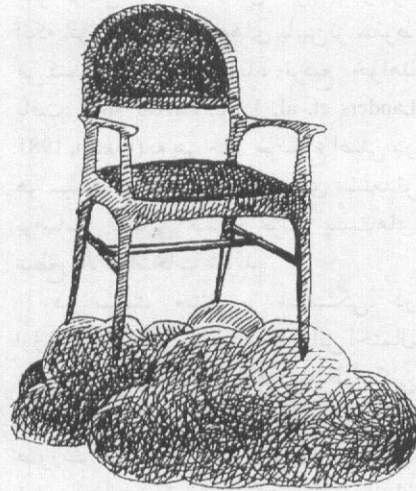
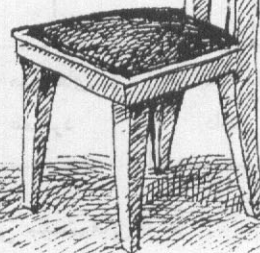
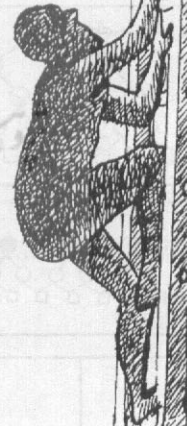


# ترفیع و عوامل اقتصادی



## چکیده

سیستم‌های ترفیع از مکانیزم‌های بسیار مهم مدیریت منابع انسانی هستند که بر تمامی جوانب سازمانی تأثیر دارند. این سیستم‌ها با شناسایی تواناییهای موجود در سازمان و استفاده از نظام پاداش، بهینه‌سازی منابع انسانی را ممکن می‌سازند. سیستم‌های ترفیع تأثیر قابل ملاحظه‌ای بر عملکرد فعلی کارمندان (نگرش کارکنان) و فاکتورهای اصلی سازمان مانند نرخ برگشت سرمایه و سطح فروش سازمان می‌گذارند. (Allen, 1997) ترفیع به معنای پیشرفت و جابه‌جایی فرد به پست‌های بالاتر و پرمسئولیت‌تر و چالش‌برانگیزتر و دارای اختیارات بیشتر نسبت به شغل قبلی است و معمولاً با اضافه پرداخت همراه است. می‌توان گفت ترفیع از دید سازمان، جایگزینی لیاقتها و مهارت‌های جدید و جریان انداختن خون تازه‌ای در شریان سازمان و بالا بردن سطح کارایی و سهولت رسیدن به هدف است و از دید فرد، رفاه، آسایش، افزایش حقوق، تسهیلات و ارضای احتیاجات روانی و رسیدن به مقام بالا است و تلفیق دو جنبه فوق می‌تواند سازمان را به منزل و مقصود برساند. برای دستیابی به یک سازمان کارا و اثربخش، عملکرد کارکنان باید در راستای تحقق اهداف و مقاصد سازمان باشد و سیستم ترفیع کارکنان به گونه‌ای طراحی شود که کارکنان را نسبت به بهبود عملکرد و در نتیجه مشارکت در بهره‌وری و برتری سازمان برانگیزاند.



زیور رضایی

rezaie1358r@yahoo.com

تذییر

شماره ۱۸۸ - دی ۸۶

مقالات

۴۹

**انواع سیستم‌های ترفیع**

در ادبیات اقتصاددانان سازمانی می‌توان درباره سیستم‌های ترفیع مباحث مفیدی یافت. براساس نظر ایشان دو هدف اصلی در سیستم ترفیع مطرح است. اول، انتخاب افراد تواناتر برای انتصاب به پست‌هایی با مسئولیت بیشتر و دوم، برانگیختن کارکنان یک سطح برای تلاش بیشتر جهت ترفیع به سطح بالاتر شغلی. (Lazear and Rosen, 1981)

**ارزیابی براساس شایسته‌سالاری به صورت مطلق و نسبی**

سیستم ترفیع براساس ارزیابی شایسته‌سالاری یکی از رایجترین فرم‌های سیستم ارتقا است که به دو بخش ارزیابی مطلق و نسبی شایستگی تقسیم می‌شود. در یک سیستم ارزیابی مطلق براساس شایستگی، فرد برای واجد شرایط شدن جهت ارتقای شغلی باید در پروژه اجرایی فعلی یا آنچه قصد انجامش در آینده را دارد از نظر حکمت، نسبت به گذشته جایگاه بالاتری را کسب کند. در سیستم ارزیابی شایستگی نسبی، افراد برحسب عملکردشان رتبه‌بندی می‌شوند و فردی

که دارای بیشترین رتبه است، بدون در نظر گرفتن عملکرد مطلق خود، با وجود آنکه افرادی که به رتبه‌های پایین‌تر سقوط می‌کنند متضرر می‌شوند، ترفیع خواهد یافت. (Landers et. al, 1996, Lazear and Rosen, 1981) به هر حال موضوع اصلی در هر سیستم این است که نامزدهای مستعدتر براساس توانایی نسبی، برای پست‌های سطح بالاتر انتخاب شوند.

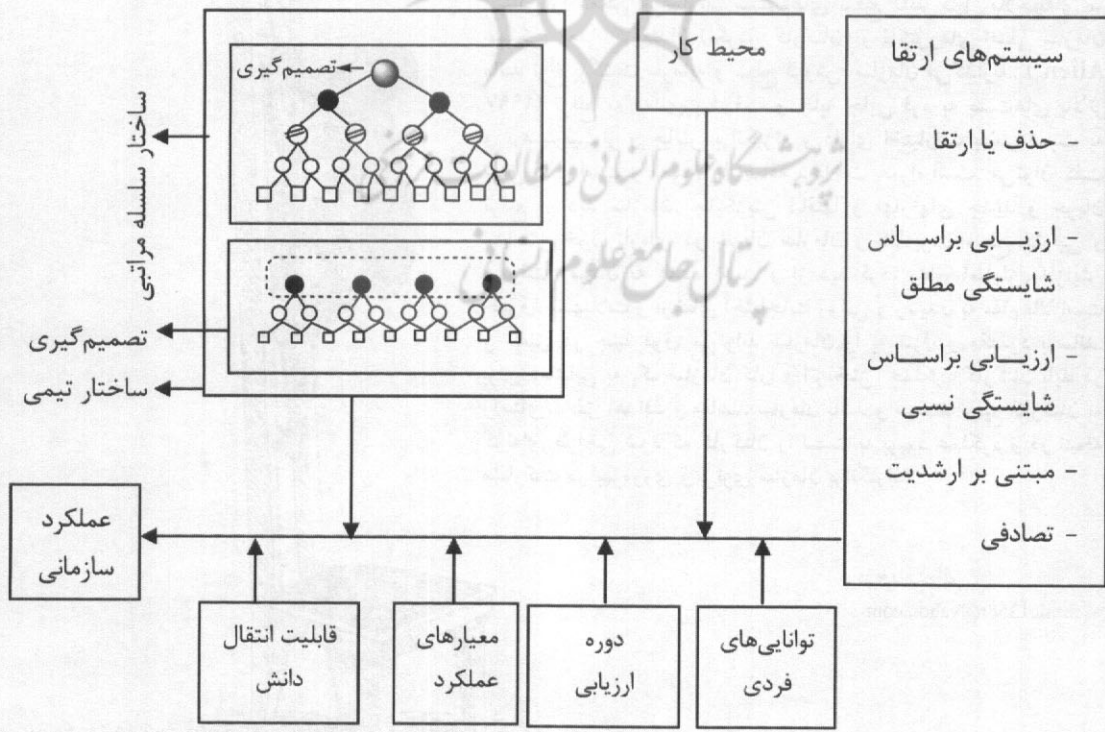
در سیستم مبتنی بر شایستگی، در ارزیابی شایستگی نسبی همواره این احتمال وجود دارد که همکاران فرد به طور کلی عملکردهای منفی داشته باشند، در این صورت انتخاب بهترین عامل (فرد) جهت ترفیع شغلی می‌تواند به بازده منفی سازمان بیانجامد. در مقابل سیستم ارزیابی براساس شایستگی مطلق فرد فقط در صورتی ارتقا خواهد یافت که سطح عملکردش از زمان شروع کارش فراتر رود، در این سیستم فقط افرادی که صلاحیت دارند برگزیده می‌شوند.

**سیستم‌های ارتقا یا حذف**

سیستم‌های ارتقا یا حذف (up or out system) در دانشگاهها و شرکتهای خدمات

حرفه‌ای و نظامی متداولترند. (Morris and pinning, 1998, O'F Lahevty and Siow, 1995) در سیستم‌های ارتقا یا حذف سستی، نامزد بعد از یک دوره زمانی معین ارزیابی می‌شود و افرادی که بین همکاران خود نسبت به معیار عملی ایشان جایگاه بالاتری کسب کنند، ارتقا می‌یابند و آنانکه موفق به اخذ رتبه نمی‌شوند، از سازمان حذف می‌شوند. در تئوری و بندرت در عمل در این سیستم دیده می‌شود که گروهی از نامزدهای متوسط وجود دارند که نه ارتقا می‌یابند و نه حذف می‌شوند و در واقع معلق هستند.

این رویکرد، ترکیبی از تأثیرات محرک رقابت نسبی در رویکرد ارزیابی بر پایه شایستگی، همراه با ریسک از دست دادن پایگاه شغلی بر اثر کسب نتایج نامناسب است. این شیوه عمدتاً برای کارکنان جزء مورد استفاده قرار می‌گیرد. سازمانها بعد از یک یا دو دوره اجرای این سیستم دوباره به سیستم ارزیابی مبتنی بر شایستگی رجوع می‌کنند. دانشگاهها با دشوارتر کردن شرایط ترفیع شغلی از استادیاری به استادی خطمشی کارکنان خود را به کلی دگرگون کرده‌اند. بدین ترتیب سیستم



نمودار ۱- الگوی اقتصادی سیستم‌های ارتقا

حذف یا ترفیع فواید سیستم ارزیابی بر پایه شایستگی را با توانایی حذف عملکردهای ضعیف از میان خیل نامزدها، ترکیب کرده است.

### سیستم‌های مبتنی بر ارشدیت (سابقه خدمت)

در سیستم‌های مبتنی بر ارشدیت نامزدها براساس ۱- میزان سابقه شغلی ۲- میزان سابقه کار در سازمان و ۳- تجربه نسبت به همکاران خود ارتقا پیدا می‌کنند. سیستم‌های مبتنی بر سابقه خدمت مسیرهای واضح شغلی و برنامه‌ریزی متوالی و پیوسته و جابه‌جایی حرفه‌ای کمتر و هدفمند را جهت فرایند ترفیع به کار می‌گیرند. (Dobson, 1988) هنگامی که انباشتگی سرمایه انسانی خاص شرکت در طی زمان شکل می‌گیرد و در توانایی آغازین کارکنان میزان کمی تغییر و تغیر وجود دارد، سابقه خدمت به عنوان نماینده عملکرد عمل می‌کند. با این حال اگر میزان فراگیری و توانایی نامزد نامتجانس باشد، سیستم مبتنی بر ارشدیت (سابقه خدمت) نمی‌تواند ضامن ارتقا بهترین عامل خود باشد. در این شرایط سابقه خدمت ابزار ضعیفی جهت انتخاب عواملان ترفیع خواهد بود.

### سیستم‌های ترفیع تصادفی

به منظور مقایسه کارایی نسبی سیستم‌های ترفیع، ناچار به سیستم ارتقایی اشاره می‌کنیم که از هیچ یک از مکانیزم‌های یاد شده فوق استفاده نمی‌کند. در سیستم ترفیع تصادفی اگر پست خالی وجود داشته باشد، براساس انتخاب تصادفی، اعضای سطح پایین‌تر برای انتصاب به پست موردنظر، برگزیده می‌شوند؛ ولی این گزینش براساس سابقه خدمت یا عملکرد صورت نخواهد گرفت. باید پذیرفت که سیستم‌های ترفیع که به وضوح کارکنان لایق ارتقا را برای انتصاب به پست‌های سطح بالاتر برمی‌گزینند، در کل بهتر از سیستم ترفیع تصادفی عمل می‌کنند.

### عوامل اقتضایی

بر مبنای نظریه اقتضا که در چارچوب نگرش سیستمی بخوبی قابل طرح است

هیچ نظم (اصل) سازمان یافته واحدی برای تمام موقعیتهای مطلوب و مناسب نیست. (Lawrence and Lorsch, 1967)

به طور خاص تأثیرات تعدیل کننده‌هایی مثل: محیط کار، ساختار سازمانی، توانایی فردی، معیار عملکرد و قابلیت انتقال دانش را بر کارآمدی سیستم‌های ترفیع ارائه می‌دهیم. نمودار (۱) نشان می‌دهد که کارایی سیستم‌های ترفیع و در نهایت عملکرد سازمانی تحت تأثیر عوامل اقتضایی است.

### محیط کار

سازمان‌ها سیستم‌های بازی هستند، بنابراین امکان دارد تحت تأثیر ماهیت محیط کار قرار گیرند بعضی از محیط‌های

از آنجا که سیستم‌های ارتقایی مبتنی بر شایستگی حذف و ارشدیت، بر عملکرد پیشین تکیه دارند، در محیط‌های آشفتنه و غیرمتمرکز کارایی لازم را ندارند.

تمامی سیستم‌های ترفیع در محیط‌های روتین یا متمرکز بهتر عمل خواهند کرد تا در محیط‌های کار غیرثابت و متغیر.

### تواناییهای فردی

سازمانها متشکل از افرادی با تواناییهای ذاتی متفاوت (به علاوه سابقه و تجارب کاری فرد) هستند که این تواناییها بر شانس ترفیع افراد و در نهایت عملکرد سازمانی تأثیر دارند. در حوزه رفتار سازمانی فرد، به طور خاص بر اینگونه تفاوت‌های فردی که ممکن است در عملکرد سازمانی سهمیم باشند، تأکید و صحنه گذاشته می‌شود.

### ساختار سازمانی

سازمانها از ساختارها در جهت هماهنگ کردن اعضا و انتقال منابع بیرونی جهت تولید استفاده می‌کنند. یک ساختار سلسله‌مراتبی به مکانیزم‌های کنترل و فرمان با قدرت تصمیم‌گیری متمرکز در بالا تأکید دارد، در حالی که ساختار تیمی با پراکنده کردن اخذ تصمیم در میان گروهی از اعضا بر مکانیزم عدم تمرکز صحنه می‌گذارد. با محدودیت‌های شدید ساختار سلسله‌مراتبی تأثیر تفاوت‌های فردی بر سازمان بسیار کمتر خواهد شد.

همچنین سیستم‌های ترفیع در ساختار سلسله‌مراتبی نسبت به ساختار تیمی تأثیر کمی بر عملکرد سازمانی دارند.

### دوره ارزیابی

دوره ارزیابی به فاصله زمانی بین اخذ تصمیمات ترفیع اشاره دارد. عموماً هر چه ارزیابی و سنجش عملکرد دشوارتر باشد، سازمان جهت مرور عملکرد نامزدهای ارتقا نیاز به وقت بیشتری خواهد داشت.

به عنوان مثال در دانشگاه فاصله زمانی بین انجام تحقیق علمی و زمان چاپ زیاد است و لازم است دانشگاه سالهای زیادی جهت ارزیابی تحقیق استادان معطل بماند. بنابراین هرچه دوره ارزیابی طولانی‌تر باشد، ارزیابی بی‌عیب و نقص‌تری نیز (و در نتیجه آن تصمیم ارتقایی بهتر) حاصل می‌آید و در نهایت عملکرد سازمانی بهتری به دست می‌آید. بنابراین دوره ارزیابی در سیستم‌های مبتنی بر ارشدیت (سابقه خدمت) به دلیل اینکه بر تجربه نسبی

کار بسیار ثابت و متمرکز هستند، اما برخی دیگر، بی‌سامان، (بی‌نظم) جدید و متلاطم هستند. در محیط‌های متفرق و پراکنده برای عمل آتی تجارب پیشین فرد (حتی عملکرد پیشین) راهبر نیست. سه تا از چهار سیستم مورد بحث یعنی سیستم ارزیابی براساس شایستگی، حذف یا ارتقا یا ارشدیت (براساس سابقه خدمت) جهت اخذ تصمیمات ترفیع به طور گسترده‌ای بر عملکرد پیشین تکیه دارند، بنابراین، این سیستم‌ها در محیط‌های متفرق و آشفتنه نمی‌توانند به صورت کارآمد عمل کنند.

با توجه به اینکه در محیط‌های کار ثابت و متمرکز عملکرد گذشته فرد راهبر کارآمدی بر عملکرد آتی فرد است، پس

2, pp.251-259.

۲- پورصادق، ناصر و علیمیرزایی، سعید (۱۳۸۴)

توسعه کارکنان. نشر سارگل

3- Landers, R.M., J.B. Rebitzer and L.J. Taylor (1996) "Rat Race Resux: Aderse Selection in the Dertermination of work Hours in Law Firms", American Economic Review, 86 (3), 329- 348.

4- Morris, T. and A. pinnington (1998), "promotion to partner in Professional Service Firms", Human Relations, 51(1), 3-24.

5- Dobson, J.R. (1988), "Seniority promotion Systems- A Review," personnel Review, 17(5), 19-28.

6- Lawrence, P.R. and J.W. Lorsch (1967), Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration. Graduate School of Business Administration, Cambridge, M.A.

7- Siow, A. (1995), "the organization of the market for professors", working paper, university of Toronto, Toronto.

ناکارآمد است. فرض بر این است که کارمندان با سابقه‌تر در نقشهای بالاتر بهتر عمل می‌کنند و عملکرد به صورت تشریحی یا کاربردی در فرایند انتخاب سیستم‌های مبتنی بر ارشدیت، ارزیابی نمی‌شود. فقدان دانش کار، بر سیستم‌های مبتنی بر شایستگی و حذف یا ارتقا به صورت زیانباری تأثیر می‌گذارد و در سیستم‌های تصادفی نیز بی‌ثمر است.

بیش از دوره‌های زمانی مطلق تکیه دارند، کارایی ندارد. اما با توجه به آنچه بیان شد احتمالاً اگر فاصله زمانی بین تصمیمات ترفیع کم باشد، اثر تعیین کننده‌تری بر روی سیستم‌های ارتقا مبتنی بر شایستگی و حذف یا ارتقا خواهد گذاشت. بنابراین دوره ارزیابی در سیستم‌های ارتقا مبتنی بر ارشدیت و تصادفی ناکارآمد است.

### قابلیت انتقال دانش

در سیستم‌های ترفیع مبتنی بر عملکرد فرض می‌شود که تجربه پیشین فرد در عملکرد آتی وی سودمند است. بنابراین دانش فرد در حوزه وظایف کاری مشابه شغل فعلی، می‌تواند در سطوح و سازمانهای مختلف انتقال پیدا کند. احتمالاً سازمانهایی که افرادی با معلومات و دانش حرفه‌ای مشابه استخدام می‌کنند، نسبت به سازمان‌هایی که افرادی بدون پیش زمینه استخدام می‌کنند، عملکرد بهتری خواهند داشت.

### جمع‌بندی

طبق نظریه اقتضایی، یک سیستم ترفیع برای همه سازمانها مناسب نیست و کارایی سیستم‌های ترفیع و در نهایت عملکرد سازمانی تحت تأثیر عوامل اقتضایی نظیر ساختار سازمانی، محیط کار، قابلیت‌های فردی، توانایی انتقال دانش، فاصله زمان بین تصمیمات ترفیع و معیارهای عملکرد قرار می‌گیرد. □

### منابع:

1- Allen, Gillian, 1997, "Antecedents and out Comes of promotion systems", Human Resources Management, Vol. 36, no,

قابلیت انتقال دانش در سیستم‌های ترفیع مبتنی بر ارشدیت (سابقه کار)

بقیه منابع در دفتر نشریه موجود است.

• زیور رضایی: کارشناس ارشد مدیریت آموزشی از دانشگاه الزهرا و مدرس دانشگاه آزاد اراک

**شرکت مشاورین کیفیت ساز (کارآفرین)**

**ارایه کننده خدمات مشاوره ای منحصر به فرد در ایران در زمینه:**

- \* برنامه ریزی استراتژیک
- \* مدیریت کیفیت
- \* EFQM
- \* کارتهای متوازن امتیازی
- \* ISO 9000 , ISO 14000 , OHSAS 18000
- \* آینده پژوهی
- \* اندازه گیری عملکرد

و تنها مرکز ایرانی تهیه و توزیع اقلام آموزشی و کمک آموزشی مرتبط

**آنها پذیرش نمایندگی**

**شرکت مشاورین کیفیت ساز (کارآفرین) به مدیریت آقای دکتر حیدر امیران، از سراسر کشور (مراکز استانها) نمایندگی فعال میپذیرد.**

جهت اطلاع از شرایط و چگونگی اعطای نمایندگی به سایت زیر مراجعه نمایید:

**WWW.DRAMIRAN.COM**

**اولین وب سایت ایرانی مدیریت و اندازه گیری عملکرد**

WWW.IRANPERFORMANCE.ORG

تلفن های تماس : ۰۲۰.۱۲۳۳۰۴ - ۰۲۰.۱۲۱۱۴ - ۰۲۰.۵۹۸۱۴۳

مدیر علمی سایت : آقای دکتر حیدر امیران

