

موانع اصل برابری حقوق و مزایای کارکنان دولت

در حقوق اداری ایران

(تاریخ دریافت ۱۴۰۰/۰۴/۱۵، تاریخ تصویب ۱۴۰۰/۰۹/۱۸)

حامد میرزایی

کارشناس ارشد علوم قرآن و حدیث

چکیده

بر اساس قوانین و مقررات جاری در نظام پرداخت فعلی کارکنان دولت، عناوین مشخصی از پرداختهای غیر مستمر و همچنین میزان معینی از حقوق ثابت کارکنان همانند افزایش سنواتی، فوق العاده کارانه، فوق العاده اضافه کار و فوق العاده بهره وری براساس ارزشیابی عملکرد کارکنان پرداخت می شود، بر این اساس در این تحقیق بررسی موانع اصل برابری حقوق و مزایای کارکنان دولت در حقوق اداری ایران مورد مطالعه قرار گرفت، یافته های حاصل از این پژوهش در پاسخ به فرضیه های تحقیق که اولاً یکی از موانع موجود در بحث عدم تحقق اصل برابری پرداخت حقوق و مزایا به کارکنان دولت وجود قوانین مبهم در این زمینه می باشد، که در لایحه مدیریت خدمات کشوری بسیاری از نهادها و دستگاه های دولتی از شمول این قانون مستثنی می باشند، ثانیاً قوانین موجود توانایی اجرای پرداخت عادلانه حقوق و مزایای کارکنان را ندارند، ثالثاً عدم پرداخت عادلانه حقوق و مزایا در میزان انگیزه کارکنان دولت تاثیر گذار بوده است نشان می دهد که فرضیه های تحقیق هر سه مورد تایید محقق قرار گرفته اند.

واژگان کلیدی: حقوق اداری، اصل برابری حقوق، کارکنان دولت، موانع برابری حقوق و

مزایا

حقوق اداری همانند سایر رشته‌های حقوق، دارای منابع و خاستگاه حقوقی است که هر یکی از آنها به عنوان منبع و سرچشمه، در رشد، توسعه و بالندگی این حقوق، نقش مؤثری دارد. شناخت دقیق حقوق اداری، هم نیاز به معرفت مفهوم اداره از نظر صوری و ماهوی دارد و هم ضرورت مبرم به شناخت منابع گوناگون حقوق اداری دارد. همانسان که تعریف‌های متفاوت برای مفهوم اداره، حقوق و حقوق اداری ارایه شده است، برای منابع حقوق اداری، نیز منابع گوناگونی شمرده شده است، که این منابع از حیث درجه و اهمیت، نیز تفاوت دارد. در پاره‌ای از کشورها، رویه‌ی قضایی، قوانین غیر مدون و عرفی، منابع اصلی حقوق اداری را تشکیل می‌دهد و در بعض دیگر، قوانین مدون اعم از قانون اساسی و قوانین عرفی، مهمترین منابع حقوق اداری به حساب می‌رود که به وسیله‌ی مقامات صلاحیتدار وضع و اجرا می‌گردد. حال با هدف ایجاد محیط مساعد برای رشد فضائل اخلاقی بر اساس ایمان، تقوا و مبارزه با مظاهر فساد و تباهی. این سوال مطرح می‌شود چه موانعی در اصل برابری حقوق و مزایا کارکنان دولت در حقوق اداری ایران وجود دارد؟ آیا ایران الگوی مناسبی برای طراحی و اجرای عادلانه نظام اصل برابری عملکرد و نظام پرداخت ارائه نموده است یاخیر؟ یکی از موانع موجود در بحث عدم تحقق اصل برابری پرداخت حقوق و مزایا به کارکنان دولت وجود قوانین مبهم در این زمینه می‌باشد. به عنوان مثال در لایحه مدیریت خدمات کشوری بسیاری از نهادها و دستگاه‌های دولتی از شمول این قانون مستثنا می‌باشند. قوانین موجود توانایی اجرای پرداخت عادلانه حقوق و مزایای کارکنان را ندارند. عدم پرداخت عادلانه حقوق و مزایا در میزان انگیزه کارکنان دولت تاثیر گذار بوده است

بخش اول: عوامل مؤثر در بروز ناهنجاریهای اداری در ایران

- ناهماهنگی بین درآمد و هزینه کارکنان

- نارسائی‌های اطلاعاتی در تصمیم‌گیری‌ها

- ساختار اقتصادی نا کارآمد
- راهبردهای سیاسی غیر واقع بینانه
- ضعف در تولید، توسعه و کاربرد صحیح دانش
- بی توجهی به آینده در قانونگذاری
- سازمانهای دولتی تا حدی اثربخش ولی فاقد کارایی
- فقدان مسئولیت و پاسخگویی اجتماعی در سازمانهای اداری
- بی توجهی به اصول اخلاقی در سازمانها
- ساختار اداری متمرکز
- مدیریت هیئتی در لفافه شعار تفکر سیستمی
- روشهای پیشگیری در بروز ناهنجاریهای اداری

بند اول: تعیین صلاحیت استخدامی ورود به خدمت دولتی

شرایط عمومی

الف) داشتن حداقل سن بیست سال تمام و حداکثر چهل سال برای استخدام رسمی و برای متخصصین با مدرک تحصیلی دکتری چهل و پنج سال؛ ضمناً سن کارمند پیمانی در انتهای مدت قرارداد استخدام نباید از شصت و پنج سال و برای مشاغل تخصصی از هفتاد سال تجاوز کند. (ر.ک، ماده ۱۱ و ۱۳ ق.م.خ.ک.) با استنتاج منطقی و اصولی از شروط فوق می توان گفت شرط سن در استخدام رسمی و پیمانی به شرح زیر است: در مورد متخصصین با؛ «استخدام»، برای استخدام رسمی داشتن حداقل بیست سال تمام و حداکثر چهل سال تمام در

زمان مدرک تحصیلی دکتری، حداکثر سن استخدام استثنائاً چهل و پنج می باشد و حداکثر شصت و پنج سال تمام در «انعقاد قرارداد استخدام»، برای استخدام پیمانی داشتن حداقل بیست سال تمام در زمان نباید از هفتاد سال «خاتمه قرارداد استخدامی» در مورد مشاغل اختصاصی، حداکثر سن در زمان؛ «خاتمه قرارداد استخدام» زمان تجاوز نماید. در پایان این بحث لازم به ذکر است، به کارگیری افراد ... با سن کمتر از بیست سال تمام در موارد یا مناطق خاص برای مدت زمان مشخص و برای فرزندان شهدا صرفاً در مشاغلی که با پیشنهاد سازمان به تصویب هیأت وزیران میرسد، مجاز می باشد.

ب) داشتن تابعیت ایران؛ تابعیت رابطه ای معنوی، سیاسی و حقوقی بین یک فرد و کشور می باشد که ممکن است به صورت اصلی و یا اکتسابی باشد. با توجه به اطلاق بند (ب) ماده ۴۲ ق.م.خ.ک، افرادی که دارای تابعیت ایرانی (اعم از اصلی یا اکتسابی) باشند، می توانند به طور رسمی و یا پیمانی به خدمت دولت درآیند. البته استثنائاتی نیز بر این امر وارد است. با این توضیح که علاوه بر رهبر و رئیس جمهور که به عنوان بالاترین مقامات اجرایی کشور بایستی تابعیت ایرانی اصیل داشته باشند، شرط استخدام در وزارت اطلاعات نیز داشتن تابعیت اصلی ایرانی است.

ج) انجام خدمت دوره ضرورت یا معافیت قانونی برای مردان؛ با توجه به تصریح بند مذکور، بانوان نسبت به این شرط خروج موضوعی دارند.

د) عدم اعتیاد به دخانیات و مواد مخدر؛ در ق.ا.ک

«عدم اعتیاد به دخانیات» جزو شرایط عمومی ورود به خدمت دولتی شمرده نشده بود، اما با تغییر نگرش مقنن در ق.م.خ.ک، یکی از شروط استخدام، عدم اعتیاد به دخانیات ذکر شده است.

ه) نداشتن سابقه محکومیت جزائی مؤثر. در خصوص این شرط باید به ماده ۶۲ مکرر قانون مجازات اسلامی رجوع کرد. مطابق ماده مذکور محکومیت قطعی کیفری در جرایم عمدی، محکوم علیه را به شرح ذیل از حقوق اجتماعی (که استخدام یکی از آنها است)، محروم می نماید و پس از اجرای حکم و انقضای مدت تعیین شده رفع اثر می گردد.

- محکومان به قطع عضو در جرایم مشمول حد، پنج سال پس از اجرای حکم.

- محکومان به شلاق در جرایم مشمول حد، یک سال پس از اجرای حکم.

- محکومان به حبس تعزیری بیش از سه سال، دو سال پس از اجرای حکم.

- محکومان به مجازات اعدام (و قصاص) چنانچه اجرای حکم به جهتی از جهات متوقف شود، هفت سال پس از انقضای حکم. بنابراین پس از خاتمه مدت تعیین شده در موارد فوق، محکومیت غیرمؤثر بوده و ورود فرد به خدمت دولتی میسر می باشد. برای مثال فردی که به دلیل ارتکاب جرایم مشمول حد به تحمل شلاق محکوم شده است، یک سال پس از اجرای حکم میتواند به استخدام دولت در آید، زیرا محکومیت وی غیرمؤثر شده است. تبصره ۳ ماده ۴۵ ق.م.خ.ک.

و) دارابودن مدرک تحصیلی دانشگاهی و یا مدارک همتراز (برای مشاغلی که مدارک همتراز در شرایط احراز آنها پیش بینی شده است)؛ در ق.ا.ک داشتن گواهینامه ششم ابتدایی (معادل پنجم ابتدایی در نظام آموزشی کنونی)، برای ورود به خدمت دولتی کفایت می نمود. اما با تحول جامعه و بالا رفتن سطح سواد افراد، مقنن دارا بودن مدرک دانشگاهی یا همتراز آن را برای ورود به خدمت دولتی لازم شمرده است. لازم به ذکر است، به کارگیری افراد با مدرک تحصیلی دیپلم به طور استثنائی و در موارد یا مناطق خاص برای مدت زمان مشخص و برای

فرزندان شهدا صرفاً در مشاغلی که با پیشنهاد سازمان به تصویب هیأت وزیران می‌رسد مجاز می‌باشد.^۱

ز) داشتن سلامت جسمانی و روانی و توانایی برای انجام کاری که استخدام می‌شوند، براساس آئین نامه ای که با پیشنهاد معاونت برنامه ریزی و نظارت راهبردی رییس جمهور به تصویب هیأت وزیران می‌رسد؛ تفسیر منطقی از این شرط آن است که اگر کسی نقص عضو داشته، ولی توانایی انجام کاری که برای آن استخدام شده را داشته باشد، می‌تواند به استخدام دولت درآید. به بیان دیگر مهم این است که فرد توانایی لازم برای انجام کاری که جهت انجام آن استخدام شده است را داشته باشد.

ح) اعتقاد به دین مبین اسلام یا یکی از ادیان شناخته شده در قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران؛ اعتقاد به دین مبین اسلام و یا یکی از اقلیت‌های مذهبی شناخته شده در اصل ۱۳ قانون اساسی (زرتشتی، کلیمی و مسیحی)، از دیگر شرایط عمومی ورود به خدمت دولتی است.

ط) التزام به قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران؛ به نظر می‌رسد اگر منظور قانون‌گذار این بوده که صرف اعلام وفاداری به قانون اساسی را برای احراز آن کافی بداند و اصل را بر التزام افراد به قانون اساسی قرار دهد، می‌توان آن را پذیرفت. ولی چنانچه قرار باشد این شرط توسط مقامات قانونی احراز گردد، شناسایی آن به عنوان یکی از شرایط عمومی ورود به خدمت چندان صحیح و منطقی نیست؛ زیرا احراز آن به دلیل عدم وجود معیارهای قانونی از لحاظ عملی ممکن نیست.^۲

ی) شرایط عمومی مربوط به قوانین و مقررات گزینش؛ اگرچه در ماده ۴۲ ق.م.خ.ک فقط موارد فوق به عنوان شرایط ورود به خدمت عنوان شده است، ولی با توجه به تبصره ۴ ماده مذکور که مقرر می‌دارد «قوانین و مقررات گزینش به قوت خود باقی است».

^۱ روشنی، فاطمه. (۱۳۹۴). قوانین حقوق اداری. انتشارات: راز پنهانص ۵۸

^۲ الله وردی، شعبان. (۱۳۹۳). قوانین استخدام. انتشارات: پایگاه فرهنگ، ص ۵۰

می توان گفت شرایط، عمومی دیگری نیز برای استخدام دولتی لازم است. این شرایط مطابق قانون گزینش معلمان و کارکنان آموزش و پرورش عبارتند از:

- اعتقاد و التزام به ولایت فقیه و نظام جمهوری اسلامی.

- عدم اشتها به فساد اخلاقی و تجاهر به فسق.

- عدم سابقه وابستگی تشکیلاتی، هواداری از احزاب و سازمان ها و گروه هایی که غیر قانونی بودن آن ها از طرف مقامات صالحه اعلام شده و یا می شود مگر آن که توبه ایشان احراز شود.

شرایط اختصاصی

الف- توانایی آنان در مهارتهای پایه و عمومی فناوری اطلاعات؛ یکی از شروط اختصاصی ورود به خدمت دولتی برای افرادی که در مشاغل تخصصی و کارشناسی و بالاتر استخدام می شوند، احراز توانایی آنان در مهارت های پایه و عمومی فناوری اطلاعات می باشد. مطابق تبصره ۲ ماده ۴۲ ق.م.خ.ک، عناوین و محتوای مهارتهای مذکور توسط معاونت برنامه هیزی و نظارت راهبردی رییس جمهور تهیه و ابلاغ خواهد شد.

ب- گذراندن دوره آزمایشی؛ افرادی که برای استخدام رسمی پذیرفته شد هاند، بایستی پیش از استخدام رسمی قطعی، یک دوره آزمایشی را که مدت آن سه سال می باشد، بگذرانند. در صورتی که مستخدم پس از خاتمه دوره آزمایشی شرایط ذیل را احراز نماید، از بدو خدمت به طور قطعی به استخدام دولت درمی آیند.

- حصول اطمینان از لیاقت (علمی، اعتقادی و اخلاقی)، کاردانی، علاقه به کار، خلاقیت، نوآوری، روحیه خدمت به مردم و رعایت نظم انضباط اداری از طریق کسب امتیاز لازم با تشخیص کمیته تخصصی تعیین صلاحیت کارمندان رسمی.

- طی دوره‌های آموزشی و کسب امتیاز لازم.

- تأیید گزینش.

اما پرسش اساسی که پیش می‌آید این است که اگر مستخدم دوره آزمایشی را طی نماید، ولی اداره استخدام کننده وضعیت او را در پایان دوره مشخص نکند، تکلیف وی چه خواهد بود؟

متأسفانه قانون گذار در این خصوص حکم خاصی مقرر ننموده است. ولی به نظر می‌رسد اگر اداره استخدام کننده در پایان دوره نظر حمل نمود و وی را «خود را اعلام ننماید و مستخدم همچنان به کار خود ادامه دهد، بایستی عدم اعلام نظر اداره را بر احراز شرایط قانونی به عنوان مستخدم رسمی قطعی به حساب آورد. آرای صادره از دیوان عدالت اداری نیز مؤید این دیدگاه است.

اما در صورتی که در ضمن یا پایان دوره آزمایشی، کارمندان شرایط ادامه خدمت و یا تبدیل به استخدام رسمی را کسب نمایند، واحد دولتی متبوع با وی به یکی از رو شهای ذیل رفتار خواهد شد:

الف- اعطاء مهلت دوساله دیگر برای احراز شرایط لازم.

ب- تبدیل وضع به استخدام پیمانی؛ مسلم است با تبدیل وضع کارمند به استخدام پیمانی، پست سازمانی وی نیز به یکی از پست‌های غیرحاکمیتی تبدیل خواهد شد.

ج- لغو حکم استخدام؛ در این حالت بدون هرگونه تعهد حکم برکناری آنان از طرف وزارتخانه یا مؤسسه استخدام کننده صادر می‌شود.

بخش دوم: مبانی قانونی ارزشیابی عملکرد کارکنان دولت

مبنای قانونی نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان دولت، در ایران به سال ۱۳۴۹ برمی‌گردد، برای نخستین بار در سال ۱۳۴۹ مقرر گردید سازمانهای دولتی مورد ارزشیابی مستمر قرار گیرند

بدین منظور سازمانی با عنوان مرکز ارزشیابی سازمانهای دولتی در نخست وزیری تشکیل گردید، هدف این مرکز ارزشیابی مستمر عملکرد سازمانهای دولتی و مسئولین آنها و کشف علل عدم پیشرفت کار در سازمانهای دولتی و تهیه پیشنهادات لازم به منظور رفع مشکلات و موانع، افزایش بازده کار و اظهار نظر نسبت به صلاحیت مسئولین امور بوده است. علاوه بر مرکز ارزشیابی سازمانهای دولتی، سازمان بازرسی کشور، با اعزام هیأتهای بازرسی به اقصی نقاط کشور، بررسی شکایات و نارضایتی مردم از دستگاهها و مأمورین دولت را بر عهده داشته است.^۱

بند اول: مبانی ارزشیابی در قانون اساسی جمهوری اسلامی

مطابق اصل سوم قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران، دولت موظف است برای نیل به اهداف مذکور در اصل دوم، همه امکانات خود را برای امور زیر به کار برد:^۲

الف- ایجاد محیط مساعد برای رشد فضائل اخلاقی بر اساس ایمان، تقوا و مبارزه با مظاهر فساد و تباهی.

ب- رفع تبعیضات ناروا و ایجاد امکانات عادلانه برای همه در تمام زمینه های مادی و معنوی.

ج- ایجاد نظام اداری صحیح و حذف تشکیلات غیر ضرور.

د- پی ریزی اقتصاد صحیح و عادلانه بر طبق ضوابط اسلامی جهت ایجاد رفاه و رفع فقر و بر طرف ساختن هر نوع محرومیت در زمینه های تغذیه، مسکن، کار، بهداشت و تعمیم بیمه.

«این تکلیف قانونی ایجاب می نماید که زمامداری کشور، با بهره گیری از امکانات و استعداد های ملی، آنچنان سیاستی را در پیش گیرد که نظر مذکور را تامین نماید، قانون اساسی

^۱ گزارش توجیهی لایحه خدمات کشوری، سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، بهمن ماه ۱۳۸۱. صص ۵۵ و ۵۶

^۲ بندهای ۱، ۹، ۱۰ و ۱۲ اصل سوم قانون اساسی جمهوری اسلامی مصوب ۱۳۶۸.

با عنوان کردن حق انتخاب شغل برای همه، اجرای سیاستهای متنوع اشتغال را جزء تکالیف جدی دولت قراردادده است.^۱

همچنین اصل ۲۹ قانون اساسی مقرر می‌دارد: برخورداری از تأمین اجتماعی از نظر بازنشستگی، بیکاری، پیری، از کار افتادگی و حقی است همگانی و دولت مکلف است طبق قوانین از محل درآمدهای عمومی و درآمدهای حاصل از مشارکت‌های مردم، خدمات و حمایت‌های مالی فوق‌برای یک‌یک افراد کشور تأمین نماید.

- طبق اصل ۴۳ قانون اساسی برای تأمین استقلال اقتصادی جامعه و ریشه کن کردن فقر و محرومیت و برآوردن نیازهای انسان در جریان رشد، با حفظ آزادی او، اقتصاد کشور بر اساس ضوابط زیر استوار است:

۱- تأمین نیازهای اساسی شامل مسکن، خوراک، پوشاک، بهداشت، درمان و

۲- تأمین شرایط و امکانات کار برای همه و قرار دادن وسائل کار در اختیار همه کسانی که قادر به کارند به نحوی که نه به تمرکز و تداوم ثروت در دست افراد و گروه‌های خاص منتهی شود و نه دولت را به صورت یک کارفرمای بزرگ مطلق درآورد.

«با تجزیه و تحلیل اصول فوق‌الذکر از دیدگاه حقوق عمومی به طور کلی سه نقش عمده برای دولت قابل تصور است:

نقش اول: تکالیف کلان دولت در لباس حافظ منافع عمومی در مقابل تمام شهروندان کشور.

نقش دوم: دولت به عنوان کارفرما تکالیف ویژه‌ای را در مقابل کارکنان خود بر عهده دارد.

نقش سوم: دولت در لباس حافظ منافع کارکنان خود در مقابل کارفرمایان.^۲

^۱ هاشمی. سیدمحمد. (۱۳۸۲) حقوق اساسی جمهوری اسلامی ایران. جلد اول: چاپ چهارم. نشر میزان. ص ۳۳۸ و ۳۳۹

^۲ پیش‌نویس لایحه نظام جدید پرداخت کارکنان دولت - سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، تابستان ۱۳۸۰، ص ۶ تا ۹.

دولت در ایفای نقش اول به عنوان حافظ منافع عمومی مجاز نیست صرفاً به مشکلات رفاهی و معیشتی کارکنان خود توجه نماید و همچنین در ایفای نقش دوم در کسوت یک کارفرما محق نیست بابت خدمات، امکانات و تسهیلاتی که طبق قانون به تمامی آحاد جامعه ارایه می نماید، انتظاراتی افزون بر آنچه از دیگر اقشار جامعه طلب می کند از کارکنان خود توقع نماید و در مقابل کارکنان دولت نیز نمی تواند خود را مستثنی دانسته و از دولت تسهیلات و خدماتی بیش از آنچه قانون مقرر داشته طلب کنند.

دولت در ایفای نقش سوم خود نمی تواند دیگر کارفرمایان را به رعایت اصول، ضوابط و قوانین وادار و خود را مستثنی نماید.

- طبق اصل ۱۱۰ قانون اساسی ج.ا.ی یکی از وظایف و اختیارات رهبر تعیین سیاستهای کلی نظام میباشد که در اجرای این اصل سند چشم انداز و سیاست های کل برنامه چهارم توسعه، توسط مقام معظم رهبری به دولت ابلاغ گردیده است و بر اساس این سند، جامعه ایرانی در چشم انداز بیست ساله آینده و همچنین در طول برنامه چهارم توسعه دارای ویژگیهای زیر است:^۱

الف) متکی بر اصول اخلاقی و ارزشهای اسلامی با تأکید بر ... عدالت اجتماعی، حفظ کرامت و حقوق انسانها.

ب) متکی بر سهم برتر منابع انسانی و سرمایه اجتماعی در تولید ملی.

ج) برخوردار از سلامت، رفاه، تأمین اجتماعی، فرصت های برابر، توزیع مناسب درآمد، بدور از فقر، فساد، تبعیض.

د) استوار کردن ارزشهای انقلاب اسلامی در اندیشه و عمل و تقویت فضائل اخلاقی و ایمان.

ه) برنامه ریزی برای بهبود رفتارهای فردی و اجتماعی.

^۱ سند چشم انداز جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴ هجری شمسی و سیاست های کلی برنامه چهارم توسعه...، ضمیمه ابلاغیه شماره ۱۰۱/۱۹۳۰۰۰ مورخ ۱۳۸۲/۹/۲۰ سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور.

و) تقویت وجدان کاری، انضباط اجتماعی، روحیه کار و ابتکار، کارآفرینی، درستکاری و اهتمام به ارتقاء کیفیت تولید.

ز) ایجاد انگیزه و عزم ملی برای دستیابی به اهداف مورد نظر در افق چشم انداز.

ح) ایجاد نظام جامع تأمین اجتماعی و تلاش در جهت تحقق عدالت اجتماعی.

ط- اصلاح نظام اداری در جهت افزایش تحرک و کارایی، بهبود خدمت رسانی به مردم و تأمین کرامت و معیشت کارکنان

بند دوم: قوانین موضوعه ایران در رابطه با اصلاح ساختار اداری و نظام پرداخت کارکنان دولت

تکالیف دولت در رابطه با اصلاح ساختار اداری و نظام پرداخت کارکنان دولت بر اساس قانون برنامه سوم توسعه اقتصادی اجتماعی... مصوب ۱۳۷۹/۱/۱۷ مجلس شورای اسلامی به شرح زیر می باشد:^۱

۱. قانون برنامه سوم توسعه اقتصادی، اجتماعی، ...

الف- دولت موظف است از ابتدای برنامه سوم توسعه، مقررات مربوط را در جهت برقراری کامل حقوق و مزایایی که ملاک کسور بازنشستگی است با احتساب معدل دو سال آخر خدمت برای کلیه کارکنانی که طبق قانون بازنشسته می شوند اصلاح نماید.

ب- دولت موظف است از ابتدای برنامه سوم توسعه به کارکنان رسمی و ثابت مشمول قانون نظام هماهنگ پرداخت کارکنان دولت و اعضای هیأت علمی دانشگاهها و مؤسسات آموزش

^۱ مجموعه مقررات برنامه سوم توسعه اقتصادی و اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران- اداره کل تدوین و تنقیح قوانین و مقررات. چاپ اول بهار ۱۳۷۹. ص ۱۷ و ۱۸.

عالی در هنگام باز نشستگی به ازای هر سال خدمت یکماه آخرین حقوق و فوق العاده ها یا مزایای مستمر به عنوان پاداش پایان خدمت پرداخت نماید.

ج- دولت مکلف است حقوق کلیه کارکنان و کارگران را با هر قرار دادی که کار میکنند طی برنامه سوم و در ابتدای هر سال برای تمامی رشته های شغلی متناسب با تورم و حداقل مساوی با آن افزایش دهد و چنانچه در پایان هر سال رشد تورم بیش از افزایش حقوق بود تفاوت آنرا به عنوان دیون در سه ماهه اول سال بعد پرداخت نمایند بند شامل کلیه بازنشستگان و مستمری بگیران هم می گردد.

۲. نظام ارزشیابی در قانون استخدام کشوری

اولین قانون استخدام کشوری در سال ۱۳۰۱ به تصویب مجلس شورای ملی رسید. در این قانون ضوابط خاصی برای ارزشیابی کارکنان پیش بینی نشده بود و مستخدمان پس از طی مدت خدمت معین و تصدی شغل بالاتر از حقوق بیشتری برخوردار می شدند. «مشاغل در ادارات کشوری به ۹ رتبه طبقه بندی شده بود و مستخدم بدون طی رتبه مادون به رتبه مافوق ارتقاء نمی یافت و بمنظور انگیزش مستخدمان به کوشش و فعالیت بیشتر دو نوع ترفیع (ترفیع رسمی و ترفیع افتخاری) برای ارتقاء کارکنان پیش بینی شده بود.^۱ ترفیع رسمی مستلزم ارتقاء مستخدم به شغل بالاتر بود که به دلیل محدودیت مشاغل بالاتر، اغلب اعطای رتبه بدون ارتقاء شغل (ترفیع افتخاری) صورت می گرفت. در سال ۱۳۴۹ سازمان امور اداری و استخدامی کشور در اجرای ماده ۲۸ قانون استخدام کشوری مصوب ۱۳۴۵ با تهیه و تنظیم دفترچه های ارزشیابی در صدد بود کلیه کارکنان و مدیران دستگاههای دولتی را ارزشیابی نماید ولی عملاً اقدام جدی صورت نگرفت تا اینکه در سال ۱۳۵۱ وظیفه ارزشیابی کارایی و عملکرد دستگاه های اجرایی کشور بر عهده سازمان برنامه و بودجه نهاده شد.^۲

^۱ مواد ۱۵ و ۲۶ قانون استخدام کشوری مصوب ۱۳۴۵ مجلس شورای ملی.

^۲ بند ۸ ماده ۵ از فصل سوم قانون برنامه و بودجه مصوب ۱۳۵۱/۱۲/۵ مجلس شورای ملی.

«بموجب اصلاحیه قانون استخدام کشوری وظیفه ارزشیابی کارایی عملکرد در دستگاههای اجرایی کشور بمنظور ارشاد و راهنمایی در جهت برقراری روشهای صحیح اداری و اصول مدیریت مجدداً به سازمان امور اداری و استخدامی کشور محول گردید و مقرر شد دفتر ارزشیابی در کلیه دستگاههای دولتی دایر شود، دفتر مذکور پس از پیروزی انقلاب اسلامی و استقرار نظام جمهوری اسلامی ایران منحل گردید و عملاً اقدامات مربوط به ارزشیابی کارایی عملکرد دستگاههای اجرایی متوقف شد و فعالیتهای ارزشیابی صرفاً به کارکنان محدود گردید.»

الف- طبق ماده ۲۸ قانون استخدام کشوری وزارتخانه‌ها و موسسات دولتی مکلفند در فواصل معین شایستگی و استعداد مستخدمین رسمی را مورد بررسی قرار داده و نتیجه را در پرونده استخدامی منعکس سازند. این سنجش بنحوی صورت خواهد گرفت که موجب ارشاد و معرف استحقاق مستخدم برای تصدی مقامات یا ترفیع یا تغییر شغل و یا لزوم گذراندن دوره کارآموزی جدید باشد.

ب- ماده ۳۵ قانون استخدام کشوری مقرر می‌دارد: در صورت رضایت بخش بودن خدمات هر یک از مستخدمین رسمی مشمول این قانون، وزارتخانه‌ها و مؤسسات دولتی می‌توانند در ازای هر دو سال خدمت یک پایه ترفیع به آنان اعطا نمایند.

براساس دستورالعمل اجرائی ماده ۲ آیین‌نامه تغییر گروه مستخدمین رسمی، ارتقاء گروه کارکنان منوط به کسب موفقیت و بدست آوردن امتیازات تعیین شده در سه عامل زیر است:

۱- شایستگی، استعداد و عملکرد تا ۴۰ امتیاز

۲- معلومات و مهارت مورد نیاز شغل تا ۳۰ امتیاز

۳- دانش معارف اسلامی و اطلاعات عمومی (باتوجه به سطح شغلی) تا ۳۰ امتیاز

مطابق دستورالعمل مذکور، سنجش شایستگی، استعداد و عملکرد کارکنان، از طریق تکمیل کاربرگهایی بر حسب نوع شغل مسئولیت مستخدمان توسط واحد خدمتی انجام می‌گیرد. معلومات و مهارت مورد نیاز شغل با استفاده از روش مصاحبه توسط هیاتی مرکب از سرپرست مستقیم و غیرمستقیم کارمند، نماینده کمیته اجرائی، یک کارشناس متعهد و آگاه به انتخاب دستگاه و نماینده کارگزینی مورد سنجش و ارزیابی قرار می‌گیرد. و حداقل امتیاز هر یک از عوامل سه گانه فوق نباید کمتر از نصف باشد. براساس ابلاغیه سازمان اموراداری و استخدامی کشور، حدنصاب امتیازات ارزشیابی برای ارتقاء گروه مستخدمین رسمی حداقل ۱۵ امتیاز از ۳۰ امتیاز تعیین شده است.^۱

ج- طبق ماده ۴۱ قانون مذکور، وزارتخانه ها و مؤسسات دولتی مشمول این قانون می‌توانند به مستخدمینی که منشاء خدمات برجسته شوند یکبار در سال حداکثر مبلغی معادل یکماه حقوق و مزایا به عنوان پاداش پرداخت کنند.

بند سوم: قانون نظام هماهنگ پرداخت کارکنان دولت مصوب ۲۰/۶/۱۳ مجلس شورای اسلامی

الف- به موجب ماده ۲ قانون نظام هماهنگ پرداخت کارکنان دولت و دستورالعمل اجرائی مربوط،^۲ افزایش حقوق مستخدمین در هر سال با ضریب افزایش سنواتی به میزان ۳، ۴ و ۵٪ بر اساس ارزشیابی شاغلین بشرح زیر تعیین می‌گردد:

الف- ضریب ۵٪ برای ۲۰٪ کارکنانی که بالاترین امتیازات ارزشیابی را کسب کرده اند.

ب- ضریب ۴٪ برای ۶۰٪ کارکنان که بالاترین امتیازات بعدی را کسب نموده اند.

ج- ضریب ۳٪ برای بقیه کارکنان.

^۱ بخشنامه شماره ۱۶۷۰/۴ مورخ ۱۳۶۳/۴/۱۸ سازمان اموراداری و استخدامی کشور.

^۲ تصویب نامه شماره ۱۵۱۵۹/ت/۰۵۷-۱۷ مورخ ۱۳۷۲/۳/۱۷ هیات وزیران

به موجب بند ۲ دستورالعمل مذکور، کارکنانی که امتیاز ارزشیابی آنان قابل قبول تلقی نمی شود، بمدت یک سال از افزایش سنواتی محروم می شوند. تشخیص قابل قبول بودن خدمت کارکنان بعهدہ مدیر دستگاه می باشد.

ب- طبق ماده ۵ قانون مذکور به کارکنانی که مشاغل آنان استاندارد شده است و شاغلین مربوط بیش از استاندارد تعیین شده انجام وظیفه می نمایند فوق العاده ای تحت عنوان فوق العاده کارانه حداکثر معادل حقوق مبنای آنان و بر حسب ارزش واحد استاندارد کار و کار اضافی انجام شده در هر ماه پرداخت خواهد شد.

بخش سوم: نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد و شایستگی کارکنان

یکی از اهداف مهم ارزشیابی عملکرد کارکنان، تعیین نظام پرداخت عادلانه و اعمال افزایش حقوق و پاداشها بر مبنای معیارهای عملکرد می باشد^۱، لذا در طراحی نظام پرداخت رعایت اصول و مبانی حاکم بر آن ضروری می باشد که در چهار مؤلفه زیر دسته بندی می شوند:^۲

الف - شاخص ها و مؤلفه های طراحی نظام پرداخت :

رعایت عدالت در پرداخت، توجه به ویژگی های شاغل، انتخاب نظام امتیاز فرد و شغل، تقسیم دو بخش مستمر و غیر مستمر، انعطاف پذیری نظام پرداخت در درون، جداسازی پرداخت های ترمیمی از نظام پرداخت، ارتقای سطح بهره وری با قرار دادن آن در پرداخت های غیر مستمر، ایجاد نظام ارزیابی عملکرد در پرداخت های غیر مستمر، توجه به میزان اختیار و مسؤلیت های شاغل، توجه به کوشش ها و تلاشهای شاغل، توجه به شرایط محیط کار.

ب- شاخص ها و مؤلفه های اجرا:

^۱ نویدی، نصراله. (۱۳۷۹) شناسائی عوامل بازدارنده ارزشیابی مؤثر کارکنان، پایان نامه کارشناسی ارشد مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران. صص ۲۳۷ و ۲۳۸. شش

^۲ دکتر اعرابی. سید محمد، (۱۳۸۰) طراحی نظام پرداخت کارکنان دولت، مجله دانش مدیریت، شماره ۵۲، صص ۱۲۱ و ۱۲۲

سهولت در اجرا، اجرای نیمه متمرکز، انعطاف پذیر بودن نظام با شرایط محیط، شایسته سالاری در انتخاب کارکنان و مدیران، رفع تبعیض.

ج- شاخص ها و مؤلفه های ویژه دولت در نقش کار فرما:

حفظ قدرت خرید کارکنان، توجه به رفاه و رضایت مندی کارمندان، افزایش حقوق سالانه کارکنان (متناسب با نرخ تورم)، پش بینی منابع مالی لازم. تمرکز زدایی، حفظ و نگاه داشت نیروی انسانی متخصص مورد نیاز، نظارت و کنترل.

د- شاخص ها و مؤلفه های ویژه دولت در نقش حافظ منافع ملی:

تأمین حداقل معیشت برای کل آحاد جامعه، پرداخت های ترمیمی (نقدی و غیر نقدی)، تأمین اجتماعی (رفع فقر، تغذیه، بهداشت، مسکن و ...)، هماهنگی میزان پرداخت میان بخش خصوصی و عمومی، ارجحیت منافع و مصالح ملی بر مصلح دولت در نقش کارفرما.

بند اول: طرح های پرداخت مبتنی بر عملکرد

«نظام های پرداخت مبتنی بر عملکرد، پرداخت را با کاری که انجام شده است ارتباط می دهند میزان این ارتباط و روش اندازه گیری عملکرد برای شناسایی تفاوت میان دو گونه اصلی نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد بکار گرفته می شود»:

اول - طرحهای پرداخت مبتنی بر پاداش افزایش تولید.

دوم - طرحهای پرداخت مبتنی بر شایستگی (ارزشیابی عملکرد).

در طرح نخست اغلب عملکرد بر پایه استانداردهای بهره وری و شاخصهای مستقیم بازدهی افراد اندازه گیری می شود ولی در طرح دوم بیشتر به سنجش معیارهای عملکرد افراد می پردازد.

مصادیق طرحهای پرداخت مبتنی بر پاداش افزایش تولید:

از مصادیق طرحهای پرداخت مبتنی بر پاداش افزایش تولید می توان به چند نمونه پرداخت ذیل اشاره نمود:

۱- پرداخت بر مبنای قطعه کاری:

این شیوه پرداخت از قدیمی ترین برنامه های مبتنی بر پاداشهای انگیزشی است و هنوز هم متداول است، میزان درآمد فرد با آنچه که تولید می کند رابطه مستقیم دارد. یعنی به ازای تولید هر قطعه یا هر واحد خدمات معینی پاداش یا افزایش مزایا تعلق می گیرد و در حال حاضر در اغلب کارخانجات و صنایع تولیدی ایران نیز چنین پرداختهایی وجود دارد.

۲- برنامه سهم شدن در سود:

این برنامه در اغلب مؤسسات و صنایع تولیدی که به صورت شرکتهای سهامی فعالیت می کنند اجرا می شود و کارکنان سهمی از سود سالانه شرکت را دریافت می کنند «در یک تحقیق پیمایشی نتیجه نشان می دهد برنامه سهم نمودن کارکنان در سود شرکت، در افزایش میزان تعهد افراد و مشارکت فعال آنان موثر بوده و موجب کاهش نرخ جابجایی (نقل و انتقال کارکنان) و تقویت روحیه صرفه جویی در میان کارکنان و همچنین مانع از اسراف و هزینه های اضافی می گردد در برخی از شرکتهای تا میزان ۷۵٪ سود حاصل از صرفه جویی ها بین کارکنان توزیع می شود.»

بند دوم: آثار مثبت و منفی پرداختهای مبتنی بر عملکرد

از آنجا که نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد کارکنان، انسان مدار بوده و می بایستی همواره رفتارهای فشرده را مورد توجه و ارزیابی قرار دهد.

الف) آثار مثبت

طبیعی است که هر انسانی با توجه به خصوصیات فردی مانند فرهنگ، خانواده، توانایی‌هایی فردی، علاقه به سازمان متنوع و عوامل دیگر می‌تواند از مشاغل مشابه خود در همان واحد عملکردی متفاوت داشته باشد، اصل عدالت حکم می‌کند که دو کارمند هم‌تراز در یک واحد سازمانی که عملکردهای متفاوت دارند، از دریافت‌های متفاوتی بهره‌مند شوند از اینرو بخشی از حقوق و مزایا به ارزیابی عملکرد کارکنان اختصاص یافته است.

ب) موانع و آثار منفی

موانع و مشکلاتی را که در تهیه و اجرای طرح‌های پرداخت مبتنی بر عملکرد وجود دارد میتوان به سه دسته عمده تقسیم نمود.

۱. موانع مربوط به تعیین و اندازه‌گیری عملکرد

برای پرداخت پاداش بر مبنای عملکرد باید ابتدا عملکرد تعریف شود و مشخص شود عملکرد چیست؟

روابط میان سطوح عملکرد و پاداش تعیین شود و عملکرد شغلی بدرستی اندازه‌گیری شود می‌توان گفت، "عملکرد عبارتست از حاصل فعالیت‌های کارمند از لحاظ اجرای وظایف محوله پس از مدت زمان معینی" که می‌تواند جنبه تولیدی یا خدماتی داشته باشد بدلیل ماهیت متغیر شغل و سرشت چند وجهی آن، پیشرفتهای تکنولوژی، انجام چنین کاری اغلب دشوار است.

۲. موانع مربوط به گزینش پاداش‌های پولی و غیر پولی

پاداش‌های غیر پولی ممکن است اثر انگیزشی بیشتری داشته باشند بویژه برای کارکنانی که بخشی از دریافتی‌های آنان مشمول مالیات می‌شود در نتیجه مسئله مهم آن است که مدیران

بدانند کارکنان کدام یک از پادشاهی (نقدی یا غیر نقدی) را می پسندند تا با پرداخت آن موجب تقویت روحیه آنان شود که این فرایند با مشکلات با لقوه ای همراه است.^۱

۳. موانع ناشی از ایجاد ارتباط بین پاداش و عملکرد

موانع و مشکلاتی که با مسائل ناشی از ایجاد ارتباط بین پاداش و عملکرد سروکار دارد، مثلاً تعیین مقیاسهای دقیق ارزیابی عملکرد در نوع خود دشوار است گذشته از این، مخالفت کارکنان گاهی مانع اساسی در در اجرای موفقیت آمیز طرح پرداخت مبتنی بر عملکرد، بویژه در طرحهای کارانه ایجاد می کند مخالفت کارکنان ممکن است ناشی از باورهایی باشد از قبیل اینکه: طرحهای کارانه منجر به بیکاری می شود، طرحهای کارانه بیش از حد پیچیده است و استانداردها غیر منصفانه تعیین می شود، برای اجتناب از پرداختهای به حق کارکنان استفاده می شود، کارکنان را وادار می کند هر روز بیش از میزان منصفانه کار کنند و بالاخره طرحهای کارانه حاکی از بی اعتمادی و بی اطمینانی آشکار مدیریت به کارکنان است. در سازمان های موفق امروز، که در آنها رویکرد مطلوب مدیریت عملکردی با ماهیت غیر تنبیهی معمول است، کاهش منزلت کارکنان و تعلیقات انضباطی منجر به عدم پرداخت، امری مربوط به گذشته است، بررسی تاریخی مدیریت عملکرد نشان می دهد در رویکرد سنتی مدیریت عملکرد هر تقصیر و کوتاهی با تنبیه مواجه است در حالی که در رویکرد مطلوب مدیریت عملکرد هدف از ارزشیابی عملکرد کارکنان ارتقای اثر بخشی آنهاست نه تنبیه، امروزه کارکنان برای رفتار خود و تعهدشان نسبت به عملکرد رضایت بخش به عنوان شرط ادامه استخدام آنان مسئولیت شخصی دارند بدین طریق بار مسئولیت مدیریت عملکرد از سرپرستان به خود کارکنان منتقل می گردد.^۲ بر اساس قوانین و مقررات جاری در نظام پرداخت فعلی

^۱ شیمون ال، دولان ورندل اس شولر. (۱۳۷۸). امور کارکنان و منابع انسانی انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی. ترجمه، تهران. ص

کارکنان دولت، عناوین مشخصی از پرداخت‌های غیر مستمر و همچنین میزان معینی از حقوق ثابت کارکنان به شرح زیر براساس ارزشیابی عملکرد کارکنان پرداخت می‌شود:

۱- افزایش سنواتی: ضریب افزایش سنواتی سالانه کارکنان براساس ارزشیابی شاغلینی به میزان ۳ تا ۵ درصد خواهد بود.

۲- فوق العاده کارانه: به کارکنانی که مشاغل آنان استاندارد شده است و شاغلین مربوط، بیش از استاندارد تعیین شده انجام وظیفه نمایند و همچنین به کارکنانی که مشاغل آنان قابل استاندارد نبوده و بیش از حد معمول با کیفیت مطلوب و ظایف خود را انجام می‌دهند از فوق العاده کارانه برخوردار می‌شود.^۱ تشخیص انجام وظایف بیش از استاندارد معمول و کیفیت مطلوب بدون ارزیابی عملکرد افراد امکان پذیر نخواهد بود.

۳- فوق العاده اضافه کار: پرداخت این فوق العاده در صورتی انجام می‌شود که شاغل عملکردی بیش از میزان مقرر قانونی داشته باشد.^۲

۴- فوق العاده بهره‌وری: این مزایا در شرایطی پرداخت می‌شود که کیفیت کار یا خدمت شاغل بیشتر و بالاتر از استاندارد کیفی تعیین شده باشد.

بخش چهارم: افزایش حقوق مبتنی بر شایستگی

علامت اصلی اغلب افزایشهای حقوق لیاقت و شایستگی است ولی این افزایشها معمولاً بعنوان پاداش برای ابراز لیاقت های فردی داده می‌شود. اصولاً پرداخت حقوق رقابت آمیز و قابل قیاس با حقوق مشاغل مشابه به میزانی که معرف ارزش کار کارمند برای دستگاه می باشد در مورد کارکنان ارشد بسیار مناسبتر از افزایشهای یکنواخت سالانه است و این قبیل کارکنان از آن جهت که ارزش انجام وظایف آنان در نظر گرفته شده، رضایت بیشتری خواهند داشت لذا

^۱ ماده ۲ قانون نظام هماهنگ پرداخت کارکنان دولت مصوب ۷۰/۶/۱۳ مجلس شورای اسلامی

^۲ ماده ۵ و تبصره ۱ ماده ۵ قانون نظام هماهنگ پرداخت .

هر گونه افزایش حقوق مبتنی بر شایستگی در یک نظام پرداخت عادلانه باید دارای ویژگیها و معیارهای قابل قبولی باشد.^۱

بند اول: ویژگی‌ها و معیارهای افزایش حقوق مبتنی بر شایستگی

۱- افزایش حقوق مبتنی بر شایستگی بایستی وسیله‌ای باشد که با استفاده از آن بتوان به نسبتی که ارزش کارمند برای سازمان بالا می‌رود حقوق او هم تا سطح بالاتری افزایش یابد.

۲- میزان افزایشها قابل توجه باشد و اثر آن در میزان درآمد او محسوس باشد.

۳- افزایش حقوق باید به کسانی پرداخت شود که انجام وظایفشان در حد خوب و یا حداقل قابل قبول باشد.

۴- روش ارزشیابی شایستگی کارکنان بگونه‌ای منظم باشد تا همه کارکنان به یک اندازه فرصت ابراز لیاقت و شایستگی را داشته باشند در غیر این صورت هر گونه اعمال افزایش حقوق و مزایا ناعادلانه خواهد بود.

۵- از مکانیسم افزایش حقوق و دستمزد باید بعنوان انگیزه‌ای برای بهتر انجام دادن کار استفاده شود و چنانچه حقوق همه کارکنان بدون ارزیابی کارایی بطور یکسان افزایش یابد از تاثیر آن کاسته می‌شود. یعنی مادامی که کارمند می‌تواند مسئولیتهای بیشتری را بعهده بگیرد و ارزش کار وی برای موسسه رو به افزایش است، حقوق و مزایای او نیز باید بموقع متناسب با ارزش کار وی افزایش یابد.^۲

امروزه گرایش به نظامهای پرداخت مبتنی بر مهارت و شایستگی رو به افزایش است (شایستگی به ویژگیهای فردی از جمله دانش، مهارت و توانائیهای اطلاق می‌شود که شخص را برای انجام دادن کار یا وظیفه قادر می‌سازد) «در بیش از ۵۰۰ شرکت منتخب مجله فورچون،

^۱ قانونی، پروین. (۱۳۵۶) کتاب ارزشیابی و طبقه‌بندی مشاغل. انتشارات علوم اداری و مدیریت بازرگانی. صص ۲۸۸ تا ۲۹۰.

^۲ سعادت، اسفندیار، (۱۳۸۰) مدیریت منابع انسانی، انتشارات سمت، تهران. ص ۱۷.

پرداخت ها بر مبنای مهارت صورت می گیرد در این شیوه پرداخت از کارکنان می خواهند با سرپرستان خود قرار داد یادگیری ببندند سپس متناسب با میزان یادگیری از افزایش حقوق بر خوردار می شوند.^۱ پرداخت بر مبنای مهارت و شایستگی ها می تواند به سازمان، شرکت یا کارفرما کمک کند از راهبردهای جدید برای افزایش بهره وری استفاده نماید. از مصادیق پرداختهای مبتنی بر شایستگی «پاداشهای انگیزشی کوتاه مدت و بلند مدت به مدیران و مقامات ارشد اجرایی می باشد که معمولاً بصورت برگ اختیار خرید سهام و یا حق تقدم خرید سهام اعطا می شود، بسیاری از شرکتهای واحد های صنعتی - تولیدی به سبب نقش مهم و تعیین کننده ای که مدیران و مقامات ارشد اجرایی در سود آوری و افزایش تولید شرکت ایفا می کنند چنین پاداشهایی را پرداخت می کنند. هدف این است که بین میزان پرداخت به مدیران و ارزش سهام شرکت رابطه مستقیم برقرار نموده و مدیران را تشویق نمایند تا در رشد و رونق شرکت در بلند مدت تلاش نمایند. در برخی از شرکتهای آمریکایی این پاداش تا میزان ۸۰٪ حقوق سالانه به مقام ارشد اجرایی پرداخت می شود.»

«تامپلسون و دالتون پیشنهاد می کنند: می توان حقوق را براساس عملکرد، و به مقام پرداخت کرد. به عبارت دیگر، افرادی که کار تراز اول و مهمی برای سازمان انجام میدهند باید بدون در نظر گرفتن عنوان یا مقام، حقوقی مساوی دریافت کنند. مفهوم این تغییر آن است که هرگاه عملکرد فردی رو به کاهش گذارد، حقوق کمتری دریافت خواهد کرد.» یکی از عوامل بسیار مهم و موثر در افزایش پرداخت، اطلاعات و یافته هایی است که از نتایج ارزیابی عملکرد کارکنان بدست می آید امروزه اغلب مدیران معتقدند با افزایش حقوق و دستمزد می توان انگیزه کارکنان را تقویت نمود. در جهت اثبات این ادعا، تحقیقات انجام شده در زمینه نقش ارزشیابی عملکرد کارکنان دولت، حاکی است «تنبیه فردبخاطر عملکرد ضعیف او نمی تواند در دراز مدت چندانی موثر باشد و از طرفی نیز چنانچه کارکنان قوی و دارای عملکرد

^۱ گری دسلر. (۱۳۸۱). مبانی مدیریت منابع انسانی. ترجمه علی پارساییان و سید محمد اعرابی، چاپ دوم، دفتر پژوهش های فرهنگی،

برجسته همان حقوق و مزایایی را در دریافت کنند که کارکنان عادی و ضعیف برخوردارند، انگیزه خود را برای تلاش بیشتر از دست خواهند داد بنابراین برای حفظ روحیه و ایجاد انگیزه بیشتر در بین کارکنان لازم است سیستمی منصفانه برای ارزیابی عملکرد کارکنان طراحی شود تا با اجرای صحیح آن کارکنان برجسته بخاطر عملکرد مطلوب و موثر از پاداش و مزایای مناسبی برخوردار شوند.» «تحقیقات نشان می‌دهد طرحهای مبتنی بر شایستگی در شرکت‌هایی که اتحادیه ندارند کاربرد گسترده دارد به طوری که ۹۶٪ از کارکنان حقوق بگیر و ۹۸٪ از مدیران ارشد این شرکتها از طرح پرداخت مبتنی بر شایستگی استفاده می‌کنند، در این طرح بخش بزرگی از دریافتی کارکنان در درجه نخست به نتایج ارزشیابی شغل مرتبط می‌باشد.»^۱

بخش پنجم: نظام پرداخت کارآمد و نقش آن در کارایی

همه می‌دانیم که امروزه طراحی و اجرای نظام پرداخت کارآمد یکی از مشکلات و دغدغه‌های مدیریت و نظام اداری کشورهاست چرا که وابستگی اقتصاد خانواده و اداره زندگی بر هزینه جامعه حقوق بگیران بویژه کارکنان دولت از یک طرف و چالشهای موجود در فرایند تحول و حرکت به سمت توسعه و ارتقاء بهره‌وری بعنوان یکی از اهداف راهبردی مدیریت از سوی دیگر ایجاب می‌نماید که با مطالعه فراگیر نظامهای پرداخت، بهترین شیوه‌ای که بتواند با کمترین هزینه بالاترین بازدهی را برای سازمان فراهم سازد طراحی و اجرا شود.

بخش ششم: عوامل انگیزشی در نظام پرداخت کارآمد

در خصوص عوامل انگیزشی نظام‌های پرداخت، نظریات گوناگونی وجود دارد که به برخی از آنها به شرح زیر ارائه می‌شود:

۱- نظریه دو عامل یا دو انگیزه از هرز برگ: وی در نظریه خود برای انگیزش دو عامل اساسی پیشنهاد می‌کند:

^۱ رضایی کلید بری و روشندل اربطانی. (۱۳۸۲). بررسی نظام‌های پرداخت در مدیریت منابع انسانی. نشریه تعاون، شماره ۱۴۵، ص ۴۵۵ تا ۴۵۷.

الف) عوامل خارجی (حقوق و دستمزد و شرایط کار)

ب) عوامل داخلی (تقدیر و تشویق) که در صورت اجرا شدن انگیزه قوی در کارمند ایجاد می کند.

۲- نظریه تأکید در اجرای عدالت و انصاف:

بزرگترین انگیزش در بین کارکنان، احساس صادقانه در تطبیق عدالت و ارزشیابی کار آنهاست. پابندی به عدالت در کارکنان را می توان با تقدیر و تشویق افراد فعال و پرکار و اعطای جوایز به آنان اقدام نمود.

۳- سایر عوامل انگیزشی: از قبیل تقدیر از تلاش و خدمات کارکنانی که وظایف و مأموریت خویش را به بهترین وجه انجام می دهند. «تشویق چنین عناصری مورد دلگرمی بیشتر افراد فعال و ترغیب دیگران به پیوستن به آنها می شود. تشویق های بجا و حساب شده تأثیری به مراتب بیشتر از توبیخ و تنبیه دارد و همچنین تشویق موجب می شود میل به رفتار پسندیده در افراد تشدید و موجب جلب اعتماد آنها شده و با نشاط بیشتری به انجام وظایف خواهند پرداخت.» برخی صاحب نظران منابع دیگری را نیز جهت ایجاد انگیزه برشمردند که عبارتند از:

«پول، رایه خدمات رفاهی، رتبه بندی، علاقه، و داشتن رابطه مناسب با سرپرستی که تکیه عاطفی فرد است و به حل مشکلات شخصی وی کمک می کند، اطلاعات و فرصت ترقی، توزیع کالا و هدایای غیر نقدی، دادن مرخصی به کارمندی که از نظر روحی نیاز به دور بودن از محیط کار دارد یا دچار مشکلات خانوادگی است و همچنین اجازه انجام کار در منزل نیز نوع دیگری از تشویق برای ایجاد انگیزه تلقی می شود.» در تجزیه و تحلیل عوامل مؤثر در ایجاد انگیزه به منظور طراحی نظام پرداخت کار آمد و اثر بخش در کارایی کارکنان این نکته مهم باید مد نظر قرار گیرد. «افرادی که دارای اهداف مشخص و دشوار ولی قابل حصول

هستند، انگیزه بیشتری برای تلاش جهت دستیابی به آنها دارند تا کسانی که دارای اهداف بسیار آسان هستند.»

بخش هفتم: هدف‌های نظام پرداخت کارآمد

از آنجا که پرداخت حقوق و مزایای یکی از عوامل موثر در افزایش کارایی می‌باشد، لازم است نظام پرداخت کارکنان بگونه‌ای طراحی شود که اهداف زیردرجهت افزایش کارایی و نیل به بهره‌وری بیشتر تحقق یابد:

- ۱- جذب کارکنان بالقوه توانمند به سازمان (اگر سازمان بتواند به اندازه موسسات دیگر حقوق مزایا پردازد کارکنان کارآمد بتدریج آن را ترک خواهند کرد)
- ۲- ایجاد انگیزه در کارکنان برای داشتن عملکرد بهتر (هر سازمانی ناچار است حداقل برابر سازمانهای رقیب حقوق مزایا پردازد).
- ۳- تضمین همکاری آنان با سازمان برای مدت طولانی.

البته برخی صاحب نظران نخستین هدف نظام حقوق و دستمزد را اطمینان بخشیدن به مدیران و کارکنان یک سازمان در زمینه پرداخت عادلانه و منصفانه در برابر کار و خدمتی می‌دانند که ارائه می‌شود^۱.

۴- رعایت اصل مساوات، از طریق محدود کردن نابرابری‌ها، افزایش حقوق کارکنانی که پایین‌ترین حقوق را می‌گیرند و حفظ قدرت خرید آنان. مفهوم پرداخت مساوی درقبال کارهایی با ارزش‌های مساوی و تفاوت در پرداخت براساس تفاوت در مهارت‌ها است.^۲

^۱ سریان، د.سیلوا. (۱۳۸۱). معرفی نظامهای پرداخت بر مبنای عملکرد و مهارت. ترجمه و تدوین احمد اثنی عشری، نشریه کآفرین،

پرداخت منصفانه برای همه افراد یک سازمان نهایت اهمیت را داراست. هدف اساسی یک طرح حقوق و دستمزد منطقی را می توان به هدفهای فرعی زیر تقسیم کرد که در مسیر یک طرح منصفانه و موفقیت آمیز به شمار می آیند:^۱

الف) پرداخت منصفانه در مقیاس ارزشهای سازمانی.

ب) پایداری و تداوم مزد ها در مقایسه مشاغل با یکدیگر.

ج) تعدیل حقوق و مزد در ارتباط با تغییرات بازار کار.

د) شناخت لیاقت و استعداد فردی.

ه) قبل فهم بودن طرح برای مدیران و سرپرستان.

۵- افزایش کارائی و ارتقاء بهره وری بمنظور توسعه پایدار (پایداری در اقتصاد کلان) یکی از اهداف راهبردی و مهم در طراحی و اجرای نظام پرداخت کارآمد می باشد که از طریق برقراری ارتباط میان بخشی از پرداخت ها با بهره وری یا سود عملکرد گروهی یا فردی و کسب مهارتها و بکارگیری آنها صورت می گیرد.

برای سنجش اثر بخشی حقوق و دستمزد بر عملکرد کارکنان وجود دو شرط لازم است که یکی دیدگاه کارکنان و دیگری دیدگاه سازمان را توصیف می کند.^۲

شرط اول - دیدگاه کارکنان: در نظر کارکنان شرایط زیر در ارزیابی میزان اثر بخشی حقوق و دستمزد در افزایش کارایی و بهبود عملکرد افراد حایز اهمیت است.^۱

^۱ علوی، سید امین اله. (۱۳۶۹). مطالعه تطبیقی در زمینه ارزشیابی کار کارکنان در چند کشور نمونه. فصلنامه علمی کاربردی مدیریت دولتی، شماره ۱۱، ص ۳۲

^۲ شیمون ال، دولان ورندل اس شولر. (۱۳۷۸). امور کارکنان و منابع انسانی انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی. ترجمه، تهران .. صص ۴۵۲ و ۴۵۳.

۱- فرد باید ارتباط نزدیک پرداخت و عملکرد را احساس کند یعنی پرداخت مبتنی بر عملکرد باشد.

۲- حقوق و دستمزد مهم است و باید ارزشمند تلقی شد.

۳- فرد باید بتواند کاری انجام دهد و بدانچه انتظاری از او می رود.

۴- فرد نباید برای دریافت حقوق بیشتر با خطر و تعارض مواجه شود.

۵- اندازگیری عملکرد افراد باید منصفانه باشد.

شرط دوم- دیدگاه سازمان: اما از دیدگاه سازمان نیز باید شرایط زیر مورد توجه قرار گیرد.

۱. بین سازمان و کارکنان باید اعتماد فراوان وجود داشته باشد.

۲. برنامه های پرداخت بگونه ای باشد که افراد شیوه اجرای آن را درک کند.

۳. فرد باید بر عملکردی که مبنای پرداخت است کنترل داشته باشد.

۴. نظام ارزشیابی عملکرد باید از تعصب به دور باشد.

۵. مدیران را باید در زمینه چگونگی بازخورد دهی آموزش داد.^۱

۶. میزان پولی که برای پرداختهای کارانه و شایستگی در نظر گرفته می شود باید در حدی باشد که تلاش اضافی افراد را برانگیزد.

۷. ارزشیابی شغل باید معتبر باشد تا روابط کلی میان حقوقها منصفانه باشد زمانی که پرداخت ها بر پایه عملکرد صورت می گیرد، چگونگی سنجش این عملکرد اهمیت بسیار خواهد داشت. نظام ارزشیابی عملکرد باید دقیق و قابل اعتماد باشد تا رفتارها و

^۱ سعادت، اسفندیار. (۱۳۸۰). مدیریت منابع انسانی. انتشارات: سمت، تهران .. ص ۲۱۴.

دستاوردهای مورد انتظار سازمان را ارزیابی کند. در غیر این صورت هدف غایی ارزشیابی مبتنی بر شایستگی ها و ساماندهی نظام پرداخت عادلانه تحقق نخواهد یافت.

بخش هشتم: پاداش و نقش آن در افزایش کارایی

پاداش به مفهوم عام اجر و مزدی است که به منظور جبران زحمات و خدمات فرد و درازای وقت و نیرویی است که او بخاطر نیل به اهداف سازمان صرف می کند اما پرداخت پاداش به معنای خاص مزایا و امتیاز فوق العاده ای است که بخاطر انجام خدمات برجسته و ابراز شایستگی فرد در سطحی بالاتر از استانداردهای عادی کاری است.

«پاداش مبتنی بر عملکرد، رضایت کارکنان با لیاقت را به همراه دارد و آنها را تشویق می کند که در سازمان بمانند.» سیستم پاداش باید کارا و اثر بخش باشد به عبارت دیگر تخصیص و اعطای پاداش در سازمان باید بگونه ای باشد که حداکثر بازده را برای سازمان ممکن سازد اعطای پاداش باید مشروط به عملکرد موثر باشد. عملکردی که در جهت نیل به اهداف سازمان می باشد تنها در این صورت استفاده از شیوه پاداش برای تشویق و ایجاد انگیزه در کارکنان کار ساز است.

بند اول: انواع پاداش

پاداش ها بطور کلی به چند دسته تقسیم می شوند:

۱- پاداشهای درونی (معنوی): همان احساس درونی انسان در راستای انجام رساندن کاری یا احساس شایستگی و راحتی وجدان، احساس آزادی عمل و استقلال و احساس رشد و کمال و نهایتاً احساس ارزش و کرامت والای انسانی است.

۲- پادشاهای بیرونی (مادی): از قبیل دریافت حقوق و مزایا، دستمزد، فوق العاده نقدی و غیر نقدی، ترفیع و جایگاه شغلی بالاتر. تقدیر نامه و برخورداری از تسهیلات و امکانات رفاهی و خدماتی سازمان است.

«مزیت پاداش درونی این است که به خاطر وجود انگیزه معنوی، حرکت و فعالیت فرد ریشه در وجود خود او دارد و در نتیجه نیاز به حضور و دخالت سرپرستی که او را به حرکت درآورد به حداقل می رساند و مزیت دیگر آن کم هزینه بودن در مقایسه با پاداش بیرونی است. ولی بر خلاف پادشاهای درونی، پادشاهای بیرونی به چیزی خارج از وجود وی ارتباط داشته و انجام کار فی نفسه برای فرد با پاداش همراه نبوده و ابزاری در دست مدیر و تابع سیاست سازمان است.»^۱

۳- پاداش افزایش تولید (کارانه):

در سازمان های دولتی، نهادها و شرکتهای خصوصی، بخشی از مزایا و پرداختهای خارج از حقوق و دستمزد کارکنان تحت عنوان پاداش کارانه و بهره وری به آنان پرداخت می شود. اکثر مدیران ادعا می کنند این گونه پرداخت ها به کسانی داده می شود که عملکرد بهتری نسبت به سایر کارکنان دارند. اگر در سازمانی کارکنان به این نتایج برسند که پرداخت پاداش و کارانه بر معیارهای عملکردی نبوده بلکه با حمایت از افراد خاص و انحراف از اهداف ارزشیابی واقعی همراه بوده است، پرداخت پاداش و کارانه اثرات منفی و زیانباری خواهد داشت.^۲

^۱ آلاشتی، رضا. (۱۳۷۸). بررسی تأثیر پرداخت پاداش بر عملکرد کارکنان... . پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی، دانشگاه صنعتی مالک اشتر، ص ۴۴ و ۴۵.

^۲ مهریاری. حجت اله. (۱۳۷۸). فرایند ارزشیابی کارکنان. نشریه فرهنگ و تعاون شماره ۱۲، تهران خرداد و تیرماه، ص ۳۱

«در بسیاری از کشورها طرح‌های پاداش کارانه یا کارمزدی هستند یا وقت مزدی این نوع پاداش در مواردی که هزینه نیروی کار زیاد است و بازدهی یک فرد تا حدودی مستقل از بازدهی فرد دیگر است به کار گرفته می‌شوند.»^۱

بند دوم: مبنای اعطای پاداش

درباره مبنای نظام پاداش این پرسش مطرح است که سازمان به چه کارهایی پاداش می‌دهد؟

آیا سازمان به نوع آوری پاداش می‌دهد؟ با تحلیل نحوه پاداش دهی سازمان می‌توان دریافت که چرا یک سازمان، خلاق یا موفق نیست. پاداش می‌تواند ماهیانه باشد.

«پاداش دهی با استفاده از یک الگوی زمانی متغیر، شخص را بیشتر بر می‌انگیزاند تا پاداشهایی که بطور منظم داده می‌شود. مثلاً قدردانی از مؤلف، پس از انتشار هر مقاله اثر بخشی کمتری دارد تا اینکه پس از چند مقاله بطور مفصل از او تقدیر بعمل آید.»^۲

پاداشهایی که فرد از سازمان دریافت می‌کند باید مربوط به عملکرد سازمانی باشد در غیر این صورت ممکن است کارکرد فرد بسیار با ارزش باشد ولی عملکرد وی در سازمان تأثیری بر جای نگذارد.

بطور مثال کارمندی که وسیله‌ای ابداع می‌کند که میلیونها دلار ارزش دارد ولی چون مورد نیاز سازمان نیست عملکرد وی از نظر سازمان اثر بخش تلقی نمی‌شود.

پاداش وسیله‌ای است که سازمان با استفاده از آن، کارکنان خود را بخاطر شایستگی آنها مورد تشویق قرار می‌دهد. مشکل عمده در طراحی سیستم پاداش این است که تعاریف مختلفی از

^۱ رضایی کلید بری و روشندل اربطانی. (۱۳۸۲). بررسی نظام‌های پرداخت در مدیریت منابع انسانی. نشریه تعاون، شماره ۱۴۵، ص ۲۳۴.

^۲ آرکی، جین و اچ تراپاندیس. (۱۳۸۱). مدیریت بر مدیریت ناپذیر. ترجمه مهیار سرحدی و محمد رضایی بیدگلی، مؤسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی. ص ۱۷۳.

مفهوم شایستگی شده است. اینکه شایستگی چیست و از چه عناصر اجزای تشکیل یافته است و چگونه می توان با تعیین شاخصهای مقداری آن را از حاکمیت کیفر به حالت کمی (قابل اندازه گیری) تبدیل نمود. با در نظر داشتن این مشکلات، معیارهایی که معمولاً براساس مبنایی آنها به کارکنان پاداش داده می شود مورد بحث و بررسی قرار می گیرند.

۱- عضویت:

اعطای پاداش بخاطر عضویت در سازمان از دو نظر حائز اهمیت است:

اولاً این امر در جذب نیروهای توانا و شایسته بسیار موثر است.

ثانیاً کم و کیف سیستم پاداش در باقی ماندن اعضا در سازمان نیز موثر می باشد. تحقیقات نشان می دهد هنگامی که کارکنان از پاداشهایی که بخاطر کار خود دریافت می کنند راضی باشند احتمال ترک سازمان کمتر از موقعی است که از این جهت رضایت وجود نداشته باشد، بنابراین سیستم پاداش در سازمان باید طوری طراحی شده باشد که کارکنان پر توان و شایسته به نسبت سهم بیشتری که در پیشبرد اهداف سازمان دارند. دریافتهای بیشتری داشته باشد.^۱

۲- حضور در سازمان: تأخیر یا غیبت کارکنان، خسارتی را متوجه سازمان می نماید. لذا سیستم پاداش باید طوری طراحی شود که در کاهش غیبت کارکنان و حضور مستمر او در محل کار موثر باشد. (کارکنانی که بطور منظم در محل کار حاضر می شوند تشویق و کارکنانی که نامنظم هستند تنبیه شوند)

۳- عملکرد: چنانچه کارکنان سازمان عقیده داشته باشند که عملکرد بهتر منجر به دریافت پاداش می شود. امید به دریافت پاداش نقش مثبتی در عملکرد بهتر و موثرتر آنها خواهد داشت. اگر پاداشها بر اساس کمیت و کیفیت عملکرد و ارزیابیهای منطقی در بین کارکنان توزیع گردند، در روحیه، انگیزه و رضایت شغلی آنان مؤثر است.

^۱ سعادت، اسفندیار. (۱۳۸۰). مدیریت منابع انسانی. انتشارات: سمت، تهران. ص ۲۵۳

طبق پژوهش بعمل آمده در یکی از مؤسسات آموزشی و تحقیقاتی، اعطای پاداش براساس عملکرد به عنوان یکی از عوامل مؤثر در رضایت شغلی کارکنان تایید شده است.

۴- سنوات خدمت: در اکثر مشاغل دولتی تعیین سنوات خدمت (ارشدیت) به عنوان معیاری برای تخصیص و اعطای پاداش، سنتی دیرینه و متداول است مزیت سنوات و ارشدیت نسبت به سایر معیارها، سهولت محاسبه و قابلیت اندازه گیری دقیق آن است. در مواردی که ارزیابی کیفیت کار کارکنان دشوار باشد بهره گیری از معیار سابقه کار جهت سنجش عملکرد افراد مناسب است.

۵- تخصص: تحصیلات، مهارت، تخصص و استعداد یکی از معیارهای متداول در تعیین میزان پاداش کارکنان بشمار می رود.

بند سوم: اصول پرداخت پاداشها

برخی صاحب نظران مدیریت منابع انسانی معتقدند پرداخت پاداش باید با رعایت اصول زیر صورت گیرد:

۱- عدالت: عدالت با کسب اطمینان از اینکه کارکنان بر مبنای تحصیلات و شایستگی خود پاداش می گیرند تحقق می یابد.

۲- رقابت جویی: رقابت جویی به مطالعه نظام حقوقی و دستمزد نیاز دارد.

۳- پیوستگی با عملکرد: نظامهای پرداخت پاداش که هر چند ماه یکبار موفقیت و پیشرفت کارمندان را بررسی می کنند و با توجه به نتایج این بررسی، دستمزد ها را افزایش می دهند. عملکرد و دستمزد را بنحو فوق العاده اثر بخش به یکدیگر مرتبط می سازند.

آچیسون و فرنچ، سه نظام پرداخت حقوق به مهندسان و دانش آموختگان علوم پایه را بررسی کردند تا عادلانه ترین آنها را بیابند. یکی از این نظامها بر مبنای ارزیابی شغل است، دیگری بر

پایه سنوات تجربه حرفه ای و قضاوت در کیفیت عملکرد و سومین نوع بر مبنای گستره زمانی تشخیص است، که هرچه کار مهم تر باشد مقام بالاتر به زمان بیشتری برای بررسی عملکرد شخص نیاز خواهد داشت. آپیسون و فرنچ دریافتند که روش سنتی ارزیابی شغل و گستره زمانی تشخیص از شیوه استفاده از سنوات تجربه حرفه ای و کیفیت عملکرد عادلانه تر است.

بخش نهم: تفاوت نظام هماهنگ پرداخت با نظام پرداخت قبلی

با بررسی به عمل آمده، تفاوت‌هایی به شرح زیر بین مقررات قانون نظام هماهنگ پرداخت و ضوابط مربوط به حقوق و مزایای کارکنان در قانون استخدام کشوری وجود دارد:

۱- تفاوت در جدول حقوق و تعداد گروه‌های ورودی حقوق مبنای (از ۱۲ گروه جدول حقوق موضوع ماده ۳۲ قانون استخدام کشوری به ۲۰ گروه در قانون نظام هماهنگ پرداخت افزایش یافته است).

۲- تسری شمول قانون نظام هماهنگ پرداخت به کارکنان دولت نسبت به نظام پرداخت قبلی بیشتر است.

۳- افزایش حقوق در نظام پرداخت قبلی به صورت مبلغ ثابتی بود که به ازای هر دو سال خدمت از طریق اعطای پایه صورت می گرفت ولی در قانون نظام هماهنگ پرداخت افزایش حقوق به میزان متغیری بین ۳ تا ۵٪ حقوق پایه هر سال بر اساس نتایج ارزشیابی عملکرد پرداخت می گردد.

۴- در نظام هماهنگ پرداخت برای خدمت بیش از ۳۰ سال افزایش حقوق سنواتی مضاعف پیش بینی شده در حالی که در مقررات قبلی چنین ضوابطی وجود نداشت.

۵- از تفاوت‌ها و امتیازات دیگر نظام هماهنگ پرداخت نسبت به نظام حقوق و مزایای قبلی اعطای گروه تشویقی تا دو گروه به مدیران و کارکنان دارای خدمات برجسته و ایثارگران می باشد.

۶- میزان فوق العاده شغل کارکنان در نظام قبلی رقم ثابتی بود و حداقل فوق العاده شغل پیش بینی نشده بود اما در نظام هماهنگ پرداخت حداقل فوق العاده شغل ۵۰٪ و حداکثر تا ۲۰۰٪ حقوق مبنای فوق العاده شغل مقرر شده است.

۷- در نظام قبلی فوق العاده کارانه به تعداد محدودی از مشاغل پرداخت می شد ولی در نظام هماهنگ این مزایا برای کلیه کارکنان حتی مشاغل غیر قابل استاندارد تعمیم داده شده است.

۸- در نظام هماهنگ پرداخت فوق العاده های خاصی به منظور انعطاف بخشیدن و جذب و نگهداری نیروهای تخصصی پیش بینی شده اما در نظام قبلی چنین مجوزی وجود نداشت.

۹- امکان برخورداری کارکنان دارای تحصیلات فوق لیسانس و بالاتر که در مشاغل آموزشی، مطالعاتی و تحقیقاتی وزارتخانه ها و مؤسسات دولتی اشتغال دارند از حقوق و مزایای اعضای هیأت علمی دانشگاهها در قانون نظام هماهنگ پرداخت فراهم شده است.

۱۰- پرداخت کمک هزینه فوت و ازدواج برای خود و فرزندان از دیگر مزایای نظام هماهنگ پرداخت نسبت به نظام قبلی است.

بخش دهم: دلایل ناکارآمدی و عدم موانع یکسانی حقوق و مزایا

بر خلاف اهداف تعیین شده در قانون نظام هماهنگ پرداخت، مبنای اجرای هماهنگ و یکنواخت ضوابط پرداخت حقوق و مزایا در سطح کلیه دستگاههای دولتی، نشانه های ناکارآمدی و ناهماهنگی این نظام پرداخت در سالهای اولیه اجرای قانون ملاحظه گردید. بطوری که شاخص هزینه زندگی از سال ۱۳۷۰ تا سال ۱۳۷۴ ۸۴/۵٪ افزایش داشته، ولی ضریب ریالی حقوق کارکنان دولت بدون افزایش و ثابت بوده است. و از سال ۱۳۷۲ حقوق و مزایای دریافتی کارکنان درمقاطع تحصیلی ابتدایی تا دیپلم با ۴ سال سابقه خدمت و همچنین در سطوح شغلی خدماتی تا کمک کارشناسی یکسان بوده، و از سال ۱۳۷۳ ابتدایی تا مقطع فوق دیپلم و از ۱۳۸۰ کارکنان از تحصیلات ابتدایی تا مقطع تحصیلی کارشناسی (لیسانس) حقوق

و مزایای مساوی و معادل حداقل تعیین شده دریافت می‌کردند، که این وضعیت، ناکارآمدی و غیرعادلانه بودن نظام به اصطلاح هماهنگ پرداخت نشان می‌دهد.

دلایل ناکارآمدی و عدم موانع یکسانی حقوق و مزایا عبارتند از:

۱. عدم تناسب میزان افزایش حقوق سالانه کارکنان با نرخ تورم موجود در کشور.
۲. افزایش بی‌رویه حقوق و مزایای برخی از دستگاه‌های دولتی مشمول مقررات خاص و بخش خصوصی که امکان جذب و نگهداری نیروهای متخصص و کارآمد را در دستگاه‌های دولتی مشکل ساخته است.
۳. عدم هماهنگی حداقل حقوق مصوب دولت در هر سال با حقوق مبنای حداقل‌های تعریف شده در قانون نظام هماهنگ پرداخت به طوری که در حال حاضر حقوق و مزایای دریافتی قشر کثیری از کارکنان دولت در مقاطع تحصیلی دیپلم تا ۳۰ سال خدمت، فوق دیپلم تا ۲۵ سال خدمت، لیسانس تا ۹ سال خدمت و دکتری تا ۳ سال سابقه خدمت با حداقل حقوق تعیین شده بر مبنای نرخ تورم یکسان می‌باشد و ناگزیر از تفاوت تطبیق استفاده می‌نمایند.
۴. عدم پیش‌بینی نظام ارزشیابی صحیح و اثر بخش در قوانین جاری به طوری که سهم تأثیر ارزشیابی به میزان ۳ تا ۵٪ حقوق پایه سالانه که در مقایسه با کل دریافتی کارکنان بسیار ناچیز و فاقد کارایی لازم می‌باشد.
۵. تأکید نظام حقوق بر مدرک تحصیلی و عدم ارتباط منطقی حقوق و مزایا با میزان کارایی کارکنان.

۶. عدم تناسب بین حداقل و حداکثر حقوق کارکنان دولت نیز سبب شده است فاصله حقوق در مشاغل مشابه به طور غیر عادلانه ای افزایش یابد به طوری که این تفاوت به بیش از ۱۰ برابری می رسد.

۷. افزایش تعداد کارکنان دو شغله یا سه شغله که به منظور جبران و تأمین هزینه های زندگی از نشانه های بارز نا کارآمدی نظام هماهنگ پرداخت کارکنان دولت می باشد.

کارشناسان معتقدند در وضعیت فعلی حقوق و مزایای کارکنان دولت فقط می تواند کمتر از یک سوم هزینه های زندگی یک خانوار سه نفره را تأمین کند به عبارت دیگر حداقل حقوق تعیین شده از سوی دولت بر مبنای نرخ آزاد ارز برای هر یک از اعضای خانواده کارکنان دولت حدود نیم دلار است و این در حالی است که هزینه سرانه هر نفر در کشورهای فقیر دنیا معادل یک دلار در روز است. تاکنون طرح مشخص و الگویی فراگیر که از سوی همه متخصصان حقوق و دستمزد قابل پذیرش باشد، ارائه نشده است. در برخی طرحها حقوق و دستمزد، حقوق یا مزد در برابر کار یک کارمند یکجا و یک کاسه پرداخت می شود و در برخی دیگر پرداخت به دو بخش عمده یعنی حقوق و فوق العاده ها تقسیم می گردد. برای نمونه در بخش دولتی کشور ما عناصر اصلی حقوق و مزایای را براساس مقررات قانون استخدام کشور می توان در اجزاء اساسی زیر مشاهده کرد:

۱- حقوق گروه و پایه که طبق ارقام جدول حقوقی بر پایه تحصیلات، تجربه و ارزش شغل تعیین می شود.

۲- فوق العاده شغل که به عنوانی که جزء اساسی نظام پرداخت با توجه به نوع کار و وظایف و مسولیت های شغل به شخص تعلق می گیرد .

۳- فوق العاده ها، بدی آب و هوا، محرومیت از تسهیلات زندگی و محل خدمت که با توجه به درجه بندی وضع هوا و استاندارد زندگی در نقاط گرم، سرد و فاقد پاره ای تسهیلات زندگی قابل پرداخت است.

۴- فوق العاده اضافه کار که در برابر کار اضافی پرداخت می شود.

۵- فوق العاده های دیگر چون سختی کار، کشیک، ماموریت و نظیر آن که در موارد تعیین شده پرداخت می گردد.

نتیجه گیری

اولین سوالی که ذهن هر خواننده ای را به خود مشغول می کند این است که این همه اختلاف در حقوق و مزایا از کجا نشأت می گیرد؟ پس قانون مدیریت خدمات کشوری چه شد؟ بیشتر این تفاوت حقوق ها در شرکت های دولتی اتفاق می افتد زیرا در این شرکت ها هیئت مدیره وجود دارد که خود رأساً در مورد حقوق ها تصمیم می گیرد و طبیعی است که برای برخی ها رقم های بسیار بالایی در نظر می گیرد. از سوی دیگر با توجه به عرضه نیروی کار و فارغ التحصیلان زیاد، طبیعی است که حقوق یک کارمند یا کارگر ساده در همین شرکت های دولتی بسیار پایین باشد. از همین جاست که تبعیض در حقوق و مزایا شکل می گیرد. در اینکه نهادهای نظارتی در این زمینه ضعف هایی دارند شکی نیست ولی از طرفی مدیران شرکت های دولتی هم با اختیارات قانونی که دارند و یا با دور زدن قانون چنین کارهایی می کنند. یعنی یک تخلف قانونی صورت گرفته است. قانون مدیریت خدمات کشوری فقط در ادارات و سازمان های دولتی نفوذ دارد آن هم نه به طور کامل. شاید بدترین اثر تعیین درآمد و پاداش های هنگفت برای برخی صاحب منصبان و متصدیان امور حکومتی و دولتی، این باشد که این کار به طور سلسله وار در همه سطوح مدیریتی و کارمندی توقع و انتظار ایجاد می کند. این اتفاق پیش از این هم افتاده. به این ترتیب که ابتدا حقوق کارمندان نهاد ریاست جمهوری به شکل جهشی افزایش داده شد. بعد نوبت کارکنان سازمان مدیریت و برنامه ریزی شد که

ناگهان دریافتی شان ۲ تا ۳ برابر اضافه شود و این وضع حداقل برای مدیران میانی به همه شرکت ها و نهادهای دولتی تسری پیدا کرد. نتیجه آن که در دولت های گذشته بخش عمده ای از بودجه عمومی کشور صرف پرداخت حقوق و مزایا و پاداش مدیران و کارکنان دولتی می شد و به تدریج دستگاه های دولتی اجازه می یافتند از دیگر ردیف های بودجه خود بردارند و صرف پرداخت حقوق و مزایا کنند. در این فرآیند، البته کسانی که قبلاً وضع دریافتی نسبتاً بهتری داشتند، بیکار نشستند. مدیران شرکت نفت نمونه روشن این بخش کارکنان دولت هستند که همواره از رفاه و مزایای فوق العاده ای برخوردار بوده اند و در جریان مسابقه رشد مزایا و پاداش ها چنان پیش رفتند که بر اساس شنیده ها، در سال ۱۳۸۴ دریافتی ماهانه معاون وقت وزیر نفت رقم ۱۰ میلیون تومان در ماه را هم پشت سر گذاشت. نتیجه این وضع هم مشخص است؛ کسر بودجه جاری روز افزون دولت و اعتراض فزاینده گروه ها و حقوق بگیرانی که در مسابقه افزایش دریافتی عقب مانده بودند یعنی پرستاران و معلمان. تردیدی نیست که متخصص های تحت استخدام دولت از آن جا که به عموم خدمت می دهند، باید از میان بهترین نیروهای کشور دستچین شوند و حقوق و مزایای عالی دریافت کنند. اما حوزه مسئولیت و کار حکومتی با حوزه متخصصان حقوق بگیر دولتی در نظام اسلامی از نظر توقع تامین مالی از بیت المال، تفاوتی ماهوی دارد. در نظام اقتصاد اسلامی، مسئول دولتی و حکومتی از راه مواجب بگیری بیت المال و یا خدای نکرده سوء استفاده شخصی از منصب حکومتی نباید به دنبال رفاه و ثروت باشد. با این اوصاف شاید بهترین کار این باشد که هماهنگ با بهبود کمی و کیفی نظارت ها و بازرسی ها در شرکت های دولتی و دستگاه های دولتی، هر چه زودتر شرکت های دولتی به بخش خصوصی واگذار شود. در واقع درآمدهای شرکت های دولتی باید به خزانه برود ولی با حقوق های میلیونی سر از جیب برخی مدیران در می آورد و متأسفانه برای این کار مجوز قانونی نیز دارند و از قوانین موجود به نفع خودشان بهره برداری می کنند. قانون مدیریت خدمات کشوری برای جلوگیری از همین سوء استفاده ها به تصویب رسید. در دستگاه ها و اداره های دولتی نیز تا حد زیادی خوب اجرا شد ولی شرکت های دولتی قانون را دور می زنند و به روشی دیگر عمل می کنند. هم اکنون در

سال ۹۵ وزارت خانه ها و اداره های دولتی تفاوت حقوق آن چنانی دیده نمی شود. به این دلیل که قانون مدیریت خدمات کشوری در حال اجراست و دیوان محاسبات هم نظارت خوبی بر کارها دارد ولی باید تکلیف شرکت های دولتی را روشن کرد، یعنی به جای وضع قانون جدید باید در جهت خصوصی سازی واقعی شرکت های دولتی حرکت کرد تا از بیت المال این گونه سوء استفاده نشود. با شروع دوره سازندگی، ساده زیستی مسئولان به شکل محسوسی تغییر کرد و این روحیه و فرهنگ مدیریت در دولت های بعدی نیز پی گیری شد و نتیجه آن، ظهور طبقه جدیدی از مدیران ارشد دولتی با تیپولوژی مشخص در جامعه ایران بود. مردانی ساکن در ویلاها یا آپارتمان های لوکس شمال شهر و دریافت کننده حقوق های بالا و پاداش های چند ده میلیون تومانی در سال و ... این وضع به جایی رسید که بسیاری از مدیران دولتی در فصل بودجه یا در فصل تعیین پاداش هیئت مدیره شرکت های دولتی در تیر یا اسفند هر سال، برای افزایش حقوق و مزایای خود به تکاپو می افتادند. کسانی که معتقدند مدیر ارشد دولتی باید در رفاه و تجمل باشد و حقوق و پاداش های کلان، حق آن هاست، باید به یاد بیاورند که در نظام اسلامی، کار حکومتی و مسئولیت دولتی، طعمه نیست، بلکه امانتی بر گردن مسئولان و مدیران است. کسانی که رسیدن به صندلی مجلس یا پست های بالای دولتی را فرصتی برای رسیدن به رفاه، مال اندوزی و بستن بار دنیوی خود می دانند، باید بدانند که در نظام جمهوری اسلامی راه رسیدن به رفاه و تجمل دنیا، کسب و کار خصوصی است نه مسئولیت دولتی. اگر هم تا کنون برخی دولت مردان و مسئولان توانسته اند با تعیین حقوق های هنگفت برای خود به مکت و ثروتی برسند، به بیت المال و اعتماد ملت خیانت کرده اند. درست است که مسئولان نباید دغدغه معیشت داشته باشند، اما ثروتمند شدن مسئولان آن هم در سایه انحصار و نبود نظارت صحیح، با مبانی نظام اسلامی سازگار نیست. الگوی نظام اسلامی، حضرت علی (ع) است که به محض رسیدن به مسئولیت حکومتی، میزان رفاه و زندگی خود را به میزان فقیرترین مردم تحت مسئولیتش تنزل داد و به هنگام کار شخصی، چراغ بیت المال را خاموش می کرد. اگر معیار پرداخت حقوق های بیشتر به مشاغل حساس باشد، معلم ها، پلیس ها و پرستاران که شغل های بسیار حساس تری دارند. شاید بدترین اثر

تعیین درآمدهای هنگفت برای برخی صاحب منصبان و متصدیان امور حکومتی و دولتی، این باشد که این کار سلسله وار در سطوح مدیریتی و کارمندی توقع و انتظار ایجاد می کند. در این فرآیند، البته کسانی هم که قبلاً وضع دریافتی نسبتاً بهتری داشته اند، بیکار نمی نشینند. این دقیقاً حالتی است که اکنون با آن مواجه ایم. اگر بودجه و درآمد دستگاه ها و شرکت های دولتی بیت المال نیست پس چیست؟ و اگر بیت المال است چگونه با عنوان حقوق کلان و غیر قابل توجیه سر از جیب برخی افراد و مدیران دولتی در می آورد در حالی که دیگر کارکنان همان دستگاه یا شرکت به نان شب خود نیز محتاج اند؟ از مجموعه مباحث و بررسی ها و تحلیل های به عمل آمده نتیجه می گیریم که:

اولاً یکی از موانع موجود در بحث عدم تحقق اصل برابری پرداخت حقوق و مزایا به کارکنان دولت وجود قوانین مبهم در این زمینه می باشد، به عنوان مثال در لایحه مدیریت خدمات کشوری بسیاری از نهادها و دستگاه های دولتی از شمول این قانون مستثنی می باشند مقوله ارزشیابی عملکرد در اغلب قوانین و مقررات استخدامی اعم از کشوری و سایر دستگاههای مشمول مقررات خاص پیش بینی گردیده و آئین نامه های خاصی نیز حسب مورد وضع شده است لیکن با اهداف و روح مقرر در اصول قانون اساسی و تکلیف قانونی دولت مبنی بر ایجاد نظامی اداری صحیح، رفع تبعیضات و اقتصاد عادلانه که پیش فرض طراحی یک نظام پرداخت صحیح و عادلانه محسوب می شود، فاصله زیادی دارد.

ثانیاً با توجه به فرضیه اثبات شده ای که وجود دارد، نظریه واقعینمایی چون ناکارآمدی و عدم توان نظام پرداخت کارکنان دولت در رفع حداقل نیازهای آنان، تبعیض موجود بین دستگاههای دولتی، تاکید نظام پرداخت فعلی بر مدرک تحصیلی و وقت مزدی، (بدون سنجش اثربخشی) عدم ارتباط منطقی بین حقوق و مزایای پرداختی و کارائی کارکنان مناسب به نظر نمی رسد. و علاوه بر آن نظام ارزشیابی موجود برای جامعه ای با اقتصاد تورمی طراحی نشده است. بنابراین، اجرای نظام پرداخت عادلانه بدون نظام ارزشیابی دقیق و کارآمد امکان پذیر نخواهد بود.

ثالثاً میان اهداف نظام ارزشیابی یعنی دستیابی به نظام پرداخت عادلانه و نیل به بهره‌وری مطلوب که خود از هدفهای ارزشیابی عملکرد بشمار می‌رود رابطه و پیوند تعریف شده‌ای وجود دارد بدین معنی که اجرای نظام پرداخت مبتنی بر شایستگی و عملکرد مستلزم اجرای دقیق نظام ارزشیابی صحیح و کارآمد است و از طرفی نتایج حاصله از هر دو سیستم یعنی ارزشیابی و نظام پرداخت به بهره‌وری و بازدهی مطلوب ختم می‌شود.

بنابراین با عنایت به فرضیات مذکور و تجزیه و تحلیل نتایج حاصله، بنظر می‌رسد، اصل عدالت و مبانی ارزشی مقرر در قانون اساسی ایجاب می‌نماید، دولت جمهوری اسلامی ایران در جهت ایفای نقش و تکالیف قانونی خود نسبت به اصلاح و تدوین نظام پرداخت عادلانه با هدف بهره‌وری مطلوب با حفظ ارزشهای انسانی و تحقق عدالت اجتماعی و در جهت رفع موانع اصل برابری حقوق مزایای کارکنان دولت، تدابیر جدیدی اتخاذ نماید. لازم به ذکر است در رابطه با بازنگری و اصلاح ساختار نظام ارزشیابی و اثربخشی آن در پرداخت حقوق و مزایای کارکنان دولت، براساس طرح یک فوریتی الزام دولت به اقدام قانونی برای ایجاد نظام جامع و فراگیر هماهنگ پرداخت کارکنان دولت، مصوب ۸۳ مجلس شورای اسلامی لایحه خدمات کشوری از سوی سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور تدوین و جهت سیر مراحل تصویب در دستور کار دولت قرار گرفته بود، که در مقدمه این لایحه به مبانی و اصولی از جمله استقرار نظام شایسته‌سالاری، ارتباط کارائی و عملکرد کارکنان با دریافت حقوق و مزایا، رعایت عدالت در پرداخت حقوق و مزایای کارکنان بعنوان مهمترین اهداف لایحه و همچنین نظارت و ارزیابی عملکرد دستگاههای اجرایی تاکید شده است. بموجب ماده ۵۸ لایحه مذکور، نظام پرداخت کارکنان دولت مبتنی بر روش امتیازی و براساس ارزشیابی عوامل شغل و شاغل خواهد بود.

پیشنهاد می‌شود دولت تصدی‌گری خود را کم و به بخش خصوصی اعتماد کند.

پیشنهاد می شود جهت جلب اعتماد سایر کارکنان اداری، در بحث حقوق و مزایای مدیران شفاف سازی شود تا میزان عماکرد کاری در ادارات افزایش یابد.

پیشنهاد می گردد برای یکسان سازی حقوق و مزایای کارکنان دولت پسوند های (قراردادی، پیمانی مشروط، رسمی آزمایشی، روز مزد و...) حذف گردد و همه را با عنوان یک کلمه واحد کارمند دولتی با حقوق و مزایای یکسان و تفاوت های نامحسوس در بین مدیران و کارمندان به مرحله اجرا برساند.

پیشنهاد می گردد برای تحقق عدالت اداری، تفاوت های حقوق و مزایا را در بین کارکنان ادارات مثلا شرکت نفت، صدا و سیما، با فرهنگیان و بازنشستگان... برداشته شود و حقوق و مزایای این ادارات با هم یکسان سازی گردد.



منابع و ماخذ

الف) کتب فارسی

۱. آرکی، جین و اچ ترایاندیس. (۱۳۸۱). مدیریت بر مدیریت ناپذیر. ترجمه مهیار سرحدی و محمد رضایی بیدگلی، مؤسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی
۲. انصاری، ولی الله. (۱۳۸۱). کلیات حقوق اداری. تهران: نشر میزان، چاپ چهارم
۳. الله وردی، شعبان. (۱۳۹۳). قوانین استخدام. انتشارات: پایگاه فرهنگ
۴. رزقی رستمی، علیرضا. (۱۳۸۰). نظام ترفیعات و ارزشیابی عملکرد کارکنان. نشریه تدبیر ۱۱۴ تهران مرداد ماه
۵. روشنی، فاطمه. (۱۳۹۴). قوانین حقوق اداری. انتشارات: راز پنهان
۶. رفیعی، عطاء الله، (۱۳۷۶)، تشویق و تنبیه در مدیریت اسلامی، مجموعه مقالات مدیریت اسلامی، موسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی.
۷. سعادت، اسفندیار. (۱۳۸۰). مدیریت منابع انسانی. انتشارات: سمت، تهران
۸. شیمون ال، دولان ورنلد اس شولر. (۱۳۷۸). امور کارکنان و منابع انسانی انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی. ترجمه، تهران
۹. علوی، سید امین اله. (۱۳۶۹). مطالعه تطبیقی در زمینه ارزشیابی کار کارکنان در چند کشور نمونه. فصلنامه علمی کاربردی مدیریت دولتی، شماره ۱۱
۱۰. قانونی، پروین. (۱۳۵۶). ارزشیابی و طبقه بندی مشاغل. انتشارات دانشکده علوم اداری و مدیریت بازرگانی، تهران

۱۱. گری دسلر. (۱۳۸۱). مبانی مدیریت منابع انسانی. ترجمه علی پارسایان و سید محمد اعرابی، چاپ دوم، دفتر پژوهش های فرهنگی، تهران
۱۲. هاشمی. سیدمحمد. (۱۳۸۲). حقوق اساسی جمهوری اسلامی ایران. جلد اول. چاپ چهارم. نشر میزان

ب) مقالات

۱. اعرابی. سید محمد. (۱۳۸۰). طراحی نظام پرداخت کارکنان دولت. مجله دانش مدیریت، شماره ۵۲، بهار
۲. رضایی کلید بری و روشندل اربطانی. (۱۳۸۲). بررسی نظام های پرداخت در مدیریت منابع انسانی. نشریه تعاون، شماره ۱۴۵
۳. سرمد، غلامعلی. (۱۳۷۹). نقش حقوق و مزایا در افزایش عملکرد، مجاه کارمند. شماره ۷ و نشریه تعاون، شماره ۱۱۴
۴. سریان، د. سیلوا. (۱۳۸۱). معرفی نظامهای پرداخت بر مبنای عملکرد و مهارت. ترجمه و تدوین احمد اثنی عشری، نشریه کآفرین، شماره ۱۶
۵. منصوری، ایرج، (۱۳۸۱)، نظام هماهنگ حقوق کارکنان دولت و میزان کارایی آن، نشریه بازار کار، شماره ۱۳۱.

ج) پایان نامه ها

۱. آلاشتی، رضا. (۱۳۷۸). بررسی تأثیر پرداخت پاداش بر عملکرد کارکنان... پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی، دانشگاه صنعتی مالک اشتر

۲. مظاهری ، عباس ، (۱۳۷۵) ، بررسی نظرات کارکنان موسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی درباره عوامل موثر بر رضایت شغلی ، پایان نامه کارشناسی ارشد ، دانشگاه تهران.

۳. نویدی، نصراله. (۱۳۷۹). شناسائی عوامل بازدارنده ارزشیابی مؤثر کارکنان . پایان نامه کارشناسی ارشد مرکز آموزش مدیریت دولتی

ج) کتب عربی

۱. عبدالله عمر، فواد. (۱۳۷۱). مقاله انگیزش از دیدگاه اسلام. مجموعه مقالات چهارمین سمینار بین المللی مدیریت دولتی ص ۱۷۷ تا ۱۹۵، مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران

ح) منابع لاتین

Le Novvcau larosse universel T.I.P, ۱۷, petit dictionnair Rober.

خ) قوانین و مقررات

۱. قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران مصوب ۱۳۶۸.
۲. قانون استخدامی کشوری مصوب ۱۳۴۵ مجلس شورای ملی.
۳. قانون استخدام کشوری و اصلاحیه مورخ ۱۳۵۳/۱۲/۲۸ مصوب مجلس شورای ملی.
۴. بخشنامه شماره ۴/۱۶۷۰ مورخ ۱۳۶۳/۴/۱۸ سازمان اموراداری و استخدامی کشور.
۵. تصویب نامه شماره ۱۵۱۵۹/ت/۰۵۷ مورخ ۱۳۷۲/۳/۱۷ هیات وزیران
۶. ابلاغیه شماره ۴/۵۸۲ مورخ ۱۳۶۲/۱۲/ ۱۶ سازمان اموراداری و استخدامی کشور

۷. قانون نظام هماهنگ پرداخت کارکنان دولت مصوب ۱۳۷۰ مجلس شورای اسلامی

۸. مجموعه مقررات برنامه سوم توسعه اقتصادی و اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران - اداره کل تدوین و تنقیح قوانین و مقررات، چاپ اول. (۱۳۷۹)

ک) اسناد و گزارش ها

۱. گزارش توجیهی لایحه خدمات کشوری، سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور،

بهمن ماه ۱۳۸۱ صص ۴۴ تا ۵۷

