

قانون مدیریت خدمات کشوری و امکان‌سنجی اجرای آن در صنعت نفت

نسرین جزنی^۱

چکیده

مدیریت نظام جبران خدمات یکی از چالش برانگیزترین وظایف مدیریت ارشد و مدیریت منابع انسانی در سازمان به شمار می‌رود، زیرا عوامل متعددی در آن دخیل بوده و از سویی تأثیر بسیار مهمی بر تحقق اهداف استراتژیک سازمان دارد.

نظریه‌های مربوط به "نظام پرداخت" پرداخت شغل محور^۲، پرداخت فرد محور^۳، پرداخت مهارت محور^۴، پرداخت عملکرد محور^۵، پرداخت شایستگی محور^۶ و طبقات وسیع شغلی^۷ تاکنون نتوانسته‌اند پاسخی جامع برای این سوال بیابند که "ارزش خدمات یک فرد در یک شغل به طور واقعی چقدر است؟".

عواقب نارضایتی از نظام پرداخت می‌تواند ابعاد گوناگونی به خود بگیرد و در موارد حاد می‌تواند کاهش بهره‌وری، نارضایتی گسترده، ترک سازمان و حتی توقف کار توسط کارکنان را به دنبال داشته باشد. این اشتباه است که تصور شود تنها پرداخت کم می‌تواند مشکل‌آفرین باشد، در برخی موارد پرداخت بیش از حد نیز می‌تواند موجب بروز مشکلات و تبعاتی گردد. همچنین هزینه‌های حقوق و دستمزد بالا، رقابت‌پذیری سازمان و توانایی آن برای ایجاد موقعیت‌های شغلی جدید را کاهش می‌دهد. برقراری نوعی توازن میان رقابت‌پذیری سازمان و

۱. عضو هیأت علمی دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه شهید بهشتی Nasrin-jazani@cc.sbu.ac.ir

2. Job based pay
3. Person based pay
4. Skill based pay
5. Performance based pay
6. Competency based pay
7. Broad-banding

تامین رضایت کارکنان، مهم‌ترین چالش مسئولان بخش تعیین حقوق و دستمزد محسوب می‌شود.

در کشور ما نیز دولت به عنوان بزرگ‌ترین کارفرما که تصمیمات آن با زندگی و رفاه قشر وسیعی از مردم جامعه سر و کار دارد، همواره با چالش تعیین شیوه ارزش‌گذاری مشاغل و مدیریت نظام جبران خدمات کارکنان روبه‌رو بوده است. این امر به خصوص از آن جهت دشوارتر می‌گردد که مشاغل موجود در دستگاه‌های دولتی، بر خلاف بسیاری از بنگاه‌های خصوصی، چه از حیث ماهیت وظایف و پیچیدگی و چه از حیث تعداد و تکثر از تنوع فراوانی برخوردار است. گستردگی اقلیمی و جغرافیایی و همچنین لزوم پاسخگویی به جامعه را نیز باید بر دشواری‌های فوق افزود. نخستین تلاش‌ها در بازنگری و نظام‌مند کردن جبران خدمات کارکنان را می‌توان در "قانون استخدام کشوری" و "مقررات استخدامی شرکت‌های دولتی" مصوب ۱۳۵۲ مشاهده نمود. پس از آن با فاصله‌ای بسیار زیاد قانون "نظام هماهنگ پرداخت کارکنان دولت" در سال ۱۳۷۰ به تصویب رسید. در این فاصله بسیاری از دستگاه‌های اجرایی بر حسب نیاز خود و به منظور پرکردن خلاءهای موجود در قوانین قبلی، دست به ایجاد نظام‌های متعددی زده‌اند که در نتیجه اجرای قانون "نظام هماهنگ" را در بسیاری موارد با مشکلات و دشواری‌هایی روبه‌رو ساخته است. هدف از این مقاله بررسی قانون "نظام هماهنگ" و در پی آن "قانون مدیریت خدمات کشوری ۱۳۸۶" با دیدگاهی نقادانه و بررسی امکان‌پذیری اجرای آن در صنعت نفت، با توجه به نیازهای خاص این صنعت و موانع اجرایی مربوط به آن می‌باشد.

کلمات کلیدی

نظام هماهنگ پرداخت، ارزش‌گذاری شغل، مدیریت جبران خدمات.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

مدیریت نظام جبران خدمات یکی از چالش‌برانگیزترین وظایف مدیریت ارشد و مدیریت منابع انسانی در سازمان به شمار می‌رود، زیرا عوامل متعددی در آن دخیل بوده و از سویی تاثیر بسیار مهمی بر تحقق اهداف استراتژیک سازمان دارد. "جبران خدمات" به مفهوم کلیه پرداخت‌هایی است که به کارکنان در قبال خدمات آن‌ها در سازمان ارائه می‌شود. هدف کلی "نظام‌های جبران خدمات" عبارت از جذب، نگهداری و برانگیختن افراد است. اجزا یک نظام جامع جبران خدمات را می‌توان در نمودار شماره ۱ مشاهده کرد:

نمودار شماره ۱: اجزاء یک نظام پرداخت

محیط بیرونی

محیط درونی

جبران خدمت

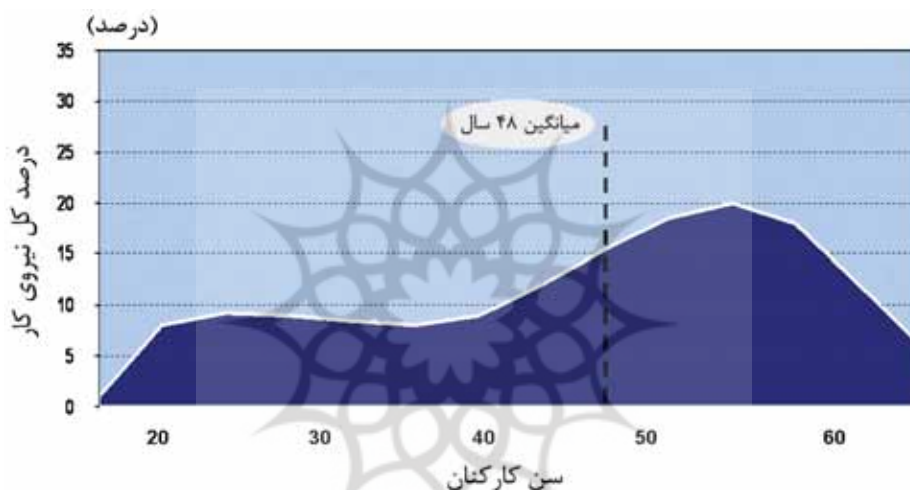
غیرمالی		مالی	
محیط شغل	شغل	غیرمستقیم	مستقیم
<ul style="list-style-type: none"> سیاست‌های برتر مدیران توانمند کارکنان شایسته کارکنان اقتضایی نشانه‌های کاری مناسب 	<ul style="list-style-type: none"> تنوع مهارت هویت وظیفه اهمیت وظیفه استقلال بازخور 	<ul style="list-style-type: none"> تأمین اجتماعی حقوق بیکاری خدمات کارگری بیمه درمانی 	<ul style="list-style-type: none"> دستمزد حقوق کارمزد پاداش
<p>انعطاف‌پذیری محیط کاری</p> <ul style="list-style-type: none"> ساعات شناور هفته فشرده کاری شراکت در کار کار از راه دور کار پاره‌وقت کار آنی بیشتر با ساعات کمتر 		<p>مزایا</p> <ul style="list-style-type: none"> پرداخت تشویقی مراقب‌های پزشکی بیمه زندگی برنامه‌های بازنشستگی سود سهام خدمات ویژه و پاداش‌های موردی برنامه‌های مزایای مخصوص هر سازمان 	

مأخذ: ماندی، ۲۰۱۰، ص. ۲۴۰

دریافت‌های مستقیم مالی عبارت است از کلیه دریافت‌های مالی که فرد در ازای کار خود و به شکل "دستمزد"، "حقوق"، "حق‌العمل" و "مزایا" دریافت می‌کند. نتایج تحقیقی که اخیراً توسط "انجمن مدیریت منابع انسانی آمریکا" (۲۰۰۶) صورت گرفته است، نشان داد که مهم‌ترین عامل انگیزشی برای کارکنان، میزان پرداختی بوده است.

جامعه مهندسان پتروشیمی و نفت که برای صنایع نفت و گاز منطقه از اهمیت حیاتی برخوردارند، رو به میانسالی است. یکی از مهم‌ترین پرسش‌های پیش رو، نحوه رویارویی با چالش جذب مهندسان جوان از سرتاسر جهان و در عین حال توسعه زمینه‌های موجود در منطقه به منظور پرورش مهندسان جوان توانمند است. در تحقیقی (سال ۲۰۰۴) مشخص شد که میانگین سنی مهندسان فنی تولید در منطقه خاورمیانه، در حدود ۴۸ سال است.

نمودار شماره ۲: توزیع متداول سنی کارکنان صنایع نفت و گاز خاورمیانه، (۲۰۰۴)



بنابراین طی سال‌های آتی فشار بسیار زیادی برای جایگزین ساختن نیروی کار رو به میانسالی، بر صنایع مزبور وارد خواهد شد. ارایه آموزش‌های مورد نیاز به نیروهای جوان به منظور جایگزین ساختن آنان با نیروهایی که حدود ۲۵ سال، تجربه دارند به خودی خود امر بسیار دشواری به نظر می‌رسد. حال باید به این مسئله، دشواری رقابت در سطح جهانی برای جذب مهندسان جوان را نیز افزود. به‌ویژه با توجه به افزایش تقاضای جهانی برای نفت و فرآورده‌های نفتی، تقاضا برای نهاده‌های تولید و از جمله منابع انسانی نیز در این صنعت افزایش

چشمگیری خواهد داشت. البته می‌توان استدلال کرد که فن‌آوری و نوآوری می‌تواند باعث افزایش تولید شود، با این حال در کوتاه مدت و حتی در میان مدت، سازمان‌های نفتی باید به منابع انسانی جوان و توانمند خود متکی باشند. علاوه بر تمامی دشواری‌های ذکر شده باید توجه داشت که به دلیل حساسیت‌های استراتژیک این صنایع، بسیاری از کشورهای دارای منابع نفت و گاز، در این حوزه اهداف خود را به صورت ملی و با تاکید بر استفاده از توانمندی‌های متخصصان داخلی تبیین نموده‌اند.

نکته جالب توجه آن که علیرغم بازنگری در استراتژی‌های کسب‌وکار و ایجاد انعطاف در آن‌ها به منظور تطبیق با شرایط روز جامعه، اغلب استراتژی‌های مرتبط با منابع انسانی مشمول این بازنگری‌ها نبوده و در بازه‌های زمانی ۱۵ تا ۲۰ ساله بدون تغییر می‌مانند.

حساسیت جذب و نگهداری متخصصان توانمند و جوان عامل دیگری است که اهمیت نظام جبران خدمات خاص را برای صنایعی مانند نفت و گاز را نشان می‌دهد. با این حال پاسخ روشنی برای حل این مشکل در تئوری‌ها و مطالعات مرتبط وجود ندارد. به عبارت دیگر یافته‌های قابل تعمیم، به نحوی که در همه موقعیت‌ها با تقریب خوبی قابل استفاده باشند، در دست نیست. این امر بدان معناست که نظریه‌های مربوط به "نظام پرداخت" تا کنون نتوانسته‌اند پاسخی جامع برای این سوال بیابند که: "ارزش خدمات یک فرد در یک شغل به‌طور واقعی چقدر است؟" سازمان‌ها تصمیمات سیاست‌های جبران خدمت و دستورالعمل‌های اجرایی خود را بر مبنای زیر اتخاذ می‌کنند:

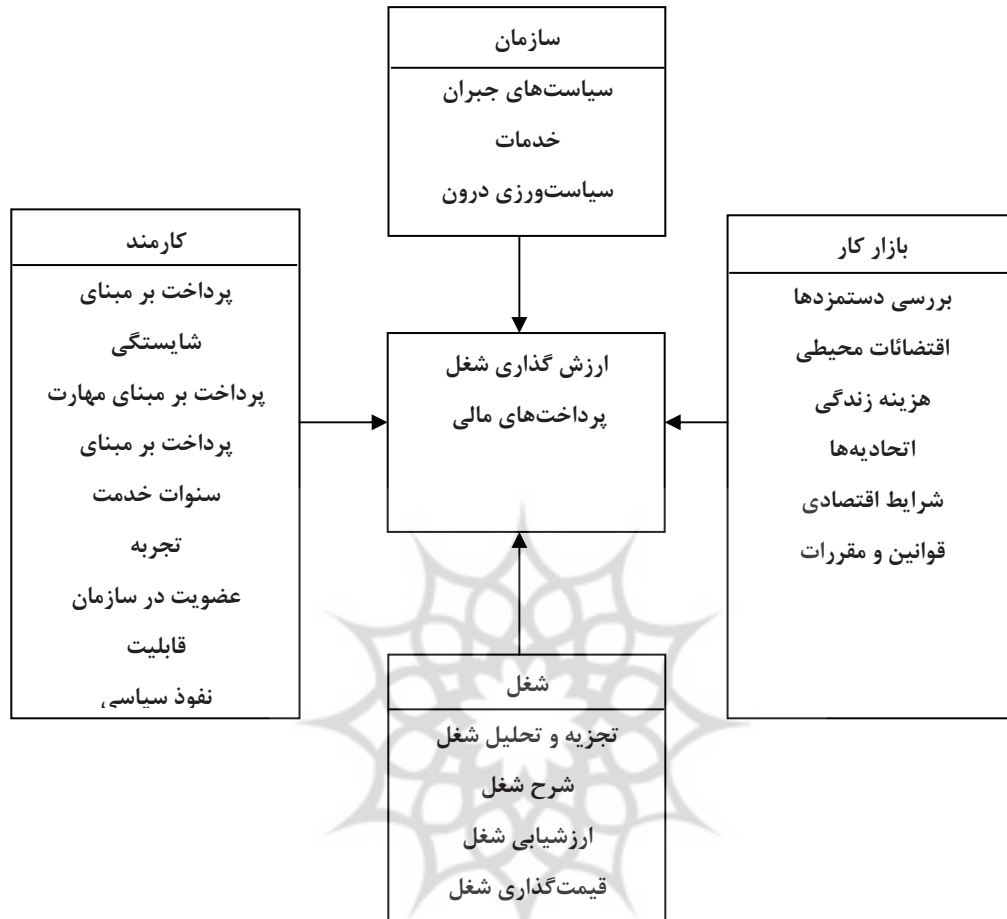
- **راهبر پرداخت**^۱، معمولاً سازمانی است که دارای قدرت بسیار قوی بوده و نظام جبران خدمات ویژه خود را طراحی می‌کند و به دنبال به‌کارگیری افراد با پتانسیل بالا در بازار می‌باشد.
- **راهبر بازار**^۲، این سازمان با توجه به فعالیت‌های خود، نظام جبران خدمات خود را براساس نرخ پرداخت‌های رایج در بازار طراحی می‌کند.
- **دنبال‌رو پرداخت**^۳ سازمانی که نظام پرداخت خود را براساس نظام پرداخت سازمان‌هایی که مشابه فعالیت آن را انجام می‌دهد طراحی می‌کند.

هرچند که رویکردی ضد درصد علمی در این خصوص وجود ندارد، سازمان‌ها اغلب برای تعیین سطوح دریافت‌های افراد ترکیبی از عوامل مرتبط را به کار می‌گیرند. به طور سنتی

-
1. Pay Leader
 2. Market Leader
 3. Pay Follower
-

"سازمان"، "بازار کار"، "شغل" و "شاغل" از عوامل تعیین کننده دریافت‌های مالی فرد به شمار می‌روند. این رابطه در نمودار شماره ۳. نشان داده شده است.

نمودار شماره ۳. عوامل کلیدی تعیین کننده جبران مالی مستقیم



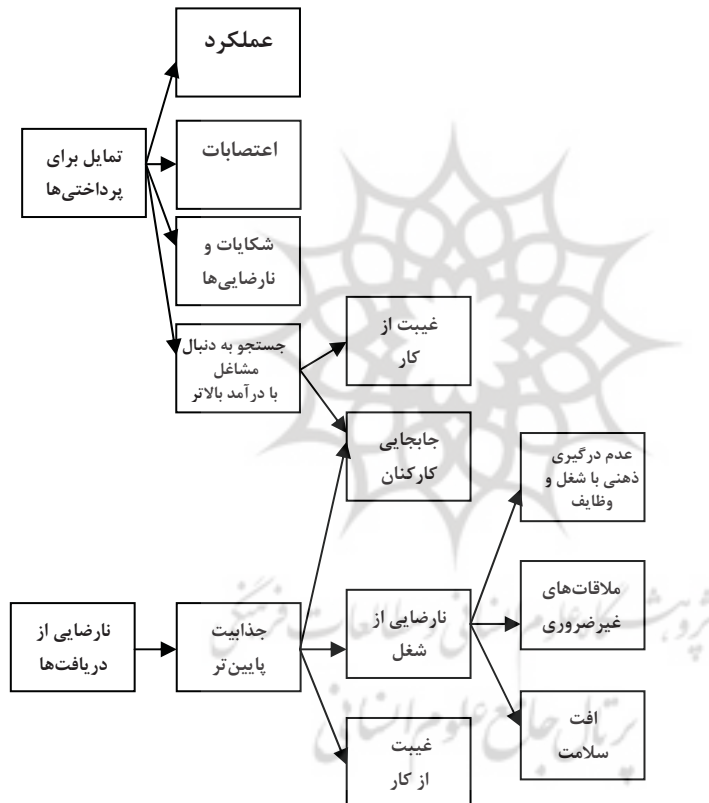
همان مأخذ، ص ۲۷۹ پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

مدیران، اغلب جبران خدمات مالی را هم به عنوان نوعی "هزینه" و هم به عنوان یک "دارایی" در نظر می‌گیرند. این موضوع از آن جهت که نشان دهنده بهایی است که سازمان برای به خدمت گرفتن نیروی کار پرداخت می‌کند نوعی "هزینه" به شمار می‌رود؛ در عین حال از آنجا که نقشی کاربردی در جذب نیروی کار متخصص و سرآمد داشته و آنان را ترغیب

می‌کند تا داشته‌های خود را در جهت تحقق اهداف سازمان با تمامی قوا به کار گیرند و همچنین باعث ماندگاری آنان در سازمان می‌گردد، می‌توان آن را به نوعی "دارایی" سازمان نیز قلمداد نمود.

عواقب نارضایتی از نظام پرداخت می‌تواند بسیار متنوع باشد. در موارد حاد مشکلات مربوط به نظام پرداخت می‌تواند باعث کاهش بهره‌وری، نارضایتی گسترده و حتی توقف کار توسط کارکنان گردد. نباید تصور نمود که تنها پرداخت کم می‌تواند مشکل‌آفرین باشد، بلکه در مواردی پرداخت بیش از حد لزوم نیز می‌تواند مشکلات و تبعاتی از قبیل افزایش حس گناه، عصبیت و احساس ناراحتی را به دنبال داشته باشد. همچنین هزینه‌های حقوق و دستمزد بالا، رقابت‌پذیری سازمان و توانایی آن برای ایجاد موقعیت‌های شغلی جدید را کاهش می‌دهد. برقراری نوعی توازن میان رقابت‌پذیری سازمان و تامین رضایت کارکنان، مهمترین چالش مسئولان بخش تعیین حقوق و دستمزد به شمار می‌رود. (نمودار شماره ۴)

نمودار شماره ۴. تبعات نارضایتی از نظام پرداخت



مأخذ: ورتنر و دیویس، ۱۹۹۳، ص ۴۱۲

در بسیاری موارد کارکنان برای عدالت در پرداخت‌ها نسبت به خود مبلغ پرداخت ارزش بیشتری قائل هستند. نظریه عدالت/انصاف^۱ یک نظریه انگیزشی است که افراد عملکرد خود را در کار و دریافتی خود از کار را با دیگران (مشابه یا غیرمشابه) مقایسه می‌کنند. انواع نظریه عدالت را می‌توان بدین ترتیب نام برد: عدالت مالی^۲، عدالت بیرونی^۳، عدالت داخلی^۴، عدالت فردی^۵ و عدالت تیم^۶.

به طور سنتی، شغل در شیوه طراحی سازمان و همچنین در تعیین شیوه "مدیریت جبران خدمات" نقشی محوری بر عهده داشته است.^۷ فرآیندهای پیچیده کاری از طریق دسته‌بندی وظایف در قالب مشاغل واضح و نسبتاً ثابت ساماندهی می‌شوند. سپس سلسله مراتب سازمانی بر اساس مشاغل مختلف در سازمان تعریف می‌گردد. این امر به سازمان‌ها اجازه می‌دهد تا از "ارزش شغل" به عنوان مبنایی برای تخصیص پرداخت‌ها استفاده نمایند. با این حال روند جهانی طی چند دهه گذشته، اتکای سازمان‌ها به شغل، به عنوان پایه ساختار سازمانی را با دشواری‌هایی روبه‌رو نموده است.^۸ دیگر برای بسیاری از شاغلان سازمان‌ها، تصور اینکه قرار باشد در یک دوره نسبتاً طولانی زمانی، وظایف معینی را مکرراً انجام دهند، معنای ندارد. برای بسیاری دیگر، لازم است همگام با فشارهای محیط اقتصادی، وظایف و مسئولیت‌ها نیز تغییر یابد. برای برخی دیگر نیز مشاغل، به تناسب تغییر فن‌آوری و توسعه دانش، تغییر می‌نماید. در مواردی هم تغییر موقعیت سازمانی فرد و کسب مشاغلی با غنای بیشتر و دارای جایگاه‌های مدیریتی، موجب تغییر در وظایف و کارکردهای فرد می‌شود.^۹ همانگونه که ماهیت و مفهوم شغل در سازمان دستخوش تغییر شده، سازمان‌ها نیز باید رفته رفته به این امر بیندیشند که آیا منطق پرداخت به افراد بر اساس شغل به جای پرداخت بر اساس ویژگی‌های خود فرد، تا چه اندازه کارآمد است؟ (Schuster & zingheim 1992) در حقیقت تغییراتی که طی دهه ۱۹۹۰ در نظام‌های جبران خدمات در سطح جهان به وقوع پیوسته، عمدتاً با هدف دستیابی به نظامی شاغل محور بوده است.

1. Equity Theory
2. Financial Equity
3. External Equity
4. Internal Equity
5. Employee Equity
6. Team Equity
7. Lawler, 1990
8. Bridges, 1994
9. Favelal, 1997

شیوه‌هایی مانند "پرداخت شایستگی محور"^۱ و "طبقات وسیع شغلی"^۲ بازتاب این دسته از تلاش‌ها هستند. (Abosch & Hand, 1998, Cira & Benjamin, 1998)

در شیوه‌های مبتنی بر شغل، اولین گام در تعیین میزان پرداختی به هر شغل، تعیین ارزش هر شغل برای سازمان است. (Lawler, 1994) مهم نیست که این ارزش بر اساس معیارهایی همچون "عدالت داخلی"^۳ تعیین می‌شود و یا بر اساس ارزش بازار؛ زیرا به هر حال نتیجه یکسان خواهد بود. در این روش، هر فرد بر اساس نوع شغل و وظایفش به یکی از طبقات پرداخت تخصیص یافته و میزان دریافتی وی بر طبق حقوق آن طبقه تعیین می‌شود. (Lawler, 1990) در این شیوه معمولاً سیاست سازمان اقتضا می‌کند که کارکنان تازه وارد در هر طبقه، حقوقی نزدیک به حداقل آن طبقه دریافت نمایند و به تدریج از اضافه‌پرداخت‌هایی بر اساس افزایش مهارت‌های خود برخوردار شوند تا به سطوح میانی دریافت در آن طبقه دست یابند. بر این اساس کارکنان بسیار عالی به حداکثر دستمزد در طبقه خود دست خواهند یافت. همانطور که چنانچه مشاهده شد، در نظام سنتی جبران خدمات، خود شغل نقشی اساسی در تعیین میزان دریافتی فرد دارد. طرفداران این شیوه چنین استدلال می‌کنند که اتکا بر شغل به عنوان مبنای پرداخت باعث کاهش احساس عدم عدالت و در نتیجه کاهش تبعات رفتاری چنین احساسی می‌شود. زیرا افراد در مشاغل مشابه، به میزان مشابهی دریافتی خواهند داشت. همچنین استفاده از اطلاعات بازار کار برای تصمیم‌گیری در خصوص مشاغلی که در اکثر سازمان‌ها به صورتی مشابه وجود دارند، آسان‌تر می‌شود. ضمناً این امر باعث حصول اطمینان سهامداران از صحت عملکرد مدیریت می‌شود، زیرا راه سوء استفاده‌های احتمالی از موقعیت را می‌بندد. خصوصاً آنکه در سازمان‌های نسبتاً بزرگ و پیچیده، نمی‌توان معیار و مبنای روشن و واضحی را برای سنجش صحت تصمیمات مدیران در خصوص سطوح پرداخت‌ها وضع نمود. (Klaas & ullman, 1992)

با توجه به ناکارآمدی سیستم‌های مبتنی بر شغل، در مواجهه با محیطی که بسیاری از سازمان‌ها در آن به کسب و کار مشغول هستند، امروزه اکثر سازمان‌ها در صدد جایگزینی آن با نظام‌های مبتنی بر شاغل برآمده‌اند.

با توجه به این که نظام هماهنگ حقوق و دستمزد کارکنان دولت، یک نظام منحصر به فرد بوده که برای منظوری خاص طراحی شده است، بنابراین برای مقایسه نظام هماهنگ و نقد آن، ابتدا باید آن را با یکی از نظام‌های متداول حقوق و دستمزد در سطح جهان (چه در میان

1. Competency Based Pay

2. Broad-banding

3. Internal Equity

سازمان‌های خصوصی و چه سازمان‌های دولتی) تطبیق داد و سپس با بررسی آرای صاحب نظران در خصوص مزایا و معایب آن نظام‌ها و همچنین اعتراضات منتقدان داخلی در خصوص آن، به یک جمع‌بندی کلی دست یافت.

با عنایت به ویژگی‌های نظام‌های متداول حقوق و دستمزد در سطح جهان، به نظر می‌رسد که نظام هماهنگ، بیشتر با نظام‌های مبتنی بر شغل تطبیق دارد و شاید مهم‌ترین ایرادی که می‌توان بر آن وارد ساخت همین موضوع است. با توجه به تحولات رخ داده در نظام‌های اداری کشور و تغییر نقش دولت (واگذاری وظایف تصدی‌گری به بخش خصوصی و تاکید بیشتر بر نقش حکومتی و سیاستگذاری)، به نظر می‌رسد تعریف روشن و واضح از شغل به شیوه سنتی، در اکثر سازمان‌ها در حال کمرنگ شدن بوده و نیاز به استقرار نظام‌های مبتنی بر شاغل بیش از پیش نمایان می‌گردد.

تاریخچه مدیریت خدمات کشوری

اولین قانون استخدام کشوری در سال ۱۳۰۱ تصویب گردید که اساس قانون استخدام کشوری در ایران است. در سال ۱۳۳۳ اداره کل طبقه‌بندی مشاغل در وزارت دارایی برای رفع ناهماهنگی‌های آن بوجود آمد. در سال ۱۳۳۶ این اداره به نخست‌وزیری وابسته شد. در سال ۱۳۳۷ این سازمان به سازمان خدمات کشوری تغییر عنوان داد. در سال ۱۳۴۰ شورای عالی اداری وابسته به نخست‌وزیری تاسیس شد. در سال ۱۳۴۵ سازمان امور استخدامی کشور تشکیل گردید. در سال ۱۳۷۰ به منظور رفع محدودیت‌های نظام پیشین و افزایش قدرت خرید کارکنان دولت، قانون نظام هماهنگ پرداخت به تصویب رسید.

قانون مدیریت خدمات کشوری مشتمل بر ۱۲۸ ماده و ۱۰۶ تبصره در جلسه مورخ هشتم مهر ماه ۱۳۸۶ کمیسیون مشترک رسیدگی به لایحه مدیریت خدمات کشوری مجلس شورای اسلامی طبق اصل ۸۵ قانون اساسی تصویب و پس از موافقت مجلس با اجرای آزمایشی آن به مدت پنج سال، در تاریخ ۱۳۸۶/۰۷/۱۸ به تأیید شورای نگهبان رسید و در تاریخ ۱۳۸۶/۰۷/۲۵ جهت اجرای نام‌های از سوی رئیس مجلس به دولت ابلاغ گردید.

بررسی قانون خدمات کشوری (فصل دهم: حقوق و دستمزد) و صنعت نفت

براساس مصاحبه‌های صورت گرفته^۱ موارد زیر را می‌توان مدنظر قرارداد:

۱. قانون نظام هماهنگ پرداخت در واقع همان قانون استخدام کشوری سال ۱۳۴۵ است که در جدول گروه و پایه آن تغییراتی اعمال شده و جدول ۱۲ گانه به جدول ۲۰ گانه تبدیل شده است. اما علیرغم حذف پایه از جدول حقوقی و جایگزین کردن ارزیابی عملکرد به جای آن و انجام سایر تغییرات، نتوانسته به رفع مشکلات و تنگناهای قبلی فایق آید، زیرا این قانون، در واقع نسخه تا حدودی تغییر یافته قانون قبلی است و به همین دلیل نمی‌تواند طرحی علمی تلقی شود و در طول زمان، به حدی ماده و تبصره از سوی هیأت دولت و مجلس شورای اسلامی به آن اضافه شده که ماهیت اولیه خود را از دست داده و آنرا دچار آشفتگی و نابسامانی فراوانی نموده است، به نحوی که، هم در ساختار و هم در اجرا قابلیت خود را از دست داده تا جایی که به روز کردن و اصلاح آن نیز به نظر ناممکن می‌رسد.

۲. قانون خدمات کشوری منحصراً برای بخش عمومی که وظایف ارائه خدمات عمومی دولتی را برعهده دارد، تنظیم شده و به همین دلیل، نمی‌تواند بر صنعت نفت که اهداف و استراتژی‌ها و نوع فعالیت‌های آن عملیاتی، تولیدی، صنعتی و فنی است و تنوع مشاغل آن حدود ۱۰ هزار عنوان سمت می‌باشد و تخصص‌های ویژه را دربر دارد منطبق گردد. بارزترین دلیل این مدعا آن است که هم اکنون اکثر شرکت‌های نفتی بزرگ جهان (حدود ۳۳۰۰) شرکت برای طبقه‌بندی مشاغل خود از نظام حقوق و دستمزد Hay (نظام موجود صنعت نفت) استفاده می‌کنند (برگرفته از مصاحبه‌ها).

۳. در شرایط محیط رقابتی جهان، صنعت نفت نیازمند ساختاری پویا است و اجرای نظام قانون خدمات کشوری ساختار پویای موجود را به سازمانی ایستا محدود می‌کند و در نهایت سبب توقف پویایی سازمان شده و نابودی تدریجی نظام‌های مدیریتی این صنعت را در پی خواهد داشت (برگرفته از مصاحبه‌ها).

۴. کاربرد شدن نظام قانون خدمات کشوری، در گروهی اجرای کامل سیاست‌های اصل ۴۴ قانون اساسی است. یعنی پس از تفکیک کامل بخش‌های حاکمیتی و ماندگار از بخش‌های قابل واگذاری، این قانون می‌تواند برای بخش حاکمیتی که ماهیتی دیوانسالارانه دارد، تجویز شود. صنعت نفت ساختاری تولیدی و صنعتی دارد که در گستره کشور پراکنده است. در حالی که براساس بند "ی" ماده ۳۲، ساختار پیش‌بینی شده در قانون به صورت استانی و متناسب با ساختار سیاسی کشور است. به‌عنوان مثال یک شرکت تولیدی مانند شرکت نفت مناطق مرکزی

۱. جا دارد از تمام مدیران ارشدی که وقت گرانقدر خود را در اختیار تیم پژوهشی قرار دادند قدردانی شود.

یا فلات قاره هر یک در بیش از ۲ استان فعالیت دارند، بنابراین ساختار استانی در صنعت نفت نمی‌تواند برپا شود (برگرفته از مصاحبه‌ها).

۵. هر نظام طبقه‌بندی و ارزیابی مشاغل که نهایتاً منجر به نظام پرداخت می‌گردد باید با اهداف، استراتژی‌ها، کمیت و کیفیت، تنوع مشاغل، فرهنگ سازمانی و کلیه عوامل محیطی و عناصر تشکل دهنده سازمان اجرا کننده آن نظام، منطبق باشد. حال آن‌که نظام طبقه‌بندی و ارزیابی مشاغل و نظام پرداخت در قانون خدمات کشوری برای اجرا در صنعت نفت از این ویژگی‌ها برخوردار نمی‌باشد (برگرفته از مصاحبه‌ها).

۶. در قانون خدمات کشوری برای کلیه مشاغل، دامنه امتیازی از حداقل ۳۵۰۰ تا حداکثر ۱۵۵۰۰ پیش‌بینی شده که تحت عناوین حق شغل، حق شاغل و فوق العاده مدیریت تعریف شده است. یعنی نسبتی حدود ۲/۴ مابین بیشترین و کمترین امتیاز برقرار است. در صورتی که در نظام موجود صنعت نفت (طرح Hay) این نسبت، بیش از ۱۷ برابر می‌باشد. مفهوم این امر آن است که در این صنعت عدالت نسبی در نظام امتیازدهی که نهایتاً منجر به نظام پرداخت می‌گردد بیش از نظام قانون کشوری رعایت شده است.

۷. در قانون خدمات کشوری تنها ۵ ترفیع پیش‌بینی شده. و در صورتی که در صنعت نفت به عنوان مثال برای مشاغل لیسانس‌پذیر ۱۱ ترفیع در طول سنوات خدمت کارمندان در نظر گرفته شده است. طبق رویکرد منطقی، اجرای قانون خدمات کشوری نایستی به نظام‌های سازمانی و حقوق محدود شود. بلکه باید مجموعه قانون با توالی منطقی به اجرا در آید. بنابراین چون قانون دارای ماهیت "آیین‌نامه استخدامی" است پس می‌بایست از مرحله استخدام به اجرا درآمده و در آن صورت نیز در صنعت نفت می‌تواند شامل مستخدمینی شود که در آینده و براساس موازین این قانون به خدمت گرفته می‌شوند. البته این قانون می‌تواند درباره شاغلان فعلی نظام هماهنگ - که با هم‌مبن نظام به استخدام در آمده‌اند- نیز به اجرا شود.

۸. با اجرای این نظام، تغییرات ساختاری و تعیین شرایط احراز سمت‌های سازمانی صنعت نفت در مرجعی برون سازمانی تصمیم‌گیری می‌شود. یعنی تدوین‌کنندگان تغییرات ساختاری و شرایط احراز به سبب دور بودن از محیط و عدم اطلاع کافی از شرایط اختصاصی صنعت، تصمیماتی خواهند گرفت که می‌تواند موجب رکود فعالیت‌های صنعت یا بروز ناهماهنگی‌های شدید در نحوه اداره و در نهایت کاهش انگیزه و بهره‌وری کارکنان صنعت نفت شود.

- قانون مدیریت خدمات کشوری، مصوب ۱۳۸۶/۰۷/۰۸
- قانون نظام هماهنگ پرداخت کارکنان دولت، مصوب ۱۳۷۰/۰۶/۲۴
- مشاوران استراتژی خاورمیانه، گزارش منابع انسانی در نفت ۲۰۰۴،
- نسرين جزینی، (۱۳۸۸)، مدیریت منابع انسانی، چاپ ششم، انتشار نشر نی
- Abosch, K. S., & Hand, J. S. (1994a). Broad banding design, approaches, and practices. Scottsdale, AZ: American Compensation Association.
- Bridges, W. (1994). Job shift: how to prosper in a workplace without jobs. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Cira, D. J., & Benjamin, E. R. (1998). Competency-based pay: a concept in evolution. *Compensation and Benefits Review*, 30, 21–29.
- Fay, C., Risher, H., & Mahoney, D. (1997). The jobless organization: survey results of the impact of the new job design on compensation. *ACA Journal*, 6, 29–44.
- Gerhart, B., & Milkovich, G. T. (1992). Employee compensation: research and practice. In: M. D. Dunnette, & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 718–752). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Klaas, B. S., & Ullman, J. C. (1995). Sticky wages revisited: organizational responses to a declining market wage. *Academy of Management Review*, 20, 281–310.
- Lawler, E. E. III (1990). *Strategic pay*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lawler, E. E. III (1994). From job-based to competency-based organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 3-15.
- Werther, W.B. Jr., and Davis, K., (1993) *Human Resource Management*, (Inter. Ed. McGraw-Hill Book Company.
- Middle East Strategy Advisors; *Getting the right Human Resources for Middle East's Oil & Gas Industry: The next decade's challenge*.
- Schuster, J. R., & Zingheim, P. K. (1992). *The new pay*. New York: Lexington Books.