

ارزشیابی و طبقه‌بندی مشاغل و آثار آن

حسن درویش *

هنی و امری انتزاعی است؛ بدین معنی که ذهن انسان به طور طبیعی بین
اهتها و تفاوت‌هایی می‌بیند و آنها را بر اساس تشابهات و تفاوت‌هایی که
م مرتبط یا از هم متمایز می‌سازد و آنهایی را که از بعضی جوانب با هم
فیات مشترک دارند، در یک دسته قرار می‌دهد و به یک اسم می‌نامد
ترکاتی معین می‌کند و به عبارت دیگر، آنها را، به نوعی طبقه‌بندی

، مشاغل

الف) طبقه‌بندی مشاغل در جهان امروز

در سال ۱۹۵۲ برای اولین بار در جهان، ارزشیابی و طبقه‌بندی مشاغل بر مبنای سیستم
امتیازی، توسط "مریل لات" ^۱ طراحی شد که موفقیت و اقبال بی سابقه‌ای در پی داشت.
در سال ۱۹۲۶، "بنج" ^۲ سیستم مقایسه عوامل را طراحی کرد. وی طرح خود را در
شرکت "فیلا دلفیا را پید ترا نریت" ^۳ و چند شرکت بزرگ دیگر با موفقیت به اجرا گذاشت.

* مربی و عضو هیات علمی مجتمع آموزش عالی قم وابسته به دانشگاه تهران.

در دهه ۱۹۶۰، قدمهای اساسی در طراحی سیستمهای امتیازی برداشته شد. از جمله، انجمن ملی صاحبان صنایع الکتریکی (ان.ا.ام.ای) و انجمن ملی صنایع فلزی در آمریکا، سیستمهای پیشرفته‌ای را برای ارزشیابی و طبقه‌بندی مشاغل طراحی کردند. طی سالهای ۱۹۷۰ تا ۱۹۹۰، گروهی از دانشمندان، با زیر سؤال بردن سیستمهای رده بندی، طبقه بندی، مقایسه عوامل و امتیازی، سیستمهای جدیدی را ارائه کردند.^۴ این روشها که توسط سازمانهای مشاوره‌ای خصوصی به کار گرفته شده‌اند، عبارتند از:

- "روش اجماع مستقیم"^۵؛
- "روش درجه بندی تحلیلی"^۶؛
- "روش قلمرو اختیار"^۷؛
- "روش گروه تصمیم گیری"^۸؛
- "روش جامع جدول راهنما"^۹؛
- "روش کاستیلون"^{۱۰}؛
- "روش منحنی رشد"^{۱۱، ۱۲}.

سیستمهای اخیر، در واحدهای کوچک صنعتی قابل اعمالند و استفاده آموزشی دارند و بیشتر در مقابل سیستم امتیازی که در این تحقیق، روش کاربردی آن بررسی شده است، از کار آیی و کاربرد کمتری برخوردار بوده‌اند.^{۱۳}

ب) طبقه بندی مشاغل در ایران
 شروع طبقه بندی مشاغل در ایران، به اوایل سال ۱۳۲۵ بازمی‌گردد. در این سال هیأتی به نام مشاورین "جرج فرای"^{۱۴} به دعوت بانک صنعت و معدن به ایران آمدند و طرحهایی را در کارخانجات صنایع نساجی بویژه نساجی قائم شهر به اجرا در آوردند. در سال ۱۳۳۴، در شرکت نفت ارزشیابی مشاغل در مشاغل کارگری و کارمندی توسط موسسه "جی.ا.جیکوب"^{۱۵} طراحی و اجرا شد. در قانون کار مصوب ۱۳۳۷، در تبصره ماده ۷۲ پیش بینی شد که کارفرمایان مکلفند مشاغل مختلف کارگاه خود را از نظر فرد طبقه بندی کنند. در سال ۱۳۵۲، یک ماده واحده، با ۵ تبصره، تحت عنوان قانون اجرای طرح طبقه بندی مشاغل در کارگاهها تصویب شد.

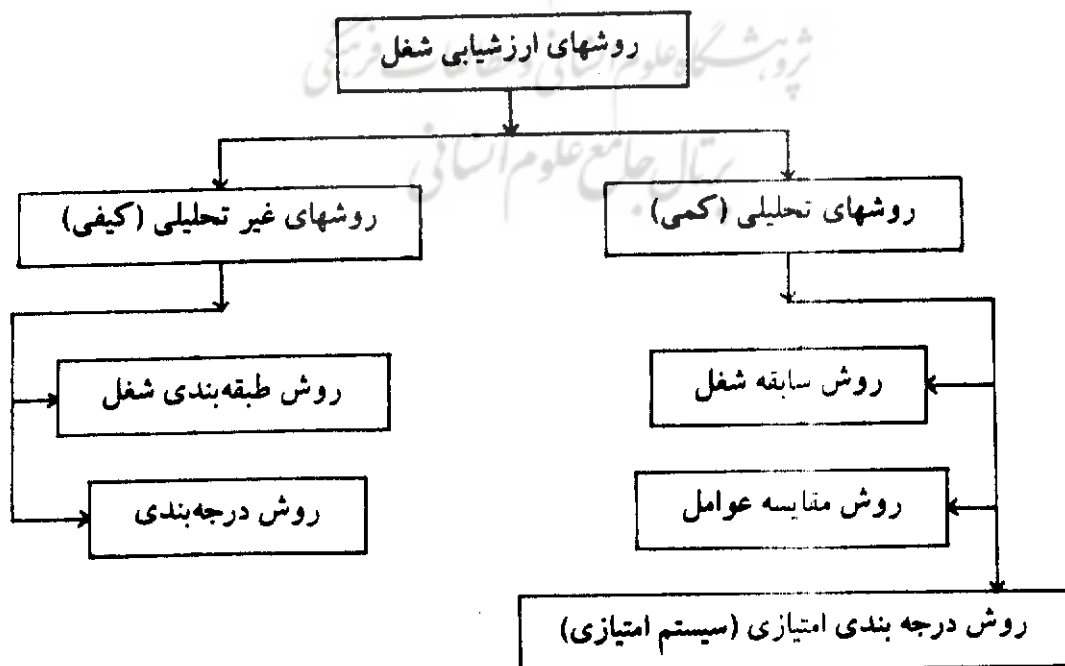
بعد از انقلاب در بیستم بهمن ماه ۱۳۶۱، اساس نظام ارزشیابی واحد که از طرف وزارت کار و امور اجتماعی طرح شده بود، به اجرا درآمد. بتازگی برپایه بخشنامه دوازدهم مرداد ۱۳۶۹ شورای عالی کار، اجرای طرح طبقه بندی مشاغل الزامی گردیده

است.^{۱۶} در قانون کار جدید مصوب مجمع تشخیص مصلحت نظام جمهوری اسلامی ایران، در مورد اهمیت اجرای طبقه بندی و ارزشیابی مشاغل در ماده ۴۸ آمده است: به منظور جلوگیری از بهره کشی از کار دیگری، وزارت کار و امور اجتماعی موظف است نظام ارزیابی و طبقه بندی مشاغل را با استفاده از استاندارد مشاغل و حرف مشاغل کاری در کشور تهیه نماید و به مرحله اجرا در آورد.^{۱۷}

همچنین، در برنامه پنج ساله توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران (۱۳۶۸-۱۳۷۲) مطالبی در این زمینه به چشم می خورد. از جمله، کاهش دامنه اختلاف حداکثر و حداقل پرداختی و توزیع عادلانه درآمد در جامعه حقوق بگیران که یکی از اهداف مهم طبقه بندی مشاغل است.^{۱۸}

مفهوم و تعریف "ارزشیابی شغل"^{۱۹}

"ارزشیابی شغل"، فرآیند تجزیه و تحلیل و ارزشیابی مشاغل گوناگون به صورت منظم، جهت تعیین ارزش مربوط به هر یک از مشاغل در سازمان است.^{۲۰} انواع روشهای ارزشیابی شغل^{۲۱} در نمودار زیر نشان داده شده است:



شکل ۱ روشهای ارزشیابی شغل

سیستم امتیازی^{۲۲}

روش امتیازی، از دیگر روشها در چندین عامل (بوژه در عواملی که مورد استفاده قرار می‌گیرد و در اینکه هر عامل به درجاتی تقسیم می‌گردد و برای هر درجه امتیازاتی در نظر گرفته می‌شود) متمایز و متفاوت است^{۲۳}. به طور کلی، سیستم ارزشیابی امتیازی، مورد استفاده مدیریت سازمانها و کارخانجات صنعتی است^{۲۴}.

تحقیقات دلالت بر این دارد که سیستم امتیازی نسبت به سایر روشها بیشتر کاربرد دارد^{۲۵}.

چهار عاملی که در سیستم امتیازی مورد قبول واقع شده است، عبارتند از: مهارت، مسئولیت، تلاش و شرایط کار^{۲۶}. هر یک از این عوامل اصلی، به عوامل فرعی زیر تقسیم می‌شوند^{۲۷}:

شکل ۲. عوامل اصلی و فرعی در سیستم امتیازی

سیستم امتیازی شامل چندین مرحله است:

۱. انتخاب عوامل شغل؛
۲. ایجاد معیاری جهت امتیاز دادن به هر یک از عوامل شغلی؛
۳. ارزیابی تمام مشاغل بر حسب معیارها؛
۴. بررسی پیمایشهای حقوق و دستمزد برای مشاغل کلیدی انتخاب شده؛^۱

۱. نتیجه کلیه فنون ارزشیابی شغل، گروه بندی مشاغل بر مبنای ارزش نسبی آنها است. برای تعیین نرخ منصفانه حقوق، بیشتر سازمانها متکی به پیمایشهای حقوق و دستمزد هستند. جهت جمع آوری اطلاعات اولیه برای تعیین حقوق و دستمزد، از منابع مختلفی استفاده می‌شود. یکی از آن منابع اطلاعات اداره کار هر منطقه است. بسیاری از ادارات "مبارزه با بیکاری" نیز اطلاعات حقوق و دستمزد را گردآوری کرده، بین کارفرمایان توزیع می‌کنند. منبع سوم اطلاعات مربوط به دستمزد توسط انجمن کارفرمایان منتشر می‌شود. مشکل اصلی در پیمایشهای منتشر شده، قابل مقایسه نبودن آنها با مشاغل جاری است. تحلیلگر دستمزد، نمی‌تواند همواره مطمئن باشد که مشاغل مورد مطالعه وی، با مشاغلی که در پیمایش گزارش شده، قابل مقایسه باشد. برای غلبه بر محدودیتهای گزارشهای تحقیقات پیمایش منتشر شده، بعضی از واحدهای امور پرسنلی سازمانها، پیمایش حقوق و دستمزد را خودشان اداره می‌کنند. پس از جمع آوری اطلاعات اولیه، "قیمت گذاری"^{۲۸} بر روی مشاغل آغاز می‌شود که شامل دو نوع فعالیت است: یکی برقراری سطوح گوناگون حقوق و پرداخت مناسب برای هر یک از مشاغل و دیگری گروه بندی سطح حقوق و پرداخت متفاوت برای هر سطح در داخل جدول یا ساختاری که بتوان آن را به طور مؤثر کنترل کرد.

"سطوح پرداخت"^{۲۹} مناسب برای هر شغل، بازتابی از ارزش نسبی و مطلق آن شغل است. ارزش نسبی شغل، توسط طبقه بندی از طریق فرآیند ارزشیابی مشاغل تعیین می‌شود. ارزش مطلق یک شغل از طریق چیزی که در بازار کار به مشاغل مشابه می‌پردازند؛ تطبیق و کنترل می‌شود. برای برقراری سطح پرداخت از طبقه بندی ارزشیابی شغل و نرخهای پیمایش حقوق و دستمزد استفاده می‌کنند.

۵. طراحی جدول و ساختار حقوق و دستمزد. تعیین نرخهای دستمزد جداگانه برای هر شغل، بی معنی است؛ زیرا تفاوت دستمزد میان هر شغل ممکن است بیش از چند ریال نباشد. مناسب تر این است که مجموعه‌ای از مشاغل، با هم در داخل «گروه‌های شغلی»^{۳۲} قرار داده شود (شکل ۴). در نتیجه تمام مشاغل در گروه مشابه، نرخ دستمزد مشابهی دریافت می‌کنند. بعضی از مشاغل باید حقوقی بیشتر از آنچه که نشان دهنده ارزش نسبی آن است دریافت کنند؛ زیرا سرعت تغییرات نرخ دستمزد در بازار کار چنین اقتضا می‌کند و در نمودار دستمزد، به عنوان "نرخ دایره فرمز"^{۳۵} ظاهر می‌شود (شکل ۵).

۶. تطبیق افراد شاغل با طرح و اجرای جدول حقوق و دستمزد.^{۳۶} در مرحله آخر دستمزد مشاغل جاری با طرح طبقه بندی مشاغل تطبیق داده می‌شود و بر این اساس، کاهش یا افزایش دستمزد در بعضی از مشاغل و تعداد پایه‌های سنواتی دریافتی کارکنان شاغل مشخص می‌شود. کارکنان بر مبنای روش منظمی در جدول، همه ساله از حقوق و مزایای خاصی برخوردار خواهند شد.

در بقیه نوشتار، سعی می‌شود جنبه‌های کاربردی سیستم امتیازی طبقه بندی و ارزشیابی مشاغل بیان شود و آنگاه نتایج آزمون فرضیه‌ای در همین راستا مورد نقد و بررسی قرار گیرد. در اجرای سیستم امتیازی در شرکت خدمات تجاری و فنی صدوق، ابتدا پرسشنامه‌های "شناخت شغل و مشاغل" و "شناخت شغل" بین کارکنان توزیع شد و سپس با استفاده از فن مصاحبه، محتوای پرسشنامه‌ها تکمیل گردید و بر اساس آنها شناسنامه شغلی برای کارکنان تهیه شد.

در مرحله بعد، بر مبنای چهار عامل اصلی سیستم امتیازی، یعنی مهارت، مسئولیت، تلاش و شرایط کار، به مشاغل امتیاز داده شده و گروه شغلی هر یک از مشاغل مشخص گردید. همچنین برای هر گروه شغلی حقوق و دستمزد خاصی در نظر گرفته شد و کارکنان با این طرح تطبیق داده شدند.

گامهای برداشته شده در این مرحله، به شرح زیر است:

این اطلاعات با استفاده از نموداری به نام "نمودار پراکندگی"^{۳۰} با هم ترکیب می‌شوند. نمودار پراکندگی، برای طرح ریزی مجموعه امتیازات و سطح دستمزد برای هر "شغل کلیدی"^{۳۱} تهیه می‌شود. در نتیجه، هر نقطه^{۳۲} نشان دهنده تقاطع ارزش امتیاز و نرخ دستمزد برای شکل کلیدی خاصی است. از طریق نقطه‌هایی که نشان دهنده مشاغل کلیدی است^{۳۳} روند دستمزد، جهت نزدیک کردن گروه امتیازات ترسیم می‌شود. خط روند دستمزد، به تعیین نرخهای دستمزد برای مشاغل کمک می‌کند (شکل ۳).

- تهیه مجموعه شناسنامه شغل. برای هر شغل با توجه به پرسشنامه‌ای که نام برده شد و مصاحبه و کاربینی از مشاغل، مجموعه‌ای از شناسنامه‌های شغلی نوشته می‌شود. هر شناسنامه شغل، شامل "عنوان شغل"، "۳۷ خلاصه شغل یا تعریف شغل"، "۳۸ شرح شغل"، "۳۹ شرح چگونگی انجام شغل"، "۴۰ شرح مسئولیت‌های شغلی"، "۴۱ مختصات شغل" و "۴۲ شرایط احراز شغل است".

- تهیه جدول تخصیص امتیازات. جدول تخصیص امتیازات جدولی است که بر اساس چهار عامل اصلی سیستم امتیازی و اجزای عوامل اصلی تنظیم شده است. در این جدول به هر یک از اجزای عوامل اصلی، متناسب با هر شغل، امتیاز خاصی داده می‌شود و از مجموع امتیازات تخصیص داده شده به هر شغل، گروه شغلی شاغل تعیین می‌شود.

- تهیه فهرست مشاغل. فهرست تمام مشاغلی که در طرح طبقه بندی و ارزشیابی مشاغل ارزشیابی گردیده‌اند، تهیه می‌شود. در فهرست مشاغل ردیف، عنوان شغل و کد شغل ذکر می‌گردد. به عنوان مثال:

کد ۴۰۰۰ برای بخش مشاغل تولید؛

کد ۴۱۰۰ برای رشته مشاغل معدن؛

کد ۴۱۰۲ برای کارگر معدن؛

کد ۴۱۰۵ برای کوهبر؛

کد ۴۱۰۷ برای آتشکار.

- تهیه نمودار سازمانی تفصیلی. نمودار سازمانی عبارت است از ترسیم تشکیلات و سازمان هر شرکت بر اساس اصل سلسله مراتب. این نمودارهای سازمانی، بر اساس شناسنامه‌های شغل و واقعیت‌های موجود تشکیلات یک سازمان، ترسیم می‌شوند.

- تهیه فهرست پراکندگی مشاغل در گروه‌ها. فهرستی از تمام مشاغل، به حسب پراکندگی آنها در هر یک از گروه‌های شغلی و بر اساس استقرار در واحدهای ذی ربط شامل: تولید، فنی، مالی، اداری و بازرگانی، تهیه می‌شود.

- تهیه گزارش مشروح خط تولید. این گزارش شامل گزارش تفصیلی در خصوص انواع تولیدات و خدمات شرکت مذکور است. این شرکت به ساخت، تکمیل، نصب و راه اندازی آسانسور می پردازد و دارای قسمتهای مختلف تولید به شرح زیر است:

الف) ساخت درهای آسانسور؛

ب) ساختن اتاقک؛

ج) مونتاژ کنترلر؛

د) مونتاژ سلکتور؛

ه) نصب موتور ژنراتور و سیم بکسل ریل.

این شرکت علاوه بر تهیه و ساخت لوازم، فعالیتهای مربوط به نصب آسانسور، سرویس، نگهداری و بازسازی آن را نیز انجام می دهد.

- تهیه نمودار مراحل تولید، که عبارت است از ترسیم نمودار مراحل تولید یک کالا از ابتدا تا انتها. برای مثال، در شرکت مذکور جهت تولید، از ورود قطعات آغاز می گردد و در مرحله آخر به سرویس و نگهداری ختم می شود.

- تهیه دستورالعمل اجرایی طرح، که عبارت از مقرراتی است که به موجب آن، وضع استخدامی شاغل با توجه به شرایط ذیل تعیین می شود:^{۴۲}

۱. چگونگی تطبیق وضع شاغلین با طرح طبقه بندی؛

۲. نحوه احتساب پایه ها، شرایط ارتقای شاغل و تعیین گروه و پایه جدید؛

۳. تعیین شرایط جانشین عوامل و شرایط احراز شغل؛

۴. شرایط و مدت کارآموزی؛

۵. شرایط پرداخت دستمزدهای بالاتر از مزد گروه و پایه استحقاقی، با توجه به ضرورتهای ناشی از بازار کار و مقتضیات کارگاه؛

۶. پیش بینی مواردی که به تجدید نظر و یا تغییر کلی طرح طبقه بندی مشاغل منجر می شود.

- تهیه فهرست تطبیق کارکنان با طرح. در این فهرست نام خانوادگی شاغل، عنوان شغل، آخرین مدرک تحصیلی، وضعیت سوابق کار، شرایط احراز شغل، سوابق کار،

ماخذ اخذ پایه، دستمزد و مزایای روزانه شاغل قبل و بعد از طرح و مابه‌التفاوت دستمزد بعد از طرح او مشخص می‌گردد.

- تعیین روش محاسبه جدول مزد. روش محاسبه، مجموعه فرمولهایی است که برای تنظیم جدول حقوق و دستمزد مشاغل یک سازمان به کار می‌رود. در این جدول، عناوینی مانند گروههای شغلی، مزد شغل گروهها، حداقل دستمزد، حداقل و حداکثر افزایش متوسط دستمزد قبل و بعد از طرح، مبلغ ریالی و ... کارکنان تهیه و تنظیم می‌شود.^{۴۵}

نتیجه‌گیری

در پایان تحقیق فرضیه زیر مطرح شد:

"اجرای صحیح ارزشیابی و طبقه‌بندی مشاغل در بهبود نسبی و عادلانه حقوق و دستمزد گروههای شغلی تأثیر دارد". بر اساس تطبیق با طرح، عده زیادی از کارکنان، دستمزد بالایی دریافت داشتند و تعداد معدودی نیز با کاهش دستمزد مواجه شدند. این مطلب حاکی از آن است که با اجرای صحیح طبقه‌بندی مشاغل، حقوق و دستمزد کارکنان پس از اجرای طرح، تفاوت محسوسی داشته است.

برای آزمون فرضیه مذکور، جامعه‌ای آماری که شامل ۷۷ نفر بود، انتخاب شد. از گروه کلی ۴ تا گروه شغلی ۱۹ نمونه تصادفی ۱۵ نفره انتخاب گردید.

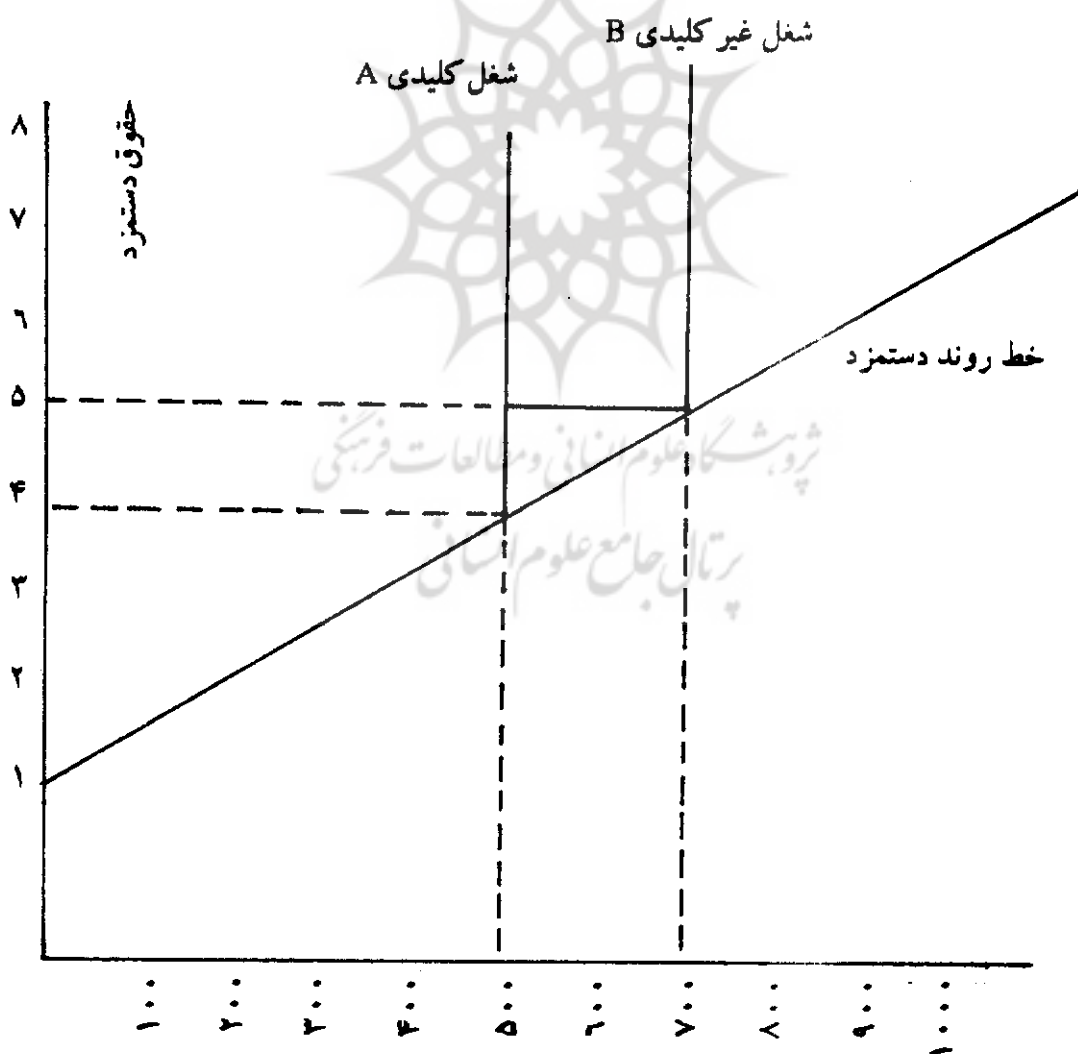
آزمونی در زمینه وابستگی و پیوند میان گروههای شغلی و پایه‌های مربوط (Y) و دستمزد قبل از طرح (X_1) و دستمزد بعد از طرح (X_2) افراد نمونه انجام شد. این آزمون، از طریق بسته کامپیوتری TSP که کاربرد آماری دارد، انجام گرفت و نتایج زیر به دست آمد:

انحراف معیار یا انحراف از میانگین قبل از اجرای طرح ۲۳۶۵ است که نشان می‌دهد پراکندگی درآمدها، قبل از اجرای طرح نسبت به بعد از اجرای طرح، حول محور میانگین بیشتر بوده؛ به عبارت دیگر، توزیع درآمدها بین گروههای شغلی ناعادلانه‌تر بوده است، در حالی که انحراف از معیار یا انحراف از میانگین پس از اجرای طرح ۱۷۰۹ است که بدین معناست که پس از اجرای طرح، میزان پراکندگی درآمدها حول میانگین کمتر شده؛ به عبارت دیگر، توزیع درآمدها بین گروههای شغلی عادلانه‌تر شده

همچنین در محاسبه ضریب همبستگی، مشاهده شده است که پس از اجرای طرح، ضریب همبستگی بین X_2 و Y ، $0/97$ بوده است. همچنین، ضریب تعیین یا ضریب تشخیص پس از اجرای طرح $0/95$ است؛ یعنی پس از اجرای طرح $0/95$ تغییرات Y به وسیله X_2 بیان شده است و نتیجه گرفته می شود که تأثیر اجرای صحیح طبقه بندی مشاغل معنی دار بوده است.

مقایسه نحوه توزیع دستمزدها بین گروههای شغلی، در قبل و بعد از اجرای طرح نیز گویای مطلب فوق است (شکل ۶).

شکل ۳: تصویری از خط روند دستمزد ارزش امتیازات



مراجع

1. Meril lot
2. Benj
3. Philadelfia Rapid Transit
۴. قاضی اسدی، حسین؛ "طبقه‌بندی، توانمندی زیر نگین علم" مجله کار و توسعه؛ شماره اول، مهر ۱۳۶۹، ص ۴۲-۴۳.
5. The Direct Concensus Method
6. The Analytical Grading Method
7. The span of Discretion system
8. Decision Band Mehtod
9. Guide Chart-Profile Mehtod
10. Castelion
11. Maturity curve
۱۲. آنجلام، بوی؛ مدیریت نظامهای حقوق و دستمزد؛ ترجمه: محمد صالحی، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۶۹، ص ۹۸.
۱۳. قاضی اسدی، حسین؛ همان منبع، ص ۴۲.
14. George Fry
15. J.A. Jacob
۱۶. قاضی اسدی، حسین؛ همان منبع ص ۴۳.
۱۷. قانون کار مصوب مجمع تشخیص مصلحت نظام جمهوری اسلامی ایران، تهران، انتشارات جهاد دانشگاهی، ۱۳۶۹، ص ۲۷-۲۹.
۱۸. سازمان برنامه و بودجه؛ قانون برنامه اول توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران؛ تهران ۱۳۶۸، ص ۳۳-۳۴.
19. Job Evaluation
20. K.Aswathappa; *Factory Organization and Management* (Delhi: Himalaya publishing House, 1985) , P. 272.
21. Ibid., P. 275.
22. Point System
23. Langsner, Adolph., et al; *Wage and Salary Adminstration*, (south-Western Publishing Company, U.S.A., 1961) ,P. 154.
24. K.Aswathappa, Op. Cit., P. 277.

25. Werther, Jr. William. B., et al, *Personnel Management & Human Resources*, (International Student Edition, 1982), P.P. 281-282.
 26. Flippo, Edwin. B., *Personnel Management*, (International Student Edition, 5th ed., 1982), P. 260.
 27. Langser Adolph & Others, Op. cit, P. 659.
 28. Pricing Jobs
 29. Pay levels
 30. Scatter Gram
 31. Key Job
 32. Dot
 33. Wage-Trend Line
 34. Job classes
 35. Red Circle Rate
 36. Flippo, Edwin. B., Op. cit, P. 261
 37. Job title
 38. Job summery
 39. Job Description
 40. Description of Job Performance
 41. Description of Job Responsibility
 42. Job Specifivation
 43. Job Qualification
۴۴. خواجه نوری، محسن؛ "طبقه بندی مشاغل"؛ تهران، وزارت کار و امور اجتماعی، ۱۳۵۶، ص ۲۵ (پلی کپی).
۴۵. وزارت کار و امور اجتماعی؛ "نظام ارزشیابی مشاغل"؛ تهران، وزارت کار و امور اجتماعی، ۱۳۵۷، ص ۱-۱۵ (پلی کپی).