

### Occupational Upgrading

ارتقاء شغلی مبین پیشرفت کارمندان در یک موقعیت، شرکت یا وظایف شغلی است. ترفیع شغلی ممکن است نتیجه پیگیری‌های فعالانه کارمندان برای کسب مرتبه بالاتر یا پاداش از کارفرمایان برای عملکرد خوب باشد. به‌طور مرسوم، ارتقاء شغلی با نرخ بالاتر دستمزد یا پاداش مالی همراه است. ترفیع یعنی پیشرفت کارمند به جایگاه بالاتر درحالی‌که ارتقاء شغلی به معنای افزایش دستمزد برای همان شغل یا انتقال به مرتبه‌ای بالاتر (برای نمونه، از کارشناس به کارشناس مسئول) بدون تغییر شغل است.

### ارتقاء شغلی و پیشرفت کاری

پژوهشگران مختلف از واژه‌هایی مانند شغل، پست و وظیفه برای اهدافی متفاوت استفاده می‌کنند. شغل به محتوای کاری اشاره دارد که به‌وسیله افراد با کار یکسان، انجام می‌شود. مجموعه‌ای از تکالیف، وظایف، فعالیت‌ها و عناصری است که شاغل بتواند، به‌تنهایی انجام دهد (Brannick et al., 2012). به بیان دیگر، منظور از شغل، مجموعه وظایف و مسئولیت‌هایی است که انجام دادن آن در سازمان به یک یا چند نفر سپرده می‌شود (ستاری، 1353).

در دنیای امروز، با توجه به گسترده‌ی رقابت و پیشرفت‌های فناوری، باید کارکنان را بر آن داشت، تا بر مهارت‌های خود بیفزایند، از عقب ماندگی فردی جلوگیری کنند و سبب بقا و بهبود عملکرد سازمان شوند. در این راستا نیاز به ارتقاء شغلی محسوس است و مسیر ارتقاء شغل می‌تواند، به افزایش مهارت کارکنان کمک کند. ارتقاء شغلی فرایندی است که در آن رده شغلی کارمندان بهبود یافته و با وظایف، فعالیت‌ها و ارتباطات جدید همراه است. ارتقاء شغلی به منزله تلاشی است از سوی سازمانی که هدف آن توسعه و غنی‌سازی منابع انسانی است (صدیقی‌فر، 1395). ارتقاء شغلی کارکنان مفهومی جاری (به‌دلیل پیوستگی و تداوم)، پویا (ناشی از تحول در موقعیت شغلی) و منحصر به فرد (با توجه به شرایط هر فرد) است و بازتاب همگرایی چندین عنصر، از جمله شرایط و فضای حاکم، ارتباط فرد با سایر افراد فعال و تأثیرگذار و تعاملات فرد در محیط کار است.

شیوه ارتقاء دادن افراد، نه تنها می‌تواند بر مسیر شغلی آنان، بلکه بر پنداشت و برداشتی که آنان در مورد معقول و منصفانه بودن رفتار سازمانی دارند، اثرگذار باشد. مقصود از ارتقاء این است که فرد از شغلی به شغل دیگر بپردازد و معمولاً در این تغییر شغلی، گروه استخدامی تغییر نمی‌کند. در سازمان‌هایی که در سطح افقی گسترده می‌شوند، اغلب «ارتقای مقام» به معنی انتقال فرد در یک سطح افقی (در سازمان) است. در چنین موقعیت‌هایی، ارتقاء مقام به صورت فرصتی در می‌آید که فرد می‌تواند در همان سطح سازمان مسئولیت‌های جدیدی را عهده‌دار شود (رضایی، 1387).

ارتقاء شغلی، به پلکان پیشرفت و ترقی در مدارج و پست‌های شغلی و سازمانی اطلاق می‌شود. به بیان دیگر ارتقاء شغلی حاوی این مفهوم است که مسیر پیشرفت در احراز پست‌ها و موقعیت‌های سازمانی در یک محیط کار چگونه است و افراد چگونه می‌توانند گام به گام در مسیر این ارتقاء و ترفیع به پیش روند (Lemons, 2003).

ارتقاء شغلی نیازمند دسترسی به فرصت ارتقاء شغلی است. فرصت ارتقاء شغلی مفهومی است که بیانگر پاسخ‌های کارکنان به دسترسی به ارتقاء شغلی است و یا امید به ارتقاء در سازمان‌ها، که اثرات مثبتی بر مشارکت در فرصت‌های ارتقاء شغلی دارند (Adeniran, 2011).

### الگوهای متعارف ارتقاء شغلی

ارتقاء شغلی با هدف‌های مختلفی ممکن است، مورد توجه قرار گیرد. این هدف‌ها برای شاغل و کارفرما ممکن است متفاوت به‌نظر برسد. در کل، سه هدف اساسی ارتقاء شغلی عبارت‌اند از: الف) برای پاسخگویی فوری به نیازمندی شرکت به منابع انسانی در آینده؛ ب) برای به‌روزرسانی بهتر شرکت و فرد درباره مسیر شغلی بالقوه درون شرکت؛ و ج) برای به‌کارگیری برنامه‌های منابع انسانی موجود با یکپارچه‌سازی فعالیت‌ها، انتخاب، اختصاص، گسترش و مدیریت کارهای فردی. احتمالاً مهم‌ترین هدف هر برنامه ارتقاء شغلی جهت‌دهی به کارکنان است، تا توان خود را برای موفقیت در مسیر شغلی شناسایی، ارزیابی و مورد بهره‌برداری قرار دهند (صدیقی‌فر، 1395).

با توجه به تعدد هدف‌ها و انتظارات از ارتقاء شغلی،

تأخیری امکان ارتقاء شغلی کارکنان به سمت‌های مدیریتی بسیار اندک است و بیشتر، کارکنان با سابقه، امکان ارتقاء شغلی را به دست می‌آورند (Ishida et al., 2002).

- **الگوی ارتقاء شغلی تورنمنت:** در این مدل امکان ارتقاء شغلی کارکنان بسیار زیاد است. مطالعات انجام شده در شرکت‌های ژاپنی نشان می‌دهد که بیشتر محققان این مدل را مناسب‌ترین مدل برای ارتقاء شغلی کارکنان شاغل در این شرکت‌ها می‌دانند. نخستین بار این مدل را روزنباوم (1979) پیشنهاد کرد. در این مدل رقابت مداوم میان برندگان و حذف بازندگان وجود دارد. در این نوع نظام، به پیامدها و برآیندها توجه می‌شود (Rosenbaum, 1979). بررسی‌ها و ارزیابی‌های کوتاه‌مدت به برآیند عملکرد کارکنان معطوف است. به‌ویژه این تمرکز در مراحل اولیه ورود به شغل بیشتر نمود دارد. اقتصاددانان نیز بر روی تأثیر این مدل بر ارتقاء انگیزه کارکنان و مؤلفه‌های تأثیرگذار، مانند حقوق و دستمزد هم‌زمان با ارتقاء شغلی تأکید دارند. در این مدل تأکید بر آغازگران پیشتاز و مبتدیان واپسین دارد. کارکنان با نام آغازگران پیشتاز، شانس بیشتری برای ارتقاء شغلی نسبت به مبتدیان واپسین دارند (Ishida et al., 2002).

- **الگوی ارتقاء شغلی دروازه‌بان-عملکرد:** در این مدل که اسپلرمن (1977) معرفی کرده است، در مراحل نخستین ورود به شغل، کارکنان شناسایی و نظام پایشی منظمی برای شناسایی و غربالگری کارکنان تهیه و متناسب با آن کارکنان ارزیابی می‌شوند (Spilerman, 1977). در این نظام حداقل‌های شایستگی شغلی تعریف شده و کارکنان بر پایه این معیارها ارزیابی می‌شوند و افرادی که حداقل‌های شایستگی‌های حرفه‌ای را دارند، امکان ارتقاء به سطوح بالاتر را به دست می‌آورند. بنابراین الگوی دروازه‌بان - عملکرد مدلی پیش‌بینی‌کننده برای کارکنان از بدو ورود به سازمان تا پایان زندگی شغلی است. داشتن ملاک و معیارهای شغلی برای ارتقاء کارکنان از مزیت‌های این مدل است. روشن بودن مسیر ارتقاء شغلی کارکنان متناسب با ملاک از قبل تعیین شده و روشنی در رشد شغلی از مزیت‌های دیگر این مدل است. همچنین توجه به ارزشیابی

الگوها و مسیرهای متفاوتی بر این اساس مطرح شده است:  
 - **الگوی ارتقاء شغلی برپایه ارشدیت:** مدل ارتقاء شغلی بر مبنای ارشدیت برای ارتباط میان سطح تحصیلات و ارتقاء شغلی کارکنان طراحی شده است. این مدل متناسب با سطوح تحصیلاتی که کارکنان کسب کرده‌اند و امکان ارتقاء شغلی، ارتباط و هماهنگی برقرار می‌کند. این مدل اولین مدل ارتقاء شغلی کارکنان در سازمان‌ها است که برپایه سابقه خدمت کارکنان طراحی شده است. بر اساس این الگو، کارکنانی که از مسیرهای تحصیلی با سطوح متفاوت فارغ‌التحصیل می‌شوند، به راحتی می‌توانند، ارتقاء یابند. متناسب با سطح تحصیلات کارکنان نردبان ارتقاء خاصی طراحی شده است. کارکنان با تحصیلات دانشگاهی از یک مسیر و کارکنانی که تحصیلات دانشگاهی ندارند، از مسیر و نردبان مجزای دیگری ارتقاء می‌یابند. در میان کارکنانی که از سطح تحصیلی یکسانی برخوردارند، ملاک ارتقاء قابلیت‌های فردی کارکنان برای ارتقاء شغلی است. در شرکت‌های ژاپنی، برای ارتقاء کارکنان بیشتر این الگوی ارتقاء شغلی به کار می‌رود. حداقل مدرک برای جذب در سازمان، تحصیلات دیپلم است و کارکنان متناسب با تحصیلات، سابقه کار و سن ارتقاء می‌یابند. این مدل برای تمام سازمان‌ها به‌ویژه شرکت‌های تولیدی که از کارکنان با تحصیلات متفاوت بهره می‌برند، قابلیت اجرا دارد. مزیت اصلی این مدل، این است که به همه کارکنان توجه دارد و متناسب با توانمندی‌های تحصیلی کارکنان فرصت‌های ارتقاء شغلی را برای آنان مهیا می‌کند. از جمله انتقاداتی که به این مدل می‌شود؛ توجه صرف به تحصیلات کارکنان است و کمتر به سایر ویژگی‌های کارکنان که می‌تواند، بر فرایند ارتقاء آنان اثرگذار باشد، توجه کرده است (Ishida et al., 2002).

- **الگوی ارتقاء شغلی انتخاب - تأخیری:** آنچه از مفهوم‌سازی این مدل برمی‌آید، سرعت تفکیک کارکنان برای ارتقاء شغلی است. بر اساس این مدل، کارکنانی که سطح تحصیلی یکسانی دارند، در طول سال‌های اولیه خدمت در سازمان، در یک جایگاه قرار می‌گیرند. در مدل انتخاب -

## ارتقاء شغلی

فکر می‌کنند و نگران هستند، آنها شغل مطمئن، بلندمدت و رضایت‌بخش می‌خواهند و مایل‌اند در شغل خود پیشرفت کنند. از سوی دیگر، اغلب کارمندان حرفه خود را با امید و انتظاراتی ویژه برای رسیدن به بالاترین سطح در سازمان آغاز می‌کنند و بیشتر آنها به پیشرفت خود، رسیدن به قدرت و به دست آوردن بالاترین مسئولیت‌ها و پاداش‌ها اهمیت می‌دهند (Clark, 2005). مسیر ارتقاء شغلی برای ایجاد انگیزه در کارکنان و حفظ ارزش‌های آنها طراحی شده است که افزون بر اعطای جوایز مالی، سبب انگیزش آنها و ایجاد فرصتی برای کسب مهارت‌ها و دانش بیشتر می‌شود (Cobb-Clark & Dunlop, 1999).

بی‌تردید، ارتقاء شغلی به منزله ضرورت توسعه فردی، حرفه‌ای و سازمانی نیازمند ترسیم مسیرهای پیشرفت و ارتقاء شغلی است. برخی موارد مهم از نظر کارکنان در برنامه‌ریزی مسیر پیشرفت شغلی به شرح است:

- علاقه فزاینده افراد به خودگردانی مسیر شغلی؛
- زودرس بودن سال‌های میانی خدمت؛
- زیر سؤال بردن یا رد کردن جابجایی‌های شغلی (از جمله ترفیع‌ها)؛
- خود ارزیابی‌های صادقانه‌تر؛
- دخالت خانواده در تصمیم‌گیری‌های مربوط به مسیر شغلی؛
- تمایل به داشتن تفاهم با سازمان در برنامه‌ریزی مسیر شغلی؛
- احتمال توقف مسیر شغلی؛
- انتظار مساعدت سازمان در برنامه‌ریزی مسیر شغلی.

همچنین برخی مسائل در مدیریت مسیر شغلی (از نظر مدیریت) مهم هستند:

- برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی؛
- برنامه‌ریزی جانشینی؛
- ارزیابی و پرورش توانمندی‌های بالقوه مدیریتی؛
- آموزش مدیران در هدایت مسیر شغلی یا مهارت‌های مشاوره‌ای؛
- مسیرهای شغلی جایگزین یا غیر سنتی؛

عملکرد کارکنان و ارتقاء برپایه شایستگی‌های شغلی کارکنان از ویژگی‌های بارز آن است. در حالی که چگونگی دستیابی به این شایستگی و امکان آن برای همه کارکنان به روشنی تبیین نشده است. براین اساس کاربرد این مدل برای همه سازمان‌ها مشکلاتی دارد (Spilerman and Ishida, 1996).

## ارتقاء و نظام ترفیع شغلی

ترفیع ارتقاء به شغل یا پستی بالاتر است. برای تدوین نظام جامع ترفیعات، تجزیه و تحلیل (کارشکافی) همه مشاغل لازم است. یعنی تعیین شود، چه مشاغلی قابل ترفیع به مشاغل دیگر هستند. معمولاً در نظام ترفیعات دو نوع درجه‌بندی یا رتبه‌بندی وجود دارد:

1. **دسته‌بندی یا درجه‌بندی شغل‌ها:** معمولاً کارمندان در مسیر ترفیع به رئیس اداره - معاون اداره و مانند آن ارتقاء می‌یابند. در این صورت ترفیع به معنای احراز پست بالاتر است.
2. **رتبه‌بندی یا درجه‌بندی تخصص‌ها:** کارشناسان معمولاً به کارشناس درجه یک و درجه دو و ... تقسیم می‌شوند. وقتی کارشناس درجه دو به کارشناس درجه یک تبدیل می‌شود، به ترفیع رسیده است. سازمان‌ها برای ترفیع کارکنان خود سازوکار و سامانه‌ای، طراحی و مستقر می‌کنند. در طرح‌ریزی نظام‌های ترفیعات باید به جنبه‌های زیر توجه شود:
  1. تعیین خط‌مشی‌های ترفیع؛
  2. مسیر یا کانال ترفیع برای هر گروه شغلی البته با رعایت قابلیت انعطاف؛
  3. تعیین ارزشیابی، طبقه‌بندی و تعیین اولویت‌ها؛
  4. ایجاد امکان جابه‌جایی در مسیر شغلی متجانس و ایجاد قابلیت انعطاف در جابه‌جایی‌های افراد در سازمان؛
  5. آموزش و توسعه توانایی‌های افراد برای متناسب کردن شایستگی آنها با مشاغل رده‌های بالاتر (میرسپاسی، 1387).

## مسیر ارتقاء شغلی

کارکنان امروزی، بیش از گذشته درباره زندگی کاری خود

- خط‌مشی‌های مربوط به مرخصی؛

- مشروعیت اخراج یا تنزل مقام؛

- مسائل مربوط به زوج‌های شاغل؛

- پیوند میان نظام‌های مدیریت مسیر شغلی با نظام‌های برنامه‌ریزی مسیر شغلی (Greenhaus & Callanan, 2012).

ارتقاء شغلی افزون بر تصمیمات و تلاش‌های فردی، از زمینه کاری و تصمیمات مدیریتی و سازمانی هم تأثیر می‌پذیرد و بنابراین، پدیده‌ای نسبی و وضعی به‌شمار می‌رود (Fitzgerald & Betz, 1994; Lauver & Kristof-Brown, 1996; Phillips et al., 2001; Allred et al., 2001; Dolan and Schuler, 1987) چرخه موفقیت مسیر پیشرفت شغلی را به‌صورت شکل (1) نشان داده‌اند.

فرایند ارتقاء و پیشرفت نیروی انسانی در محیط‌های شغلی از چند فعالیت کلی تشکیل شده است. تحقق ارتقاء شغلی به‌مثابه چشم‌انداز راهبردی شغلی، نیازمند برنامه‌ریزی شغلی است. فرایند ارتقاء شغلی از مجرای برنامه‌ریزی شغلی گذر می‌کند که مستلزم الزامات و نیازمندی‌های فردی و سازمانی است. بنابراین، برنامه‌ریزی شغلی فرایندی است که

از طریق آن کارکنان:

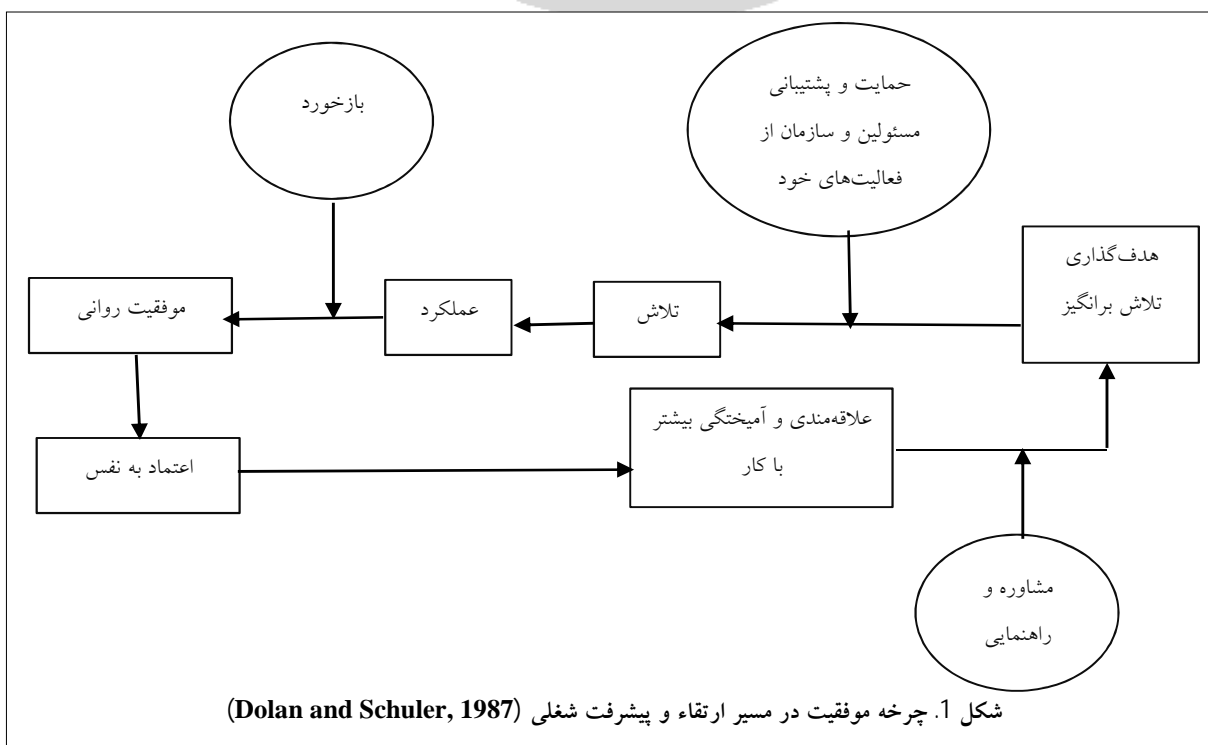
- از منافع، ارزش‌ها، نقاط قوت و ضعف خود مطلع می‌شوند.

- اطلاعاتی در مورد فرصت‌های شغلی در شرکت جمع‌آوری می‌کنند.

- اهداف شغلی را شناسایی و انتخاب می‌کنند.

- برنامه‌های عملیاتی برای دستیابی به اهداف شغلی خاص خود تعریف می‌کنند (ابوالعلائی، 1394).

مسیر ارتقاء شغلی الگویی از تجربیات مرتبط با شغل است که دوره زندگی کاری فرد را مشخص می‌کند (Blustein et al., 2014). انطباق‌پذیری مسیر شغلی از جمله مفاهیم اساسی و مرکزی مسیر شغلی نیروی انسانی در سازمان است که بر انعطاف‌پذیری و کارایی بیشتر کارکنان در همه مراحل شغلی تأکید دارد (Hirschi, 2009). به بیان دیگر، انطباق‌پذیری مسیر شغلی توانایی کنار آمدن، تداوم و پذیرش تغییر در نقش‌های گوناگون شغلی در سازمان است. افزون بر این موارد، ارتقاء شغلی جریان دوسویه و متأثر از تعامل مدیر با کارکنان است. قرار دادن افراد شایسته در مشاغلی که توان انجام‌دادن آن را دارند (شایسته‌سالاری)؛



## ارتقاء شغلی

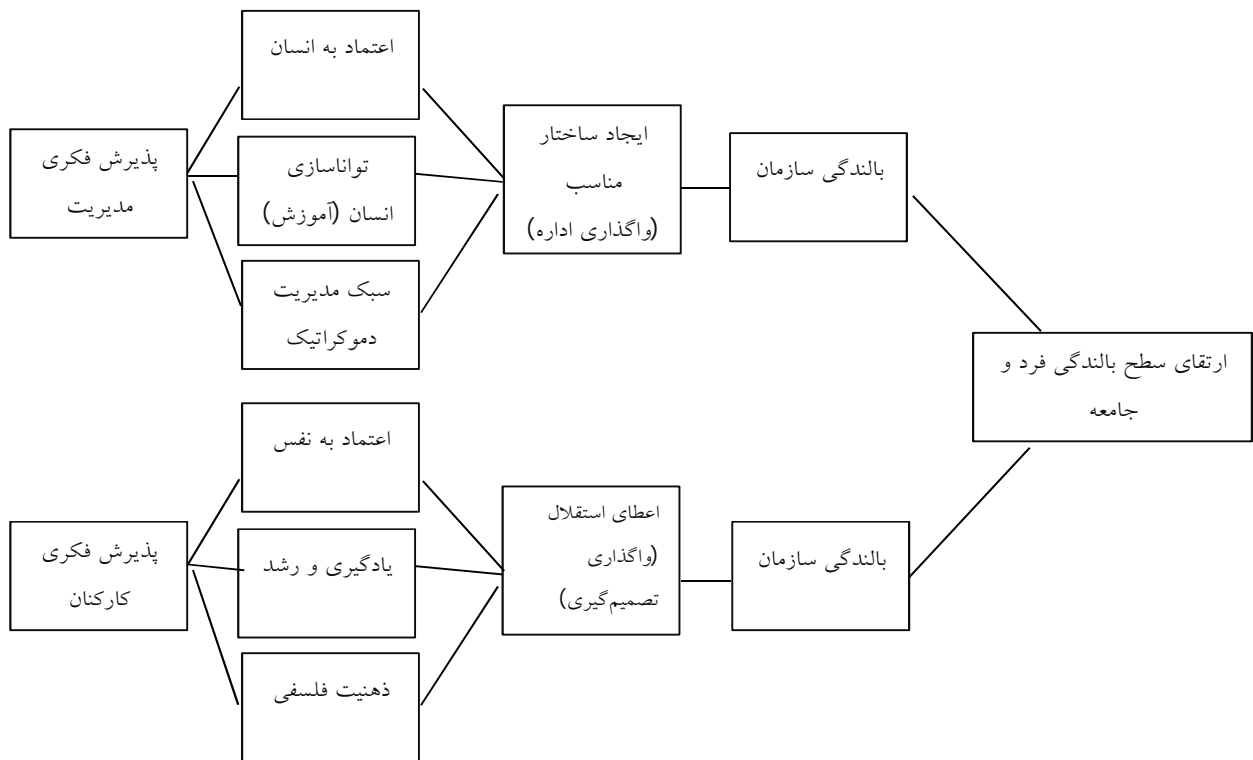
مناسب به نیازهای استخدای سازمان‌ها پاسخ دهد (Blustein et al., 2014).

### اهمیت و ضرورت ارتقاء شغلی

اشتغال از جمله مسائلی است که همواره ذهن انسان‌ها، دولت‌ها و ملت‌ها را درگیر کرده است. هر چند شغل و حرفه به ظاهر، به بُعد اقتصادی- معیشتی انسان‌ها مربوط می‌شود، ولی با بُعد فردی، خانوادگی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی آنان نیز ارتباطی تنگاتنگ دارد (رحمانی و آدم پیرا، 1392). هر فرد برای خود دارای آرمان رشد فردی و حرفه‌ای است. رشد حرفه‌ای برای هر کارمند تجربه‌ای غنی است که منجر به پیمودن نردبان سلسله‌مراتب سازمانی می‌شود. در واقع ارتقاء شغلی به‌طور بالقوه امری مطلوب است. با این حال پس از به‌دست آوردن سابقه و مهارت‌های مرتبط با یک حرفه، فرد شاغل ارتقاء شغلی را حق خود

افزایش شمار عملیات در یک شغل (توسعه شغلی)؛ و اجازه دادن به کارکنان در زمینه برعهده گرفتن برخی از وظایف که به‌وسیله سرپرستان انجام می‌شود (غنی‌سازی شغلی)، سبب افزایش رضایت کارکنان، تأمین نیازهای روحی آنها، توانمندسازی و ایجاد آمادگی در آنها برای انطباق هر چه بیشتر دگرگونی‌ها و تحولات محیطی می‌شود. همچنین توانمندسازی نیروی انسانی از راه مشارکت، تسهیم قدرت و اعطای استقلال مزیتی دوسویه برای فرد و سازمان به‌شمار می‌رود و منجر به بالندگی فردی و سازمانی می‌شود. شکل (2) جریان دوسویه تعامل مدیریت و کارکنان در تحقق سطح بالندگی و ارتقاء شغلی را نشان می‌دهد (پورکیانی و پیرمادی، 1387).

در حال حاضر که ابهام در ارتباط میان سازمان و فرد، بیشتر مشاهده می‌شود و ثبات شغلی کمتر از دیگر زمان‌ها است، سه ویژگی قابلیت ارائه خدمات، مسئولیت‌پذیری و انعطاف‌پذیری به متقاضی شغل کمک می‌کند تا بتواند به‌طور



شکل 2. جریان دو سویه تعامل مدیریت و کارکنان در تحقق سطح بالندگی و ارتقاء شغلی (پورکیانی و پیرمادی، 1387)

می‌داند و اگر چنین امری رخ ندهد یا روندی کند داشته باشد، احتمالاً به نارضایتی و کاهش بازده کاری فرد می‌انجامد. هر سازمانی وظیفه دارد، تا این گرایش طبیعی را در کارمندان تشخیص داده و نظام مناسبی را برای دستیابی به آن ایجاد کند. ارزشیابی‌های بالقوه، برنامه‌ریزی‌های شغلی و نظام ترفیع نمونه‌هایی از نظام‌هایی هستند که می‌توانند به رشد شغلی کارمندان کمک کنند (تقوی و همکاران، 1393).

بنابراین می‌توان گفت پیشرفت شغلی یکی از عوامل مهم در سازمان است و سازمان‌ها مکانی هستند که کارمندان در آن راه‌هایی برای پیش رفتن در نردبان شغلی خود پیدا می‌کنند. این مقوله از این نظر مهم است که کمک می‌کند تا کارکنان به رسمیت شناخته شوند و برای خود اعتبار به دست آورند. بنابراین در محیط کسب‌وکار امروزی، سازمان‌ها نقش مهمی در ارتقاء کارکنان ایفا می‌کنند، برنامه‌ها و فرایندها را برنامه‌ریزی می‌کنند تا ارتقاء شغلی کارکنان فراهم شود. در هر سازمانی به‌ویژه اگر اداری و دولتی باشد، روند مشخصی برای ارتقاء شغلی وجود دارد که اغلب پشتوانه‌های قانونی مفصلی دارد.

منابع انسانی بخش عمده‌ای از ورودی‌های تولیدی و عملیاتی سازمان‌ها و مراکز صنعتی را تشکیل می‌دهند. سازمانی که مدیر و کارکنان با مهارت را به کار می‌گیرد، در مقایسه با سازمان‌های دیگری که از چنین امتیازی برخوردار نیستند، احتمالاً موفقیت بیشتری دارد. اگر افراد از طریق آموزش به تخصص و مهارت‌های بالاتر مجهز شوند، وظایف خود را درست‌تر انجام داده و قابلیت بیشتری برای یادگیری روش‌های انجام دادن کار و تولید پیشرفته در ارتباط با کار پیدا می‌کنند. آموزش می‌تواند سطح مهارت‌های مدیران و کارکنان را بهبود بخشیده و دستاوردهای مؤثر مرتبط با عملکرد را به وجود آورد (اقتداری، 1392). شواهد موجود، بیانگر آن است که کشورهای پیشرفته و شرکت‌های موفق سرمایه‌گذاری‌های هنگفتی را در این زمینه به کار بسته‌اند، بدون شک آنان سودآوری و کارآمدی آموزش نیروی انسانی را در گذشته تجربه کرده‌اند که در وضعیت حاضر نیز به انجام دادن چنین عملیاتی اهتمام می‌ورزند. امروزه داشتن کارکنان و مدیران انعطاف‌پذیر، ماهر و

چندمهارتی شاید برای هر سازمانی و به‌طور کلی برای هر نظامی آرزو باشد. وجود این‌گونه افراد در جریان فعالیت‌های هر مجموعه‌ای می‌تواند سبب تسهیل و تسریع در امور، صرفه‌جویی در زمان و منابع شود (صدیقی‌فر، 1395) و فرصتی برای گسترش مهارت‌ها و ایجاد انگیزش را فراهم می‌آورد.

از نظر سازمانی، ترفیع و ارتقاء شغلی پدیده‌ای است که با مفاهیم دیگری مانند عدالت سازمانی، سلامت سازمانی، اشتیاق شغلی و جو سازمانی، توانمندسازی روان‌شناختی و رفتار مدنی سازمانی مرتبط است (صفرزاده و همکاران، 1396) و مزایای آن از دو دیدگاه متفاوت اما مرتبط با هم قابل بررسی است:

**الف) از نظر سازمانی:** ارتقاء کارکنان از موقعیتی شغلی به موقعیتی دیگر سبب توسعه مهارت‌های کارکنان و در نتیجه، توسعه منابع انسانی می‌شود. مدیرانی که شغل آنها تغییر می‌کند، در قسمت‌های مختلف سازمان خدمت می‌کنند و انواع مسئولیت‌ها را تجربه می‌کنند. در نتیجه برای موقعیت‌های بالاتر آماده می‌شوند. همچنین ترفیع، مشکلات برنامه‌ریزی نیروی انسانی و استخدام را حل می‌کند. برای مثال زمانی که سازمانی عملیات خود را گسترش می‌دهد یا با سازمان دیگر ادغام می‌شود، انتقال و ترفیع امکان بهره‌گیری از کارکنان مورد نیاز برای منصب‌های جدید را به دست می‌دهد (تقی‌زاده و همکاران، 1391).

**ب) از جنبه فردی:** افراد نیز مانند سازمان از ارتقاء و ترفیع سود می‌برند. بیشتر کارکنان در آغاز استخدام دوست دارند که از حرفه و سازمانی که در آن کار می‌کنند، دیدی کلی داشته باشند. آنها به سبب ارتقاء و ترفیع، فرصت پیدا می‌کنند تا مجموعه جدیدی از اطلاعات و شایستگی‌ها را به دست آورند. همچنین کارکنان با افزایش سابقه و سن، از اینکه زبردست باشند، احساس خستگی می‌کنند. آنها تمایل دارند اختیارات بیشتری داشته باشند. ارتقاء و ترفیع نوعاً اختیارات و در نتیجه، مسئولیت‌های بیشتری را فراهم می‌کند و این خود عاملی برای به چالش کشیدن توانمندی بالقوه و در نتیجه، شکوفایی استعدادهای آنها در مسیر رشد فردی است

## ارتقاء شغلی

ترک سازمان است. از این رو با فراهم شدن زمینه ارتقاء شغلی، کارکنان کار را مسیری برای پیشرفت خود پنداشته و آن را متعلق به خود احساس می‌کنند. در نتیجه، تعلق روانی آنها نسبت به سازمان پدید می‌آید و با مرتبط دانستن هویت خود به کار و شغل، عملکرد آنها افزایش می‌یابد.

البته، مسیر پیشرفت و ارتقاء شغلی می‌بایست به اندازه کافی چالش‌برانگیز باشد، تا سبب تلاش توأم با انگیزه کارکنان شود. زیرا، مسیر ارتقاء شغلی مهم یا بسیار دشوار، سبب دلسردی کارکنان می‌شود. از سوی دیگر، یک مسیر ارتقاء شغلی هموار و ساده، زمینه‌ساز پیش‌پاافتادگی طول این مسیر و نبود انگیزه برای پشتکار، خلاقیت و صرف انرژی در میان کارکنان در مسیر پیشرفت خواهد شد.

## آموزش‌های علمی - کاربردی در مسیر ارتقاء شغلی

سازمان‌ها برای عرضه خدمات و به‌دست آوردن نتایج مطلوب، گریزی از حفظ و پرورش نیروی انسانی ندارند؛ در این راستا از آموزش به‌منزله ابزار پیشرفت و توسعه و گذرگاهی برای انتقال تجارب و معلومات تخصصی (برای اجرای درست وظایف و مسئولیت‌ها) یاد می‌شود. براساس پژوهش‌ها، آموزش نقشی مثبت در ارتقاء عملکرد حرفه‌ای کارکنان و بهبود رفتار شغلی آنان داشته است. آموزش‌های اثربخش می‌تواند با تسهیل یادگیری سازنده، سبب افزایش رضایت کارکنان در ابعاد مختلفی مانند محتوا، پشتیبانی، ارزشیابی، فضا، روش و اهداف سازمان شود (نوه‌ابراهیم و مجیدی، 1393). اثربخشی آموزش‌ها در مسیر ارتقاء شغلی و عملکرد کارکنان در سازمان‌ها به عوامل مختلفی وابسته است که از میان آنها، کیفیت آموزش‌ها عاملی کلیدی به‌شمار می‌رود (حاتمی، 1389). کیفیت آموزش‌ها مستلزم فراهم‌سازی تجربه علمی و عملی توأمان متناسب با نیازهای حرفه‌ای و شغلی مخاطبان است. آموزش‌های علمی - کاربردی از میان انواع نظام‌ها و رویکردهای مختلف آموزشی، از رویکرد هدفمندتری برای ارتقاء شغلی مخاطبان برخوردارند.

(زارع دیسقانی، 1384).

با توجه به اینکه ثبات شغلی سبب فرسودگی شغل، کسالت کارکنان، خستگی زیاد، بی‌هویتی فرد، جدایی اهداف فردی و سازمانی و مقاومت در برابر هرگونه تغییر شغلی می‌شود، ارتقاء شغلی با تقویت انگیزه می‌تواند، فرد را در برابر مشکلات ناشی از فرسودگی شغلی ایمن سازد (رحیم‌نیا و عارف، 1393) در این راستا سازمان‌ها می‌توانند، استعدادها و متفاوت کارکنان را با قرار دادن آنها در موقعیت‌های شغلی (که بهترین تناسب را میان وظایف و مهارت‌های آنها به‌دست می‌دهد)، شکوفا کنند (Chen et al., 2015).

ارتقاء شغلی از عوامل مهمی است که بر عملکرد کارکنان، رضایت شغلی و تعهد سازمانی آنها تأثیر می‌گذارد. در این میان، رضایت شغلی، احساسات فرد یا پنداره ذهنی او را نسبت به ماهیت کارش بیان می‌کند و با احساس خودکارآمدی شغلی مرتبط است (شیرمحمدزاده و همکاران، 1397). خوشحالی و رضایت بیشتر کارکنان سبب پربارتر و سودآورتر شدن سازمان می‌شود. رضایت شغلی به ایجاد نگرش مثبت در کارکنان کمک می‌کند و سبب تقویت اخلاق کارکنان می‌شود. همچنین عملکرد آنها را بهبود می‌بخشد و منجر به ایجاد ارتباط بهتر با همکاران و ارباب‌رجوع می‌شود. کارکنانی که از کار خود راضی هستند به خلاقیت و نوآوری گرایش دارند تا از این راه بتوانند، سبب رشد و شکوفایی شوند و تغییراتی مثبتی در سازمان، با توجه به شرایط محیطی ایجاد کنند (Bushra et al., 2011).

از سوی دیگر، آگاهی از فراهم بودن شرایط هموار و عادلانه برای ارتقاء شغلی، سبب برانگیختن تعهد سازمانی و وفاداری نیروی انسانی می‌شود. تعهد سازمانی به تمایل به انجام تلاش، به نمایندگی از سازمان و تعهد به ماندن در سازمان اشاره دارد. تعهد سازمانی به‌منزله قوی‌ترین محرک تأثیرگذار بر تمایلات کارکنان به داشتن عملکردی خوب، افزایش بهره‌وری و بهبود مهارت‌ها است. تعهد کارکنان به سازمان برای سازمان امری حیاتی است، زیرا پیش‌بینی‌کننده تحقق اهداف سازمانی، افزایش بهره‌وری، کاهش غیبت و

آموزش‌های علمی - کاربردی با هدف ارتقاء و انتقال دانش شغلی، ایجاد مهارت، افزایش معلومات و غنای تجارب شاغلان یا متقاضیان شغل، افزایش بهره‌وری، شناسایی و شکوفاسازی استعدادها برای کسب حرفه‌ها و مشاغل گوناگون انجام می‌شود و در پی بهینه‌سازی سطح آمادگی شغلی و حرفه‌ای فراگیران با رویکرد ویژه به محیط‌کاری آنها است. در آموزش‌های علمی - کاربردی هدف، تربیت نیروی انسانی برای کسب شغلی ویژه است، به گونه‌ای که هنگام یا پس از فراغت از تحصیل بتواند در شغل دلخواه مشغول به کار شود. تعیین هدف در این دوره‌ها در تعامل با محیط کار واقعی انجام می‌شود و پاسخگویی به نیازهای تخصصی سازمان‌های اجرایی و مؤسسات اقتصادی کشور مبنای طراحی، اجرا و ارزشیابی آموزش‌های ارائه شده است. در این آموزش‌ها ضمن توجه به مبانی علمی و پیشرفت‌های فناوری، برنامه‌های درسی و پودمان‌ها، عمدتاً معطوف به ارتقاء و انتقال تجربه و مهارت‌های شغلی است. برنامه‌ریزی درسی این آموزش‌ها از الگوی تجزیه و تحلیل حوزه‌های شغلی پیروی می‌کند و بنابراین، بهتر از سایر آموزش‌ها در مسیر ارتقاء شغلی افراد قرار می‌گیرد (چهارباشلو و عباسی، 1392؛ خراقانی و سلسله، 1388).

اثربخشی آموزش‌های علمی - کاربردی مستلزم گسترش صلاحیت‌های شغلی و قابلیت‌های حرفه‌ای فراگیران است (علیزاده و همکاران، 1397؛ حاجی میررحیمی و نوروزی، 1393). از میان ویژگی‌های آموزش‌های علمی - کاربردی، مهارت‌های آموزشی مریبان و قدرت بیان و انتقال مطالب برقراری ارتباط میان آموزش و کار، تقویت خلاقیت، تسهیل تفکر خلاق، قدرت تجزیه و تحلیل، حل مسأله، تحریک خودآموزی و مشارکت فراگیران، توجه به جدیدترین ابداعات و نوآوری‌ها در آموزش، تبیین‌کننده اثربخشی این آموزش‌ها در ارتقاء شغلی معرفی شده است (شاه‌پسند و باقری، 1390).

بنابراین، آموزش علمی - کاربردی اثربخش و باکیفیت سازوکاری ارزشمند برای توانمندسازی افراد در مسیر ارتقاء شغلی است.

### کتاب‌شناسی

- ابوالعالی، ب. (1394). چگونه کارکنانی با انگیزه و عاشق کار و سازمان داشته باشیم. چاپ سوم. تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
- رضایی، ز. (1387). مدیریت تصمیمات ترفیع. مدیریت، 19(138/137)، 49-51.
- اقتداری، ع. م. (1392). سازمان و مدیریت: سیستم و رفتار سازمانی. چاپ چهل و یکم. تهران: انتشارات مولی.
- پورکیانی، م. پیرمادی، ن. (1387). توانمندسازی و تحول سازمانی. ماهنامه تدبیر، 19(195)، 20-25.
- تقوی، س. م.، موسی‌وند، ح.، افلاطونی، م. (1393). بررسی مشکلات سیستم ارتقا شغلی در سازمان‌های دولتی، در مجموعه مقالات برگزیده و خلاصه مقالات دومین همایش ملی مدیریت کسب‌وکار، همدان، توسعه پایدار علم و صنعت قزوین.
- تقی زاده، ه.، سلطانی، غ.، شکر، ع. (1391). شناسایی موانع ارتقاء زنان به پست‌های مدیریتی، زن و مطالعات خانواده، 5(17)، 33-50.
- چهارباشلو، ح. و عباسی، ع. (1392). تبیین ضرورت آموزش مهارت‌های اشتغال‌زا در دوره‌های پودمانی نظام علمی - کاربردی: راهی برای تضمین اشتغال. مهارت‌آموزی، 1(3)، 104-93.
- حاتمی، ح. (1389). ارزیابی و سنجش اثربخشی آموزش‌های ضمن خدمت دفتر مطالعات نیروی انسانی در ارتقاء عملکرد مدیران، هیئت علمی و کارکنان واحدهای منطقه یک دانشگاه آزاد اسلامی. رهپافتی نو در مدیریت آموزشی، 1(3): 100-77.
- حاجی میررحیمی، س. د.، نوروزی، ع. (1393). بررسی توانمندی‌های کارآفرینانه دانشجویان دوره‌های علمی - کاربردی کشاورزی؛ مورد مطالعه: مرکز آموزش عالی امام خمینی (ره). علوم ترویج و آموزش کشاورزی، 10(2): 90-67.
- خرقانی، س. و سلسله، م. (1388). آموزش علمی کاربردی: نظام آموزشی مجاور یا رکنی اساسی در آموزش عالی؟ ارائه شده در کنفرانس آموزش مهندسی در 1404. تهران: دانشگاه تهران، فرهنگستان علوم.
- رحمانی، ع. آدم پیرا، س. (1392). عوامل مؤثر بر موفقیت شغلی زنان حسابدار در ایران. فصلنامه علمی پژوهشی دانش حسابداری و حسابداری مدیریت، 2(8)، 128-140.
- رحیم نیا، ف.، عارف، م. (1393). تأثیر بازاریابی داخلی و گردش شغلی بر قصد ترک شغل. مرکز تحقیقات مراقبت‌های پرستاری در ایران، 7(7)، 60-50.
- زارع دیستانی، ا. ع. (1384). تأثیر جابجایی بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان مدیریت امور اعتباری بانک تجارت. (پایان نامه کارشناسی ارشد). تهران: دانشگاه آزاد اسلامی.
- سناری، ح. (1353). مدیریت منابع انسانی. تهران: دانشکده علوم اداری و مدیریت بازرگانی.



rotation and internal marketing for increased job satisfaction and organizational commitment in hospital nursing staff. *Journal of nursing management*, 23(3), 297-306.

Clark, J. W. (2005). Career plateauing in retail management. In *Proceedings of the Annual Meeting of the Association of Collegiate Marketing Educators*(pp.77-84).

Cobb-Clark, D. A., & Dunlop, Y. (1999). Role of gender in job promotions. *Monthly Lab. Rev.*, 122, 32.

Dolan, S.L., Schuler, R.S. (1987). *Personnel and Resource Management in Canada*. West Group.

Fitzgerald, L. F., & Betz, N. E. (1994). *Career development in cultural context: The role of gender, race, class, and sexual orientation*. In M. L. Savickas, & R. W. Lent (Eds.), *Convergence in career development theories: Implications for science and practice* (pp. 77–102). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Greenhaus, J. H., Callanan, G. A. (2012). Career dynamics. In Weiner, I. B., Schmitt, N. W., & Highhouse, S. (Eds.), *Comprehensive Handbook of Psychology*, Vol. 12: *Industrial and Organizational Psychology* (pp. 519– 540). New York: Wiley.

Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., & Godshalk, V. M. (2000). *Career management*. (third ed.). Fort Worth, TX: Dryden Press.

Hirschi, A. (2009). Career adaptability development in adolescence: Multiple predictors and effect on sense of power and life satisfaction. *Journal of Vocational Behavior*, 74(2), 145-55.

Ishida, H., Su, K. H., & Spilerman, S. (2002). Models of career advancement in organizations. *European Sociological Review*, 18(2), 179-198.

Lauer, K. J., & Kristof-Brown, A. (2001). Distinguishing between employees perceptions of person–job and person–organization fit. *Journal of vocational behavior*, 59(3), 454–470.

Lemons, M. A. (2003). Contextual and cognitive determinants of procedural justice perceptions in promotion barriers for women. *Sex Roles*, 49(5-6), 247-264.

Mansor, S., Ariffin, H. D. F., Baharudin, M. H. M., & Hamzah, Z. (2015). The Relationship between Role Conflict as Internal Barrier and Career Advancement among Women in Banking Sector. In *International Conference on Economics and Banking (ICEB-15)*, pp. 260-264. Atlantis Press.

Phillips, S. D., Christopher-Sisk, E. K., & Gravino, K. L. (2001). Making career decisions in a relational context. *The Counseling Psychologist*, 29(2), 193–213.

Rosenbaum, J. E. (1979) Organizational career mobility: promotion chances in a corporation during periods of growth and contraction. *American Journal of Sociology*, 85(1), 21-48.

Spilerman, S. (1977) Careers, labor market structure, and socioeconomic achievement. *American Journal of Sociology*, 83(3), 551-593

Spilerman, S. and Ishida, H. (1996) *Stratification and attainment in a large Japanese firm*. In Kerckho, A. (ed.), *Generating Social Stratification*. Westview Press, Boulder, Co., pp. 317-342.

شاهپسند، م. ر.، و باقری، ا. (1390). بررسی اثرات آموزش‌های علمی کاربردی در توانمندی شغلی کارکنان وزارت جهاد کشاورزی. *تحقیقات اقتصاد و توسعه کشاورزی ایران*، 42(1)، 141-129.

شیرمحمدزاده، م.، قاسم‌زاده علیشاهی، ا.، کاظم‌زاده بیطالی، م. (1397). نقش میانجی خودکارآمدی شغلی در رابطه بین توسعه حرفه‌ای با رضایت و تعهد شغلی کارکنان ادارات ورزش و جوانان. *مجله ارگونومی*، 6(1)، 39-30.

صدیقی فر، ز. (1395). بررسی رابطه ارزشیابی جامع سالیانه و ارتقاء شغلی بر رضایت مندی پرسنل پرستاری. (پایان نامه کارشناسی ارشد). تهران: دانشگاه پیام‌نور مرکز تهران غرب، رشته مدیریت دولتی.

صفرزاده، س.، نادری، ف.، عسگری، پ.، عنایتی، م.، حیدری، ع. (1396). رابطه عدالت سازمانی، سلامت سازمانی، اشتیاق شغلی و جو سازمانی نوآورانه با توانمندسازی روان‌شناختی و رفتار - مدنی سازمانی. *دانش و پژوهش در روان‌شناسی کاربردی*، 15(56)، 56-68.

علیزاده، ن.، علی‌پور، ح.، حاجی میرحیمری، س. د.، بصام، س. ج.، مخبر، ع.، حاجی احمدی، ا. (1397). تأثیر آموزش‌های کاردانی علمی - کاربردی در کسب مهارت‌های شغلی دانش‌آموختگان مرکز آموزش عالی امام خمینی. *پژوهش مدیریت آموزش کشاورزی*، 10(44)، 19-3.

میرسپاسی، ن. (1386). *مدیریت منابع انسانی و روابط کار*. تهران: انتشارات میر.

نوه‌ابراهیم، ع.، و مجیدی، د. (1393). ارزشیابی اثربخشی دوره‌های آموزش ضمن‌خدمت در ارتقاء عملکرد شغلی کارکنان پلیس. *فصلنامه مدیریت منابع در نیروی نظامی*، 2(3)، 95-118.

Adeniran, R. K. (2011). *A Comparison of the Effects of Mentorship and Self-efficacy on the Career Advancement of Nurses Educated Internationally and in the United States*. (Doctoral Dissertation). Drexel University.

Allred, B. B., Snow, C. C., & Miles, R. E. (1996). Characteristics of managerial careers in the 21st century. *Academy of Management Executive*, 10(4), 17–27.

Blustein, D.L., Kozan, S., Connors-Kellgren, A., & Rand, B. (2014). *Social class and career intervention*. In P. Hartung, M.L. Savickas, & W.B. Walsh (Eds.), *The APA handbook of career intervention*, 55-59, Washington DC: APA.

Brannick, M. T., Cadle, A., & Levine, E. L. (2012). Job analysis for knowledge, skills, abilities, and other characteristics, predictor measures, and performance outcomes. *The Oxford handbook of personnel assessment and selection*, 119-146.

Bushra, F., Usman, A., Naveed, A., (2011). Effect of Transformational Leadership on Employees' Job Satisfaction and Organizational Commitment in Banking Sector of Lahore (Pakistan). *International Journal of Business and Social Science*, 2(18), 261-267.

Chen, S. Y. Wu, W. C. Chang, C. S. & Lin, C. T. (2015). Job

همایون مرادنژادی

(عضو هیئت علمی دانشگاه ایلام)

## معادل‌ها

Late-Selection Model	الگوی ارتقاء شغلی انتخاب - تأخیری
Gatekeeping Model	الگوی ارتقاء شغلی دروازه‌بان - عملکرد
Seniority-Based Progression Model	الگوی ارتقاء شغلی بر پایه ارشدیت
Tournament Model	الگوی ارتقاء شغلی تورنمنت
Career Adaptability	انطباق پذیری مسیر شغلی
Differentiation	تفکیک

