

Seniority System

مجموعه قوانینی که براساس آن تخصیص منافع اقتصادی و فرصت‌های شغلی در بین کارکنان براساس تجربه کاری انباشته با کارفرمایی خاص طرح‌ریزی و اجرا می‌شود.

تعریف و مفهوم ارشدیت و نظام ارشدیت

کلی (1982) ارشدیت را نظامی می‌داند که در آن اولویت‌های شغلی براساس مدت زمان خدمت در نظر گرفته می‌شود؛ در نتیجه همواره با افزایش دوران خدمت یک کارمند، حقوق و مزایای شغلی وی ارتقاء می‌یابد. سابقه کار می‌تواند در تعیین امنیت شغلی یک کارمند، اولویت‌های ارتقاء، ترجیحات زمان کاری، دریافت مزایای متفرقه و بسیاری دیگر از امور مرتبط با شغل نقش داشته باشد.

نظام ارشدیت را می‌توان به‌مثابه نظامی توصیف کرد که برای تعیین وضعیت نسبی یک کارمند خاص در ارتباط با دیگر کارکنان در همان سازمان برای تعیین مناسبات کاری مانند ارتقاء و مزایا استفاده می‌شود. نظام‌های ارشدیت از مدت زمانی که شخص در یک سازمان کار می‌کند، برای تعیین تصمیماتی نظیر پرداخت، ارتقاء شغلی، رتبه‌بندی شغلی و نظایر آن استفاده می‌کنند (Bolton & Jeanne, 2009).

ویژگی اصلی تمام نظام‌های ارشدیت «زمان» است و همه مزایا براساس معیار مدت زمان اشتغال در کار تعیین می‌شود؛ افرادی که سابقه خدمت بیشتری دارند، در مرخصی‌ها جلوتر و در تعدیل نیروها عقب‌تر قرار می‌گیرند (Shepard, 1984).

علاوه بر مرخصی‌ها و مستثنی شدن در تعدیل نیرو، سابقه کار در نظام ارشدیت می‌تواند ارتقاء، انتقال، بازفراخوانی پس از تعدیل نیرو در موارد اضطرار، مستمری، نرخ دستمزد، ساعات کار، آموزش و هرگونه کارکردهای سازمانی دیگر را تحت تأثیر قرار دهد. نظام ارشدیت براساس مدت زمان نسبی اشتغال، یک رتبه‌بندی یا سلسله‌مراتب در بین کارکنان ایجاد می‌کند؛ به‌گونه‌ای که وقتی دو یا چند

کارمند برای یک شغل درخواست می‌دهند، فردی که دارای سابقه کار بیشتری است، آن شغل را به‌دست می‌آورد. به‌عنوان مثالی دیگر، می‌توان از سازوکارهای مرتبط با دورکاری کارکنان نام برد. از دیرباز یکی از نکات حائز اهمیت در رابطه با دورکاری، محدود کردن دامنه تصمیمات به صلاحدید مدیریت و براساس معیارهایی از قبیل ارشدیت بوده است (Buchinsky et al., 2010).

نظام‌های ارشدیت در صنایع تولید انبوه، که کارکنان براساس کار واقعی انجام شده دستمزد می‌گیرند، نیز به‌طور گسترده‌ای مورداستفاده قرار گرفته است (Bolton & Jeanne, 2009).

به‌علاوه، قراردادهای اتحادیه‌های کارگری نیز بر تصمیم‌گیری‌های سازمانی بر مبنای نظام‌های ارشدیت تأکید دارند. نظام ارشدیت توسط اتحادیه‌ها به‌مثابه گزینه‌ای عادلانه و منصفانه برای تصمیم‌گیری در مورد کارکنان تلقی می‌شود و به‌همین علت می‌توان این نظام را گزینه‌ای سودمند و مشتمل بر حداکثر بهره‌برداری و امنیت برای کارکنانی دانست که بیشترین سابقه کار را در یک شرکت یا سازمان خاص دارند (Conrad, 2010).

سنخ‌شناسی نظام ارشدیت

زیمر (1980) ارشدیت را در قالب دو دسته اساسی طبقه‌بندی کرده است: ارشدیت رقابتی و ارشدیت انتفاعی. ارشدیت رقابتی، اولویت‌های مربوط به امنیت شغلی، ارتقاء، انتقال، اختیارات در برنامه‌ریزی و زمان‌بندی، فرصت‌های آموزشی و به‌بیان کلی استحقاق برای برخورداری از مزایای کمیاب را بین کارکنان رقیب تعیین می‌کند. اما ارشدیت انتفاعی شامل استحقاق نسبت به انواع خاصی از مزایای متفرقه بدون توجه به وضعیت سایر کارکنان است. به‌بیان دیگر در ارشدیت انتفاعی، محدودیت و سهمیه‌ای برای مزایا وجود ندارد و تمامی کارکنان می‌توانند از آن مزایا بهره‌مند شوند و از این نظر میان کارکنان برای منتفع شدن، رقابتی وجود ندارد (جدول ۱). برای مثال، در ارشدیت انتفاعی، افزایش حقوق بر مبنای سنوات شامل تمام کارکنان خواهد شد و در این مورد رقابتی میان کارکنان وجود نخواهد داشت؛ اما برای ارتقاء، قطعاً نمی‌توان تمام کارکنان یک رده

شغلی را به رده بالاتر ارتقاء داد و این مبنای ایجاد رقابت میان کارکنان خواهد بود که به آن ارشدیت رقابتی اطلاق می‌شود.

جدول ۱. مقایسه ارشدیت رقابتی و انتفاعی (زیمر، ۱۹۸۰)

نوع ارشدیت	میزان منافع	وجود رقابت بین کارکنان
رقابتی	محدود	بله
انتفاعی	نامحدود	خیر

از منظری دیگر، به گفته دابسون (1988) اگرچه جوهره مفهومی نظام ارشدیت مشخص است، اما این نظام به یک ناهمگنی نیز گره خورده است. این ناهمگنی ناشی از توان تعیین محدوده نظام ارشدیت و واحد ارشدیت است. به همین علت است که به عقیده لی (2004) «تعاریف ارشدیت بسیار متنوع است».

ازسویی، این ناهمگنی به فرهنگ‌های کاری نشئت گرفته از کشورهای مختلف نیز مرتبط است. روشن است که میزان و شکل استفاده از نظام ارشدیت در همه صنایع و همه کشورها مشابه یکدیگر نبوده و نیست. نظام ارشدیت هرگز در روابط صنعتی انگلیس نقشی که در برخی دیگر از کشورها، به‌ویژه ایالات متحده آمریکا و ژاپن ایفا کرده را نداشته است (Dobson, 1988). در بریتانیا، گسترده‌ترین کاربرد ارشدیت، تعریف انتخاب برای اضافه کاری، با استفاده از قانون «آخرین ورود، اولین خروج» و تعیین صلاحیت برای دریافت مزایای رفاهی، مانند وجوه پرداختی بابت انفسال از خدمت، تعطیلات و حقوق بازنشستگی است. اما در کشورهای آسیای شرقی مانند چین، کره جنوبی و ژاپن، ارشدیت به‌مثابه عاملی بسیار تأثیرگذار در نظام‌های مدیریت منابع انسانی در نظر گرفته می‌شود. به‌بیان دیگر، ارشدیت در شرق آسیا اصطلاحی کاملاً گسترده است که نمی‌توان آن را جدا از بافت کنفیوسی آن در نظر گرفت (Horak & Yang, 2017). در این کشورها سلسله‌مراتب رسمی در کسب‌وکار (و همچنین سلسله‌مراتب غیررسمی در جامعه) معمولاً مربوط به سن یک فرد است و این پدرسالاری کنفیوسی خود گویای ریشه‌های قدرتمند نظام

ارشدیت در آن مناطق است (Ibid). این تفاوت‌ها در تعیین محدوده قدمگاه ارشدیت در فضای کاری و مدیریت منابع انسانی، سبب تفاوت در تعریف نظام ارشدیت در مناطق مختلف بوده است.

مزایا و معایب نظام ارشدیت

پژوهش‌های بسیاری به معایب نظام ارشدیت پرداخته‌اند، اما ازسوی دیگر به مزایای ارشدیت نیز پرداخته شده است. به گفته لی (2004) نظام ارشدیت نیز مانند هر نظام دیگری برای مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها، مزایا و معایبی دارد. البته مزایا و معایبی که یک نظام خاص به آن وابسته است، تا حد زیادی به طراحی و عملکرد آن نظام بستگی دارد و بی‌شک این مزایا و معایب، مطلق نخواهند بود.

مزایای نظام ارشدیت

۱. حقوق و مزایا. نظام ارشدیت ازمنظر حقوق و مزایا برای کارکنان دارای سابقه کار بیشتر، سودمندتر است؛ زیرا ارشدیت ساختار رسمی تری است که باعث افزایش ثبات در نحوه انجام کارها (در اینجا حقوق و مزایا) می‌شود. برای مثال، می‌تواند حقوق، مزایا و همچنین وظایف و مسئولیت‌های شغلی را معین و تثبیت کند (Conrad, 2010).

مقیاس حقوق کارگران اتحادیه‌ای ممکن است براساس سنوات اندازه‌گیری شود. برای مثال، یک کارمند جدید در یک سازمان ممکن است با نرخ پایه معین پاداش دریافت کند، در صورتی که برای کارمندی دیگر با سه سال سابقه کار، حقوق پایه و مبلغی اضافه تر با توجه به سنوات خدمت لحاظ می‌شود. مزایای دیگری مانند مرخصی نیز ممکن است تحت تأثیر سنوات کاری قرار گیرد؛ به‌شکلی که در آن یک کارمند ارشد ممکن است چهار هفته مرخصی استحقاقی در اختیار داشته باشد، در صورتی که به یک کارمند تازه‌وارد ممکن است تعطیلات دوهفته‌ای اختصاص یابد (David, 2005).

۲. ارتقاء. مزیت دیگر نظام ارشدیت، ارتقاء کارکنان است؛

(David, 2005).

معایب نظام ارشدیت

۱. **پاداش عملکرد.** یکی از معایب ارتقاء کارکنان با استفاده از نظام ارشدیت این است که تضمینی برای ارتقاء کیفیت کاری افراد وجود نخواهد داشت. این بدان علت است که این نظام بدون توجه به استعداد، وفاداری یا کوشش، به ارتقاء کارمند با سابقه خدمت بالا کمک می‌کند. ممکن است کارکنانی برای طولانی‌ترین مدت ممکن عضوی از سازمان بوده باشند، اما این بدان معنی نیست که صلاحیت ارتقاء به پست‌های بالاتر را داشته باشند. در نتیجه، این امر ممکن است منجر به ناامیدی و سرخوردگی کارکنان جوان و کم‌سابقه‌تر شود (Ibid). به گفته داستمن و مقیر (2005) استفاده از قواعد ارشدیت ممکن است کاملاً به ضرر سازمان باشد؛ زیرا ممکن است مانع هرگونه لحاظ کردن شایستگی‌های مدیریتی و ارزیابی عملکرد واقعی افراد برای ارتقاء آنان شود. نتایج پیمایش مرکز بهره‌وری ژاپن روی ۲۳۹۸ شرکت با هدف شناسایی ضعف نظام‌های پرداخت، نشان داد مشکل ۷۲ درصد از شرکت‌ها این بوده که نظام پرداخت مبتنی بر مهارت آنها در عمل به یک نظام مبتنی بر ارشدیت تبدیل شده بود. نیمی از این شرکت‌ها نظام ارشدیت را برای ترفیع یا تنزل افراد براساس عملکرد واقعی آنها مناسب نمی‌دانستند؛ حدود ۴۰ درصد از شرکت‌ها نیز تجمیع کارکنان در رتبه‌های بالا و افزایش زیاد هزینه‌های نیروی کار را به منزله مشکل عمده این نظام پرداخت مطرح کرده بودند (قلی‌پور و ابراهیمی، ۱۳۹۵).

۲. **پیشرفت آهسته در مسیر شغلی.** نظام‌های ارشدیت یک اشکال بالقوه دارند و آن اینکه براساس قواعد این نظام، کارکنان براساس سابقه کاری مسئولیت می‌گیرند و این موضوع باعث دلسردی افراد نسبت به رشد در مسیر حرفه‌ای می‌شود. این مسئله می‌تواند موجب تضعیف روحیه مستعدترین کارکنان و مانعی برای نوآوری و

تضمین ارتقاء همه کارکنان به صورت بی طرف و فارغ از دیگر معیارها به صورتی که هر فرد باید منتظر بماند تا نوبت به او برسد. واضح است که با وجود نظام‌های ارشدیت، کارکنان به وضوح درمی‌یابند که بر چه اساسی و با چه معیاری ارتقاء خواهند یافت (Ibid).

۳. **امنیت شغلی.** از نظر بیشتر کارکنان، ارشدیت به معنای اطمینان و امنیت استمرار شغلشان در یک سازمان است. در یک قرارداد کار معمول و متعارف، تصمیم‌گیری در مورد تعدیل مشاغل معمولاً براساس سابقه کار صورت می‌گیرد. بنابراین، امنیت شغلی یکی دیگر از مزایای نظام ارشدیت محسوب می‌شود (Dustmann & Meghir, 2005).

۴. **وفاداری کارکنان.** نظام‌های ارشدیت کمک می‌کنند محیطی توأم با وفاداری در سازمان ایجاد شود که در آن هم کارکنان تازه استخدام‌شده و هم افراد باسابقه، به سازمان وفادارتر شوند، هرچند این تعهد از جنس تعهد مستمر باشد؛ زیرا می‌دانند به شرکتی تعلق دارند که برای کار و زمان کارکنان خود ارزش قائل است. استفاده از نظام ارشدیت در یک سازمان این اطمینان را ایجاد خواهد کرد که همه کارکنان - به صورت بالقوه - در حیطه نقش خود رشد می‌کنند و همچنین تجربه مربوط به شغلشان را به دست می‌آورند. علت این است که وقتی زمان ارتقاء می‌رسد، کارمند از قبل با ارزش‌ها و سیاست‌های شرکت و همچنین انتظارات از نقش تعیین شده آشنا است (Theodossiou, 1996).

۵. **حفظ تجربه.** برای حفظ تجربه در یک سازمان می‌توان از ارشدیت استفاده کرد. این بدان علت است که کارگران با تجربه بیشتر، دانش گسترده‌تری در خصوص کار و مهارت‌های لازم در مقایسه با کارمندان تازه‌استخدام‌شده دارند (Conrad, 2010). با وجود این، روشن است کارمندان جوان ممکن است مهارت‌ها، ایده‌ها و نوآوری‌های جدیدی در شرکت به ارمغان بیاورند و این به حفظ رقابت کمک می‌کند؛ بنابراین مدیران باید تعادلی بین تجربه و مهارت‌های جدید برقرار کنند

خلاقیت باشد؛ زیرا درمی یابند که این شایستگی ها عاملی در تسریع پیشرفت آنها در کارراهه شغلی شان نخواهد بود. برعکس، کارکنانی که برای مدت طولانی به یک سازمان خدمت کرده اند ممکن است حتی در برابر تغییر مقاومت کنند (Dustmann & Meghir, 2005).

۳. تضعیف اقتدار مدیریت. استفاده از نظام ارشدیت ممکن است اقتدار مدیری را تهدید کرده و تحت الشعاع قرار دهد که تمایل دارد با ابزارهایی مانند ارزیابی عملکرد و با استفاده از معیار شایستگی افراد را ارتقاء دهد (Monks & Robinson, 2001).

۴. تهدید بالقوه برای برابری. نظام های ارشدیت بر اقلیت ها مانند زنان اثر سوء می گذارند؛ زیرا این افراد پیش تر از فهرست ارشدیت خط خورده اند. قاعده ارشدیت به طور جدی با حقوق گروه های اقلیت در زمینه برابری در محل کار مغایرت دارد (Gibbons & Katz, 1991).

۵. کاهش انگیزه. در نظام های ارشدیت کارکنان تمایل ندارند سخت کار کنند؛ زیرا پاداش سخت کوشی خود را نمی بینند و رشد و پیشرفت را در تلاش نمی یابند (Haden, 2013).

۶. ایجاد کینه توزی میان همکاران. همواره در هر سازمانی بعضی از افراد سخت کار می کنند و برخی دیگر تمایلی به تلاش بیش از اندازه ندارند. این وضعیت باعث ایجاد کینه در دل کارکنان سخت کوش نسبت به کارکنان کم کاری می شود که احیاناً به سبب سابقه کار بیشتر ارتقاء می یابند (Ibid).

ارشدیت در جهان امروز

اگرچه نظام ارشدیت هنوز در دهه دوم هزاره سوم در برخی صنایع و در بعضی کشورها به روشنی دیده می شود، اما با همان وضوح می توان افول آن را نیز مشاهده کرد. تا سال ها ارشدیت به منزله ویژگی غالب در سیستم مدیریت منابع انسانی بسیاری از کشورها - خصوصاً کشورهای آسیای شرقی - در نظر گرفته می شد. ژاپن یکی از کشورهای مشهور در خصوص نظام ارشدیت بوده است. در نظام سه ستونه

مدیریت منابع انسانی ژاپن، در کنار «استخدام مادام العمر» و «اتحادیه های کارگری»، بحث نظام ارشدیت مطرح بوده است؛ به بیان دیگر یکی از سه اساس مدیریت منابع انسانی در ژاپن، نظام ارشدیت بوده است. اما مانند بسیاری دیگر از ویژگی های سیستم اقتصادی ژاپن، نظام ارشدیت نیز اخیراً مورد انتقاد جدی قرار گرفته است؛ زیرا بسیار پرهزینه بوده و برای ایجاد انگیزه و حفظ کارکنان در محیطی که به سرعت تغییر می کند مناسب نیست (Conrad, 2010). تویوتا و سایر شرکت های ژاپنی سیستم های پرداخت مبتنی بر ارشدیت را که برای مدیرانشان استفاده می کردند برچیده و سیستم های مبتنی بر شایستگی را جایگزین آنها کرده اند. در نیمه دوم دهه ۱۹۹۰ اصطلاح seikashugi که به تقریب performance-ism یا عملکردگرایی ترجمه می شود، موضوع همیشگی رسانه های ژاپنی بود و اعتقاد گسترده ای مبنی بر ضروری بودن آن برای افزایش توان رقابت صنایع در بلندمدت ایجاد شد. در بسیاری دیگر از کشورهای جهان نیز، ارشدیت مسیر مشابهی را طی کرده و تابه حال نیز در حال تغییر و تحول است (Bolton & Jeanne, 2009).

پژوهش هایی نیز در جهت خلاف این مسئله انجام شده است؛ برای مثال هوراک و یانگ (2017) به این نتیجه رسیدند که نقش ارشدیت در کره جنوبی هنوز برجسته است. به رغم این موضوع که ارتقاء مبتنی بر ارشدیت همچنان قابل توجه است، نظام های ارزیابی عملکرد فردی آن گونه که به طور معمول در کشورهای غربی استفاده می شوند، با محیط فرهنگی شرقی متناسب نیستند و به نوعی بی اثر محسوب می شوند. مشابه با آن کوک (2008 و 2013) به تأثیرگذاری نظام ارشدیت در ساختار چین اشاره کرده است. در غرب اگرچه کماکان حضور نظام ارشدیت احساس می شود، اما این اقبال گسترده نیست. برای مثال، اگرچه مجلس سنای آمریکا قدرت را مانند گذشته بر مبنای ارشدیت در میان سناتورها قسمت می کند، اما نگاهی گذرا به سیستم کسب و کارهای آمریکا نشان می دهد که نظام های مبتنی بر شایستگی، جریان اصلی در آن کشور هستند. به عنوان مثالی دیگر پژوهش اورلوفسکی و ریفان (2008) در خصوص سیستم حقوق و مزایای آلمان نشان داد که اگرچه دستمزدها

ظهور رفتارهایی را مد نظر قرار می‌دهد که برای انجام اثربخش شغل موردنیاز است (Moghabghab, 2018). به‌علاوه، سازمان‌ها در محیط‌های کاری امروزی و برای آمادگی کارکنان در مواجهه با مقتضیات جدید شغلی، در پی شیوه‌های جدیدتری برای توسعه کارراهه شغلی افراد هستند. این موضوع یک تغییر رویکرد از سمت مهارت‌های سخت (مانند صلاحیت‌های تخصصی) به سمت دانش، توانایی‌ها و مهارت‌های نرم (یا به عبارتی شایستگی‌های شغلی) را سبب شده است (Uhl & Göll, 2021).

در نظام‌های مدیریت بر مبنای شایستگی، هدف توسعه روحیه خودگردانی و ارتقاء رفتار فردی و جمعی بر مبنای اثربخشی و توانمندسازی است. بر اساس چنین نظامی، ارشدیت به‌تنهایی معیار توانمندی افراد نیست و فرایند رشد و ارتقاء نه صرفاً بر اساس ارشدیت بلکه بر مبنای شایستگی صورت می‌گیرد. بنابراین شایسته‌سالاری به‌مثابه یک فرایند، تلفیقی از فرایندهای شایسته‌خواهی، شایسته‌شناسی، شایسته‌سنجی، شایسته‌گزینی، شایسته‌گیری، شایسته‌گماری، شایسته‌داری، شایسته‌پروری و در نهایت شایسته‌پردازی است (عباسی‌نژاد، ۱۳۹۶).

همواره این سؤال مطرح است که ارتقاء چگونه می‌تواند منصفانه باشد؛ زمانی که فردی به‌واسطه سابقه خدمت طولانی‌تری که برای سازمان داشته و نه به‌سبب استعداد و توانایی‌اش ارتقاء می‌یابد (Thomasray, 2011). برخی بر این باورند که «ارتقاء بر اساس ارشدیت فقط یک راه‌حل ناقص نیست بلکه یک راه‌حل وحشتناک است» (Haden, 2013)؛ چرا که ارتقاء و افزایش حقوق می‌تواند بر اساس مهارت‌ها و دانش مربوط به شغل باشد. این نگرش، کارکنان را به کسب دانش بیشتر، شایستگی‌های جدید و مهارت‌های افزون‌تر برمی‌انگیزاند. به‌این ترتیب، سابقه خدمت در نظر گرفته نمی‌شود، بلکه مهارت‌ها و دانش در حال کسب توسط افراد معتبر است (IvyPanda, 2020).

به‌رغم این موضوع، رویکرد متعادل‌تری نیز وجود دارد. دسلر و ورکی (2012: 392) به بند مشخصی در بسیاری از توافق‌نامه‌های نظام ارشدیت اشاره کرده‌اند که مربوط به

در بخش عمومی تابعی از ارشدیت هستند، اما در بخش خصوصی این مسئله برعکس است.

گرچه نظام ارشدیت هنوز در برخی بخش‌ها و در بعضی کشورها مشاهده می‌شود، اما دیگر مبنای غالب در تصمیم‌گیری‌ها در همه بخش‌های صنعت و سازمان‌ها نیست و امروزه نظام‌های مبتنی بر صلاحیت و شایستگی جایگزین مهمی برای آن محسوب می‌شوند.

ارشدیت، صلاحیت، شایستگی و مدل‌های شایستگی

در بسیاری از مشاغل دولتی برای هر نوع ارتقایی، نظام ارشدیت در نظر گرفته می‌شود، اما بسیاری از شرکت‌ها ترجیح می‌دهند معیارهای شایستگی یا صلاحیت را در ارتقاء کارکنان لحاظ کنند یا از مدل‌های شایستگی متناسب‌سازی شده استفاده کنند (IvyPanda, 2020).

هرچند دو مفهوم شایستگی و صلاحیت در مواردی به‌عنوان جایگزین یکدیگر استفاده می‌شوند، اما از ویژگی‌های متمایزی برخوردارند (محمدی، ۱۳۹۵). شایستگی را می‌توان دربرگیرنده مواردی چون قابلیت و ظرفیت افراد، رفتار، فعالیت یا حتی عملکردهای پیچیده‌تر دانست؛ اما نکته اینجاست که این عناصر باید بیانگر عملکرد بالاتر از میانگین در یک سازمان باشند تا بتوان آنها را شایستگی نامید (بسیجی و همکاران، ۱۳۹۹). در مقابل، صلاحیت به کیفیت برخورداری از دانش، مهارت و توانمندی‌های مورد نیاز برای یک شغل اشاره دارد (Teodorescu, 2006). مجموعه‌ای از شایستگی‌ها که در کنار یکدیگر شرایط لازم برای تصدی یک سمت را فراهم می‌آورند، مدل شایستگی را تشکیل می‌دهند. این شایستگی‌ها در زمینه و بافت سازمان تعریف می‌شوند و از هر دو دیدگاه فرد و شغل قابل تعریف‌اند (Bhatia & Rao, 2019).

در واقع، صلاحیت به جنبه‌های تخصصی شغل اشاره دارد که یک فرد قادر به انجام آن است؛ اما شایستگی (یا مجموعه شایستگی‌ها در قالب مدل شایستگی)، بروز و

عملکرد افراد با در نظر گرفتن ارشدیت است: «در ارتقاء کارکنان، افرادی با بیشترین سابقه کار ترجیح داده می‌شوند، البته در صورتی که مهارت‌ها و عملکرد آنان تقریباً برابر باشد».

به عقیده هدن (2013) و توماسرای (2011)، عموماً زمانی استفاده از قواعد نظام ارشدیت جایز است که از میان دو یا چند کارمند دارای صلاحیت و شایستگی برابر، قرار به انتخاب یک نفر برای ارتقاء، پاداش یا نظایر آن باشد؛ در آن صورت استفاده از اصول نظام ارشدیت منطقی به نظر می‌آید. به علاوه، از آنجاکه در بسیاری از نظام‌های انتصاب دولتی، ارشدیت به جای شایستگی مبنای عمل قرار می‌گیرد، در مواردی به کارگیری «نظام ارشدیت نسبی» پیشنهاد شده است. برای نمونه، در صنعت نفت، نظام ارشدیت نسبی در انتخاب و انتصاب مدنظر قرار می‌گیرد. البته از آنجاکه این نظام بسیاری از شاخص‌های مؤثر کیفی را لحاظ نمی‌کند، همچنان نیازمند به کارگیری هرچه بیشتر مدل‌های شایستگی است (افخمی اردکانی و همکاران، ۱۳۹۳).

شکل‌گیری آموزش‌های علمی-کاربردی و نقش ارشدیت

تاریخچه آموزش‌های علمی-کاربردی به خصوص به روش پودمانی به زمان پایان جنگ دوم جهانی می‌رسد. علت ایجاد این آموزش‌ها ناهنجاری‌هایی بود که در جامعه و دولت‌ها پدید آمده بود. از یک سو، دولت‌ها توان اقتصادی و مالی خود را از دست داده و قدرت اداره کشور را نداشتند و از سوی دیگر خیل عظیمی از سربازان، که اغلب مجروحان جنگی بودند، به خانه‌های خود بازگشته و برای امرار معاش جویای کار بودند. طرح آموزش‌های علمی-کاربردی، امکان فراگیری یک مهارت خاص، مورد نیاز، ضروری و فوری را در کمترین زمان و با بهره‌گیری از حداقل امکانات فراهم می‌کرد (خرقانی و سلسله، ۱۳۸۸).

آموزش‌های علمی-کاربردی از آن زمان تاکنون در بسیاری از کشورها متداول هستند. حتی امروزه که آموزش و روش‌های آن تغییر یافته است، سازمان‌ها در صدد اصلاح

آموزش کارکنانشان هستند؛ به این معنا که معتقدند روش‌های نو و جدید آموزشی و آگاهی از دلایل کسب این آموزش سبب افزایش کارایی و تشویق کارکنان به کسب مهارت‌ها و دانش جدید می‌شود. به طور مثال، تمرکز سازمان‌های ژاپنی روی یادگیری ضمن خدمت را می‌توان از طریق نظریه‌های هدایت‌کننده غالب در این کشور مانند استخدام مادام‌العمر و رویه‌های مبتنی بر ارشدیت تشریح کرد (صبرکش، مزینانی و نورمحمدی، ۱۳۹۲).

شیوه اشتغال مادام‌العمر و سنت افزایش حقوق و مزایا و ارتقاء پست برپایه سابقه کار و ارشدیت از جمله مزایای برخی نظام‌های اداری مانند نظام اداری ژاپن است. در چنین کشورهایی، نظام اشتغال پایدار، مؤسسات را در آموزش و کارآموزی شاغلان خود یاری می‌دهد و در چنین شرایطی استفاده از آموزش‌های علمی-کاربردی با رویکرد ارائه آموزش‌های عملی ضمن خدمت به افراد اثربخش خواهد بود (حیدری عیدی، ۱۳۸۰).

هرچند دانش و مهارت‌های لازم برای کارکنان را می‌توان از طریق نظام‌های مختلف آموزشی فراهم کرد، با این حال به نظر می‌رسد که توسعه نظام‌های آموزشی مورد نیاز برای کارکنان ارشد نیاز به بررسی دقیق و در نظر گرفتن الزامات خاص دارد. به عبارت دیگر، طراحی نظام‌های آموزش کارکنان ارشد باید با دقت بیشتری برنامه‌ریزی شود؛ زیرا مطالعات نشان می‌دهند که برخی از انواع آموزش‌ها مانند فراگیری دانش و مهارت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات به کارکنان ارشد یا مسن سازمان به طور قابل توجهی زمان‌بر و دشوارتر است (Themistocleous et al., 2008).

البته نتایج تحقیقات نشان می‌دهد پروژه‌های مهارت‌آموزی در قالب آموزش‌های کاربردی در مقایسه با آموزش‌های نظری برای کارکنان دارای سابقه خدمت بالا با اثربخشی زیادی توأم است. خصوصاً در مشاغل مهارت‌محور مانند پرستاری این موضوع مصداق دارد (Boscart et al., 2018). در عین حال، نتیجه تحقیقات نشان می‌دهد ارائه آموزش‌های عملی به کارکنان ارشد، مصادیق شایستگی‌های آنان را نیز بهبود می‌بخشد (Carandang et

- Conrad, H. (2010). From Seniority to Performance Principle: The Evolution of Pay Practices in Japanese Firms since the 1990s. *SocialScience Japan Journal*, 13(1), 115-135. (al., 2019)
- Cooke, F. L. (2008). Performance management in China. *Performance management systems. A global perspective*, 193-209.
- Cooke, F. L. (2013). *Human resource management in China: New trends and practices*. London: Routledge.
- David, S. (2005). Estimating Seniority Effects in Faculty Salary Studies: Measurement and Model Specification. *Public Personnel Management*, 34(4), 377-384.
- Dessler, G. & Varkkey, B. (2012) *Human Resource Management 11/e*. Pearson Education. New Delhi.
- Dobson, J. R. (1988). Seniority Promotion Systems-A Review. *Personnel Review*, 17 (5), 19-28.
- Dustmann, C. & C. Meghir (2005). Wages, Experience and Seniority. *Review of Economic Studies*, 72(1), 77-108.
- Gibbons, R. & L. Katz. (1991). Layoffs and Lemons. *Journal of Labor Economics*, 9(4), 351-380.
- Haden, J. (2013) *Promoting employees: Do you favor seniority or superiority?* Retrieved from: <https://www.inc.com/jeff-haden/promoting-employees-seniority-or-superiority.html>
- Horak, S. & Yang, I. (2017). Whither seniority? Career progression and performance orientation in South Korea. *The International Journal of Human Resource Management*, 30 (9), 1419-1447.
- IvyPanda. (2020, January 8). *Promotion-A Seniority or Competencies?* Retrieved from: <https://ivypana.com/essays/promotion-a-seniority-or-competencies/>
- Kelley, M. R. (1982). Discrimination in Seniority Systems: A Case Study *Industrial and Labor Relations Review*, 36(1), 40-55.
- Lee, S. (2004). Seniority as an employment norm: the case of layoffs and promotion in the US employment relationship. *Socioecon Rev*, 2 (1), 65-86.
- Moghabghab, R., Tong, A., Hallaran, A., & Anderson, J. (2018). The difference between competency and competence: A regulatory perspective. *Journal of Nursing Regulation*, 9(2), 54-59.
- Monks, J. & Robinson, M. (2001). The returns to seniority in academic labor markets. *Journal of Labor Research*, 22 (2), 415-426.
- Orlowski, R. & Riphahn, R. (2008). Seniority in Germany: New evidence on returns to tenure for male full-time workers. *Journal for Labour Market Research*, 41(2/3), 139-155.
- Shepard, C. (1984). Affirmative Action in Times of Recession: The Dilemma of Seniority-based Layoffs & quot. *University of Toronto Faculty Law Review*, 42(1), 24-36.
- Teodorescu, T. (2006). Competence versus competency: What is the difference? *Performance improvement*, 45(10), 27-30.
- Themistocleous, M., Serrano, A. E. & Kamal, M. (2008). *Training senior employees for ICT skills enhancement through "REFOCUS": the European project*, Proceedings of the European and Mediterranean Conference on Information Systems, Dubai.
- Theodossiou, I. (1996). Promotions, Job seniority, and Product
- کتاب‌شناسی
افخمی اردکانی م؛ ورمزیار م؛ میقاتی‌نژاد ع. (۱۳۹۳). تدوین مدل ارشدیت نسبی جهت تصدی مشاغل سرپرستی مورد مطالعه؛ پژوهشگاه صنعت نفت. مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، ۶ (۲۲)، ۱۰۹-۱۳۱.
- بسجی، ع؛ بابایی زکلیکی، م؛ حسین‌زاده شهری، م. و خدیور، آ. (۱۳۹۹). طراحی و اعتبارسنجی مدل شایستگی مدیران بازاریابی بین‌الملل. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۲ (۲)، ۳۵-۶۲.
- حیدری عبدی، ا. (۱۳۸۰). طرح نیازسنجی نیروی انسانی متخصص و سیاستگذاری توسعه منابع انسانی کشور، مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی، وزارت علوم، تحقیقات و فناوری.
- خرقانی، س. و سلسله، م. (۱۳۸۸). آموزش علمی کاربردی: نظام آموزشی مجاور یا رکنی اساسی در آموزش عالی؟، کنفرانس آموزش مهندسی در ۱۴۰۴، تهران، دانشگاه تهران، فرهنگستان علوم.
- صبرکش، ع؛ مزینانی، ح. و نورمحمدی، ه. (۱۳۹۲). آموزش و توسعه منابع انسانی در سازمان، مطالعات مدیریت برآموزش انتظامی، ۲۴ (۶)، ۱۰۷-۱۳۴.
- عباسی‌نژاد، ا. (۱۳۹۶). تبیین جایگاه نظام شایسته‌سالاری در مدیریت منابع انسانی، اولین کنفرانس بین‌المللی توسعه و ترویج علوم انسانی در جامعه، تهران.
- قلی‌پور، آ. و ابراهیمی، ا. (۱۳۹۵). طبقه‌بندی مشاغل و حقوق و مزایا (مدیریت منابع انسانی پیشرفته). تهران: کتاب مهربان.
- محمدی، ر. (۱۳۹۵). ارائه مدل مفهومی صلاحیت حرفه‌ای ارزشیابان و میزان کیفیت در نظام آموزش عالی، پژوهش در نظام‌های آموزشی، ۱۰ (۳۵)، ۶۱-۹۹.
- Bhatia, S. & Rao, D. N. (2019). Competency Models for Training & Development: A Review. *IITM Journal of Business Studies (JBS)*, 6(1), 56-64.
- Bolton, P. & Jeanne, O. (2009). Structuring and Restructuring Sovereign Debt: The Role of Seniority. *Review of Economic Studies*, 76(3), 879-902.
- Boscart, V. M., Heckman, G., Davey, M., Heyer, M. & Hirdes, J. P. (2018). Impact of the applied simulated and integrated learning approach on nursing assistants' knowledge and confidence caring for frail seniors in nursing homes. *Pilot and feasibility studies*, 4(1), 77-89.
- Buchinsky, M., Fougèreoshe, D., Kramarz, F. & Tchernis, R. (2010). Interfirm Mobility, Wages and the Returns to Seniority and Experience in the United States. *The Review of Economic Studies*, 77 (3), 972-1001.
- Carandang, R. R., Shibnuma, A., Kiriya, J., Vardeleon, K. R., Marges, M. A., Asis, E., ... & Jimba, M. (2019). Leadership and peer counseling program: Evaluation of training and its impact on Filipino senior peer counselors. *International journal of environmental research and public health*, 16(21), 4108-4121.

Three pillars	سه ستونه
Competency	شایستگی
Competence	صلاحیت
Kelley	کلی
Cooke	کوک
Lee	لی
Competency models	مدل‌های شایستگی
Pension	مستمری
Meghir	مقیر
Rates of pay	نرخ دستمزد
Varkkey	ورکی
Employees' loyalty	وفاداری کارکنان
Haden	هدن
Horak	هوراک
Yang	یانگ

demand effects on earnings. *Oxf. Econ. Pap.*, 48(3), 456-472.

Thomasray, G. (2011). *Seniority or early productivity- Which gets you promoted first?* Retrieved from: <https://garytray.wordpress.com/2011/10/25/seniority-or-early-productivity-which-gets-you-promoted-first/>

Uhl, A. & Göll, E. (2021). *The Use of Internal Crowdsourcing for Qualification and Competence Development in Organizations: Internal Crowdsourcing in Companies*, Berlin: Springer.

Zimmer, M. J. (1980). Treatment of Seniority Systems, *Marquette law review*, 64 (1), 79-102.

الهام ابراهیمی (عضو هیئت علمی پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی)

علی شجاع (دانشگاه تهران)

معادل‌ها

Benefit seniority	ارشیدیت انتفاعی
Competitive Seniority	ارشیدیت رقابتی
Job Security	امنیت شغلی
Transfer	انتقال
Redundancy payments	انفصال از خدمت
Orlowski	اورلوفسکی
Last-in, first-out	آخرین ورود، اولین خروج
Training	آموزش
Recalls to work after a layoff	بازفراخوانی پس از تعدیل نیرو
Rewarding Performance	پاداش عملکرد
Slow career growth	پیشرفت آهسته در مسیر شغلی
Continuous Commitment	تعهد مستمر
Thomasray	توماسرای
Retaining Experience	حفظ تجربه
Pay and benefits	حقوق و مزایا
Dobson	دابسون
Dustmann	داستمن
Dessler	دسلر
Riphahn	ریفان
Context	زمینه / بافتار
Zimmer	زیمر
Hours of work	ساعات کار