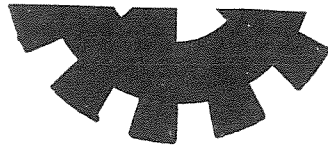


طبقه‌بندی مشاغل در صنایع ایران



□ نوشته: دکتر نسرین جزینی
عضو هیئت علمی دانشگاه شهید بهشتی

از اینجاست که می‌توان به حساسیت نظام دستمزد در یک سازمان تولیدی، بازرگانی و یا خدماتی پی برد، هر قدر مکانیزمهای تعیین اهمیت نسبی مشاغل در یک مجموعه دقیقتر و عوامل مورد ارزیابی مشخصتر باشد، عدالت نسبی در تعیین دستمزدها بیشتر رعایت می‌شود.

بحثی که پیش رو داریم، یکی از شیوه‌های متداول تعیین و پرداخت دستمزد را - عمدتاً در صنایع - از نظر دلایل تدوین و مشکلات اجرایی آن و بالاخره نتایج حاصل از آن طی سالیان نسبتاً درازی که از تکوین و به کارگیری آن گذشته است در بر می‌گیرد و آن مقوله «طبقه‌بندی مشاغل» به شیوه‌ایست که منشاء قانونی آن وزارت کار و امور اجتماعی می‌شود.

صنعت در ایران علیرغم روند رو به رشدی که داشته است، به دلیل عدم هماهنگی در پرورش نیروی انسانی متخصص و درک حساسیت و ویژگی این مرحله انتقالی از نظام سنتی کشاورزی به نظام صنعتی خالی از مشکل و نارسایی نبوده است.

ابتدا تاریخچه‌ای از چگونگی ظهور این نظام در کشورمان، رشد و توسعه آن در صنایع، تحلیل عواملی که براساس آنها سیستم طبقه‌بندی مشاغل به کار گرفته می‌شود، دلایل ناکامی عمومی این سیستم در صنایع و بالاخره اشاراتی بر اصول سیستمهای رایج دیگر در تعیین و پرداخت دستمزد، که هم به عنوان نمونه‌ای کارآمدتر آزمایش شده‌اند و هم گمان می‌رود که جایگزین بهتری برای نظام طبقه‌بندی مشاغل فعلی باشد ارائه می‌گردد.

یکی از اجزاء مهم تشکیل دهنده نظامهای اداری، نظام تعیین و پرداخت دستمزد است که به عنوان ملموسترین مکانیزم سنجش کارآئی و بهره‌دهی فردی در یک جامعه مطرح است. نتیجه کوششهای افراد در پایان یک دوره تلاش متناوب - فارغ از اهداف سازمانی که شاغلین در آن مشغول به کارند - نهایتاً تبدیل به یک رقم مالی قابل دریافت و پرداخت می‌شود.

کاربرد نظام پرداخت دستمزد در سازمانها با استفاده از الگوهای متداول و شناخته شده در سایر جوامع و بدون انطباق منطقی با ضوابط و معیارهای ارزشی، فرهنگی، سیاسی و امکانات و محدودیتهای جامعه مورد نظر نه تنها کارآمد نخواهد بود بلکه مشکلاتی را نیز در پی خواهد داشت. به عبارت دیگر نظام پرداخت باید تابعی از متغیرهای سیاسی، فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی حاکم در جامعه باشد. شکی نیست که نظام پرداخت، بر هر اصولی که استوار باشد، سبب سنجش کارآئی شاغلین در قالب مشاغل مختلف می‌شود. به این ترتیب است که حساسیت تفاوت بین حرف و مشاغل مختلف نمایان می‌شود. شاغل خواهی نخواهی، خود را با سایر همقطاران خود مورد مقایسه قرار می‌دهد. بنابراین، تصور این مساله که یک نظام دستمزد در دیدگاههای مختلف شاغلین از نظر اهمیت نسبی شغلی که در آن انجام وظیفه می‌کنند و اهمیت آن در پیشبرد فعالیتهای سازمان برای نیل به اهداف آن ریشه داشته باشد، بسیار ثقیل و در عین حال اجتناب‌ناپذیر - است.

در انجام این مهم، علاوه بر بررسی متون در دسترس، با تنی چند از صاحب نظران وزارت کار و امور اجتماعی، طراحان طبقه بندی مشاغل و کارشناسان نظام حقوق و دستمزد مصاحبه شده است.

۱ - تاریخچه:

بررسیهای مربوط به طبقه بندی مشاغل از قرن ۱۹ آغاز شد. چنانکه از متون در دسترس برمی آید، ایالات متحده و کشور انگلستان از پیشگامان این بررسی بوده اند. طبقه بندی مشاغل، به دلیل ایجاد تعادل، در دستمزدها و تحت شعار «حقوق مساوی برای کار مساوی» ابتدا در بخش دولتی آغاز شد. گرچه قانون طبقه بندی مشاغل در سال ۱۸۵۳ در ایالات متحده به تصویب رسید، لیکن عدم کارآئی آن، موجب تجدید نظرهایی در قانون مذکور در سالهای ۱۸۵۵ و ۱۸۵۴ قرار گرفت.

در سال ۱۹۲۳ قانون جدید طبقه بندی مشاغل به تصویب رسید که مجدداً طی سالهای ۱۹۳۰ تا ۱۹۴۰ دستخوش اصلاحاتی گردید و سرانجام، در سال ۱۹۴۹، تغییرات عظیمی در مبانی تعیین حقوق به عمل آمد.

در ایران، طبقه بندی مشاغل برای اولین بار از بخش دولتی و در شرکت ملی نفت ایجاد و در سال ۱۳۲۷ تدوین و به مورد اجرا گذارده شد. علیرغم کارآئی آن در مورد مشاغل سطوح بالای شرکت، طرحی که کارکنان رده پائین تر را نیز شامل شود، هرگز به تصویب و مرحله اجرا نرسید. پس از هفت سال، شرکت ملی نفت ایران روش نوینی را اتخاذ نمود که در اکثر کشورهای متمدن جهان متداول بود. این طرح با استفاده از روش امتیازی تدوین شد. دومین سازمان دولتی که طرح طبقه بندی مشاغل را الگوی تعیین حقوق قرار داد، سازمان برنامه بود.

در سال ۱۳۰۱، شاغلین رسمی کشور تحت پوشش یک نظام طبقه بندی مشاغل که از روش «رتبه بندی» استفاده می نمود، قرار گرفتند. این

قانون از سالهای ۱۳۰۱ تا ۱۳۲۰ و سپس در مرحله دوم، از سال ۱۳۲۰ تا ۱۳۴۰ به مورد اجرا گذارده شد. اولین دوره آموزش رسمی طبقه بندی مشاغل در سال ۱۳۳۴ در وزارت دارائی برقرار شد و اداره کل طبقه بندی مشاغل در وزارتخانه مذکور تشکیل گردید که بعدها ابتدا با نام سازمان خدمات کشوری وابسته به نخست وزیر و سپس تحت عنوان شورای عالی اداری انجام وظیفه می کرد و با تصویب قانون استخدام کشوری در سال ۱۳۴۵، سازمان امور اداری و استخدامی کشور جایگزین سازمانهای قبلی شد و در عین حال تغییراتی نیز در آن به وجود آمد. این تغییرات با خود تحولات اساسی نیز در میزان حقوق و حقوق بازنشستگی به وجود آورده و نهایتاً موجب افزایش آنها گردید.

در سال ۱۳۵۱، نظام طبقه بندی مشاغل برای کارگاههای تولیدی که دارای پرسنلی بیش از ۱۰۰ نفر بودند تصویب و به مرحله اجرا درآمد. نظام ارزشیابی شغل که براساس توافق بین کارفرما و کارگر استوار بود، در سال ۱۳۵۷ تصویب شد ولی بر مبنای مصوبه وزارت کار و امور اجتماعی در سال ۱۳۵۹ قانون طبقه بندی مشاغل، کارگاههایی را که دارای پرسنلی بیش از ۵۰ نفر بود، مخیر به اجرای این سیستم می کرد. اطاعت از سیستم جاری، هم اکنون به حکم قانون، برای کارگاههای تولیدی که بیش از ۵۰۰ نفر پرسنل دارند اجباری است.

۲ - طبقه بندی مشاغل و انواع الگوهای شناخته شده آن:

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

- ۱ - وظایف، اختیارات و مسئولیتهای مشاغل.
- ۲ - شرایط احراز مشاغل.
- ۳ - حقوق و دستمزد و مزایای قابل پرداخت به

هر طبقه و گروه شغلی.

تعریف فوق سئوالات ذیل را به ذهن متبادر می‌نماید:

- شغل چیست؟

- ارزش شغل چگونه تعیین می‌شود؟

- نسبتی در تعیین «ارزش» مشاغل مطرح است که براساس عوامل تشکیل دهنده شغل تعیین می‌شود.
- هدف از طبقه بندی مشاغل چیست؟

بنابراین ضروریست تا موارد فوق تشریح و تعاریف ساده و قابل قبولی از آنها ارائه شود.

شغل: عبارتست از مجموع وظایف و مسئولیتهای مرتبط، مستمر و مشخصی که به عنوان کار واحد شناخته شده است.

ارزش شغل: از طریق تجزیه و تحلیل شغل به تفکیک اجزا تشکیل دهنده آن تعیین می‌شود.

نسبیت ارزش مشاغل: شدت یا ضعف اثر یک عامل در کل. نسبت به سایر عوامل متشکله یک شغل، امریست نسبی و در هر نوع نظام تعیین و تقسیم حقوق و دستمزد، این اصل صادق است.

هدف: به طور کلی می‌توان گفت که هدفهای چندی از طراحی یک نظام حقوق و دستمزد - که در اینجا تحت سرفصل طبقه بندی مشاغل مطرح می‌شود در نظر است که اهم آنها را می‌توان به شرح زیر برشمرد:

الف) فراهم آوردن زمینه‌ای برای پرداخت عادلانه دستمزد.

ب) تنظیم مجموع مقاصد مدیریت از به کارگماردن افراد در یک سازمان در قالب یک نظام تعیین و پرداخت.

پ) کشف اثر عرضه و تقاضا در ارزش کار. برای دستیابی به هدفهای فوق از طریق نظام طبقه بندی مشاغل، روشهای شناخته شده‌ای وجود دارد که به اختصار به شرح آنها می‌پردازیم:

یکم: روش درجه بندی:

در این روش، بدون کوشش برای تحلیل کار، ابتدا چند شغل به عنوان «ملاک» قضاوت در نظر

گرفته و شرح آنها کاملاً نوشته شده و برای هر یک از آنها، ارزش اختیاری خاصی تعیین می‌گردد. سپس سایر مشاغل را با شغل‌های ملاک سنجیده و بدین ترتیب آنها را درجه بندی می‌کنند. بنابراین شغل‌هایی که از طریق مقایسه مستقیم در درجات مشابه قرار می‌گیرند، دارای ارزشهای مشابه خواهند بود.

دوم: روش رتبه بندی:

در این روش ارزیابی مشاغل بر مبنای ارتباط کلی آنها با یکدیگر و سنجش آنها به طور جمعی انجام می‌گیرد. فرآیند عملیاتی آن چنین است که ابتدا تعدادی مشاغل کلیدی به وسیله کمیته‌ای متشکل از افراد مجرب و آشنا به سازمان رتبه بندی شده و شرح مشاغل آنها نوشته می‌شود. سپس شرح سایر مشاغل با شرح مشاغل کلیدی مورد سنجش قرار گرفته و کلیه مشاغل سازمان بر این اساس رتبه بندی می‌شوند.

سوم: روش مقایسه عوامل:

چگونگی سنجش در روش مقایسه عوامل به این ترتیب است که ابتدا چندین شغل کلیدی که عمدتاً از لحاظ پول ملاک عمل باشند، انتخاب می‌شوند. سپس مزد جاری آنها بین تعدادی از عوامل منتخب تقسیم می‌شود و ارزشهای هر یک از عوامل در قبال مشاغلی که قبلاً انتخاب و در قالب لیستی مرتب شده‌اند سنجیده می‌شود. این ارزشها نهایتاً از طریق مقایسه مستقیم برای تعیین ارزش عوامل در بقیه مشاغل به کار گرفته می‌شوند.

چهارم: روش امتیازی:

در این روش نیز بدو تعدادی از مشاغل کلیدی به عنوان شغل‌های نمونه انتخاب و عناصر متشکله آن به دقت شناسایی می‌شود. سپس به عوامل مذکور امتیازاتی تعلق می‌گیرد و نتایج حاصل ملاک قضاوت و سنجش سایر مشاغل قرار می‌گیرد.

دستورالعمل اجرایی طرح طبقه بندی مشاغل فعلی، که در تاریخ ۱۳۶۱/۱۱/۲۰ جهت اجرا در اختیار طراحان مورد تأیید وزارت کار و امور

اجتماعی قرار داده شد، بر مبنای روش امتیازی استوار است.

پرداختن به جزئیات این دستورالعمل در حوصله این مقاله نیست ولی بیان رئوس کلی مطالب آن به تشریح فصول بعدی این بررسی کمک می کند.

- کلیه شرکتهایی که دارای پرسنلی بیش از ۵۰ نفر باشند می توانند از این طرح برای تعیین حقوق و دستمزد و نحوه تقسیم آن بین شاغلین استفاده نمایند و کلیه شرکتهایی که بیش از ۵۰۰ نفر پرسنل دارند ناگزیر از به کار گرفتن این سیستم، برای پرداخت حقوق و دستمزد هستند.

- عوامل متشکله شغل در این سیستم تحت چهار سر فصل عمده به شرح زیر تقسیم می شود:

مهارت: شامل تحصیل و تجربه، جمعاً دارای ۳۳/۵ درصد از مجموع امتیازات.

مسئولیتها: شامل سرپرستی، ایمنی دیگران، مواد و محصول، ماشین آلات و تجهیزات، تماس و ارتباط با دیگران، مالی و دارائی، و فرمها و گزارشات، جمعاً دارای ۳۰ درصد از مجموع امتیازات.

کوششها: شامل به کارگیری تواناییهای فکری و جسمانی، جمعاً دارای ۱۸/۵ درصد از مجموع امتیازات.

شرایط محیط کار: شامل شرایط نامساعد محیط کار، خطرات ناشی از کار، جمعاً دارای ۱۸ درصد از مجموع امتیازات.

کل امتیازات در نظر گرفته شده ۱۰۰۰ است.

- هر فرد براساس شرایط احراز شغل سازمانی و تطبیق شرایط وی با آنها، پست سازمانی خاصی را احراز و با آن تطبیق می یابد. شرایط احراز از دو عامل تحصیل و تجربه تشکیل می شود.

- در صورت داشتن سوابق کار قابل قبول افزون بر شرایط احراز، به ازای سالهای تجارب اضافی و براساس توصیه وزارت کار و امور اجتماعی، به فرد پایه های اضافی تخصیص می یابد.

- پس از تطبیق وضع کلیه کارکنان مشمول

طرح طبقه بندی مشاغل، دستمزد هر شاغل، براساس ضوابط دستورالعمل مذکور تعیین و پرداخت می شود.

- ارتقاء به گروه بالاتر زمانی میسر است که شرایط زیر حاصل شود:

۱) پست بلاتصدی در گروه بالاتر شغلی وجود داشته باشد.

۲) شاغل شرایط احراز شغل بالاتر را دارا باشد.

۳) کمیته طبقه بندی مشاغل، ارتقاء را تأیید نماید.

۴) مدیریت ارتقاء فرد را تصویب کند.

در صورت بروز اختلاف بین کارگر و کارفرما در مورد نحوه اجرای طرح طبقه بندی مشاغل و عدم توفیق در حل و فصل آن پذیرش حکمیت وزارت کار و امور اجتماعی الزامی است.

اکنون که سیستم طبقه بندی مشاغل، الگوها یا روشهای متداول اجرای آن و مروری اجمالی بر طرح فعلی که مرکزیت آن وزارت کار و امور اجتماعی است مورد بررسی قرار گرفت، زمان آن می رسد تا نگرشی انتقادی به اثرات اجرایی این سیستم در صنایع کشور داشته باشیم.

۳ - اثرات اجرای سیستم طبقه بندی مشاغل در صنایع ایران:

بررسی نتایج حاصل از اجرای طرحهای طبقه بندی مشاغل در صنایع ایران، دوره تاریخی پس از انقلاب را شامل می شود. لیکن قبل از پرداختن به آن و به دلیل تشریح سیستم دیگری برای تعیین حقوق و دستمزد و انجام مقایسه ای اجمالی ارجحیتهای آن، ضروریست تا خواسته های منطقی یک نظام تعیین حقوق و دستمزد را مرور کنیم.

۱ - ۳ - توقعاتی که از یک نظام حقوق و دستمزد پویا داریم:

بدون توجه به تقدم و تاخر و یا ارجحیتهای نسبی، توقعات منطقی از یک نظام تعیین و پرداخت حقوق و دستمزد به شرح زیر خلاصه می شود:

۱ - ۱ - ۳ - تامین احتیاجات مادی کارکنان و حمایت مادی از آنان در مقابل عوارض ناشی از تورم در یک اقتصاد در حال توسعه.

۲ - ۱ - ۳ - جذب و نگهداری نیروی انسانی شایسته در کلیه سطوح سازمانی به ویژه در سطوح مدیریت و ایجاد انگیزش جهت رهبری افراد برای کسب تخصصهای مورد نیاز سازمان و جامعه.

۳ - ۱ - ۳ - ایجاد یکنواختی و عدالت نسبی (نه تساوی) در تعیین و پرداخت دستمزدها در درون یک سازمان از یکسو و در سازمانهای متابه از سوی دیگر.

۴ - ۱ - ۳ - ایجاد دیدگاه مشترک در مورد منافع سازمان و شاغلین با توسل به یک نظام کارآمد حقوق و دستمزد.

۵ - ۱ - ۳ - کشف اثر عامل «عرضه و تقاضای بازار کار» در نظام دستمزد سازمان و استفاده از آن در به کارگماری افراد.

۶ - ۱ - ۳ - دوری جستن از استاندارد کردن افراد (نه مشاغل) در یک سازمان از طریق ایجاد سیستمی ساده و پویا با اثرات اجرایی مثبت.

۷ - ۱ - ۳ - احترام به تفاوت‌های فردی و استعداد‌های انسانی در انجام نقش‌های سازمانی در قالب مشاغل تعیین شده.

۸ - ۱ - ۳ - ایجاد انگیزه‌های قوی برای آموزش پذیری مداوم بدون تاکید بر فرهنگ مدرک گرایی.

اینک با توجه به مطالب عنوان شده، عدم انطباق نظام طبقه بندی مشاغل و اثرات ناشی از به کارگیری آن در تعیین و پرداخت حقوق و دستمزد در صنایع کشورمان را بررسی می‌نماییم.

- اگر حتی بپذیریم که سیستم طبقه بندی مشاغل فعلی در بدو امر و در بدو اجرا، قادر به پاسخگویی به احتیاجات مادی کارکنان باشد، به دلیل محدود بودن حرکات آتی آن، در تطبیق شرایط تورمی قادر به پاسخگویی نیازهای افراد نیست. افزایش حقوق یا منوط به تغییر پایه و ارزش ریالی آن

توسط وزارت کار و امور اجتماعی است و یا در گرو ارتقاء شغلی شاغل. ارتقاء زمانی اتفاق می‌افتد که اولین شرط آن، یعنی خالی شدن پست سازمانی بالاتر تحقق پذیرد. لیکن به یاد داشته باشیم که اگر طراحی سیستم به طور منطقی انجام پذیرد، در بسیاری از صنایع و سازمانها، درجات شغلی در یک رشته شغلی چندان متنوع نخواهد بود که راه را برای پیشرفت و ارتقاء باز گذارد. اگر هم برای ایجاد آینده شغلی و ترقی شاغل، طراحی طرح به نحوی انجام پذیرد که درجات شغلی متعددی برای یک رشته شغلی در نظر گرفته شود، محتوای درجات فاقد معنا بوده و پویایی و انگیزش لازم را به شغل و شاغل نمی‌دهد. در عین حال روال فعلی محدودیتی جدی در اعمال مدیریت به حساب می‌آید. به دلیل عدم تناسب سیستم فعلی در تعیین حقوق سطوح بالای سازمانی - مشاغل سرپرستی و مدیریت - نه تنها سیستم فعلی قادر به جذب و نگهداری افراد متخصص و کارآمد در سطح مدیران نبوده است، بلکه ناگزیر، در بسیاری از صنایع و سازمانها، این رده از شاغلین با مصوبات جداگانه‌ای از شمول سیستم رها گردیده و عمدتاً از طریق سیستم‌های جایگزین (و یا بدون ضوابط خاص) مورد ارزیابی قرار گرفته و حقوقشان تعیین می‌شود.

- شرایط احراز از پیش تعیین شده برای شاغلین از یکسو و استاندارد کردن شغلها از سوی دیگر موجب برقراری رابطه زیر شده است:

شغل استاندارد + شاغل استاندارد = حقوق استاندارد ← بازده استاندارد

که این امر تحت شعار «حقوق مساوی برای کار مساوی»، بیان می‌شود. ایجاد شرایط فوق اولاً موجب شده است تا قضاوت‌های فردی ملحوظ نگردد و نتیجه‌تاً «خوب» از «بد» و «بهرتر» از «بدتر» مشخص نشود و ثانیاً، افراد شایسته به مرور و تحت تاثیر ضوابط پرداخت حقوق مورد بحث، در پی ایجاد هماهنگی بین آرمانهای خود با اهداف مدیریت نباشند.

۴ - مفروضات اساسی در طراحی نظام حقوق و دستمزد:

- علیرغم همه پیشرفتهای جوامع در فن آوری، انسان به عنوان مهمترین و والاترین عامل سازمان، مطرح است و بنابراین، هیچ نظام سازمانی مستقل از انسانها نبوده و بدون توجه به تفاوت‌های فردی ارزشمند آنها، به اهداف خود نخواهد رسید.

- ویژگیهای فردی (استعداد، مهارت، نحوه نگرش و جهان بینی...) به سادگی قابل طبقه بندی نیست و برای ایجاد محرکهای مناسب جهت استفاده از توانائیهای بالقوه افراد، توجه به تفاوت‌های بین آنها ضروریست.

- همچنانکه در بخشی از پیوستار مشاغل یک سازمان، تکیه بر «محتوای شغل» یک اصل است، در بخش دیگر آن، اتکاء به «فرد» اجتناب ناپذیر می باشد.

- تعیین «محدوده شرایط احراز»، کارسازتر از تعیین «شاخص معین شرایط احراز» بوده و انعطاف پذیری لازم را، به عنوان یک مکانیزم پویا، در اختیار مدیریت سازمان برای انتخاب و گماردن افراد در مشاغل فراهم می کند.

- بازتاب شخصیت و توانائی افراد در انجام تکالیف و وظایف یک شغل، بر محتوای آن اثر دارد.
- تفاوت در ماموریت‌های سازمانها موجب تفاوت در انتظارات آنها از تخصصهای مشابه می شود و بنابراین، ارزش تخصصهای مشابه در سازمانهای گوناگون متفاوت است.

* * *

- با توجه به مطالب بالا، نظام جایگزین دیگری بنام «سیستم شخص و شغل» معرفی می شود. این سیستم در سالهای قبل از انقلاب و سنوات پس از انقلاب (به طور محدود) در برخی از صنایع کشورمان طراحی و به مورد اجرا گذارده شده و اثرات مثبت ناشی از آن، بر مدیران اجرایی بارز است.

سیستم مذکور مبتنی بر این اصل است که ضمن

- بدلیل احتراز از پذیرفتن تفاوت‌های فردی در انجام وظایف مشابه از یکسو و عدم قابلیت سیستم فعلی در تعیین و پرداخت حقوق و دستمزد به تخصصهای کمیاب در بازار کار از سوی دیگر، امکان دستیابی به افراد مورد نیاز از طریق مکانیزم عرضه و تقاضا عملاً امکان پذیر نمی باشد بنابراین، با توجه به سایر محدودیتهای سیستم - از قبیل عدم امکان پرداخت حق سرپرستی، حق مسئولیت و... توسل به پرداختهای مخفی راه را برای به کارگیری «استثنائات» باز گذارده و - یکپارچگی و قابلیت سیستم را مورد سؤال قرار می دهد.

- علیرغم انتخاب عوامل تشکیل دهنده مشاغل در نظام فعلی که می توانند قابل قبول باشند، عدم تجهیز ارزیابان (طراحان و کارشناسان) به وسایل اندازه گیری برخی از عوامل (عمدتاً عواملی که اشاره بر شرایط محیط کار دارند)، ارزشیابی آنها دقیق نبوده و عمدتاً بسته به میل و تجارب آنان می باشد. بدیهی است این امر، سیستم را از استاندارد کردن مشاغل دور می نماید (چیزی که مورد ادعای آن است). نتیجه آنکه عواملی چون سطح حقوق فعلی سازمان، عناوین شغلی جاری، دیدگاههای مدیریت یا کارکنان (هر یک غالب شود) و سایر عوامل بازدارنده در انجام یک نظام کارآ، موجب عدم تعادل در طراحی و اجرا می شود.

- سیستم تعیین نظام حقوق و دستمزد، یا به عبارت دیگر سیستم طبقه بندی مشاغل فعلی، به تنهایی انگیزه های لازم را برای بهره وری و کارآئی افراد فراهم نمی نماید علی الخصوص که توسل به سیستم فرعی دیگری، تحت عنوان «پاداش افزایش تولید» هرگز جایگزین مناسبی برای یک سیستم «بهره وری و انگیزشی» نیست.

- و بالاخره، شاید مهمترین عارضه در نظام فعلی، بی توجهی یا کم توجهی به تداوم یک سیستم آموزشی مؤثر به عنوان یکی از عوامل اساسی در ارتقا شاغلین باشد.

از سوی دیگر مزد فرد که براساس تفاوت‌های فردی و مهارت‌های اعمال شده در اجرای وظایف می‌تواند متغیر باشد.

برای روشن تر شدن مطالب فوق، جداول صفحات بعدی اصول سیستم کلاسیک تعیین حقوق و دستمزد (طبقه‌بندی مشاغل) را با سیستم شخص و شغل مقایسه می‌کند.

طبقه‌بندی مشاغل در یک سازمان، شاغلین طبقه‌بندی نشده و به عنوان سوی دیگر سکه، نقش خود را در انجام وظایف محوله (در قالب شغل) با تکیه بر استعدادها و تفاوت‌های فردی به انجام می‌رسانند.

بنابراین، دستمزد یا حقوق نهائی برای یک شغل، از یک سو تابعی است از مزد شغل که براساس عوامل متشکله آن ارزیابی و ارزش گذاری می‌شود و

جدول شماره ۱:

مقایسه اصول بنیانی سیستم‌های کلاسیک با سیستم شخص و شغل

سیستم شخص و شغل	سیستم کلاسیک
<p>- فرد و سازمان را به صورت یک سیستم باز می‌شناسد.</p> <p>- توانایی افراد گونه‌گون، متغیر و پویا است. شغل صرفنظر از ویژگی‌های شاغل مورد ارزیابی قرار گرفته و به آن امتیاز تعلق می‌گیرد.</p> <p>- مشخصات فرد صرفنظر از شغلی که داراست مورد ارزیابی قرار گرفته و برای آن امتیاز تعیین می‌شود.</p> <p>- تعریف عمومی و کلی شغل مشخص می‌شود ولی نحوه عملکرد، انتظارات یا توقعات و بازدهی هر شغل تابعی از فرد شاغل است.</p> <p>- سیستم دو بعدی و پویا است و تابعی است از متغیر فرد.</p> <p>- حقوق افرادی که دارای مشخصات مساوی و شغل مساوی هستند یکسان است.</p> <p>- جدول دستمزد با تعریف کلاسیک وجود ندارد و جدول مزد تابعی است از تنوع افراد و مشاغل موجود.</p>	<p>- تشکیلات و افراد را به صورت سیستم بسته «مکانیکی» فرض کرده و افراد را تابعی از شغل آنها در نظر می‌گیرد.</p> <p>- نیازمندی‌های ثابت شغل مورد توجه و ارزیابی قرار می‌گیرد و خصوصیات و توانایی‌های فرد تابعی از شغل است.</p> <p>- مشخصات مورد نیاز فرد برای تصدی هر شغل به صورت استاندارد و از پیش تعیین شده است.</p> <p>- محتوی هر شغل به طورکامل و دقیق معین و محدود گردیده و هرگونه تغییری در آن انحراف از استاندارد به شمار می‌رود و شاغل به عنوان جزئی از کل نظام مکانیکی با مشخصات معین به آن پیوند می‌خورد.</p> <p>- سیستم، ایستا است و همه چیز در آن از پیش تعیین شده است.</p> <p>- حقوق افرادی که مشاغل مشابه دارند بدون توجه به خصوصیات فردی شاغلین یکسان است.</p> <p>- تنها یک جدول دستمزد وجود دارد و حقوق کلیه مشاغل در داخل جدول از پیش تعیین شده است.</p>

ضوابط اجرایی در سیستم کلاسیک و سیستم شخص و شغل

مقررات می تواند جایگزین قضاوت مدیر شود. مقررات فقط راهنما است و نمی تواند جایگزین قضاوت سالم و منطقی مدیر شود.

<p>نظام شخص و شغل: تعیین حقوق ثابت: - تعیین حقوق ثابت از طریق مجموع ارزیابیهای تفکیکی شغل و توانایی شاغل واقعی آن صورت می گیرد. شغل استاندارد + تواناییهای فردی متفاوت = حقوق متفاوت = بازده متفاوت. شرایط انتصاب: - انتصاب فرد بستگی به نتیجه و برآیند مجموعه عوامل مربوط به تواناییهای شاغل و تجربیات گذشته او است. - ضوابط انتخاب محدود کننده نیست بلکه توسعه دهنده و جهت دهنده است و بنابراین محدوده شرایط احراز، وجود دارد. نظام تشکیلاتی: - نظام تشکیلاتی وسیله ای برای دستیابی به اهداف تعیین شده و متناسب با طبیعت ماموریتهای محوله در هر مقطع زمانی است، از اینرو باید در حال تغییر باشد. - نظام دستمزد به سهولت خود را با نظام تشکیلاتی همگام می سازد.</p>	<p>نظام کلاسیک: تعیین حقوق: - تعیین حقوق از طریق ارزیابی شغل با شرایط فردی فرضی به صورت معادله زیر صورت می گیرد: شغل استاندارد + شاغل استاندارد + حقوق استاندارد = بازده استاندارد. شرایط احراز: - حداقل شرایط احراز شرط لازم انتصاب فرد در شغل است. - حداقل شرایط احراز به صورت یک نقطه ثابت براساس دو عامل ثابت تجربه و مدرک تحصیلی استوار است. نظام تشکیلاتی: - نظام تشکیلاتی هدف است، نه ماموریت اساسی و مبتنی به پستهای مصوب و ثابت سازمانی است. - تغییر در نظام تشکیلاتی، با محدودیتهای نظام دستمزد روبرو است.</p>
---	---

جدول حقوق	جدول حقوق:
<p>- سازمانهای متفاوت با طبیعت، ماموریتها و ساخت متنوع از یک جدول حقوقی مشخص تبعیت می کنند.</p>	<p>- تابعی است از تنوع افراد و مشاغل موجود هر سازمان.</p>
<p>نظامهای تشویقی:</p>	<p>ارزیابی عملکرد و مزایای بهره‌وری:</p>
<p>- مکانیزم تعیین حقوق و ضوابط حاکم بر آن محدودیتهای نظام تشویقی را فراهم می آورد. - ترفیع یک پایه و کمیت ناچیز اضافه حقوق ناشی از آن، عملاً به عنوان ارزیابی شایستگی کارکنان استفاده می شود.</p>	<p>- عملکرد و شایستگی فرد جزء لاینفک نظام تعیین حقوق است. - متناسب با طبیعت سازمانها، کاربرد مکانیزمهای مزایای تشویقی در مقابل بهره‌وری ضروری است.</p>
<p>- اضافه کاری به عنوان یک وسیله کاذب برای جلب همکاری و انجام کار استفاده می شود.</p>	<p>- با کاربرد نظام مزایای بهره‌وری استفاده از مکانیزم اضافه کار ضرورت نخواهد داشت.</p>
<p>مدیریت نیروی انسانی:</p>	<p>مدیریت نیروی انسانی:</p>
<p>- عملیات پرسنلی در موسسات باید لزوماً خارج از حیطه تصمیم گیری و اختیار مدیران اجرائی و توسط مدیران واحدهای پشتیبانی صورت گیرد.</p>	<p>- مهمترین وظیفه هر مدیر، مدیریت نیروی انسانی افراد تحت نظارت خویش است. از اینرو تصمیمات مربوط به نیروی انسانی هر واحد توسط مدیر مستقیم همان واحد با همکاری واحدهای پشتیبانی صورت می گیرد.</p>

فهرست منابع:

- ۱ - مصاحبه با آقای محسن خواجه نوری، معاونت نظارت بر روابط کار.
- ۲ - مصاحبه با آقای ابوالقاسم کرم بیگی، مدیر کل طبقه بندی مشاغل - فرد و بهره‌وری.
- ۳ - مصاحبه با خانم مینا فضل‌اللهی، کارشناس اداره کل خدمات اشتغال
- ۴ - اداره کل طبقه بندی مشاغل - فرد و بهره‌وری. نظام ارزشیابی مشاغل و آئین نامه اجرائی، ۱۳۶۱ و ۱۳۶۲
- ۵ - محسن خواجه نوری - محمد سلیمانی و فلاح پیشه. جزوه درسی «طبقه بندی مشاغل و فرد».
- ۶ - جیمز واکر موریس، «ارزشیابی مشاغل»، ترجمه فلاح تهرانی، ۱۳۵۹. تهران، موسسه کار و تامین اجتماعی. نشریه شماره ۱۴.
- ۷ - آرشیو شرکت کارآوران ایران (مهندسین مشاور).