



سخن سردبیر

آرین قلی پور ID

استاد، گروه رهبری و سرمایه انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: agholipor@ut.ac.ir

طراحی معیارهای عینی و کمی برای پیاده‌سازی ارتقای افقی

امروز برخی کارکنان احساس می‌کنند که توسط مدیران نالایقی اداره می‌شوند و این مسئله باعث می‌شود با تمایل و توان لازم کار نکنند. مدیرانی که در یک حوزه خاص کار کارشناسی نکردند یا در حوزه دیگری غیر از زمینه تخصصی خود پست می‌پذیرند، در نگاه زیردستان توانایی ارزیابی عملکرد آن‌ها را ندارند و در اغلب مواقع، این تصور کارکنان درست است و موجب یأس و ناامیدی در سازمان‌ها می‌شود.

یکی از مفروضات زیربنایی مدل ۳۴۰۰۰ منابع انسانی این است که شایستگی کارکنان، حتماً باید به عملکرد و سودآوری منجر شود؛ در غیر این صورت شایستگی نیست، بلکه تصور شایستگی است. در حال حاضر این سؤال پیش روی مدیران سازمان‌های کشور است که چگونه می‌توان شایستگی‌ها را عینی، ملموس و باورپذیر کرد؟ چگونه می‌توان شایستگی‌ها را در جهت عملکرد مالی و سودآوری یا نیل به اهداف سازمان هدایت کرد؟ همچنین کارکنان نیز سؤالات و دغدغه‌های مشابه دارند؛ اینکه آیا مدیران مسیر شایستگی را در سازمان جهت کسب پست‌های مدیریتی طی کرده‌اند؟ جایگاه واقعی آن‌ها با توجه به شایستگی‌ها و توانمندی‌هایشان در سازمان کجاست؟ به‌کارگیری و ارتقای شایستگی‌های فردی، چه تأثیری بر رشد و بهبود جایگاه آن‌ها در سازمان دارد؟ این سؤالات نشان می‌دهند که شایستگی و عملکرد محوری منابع انسانی سازمان‌ها، نیاز و دغدغه یکسان مدیران و کارکنان است.

برای پاسخ‌گویی و پرداختن به این سؤالات و دغدغه‌ها، همه فرایندهای چهارده‌گانه منابع انسانی^۱ اثرگذار هستند؛ ولی فرایندهای ساختار سازمانی کلان و تفصیلی، برنامه‌ریزی و جذب، مدیریت عملکرد کارکنان و حقوق و مزایا از همه موثرترند. با توجه به تحول دیجیتال و نفوذ گسترده فناوری اطلاعات و متناسب‌تر، تخت‌تر، چابک‌تر و دقیق‌تر^۲ شدن ساختارهای سازمانی، ارتقای عمودی در مسیر شغلی کمتر و محدودتر می‌شود و اکثر کارکنان احساس فلات شغلی و در

۱. طراحی ساختار سازمانی کلان و تفصیلی؛ تجزیه و تحلیل شغل و گردیدنگ شغلی؛ برنامه‌ریزی منابع انسانی، جذب و گردیدنگ شاغل؛ روابط کار، سلامت جامع منابع انسانی؛ مدیریت عملکرد کارکنان؛ حقوق، مزایا و پاداش؛ آموزش، یادگیری و مدیریت دانش؛ مربیگری و منتورینگ؛ تحلیل و توسعه شایستگی‌ها؛ تیم‌سازی و توانمندسازی؛ پیشنهادها و نوآوری مستمر؛ مدیریت استعدادها و جانشین‌پروری؛ مدیریت اخلاق، ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی؛ رهبری و استراتژی منابع انسانی

جا زدن می‌کنند. نظام‌های جذب کارکنان مدرک و سابقه محورند و فرایند ارزیابی عملکرد واقعی و مؤثر جدی گرفته نمی‌شود. مدل‌های پرداخت در کشور نیز گذشته‌محورند و به شایستگی‌های عینی و ملموس حال و آینده توجهی ندارند و این مسئله ورود مدیران ناشایست به مدیریت را تشدید می‌کند.

در چنین شرایطی لازم است که مسیر دومی ایجاد شود تا این نیاز واقعی مدیران و کارکنان (شایستگی و عملکردمحوری) برطرف شود. یکی از راه‌حل‌های بلندمدت به این نیاز، طراحی مسیر حرفه‌ای در کنار مسیر شغلی است. بر اساس شواهد تجربی در سازمان‌های بزرگ، می‌توان گزاره دو مسیره‌بودن ارتقا را به این شکل ترسیم کرد که مسیر شغلی، ارتقای عمودی را ممکن می‌سازد و مسیر حرفه‌ای، ارتقای افقی را هموار می‌کند. بدین منظور، مدل پنج‌عاملی^۱ ارتقای افقی با ۱۰۰۰۰ امتیاز، می‌تواند در کمی‌سازی عوامل به سازمان‌ها کمک کند و ضمن ایجاد شفافیت در مسیر ۳۰ساله حرفه‌ای افراد، انگیزه‌های ارتقا در درون سازمان‌ها را فراهم کند. این پنج عامل در جدول ۱ آمده است:

جدول ۱. عوامل مؤثر در ارتقا افقی

ردیف	عامل	نماد	درصد هر عامل	جمع امتیاز ۱۵ دوره دوساله (سی سال)	حداکثر امتیاز تطبيق اولیه
۱	تحصیلات	K	۱۰	۱۰۰۰	۱۰۰۰
۲	تجربیات	E	۳۰	۳۰۰۰	۳۰۰۰
۳	عملکرد بلندمدت	P	۴۰	۴۰۰۰	۴۰۰۰
۴	فعالیت‌های ویژه	S	۱۰	۱۰۰۰	۱۰۰۰
۵	برنامه توسعه فردی	D	۱۰	۱۰۰۰	۱۰۰۰
	جمع		۱۰۰	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰

عامل اول: دانش

بی‌شک دانشگاه‌ها موتور محرکه جوامع در همه ابعاد اقتصادی، سیاسی، تکنولوژیکی و فرهنگی هستند. علم و دانش در جهان مدرن در حل مشکلات مادی و ملموس قابلیت خود را ثابت کرده است؛ از این رو در همه سازمان‌ها این پیش‌فرض مسلم است که افراد دارای علم و دانش، از شایستگی لازم برای مشاغل مرتبط برخوردارند. قرن‌هاست که جهان بر این محور چرخیده است و می‌چرخد که:

توانا بود هر که دانا بود زدانش دل پیر برنا بود

بر خلاف تصور نادرست عمومی، خروجی دانشگاه‌های ایران در تراز بین‌المللی قابل قبول است و بسیاری از

فارغ‌التحصیلان دانشگاه‌های برتر ایران در دانشگاه‌های خارجی یا شرکت‌های خارجی پذیرفته می‌شوند. البته لبه‌تاریک این پدیده، خروج برخی از نخبگان از کشور می‌باشد که بسیار غم‌انگیز است. تردیدی نیست که امروز سازمان‌های کشور توسط دانشگاه‌ها و خروجی دانشگاه‌ها اداره می‌شود و با همه محدودیت‌ها که در اکثر کشورهای جهان وجود ندارد، توانسته‌اند در سطح سازمانی عملکردهای قابل قبولی داشته باشند.

در عین حال که دانش جزء مسلم شایستگی است؛ ولی سنجش آن ساده نیست و ناچار به شاخص تحصیلات پناه برده می‌شود. تحصیلات فرد و مدرک تحصیلی، می‌تواند نشانگر دانش باشد؛ ولی الزاماً و در همه موارد این‌گونه نیست. بزرگ‌ترین معضل شایستگی کشور، یکی فرض کردن دانش با مدرک یا گواهی‌نامه است. هرچند مدرک تحصیلی گذشته محور است و وجود آن در ارتقای افقی مناسب نیست؛ ولی با توجه به زمینه‌های فرهنگی در ایران و نهادینه شدن مدرک در ابعاد مختلف زندگی، لازم است در مدل وجود داشته باشد؛ ولی پیشنهاد می‌شود حداکثر ۱۰ درصد امتیازات، یعنی ۱۰۰۰ امتیاز داشته باشد.

عامل دوم: تجربه

ناخودآگاه جمعی ایرانیان، افراد شایسته و مجرب و متخصص را ارج می‌نهد و همیشه از مدیران ناشایست بیزار است، هرچند ممکن است آن‌ها را در برخی زمان‌ها و مکان‌ها تحمل کنند. مشاغل حیاتی و کلیدی سازمان‌ها باید به افراد متخصص مجرب و توانمند سپرده شود که از دیرباز دغدغه عقلا بوده است:

بدهد هوشمند روشن رای	به فرومایه کارهای خطیر
بوریا باف اگرچه بافنده است	نبردش به کارگاه حریر

انتصاب حصیربافان به جای حریربافان یا برعکس، عامل نابودی هر سازمانی است. یکی از بزرگ‌ترین معضلات سازمان‌های کشور این است که تجربه معادل سابقه فرض می‌شود و به ناکارآمدی می‌انجامد. تجربه با سابقه معادل نیست و سن، سنوات و سال شاخص اندازه‌گیری مناسبی برای تجربه نیست. این عامل گذشته‌محور است و نباید بیش از ۳۰ درصد امتیازات، یعنی ۳۰۰۰ را داشته باشد.

عامل سوم: عملکرد بلندمدت

عملکرد کارکنان موضوع اینجا و اکنون است. هر گونه شایستگی، در نهایت باید در عملکرد نمایان شود؛ وگرنه تصویری بیش نیست. وقتی عملکرد یک فرد، یک واحد یا یک سازمان، در بلندمدت قابل قبول نیست، نمی‌توان ادعا کرد که با وجود شایستگی، عملکرد حاصل نشده است. این امر در کوتاه‌مدت ممکن است؛ ولی در بلندمدت حتماً شایستگی در عملکرد نمایان می‌شود و خود را در خروجی‌ها، پیامدها و اثرها نشان می‌دهد.

مدیریت عملکرد باید به صورت سه سطحی و سه بُعدی^۱ طراحی شود تا زمینه ارتقای افقی افراد با عملکرد بالا در میان مدت و بلندمدت را فراهم کند. عملکرد فردی باید در راستای عملکرد واحدی و عملکرد واحدی باید در راستای عملکرد سازمانی قرار گیرد تا عملکرد سه سطحی موجب هم افزایی شود. همچنین شاخص های مهم عملکرد (شمع)^۲ عوامل رفتاری^۳، شایستگی^۴ و نتیجه ای^۵ باید در ابعاد مدیریت عملکرد گنجانده شوند. حداقل ۴۰ درصد امتیازات ارتقای افقی، باید به عملکرد اختصاص یابد تا رفتار کارکنان را در جهت انجام مطلوب وظایف شغلی هدایت کند.

عامل چهارم: فعالیت های ویژه

ارتقا در زمان حال رخ می دهد و هدف آن، تعیین رفتارهای مطلوب کارکنان در آینده است. باید دقت شود که فعالیت هایی مبنا قرار گیرد که به فعالیت های شغل مورد نظر و اهداف و سیاست های سازمان مرتبط است. برای مثال، امتیاز دادن به کتب و مقالات که اخیراً در کشور متداول شده است، در اکثر مشاغل غیر مرتبط است و ارتباطی به اهداف آن سازمان ها ندارد و کارکنان را از انجام وظایف خود بازمی دارد. امتیازات این عامل حداقل ۱۰ درصد و ۱۰۰۰ امتیاز است. تشویقات، انجام پروژه های بهبود، مشارکت در کمیسیون ها و کمیته ها و تیم ها، نوآوری و اختراع، مدیریت دانش، مربیگری و منتورینگ و ارائه و اجرای پیشنهادهای می توانند در این عامل مدنظر قرار گیرند.

عامل پنجم: برنامه توسعه فردی

پیش نیاز ارتقا در شغل و سازمان، ارتقا در دانش، توانایی و مهارت های کارکنان است. آموزش های عمومی و تخصصی، تدریس در درون سازمان به همکاران، اخذ گواهی نامه های حرفه ای و تخصصی، عضویت فعال در انجمن های علمی و حرفه ای و شرکت در کنفرانس ها و سمینارها، ممکن است موجب ارتقای دانش و مهارت های افراد شود و توصیه می شود که در نظام ارتقای افقی گنجانده شود. پیشنهاد می شود ۱۰ درصد امتیازات، یعنی ۱۰۰۰ امتیاز برای این عامل در نظر گرفته شود. این عامل حال و آینده نگر است و متمرکز بر نیازهای سازمان است.

مسیرهای پنج گانه حرفه ای برای ارتقای افقی

با توجه به مجموع امتیازهای ۵ عامل مؤثر در ارتقای افقی، جایگاه و مسیر حرفه ای کارکنان مشخص می شود و همه کارکنان سازمان، پنج مسیر حرفه ای را به صورت جدول ۲ طی می کنند.

بر اساس جدول ۲، نمودارهای رشد برای پنج مسیر حرفه ای، به صورت شفاف ترسیم می شود و همه کارکنان از نحوه ارتقای خود در دوران خدمت کاملاً آگاه می شوند و در دستورالعمل اجرایی نحوه ارتقای افقی کاملاً تشریح می شود.

1. 3L3D

2. Key Performance Indicators (KPIs)

3. B: Ethics, Values and Culture (EVC)

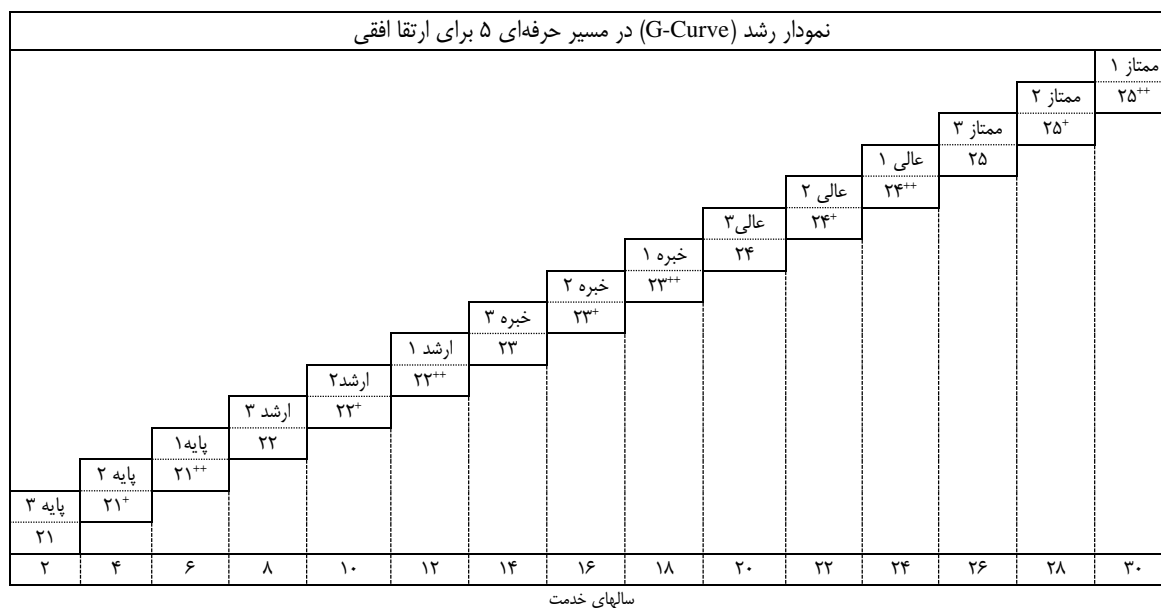
4. C: Knowledge, Skills and Abilities (KSAo)

5. R: Output, Outcome and Impact (OOI)

جدول ۲. پنج مسیر حرفه‌ای

مسیر حرفه‌ای ۱		مسیر حرفه‌ای ۲		مسیر حرفه‌ای ۳		مسیر حرفه‌ای ۴		مسیر حرفه‌ای ۵	
عنوان حرفه‌ای	گريد شخصی	عنوان حرفه‌ای	گريد شخصی	عنوان حرفه‌ای	گريد شخصی	عنوان حرفه‌ای	گريد شخصی	عنوان حرفه‌ای	گريد شخصی
ممتاز ۱	۵++	ممتاز ۱	۱۰++	ممتاز ۱	۱۵++	ممتاز ۱	۲۰++	ممتاز ۱	۲۵++
ممتاز ۲	۵+	ممتاز ۲	۱۰+	ممتاز ۲	۱۵+	ممتاز ۲	۲۰+	ممتاز ۲	۲۵+
ممتاز ۳	۵	ممتاز ۳	۱۰	ممتاز ۳	۱۵	ممتاز ۳	۲۰	ممتاز ۳	۲۵
عالی ۱	۴++	عالی ۱	۹++	عالی ۱	۱۴++	عالی ۱	۱۹++	عالی ۱	۲۴++
عالی ۲	۴+	عالی ۲	۹+	عالی ۲	۱۴+	عالی ۲	۱۹+	عالی ۲	۲۴+
عالی ۳	۴	عالی ۳	۹	عالی ۳	۱۴	عالی ۳	۱۹	عالی ۳	۲۴
خبیره ۱	۳++	خبیره ۱	۸++	خبیره ۱	۱۳++	خبیره ۱	۱۸++	خبیره ۱	۲۳++
خبیره ۲	۳+	خبیره ۲	۸+	خبیره ۲	۱۳+	خبیره ۲	۱۸+	خبیره ۲	۲۳+
خبیره ۳	۳	خبیره ۳	۸	خبیره ۳	۱۳	خبیره ۳	۱۸	خبیره ۳	۲۳
ارشد ۱	۲++	ارشد ۱	۷++	ارشد ۱	۱۲++	ارشد ۱	۱۷++	ارشد ۱	۲۲++
ارشد ۲	۲+	ارشد ۲	۷+	ارشد ۲	۱۲+	ارشد ۲	۱۷+	ارشد ۲	۲۲+
ارشد ۳	۲	ارشد ۳	۷	ارشد ۳	۱۲	ارشد ۳	۱۷	ارشد ۳	۲۲
پایه ۱	۱++	پایه ۱	۶++	پایه ۱	۱۱++	پایه ۱	۱۶++	پایه ۱	۲۱++
پایه ۲	۱+	پایه ۲	۶+	پایه ۲	۱۱+	پایه ۲	۱۶+	پایه ۲	۲۱+
پایه ۳	۱	پایه ۳	۶	پایه ۳	۱۱	پایه ۳	۱۶	پایه ۳	۲۱
پایه	۱-	پایه	۶-	پایه	۱۱-	پایه	۱۶-	پایه	۲۱-

بر اساس جدول ۳، سازمان‌ها دارای ۵ مسیر حرفه‌ای ۱، ۲، ۳، ۴ و ۵ هستند و هر مسیر، دارای ۱۵ گريد شخصی است. مسیر حرفه‌ای ۱، شامل مشاغلی است که ماهیت اصلی آن‌ها، اجرایی است و از گريد شخصی ۱- تا ۵++ می‌باشند و مدت توقف در هر گريد، حداقل ۲۴ ماه است. مسیر حرفه‌ای ۲، شامل مشاغلی است که ماهیت اصلی آن‌ها، اپراتوری یا کاروری است و از گريد شخصی ۶- تا ۱۰++ می‌باشند و مدت توقف در هر گريد شخصی حداقل ۲۴ ماه است. مسیر حرفه‌ای ۳، شامل مشاغلی است که ماهیت اصلی آن‌ها، تکنیکی یا کاردانی است و از گريد شخصی ۱۱- تا ۱۵++ می‌باشند و مدت توقف در هر گريد شخصی حداقل ۲۴ ماه است. مسیر حرفه‌ای ۴، شامل مشاغلی است که ماهیت اصلی آن‌ها، تشخیصی و تحلیلی است و از گريد شخصی ۱۶- تا ۲۰++ می‌باشند و مدت توقف در هر گريد شخصی حداقل ۲۴ ماه است. مسیر حرفه‌ای ۵، شامل مشاغلی است که ماهیت اصلی آن‌ها، نظارتی است و از گريد شخصی ۲۱- تا ۲۵++ می‌باشند و مدت توقف در هر گريد شخصی حداقل ۲۴ ماه است. هر سه ماه یک‌بار احکام گريد شخصی برای همه کارکنان محاسبه می‌شود و کسانی که به امتیاز گريد شخصی بالاتر رسیده باشند، در صورت گذشتن



شکل ۱. نمونه‌ای از نمودار رشد در مسیر حرفه‌ای ۵

در شکل ۱ نمودار رشد برای مسیر حرفه‌ای ۵ ترسیم شده است که می‌توان این نمودارهای رشد را برای هر پنج مسیر حرفه‌ای ترسیم و در برخی نقاط سازمان نصب کرد تا مسیر ارتقای افقی و عمودی برای همه کارکنان شفاف باشد و انگیزه‌های نیل به عملکرد بالا را در کارکنان تقویت کند.

از این رو می‌توان نتیجه گرفت که استفاده از ۵ معیار عینی با قابل کمی شدن دانش، تجربه، عملکرد، فعالیت‌های ویژه و برنامه‌های توسعه فردی در مسیر ارتقای افقی، می‌تواند اهمیت عملکرد و تلاش برای رشد فردی را برای مدیران و کارکنان افزایش دهد، به بهبود و افزایش شایسته‌گزینی، شایسته‌پروری و شایسته‌سالاری در سازمان‌ها کمک نماید، در کنار جایگاه و اهمیت شغل، جایگاه و اهمیت شخص را مشخص نماید و از این طریق حس ارزشمند بودن فرد برای سازمان را ارتقا دهد، از طریق تعیین مسیر رشد فردی و حرفه‌ای کارکنان، آینده مطلوب و قابل تحقق در سازمان را برای آن‌ها به تصویر کشد، نظام‌های پرداخت را انگیزاننده و عملکردمحور کند، احساس درجا زدن و رسیدن به فلات شغلی را در میان کارکنان از بین ببرد و در نهایت به بهبود و ارتقای عملکرد کلان و سازمانی منجر شود.

استناد: قلی‌پور، آرین (۱۴۰۱). سخن سردبیر: طراحی معیارهای عینی و کمی برای پیاده‌سازی ارتقای افقی. مدیریت دولتی، ۱۴(۴)، ۵۰۲-۵۰۸.