



# مفاهیم و کارکردهای طبقه بندی

و

# ارزشیابی مشاغل

جلد اول



تهیه و تدوین :

صمد اقدام نیا

کارشناس امور اداری

|    |  |
|----|--|
| ۳  | تاریخچه طبقه بندی مشاغل                      |
| ۴  | • طبقه بندی مشاغل در ایران                   |
| ۷  | قوانین و مقررات عمومی استخدامی               |
| ۷  | • قانون استخدام کشوری                        |
| ۷  | • مشمول مقررات شرکتهای دولتی                 |
| ۷  | • مقررات استخدامی خاص                        |
| ۷  | • نظام هماهنگ پرداخت کارکنان دولت            |
| ۹  | • طبقه بندی مشاغل شرکتهای دولتی و قانون کار  |
| ۱۰ | • قانون مدیریت خدمات کشوری                   |
| ۱۱ | مفهوم طبقه بندی مشاغل                        |
| ۱۱ | • تعاریف                                     |
| ۱۳ | اهمیت و جایگاه طبقه بندی مشاغل               |
| ۱۴ | اهداف کاربردی طبقه بندی مشاغل                |
| ۱۵ | نقش های طبقه بندی مشاغل                      |
| ۱۶ | چگونگی اجرای طرح های طبقه بندی مشاغل         |
| ۱۶ | • تخصیص طبقات و گروه های جدول                |
| ۱۷ | فواید و مزایای طبقه بندی و ارزشیابی مشاغل    |
| ۱۸ | • نتایج اجرای سیستم طبقه بندی مشاغل          |
| ۱۹ | مراحل اصلی تهیه طرح های طبقه بندی مشاغل      |
| ۲۰ | عوامل مهم طبقه بندی مشاغل                    |
| ۲۲ | تهیه طرح طبقه بندی مشاغل                     |
| ۲۲ | • تشخیص رسته ، رسته فرعی و رشته های شغلی     |
| ۲۲ | • تشخیص طبقات                                |
| ۲۳ | • تعیین عنوان طبقه                           |
| ۲۳ | • تدوین و تسجیل شرح طبقات                    |
| ۲۴ | ارتباط طبقه بندی مشاغل با سایر امور کارگزینی |
| ۲۶ | ابزار و منابع اطلاعاتی طبقه بندی مشاغل       |
| ۲۶ | عوامل اصلی طرح های طبقه بندی مشاغل           |
| ۲۶ | • رسته فرعی                                  |

|    |   |
|----|---|
| ۲۷ | • رشته شغلی   |
| ۲۷ | • طبقه شغلی   |
| ۲۷ | • تخصیص   |
| ۲۸ | ☞ مبانی قانونی طبقه بندی مشاغل                      |
| ۲۹ | ☞ ارزشیابی مشاغل                                    |
| ۳۰ | • دلایل ارزشیابی مشاغل                              |
| ۳۰ | • ارزیابی مشاغل                                     |
| ۳۱ | • تعریف ارزشیابی مشاغل                              |
| ۳۲ | • اهداف ارزشیابی شغل                                |
| ۳۳ | • تمیز طبقه بندی و ارزشیابی مشاغل                   |
| ۳۳ | • فواید و مزایای ارزشیابی مشاغل                     |
| ۳۴ | ☞ پیاده سازی و اجرای طرح طبقه بندی و ارزشیابی مشاغل |
| ۳۴ | • اصول تهیه و دستورالعمل اجرایی                     |
| ۳۴ | • اقدامات اجرایی                                    |
| ۳۵ | • نقش مدیران و سرپرستان                             |
| ۳۵ | • محدودیتهای کلی طبقه بندی مشاغل                    |
| ۳۶ | ☞ ابزارهای ارزشیابی مشاغل                           |
| ۳۶ | ☞ فنون ارزشیابی                                     |
| ۳۸ | • جدول مقایسه روشهای ارزشیابی مشاغل                 |
| ۴۰ | ☞ روش رتبه بندی (کیفی)                              |
| ۴۲ | • رتبه بندی مشاغل در یک درمانگاه کوچک               |
| ۴۲ | • معایب   |
| ۴۳ | ☞ روش درجه بندی (طبقه بندی مشاغل - کیفی)            |
| ۴۵ | • معایب   |
| ۴۶ | ☞ روش مقایسه عوامل (کمی)                            |
| ۴۹ | • معایب   |
| ۵۰ | ☞ روش امتیازی (کمی)                                 |
| ۵۳ | • معایب   |
| ۵۴ | • نمونه امتیازبندی عوامل در روش امتیازی             |
| ۵۵ | ☞ منابع   |

## تاریخچه طبقه بندی مشاغل :

طبقه بندی مشاغل یکی از پدیده های انقلاب صنعتی است و برای رفع مشکلات مربوط به حقوق و دستمزد استفاده از آن تعمیم و گسترش پیدا کرده است.

اینکار از بخش های مختلف خصوصی کشورهای صنعتی با اتخاذ سیستم های ساده تر آغاز شد و بعداً به سیستم های پیچیده تری تبدیل شد.

در آمریکا مجلس سنا در سال ۱۸۸۳ در اثر پافشاری عده ای از کارمندان دولتی که خواهان پرداخت مزد مساوی برای کار مساوی بودند وزارتخانه ها را موظف ساخت تا برحسب نوع و مشخصات وظائف محوله و مسئولیتی که کارکنان در کار دارند و همچنین شرایط و خصوصیات لازم برای عملکرد وظائف و تعیین ارزش نسبی و اجتماعی کار ، مشاغل کارکنان را طبقه بندی کنند.

در انگلستان نیز بدنبال اصلاحات در سیستم استخدام ، مشاغل دولتی به ۴ طبقه تقسیم شدند و برای ورود به هر رسته شرایط سنی و تحصیلاتی در نظر گرفته شد.

| عنوان      | تحصیلات          | سن            | سایر شرایط      |
|------------|------------------|---------------|-----------------|
| کمک منشیان | ابتدایی          | ۱۵ سال و کمتر | -               |
| منشیان     | سیکل             | ۱۶ تا ۱۸ سال  | -               |
| مجریان     | دیپلم متوسطه     | ۱۷/۵ تا ۱۹    | -               |
| مدیران     | تحصیلات دانشگاهی | ۲۰/۵ تا ۲۴    | در رشته های خاص |

## طبقه بندی مشاغل در ایران :

بعد از دوران بردگی روابط استخدامی دولت با افراد از یک اصل ساده (کار در مقابل دستمزد) پیروی می کرد. از زمان داریوش که ضرب سکه هم رایج شد وظایف کارمندان در زمینه اعمال حاکمیت بوده است و کارهایی از قبیل : ۱- اخذ مالیات ۲- حفظ امنیت ۳- تامین عدالت و ۴- اجرای سیاست درباره خطاکاران را شامل می شد.

دولتها و حکومت هایی که در طول تاریخ در ایران بوجود آمده اند متناسب با قدرت و وسعت حکومت دارای تشکیلات بوده و افراد و طبقات مشخص و معینی را جهت انجام امور مختلف حکومتی به کار می گمارده اند. نظیر موبدان و کشاورزان و بازرگانان و غیره که دارای پایگاه اجتماعی خاص بوده اند و دارای تقسیماتی نظیر شاگرد وردست و استاد را ملاحظه می نماییم به عنوان مثال برای اولین بار در زمان مادها نوعی طبقه بندی مشاغل به صورت ایجاد ضوابطی به منظور انتصاب ساتراپ (استاندار یا شهربان) که اداره امور ایالت را برعهده داشتند به وجود آمد.

در دوره ساسانیان تشکیلات اداری منظم تری شامل : ۱- سازمان اداری و قضایی و ۲- سازمان مذهبی، تحت ریاست پادشاه تشکیل و امور مربوطه را اداره می کرد.

پس از ظهور اسلام، در ایران قوانین اسلامی بر روابط کارگر و کارفرما حاکم شد که بحث در مورد آن مفصل و نیاز به فرصت مناسب دارد.

در دوران معاصر و از زمان صفویان طبقه بندی مشاغل در ایران همگام با سایر کشورها تکامل یافت. جنبش طبقه بندی مشاغل اولین بار در ایران در شرکت نفت به مورد اجرا گذارده شد و به علت اینکه سازمان و امور پرسنلی صنعت توسط متخصصین انگلیسی اداره می شد، این سازمان قبل از بقیه سازمانهای دیگر در ایران از این تکنیک پرسنلی استفاده کرد.

در سال ۱۳۳۴ شمسی (۱۹۵۵ م) پس از تصویب قرارداد فروش نفت و گاز، مسئولان شرکت ملی نفت ایران با توجه به ضرورت پیشرفت اساسی در مورد صنعت نفت خط مشی نوینی که بر مبنای پیشرفت امور هر شرکت می باشد، اتخاذ کردند. منظور اصلی از اتخاذ این تصمیم آن بود که یقین حاصل شود : «... ارزش یکایک مشاغل و کارکنان تعیین گردد...» از این رو به منظور اجرای عدالت نسبی در مورد کارکنان و هیات رئیسه صنعت نفت مقرر شد که برای هر شغل و انجام دهنده آن در سازمان ارزشی قابل تبدیل به پول معین گردد و هم چنین سعی کافی به عمل آمد که افراد حائز شرایط در مشاغل موجود گمارده شوند.

برای ارزشیابی مشاغل و پرداخت حقوق و دستمزد در سازمان مزبور از سیستم امتیازی استفاده شد.

سازمان برنامه اولین مؤسسه دولتی بود که بعد از شرکت نفت طبقه بندی مشاغل را به صورت ساده و ابتدایی در عمل به اجرا درآورد. اصولی که سازمان برنامه و به دنبال آن سازمانهای دیگر در تدوین مقررات استخدامی خود از آن پیروی می کردند. برقراری حقوق و مزایای خاص برای تصدی هر یک از مشاغل بود. بدین ترتیب سعی می شد متصدیان مشاغل تخصصی که می بایست معلومات و تجربه بیشتری داشته باشند از حقوق و مزایای بیشتری برخوردار شوند. به دنبال این سازمان و کلیه واحدهای تابعه آن، همچنین سازمانهای اقتصادی دیگر طرح مقررات استخدامی سازمان برنامه را عیناً پذیرفتند و یا اینکه با تغییرات اندک در سازمان خود به مورد اجرا گذاشتند که این اقدامات منتهی به افزایش حقوق و دستمزد در قسمتهایی از بخش دولتی برای متخصصان عالی رتبه و تکنسین ها گردید.

در قانون ۱۳۰۱ که می توان آن را اولین قانون در این زمینه دانست برای تعیین حقوق و مرتبه مستخدم رسمی کشور از نظام رتبه بندی که روشی است نسبتاً ساده پیروی گردید. در این نظام، ارزش حقوق بیشتر برای مقامات بالاتر در سلسله مراتب اداری استفاده گردیده است و مستخدمان نیز صرفاً پس از گذشت مدت خدمت معین از یک طرف و تصدی شغل بالاتر از طرف دیگر، می توانستند از حقوق بیشتری بهره مند شوند و بدون طی مرتبه های مادون نمی توانستند به مرتبه های مافوق ارتقاء یابند.

از همان سال اول تصویب قانون (۱۳۰۱) تغییر و تحولاتی در این قانون به وجود آمد اکثر این تغییرات در میزان حقوق و مقرری ها و حقوق بازنشستگی صورت گرفت. تحول قانون استخدام کشوری در دو مرحله صورت گرفت یکی از سال ۱۳۰۱ تا ۱۳۲۰ و دیگری از سال ۱۳۲۰ تا ۱۳۴۰ که در هر دو دوره تغییرات اساسی روی میزان حقوق و مقرری ها و حقوق بازنشستگی انجام گرفت و باعث افزایش آن شد.

• اولین لایحه قانون استخدام کشوری در ۱۳۰۱/۹/۳۱ مشتمل بر ۵ فصل و ۷۴ ماده به تصویب شورای ملی رسید در این نظام از روش رتبه بندی یعنی پرداخت حقوق بیشتر برای ۱- مقامات بالاتر و ۲- مدت خدمت بیشتر استفاده شد و طبق ماده ۱۵ آن مراتب خدمت شامل ۹ مرحله بشرح زیر می شد:

۱- ثباتی

۲- منشیگری سوم

۳- منشیگری دوم

۴- منشیگری اول

۵- مدیر شعبه

۶- مدیری دایره

۷- معاونت اداره

۸- ریاست اداره

۹- مدیری کل

اولین بار سیستم بازنشستگی نیز در همین قانون (مصوب ۱۳۰۱) ملحوظ گردید.

در سال ۱۳۳۳ سازمان طبقه بندی مشاغل تاسیس و بعداً به سازمان خدمات کشوری تغییر نام یافت. در سال ۱۳۴۰ سازمان طبقه بندی مشاغل در شورایی عالی ادغام و از خرداد ۱۳۴۵ به سازمان امور اداری و استخدامی کشور تغییر نام یافت.

به علت احتیاج زیاد دولت به کارمند، انواع استخدام ها مانند روزمزد، حکمی، موقت و پیمانی به وجود آمد. تحولات استخدامی که به علت احتیاجات مبرم به وجود آمده بود، دو جریان استخدامی ناهماهنگ در دستگاههای دولت به وجود آورد. اول اینکه در داخل هر دستگاه یک دسته، رقم ناچیز به عنوان حقوق و ارقام متعددی به عنوان مزایا و فوق العاده دریافت می کردند و دسته دیگر که کارمند غیررسمی بودند بدون ضابطه، بر حسب مورد مبالغی کم یا زیاد به نام حقوق و دستمزد یا اجرت و غیره می گرفتند و گروه سومی، از همه این مرتبه ها محروم می ماندند و فقط همان رقم ناچیز تحت عنوان حقوق به دستشان می رسید.

دوم اینکه در بخش دولتی به طور کلی، هر دستگاهی حقوق و مزایا و حتی ترتیبات استخدامی خاص خود را داشت و برای مستخدمان جدید استخدام اختلاف حقوق و مزایای بسیاری دیده می شد. گسترش و توسعه بجا و نابجا در سازمانها و مؤسسات دولتی و نیمه دولتی افزایش حجم کارمندان و مستخدمان دولت را به همراه آورد و تعداد افراد متخصص و دارای تحصیلات عالی چندین برابر گردید و از همین جا دوگانگی و اختلاف سطح میان کارمندان دولت ایجاد گردید. استخدام کارمندان جدید با تحصیلات عالی رتبه در مقابل کارمندان قدیم با حداکثر مدرک تحصیلی دیپلم و متوسطه تغییر اساسی در قانون استخدامی را ایجاب می کرد.

ناهماهنگی هایی که در حقوق و دستمزد کارکنان بخش دولتی به وجود آمده بود و دو کارمند با یک شغل و وظیفه و با یک تخصص درجه تحصیلی در سازمانهای دولتی حقوق و مزایای نامساوی می گرفتند، حقوق مساوی برای کار مساوی را شعار اداره امور استخدامی کشور گرداند و تحقق این هدف فقط در اجرای نظام طبقه بندی مشاغل دولتی دیده می شد و چون در آن زمان امور استخدامی در وزارت دارایی متمرکز بود. لذا در سال ۱۳۳۴ مبادرت به تشکیل طبقه بندی مشاغل دولتی بوجود آمد، بعدها به نام سازمان خدمات کشوری وابسته به نخست وزیر شد و سپس به شورای عالی اداری کشور تبدیل گردید و در قانون استخدام کشوری سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور با وظایف قانونی جدید جایگزین آن گردید. قانون استخدام کشوری در ۱۳۴۵/۳/۳۱ در ۱۵۱ ماده و ۱۴۳ تبصره و ۱۱ فصل به تصویب مجلس رسید و اجرای مرحله اول قانون استخدام کشوری در سال ۱۳۴۷ تحقق یافت.

## • قوانین و مقررات عمده استخدامی در بخش دولت از سه جزء اصلی تشکیل شده است :

### ۱- مشمول قانون استخدام کشوری

قانون استخدام کشوری که در ۴۵/۳/۳۱ تصویب شده، این قانون، قانون مادر است و کارکنان اکثر وزارتخانه‌ها، موسسات و سازمانهای دولتی از این قانون تبعیت و پیروی می‌کنند.

### ۲- مشمول مقررات شرکتهای دولتی

دومین قانون، مقررات استخدامی شرکتهای دولتی که در ۵۲/۳/۵ تصویب شده، این قانون کم و بیش اقتباس شده از قانون استخدام کشوری است و از نظر فصول و مواد مصوب شباهت زیادی با قانون استخدام کشوری دارد و فقط چند مورد از موادش بخاطر طبع فعالیت های بازرگانی شرکتهای دولتی با قانون استخدام کشوری متفاوت است. کارکنان اکثر شرکتهای دولتی مثل دخانیات، مخابرات، پست و غله و ... از این قانون تبعیت و پیروی می‌کنند.

### ۳- مقررات استخدامی خاص

مانند قانون ارتش جمهوری اسلامی که نظام نوینش در ۱۳۶۶/۷/۷ به تصویب رسید. سپاه پاسداران انقلاب اسلامی، شرکت نفت، شرکت گاز، هواپیمایی جمهوری اسلامی، بیمه، پتروشیمی، دانشگاه های علوم پزشکی و ...

**نظام هماهنگ پرداخت کارکنان دولت :** علیرغم اجرای طرح طبقه بندی پیش بینی شده در قانون ۱۳۴۵ عملاً سیاست پرداخت حقوق مساوی به شاغلین مشاغل مشابه، در شرایط مشابه تحقق پیدا نکرد و تنوع نوع پرداخت ها در دستگاه های دولتی و نارضایتی های ناشی از آن باعث گردید که سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور در صدد کاهش ناهماهنگی های پرداخت حقوق و مزایا باشد و بالاخره در سال ۱۳۷۰ طرحی تحت عنوان نظام هماهنگ تهیه و به تصویب رسید. براساس این قانون تمام سازمانها و شرکت های دولتی موظف به پرداخت حقوق بر اساس ضوابط به تصویب رسیده و آیین نامه مربوط گردیدند.

در تاریخ ۷۰/۶/۱۳ قانون نظام هماهنگ پرداخت کارکنان دولت تصویب شد و موجبات تغییراتی در میزان حقوق و دستمزد کارمندان دولت فراهم شد.

هر چند بعد از پیروزی انقلاب اسلامی، سازمان امور اداری خواهان ایجاد تحولی در زمینه حقوق و مزایای کارکنان دولت بود و طرحهای متعددی در این زمینه تدارک دیده بود لیکن بلحاظ شرایط موجود ناشی از جنگ تحمیلی، تصویب و اجرای آنها امکانپذیر نبود تا اینکه با تصویب و اجرای بند «و» تبصره ۴۳ قانون



بودجه سال ۱۳۶۴ کل کشور مقدمات اجرای نظام هماهنگ تا حدود بسیار زیادی فراهم شد و متعاقب آن قانون فوق الذکر به تصویب مجلس شورای اسلامی رسید.

### ضرورت‌های زمینه ساز تصمیم فوق :

- ۱- در خلال بعد از پیروزی انقلاب اسلامی ضریب جدول حقوق موضوع ماده ۳۲ هیچ گاه تغییر نکرد. بعبارت دیگر هیچگونه افزایش در میزان حقوق کارمندان حاصل نشد.
  - ۲- جدول حقوق موضوع ماده ۳۲ ق.ا.ک دارای ۱۲ گروه بود که با توجه به کثرت مشاغل در بخش مشمول ق.ا.ک پیچیدگی وظائف و مسئولیتهای آنها خود عامل بازدارنده ای جهت تهیه و طراحی طرحی منطبق با واقعیات جامعه محسوب می شد.
  - ۳- دستگاههای دولتی از نظر قوانین و مقررات استخدامی حاکم بر آنها به ۳ دسته تقسیم می شدند. اکثریت آنها مشمول ق.ا.ک و مقررات استخدامی شرکتهای دولتی بوده و هستند و پاره ای از دستگاهها نیز دارای مقررات استخدامی خاص خویش بودند.
- باتوجه به برخی ضرورت های بر شمرده، سازمان امور اداری و دولت بر آن شدند تا با تصویب قانون نظام هماهنگ و شمول آن به کلیه وزارتخانه ها و موسسات دولتی، شرکتهای، بانکها، شهرداریها، نهادهای انقلابی و ... کلیه دستگاهها را تابع مقررات واحدی نموده و به این ترتیب به این قبیل درخواستها خاتمه دهند.

## **طبقه بندی مشاغل شرکتهای دولتی و مشمولین قانون کار:**

طبقه بندی مشاغل وزارت کار و امور اجتماعی ایران تا سال ۱۳۵۰ اقدامات موثر در زمینه طبقه بندی مشاغل در واحدهای مشمول قانون کار انجام نگرفته بود تا اینکه طبق ماده واحده قانون اجرای طبقه بندی مشاغل در کارگاهها در سال ۱۳۵۲ به تصویب مجلس رسید و کلیه کارگاههای مشمول قانون کار (با تعیین ضوابط مشمولیت از سوی شورای عالی کار) مکلف به تهیه و اجرای طرح طبقه بندی مشاغل در واحد خود گردیدند.

اولین شرط مشمولیت تعداد کارگران بدون توجه به نوع فعالیت کارگاه بود. این حدنصاب در مرحله اول ۱۰۰ نفر و در مرحله بعد (سال ۵۷) به ۵۰ نفر تقلیل یافت. برای تهیه و تنظیم طرح های طبقه بندی مشاغل دفاتری تحت عنوان مشاور فنی اجازه یافتند تا به امور طبقه بندی در واحدها و کارگاهها بپردازند. تا اواسط سال ۵۷ حدود ۹۳۰ طرح در کارگاههای صنعتی، تولیدی، تجاری و خدماتی، تهیه و به تصویب وزارت کار و امور اجتماعی رسید.

## قانون مدیریت خدمات کشوری :

لایحه قانون مدیریت خدمات کشوری با هدف توسعه عدالت و افزایش کارایی خدمات دولتی و بر اساس مبانی اسلامی و به منظور استقرار و اصلاح نظام اداری و تحقق عدالت اجتماعی توسط دولت تدوین و تقدیم مجلس شورای اسلامی گردید و در تاریخ بهمن ماه سال ۱۳۸۵ تصویب و مقرر گردید به طور آزمایشی به مدت ۵ سال جهت اجرا به دستگاههای اجرایی موضوع ماده ۵ این قانون ابلاغ گردد.

در قانون مذکور رعایت حقوق مردم و جلب رضایت ارباب رجوع، توسعه نهادها و مؤسسات عمومی غیر دولتی و استقرار نظام کنترل نتیجه و محصول، طراحی و تنظیم الگوها و ضوابط و شاخص های سازماندهی، توسعه فناوری با رویکرد تسریع در انجام امور ارباب رجوع، جذب و نگهداشت نیروی انسانی با رویکرد افزایش کارآمدی سیستم، استقرار نظام شایستگی و نظام مدیریت عملکرد و میزان بهره-وری دستگاههای اجرایی مورد تاکید قرار گرفته است.

طرح های طبقه بندی مشاغل در چهارچوب مقررات آئیننامه اجرائی قانون اجرای طرح طبقه بندی مشاغل مصوب ۱۳۵۳/۷/۷ شورای عالی کار با روشهای مختلف طبقه بندی مشاغل (امتیازی، مقایسه عوامل، درجه بندی و رتبه بندی) تهیه می گردید و یک نظام متحد الشکل مدون برای ارزشیابی مشاغل بصورتی که امروز وجود دارد، نبود و فقط رعایت اصول کلی در آنها از سوی وزارت کار و امور اجتماعی مورد توجه بود. از اوائل خرداد سال ۱۳۵۹ بدنبال تدوین برنامه نظام ارزشیابی مشاغل واحد، خطوط اصلی نظام بانظر گروهی از کارشناسان صنایع مختلف ترسیم و سپس گروهی تخصصی با تشکیل جلسات متعدد با همکاری اداره کل بهره وری و مزد به مدت ۶ ماه عهده دار تهیه نظام جدید شدند. در اواخر آذرماه ۱۳۵۹ نظام مزبور شامل یک پرسشنامه شناخت شغل، روش ارزشیابی، دستورالعمل اجرایی و جدول امتیازات و فرمول واحد تعیین دستمزد مشاغل را تهیه و به منظور اجراء به مسئولان ارائه داد.

## مفهوم طبقه بندی مشاغل :

طبقه بندی فعالیتی ذهنی و امری انتزاعی است، بدین معنی که ذهن انسان به طور طبیعی بین اشیای پیرامون خویش شباهت‌ها و تفاوت‌هایی را می‌بیند و آنها را به نحوی بر اساس تشابهات و تفاوت‌هایی که دارند، با هم مرتبط یا از هم متمایز می‌سازد. آنهایی که از بعضی جهات با هم مرتبط هستند و صفات مشترک دارند در یک دسته بندی قرار می‌دهد و به یک اسم و در قالب یک سری از صفات و مشترکات معین می‌نامند و به عبارت دیگر آنها را به نوعی طبقه بندی می‌کند و به این ترتیب در جهان پیرامون خویش نظم و ترتیب برقرار می‌سازد.

ما اشیاء و جانوران و چیزهای دیگر را براساس صفات مشترکشان طبقه بندی می‌کنیم. اولین کار طبقه‌بندی را انسان اولیه انجام داد، که اشیاء را براساس صفات متمایز یا مشترکشان گروه بندی کرد. بنابراین طبقه بندی عبارت است از دسته بندی کردن اشیاء مشابه و قرار دادن آنها در طبقات مربوطه، در این کار اشیایی که در یک یا چند صفت شبیه به هم هستند در یک طبقه گذاشته می‌شوند و اشیایی که در آن در یک یا چند صفت تشابه ندارند، در طبقات دیگر قرار می‌گیرند.

تعاریف دیگر:

۱- عبارتست از دسته بندی اصولی مشاغل در طبقات معین و مشخص برحسب وظائف و مسئولیتها و شرایطی است که برای احراز هر شغل لازم است.

۲- طبقه بندی مشاغل عبارتست از تنظیم مشاغل به گروه‌ها یا طبقات شغلی براساس وظایف و مسئولیتها و شرایط احراز.

۳- طبقه بندی مشاغل عبارتست از تکنیکی که بوسیله آن ارزشیابی مشاغل در یک سازمان نسبت به مشاغل دیگر سنجیده می‌شود.

۴- اصطلاحی است که برای یک نظام متحدالشکل در زمینه طبقه‌بندی پست‌های ثابت سازمانی در وزارتخانه‌ها و موسسات دولتی مشمول قانون استخدام کشوری بکار می‌رود و شامل مشخصات رشته‌های شغلی و همچنین مقررات و دستورالعمل‌ها و آئیننامه اجرایی مربوط به آن می‌باشد.

۵- زمانی که بوسیله تجزیه شغل، مشاغل سازمانی مورد شناسایی دقیق قرار گرفتند می‌توان آنها را در طبقات خاص خود قرار داد که این عمل را در اصطلاح طبقه بندی مشاغل نامند.

۶- طبقه بندی مشاغل عبارت است از دسته بندی یا تنظیم مشاغل در گروه‌های مختلف بر مبنای تشابه وظایف و مسئولیت‌ها به طوری که رابطه صحیح و معقولی بین عوامل سه گانه زیر برقرار باشد:

وظایف و اختیارات و مسئولیت های شاغل ؛ شرایط احراز مشاغل ؛ حقوق و مزایای قابل پرداخت به هر طبقه و گروه شغلی.

به طور کلی «تعیین عناوین و گروههای پستی در یک نظام منطقی طبقه بندی مشاغل نامیده می شود». .  
۷- به گروه بندی مشاغل براساس نوع وظایف و سطح مسئولیت ها و شرایط احراز و نیز انتخاب عنوان مناسب برای آنها اطلاق می شود.

چرا پست های سازمانی باید طبقه بندی شود؟ مدیر باید بداند چه پستهایی در موسسه اش وجود دارد تا هنگام انتقال، استخدام، انتصاب و غیره بتواند درست عمل کند.

برای حل مشکلات ناشی از وسعت و پیچیدگی و پراکندگی پست های سازمانی لازم است که آنها را بر اساس طبقات شغلی دسته بندی کنیم.

## اهمیت و جایگاه طبقه بندی مشاغل :

اصولاً سازماندهی صحیح که از پایه های اصلی مدیریت است به طبقه بندی مشاغل متکی است، ساخت عقلایی سازمان، منطقی بودن سلسله مراتب اختیارات، تعیین و تفویض اختیارات و مسئولیت ها، امکان اعمال کنترل چه مالی و چه سازمانی که لازمه اش در دست داشتن ضابطه و استانداردهای معین است همه و همه لزوم طبقه بندی مشاغل را ضروری می سازد. بطور خلاصه می توان گفت، طبقه بندی مشاغل یکی از عوامل اصلی همبستگی نظام مدیریت نیروی انسانی است. شاید بتوان برای تبیین بهتر جایگاه طبقه بندی مشاغل تفکیکی این چنین قائل شد: آن بخش از سازماندهی که به تجزیه و تحلیل مأموریت و اهداف کلی سازمان می پردازد در واقع بیانگر طراحی سازمان می باشد. و بخش دومی که مشتمل بر تعیین وظایف افراد و پست های سازمانی می گردد مربوط به تهیه ساختار است.

طبقه بندی مشاغل و شرح شغل نه تنها وسیله لازم برای اجرای اصل حقوق مساوی برای کار مساوی و تامین عدالت در پرداختهاست بلکه منبع مهم اطلاعات است که از آن برای :

- تقسیم کار و سازماندهی منطقی دستگاه اداری
- شرح مشخصات مشاغل
- تعیین شرایط واقعی احراز شغل
- تثبیت سازمان و تنظیم روابط کارمندان بوسیله مدیران
- ترسیم نمودارهای سازمانی و تهیه راهنمای سازمانی

استفاده می شود.

سیستم طبقه بندی مشاغل برای سازمان مشخص می کند که برای پستهای سازمانی چه کسانی را با چه نوع شرایطی و با چه درجه از اطلاعات و تجربه و مدارک تحصیلی استخدام کند و برای هر طبقه از طبقات شغلی با گروه بندی در جدولهای حقوقی چه ضابطه ای را در پرداخت حقوق و مزایا رعایت کند. قانون استخدام کشوری براساس سیستم طبقه بندی مشاغل طرح و پایه ریزی شده است. این سیستم عبارتست از :

طبقه بندی مشاغل موجود در یک سازمان، براساس تشابه وظایف و مسئولیتها و شرایط احراز آنها و سپس قرار دادن مشاغل مزبور در درجات و طبقات.

هدف از آن، برقراری رابطه صحیح و منطقی بین مسئولیتها هر شغل، شرایط احراز آنها و حقوق و مزایای پرداختی به این مشاغل و بالاخره از بین بردن بی عدالتی در پرداختها و ایجاد نظم در سازمان و مدیریت

است. برای اینکه معلوم شود طبقه بندی مشاغل چه اهمیتی دارد و چه هدفهایی را در مدیریت تعقیب می کند و موازین قانونی آن کدام است به بحث در مورد آن می پردازیم.

## **اهداف کاربردی طبقه بندی مشاغل:**

طرح طبقه بندی و ارزشیابی مشاغل، هدف طرح و سیستم مزبور را چنین شرح می دهد. «سازمان امور اداری و استخدامی کشور مکلف است کلیه مشاغل موجود در وزارتخانه ها و موسسات دولتی مشمول قانون مذکور را مورد بررسی قرار داده و سپس با شناختن وظایف و مسئولیتهای هر شغل، شرایط احراز آنها را ارزیابی و به گروههای ۱۲ گانه در جدول حقوق تخصیص دهد و به اقتضای طبع کار، برای آنها فوق العاده شغل معین نماید. به این ترتیب می توان، مهمترین هدف این طرح را عبارت از برقراری یک رابطه صحیح و منطقی بین ۳ عامل زیر دانست:

۱- وظایف و مسئولیتهای هر شغل

۲- شرایط احراز آنها

۳- حقوق و مزایایی که برای این مشاغل در نظر گرفته می شود.

این رابطه باید آنچنان باشد که برای مشاغل مهمتر که دارای وظایف و مسئولیتهای سنگین ترند و به شرایط احراز بالاتری احتیاج دارند حقوق و مزایای بیشتر در نظر گرفته شود و برای مشاغل ساده تر که شرایط احراز آسانتری لازم دارند، حقوق و مزایای کمتر. همچنین برای مشاغل مشابه که به شرایط احراز یکسانی نیاز دارند، حقوق و مزایای مساوی برقرار گردد تا به این ترتیب مفهوم عدالت استخدامی و تعادل سطح پرداختها بطور منطقی تحقق پذیرد.

## اهم نقش های طرح طبقه بندی مشاغل را می توان بشرح زیر خلاصه کرد:

۱. تعیین شرایط احراز مشاغل به منظور استفاده صحیح از تخصص ها و مهارت ها و برنامه ریزی صحیح در این زمینه ها.
۲. رفع تبعیض در پرداخت حقوق و مزایای مستخدمین به منظور نیل به عدالت استخدامی.
۳. شناخت نیازمندیهای آموزشی دستگاههای دولتی از نظر تخصص و تجربه.
۴. تشخیص و اعمال مناسبترین روشهای انجام کار و حذف تشریفات و عملیات غیر ضروری در انجام وظایف هر شغل از طریق تجزیه و تحلیل وظایف و ارائه اطلاعات لازم به متخصصان سیستم و روشها.



## چگونگی اجرای طرح های طبقه بندی مشاغل :

اصولاً اجرای هر طرح طبقه بندی مشاغل مستلزم تجزیه و تحلیل مشاغل سازمان می باشد. به عبارت دیگر کارشکافی پیش درآمد و فن اساسی به منظور طبقه بندی مشاغل می باشد. به همین منظور گفته می شود کارشکافی و طبقه بندی مشاغل لازم و ملزوم یکدیگر هستند و اصولاً بدون مطالعه دقیق مشاغل، امکان طبقه بندی مشاغل نیست.

مشاغل مختلف یک سازمان را وقتی می توان بدرستی طبقه بندی کرد که نخست وظایف و مسئولیتهای هر شغل دقیقاً تعیین و شرایط احراز شغل و درجه اهمیت و دشواری آن معلوم شود، سپس هر یک از مشاغل در یک طبقه شغلی و بعد هر یک از طبقات شغلی در یکی از گروههای جدول حقوق موضوع ماده یک قانون نظام هماهنگ قرار گیرد و برای آن حقوق تعیین شود اطلاعات لازم درباره مشاغل، از طریق توزیع پرسشنامه و همچنین مصاحبه با خود کارمندان و روسای آنها جمع آوری، و بعد اطلاعات مربوط به هر شغل طبقه بندی می شود.

گردآوری اطلاعات مربوط به ماهیت هر شغل را در اصطلاح «تجزیه شغل» و فهرست وظایف و مسئولیتهای هر شغل را «شرح شغل» می نامند.

وجود چند شغل ثابت سازمانی (پست سازمانی) در یک سازمان (مانند وجود چند شغل بایگانی و مشابه آن را و یا چند شغل حسابداری و مشابه آن) که از نظر وظایف و مسئولیتهای و دشواری کار مشابه یکدیگرند و شرایط احراز آنها یکی است، به گونه ای که بتوان نام واحدی بر آنها اطلاق کرد، «یک طبقه شغلی» نامیده می شود. مانند حسابدار طبقه ۱ و ۲ و ...

یک یا چند طبقه شغلی یک رشته شغلی (عنوان شغلی) را تشکیل می دهند. و چند رشته شغلی که از لحاظ نوع کار و حرفه و رشته تحصیلی و تجربی وابستگی نزدیکی با یکدیگر داشته باشند، در مجموع یک رشته شغلی را بوجود می آورند.

بنابراین، هر رشته به چندین رشته شغلی و هر رشته شغلی به چند طبقه شغلی تقسیم می شود و در هر طبقه شغلی چندین پست یا محل کار برای یک نوع شغل در نظر گرفته شده است.

### تخصیص طبقات شغلی به گروههای جدول حقوق و ضوابط آن :

قانون استخدام کشوری سازمان امور اداری را ملکف می کند که تمام مشاغل وزارتخانه ها و موسسات دولتی مشمول قانون را مورد بررسی قرار دهد و با کسب نظر مشورتی آنها، وظایف و مسئولیتهای هر کدام را طبقه بندی و شرایط احراز هر شغل را معین کند.

## **فواید و مزایای طبقه بندی و ارزشیابی مشاغل :**

با توجه به اینکه اهمیت و جایگاه طبقه بندی مشاغل در انتظام بخشیدن به عامل حیاتی سازمان یعنی نیروی انسانی است، مزایا و فواید زیادی برای آن می توان برشمرد که برخی از آنها عبارتند از:

- ۱) پرداخت مزد مساوی در ازای کار مساوی .
  - ۲) سپردن کار به کاردان.
  - ۳) ایجاد محیط حسن تفاهم بین مدیران و کارکنان.
  - ۴) ابلاغ وظایف و مسئولیت ها و حدود اختیارات به کارکنان .
  - ۵) استفاده در امر سازماندهی و ترسیم نمودار سازمانی.
  - ۶) ایجاد عناوین یکسان و گویا برای سلسله مشاغل در خطوط فرماندهی.
  - ۷) کمک به ایجاد تخصص ها در سازمان .
  - ۸) تعیین رده، رشته، رشته، طبقه و گروه شغلی مربوطه .
  - ۹) تعیین ارزش نسبی مشاغل در رابطه با یکدیگر بر مبنای واقعیات .
  - ۱۰) تجدید نظر در تشکیلات سازمانی و سازماندهی آنها.
  - ۱۱) تعیین و تقسیم وظایف و مسئولیت ها و هماهنگی بین واحدها .
  - ۱۲) تدوین فرهنگ سازمانی مشاغل.
  - ۱۳) تعیین کاربرد شیوه های منظم به منظور استاندارد کردن عناوین و محتوای مشاغل.
  - ۱۴) پرداخت حقوق و دستمزد منصفانه بر حسب دشواریها و مسئولیتهای کار.
  - ۱۵) تقویم لیاقت کارکنان و ارزیابی کمیت و کیفیت کار آنها در مقام مقایسه با استانداردهای شغلی.
  - ۱۶) تقویت روحیه کارکنان و تقلیل نارضایتی ها.
  - ۱۷) تعیین مسیر ترفیع و انتقالات شغلی کارکنان.
  - ۱۸) تهیه آمار و اطلاعات لازم جهت تنظیم برنامه های کارآموزی.
  - ۱۹) کمک در کارمندیابی، آموزش، ترفیع و انتقال.
  - ۲۰) با مشخص شدن شرایط احراز سطوح گوناگون مشاغل، ارتقاء و انتصاب بر اساس ضابطه صورت می - پذیرد و توقعات کاذب کاهش می یابد.
- علاوه بر کارکنان سازمان، کارفرمایان و مدیران هم، از فواید طبقه بندی مشاغل بهره مند می شوند. درست است که طبقه بندی مشاغل از دیدگاه کارکنان ابزاری جهت ایجاد عدالت استخدامی است، اما از لحاظ کنترل، نظارت و حتی اداره امور برای کار فرمایان و مدیران نیز مفید است.

## نتایج اجرای سیستم طبقه بندی مشاغل به قرار زیر است:

- با اجرای طرح طبقه بندی و ارزیابی مشاغل در هر سازمان نکات ذیل مشخص می شود:
- ۱) وظایف و مسئولیتها و حدود اختیارات هر شغل مشخص و از تداخل وظایف جلوگیری می گردد.
  - ۲) سطح مسئولیتها، تماسها و سطح پاسخگویی افراد.
  - ۳) میزان تحصیلات، تجربه و مهارتهای لازم برای هر شغل.
  - ۴) میزان حقوق و مزایای هر شغل، به عبارت دیگر ارزش مشاغل مختلف در قیاس با یکدیگر و همچنین با مشاغل مشابه در منطقه یا بازار کار.
  - ۵) با توجه به مشخص بودن شرایط احراز مشاغل مختلف و نحوه ارتباط مشاغل با یکدیگر، فرد می تواند درباره تغییر نوع کار و شغل خود تصمیم بگیرد.
  - ۶) امکان تنظیم بودجه پرسنلی و دفاع از آن با ارائه مدارک مستند و علمی فراهم می گردد.
  - ۷) با اجرای طرح طبقه بندی مشاغل و روشن شدن وظایف و مسئولیتها، اطلاعات کافی برای سازمان دادن و تعیین روابط صحیح تشکیلاتی در اختیار مسئولان اداره امور استخدامی قرار می گیرد و تا حدودی نیز امکانات لازم برای حذف تشریفات زاید فراهم میشود.
  - ۸) با روشن شدن وظایف و مسئولیتها، ارزیابی کار کارکنان براساس نحوه انجام دادن این وظایف و تقبل مسئولیتهای مربوط تسهیل می گردد. بدین معنی که مسئولان مربوط می توانند کارمندان تحت نظر خود را با جزئیات کارهایی که باید انجام دهند آشنا سازند و نتایج کار آنها را در هر یک از این وظایف و مسئولیتها ارزیابی کند.

## مراحل اصلی تهیه طرح طبقه بندی مشاغل :

۱- شناخت مشاغل و تعیین عناوین آنها :  
{ الف) بررسی نمودارهای سازمانی و راهنمای سازمان.  
{ ب) بازدید از واحدهای سازمانی.  
{ ج) تعیین رشته ها ، رشته ها و طبقات شغلی.

۲- گردآوری اطلاعات درباره عوامل تشکیل دهنده شغل :  
{ اصلی ← مانند شاغل شغل، سرپرست شاغل، نمونه هائی از کار، وسائل، تجهیزات و ماشین آلات.  
{ الف- منابع اطلاعاتی :  
{ فرعی ← مانند قواعد ، مقررات و دستورالعملها ، نمودارها ، روشهای مدون انجام کار ، گزارش و نشریات

ب- وسائل جمع آوری اطلاعات ← پرسشنامه- کاربرینی از طریق مشاهده و مصاحبه.

۱- نمودار تشکیلاتی

۲- نمودار وظایف

۳- نمودار پرسنلی

۴- نمودار جریان کار

ج- بررسی نمودارهای سازمانی:

د- مراجعه به اسناد و مدارک

{ الف) عنوان طرح  
{ ب) هدف طرح  
{ پ) نحوه اجرای طرح  
{ ت) نتایج حاصل از اجرای طرح  
{ ث) تعیین و تشخیص مسئولیتها در اجرای طرح  
{ ج) مدت لازم برای اجرای طرح  
{ چ) هزینه اجرای طرح  
{ ح) تصویب طرح  
{ خ) پی گیری طرح

۳- تهیه و تنظیم طرح مقدماتی :

## عوامل مهم طبقه بندی مشاغل که در تهیه طرح ها باید مورد توجه قرار گیرد:

گفتیم طبقه بندی امری انتزاعی- ذهنی است که با ملاک قرار دادن نقاط اشتراک یا افتراق اشیا به شناخت پدیده مورد نظر خود می پردازد. لذا به منظور شناخت محتوا و ماهیت مشاغل سازمان، لاجرم باید عوامل و ملاک های طبقه بندی را مشخص نمود تا بر اساس آن طبقه بندی صورت پذیرد. اگر چه تعیین تعداد عوامل مورد استفاده برای انجام طبقه بندی مشاغل به نوع سازمان مورد بررسی بستگی دارد، لکن عوامل عمده ای که برای طبقه بندی مورد استفاده واقع می گردد عبارتند از:

۱. ماهیت و نوع کار (تخصص یا حرفه)
۲. نوع و حدود نظارتی که از طرف مقام مافوق یعنی سرپرست اعمال می شود.
۳. نوع و حدود نظارت و سرپرستی بر کارهای دیگران.
۴. قوه ابداع و ابتکار مورد نیاز برای انجام کار.
۵. میزان ضرورت اعمال قضاوت مستقل و اتخاذ تصمیم.
۶. اهمیت و موضوع تماس شغل با مشاغل دیگر.
۷. مسئولیتهای مختلف (از قبیل مالی، دارائیها، وسائل و ...)
۸. شرایط محیط کار
۹. صعوبت انجام کار
۱۰. شرایط احراز از نظر تحصیلات، تجربه، معلومات و مهارتهای لازم برای انجام کار.
۱۱. برای طبقه بندی مشاغل لازم است مبنای مورد نظر را از میان تمام مبانی ممکن انتخاب کنیم و آن مبانی را برگزینیم که هدف های مورد نظر از طبقه بندی و همچنین استفاده هایی را که از به کار بردن آن مطمح نظر بوده است بهتر تامین کنند. ممکن است تعریف شغل را کنار بگذاریم و فهرست مفصلی از نکات گوناگونی که بر آن اساس مشاغل مشابه یا مغایر یکدیگر هستند، ترتیب دهیم مانند فهرست ذیل:
  - الف) حقوق و مزایا
  - ب) مستمر بودن و یا موقت بودن
  - ج) از لحاظ محل سازمانی شغل
  - د) وظایف و مسئولیتهای مرتبطبدین ترتیب به خوبی مشاهده می کنیم که مشاغل را می توان بر اساس مبانی متعددی طبقه بندی کرد و انتخاب این مبانی بستگی به هدف ما از طبقه بندی دارد.

## پست سازمانی چیست؟

واحد اصلی و اساسی سازمان است و هنگامی که کارمندی آن را اشغال کند تبدیل به واحدی زنده می-شود که به سازمان حیات می بخشد.

برای آنکه سازمان به وجود آید و اداره شود کارهای زیادی لازم است.

اهداف سازمان باید توصیف شود، تدابیر و خط مشی ها روشن گردد، روش ها و گزارش کار بیان و وسایل و خدمات مورد نیاز فراهم شود و پس از آن کارمندان لازم انتخاب شوند.

## چرا باید پستهای سازمانی را طبقه بندی کرد؟

مقامهای مسئول هر دستگاه باید بدانند که با چه پست هایی سر و کار دارند. مقام های مسئول پست های سازمانی واحدها را از طریق دسته بندی بر حسب عناوین و تشابه و تفاوت ماهیت آنها مطالعه و بررسی کنند و از طریق رتبه های حقوقی آنها به تشخیص پست های سازمانی بپردازند. زمانی که نظام یکسانی از عناوین و رتبه ها بکار برده شود، هر پست را می توان با یکبار مطالعه بررسی کرد و تشخیص داد که حاکی از چه نوع کار و شغلی است. تعیین عناوین و رتبه های معین در سیستم منظم «طبقه بندی مشاغل» یا «طبقه بندی پستها» نامیده می شود.

در واقع طبقه بندی پست ها برای رعایت عدالت و رفتار یکسان با کلیه کارکنانی که در شرایط مساوی کار قرار دارند ضروری بنظر می رسد و این امر از لحاظ تعیین دستمزد و حقوق پرداختی و در نتیجه اجرای عدالت استخدامی در سازمانهای وسیع اداری لازم است.

## تهیه طرح طبقه بندی مشاغل :

جمع‌آوری اطلاعات و تجزیه و تحلیل آن و شناخت پستهای سازمانی و ماهیت آنها به ما امکان می‌دهد طرح طبقه‌بندی مشاغل را تهیه کنیم، اجرای این امر به شیوه درست رعایت مراحل ذیل را ضروری می‌سازد:

تشخیص رشته، رشته فرعی و رشته های شغلی.

تشخیص طبقات مشاغل.

تدوین و تسجیل شرح طبقات مشاغل.

تدوین و نظم دادن شرح مختصات طبقات مشاغل.

### تشخیص رشته و رشته فرعی و رشته های شغلی :

پس از تعیین مبنای طبقه بندی مشاغل در سازمانها و موسسات که عموماً عواملی نظیر زمان شروع کار و تحصیلات، تجربه و معلومات، مسئولیتها، میزان ضرورت و اعمال قضاوت و سایر عوامل موثر است، لازم است کارشناسان تهیه کننده طرح آن دسته از وظایف و مسئولیتها را که از لحاظ نوع کار یکسان و مشابه ولی از نظر ارزش و اهمیت و سختی کار متفاوتند، بنحوی که برای همه آنها از لحاظ مدارک تحصیلی مورد نیاز و پرداخت حقوق یکنواخت در نظر گرفته شود، در قالب رشته های شغلی تنظیم و تدوین و تفکیک و سپس برای هر دسته از رشته های شغلی که از لحاظ حرفه وابستگی نزدیک دارند رشته های فرعی ایجاد و مجموعه ای تحت عنوان رشته را مشخص کنند.

### تشخیص طبقات شغلی:

تعیین و تشخیص طبقات شغلی در هر سازمان بر حسب رشته شغلی و وظایف و مسئولیتهایی که در هر رشته شغلی قرار می گیرند به ترتیب به دشواری کار، اهمیت وظایف و مسئولیتها و درجات علمی بستگی دارد.

تعداد طبقات هر رشته شغلی نیز بر اساس گستردگی فعالیتها و حجم عملیات تعیین می شود، بنحوی که هر طبقه شغلی را بتوان :

۱) تحت عنوان واحدی نامگذاری کرد.

۲) شرایط احراز یکسان و همانندی از نظر تحصیلات، تجربه، مهارت و معلومات برای آن قائل شد.

۳) گروه حقوقی یکسانی برای آنها در نظر گرفت و به همه آنها حقوق مساوی پرداخت کرد.

۴) برای تصدی آنها به هنگام استخدام و انتصاب کارمند تستهای استخدامی یکسانی به کار برد.

۵) دوره های آموزشی و کارآموزی همسانی برای آنها در نظر گرفت .

### تعیین عنوان طبقه :

از سوی دیگر به لحاظ تسهیل در امر ارزش گذاری گروهی برای هر رشته شغلی و یا در صورت نیاز برای هر طبقه شغلی در مورد مشاغل همتراز سازمانی، ضروری است که به ازای هر طبقه شغلی عنوان مناسبی انتخاب شود که دلالت بر کل ماهیت وظایف و مسئولیتهای مشاغل قابل تخصیص در آن طبقه داشته باشد. در این زمینه باید نکات ذیل رعایت گردد :

۱. عنوان هر طبقه باید روشنگر طبیعت و ماهیت نوع وظایف و مسئولیتهای در آن طبقه شغلی باشد.
۲. عنوان می باید مختصر و قابل پسند در جامعه باشد.
۳. عنوان باید نشان دهنده ی درجه اهمیت شغلی باشد.
۴. عنوان باید مناسب با فرهنگ محلی جامعه باشد.

### تدوین و تسجیل شرح طبقات:

یکی از مراحل اصلی تهیه طرح طبقه بندی مشاغل تهیه شرح طبقات رشته های شغلی و حصول اطمینان از درستی آنها پس از تجزیه و تحلیل اطلاعات و نتایج بررسی ها (رشته ها و طبقات شغلی) و سپس به تهیه شرح طبقات رشته های شغلی می پردازیم. برای اجرای صحیح این کار اگر سازمانی که طبقه بندی مشاغل را برای آن انجام می دهیم دارای مشاغل محدود باشد مشکلی نداریم، ولی اگر سازمانی که مشاغل آن را طبقه بندی می کنیم تعدادی موسسه داشته باشد، یکی از موسساتی را که از تنوع مشاغل کامل تر برخوردار باشد بنام موسسه مادر انتخاب و رشته های شغلی را بر مبنای اصولی که برای امر طبقه بندی تعیین شده در آن موسسه پیاده می کنیم و سپس آن را به سایر موسسات با شرایط خاص تعمیم می دهیم که در این صورت شرح طبقات به شرح ذیل تهیه می شود:

- ۱) تهیه شرح طبقات رشته های شغلی.
- ۲) کدگذاری طبقات شغلی.
- ۳) تهیه فهرست عناوین طبقات شغلی.
- ۴) تهیه شناسنامه شغلی.
- ۵) تسجیل شرح طبقات تهیه شده.
- ۶) تخصیص آزمایشی پستهای سازمانی به طبقات شغلی.
- ۷) موارد استفاده از شرح طبقات.



## ارتباط طرح طبقه بندی و ارزیابی مشاغل با سایر امور اداری یا کارگزینی:

تنظیم بودجه: هزینه پرسنلی معمولاً قسمت اعظم هزینه های اداری را شامل می شود. با اجرای طرح های طبقه بندی و ارزیابی مشاغل، جزئیات هزینه های پرسنلی از قبیل میزان دستمزد عادی، اضافه کاری، انتقال و انتصاب و استخدام در سال بعد به طور مستدل مشخص می شود و به همین دلیل تنظیم بودجه تسهیل می شود.

استخدام: با آگاهی از ماهیت مشاغل و شرایط احراز پستها انتخاب فرد مناسب تسهیل می شود. آزمایش و گزینش: با آگاهی از شرایط احراز پستها و جزئیات وظایف و مسئولیتهای مشاغل گوناگون تدوین پرسشنامه برای اجرای آزمونهای استخدامی و مصاحبه های مربوط تسهیل و گزینش فرد مناسب میسر می شود.

انتصاب: با آگاهی از توانایی فردی کارکنان و انتصاب افراد به پستهای گوناگون متناسب با شرایط احراز تعیین شده و سطوح متفاوت وظایف و مسئولیتهای تسهیل می شود.

آموزش: با شناخت نیازهای فنی و تخصصی برای انجام وظایف گوناگون در صورت آگاهی از تواناییهای بالقوه افراد، برنامه ریزی در زمینه آموزش کارکنان ممکن می شود.

نقل و انتقال، ارتقاء و تنزل مقام کارکنان: با شناخت شرایط احراز و ماهیت وظایف و مسئولیتهای مشاغل، امکان نقل و انتقال کارکنان در داخل سازمان، متناسب با تواناییهای آنها و ارتقاء مقام آنان یا تنزل مقام در صورت مشخص شدن کارایی فرد در پست مربوط فراهم می شود. نظر به اینکه این تغییرات با ضوابط از قبل تعیین شده منطبق و امکان اعمال سلیقه شخصی در این موارد کمتر است. از ایجاد تنش تا حد زیادی کاسته می شود.

اصلاح اهداف: اصلاح اهداف یا استفاده از فن آوری جدید در هر سازمان ضرورتاً نیاز به اصلاح تشکیلات یا ایجاد تغییر در وظایف و مسئولیتهای جدید یا برگزاری دوره های آموزشی دارد. این امر با تجزیه و تحلیل مشاغل، کاربینی و بررسی خصوصیات تحصیلی و تجربی کارکنان ممکن است و برای کاستن از هزینه پرسنلی بهتر است که افراد مورد نظر متناسب با نیازهای شغلی و با در نظر گرفتن شرایط فردی لازم انتخاب شوند.

تطبیق افراد: با مشخص شدن شرایط احراز لازم، برای تصدی پستها، تطبیق افراد با توجه به شرایط فردی آنان ممکن می شود.

گروه های حقوقی: با اجرای طرح طبقه بندی مشاغل، پست ها به طبقات شغلی و طبقات شغلی بر حسب اهمیت به گروههای حقوقی تخصیص می یابند. بدین ترتیب سطوح حقوقی نظامی منطقی و توجیه پذیر می یابد.

بدین ترتیب در عمل مشخص شد که طرح طبقه بندی و ارزیابی مشاغل، که ابتدا ابزاری برای برقراری مزد عادلانه و استقرار عدالت استخدامی تلقی می شد و کارکنان خواستار اجرای آن بودند، فواید بسیاری برای مدیران اجرایی دارد و بدلیل تاثیر مثبت آن در مدیریت و کاستن از هزینه پرسنلی و افزایش سود موسسات تولیدی کار فرمایان نیز از آن حمایت کردند.

## ابزار کار و منابع اطلاعاتی طبقه بندی مشاغل :

- آئیننامه اجرائی طرح طبقه بندی مشاغل
  - فرمهای ارزشیابی سالانه کارکنان
  - سیاستها و خط مشی های مربوط به دستگاه اجرایی
- بعنوان مثال وزارت بهداشت تصمیم می گیرد که برای تصدی پستهای سازمانی کارشناس بهداشت محیط فقط از فارغ التحصیلان رشته تحصیلی کارشناس بهداشت محیط استفاده شود.

## عوامل اصلی طرح های طبقه بندی مشاغل :

- عبارتست از مجموع رشته های مشاغلی است که در سازمان وزارتخانه ها و موسسات دولتی بطور مستمر برای یک شغل و ارجاع آن به یک مستخدم در نظر گرفته شده اعم از اینکه دارای متصدی یا بدون متصدی باشد.
  - مجموعه ای از رشته های شغلی که ارتباط و یا وابستگی نزدیک با هم دارند مثلاً رشته بهداشتی و درمانی که رشته های شغلی پزشک، کارشناس آزمایشگاه، کارشناس بهداشت محیط، پرستار و... که ارتباط نزدیک با هم دارند.
  - مجموعه ای از رشته های مشاغلی است که از لحاظ فعالیت و نوع کار و حرفه وابستگی نزدیک دارند و با همدیگر کادر وسیع حرفه ای را تشکیل می دهند. مانند رشته اداری و مالی، بهداشتی و درمانی و ...
- **رسته فرعی :**
    - یک یا چند رشته شغلی در داخل یک رسته اصلی را که از نظر نوع فعالیت و مدارک تحصیلی ارتباط شدیدتری با هم دارند مثل رشته اداری و مالی که رشته های فرعی اداری- مالی- گمرک و مالیاتی را شامل می شود.
    - رسته فرعی در تشخیص تجربه مشابه کاربرد بیشتری دارد.
    - رشته هایی که از لحاظ نوع کار و حرفه و شرایط احراز وابستگی آنها شدیدتر و بیشتر است یک رسته فرعی را تشکیل می دهند. مانند رشته فرعی خدمات پرستاری و مامائی

- **رشته شغلی :**

عبارت از چند طبقه شغلی است که از لحاظ نوع کار مشابه بوده ولی از نظر اهمیت و دشواری و وظایف و مسئولیتها دارای درجات مختلف می باشند.

طبقه یک هر رشته شغلی از لحاظ اهمیت پایین ترین سطح آن رشته شغلی محسوب می شود. مثل پرستار دارای مدرک تحصیلی کاردانی و کارشناسی که یکی در طبقه یک و دیگری در طبقه دوم رشته شغلی پرستار تخصیص می یابد.

- مجموعه چند طبقه شغلی را رشته شغلی می نامند.

- یک یا چند طبقه شغلی که از نظر وظائف و مسئولیتها مشابه ولی میزان اهمیت و صعوبت کار دارای درجات متفاوتی می باشند.

- **طبقه شغلی :**

- یک یا چند پست سازمانی که دارای وظائف و میزان صعوبت و درجه اهمیت کار مشابهی هستند بطوری که بتوان حقوق و مزایای یکسان به همه آنها پرداخت نمود.

- یک یا چند پست که از نظر وظائف و مسئولیتها و دشواری کار با یکدیگر مشابه باشند بنحویکه :

۱- به همه آنها بتوان عنوان واحدی داد.

۲- شرایط احراز از نظر مهارت، معلومات، تحصیلات و تجربه یکسان باشد.

۳- همه آنها را به گروه حقوقی واحدی تخصیص داد.

- **شرح طبقه شغلی :**

شرح مکتوب و مدونی که حاوی مشخصات اصلی و اساسی شغل می باشد و به تصویب مرجع قانونی مربوطه رسیده باشد.

- **تخصیص :**

قرار دادن پست سازمانی در یک طبقه شغلی و قراردادن طبقه شغلی در یکی از گروههای جدول را تخصیص می نامند.

- **تجدید تخصیص :**

عبارتست از تجدید نظر در تخصیص پست و قراردادن آن در گروه دیگر.

## **مبانی قانونی طبقه بندی مشاغل :**

ماده ۲۴ - سازمان امور اداری و استخدامی کشور مکلف است کلیه مشاغل وزارتخانه ها و موسسات دولتی مشمول این قانون را مورد بررسی قرار داده و با کسب نظر مشورتی آنها وظایف و مسئولیتهای هر کدام را مشخص و بر این اساس شرایط احراز هر شغل را تعیین کرده و در هر مورد که این شرایط معین شد وزارتخانه ها و موسسات دولتی مکلفند در انتصابات خود شرایط احراز آن مشاغل را رعایت کنند.

ماده ۲۵ - سازمان امور اداری و استخدامی کشور مکلف است هر یک از مشاغل وزارتخانه ها و موسسات دولتی مشمول این قانون را در یکی از رشته ها قرار دهد.

تبصره ۱- مستخدمین رسمی باقتضای شغلی که برای تصدی آن استخدام شده یا می شود در یکی از رشته های شغلی قرار خواهند گرفت.

تبصره ۲- سازمان امور اداری و استخدامی کشور می تواند با کسب نظر وزارتخانه ها یا موسسات دولتی مربوط در داخل هر یک از رشته ها باقتضای نوع شغل ، رشته های تخصصی تشخیص دهد.

ماده ۲۶ - انتصاب مستخدمین رسمی به پستهایی که مشاغل مربوط به آنها در رشته مربوط مستخدم قرار ندارد ممنوع است. مگر با داشتن شرایط احراز آن پست و رضایت مستخدم.

تبصره- روسای ادارات و مقامات بالاتر در صورت اقتضاء می توانند با تصویب وزیر یا رئیس موسسه دولتی مربوط، مستخدم را با داشتن شرایط لازم در رشته دیگر به خدمت بگمارد.

## ارزشیابی مشاغل

منظور از ارزشیابی شغل، فرایندی است که به وسیله آن ارزش و اهمیت نسبی مشاغل مختلف سازمان تعیین می‌گردد. به طور کلی ارزش نسبی یک شغل، سهمی است که آن شغل در تحقق اهداف سازمان دارد، اما از آنجا که اندازه‌گیری و تعیین دقیق سهم شغل در موفقیت سازمان به آسانی امکان‌پذیر نیست، باید شاخص‌ها و متغیرهای دیگری را یافت که با اندازه‌گیری آنها بتوان ارزش شغل را مشخص نمود. ارزشیابی شغل معمولاً با استفاده از متغیرهایی نظیر شرایط احراز، مسئولیت، مهارت، شرایط کار و ... انجام می‌گردد. به طور کلی، ورودی اصلی در ارزشیابی شغل، تجزیه و تحلیل مشاغل می‌باشد و با مراجعه به تجزیه و تحلیلی که از شغل به عمل آمده است و با مطالعه دقیق شرحی که برای آن نوشته شده است، عوامل و متغیرهای مهم در شغل، شناسایی و برای سنجش و اندازه‌گیری انتخاب می‌شوند.

مهمترین کاربرد ارزشیابی شغل در طراحی نظام پرداخت می‌باشد و به عبارت دیگر می‌توان گفت زیرساخت اصلی در طراحی نظام پرداخت ارزشیابی مشاغل می‌باشد و با استفاده از ارزشیابی شغل می‌توان اطمینان داشت که پرداخت به هر شغل، با ارزش آن شغل برای سازمان متناسب خواهد بود.

تعیین ارزش نسبی مشاغل و تعیین حقوق و دستمزد براساس ارزش مشاغل مزایای بسیاری دارد نظیر اینکه بیشترین پرداختها به با ارزشترین مشاغل، یعنی مشاغلی که بیشترین سهم را در نیل به اهداف سازمان دارند، تعلق می‌گیرد و این امر باعث پذیرش سیستم پرداخت از سوی کارکنان می‌شود و علاوه بر این کارکنان احساس می‌کنند که حقوق آنها رعایت شده و برخورد مسئولان سازمان با آنها منصفانه است و این احساس موجب رضایت شغلی کارکنان می‌گردد.

ارزشیابی شغل عبارت است از روش منظمی که به منظور تعیین ارزش نسبی مشاغل سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرد و بدین وسیله ساختار پرداخت سازمان معین می‌گردد. ارزشیابی شغل فرایندی است منظم، خواه در سطح وسیعی صورت بگیرد یا در حد محدود اما نمی‌توان ادعا داشت که روشی کاملاً علمی است چون به صورت ذهنی و قضاوتی انجام می‌شود. ارزشیابی مشاغل صرفاً با روابط بین مشاغل سر و کار دارد و به ارزش‌های خالص و ناب، کاری ندارد. ارزش واقعی شغل تحت تأثیر بازار، مذاکرات و سایر عوامل دیگر قرار دارد. ارزشیابی شغل فقط به شغل توجه دارد و تلاش‌های فردی یا عملکرد افراد را در مجموعه سازمان نادیده می‌انگارد.

## **دلایل ارزشیابی مشاغل:**

- علاوه بر اهداف مطلوب و مورد نظر در استفاده از سیستم های ارزشیابی مشاغل دلایل متعددی در مورد اینکه چرا سازمان ها به ارزشیابی مشاغل متوسل می شوند وجود دارد که عبارتند از:
- ۱) ارزیابی مشاغل شیوه ای منطقی، قابل دفاع و منظم برای تعیین ارزش نسبی مشاغل می باشد.
  - ۲) نیازمندی کارکنان را به یک ساختار مدرج عقلایی تأمین می کند.
  - ۳) سیستم های جدید را که به اهداف، ارزش ها و نیازمندی های شغلی مبتنی می باشد از طریق استقرار دستمزدهای جدید جایگزین سیستم های قدیمی می کند.
  - ۴) وسیله ای می باشد که زمینه مشارکت کارکنان و اتحادیه را از طریق تعیین دستمزد توافقی فراهم می سازد زیرا معمولاً ارزیابی مشاغل توسط مدیریت انجام می شود در حالیکه یک عمل مشترکی می باشد که باید به همراه اتحادیه ها صورت بگیرد.
  - ۵) ارزشیابی مشاغل به ایجاد ساختار پرداخت عادلانه که در عین حال با اهداف سازمانی نیز سازگاری دارد، کمک می کند.

## **ارزیابی مشاغل:**

منظور از ارزیابی مشاغل مشخص کردن ارزش مشاغل نسبت به هم با توجه به وظایف و مسئولیتها و شرایط احراز، بصورت عددی و بصورت پولی است. این ارزش گذاری اصولاً پس از طبقه بندی مشاغل بالاخص بعد از تشخیص و تسجیل طبقات مشاغل صورت می پذیرد، زیرا در یک رشته شغلی که خود یک یا چند طبقه شغلی دارد و در هر طبقه شغلی آن یک یا چند پست سازمانی تشخیص داده شد، ارزش گذاری بمنظور پرداخت حقوق و مزایای مستخدم که متصدی پست است صورت می گیرد و تا زمانی که این امر صورت نپذیرفته باشد نمی دانیم که میزان پرداختی به مستخدم چقدر باید باشد. از سوی دیگر تا زمانی که ارزیابی صورت نگیرد نمی دانیم بطور مثال ارزش ریالی مشاغل طبقه ۲ حسابدار با مشاغل طبقه ۲ کارگزين چقدر است. لازم است پس از طبقه بندی مشاغل از طریق روشهای ارزیابی مشاغل برای ارزیابی مشاغل اقدام کنیم.

## تعریف ارزشیابی مشاغل:

- عبارتست از برقراری ارتباط بین کیفیت وظائف و مسئولیتها و ارزش پولی مشاغل در یک سازمان.
  - عبارتست از سنجش درجه اهمیت یک طبقه شغلی در مقام مقایسه با طبقات شغلی دیگر به منظور تعیین موقعیت نسبی طبقات شغلی در طرح طبقه بندی و همچنین تخصیص آنها به گروههای حقوقی.
- بعنوان مثال میوه فروشی می خواهد مقداری میوه برای فروش عرضه کند. ابتدا میوه ها را برحسب نوع (پرتقال، سیب، انگور، گلابی و...) تفکیک و سپس براساس ریز و درشت بودن و ویژگی خاص میوه طبقه بندی و در قفسه های خاص قرار می دهد (طبقه بندی) و در مرحله بعد برای آنها قیمت تعیین می کند (ارزشیابی).
- مقایسه مشاغل با یکدیگر و تعیین ارزش آنها در مقایسه با هم را ارزشیابی مشاغل گویند.
  - ارزشیابی شغل ارتباط مستقیمی با مجری و یا متصدی شغل یا مقام و منصب شاغل ندارد و در واقع شغل منفک از شاغل مورد ارزشیابی قرار می گیرد. اگر چه ممکن است که خصوصیات، ویژگیها و صفات شاغلین هم در تعیین و پرداخت حقوق و دستمزد موثر باشد ولی در مرحله ارزشیابی مشاغل این عوامل در نظر گرفته نمی شود.
  - به سنجش درجه اهمیت و ارزش یک رشته شغلی در مقام مقایسه با رشته های شغلی دیگر به منظور تعیین موقعیت نسبی طبقات شغلی در طرح طبقه بندی مشاغل با توجه به نوع و پیچیدگی وظایف و سطح مسئولیت ها، حساسیت شغل و شرایط محیط کار به منظور پرداخت حقوق مساوی در ازای کار مساوی در شرایط مساوی اطلاق می شود.



## اهداف ارزشیابی شغل:

یکی از اهداف عمده ارزشیابی مشاغل، سطح بندی و درجه بندی مشاغل سازمان به یک روال منطقی و حساب شده و با استفاده از فنون موجود می باشد که به این وسیله، ارزش نسبی مشاغل را با توجه به نوع وظایف و مسئولیت های افراد تعیین می نماید که این نیز خود مقدمه ای است برای طراحی نظام پرداخت سازمان و به خودی خود هدف نمی باشد.

به طور کلی هدف از ارزیابی مشاغل عبارت از تعیین سهم نسبی مشاغل در سازمان و نقش آنها در موفقیت سازمان و پرداخت به مشاغل منطبق با آن می باشد.

### عمده ترین اهداف ارزشیابی مشاغل عبارتند از:

- ۱) تحقق عدالت پرداخت در سازمان از طریق پرداخت به مشاغل مطابق ارزش آنها.
  - ۲) مساعدت و همکاری با کارکنان به منظور انطباق با تغییرات سازمان از طریق بهبود بخشیدن به درک آنها از محتوای مشاغل و آنچه در کار ارزشمند است.
  - ۳) برقراری و ایجاد یک ساختار پرداخت عملی و مورد توافق.
  - ۴) ساده کردن و منطقی کردن و روابط پرداخت میان مشاغل و کاستن از شانس و اقبال، پارتی بازی و دیگر انحرافات که ممکن است به وجود آید.
  - ۵) کمک به برقراری پرداخت به مشاغل جدید و منحصر به فرد و یا در حال تغییر.
  - ۶) فراهم ساختن ابزار مورد توافق جهت کاهش و حل اختلافات و شکایات.
  - ۷) تضمین سازگاری ساختار پرداخت با روابط آن در میان مشاغل سازمان به طوری که از دیگر برنامه های منابع انسانی از قبیل برنامه های مسیر خدمتی، تدارک نیرو و آموزش حمایت کند.
- در حالیکه دیدگاه های متفاوتی نسبت به ارزشیابی مشاغل در رابطه با جبران خدمات وجود دارد اما سه عنصر مشترک در آنها به چشم می خورد:
- الف) طبقه بندی مشاغل و ارزشیابی مشاغل به ایجاد سلسله مراتبی از شغل ها که بر ارزش نسبی مبتنی باشد، کمک می کند.

ب) ارزشیابی شغل، بازارهای کار داخل و خارج را به هم متصل می کند.

ج) معیار مناسبی را در مذاکرات بین اتحادیه ها و کارفرمایان ارائه می کند.

ارزشیابی شغل مربوط به تعیین و تشخیص ارزشهای ریالی مشاغل موجود در سازمان است.

هدف ارزشیابی شغل عبارتست از ایجاد ارتباط منطقی بین وظایف و مسئولیتهای یک شغل با میزان حقوق و دستمزد پرداختی به مشاغل. بنابراین می توان چنین گفت که ارزشیابی شغل وسیله ایست که برای ایجاد ارتباط منطقی بین مشاغل مختلف و میزان پرداخت حقوق و دستمزد هر شغل مورد استفاده قرار می گیرد.

### **تمیز طبقه بندی از ارزشیابی مشاغل :**

طبقه بندی و ارزشیابی مشاغل دو مرحله از یک تکنیک واحد بشمار می روند. ابتدا مشاغل را طبقه بندی و سپس آنها را ارزشیابی می کنیم.

### **فواید و مزایای ارزشیابی مشاغل :**

- (۱) مشاغل سازمان در چارچوبی منظم قرار می گیرند.
- (۲) نسبت به تصمیمات حقوق و دستمزد در کارکنان احساس عدالت ایجاد می کند .
- (۳) اطلاعات مفیدی برای مقاصد سودمندی از قبیل انتخاب، آموزش و ارزشیابی عملکرد ایجاد می کند.
- (۴) برقراری یک ارتباط منطقی بین وظائف و مسئولیتهای شغلی و حقوق و دستمزد پرداختی به کارکنان.
- (۵) رفع تبعیضات و بی عدالتیها در پرداخت حقوق و دستمزد.
- (۶) کاهش تعداد شکایات و تسهیل در امور پاسخگویی و قانع نمودن شاغلین در رابطه با مسائل حقوق و دستمزد.
- (۷) تسهیل در امور مربوط به تعیین و تشخیص هزینه های پرسنلی سازمان.
- (۸) تقویت روحیه پرسنل در جلب رضایت و ایجاد انگیزه های مثبت در کارکنان که افزایش کارایی سازمان را به همراه خواهد داشت.
- (۹) برقراری یک سیستم منطقی در پرداختهای تشویقی.
- (۱۰) جلوگیری از اعمال نظرات در تعیین و پرداخت حقوق و دستمزد کارکنان.
- (۱۱) آموزش و بهسازی و بهبود شرایط کار.

## پیاده سازی و اجرای طرح طبقه بندی و ارزیابی مشاغل :

آخرین مرحله طبقه بندی و ارزشیابی مشاغل مرحله پیاده کردن طرح مزبور است. منظور از پیاده کردن اجرای ضوابطی که در زمینه طبقه بندی و ارزیابی مشاغل تدوین شده درباره کارکنان سازمان است در مرحله پیاده کردن ابتدا لازم است پست سازمانی هر فرد به یکی از طبقات شغلی تخصیص داده شود یعنی مشخص کنیم پست آقای الف به کدام طبقه شغلی موضوع طرح طبقه بندی و ارزیابی مشاغل از لحاظ نوع وظایف، درجه دشواری مربوط می شود. در این صورت مشخص می شود که عنوان طبقه بندی شغلی فردی حسابدار طبقه ۲ است این عمل را تخصیص می نامند. البته ممکن است در طول مراحل گوناگون طبقه بندی مشاغل عمل تخصیص انجام گرفته باشد در این صورت نیاز مجدد به تخصیص نیست بعد از اینکه تمام پستهای سازمانی به طبقات شغلی تخصیص داده شدند، پیاده کردن طرح طبقه بندی مشاغل بترتیب زیر میسر خواهد بود.

### (۱) اصول تهیه دستور العمل اجرایی:

- برای طرح طبقه بندی و ارزیابی مشاغل ابتدا لازم است :
- مشخصات کامل هریک از متصدیان مشاغل سازمان جمع آوری و در فهرست تطبیق قرار گیرند.
- تطبیق دادن وضع افراد با ضوابط و دستورالعمل ها.
- دستور العمل تعیین حقوق و مزایای استخدام یا کارآموزی.
- فرم های لازم برای پیاده کردن و ادامه طرح طبقه بندی و ارزیابی مشاغل.
- اختیارات و مسئولیتهای سرپرستان و مدیران در امر طبقه بندی و ارزیابی مشاغل.

### (۲) اقدامات اجرایی:

- اقداماتی که برای بهتر اجرا کردن طرح طبقه بندی و ارزیابی مشاغل باید انجام شود:
- اطلاعات شغلی جامع و کاملی در مورد هر یک از طبقات مشاغل جمع آوری شود.
  - در انتخاب و اجرای سیستم ارزیابی بسیار دقت شود.
  - حمایت مدیران و مقامات بالای سازمان نسبت به ضوابط طرح جلب شود.
  - برای آشنائی کارکنان و سرپرستان دوره های آموزشی در زمینه طبقه بندی و ارزیابی مشاغل اجرا شود.
  - طبقات شغلی جدید با توجه به نیازهای سازمان به طرح اضافه و طبقات غیر ضروری از مجموعه حذف گردد.

### ۳) نقش مدیران و سرپرستان در اجرای طرح :

- تغییر در وظایف و مسئولیتهای کارکنان تحت نظارت خود را به موقع به مسئول طبقه بندی مشاغل اطلاع دهند.
- با آشنائی که با ضوابط طرح پیدا می کنند شکایات و اعتراض های کارکنان خود را مستقیماً پاسخگو باشند.
- در ایجاد تغییرات اصولی در ضوابط طرح با مسئول طبقه بندی مشاغل همکاری موثر نمایند.

### ۴) محدودیتهای کلی طبقه بندی مشاغل:

- نوع فرآیند ارزشیابی که مورد استفاده قرار می گیرد، می تواند منشاء بروز بعضی از تضادها در سازمان به حساب آید.
- در سازمان هایی که تغییر و تحولات زیاد است، سیستم های ارزشیابی ممکن است جوابگو نباشد.
- فرآیند ارزشیابی زمان بر است.
- ممکن است درجه بندی مشاغل و ارزش های داده شده به مشاغل با شرایط بازار تطابق نداشته باشد.

به راحتی نمی توان برای کلیه مشاغل در شرایط مختلف یک حداقل قابل قبول و یا حداکثر قابل حصول مشخص کرد و در تعیین ارزش ریالی یعنی تعیین حقوق و دستمزد ملاک قرار داد. محدودیت دیگر در ارزشیابی مشاغل همانا نگرش کارشناسان به شغل و شاغل است که گاهی بجای شغل ، شاغل آن مورد ارزشیابی قرار می گیرد.

**سایر محدودیتها:** نفس کار، روشهای ارزشیابی، سیاست های حقوق و دستمزد، کیفی و ذهنی بودن مشاغل دخالت عوامل ذهنی در طبقه بندی مشاغل در پاره ای موارد برخی توهمات و بی اعتمادی ها را بین کارکنانی که مشمول طرح اند، ایجاد می کند.

در طبقه بندی مشاغل در اغلب موارد انعطاف لازم به لحاظ تعیین ارزش یا تخصیص پستها به طبقات شغلی وجود ندارد.

شرح طبقات مشاغل هر قدر جامع باشد در برخی موارد جوابگوی نیاز سازمان در امر تخصیص پستها به طبقات شغلی نمی باشد.

## **ابزارهای ارزشیابی مشاغل :**

برای ارزشیابی مشاغل لازم است ابزار و روش هایی بکار گرفته شود تا این کار بخوبی به انجام برسد این ابزارها عبارتند از :

۱) تهیه راهنمای ارزیابی مشاغل

۲) تعیین روش تحلیل مشاغل

۳) تهیه فرمهای اطلاعات شغلی

۴) تعیین روشهای کنترل

## **فنون ارزشیابی :**

به طور کلی برای تعیین ارزش نسبی مشاغل هر سازمان روش های مختلفی وجود دارد که از بین آنها چهار روش ذیل از جمله سیستم های متداول ارزشیابی مشاغل می باشد: روش رتبه بندی ؛ روش درجه بندی یا طبقه بندی ؛ روش مقایسه عوامل ؛ روش امتیازی.

روش های چهارگانه فوق از یک سیر تکاملی برخوردار می باشند، در یک تقسیم بندی کلی روش های مذکور به دو دسته سیستم های کمی ارزشیابی و سیستم های کیفی ارزشیابی تفکیک می گردند به عبارت دیگر در روش های غیر کمی (کیفی) مشاغل به طور کلی مورد مطالعه و مقایسه قرار می گیرند در حالیکه در روش های کمی مشاغل به عوامل مشترک و مورد توافق با یکدیگر مقایسه می شوند و بعد ارزش نسبی آنها تعیین می گردد.

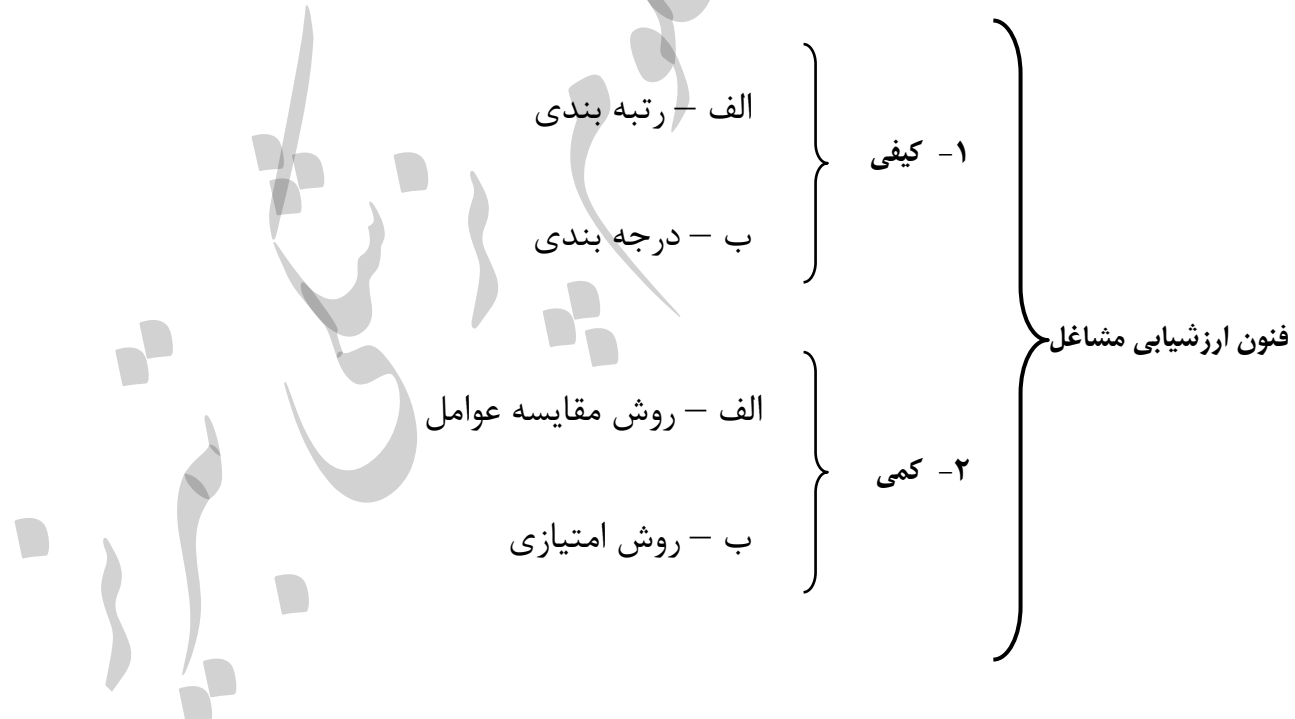
علاوه بر روش های ذکر شده روش های دیگری نیز برای ارزشیابی مشاغل وجود دارد که چندان متداول نمی باشند و کاربرد این روش ها عمدتاً برای رده های سرپرستی و مدیریت می باشد، این روش ها که از روش های متداول ارزشیابی مشاغل مایه گرفته است عبارتند از: روش پروفایل ؛ کاستلیون ؛ روش منحنی رشد، روش نمودار راهنمای شغل، روش دوره زمانی، روش منحنی بلوغ و یا ترکیبی از روشهای مذکور که موارد استفاده آنها نادرست.

برگزیدن روش مناسب ارزیابی در درجه اول به نوع سازمان و فعالیت آن بستگی تام دارد و از طرف دیگر روش انتخابی حتی الامکان باید مورد تأیید و توافق کارکنان سازمان نیز قرار بگیرد .

طرح های ارزشیابی مشاغل ممکن است در دو حالت صورت پذیرد: حالت اول زمانی است که برای تاسیس یک سازمان برنامه ریزی می شود. در این حالت، هنوز شغل و شاغلی در عمل وجود ندارد که از نزدیک بررسی و ارزشیابی شود. بدیهی است که در این مرحله، با توجه به پیشینه موضوع و سازمانهای مشابه، به طور کیفی و ذهنی، ارزش مشاغل مورد نظر سازمان مشخص می گردند.

حالت دوم زمانی است که سازمان فعال است و هر شغل، شاغلی دارد که میتواند برای ارزشیابی مطالعه و بررسی شود. در این صورت، لازم است که نخست سازمان به خوبی تجزیه و تحلیل شده و هدف های آن و روشهای کلی انجام دادن کارها و ... به طور کامل بررسی گردد. سپس با جلب موافقت و همکاری کارکنان و مدیریت سازمان به جمع آوری اطلاعات مربوطه پرداخته شود.

ارزشیابی مشاغل معمولاً با استفاده از یکی و یا ترکیبی از چهار روش اصلی: روش امتیازی، مقایسه عوامل، طبقه بندی و رتبه بندی انجام می گردد.



### جدول مقایسه روش های ارزشیابی مشاغل

| روش                         | مبنای مقایسه  | مورد مقایسه | قابل استفاده                      | نوع ارزشیابی | ویژگی               |
|-----------------------------|---|-------------|-----------------------------------|--------------|---------------------|
| امتیازی                     | مقیاسهای بخصوصی که به این منظور طراحی شده اند.      | عوامل کلیدی | در سازمانهای بزرگ با تعدد مشاغل   | کمی          | سادگی وقت گیر       |
| مقایسه عوامل                | سایر مشاغل  | عوامل کلیدی | در سازمانهای کوچک                 | کمی          | دقیق تر قابل انعطاف |
| طبقه بندی مشاغل (درجه بندی) | گروه های شغلی بخصوصی که به این منظور انتخاب شده اند | کل شغل      | در سازمانهای بزرگ با دامنه شغل کم | کیفی         | ساده و کم هزینه     |
| رتبه بندی مشاغل             | سایر مشاغل  | کل شغل      | در سازمانها و شرکتهای محدود       | کیفی         | ساده و کم هزینه     |

نخستین گام در فرایند ارزشیابی مشاغل تعیین عوامل اصلی و ضریب اهمیت هر یک از این عوامل از مجموع امتیازات می باشد. تجارب ما در پروژه های ارزشیابی مشاغل، ما را به این باور رسانده است که اگرچه ترکیبی از عوامل ارزشیابی مشاغل نظیر مسئولیتهای شغلی، مدرک تحصیلی، میزان تجربه، شرایط کار و ... ، در غالب سازمانهای ایرانی میتواند به صورت مشترک مورد توجه قرار گیرد. لیکن برای تعیین ضریب اهمیت و دامنه امتیازی این عوامل نمیتوان به هیچ وجه یکسان و در یک چارچوب مشخص عمل کرد. بطور مثال توجه و تأکید بر عامل تجربه در یک شرکت پیمانکاری مهندسی به میزان قابل ملاحظه ای بیشتر از اهمیت همین عامل در یک سازمان با ماهیت تحقیقات علمی و دانشگاهی است. همین ملاحظات را می توان در چگونگی تعیین عوامل اصلی و فرعی نیز در نظر داشت. به عبارت روشنتر در یک سازمان با ماهیت کار در فضای باز و محیط صنعتی، عامل سختی کار می تواند به عنوان یکی از عوامل اصلی ارزشیابی قلمداد شود ولی همین عامل در یک سازمان خدمات عمومی می تواند به یک زیرعامل شرایط کار تقلیل یابد.

بدیهی است نحوه طراحی و امتیازبندی عوامل ارزشیابی شغل نیازمند شناخت مناسب فرایندها و اهداف عملیاتی سازمان و همچنین وجود تجربه عملی در این حوزه است. در گام بعد براساس نتایج حاصل از فعالیتهای پیش گفته به طراحی پرسشنامه های متناسب با معیارهای مورد نظر پرداخته و منابع جمع آوری اطلاعات را مشخص می نماییم. در ارزشیابی مشاغل برخلاف تجزیه و تحلیل مشاغل که از شاغل شغل

به عنوان منبع اصلی کسب اطلاعات استفاده می شود، نیازمند گروهی از خبرگان مشاغل می باشیم که بر کلیه مشاغل سازمان تسلط داشته باشند؛ زیرا در ارزشیابی مشاغل می بایست ارزش مشاغل در مقایسه با سایر مشاغل مشخص گردد. بنابراین در این مرحله استفاده از خبرگان برای پاسخگویی به پرسشنامه مناسبتر است. لازم به تأکید است در فرایند ارزشیابی مشاغل توجه به یافته های حاصله از تجزیه و تحلیل شغل الزامی است.

پس از تعیین منابع اطلاعاتی در گام های نهایی پس از تکمیل، جمع آوری و پیاده سازی پرسشنامه های ارزشیابی مشاغل و استخراج ارزش امتیازی هر شغل و کنترل و نهایی سازی نتایج با گروه خبرگان منتخب سازمان ، تقریباً فعالیتهای این مرحله به انتها می رسد و یافته های ما آمادگی کاربرد در سایر زیر سیستم های حوزه منابع انسانی علی الخصوص طراحی نظام حقوق و دستمزد را دارا میباشد.



## روش رتبه بندی (کیفی):

طبق این روش کیفی مشاغل بطور کامل با یکدیگر مقایسه می شوند و در مقایسه و ارزشیابی شغل به عوامل متشکله (تحصیلات، تجربه، مسئولیتها، دشواری کار و صفات دیگر) تجزیه نمی شوند بلکه به تمامی این عوامل یکجا توجه می شود. شیوه کار را می توان بشرح زیر خلاصه کرد:

گام اول - تعیین و تشخیص مشاغل موجود در سازمان و تهیه فهرستی از آنها.  
گام دوم - تهیه شرح وظیفه و شرایط احراز برای هر شغل با کمک شاغل، سرپرست مربوط و نماینده مدیریت.

گام سوم - انتخاب کمیته برای طبقه بندی مشاغل، ترجیحاً با نماینده ای از شاغلین.  
گام چهارم - بررسی و مقایسه شرح وظایف و شرایط احراز و طبقه بندی آنها از پائین به بالا (از پیشخدمت تا مدیر)

(برخی از مشاغل ممکن است یکسان تلقی شوند بنابراین در یک گروه قرار خواهند گرفت).  
گام پنجم - تخصیص پایین ترین شغل به گروه ۱ و تخصیص شغل مهم تر به گروه بالاتر.  
گام ششم - تعیین جدول حقوق گروه و پایه برای گروههای مستخرجه با استفاده از نرخ بازار کار پس از جرح و تعدیلات جزئی.

این روش یک روش ساده یا سریع و کم هزینه است که در آن از ضوابط کمی استفاده نمی گردد و اغلب بجای شغل، مشاغل ارزشیابی می شود از این سیستم فقط می توان در سازمانهای کوچک با تعداد معدودی پرسنل استفاده کرد.

این شیوه ارزشیابی که به نام شیوه ارزشیابی به ترتیب اهمیت نیز نام گذاری شده است یکی از ساده ترین و از نظر استفاده ارزان ترین روش های ارزیابی می باشد. بدین ترتیب که از مسئولان یا سرپرستان هر قسمت خواسته می شود مشاغل مجموعه سازمانی خود را به ترتیب اهمیت مرتب کنند سپس همانند دیگر روش های ارزشیابی، کمیته ارزیابی مشاغل بر اساس شرح مشاغل تدوین شده به مقایسه مشاغل گوناگون سازمان می پردازد و مشاغل را به ترتیب اهمیت از مشکل ترین و مهم ترین شغل تا سهل ترین و کم اهمیت ترین شغل مرتب می کنند. به عبارت دیگر روش رتبه بندی عبارت از مرتب ساختن فرم های شرح شغل از با ارزش ترین و بالاترین تا پایین ترین شغل سازمان است.

اگرچه این شیوه ارزشیابی از نظر استفاده نسبتاً ساده می باشد، اما هیچگاه استفاده از آن در سطح وسیع توصیه نمی شود. این روش تا حد زیادی ذهنی و کیفی است و لذا ارزشیابی ها را در نرخ گذاری دچار انحراف می نماید و از تعیین کردن دلایل متقن برای رتبه بندی نهایی مشاغل باز می دارد. از طرفی اگر چه

طبق روش رتبه بندی مشاغل سازمان بر مبنای اهمیت شان رتبه بندی می شوند، اما از مشخص کردن اختلاف ارزش مشاغل و تمایز مشاغل بر حسب درجه آنها ناتوان است. لذا این نقیصه باعث می شود که در موقع تعیین درجات حقوقی مشکل ایجاد شود. در نهایت استفاده از روش رتبه بندی در مواقعی توصیه می شود که تعداد مشاغل سازمان بسیار محدود باشد.

در نظام مشاغل  
علوم و فنون  
پژوهشی

## رتبه بندی مشاغل در یک درمانگاه کوچک :

| ترتیب مشاغل  | حقوق ماهانه (به ریال) |
|--------------|-----------------------|
| ۱. پزشک      | ۲۵۰۰۰۰۰۰ ریال         |
| ۲. سرپرستار  | ۱۸۰۰۰۰۰۰ ریال         |
| ۳. پرستار    | ۱۷۰۰۰۰۰۰ ریال         |
| ۴. حسابدار   | ۱۵۰۰۰۰۰۰ ریال         |
| ۵. کمک بهیار | ۱۳۰۰۰۰۰۰ ریال         |
| ۶. خدمتگزار  | ۱۱۰۰۰۰۰۰ ریال         |

معایب: کیفی و ذهنی بودن، توجه به عناوین به جای توجه به محتوا، کلی بودن، قضاوت های متمایز، قابل استفاده نبودن آن در سازمانهای وسیع با مشاغل متعدد و وسیع.

## روش درجه بندی (طبقه بندی مشاغل) - کیفی

در این روش سعی شده است حتی الامکان معایب روش رتبه بندی بر طرف شود. بدین ترتیب که تحلیل گر علاوه بر اینکه مشاغل را با یکدیگر مورد مقایسه قرار می دهد در قدم اول باید یک سلسله مراتبی از سطوح طبقات مشاغل ایجاد کند.

این روش مستلزم این است که ارزیاب ها بر اساس شناخت خود از مشاغل سازمان سطوحی از طبقات را در سازمان ایجاد کنند. به طوری که این سطوح کلیه مشاغل سازمان را دربرگیرد و سپس هر شغل را بتوان در داخل طبقه مناسبی جایگزین کرد. این سیستم ارزشیابی بی شباهت با سیستم مدرسه که دارای سطوح گوناگون می باشند نیست، چون برای هر درجه شرح خاصی از سطح تحصیلات و دانش مورد نیاز آن برقرار می شود و دقیقاً مبتنی بر میزان مهارت و مسئولیت ذاتی در پست می باشند، طبقه بندی می شوند. روش درجه بندی مستلزم این است که ارزیاب ها سطوح طبقات شغلی را ایجاد و تعریف کنند بطوری که دامنه مشاغل سازمان را پوشش بدهد و متعاقباً بتوان هر شغل را در داخل طبقه مناسبی جای داد. در این روش ارزیاب ها باید ابتدا دامنه و فواصل درجات را مشخص کنند. در این مرحله دو نکته اساسی باید مورد توجه قرار گیرد. اولاً سطوح درجات باید به گونه ای تعیین گردند که تمامی مشاغل سازمان را پوشش بدهد. ثانیاً و احتمالاً پر دردسرتین مرحله تهیه شرح طبقات است که باید نوشته شود. از آنجا که خانواده های شغلی متنوعی در سازمان وجود دارد، ایجاد و تعریف طبقاتی که بتوان به آسانی همه مشاغل را در داخل آن جای داد کار دشواری است.

روش درجه بندی به طور خلاصه به معنای جای دادن هر یک از شرح شغل ها در داخل طبقات مخصوص آنها می باشد به طوری که تمامی مشاغل پوشش داده شوند. شرح طبقات به عنوان استاندارد تلقی می - شوند که شرح مشاغل با آنها تطبیق داده می شوند.

مراحل انجام درجه بندی یا طبقه بندی شغل: تعیین مشاغل و واحدهای مورد مطالعه ؛ تجزیه و تحلیل مشاغل و تهیه شرح مشاغل سازمان ؛ انتخاب ارزیاب ها ؛ تعریف طبقات ؛ بررسی و تخصیص مشاغل ؛ تهیه ضوابط و مقررات طبقه بندی.

در عمل نه تنها شرح مشاغل یا شرح طبقات استاندارد مقایسه می شوند، بلکه مشاغل با یکدیگر تطبیق نیز داده می شوند تا اطمینان حاصل شود که مشاغل هر طبقه تا چه میزانی با طبقه دیگر شباهت دارد. نتیجه نهایی ایجاد یک سری از طبقات شغلی با تعدادی از مشاغل در داخل آنها می باشد. برای مشاغل درون هر طبقه، کار مشابه و یکسان در نظر گرفته می شود و پرداخت به آنها نیز به طور یکسان صورت می گیرد.

مشاغل در طبقات مختلف نبایستی با یکدیگر تشابهی داشته باشند و همچنین باید از نرخ پرداخت متفاوتی برخوردار باشند. شرح طبقات و تعداد آنها به عرف، دامنه یا سطح و تنوع مشاغل مورد نظر و نیز مسیرهای خدمتی و ترقی سازمان بستگی دارد. برخی معتقدند که ۱۴ تا ۱۷ طبقه نیاز بیشتر سازمان ها را تأمین می کند و این عقیده مورد توافق عمومی نیز می باشد. بنابراین تعداد طبقه مناسب، بستگی به پراکندگی و تنوع در کار دارد که ممکن است طبقات زیادی را ایجاد کند.

محاسن: شبیه روش رتبه بندی، روش طبقه بندی شغل ساده و کم هزینه است؛ در سازمان هایی که مشاغل دامنه و ارتباط کمی دارند این روش نتایج رضایت بخشی را به دست می دهد؛ بدون ابهام است، این روش در تشخیص اینکه چه زمانی ماهیت یک شغل با تغییر شیوه تولید تغییر می یابد دارای انعطاف می باشد.

بوسیله این روش ساده و متداول، مشاغل در سازمان طبقه بندی می شوند و در گروه های شغلی بخصوص قرار می گیرند.

روشهای مختلفی برای طبقه بندی مشاغل وجود دارد. یک راه اینست که برای هر یک از گروه های شغلی در سازمان، شرح گروه نوشته می شود و سپس بسته به اینکه مشاغل با چه گروهی، مطابقت بیشتری داشته باشد، در این گروهها جا داده شود.

مشاغل را می توان برحسب تفاوت در وظایف، مسئولیتها، مهارتها، شرایط کار و سایر عوامل مرتبط با شغل نیز در گروه های خاص طبقه بندی نمود.

نرم طبقه بندی یا درجه بندی مشاغل در دستگاههای دولتی مشمول قانون نظام هماهنگ (۷۵/۱/۱)

- مجموعه مشاغلی که شرایط تحصیلی احراز آنها مدرک تحصیلی ششم ابتدایی می باشد حداقل در گروه ۳ تخصیص می یابد.
- مجموعه مشاغلی که شرایط تحصیلی احراز آنها مدرک تحصیلی سوم متوسط می باشد حداقل در گروه ۴ تخصیص می یابد.
- مجموعه مشاغلی که شرایط تحصیلی احراز آنها مدرک تحصیلی دیپلم کامل متوسطه می باشد حداقل در گروه ۶ تخصیص می یابد.
- مجموعه مشاغلی که شرایط تحصیلی احراز آنها مدرک تحصیلی فوق دیپلم می باشد حداقل در گروه ۷ تخصیص می یابد.
- مجموعه مشاغلی که شرایط تحصیلی احراز آنها مدرک تحصیلی لیسانس می باشد حداقل در گروه ۸ تخصیص می یابد.

● مجموعه مشاغلی که شرایط تحصیلی احراز آنها مدرک تحصیلی فوق لیسانس می باشد حداقل در گروه ۹ تخصیص می یابد.

● مجموعه مشاغلی که شرایط تحصیلی احراز آنها مدرک تحصیلی دکتری می باشد حداقل در گروه ۱۰ تخصیص می یابد.

معایب: تهیه و شرح کامل طبقات کلیه مشاغل کار دشواری است ، به اجزاء و عوامل تشکیل دهنده شغل توجه کافی نمی شود، دسته های مشاغل نامتجانس در یک طبقه کنار هم قرار می گیرند، امکان دارد که شرح یک طبقه از جهاتی دیگر به طبقات بالاتر و یا پایین تر مربوط می شود.

معایب: شرح درجات شغلی مبهم می باشد و نمی تواند کمیت را تعیین نماید. بنابراین ارزش نسبی هر شغل نمی تواند به طور دقیق تعیین گردد ؛ ملزم کردن کارمند به یک شغل با درجات به خصوص مشکل می باشد زیرا شرح درجه شغلی دارای ابهام است

## روش مقایسه عوامل (کمی):

در این روش، بر خلاف روش امتیازی، عوامل کلیدی به اجزای کوچکتر، یعنی زیرمجموعه‌ها و درجات مختلف تقسیم و تفکیک نمی‌شوند، بلکه مشاغل بر اساس عوامل مختلف، مستقیماً با یکدیگر مقایسه می‌گردند.

ابتدا از میان تمام مشاغل موجود در سازمان، معمولاً بین پانزده تا بیست شغل به عنوان مشاغل نمونه، انتخاب و سایر مشاغل در سازمان با آنها مقایسه می‌شود. مشاغلی را باید به عنوان نمونه انتخاب کرد که ماهیت و محتوای آنها و همچنین حقوق و مزایایی که به آنها تعلق می‌گیرد در جامعه و صنعت کاملاً مشخص باشد. سپس عوامل کلیدی شناسایی می‌گردند و هر یک از مشاغل نمونه بر اساس هر یک از این عوامل در جدولی درجه بندی می‌شوند. معمولاً تلاش فکری، مهارت، تلاش جسمی، مسئولیت و محیط و شرایط کار به عنوان عوامل کلیدی انتخاب و درجه بندی می‌گردند. سپس با استفاده از جدول حقوق و دستمزد این مشاغل رتبه بندی و در مرحله آخر جایگاه هر یک از مشاغل در مقایسه با این مشاغل حاصل می‌گردد.

این شیوه ارزشیابی که توسط یوجین بنج ابداع گردیده است و به سیستم مشاغل حساس نیز معروف است، بسط و توسعه روش درجه بندی ارزشیابی می‌باشد. در این سیستم به صورت کمی به تعیین ارزش نسبی مشاغل پرداخته می‌شود و از نظر استفاده از هر دو روش قبلی دشوارتر و از ظرافت خاصی نیز برخوردار است.

در روش مقایسه عوامل، مشاغل بر مبنای دو معیار اساسی زیر ارزیابی می‌شوند: تعیین مجموعه‌ای از عوامل قابل اندازه‌گیری؛ تعیین دستمزد برای مجموعه مشاغل انتخاب شده نمونه یا کلیدی.

ارزشیابی مشاغل به روش مقایسه عوامل در سال ۱۹۲۶ برای رفع کاستیهایی که در روش امتیازی مشاهده می‌شد، طراحی گردید. در این روش، برخلاف روش امتیازی، عوامل کلیدی به اجزای کوچکتر، یعنی زیر مجموعه‌ها و درجات مختلف، تقسیم و تفکیک نمی‌شوند، بلکه مشاغل بر اساس عوامل مختلف، مستقیماً با یکدیگر مقایسه می‌گردند.

از میان تمام مشاغل موجود در سازمان معمولاً بین ۱۵ تا ۲۰ شغل بعنوان مشاغل نمونه، انتخاب و سایر مشاغل در سازمان با آنها مقایسه می‌شود. مشاغلی را باید بعنوان نمونه انتخاب کرد که ماهیت و محتوای آنها و همچنین حقوق و مزایایی که به آنها تعلق می‌گیرد در جامعه و صنعت کاملاً مشخص باشد.

عوامل کلیدی، شناسایی میگردند و هر یک از مشاغل نمونه براساس هریک از این عوامل در جدولی درجه بندی می شوند. معمولاً تلاش فکری، مهارت، تلاش جسمی، مسئولیت، شرایط کار و محیط بعنوان عوامل کلیدی انتخاب و درجه بندی می گردند.

گام اول: تعیین عوامل اساسی در ارزشیابی

مهارت، مساعی، مسئولیت، شرایط کار

مهارت عبارتست از تسلط عملی و شناخت لازم برای انجام شغل و شامل تحصیلات، تجربه و ابتکار است.

مساعی عبارتست از میزان کوشش و زحماتی که برای انجام موفقیت آمیز کار لازم است.

مسئولیت عبارتست از جوابگویی برای عوامل مختلف از قبیل افراد، ابزار، مسائل و رویدادها است.

شرایط کار عبارتست از شرایط نامطلوب یا خطراتی است که قابل اجتناب نیست با وجودی که شرایط کار را نمی توان یک مشخصه انسانی تلقی کرد، معذالک چون تاثیرات نامطلوب محیط کار را بر افراد نشان می دهد، جزو عوامل اساسی در ارزشیابی شغل منظور می شود.

گام دوم: تهیه شرح شغل یا مشخصات شغل

گام سوم: تعیین مشاغل استاندارد (نمونه-کلیدی)

مشاغلی که دستمزد پرداختی آنها در سطح متعارف می باشد، مشاغل استاندارد نامیده می شود.

گام چهارم: رتبه بندی مشاغل استاندارد

پس از اینکه مشاغل استاندارد براساس روش فوق (بوسیله کارشناس) انتخاب شد، کمیته طبقه بندی و ارزشیابی مشاغل شرح مشاغل استاندارد را به دقت بررسی می کند و در صورت لزوم کار بینی بعمل می آورد. سپس کارشناس از همین کمیته می خواهد تا مشاغل استاندارد را بترتیب اهمیت یک بار برحسب مهارت، یکبار برحسب مسئولیت، یک بار برحسب کوشش و مساعی و بالاخره یک بار دیگر براساس شرایط کار از پائین به بالا فهرست وار رتبه بندی کند.



| رتبه | مهارت         | مسابی         | مسئولیت       | شرایط کار     |
|------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| ۱    | مهندس ساختمان | مدیر عامل     | مدیر عامل     | مهندس ساختمان |
| ۲    | مدیر عامل     | مهندس ساختمان | مهندس ساختمان | مدیر عامل     |
| ۳    | حسابدار       | حسابدار       | حسابدار       | بایگان        |
| ۴    | بایگان        | بایگان        | بایگان        | خدمتگذار      |
| ۵    | خدمتگذار      | خدمتگذار      | خدمتگذار      | حسابدار       |

گام پنجم: تخصیص درصد ارزش پولی به عوامل چهارگانه مشاغل استاندارد پس از تکمیل جدول رتبه بندی برای هر عامل شغل استاندارد، درصد ارزش پولی تخصیص داده می شود. بدین معنی که کارشناس ارزشیابی از کمیته می خواهد که حقوق و دستمزد هر شغل را ۱۰۰ فرض کنند و برای هر عامل مشاغل استاندارد، درصد ارزش پولی را مشخص سازند یعنی رقم ۱۰۰ مفروض را بر اساس اهمیت ۴ عامل تقسیم کنند و مشخص سازند اگر حقوق شغل  $100 \times X$  باشد چه درصدی از آن بابت مهارت، چه درصدی بابت مسابی و مسئولیت و شرایط کار تعلق میگیرد.

| درصد تخصیص |         |       |       | عنوان شغل     |
|------------|---------|-------|-------|---------------|
| شرایط کار  | مسئولیت | مسابی | مهارت |               |
| ۱۰         | ۵۰      | ۲۵    | ۱۵    | مدیر عامل     |
| ۲۰         | ۲۰      | ۲۰    | ۴۰    | مهندس ساختمان |
| ۱۰         | ۲۰      | ۳۰    | ۴۰    | حسابدار       |
| ۳۰         | ۲۰      | ۲۰    | ۳۰    | بایگان        |
| ۲۵         | ۱۰      | ۳۰    | ۳۵    | خدمتگذار      |

گام ششم: تبدیل درصد عوامل به ارزشهای پولی پس از اینکه درصد ارزشهای پولی برای هر عامل تخصیص یافت حقوق و دستمزد متعارف که فقط برای مشاغل استاندارد تهیه شده است (بصورت ساعتی، روزانه یا ماهانه) به درصد عوامل متشکله تقسیم می شود و در ستون های مربوطه قرار می گیرد.

\* بعد از تهیه این جدول مقایسه می کنیم که شغل "F" بین شغل A و B یا B و C یا C و D یا D و E قرار می گیرد سپس مبلغ ریالی آن تعیین و میان عوامل با نظر کمیته تقسیم می شود.

| شرایط کار |      | مسئولیت |      | مساعی |      | مهارت |      | نرخ<br>دستمزد<br>متعارف در<br>بازار | عنوان شغل     |
|-----------|------|---------|------|-------|------|-------|------|-------------------------------------|---------------|
| ریال      | درصد | ریال    | درصد | ریال  | درصد | ریال  | درصد |                                     |               |
| ۱۶۰۰      | ۱۰   | ۸۰۰۰    | ۵۰   | ۴۰۰۰  | ۲۵   | ۲۴۰۰  | ۱۵   | ۱۶۰۰۰                               | مدیر عامل     |
| ۲۴۰۰      | ۲۰   | ۲۴۰۰    | ۲۰   | ۲۴۰۰  | ۲۰   | ۴۸۰۰  | ۴۰   | ۱۲۰۰۰                               | مهندس ساختمان |
| ۹۵۰       | ۱۰   | ۱۹۰۰    | ۲۰   | ۲۸۵۰  | ۳۰   | ۳۸۰۰  | ۴۰   | ۹۵۰۰                                | حسابدار       |
| ۲۴۰۰      | ۳۰   | ۱۶۰۰    | ۲۰   | ۱۶۰۰  | ۲۰   | ۲۴۰۰  | ۳۰   | ۸۰۰۰                                | بایگان        |
| ۱۶۲۵      | ۲۵   | ۶۵۰     | ۱۰   | ۱۹۵۰  | ۳۰   | ۲۲۷۵  | ۳۵   | ۶۵۰۰                                | خدمتگزار      |

A  
B  
C  
D  
E

معایب : صرف وقت و نیروی آموزشی بسیار، اگر اشتباهی در یکی از عوامل ارزشگذاری پیش آید، کل روش را با مشکل مواجه می کند، امکان استفاده از تجربیات قبلی کم است.

این شیوه خطر حذف جنبه های منحصر به فرد مشاغل سازمان را که برای کارکنان و مدیران مهم هستند به دنبال خواهد داشت. این خطر یا نگرانی را می توان از طریق ایجاد عواملی که مبتنی بر تجزیه و تحلیل یک نمونه از مشاغل سازمان که نماینده سازمان باشد بر طرف ساخته و سپس این عوامل را در مورد تمام مشاغل سازمان به کار برد.

## روش امتیازی:

متداولترین روش ارزشیابی مشاغل، روش امتیازی است. از جمله مزایای این روش، سادگی نسبی و سهولت استفاده از آن است.

طریقه عمل در روش امتیازی از این قرار است که نخست، عوامل کلیدی ارزشیابی شغل شناسایی میشوند. عوامل کلیدی عواملی هستند که از نظر سازمان چنان اهمیتی دارند که حاضر است بابت آنها پول پردازد. بنابراین، ارزش نسبی یک شغل را عوامل کلیدی آن تعیین می کند. بعد از تعیین عوامل کلیدی، زیرمجموعه‌های هر یک از این عوامل، شناسایی و انتخاب می گردند و هر یک از زیرمجموعه ها نیز به درجات مختلف تقسیم می شوند. مرحله بعدی، مرحله ضریب گذاری یا امتیازبندی عوامل است. در این مرحله برای هر یک از عوامل کلیدی و زیرمجموعه های آن، امتیازی که معرف ارزش نسبی آن است تعیین می گردد. بدیهی است تخصیص امتیاز به هر عامل، بستگی به درجه اهمیت و ارزش آن عامل دارد. حداکثر امتیازی که برای هر یک از عوامل کلیدی تعیین شده است میان زیرمجموعه های آن عامل توزیع می گردد. در آخرین مرحله، امتیاز هر شغل با استفاد از مطالعه شرح مشاغل و محاسبه مجموع امتیازات اختصاص یافته محاسبه می گردد. روش امتیازبندی، یعنی تخصیص امتیاز به عوامل کلیدی و زیرمجموعه‌های آنها بسیار وقتگیر است و این عیب بزرگ این روش است.

در بین روش های ارزیابی مشاغل احتمالاً روش امتیازی بیشترین کاربرد را در بر دارد. این روش مستلزم این است که ابتدا عوامل قابل اندازه گیری در مشاغل سازمان مورد مطالعه و شناسایی قرار گیرد و سپس بر حسب عوامل فرعی به تشریح و توصیف آنها پرداخته شود و در مرحله بعد به هر یک از عوامل نسبت به ارزششان امتیازات تخصیص داده شود. پس از آن مشاغل سازمان بر مبنای تعداد عواملی که دارا می باشند مورد ارزیابی واقع می گردند و مطابق ارزش هر یک از عوامل امتیازات تخصیص داده می شود و بالاخره اینکه به یک مقیاس پرداخت که بر میزان کل امتیازات دریافتی مبتنی است، جای داده می شود. به طور خلاصه در این روش ارزیاب ها باید به شناسایی، تشریح و تعیین ارزش های امتیازی به عوامل قابل اندازه گیری مبادرت نمایند که این عوامل در مرحله بعد به عنوان مبنایی برای ارزیابی همه مشاغل دیگر مورد استفاده قرار می گیرد. بر خلاف روش مقایسه عوامل که مشاغل سازمان با مشاغل کلیدی مقایسه می شوند در روش امتیازی عوامل فرعی که از قبل تعریف شده اند به عنوان معیاری استفاده می شود که پست ها و مشاغل بر مبنای آن ارزیابی می شوند و نتیجه نهایی تعیین ارزش نسبی هر شغل می باشد بنابراین سطح پرداخت ها به میزان کل امتیازات تخصیص یافته بستگی خواهد داشت.

این روش را می توان شکل تکامل یافته تر از سایر روشها بویژه روش مقایسه عوامل دانست و برای اولین بار در سال ۱۹۲۵ بوسیله مریل آر.لات ارائه گردید.

در استفاده از سیستم امتیازی ویژگی های مشترک تمامی مشاغل جداگانه مورد توجه قرار می گیرند و امتیازات تخصیص یافته می باید تا حدود نسبی ویژگی موجود در هر شغل را نشان دهد. سپس مجموع امتیازات به نرخ دستمزد تبدیل می گردد.

روش امتیازی شامل گام های زیر است :

تعیین و تصریح عوامل اساسی و فرعی شغل

تعریف و تصریح درجات هر عامل

تجزیه و تحلیل شغل

ارزشیابی شغل

معمولاً چند مشخصه اصلی وجود دارد که می بایست در تجزیه شغل مدنظر قرار گیرد که عبارتند از :  
مهارت - مسئولیت - مساعی - شرایط کار

هر یک از عوامل چهارگانه فوق را می توان به عامل جزئی تری تجزیه کرد بنحوی که ۱۰ تا ۲۰ عامل یا بیشتر وجود داشته باشد.

مهارت به : ۱- تحصیلات ۲- تجربه ۳- ابتکار و نوآوری

مساعی به : ۱- مساعی جسمانی ۲- الزامات ذهنی - بصری

مسئولیت به : ۱- برای وسائل یا عملکرد ۲- مسئولیت برای مواد ۳- مسئولیت برای ایمنی دیگران ۴- مسئولیت سرپرستی دیگران

شرایط کار به : ۱- شرایط محیط کار ۲- خطرات غیر قابل اجتناب

پس از اینکه عوامل انتخاب شدند، ضروری است تا تعریف شوند و به درجاتی تقسیم گردند که فهم و درک آنها سهل و ساده باشد. بعنوان مثال عامل ابتکار و نوآوری

عامل ابتکار و نوآوری، اقدام مستقل، اعمال قضاوت، اتخاذ تصمیم یا حدود برنامه ریزی را که شغل بدان نیاز دارد ارزیابی می کند. این عامل درجه پیچیدگی شغل را نیز ارزیابی می کند.

درجه ۵- مستلزم توانائی درک و تبعیت از دستورات ساده و استفاده از وسائل ساده است که متضمن تصمیمات محدود می باشد زیرا به شاغل گفته می شود که دقیقاً چه کاری را انجام دهد.

درجه ۴- مستلزم توانائی کار براساس دستورات مشروح و اتخاذ تصمیمات جزئی متضمن استفاده از قدرت قضاوت است.

درجه ۳- مستلزم توانایی برنامه ریزی و اجرای توالی عملیات می باشد. جایی که روشهای جاری عملیات وجود دارد و متضمن اتخاذ تصمیمات کلی درباره کیفیت، تولرانس، توالی عملیات و استقرار می باشد.

درجه ۲- مستلزم توانایی برنامه ریزی و اجرای کارهای غیر عادی و مشکل می باشد جایی که فقط روشهای کلی عملیات وجود دارد و متضمن اتخاذ تصمیماتی است که به استفاده از نوآوری ابتکار و قضاوت قابل توجه احتیاج دارد.

درجه ۱- مستلزم توانایی فوق العاده در انجام کار مستقل در جهت حصول به نتایج کلی، تدوین روش های جدید و مقابله با شرایط جدیدی است که به نوآوری، ابتکار و قضاوت قابل توجه احتیاج دارد.

#### عامل شرایط محیط کار

این عامل شرایط محیط فیزیکی که کار در آن انجام می شود ارزیابی کرده و حدود شرائط نامطلوب کار را نشان می دهد و به وجود میزان نسبی و استمرار گرد و خاک، کثافت، گرما، دود، سرما، سرو صدا، ارتعاش، رطوبت و غیره اشارت دارد.

- درجه ۱ وجود مستمر و شدید چند عامل کاملاً نامطلوب در محیط کار.
- درجه ۲ وجود چند عامل کاملاً نامطلوب در محیط کار.
- درجه ۳ برخی شرایط نامطلوب که مستمر نبوده ولی هر هفته حداقل یکبار بوجود می آید.
- درجه ۴ شرایط مقبول کار ممکن است متضمن جزئی کثافت یا وجود مقداری از عوامل مشروحه فوق باشد از قبیل شرایط کارگاه یا محیط کار.
- درجه ۵ شرایط ایده آل کار، فقدان کامل هر نوع عامل غیر مطلوب.

#### عامل الزامات جسمانی

این عامل میزان و استمرار مساعی جسمانی لازم را ارزیابی می کند و به مساعی مصروفه در جابجائی مواد (وزن و تعدد جابجائی)، اپراتوری یک ماشین، استفاده از ابزار و مدت زمان عدم اشتغال توجه دارد.

درجه ۱ کوشش جسمانی مستمر که مستلزم کار با مواد سنگین وزن می باشد. کارمشکل با فشار جسمانی دائم یا فشار شدید منقطع.

درجه ۲ کوشش جسمانی قابل توجه که مستلزم کار با مواد متوسط یا سنگین وزن می باشد یا فشار مداوم ناشی از وضع مشکل کار می باشد.

درجه ۳ کوشش جسمانی مستمر که مستلزم استمرار مساعی با مواد سبک یا متوسط الوزن می باشد. معمولاً کارهای با سیکل کوتاه که به فعالیت مستمر احتیاج دارد، یا اپراتوری چند ماشین که زمان جابجائی معادل زمان کل ماشین می باشد.

درجه ۴ مساعی جسمانی سبک در کار منظم با مواد سبک وزن یا گاه با مواد متوسط الوزن.

ابزارهای ماشینی را اپراتوری می کند که زمان ماشین از زمان جابجائی تجاوز می نماید.

درجه ۵ کارهای سبک به مساعی جسمانی کم احتیاج دارد.

پس از تجزیه و تحلیل و ارزشیابی شغل گروه بندی یا طبقه بندی مشاغل الزام آور می نماید که مشاغل به ۱۰ تا ۱۲ طبقه یا گروه تقسیم شوند و در اینصورت تمامی مشاغلی که در یک طبقه یا گروه قرار می گیرند می توانند از ارزش نسبی مساوی برخوردار شوند.

پس از تعیین امتیازات گروههای شغلی باید ارزش امتیازات به ارزش ریالی تبدیل شود. با تعیین ضریب ریالی و ضرب آن در حداقل تعداد امتیازات هر گروه مزد پایه ۱ آن گروه تعیین می شود.

معایب: انتخاب ضرایب ریالی یکسان برای مشاغل مختلف که از نظر ماهیت بایکدیگر فرق دارند و انعطاف کم برای تخصیص امتیازها به عوامل اصلی و فرعی مشاغل

نمونه ای از امتیازبندی عوامل در روش امتیازی

| امتیازاتی که به هر زیر مجموعه تعلق گرفته است. |            |          |          |          |                                |               |             |
|---|------------|----------|----------|----------|--------------------------------|---------------|-------------|
| درجه پنجم                                     | درجه چهارم | درجه سوم | درجه دوم | درجه اول | زیر مجموعه های عوامل کلیدی     | حداکثر امتیاز | عوامل کلیدی |
| ۳۰  | ۳۵         | ۷۰       | ۱۰۵      | ۱۴۰      | دانش شغلی                      | ۲۶۰           | مهارت       |
| ۱۵  | ۲۰         | ۴۰       | ۶۰       | ۸۰       | تجربه                          |               |             |
| ۸   | ۱۰         | ۳۰       | ۳۰       | ۴۰       | ابتکار                         |               |             |
| ۱۸  | ۲۰         | ۴۰       | ۶۰       | ۸۰       | جسمی                           | ۲۴۰           | تلاش و کوشش |
| ۳۰  | ۴۰         | ۸۰       | ۱۲۰      | ۱۶۰      | فکری                           |               |             |
| ۱۸  | ۲۰         | ۴۰       | ۶۰       | ۷۰       | سیاستگذاری و تعیین خط مشی      | ۳۲۰           | مسئولیت     |
| ۳۵  | ۴۰         | ۸۰       | ۱۲۰      | ۱۴۰      | نظارت بر کار و سرپرستی مرئوسان |               |             |
| ۱۵  | ۲۰         | ۴۰       | ۶۰       | ۷۰       | ایجاد روابط حسنه با مراجعان    |               |             |
| ۸   | ۱۰         | ۱۰       | ۳۰       | ۴۰       | مسئولیت های مالی               |               |             |
| ۱۸  | ۲۰         | ۴۰       | ۶۰       | ۱۰۰      | دشوار                          | ۱۸۰           | شرایط کار   |
| ۱۲  | ۱۵         | ۳۰       | ۴۵       | ۸۰       | خطرناک                         |               |             |
|   |            |          |          |          |                                | ۱۰۰۰          | کل امتیاز   |

## « منابع »

(۱) قانون استخدام کشوری ۱۳۸۵

(۲) گام به گام تا استقرار نظام جامع منابع انسانی . ۱۳۹۲/۱۲/۲۴

(۳) طبقه بندی و ارزشیابی مشاغل – مجید بی عوض .

(۴) پژوهشنامه تجزیه و تحلیل مشاغل ، اقدام نیا و موسوی . ۱۳۸۸

(۵) آئیننامه طبقه بندی مشاغل ، اقدام نیا . ۱۳۸۵