

## فهرست مطالب

م	سر آغاز.....
ف	پیشگفتار.....
ق	ویراست دوم.....
ش	دیباچه.....
ا	فصل ۱- کلیات.....
۱-۱	۱- اهداف رفتاری.....
۲-۱	۲- مدیریت استراتژیک.....
۳-۱	۳- استراتژی های حقوق و مزایا.....
۴-۱	۴- ضرورت تدوین استراتژی نظام پرداخت.....
۵-۱	۵- مرتبط ساختن حقوق و پاداش عملکرد با استراتژی.....
۶-۱	۶- نقش و اهمیت نظام طبقه بندی و ارزشیابی مشاغل در نظام پرداخت.....
۷-۱	۷- قلمرو حقوق و مزایا.....
۸-۱	۸- نقش مدیریت و کارکنان در تعیین حقوق و مزایا.....
۹-۱	۹- قابلیت مقایسه حقوق و مزایا کارکنان.....
۱۰-۱	۱۰- توسعه و تعدیل نظام پرداخت.....
۱۱-۱	۱۱- حسابرسی حقوق و دستمزد.....
۱۲-۱	۱۲- ارتباط حقوق و مزایا و بهره وری.....
۱۳-۱	۱۳- کنترل سطوح حقوق و مزایا.....
۱۴-۱	۱۴- نقش آمار و اطلاعات در تدوین استراتژی.....
۱۵-۱	۱۵- مطالعات تطبیقی حقوق و مزایا.....
۱۶-۱	۱۶- سیاست گذاری های تعیین حقوق و دستمزد.....
۱۷-۱	۱۷- سیاست های حقوق و دستمزد از دید برخی نظریه پردازان.....
۱۸-۱	۱۸- دیدگاه های برخی از اقتصاددانان در مورد دستمزد.....
۱۹-۱	۱۹- نگرش های مدیریت حقوق و دستمزد.....
۲۰-۱	۲۰- تأمین معیشت نیروی کار.....

سرشناسه	: رونق، یوسف، ۱۳۲۶-
عنوان و نام پدیدآور	: مدیریت حقوق و دستمزد/ تألیف یوسف رونق؛ همکار علمی و ویراستار فنی مریم رونق.
وضعیت ویراست	: [ویراست ۲]
مشخصات نشر	: تهران: فرمنش، ۱۳۹۰.
مشخصات ظاهری	: ک، ۴۰۶ ص:؛ جدول، نمودار.
شابک	: ۹-۲۱-۵۵۹۷-۶۰۰-۹۷۸
وضعیت فهرست نویسی	: فیبا
یادداشت	: ویراست قبلی: فرمنش، ۱۳۸۴.
موضوع	: حقوق و مزایا -- نظام های پرداخت
موضوع	: حقوق و مزایا -- مدیریت
موضوع	: حقوق و مزایا -- ایران -- نظام های پرداخت
شناسنامه افزوده	: رونق، مریم، ۱۳۶۱-
رده بندی کنگره	: HD۴۹۲۶/۹۵م۴ ۱۳۹۰
رده بندی دیویی	: ۶۵۸/۳۲
شماره کتابشناسی ملی	: ۲۲۹۴۹۴۴



نام کتاب: مدیریت حقوق و دستمزد

تألیف: یوسف رونق

همکار علمی و ویراستار فنی: مهندس مریم رونق

سال چاپ: ۱۳۹۰

نوبت چاپ: اول

قیمت:

شمارگان: ۶۰۰

حروفچینی و صفحه آرایی: اسنارات فرمنش

طراحی جلد: مریم رونق

چاپ و صحافی: مطهر

لیتوگرافی: مطهر

شابک: ۹-۲۱-۵۵۹۷-۶۰۰-۹۷۸

ناشر: انتشارات فرمنش

پست الکترونیکی: info@farmanesh.org

صندوق پستی: ۴۷۹۶-۱۹۳۹۵

مرکز توزیع و پخش: تهران، خیابان شریعتی مقابل خیابان ظفر، پلاک ۱۳۲۹، بلوک ۲، واحد ۶

تلفن: ۳-۲۲۸۸۸۱۰۰ (۰۲۱)



۲۱-۱- تورم و حقوق و مزایا	۲۵
۲۱-۱- شاخص بندی های حقوق و مزایا	۲۶
۲۳-۱- سطح عمومی دستمزد	۲۷
۲۴-۱- مقایسه وضعیت حقوق بگیران بخش خصوصی و دولتی	۲۸
۲۵-۱- خلاصه فصل	۳۱
۲۶-۱- پرسش ها	۳۲

## فصل ۲- نظریه های حقوق و دستمزد ..... ۳۵

۱-۲- اهداف رفتاری	۳۵
۲-۲- اصول و اهداف حاکم بر نظریه های پرداخت	۳۵
۲-۳- انواع نظریه های دستمزد	۳۹
۲-۳-۱- نظریه دستمزد بر اساس عرضه و تقاضای کار	۴۰
۲-۳-۲- نظریه دستمزد بر اساس حداقل معیشت	۴۱
۲-۳-۳- نظریه دستمزد بر اساس وجه مزد	۴۳
۲-۳-۴- نظریه دستمزد بر اساس قدرت پرداخت	۴۴
۲-۳-۵- نظریه دستمزد بر اساس درآمد ملی	۴۵
۲-۳-۶- نظریه دستمزد بر اساس شاخص هزینه زندگی	۴۶
۲-۳-۷- نظریه دستمزد بر اساس مبانی فرهنگی / ارزشی	۴۸
۲-۳-۸- نظریه دستمزد بر اساس چانه زنی	۴۹
۲-۳-۹- نظریه دستمزد بر اساس سرمایه گذاری مزد	۵۰
۲-۳-۱۰- نظریه دستمزد بر اساس قوانین و مقررات دولتی	۵۱
۲-۳-۱۱- نظریه دستمزد بر اساس نظر و توافق اتحادیه و سندیکا	۵۲
۲-۳-۱۲- نظریه دستمزد بر اساس بهره وری	۵۳
۲-۳-۱۳- نظریه دستمزد بر اساس تشویق، انگیزه و افزایش تولید	۵۶
۲-۳-۱۴- نظریه دستمزد بر اساس چسبندگی دستمزدها	۵۶
۲-۳-۱۵- نظریه دستمزد بر اساس فرهنگ سازمانی	۵۷
۲-۴- خلاصه فصل	۵۸
۲-۵- پرسش ها	۵۸

## فصل ۳- اهداف، اصول و مبانی نظام پرداخت ..... ۶۱

۳-۱- اهداف رفتاری	۶۱
۳-۲- مقدمه	۶۱

۳-۳- اصول نظام پرداخت	۶۲
۳-۴- مبانی ارزشی نظام پرداخت	۶۳
۳-۵- اهداف نظام پرداخت	۶۵
۳-۶- عوامل مؤثر در نظام پرداخت	۶۹
۳-۷- شاخص ها و مؤلفه های حاکم بر نظام پرداخت کارکنان	۷۸
۳-۸- خلاصه فصل	۸۳
۳-۹- پرسش ها	۸۴

## فصل ۴- شاخص هزینه زندگی ..... ۸۷

۴-۱- اهداف رفتاری	۸۷
۴-۲- شاخص	۸۷
۴-۳- شاخص قیمت	۸۸
۴-۴- شاخص های عددی	۸۹
۴-۵- شاخص های قیمت کل	۹۰
۴-۶- محاسبه شاخص قیمت ها	۹۱
۴-۷- شاخص های جمعی موزون (شاخص جمعی وزنی)	۹۲
۴-۸- شاخص میانگین موزون نسبت ها	۹۴
۴-۹- قدرت خرید و تعدیل ارزش سری های زمانی	۹۵
۴-۱۰- شاخص هزینه زندگی	۹۶
۴-۱۱- ضرورت بررسی و تأمین حداقل رفاه کارکنان	۹۷
۴-۱۲- برخی نکات اساسی تأمین حداقل رفاه کارکنان	۹۸
۴-۱۳- تاریخچه بررسی شاخص هزینه زندگی کارکنان در نظام اداری	۹۸
۴-۱۴- روش بررسی در سال ۱۳۵۳	۱۰۰
۴-۱۵- خلاصه فصل	۱۰۵
۴-۱۶- پرسش ها	۱۰۶

## فصل ۵- روش های ارزشیابی مشاغل ..... ۱۰۷

۵-۱- اهداف رفتاری	۱۰۷
۵-۲- برنامه ریزی ارزشیابی مشاغل	۱۰۷
۵-۳- مراحل عملیاتی طبقه بندی مشاغل	۱۰۹
۵-۴- انواع روش های ارزشیابی مشاغل	۱۱۱
۵-۴-۱- روش رتبه بندی	۱۱۱



۱۱۶	۵-۴-۲- روش طبقه بندی
۱۲۱	۵-۴-۳- روش مقایسه عوامل
۱۲۷	۵-۵- روش امتیازی
۱۳۳	۵-۶- سایر روش های ارزیابی مشاغل
۱۳۳	۵-۷- خلاصه فصل
۱۳۳	۵-۸- پرسش ها

## فصل ۶- روش های ارزیابی شاغلین ..... ۱۳۵

۱۳۵	۶-۱- اهداف رفتاری
۱۳۵	۶-۲- مقدمه
۱۳۶	۶-۳- تاریخچه ارزشیابی در جهان
۱۳۶	۶-۴- تاریخچه ارزشیابی مدون در ایران
۱۳۸	۶-۵- تعاریف ارزشیابی
۱۳۸	۶-۶- مبانی اجرای ارزشیابی کارکنان
۱۳۹	۶-۷- جایگاه ارزشیابی عملکرد
۱۴۰	۶-۸- معیارهای ارزشیابی عملکرد
۱۴۱	۶-۹- مقیاس های ارزیابی عملکردی
۱۴۲	۶-۱۰- منابع ارزیابی عملکرد
۱۴۳	۶-۱۱- اهداف ارزشیابی در ارتباط با مدیریت منابع انسانی
۱۴۴	۶-۱۲- شرایط اجرای طرح ارزشیابی شایستگی کارکنان
۱۴۴	۶-۱۳- مسائل ارزیابی شایستگی کارکنان
۱۴۵	۶-۱۴- روش های ارزیابی شاغلین
۱۵۱	۶-۱۵- کاربرد سیستم های ارزیابی شاغلین
۱۵۲	۶-۱۶- خلاصه فصل
۱۵۲	۶-۱۷- پرسش ها

## فصل ۷- جبران خدمات کارکنان ..... ۱۵۵

۱۵۵	۷-۱- اهداف رفتاری
۱۵۵	۷-۲- مقدمه
۱۵۷	۷-۳- قسمت اول: اصول مدیریت امور حقوق و مزایا
۱۵۹	۷-۳-۱- انگیزش و مسائل مربوط به آن در تأمین رضایت کارکنان
۱۶۲	۷-۳-۲- مروری بر تئوری های انگیزش

۱۶۲	۷-۳-۱- رضایت درونی
۱۶۴	۷-۳-۲- رضایت بیرونی
۱۶۷	۷-۳-۳- روش های بررسی حقوق و دستمزد
۱۷۲	۷-۳-۴- روش های افزایش حقوق و مزایا
۱۷۳	۷-۳-۵- ویژگی های طراحان نظام پرداخت
۱۷۴	۷-۳-۶- ویژگی های طرح مناسب
۱۷۵	۷-۳-۷- مشخصات طرح حقوق و مزایای رضایت بخش
۱۷۶	۷-۳-۸- هزینه های نظام پرداخت نقدی و ارزیابی آنها
۱۷۸	۷-۳-۹- هزینه های امور رفاهی و ارزیابی آنها
۱۷۹	۷-۴- قسمت دوم: جبران خدمات پرداخت های مالی (نقدی)
۱۸۰	۷-۴-۱- عوامل مؤثر در تعیین حقوق مبنای
۱۸۰	۷-۴-۲- اجزای تشکیل دهنده حقوق
۱۸۱	۷-۴-۳- «مزایا» و ویژگی های آن
۱۸۲	۷-۴-۴- پرداخت های مستمر و غیرمستمر
۱۸۳	۷-۴-۵- عوامل و امتیازات مؤثر بر حقوق فردی
۱۸۶	۷-۴-۶- حقوق و امتیازات شغلی
۱۸۷	۷-۴-۷- فوق العاده ها
۱۸۸	۷-۵- قسمت سوم: تعیین جدول یا جداول مزد و دامنه پرداخت
۱۸۸	۷-۵-۱- دامنه پرداخت
۱۸۹	۷-۵-۲- سازگار کردن پرداخت با انتخاب شغل
۱۹۰	۷-۵-۳- تعیین حقوق و دستمزد فردی
۱۹۰	۷-۵-۴- ارزش گذاری
۱۹۲	۷-۵-۵- استفاده از امتیاز برای ایجاد طبقات شغلی
۱۹۴	۷-۵-۶- جدول دستمزد
۱۹۴	۷-۵-۷- روش های محاسبه ضریب پولی
۱۹۴	۷-۵-۸- درجه بندی پرداخت
۱۹۶	۷-۵-۹- تطبیق جدول حقوقی جاری با جدول حقوقی جدید
۱۹۷	۷-۵-۱۰- بررسی های حقوق و دستمزد
۱۹۷	۷-۵-۱۱- فرآیند ارزشیابی تمام مشاغل
۱۹۸	۷-۵-۱۲- طراحی جدول حقوقی
۲۰۰	۷-۶- قسمت چهارم: جبران خدمات تسهیلات و امکانات رفاهی
۲۰۰	۷-۶-۱- مفهوم رفاه



- ۲۴۷ ..... ۸-۹-۲- روش های پرداخت دستمزد در صنعت بر اساس زمان و کار مزدی
- ۲۴۹ ..... ۸-۹-۳- روش های مختلف پرداخت دستمزد بر اساس استاندارد زمان
- ۲۵۲ ..... ۸-۹-۴- نظام پرداخت بر مبنای عملکرد سازمان (QCD)
- ۲۵۲ ..... ۸-۹-۴-۱- ویژگی های نظام QCDT
- ۲۵۳ ..... ۸-۹-۴-۲- استانداردها و معیارهای کلیدی عمومی پرداخت بر مبنای عملکرد (QCD)
- ۲۵۸ ..... ۸-۱۰- خلاصه فصل
- ۲۵۹ ..... ۸-۱۱- پرسش ها

### فصل ۹- تدوین نظام پرداخت به روش امتیازی ..... ۲۶۱

- ۲۶۱ ..... ۹-۱- اهداف رفتاری
- ۲۶۱ ..... ۹-۲- مقدمه
- ۲۶۲ ..... ۹-۳- مراحل انجام ارزیابی مشاغل
- ۲۶۲ ..... ۹-۴- عوامل مؤثر در ارزشیابی
- ۲۶۳ ..... ۹-۵- ارزش گذاری نسبی عوامل
- ۲۶۴ ..... ۹-۶- تعریف و درجه بندی عوامل
- ۲۶۴ ..... ۹-۷- تخصیص امتیاز به عوامل
- ۲۶۶ ..... ۹-۸- عوامل مهارت های شاغل
- ۲۷۱ ..... ۹-۹- عوامل اصلی و فرعی شغلی در نظام ارزشیابی امتیازی
- ۲۷۱ ..... ۹-۱۰- عوامل مسئولیت ها و امتیازات و نحوه ارزیابی
- ۲۷۸ ..... ۹-۱۱- عامل ویژگی های شغلی
- ۲۷۹ ..... ۹-۱۲- تلاش ها و کوشش های مورد نیاز شغل
- ۲۸۰ ..... ۹-۱۳- عامل شرایط ناشی از وظایف و مسئولیت های شغلی
- ۲۸۱ ..... ۹-۱۴- روش ارزیابی مشاغل سرپرستی و مدیریتی «روش هی»
- ۲۹۱ ..... ۹-۱۵- نحوه محاسبه و تعیین حقوق کارکنان
- ۲۹۲ ..... ۹-۱۶- خلاصه فصل
- ۲۹۳ ..... ۹-۱۷- پرسش ها

### فصل ۱۰- بودجه و ارتباط آن با حقوق و مزایای کارکنان دولت ..... ۲۹۵

- ۲۹۵ ..... ۱۰-۱- اهداف رفتاری
- ۲۹۵ ..... ۱۰-۲- بودجه
- ۲۹۵ ..... ۱۰-۳- دسته بندی های بودجه کل کشور
- ۲۹۶ ..... ۱۰-۴- اقدامات و فعالیت های مربوط به تنظیم بودجه

- ۲۰۰ ..... ۷-۶-۲- اهداف رفاه
- ۲۰۱ ..... ۷-۷- ضرورت و اهمیت امور رفاهی
- ۲۰۲ ..... ۷-۷-۱- اصول حاکم بر رفاه
- ۲۰۳ ..... ۷-۷-۲- نقش و آثار رفاه
- ۲۰۵ ..... ۷-۷-۳- رفاه کارکنان و مدل های علمی آن
- ۲۰۵ ..... ۷-۷-۴- عوامل مؤثر بر جبران خدمات به صورت کمک های رفاهی
- ۲۰۶ ..... ۷-۷-۵- عوامل اصلی و فرعی مؤثر در جبران خدمات رفاهی
- ۲۰۷ ..... ۷-۷-۶- تأمین آتیه
- ۲۱۱ ..... ۷-۷-۷- کمک های غیرنقدی و بُن
- ۲۱۱ ..... ۷-۷-۸- تسهیلات و امکانات درمانی و بهداشتی
- ۲۱۳ ..... ۷-۷-۹- اهداف کلی خدمات درمانی
- ۲۱۴ ..... ۷-۷-۱۰- سایر خدمات رفاهی و امور تعاونی ها
- ۲۱۵ ..... ۷-۸- خلاصه فصل
- ۲۱۶ ..... ۷-۹- پرسش ها

### فصل ۸- نظام های پرداخت کارانه و عملکردی ..... ۲۱۹

- ۲۱۹ ..... ۸-۱- اهداف رفتاری
- ۲۱۹ ..... ۸-۲- مقدمه
- ۲۲۰ ..... ۸-۳- قسمت اول: استاندارد مشاغل و کارانه
- ۲۲۱ ..... ۸-۴- مراحل تعیین استاندارد مشاغل
- ۲۲۶ ..... ۸-۵- اهمیت انتخاب روش مطالعه کار
- ۲۲۶ ..... ۸-۶- تفکیک اجزای وظایف یا واحد کار
- ۲۲۷ ..... ۸-۷- روش های متداول استاندارد مشاغل
- ۲۳۷ ..... ۸-۸- قسمت دوم: نظام های پرداخت انگیزشی
- ۲۳۸ ..... ۸-۸-۱- انگیزش و کارایی
- ۲۳۸ ..... ۸-۸-۲- پرداخت و ایجاد انگیزه
- ۲۳۹ ..... ۸-۸-۳- نظام های پرداخت در قبال کار (کارانه)
- ۲۳۹ ..... ۸-۸-۴- تاریخچه نظام پرداخت کارانه
- ۲۴۰ ..... ۸-۸-۵- نظام کارانه و کشورهای در حال توسعه
- ۲۴۰ ..... ۸-۸-۶- انواع نظام های پرداخت کارانه
- ۲۴۵ ..... ۸-۹- قسمت سوم: پرداخت دستمزد در بخش صنعت
- ۲۴۶ ..... ۸-۹-۱- اهداف نظام پرداخت در صنعت

تأثیر فصل ۱۰



۲۹۷	۱۰-۵-اهداف نظام بودجه
۲۹۷	۱۰-۶-مراحل تهیه بودجه از لحاظ قوانین و مقررات
۲۹۸	۱۰-۷-اهداف طبقه بندی در نظام بودجه ریزی
۲۹۸	۱۰-۸-طبقه بندی عمومی بودجه
۲۹۹	۱۰-۹-طبقه بندی هزینه های دستگاه های اجرایی
۳۰۰	۱۰-۱۰-جایگاه حقوق و مزایا در بودجه های عمومی
۳۰۰	۱۰-۱۱-وضعیت حقوق و مزایای کارکنان در فصول بودجه
۳۰۵	۱۰-۱۲-طبقه بندی اقتصادی اعتبارات تملک دارایی های سرمایه ای
۳۰۵	۱۰-۱۳-مراحل اجرای بودجه در دستگاه های اجرایی
۳۰۶	۱۰-۱۴-خلاصه فصل
۳۰۷	۱۰-۱۵-پرسش ها

۳۲۶	۱۲-۵-حقوق اعضای هیأت علمی
۳۲۷	۱۲-۶-فوق العاده مخصوص (فوق العاده شغل)
۳۲۷	۱۲-۷-فوق العاده مدیریت
۳۲۸	۱۲-۸-فوق العاده جذب
۳۲۸	۱۲-۹-سایر فوق العاده ها و تسهیلات
۳۳۱	۱۲-۱۰-بازنشستگی و وظیفه اعضای هیأت علمی
۳۳۱	۱۲-۱۱-خلاصه فصل
۳۳۱	۱۲-۱۲-پرسش ها

### فصل ۱۳- نظام پرداخت در بخش عمومی (دولتی) ایران ..... ۳۳۳

۳۳۳	۱۳-۱-اهداف رفتاری
۳۳۳	۱۳-۲-اولین مقررات پرداخت مدون در ایران
۳۳۳	۱۳-۳-اولین قانون استخدام کشوری مصوب سال ۱۳۰۱
۳۳۴	۱۳-۴-تغییرات کلی حقوق و مزایای کارمندان در ایران تا ۱۳۴۵
۳۳۵	۱۳-۵-قانون استخدامی کشوری مصوب ۱۳۴۵
۳۳۶	۱۳-۶-قانون نظام هماهنگ پرداخت مصوب ۱۳۷۰
۳۳۸	۱۳-۷-نظام پرداخت در قانون مدیریت خدمات کشوری
۳۴۳	۱۳-۸-خلاصه فصل
۳۴۴	۱۳-۹-پرسش ها

### فصل ۱۱- مبانی و اصول نظام پرداخت قضات ..... ۳۰۹

۳۰۹	۱۱-۱-اهداف رفتاری
۳۰۹	۱۱-۲-حقوق قضات
۳۱۰	۱۱-۳-ضریب ریالی حقوق قضات
۳۱۱	۱۱-۴-فوق العاده شغل
۳۱۱	۱۱-۵-فوق العاده جذب
۳۱۲	۱۱-۶-فوق العاده بهره وری قضایی
۳۱۲	۱۱-۷-حق کشیک قضایی
۳۱۳	۱۱-۸-فوق العاده محرومیت از تسهیلات زندگی و بدی آب و هوا
۳۱۳	۱۱-۹-ضوابط ارتقای گروه شغلی و تغییر مقام قضات
۳۲۱	۱۱-۱۰-بازنشستگی و وظیفه
۳۲۱	۱۱-۱۱-تسهیلات رفاهی قضات
۳۲۱	۱۱-۱۲-خلاصه فصل
۳۲۱	۱۱-۱۳-پرسش ها

### فصل ۱۴- مبانی مزد در قانون کار ..... ۳۴۵

۳۴۵	۱۴-۱-اهداف رفتاری
۳۴۵	۱۴-۲-پیشینه مزد و مزایا
۳۴۶	۱۴-۳-مزد از لحاظ اقتصادی و اجتماعی
۳۴۷	۱۴-۴-اصول بنیادی سیاست های مزدی
۳۴۷	۱۴-۵-اصول بنیادی در سیاست های افزایش مزدی
۳۴۸	۱۴-۶-عوامل بنیادی در تعیین مزد
۳۴۸	۱۴-۷-حقوق یا مزد
۳۴۸	۱۴-۸-مزد از نظر سازمان بین المللی کار
۳۴۹	۱۴-۹-اهداف حمایت از مزد در مقوله های بین المللی
۳۵۱	۱۴-۱۰-مزد از نظر حقوقی قانون کار در ایران
۳۵۳	۱۴-۱۱-زمان پرداخت مزد

### فصل ۱۲- مبانی و اصول نظام پرداخت اعضای هیأت علمی ..... ۳۲۳

۳۲۳	۱۲-۱-اهداف رفتاری
۳۲۳	۱۲-۲-مراتب و کلیات مقررات اعضای هیأت علمی
۳۲۴	۱۲-۳-ارتقاء اعضای هیأت علمی
۳۲۵	۱۲-۴-نحوه اعطای ترفیع اعضای هیأت علمی



## سر آغاز

مادان محمد عالی توانیم رسید

بهم کمر پیش نهد لطف شاکامی چند

### الف) سخنی

بازنگری مدیریت منابع انسانی و بررسی اهداف آن به وسیله فن مهندسی مجدد در چارچوب بخش ها و حوزه های عملیاتی قوانین و مقررات، سازماندهی و تشکیلات، روش ها و رویه ها، طبقه بندی مشاغل و حقوق و مزایا و سرانجام ارزشیابی عملکرد فرد و سازمان و سایر امور مربوط، در راستای اثربخشی و افزایش بهره وری سازمانی است و در مجموع از آن نشان دارد که وظایف و نقش اصلی مدیریت منابع انسانی به اداره و مدیریت هر یک از حوزه های مذکور وابسته است. تمام پیشرفت های علمی و فناوری که تا کنون صورت پذیرفته و یا در آینده خواهد پذیرفت، بی گمان حاصل تلاش و کوشش های نیروی انسانی است که همواره عامل اصلی تولید و ارائه خدمات از لحاظ کمی و کیفی هستند. در این قلمرو همواره شاهد تلاش اندیشمندان و متفکران علوم اجتماعی، روان شناسان، جامعه شناسان و به ویژه متخصصین حوزه مدیریت جهت طرح و حل مسائل نیروی انسانی هستیم و این واقعیت آفرینش منابع علمی پر شمار و متنوعی را در زمینه مدیریت منابع انسانی یا سرمایه انسانی اعم از تألیف، ترجمه، پژوهش و نگارش و ... طلب می کند. خوشبختانه در بیشتر کتاب ها و منابعی از این دست، یک یا چند بخش در خصوص جذب و نگهداشت نیروی انسانی تحت عنوان جبران خدمات، طبقه بندی و ارزشیابی مشاغل، نظام پرداخت حقوق و دستمزد، امور رفاهی و یا دیگر مواردی از این دست گنجانده شده است. اما چنین به نظر می رسد که در راستای این کوشش جای مجموعه مستقلی که در بردارنده نظرات فوق و حاصل تجربه های عینی و ملموس داخل کشور باشد خالی است و یا اگر هم به ندرت چنین مجموعه ای تدوین شده باشد در حد مباحث کلی و عام بوده است، ضمن اینکه این آثار و تلاش ها به دلیل عدم توجه به تجربیات داخلی، بومی نگردیده است؛ بنابراین گردآوری و تدوین یک مجموعه تجربه بومی بایسته می نمود. در این مجموعه کوشش شده است تا در حد وسع و توان آغاز و زمینه ای

۱۴-۱۲- مزد و مزایای کارگران پاره وقت.....	۳۵۳
۱۴-۱۳- مزد غیر نقدی.....	۳۵۴
۱۴-۱۴- پرداخت های غیر نقدی در مقابله نامه های کار.....	۳۵۴
۱۴-۱۵- تعیین مزد ثابت از طریق ارزیابی مشاغل.....	۳۵۴
۱۴-۱۶- اهداف اصلی نظام ارزیابی مشاغل در ارتباط با مزد.....	۳۵۵
۱۴-۱۷- تاریخچه طبقه بندی و ارزشیابی مشاغل در قانون کار.....	۳۵۵
۱۴-۱۸- مبانی قانونی طبقه بندی و ارزشیابی مشاغل.....	۳۵۶
۱۴-۱۹- نظام ارزیابی مشاغل.....	۳۵۷
۱۴-۲۰- خلاصه فصل.....	۳۵۹
۱۴-۲۱- پرسش ها.....	۳۶۰

### پیوست ها..... ۳۶۱

تعاریف برخی از اصطلاحات و مفاهیم.....	۳۶۳
واژه نامه فارسی به انگلیسی.....	۳۷۷

### منابع..... ۳۸۱



برای پژوهش در این باره فراهم آید. پژوهش و بررسی نگارنده در این زمینه حاصل علم و عمل و یا به گونه ای تلفیق دانش و تجربه است که بنا به گفته امانوئل کانت فیلسوف بزرگ آلمانی: «تجربه بدون نظریه کور است، اما نظریه بدون تجربه تنها یک بازی ذهنی است». به هر روی این گونه مسائل نگارنده را بر آن داشت که با بضاعت اندک علمی خود، پژوهشی در ابعاد مختلف مدیریت و اداره حقوق و دستمزد به هم رساند که بنا به سابقه فعالیت های سازمانی در واحد ستادی نظام اداری و اجرایی کشور و نیز داشتن سابقه پژوهش و نگارش کتاب هایی با عناوین «طراحی شغل، طبقه بندی و ارزشیابی مشاغل» و «طبقه بندی و ارزشیابی مشاغل و دستمزد و مزایای مضمولین قانون کار» و «نظام های جبران خدمات کارمندان در ایران» این امکان فراهم آمد تا با برخورداری از منابع و اطلاعات موجود، تحقیق، گردآوری و تنظیم این مجموعه را انجام گرفته و به جامعه اندیشمندان، استادان، پژوهشگران، دانشجویان و کارگزاران نظام اداری و اجرایی کشور تقدیم گردد.

## ب) سازمان کتاب

کتاب حاضر در چهارده فصل به شرح زیر سازماندهی شده است:

**فصل اول:** در بردارنده مباحث کلی و مواردی است که برای شناخت و پی بردن به اهمیت موضوعات حقوق و دستمزد لازم بوده و می تواند سرآغازی برای پژوهش های بعدی باشد.

**فصل دوم:** به نظریه های مختلف موجود در مباحث حقوق و مزایا و اصول حاکم بر آنها و نیز نکات قابل تأمل و مسائل مرتبط به آنها اشاره دارد به گونه ای که معایب و مزایای آنها نیز ذکر شده است.

**فصل سوم:** در بردارنده مطالب مربوط به اهداف، اصول و عوامل مؤثر در نظام پرداخت یا در مجموعه الگوهای نظام حقوق و مزایا است.

**فصل چهارم:** علاوه بر مباحث کلی در زمینه شاخص هزینه زندگی، به مستندات موجود در این زمینه اشاره کرده و به روش های بررسی شاخص از دید صاحب نظران اقتصادی امر از جمله نحوه محاسبه شاخص ها از دید لاس پیر، پاشه، فیشر و شاخص میانگین موزون و سایر مسائل مربوطه پرداخته است.

**فصل پنجم:** خلاصه ای از فرآیند و نحوه انجام ارزیابی مشاغل و روش های موجود در این زمینه است.

**فصل ششم:** در این فصل شیوه های ارزشیابی شاغلین مستندسازی شده است. اگرچه بعضی از روش ها ممکن است کمتر کاربردی باشند ولی به دلیل کامل شدن مستندسازی مجموع روش های موجود آورده شده است و همچنین شیوه ارزشیابی شاغلین در بخش دولتی و غیردولتی نیز ذکر گردیده است.

**فصل هفتم:** مربوط به جبران خدمات اعم از امور رفاهی، تسهیلات، پرداخت های نقدی و سایر موارد است، که به گونه ای برای ایجاد شرایط کار مناسب و افزایش بهره وری و کارآیی کارکنان، مناسب است.

**فصل هشتم:** نظام های پرداخت عملکردی در سه قسمت استانداردهای شغل و کارآیی، عوامل انگیزشی بهره وری و شیوه های کارمزدی در صنعت در این فصل آمده است.

**فصل نهم:** تدوین یک روش نظام پرداخت با نگرش فرآیندهای انجام کار، عوامل و معیارها و شیوه ارزشیابی هر عامل یا عوامل فرعی و نحوه تخصص امتیاز و همچنین روش ارزیابی های عوامل مشاغل مدیریتی و سرپرستی در این فصل گنجانده شده است.

**فصل دهم:** به بودجه و بودجه ریزی و ارتباط آن با حقوق و مزایای کارکنان می پردازد.

**فصل های یازدهم تا چهاردهم:** به ترتیب در بردارنده مبانی و اصول نظام پرداخت با آخرین اصلاحات در ارتباط با قضات، اعضای هیأت علمی، کارکنان دولت و کارگران مشمول قانون کار است. بخش پایانی کتاب، به پیوست ها اختصاص دارد که در برگزیده برخی از اصطلاحات و مفاهیم، واژه نامه فارسی به انگلیسی، و در نهایت منابع فارسی و منابع انگلیسی می باشد.

حاصل اینکه نگارنده معتقد نیست که بررسی های انجام شده در گردآوری، پژوهش و تدوین این کتاب جامع و مانع است بلکه مدعی است که این آغاز و رهگشایی برای تلاش و پیشبرد تدوین منابع جامع تر است. لذا گوشزد و توصیه های اندیشمندان و صاحب نظران به ویژه کارگزاران نظام جمهوری اسلامی ایران می تواند کمک مؤثری جهت تکمیل اقدامات بعدی باشد و می توان بر این نکته دل خوش داشت که این کتاب بتواند به عنوان مقدمه ای برای ورود به مباحث تخصصی بیشتر در هر یک از فصول به صورت جداگانه باشد، که بی گمان تحقق این امر موکول به راهنمایی های مشفقانه اهل نظر است.



از تلاش و کوشش همکاران انتشارات فرمنش در تنظیم کتاب سپاسگزارم.  
حمایت های بی دریغ همسر گرامی و ارجمندم و نکته یابی های فرزندان حق شناسم را سپاسگزارم، به ویژه از دختر عزیزم مهندس مریم رونق که از ابتدا تا انتها با شکیبایی و علاقمندی در جمع آوری، تنظیم مطالب و ویراستاری فنی کتاب مرا یاری نموده قدر دانم.

چگونه سرزنجالت برآورم بروست  
که خدمتی بسزایر بنیاید ازوتم

### پیشگفتار

امروزه دانش مدیریت به طور خاص مورد توجه قرار گرفته است؛ به گونه ای که فن مدیریت به تنهایی در جهان پرهیاهوی ما پاسخگو نیست و تلفیق آن با دانش مدیریت روز یک ضرورت اجتناب ناپذیر می نماید. در عرصه های مختلف اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی، منابع نیروی انسانی یا به عبارتی صحیح تر سرمایه های انسانی که پیچیده ترین جنبه مدیریت نیز تلقی می گردد، دارای ابعاد مختلفی برای مطالعه و بررسی می باشد. تا بدانجا که در کنار فناوری های پیشرفته بشری بدون حضور منابع انسانی، سرمایه ها و انرژی های صرف شده، هدر رفته انگاشته می شوند. بازنگری یا مهندسی مجدد در وظایف مدیریت منابع انسانی- با توجه به پررنگ شدن اهداف سازمانی در محیط پرتلاطم کنونی- نیز اساسی ترین موضوع را جذب و نگاهداشت منابع انسانی در راستای افزایش بهره وری که اصلی ترین اهداف سازمانی است، می داند.

در حوزه های مختلف مدیریت منابع انسانی مهمترین و حساسترین حوزه مربوط به مدیریت حقوق و دستمزد است، که نیازمند بررسی، مطالعه و طراحی سیستم حقوق و دستمزد متناسب با شرایط درونی و بیرونی سازمان ها است. با توجه به اینکه شناخت و پذیرش نیازهای اولیه- که خود دارای پیچیدگی و حساسیت ویژه ای است- و پاسخ مناسب به آن مهمترین عامل بهره دهی و در اختیار قراردادن نیرو و توان هر شخص به شمار می آید، بنابراین ایجاد یک ارتباط منطقی میان نیرو و توان در اختیار گذاشته شده با میزان برآورده شدن نیازها، امر بدیهی است و مطلوبیت رسیدن به هدف های مورد نظر، زمانی حاصل می گردد که این ارتباط از طریق جبران خدمات به ویژه پرداخت های مستقیم مناسب و کافی، تأمین امنیت رفاهی و شغلی به شیوه ای درست و آگاهانه برقرار شده باشد. به عبارتی ساده تر موازنه بین آنچه که به دست می آید با آنچه که از دست می رود برقرار شده باشد.

با تأکید بر اینکه سیستم های اجتماعی با پیچیدگی ها و چالش های فراوانی روبروست و از طرف دیگر منابع انسانی نیازهای متنوع و فراوانی را متناسب با شرایط محیطی امروز دارند، نخستین گام در جهت تأمین نیازهای مادی در کنار امنیت شغلی، مطلوبیت لازم را فراهم خواهد نمود تا ضمن حفظ نیروی انسانی در هر سازمان زمینه لازم برای ایجاد انگیزه و ارتقاء بهره وری نیز فراهم آید تا نشانه های رشد و توسعه سازمان در ابعاد مختلف پدیدار گردد. لذا امروزه بحث های گوناگونی در



## ویراست دوم

استقبال مخاطبان از ویراست اول این کتاب در سازمان های دولتی و خصوصی، دانشگاه ها و مؤسسات آموزش عالی، و معرفی شدن آن به عنوان منبع درسی در برخی از آنها در سطوح مختلف آموزشی به ویژه کارشناسی و تحصیلات تکمیلی ما را نسبت به رفع برخی اشکالات کتاب و به روز رسانی مطالب آن، ملزم ساخت.

در ویراست دوم سعی شده است علاوه بر اعمال اصلاحات لازم و روانسازی بیشتر متن کتاب، ضمن اضافه کردن پرسش هایی به پایان فصول، مطالب بر اساس اصول و مبانی و تغییرات در مقررات جاری به روز گردد. اضافه شدن چهار فصل به انتهای کتاب محتوای آن را به لحاظ کاربردی غنی تر کرده است.

امید است با اطلاع از نظرات متخصصان، اساتید، دانشجویان و کلیه مخاطبان در طول زمان شاهد بهبود در محتوای کتاب در چاپ و ویرایش های بعد باشیم.

مهندس مریم رونق

ویراستار فنی و همکار علمی

زمینه بهره وری سیستم ها و ارتقاء آن در جریان است که عامل نیروی انسانی، مؤثرترین عامل و کانون توجه به شمار می آید. گسترش مطالعات در حوزه های مدیریت منابع انسانی و زیر سیستم های آن رهیافتی برای طراحی سیستم های متناسب و پاسخگو به پیچیدگی موضوعات منابع انسانی است. لذا، مدیریت منابع انسانی با بهره گیری از نظریه ها و تئوری های موجود بررسی دانش و علوم نظری نوین در این حوزه و با استفاده از تجربیات داخلی و خارجی و با مطالعه و بررسی شرایط بازار کار، توان پرداخت سازمان و همچنین وضعیت عمومی اقتصادی هر کشوری را مورد بررسی قرار می دهد تا بتواند با یک دید استراتژیک، الگوی مربوط را به گونه ای طراحی نماید که موجب برقراری ارتباط صحیح و منطقی با سیستم های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی شود که در نهایت به یک مدیریت حقوق و دستمزد ایده آل و مطلوب منتهی گردد. البته ذکر این نکته ضروری است که متأسفانه نظریه ها و تئوری هایی که پایه های اصلی طراحی و تدوین نظام پرداخت بر آنها استوار است متناسب با شرایط و تحولات روز پی ریزی نشده اند به جز مواردی که قابل ملاحظه نمی باشد بسیار اساسی که می توان به تغییرات جزئی در ساختار و نه در محتوی اشاره نمود.

در طراحی نظام پرداخت توجه به کلیه جنبه ها، اعم از ضوابط و قوانین، رفتارها و عکس العمل های فردی و اجتماعی تا عوامل ریز و درشت متغیرهای دورن محیطی و برون محیطی یک ضرورت است. تعیین ضریب متناسب و منطقی برای هر یک از عوامل مؤثر و دخیل بسیار با اهمیت است و به نوعی ارتباط مستقیم با منطق پرداخت دارد.

سبد هزینه خانوار، محدودیت ها، شرایط و امکانات مالی، نرخ حداقل ها، مزیت های رفاهی و امنیتی، ویژگی ها و ساختار شغلی، توانمندی های فردی و گروهی، تعریف وظایف و مسئولیت های شغلی، رتبه، ترفیع، مسیر پیشرفت شغلی و ده ها موضوع دیگر، اهمیت و پیچیدگی طراحی نظام های پرداخت را آشکار می سازد و نیاز به مطالعه و طراحی سیستم های هوشمند در نظام های پرداخت، اعم از نظام های پرداخت وظیفه ای عملکردی، انگیزشی، کارمزدی و یا سایر موارد دیگر در چارچوب حفظ منافع کارفرما، کارکنان دولت و قانون بیش از پیش نمودار می گردد. از این جهت مدیریت حقوق و دستمزد جایگاه ویژه ای در میان سایر زیر سیستم های مدیریت منابع انسانی پیدا می کند که توجه و اهمیت دادن به آن به صورت خاص اجتناب ناپذیر است.

یوسف رونق

مدیر مسئول انتشارات فرمنش - تهران ۱۳۹۰



## دیباچه

نظام های جبران خدمات که در دو دهه اخیر جایگزین واژه هایی مانند مدیریت حقوق و دستمزد و سیستم پرداخت شده است. به کلیه حقوق و مزایای نقدی و غیر نقدی اطلاق می شود که کارکنان مدیران سازمان ها متناسب با نوع سازمان و شرایط محیط کار و همچنین ویژگی های شغل و نحوه انجام کار از آن برخوردار می شوند. و در نگرش های جدید مدیریت منابع انسانی در راستای بهبود کیفیت و در نهایت مطلوبیت زندگی نیروی انسانی مورد توجه خاص قرار گرفته است.

همچنین در حوزه مدیریت استراتژیک با توجه به پررنگ شدن روز به روز اهداف سازمانی در محیط های متغیر و پرتلاطم کنونی و نقش بلاتردید نیروی انسانی به عنوان ارزشمندترین سرمایه های سازمانی در مواجهه با اهداف استراتژیک سازمان، توانایی کارفرمایان در جذب و حفظ و نگهداشت کارکنان و اطمینان از سطوح بهینه عملکرد آنان در راستای کارآیی و اثربخشی و افزایش بهره وری سازمان از طریق برقراری نظام مناسب جبران خدمات از اهمیت ویژه ای برخوردار است. به عبارت دیگر با یک دید تخصصی مدیریت عناصر استراتژیک حقوق و مزایا و دستمزد و به عبارت کلی تر جبران خدمات از مؤلفه های اصلی و بسیار با اهمیت در مدیریت استراتژیک است.

کتاب حاضر که توسط جناب آقای یوسف رونق مدرس و متخصص مدیریت منابع انسانی به ویژه در زمینه های طراحی، طبقه بندی و ارزشیابی مشاغل و نظام های حقوق و دستمزد- جبران خدمات و یا پاداش کارکنان- تألیف گردیده است، حاوی مباحث کلی، نظریه ها، الگوها، روش های ارزشیابی مشاغل و شاغلین، پرداخت های عملکردی و ارائه مدل امتیازی برای ارزشیابی شغل و شاغل است و با توجه به بار علمی و تجربی مطالعه آن به اساتید، دانشجویان، پژوهشگران علم مدیریت و همچنین مدیران و کارشناسان دستگاه های اجرایی دولتی و خصوصی توصیه می گردد. از درگاه ایزد منان توفیق هرچه بیشتر ایشان را درخواست به نظام مدیریتی کشور و جامعه علم و فرهنگ این مرز و بوم خواستارم.

دکتر سید محمد اعرابی

عضو هیأت دانشگاه علامه طباطبایی



## فصل ۱ - کلیات

### ۱-۱ - اهداف رفتاری

از خواننده انتظار می رود پس از مطالعه این فصل بتواند:

۱. مدیریت استراتژیک را تعریف کند.
۲. تفاوت های برنامه ریزی استراتژیک و برنامه ریزی عملیاتی را توضیح دهد.
۳. استراتژی های حقوق و مزایا و ضرورت تدوین آنها را بیان نماید.
۴. مرتبط ساختن حقوق و پاداش عملکرد با استراتژی را توضیح دهد.
۵. نقش و اهمیت نظام طبقه بندی و ارزشیابی مشاغل در نظام پرداخت را بیان کند.
۶. قلمرو حقوق و مزایا را توضیح دهد.
۷. نقش مدیریت کارکنان را در تعیین حقوق و دستمزد بیان کند.
۸. روش های توسعه و تعدیل نظام پرداخت را توضیح دهد.
۹. اهمیت حسابرسی و ارتباط آن با استراتژی های حقوق و دستمزد را شرح دهد.
۱۰. عملیاتی نمودن استراتژی را توضیح دهد.
۱۱. رابطه حقوق و مزایا با بهره وری را شرح دهد.
۱۲. کنترل سطوح حقوق و مزایا را بیان کند.
۱۳. نقش آمار و اطلاعات در تدوین استراتژی حقوق و دستمزد و منابع قابل دسترسی را بیان نماید.
۱۴. نقش مطالعات تطبیقی در حقوق و مزایا را بیان کند.
۱۵. سیاست گذاری های حقوق و دستمزد در سایر کشورها را شرح دهد.
۱۶. استراتژی و اثرات تورم بر حقوق و مزایا و آثار اجتماعی آن را توضیح دهد.
۱۷. برخی از نظرات اقتصاددانان را پیرامون دستمزد بیان کند.
۱۸. نگرش های مدیریت حقوق و دستمزد را توضیح دهد.
۱۹. تأمین نیروی کار و تورم حقوق و مزایا را شرح دهد.
۲۰. تفاوت های اساسی حقوق و مزایای کارکنان در بخش خصوصی و دولتی را بیان کند.



## ۱-۲- مدیریت استراتژیک

با توجه به تعاریفی که از مدیریت استراتژیک<sup>۱</sup> شده است، به طور جامع می توان مدیریت استراتژیک را فرآیند تعیین دستیابی سازمان به فواید ناشی از به کارگیری استراتژی های سازمانی مناسب دانست که شامل شش گام متوالی و مستمر زیر است:

۱. تجزیه و تحلیل محیطی
۲. پایه گذاری جهت گیری های سازمانی
۳. هدف گذاری
۴. تعیین و تدوین استراتژی
۵. بسترسازی و اجرای استراتژی ها
۶. کنترل استراتژی ها

استراتژی، بیان کننده موضوعی سرنوشت ساز است که سازمان را در برابر آینده نامطمئن تجهیز می کند. در اداره امور سازمان ها، با شیوه سنتی دلیلی برای اندیشیدن به استراتژی وجود نداشت و برنامه ریزی با آینده نگری به طور جدی انجام نمی شد. در نتیجه به دلیل تمرکز بر عوامل درونی و چشم انداز کوتاه مدت، برنامه مورد انتقاد قرار می گرفت که این نارسایی ها با ظهور مدیریت گرای برطرف شد. اساس مدیریت گرای، دستیابی به نتیجه هاست. نقش بنیادین استراتژی در این شیوه، هدفمند ساختن نتیجه های منطقی و دلخواه و چگونگی ارتباط میان آنها با مأموریت و رسالت سازمان است. بنابراین در برنامه مدیریتی، تعیین استراتژی جامع و انتخاب هدف ها، نه فقط به وسیله رهبران بلکه توسط سازمان ها و بخش های مختلف آن نیز باید صورت پذیرد. استراتژی برای ایجاد چشم انداز، سازگاری و تحقق رسالت و مأموریت سازمان از طریق تهیه و انتخاب طرح ها، روش ها و رویه ها مناسب با سازماندهی و چشم اندازهایی که اقدام استراتژیک را هدایت می کند، کاربرد دارد.

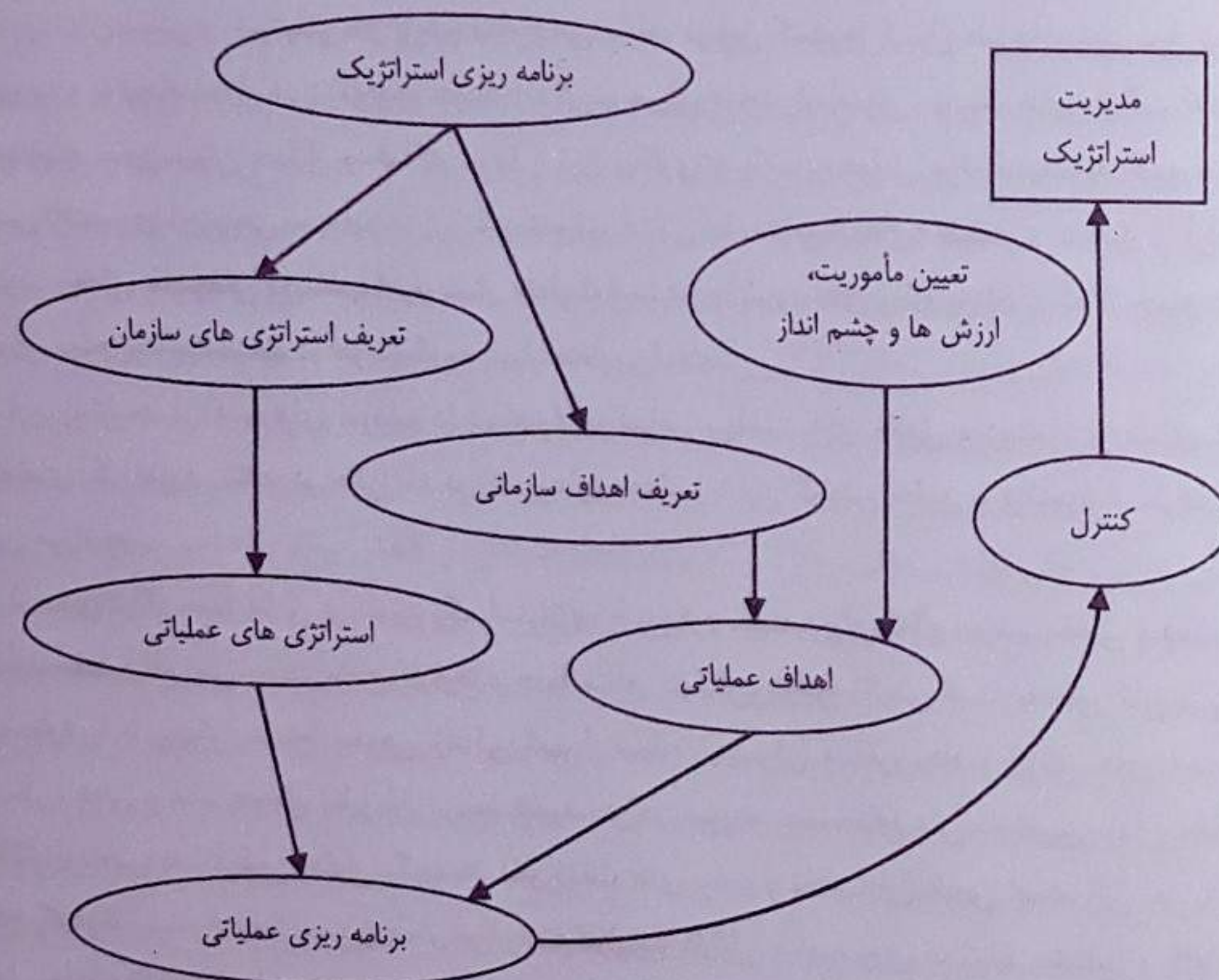
بودجه بندی و کنترل مالی تقریباً شکل های محدود طرح ریزی استراتژیک کسب و کار محسوب می شوند. تفاوت موجود بین طرح ریزی استراتژیک و مدیریت استراتژیک در آن است که در طرح ریزی استراتژیک، اخذ تصمیمات استراتژی بهینه در کانون توجه قرار دارد، حال آنکه در مدیریت استراتژیک، توجه به ایجاد نتایج استراتژیک مانند بازارهای جدید، محصولات و یا فناوری جدید معطوف است.

مدیریت استراتژیک، خواهان یکپارچه کردن وظیفه طرح ریزی با کل وظایف مدیریت است و مدیریت حقوق و دستمزد یکی از مؤلفه های بسیار با اهمیت در مدیریت استراتژیک است. بودجه بندی و کنترل مالی، اساس طرح ریزی استراتژیک حقوق و دستمزد به شمار می آید. به کارگیری دیدگاه استراتژیک در زمینه حقوق و دستمزد به ویژه در بخش دولتی، زمانی ارزشمند است که به شکلی معقول به کار رود، منعطف باشد،

صاحبان منافع را دربر بگیرد و به جای اینکه صرفاً به یک هدف محدود باشد به عنوان وسیله و اهرمی در خدمت مدیریت باشد.

مدیران برای موفقیت در سیستم های برنامه ریزی می بایست همواره به تمایزهای بین برنامه های استراتژیک و برنامه های عملیاتی توجه داشته باشند. شکل ۱-۱، الگوی ارتباطی بین این دو نوع برنامه ریزی را نشان می دهد.

در برنامه ریزی استراتژیک، تدوین برنامه ها با مشارکت مدیریت ارشد است و جهت گیری کلی و طولانی مدت در تطبیق با محیط است. بستر کار وسیع است و اثر تصمیمات دوام بیشتری دارد و علاوه بر آنکه تعیین کننده اهداف و منظورهای جدید است، وسیله ارتباط اهداف و استراتژی ها با چشم انداز کلی نیز می باشد. برخلاف آن در برنامه ریزی عملیاتی، تدوین با مشارکت مدیریت میانی است و عملکرد و نتیجه روز به روز، حرفه ای و تخصصی است و پیشبرد کاری در یک زمینه محدود از اثر تصمیمات دوام چندانی ندارد و قابل تغییر و اصلاح است. اهداف، از سطوح بالاتر مشتق شده و با نتایج مشخص مرتبط است؛ که این ارتباط آنی و موقت است.



شکل ۱-۱. الگوی ارتباطی برنامه ریزی استراتژیک و برنامه ریزی عملیاتی



با یک دید تخصصی در زمینه حقوق و دستمزد، مدیریت استراتژیک حقوق و دستمزد، بیشتر ملموس و حائز اهمیت می‌گردد چرا که از یک سو عناصر استراتژیک حقوق و دستمزد از اصلی‌ترین بخش‌های مدیریت منابع انسانی به عنوان سرمایه‌های اصلی و منابع با ارزش هر سازمان یا مؤسسه محسوب می‌گردد و از دیگر سو، به نظر می‌رسد مدیریت استراتژیک حقوق و دستمزد بار تلفیق عوامل مدیریت تغییر بالندگی را در پی خواهد داشت.

### ۱-۳- استراتژی‌های حقوق و مزایا

استراتژی‌های حقوق و مزایا<sup>۱</sup> در نظر گرفتن کلیه نظریه‌ها، اعم از محیطی و محاطی، عوامل درونی و بیرونی یا الگو و انگاره‌هایی است، که به صورت سیاست یا خط مشی کلی در تعیین یا طراحی نظام حقوق و مزایا نقش تعیین‌کننده‌ای را ایفا می‌نمایند. بدیهی است استفاده یا به کارگیری عوامل و رویکردهای فوق در نظام‌های اقتصادی اجتماعی مختلف متفاوت است؛ فرضاً در نظام‌های اقتصادی اجتماعی با گرایش‌های دولتی و متمرکز، نظیر کشورهای سوسیالیستی یا برخی از کشورها با گرایش محدود متکی به بازار آزاد، این استراتژی‌ها اصولاً بر پایه شاخص‌های توزیع عادلانه درآمد در کل جامعه تعیین می‌شود، و با توسعه اشتغال در حوزه‌های دولتی و غیردولتی نیز با هم مطرح می‌شوند. در این کشورها کنترل هر چه بیشتر نرخ تورم در چارچوب و یا ایجاد تعادل بین شاخص هزینه زندگی و میزان درآمد، از اصول سیاست‌های عدالت اجتماعی است؛ البته تعیین میزان حداقل و حداکثر مزایا و نرخ بیکاری و یا سایر عوامل مؤثر نسبت به کشورهایی با گرایش اقتصادی اجتماعی سرمایه‌داری غیرمتمرکز، متکی به سیاست‌های عرضه و تقاضا، و آزادی و گسترش بخش خصوصی در اغلب امور بسیار متفاوت است؛ زیرا شیوه‌های نظام پرداخت که از جمله عوامل زیربنای نظام پرداخت است، در هر دو گروه بسیار متفاوت است.

این روش‌ها در کشورهای سرمایه‌داری اصولاً بر اساس سیاست‌های حقوق و دستمزد بر مبنای عرضه و تقاضای کار تعریف شده، در حالی که در کشورهای مخالف با این گرایش حقوق و دستمزد از طرف دولت تعیین می‌شود.

از سوی دیگر حفظ تعادل در تعیین یک استراتژی با رویکرد مناسب برای نظام مناسب حقوق و دستمزد از سه بُعد حفظ منافع ملی، حفظ منافع کارفرما و حفظ منافع کارکنان، درخور نگرش است. به طور کلی می‌توان این موارد را با رویکرد سطح عمومی زندگی اعم از سطح تهیدستی و فقر، رفاه و ارزش‌های اجتماعی، فرهنگی، دینی و سایر عوامل نظیر آن مرتبط شمرد. در هر صورت حفظ منافع ملی در تعیین سطح حداقل و حداکثر پرداختی به کارکنان حقوق‌بگیر، مد نظر دولت‌های وقت و نظام‌های خاص است. این امر با حفظ منافع کارفرما نیز در ارتباط است زیرا در این زمینه افزایش کارایی و بهره‌وری در تولید خدمات و کالا یا بر اساس حفظ منافع کارفرما ارزیابی می‌شود و یا سود یا ارائه خدمات بیشتر شاخص این عامل می‌گردد.

حفظ منافع کارکنان در تعیین استراتژی‌های پرداخت می‌بایست از دو بعد مادی و معنوی در نظر گرفته شود؛ در بُعد مادی تأمین حداقل پرداخت با توجه به شاخص هزینه زندگی و تأمین زندگی مناسب با سطح و مسئولیت شغلی کارکنان مد نظر است و بعد معنوی در برگیرنده حفظ شأن و مسئولیت آنان است.

بی‌گمان جبران خدمت کارکنان با حفظ رویکردهای منافع ملی، منافع کارفرما و منافع کارکنان در بخش خصوصی و دولتی متفاوت است و هر کدام معیارهای خاص خود را دارد ولی آنقدر این تفاوت محسوس نیست که بتوان برای هر یک نظریه‌ها یا تئوری‌های متفاوت داشت. به هر روی، هر یک دارای معیارها و تفاوت‌هایی است که در ادامه به آنها پرداخته خواهد شد. طبیعی است ملاک بخش خصوصی در چرخه تولید، سودآوری است و در بخش دولتی ارائه خدمت بیشتر به مردم و جامعه ملاک اصلی است.

### ۱-۴- ضرورت تدوین استراتژی نظام پرداخت

در تدوین استراتژی حقوق و دستمزد طراحی نظام پرداخت متناسب با استراتژی، از مؤثرترین و مطمئن‌ترین راه‌های حصول به نتیجه مطلوب است. منظور از نظام پرداخت، در این مورد در حقیقت جبران خدمات عادلانه و متناسب با کوشش و تلاش فرد است که در ایفای وظایف و مسئولیت‌های خود در سازمان دارد. این جبران خدمات علاوه بر اینکه در جهت حفظ قدرت خرید برای رفاه و آسایش کارمند به منظور حفظ و نگهداشت نیروی انسانی و ارتقاء سطح بهره‌وری و کارایی او است، در نهایت به سود مؤسسات بوده و این روند در بهبود وضع اجتماعی، توسعه و گسترش اقتصادی و تولید در جامعه نیز مؤثر است. فرد با حقوق و مزایایی که دریافت می‌کند، در صورتی که مکفی باشد و موجب افزایش تولید و بهره‌وری مؤسسات باشد، می‌تواند احتیاجات اساسی و ضروری خود و خانواده خویش را تأمین کند. به علاوه میزان حقوق و مزایای کارکنان در یک جامعه نشان‌دهنده سطح زندگی و محتوای رفاه اجتماعی است که انگیزه مؤثری در جهت توسعه مهارت و معلومات برای پذیرش مسئولیت‌های شغلی، امنیت اقتصادی و بهره‌وری خواهد شد. علاوه بر آن در حالی که سطح زندگی و صورت خرید کارکنان به ویژه در بخش حقوق‌بگیران ثابت، بالا باشد، موجبات گسترش فعالیت‌های تولیدی مؤثر در کالا و خدمات، ایجاد مشاغل، و کاهش بیکاری فراهم خواهد شد.

چنانچه در جامعه‌ای سیر افزایش حقوق و مزایا با افزایش نسبی بهره‌وری و کارایی مؤسسات هماهنگ نباشد، تولیدات کاهش و قیمت‌ها افزایش خواهد یافت. در پاره‌ای موارد این عدم تعادل درآمد، مصرف را کاهش داده و بیکاری و بحران اقتصادی به وجود خواهد آورد. بنابراین هر قدر بهره‌وری و مهارت افراد جامعه افزایش یابد به همان نسبت میزان حقوق و مزایا و سطح رفاه افزایش خواهد یافت.

به هر حال استراتژی نظام پرداخت و مدیریت پاداش در کلیت آن باید به طور مستقیم بر گرفته از استراتژی‌های منابع انسانی و همسو با استراتژی‌های سازمان باشد. همچنین پرداخت پاداش مناسب و تأکید بر این اصل که حفظ ارزش‌های سازمان با نوآوری، تلاش و عملکرد گروهی و فردی میسر است، باعث برانگیختن و تلاش مستقیم کارکنان در جهت اهداف سازمان می‌شود.

در راستای مدیریت استراتژی پاداش، پرداخت‌ها باید منصفانه، کافی، منطقی و متناسب با تلاش و استعدادهای فردی باشد و نیروی کار سیستم پاداش را درک کند و امنیت مادی برای تأمین نیازهای اولیه‌اش را احساس نماید.

<sup>۱</sup> Wage and Benefits Strategies



## ۱-۵- مرتبط ساختن حقوق و پاداش عملکرد با استراتژی

بسیاری از مؤسسات به روشی عمل می کنند که برای کارکنان و مدیران پرداخت ها را متناسب با عملکرد برنامه ریزی نماید. اما مشکل این است که اصولاً نظام حقوق و مزایا در دست نیروهای ستادی است و مدیران صف کمتر می توانند از پرداخت حقوق و مزایا و پاداش به عنوان ابزار استراتژیک استفاده نمایند. لذا باید برای جبران خدمات کارکنان و مدیران نوعی انعطاف پذیری وجود داشته باشد، تا سازمان بتواند از طریق تغییر دادن حقوق و پاداش در کوتاه مدت ترتیبی را فراهم آورد که آنها برای تلاش و فعالیت خود در جهت تأمین اهداف کوتاه و بلند مدت بتوانند برنامه ریزی نمایند.

حال باید دید سازمان چگونه می تواند نظام پرداخت یا پاداش را با عملکردهای استراتژیک مرتبط سازد و یا چگونه می توان تصمیمات مربوط به افزایش حقوق، ارتقاء، پرداخت برای شایستگی ها و جوایز و پاداش ها را با هدف های استراتژیک بلند مدت سازمان هماهنگ نمود (ارتباطی مستقیم بین آنها برقرار کرد). برای این گونه پرسش ها هیچ پاسخ روشن و قابل قبولی وجود ندارد، ولی می توان یک سیستم پاداش دو گانه به وجود آورد که از یک سو مبتنی بر هدف های سالانه و از سوی دیگر مبتنی بر تأمین هدف های بلند مدت باشد. در سلسله مراتب سازمانی و در سطوح مختلف مدیریت، باید به مدیران در ازای دستیابی به هدف های کوتاه و بلند مدت پاداش های متفاوت تعلق گیرد. برای مثال، می توان درصدی از جایزه یا پاداش سالانه مدیریت را بر اساس تأمین هدف های کوتاه مدت و درصدی از آن را بر اساس تأمین هدف های بلند مدت در نظر گرفت. مسأله مهم این است که جایزه و پاداش تنها بر نتایج دوره های کوتاه مدت گذاشته نشود زیرا در اجرای چنین سیستمی هدف های بلند مدت و استراتژی های سازمان مورد توجه قرار نخواهند گرفت.

اما راهکارهای حقوقی برای هماهنگ کردن عملکرد پرداخت پاداش و استراتژی نیز وجود دارد؛ نظیر پرداخت پاداش نقدی به عنوان «پاداش نقدی مشارکت در عملکرد» یا «سهیم شدن در سود» یا «سهیم کردن کارکنان در دستاوردها» و مواردی نظیر آن.

علاوه بر سیستم پاداش های فوق که نوعاً سیستم مضاعف نیز نامیده می شود، می توان از سیستم پاداش برای هدف های بلند مدت و کوتاه مدت و یا به صورت ترکیبی از انگیزه های استراتژیک و پاداش هایی مانند افزایش حقوق، انواع برکه سهام، مزایای حاشیه ای، ارتقاء، تقدیر نامه و ... نیز استفاده کرد. بدین وسیله مدیران و کارکنان را تشویق نمود که در راه اجرای موفقیت آمیز استراتژی ها از هیچ کوششی فرو گذار ننمایند. لذا راه های مختلف و زیادی وجود دارد که می توان به آن وسیله افراد، واحدها و سازمان ها را تشویق و ترغیب نمود که در اجرای موفقیت آمیز استراتژی ها فعالیت نمایند.

## ۱-۶- نقش و اهمیت نظام طبقه بندی و ارزشیابی مشاغل در نظام پرداخت

مدیریت در سازمان های متحول و پیچیده و پیشرفته امروزی که تمام اجزا سازمان به عنوان یک کل و واحد و در تعامل با یکدیگر هستند، مستلزم به کارگیری تکنیک ها و فنون جدیدی است که باید به وسیله مدیران اعمال شود. طبقه بندی و ارزشیابی مشاغل یکی از تکنیک های مؤثر مدیریت محسوب می شود ولی رهبری سازمان ها در شرایط کنونی بدون کاربرد هماهنگ کلیه تکنیک های مدیریت امکان پذیر نیست.

از سوی دیگر یکی از ابزارهای اصلی برای طبقه بندی و ارزشیابی مشاغل ساختار سازمانی و نحوه استقرار پست ها و بازمهندسی مشاغل و طراحی شغل در سازمان است. باز مهندسی ساختار سازمانی نیز از سویی باید شرایط محیط متغیر و متحول و پیچیده امروزی را پاسخگو باشد و از سوی دیگر با خصوصیات کارکنان، وظایف و شرایط و کیفیت زندگی آنان در ارتباط باشد.

شرایط و ویژگی های سازمان های امروزی موجب گردیده مدیران آگاه نسبت به امر تجزیه و تحلیل، طراحی شغل و طبقه بندی و ارزشیابی مشاغل نگاهی مثبت داشته باشند. از سوی دیگر صاحب نظران و نظریه پردازان متخصص در این امر می کوشند تا همواره با استفاده از الگوهای جدید روش های تجزیه و تحلیل و ارزشیابی مشاغل را با سازمان های متحول عصر حاضر همسو نمایند و مشکلات روش های موجود را کاهش دهند.

پیدایش و تکوین تکنیک های مدیریت که طراحی شغل و تجزیه و تحلیل وظایف و تدوین طرح های نوین و روش های جدید ارزشیابی مشاغل یکی از آنها به شمار می رود زاینده مشکلات و مسائلی است که با توسعه و گسترش سازمان ها و تنوع و پیچیدگی کارها و فناوری های جدید پدیدار گشته است. تحولات و تغییرات پدید آمده در مؤسسات، به ویژه امور حاکمیتی و یا بخشی از امور تصدی که در دست دولت است نیز از این قاعده مستثنی نبوده و سیستم های ارزشیابی مشاغل، هماهنگ با این تغییرات متحول شده و تردیدی نیست که تغییرات پدید آمده در فناوری و تبدیل ماشین های غول پیکر به ماشین های ظریف و حساس و پیچیده کنونی و همچنین افزایش پست های سازمانی و به تبع آن افزایش سطوح سازمانی و تغییرات درون و برون سازمانی ضرورت هماهنگی را ایجاد می نماید که نظام طبقه بندی و ارزشیابی مشاغل توانسته طی این دوران این هماهنگی را ایجاد نماید و نسبت به اجرای طرح های طبقه بندی و ارزشیابی مشاغل موفق باشد و کارایی و کارآمدی آن را به اثبات رساند.

در مقوله اجرای طرح های طبقه بندی و ارزشیابی مشاغل باید توجه داشت که ساختار طرح ممکن است برای چندین سال تغییر نیابد ولی حقوق و دستمزد همواره با توجه به شرایط اقتصادی کشور و تغییر قیمت مشاغل در بازار کار و سایر عوامل، هر ساله تغییر می کند. در نتیجه ضریب جدول حقوق و مزد با توجه به هزینه زندگی، تورم و سایر عوامل مؤثر هر ساله باید مورد تجدید نظر قرار بگیرد تا بتوان ارزش نسبی مشاغل مختلف در یک سازمان را نسبت به یکدیگر سنجیده و متناسب با ارزش تعیین شده برای آنها سیستم پرداخت حقوق و مزایا متناسب با کیفیت و کمیت کارها برقرار نمود. این امر یکی از اهداف طرح های طبقه بندی و ارزشیابی مشاغل جاری در کلیه بخش ها اعم از تولیدی و خدماتی است.

به طور کلی از نظر طراحان، حقوق و دستمزد دارای دو بعد مرتبط به یکدیگر است:

۱. حقوق و مزد برای مزد و حقوق بگیران منبع درآمد اصلی به حساب می آید تا به وسیله آن بتوانند علاوه بر تأمین هزینه یک زندگی نسبتاً مرفه، برای آینده خود نیز برنامه ریزی نموده و پس انداز نمایند.
۲. برای سازمان ها و مؤسسات استخدام کننده، حقوق و مزایا اقلام هزینه ای هستند که باید در مقابل پرداخت آنها محل بازدهی مطمئن، مؤثر و جبران کننده دائمی وجود داشته باشد.



از طرف دیگر ساختار حقوق و مزایا باید پاسخگوی دو شرط اصلی باشد. اول اینکه سیستم های پرداخت به نحوی تنظیم و تدوین شوند که کارفرما در شرایط استخدام، توانایی جذب و به کارگیری آن تعداد از افراد واجد شرایط کارآموده و کارآمد مورد نیاز خود را داشته باشد و ضرایب متغیر پرداخت با انعطاف لازم منعکس کننده تفاوت ها در اهمیت و ارزش نسبی مشاغل بوده و در عین حال مورد پذیرش کارکنان نیز باشد. دوم اینکه روش های پرداخت به گونه ای تدوین گردد و کاربرد داشته باشند که موجب ترغیب و تشویق کارکنان در بروز خلاقیت ها و گسترش توانایی ها داشته و در نهایت منجر به سودآوری برای کارکنان و سازمان متبوع آنها باشد. این امر هنگامی تحقق می یابد که مکانیزم و یا ابزاری متناسب و قابل فهم برای تعیین ارزش نسبی مشاغل وجود داشته باشد و پرداخت ها نیز منعکس کننده نسبت های منتج از ارزیابی های انجام شده بر روی مشاغل باشد. به عبارت دیگر در رابطه با نسبت های تعیین شده می بایست یک منطق درون سازمانی وجود داشته باشد. از سوی دیگر باید بین نسبت های تعیین شده و پرداخت های حقوق و مزد رابطه نسبی معقول و منطقی با پرداخت هایی که به وسیله سایر کارفرمایان برای مشاغل مشابه صورت می گیرد، وجود داشته باشد. به عبارت دیگر ارزیابی های نسبی و پرداخت هایی که در قبال آنها انجام می شود باید با پرداخت های برون سازمانی که به وسیله سایر کارفرمایان موجود در منطقه فعالیت مؤسسه، انجام می شود قابل رقابت باشد. نظام های طبقه بندی و ارزشیابی مشاغل همراه با ساختارهای حقوق و مزایای متناسب، باید روابط بازار کار را از طریق مقایسه میزان پرداخت مساوی به مشاغلی که از نظر کمیت و کیفیت در سازمان های مختلف دارای مشابهت می باشد مورد ملاحظه قرار دهند. اجرای طرح های طبقه بندی و ارزشیابی مشاغل در کلیه بخش ها برای اجرای هر گونه نظام پرداختی به ویژه در بخش دولتی از ابزارهای اولیه و ضروری است.

### ۱-۷- قلمرو حقوق و مزایا

قلمرو حقوق و مزایا عموماً در زمینه شیوه پرداخت بر مبنای شغل و شاغل، زمان، طرح های تشویقی، طرح های انگیزشی (کارانه) و امور رفاهی و مزایای جانبی، اداره امور مربوط به ضرایب ریالی حقوق و مزایا، نحوه محاسبه و فرمول پرداخت و سایر مسائل مربوط است. در نظر گرفتن اداره هر یک از موارد فوق و توجه به ابعاد هر کدام با عنایت به پیچیدگی و ظرافت آنها بسیار دشوار و از اهمیت ویژه ای برخوردار است. روش های متعددی که می توان برای اداره یک سازمان بر اساس ویژگی های خاص آن سازمان - از لحاظ زمانی و مکانی - به کاربرد، بسیار متنوع و فراوان است. حفظ ارتباط منطقی بین سازمان های مشابه و یا غیرمشابه در شرایط ارزش نسبی حاکم بر یک نظام، با توان افراد حرفه ای و صاحب نظر امکان می پذیرد. اصول، اهداف، عوامل، نظریه ها، سیاست ها و خط مشی های پرداخت و برقراری ارتباط میان حقوق و مزایا منوط به کارایی و بهره وری است و برای اینکه از نظام، پرداخت معنای درستی به دست آید، لازم است که کار، مورد ارزیابی قرار گیرد.

ارزیابی کار عموماً به دو روش انجام می شود؛ یکی «مقایسه کار» یعنی ارزشیابی مشاغل، دوم «کارسنجی» بدین معنی که «میزان کار» یا «زمان انجام کار» مورد مطالعه قرار گیرد. در زمینه ارزشیابی مشاغل و شرایط پیش بینی نظام های مدیریت کارراهه، مسیر پیشرفت شغلی، گردش در مشاغل، استاندارد سازی مشاغل و توجه

### فصل ۱- کلیات

به مشاغل مختلف در سازمان های مختلف و در نظر گرفتن شرایط بازار کار بسیار مهم است و از اساسی ترین بحث های نظام پرداخت به شمار می رود. در روش دوم تعیین میزان کار با در نظر گرفتن حجم کار برای انرژی مصروفه در کار و بر اساس نتیجه کار و زمان انجام کار و حجم افزایش تولید نسبت به سایر روش ها با در نظر گرفتن شرایط خاص فیزیکی نیروی انسانی شاغل در بخش های مختلف بسیار با اهمیت است. لذا در طراحی و اداره نظام پرداخت توجه به نکات زیر از اهمیت خاصی برخوردار است:

۱. نظام پرداخت می بایست در محدوده مورد نظر دارای همبستگی لازم باشد. رعایت اصل پرداخت مساوی در شرایط کار برابر و شرایط محیطی و سایر عوامل همسان اعم از عوامل شغلی و شرایط شاغل مدنظر گرفته شود.
۲. روش های افزایش حقوق و مزایا باید دارای معیارهای تعریف شده مشخص باشد و از قاعده و روش خاصی پیروی نماید و نیز دلایل کافی برای روند افزایش حقوق و مزایا در دست باشد.
۳. نظام پرداخت در هر مرحله از کار باید متناسب با توانایی های فردی منطبق شود و نظام منطقی حاکم بر ارزشیابی مشاغل یا سنجش میزان کار و تعیین شرایط احراز با الگو و تعاریف مشخص تعیین کننده حقوق و مزایا اعم از نقدی و غیرنقدی کارکنان وجود داشته باشد.
۴. توجه به تعیین حقوق و مزایای مناسب و متعادل برای کارکنان که از لحاظ مهارت، تخصص، تجربه و سایر خصوصیات نزدیک به هم باشند، از اهمیت خاصی برخوردار است. بدیهی است که اصولاً هیچ کارفرمایی سعی نمی کند به نابرابری پرداخت تن در دهد و به کارکنان خود بیش از کارکنان مشابه حقوق و مزایا پرداخت کند و هیچ کارمند و یا کارگری نیز نمی تواند برای خدمات مشخص بیش از آنچه که در یک طرح مطلوب پیش بینی شده است، حقوق و مزایا مطالبه نماید.
۵. در برنامه های نظام پرداخت به حقوق و مزایای کارکنان ساعتی، روزمزدی یا افراد غیررسمی نیز می بایست توجه شود و تعادل نسبی در پرداخت های سازمان برقرار گردد؛ به گونه ای که موجب تبعیض میان کارکنان نگردد. زیرا اگر چنین نگرش و نظارتی در میان نباشد، امیدی به گسترش مناسبات اداری و صنعتی وجود نخواهد داشت.
۶. اگر توسعه مزایای یک سازمان مطرح است، باید در یک چارچوب مشخص، طراحی و به اجرا گذارده شود. ضمن اینکه در رده های پایین تر از مدیریت باید اهمیت و ارزش کامل مزایا و کمک های جنبی مفهوم باشد. بنابراین ضروری است کلیه کمک های موجود و آتی و عکس العمل کارکنان نسبت به آنها مورد بررسی و توجه قرار گیرد. در غیر این صورت هزینه کل برنامه های کمک های جنبی از جمله حقوق بازنشستگی، که بخش قابل توجه ای از کل مجموع ارقام حقوق و مزایا را تشکیل می دهند، هدر خواهد رفت.
۷. علاوه بر موارد فوق، در زمینه های پرداخت سایر عوامل چندان اثربخش نخواهد بود. تعیین خط مشی ها و سیاست ها در زمینه های تعیین حقوق و مزایا مسائلی همانند خود دارد که حسب مورد در بخش های مربوط بحث خواهد شد.



## ۱-۸- نقش مدیریت و کارکنان در تعیین حقوق و مزایا

مدیریت و کارکنان سازمان‌ها همواره از مسائل و جنبه‌های مختلف و مؤثر در حقوق و مزایا نظیر وظایف و مسئولیت‌های شغل، توانایی پرداخت، بهره‌وری، ابتکار و خلاقیت در تولید، نرخ دستمزد در سایر مؤسسات، شاخص هزینه زندگی و ... برای توجیه میزان و نرخ آنها استفاده می‌کنند.

با این مسائل و سایر مسائل مشابه که علاوه بر توجیه مدیریت و کارکنان به طور قطعی در تعیین حقوق و مزایای کارکنان مؤثر است، شرایط زمانی هم از لحاظ وضعیت مالی دوران شکوفایی اقتصادی وضع تجارت داخلی و خارجی و مسائلی از این دست نیز بسیار حائز اهمیت است. در چنین شرایطی از شکوفایی اقتصادی در پرداخت‌های حقوق و مزایا سعی بر این است که میزان و مجموع پرداختی با نرخ تورم و شاخص هزینه زندگی مطابقت داشته باشد.

در شرایط رکود و عرضه بالای کار، مدیریت همواره سعی بر کاهش هزینه‌های جاری از جمله حقوق و مزایا را دارد؛ اما هنگام بحران‌های سیاسی مدیریت سعی در حفظ شرایط موجود دارد در حالی که کارکنان به افزایش حقوق و مزایا اصرار دارند. به هر حال این مباحث نمی‌توانند یک فرمول داور و یا یک راه حل دقیق از مسائل تعیین کننده نرخ حقوق و مزایا را به ما ارائه دهند، اما به هر حال چارچوبی را فراهم می‌سازند که کارکنان و مدیریت حول محور آن به منظور حل مسائل فرد پیرامون موضوع حقوق و مزایا در حرکت باشند و تمام تلاش خود را برای جلوگیری از ایجاد یک بحران به کار ببندند. در نظام‌هایی که میزان پرداخت توسط اتحادیه‌ها و شوراهای تعیین می‌گردد، می‌توان هرچه بهتر نظر مدیریت سندیکا یا اتحادیه‌ها را به هم نزدیک کرد که تبدیل به بحران پرداخت نشود. در واحدهایی که به صورت دولتی اداره می‌شوند و یک جانبه مسائل حقوق و دستمزد تعیین می‌گردد، مؤسسات دولتی مجبور به تطبیق خود با شرایط هستند. به هر حال همه اینها یک فرمول خاص یا درمانی دقیق و از قبل پیش بینی شده را ندارند؛ بلکه حسب شرایط می‌بایست تصمیم‌های مقتضی اتخاذ گردد.

## ۱-۹- قابلیت مقایسه حقوق و مزایا کارکنان

رایج‌ترین روش، در تعیین نرخ‌های حقوق و دستمزد در یک واحد و یا تعیین روند افزایش باید برابر یا مرتبط با نرخ‌های دستمزد در واحدهای مشابه دیگر باشد، زیرا مقایسه حقوق و مزایا در تعیین دستمزد روزانه از اهمیت قابل ملاحظه‌ای برخوردار است، اگر چه این مقایسه‌ها می‌تواند کاملاً پیچیده شوند. برای مثال، محتوی شغل، روش پرداخت، و منظم بودن استخدام در هر شغلی نسبت به شغل دیگر متفاوت است. مزایایی نظیر مزایای بیکاری، مرخصی‌ها، مستمری‌ها (بازنشستگی و غیره) و تعطیلات نیز بایستی مورد توجه قرار گیرد. ملاحظات اساسی نظیر اندازه بازار کار مناسب و تفاوت‌های حرفه‌ای و جغرافیایی نیز بایستی در نظر گرفته شود. فرضاً می‌توان حقوق و مزایای راننده اتوبوس در اهواز را با شهرهای نظیر خود مقایسه نمود. معهداً، تفاوت‌های بسیاری در مشاغل مشابه می‌تواند وجود داشته باشد از قبیل: شرایط آب و هوایی، تعداد ایستگاه‌های تعیین شده، مکان ایستگاه‌های تعیین شده، تعداد مسافران و غیره.

در ارتباط با تفاوت‌های دستمزد صنعتی اهمیت نسبی دستمزدها نسبت به هزینه‌های کل یک عامل مهم در قابلیت قیاس دستمزد به شمار می‌رود. برای مثال، اگر کارخانه نساجی مدرن و کاملاً اتوماتیک دستمزدهایی را می‌پردازد که ۳۰ درصد هزینه‌های کل خواهد بود، یک افزایش ۱۰ درصدی در دستمزدها برابر با ۳ درصد تغییر در بهای فروش خواهد شد. اما در یک کارخانه قدیمی نساجی با ماشین‌آلات از رده خارج، که ممکن است در آن دستمزدها ۶۵ درصد هزینه‌های کل را تشکیل دهند. یک افزایش ۱۰ درصدی در دستمزدها برابر با ۶/۵ درصد افزایش در بهای فروش خواهد شد. اگر چه اطلاعات مربوط به دستمزد اصولاً پراکنده و یا ناقص است، همچنان باید بر قابلیت قیاس حقوق و دستمزد در مباحثات له یا علیه سطوح معینی از دستمزدها تکیه کنند. بنابراین، هر دو طرف کارمزد و حقوق‌بگیر برای اینکه بتوانند پایه‌ای را برای ارائه پیشنهادهای آنها فراهم سازند، به جستجو ادامه خواهند داد.

## ۱-۱۰- توسعه و تعدیل نظام پرداخت

اصولاً روش‌هایی که در این زمینه توسط مدیریت اتخاذ می‌گردد، وابسته به سبک شخصی مدیریت است. ارتباط موجود میان کارکنان و مؤسسات یا کارفرما و نیز تأثیر عوامل خارجی نظیر قانون گذاری اگر چه در روش‌های توسعه و تعدیل مؤثر است، ولی عمدتاً از مسائل بلند مدت در این امر محسوب می‌گردد و اگر چه تلاش‌های کوتاه مدت در زمینه طبقه بندی یا تعریف ماهیت کار و همچنین اهمیت دادن به این عوامل مؤثر در کار مفید است، با این وجود مجریان امر باید در تعیین روش‌های توسعه و تعدیل که از امور اساسی نظام پرداخت است، توجه کافی داشته باشند.

به هر حال توسعه و تعدیل نظام‌های حقوق و دستمزد یک روی سکه است ولی روی دیگر آن مدیریت روابط کارکنان و مدیریت است که باید هر دو را در نظر داشت؛ ضمن پذیرش این واقعیت که اساس توسعه و تعدیل نظام پرداخت با تعیین روش‌های علمی توسعه و تعدیل و مشخص نمودن اجزاء توسعه و تعدیل پایه ریزی می‌شود. در تعیین تاکتیک‌های توسعه و تعدیل دو امر اساسی وجود دارد که بعضاً مجریان و مسئولین، آنها را نادیده می‌انگارند.

اولاً، پرداخت باید به شرایط خدمت، اساس وضعیت جذب و سطوح کاری توجه داشته باشد. توسعه و تعدیل نظام حقوق و دستمزد باید به روشنی با واقعیات مذکور به گونه‌ای که توسط حسابرسی و اهداف مدیریت تعیین شده‌اند، سازگار باشد. معهداً چنانچه تغییرات با اهداف و نظرات کارکنان سازگار نباشد، این دگرگونی شکست خواهد خورد.

ثانیاً، چون مسائل حقوق و دستمزد مهم است چنانچه عضوی از اعضای سازمان دارای دیدگاه‌های شخصی باشد، هیچ کس بهتر از او نمی‌تواند آن دیدگاه‌ها را تشریح نماید. چنانچه این نظرات تنها دور میز مذاکره ابراز شوند، سودی نخواهد داشت؛ بلکه باید از طریق فرآیندی مشورتی و مداوم جستجو شوند تا در زمانی که دگرگونی انجام می‌گیرد بتوان آنها را به حساب آورد. به همین لحاظ در بحث اداره توسعه و تعدیل نظام‌های حقوق و دستمزد تأکید بر توجه به دو روی سکه، یکی مدیریت و دیگری کارکنان است.



اجزاء عمده توسعه و تعدیل در نظام حقوق و دستمزد که باید مد نظر باشد، عبارتند از: (۱) تناسب بین پرداختی‌ها در مشاغل مختلف و ویژگی‌ها و عوامل شغل شاغل، (۲) در نظر گرفتن سایر عوامل مؤثر در نظام پرداخت، نظیر شرایط بازار کار، محل و جایگاه شغل، (۳) تعیین و کنترل شاخص‌ها و عوامل مؤثر در میزان حقوق و مزایا، (۴) فراهم آوردن امکان نظارت مستمر و دایم و بی طرفانه، و (۵) حصول اطمینان از تناسب روش پرداخت با نوع، ماهیت و شرایط کاری.

همه موارد فوق در نظام حقوق و دستمزد را از دو بعد کوتاه مدت و میان مدت می‌توان مورد بررسی قرار داد. در این بررسی ارتباط میان بازرسی عملیاتی و پرداختی باید شناخته شود؛ زیرا این دو وابسته به یکدیگرند و معمولاً بر اطلاعات مشابهی استوار می‌باشند. اصولاً دستورالعمل منسجم ساده‌ای را نمی‌توان برای اعمال این کنترل وضع نمود ولی به طور کلی می‌توان گفت که:

- این کار باید به صورت مستمر و پی در پی انجام گیرد تا رفع خطاهای اصلاح پذیر کوتاه مدت مقطعی میسر گردد.

- تصمیمات مربوط به اقدامات یا اصطلاحات ضروری بر مبنای آمارها و اطلاعات مشخص پرداختی و عملیاتی باشد.

- اهداف نظام پرداختی به روشنی از قبل معین شده باشد، تا تشخیص اطلاعات و آمارهای مورد نیاز جهت بررسی چندان دشوار نباشد. اگر اهداف نظام پرداخت صریح تعیین نشده باشند، ناگزیر باید بر اطلاعاتی بسیار فراوان ولی نامربوط و یا اطلاعاتی بسیار ناچیز متکی بود. اما در بررسی‌های میان مدت می‌بایست به دلایل توسعه و تعدیل، شرایط و متغیرها، برداشت گام‌های سنجیده، مراحل حسابرسی و مسائلی از این قبیل که به صورت مختصر به آنها اشاره می‌شود، توجه نمود.

**الف) دلایل تعدیل و توسعه:** اولاً هر نظام پرداخت با توجه به شرایط و محدودیت‌های زمانی خاص خود طراحی و ارائه می‌شود که این شرایط و محدودیت‌ها نیز همواره دستخوش تغییر خواهد شد. ثانیاً ممکن است طرح اولیه بخشی از یک خط مشی بوده که امکان تغییر خط مشی و تکامل آن همواره وجود دارد و لذا در مقطعی لازم است این خط مشی‌ها و شرایط را مورد بازبینی و دگرگونی قرار داد.

**ب) شرایط متغیر:** باید در نظر داشت که چگونه یک تغییر ساده ممکن است منجر به تأثیری گسترده گردد. مانند پرتاب سنگی به داخل یک حوضچه که امواج به همه سویی گسترش می‌یابند. از طرفی برخی از تغییرات اثری برجسته و آشکار در بخشی از سازمان به جای می‌گذارند که در سایر قسمت‌ها اثر جزئی دارند که به سختی قابل تشخیص است.

باید توجه داشت که در بسیاری موارد تغییرات لزوماً نباید به یکباره رخ دهند؛ بلکه می‌تواند به آرامی و تدریجی به وقوع پیوندد. یک تغییر کوچک ممکن است ظاهراً پیامد چندانی نداشته باشد، اما در صورت استمرار و در طول زمان تأثیر خود را بر یک نظام پرداخت خواهد داشت. موارد متعدد دیگری نیز وجود دارد که همواره تأثیرات خود را حسب مورد به جای می‌گذارد و لذا به طور مقطعی باید در اصلاح آن کوشید. اما در این مدت باید تأثیر جمعی این اصلاحات و هر

گونه موقعیت یا هدف جدید را شناسایی و ارزیابی نمود. حتی ممکن است تجدید نظر بنیادی نظام‌های پرداخت نیز احساس شود.

**پ) خط مشی تکاملی:** موارد قبل راجع به تغییراتی بود که رخ می‌دهند و ممکن است تأثیر بخشی از دلایل و ضرورت توسعه و تعدیل باشد. با این حال در نظام پرداخت، گسترش بیشتر در نظام می‌تواند به عنوان بخشی از یک خط مشی به طور مجدد برنامه ریزی گردد و لازمه آن این است که این خط مشی جدید به گونه‌ای باشد که اولاً دیدگاه کارکنان نسبت به تغییرات درونی و بیرونی در اشکال گوناگون آن دلسوزانه باشد، ثانیاً قابلیت انعطاف نیروی کار شامل تغییر وظایف و بازآموزش افزایش یابد و ثالثاً اشتغال نیروی جدید کار با کیفیت مورد نظر برای برقراری تعادل مجدد میان مهارت‌ها و مشاغل جدید میسر باشد.

### ۱-۱۱- حسابرسی حقوق و دستمزد

با توجه به مسائل کلی و عام نظام پرداخت و مباحث استراتژیک قیمت و نگرش‌های متفاوت حقوق و دستمزد انجام بازنگری منظم و مرتب و کمی درباره واقعیت‌های حقوق و دستمزد به طور دائم، موجب دستیابی به سطحی عملی تر خواهد شد. چنین بازبینی، عملاً حسابرسی حقوق و دستمزد خوانده می‌شود که اغلب صاحب‌نظران توصیه می‌کنند به طور سالانه انجام گرفته و رسماً به مدیران اجرایی و تصمیم ساز سازمانی گزارش کامل ارائه گردد تا با انجام اقدامات لازم، پویایی سازمان و افزایش کارایی و بهره‌وری سازمانی نیز حفظ گردد. لذا اهمیت حسابرسی و ارتباط آن با استراتژی‌های حقوق و دستمزد و مکانیزم حسابرسی حقوق و دستمزد اگر چه در همه زمینه‌ها قابل بحث و بررسی است، ولی بعضاً در مورد کارکنانی که در واحد به طور ساعتی مزد می‌گیرند، بهتر قابل توضیح است. این حسابرسی دو عنصر مشخص دارد: (۱) استفاده از معیارهای ویژه به عنوان اساس نظرات واقعی درباره اوضاع جاری، و (۲) اظهار نظرهای آگاهانه نسبت به سطوح بالای سازمان.

این عوامل عبارت از هزینه واحد کار هر ساعت، درصد اضافه کاری، میانگین سطح کار انجام شده در ماه، درصد پاداش افزایش تولید، توزیع درآمد میان واحدها، توزیع درآمد در درون واحدها، میانگین درآمدها و عوامل مشابه دیگر است.

انجام یک حسابرسی دقیق و مبتنی بر اصول و موازین رسمی و عرفی، نقش بسیار حائز اهمیتی در مشخص نمودن یک استراتژی متناسب با مقتضیات و شرایط محیطی دارد و از این جهت ارتباط حسابرسی با تدوین استراتژی حقوق و دستمزد یک ارتباط مستقیم و ناگسستنی تلقی می‌گردد برنامه ریزی استراتژیک حقوق و دستمزد در هر وضعیتی در حقوق و دستمزد، متکی به فرد بوده و تنها برحسب قابلیت‌های آن فرد باید مورد بررسی قرار گیرد. حسابرسی حقوق و دستمزد، واقعیت‌ها را روشن ساخته و در نتیجه نوع اقدامات مورد نیاز را مشخص می‌کند. گام‌های عملی که در بررسی عملیات باید به آنها توجه شود، عبارتند از: شرح مشاغل، گردش کارها، قراردادهای و گسستگی‌های آن به علت موارد پیش بینی نشده که متأثر از محیط خارجی است، نظام‌های بازدهی و زمانبندی، سرپرستی و نظارت مستمر و پویا و مسائلی نظیر آن.



بنابراین تدوین ضوابط و نظامی که امکان پرداخت حقوق، دستمزد و پاداش ها را بر مبنای عملکرد افراد فراهم نماید کاملاً ضروری است، زیرا تشویق مثبت، ابزار نیرومندی برای اصلاح رفتار به شمار می رود و شایستگی را افزایش می دهد. در عین حال پاسخ مناسبی به نیازهای نیروی انسانی و سازمان هایی است که ارتقاء بهره وری را مورد توجه خود قرار داده اند.

### ۱-۱۳ - کنترل سطوح حقوق و مزایا

سطوح حقوق و دستمزد از لحاظ پرداختی عموماً به حداقل و حداکثر یا حد متوسط (خط حقوق و مزایا) تعیین و مشخص می شود. کنترل این سطوح در بخش خصوصی و دولتی از لحاظ مبانی قابل بررسی، و در کشورها و یا در سازمان های مختلف در چارچوب سیاست های عمومی کشور یا سازمان، مورد تجزیه و تحلیل قرار می گیرد و بر اساس سیاست ها و خط مشی نظام پرداخت مورد حمایت دولت یا کنترل از لحاظ عرضه و تقاضای کار و سایر عوامل مؤثر در نظام پرداخت تعیین می گردد که هر کدام از این مسائل به نحو خاصی در کنترل خط مشی حقوق و مزایا و سطوح پرداخت و مقرراتی که نقش دولت در آن تعیین کننده می باشد، تأثیر گذار است.

فرضاً یکی از مسئولیت های دولت ها، توزیع عادلانه درآمد در کل جامعه است. بنابراین با در نظر گرفتن سیاست ها و خط مشی های کلی درآمد و هزینه های سالانه در راستای برنامه ریزی های اشتغال نیروی انسانی، شرایط بازار کار، نرخ تورم، میزان درآمد خالص، شاخص هزینه زندگی و سایر عوامل مؤثر نظیر نرخ بیکاری، حداقل هزینه زندگی، نرخ بیمه بیکاری، نرخ افزایش قیمت ها، رعایت سود تولیدکنندگان و حداکثر درآمد آنان، نسبت به تحقق و تعیین حداقل و حداکثر حقوق و مزایا در بخش های مختلف به ویژه بخش عمومی اقدام می نماید.

در کشورهای توسعه یافته به ویژه بلوک غرب، نظام پرداخت با بررسی شرایط بازار کار از قبیل ساعات کار، حقوق و دستمزد مشاغل مختلف، افزایش های سالانه حقوق و دستمزد، نرخ تورم، حداقل هزینه زندگی و شرایط سطوح زندگی و از طریق مذاکرات دسته جمعی بین اتحادیه ها، کارفرمایان و کارکنان در مشاغل و حرف مختلف و دولت تعیین می گردد. نقش دولت در این زمینه از دو بعد تأثیر می گذارد: بعد اول از لحاظ هماهنگی و کنترل درآمد و هزینه در کل جامعه و اختیار قانون گذاری جهت اجرای تصمیمات و تحقق خط مشی ها و سیاست ها است و بعد دوم به عنوان بزرگترین کارفرما که اصولاً بیشتر کارکنان حقوق بگیر را در کل جامعه در اختیار دارد و لذا دولت از این بابت خود به نوعی عضو اتحادیه کارفرمایان تلقی می شود.

دولت با اتخاذ روش ها و سیاست های مناسب و کنترلی برای کارکنان خود در سطح جامعه عملاً بر سطح حداقل و حداکثر سایر بخش ها نیز تأثیر گذاشته و در حقیقت وضعیت بازار کار را اداره می کند.

کنترل دولت در ارتباط با حداقل حقوق بیکاری، حداقل و حداکثر دستمزد و تعیین میزان افزایش های سالانه با توجه به نرخ تورم، اعم از بخش خصوصی و دولتی، ارتباطی با افزایش های حقوق و مزایا، ناشی از سنوات خدمت، افزایش تجربه، ارتقاء رتبه یا گروه با توجه به ضوابط و مقررات ندارد.

برای حصول نتیجه از حسابرسی حقوق و دستمزد اقداماتی انجام می گیرد که می توان تعیین اهداف را نخستین اقدام در نظر گرفت. اهداف با تعیین فهرستی از مشاغل، اهداف احتمالی و شرایطی که تحت آنها نظام پرداخت طراحی خواهد شد، تعیین می گردد. اگر این اهداف از قبل تعیین شده باشند، بازسازی آنها در اولویت خواهد بود. هنگامی که اهداف و واقعیات تعیین شدند، به ندرت پیش می آید که نیاز به تغییر طرح ها آشکار نشوند. مسئولین تعیین حقوق و دستمزد ممکن است با نظرات ابراز شده کارکنان مخالف باشند؛ ولی هیچ دلیلی برای نادیده انگاشتن آنها وجود ندارد، زیرا آنها نه از بین می روند و نه تغییر می کنند مگر آنکه عاملی مثبت برای تغییر وجود داشته باشد، این عامل چیزی نیست جز مدیریت، به شرط آنکه مدیریت نقش واقعی در اداره امور را ایفا نماید.

### ۱-۱۲ - ارتباط حقوق و مزایا و بهره وری

بسیاری از صاحب نظران علوم اداری و مدیریت بر این باورند که هدف نخستین و نهایی افراد از پذیرش شغل، برخورداری مادی و به زبان رایج، دریافت حقوق و مزایا است. از طرفی، اگر منابع انسانی را برجسته ترین ابزار دستیابی به هدف های مدیریت بدانیم، به سهولت در می یابیم که امر پرداخت حقوق و دستمزد جایگاهی بس حساس در قلمرو نظام اداری و مدیریت دارد. شمار فراوانی از کم کاری ها، عدم انگیزش و نارضایتی های شغلی، موارد ترک خدمت و ... زائیده بی توجهی به انگیزه های مادی و نابرابری های پرداخت یا کمبود مقررات و روش های منظم، منطقی و منصفانه حقوق و مزایا است.

بسیاری از نظام های حقوق و دستمزد کنونی انگیزه قوی برای کار را به وجود نمی آورند و تنها بر اساس شرایط زمانی و تورم جامعه عمل می کنند. این نظام های سنتی به ویژه شیوه های پرداخت پاداش سنتی و نظام پرداختی که تأمین کننده حداقل نیازهای زیستی نباشد، پاسخگوی محیط سازمانی امروزی نیستند و نقشی در ارتقاء بهره وری افراد ندارند. برخی از علل عمده این امر به شرح زیر است:

۱. نظام های پرداخت و پاداش سنتی که هم اکنون نیز ادامه دارد مبتنی بر عملکرد سازمانی و افراد نیستند. به همین دلیل به رغم افزایش هزینه ها و حقوق و دستمزد تأثیری بر افزایش بهره وری افراد ندارند.
۲. نظام های پرداخت و پاداش سنتی غیرقابل انعطاف هستند. بدین معنی که هر یک از کارمندان به اعتبار شغل خود از حقوق و مزایای ثابت و از قبل تعیین شده ای، برخوردار هستند. مدیران قدرت مانور اندکی در تشویق کارکنان برجسته دارند. کارمندان فعال، سخت کوش، مبتکر و خلاق به همان اندازه کارمندان غیرفعال، حقوق و مزایا دریافت می دارند و از پاداش ها برخوردار می گردند. بدین جهت، نظام های پاداش سنتی ضدانگیزشی هستند و خلاقیت کارکنان را شکوفا نمی سازند. بلکه آنان را به روزمرگی و عدم پویایی دچار می سازند.
۳. سیستم های پاداش سنتی ضدانگیزشی هستند و ربطی به شایستگی افراد ندارند، بلکه منعکس کننده مسائلی نظیر تغییرات هزینه زندگی، موقعیت فرد در جداول پرداخت حقوق و محدودیت های بودجه و ملاحظات مربوط به خط مشی است.



ضمناً دولت می تواند در مشاغل خاصی نظیر مشاغل امنیتی، گمرکی و یا نظایر آن درصد افزایش های بیشتری را اعمال کند و علاوه بر اینها به دلیل آنکه استخدام در بخش دولتی طولانی و از حساسیت بیشتری برخوردار است لذا با وضع قوانین و تسهیلات رفاهی نظیر وام مسکن، خدمات درمانی، بازنشستگی و معافیت، نسبت به حفظ نیروی مناسب اقدام نماید که این اقدام خود از جمله مسائل کنترل و تنظیم سطوح حقوق و مزایا است.

### ۱-۱۴- نقش آمار و اطلاعات در تدوین استراتژی

آمار و اطلاعات مربوط به حقوق و دستمزد با توجه به مقاصد مختلف مورد استفاده قرار می گیرد و استفاده از منابع مختلف اطلاعاتی در مقاطع و موقعیت های مختلف مفید واقع می شوند. با توجه به اطلاعاتی که در تعیین استراتژی حقوق و دستمزد مورد نیاز است، آمارهای رسمی سازمان های مسئول و نشریات مربوط که حاوی نرخ های پایه دستمزد هفتگی و روزانه کارگران، متوسط حقوق ها و درآمدها، شاخص های نرخ و درآمد به تفکیک برای صنایع و خدمات و سایر مشخصات نظام پرداخت یا پاداش های کارکنان را ارائه می کند و سایر نشریات و سالنامه های آماری می توانند کمک مؤثری باشند. البته باید به این نکته توجه نمود که آمارهای متوسط انعکاس یافته در گزارش دید واقع بینانه را تحت تأثیر قرار ندهد.

موافقتنامه های پرداخت که حاوی جزئیات قراردادهای پرداخت در سطح عمومی و مؤسسات خاص می باشد و گزارش های هیأت های رسمی پرداخت گروه های خاص (پزشکان، دندانپزشکان، نیروهای مسلح، مدیران سازمان های صنعتی، خدماتی و کشاورزی و سایر موارد) و نشریه های سالانه نرخ های حداقل و استانداردهای دستمزد، تکه کاری، شب کاری، نوبت کاری و بررسی های سطوح درآمدی مختلف سال های پیشین و توزیع درآمد از جمله منابع اطلاعاتی و قابل دسترس می باشند که بهره گیری از آنها مفید واقع می گردد و شاید بتوان گفت بدون آنها طراحی نظام حقوق و دستمزد که توأم با اثربخشی و کارایی باشد عملاً غیرممکن است.

### ۱-۱۵- مطالعات تطبیقی حقوق و مزایا

بحث مقایسه دریافتی کارکنان یک سازمان با سازمان های دیگر به عنوان یکی از عوامل مهم و مؤثر در افزایش کارایی و بهره وری سازمان همواره مطرح بوده و هست انجام مطالعات تطبیقی چه در داخل یک نظام، چه در خارج آن در مورد سطوح پرداخت به ویژه در بخش عمومی ضروری است. انتخاب یک نظام پرداخت مناسب و اتخاذ سیاست صحیح پرداخت به ویژه در بخش عمومی با توجه به شرایط بازار کار یا فراوانی مهارت ها و توانایی های افراد صورت می پذیرد ولی پرداخت یک مؤسسه خصوصی با توجه به درآمد آن مؤسسه تنظیم می گردد که این امر در بخش عمومی کمتر مورد توجه است. اما هیچ کدام از این موارد نباید باعث کم توجهی به مقایسه دریافتی در سایر سازمان ها گردد.

از آنجایی که همواره سطوح پرداخت در بخش های خصوصی و عمومی مورد مقایسه قرار می گیرد، مطالعات تطبیقی در حل و فصل مسائل پرداخت بخش خصوصی نیز می تواند نقش مؤثری داشته باشد. این

کار از طریق شناسایی سطوح مشاغل عمومی و خصوصی در هر یک از صنایع و مناطق و بر حسب کارکنان با عناوین یکسان میسر است.

از طرف دیگر انجام مطالعات تطبیقی و مقایسه سیاست های حقوق و دستمزد در سایر کشورها و تعیین روند سیر استراتژی متناسب با وضعیت آنها خالی از لطف نخواهد بود.

### ۱-۱۶- سیاست گذاری های تعیین حقوق و دستمزد

اصول حاکم بر نظام پرداخت از مبانی نظری و سیاست های نحوه پرداخت نشأت می گیرد. امروزه به دلیل فشار ناشی از تورم و بعضاً رکود اقتصادی این اصول کمتر مورد توجه قرار می گیرند، لذا قدرت خرید بخش حقوق بگیر ثابت، همواره تحت این فشار نه تنها بهبودی نداشته، بلکه روز به روز نامناسب تر نیز شده است. این وضع در کشورهای در حال توسعه اغلب حادث و بعضاً با مشکلات اقتصادی، اجتماعی و سیاسی نیز توأم بوده است. اما به رغم این وضع و به دلیل وظیفه و مسئولیتی که دولت در قبال تأمین معیشت کارکنان از یک سو و حفظ منابع جامعه در توزیع عادلانه درآمد در کل جامعه از سوی دیگر دارد، ناچار به دخالت در این امر بوده و نقش اصلی و تعیین کننده ای در سیاست گذاری حقوق و دستمزد دارد. این سیاست گذاری به دو شکل زیر اثر می گذارد؛ یکی در کشورهای پیشرفته با بازار آزاد و دیگری در کشورهای در حال توسعه یا دارای اقتصاد دولتی یا نیمه دولتی.

۱. سیاست های تعیین حقوق و مزایا در کشورهای توسعه یافته: در این کشورها، شرایط کار از قبیل ساعت کار، دستمزد مشاغل مختلف و میزان افزایش سالانه حقوق و دستمزد با توجه به نرخ تورم، اصولاً از طریق مذاکره دسته جمعی اتحادیه های کارکنان و کارفرمایان تعیین می شود و در این مذاکرات دولت ها نقش های زیر را دارند:

- هماهنگ کننده و کنترل کننده هزینه و درآمد در کل جامعه؛
- قانون گذار، که اصولاً صدور مجوز قانونی اجرای تصمیمات را به عهده دارد؛
- تعیین کننده سیاست های کلی در زمینه تعیین حقوق و دستمزد در بخش خصوصی یا دولتی؛
- تعیین کننده حداقل حقوق و سایر سیاست های مزدی در کل جامعه؛
- حافظ منافع جامعه در نقش کارفرمایی که عموماً کارکنان زیادی را دارد؛
- توزیع عادلانه درآمد و رعایت عدالت اجتماعی؛
- کنترل کننده وضعیت بازار کار با تعیین سیاست های مزدی برای کارگزاران دولتی در سطح جامعه و سایر کارفرمایان برای کنترل سطح انتظارات و توقعات کارکنان؛
- اعمال کننده سیاست های مردمی در مورد حداقل حقوق بیکاری؛
- تعیین کننده سیاست های افزایش دستمزد بر اساس سنوات خدمت، ارتقاء و ...؛
- مشخص کننده اصل قیمت مشاغل بر اساس عرف و عادت، به قصد حفظ اعتبار و شأن خدمت در مؤسسات دولتی و جذب و نگهداری افراد صالح و تأمین آتیه آنان در حد متعارف جامعه.



دخالته مؤثر و مداوم دولت‌ها در تعیین و تحول مزدها با توجه به تشکیل و تغییر سایر درآمدها بودند و بالاخره دولت‌ها همانند کارگران و نیز کارفرمایان متفقاً جایگاهی استثنایی برای سیاست‌های مزد قائل شدند.

از آنجایی که، (۱) کارگران متوجه عدم بهبود زندگی خود در نتیجه افزایش مداوم قیمت‌ها هستند و می‌دانند این عامل آنها را از مزایای ترقی، فناوری و توسعه اقتصادی بی‌بهره می‌سازد، (۲) کارفرمایان متوجه مسائل و مشکلات درخواست افزایش مزد بر روی بازارها به خصوص بازارهای صادراتی، تشکیل سرمایه، تولید و قیمت‌ها هستند، و (۳) دولت‌ها حفظ عدالت و ثبات اجتماعی، تأمین شد (در کوتاه مدت) و توسعه هماهنگ اقتصاد (در بلند مدت) توأم با بهزیستی همگان را از مسئولیت‌های اجتماعی و اقتصادی خود می‌دانند، لذا سیاست‌های مزد غالباً به طور «یکنواخت» و گاهی نیز به طور متفاوت در بخش‌ها و مناطق مختلف در شرایط ثبات بنیان اقتصادی اعمال می‌گردد که البته این گونه سیاست‌ها در برخی مواقع، تجدید نظر در بنیان‌های توزیع را ایجاب می‌کند. برخی سیاست‌های مزدی عبارتند از:

**الف) سیاست حقوق و مزایای متفاوت:** طبق این سیاست حقوق و مزایای متفاوت، افزایش مزدهای هر بخش و منطقه و گاهی نیز هر بنگاه به کارایی و بهره‌وری همان منطقه و بخش و بنگاه معین مربوط می‌شود و از آنجا که اصولاً ماهیت و بنیان مناطق، بخش‌ها و بنگاه‌ها و در نتیجه نرخ و تغییرات بهره‌وری، متفاوت است، میزان و افزایش مزدها نیز در یک منطقه و بخش و بنگاه با منطقه و بخش و بنگاه دیگر متفاوت خواهد بود. اصولاً این نوع سیاست‌های مزد مورد تأیید سندیکاهای و کنفدراسیون بین‌المللی آزاد می‌باشد. نظر برخی از نظریه پردازان این سیاست را ناهماهنگ دانسته و تأیید نمی‌کنند.

**ب) سیاست مزدی انعطاف پذیر:** طبق این سیاست‌ها، سهم نسبی حقوق و دستمزد و نیز سایر درآمدهای کارکنان (کنفدراسیون) در مجموع درآمد آنان تلقی می‌شود و شاخص و معیار تنظیم سیاست مزدی متوسط بهره‌وری در کلیه بخش‌ها بر مبنای تعادل و توسعه اقتصادی است. از آنجا که محاسبه بهره‌وری متوسط در هر سطحی که باشد، اصولاً بسیار مشکل و فاقد یک قاعده دقیق و کلی است، از این رو اجرای این سیاست غالباً با موانع زیادی مواجه می‌شود و تضمین موفقیت آن همیشه امکان‌پذیر نیست، زیرا مشکلات مورد نظر بیشتر مربوط به بخش تولید محصولات و نیز شرایط بازار کار می‌شود که مانع از تنزل قیمت‌ها در بخش‌ها و مناطق پرتحرک می‌گردد.

**پ) سیاست مزدی یکنواخت:** طبق این سیاست، «تورم» به عنوان معیار و ضابطه کلی در تنظیم حقوق و دستمزد در نظر گرفته شده و افزایش مزدها بر مبنای متوسط بهره‌وری ملی تعیین می‌گردد. این قاعده و ضابطه در مورد کلیه بخش‌ها و مناطق به مقیاس اقتصاد ملی، به طور یکنواخت اجرا می‌گردد.

**ت) سیاست سطح پرداخت:** بعد از اینکه یک سازمان ارزیابی‌های درونی مربوط به شغل را انجام داد و به اطلاعات لازم در زمینه بررسی حقوق و دستمزد دست پیدا کرد، با استفاده از این اطلاعات به تعیین نرخ حقوق و دستمزد برای هر طبقه شغلی می‌پردازد. این کار مستلزم تفسیر نتایج بررسی‌ها، ارزیابی شغل و بررسی سیاست سطح پرداخت سازمان است.

۲. سیاست‌های تعیین حقوق و مزایا در کشورهای در حال توسعه: در کشورهای در حال توسعه، به ویژه کشورهایی نظیر ایران که بخش عظیم دستگاه‌های اقتصادی آنها در اختیار دولت است، این اصول تاحدودی رعایت می‌شود، اما چون در این کشورها رقم بودجه قابل ملاحظه‌ای به حقوق و دستمزد اختصاص می‌یابد، نقش دولت بسیار حساس و تعیین‌کننده است و معمولاً توانایی حفظ حداقل معیشت کارکنان حقوق‌بگیر را ندارد و لذا برای اعمال سیاست‌های مزدی دچار مشکلات بعضاً غیرقابل‌کنترلی می‌شود. بنابراین نمی‌تواند نقش‌های خود را به خوبی انجام دهد، اگرچه گاهی تلاش لازم انجام می‌شود که سیاست‌های کشورهای توسعه‌یافته مدنظر قرار گیرد ولی این کار عملاً امکان‌پذیر نیست.

## ۱-۱۷ - سیاست‌های حقوق و دستمزد از دید برخی نظریه پردازان

منظور از سیاست‌های حقوق و دستمزد، مجموعه‌ای از روش‌ها و خط‌مشی‌هایی است که دولت و کارفرمایان در زمینه پرداخت مزد اعمال می‌کنند.

این سیاست‌ها در واقع بر مبنای نظریات و اندیشه‌های اندیشمندان و صاحب‌نظران علم اقتصاد در زمینه نظام پرداخت شکل گرفته و با در نظر گرفتن شرایط اقتصادی، فرهنگی، اجتماعی و همچنین ارتباطات بین‌المللی اعمال می‌شود. اگر چه نگارنده در زمینه نظریه‌ها و تئوری‌های نظام حقوق و دستمزد در فصل دوم به صورت کامل عوامل را مورد تجزیه و تحلیل قرار داده اما به لحاظ توجه خوانندگان و پژوهندگان به اهمیت موضوع اشاره‌ای کوتاه به برخی از کلیاتی که در فصل دوم نیامده است می‌شود.

در مکتب اسکولاستیک<sup>۱</sup> مفهوم مزد عادلانه بر اساس سطح زندگی مناسب و شایسته کارکنان و کارگران شکل می‌گیرد.

دانشمندان پیرو مکتب کلاسیک بر تأمین حداقل معاش کارگران، که در اصطلاح قانون مفرغ مزد گفته می‌شود، تأکید می‌کنند.

در نظریه مارژینالیست‌ها<sup>۲</sup>، بهره‌وری نهایی، که به مقدار و زمان انجام دادن کار و نیز قدرت و توان تولید یک بخشی بستگی دارد، مبنای پرداخت مزد را تشکیل می‌داد. با تشکیل سندیکاهای و سازمان یافتن بازار کار، این سیاست به سیاست مبارزه با رکود و بحران مترتب بر سیاست‌های مزدی منتهی شد که منتج به تدوین حمایت از صنایع گردید و در هر یک از صنایع حداقل مزد برای کارگران فاقد مهارت و شرایط تعیین مزد مناسب تصریح شد. برخی از نظریه پردازان این سیاست را سیاست اجتماعی مزد می‌دانند.

نظریات بعدی موجب تکامل پدیده «سندیکالیسم» و تعمیم مذاکرات و موافقت‌نامه‌ها و پیمان‌های دسته جمعی کار و توصیه‌نامه‌های سازمان بین‌المللی کار طی دهه‌های گذشته شد و لزوم دخالت دولت‌ها در تعیین و تحول مزد و اعمال سیاست‌های مربوط را ایجاب نمود. به تدریج سیاست‌های مزد به منزله یکی از رکن‌های اساسی سیاست‌های درآمدی دولت‌ها تلقی شد. بدین منظور کارکنان و کارگران همواره خواستار

<sup>1</sup> Scholastic School

<sup>2</sup> Marginalists



اولین مرحله در ادغام داده های درونی و بیرونی، تصمیم گیری استراتژیک در زمینه پست های سازمانی، در شرایط رقابت است. سه گزینه اصلی در این مرحله تطابق، هدایت و تأخیر است.

از طریق تعیین سطح پرداخت برابر با سطح پرداخت بازار و تطبیق با رقا، یک سازمان سعی می کند هزینه های نیروی کار را به میزان رقبای خود نگاهدارد. در این روش سازمان سعی می کند از طریق رقابتی نگه داشتن هزینه های نیروی کار به جذب، نگهداری و ایجاد انگیزه در نیروی کار خود بپردازد.

در سیاست هدایت، سازمان سعی می کند بیشتر از رقبای خود حقوق پرداخت کند. با به کارگیری این روش سازمان سعی دارد کارکنان با عملکرد بالا را جذب نماید و همچنین میزان رضایت کارکنان فعلی خود را نیز به حداکثر برساند.

برخی از سازمان ها از سیاست تأخیر استفاده می کنند و میزان حقوق پرداختی خودشان را پایین تر از رقا تعیین می کنند. ممکن است در ظاهر به نظر برسد که این سیاست باعث ایجاد مشکلاتی در جذب، ایجاد انگیزه و نگهداری کارکنان خواهد شد؛ اما چنین سازمان هایی راه هایی همچون ایمنی شغلی و مزایای جانبی (مانند تعطیلات) برای جذب متقاضیان دارند. بعضی از مؤسسات به علت ماهیت کارشان که تجاری یا اجتماعی است، حتی با پرداخت حقوق پایین نیز موفق به جذب موفقیت آمیز متقاضیان می شوند. حتی برخی از سازمان ها نیز به خاطر اینکه قادر به رقابت با سایر سازمان ها نیستند از سیاست تأخیر استفاده می کنند.

### ۱-۱۸- دیدگاه های برخی از اقتصاددانان در مورد دستمزد

صاحب نظران علم اقتصاد نظریات گوناگونی در زمینه دستمزد عنوان کرده اند که اجمالاً به چند مورد اشاره می شود:

**آدام اسمیت<sup>۱</sup>** مؤلف کتاب «بررسی پیرامون ماهیت و علل ثروت ملل» معتقد است که نرخ لازمی برای تعیین دستمزد وجود دارد و آن میزانی است که کارگر بتواند معاش خود را تأمین کند. به عبارت دیگر نرخ دستمزد معادل بهای قابلیت تولید هر کارگر است. او بر این باور است که ثروت و وضع اقتصادی یک کشور به خودی خود در سطح دستمزدها مؤثر نیست، بلکه نحوه تحول و تغییرات اقتصاد کشور است که در این امر مؤثر واقع می شود. به نظر وی افزایش دستمزدها در بهبود وضع کار مؤثر و مفید خواهد بود، همچنین امید داشتن به بهبود شرایط زندگی و تأمین آسایش ایام سالخوردگی بهترین محرک و مشوق کارکنان، برای واداشتن آنها به فعالیت و تلاش بیشتر خواهد بود. هر چه میزان دستمزد بیشتر باشد، کوشش و مراقبت کارگر نیز افزایش خواهد یافت.

**پیرژوزف پرودن<sup>۲</sup>** اقتصاددان نیمه دوم قرن نوزدهم که دارای تألیفات زیادی از جمله «مالکیت چیست»، «فلسفه فقر، عدالت در انقلاب و جنگ و ...» است، اعتقاد دارد که کارکنان از طرف کارفرمایان استثمار می شوند و تولید یک گروه بیش از مجموع نیروهای فردی اعضاء آن گروه است. وی معتقد است

<sup>۱</sup> Adam Smith

<sup>۲</sup> Pierre Joset Prodin

کاری را که ۲۰۰ نفر کارگر می توانند در یک روز انجام دهند، قابل تصور نیست که همان کار را یک نفر در مدت دویست روز بتواند به انجام برساند؛ ولی این در حالی است که میزان دستمزد ۲۰۰ نفر در یک روز با یک نفر در دویست روز برابر باشد.

همه این موارد منجر به این شد که از زمان شروع انقلاب صنعتی و پیشرفت سیستم ها و ایجاد تشکل ها و گروه های کارکنان و بروز مشکلات اقتصادی، اجتماعی و سیاسی و ظهور اعتراضات و اعتصابات کارگری حداقل مزد مورد بحث و مطالعه های اقتصادی و مدیریتی برخی از نظریه پردازان نظیر مالتوس مد نظر قرار گیرد.

**مالتوس<sup>۱</sup>** مسأله حداقل مزد را از دیدگاه افزایش جمعیت و بالا رفتن میزان عرضه کار مورد مطالعه قرار داده است. وی بر اساس نظریه مربوط به حداقل مزد، معتقد بود که آهنگ افزایش مواد غذایی و خواربار، آهسته تر از آهنگ رشد جمعیت است و همگام با افزایش جمعیت، خواه ناخواه رقابت بین داوطلبان به کار نیز افزایش می یابد و رقابت موجب می شود که مزد، هیچ گاه از میزان تأمین حداقل معیشت کارگران زیادتر نشود.

غیر از مالتوس، موضوع حداقل مزد مورد بحث دیگر محققان مدیریتی و اقتصاددانان، نظیر، **ریکاردو<sup>۲</sup>** و سایرین قرار گرفته است. مجموع نظریات آنان مبتنی بر این بوده است که همان گونه که در مورد کالا یک قیمت طبیعی و یک قیمت جاری وجود دارد، مزد هم دارای یک قیمت طبیعی و یک قیمت جاری است. مزد طبیعی، همان مزدی است که زندگی کارکنان را تأمین می کند و مزد جاری در بازار کار تعیین می گردد. در این نظریه به هر حال قیمت مزد را عرضه و تقاضای نیروی کار تعیین می کند و این قانون بعدها به قانون حقوق و مزدها معروف گردید.

**جان مینارد کینز<sup>۳</sup>** در نیمه اول قرن بیستم کتابی به نام «نظریه عمومی اشتغال، بهره و پول» نوشت که عنوان کتاب بیانگر شرح مسأله اشتغال است. او می گفت: «مسأله اشتغال را باید در یک دوره طولانی مورد بررسی قرار داد.» کینز پیش بینی می کرد که هزاران نفر برای دوره ای طولانی بیکار می مانند مگر اینکه توسط حکومت ها و دولت ها عمل اصلاحی اتخاذ شود.

**جان استوارت میل<sup>۴</sup>** نیز معتقد است که شیوه مزدبگیری مانع انبساط و اعتلای شخصیت کارگران است به همین سبب باید برای تشکیل هر چه بیشتر شرکت های تعاونی تشویق به عمل آید و موجبات تسهیل و توسعه آنها فراهم شود.

**کاره** در کتاب «اصول علم اجتماع» معتقد است که حمایت از تجارت و صنعت، موجب افزایش دستمزد می شود و به طور کلی مکانیزم بازار، تعیین کننده عوامل پرداخت، از جمله دستمزد است.

<sup>۱</sup> Maltus

<sup>۲</sup> David Ricardo

<sup>۳</sup> John Minard Keynes

<sup>۴</sup> John Steward Mill



از نظر کارل مارکس<sup>۱</sup>، معرف ارزش همه کالاها تبلور میزان کار انسان در کالا، به صورت مجرد آن است و مقدار آن نیز از روی زمانی که صرف کار روی تولید کالا شده است، قابل اندازه گیری است. لذا ارزش مبادله ای کالا، به مفهوم مقدار کار انجام شده روی آن کالا می باشد. بنابراین به اعتقاد مارکس، اگر خصوصیات طبیعی کالا را کنار بگذاریم، فقط یک خصوصیت مشترک بین کالاها باقی خواهد ماند و این خصوصیت مشترک کار است. پاره ای از ابهامات در این رابطه می توانند مطرح باشند، از جمله اینکه وقتی زمان کار برای اندازه گیری به کار رود، هر اندازه کارگر کندتر کار کند و مهارت کمتری داشته باشد، ارزش کار او بیشتر خواهد بود. لذا مارکس این مطلب را با طرح «زمان کار اجتماعاً لازم» پاسخ می دهد. او معتقد است که نیروی کل جامعه اگر چه شامل واحدهای فردی زیاد است؛ ولی به مثابه مجموعه ای از کار انسانی به شمار می آید که زمان متوسط آن برای تولید یک کالا مؤثر است. زمان کار، عبارت است از زمانی که برای ساختن یک شیء در شرایط متعارف تولید و شدت معمول و حد متوسط مهارت در هر دوره، لازم است و حد متوسط معدل گیری از مهارت های مختلف موجود در جامعه برای تولید کالا است. وی کار انسانی را به کار ساده و کار ماهر تقسیم می کند و کار ماهر را مخروجه ای از کار ساده تلقی می نماید؛ بنابراین کار ماهر چیزی جز کار ساده فشرده نیست و چنانچه کار ماهر در یک عدد مبنا ضرب شود، آن را به کار ساده تبدیل کرده این تبدیل کار ماهر به کار ساده باید تحت قوانین خاص بدون توجه به توانایی دستمزد کارگران ماهر یا غیرماهر انجام گیرد. همچنین وی اختلاف کارگر ماهر و کارگر ساده را از هنرهای تعلیم و تربیت می داند. به هر حال مارکس معتقد است که در شرایط رقابت آزاد، خیل بیکاران در رقابت با یکدیگر، مزد را در حداقل نگاه می دارند؛ البته این نظریه مورد قبول برخی دیگر از اقتصاددانان از جمله پل ساموئلسن<sup>۲</sup> است. او با تشریح وضع عرضه و تقاضا و میزان بیکاران در شرایط رقابت آزاد معتقد است که دلیلی وجود ندارد که مزد از سطح تعادل پایین تر برود. اگر کشوری دارای منابع طبیعی کافی و سرمایه باشد، ممکن است مزد مناسب برای رفاه زندگی کارکنان تأمین نگردد.

### ۱-۱۹- نگرش های مدیریت حقوق و دستمزد

یکی از مسائل مهم و پیچیده در مدیریت منابع انسانی، نظام حقوق و دستمزد است که شدیداً تحت تأثیر تغییر و تحولات و فناوری های جدید و رشد و گسترش توانایی های افراد است. لذا نظریه پردازان به ویژه اقتصاددانان با وجود آگاهی از دشواری مسأله، علاقه وافری به ارائه روش های نوین پرداخت، داشته و دارند. اهمیت امر در ایجاد پویایی در نظام های پرداخت و چگونگی اثربخشی آنها بر روی عملکرد فرد و سازمان است و اینکه این نظام ها چگونه می بایست ساماندهی شوند تا بیشترین کارایی و بالاترین بهره وری را داشته باشد. بدین منظور نگرش های زیر مورد بررسی قرار می گیرد:

۱. نگرش های پرداخت، بر اساس عوامل مؤثر شغل، شاغل و وظیفه: بررسی ها و نظریات موجود در وضعیت نظام های پرداخت، نشان دهنده آن است که در اکثر نظام های پرداخت بر مبنای هر روش و نظامی که طراحی شده باشند، سه گرایش وجود دارد:
  - اول: نگرش «شغل گرا»، که در آن، اصالت به شغل داده می شود یعنی هر فرد با هر ویژگی، حقوق ناشی از عوامل و امتیازات شغل را دریافت می کند.
  - دوم: علاوه بر امتیازات شغلی و حقوق شغلی برای «ویژگی های فردی» نیز امتیازاتی در نظر گرفته می شود که این رویکرد مرفقی تر از نگرش اول است، در نتیجه فرد همواره در تلاش است تا ویژگی های فردی خود را نیز ارتقاء دهد.
  - سوم: علاوه بر امتیازات ناشی از عوامل شغل و امتیازات ناشی از ویژگی های فردی، کارکنان از امتیازات مربوط به «نوع وظیفه و موقعیت شغلی» نیز بهره مند می گردند. توجه به سه عامل شغل، شاغل و وظیفه در شرایط خاص تکامل یافته تر است و لذا به نظر می رسد چنانچه نظامی بر این مبنا استوار گردد، هم از لحاظ رضایتمندی کارکنان مناسب تر است و هم به علت توجه به همه عوامل، در کارایی و بهره وری نیز مؤثرتر خواهد بود.
۲. نگرش های پرداخت بر اساس کارایی: اگر پرداخت را به مباحث مختلف حقوق و مزایا، و یا حقوق و مزایای شغلی تقسیم کنیم برای طراحی و تعیین ارقام آن می بایست میانگین میزان انجام وظایف و مسئولیت های شغلی به صورت متداول ملاک پرداخت تلقی گردد. ولی پرداخت هایی تحت عناوین پاداش افزایش تولید، پاداش کیفیت تولید و مواردی از این قبیل، جایگاه ویژه ای پیدا کرده اند که این روش ها عموماً بر اساس کارایی تحت عنوان کارانه یا پاداش افزایش تولید، بر مبنای عملکرد، جدیدترین روش در پرداخت است. این الگو به دلیل نداشتن محدودیت خاص در بخش خصوصی، کاربرد بیشتری دارد.
۳. نگرش های نوین پرداخت بر اساس نظام مشارکتی: در این نگرش بررسی اثر نظام های پرداخت بر عملکرد و چگونگی سازماندهی آن است. در این راستا، روش های مشارکتی پرداخت حقوق عامل مهمی در ارتقاء سطح عملکرد محسوب شده اند و در مقابل، به برنامه های پرداختی دولتی به صورت مانعی در تغییرات و نیز نمونه قابل لمسی از بوروکراسی ناکارآمد و پرهزینه، نگریسته می شود.
 

الگوی جدید مدیریت پرداخت حقوق و مزایا با الگوی مدیریتی و عملکردی تکمیل شده، سازگار است. مدیران در اصول پرداخت در قبال عملکرد احساس رضایت بیشتری می نمایند. در یک سازمان استفاده از الگوی جدید برای مدیریت حقوق و دستمزد به عنوان امری متحول و تغییر پذیر نگریسته می شود. این الگو تفاوت بسیاری با الگوی سنتی دارد. مدیران می بایست مسئولیت های بیشتری را برای تصمیم گیری بپذیرند در این شیوه، نیت و قصد مورد نظر، پیشروی و حرکت به سوی فرهنگی مشهود و کارآفرین است که در آن همه افراد با نگرش های مختلفی به نظام حقوق و مزایا می نگرند و مسئولیت های بیشتری را برای موفقیت سازمان، می پذیرند. در بخش غیردولتی تأکید بر عملکرد و پاداش و کارایی های مطلوب از جایگاه خاصی برخوردار است. در بخش دولتی از دست اندرکاران انتظار می رود که با تغییر طرح و پیاده سازی سیستم های جدید، خود را تطبیق داده و به این طریق ابتکار و موفقیت را رهبری کنند.

<sup>۱</sup> Karl Marx

<sup>۲</sup> Paul Samuelson



## ۱- ۲۰- تأمین معیشت نیروی کار

حفظ و تولید نیروی کار نیازمند مجموعه معینی از وسایل، امکانات و تدارکات معیشتی است. لذا ارزش نیروی کار عبارت است از ارزش آن مقدار وسایل و امکانات معیشتی که برای نگهداری و تأمین نیروی کار کارکنان در یک روز کاری و نیز تجدید قوا برای روز کاری بعد لازم است. این وسایل معیشتی برحسب ویژگی های هر یک از کارکنان، به فرهنگ و الگوی مصرف در آن جامعه و نیازمندی هایی نظیر خوراک، پوشاک، سوخت، مسکن و غیره بستگی دارد. به علاوه به رشد و توسعه در هر گروه، سازمان، منطقه و نیز وسایلی که برای زندگی عادی، ضروری شناخته می شوند نیز وابسته است، چنانکه در مناطق سردسیر پوشش و لباس گرم جزو ضروریات زندگی است، در حالی که در مناطق گرمسیر به این نوع پوشش نیازی نیست و یا مثلاً در کشوری که به سطح معینی از رفاه و پیشرفت رسیده است، مطالعه کتاب و روزنامه، سینما رفتن، داشتن تلویزیون و یخچال جزو حداقل ضروریات زندگی است و وجود آنها برای نیروی کار ضروری محسوب می شود ولی در کشور دیگری ممکن است این گونه امکانات ضروری تلقی نشوند که برخی از این موارد را می توان به صورت زیر مشخص نمود:

۱. در ارزش نیروی کار انسان، برخلاف سایر کالاها علاوه بر عنصر مادی یک عنصر تاریخی و معنوی نیز وارد می شود، چرا که وسایل معیشت ضروری برای نگهداری انسان ها به نسبت رشد فرهنگ و تمدن جامعه افزایش می یابد.
۲. در تعیین ارزش نیروی کار، چون حجم نیروی کار در اثر فرسودگی و کاهش توانایی های کارکنان، رو به کاهش است لذا نیروی کاری که بر اثر فرسودگی توانایی ها از بازار خارج می شود باید با تعداد لاقط برابری از نیروی کار جدید و جوان جبران شود. بنابراین نگهداری نیروی کار انسانی شامل نگهداری جانشینان آن نیز می شود.
۳. برای اینکه انسان بتواند در رشته معینی مهارت کسب کند و به نیروی کار تکامل یافته ای بدل شود باید دوره های آموزشی و پرورشی معینی را طی کند که این به نوبه خود مستلزم صرف انرژی معینی است. ارزش آموزش و پرورش نیروی کار بر حسب خصلت کم یا بیش آن کمتر یا زیادتر است و به هر صورت این ارزش نیز به ارزش نیروی کار وارد می شود.
۴. بخشی از وسایل معیشت مانند خوراک، سوخت و غیره مصرف روزانه دارند و هر بار بر اثر مصرف نابود می شوند و باید روزانه از نو خریداری شوند. برخی دیگر از وسایل زندگی مانند پوشاک و اثاث خانه و غیره در فاصله زمانی طولانی تری مصرف می شوند و لذا دیرتر تعویض می شوند. به عبارت دیگر برخی از کالاهای مورد مصرف را روزانه، برخی را هفتگی و تعدادی دیگر را ماهانه یا سالانه باید خریداری کرد. ولی مجموع این هزینه ها به هر نحوی که باشد در دستمزد روزانه منعکس است و این هزینه ها به طور متوسط روی روزها سرشکن می شوند تا ارزش نیروی کار روزانه کارگر به دست آید.
۵. پایین ترین مرز یا حداقل ارزش نیروی کار از ارزش حداقل کارهایی تشکیل می شود که بدون مصرف آنها نیروی کار قادر به ادامه زندگی و فعالیت مولد در جای مناسب خویش نخواهد بود.

نیروی کاری که با این حداقل ارزش فروخته می شود باید گفت که به قیمتی پایین تر از ارزش واقعی خویش فروخته شده است چرا که در چنین حالتی فروشنده نیروی کار نخواهد توانست این نیرو را که کالای اوست طبیعی و سالم نگهدارد و بسط دهد در حالی که در مورد همه کالاها، ارزش کالا طوری تعیین می شود که کالا با کیفیت عادی حفظ و عرضه شود.

۶. در معامله کالای مورد مبادله میان کارکنان و کارفرما دو دیدگاه مطرح می شود. برخی از اقتصاددانان می گویند کارکنان کار خود را می فروشند. برخی دیگر می گویند نیروی کار است که به فروش می رسد زیرا توان جسمی و فکری و مهارت و تجربه، قدرت معینی است که کارگر دارد و می تواند در مدت زمان معینی آن را در اختیار کارفرما قرار دهد و او برابر دستورالعمل این نیرو را به کار وادارد. این مطلب که این نیروی کار چگونه مصرف خواهد شد و در نتیجه مصرف آن چه میزان محصول و از چه نوعی به دست خواهد آمد، ارزش آن چه خواهد بود و این محصول به چه کسی و به چه قیمتی فروخته خواهد شد، به کارگر مربوط نمی شود. پس آنچه کارگر به سرمایه دار می فروشد و می تواند بفروشد «کار» نیست، بلکه «نیروی کار» است.

۷. نیروی کار انسانی که به کالا مبدل می شود، با تمام کالاهای دیگر ماهیتاً تفاوت دارد چرا که این کالا زنده است و سرچشمه ارزش افزودنی است. کالایی است که وقتی «مصرف» می شود از آن کاسته نمی شود.

## ۱- ۲۱- تورم و حقوق و مزایا

اصولاً قدرت خرید کارکنان در یک جامعه مستقیماً به حقوق و مزایای آنان بستگی دارد. زیرا کارکنان عموماً نمی توانند پس انداز حاصل از صرفه جویی داشته باشند چون همواره حقوق و مزایا در چارچوب حداقل تأمین معیشت و در یک سطح رقابتی نسبی تعیین می گردد به همین دلیل نمی توانند افزایش قیمت کالا و خدمات را با نسبت حقوق و مزایا از محل پس انداز تأمین نمایند. لذا تغییرات اعم از کاهش حقوق و مزایا، افزایش قیمت ها و تورم، اثر مستقیم در زندگی داخلی و زندگی اجتماعی آنان دارد و وضع کارکنان را از لحاظ مرخصی ها، ترفیعات، خرید لوازم ضروری و سایر مسائل زندگی تغییر می دهد. این وضع همواره به ویژه برای بازنشستگان و مستمری بگیران اثرات سوء بیشتری دارد.

از عوامل مهم دیگر در تغییر سطح حقوق و مزایا، تورم و تأثیر آن در جامعه است. تورم از طریق افزایش قیمت ها موجب کاهش قدرت خرید در سطح جامعه به ویژه برای حقوق و مزد بگیران ثابت می شود. تورم همراه با رونق، افزایش سطح حقوق و مزایا را نیز به دنبال دارد؛ ولی قدرت واقعی خرید در چنین شرایطی به دلیل بالا رفتن قیمت ها نسبت به شرایط قبل از پدیده تورم تغییر نمی کند، به ویژه در مورد حقوق بگیران سطح پایین که از اثرات تورم آسیب هم می بینند. ولی در شرایط تورم همراه با رکود که به مفهوم بالا رفتن سطح قیمت در کنار بیکاری و کاهش مزد کارکنان در برخی از زمینه ها است، گروه های کم درآمد به طور اخص و مزد بگیران به طور اعم روز به روز ناچار به محدود کردن میزان مصرف و رو آوردن به پس اندازهای شخصی برای تأمین هزینه های جاری خود می شوند و در نتیجه سطح زندگی آنها پایین می آید.



در این اوضاع و احوال، حمایت از ثابت نگهداشتن قدرت خرید مزد بگیران از طریق افزایش سطح درآمد آنها، اقدامی است که مسئولین مربوط انجام می دهند. از اهم اقدامات دولت و کارفرمایان در این شرایط، ایجاد شغل و حفظ قدرت خرید کارکنان از راه ایجاد تناسب بین درآمد و هزینه زندگی آنها است و در حقیقت روش های اعمال سیاست مزد وسیله ای برای رسیدن به توزیع عادلانه است.

از آنجایی که نمی توان اثرات تورم بر وضع حقوق بگیران ثابت را انکار کرد، لذا یکی از مسائل اصلی و قابل تأمل در تدوین استراتژی حقوق و دستمزد تورم است.

به طور کلی تورم یک پدیده نامطلوب به ویژه در ارتباط با حقوق بگیران ثابت، مانند کارمندان، کارگران، افراد بازنشسته یا دیگر مستمری بگیران است که اصولاً از تورم به شدت آسیب می بینند. زیرا عملاً در دوران تورم قدرت خرید واقعی آنها کم می شود و در اثر افزایش قیمت ها قادر به افزایش درآمد بیشتری - به همان نسبت - نیستند و در نتیجه سطح زندگی آنان ثابت می ماند.

به عبارت دیگر:

$$y_r = \frac{y_m}{p}$$

نسبت درآمد پولی  $y_m$  در دوران تورم در مقایسه با افزایش قیمت ها  $p$  ثابت است. از این رو  $y_r$  درآمد واقعی آنها، کم می شود. اما همین تورم به دریافت خدمات سود بسیار می رساند. لذا در یک دوره تورمی سود سرمایه گذاران به سمت بالا می رود و سطح زندگی حقوق بگیران پایین می رود و در نتیجه قدرت خرید آنان روز به روز کاهش می یابد. ولی راه ها و روش هایی برای کاهش اثرات تورم و افزایش قدرت خرید کارکنان نیز وجود دارد که در فصل های بعدی به آنها اشاره خواهد شد.

## ۱-۲۲- شاخص بندی های حقوق و مزایا

تورم یکی از عوامل مهم نابرابری توزیع درآمد، اهرم فشار اقتصادی بر قشرهای آسیب پذیر و هجوم سرمایه به سوی فعالیت های غیرمولد است. علاوه بر این تورم موجب کم ثباتی اقتصادی و بعضاً سبب کاهش رشد اقتصادی دراز مدت نیز می شود. در این میان حقوق و دستمزد بگیران آسیب پذیرترین اقشار زمان تورم هستند و برای جلوگیری از کاهش قدرت خرید آنان تا مهار کامل تورم، شاخص بندی دستمزدها، مؤثرترین شیوه حفظ قدرت خرید کارکنان است.

تغییر شاخص بندی یا باید بر اساس انتظارات تورمی در آینده باشد، یا بر اساس نرخ تورم مشاهده شده در یک دوره زمانی خاص که در هر دو مورد صورت شاخص بندی یا کامل است که در این صورت صد درصد قدرت خرید متغیر شاخص بندی حمایت می شود و یا جزئی است که درصدی از قدرت خرید را پوشش می دهد. اصولاً هم شاخص بندی جزئی و هم کلی به صورت رسمی یا غیررسمی اعمال می گردد. مدافعان شاخص بندی جزئی شاخص بندی را تورمی قلمداد می کنند. ضمن اینکه در کشورهایی که دولت ها دارای پرسنل زیادی هستند، شاخص بندی در بخش دولتی، هزینه های پرسنلی را همراه با تورم بالا برده و این افزایش هزینه می تواند، موجب افزایش بالقوه کسری بودجه گردد. در این کشورها استفاده بهینه از نیروی

انسانی و اعمال سیاست های تعدیل نیروی انسانی نمی توانند هزینه های واقعی پرسنل بخش دولتی را تحدید نمایند و نظام مالیاتی می تواند منابع مالی لازم را برای پوشش هزینه های خود ایجاد کند. شاخص بندی کامل دستمزد پرسنل دولتی می تواند موجب استمرار و یا تشدید فشار تورمی شود. از سوی دیگر اقتصاددانان شاخص بندی جزئی یا کامل را به صورت مجزا مطلوب نمی دانند، بلکه انتخاب شاخص بندی را منوط به نوع و منبع شوک های تورمی می دانند. آنچه مسلم است، امروزه جهت تعیین حقوق و دستمزد در بخش دولتی به ویژه در کشورهای در حال توسعه، تصمیم گیری صرفاً بر پایه اقتصادی کامل خدمات انجام نمی شود، لذا می بایست آن را به عواملی غیراقتصادی متأثر از عوامل اجتماعی، فرهنگی و سیاسی نیز مرتبط دانست. بنابراین در این گونه کشورها حقوق و دستمزد کارکنان باید بر دو هدف اصلی دراز مدت زیر استوار باشد:

۱. ایجاد شرایط لازم برای جذب نیروی انسانی کارآمد و زبده و ایجاد نظام های مدیریتی قوی برای

استفاده بهینه از نیروی انسانی و سرمایه ای در بخش های مختلف به ویژه دولتی.

۲. تدوین مقررات لازم و اتخاذ سیاست های مناسب برای استفاده بهینه از نیروی نقش ساز

سازمان ها در شاخص بندی حقوق و مزایای انسانی و جلوگیری از افزایش بی رویه اشتغال در

بخش دولتی که موجب افزایش بودجه جاری و بزرگ شدن دولت می گردد؛ که این خود شاید

منجر به عدم کارایی گردد.

با توجه به اهداف فوق، سازمان ها موظف به ایجاد شرایط اجتماعی، اقتصادی و شغلی مناسب برای حفظ و جذب نیروهای انسانی با کیفیت بالا هستند. همچنین، این سازمان ها، با همکاری سایر ارگان های ذیربط، باید پیگیر استفاده منطقی و اقتصادی از نیروهای موجود و جلوگیری از اشتغال اضافی در بخش دولتی باشند. به منظور حفظ و جذب نیروهای انسانی کارآمد و ایجاد محیط مناسب و انگیزه های کافی برای ارتقای سطح بهره وری نیروی انسانی، این سازمان باید بین هزینه زندگی و حقوق و مزایای بخش دولتی، و نیز بین حقوق و مزایا در بخش دولتی در مقایسه با بخش خصوصی تعادل برقرار کند.

## ۱-۲۳- سطح عمومی دستمزد

به سطح عمومی دستمزد در یک منطقه نرخ متوسط دستمزد اطلاق می شود. ملاحظه می شود که دستمزدها در دو واحد مختلف با هم تفاوت دارند و حتی حقوق و مزایای دو نفر برای انجام یک کار یا شغل مشابه در یک سازمان نیز متفاوت است. اگر تمام دستمزدها یا نمونه های معین از آنها جمع آوری و متوسط آنها محاسبه شود، نتیجه حاصل سطح عمومی دستمزد را نشان می دهد. به عنوان مثال اگر در واحد «الف» نرخ متوسط دستمزد برای شغل مشخص، بالاتر از واحد «ب» باشد، سطح عمومی دستمزد برای یک شغل معین در واحد «الف» بالاتر از واحد «ب» خواهد بود. بنابراین سطح عمومی دستمزد یک مفهوم آماری است و با دستمزدهای متفاوت در مشاغل مختلف مرتبط است. با داشتن متوسط سطح عمومی دستمزد حقوق مشاغلی که عامه مردم با آن سروکار دارند را در نظر گرفته و بدین طریق سطح عمومی دستمزد مشخص



می گردد. سطح عمومی دستمزد را نرخ خدمات عمومی نظیر نرخ تاکسی، نان، خدمات بهداشتی و درمانی تحت تأثیر قرار می دهد.

علاوه بر عوامل اقتصادی و ملاحظه های مربوط به سیاست اجتماعی و امثال آن، مسائل دیگری از قبیل مقررات مربوط به مرخصی، ساعات کار، امنیت نسبی شغلی و امتیازات بازنشستگی (یا تقاعد) باید در تعیین سطح عمومی پرداخت مد نظر قرار گیرند.

اندازه گیری دقیق این عوامل کار دشواری است و این نکته که این عوامل تا چه حد باید بر سطح دستمزد اثر گذارند، موضوعی است که بیشتر به عقاید شخصی مدیریت بستگی دارد و مشکل بتوان میزان تفوق و برتری نسبی اشتغال عمومی را بر اشتغال خصوصی بر اساس اینگونه عقاید توجیه نمود.

### ۱- ۲۴- مقایسه وضعیت حقوق بگیران بخش خصوصی و دولتی

بررسی ها نشان می دهد که حقوق بگیران و به ویژه حقوق بگیران بخش دولتی همواره به رغم اینکه می بایست از لحاظ سطح عمومی زندگی تأمین شده باشند، وضع مطلوبی نسبت به بخش خصوصی ندارند و به ویژه در کشورهای در حال توسعه این امر بیشتر به چشم می خورد. لذا کارکنان دولت همواره کمتر قادر هستند درآمد خود را با هزینه زندگی هماهنگ سازند.

افزایش روند حقوق در مورد مدیران و کارکنان بخش خصوصی در مقایسه با بخش دولتی، از جنگ جهانی دوم به بعد در کشورهای پیشرفته سریع تر بوده است. هر چند اصل پرداخت مساوی در مقابل کار مساوی ظاهراً اصلی انکار ناپذیر و پذیرفته شده است، لیکن این مورد جز در مورد سازمان های بزرگ و در برخی از موارد، به ویژه هنگام مقایسه مشاغل مشابه بخش خصوصی با دولتی جنبه عملی به خود نگرفته است.

سطح عمومی حقوق و مزایا در خدمات دولت به رغم پیشرفتی که طی سنوات اخیر داشته، هنوز پایین است. نمونه مشخص این امر، برابری حداقل حقوق و دستمزد و یا برابری جداول بخش عمومی و خصوصی در مشاغل گروه های بالا، به خصوص مشاغلی که از نوع مدیریت بوده و جنبه علمی بیشتری دارند، ملاحظه می شود.

همچنین آهنگ افزایش دستمزدهای دولتی در زمان بالا رفتن هزینه زندگی و آهنگ کاهش این دستمزدها در موقع پایین آمدن هزینه زندگی از بخش خصوصی کندتر است.

هر چند مشخص شده است که حقوق کارکنان دولت باید با نرخ های متداول در بازار، پیوندی ناستوار داشته باشد، اما در مجموع چنین به نظر می رسد که پیوند مناسبی با این نرخ های معمول برقرار نشده است. باید به این نکته نیز توجه نمود که آیا می توان در تعیین حقوق کارکنان بخش دولتی از نرخ های رقابت آمیز بازار استفاده کرد یا خیر.

نکات زیر در ارتباط با تفاوت های اصلی بخش دولتی از ابعاد شغلی و سایر ابعاد و تأثیر این بخش بر بخش خصوصی، جامعه و کارکنان قابل تأمل است:

۱. بسیاری از فعالیت های دولتی، برنامه ریزی و تخصصی است لذا به نظر نمی رسد که اصولاً کارکنان بخش دولتی به راحتی بتوانند به منظور انتقال به بخش خصوصی مشاغل خود را ترک نمایند.

۲. کارکنان دولتی کمتر امکان عقد قراردادهای دسته جمعی و موضع گیری سندیکایی یا اتحادیه ای دارند.

۳. کارکنان بخش دولتی سازمان های کارآمد و فعال نظیر سندیکا یا اتحادیه ندارند؛ لذا از نظر فعالیت های سیاسی و اداری دارای محدودیت هایی هستند.

۴. دولت به دلایل متعدد از جمله دارا بودن تعهدات اجتماعی، اقتصادی یا به طور کلی به عنوان حافظ منافع جامعه و مسئول تأمین رفاه عمومی نسبت به بخش خصوصی در پرداخت حقوق و مزایا آزادی عمل کمتری دارد.

۵. دولت باید با پذیرش اصول کلی اجتماعی، شالوده نظام پرداخت را بر اساس خط مشی های لازم در زمینه پرداخت به گونه ای طراحی کند که الگوی مناسبی برای بخش خصوصی نیز باشد.

۶. یکی از اصولی که در بخش دولتی می توان بر آن تأکید نمود، رعایت اصل حداقل دستمزد است؛ استدلال می شود که دولت باید حقوق و مزایایی متناسب با سطح پایین یک زندگی عادلانه را به کارکنان بپردازد، که خود نیز الگوی قابل دفاعی است تا بخش خصوصی نیز از آن پیروی نماید.

۷. بحث تأمین حداقل حقوق به نوعی از جنبه های اقتصادی و جمعیت شناسی جای بررسی دارد و عموماً جنبه اخلاقی نیز پیدا می کند و لذا مبنای این طرز استدلال بر این پندار استوار است که دولت باید برای همه شهروندان، کارکنان دولت و کارگران بخش خصوصی یک جامعه، وسایل و امکانات تأمین یک زندگی مناسب را مطابق با سطحی که در جامعه متداول است، فراهم نماید.

۸. یکی دیگر از مسائل نظام پرداخت در بخش دولتی تأمین کارکنان از طریق مزایای جنبی است. دولت می تواند برای تأمین حداقل ها از بحث مزایای جنبی استفاده نماید و نسبت به تأمین معاش خانواده های مجرد، متأهل و دارای چند فرزند اقدام نماید که برای تأمین این حداقل ضروری است، که بدو سطح عمومی زندگی مشخص و سپس بر آن اساس اقدام شود.

۹. به دلیل تفاوت مشاغل بخش های خصوصی و دولتی، لزومی بر مقایسه ارقام پرداختی در بخش خصوصی نیست. اصطلاح بازار نیز یک مسأله انتزاعی است و در حقیقت چیزی بنا بر نرخ متداول منحصر به فرد وجود ندارد.

۱۰. با توجه به وجود مؤسسات خصوصی که از وضعیت پرداخت مطلوب تری برخوردارند و در پرداخت آزادی عمل دارد، دولت باید به رقابت با آنها نیز برخیزد. این در حالی است که از دیدگاه اقتصادی، حکومت تا حدی به اتخاذ سیاست پرداخت حقوق نسبت به اکثر مؤسسات خصوصی آزادی بیشتری دارد.

۱۱. از مسائل دیگر مربوط به مشاغل بخش دولتی، توجه به این واقعیت است که در این بخش تعدادی شغل وجود دارد که در بخش خصوصی وجود ندارد. از جمله می توان مشاغلی مانند پلیس، مأمورین گمرک، بازرسان بهداشتی و غیره را نام برد. در اینگونه موارد میزان حقوق باید با توجه به نرخ های جاری حقوق و مزایا برای مشاغلی که از لحاظ صعوبت و پیچیدگی وظایف و مهارت ها با این



## ۱- ۲۵- خلاصه فصل

مدیریت استراتژیک فرآیند تضمین دستیابی سازمان به فواید ناشی از به کارگیری استراتژی های سازمانی مناسب و بیان کننده یک موضوع سرنوشت ساز است که سازمان را در برابر یک فرآیند نامطمئن رو به تزاید تجهیز می کند. بودجه بندی و کنترل مالی تقریباً شکل های محدودی از طرح ریزی استراتژیک کسب و کار محسوب می شوند. در نظر گرفتن کلیه نظریه ها، اعم از محیطی و محاطی، عوامل درونی و بیرونی یا الگوها و انگاره ها، که به صورت سیاست یا خط مشی کلی در تعیین یا طراحی نظام حقوق و مزایا نقش تعیین کننده ای دارد، در تدوین استراتژی حقوق و دستمزد و طراحی نظام پرداخت متناسب با استراتژی از مؤثرترین و مطمئن ترین راه های حصول به نتیجه مطلوب است.

قلمرو حقوق و مزایا عموماً در زمینه پرداختی بر مبنای زمان، طرح های تشویق، طرح های انگیزشی و امور رفاهی و مزایای جانبی اداره امور مربوط به ضرایب ریالی حقوق و مزایا، نحوه محاسبه و فرمول پرداخت و سایر مسائلی از این دست قرار دارد.

مدیریت و کارکنان همواره از مسائل حقوق و مزایا برای توجیه میزان و نرخ آنها استفاده کرده و می کنند و با توجه به مسائلی از قبیل وظایف و مسئولیت های شغل، توانایی پرداخت، بهره وری، ابتکار و خلاقیت در تولید، نرخ دستمزد در سایر مؤسسات و سایر مسائل به طور قطع در تعیین حقوق و مزایا مؤثر هستند.

رایج ترین بحث در تعیین یا افزایش نرخ های حقوق و دستمزد در یک واحد این است که باید برابر و مرتبط با نرخ های دستمزد در واحدهای مشابه دیگر باشد. زیرا مقایسه حقوق و مزایا در تعیین دستمزد روزانه از اهمیت قابل ملاحظه ای برخوردار است.

اصولاً تاکتیک هایی که در زمینه توسعه و تعدیل نظام پرداخت توسط مدیریت اتخاذ می گردد وابسته به سبک شخصی مدیریت است. ارتباط موجود میان کارکنان و مؤسسات با کارفرما و نیز تأثیر عوامل خارجی نظیر قانون گذاری، اگرچه در روش های توسعه و تعدیل مؤثر است، ولی عمدتاً از مسائل بلند مدت در این امر محسوب می گردد. به هر حال توسعه و تعدیل نظام های حقوق و دستمزد یک روی سکه است ولی روی دیگر سکه، مدیریت و روابط صنعتی و سبک شخصی مدیریتی است.

نتایج به دست آمده از یک حسابرسی دقیق و حساب شده این امکان را فراهم می نماید که استراتژی متناسبی توسط مدیریت اتخاذ گردد. هر وضعیتی در حقوق و دستمزد، منحصر به فرد بوده و تنها بر حسب قابلیت های خودش باید مورد بررسی قرار گیرد و حسابرسی حقوق و دستمزد واقعیت ها را روشن ساخته و در نتیجه نوع اقدامات مورد نیاز را مشخص می کند.

بسیاری از صاحب نظران علوم اداری و مدیریت بر این باورند که نخستین و نهایی ترین هدف افراد از پذیرش شغل، برخورداری مادی و به زبان رایج، دریافت حقوق و مزایای مناسب در ازاء نیروی کار است. سطوح حقوق و دستمزد از لحاظ پرداختی عمدتاً به حداقل و حداکثر یا حد متوسط (خط حقوق و مزایا) تعیین و مشخص می شود. آمار و اطلاعات مربوط به حقوق و دستمزد با توجه به مقاصد مختلف مورد استفاده قرار می گیرد و استفاده از منابع اطلاعاتی در مقاطع و موقعیت های مختلف مفید واقع می شوند.

مشاغل قرین اند و نیز با توجه به نرخ های حقوق سایر کارکنان دولت که مشاغل آنان با مشاغل موجود در بخش خصوصی قابل مقایسه است، تعیین گردد که این امر مستلزم انجام کارشکافی متقابل مشاغل می باشد. باید توجه داشت که در تعیین نرخ های حقوق و دستمزد هر طبقه شغلی، رعایت رابطه منطقی از لحاظ صعوبت انجام کار، مسئولیت ها و مهارت ها و سایر نیازهای شغلی الزامی است که اصولاً در این زمینه نیازی نیست که بخش خصوصی از آن پیروی نماید.

۱۲. نکته دیگری که می تواند بحث را از بخش دولتی به بخش خصوصی تعمیم دهد، تعمیم سطوح زندگی قابل طرح در بخش دولتی یا خصوصی است؛ خواه ملاک، تعیین حقوق و مزایای یک فرد مجرد باشد یا خانواده چهار نفری، مسأله مدیریتی سطح زندگی به عنوان حداقل حقوق همچنان به قوت خود می ماند و باید سطوح زندگی شناخته شده در سطح عمومی پرداخت را مدنظر داشته باشد. سطوح شناخته شده عبارتند از: نگهداشت سطح حداقل زندگی، بهداشت و نظافت، رفاه، سطح فرهنگی و نظایر آن. ضمن اینکه این مفاهیم بنابر شرایط فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی هر کشور با کارکنان هر سازمانی در مناطق مختلف متفاوت است و در نتیجه مفاهیم یکسانی ندارد؛ اگر چه همه صاحبان این عقیده باور دارند که به هر حال حقوق و مزایای کارکنان نباید از سطح حداقل زندگی کمتر باشد.

۱۳. تعیین هزینه زندگی اعم از بخش دولتی یا خصوصی نکته قابل ملاحظه ای است که پس از تعیین سطح عمومی زندگی به عنوان حداقل حقوق (که البته مسائل مربوط به آن غیر قابل حل نیست)، و پس از آن مطالعه پیرامون تعیین متوسط هزینه زندگی و برآوردهای نظری انجام می گیرد. از نظر کلی این کار به دو صورت انجام می پذیرد:

الف) از طریق انجام بررسی های واقعی در زمینه مخارج زندگی افراد یا خانوارهای نمونه در طبقه مربوط.

ب) از راه تعیین حداقل بودجه کلی خانوار که از طریق جمع آوری اقلام کالاها و خدماتی که سطح زندگی یک گروه وسیع نمونه را تشکیل می دهد و سپس بررسی پیرامون قیمت های جاری این کالاها و خدمات در بازار. این روش به عنوان شاخص سطح هزینه زندگی مورد توجه قرار می گیرد.

۱۴. تفاوت دیگری که در این زمینه وجود دارد، تعیین حداکثر میزان پرداخت در بخش دولتی است. اضافه حقوق های یکسان و همتراز برای کارمندانی که حقوق آنها کم است، درصد افزایش ریالی بیشتری را در بردارد و سبب انقباض و فشرده گی کلی جدول حقوقی می شود. سطح زندگی مدیران و سایر کارمندان عالی رتبه دولت باید طوری باشد که بتوانند در همنشینینی و معاشرت با همردیفان خویش در بخش خصوصی، شأن و احترام خود را حفظ کنند. با این همه حداکثر پرداخت در دستگاه های عمومی باید در جایی مورد توجه قرار گیرد. اگر این حداکثرها، ملاحظه های اجتماعی و اقتصادی در نظر گرفته شود، درجات جدول حقوقی، احتمالاً بین حداقل سطح زندگی و نیاز به جذب استعدادهای مدیریت تعیین خواهد شد.



۱۱. برای گزینه های زیر توضیحاتی مختصر ارائه دهید:  
(الف) دلایل تعدیل و توسعه (ب) شرایط متغیر (پ) خط مشی
۱۲. در تدوین استراتژی حقوق و دستمزد، حسابرسی چه نقشی دارد؟
۱۳. معایب شیوه های پرداخت پاداش دهی سنتی کدامند؟ با چه راهکاری می توان بر این معایب غلبه کرد؟
۱۴. نقش دولت در کنترل سطوح حقوق و مزایا چیست؟ (دو بعد تأثیر گذار آن را مشخص کنید.)
۱۵. سیاست گذاری های تعیین حقوق و دستمزد را در کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه مقایسه و بررسی کنید.
۱۶. بین سیاست های مزد متفاوت، انعطاف پذیر بر مبنای درآمد و مزد یکنواخت چه تفاوت ها و یا تشابهاتی وجود دارد؟
۱۷. آدام اسمیت و کارل مارکس در خصوص دستمزد و حقوق چه دیدگاه اقتصادی مطرح کرده اند؟
۱۸. سه گرایش عمده در مدیریت نظام های پرداخت را نام برده به اختصار توضیح دهید.
۱۹. نقش و تأثیر تورم در یک جامعه برای قشر کارمند چه پیامدهایی دارد؟
۲۰. وضعیت مقدار و دریافت دستمزد و حقوق در بخش خصوصی و دولتی چگونه است؟ مقایسه کنید.

در هنگام تعیین خط مشی پرداخت در دستگاه های عمومی برای نظریه دستمزد در زندگی فقط به خاطر مطلوبیت اجتماعی آنان و نه بر دلایل دیگر، باید اهمیت و اعتباری درخور ملاحظه قائل شد. انجام مطالعات تطبیقی در زمینه حقوق و مزایا و مقایسه سیاست های حقوق و دستمزد در سایر کشورها و تعیین روند سیر استراتژی متناسب با وضعیت کشورها بی تأثیر نخواهد بود.

اصولاً قدرت خرید کارکنان در یک جامعه مستقیماً به حقوق و مزایای آنان بستگی دارد. از عوامل مهم در تغییر سطح مزدها، تورم و تأثیرات آن در جامعه است. از آنجایی که نمی توان اثرات تورم بر حقوق و مزایا را انکار نمود. اثر تورم بر وضع حقوق بگیران ثابت، یکی از مسائل بغرنج و قابل تأمل در تدوین استراتژی حقوق و دستمزد است. تورم یکی از عوامل مهم نابرابری درآمد، اهرم فشار اقتصادی بر قشرهای آسیب پذیر و گرایش به فعالیت های غیرمولد است. هدف از شاخص بندی حقوق و مزایا حمایت از قدرت خرید است که یا باید بر اساس انتظارات تورمی در آینده یا بر اساس نرخ تورم مشاهده شده در یک دوره زمانی خاص باشد. علاوه بر آن نرخ متوسط حقوق و مزایا در تنظیم جداول حقوق مؤثر برای کارفرما نیز می تواند در پاسخگویی مطلوب باشد. همچنین مقایسه وضعیت حقوق بگیران در بخش خصوصی و دولتی، تفاوت های نحوه تنظیم محدودیت ها و شرایط تنظیم بودجه مربوط به مشاغل دولتی و غیردولتی را نیز مشخص می نماید. در انتهای فصل نیز نظرات صاحب نظران علم اقتصاد در زمینه دستمزد عنوان به اختصار آورده شده است.

## ۱-۲۶- پرسش ها

۱. مدیریت استراتژیک چیست؟ شش گام متوالی و مستمر آن را نام ببرید.
۲. در برنامه ریزی استراتژیک چه نکاتی قابل اهمیت است؟
۳. روش های پرداخت حقوق و دستمزد در بین کشورهای سرمایه داری، سوسیالیستی و ... چگونه است؟ توضیح دهید.
۴. دو بعد اساسی در تعیین استراتژی های پرداخت حقوق کارکنان را نام برده به اختصار توضیح دهید.
۵. چرا تدوین استراتژیک نظام پرداخت لازم و ضروری است؟ توضیح دهید.
۶. بین حقوق و پاداش عملکرد با استراتژی چه رابطه ای وجود دارد؟ (مرتبط ساختن حقوق و پاداش عملکرد با استراتژیک)
۷. جایگاه و اهمیت نظام طبقه بندی و ارزشیابی مشاغل در نظام پرداخت را بررسی کرده و مهمترین اهداف آن را نیز توضیح دهید.
۸. در تعیین حقوق و مزایا مدیریت و کارکنان چه نقشی دارند؟ توضیح دهید.
۹. آیا بین حقوق و مزایای کارکنان بخش های مختلف تفاوتی وجود دارد؟ چرا؟ (بررسی میزان تعیین حقوق کارمندان، کارگران و ...)
۱۰. در تعیین روش های توسعه و تعدیل چه مواردی نقش و تأثیر اصلی دارند؟



## فصل ۲ - نظریه های حقوق و دستمزد

### ۲-۱ - اهداف رفتاری

از خواننده انتظار می رود پس از مطالعه این فصل بتواند:

۱. اصول و اهداف حاکم بر نظریه ها و تئوری های دستمزد را بیان کند.
۲. نظریه دستمزد بر اساس عرضه و تقاضای کار را همراه با مسائل آن شرح دهد.
۳. نظریه دستمزد بر اساس حداقل معیشت را به همراه مسائل آن توضیح دهد.
۴. نظریه دستمزد بر اساس وجه مزد را به همراه مسائل آن شرح دهد.
۵. نظریه دستمزد بر اساس قدرت پرداخت را به همراه مسائل آن شرح دهد.
۶. نظریه دستمزد بر اساس درآمد ملی را به همراه مسائل آن شرح دهد.
۷. نظریه دستمزد بر اساس مبانی فرهنگی / ارزشی را به همراه مسائل آن توضیح دهد.
۸. نظریه دستمزد بر اساس شاخص هزینه زندگی را به همراه مسائل آن شرح دهد.
۹. نظریه دستمزد بر اساس چانه زنی را به همراه مسائل آن شرح دهد.
۱۰. نظریه دستمزد بر اساس قوانین و مقررات دولتی را به همراه مسائل آن بیان کند.
۱۱. نظریه دستمزد بر اساس نظر و توافق اتحادیه و سندیکا را به همراه مسائل آن شرح دهد.
۱۲. نظریه دستمزد بر اساس بهره وری را به همراه مسائل آن شرح دهد.
۱۳. نظریه دستمزد بر اساس مبانی تشویقی و انگیزه ها و افزایش تولید را به همراه مسائل آن بیان کند.
۱۴. نظریه چسبندگی دستمزدها را به همراه مسائل آن شرح دهد.
۱۵. سایر نظریه های پرداخت را همراه با مسائل آن شرح دهد.
۱۶. مقایسه ای کلی در پیرامون اثرات کوتاه و بلند مدت نظریه ها ارائه نماید.

### ۲-۲ - اصول و اهداف حاکم بر نظریه های پرداخت

هر نظریه با توجه به اصول، شیوه ها، اهمیت مفاهیم، مقاصد و اهداف، مورد مطالعه و بررسی قرار می گیرد. این اصول و شیوه ها در واقع تجلی گرایش ها و رویکردهایی هستند که در نظریه ها یا تئوری ها، زیرساخت درک خواننده را از مفاهیم بنا می کنند. و می توانند بدون بحث در مورد حقوق و دستمزد نیز مطرح باشند؛ زیرا هر کدام برگرفته از نظام ارزشی اقتصادی و فرهنگی خاصی است. به طور مثال نمی توان گفت نظریه عرضه و تقاضای کار تنها دارای بعد حقوق و دستمزد می باشد، چرا که بحث اشتغال و یا مباحث دیگر اقتصادی را نیز در بر دارد، یا بحث انگیزش صرفاً در نظریه بهره وری متبلور شده است و یا نظریه ارزشی به



وضعیت فرهنگی جامعه توجه دارد. سایر نظریه ها نیز به نوبه خود برگرفته از شرایط اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی خاص خود خواهند بود.

سطح عمومی دستمزد، ساختار مزد، تفاوت نرخ دستمزد در شرایط زمانی و مکانی خاص، تمایلات انسان نسبت به کار، سازمان خاص، شغل خاص، علل جابه جایی کارکنان، و شرایط و ادامه کار مزد بگیران، پرداخت هایی که موجب انگیزش می شوند و اینکه تا چه زمانی باید ادامه داشته باشند، و مواردی از این دست، نشان از عمق و پیچیدگی نظام پرداخت دارد که باید مورد مطالعه و بررسی قرار گیرد.

نظریه های پرداخت سعی در تعیین پیچیدگی های مربوط به مباحث بالا داشته و مسائل سازمان ها در حفظ و جذب نیروی انسانی را با هدف افزایش بهره وری و تأمین حداقل رفاه اجتماعی و یا سایر مسائل مربوط مورد بررسی قرار می دهد و مسئولین و مدیران را وادار می کند که مسائل مربوط به این نظریه ها را مد نظر قرار دهد و وقایع احتمالی آینده را در این زمینه پیش بینی نمایند تا بر اساس آن، رفتار مناسب سازمانی را انجام دهند. به طور کلی این نظریه ها با توجه به پیچیدگی های بسیار زیاد سعی دارند واقعیت را ساده تر مورد مطالعه قرار دهند. البته نباید انتظار داشت که نظریه های پرداخت پاسخگوی همه مشکلات مدیریت منابع انسانی در سازمان ها باشند. اما آنچه مسلم است اینکه می توان ادعا داشت که این نظریه ها با برنامه ریزی صحیح و اتخاذ تصمیمات مناسب می توانند مسائل را سریع تر - بر پایه مبانی و اصول علمی مدیریتی - حل و فصل نمایند.

نظریه ها و مدل های پرداخت از لحاظ مفهومی قابل دسته بندی و تفکیک نیست و هر یک به نوبه خود اثرات مثبت، منفی و یا خنثی دارد اما از لحاظ پویایی و ایستایی، تمرکز یا عدم تمرکز در سیاست گذاری پرداخت و خط مشی، اثرات گروهی و مواردی از این قبیل قابل تقسیم بندی است.

مانند نظریه برابری عرضه و تقاضا و یا بهره وری که بر مبنای اصول کلی بنا شده و تنها در نظام های اقتصادی متفاوت ممکن است اثرات متفاوت داشته باشد. به هر حال نظریه ها با توجه به ساختار اقتصادی، سیاسی، اجتماعی، فرهنگی و ارزشی یک نظام قابل بررسی هستند.

با توجه به این مباحث و بررسی عوامل، اصول و اهداف حاکم بر نظریه ها، اثرات و نقش آنها را می توان به شرح زیر بیان نمود:

نظریه های ایستاد و مستمر

۱. پویایی و ایستایی نظریه ها: مدل های نظام پرداخت نشان از آن دارند که برخی از نظریه ها مانند نظریه عرضه و تقاضا، چسبندگی دستمزدها، حداقل معیشت با بهره وری، همواره به صورت مستمر و ثابت اثرات خود را در ابعاد کوتاه مدت و بلند مدت در مسائل اقتصادی خرد و کلان خواهند داشت. اما از سوی دیگر نظریه هایی نیز هستند که بر دستمزد اثر مستمر و ثابت ندارند، بلکه اثرات آنها به شرایط خاص سیاسی، اجتماعی و فرهنگی جامعه و ساختار سازمان های مربوط بستگی دارند. نظیر نظریه فرهنگی و ارزشی که در نتیجه بافت فرهنگی متفاوت جوامع و اصول ارزشی آنها می تواند نظریه های ثابت را تحت تاثیر قرار داده و اثرات متفاوتی بر حقوق و دستمزد بگذارد. لذا این نظریه ها غیرثابت و غیرمستمر تلقی شده و متغیر یا پویا نیز نامیده می شوند.

۲. اثرات گروهی نظریه ها: اصولاً هیچ یک از این نظریه ها به تنهایی در ساختار حقوق و دستمزد نمی توانند تعیین کننده باشند، بلکه همواره تعدادی از این نظریه ها ساختار یک نظام حقوق و دستمزد را تعیین می کنند که استراتژی های پرداخت آن نظام از آنها نشأت می گیرد.

فرضاً در نظامی با گرایش اقتصاد آزاد که سیاست های پرداخت بر اساس ارزش سرمایه تعیین می گردد نظریه های عرضه و تقاضا، بهره وری، تأمین حداقل معیشت و یا حسب مورد سایر نظریه ها الگوهای نظام پرداخت را تعیین می کنند. برخی از این نظریه ها مانند قدرت پرداخت، و یا نظریه بهره وری که از استراتژی های پرداخت است، به صورت گروهی جزء محدود کننده های عوامل مؤثر در نظام پرداخت می باشد و یا نظریه های ارزشی و فرهنگی و هزینه زندگی تحت شرایط خاص مشترک به عنوان عوامل محیطی مؤثر هستند.

۳. مفهوم نظریه ها و آثار آنها: نظریه ها هر کدام برگرفته از شرایط خاصی هستند که برخی از این شرایط عبارتند از:

- حضور ادیان، مکاتب اعم از سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و نظام های ارزشی در طول تاریخ که این مفاهیم در آنها پرورش یافته است.
- وجود جنبه های فلسفی پرورش یافته در حوزه های مربوط با نگرش های اندیشه ای، اخلاقی، علمی و رفتاری.
- مفاهیم نظریه ها همچون پدیده های استراتژیک ذهنی است و از اجزاء بنیادی تشکیل می شود و و از تجربه نشأت گرفته و آن چیزی است که ما می آموزیم، بنابراین چارچوب شکل دهنده آموخته های دانش بشری است.

این نظریه ها آثاری نیز به دنبال دارند؛ از جمله:

- این اصول و شیوه ها، شکل دهنده اطلاعات در جوامع زیادی بوده و در حقیقت اساس شکل دهی ایده های پراکنده به شمار می رود.
- مفاهیم این نظریه ها هر چه که باشد در نهایت به شاخص ها و معیارهایی تبدیل می شود و این امکان را به وجود می آورد که بتوان به افکار، سمت و سو داد.
- این مفاهیم با قرار گرفتن در جایگاهی خاص می توانند مورد توافق بوده و در ایجاد هماهنگی مؤثر باشند.

۴. آثار محیطی و محاطی نظریه ها: نظریه های پرداخت از لحاظ اثر بر نظام به دو دسته محیطی و محاطی تقسیم می شوند. برای نمونه نظریه های قدرت پرداخت و قوانین و مقررات که نظام پرداخت را به خصوص در بخش غیر دولتی در چارچوب حداقل و حداکثر مدنظر قرار می دهد، محاطی محسوب می گردند و یا نظریه تأمین حداقل معیشت اثرات محیطی و محاطی متفاوتی دارد.

۵. بازتاب تمرکز و عدم تمرکز نظریه های پرداخت: دولت ها و کارفرمایان در برخی موارد کلیه مراحل سیاست گذاری، سرمایه گذاری، طراحی روش پرداخت، اجرا و ارزیابی آن را به صورت متمرکز و مرکزی



۸. ابزارهای عمده تحلیل نظریه های دستمزد: به کارگیری نظریه ها به عنوان ابزارهای عمده تحلیل بستگی به مفاهیم تعریف شده از آنها دارد که در چارچوب تعاریف ارائه شده، تحلیل های متفاوتی از آنها انجام می پذیرد.

۹. نگرش های نوین در زمینه نظریه: پرداخت بر مبنای عملکرد، شایستگی، مشارکت در انجام امور، مدیریت ایده ها، توسعه دانش و افزایش مهارت های راهبردی در زمینه های مختلف از مسائلی است که مدیریت نوین در پی آن است. در بررسی های تحول آفرین امروز با توجه به اینکه سازمان ها مهمترین عناصر موفقیت جامعه هستند و تحرک و پویایی آنها به عناصر تحول بستگی دارد، مفهوم نظریه های حقوق و دستمزد نیز دستخوش تغییر می شود. روند نگرش به نظریه های حقوق و دستمزد در جدول ۱-۲ نشان داده شده است.

جدول ۱-۲. روند نگرش به نظریه های حقوق

مفهوم و عنصر مؤثر	دنیای سستی	دنیای مدرن	دنیای پست مدرن
نظریه های حقوق و دستمزد	ساده بر اساس نظر کارفرما	نظامند بر اساس ارزیابی دقیق و طبقه بندی و ارزشیابی مشاغل	فردی شدن حقوق و دستمزد

## ۲-۳- انواع نظریه های دستمزد

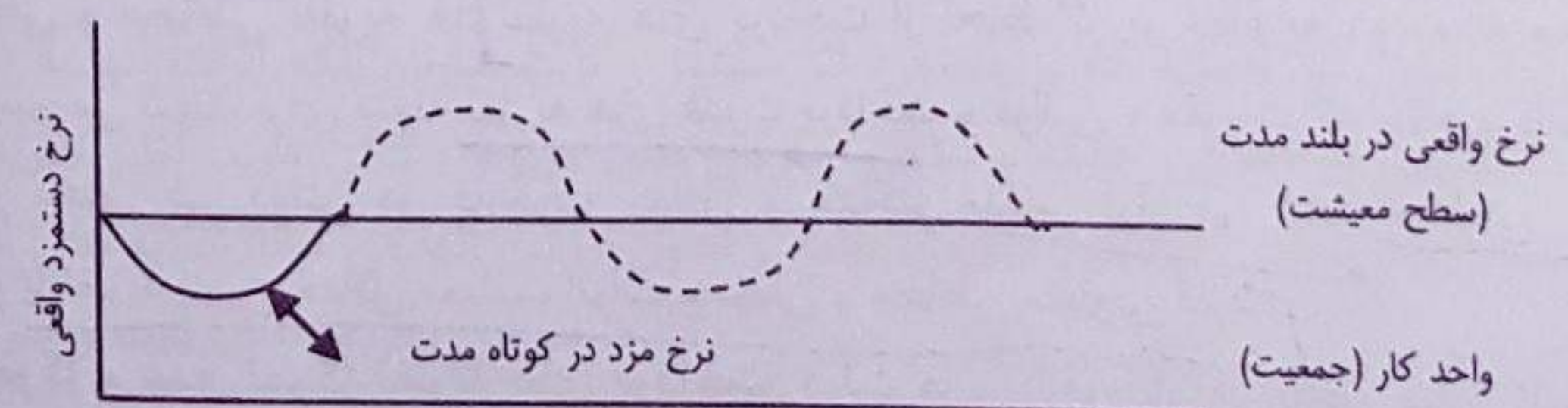
بررسی های انجام شده در مجموعه اطلاعات موجود منابع انسانی و اطلاعات جمع آوری شده از اسناد داخلی و خارجی نشان می دهد که نظریه های موجود اعم از نظریات عمده و یا تکمیلی هر یک، رویکردها، شیوه ها و ضوابط خاصی را برای شکل گیری مفاهیم مربوط به حقوق و دستمزد مدنظر دارند. بدین ترتیب که برخی نظریه ها، نظریات اساسی و عمده محسوب می شوند، مانند نظریه های عرضه و تقاضای کار، نظریه بهره وری یا نظریه اتحادیه و سندیکاها و برخی مانند نظریه فرهنگی/ارزشی و یا چسبندگی دستمزد به عنوان مکمل یا به صورت توصیه، ارائه و مطرح می گردند که در ادامه به شرح هر یک پرداخته می شود.

لازم به یادآوری است که در برخی کتاب ها به مواردی نظیر عوامل شغلی، نظریه انتظار، نظریه برابری مزد و یا مواردی از این قبیل اشاره می گردد که به نظر نگارنده این موارد اگر چه به عنوان ابزارها یا عوامل مؤثر در پرداخت در نظر گرفته می شوند، اما به عنوان نظریه مطرح نیستند. برای نمونه عوامل شغلی از جمله مسائلی در نظام پرداخت است که پایه ارزیابی مشاغل است یعنی مشاغل هر مؤسسه ای به پایه یکی از روش های مطرح مورد ارزیابی قرار می گیرند. همچنین بحث تئوری انتظار بیان می کند که هر چه پرداختی به فرد بیشتر باشد، باعث برانگیخته شدن فرد در جهت اهداف سازمانی خواهد شد. این مورد هم اگر چه نظام جبران خدمات را تحت تأثیر قرار می دهد، اما به عنوان یک نظریه نمی توان با آن برخورد نمود، زیرا صرفاً مفهوم ارزش، پیامد و یا انتظار افزایش عملکرد را در بر دارد و از موارد انگیزشی کار است. نظریه برابری دستمزد نیز بحث مقایسه دریافتی ها را بین کارکنان مطرح می نماید و رفع تبعیض را پی می گیرد. در این حالت نظام جبران خدمات کارکنان باید ساختاری داشته باشد که کارکنان احساس تبعیض ننمایند.

انجام می دهند. در اغلب کشورهای در حال توسعه به دلیل تلاش برای رشد کامل، سازمان ها به صورت شرکت اداره می شوند که در این صورت نظریه های فرهنگی و ارزشی، عرصه و تقاضای کارها، هزینه زندگی، حداقل معیشت، چسبندگی دستمزد، به مجموعه نظریه های اتحادیه و سندیکا، قوانین و مقررات دولتی و بهره وری و یا قدرت پرداخت، رابطه دولت و کارکنان اثر گذاشته و عموماً سیاست و خط مشی ها و بعضاً بخش اجرایی آن هم به صورت متمرکز عمل می شود. اما در کشورهای توسعه یافته اصولاً کل نظام پرداخت به صورت غیرمتمرکز بوده و برای آنها قالب خاصی تعریف شده است و سیاست های استقلال و عرضه و تقاضای کار، در نظام پرداخت بر اساس نظریه های مناسب تعیین می گردد. از طرف دیگر در برخی موارد ساختار عدم تمرکز موجب شده است که نظریه ای که در دولت های متمرکز عمل می کند، در این گونه دولت ها به صورت عکس عمل نماید.

ع. رابطه علم اقتصاد و نظریه های پرداخت: حقوق و دستمزد و یا سایر عناوین پرداخت از قبیل مزایا یا پاداش، یک قیمت است و جدول حقوق و مزایا یک سیستم فرعی قیمت هاست. نظام قیمت ها به طور اساسی اعم از مستقیم و غیرمستقیم متأثر از عرضه و تقاضا است. به علاوه مابه ازاء مبلغی است که بابت از دست دادن نیروی جسمی یا فکری به فرد پرداخت می شود؛ یا اینکه پولی است جهت تشویق و ترغیب نیروی کار برای تولید و افزایش کارایی و بهره وری. به هر حال قیمت نیروی کار و یا دستمزد، پاداش و مزایا و سایر موارد پرداخت به طور مستقیم یا غیرمستقیم بر قیمت تمام شده کالا و خدمات تأثیر می گذارد.

بنیاد هر یک از نظریه های پرداخت را علم اقتصاد شکل می دهد. برخی از این نظریه ها نظام های اقتصاد خرد و برخی دیگر نظام های اقتصادی کلان را پوشش می دهند. برای مثال نظریه عرضه و تقاضای کار کمتر در ارتباط با یک واحد کوچک اقتصادی مانند یک شرکت نظر می دهد و بیشتر کلیت یک نظام اقتصادی را مورد بررسی قرار می دهد. در نتیجه می توان گفت که حقوق و دستمزد ریشه در علم اقتصاد دارد. ۷. مفهوم کوتاه و بلند بودن نظریه: هر نظریه عموماً به صورت تلویحی یا تقریبی تلاش می کند پرسش های خاصی را مورد بررسی و توجه قرار داده و به آنها پاسخ دهد. برای نمونه براساس نظریه وجه مزد دستمزدها در یک دوره زمانی اثر تناوبی بر سطح معیشت دارد و در کوتاه مدت انحراف از سطح معیشت چندان محسوس نیست (شکل ۱-۲). این در حالی است که عکس نظریه وجه مزد تلاش در جهت تبیین سطح عمومی دستمزدها در کوتاه مدت دارد. ماهیت این نظریه به رشد یا نزول وجه مزد در بلند مدت اشاره دارد. پس هر کدام از نظریه ها می تواند اثر کوتاه یا بلند مدت داشته باشد.



شکل ۱-۲. اثر تناوبی فرد بر سطح معیشت در دراز مدت



انواع نظریه های مورد نظر به این شرح است: (۱) عرضه و تقاضای کار، (۲) دستمزد بر اساس حداقل معیشت، (۳) دستمزد بر اساس وجه مزد، (۴) دستمزد بر اساس قدرت پرداخت، (۵) دستمزد بر اساس درآمد ملی، (۶) دستمزد بر اساس شاخص هزینه زندگی، (۷) دستمزد بر اساس فرهنگی و ارزشی پرداخت، (۸) پرداخت بر اساس چانه زنی، (۹) پرداخت بر اساس سرمایه گذاری مزد، (۱۰) پرداخت بر اساس قوانین و مقررات دولتی، (۱۱) دستمزد بر اساس نظر و توافق اتحادیه و سندیکا، (۱۲) دستمزد بر اساس بهره وری، (۱۳) دستمزد بر اساس تشویق و انگیزه و افزایش تولید، (۱۴) نظریه چسبندگی دستمزد، (۱۵) پرداخت بر اساس فرهنگ سازمانی.

### ۲-۳-۱- نظریه دستمزد بر اساس عرضه و تقاضای کار<sup>۱</sup>

به زبان ساده «حقوق» یا «دستمزد» پولی است که انسان در برابر ارائه نیروی کار یا خدمت دریافت می کند. از سوی دیگر بازار کار به معنی محدود عبارت است از محلی که عرضه کنندگان و متقاضیان کار درخواست های خود را مطرح می کنند. لذا در شرایط رقابت آزاد دستمزد در نقطه تلاقی عرضه و تقاضای کار تعیین می گردد که این نقطه از لحاظ بازار کار نقطه تعادل نامیده می شود. عرضه و تقاضای کار به شرح زیر تعریف می شود:

**عرضه کار:** عبارت است از مقادیر کار که در خلال یک دوره زمانی خاص در مقابل قیمت های مختلف گزینه شده است به فرض آنکه تمام عوامل دیگر ثابت بماند و در بازاری خاص ارائه شود.

**تقاضای کار:** جدولی است از مقادیر کار که طی دوره و یا زمانی خاص در مقابل قیمت های گزینه شده در یک بازار خاص که در آن تمام عوامل ثابت باشند، خریداری خواهد شد.

**تعادل:** نقطه ای است که در آن مقدار کار تقاضا شده برابر با مقدار کار عرضه شده است.

اگر چه نتیجه استفاده از این روش، ایجاد یک نظام پرداخت بر اساس میزان حقوق و دستمزد متداول در بازار کار است ولی به نیروی انسانی مانند کالا و خدمات نگریسته شده و توجهی به نیازهای اساسی، مهارت ها و تخصص او نمی شود. برخی از مسائل و ابهامات این نظریه عبارتند از:

۱. دستمزدها بر اساس افزایش میزان عرضه نیروی کار در برابر تقاضا کاهش و در زمان عرضه محدود نیروی کار یا ثابت ماندن آن در برابر افزایش میزان تقاضای کار، افزایش می یابند. اما در مورد نیروهای ماهر و متخصص و کمیاب و یا در مورد کارهای سخت و دشوار که افراد کمتری قادر به انجام آن هستند، شرایط این نظریه کمتر مؤثر خواهد بود.

۲. این تئوری به سایر عوامل مؤثر در پرداخت از جمله توان اقتصادی، قوانین و مقررات، مسائل سیاسی یا نظریات حداقل مزد یا فرض چسبندگی دستمزدها توجهی ندارد.

۳. این نظریه متأثر از تفکر اقتصادی بازار کاملاً آزاد است و در کشورهایی با نظام های مختلف اقتصادی به ویژه در کشورهای در حال توسعه که شرایط بازار آزاد کاملاً برقرار نیست، مطلوبیت چندانی ندارد. به همین دلیل به طور مشخص پشتیبان چندانی ندارد.

۴. بر اساس این تئوری چون حقوق و دستمزد در نقطه تلاقی منحنی عرضه و تقاضای کار، تعیین می شود به دلیل یک بعدی بودن نمی تواند ملاک استراتژی پرداخت تلقی گردد.

۵. بر اساس این تئوری به خدمات انسانی و دستمزد مربوط به آن همانند کالا و پول در اقتصاد نگریسته می شود از این رو بازار باید از ویژگی ها و شفافیت بسیار برخوردار باشد. این امر به ویژه در کشورهای در حال توسعه و یا کمتر توسعه یافته که چنین شفافیتی به چشم نمی خورد، عملاً محقق نمی شود.

۶. این نظریه ظاهراً به مسائلی مانند قوانین و مقررات دولتی، تصمیمات سیاسی، مسائل اجتماعی و تعیین اتحادیه ها و شورای کارکنان توجه نمی کند. این در حالی است که مؤلفه های مذکور حداقل در کشورهای در حال توسعه - از جمله کشور خودمان - قابل اغماض نیست.

۷. در این نظریه اگر عرضه و تقاضای کار، ثابت فرض شود (البته بسته به نوع تغییرات قیمت های انتظاری) و یا بازار اشتغال نیز ثابت و یا متغیر گردد باز هم نمی توان به راحتی پیرامون سنوات و سطوح مختلف کار و دستمزد بحث نمود.

۸. با توجه به تأکیدی که این نظریه عمدتاً بر عرضه کار دارد کاهش یا افزایش جمعیت در تعیین دستمزد عامل کنترل کننده ای است. از نظر زمان، بر اساس این نظریه در دراز مدت، دستمزدها در یک دوره زمانی روند افزایشی یا کاهشی در سطح معیشت دارند. این نظریه بیشتر یک نظام کلان اقتصادی را تحت پوشش قرار می دهد و واحدهای بزرگ اقتصادی را بررسی می کند.

### ۲-۳-۲- نظریه دستمزد بر اساس حداقل معیشت<sup>۱</sup> ← مالکوس و ریکار دو

این تئوری به وسیله مالکوس و ریکار دو مطرح شد و گسترش یافت و برای مدتی نیز رایج گردید با توجه به نظر «آدام اسمیت» مزد باید به میزانی باشد که فرد بتواند حداقل معاش خود را از طریق آن تأمین کند و این حق طبیعی کارکنان است که دریافتی آنان به اندازه حداقل نیازهای اساسی آنان باشد. این موضوع عملاً تأیید کننده نوعی نظریه ارزشی و فرهنگی است و بیان می کند که بنا بر اصل عدالت اجتماعی و افزایش توسعه یکپارچگی، لزوماً می بایست برای همه افراد، شرایط دریافت یکسان، بر اساس توانمندی - و لااقل در سطح حداقل معیشت - فراهم شده باشد. حداقل معیشت در اینجا بر اساس نیازهای اساسی یک فرد که در آسودگی و آسایش روانی و ارضاء نیازهای طبیعی باشد معنی می شود. از این رو حتی در شرایط افزایش عرضه کار نسبت به تقاضای کار، می بایست مسأله پرداخت مزد در سطح حداقل معیشت تأمین شود.

برخی از مسائل مطرح در ارتباط با این نظریه عبارتند از:

۱. این نظریه چندان به رابطه میان عرضه و تقاضای کار توجهی ندارد زیرا معیارهای مربوط را وابسته به ارزش های فرهنگی موجود در یک جامعه می داند. لذا چندان نمی توان از این تئوری در بحث های اقتصادی بهره مند شد.

<sup>۱</sup> Minimum Cost of Living

<sup>۱</sup> Labor Supply and Demand Theory



۲. بنا به باور نظریه پردازان، این تئوری نرخ دستمزد را در کوتاه مدت با نوسان در حد بالاتر یا پایین تر از حداقل معیشت و در دراز مدت در نزدیکی سطح حداقل معیشت می داند و به سطح نرخ عمومی دستمزد توجهی ندارد. ولی به هر روی، در زمان رونق اقتصادی احتمال افزایش دستمزد زیاد است.

۳. این نظریه از نظر اقتصادی اصولاً بیشتر یک نظام اقتصادی کلان را تحت تأثیر قرار می دهد و عمدتاً از نظر سازمانی نیز یک واحد بزرگ اقتصادی را بررسی می کند.

۴. از نظر این تئوری سطح عمومی دستمزدها را جمعیت یا تعداد کارگران تعیین می کنند. لذا برحسب عرضه کار افزایش تعداد کارگران موجب کاهش درآمد خواهد شد.

۵. استدلال های مطرح شده پیرامون این نظریه دارای بار ارزشی ظاهراً اخلاقی و جدی نیست زیرا چنین عنوان می شود که در زمان های مناسب که قدرت خرید کارکنان زیادتر شده و از غذا و امکانات مکفی برخوردار می شوند نرخ مرگ و میر کاهش می یابد. بالعکس با افزایش جمعیت، عرضه کار بیشتر می شود و نرخ دستمزد به حداقل معیشت باز می گردد و در نتیجه حاصل آن گرسنگی، ناخوشی و ... است. سرانجام نرخ مرگ و میر بالا رفته و سایر عوارض اجتماعی نیز نمایان می شود.

۶. یکی از اشکالات وارد بر این نظریه این است که افزایش دستمزد را موجب افزایش جمعیت و نیروی کارگر می داند که این امر امروزه عموماً واقعیت ندارد و در بیشتر موارد عکس این حالت را نتیجه می دهد.

۷. با توجه به اصول ناظر بر این نظریه که معیارها و شاخص های مربوط را تحت عنوان تأمین نیاز در مفهوم حداقل معیشت معتبر می داند، بدون توجه به سایر عوامل مؤثر در نظام می بایست برای همه کارکنان در سطح حداقل نیازها حقوق و دستمزد پرداخت نمود.

۸. این نظریه در حقیقت معیار و شاخصی را در نظر نمی گیرد و مفهوم کار و شرایط دشوار اقتصادی یک نظام را ملاک قرار نمی دهد.

۹. اگر چه این خود یک نظریه است اما برخی از صاحب نظران بر این باورند که آن را، از جمله نظریه های حقوق و دستمزد نمی توان به حساب آورد. به هر حال جهت درک سایر نظریه ها لازم است مورد تحلیل قرار گیرد.

۱۰. این نظریه تلاش می کند به یک پرسش مشخص که چه چیزی سطح عمومی دستمزدها را تعیین می کند و اینکه چرا در این نظریه سطح عمومی دستمزد در جدول محور معیشت قرار می گیرد، پاسخ دهد.

۱۱. نظریه در فرض قرار دادن علت میان افزایش مزد و نوسان جمعیت است.

۱۲. معیارهای مربوط به این نظریه تحت عناوین عدالت، معیشت، آسودگی و آسایش روحی، خشنودی و رضایت کارکنان پایه گذاری شده است و شرایط و ساعات کار و خدمات در نظر گرفته نمی شود.

## ۲-۳-۳- نظریه دستمزد بر اساس وجه مزد<sup>۱</sup> یا<sup>۲</sup> استوارت میل

این تئوری که به دنبال تئوری حداقل معیشت و شاید به عنوان جانشینی آن توسط «جان استوارت میل» در نیمه اول قرن نوزدهم ارائه گردید و بر مبنای مقدار پول و سرمایه معینی که برای پرداخت دستمزد در نظر گرفته می شود، بنا شد. بدین معنی که میزان معینی فرضاً  $X$  ریال برای پرداخت دستمزد در نظر گرفته شده است و اگر تعداد کارکنان  $A$  باشد، سطح دستمزد معادل  $X/A$  خواهد بود. به عنوان مثال اگر وجه مزد ۱۰۰۰ ریال باشد و تعداد ۵ نفر در مؤسسه کار کنند، سطح دستمزد  $200 = 1000 \div 5$  ریال خواهد بود. لذا دستمزد یک فرد از مقدار پول و سرمایه معینی که برای پرداخت دستمزد اختصاص داده شده است، محاسبه می گردد. یعنی سطح دستمزد نسبت کل وجه اختصاص داده شده به تعداد کارکنان سازمان است.

این تئوری بر مبنای عرضه کار استوار است و در کوتاه مدت از دیدگاه کلی بدون در نظر گرفتن سایر عوامل به موضوع نرخ دستمزد می پردازد. تئوری مذکور در مورد کار بسیار ساده معنی پیدا می کند و در سطح واحدهای کوچک به ویژه در روستاهایی که تقاضای کار بستگی به میزان پول و سرمایه موجود تولید کننده دارد، قابل اجرا است. ولی در سطح واحدهای تولیدی و خدماتی بزرگ و یا سطح عمومی دولت که سطح دستمزد، به درآمد جاری آن واحد بستگی دارد، قابل اجرا نیست و در نهایت این تئوری در تعیین سطح عمومی دستمزدها کاربردی ندارد و ناموفق است. سایر مسائلی که در ارتباط با این تئوری مطرح است عبارتند از:

۱. این تئوری، نسبت به کاهش سطح عمومی دستمزدها غیرقابل انعطاف است ولی نسبت به افزایش دستمزد اندکی انعطاف پذیر است؛ یعنی سطح عمومی دستمزد به دلیل چسبندگی به «سیاست کف دستمزد»<sup>۲</sup> موجب می شود منحنی عرضه کار، پُرکشش شود و به صورت افقی در آید. از این رو دستمزد در سطح معین تثبیت می شود و با وجودی که تقاضای کار، به دلیل کاهش تولید و هزینه های آن، کاهش می یابد، دستمزد در همان حد معین می ماند. از سوی دیگر میزان اشتغال، کاهش می یابد یعنی کارفرمایان با قبول ثبات دستمزد و به دلیل هزینه های جبران نشده ناشی از کاهش تولید (و افزایش بیش از اندازه بالاسری ها) به اخراج کارکنان، اقدام می کنند.

۲. این تئوری با توجه به مسائل گفته شده همچون سیاست کف دستمزد یا چسبندگی دستمزد، نظام پرداخت را دگرگون می سازد و حتی روی بیکاری و سطوح اشتغال نیز، تأثیر خواهد گذاشت. ولی همان طور که گفته شد در اقتصادهای روستایی که تقاضای کار به مقدار پول و سرمایه روزانه تولید کننده بستگی دارد، قابل اجرا است.

۳. این نظریه جهت تعیین سطح عمومی دستمزدها در بلندمدت می تواند مؤثر باشد.

<sup>۱</sup> Fund Theory of Wage

<sup>۲</sup> Minimum Wage Policy



حد توان مالی عمومی می رسند و از این طریق، سطح دستمزد تعادلی<sup>۱</sup> را تعیین می نمایند که در صورت وجود اتحادیه ها یا سندیکاها عامل مهمی در تعیین نرخ دستمزد است.

۳. اصولاً یک مؤسسه در بلند مدت، برای افزایش دستمزد باید تولید و بازدهی اقتصادی خود را افزایش دهد. اما واقعیت این است که عامل عرضه و تقاضای کار، مؤثرتر از نظریه قدرت پرداخت عمل می کند.

۴. اگر به نظریه قدرت پرداخت از نظر تولید ملی توجه شود، در تعیین نرخ دستمزد عامل مهمی است زیرا این امر یک مسأله اقتصادی است و معمولاً در دوران فراوانی و رونق اقتصادی که تقاضا برای کار، زیاد است و سطح قیمت ها ترقی می کند، دستمزدها نیز افزایش می یابد و عکس آن.

۵. معمولاً در هر کشوری، متناسب با شرایط اقتصادی، اجتماعی و سیاسی، قوانین و مقررات حمایتی از کارکنان وجود دارد که همواره کارکنان آن کشور از حداقل مربوط استفاده می نمایند.

۶. در کشورهایی که سندیکاها یا اتحادیه های کارگری دارای نفوذ زیادی هستند و قراردادهای دسته جمعی کار معمول است، کارگران به وسیله اتحادیه های کارگری میزان سود مؤسسه را به عنوان دلیل اصلی تقاضای خود برای افزایش دستمزد اضافه حقوق مطرح می کنند و این اقدام متأثر از جنبه مدیریتی این نظریه است.

### ۲-۳-۵- نظریه دستمزد بر اساس درآمد ملی<sup>۲</sup>

در آغاز قرن بیستم میلادی اقتصاددانان، مسأله اشتغال بر اساس نرخ مزد را مورد سؤال قرار دادند. در سال ۱۹۳۲ «جان مینارد کینز»<sup>۳</sup> اقتصاددان انگلیسی نظریه مزد بر اساس اشتغال را در کتاب «تئوری عمومی اشتغال، بهره و پول»<sup>۴</sup> شدیداً مورد انتقاد قرار داد. وی اعتقاد داشت مسأله اشتغال را می بایست در طی یک مدت طولانی مورد بررسی قرار داد زیرا نمی توان مسئولیت بیکاری عظیمی از افراد را که با توجه به شرایط بحران اقتصادی پیش می آید به گردن کارکنان نهاد و به هیچ روی مسئولیت این بیکاری به عهده آنان نیست، یعنی در حقیقت موضوع اصلی آن است که نرخ مزد نمی تواند مسأله اشتغال را فرد به فرد حل نماید. این تئوری در حقیقت بحث اشتغال را عموماً در یک دوره طولانی مدت مطرح می کند، ولی سطح اشتغال یعنی عرضه کار بدون توجه به سایر عوامل و یا نظریه ها را خود به خود موجب افزایش دستمزد می داند. یعنی اگر تقاضای کالا و خدمات زیاد شود و واحدهای تولیدی برای پاسخگویی به این تقاضا، نیاز به کارکنان بیشتر داشته باشند، ملاحظه می گردد که بر اساس این نظریه دستمزد به طور غیر مستقیم مورد تجدید نظر قرار می گیرد و هر چه سطح اشتغال افزایش یابد، سطح دستمزدها نیز افزایش خواهد یافت ولی تا زمانی که تعداد بیکاران قابل ملاحظه باشند، نرخ دستمزد متناسب با افزایش سطح اشتغال افزایش نخواهد یافت.

۴. چون این نظریه تقریباً همانند نظریه عرضه و تقاضای کار است و موضوع را به صورت کلی و در کوتاه مدت بررسی می کند لذا در سطح کلان یک نظام قابل اجرا نیست، ولی در سطح واحدهای کوچک و در کوتاه مدت عملی است.

۵. عملکرد این نظریه در واحدهایی که سطوح دستمزد به درآمد جاری آنان بستگی دارد، موفق نیست.

۶. این نظریه اساساً تلاشی جهت تعیین سطح عمومی دستمزدها در کوتاه مدت است.

۷. نظریه وجه مزد به دلیل تأکید بر دستمزدها در نظام های اقتصادی کشاورزی کاربرد بیشتری دارد. پس نظریه وجه مزد ظاهراً برای چنین نظام اقتصادی مصادیق قابل ملاحظه ای دارد و تقاضا برای کار، بازتابی از اندازه وجه مزد است.

۸. این نظریه در جهان امروز نیز ارزشمند است. در یک اقتصاد صنعتی، دوره تولید شرکت ها از دوره تولید یک اقتصاد کشاورزی کوتاهتر است و ممکن است از درآمد تولید شده روزانه به کارگران پرداخت شود. اما این نظریه در تلاش برای تعیین سطح عمومی دستمزد در یک اقتصاد مدرن صنعتی ناتوان است.

### ۲-۳-۴- نظریه دستمزد بر اساس قدرت پرداخت<sup>۱</sup>

بنا بر این نظریه قدرت پرداخت حقوق و مزایا با توان مالی و اقتصادی مؤسسه یا سازمان یا دولت بستگی دارد. این روش اصولاً در بخش های عمومی مورد استفاده قرار می گیرد. همچنین در مؤسسات غیردولتی این روش در زمان افزایش درآمد مورد توجه قرار می گیرد اگر چه مدیران خواهان استفاده از این ابزار نیستند، اما باید بدانند که اگر سازمانی موفق به تأمین پرداخت متناسب و قابل رقابت با دیگران نباشد، طبعاً کارکنانش را از دست خواهد داد؛ هر چند که این امر یک باره و به طور کامل صورت نمی پذیرد. اما باید به این امر نیز توجه داشت که میزان حقوق و مزایا عملاً بیشتر بستگی به حجم عرضه و تقاضای کار دارد تا قدرت پرداخت زیرا مؤسسه ای که قادر به پرداخت دستمزدی معادل نرخ متداول و رایج نباشد، دیری نمی انجامد که کارکنانش به مؤسسات دیگر روی خواهند آورد. از این رو مؤسسات هر منطقه نیز باید در تعیین نرخ دستمزد تعادل را رعایت نمایند. زیرا این عمل به بازار کار و رقابت اقتصادی در جامعه لطمه وارد می سازد. مسائل دیگر مرتبط با این نظریه به شرح زیر قابل تأمل است:

۱. این نظریه به دلیل عدم انعطاف در یک سیستم اقتصادی و نداشتن قدرت رقابت و عدم تحرکات و تغییرات شغلی کارکنان و بازار کار موجب پایین آمدن ریسک تغییر شغل و جابه جایی می گردد که این خود حرکتی مطلوب برای ابتکار و تنوع شغلی نیست.

۲. اثر این نظریه در بخش های دولتی که امنیت شغلی برای کارکنان فراهم می آورد، بیشتر و ملموس تر است. در عمل، سازمان ها، جهت حفظ کارکنان و دستیابی به سطح دستمزد مناسب، به توافقی در

<sup>۱</sup> Payment Power Theory

<sup>۱</sup> Equilibrium Wage Level

<sup>۲</sup> National Income Determination and Wage Theory

<sup>۳</sup> John Maynard Keynes

<sup>۴</sup> The General Theory of Employment, Interest and Money



چون این روش صرفاً بر توانایی و امکانات مالی مؤسسه تکیه دارد، عملاً با ساختار دستمزد و اثرات نظام پرداخت، هماهنگ نیست. این روش با ایجاد یک ساختار منظم باعث بروز تغییرات در رابطه با دستمزدها، هزینه ها و نرخ دستمزد می گردد. همچنین موارد دیگری از لحاظ حقوق و دستمزد در این زمینه به شرح زیر قابل بحث است:

۱. این تئوری نمی تواند قابل تعمیم دو سوی به کارایی باشد؛ یعنی در زمانی که درآمد بالا است می باید نرخ دستمزد نیز افزایش یابد و در زمانی که درآمد اندک است و یا کافی نیست باید دستمزدها نیز کاهش یابد. لذا در مجموع، کاربرد این تئوری نمی تواند پایدار و در ساختار نظام حقوق و دستمزد همواره مطرح باشد.

۲. چون بخش های مختلف ممکن است دارای سودآوری متفاوت باشند، بنابراین نرخ دستمزد نمی تواند در کل مجموعه یکنواخت باشد.

۳. اگر توانایی پرداخت، عامل اصلی باشد، ممکن است رابطه بین پرداخت واقعی و ارزش واقعی بی تناسب باشد.

۴. چون در این تئوری سودآوری عامل اصلی در توانایی پرداخت است، لذا پرداخت نمی تواند از وضع با ثباتی برخوردار باشد.

۵. هسته اصلی این نظریه سطح پیشنهادی است که در مراحل اولیه پیشنهاد شکل می گیرد.

۶. با توجه به اینکه این تئوری اساساً منادی سرمایه حکومت با فکر می باشد، عملاً به نظریه اشتغال نزدیکتر است.

۷. در این تئوری سطح دستمزد می تواند با افزایش کارایی ابزار و ماشین آلات، افزایش سرمایه گذاری بلندمدت و بهره گیری از طرح های سرمایه ای و توسعه اتوماسیون (تعیین کسب بازده بیشتر از هر واحد) و درآمد به نفع کارکنان افزایش یابد.

### ۲-۳-۶- نظریه دستمزد بر اساس شاخص هزینه زندگی<sup>۱</sup>

«هزینه زندگی عبارت از مبلغ پول و درآمدی است که یک نفر یا یک خانوار به طور معمول و بنا به عرف جامعه برای گذران زندگی مناسب در یک دوره زمانی مشخص نیاز دارد». این میزان می تواند بر اساس سطح زندگی در یک منطقه متفاوت باشد زیرا هزینه های اصلی یعنی غذا، مسکن، لباس، بهداشت و غیره مواردی هستند که در تعیین میزان حقوق و مزایا مؤثر بوده و مورد محاسبه قرار می گیرند. نرخ این اقلام در مناطق و نقاط مختلف متفاوت است. لذا برحسب شرایط زمانی و مکانی خاص می بایست این تئوری مورد بررسی و ارزیابی قرار گیرد.

به رغم اینکه این نظریه مدعی است حقوق و دستمزد بر اساس شاخص سبد هزینه زندگی قابل تأمین و پرداخت است اما نباید از مسائل ذیل غافل بود:

۱. وضع اجتماعی و توسعه و تنوع احتیاجات زندگی، افراد را به تلاش و تکاپو و می دارد تا برای تأمین نیازمندی های تازه درآمد بیشتری فراهم کنند. از طرفی افزایش تقاضا برای کالاها و اجناس و خدمات به منظور رفع احتیاجات تازه موجب شده است که هزینه نیازمندی های مردم به تدریج افزایش یابد. حال هر قدر هزینه ها و به تبع آن قیمت ها سیر صعودی داشته باشند شاهد

کاهش ارزش واقعی دستمزدها از طریق تراز واقعی دستمزدها  $(W = \frac{w}{p})$  خواهیم بود.

۲. در زمان فراوانی و رونق اقتصادی که قیمت ها بالا می رود و هزینه مواد و سایر عوامل تولید ترقی می کنند  $(\frac{w}{p} \uparrow)$ ، دستمزدها افزایش می یابند تا تعادل برقرار شود البته مکانیزم بازار کار، همان گونه که در توضیح نظریه عرضه و تقاضا بیان شد، خود به خود از طریق افزایش تقاضای کار، دستمزدهای اسمی را افزایش خواهد داد.

۳. این نظریه هرگز نشان نخواهد داد که پرداخت پایه چقدر باید باشد.

۴. اعمال این روش، گرایش به تغییرات اسمی دستمزدها دارد و درآمد واقعی را ثابت در نظر می گیرد.

۵. اگر دستمزدهای اسمی به موازات تورم افزایش یابند، خود باعث افزایش مجدد هزینه ها خواهند شد و این دور تسلسل را نمی توان مبنای درستی برای تعیین سطح حقوق و دستمزد در نظر گرفت. چون با افزایش دستمزد یا به عبارتی درآمد، تقاضا بیشتر می شود و از آن طریق، قیمت ها دوباره افزایش خواهند یافت.

۶. این روش همچنین با مشکل اندازه گیری نیز روبروست. تنها شاخصی که تا کنون به آن استناد شده است، شاخص قیمت مصرف کننده است.

۷. هزینه زندگی، دارای همبستگی شدید به پارامترهای دیگری چون بهای محصولات استراتژیک، نقدینگی و امثال آن دارد.

۸. اصولاً این شیوه بدون توجه به بقیه فعل و انفعالات اقتصادی، پیگیری و توصیه نمی شود.

۹. این خط مشی در زمانی که تورم، با رونق اقتصادی کشور همراه است، ممکن است مطلوب باشد و در شرایط رکود تورم، باید با قید احتیاط عمل شود.

۱۰. به هر حال این سیاست تنها در کوتاه مدت می تواند مؤثر باشد و ادامه آن در مدت طولانی بنا به مشکلات گفته شده، نمی تواند سامان دهنده نظام بهینه حقوق و دستمزد باشد و مبنای خوبی را برای آن فراهم کند.

۱۱. طبیعی است که بر اساس این نظریه هر قدر هزینه زندگی و سطح قیمت ها بالا رود، از ارزش واقعی پولی که به عنوان حقوق و مزایا پرداخت می شود، کاسته خواهد شد.

<sup>1</sup> Wage: Price



۱۲. تردیدی نیست که اگر این نظریه یکی از ملاک های پرداخت باشد، افزایش سالانه حقوق و مزایای کارمندان بر اساس افزایش نرخ تورم در سطح کلان اقتصادی مدنظر خواهد بود.

۲-۳-۷- نظریه دستمزد بر اساس مبانی فرهنگی / ارزشی<sup>۱</sup>

در تعیین حقوق و مزایا بر اساس این روش می بایست عوامل تعیین کننده را فرهنگ مرتبط با مسائل فرهنگی در یک جامعه دانست. از این روش در حکومت هایی که محورها انسانی- اخلاقی است و یا حکومت هایی که قانون اساسی آنان، از یک مکتب خاص یا ایدئولوژی خاصی متأثر است، استفاده می شود. از آنجا که در این مبانی بر رعایت عدالت در پرداخت دستمزدها تأکید می شود و این موضوع جزء مباحث اخلاقی آنها است، لذا توجهی به مسائل نظریه های اقتصادی و یا سایر شرایط نمی شود.

عمر این نظریه شاید بیشتر از سایر نظریات باشد چرا که از آغاز اصول اعتقادی، باورها و فرهنگ ها از جمله زیرساخت های آن بوده اند که اساس پرداخت دستمزد را پیشنهاد می کرده اند و به تدریج، با وسعت گرفتن و پیچیده تر شدن فعالیت ها، قوانین و مقرراتی برای ارائه دستمزد در برابر کار، وضع شده و به اجرا در آمده اند. سایر ویژگی های نظریه عبارتند از:

۱. این نظریه، قابل رد کردن نیست و اهمیت آن را نمی توان نادیده گرفت؛ به ویژه در کشور ما، که حکومت دینی بر آن حکمفرما است و بنای قانون اساسی و راهبردهای توسعه ای و برنامه های بلند مدت و میان مدت، بر پایه اصول دینی استوار است و ارزش های حاکم بر نظام حقوق و دستمزد از همین اصول سرچشمه می گیرند. به فرض در اسلام، کار اقتصادی مفیدی که تولید کننده ثروت باشد، منشأ حق است و حقوق و دستمزد پرداختی، به میزان و کیفیت و بازده کار استوار است. همچنین دریافتی افراد باید ضامن برآورد نیازهای اولیه (حداقل معیشت) آنان باشد و در صورت عدم کفاف، به وسیله تعاون و تأمین اجتماعی، از حقوقی که حداقل معیشت آنها را تأمین کند، برخوردار شوند.
۲. در دین مبین اسلام، کاهش فاصله طبقاتی و توازن اجتماعی، جزء ارزش های والا به حساب می آید و نظام حقوق و دستمزد در یک جامعه اسلامی، نباید به گونه ای باشد که به فاصله طبقاتی دامن بزند و در مقابل، باید به توازن اقتصادی و اجتماعی، کمک کند.
۳. اسلام به پرداخت متغیر بر اساس کارایی و بهره وری بیشتر افراد، بها می دهد<sup>۱</sup> به عبارت دیگر، دستمزد عادلانه برای عوامل کار به نحوی است که برای رشد و توسعه، انگیزه فراهم می شود (آن ارزی که می ورزی). یعنی فارغ از اینکه ویژگی های شغلی و فردی در جای خود محاسبه می شوند، بازده فرد، اهمیت بسیار دارد.
۴. در بسیاری از مکتب های سیاسی و اقتصادی- مانند سوسیالیسم یا کاپیتالیسم- بر اساس محوریت حقوق بگیران یا اصل قرار دادن بهره کارفرمایان، اصولی اعلام و اجرا می شود که سطح، میزان و چگونگی حقوق و دستمزد را به عنوان عوامل اثر گذار سیاست ها و خط مشی ها، تعیین می کنند.

<sup>۱</sup> Cultural Theory/ Payment Value

۲-۳-۸- نظریه دستمزد بر اساس چانه زنی<sup>۱</sup>

تئوری دستمزد بر اساس چانه زنی یا مذاکره دو یا چند جانبه نیز همانند حداقل معیشت به وسیله آدام اسمیت مورد توجه قرار گرفت و بعدها اهمیت بیشتری پیدا کرد. این تئوری چنین استدلال می نماید که دستمزدها در کوتاه مدت همیشه تا حدودی به وسیله مذاکره دو جانبه بین کارکنان و کارفرمایان یا دولت تعیین می گردد. در اوایل صنعتی شدن کشورها مذاکره و چانه زنی به صورت فردی انجام می گرفت ولی امروزه بیشتر مذاکرات بین کارکنان یا کارفرمایان به صورت گروهی و یا از طریق سندیکاها انجام می پذیرد. در هر حال طرفداران نظریه چانه زنی معتقدند که دستمزدها در کوتاه مدت همیشه تا حدی توسط چانه زنی تعیین می شوند<sup>۱</sup> حال سؤال این است که آن می توان نظریه چانه زنی را از جمله نظریه های مزد قلمداد کرد یا خیر.

نظریه چانه زنی در واقع یک تبیین عمل گرایانه از مکانیسم درونی بازارهای مدرن کار است که از آن طریق دستمزدهای کوتاه مدت برای شرکت ها و یا صنایع خاص برای دوره های متغیر زمانی تعیین می شوند. نظریه چانه زنی جمعی مزدها بر کوتاه مدت تأکید می ورزد و با موقعیت های خاص شرکتی سر و کار دارد. در نتیجه، ماهیتی خرد دارد. اگر چه اتحادیه های کارگری، کنترلی بر روی خدمات کارگری ندارند (فرد دارای این کنترل است)، اما قطعاً فرد را در تصمیماتی تحت تأثیر قرار می دهند. برای نمونه اینکه آیا خدماتش را به یک شرکت خاص عرضه کند یا خیر. در نتیجه نظریه چانه زنی جمعی بر عرضه تأکید می کند. این نظریه بر تقاضا نیز تأکید می ورزد. نظریه چانه زنی جمعی همانند دیگر نظریات دستمزد بر مسأله تعیین سطح دستمزد فرد متمرکز می شود.

- مسائل و نکات قابل بررسی در ارتباط با این تئوری را می توان به شرح زیر مورد بررسی قرار داد:
۱. معمولاً در این روش تعیین حقوق و مزایا از طریق ارزیابی مشاغل و به دلایل مختلف مورد انتقاد قرار می گیرد، زیرا در حین ارزیابی مسائل می بایست به عوامل شغل و شرایط شاغل توجه شود و نیز سطح عمومی دستمزد در یک جامعه به نسبت مورد توجه قرار گیرد. لذا بیشتر ترجیح می دهند دستمزد بر اساس مذاکرات دسته جمعی تعیین گردد.
  ۲. در این روش کارکنان استدلال می نمایند که سیستم ارزیابی مشاغل معمولاً پیچیده است و بین کارکنان تفرقه انداخته و قدرت گروهی آنان را کنترل و محدود می سازد.
  ۳. این روش علاوه بر شرایط حاکم بر بازار، استانداردهای فنی را در نظر می گیرد. از این رو تعیین سطح دستمزد چندان رضایت بخش نیست.
  ۴. بر طبق این تئوری دستمزد در بازار انحصار دو جانبه، انحصار فروش و عرضه کار از یک طرف و انحصار خرید و تقاضای کار از سوی دیگر، با توجه به موقعیت و قدرت هر یک از انحصارگران فوق، تعیین می گردد.

<sup>۱</sup> Bargaining and Wage Theory



۵. چانه زنی گروهی را به عنوان یک تئوری رفاهی می توان به عنوان بخشی از این نظریه در نظر گرفت که در کوتاه مدت و برای تعیین دستمزد به کار گرفته می شود.
۶. کاربرد این تئوری به سطح و شرایط واحدهای تولیدی و اقتصادی، قدرت اتحادیه های کارکنان و صاحبان صنایع و شرایط اقتصادی بستگی دارد.
۷. این تئوری همچنین بر تقاضای کارکنان تأکید دارد، زیرا تحلیل آن مبتنی بر قدرت و تمایل پرداخت واحدهای تولیدی و شرایط مادی و اقتصادی آنان صورت می گیرد.

### ۲-۳-۹- نظریه دستمزد بر اساس سرمایه گذاری مزد گیتمن

«گیتمن» به عنوان جانشینی برای نظریه بهره وری که نمی توان آن را به طور تجربی محک زد، نظریه سرمایه گذاری مزدها را پیشنهاد می کند. اگر چه نظریه بهره وری نهایی بر بازده کار تأکید می کند، اما اگر فرضاً، دستمزدها یک بازده سرمایه گذاری کارگر باشد، آن وقت از لحاظ منطقی دستمزد بالاتر خواهد بود. در عمل این امر همیشه مصداق نخواهد داشت چون کارکنان انسان هستند ولی دیگر عوامل تولید انسان نیستند، کارکنان به عنوان مالکان عامل در یک تلاش، جهت به حداکثر رساندن همزمان تعدادی از خواسته ها تلاش می کنند که تنها یکی از آنها کسب درآمد است.

هر قدر سرمایه گذاری بیشتر باشد، محدوده بازاری که سرمایه گذار می تواند در آن شرکت جوید بزرگتر می شود. به عبارت دیگر سرمایه گذار با انجام این سرمایه گذاری بالقوه تحرک پیدا می کند و برای ارائه کار خود می تواند از جایی به جای دیگر برود<sup>۱</sup> اما سایر مسائل عبارتند از:

۱. این تئوری با تحرک بالقوه کارکنان رابطه مستقیم دارد. یعنی اگر فرض شود دستمزد بازده سرمایه گذاری کارکنان است، در آن صورت منطقاً می توان فرض کرد که هر قدر سرمایه گذاری بیشتر باشد، دستمزد نیز بالاتر خواهد رفت<sup>۲</sup> ولی در عمل این تئوری همیشه صادق نیست زیرا کارکنان انسان هستند و سایر عوامل تولید انسان نیستند. کارکنان به عنوان صاحب عامل تولید، سعی دارند به طور همزمان خواسته هایی را برآورده سازند که فقط یکی از آنها درآمد است. به علاوه بازده کارکنان و در نتیجه دستمزد آنها به سازمان تولیدی، سیاست ها، سودآوری، حجم اشتغال و قدرت پرداخت آن سازمان بستگی دارد. دیده شده است که کارگرانی با سرمایه گذاری های مشابه با توجه به سازمان های تولیدی مربوط به خود دستمزدهای متفاوتی دریافت داشته اند.
۲. این تئوری هم عرضه و هم تقاضای کار را مد نظر قرار می دهد. همچنین این تئوری ساختمان دستمزد و سطح آن را مورد بررسی قرار می دهد. البته تأکید این تئوری بیشتر بر تحلیل در کوتاه مدت است.
۳. کارکنان، بهره وری را مورد تأکید قرار می دهند که، ساخت دستمزد و همچنین سطح دستمزد را تبیین می کند و مبتنی بر اقتصاد خرد و کوتاه مدت است. نظریه ای است که می تواند به صورت

تجربی مورد آزمایش قرار گیرد. این نظریه حتی در مراحل تکوینی خود دارای سودمندی هایی برای کارکنان است.

۴. تئوری دستمزد بر اساس سرمایه گذاری عموماً بر توانایی و اراده کارکنان و خصوصیات آنها متمرکز است. بهره وری یک فرد تابعی از خصایل او و وسایل و تجهیزاتی است که برای تولید یا ارائه خدمات در هم ادغام و ترکیب شده است. توانایی و مهارت کارکنان در تحصیلات، آموزش و تجربیات آنها منعکس می شود. افراد بیکار و پرانگیزه، با تجربه و پرانرژی، معمولاً برای بالابردن حقوق و مزایا در اوایل زندگی خود سرمایه گذاری می نمایند که در دوره های خاص از این سرمایه گذاری در راستای اهداف خود بهره مند گردند.

### ۲-۳-۱۰- نظریه دستمزد بر اساس قوانین و مقررات دولتی<sup>۱</sup>

در نظام های متمرکز یا غیر متمرکز، نقش دولت در تعیین چارچوب های کلی و جزئی و تفصیلی و دستورالعمل ها و مقرراتی که درباره کار و دستمزد وضع می شود، آشکار است. در نظام های متمرکز که دولت ها عهده دار هدایت، تصمیم گیری و برنامه ریزی فعالیت های مختلف جامعه به ویژه فعالیت های اقتصادی هستند، تأثیر تصمیمات و قوانین و مقررات وضع شده بر کم و کیف بازار کار، به خوبی قابل مشاهده است. دولت ها برای تحقق اهداف توسعه و ایجاد ثبات و امنیت اقتصادی و اجتماعی، قوانینی را در زمینه شرایط کار، محیط کار، نرخ دستمزد، بیمه و تأمین اجتماعی و ... تدوین و اعمال می کنند تا از این طریق، چتر حمایتی خود را برای حصول اهداف و مقاصد توسعه، بر روی عاملان کار (به عنوان بازوی مؤثر توسعه) بگسترانند.

این گونه قوانین معمولاً پس از تصویب در مراجع قانونی، به کارفرمایان ابلاغ می شوند و بازدارنده های لازم را برای بی عدالتی، تبعیض، فاصله طبقات شغلی و غیره فراهم می آورند. البته در ارتباط با این نظریه توجه به عوامل زیر لازم است:

۱. در این گونه نظام ها کارکنان با اتکا به قوانین، به امنیت شغلی دست می یابند اما از دیگر سو ممکن است نتوان کارایی، بازدهی و بهره وری مناسب را از آنان انتظار داشت.
۲. در این نظام ها که عمدتاً متمرکز هستند، عوامل تنبیهی معمولاً به کار گرفته نمی شوند و در مقابل، استفاده از عوامل تشویقی نیز، ماندگاری و عمر طولانی ندارند.
۳. این نظریه، بیان می کند که دولت می تواند از طریق وضع قوانین و مقررات لازم، سطح و نوع دستمزدها را تعیین کند. با توجه به اینکه دولت ها معمولاً تلاش می کنند تا عواملی مانند هزینه زندگی و رفاه اجتماعی را در تعیین سطح دستمزدها در نظر بگیرند، می توان نتیجه گرفت که اجرای این نظریه، به عدالت بیشتر در نظام پرداخت ها، منجر خواهد شد.

<sup>1</sup> State Laws and Regulations

<sup>1</sup> Investment Theory of Wages



۴. بی گمان، این تئوری با ثبات قوانین و مقررات، به تعیین سطح دستمزد مطلوب و واقع گرایانه کمک خواهد کرد، اما بی ثباتی در قوانین و مقررات و تغییرات غیر ضروری در آن (به ویژه هنگامی که نظام پایه، با اضافه کردن و کاهش دادن و تغییر برخی عناصر، دارای پیرایه هایی می شود که اصول آن را کمرنگ می سازد و نمی توان به آن، عنوان نظام داد) به بی ثباتی سطح حقوق و دستمزد خواهد انجامید.

۵. این نظام اگر هر دو حوزه بخش عمومی و خصوصی را دربرگیرد، عدم پویایی سیستم های اجرایی را در پی خواهد داشت و عملاً بسیاری از توانایی های نوآوری و قدرت مدیریت را، سترون خواهد کرد.

۶. نظام حقوق و دستمزد ایران بیشترین وابستگی را به نظریه مورد بحث دارد. یعنی هم در بخش دولتی و هم در بخش خصوصی، چارچوب های کلی و تفصیلی نظام طبقه بندی مشاغل کارمندی و کارگری از قوانین و مقررات دولتی تبعیت می کند.

### ۲-۳-۱۱- نظریه دستمزد بر اساس نظر و توافق اتحادیه و سندیکا<sup>۱</sup>

در ساختار روابط اقتصادی کشورهای بزرگ صنعتی یا سایر کشورهایی که به گونه ای وجود اتحادیه ها در آنها تثبیت شده است و سابقه حضور قانونی و مؤثر اتحادیه های کارگری، قابل انکار نیست. اتحادیه ها تلاش های خود را از طریق عرضه نیروی کار در بازار کار، اعمال می کنند. بدین معنی که در دوران اعتصاب های تمهید شده از سوی اتحادیه ها، همواره کارفرمایان با پدیده کمبود عرضه کار، مواجه هستند و این در حالی است که تقاضای کار به صورت مداوم، افزایش می یابد.

کاهش عرضه از سوی کارگران در واقع باعث عقب گرد منحنی عرضه کار می شود که این خود به افزایش سطح عمومی دستمزدها دامن می زند. یعنی سندیکاها از طریق کاستن نیروی کار، سعی در افزایش دستمزد دارند. مسائل عمده این نظریه عبارتند از:

۱. در این نظریه اتحادیه ها و سندیکاها معمولاً عمل کنترل عرضه کار را به شیوه های گوناگون از جمله محدود کردن جانشینی سرمایه برای کار در برابر تکنولوژی و کنترل برنامه های آموزشی، انجام می دهند.

۲. کارفرمایان نیز در برابر این امر سعی می کنند تا با تعدیل نیروی انسانی از طریق کاهش عرضه کار، عقب گرد منحنی سطح دستمزد را پایین آورند و عمدتاً این کار را از طریق به کارگیری تکنولوژی برتر و اتوماسیون اجرا می کنند.

۳. به هر حال مجادلات میان سندیکاها و کارفرمایان در نقطه ای به توافق می رسد و تعادل بازار حفظ می شود. از نظر «کینز» علت عدم تعادل ها در اقتصاد، وجود سندیکاهای کارگری است که با مداخله در بازار کار منجر به عدم تعادل این بازار می شوند و عدم تعادل در این بازار، به بازارهای کالا و سرمایه نیز سرایت می کند. در نتیجه کل اقتصاد به سوی عدم تعادل سوق می یابد.

۴. به هر صورت، در جوامعی که حضور و عملکرد سندیکاها و اتحادیه ها، صورت قانونی دارد، این ساختار به صورت یک عامل اثر گذار بر تعیین سطح حقوق و دستمزد، مطرح می شود.

### ۲-۳-۱۲- نظریه دستمزد بر اساس بهره وری<sup>۱</sup> - منطقی

این نظریه که می توان آن را نتیجه تکامل سایر نظریه های پرداخت و جبران خدمت دانست، منطقی ترین نظریه در ساختار مزد و نظام جبران خدمت کارکنان است. از طرفی چون تعیین حقوق و دستمزد کارکنان بر اساس و به نسبت افزایش بهره وری و بازدهی آنان تعیین می گردد از این رو به عنوان یکی از متغیرها و یا تئوری های نظام پرداخت جای می گیرد. زیرا تلاش و کوشش افراد در جهت تقویت و پیشرفت فعالیت های سازمان باید به گونه ای جبران شود که مولود انگیزه تلاش و همبستگی افراد با سازمان شود. این نظریه و نظام پرداخت مرتبط با آن را می توان با بهره وری فردی، گروهی و سازمانی مرتبط دانست. البته در هر صورت در این تئوری اصالت به فرد و مهارت های وی داده می شود و برای تعیین سطح دستمزد در یک نظام اقتصادی شاید این بهترین نظریه است چرا که در تعیین دستمزد کوتاه مدت - که اصولاً بر پایه فرضیات اقتصادی قیمت پایه ریزی شده است - سهم برجسته ای به عهده دارد.

در این روش، مؤسسات شرایط و امکانات و نوع کار خود را به روش های موجود استاندارد می کنند و بر اساس آن نرخ پایه حقوق و دستمزد تعیین و مازاد بر آن را که حاصل بهره وری است، در قالب حقوق و دستمزد اضافی تحت عنوان کارانه یا عناوینی از این قبیل پرداخت می نمایند.

در این روش، ابتدا سطحی از بهره وری توسط مقامات تصمیم گیرنده یا قوانین و مقررات تعیین و حقوق پایه بر آن اساس مشخص می گردد و مازاد بر کار انجام شده، تحت عنوان بهره وری محاسبه و بر آن مبنا فوق العاده های بهره وری یا کارانه پرداخت می شود. حقوق و دستمزد در این تئوری اصولاً بر اساس بازار رقابتی استقرار دارد و ویژگی های این تئوری به قرار زیر است:

۱. عوامل تولید یکسان و متحدالشکل است، خریدار و فروشنده در بازار کار و محصول فراوان است، برخی از عوامل تولید ثابت است، اشتغال کامل در منابع و عوامل تولید وجود دارد، آزادی کامل در نقل و انتقال عوامل تولید وجود دارد، هدف تولید کننده حداکثر سود است، قانون بازده نزولی صادق است، اطلاع کافی درباره همه مشاغل در بازار وجود دارد.

۲. در بحث نظریه بهره وری یک نظریه تحت عنوان نظریه کارایی مستند است. در این نظریه تأکید در نظام حقوق و مزایا بر ایجاد یک نوع رابطه معقول بین کم و کیف کار و میزان مزد است. بر مبنای این نظریه تلاش و کوشش افراد در انجام وظایف انفرادی یا دسته جمعی و دلسوزی هایشان در جهت تحقق هدف های سازمان باید به نحوی جبران شود تا انگیزه تلاش افراد از طریق همبسته کردن اهداف فردی و سازمانی تقویت شود. در برقراری ارتباط بین حقوق و مزایا، باید مزایای بیشتر به مفیدترین افراد سازمان تعلق گیرد.

حقوق مازاد تحت عنوان کارانه پرداخت می شود.

<sup>1</sup> Productivity Wage Theory

<sup>1</sup> Union Agreement



۳. تقویت روحیه کاری و افزایش بهره‌وری نیروی کار صرفاً از طریق نصیحت و گفتگو امکان‌پذیر نیست، و باید از طریق ایجاد مکانیزم‌های مؤثر در جمیع جهات حاصل شود. در همین راستا در دهه اخیر در کنفرانس‌های بین‌المللی بهره‌وری به ویژه در کنفرانس‌های سازمان بهره‌وری آسیایی (APO)<sup>۱</sup> فلسفه افزایش کیفیت زندگی کاری از طریق بهره‌وری مورد تأکید قرار گرفته است.

۴. اثر اقتصادی برقراری رابطه متقابل بهره‌وری منابع انسانی<sup>۲</sup> و کیفیت زندگی کاری<sup>۳</sup> باعث افزایش بهره‌وری کلان اقتصادی و نهایتاً افزایش تولید و درآمد ملی می‌شود، که سرانجام منجر به افزایش کیفیت زندگی در سطح جامعه می‌گردد.

۵. تحلیل‌های اقتصادی معرف آن است که اگر بدون ایجاد این ارتباط و به طور یک‌جانبه مبادرت به افزایش مزد شود، عدم تناسب تقاضا و عرضه تولیدات داخلی باعث افزایش تورم و کاهش قدرت خرید کارکنان می‌شود و در واقع به جای افزایش مزد واقعی، مزد پولی افزایش می‌یابد.

۶. یادآوری این نکته نیز لازم است که به لحاظ تفاوت داشتن شرایط محیطی، نظریه کارآیی باید با نگرش اقتضایی انجام شود. بنابراین برای همه سازمان‌ها یک نسخه ثابت و یکسان نمی‌توان تجویز نمود. بلکه کلیه عوامل برون سازمانی از جمله شرایط اقتصادی و فرهنگی، سطح زندگی<sup>۴</sup> و فلسفه زندگی در هر جامعه و بالاخره قوانین و مقررات مربوط به روابط کار، از یک سو و عوامل عمده درون سازمانی از جمله نوع کار و نوع تکنولوژی، نوع محصول و خدمت، سطح سواد و تخصص کارکنان، سطح توقعات افراد از کار و زندگی، از سوی دیگر باید مورد توجه قرار گیرد.

مسائل این نظریه را می‌توان به شرح زیر مورد بررسی و مطالعه قرار داد:

۱. معیارهای دقیق و صحیح و یکپارچه از بهره‌وری که مورد پذیرش همگان باشد، وجود ندارد.
۲. درصدهای افزایش بهره‌وری عمدتاً به صورت متوسط و بلند مدت هستند و محاسبه سالانه آنها مشکل و پیچیده است.
۳. همه مؤسسات، دارای بهره‌وری یکسانی نیستند.
۴. استفاده از این روش در کشورهای صنعتی، مجادلات توافقی میان اتحادیه‌ها و کارفرمایان را کاهش نداده است.

۵. این تئوری بر تقاضای کار تأکید دارد. با این استدلال اگر قیمت‌های مختلف برای واحد کار را روی محور عمودی و مقادیر مورد تقاضای قیمت‌های مربوطه را روی محور افقی درج نماییم، منحنی تقاضا از اتصال این نقاط برای یک تولیدکننده به دست می‌آید. اگر منحنی‌های تقاضای واحدهای تولیدی مختلف را به طور افقی با هم جمع کنیم، منحنی تقاضای کار در یک صنعت به

<sup>۱</sup> Asian Productivity Organization (APO)

<sup>۲</sup> Human Resource Productivity

<sup>۳</sup> Quality of Working Life

<sup>۴</sup> Standard of Living

دست خواهد آمد. این تئوری برای کوتاه مدت ساخته شده است تا در دراز مدت نیز راهنمای عمل باشد. چون این تئوری درباره یک واحد تولیدی در کوتاه مدت بنا شده است، بنابراین برخی آن را مربوط به اقتصاد خرد یا مطالعه جزئی مسائل می‌دانند ولی چون مسأله تعیین سطح دستمزد نیز به طور کلی مطرح است، این تئوری را می‌توان در سطح مطالعه اقتصاد کلان نیز گنجانید. به هر حال این تئوری سعی دارد مسأله مربوط به تعیین سطح دستمزد را مورد بررسی قرار دهد.

۶. این تئوری نسبت به سایر تئوری‌ها دارای ارجحیت است ولی دارای محدودیت‌هایی نیز هست.

۷. در این تئوری چون اساس فرضیات بر مبنای سیستم قیمت بنا نهاده شده است، استدلال آن است که قیمت کار سرانجام در بازار کار تعیین می‌شود و اگر بیکاری به وجود آید، به دلیل این است که کارگران یا تنبل هستند یا نمی‌خواهند با نرخ جاری دستمزدها کار کنند.

۸. این نظریه گرچه در یک مؤسسه در کوتاه مدت عمل می‌کند و تأثیر خود را نشان می‌دهد، ولی مطالعات نشان داده است که در سطح کلی و عمومی در بلند مدت کاربرد بیشتری دارد و به همین دلیل یک نظریه اقتصادی است که در آن فقط پول یک وسیله اساسی است. لذا در دراز مدت سودمند است و موجب افزایش نرخ واقعی دستمزد می‌شود.

۹. طبق این نظریه اگر سطح تولید بالا رود، دستمزد هر کارگر نیز بایستی افزایش یابد. ولی ملاحظه شده است که در تعیین دستمزد علاوه بر بهره‌وری، قانون عرضه و تقاضا، منطقه جغرافیایی و سایر عوامل مؤثر در اختلاف دستمزدها نیز تأثیر به‌سزایی دارند.

۱۰. نظریه بهره‌وری نهایی به تقاضا برای کار تأکید می‌ورزد. در واقع هیچ تأکیدی در این نظریه بر عرضه کار نیست. از این نظریه، می‌توان منحنی تقاضا برای کار را مشتق کرد.

۱۱. نظریه بهره‌وری نهایی با فرضیاتی در مورد برخی شرکت‌ها در کوتاه مدت عمل می‌کند. اما این نظریه در بلند مدت کاربرد بیشتری دارد.

۱۲. در این تجزیه و تحلیل، کل نظام اقتصادی، کانون توجه است و فرضیاتی انجام می‌پذیرد که عوامل ثابت نگهداشته شده، در تحلیل کوتاه مدت تغییر خواهد کرد. پس به طور خلاصه این نظریه را می‌توان برای مطالعه هر دو مسائل خرد و کلان تجزیه و تحلیل اقتصادی به کار برد.

۱۳. پرسش اصلی این نظریه باز هم مانند دیگر نظریه‌ها سطح عمومی دستمزد است. از طرف دیگر پرسش جدیدی هم مطرح می‌شود و آن چگونگی توزیع محصول ملی بین عامل سرمایه و عامل کار است.

۱۴. چون این نظریه توجه خود را به بهره‌وری معطوف می‌کند و بهره‌وری بی‌شک از اهمیت حیاتی برخوردار است، لذا مفیدترین نظریه دستمزد به ویژه برای درک مسائل بلند مدت است. همچنین برای تحلیل کوتاه مدت ارزش خاصی دارد.



۲-۳-۱۳- نظریه دستمزد بر اساس تشویق، انگیزه و افزایش تولید<sup>۱</sup>

هر واحد تولیدی بایستی بتواند افراد مورد نیاز خود را استخدام کند و در ضمن قادر باشد آنها را حفظ نماید. انجام یک شغل یا کار، تابعی از توانایی کارکنان، تکنولوژی و همین طور رغبت کارکنان به کار کردن است. ملاحظه می شود که برخی از کارکنان از توانایی های خود حداکثر استفاده را می کنند در حالی که برخی فقط قسمتی از این توانایی ها را برای انجام امور و کارهای محوله به کار می گیرند. علت این امر این است که برخی از افراد تشویق شده و برخی دیگر نشده اند.

طرح های انگیزشی گروهی به این منظور طراحی می شوند که شرکت ها پرداخت های پولی را برای یک گروه خاص و یا گروهی از کارکنان برای تولید بیش از حد انتظار اجرا نمایند. انگیزه ها شامل پاداش های فردی، گروهی یا سازمانی، مشارکت در سود، مشارکت در تولید و مشارکت در هزینه است. همچنین تئوری های مذکور برای افزایش کار تیمی، تأمین امنیت شغلی بیشتر و دستیابی به پذیرش بیشتر تکنولوژی جدید طرح ریزی می شود.

از جمله ابهامات و اشکالات عمده این تئوری عبارتند از:

۱. عدم هماهنگی در تعیین گروه های کاری که عمدتاً از نوع تیمی، گروهی و سازمانی است.
۲. تشخیص نحوه کارکرد افراد به صورت تک تک کار ساده ای نیست.
۳. اندازه گیری میزان افزایش تولید یکی از مشکلات این روش است. به ویژه زمانی که افزایش مقادیر کوچک است و این برآورد تقریباً غیر ممکن است. به همین دلیل بهره وری نهایی آخرین کارگر را نمی توان اندازه گرفت.
۴. چون در مرحله اول مزایای کارکنان تولید در کلیت آن افزایش می یابد، لیکن تولید حاصل کارمزدی به تدریج کاهش می پذیرد تا حدی که ارزش تولید هر یک از کارکنان با میزان مزدی مساوی می گردد. به نحوی که اگر تعداد کارکنان اضافه شوند محصول سرانه بیشتر سقوط می کند و کارفرما برای جذب نیروی جدید باید مزد را پایین آورد.

۲-۳-۱۴- نظریه دستمزد بر اساس چسبندگی دستمزدها<sup>۲</sup>

چسبندگی دستمزد که به تعبیر دیگر حداقل دستمزد را مطرح می کند در حقیقت عدم انعطاف پذیری دستمزدها نسبت به کاهش است. یعنی دستمزدهای اسمی نسبت به افزایش، انعطاف پذیر و نسبت به کاهش (به دلیل انتظارات کم کشش مزد بگیران نسبت به کاهش دستمزد) چسبنده هستند. از بطن همین قضیه «سیاست کف دستمزد» یا حداقل دستمزد به وجود آمده است که طی آن منحنی عرضه کار، پرکشش شده و به صورت افقی در می آید. بدین معنی که دستمزد در سطحی خاص تثبیت می شود و با وجودی که تقاضای کار، به دلیل کاهش تولید و هزینه های آن، کاهش می یابد اما دستمزد در همان حد می ماند و فقط میزان

اشتغال، کاهش می یابد. یعنی کارفرمایان با قبول ثبات دستمزد و به دلیل هزینه های جبران نشده ناشی از کاهش تولید (و افزایش بیش از اندازه بالاسری ها) اقدام به اخراج کارکنان، می نمایند.

با توجه به تأمین حداقل یا کف دستمزد بر اساس این نظریه مسائل عمده و خاص آن به شرح زیر است:

۱. کف دستمزد همواره باید به صورت دوره ای که اکثراً سالانه است تعیین شود؛ لذا در بلند مدت به تدریج منجر به افزایش دستمزد می گردد.

۲. اصولاً این نظریه ارزشی و برای جلوگیری از حفظ و صیانت نیروی انسانی مورد ارزیابی قرار می گیرد.

۳. تعیین حداقل دستمزد نمی تواند از لحاظ حفظ قدرت خرید کارکنان قابل تضمین باشد.

۲-۳-۱۵- نظریه دستمزد بر اساس فرهنگ سازمانی<sup>۱</sup>

نگرش سیستمی و اقتضایی در چارچوب نگرش استراتژیک در قلمرو مدیریت منابع انسانی، نظام حقوق و مزایا را فارغ از استراتژی، فناوری، ساختار، ترکیب منابع انسانی و شرایط خاص فرهنگی، اجتماعی نمی داند. اگر چه در برخی از کتاب های مرتبط با مباحث استراتژیک بحث اثر فرهنگ سازمانی در نظام پرداخت معوق مانده ولی در کلیت در نظریه جهانی شدن روی بحث فرهنگ و اثر آن در تمام زمینه ها تأکید شده و می شود. همچنین برخی از متخصصین و صاحب نظران پایه و اساس نظام پرداخت را جذب نیروی انسانی بر مبنای پست و شرح وظایف در چارچوب رشته شغلی می دانند. از دید عملیاتی نیز ساختار سازمانی، تشکیلات، طبقه بندی، ارزشیابی مشاغل و حقوق و مزایا حلقه های در هم یک زنجیره هستند. لذا توجه به ساختار سازمانی

که با فرهنگ سازمانی رابطه مستقیم دارد، مدنظر است. در این نظریه فرهنگ سازمانی به چهار دسته تقسیم می شود: (۱) فرهنگ های وظیفه مدار، (۲) فرهنگ های فرآیند مدار، (۳) فرهنگ های زمان مدار (۴) فرهنگ های شبکه مدار.

در فرهنگ سازمانی وظیفه مدار که وظایف کلی به اجزایی کوچکتر یعنی فعالیت های مختلف تقسیم می گردد و انجام آنها به مهارت کم نیاز دارد، پرداخت حقوق و مزایا اصولاً به عملکرد فرد در واحد زمان بستگی دارد. عملکرد خوب فرد منجر به ارزش افزوده نسبت به اصل پرداخت بر مبنای گروه مبنای و افزایش رتبه و ارتقاء گروه فرد می گردد.

در فرهنگ فرآیند مدار حقوق و مزایا بر اساس کارکردهای فرد و توجه به مشتری ارزیابی و پرداخت می شود. بنابراین نظام پرداخت بر مبنای ارتقای کیفیت بر حسب رضایت مشتری است. این فرهنگ به دلیل اینکه به بیرون سازمان توجه دارد، به عوامل داخلی مؤسسه مانند شاخص های بهره وری و هزینه توجه کمتری می کند.

در فرهنگ زمان مدار که با سرعت کار عجین است، پرداخت حقوق و مزایا وابسته به سرعت در انجام کار است. در نظام پرداخت با ساختار شبکه ای تأکید بر پذیرش خطر و خودگرایی است که با هر سه روش فوق متفاوت است (که به هر حال پرداخت حقوق و مزایای بر مبنای حقوق گروه یا رتبه و درجه تعیین و پرداخت

<sup>۱</sup> Organizational Culture

<sup>۱</sup> Incentive Theory of Production Increase

<sup>۲</sup> Sticky Prices Wages



- (پ) آثار محیطی و محاطی نظریه ها  
(ت) مفهوم کوتاه و بلند بودن نظریه ها  
(ث) رابطه علم اقتصاد و نظریه های پرداخت
۳. نگرش های نوین در مدیریت منابع انسانی در زمینه نظریه ها را معرفی کنید.
  ۴. حداقل ده مورد از انواع نظریه های مرتبط با مفاهیم حقوق و دستمزد را نام برده چهار نوع آن را به انتخاب خود توضیح دهید.
  ۵. در مسائل مربوط به نظریه عرضه و تقاضای کار چه محورهایی (مسائل و ابهامات) مطرح است؟
  ۶. در مسائل دستمزد بر اساس حداقل معیشت چه نکات قوت و ضعفی وجود دارد؟
  ۷. در مسائل مربوط به نظریه قدرت پرداخت به چه مزایایی اشاره شده است؟
  ۸. مهم ترین نکات مورد توجه در مسائل مربوط به دستمزد بر اساس شاخص هزینه زندگی کدامند؟
  ۹. منظور از نظریه دستمزد بر اساس چانه زنی چیست؟
  ۱۰. نظام حقوق و دستمزد در ایران بیشتر به کدام نظریه نزدیک و وابسته است؟ در خصوص آن نظریه نیز توضیح دهید.
  ۱۱. در نظریه چسبندگی دستمزدها به چه مسائل و نکاتی اشاره می شود.
  ۱۲. نظریه فرهنگ سازمانی به چند دسته تقسیم می شود و به چه عواملی تأکید و تکیه دارد؟

می شود). در این روش توجه چندانی به امنیت شغلی یا ارتقای مهارت و تخصص های فردی نمی شود؛ بلکه کار به افراد متخصص و ماهر محول می شود. این افراد ریسک پذیر؛ چالشگر و مستقل هستند.

این نظریه با وجود نوین بودن و توصیه شدن آن توسط مؤسسه مشاوره «هی»، فرهنگ سازمانی و نظام پرداخت را پس از تکامل مد نظر دارد و از مبانی سایر روش ها و نظریه ها نیز استفاده کرده است. این نظریه تغییر نظام پرداخت را زمانی ضروری می داند که استراتژی های تغییر ساختار و فرهنگ سازمانی مورد نظر باشد.

## ۲-۴- خلاصه فصل

نگرش استراتژیک در قلمرو مدیریت منابع انسانی و از جمله نظام حقوق و مزایا، نگرش سیستمی و اقتضایی است که با در نظر گرفتن دیدگاه های متفاوت در انتخاب مکتب مدیریت استراتژیک باید دقت نظر بیشتری داشت. چرا که در مورد نظام حقوق و مزایا نمی توان فارغ از نوع استراتژی، نوع فناوری، نوع ساختار سازمانی و نوع ساختار منابع انسانی در شرایط فرهنگی- اجتماعی خاص، اتخاذ تصمیم نمود.

تعیین و تشخیص نرخ عادلانه حقوق برای انجام کارهای معین، اینکه آیا باید اصولاً به کارکنان در قبال واگذاری وظایف شغلی چه مبلغی پرداخت شود، اینکه آیا پرداخت باید بر اساس میزان کاردانی و شایستگی کارکنان صورت گیرد یا عوامل دیگر، و ... همگی از جمله مسائلی است که همواره در نظام های پرداخت وجود داشته است. بدین ترتیب نظریه های حقوق و دستمزد هر کدام به تبع نقطه نظرات مورد توجه خود از یک زاویه به مسأله می نگرند. به کارگیری هر یک از تئوری ها به صورت منفرد دارای اشکالات و تهدیداتی است و از نقطه نظر یک بعدی آن سرچشمه گرفته است. بنابراین می توان گفت که تلفیق نظریه ها و تئوری های دستمزد به اقتضای شرایط می تواند بهترین پاسخ را ارائه نماید.

عوامل متعددی در ساختار این نظریه ها مطرح است که می توان به طور خلاصه به سطح عمومی دستمزد، ساختار فرد، تفاوت نرخ دستمزد در شرایط زمانی و مکانی خاص، تمایلات انسانی نسبت به کار، سازمان خاص و شغل خاص اشاره نمود. از جمله تئوری های مطرح و تأثیرگذار در حقوق و دستمزد نظریه عرضه و تقاضای کار، تئوری دستمزد بر اساس حداقل معیشت، تئوری استخدام بر اساس وجه مزد، تئوری قدرت پرداخت، تئوری دستمزد بر اساس درآمد ملی، تئوری دستمزد بر اساس شاخص هزینه زندگی و نظریه فرهنگی و ارزیابی پرداخت است. تئوری هایی از قبیل تئوری پرداخت بر اساس چانه زنی، تئوری پرداخت بر اساس سرمایه گذاری، تئوری پرداخت بر اساس قوانین و مقررات اداری، نظریه دستمزد بر اساس نظر و توافق سندیکاها و اتحادیه ها، نظریه دستمزد با بهره وری، تئوری تشویقی و انگیزشی و افزایش تولید، تئوری چسبندگی دستمزد و نظریه فرهنگ سازمانی از جمله تئوری ها و نظریه های مکمل در مبحث حقوق و دستمزد هستند.

## ۲-۵- پرسش ها

۱. نکات اصلی و برجسته در تئوری ها و نظریه های پرداخت (دستمزد) را نام ببرید.
  ۲. برای گزینه های زیر به اختصار توضیحاتی ارائه دهید:
- (الف) پویا و ایستایی نظریه ها  
(ب) مفهوم نظریه ها و آثار آنها



## فصل ۳ - اهداف، اصول و مبانی نظام پرداخت

### ۳-۱- اهداف رفتاری

از خواننده انتظار می رود پس از مطالعه این فصل بتواند:

۱. اصول نظام پرداخت را تشریح کند.
۲. مبانی ارزشی نظام پرداخت را بیان کند.
۳. اهداف نظام پرداخت را توضیح دهد.
۴. عوامل مؤثر در نظام پرداخت را بیان کند.
۵. روش تعیین و کنترل سطح دستمزدها را شرح دهد.
۶. عوامل مؤثر در پرداخت های تکمیلی و تشویقی را بیان کند.
۷. مؤلفه ها و شاخص های حاکم بر نظام پرداخت را نام ببرد و تشریح نماید.

### ۳-۲- مقدمه

تمامی دست اندرکاران مسائل اقتصادی اعتقاد دارند که اگر زندگی مادی و معیشتی انسان تأمین نگردد، به کارهای ناپسند و نامشروع روی می آورد و از آنجایی که دزدی، رشوه خواری، اختلاس، اختکار، فساد و فحشا ریشه در تنگدستی و نیازمندی دارد، جهت جلوگیری از شیوع این مفاسد می بایست برای تأمین نیازهای اساسی افراد جامعه به صورت معقول، مشروع و آبرومندانه تلاش شود.

با توجه به مبانی و اصول حاکم بر نظام اداری و اجرایی کشور لازم است در زمان تجدید نظر در طرح نظام پرداخت به «اصول و مبانی ارزشی» خاص نیز توجه شود. به استناد آیات ۳۹ و ۴۰ شوره شریفه النجم «وَأَنْ لَّيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَى، وَأَنْ سَعْيُهُ سَوْفَ يُرَى» «هیچ چیزی برای انسان جز سعی و تلاش مفید و کارساز نیست و او به زودی نتیجه سعی و تلاش خود را خواهد یافت»، باید از هر گونه یکسان نگری به مشاغل مختلف حتی الامکان پرهیز کرد. بر این اساس باید برای مشاغل مختلف ارزش شغلی متفاوتی قائل شد.

در ارزشیابی مشاغل با توجه به آیه شریفه «فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ وَ مَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ» (هر کس به قدر ذره ای کار نیک انجام دهد، پاداش آن را خواهد دید و هر کس به قدر ذره ای کار زشت مرتکب شده باشد، به کیفرش خواهد رسید)، بایستی با اعمال سیستم ارزشیابی در پرداخت حقوق، اگر بازدهی کار کارکنان بیش از حد استاندارد باشد، از سیستم تشویق مانند اعطای ارتقاء تشویقی استفاده کرد و اگر چنانچه بازدهی کارکنان در حد استاندارد نباشد، سیستم تنبیهی اعمال شود.



### ۳-۳- اصول نظام پرداخت

برای انجام هر امری در نظر گرفتن منطق و فلسفه انجام آن اجتناب ناپذیر است و انجام هر عملی، بر مبنای یک منطق خاص و اصول و مبانی بنا نهاده شده است. در نظام پرداخت نیز که از این قاعده مستثنی نیست، اصول و مبانی علمی و تجربی مطرح است که به قرار زیر می توان به آنها اشاره نمود:

۱. اصل پرداخت حقوق مساوی به ازای کار مساوی برای اشخاص در شرایط مساوی: شاید تنظیم جدول حقوق در یک نظام پرداخت و تعیین حداقل و حداکثر پرداخت و پیش بینی روندهای عمودی و افقی در حقیقت برای تأمین همین اصل باشد. البته وجود محدودیت ها خود به خود باعث ایجاد پرداخت های یکسان در شرایط متفاوت می شود. این اصل با بهره گیری از مبانی ارزشی و اصول قانون اساسی باید در تنظیم رقم حداقل هزینه زندگی در تنظیم جدول حقوق رعایت گردد.

۲. رعایت اصل برابری و هماهنگی اثرات و عوامل مؤثر بر میزان پرداخت: این اصل یکی از اصول مهم در تعیین حقوق و مزایای کارکنان دولت در داخل و خارج از سازمان است. برای دستیابی به این اصل رعایت نکات زیر ضروری است:

- ایجاد مؤسسه یا دفتر پژوهشی که همواره مطالعاتی در تعیین میزان حقوق و مزایا داشته باشد.
- طبقه بندی مشاغل و تدوین نظام پرداخت بر اساس اصل ارزیابی مشاغل.
- ضوابط پرداخت بر مبنای صحیح - به ویژه از طریق منحنی دستمزد - تعیین شده باشد.
- برای حفظ نظام حقوق متناسب و هماهنگ دامنه مزد حداقل و حداکثر تعیین گردد.

۳. رعایت اصل سهمیم بودن جامعه در درآمدهای دولتی: بر اساس قانون اساسی نظام جمهوری اسلامی ایران، دولت موظف به تأمین سطح مناسب زندگی برای مردم است. هر چه رفاه عمومی بیشتر باشد، در گسترش مفهوم فوق نیز بیشتر تلاش می شود. به طور کلی در جوامع ثروتمند همه مردم در برخورداری از منابع ثروت، حق مشترک دارند و استفاده از این منابع منحصر به گروه خاصی نیست.

۴. رعایت اصل توازن اجتماعی: منظور توازن افراد جامعه از لحاظ درآمد و از نظر سطح هزینه زندگی است که افراد متناسب با مقتضیات روز از مزایای زندگی برخوردار گردند و دولت باید برای رسیدن به این اصل از طرق مختلف قانونی اقدام نماید.

۵. رعایت اصل در تساوی جبران خدمات در داخل و خارج از سازمان: سازمان ها با طراحی نظام جبران خدمت می خواهند به جذب و حفظ نیروی انسانی شایسته و افزایش انگیزه کاری آنها بپردازند و برای رسیدن به این مهم می بایست در برقراری انصاف و تساوی در نظام حقوق سازمان، کوشش نمایند. تساوی و انصاف در نظام حقوق سازمان، هم کارفرما و هم کارکنان را مورد توجه قرار می دهد. توجه به رعایت تساوی و انصاف در نظام پرداخت در مقایسه با بیرون سازمان موضوعی اساسی است از این رو تساوی حقوق در موارد زیر مورد بررسی قرار می گیرد:

الف) تساوی سازمانی: تساوی سازمانی با در نظر گرفتن و متعادل کردن نیازهای کارکنان، مدیران و سهامداران حاصل می شود. خط مشی های نظام حقوق و مزایای سازمان که منعکس کننده فلسفه

مدیریت کل و شرایط مالی سازمان است، باید در دستیابی به این هدف جهت گیری شود. در این صورت حقوق هر گروه از افراد سازمان مورد توجه قرار می گیرد.

ب) تساوی برون سازمانی: این تساوی هنگامی حاصل می گردد که حقوق کارکنان در یک سازمان، در هر سطحی با حقوق کارکنان در مشاغل مشابه در سازمان های دیگر، قابل مقایسه باشد. بررسی های حقوق در منطقه کاری، متخصصان نیروی انسانی را قادر می سازد تا در این جهت گام بردارند.

پ) تساوی درون سازمانی: این تساوی هنگامی حاصل می گردد که هر شخص در سازمان، مطابق ارزش نسبی شغل خود، حقوق دریافت کند. یکی از ابزارهای مهم برای این کار ارزشیابی مشاغل است که در قسمت های بعدی توضیح داده می شود.

ت) تساوی فردی: تساوی فردی هنگامی حاصل می گردد که به افرادی که مشاغل مشابه را برای سازمان انجام می دهند، متناسب با عوامل منحصر به فرد آنها، حقوق پرداخت شود. در واقع هر کس بر اساس عملکردی که داشته و با توجه به تفاوت های فردی، حقوق دریافت کند. یکی از ابزارهای مهم برای برقراری تساوی فردی، ارزیابی عملکرد است.

خط مشی های تساوی جبران خدمات مالی و پیگیری آنها به سازمان کمک می کند که به اهداف نظام جبران خدمات خود نایل آید. برای تحقق تساوی های مذکور، مدیران به بررسی عوامل تعیین کننده میزان حقوق در مشاغل مختلف می پردازند که در قسمت بعدی توضیح داده می شود.

### ۳-۴- مبانی ارزشی نظام پرداخت

هر جامعه بر پایه مبانی ارزشی بنا نهاده شده است و کلیه اعمال و رفتارهای اجتماعی با این مبانی ارزشی سنجیده می شوند. در یک نگاه سیستمی، نظام پرداخت به عنوان یکی از زیر سیستم های جامعه متأثر از همین مبانی ارزشی خواهد بود. آنچه که به عنوان مبانی ارزشی در نظام پرداخت مطرح می گردد، به شرح زیر است:

۱. تأمین عدالت اجتماعی: تعیین و پرداخت میزان حقوق و مزایای متعلق به سطوح و رده های مختلف کارکنان دولت باید متناسب با میزان شایستگی ها، عملکرد و سایر عوامل تفاوت گرا باشد ولی میزان این اختلاف ها نباید آنچنان قاحش و غیرطبیعی باشد که زمینه ساز بروز شکاف های عمیق طبقاتی و توزیع نامتعادل امکانات گردد و در نهایت ایجاد کننده دو گروه محرومین و مرفهین در بین کارکنان دولت شود.

۲. فقرزدایی: تأمین نیازهای معمولی زندگی یک فرد یا خانواده، با شاخص قرار دادن متوسط الگوی مصرف جامعه، مبنای ارزشی دیگری است که در تعیین میزان حقوق و مزایای کارکنان دولت باید لحاظ شود.

۳. مراعات مصالح عمومی: رعایت مصلحت جامعه نسبت به کارکنان دولت و مصالح کلی کارکنان نسبت به طبقات یا افراد خاص دولتی، مورد دیگری است که در «طراحی، تعیین و پرداخت حقوق و مزایا» باید به آن توجه کرد. در تعیین و تشخیص مصلحت «جریان یابی بایسته ها و پیشگیری از تحقق نایسته ها» معیار اصلی است. هر چند که حفظ و تحقق اهداف و آرمان های تعریف شده در برنامه های بلند مدت ممکن است تضعیف یا تعطیل برخی از بایسته ها را برای دوران کوتاهی موجب گردد.



بدین ترتیب نظام حقوق و مزایای کارکنان دولت در شرایط نامطلوب بودن کارایی و ائتلاف نیروی انسانی، باید تأمین کننده کارایی بیشتر به عنوان یک مصلحت عمومی باشد. گرچه ممکن است در مواردی کاهش کنترل شده ضریب امنیت شغلی را در پی داشته باشد.

۴. **استمرار پیمان:** احترام به توافق های انجام شده، عدم تغییر یکسویه آنها و وفاداری به مفاد مطرح شده

در قرارداد همکاری میان دولت و کارمندان، اصل عمومی دیگری است که در نظام حقوق و مزایا باید رعایت شود. در این زمینه دولت موظف می گردد، نظام مربوط را به گونه ای طراحی کند که در جریان اجرا تغییرات کمتری را نیاز داشته باشد و این تغییرات را با مراعات مصالح عمومی یا سایر اصول اعمال کند.

۵. **حفظ کرامت انسانی:** نظام حقوق و مزایا در جمهوری اسلامی باید ضامن عزت نیروی انسانی و حافظ شرافت کارکنان در تعیین میزان و کیفیت پرداخت باشد و وابستگی مالی و نیاز به دولت از این طریق را، نه

به وابستگی و نیاز روحی، بلکه به «بستری برای استقلال روحی و ارتقاء شخصیت» آنان تبدیل نماید.

۶. **رواج احسان و نیکوکاری:** قدردانی از تلاش بیشتر در شکلی که فعالیت کارکنان و پاسخگویی و جبران آن از طرف دولت، فراتر از حدود تعریف شده و توافق به عمل آمده باشد، اصل مهم دیگری است که توجه به آن در طراحی نظام حقوق و مزایای کارکنان دولت، به «ارتقاء پیوند روحی و افزایش انسجام درونی دولت» منجر می شود و کاهش ائتلاف وقت و افزایش کارایی را در پی خواهد داشت.

۷. **رعایت عدالت:** رعایت عدالت را باید در رأس مبانی ارزشی حاکم بر نظام پرداخت قرار داد. در این اصل باید پرداخت مساوی را در مقابل کار مساوی و احسان نمودن را به عنوان یک مرحله بالاتر از عدالت به

منظور احقاق حقوق افراد و پرهیز از تبعیض های ناروا قرار داد.

۸. **حفظ احترام کار کارکنان:** از دیدگاه اسلام ارزش کار کارکنان باید محفوظ شود و همان ارزشی که برای انسان قائل هستیم، برای کار و کوشش او نیز، قائل شویم.

۹. **رعایت شرایط قرارداد بین کارفرما و کارکنان:** از مبانی اولیه ارزشی اسلام اجرای تعهداتی است که بر عهده انسان، یا مجموعه ای است که به او محول شده است. البته این قراردادها باید شرعی باشد چرا که در غیر این صورت ضمانت اجرایی ندارد. بنابراین هر قرارداد قانونی بین کارفرما و کارکنان باید با احترام توأم بوده و هر دو طرف به تعهدات خویش عمل نمایند.

۱۰. **تأمین حداقل معیشت کارکنان:** مبانی اسلام، اصل تأمین رفاه معیشتی کارکنان از قبیل خوراک و پوشاک و مسکن را مبنا قرار می دهد و معتقد است که باید این حداقل رفاه اجتماعی هر انسان برای برخورداری از تفریحات سالم و بهره وری از امکانات مختلف اجتماعی فراهم شود. معیشت و روزی از دیدگاه اسلام، عبارت است از «نیاز سالم در سطح متعارف جامعه اسلامی» و این جامعه از دیدگاه اسلام جامعه ای است که از اسراف و اختلافات فاحش طبقاتی به دور باشد.

۱۱. **تشویق و ایجاد انگیزه در کارکنان:** از اصول و مبانی ارزشی خاص و مهمی که در پرداخت کارکنان در نظام اسلامی باید به آن توجه داشت، ایجاد انگیزه و تشویق در کارکنان است که در دو بعد

زبانی (بیان زحمات کارکنان) و عملی (پرداخت حقوق و مزایای مناسب) میسر می گردد که هر دو عامل در کارایی و بازدهی کارکنان مؤثر هستند.

### ۳-۵- اهداف نظام پرداخت

اهداف نظام پرداخت در سازمان، تعیین و ایجاد نظام یا روش مناسبی است که هم برای سازمان و هم برای کارکنان عادلانه و منصفانه باشد. به عبارت دیگر انتظار می رود نظام پرداخت به گونه ای باشد که در نهایت باعث افزایش کمیت و کیفیت شود و برای سرمایه انسانی در انجام وظایف و مسئولیت هایش به نحو مطلوب و مناسب، انگیزه لازم را ایجاد کند و موجب نگهداری آنها در سازمان گردد و در مقابل هزینه هایی که برای سازمان ایجاد می کند، اثربخشی لازم را به وجود آورد که موجب بهره وری سازمانی گردد. این اهداف را می توان به شرح زیر برشمرد:

۱. **رعایت قوانین و مقررات:** اصولاً در یک جامعه، نظام پرداخت باید با قوانین و مقررات جاری هماهنگ و سازگار باشد به ویژه در بخش عمومی یا دولتی که رعایت قوانین و مقررات پرداخت، خط مشی ها و سیاست های دولت در زمینه پرداخت باید بر اساس شرایط و امکانات دولت، رعایت گردد.

۲. **تأمین امنیت شغلی:** نظام پرداخت کارکنان در کل جامعه بر اساس اصول برنامه و چشم اندازها و سیاست های اقتصادی در هر سازمان بر حسب شرایط و ویژگی های خاص آن باید به نحوی باشد که کارکنان در سازمان احساس امنیت کلی و امنیت شغلی به صورت خاص داشته و از هر گونه نگرانی ناشی از تبعیض در پرداخت، بدون کارایی و بر اساس احساسات به دور باشند.

۳. **ایجاد انگیزه در نیروی کار:** یک نظام پرداخت باید به گونه ای طراحی شده باشد که موجب ایجاد انگیزه در افزایش تولید کالا و خدمت شود و نیز به نحوی موجب رضایت کارکنان گردد.

۴. **تعادل در پرداخت:** منظور از تعادل در پرداخت این است که میزان کار کارکنان با دریافتی های آنان هماهنگ باشد. اگر نیروی کار به نسبت مدت زمانی که برای انجام وظایف وقت صرف می کند، پاداش مالی یا غیر مالی دریافت کند، در این صورت اثر بخشی و کارایی وجود دارد.

۵. **تأمین در پرداخت:** حد کفایت در پرداخت این است که نظام پرداخت به گونه ای حداقل های مورد نیاز را تأمین نماید تا موجب تثبیت نیروی کار و ماندگاری آن در سازمان شود.

۶. **رعایت شأن و مسئولیت های اجتماعی:** از آن جایی که سازمان ها باید برای پاسخگویی و تحقق انتظارات جامعه به تولید کار و خدمات با کیفیت مطلوب بپردازند، ناچار نیازمند نیروی انسانی کارآمد در ادارات و به تبع آن، نظام پرداخت و سیاست گذاری مناسب در تعیین حقوق به منظور حفظ سرمایه انسانی هستند. در نتیجه وجود نظام پرداخت مطلوب عاملی در جهت رعایت شأن و منزلت اجتماعی کارکنان خواهد شد.

۷. **حفظ کیفیت و سلامت کاری:** منظور از کیفیت کاری، ارزش و اهمیت قائل شدن به تلاش ها و کوشش های نیروی کار است. نظام پرداخت سازمان باید به گونه ای طراحی شود که از گرایش نیروی کار



به فسادهای اخلاقی و مالی جلوگیری نماید و متناسب با توانمندی نیروی انسانی با پرداخت های مختلف، امکان پذیرش مسئولیت و بهبود مهارت های آنان را به صورت سالم فراهم نماید.

**۸. نوع پرداختی در جبران خدمات:** تعاریف متعددی در این مورد وجود دارد که رایج ترین آنها به شرح زیر است:

(الف) جبران خدمات نیروی انسانی به هر نوع پرداختی اعم از نقدی و غیرنقدی اطلاق می شود که بر اساس اهمیت وظایف و مسئولیت ها و سطوح مختلف شغلی هر سازمان در قبال انجام وظایف محوله در مدت زمان معین برقرار می گردد.

(ب) جبران خدمات نیروی انسانی، پاداش ها یا پرداخت های مالی و غیرمالی است که نیروی انسانی در قبال انجام وظایف و مسئولیت ها، به طور عادلانه دریافت می کند.

(پ) جبران خدمات نیروی انسانی به کلیه پاداش ها و پرداخت های ادواری اطلاق می شود که به وسیله سازمان، متناسب با خدمات کارکنان تعیین شده باشد.

**۹. جذب داوطلبان شایسته:** داوطلبان و افراد جویای شغل معمولاً از میزان پرداخت های سازمان های مختلف به مشاغل مشابه، اطلاع کسب می کنند و به مقایسه میزان پرداخت ها می پردازند. همچنین بسیاری از متقاضیان متخصص و با تجربه، به سایر موارد جبران خدمات مانند فرصت های پیشرفت و خدماتی که سازمان ارائه می دهد، توجه می نمایند.

سازمان ها باید متوسط دستمزدهای مشاغل مختلف را مورد توجه قرار دهند و با توجه به آن، حقوقی را که بتواند به جذب متقاضیان شایسته منجر گردد، تعیین کنند. نظام جبران خدمات غیرمالی نیز باید به نحو مقتضی طراحی گردد، به طوری که موجبات رشد و پیشرفت کارکنان را فراهم کند. کارکنان سازمان با انتقال اطلاعات مربوط به جبران خدمات به بیرون از سازمان، باعث جذب متقاضیان متخصص و مجرب به سازمان می شوند که در غیر این صورت سازمان ها نمی توانند برای آینده خود، نیروی انسانی لازم را جذب نمایند.

**۱۰. حفظ کارکنان توانمند:** پس از اینکه سازمان، متقاضیان مناسب را جذب و استخدام نمود، نظام جبران خدمات باید به حفظ افراد توانمند و متخصص، مبتکر و مولد بپردازد. بسیاری عوامل ممکن است باعث خروج کارکنان از یک سازمان شوند، اما مهمترین عامل ترک خدمت و انتقال، نظام جبران خدمات نامناسب است. به همین دلیل متخصصان نیروی انسانی باید اطمینان داشته باشند که نظام جبران خدمات، منصفانه و مشوقانه است، زیرا اگر کارکنان احساس کنند که در برابر کارشان پرداخت و پاداش مناسب دریافت نمی کنند، به کاهش کوشش های خود برای سازمان می پردازند و اغلب این عمل، به ترک خدمت منجر می گردد. همچنین اگر کارکنان فکر کنند که در سازمانی دیگر می توانند وضعیت بهتری داشته باشند، احتمالاً سازمان خود را ترک خواهند کرد.

برای تأمین حقوق منصفانه، مدیران باید به ارزشیابی مشاغل مختلف سازمان بپردازند و با توجه به نوع وظایف و پیچیدگی و صعوبت آن و همچنین شرایط احراز مورد نیاز، حقوق منصفانه را در نظر بگیرند.

علاوه بر آن، سازمان باید مشاغل را به نحوی طراحی کند که با انجام وظایف، فرصت های رشد و پیشرفت کارکنان نیز فراهم شود.

**۱۱. ایجاد تناسب بین عملکرد و پاداش:** کارکنان انتظار دارند، عملکردشان با پاداشی که دریافت می دارند، ارتباط مستقیم داشته باشد. زیرا ابتدا توقعات یا انتظارات کارکنان درباره میزان پاداشی که آنها می توانند در صورت افزایش عملکرد دریافت کنند، شکل می گیرد. این انتظارات، اهداف یا سطح عملکرد را برای آنها تنظیم می کند.

کارکنانی که به سطح مطلوب عملکرد دست می یابند، انتظار دارند که سطح معینی پاداش، متناسب با عملکرد خود دریافت کنند. طبیعی است که مدیریت هم به ارزشیابی عملکرد برای پرداخت پاداش می پردازد. پاداش ها می توانند جبران خدمات مالی، ترفیع، شناسایی و امثال آن باشند. به دنبال آن، کارکنان به بررسی روابط بین عملکرد خود و میزان پاداشی که سازمان برای آنها در نظر گرفته است، می پردازند و با توجه به نتایج آن و تجربیات قبلی، انتظارات و اهداف جدید شکل می گیرد.

اگر ادراک کارکنان این باشد که کار سخت و عملکرد عالی مورد توجه قرار می گیرد، آنها انتظار دارند که عملاً این ارتباط نشان داده شود؛ در این صورت، سطح بالایی از عملکرد را خواهند داشت. اگر روابط بین عملکرد و پاداش ضعیف باشد، کارکنان در حدی که فقط بتوانند شغل خود را حفظ کنند، به کار می پردازند.

**۱۲. ملاحظات قانونی:** یکی از هدف های اصلی طراحی نظام جبران خدمت آن است که این نظام نباید با قوانین عمومی ناسازگار باشد. معمولاً کارفرمایان با تعیین سطوح پرداخت بر ساختار پرداخت سازمان ها به ویژه در سازمان های عمومی، تأثیر می گذارند. قوانین عمومی معمولاً به تعیین حداقل حقوق، میزان ساعات کار، حداقل سن برای استخدام، شرایط فیزیکی محیط کار و امثال آن می پردازند؛ بنابراین متخصصان نیروی انسانی باید از آنها آگاهی کامل داشته باشند.

**۱۳. رعایت مبانی ارزشی:** در بررسی اهداف مادی نظام پرداخت با «تکیه بر مبانی ارزشی اسلام» به مصادیق متعددی برخورد خواهیم کرد؛ ضمن اینکه در اصولی از قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران در بیان اهداف نظام و مسائل اقتصادی و امور مالی جامعه اشاره شده است که: «تأمین استقلال اقتصادی جامعه و ریشه کن کردن فقر و محرومیت و برآوردن نیازهای اساسی انسان ها از جمله مسکن، خوراک، پوشاک، بهداشت، درمان، آموزش و پرورش و تدارک امکانات لازم جهت تشکیل خانواده از مهمترین وظایف اقتصادی دولت اسلامی است».

با توجه به این اصل نیازمندی های اساسی کارکنان را می توان به شرح زیر بیان نمود:

**(الف) تأمین نیازهای شخصی و فردی:** فراهم آوردن تمام احتیاجات یک فرد برای ادامه زندگی، مانند خوراک، پوشاک، بهداشت، امنیت، تعلیم و تربیت، اشتغال، وسیله نقلیه، خانواده و غیره.

**(ب) تأمین نیازمندی های خانواده و افراد تحت تکفل:** منظور از خانواده، زن، فرزندان، پدر و مادر و به طور کلی هر کسی است که قانوناً تحت تکفل انسان قرار می گیرد (حتی بعضی از خویشاوندان تحت شرایط خاص که در تعالیم دینی به عنوان افراد واجب النفق نامیده می شوند).



**پ) تأمین نیازمندی های دوران از کارافتادگی و بازنشستگی (تأمین اجتماعی):** در قانون جمهوری اسلامی ایران برای بیان حقوق مردم و وظیفه نظام آمده است: «برخورداری از تأمین اجتماعی از نظر بازنشستگی، بیکاری، پیری، از کارافتادگی، بی سرپرستی، در راه ماندگی، حوادث و سوانح و نیاز به خدمات بهداشتی و درمانی و مراقبت های پزشکی به صورت بیمه حقی است همگانی و دولت مکلف است طبق قوانین از محل درآمدهای حاصل از مشارکت مردم، خدمات و حمایت های مالی اشاره شده را برای یکایک افراد کشور تأمین نماید».

بنابراین باید توجه داشت که علاوه بر تأمین نیازمندی های فردی و خانوادگی، دولت باید برای دوران از کارافتادگی (بازنشستگی) کارکنان نیز تدبیری بیندیشد و برای ایامی که کارکنان قادر به انجام کار نیستند، پرداخت های خاصی را در نظر بگیرد.

**ت) رفع فقر و تنگدستی:** از دیگر اهداف مالی که دولت اسلامی باید به آن توجه نماید، رفع فقر و تنگدستی است. فقرزدایی جامعه در حد توان با توجه به شرایط اقتصادی هر زمان از مهمترین اهداف و وظایف نظام اسلامی است. در قرآن و احادیث معصومین (ع) نیز فقر و تنگدستی مورد نکوهش قرار گرفته است.

**ث) ایجاد توانمندی و بی نیازی نسبی:** در تعالیم آسمانی اسلام به دارایی و بی نیازی انسان از انسان تأکید شده است. غنا و ثروت در بسیاری از موارد تا آن اندازه که شرع مقدس اجازه می دهد، منشاء خیرات و صدقات است؛ هر چند گاهی ممکن است انسان خود را در عالی ترین حد ثروت و مکنت ببیند ولی دچار وسوسه های شیطانی بشود و از دستورات حق تعالی تبعیت نکند. که این نوعی هلاکت و بدبختی به شمار می آید.

**ج) ایجاد عفاف و کفاف (به وجود آوردن رفاه و توسعه):** عفاف به معنی پاکدامنی و عدم آلودگی به گناه است و کفاف به معنی بسنده بودن و کافی بودن. در مبانی ارزشی اسلام، فرد یا گروهی که دارای امکانات وسیع مالی اند ولی بر افراد تحت سرپرستی خود سخت گیری و ظلم می نمایند، شدیداً مورد نکوهش قرار گرفته اند. لذا دولت اسلامی مکلف است در صورت دارا بودن امکانات مالی، علاوه بر رفع فقر و تنگدستی و ایجاد بی نیازی نسبی، رفاه و توسعه را برای کارگزاران خود فراهم کند تا علاوه بر سر و سامان بخشیدن به زندگی خود و خانواده شان، بتوانند از دیگران نیز حمایت و دستگیری کنند.

**چ) ایجاد زمینه لازم جهت رشد فضایل اخلاقی کارکنان:** اصولاً پیش از تعیین حقوق و دستمزد کارکنان، در نظام پرداخت باید برنامه ریزی های لازم جهت رشد کرامت ها و فضایل اخلاقی و انسانی آنان به عمل آید. در نظام اسلامی که برخاسته از احکام الهی و تعالیم پیامبر خداست، رشد فضایل اخلاقی و رسیدن به کمالات الهی به عنوان یک ارزش نگریده شده و آن را در تمایل به مسائل مادی و دنیوی دخیل می دانند

در روایات نیز پیشوایان دین، حسن نیت و صداقت در انجام وظایف محوله را در وسعت رزق و روزی و تأمین معاش مؤثر دانسته اند.

امانت و درستکاری تا زمانی که به عنوان یک ارزش اخلاق اسلامی جلوه گر می شود، نه تنها بسیاری از نابسامانی های اداری و اجتماعی را سر و سامان می دهد، بلکه باعث ارزشیابی کارکنان و بهبود وضعیت مادی آنان نیز می گردد.

**ح) ایجاد فراغت لازم جهت آموزش مسائل معنوی و ضروری:** از دیگر مواردی که در اهداف معنوی باید مدنظر قرار گیرند، فراهم نمودن اوقات فراغت در دوران خدمت کارکنان و فرصت های آموزش است.

**خ) ایجاد روحیه خدمتگزاری در کارکنان:** از موارد دیگر اهداف معنوی که در طراحی پرداخت حقوق کارکنان باید در نظر داشت، ایجاد روحیه خدمتگزاری است؛ بدین صورت که کارکنان همزمان با دریافت حقوق و مزایا احساس کنند که باید خدمتگزار مردم باشند و نیز دریابند که هر چند حقوقی که دریافت می کنند، ممکن است ناچیز و اندک باشد، اما به پاس زحمات آنان در برابر خدمت به افراد جامعه است. در نظام الهی، کارکنان باید به این واقعیت مهم پی ببرند که نه تنها خدمات تعیین شده خود را باید به نحو احسن انجام دهند، بلکه «یک مرحله ایثار و فداکاری بیش از حد معمول» را نصب العین خود سازند. در مبانی ارزشی اسلامی، به داشتن این روحیه «خدمت بودن» نیز گفته شده است که معنی آن انجام خدمت صادقانه برای اقشار مختلف جامعه اسلامی است.

**د) تقویت روحیه پرفایده‌گی و کم هزینه‌گی در کارکنان:** هدف معنوی دیگر نظام پرداخت را می توان این گونه تبیین نمود که کارکنان ضمن دریافت حقوق و مزد خود دریابند که در هر صورت باید سود ایشان از هزینه و مخارجی که برای بیت المال ایجاد می کنند، بیشتر باشد. در مبانی ارزشی اسلامی این صفت قابل ستایش است و با تقویت این روحیه، امیدواری و توکل به حق تعالی بیشتر می شود و انسان در می یابد که «ضامن رزق و روزی همه، خداوند متعال است».

### ۳-۶- عوامل مؤثر در نظام پرداخت؟

آیا نرخ مناسب و عادلانه حقوق و مزایا، برای کارکنان در مقابل انجام وظایف و مسئولیت های شغلی، پی ریزی شده است؟ آیا پرداخت حقوق و مزایا باید بر اساس توانایی ها، مهارت ها، کردانی، تجربه و معلومات و سایر عوامل مؤثر در شغل یا ویژگی های شاغل یا قدرت پرداخت دولت و یا کارفرما باشد؟ یا اینکه باید به عواملی چون شرایط کار، تعداد عائله کارکنان و یا به هزینه زندگی توجه نمود؟ این سؤال ها از جمله مسائل و دشواری های مطرح در یک نظام پرداخت بوده و هست.

در برخی کشورها نظیر کشور ما که بخش عظیمی از نیروی کار را کارکنان دولتی یا حتی کارگران تحت پوشش قانون کار تشکیل می دهند، رعایت عدالت نسبی در ساختار حقوق و مزایا بر درآمد کلی جامعه تأثیر می گذارد. نرخ پرداخت حقوق و دستمزدی که برای گروه های مشاغل ویژه تعیین می شود در احتمال جذب یا عدم جذب به مشاغل دولتی در مقایسه با مشاغل مشابه در بخش خصوصی و بالعکس نیز مؤثر خواهد بود. لذا میزان پرداخت در این مشاغل بستگی به شرایط صنعت و بازار کار و مسائل فرهنگی جامعه دارد. در هر حال باید توجه داشت که عوامل بی شماری در تعیین حقوق و مزایا تأثیر دارند، که مهمترین آنها را می توان به شرح ذیل برشمرد:



۱. سال های خدمت: تاریخچه کشورهای در حال رشد نشانگر اهمیت سال های خدمت برای آنهاست. نتایج مطالعات و تجزیه و تحلیل ها اساس و پیدایش این سطح از اهمیت را موارد زیر دانسته است:

- کارکنان در نتیجه خدمت طولانی همواره آماده انجام دستورات مقامات بالاتر بوده اند و یا آنکه کارهای جزئی و نامعلومی را نیز انجام داده اند.
- منظور از خدمت طولانی انجام شده مؤثر و مفید است نه صرف حضور فیزیکی فرد بلکه سال های خدمت مفید فرد آن مدتی است که فرد در آن سال ها منشاء خدمات مؤثر بوده و با انجام دادن کارهای گوناگون تجربیات ارزنده ای را کسب کرده است.

۲. وضعیت و موقعیت شغلی: بدیهی است که حقوق و مزایا باید اساساً به کارکنانی تعلق گیرد که در تولید محصول یا ارائه خدمات یک مؤسسه و یا در انجام فعالیت های یک سازمان مؤثر و در پیشرفت آن سهمیم هستند. پس اگر چنانچه یکی از کارکنان محصول کار بیشتری از مافوق خود داشت و یا فعالیت های اداری بیشتری نسبت به مسئول بلاواسطه خود داشت، لزوماً نباید دریافتی بیشتری داشته باشد. زیرا مقامات بالاتر با توجه به اختیارات و مسئولیت های سنگینی که دارند به اقتضای موقعیت شغلی و سازمانی خود، در صورتی که بر اساس لیاقت و شایستگی منصوب شده باشند مستوجب دریافت حقوق و مزایای بیشتری خواهند بود. بدیهی است محصول کار و یا ماحصل انجام فعالیت های یک سازمان نتیجه نظارت و راهنمایی آنها است و به همین دلیل موقعیت سازمانی یکی از عوامل مؤثر در پرداختی ها است.

۳. هزینه زندگی: هزینه زندگی در اصل بر عادات و رسوم زندگی مردم بنا می شود. بر اثر صنعتی شدن مردم به محیط صنعتی و زندگی شهری و به اصطلاح مکانیزه شدن و قوانین اجتماعی حاکم بر شهرنشینی عادت می کنند و به آن پایبند می شوند و لاجرم در تعیین حقوق و دستمزد باید به این موارد توجه شود.

۴. شاخص هزینه زندگی: اصولاً همواره باید بررسی هایی در مورد تغییرات حاصل در هزینه زندگی مردم انجام شود، زیرا نوسانات و یا شاخص قیمت ها، نقش مهمی را در تعیین حقوق و دستمزد ایفا می نمایند. به همین دلیل جهت تحقق این امر در قوانین پیشنهادهای لازم صورت گرفته است. شورای عالی کار در قانون کار و شورای حقوق و دستمزد در قانون مدیریت خدمات کشوری از جمله ارگان هایی هستند که می بایست در جهت تحقق شاخص هزینه زندگی اقدامات لازم را تمهید نمایند.

۵. عرضه و تقاضا: بر اساس این عامل، برای کار افراد نیز همانند کالاها و خدمات می توان قیمتی تعیین کرد. برای مثال، ارزش هر کالایی در بازار تابع دو عامل عرضه و تقاضا است. هر وقت میزان مصرف این کالا رو به نقصان گذارد و مقدار تولید آن ثابت بماند (یا افزایش یابد)، پس از گذشت مدت معینی، قیمت کالای مزبور پایین می آید و تولید کننده ناگزیر است آن را به قیمت کمتری عرضه نماید و بالعکس اگر نیاز به کالایی بیشتر شود، یا به عبارت دیگر مصرف کالایی افزایش یابد و میزان تولید کالای مزبور ثابت بماند و یا کاهش یابد پس از مدت کوتاهی قیمت آن افزایش می یابد و کسانی که نیاز بیشتری به مصرف آن دارند، حاضرند با پرداخت مبلغ بیشتری آن را خریداری کنند. به همین ترتیب دستمزد یا قیمت کار افراد نیز از لحاظ اقتصادی تابع تجزیه و تحلیل عمومی قیمت ها است. در این حالت فرض بر آن است که سایر

عوامل مانند مقررات دولتی و رویه های سیاسی و مسائل اجتماعی مطرح نیست. در چنین حالتی نرخ دستمزدها در نقطه تلاقی منحنی عرضه و تقاضا تعیین می شود.

۶. ساختار دستمزد: ساختار حقوق و دستمزد یک نوع سلسله مراتب و طبقه بندی و ارزشیابی مشاغل بوده و عبارت است از روابط و تفاوتی که بین مزد مشاغل مختلف وجود دارد. مهمترین رابطه دستمزدی، مربوط به صنایع، شرایط جغرافیایی و مشاغل گوناگون است. از نظر جغرافیایی نه تنها در ساختار مزدها در کشورهای مختلف تفاوت وجود دارد، بلکه در یک کشور نیز ممکن است در قسمت های مختلف بین ساختار مزد اختلاف وجود داشته باشد. از نظر تفاوت مزد در مشاغل مختلف معمولاً مشاغلی که به دوره کارآموزی و کسب مهارت بیشتر احتیاج دارند، دارای مزد بالاتری هستند. ساختار پرداخت، میزان حقوق و دستمزدی است که بر اساس مکانیزم طبقه بندی و ارزشیابی مشاغل به کارکنان و کارمندان پرداخت می گردد. این پرداخت بر اساس نوع فعالیت و قدرت سازمانی می تواند متفاوت باشد.

۷. اثر نظام مالیاتی بر حقوق و مزایا: اصولاً در نظام های مالیاتی کشور بخشی از درآمد اشخاص که در قبال تسلیم نیروی کار خود بابت اشتغال و برحسب مدت یا کار انجام شده به طور نقدی یا غیرنقدی تحصیل می کنند، مشمول مالیات بردرآمد است که البته این مالیات به منظور پرداخت هزینه های عمومی و حفظ منابع اقتصادی و اجتماعی و سیاسی کشور (اجرای سیاست مالی) صورت می پذیرد. حال اینکه درصد مالیات و معافیت های مالیاتی به چه اندازه باشد، اثرات خود را به صورت مستقیم یا غیرمستقیم بر روی سطح عمومی حقوق و دستمزد خواهد گذاشت.

۸. سطح عمومی حقوق و مزایا: یکی از مهمترین مسائل دنیای اقتصادی، اجتماعی و سیاسی امروز حقوق و دستمزد و یا مزایای کارکنان، چه در بخش خصوصی و چه در بخش دولتی است. اختصاص درصد بالایی از هزینه های اعتبارات در جوامع مختلف به حقوق و مزایا، نشان از حجم زیاد نیروی انسانی و هزینه زیاد این بخش دارد.

پرداخت حقوق و مزایا اصولاً در برابر کار یا خدماتی که کارکنان انجام می دهند، صورت می پذیرد که در واقع قیمتی است که در مقابل خدمت کارکنان پرداخت می شود. زیرا کارکنان تنها سرمایه خود یعنی کار خود را به صاحبان تولید یا خدمات عرضه می دارند و در مقابل، حقوق و مزایا دریافت می کنند. از سوی دیگر هزینه های کار برای سازمان های تولیدی یا خدماتی دارای اهمیت زیادی است، زیرا اغلب بخش عمده ای از هزینه تولید خدمات را شامل می شود. بنابراین مسأله تعیین سطح حقوق و مزایا هم از سوی سازمان ها و هم از نظر کارکنان بسیار مهم و حیاتی است. برای کارکنان حقوق و مزایای دریافتی، تنها منبع درآمد آنهاست و مهمترین عامل تعیین کننده سطح زندگی آنان را تشکیل می دهد و سازمان نیز به تبع این هزینه مهم به دنبال تولید کالا و خدمات با ارزش تر و مناسب تر است.

از طرف دیگر، چون سازمان جامعه امروزی بر پایه علم اقتصاد استوار است، عملاً نوعی محدودیت بر حداکثر سطح عمومی حقوق حکمفرماست. این محدودیت بدو با توجه به قدرت تولید صنایع و سپس با شرایط زوال ناپذیر سایر عوامل مختلف تعیین می گردد. دستمزدی را که با توجه به این ملاحظات برقرار



می شود، دستمزد اقتصادی می نامند و مؤسسات خصوصی که دستمزدهای غیراقتصادی می پردازند، احتمالاً مجبور به تعطیل کار خود خواهند بود. این مسأله در مورد مؤسسات عمومی کمی متفاوت است. بیشتر خدماتی را که حکومت عرضه می کند، حالت انحصاری دارند و به همین دلیل حکومت در معرض جریان شدید رقابت قرار نمی گیرد و همچون دستگاه های خصوصی ناگزیر به قبول فرضیه بازدهی نهایی یا نظریه کالایی کار نیست. از لحاظ نظری مبالغی که دولت برای پرداخت حقوق و دستمزد می تواند به مصرف برساند، فقط بر اساس وضع درآمد مؤدیان مالیاتی و نیز بر اساس محدوده ای است که در قلمرو آن رقابت در بازار کار برای دولت به حساب می آید.

اگر چه از جنبه نظری، حکومت مجاز است بعضی از عوامل اقتصادی مؤثر در اداره امور حقوق و دستمزد را در نظر نگیرد، لیکن ملاحظاتی وجود دارد که دستگاه های دولتی را ملزم می کند با عنایت به سطوح پرداخت «اقتصادی» متداول در بخش خصوصی، میزان پرداخت های خود را تعیین کند. جدا از نظریه پرداخت دستمزد، یا نظریه ارزش کار که مورد قبول کارشناسان قرار دارد، باید توجه داشت که دولت در بازار کار با سایر کارفرمایان در مقام رقابت است. بدین لحاظ به فرض ثابت بودن همه شرایط کار، اگر نرخ عمومی پرداخت بیشتر از سطوح پرداخت در بخش خصوصی باشد، افراد بیشتری داوطلب اشتغال در دستگاه های دولتی می گردند و نتیجه آن خواهد شد که کارکنان کارآمدتر از صنایع به سوی دستگاه دولت جذب می شوند و بدین ترتیب قدرت تولید صنایع رو به کاستی می گذارد. این مطلب مطلقاً از مقوله ملاحظات اخلاقی و فوریت در کارهای دولتی جدا است. از این نظر که آیا تأمین حمایت کافی برای اجرای برنامه ای که در عمل به منزله رقابت ناسالم با صنایع خصوصی می باشد، امکان پذیر است یا نه، بازار به دلایلی قابل ایراد است. با این حال این نرخ باید در تعیین خط مشی پرداخت دولتی عامل عمده به شمار آید. از آن گذشته با توجه به نرخ های متداول دولت بیشتر می تواند برای عوامل مهم اقتصادی مؤثر در اداره حقوق، قدر و ارزش قائل شود.

دستگاه دولت برای انجام خدمات خود نمی تواند از لحاظ پرداخت حقوق مستقیماً بر تقاضای بازار تکیه کند و در چنین وضعی راهنمای اصلی در مسائل اقتصادی شرایط متداول بازار خواهد بود.

**۹. فناوری:** شدت گرفتن ضریب جهش فناوری از اوایل دهه ۶۰ میلادی و گسترش دامنه اختراعات به ویژه در زمینه فناوری های اطلاعاتی و رایانه ها، فلسفه نگاه به کار، انسان و مدیریت را به کلی دگرگون کرد. به تدریج، ابزارهای رایانه ای در طراحی، تولید، ساخت و پرداخت، کنترل، توزیع و ارائه خدمات مختلفی که بر عهده انسان بود، وارد شدند و این هجوم، اندیشه ورزان را به دو گروه مخالف تقسیم کرد: گروه اول، معتقدند که به دلیل وسعت مغز انسان و ظرفیت بالای آن بهتر است انسان اجازه دهد کارهای جسمانی، محاسباتی و پیچیده به وسیله ماشین انجام شود و خود به پرورش استعدادهای خدادادی بپردازد ولی گروه دوم، بحث اشتغال را مطرح می نمایند و جایگزینی ماشین به جای انسان را یک فاجعه سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی می دانند.

به هر حال فارغ از نظر هر دو گروه، اساساً آشنایی با این فناوری ها و کاربردهای آنها بعضاً بر سطح حقوق و مزایا تأثیر گذاشته و خواهد گذاشت. فناوری ساختار مشاغل و حرفه ها را تغییر داده و روز به روز نیز بیشتر تغییر خواهد داد.

**۱۰. توانایی و قدرت پرداخت:** شرایط و امکانات مالی مؤسسات، یک استاندارد رایج مورد استفاده برای تعیین حقوق و مزایا است. با توجه به اینکه این استاندارد در زمان های سودآوری بالا، از سوی کارکنان بسیار مورد توجه و تکیه قرار می گیرد، سازمان ها غالباً از این استاندارد به عنوان «عدم توانایی در پرداخت» بهره می گیرند. توانایی در پرداخت به دلایلی که در زیر خواهد آمد در تعیین دستمزدها فواید محدودی دارد:

الف) حقوق و دستمزدها، صرفاً مبتنی بر توانایی پرداخت، یک ساختار دستمزدی نامنظم را به وجود آورده و موجب بروز تغییر در رابطه دستمزد، هزینه ها، قیمت و سود که در طول زمان تکامل یافته اند، خواهد شد.

ب) اتحادیه خواستار به کار بستن این مقوله، به صورت کلی و مداوم نخواهد شد. چنانچه این مقوله قابل تعمیم باشد، باید در هر دو سو کارایی داشته و منجر به کاهش دستمزدها در زمانی که سود نداشته و یا سود ناکافی باشد، گردد. این نگرش معمولاً برای اتحادیه ها قابل تحمل نخواهد بود.

پ) تعیین این امر که از کدام بخش از سودها برای افزایش دستمزدها باید استفاده گردد، بسیار دشوار است. اگر سودها به نسبت دستمزدهای بالاترین کارکنان توزیع گردد و سهامداران در هیچ مقدار از سود سهیم نباشند، هیچ انگیزه ای برای سرمایه گذاری وجود نخواهد داشت و رشد و توسعه محدود خواهد شد.

ت) فرض بر این است که دستمزدها بر طبق ارزش نسبی کارکنان برای مشارکت آنها در اهداف سازمانی و اهمیت نسبی خدمات آنها پرداخت گردد. اگر توانایی پرداخت عامل اصلی باشد، ممکن است رابطه بین پرداخت واقعی و ارزش واقعی بی تناسب باشد.

ث) دستمزدها برای کاربرد در آینده مورد مذاکره قرار می گیرند و هیچ رابطه ضروری بین سود گذشته و توانایی پرداخت در آینده وجود ندارد. سود نتیجه کسر هزینه ها از بهای فروش است که در زمان های بد و خوب بسیار متغیر و دارای نوسان است. اگر دستمزدها وابسته به سود باشند، به طور غیرقابل پیش بینی دارای نوسان خواهند شد.

ج) بسیاری از شرکت ها و سازمان های دولتی امروزه بحث توانایی پرداخت را اصلاح کرده اند. در اینجا تأکید بر وضعیت مالی آنها نیست. به جای آن، مدیریت عدم توانایی در پرداخت را به دلیل محدودیت های اعمال شده توسط دستورالعمل ها و کنترل های دستمزد قیمت مطرح می سازند.

چ) قدرت پرداخت و وضع مالی مؤسسه پرداخت کننده و یا دولت نیز در تعیین نرخ حقوق و دستمزد مؤثر است، زیرا قدرت پرداخت یک مسأله اقتصادی است. معمولاً در دوران فراوانی و شکوفایی اقتصادی که تقاضا برای کارمند زیاد است و سطح قیمت ها ترقی می کند، دستمزدها نیز افزایش می یابد و برعکس در هنگام کساد و بحران که عرضه کار زیاد و از میزان تقاضا برای کار کاسته می شود، طبعاً اثرات آن یعنی کاهش در نرخ دستمزد افراد ظاهر می گردد.

**۱۱. قوانین و مقررات دولتی:** قوانین و مقررات دولتی در تعیین حقوق و دستمزد عادلانه برای افراد جامعه تأثیر کلی دارد. منظور و هدف اساسی قانون گذار در این مورد تأمین حداقل معیشت برای کارگران و کارمندان است.



در ایران نیز قوانین و مقررات لازم برای تعیین نرخ دستمزد، وجود دارد. قانون کار و آیین نامه های مربوط به آن شرایط پرداخت حداقل دستمزد و سایر مزایای مالی را برای کارگران مقرر داشته و طبقه بندی دستمزدها و نحوه پرداخت حقوق و سایر مزایای کارگران به نظر شورای عالی کار بستگی دارد. در مورد مستخدمین دولت نیز به منظور استقرار نظام هماهنگ در تعیین حقوق و مزایای آنان، شورای حقوق و دستمزد وجود دارد.

**۱۲. استعداد طبیعی و موقعیت جغرافیایی:** استعداد طبیعی یک کشور و موقعیت جغرافیایی، وجود معادن و ذخائر زمینی و زیرزمینی، سهم عمده ای در نیرومندی اقتصاد یک جامعه و در نتیجه بالا نگاهداشتن میزان مزدها، دارد. البته وجود منابع طبیعی غنی و سرشار در یک کشور تنها عامل اساسی نیست، زیرا بسیاری از کشورهای توسعه نیافته با وجود دارا بودن امکانات عظیم جغرافیایی و طبیعی، دارای اقتصاد ضعیف و سطح مزد پایین هستند. تلفیق و هماهنگی استعداد طبیعی، با پیشرفت تکنولوژی و روش مدیریت صحیح یک جامعه می تواند در توانایی اقتصادی آن جامعه و در نتیجه در سطح مزدها مؤثر باشد.

**۱۳. کیفیت جسمی و روحی جمعیت:** وضع جسمی و روحی کارکنان، میزان استعداد و مقاومت بدنی آنها، همچنین درجه تعلیم و تربیت و اطلاعات فنی نیز از عوامل مؤثر در قدرت اقتصادی یک جامعه و سطح دستمزدها است.

**۱۴. مهاجرت ها:** سیاست مهاجرتی دولت ها تأثیر فراوان در میزان عرضه کار و در نتیجه وضع حقوق و مزایای کارکنان دارد. امروزه بسیاری از کشورها با محدود کردن کار خارجی و مهاجرت کارگران کوشش دارند که با عرضه کار ناشی از توسعه جمعیت داخلی و مهاجرت های مجاز، جبران توسعه اقتصاد داخلی را بنمایند. بعضی از کشورها نظیر آلمان غربی که در بخش های صنعتی احتیاج به کارگران بیشتری دارند، برای حفظ تعادل عرضه و تقاضا در بعضی از رشته های تولید، سیاست مهاجرت آزادتری را پیش گرفته اند.

**۱۵. تفاوت ناشی از نوع و زمان کار:** این تفاوت در میزان دستمزد را که تفاوت تعدیل کننده نامیده اند، مربوط به مشاغلی است که به علت لزوم دارا بودن نیروی جسمانی و کیفیت خاص روانی برای انجام آنها باید دستمزدی بالاتر از سطح معمول پرداخت شود.

مثلاً کارگران زغال سنگ و کسانی که در محل های غیر متعارف کار می کنند، دستمزد بیشتری دریافت می نمایند، یا کسانی که روزهای تعطیل کار می کنند، معمولاً حقوق آنها بیشتر از حقوق کارگران و کارمندان در روزهای غیرتعطیل است. به طور کلی برای مشاغلی که مستلزم کار کردن در شرایط دشوار و خسته کننده جسمی و روحی است، دستمزد بیشتری در نظر گرفته می شود و در حقیقت این اضافه مزد عامل تعدیل کننده و محرک شخص در انجام این گونه کارها است. البته موارد بسیاری وجود دارد که همه این تفاوت ها تعدیلی نیستند. یعنی اغلب اتفاق می افتد که به مشاغل مطبوع و جالب مانند مدیریت مؤسسات بزرگ تولیدی و مشاوران آنها مزدی به مراتب بیشتر از حقوق کارهای سخت و نامطلوب پرداخت می شود و علت این است که در این موارد رقابت کامل نیست و مزد در شرایط کامل عرضه و تقاضا برقرار نمی شود.

**۱۶. عوامل معنوی:** در مورد بعضی از مشاغل مانند استادی دانشگاه یا کارهای مهم دولتی یا غیردولتی، مزد تحت تأثیر عوامل معنوی ناشی از اعتبار و اهمیت این مشاغل قرار می گیرد. یعنی افراد به علت اعتبار معنوی، این گونه کارها را بر مشاغل دیگری که حتی مزد بیشتری دارد، ترجیح می دهند.

**۱۷. دوران طولانی کارآموزی:** در بعضی مشاغل مانند تخصص های فنی و رشته های پزشکی و غیره به علت طولانی بودن مدت تحصیل و کارآموزی، رقابت آزاد در بازار کار، تأثیر فوری در بالا بردن منحنی عرضه ندارد، زیرا ممکن نیست در مدت کم بتوان با تربیت عده لازم این منحنی را بالا برد. ولی در مدت طولانی می توان این تأثیر را در منحنی عرضه انتظار داشت.

**۱۸. محدودیت های قانونی:** در بعضی موارد و برای بعضی مشاغل که به حکم قانون اجازه و یا پروانه مخصوص لازم است، رقابت آزاد و کامل میسر نیست و تأثیر فوری در بازار کار و منحنی عرضه نخواهد داشت.

**۱۹. نقش شوراها، اتحادیه ها و سندیکاهای کارگری و کارمندی:** دخالت اتحادیه های کارگری و کارمندی در بازار کار، اغلب موجب تعیین میزان دستمزد در سطح بالاتر و محدود کردن رقابت در بازار کار می شود.

**۲۰. دخالت دولت ها:** یکی از عوامل بسیار مؤثر در تعیین نظام حقوق و دستمزد در جوامع مختلف امروزی، دخالت سازمان های دولتی است. البته میزان این دخالت بستگی کلی با رژیم سیاسی این کشورها دارد. در کشورهای سوسیالیستی، دولت به عنوان کارفرمای اصلی رأساً به تعیین میزان مزد اقدام می نماید. در کشورهای دیگر که رقابت ناقص است، دولت ها به علل اجتماعی، اقتصادی و برای جلوگیری از تشنجات سیاسی با وضع قوانین کار و حداقل مزد، کوشش می کنند تا میزان مزد را در سطح معین حفظ کنند. عامل مهمی که از تنزل مزد جاری به سطح مزد طبیعی جلوگیری می کند، همین دخالت دولت ها است.

**۲۱. عوامل سیاسی:** اثرات و عواملی سیاسی همواره وجود دارند که تغییرات سطوح و چگونگی حقوق و دستمزد را تعیین می کنند. شاید بتوان گفت برخی از این عوامل در وضع قوانین و مقررات دولتی متبلور می شوند. به طور قطع پدیده هایی مانند برخورد احزاب و نهادهایی که به اصطلاح بلندگوی افکار عمومی اند، چالش های سیاسی فراروی جامعه، رویداد یک انقلاب، اصلاح حکومتی و تغییر حکومت و غیره از طریق اثر گذاری بر سایر عوامل و به خصوص نگرش سیاست گذاران و دولتمردان و کارگزاران، به شیوه غیرمستقیم بر تعیین میزان و سطوح حقوق و دستمزد، اثر می گذارند. عوامل سیاسی ممکن است تعادل نظام پرداخت را به نفع یا زیان یک قشر خاص به هم بزنند؛ مثلاً برای مدیران یا افراد موافق یا نیروهای وابسته، امتیازات ویژه ای را در نظر بگیرند و یا با ایجاد مضایق و تنگناهای مالی و مادی خاصی برای شماری از افراد، خروج آنها را از سیستم، موجب شوند.

**۲۲. ساختار اقتصادی:** یکی دیگر از عوامل تأثیر گذار بر نظام حقوق و دستمزد، ساختار اقتصادی جامعه است. مثلاً از یک اقتصاد کم رونق و بیمار انتظار نمی رود که نظام مناسب حقوق و دستمزد را تعبیه یا اجرا کند. همچنین چگونگی ساختار بازارها (بازار رقابتی، انحصاری و غیره) و نحوه انتقال اطلاعات، تعدیلات



قیمتی، اشتغال و عوامل دیگر از جمله عوامل ساختاری اقتصادی جامعه هستند که بر سطوح پرداخت، مؤثر واقع می‌شوند و آن را دچار نوسان می‌سازند.

ساختار اقتصادی شامل تغییرهایی نظیر بازارهای منابع و فعالیت (بازار کار، بازار کالا، بازار پول، بازار سرمایه و غیره) و نوع بازارها (رقابتی، انحصاری، انحصار چند جانبه و رقابت انحصاری)، مصرف‌کنندگان و مطلوبیت‌ها و ترجیحات آنها، تولیدکنندگان، هزینه‌ها و فناوری تولید، توان اقتصادی، حجم سرمایه‌گذاری، رونق اقتصادی، استعدادهای ظرفیت‌های طبیعی و انسانی است.

**۲۳. ساختار حرفه:** این بحث در واقع، تا حد زیادی به تغییرات فرهنگی، تمدن‌ها و حضور بیشتر فناوری در محیط کار و زندگی وابسته است. در تکوین و تحول تاریخ، بسیاری از حرفه‌ها از بین می‌روند یا تغییر شکل می‌یابند.

یادآوری این نکته ضروری است که نظام‌های پرداخت، عمدتاً به بررسی نتایج پولی (درآمد مزدبگیران) می‌پردازند و کیفیت این پول (قدرت و ضعف آن) در نظام‌های ارزشیابی شغل، مورد بحث قرار نمی‌گیرد. این نظام‌ها، توزیع پول را منظم می‌کنند و در عادلانه بودن آن می‌کوشند، اما ضامن کیفیت آن نیستند. کیفیت‌ها را باید در سیاست‌ها و نظریه‌های حقوق و دستمزد جستجو کرد و در همین جاست که در نظر گرفتن عامل ساختار اقتصادی، رویکرد مناسبی برای نظام در سطح سیاست‌گذاری مشخص می‌کند.

بدیهی است نظام انتخابی باید به گونه‌ای باشد که توانایی حذف مشاغل بدون کاربری، تغییر مشاغلی که می‌توانند از طریق کسب مهارت‌ها به صورت دیگری انجام گیرند و ایجاد مشاغلی که به واسطه حضور فناوری نوین در محیط اداری و در سطح دولت به وجود می‌آیند را داشته باشند و نوع ارزشیابی خود را به سوی تحولات جدید، تعیین نمایند.

**۲۴. ساختار دولت:** نظام‌های حقوق و دستمزد باید از استراتژی فائق و مسلط توسعه، پیروی کنند و مقاصد نظام را برای ایجاد تحول در ساختار دولت در نظر بگیرند. عامل ساختار دولت که خود به خود، کمیت و کیفیت مشاغل و حرفه‌ها و پست‌های دولتی را تعیین می‌کند، اگر به سوی عدم تمرکز و واگذاری فعالیت‌ها به بخش خصوصی برود، باید از نظامی استفاده کند که قابلیت انعطاف با شرایط گفته شده را داشته باشد. اما اگر به صورت متمرکز باقی بماند، اجرای نظام‌های حقوق و دستمزد همچنان با پیچیدگی و عدم توفیق روبرو خواهند شد. در واقع اگر ساختار دولت، گستره‌ای از کارخانه‌های تولیدی تا بخش‌های خدماتی را در بر گرفته باشد، تعداد طبقات و تنوع مشاغل بسیار خواهد بود و رعایت عدالت و انصاف به نحوی که شاغلان (هم از نظر سطح حقوق و هم از نظر مقایسه مشاغل با یکدیگر) احساس رضایتمندی کنند، با اشکال روبرو خواهد شد.

**۲۵. ساختارهای پرداخت:** ماهیت داخلی ساختاری پرداخت، یکی دیگر از تصمیمات مؤثر در خط‌مشی‌های پرداخت است. خط‌مشی که مدیران باید در طراحی نظام پرداخت اتخاذ نمایند به نرخ‌های پرداخت یا تمایز از پرداخت داخلی برمی‌گردد. ساختار پرداخت بر رابطه میان ادراک کارکنان و رفتار کاری تمرکز دارد. ساختار پرداخت منصفانه با هر چیزی از جمله اقدام کارکنان به اعتصاب و نارضایتی مربوط

است. تأثیر عواملی نظیر پذیرش آموزش، افزایش تجربه، کاهش ترک خدمت، پیشرفت شغلی و خدمتی، کاهش شکایات در رابطه با پرداخت و کاهش موانع کار به دلیل پرداخت، ویژگی‌های بالقوه ساختارهای پرداخت را نشان می‌دهند. از جمله با اهمیت‌ترین این ویژگی‌ها تصمیمات کارکنان به اتحاد و یگانگی، پرهیز از اعتصاب یا ترک سازمان و سرمایه‌گذاری در اخذ آموزش مورد نیاز برای ترفیحات یا انجام وظایف و مأموریت‌های جدید است.

**۲۶. ساختارهای مبتنی بر ویژگی‌های کارکنان:** ایجاد تفاوت‌های پرداخت با توجه به ویژگی‌های شخصی کارکنان نسبت به ویژگی‌های مشاغل، امر جدیدی است و بدین خاطر مورد توجه زیادی واقع شده است. ویژگی‌ها و خصوصیات چون مهارت‌ها، دانش، خبرگی و غیره خصوصیتی هستند که معمولاً به عنوان عوامل امتیاز آور به کار برده می‌شوند. سایر ویژگی‌های شخصی چون وضعیت نژادی و قومی و جنسیت به عنوان پایه و اساس برای تفاوت‌های پرداخت در برخی موارد مطرح هستند. جدول ۱-۳ تبیین نظام پرداخت بر مبنای دانش و شغل را نشان می‌دهد. طبق دیدگاه مبتنی بر دانش پرداخت‌ها بستگی به ویژگی‌های اشخاص و توانمندی‌ها و خبرگی آنان دارد در حالی که تعیین پرداخت بر مبنای شغل صرفاً در چارچوب یک شغل و وظایف و مسئولیت‌های خاص آن انجام می‌شود.

جدول ۱-۳. تبیین نظام پرداخت بر مبنای دانش و شغل

شرح	مبتنی بر شغل	مبتنی بر دانش
ساختار پرداخت	مبتنی بر اجرا	مبتنی بر انتقال مهارت‌ها به وسیله کارمند
تمرکز مدیران	کارمند به شغل وابسته است	کارمند به مهارت خود متکی است
تمرکز کارمند	ارتقای شغل، به دست آوردن درآمد بیشتر	مهارت برای به دست آوردن درآمد بیشتر
رویه‌های مورد نیاز	محتوای ارزش شغلی	ارزشیابی مهارت‌ها
نتایج (مزیت‌ها)	پرداخت مبتنی بر ارزش کار انجام شده	ارزش مهارت‌ها و انعطاف‌پذیری
محدودیت‌ها	داوطلب هر کار، بوروکراسی انعطاف‌پذیری‌ها	کاهش نیروی کار داوطلب هر کار، بوروکراسی

**۲۷. وجوه اخلاقی نظام پرداخت:** نظام‌های پرداخت و سطح دستمزدها، در بخش‌های دولتی و خصوصی همواره متفاوت بوده است که یکی از علل این تفاوت، رعایت وجوه اخلاقی در سطوح دولتی است. در حقیقت به دلیل توان بیشتر دولت از نظر مالی، نسبت به بخش خصوصی، قدرت پرداخت (به شرط رعایت روش‌های مدیریت صحیح) نسبت به بخش خصوصی بالاتر و دارای امنیت و ثبات بیشتری است. اما در عمل دیده می‌شود که سطح پرداخت‌ها در بخش دولتی، کمتر از سطح دستمزدها در بخش خصوصی است. البته دولت با استحکام بیشتری، عناصر تأمین‌کننده عدالت اجتماعی (مثل پرداخت‌های بازنشستگی، بیمه، پرداخت‌های مربوط به ایثارگران، هزینه‌های جانبی خانوار و بهداشت و غیره) را رعایت می‌کند اما به دلیل اینکه پرداخت‌های دولتی از محل بیت‌المال است، از این رو محذوراتی در این زمینه



وجود دارد. به سخن دیگر، دولت در برابر ملت و ذخیره های عمومی از نظر اخلاقی و قانونی متعهد است و بنابراین ناگزیر است محدودیت هایی را برای پرداخت های خود در نظر بگیرد.

### ۳-۷- شاخص ها و مؤلفه های حاکم بر نظام پرداخت کارکنان

درک نگرش سیستمی به نظام پرداخت کارکنان، اعم از بخش عمومی و خصوصی، با تأکید بر بخش عمومی دولتی، نیازمند شناخت مؤلفه ها و شاخص های حاکم بر این نظام است. این مؤلفه ها و شاخص ها را براساس مطالعاتی که در طی سال های ۱۳۷۸ و ۱۳۷۹ در سازمان امور اداری و استخدامی کشور (سابق) انجام شده است می توان به شرح زیر برشمرد:

#### ۱. شاخص ها و مؤلفه های بخش طراحی نظام:

- رعایت عدالت در پرداخت
- توجه به ویژگی های شاغل
- انتخاب نظام امتیازی فرد و شغل
- تقسیم پرداخت به دو بخش مستمر و غیرمستمر
- انعطاف پذیری نظام پرداخت در زمان
- جداسازی پرداخت های ترمیمی از نظام پرداخت
- ارتقاء سطح بهره وری با قرار دادن آن در پرداخت های غیرمستمر
- توجه به میزان اختیار و مسئولیت های شاغل
- توجه به کوشش ها و تلاش های شاغل
- توجه به شرایط محیط کار

#### ۲. شاخص ها و مؤلفه ها در بخش اجرا: این دسته از مؤلفه ها به اجرای بهینه نظام پرداخت یاری

می رسانند که عبارتند از:

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

#### ۳. شاخص ها و مؤلفه های ویژه دولت در نقش کارفرما: بدیهی است که دولت در نقش کارفرما

نمی تواند همه امکانات و تسهیلات موجود را در اختیار کارکنان خود قرار دهد. به بیان دیگر نمی تواند از حق دیگران بکاهد و به کارکنان خود اضافه نماید و یا کارکنان خود را از تسهیلاتی که به دیگران می دهد محروم نماید. لذا مؤلفه های این بخش عبارت خواهند بود از:

- حفظ قدرت خرید کارکنان
- توجه به رفاه کارکنان

- رضایت کارکنان
- افزایش حقوق سالانه کارکنان
- پیش بینی منابع مالی لازم جهت حفظ قدرت خرید کارکنان
- تمرکززدایی
- حفظ و نگهداشت نیروی انسانی متخصص مورد نیاز
- نظارت و کنترل

#### ۴. شاخص ها و مؤلفه های ویژه دولت در نقش حافظ منافع ملی: در این بخش شاخص های

زیر نشان دهنده این مطلب اند که دولت در نقش حافظ منافع ملی دارای تکالیفی است که در هنگام اجرا شکل پرداخت نقدی یا غیرنقدی به خود می گیرد اما ارتباطی به نقش دولت به عنوان کارفرما ندارد:

- تأمین حداقل معیشت برای کل آحاد جامعه از جمله کارکنان
- پرداخت های ترمیمی (جبرانی) نقدی و غیرنقدی که شامل همه اقشار جامعه یا گروهی از آنان (منجمله شماری از کارکنان دولت) می شود.
- تأمین اجتماعی (شامل رفع فقر، تغذیه، بهداشت، مسکن و غیره)
- هماهنگی میزان پرداخت میان بخش عمومی و خصوصی
- ارجحیت منافع و مصالح ملی بر مصالح دولت در نقش کارفرما

#### ۵. شاخص ها و مؤلفه ها از منظر مطالعات تطبیقی بین المللی: از مطالعات تطبیقی که در ۳۲

کشور جهان صورت پذیرفته شاخص های زیر به دست آمده است:

- توجه به ویژگی های شاغل در میزان پرداخت
- تأمین حداقل معیشت / سطح زندگی
- حفظ قدرت خرید کارکنان با توجه به میزان تورم سالانه
- تقسیم حقوق به مستمر و غیرمستمر
- تأثیر بهره وری و کارایی شاغل در میزان پرداخت غیرمستمر
- تأثیر ارزیابی عملکرد فرد، گروه و سازمان در میزان پرداخت غیرمستمر
- قرار دادن پرداخت های ترمیمی (تأمین اجتماعی) خارج از نظام پرداخت
- اتخاذ سیاست های برابری فرصت اشتغال
- افزایش حقوق سالانه (فارغ از میزان تورم و حفظ قدرت خرید) کارکنان
- توجه به ارشدیت و تجربه
- توجه به میزان مسئولیت و اختیارات
- شایسته سالاری در انتخاب کارکنان، مسئولان و مدیران
- جذب و نگهداشت نیروی انسانی متخصص
- انعطاف پذیر بودن نظام پرداخت در درون



- انعطاف پذیر بودن نظام پرداخت با محیط بیرون
  - تمرکززدایی
  - نظارت و کنترل از سوی دولت
- ۶. شاخص ها و مؤلفه ها از منظر مطالعات ارزشی: مؤلفه ها و شاخص های احصاء شده از مطالعات ارزشی به قراری است که در پی خواهند آمد:**
- عدالت در پرداخت
  - فقرزدایی
  - مراعات مصالح عمومی
  - حفظ توازن در پرداخت
  - استمرار پیمان
  - حفظ کرامت انسانی شاغل
  - رضایت مندی شاغل
  - توجه به حساسیت های شغل
  - توجه به درجه سختی انجام شغل
  - رواج احسان (پرداخت بیشتر از سوی کارفرما)
  - ارزیابی عملکرد شاغل
  - توجه به بهره وری شاغل
  - توجه به دانش شاغل
  - توجه به تجربه شاغل
  - توجه به میزان امانت داری شاغل
  - توجه به مسئولیت پذیری شاغل
  - تسریع در پرداخت
  - آگاهی کامل طرفین از تعهدات یکدیگر
  - کنترل و نظارت بر میزان پرداخت

**۷. شاخص ها و مؤلفه ها از منظر مطالعات نظام های پرداخت عام کشور: یافته های احصاء شده از مطالعات نظام های پرداخت در کشور، عبارتند از:**

- عدالت در پرداخت
- هماهنگی در پرداخت
- حفظ قدرت خرید
- افزایش حقوق سالانه
- تأثیر بهره وری فرد در میزان پرداخت

- تأثیر ارزیابی عملکرد شاغل در میزان پرداخت
- عدم درجه بندی مکانیکی مشاغل
- در نظر گرفتن ارشدیت در میزان پرداخت
- توجه به نظام شایسته سالاری
- تأمین حداقل معاش
- توجه به توان مالی دولت در پرداخت
- پرداخت های ترمیمی
- توجه به ویژگی های شاغل
- توجه به میزان مسئولیت و اختیار شاغل
- عدم تعدد عناوین پرداخت
- انعطاف پذیری عوامل درونی نظام پرداخت
- سهولت در اجرای نظام پرداخت
- درجه انعطاف پذیری نظام پرداخت با شرایط بیرونی

**۸. شاخص ها و مؤلفه ها از منظر مطالعات اقتصادی: شاخص ها و یافته های به دست آمده از مطالعات اقتصادی، گرچه گستره یافته های دیگر زمینه های مطالعاتی را ندارد، اما به هر روی، نمایشگر اصولی است از جمله:**

- ارتقای بهره وری فرد، سازمان و کل جامعه (ملی)
- حفظ قدرت خرید کارکنان دولت (رعایت تناسب میان میزان تورم و افزایش حقوق)
- رعایت تناسب میان استخدام نیروی انسانی شاغل در بخش عمومی با افزایش مسئولیت های این بخش (دولت)
- قطع ارتباط میان منابع مالی مورد نیاز برای پرداخت حقوق کارکنان دولت با آن بخش از منابع مالی که ثبات چندانی ندارند (مانند اتکاء به درآمدهای حاصل از فروش نفت)
- رعایت اصل عدالت در پرداخت
- تأثیر کم رنگ افزایش حقوق کارکنان دولت بر تورم (حتی با استقراض از بانک مرکزی - چاپ اسکناس)
- جداسازی پرداخت های ترمیمی از نظام پرداخت که دولت در لباس حافظ منابع ملی در اختیار همه اقشار جامعه، از جمله کارکنان خود قرار می دهد.
- ایجاد زمینه های رفاه
- تمرکززدایی
- نظارت و کنترل از سوی دولت



- منعطف کردن ساعات کار و تسهیم شغل
  - اتخاذ سیاست های آموزش و توسعه
  - تشریک مساعی با اتحادیه های کارمندی
  - کاهش کارکنان دولت
  - تمرکززدایی
  - تدوین و پیاده سازی نظام های اجرایی
  - تهیه و تدوین بودجه توسط سازمان ها و مدیریت های زیرمجموعه دولت
- در واقع از هفده زمینه تحول در مدیریت منابع انسانی ده مورد (حدود ۶۰ درصد) آن مستقیم و کاملاً در ارتباط با کارکنان دولت و به ویژه نظام پرداخت حقوق و دستمزد به آنان بوده است.
- ۱۱. شاخص ها و مؤلفه های نظام پرداخت از منظر قانون اساسی و اصول و قوانین برنامه های کشور: اصول، مؤلفه ها و شاخص ها از نظر قانون اساسی و قوانین برنامه ای در کشور را می توان به شرح زیر خلاصه نمود:**
- تحقق عدالت اجتماعی و کاهش فاصله میان درآمدهای طبقاتی به ویژه در مورد کارکنان
  - ایجاد تعادل بین حقوق و مزایای کارکنان دولت با توجه به تورم به منظور جلوگیری از کاهش قدرت خرید آنان
  - تأمین کرامت و معیشت کارکنان
  - حفظ سطح حقوق و دستمزد پرسنل اداری متناسب با شرایط اقتصادی و کیفیت ارائه خدمات
  - ایجاد ارتباط منطقی میان دستمزدهای واقعی و افزایش بهره وری از طریق بهبود شیوه های مدیریتی
  - آزادی انتخاب شغل و بررسی نیاز و سنجش شغل و اشتغال کامل
  - بهبود ترکیب نیروی انسانی و ایجاد نظام اداری صحیح با تمرکززدایی و کاهش تصدیگری دولت
  - افزایش توانمندی ها و مهارت کارکنان
  - تنظیم برنامه اقتصادی کشور به صورتی که شکل و محتوا و ساعات کار چنان باشد که هر فرد علاوه بر تلاش شغلی، فرصت کافی برای خودسازی و افزایش مهارت داشته باشد.
  - رعایت آزادی، انتخاب شغل و عدم اجبار افراد به کار معین و جلوگیری از بهره کشی از کار دیگران
  - پی ریزی اقتصاد صحیح و عادلانه جهت ایجاد رفاه/ رفع فقر و برطرف ساختن هر نوع محرومیت در زمینه های تغذیه، مسکن، کار، بهداشت و تعمیر بیمه
  - رفع تبعیض و ایجاد امکانات عادلانه مادی، تأمین اجتماعی بازنشستگی، بیکاری، پیری و از کارافتادگی، حوادث و سوانح، خدمات بهداشتی و درمانی، تعمیر بیمه (به عنوان یک راهکار)

### ۳-۸- خلاصه فصل

با توجه به مبانی و اصول حاکم بر نظام اداری و اجرایی کشور لازم است زمانی که نظام پرداخت طراحی و مورد تجدیدنظر و اصلاح قرار می گیرد، به اصول و مبانی ارزشی توجه خاصی مبذول گردد. اصولی که باید

۹. **شاخص ها و مؤلفه ها از منظر مطالعات میدانی:** حاصل مطالعات میدانی انجام شده میان استادان، متخصصین، کارشناسان و خبرگان مسائل اداری و استخدامی، در سطح وزارتخانه ها و سازمان های دولتی، کم و بیش یافته های دیگر زمینه ها را به اثبات رسانده است. اهم یافته های مذکور عبارتند از:

- توجه ویژه به توانایی ها و مهارت های شاغل (انتخاب روش امتیازی فرد و شغل در نظام پرداخت)
- ایجاد انگیزه برای ارتقاء مهارت ها
- توجه به جذب و نگهداری نیروی انسانی
- ارتقاء سطح بهره وری
- توجه به کوشش و تلاش شاغل
- توجه به مدرک تحصیلی شاغل
- توجه به تجربه مفید شاغل
- توجه به آموزش های تخصصی شاغل
- توجه به پیچیدگی کار شاغل
- توجه به کوشش های فکری شاغل
- توجه به کوشش های جسمی شاغل
- توجه به ابتکار عمل شاغل
- توجه به تحقیقات و تألیفات
- توجه به شرایط محیط کار
- انتخاب نظام نیمه متمرکز در اجرای نظام پرداخت
- نظارت و کنترل از سوی دولت

۱۰. **شاخص ها و مؤلفه های نظام پرداخت از منظر تحول اداری:** تقریباً بیش از هشتاد درصد از کشورهای مورد بررسی دهه نود، دگرگونی های اساسی را در زمینه هایی که در پی آمده انجام داده اند:

- تهیه، تدوین و تصویب راهبردها
- اجرای برنامه های جدید توسعه مدیریت
- دگرگونی در ساختار سازمانی و ساده سازی آن
- اصلاح، بازسازی و یا طراحی «نظام حقوق و دستمزد» جدید
- نظام دهی و طراحی مشاغل جدید
- ایجاد نظام ارزیابی مشاغل
- ایجاد نظام ارزیابی عملکرد کارکنان
- ایجاد نظام ارزیابی مدیران حوزه های منابع انسانی
- اصلاح نظام ها و روش های استخدام و تأمین نیروی انسانی
- اجرای سیاست های برابری فرصت اشتغال



در نظام پرداخت مورد توجه قرار گیرد، اصل پرداخت تساوی در مقابل کار مساوی، رعایت هماهنگی و برابری اثرات و عوامل مؤثر بر میزان پرداخت، اصل سهیم بودن جامعه در درآمدهای دولتی، اصل توازن اجتماعی و اصل تساوی در جبران خدمات هستند. از جمله مبانی ارزشی در نظام پرداخت، تأمین عدالت اجتماعی، فقرزدایی، مراعات مصالح عمومی، استمرار بیمانی، حفظ کرامت انسانی، رواج احسان و نیکوکاری، رعایت عدالت، حفظ احترام به کار کارکنان، رعایت شرایط قرارداد بین دولت و کارکنان، تأمین حداقل معیشت کارکنان، تشویق و ایجاد انگیزه در کارکنان، بسیار مورد تأکید بوده است.

به دنبال اصول و مبانی ارزشی حاکم بر نظام پرداخت، اهدافی که این نظام در پی آن است از این قرارند: رعایت قوانین و مقررات، تأمین امنیت شغلی، ایجاد و افزایش انگیزه در نیروی کار، تعادل در پرداخت، تأمین و پرداخت، رعایت شأن و منزلت اجتماعی - حفظ کیفیت و سلامت کاری، نوع پرداخت در جبران خدمات، جذب متقاضیان شایسته، حفظ کارکنان شایسته و ملاحظات قانونی.

در بررسی اهداف مادی نظام پرداخت با تکیه بر مبانی ارزشی اسلام باید به تأمین نیازهای اساسی زندگی، نیازهای شخصی و فردی، خانوادگی و افراد تحت تکفل، دوران از کارافتادگی و بازنشستگی، رفع فقر و تنگدستی، ایجاد توانمندی و بی نیازی نسبی، ایجاد عفاف و کفاف، ایجاد زمینه لازم جهت رشد فضایل اخلاقی، آموزشی، مسائل معنوی و فردی کارکنان، ایجاد روحیه خدمتگزاری در کارکنان و تقویت روحیه پرفایده‌گی و کم هزینه‌گی در کارکنان، بذل توجه نمود.

عوامل بی شماری در نظام پرداخت و تعیین حقوق و مزایا دخیل هستند که می توان به موارد سال های خدمت، وضعیت و موقعیت شغلی، هزینه زندگی و شاخص های آن، عرضه و تقاضا، ساختار دستمزد، اثر نظام مالیاتی بر حقوق و مزایا، سطح عمومی حقوق و مزایا، فناوری و توانایی و قدرت پرداخت، قوانین و مقررات دولتی، استعداد طبیعی و موقعیت جغرافیایی، کیفیت جسمی و روحی جمعیت، مهاجرت ها، تفاوت ناشی از نوع و زمان کار، عوامل معنوی، دوران طولانی کارآموزی، محدودیت های قانونی، نقش شوراها، اتحادیه ها و سندیکاهای کارگری و کارمندی، دخالت دولت ها، عوامل سیاسی، ساختار اقتصادی، ساختار حرفه، ساختار دولت، وجوه اخلاقی نظام پرداخت، اشاره نمود.

از مطالعات انجام شده در نظام پرداخت به مؤلفه ها و شاخص هایی می توان دست یافت که هر کدام از این مؤلفه ها و شاخص ها به نوعی حاکم بر نظام پرداخت کارکنان هستند. این مؤلفه ها و شاخص ها را می توان در بخش طراحی نظام، اجرا ویژه دولت در نقش کارفرما و حافظ منافع ملی، مطالعات تطبیقی بین المللی، مطالعات ارزشی، مطالعات اقتصادی و میدانی و از دیدگاه قانونی و زمینه های تحول اداری، جستجو نمود.

### ۳-۹- پرسش ها

۱. اصول نظام پرداخت را نام برده به اختصار توضیح دهید.
۲. مبانی ارزشی در نظام پرداخت کدامند؟ نام برده و حداقل پنج مورد را به انتخاب خود توضیح دهید.
۳. مهمترین اهداف نظام پرداخت را فقط نام ببرید.

۴. به اختصار در مورد هر یک از گزینه های زیر توضیح دهید:
  - الف) رفع فقر و تنگدستی (در نیازمندی های کارکنان)
  - ب) ایجاد زمینه لازم جهت رشد فضایل اخلاقی کارکنان
  - پ) ایجاد فراغت لازم جهت آموزش مسائل معنوی و ضروری
  - ت) تقویت روحیه پرفایده‌گی و کم هزینه‌گی در کارکنان
  - ث) تأمین نیازهای شخصی و فردی

۵. مهمترین عوامل مؤثر در نظام پرداخت چیست؟ حداقل ۱۵ عنوان را نام ببرید.

۶. شاخص ها و مؤلفه ها در بخش اجرا کدامند؟

۷. مؤلفه ها و شاخص ها از منظر مطالعات ارزشی را برشمرید.

۸. چند مورد از موارد مربوط به شاخص و مؤلفه های نظام پرداخت (در ارتباط با کارکنان دولت) از منظر قانون اساسی و اصول قوانین برنامه های کشور را نام ببرید.



## فصل ۴ - شاخص هزینه زندگی

### ۴-۱ - اهداف رفتاری

از خواننده انتظار می رود پس از مطالعه این فصل بتواند:

۱. تعریفی از شاخص ارائه نماید و چند نمونه از آن را بیان کند.
۲. شاخص عددی را توضیح دهد.
۳. شاخص های قیمت و حجم و مقدار، از شاخص های ساده عددی را شرح دهد.
۴. شاخص های قیمت کل را توضیح دهد.
۵. شاخص جمعی موزون را بیان نماید.
۶. شاخص قیمت و مقدار لاس پیر را توضیح دهد.
۷. شاخص قیمت و مقدار پاشه را توضیح دهد.
۸. شاخص قیمت و مقدار ایده ال فیشر را توضیح دهد.
۹. شاخص میانگین موزون نسبت ها را بیان نماید.
۱۰. قدرت خرید و تعدیل ارزش سری های زمان را شرح دهد.
۱۱. شاخص هزینه زندگی را بیان نماید.
۱۲. ضرورت بررسی و تأمین حداقل رفاه کارکنان را توضیح دهد.
۱۳. تاریخچه بررسی شاخص هزینه زندگی کارکنان در نظام اداری کشور را تشریح نماید.

### ۴-۲ - شاخص

شاخص<sup>۱</sup> به معنای «نشان دهنده» و «نمایاننده» است. معیار و ابزاری است که برای اندازه گیری استفاده می شود. شاخص ها انواع مختلفی دارند و کاربرد هر یک به نحوه و شخص استفاده کننده وابسته می باشد. اقتصاددانان، مهندسين، مدیران و حسابداران از روش های متفاوتی در اندازه گیری استفاده می نمایند. شاخص ها تغییرات نسبی اندازه های صفت متغیری را نسبت به دیگر اندازه همان صفت متغیر در زمان ها و یا مکان های مختلف به نام پایه نشان می دهند و به عبارت دیگر شاخص اندازه ای است به صورت مثبت که برای مقایسه اندازه های یک یا چند متغیر در برابر یک مقدار معین از صفت متغیر (پایه) مورد استفاده قرار می گیرد. در اقتصاد و امور مالی شاخص مقیاس آماری تغییرات در یک گروه از داده های منفرد است. این داده ها را می توان از منابع مختلفی استخراج کرد از جمله عملکرد سازمان، قیمت ها، بهره وری، و اشتغال.

(plural: indices)

index



شاخص های اقتصادی، سلامت اقتصادی را از دیدگاه های مختلف دنبال می کنند. شاخص های جهانی مالی اثرگذاری مانند شاخص جهانی Dow و NASDAQ عملکرد گروهی از شرکت های قدرتمند و اثرگذار را تعقیب کرده تا بتوانند روندهای اقتصادی را پیش بینی کنند.

**عدد شاخص** یک نمایش از داده های اقتصادی است که قیمت یا مقداری را با مقدار پایه یا استاندارد مقایسه می کند. مقدار پایه معمولاً برابر ۱۰۰ بوده و عدد شاخص معمولاً به صورت ۱۰۰ برابر نسبت مقدار مورد نظر به مقدار پایه بیان می شود. برای مثال اگر قیمت کالایی در سال ۱۳۸۰ نسبت به سال ۱۳۷۰ دو برابر شده است، عدد شاخص این کالا نسبت به سال پایه ۱۳۷۰، ۲۰۰ است. اعداد شاخص به خصوص برای فعالیت های کسب و کار مانند هزینه زندگی و سطح اشتغال مورد استفاده قرار می گیرند. این اعداد به اقتصاددانان کمک می کند تا داده هایی را که تفسیر آنها دشوار است به صورت اعداد قابل درک درآورند.

در اقتصاد اعداد شاخص معمولاً سری های زمانی هستند<sup>۱</sup> که حرکت در گروهی از متغیرهای وابسته را خلاصه می کنند. در برخی موارد اعداد شاخص مکان های جغرافیایی را در لحظه ای از زمان مورد مقایسه قرار می دهند (شاخص های مکانی در مقایسه با شاخص های زمانی). از جمله شاخص های مکانی می توان به شاخص برابری قدرت خرید<sup>۲</sup> یک کشور اشاره کرد. تئوری برابری قدرت خرید بیانگر یک توازن طولانی مدت در نرخ های مبادله بر اساس سطوح نسبی قیمت ها برای دو کشور است. ارائه آمار بر اساس این شاخص نشان می دهد که چه مقدار درآمد به قیمت کشور الف قدرت خریدی به اندازه همان مقدار در دیگر کشورها دارد و در واقع هم همه کشورها قدرت درآمد را با قدرت خرید مقایسه می کنند. امروزه شاخص های زمانی بیشتر از شاخص های مکانی مورد استفاده قرار می گیرند و به منظور تجزیه و تحلیل مسائل اقتصادی-اجتماعی و یافتن راه حل های مناسب در زمینه های تولید، درآمد، مزد، بهره وری، کارایی، اشتغال و ... محاسبه شاخص ها از ضروریات است تا بتوان با بررسی آنها نسبت به اتخاذ تصمیم مؤثر در مورد مسائل مطروحه عمل نمود.

یکی از معروف ترین شاخص های عددی شاخص قیمت مصرف کننده است که قیمت خرده فروشی پرداخت شده توسط مشتریان را مورد ارزیابی قرار می دهد. به علاوه، شاخص هزینه زندگی<sup>۳</sup> یک شاخص قیمت عددی است که میزان هزینه نسبی زندگی را در طول زمان مورد ارزیابی قرار می دهد.

#### ۴-۳- شاخص قیمت

شاخص قیمت میانگین نرمال شده (معمولاً میانگین وزنی) از قیمت ها برای قیمت کلاس هایی از کالاها یا خدمات در یک منطقه در دوره ای از زمان است. این شاخص آماره ای است که به مقایسه این قیمت ها به صورت کلی در دوره های زمانی یا مکان های جغرافیایی کمک می کند. شاخص های قیمت کاربردهای متنوعی دارند. در شاخص های گسترده این شاخص سطح قیمت یا هزینه زندگی را ارزیابی می کند اما برای

<sup>۱</sup> Time Series

<sup>۲</sup> Purchasing Power Parity (PPP)

<sup>۳</sup> Cost of Living Index (COLI)

شاخص های محدود تر به تولید کنندگان در برنامه ریزی و قیمت گذاری کمک می کند. در برخی موارد نیز راهنمایی برای سرمایه گذاری هستند. برخی از مهمترین شاخص های قیمت عبارتند از: شاخص قیمت مصرف کننده<sup>۱</sup>، شاخص قیمت تولید کننده<sup>۲</sup> و انحراف تولید ناخالص داخلی<sup>۳</sup>.

**شاخص قیمت مصرف کننده** تغییرات در قیمت های کالاها و خدمات مصرفی مختلف را در طول زمان در یک منطقه جغرافیایی مشخص پیگیری کرده و برای محاسبات تنظیم دستمزدها، نرخ بهره اوراق قرضه و آستانه مالیاتی در شرایط تورم، صادق است. شاخص قیمت تولید کننده، میانگین تغییرات در قیمت های محصولات تولید شده توسط تولیدکنندگان محلی را دنبال می کند. شاخص انحراف تولید ناخالص داخلی یا تولید ناخالص داخلی واقعی، سطح قیمت های تمام کالاهای جدید، تولید شده داخلی، و کالاها و خدمات تمام شده در یک اقتصاد را اندازه گیری می کند.

#### ۴-۴- شاخص های عددی

برای ارزیابی و مقایسه عوامل و ارزش های مختلف اقتصادی علاوه بر کاربرد شاخص های عددی<sup>۴</sup> نیاز به ابزاری است تا بتوان این مقایسه را بین دوره های زمانی و همچنین جوامع و مناطق مختلف به سهولت انجام داد. شاخص های عددی علاوه بر اینکه تصویر روشنی از پدیده هایی از قبیل ثبات و رشد اقتصادی، دستمزدها، اشتغال و ... را به دست می دهند، در بررسی تغییرات ارزش پول کاربرد مناسب و وسیعی دارند.

**شاخص عددی** عبارت از مقداری است که نشان می دهد تغییرات مختلف در زمان یا در فاصله یک افزایش چقدر بوده است؛ به گونه ای که این تغییرات، افزایشی به طور مستقیم در عمل قابل محاسبه نباشد. شاخص عبارت از درصد یا نسبی از قیمت ها، مقادیر یا ارزش ها برای دو دوره زمانی یا در مقطع خاص زمانی است. یک دوره زمانی که به عنوان پایه و اساس برای مقایسه به کار می رود و اندازه مربوط به آن در مخرج کسر قرار می گیرد، دوره یا سال پایه نامیده می شود. دوره ای که با دوره یا سال پایه مقایسه شده و مقدار مربوط به آن در صورت کسر قرار می گیرد، دوره یا سال داده شده نامیده می شود.

کمیت هایی که به وسیله شاخص ها مقایسه می شوند می توانند مربوط به مقدار، قیمت، یا ارزش باشند. برای مثال: شاخص عددی که بین درصد مقایسه بین تعداد اتومبیل های فروخته شده در یک ماه معین نسبت به مقدار فروش هر ماه پایه می باشد، «شاخص مقدار» نامیده می شود. شاخص عددی ۱۱۰ بدین معنا است که اتومبیل های فروخته شده در ماه مورد نظر ۱۰ درصد بیشتر از اتومبیل های فروخته شده در ماهی است که به عنوان پایه انتخاب شده است. یا شاخص عددی ۹۰ نشان دهنده ۱۰ درصد کاهش در فروش، نسبت به ماه پایه مورد نظر است.

<sup>۱</sup> Consumer Price Index (CPI)

<sup>۲</sup> Producer Price Index (PPI)

<sup>۳</sup> GDP deflator

<sup>۴</sup> Numerical Indices



یک شاخص قیمت نشان دهنده مقایسه قیمت ها بین دو دوره زمانی است. مثلاً یک شاخص قیمت با قیمت ۱۰۸ برای یک نوع اتومبیل خاص به مفهوم آن است که قیمت این نوع اتومبیل در یک دوره معین به اندازه ۸ درصد نسبت به دوره پایه بالاتر بوده است.

سرانجام یک شاخص ارزش نشان دهنده مقایسه بین مجموع ارزش تولیدات یا فروش در دو دوره زمانی است؛ بدون در نظر گرفتن این دو اختلاف مشاهده شده، حاصل تفاوت در مقدار یا قیمت یا هر دو آنها است. بنابراین یک شاخص عددی که سطح قیمت خرده فروشی را با معیار پولی در دو دوره زمانی مقایسه می کند، نمونه یک شاخص قیمت است.

شاخص های عددی برحسب تعداد و تنوع کالاها یا تولیداتی که برای مقایسه دربر می گیرند، متفاوتند. شاخص عددی می تواند یک شاخص عددی ساده یا مرکب باشد. <sup>فروش</sup> یک شاخص عددی ساده عبارت از نسبتی است که برای مقایسه یا نوع واحد کالا یا تولید، به کار می رود. برای مثال فرض کنید قیمت بنزین در فروردین سال ۱۳۸۰ به ازای هر لیتر ۱۰ واحد پول ( $P_0$ ) و در فروردین سال ۱۳۸۴، ۲۰ واحد پول ( $P_n$ ) باشد، در این صورت شاخص عددی ساده به صورت زیر است:

$$I_P = \frac{P_n}{P_0} \times 100 = \frac{20}{10} \times 100 = 200$$

شاخص های قیمت و شاخص های حجم و مقدار، از جمله شاخص های ساده عددی محسوب می گردند. در شاخص قیمت ها اگر قیمت کالا در سال  $n$  را به قیمت کالا در سال پایه تقسیم کنند، شاخص قیمت نسبی به دست می آید. در شاخص مقدار یا حجم به جای مقایسه قیمت های یک کالا می توان از مقادیر یا حجم آن برای محاسبه شاخص استفاده نمود. در محاسبه شاخص ارزش چنانچه قیمت یک کالا در دوره معین  $p$  و حجم آن در این دوره  $q$  باشد، در این صورت  $p \times q$  ارزش کل آن کالا نامیده می شود. در یک شاخص عددی کل یا شاخص عددی مرکب معیار مقایسه گروهی از تولیدات یا کالاها است. شاخص قیمت مصرف کننده نشان دهنده مقایسه بین قیمت یک گروه از کالاها است. برای تعیین شاخص های مرکب در نظر گرفتن دو نکته ضروری است. اول آنکه چه کالاهایی باید برای مقایسه در نظر گرفته شوند، دوم اینکه اهمیت وزن قیمت ها یا مقادیر مورد نظر چگونه محاسبه می شوند. اگر قیمت های واحد یکایک کالاها، از قبیل یک لیتر شیر با یک کیلو تخم مرغ را روی هم جمع کنیم، نتیجه حاصله ممکن است مفهومی نداشته باشد زیرا که اهمیت نسبی هر یک از کالاها را برای مصرف کننده نشان نمی دهد. اما راه های مختلفی برای حل این مسأله وجود دارد که در قسمت مربوط به محاسبه شاخص های قیمت کل بیان خواهد شد.

#### ۴-۵- شاخص های قیمت کل

هدف از محاسبه شاخص قیمت کل مهیا نمودن مبنایی برای مقایسه سطح عمومی قیمت ها برای یک گروه از کالاها است. مثلاً شاخص قیمت مصرف کننده غالباً به عنوان یک شاخص هزینه زندگی به کار

می رود از آنجایی که تعداد کالاها برای مقایسه فراوانند، باید یک نمونه از این کالاها برای محاسبه شاخص کل قیمت انتخاب شوند. این نمونه گیری باید اقلام بسیار مهم کالاها و نیز انواع کالاهایی را که نماینده تمام کالاها هستند در بر بگیرد. لذا این نمونه باید بر مبنای تجزیه و تحلیل ها و قضاوت صحیح عملکرد گذشته استوار باشند. علاوه بر این، برای مقایسه دوره های متوالی معمولاً کالاهای یکسان و مشابهی منظور می شوند از این رو نمونه انتخاب شده در این مورد بیشتر یک نمونه تعیین شده است تا اتفاقی، به این ترتیب روش های آماری از قبیل تخمین و آزمون های نظری، در این مورد قابل عمل نیستند.

پس از آنکه اقلام نمونه ای کالاها برای محاسبه شاخص قیمت کل انتخاب شدند، در مورد دادن وزن (درجه اهمیت) به قیمت هر یک از اقلام باید تصمیم گرفت. روش ساده جمع کردن قیمت واحدهای مختلف کالاهایی است که در محاسبه شاخص به کار می روند.

#### ۴-۶- محاسبه شاخص قیمت ها

با داشتن مجموعه ای از کالاها و خدمات،  $C$ ، کل ارزش بازاری حاصل از انجام مبادلات در  $C$  در یک بازه زمانی  $t$ ،  $\sum_{c \in C} (p_{c,t} \cdot q_{c,t})$  است که در آن  $p_{c,t}$  قیمت غالب  $C$  در بازه  $t$  و  $q_{c,t}$  میزان فروش رفته از  $C$  در همین بازه  $t$  است.

اگر در طول دو بازه  $t_0$  و  $t_n$  مقدار مساوی از هر کالا یا خدمت با قیمت های متفاوت فروخته شده باشد، آنگاه برای هر  $C$  داریم  $q_c = q_{c,t_0} = q_{c,t_n}$  و  $P = \frac{\sum (p_{c,t_n} \cdot q_c)}{\sum (p_{c,t_0} \cdot q_c)}$  یک مقیاس منطقی از قیمت این مجموعه در یک بازه زمانی نسبت به بازه زمانی دیگر است و شاخصی را برای اندازه گیری قیمت های نسبی در کل، بر اساس مقادیر فروخته شده ایجاد می کند. با این حال در واقعیت با تغییر قیمت ها مقادیر خریداری شده نیز در طول زمان تغییر می کنند. در نتیجه این شاخص، شاخص چندان کاربردی نیست.

ممکن است این شاخص با اعمال تغییراتی به حالت  $P = \frac{\sum (p_{c,t_n} \cdot q_{c,t_n})}{\sum (p_{c,t_0} \cdot q_{c,t_0})}$  در آید. این شاخص

جدید نیز نشان دهنده تغییر میزان فروش در نتیجه تغییر قیمت ها نیست زیرا با دو برابر شدن قیمت ها در بازه  $t_n$  نسبت به  $t_0$  با ثابت ماندن میزان فروش کل شاخص ۲ برابر می شود. این حالت در مورد دو برابر شدن میزان فروش در شرایط ثابت ماندن قیمت ها نیز اتفاق می افتد. در نتیجه این شاخص، شاخص هزینه کاربردی نیست.

بدین منظور و برای رفع مشکل این شاخص، شاخص های دیگری ایجاد شده اند که در ادامه به آنها اشاره ای مختصر می شود.



۴-۷- شاخص های جمعی موزون (شاخص جمعی وزنی)

به منظور رفع معایب موجود در شاخص جمعی ساده<sup>۱</sup> از شاخص جمعی موزون<sup>۲</sup> (شاخص موزون وزنی) استفاده می کنند که در این روش، ضریب مناسبی برای قیمت هر کالا در نظر گرفته می شود. معمولاً این ضریب مقدار یا حجم هر کالا در سال پایه و یا در سال مورد نظر است و اهمیت هر کالا را مشخص می سازد. شاخص جمعی موزون، به سه روش های (الف) لاس پیر، (ب) پاشه، (پ) ایده آل فیشر، و (ت) روش سال نمونه، محاسبه می شوند.

الف) شاخص لاس پیر<sup>۳</sup>:

شاخص قیمت لاس پیر و یا شاخص جمعی موزون قیمت ها ضریب مقدار سال پایه  $q_0$  و قیمت سال پایه  $p_0$  و مقدار  $q_n$  و قیمت  $p_n$  برای سال مورد نظر محاسبه می کند:

$$I_L = \frac{\sum p_n q_0}{\sum p_0 q_0} \times 100$$

شاخص مقدار جمعی موزون با روش لاس پیر با ضریب قیمت سال پایه  $p_0$  به صورت زیر محاسبه می گردد:

$$I_L = \frac{\sum p_0 q_n}{\sum p_0 q_0} \times 100$$

ب) شاخص پاشه<sup>۴</sup>:

این شاخص با توجه به مقادیر سال مورد نظر  $q_n$  به عنوان ضریب، شاخص جمعی موزون با روش سال مورد نظر به صورت زیر محاسبه می گردد:

$$I_P = \frac{\sum p_n q_n}{\sum p_0 q_0} \times 100$$

با در نظر گرفتن قیمت های سال مورد نظر  $p_n$  به عنوان ضریب، شاخص جمعی موزون با روش سال مورد نظر، به صورت زیر محاسبه می گردد:

$$I_P = \frac{\sum p_n q_n}{\sum p_n q_0} \times 100$$

<sup>1</sup> Simple Aggregate Index  
<sup>2</sup> Weighted Aggregate Index  
<sup>3</sup> Laspeyres  
<sup>4</sup> Paasche

شاخص پاشه با منظور کردن مقادیر مصرف در دوره مورد نظر، تغییرات دوره مصرف را مورد توجه قرار می دهد؛ به صورتی که اجبار مصرف کننده در خریدهای معین و کاهش سطح زندگی (به علت افزایش برخی از قیمت ها) در آن دیده می شود، لکن این شاخص، روند افزایش قیمت را کمتر از مقدار واقعی نشان می دهد. ایراد دیگر شاخص پاشه، هزینه نسبتاً زیاد جمع آوری آمار و اطلاعات مربوط به آن است. زیرا برای وزن ها یا اهمیت نسبی قیمت ها باید تمامی آمار و اطلاعات مرتبط با مقادیر را به کار برد.

پ) شاخص ایده آل فیشر<sup>۱</sup>:

شاخص قیمت ایده آل فیشر با در نظر گرفتن میانگین هندسی در شاخص لاس پیر و پاشه، سعی دارد تا نواقص هر دو روش را که اولی اندکی بیشتر و دومی اندکی کمتر از مقدار حقیقی یا شاخص کل هستند، برطرف نماید. فرمول کلی شاخص ایده آل فیشر برای قیمت ها به قرار زیر است:

$$I_f = \sqrt{\frac{\sum p_n q_0}{\sum p_0 q_0} \times \frac{\sum p_n q_n}{\sum p_0 q_n}}$$

این شاخص برای مقدار به شکل زیر در می آید:

$$I_f = \sqrt{\frac{\sum p_0 q_n}{\sum p_0 q_0} \times \frac{\sum p_n q_n}{\sum p_n q_0}}$$

ت) روش سال نمونه:

اگر مقدار  $q_t$  و یا قیمت  $p_t$  هر یک از کالاها در دوره  $t$  به عنوان سال نمونه در نظر گرفته شود، شاخص جمعی موزون قیمت ها و یا مقادیر یا قیمت های سال نمونه را می توان محاسبه کرد.

۱. شاخص قیمت ها با روش سال نمونه با در نظر گرفتن مقادیر کالاها در سال نمونه به صورت زیر محاسبه می گردد:

$$I_t = \frac{\sum p_n q_t}{\sum p_n q_0} \times 100$$

۲. شاخص مقدار با روش سال نمونه با در نظر گرفتن قیمت های کالاها در سال نمونه، به صورت زیر محاسبه می گردد:

$$I_t = \frac{\sum p_t q_n}{\sum p_t q_0} \times 100$$

<sup>1</sup> Fisher



۴-۸- شاخص میانگین موزون نسبت ها

روش های محاسبه شاخص های لاس پیر، پاشه و فیشر را می توان روش قیمت های کلی موزون نامید؛ که در مقابل آن روش کل موزون قیمت های نسبی قرار دارد.

در این روش شاخص ساده قیمت برای هر کالایی در بازار با یک مقدار  $pq$  موزون می شود ارزش های به کار رفته ممکن است ارزش های دوره پایه  $p_0q_0$  باشند و یا ارزش های دوره مورد نظر  $p_nq_n$  باشند. از این دو مورد یاد شده معمولاً ارزش دوره باید بیشتر به کار رود، زیرا وزن دادن به ارزش های دوره مورد نظر نیازمند صرف هزینه های بیشتری می باشد.

به منظور رفع نقص میانگین های ساده و یا جمعی موزون، می توان از میانگین موزون نسبت ها استفاده نمود، میانگین موزونی که غالباً به کار می رود، میانگین حسابی موزون است ولی از سایر میانگین ها مانند میانگین هندسی نیز می توان استفاده کرد.

در این روش ضریب هر یک از نسبت ها (نسبت قیمت ها در سال مورد نظر به سال پایه و یا نسبت مقدار در سال مورد نظر به سال پایه) حاصل ضرب قیمت ( $p$ ) در مقدار ( $q$ ) و یا ارزش کالا ( $pq$ ) است.

الف) شاخص لاس پیر و روش قیمت های کلی موزون:

شاخص نسبت قیمت لاس پیر: در این روش، ضریب مورد نظر ارزش کل کالا، در سال پایه برای محاسبه شاخص میانگین موزون نسبت ها به کار می رود:

$$I_{Lt} = \frac{\sum (\frac{p_n}{p_0}) p_0 q_0}{\sum p_0 q_0} \times 100$$

شاخص نسبت مقدار لاس پیر: در این روش، سال پایه ضریب مورد نظر ارزش کل کالا خواهد بود که برای محاسبه شاخص میانگین موزون نسبت ها به کار می رود:

$$I_{Lt} = \frac{\sum (\frac{q_n}{q_0}) p_0 q_0}{\sum p_0 q_0} \times 100$$

ب) شاخص پاشه و قیمت های کلی موزون:

شاخص نسبت قیمت پاشه: در این روش ضرایب مورد استفاده، ارزش کل سال مورد نظر  $p_nq_n$  خواهد بود و بر این اساس، شاخص میانگین موزون نسبت قیمت ها محاسبه می گردد:

$$I_{Pt} = \frac{\sum (\frac{p_n}{p_0}) p_n q_n}{\sum p_n q_n} \times 100$$

شاخص نسبت مقدار پاشه: در این روش ارزش کل سال مورد نظر، ضریب محاسبه شاخص میانگین موزون به نسبت مقادیر در نظر گرفته می شود:

$$I_{Pt} = \frac{\sum (\frac{q_n}{q_0}) p_n q_n}{\sum p_n q_n} \times 100$$

پ) شاخص سال نمونه و قیمت های کلی موزون:

۱. شاخص نسبت قیمت در سال نمونه با ضریب ارزش کل کالا در سال نمونه، به صورت زیر محاسبه می گردد:

$$I_{tr} = \frac{\sum (\frac{p_n}{p_0}) p_t q_t}{\sum p_t q_t} \times 100$$

۲. شاخص نسبت مقادیر در سال نمونه با ضریب ارزش کل کالا در سال نمونه به صورت زیر محاسبه می گردد:

$$I_{tr} = \frac{\sum (\frac{q_n}{q_0}) p_t q_t}{\sum p_t q_t} \times 100$$

۴-۹- قدرت خرید و تعدیل ارزش سری های زمانی

تعیین قدرت خرید پول و تعدیل و اصلاح ارزش سری های زمانی، دو مفهوم به هم پیوسته هستند. قدرت خرید یا واحد پول، نشان دهنده ارزش آن واحد پول در یک سال معین در مقایسه با سال پایه است. از نظر محاسباتی، این ارزش برابر است با عکس مقدار شاخص قیمت برای سال معین، ضرب در عدد صد. شاخص قیمت ها که غالباً برای محاسبه قدرت خرید پول به کار می رود، شاخص قیمت مصرف کننده است. به هر حال برای پیشبرد برخی مقاصد، کاربرد شاخص های قیمت تولید کننده مناسب است.

$$\% \text{ قدرت خرید} = \frac{1}{CPI}$$

یکی از مشکلات مربوط به بیان و تعبیر ارزش سری های زمانی به نرخ جاری پول این است که این مقادیر پولی نشان دهنده قدرت خرید یکسانی نیستند. فرآیند تعدیل یک سری زمانی، عبارت است از تبدیل ارزش های پولی سال جاری به ارزش های ثابت پولی. وقتی یک سری زمانی مربوط به ارزش های پولی خرده فروشی یا نرخ های مزد باشد غالباً برای تعدیل آن، از شاخص قیمت مصرف کننده استفاده می شود.



بدین منظور هر یک از ارزش های سالانه یا ماهانه موجود در سری زمانی را تقسیم بر شاخص قیمت مصرف کننده (CPI) برای همان دوره نموده سپس در عدد صد ضرب می کنند:

$$\% \text{ مبلغ مورد گزارش} = \frac{\text{مبلغ تعدیل یافته}}{\text{CPI}}$$

مثلاً چنانچه در جدول فرضی زیر مزد روزانه پرداخت شده در یک مؤسسه - بین سال های ۱۳۵۰ تا ۱۳۵۷ - در نظر گرفته شود، (به طوری که در ستون مربوط دیده می شود) افزایش نرخ مزد روزانه از ۲۸۹ ریال به ۶۲۱ ریال و تا آخر مبلغ زیادی را نشان می دهد که نرخ های مزد تعدیل یافته در ستون آخر با استفاده از فرمول فوق الذکر به دست آمده اند. برای نمونه، نرخ مزد تعدیل شده برای سال ۱۳۵۷ به صورت زیر محاسبه می شود:

$$I_{17} = \frac{621}{181.5} = 342$$

متوسط نرخ مزد پرداختی در یک بنگاه تولیدی طی سال های ۱۳۵۰-۱۳۵۷ (ارقام فرضی است)

سال	نرخ مزد به ریال	CPI (۱۳۷۴=۱۰۰)	نرخ مزد تعدیل شده
۱۳۵۰	۲۸۱	۱۱۶/۳	۲۳۴
۱۳۵۱	۴۲۷	۱۲۱/۳	۳۵۲
۱۳۵۲	۴۴۱	۱۲۵/۳	۳۵۸
۱۳۵۳	۴۶۷	۱۳۳/۱	۳۵۱
۱۳۵۴	۵۱۴	۱۴۷/۷	۳۴۸
۱۳۵۵	۵۴۱	۱۶۱/۲	۳۳۶
۱۳۵۶	۵۹۱	۱۷۰/۵	۳۴۷
۱۳۵۷	۶۲۱	۱۸۱/۵	۳۴۲

نرخ های مزد تعدیل شده در جدول فوق در واقع نرخ های مزد به قیمت ثابت هستند. با توجه به قدرت خرید، مشاهده می شود که در بعضی از سال ها نرخ مزد کاهش یافته است. این نرخ های مزد تعدیل شده برای سال های مختلف قابل مقایسه با یکدیگر هستند. البته صحت مقایسه ای که انجام می شود، مبتنی بر این فرض است که شاخص قیمت مصرف کننده در حقیقت معیاری برای اندازه گیری تغییرات در سطح هزینه زندگی است.

#### ۴-۱۰ - شاخص هزینه زندگی

شاخص هزینه زندگی<sup>۱</sup> یا شاخص قیمت های خرده فروشی و یا شاخص بهای کالاها و خدمات مصرفی، یکی از شاخص های مطرح است که نرخ هزینه های خانوارها را بر اساس شرایط و میانگین جمعیتی خانوار

<sup>۱</sup> Cost of Living Index

در یک کشور و یا یک منطقه تعیین می کنند شاخص درست و مطمئن، وضعیتی نسبی از شرایط زندگی طبقات مردم را مشخص می کند.

تهیه شاخص هزینه زندگی کار بسیار حرفه ای و پیچیده ای است که نیاز به داشتن اطلاعات وسیع و اساسی، صلاحیت علمی و فنی دارد. نکاتی که در مورد بررسی شاخص هزینه زندگی باید مدنظر قرار گیرند، به شرح زیر است:

۱. متفاوت بودن قیمت هر فرآورده از جایی به جایی دیگر در یک ناحیه آمارگیری و از یک زمان به زمان دیگر، طی یک دوره مشخص.
۲. ساختار مخارج خانوارها در جامعه آماری مورد نظر، تعیین اهمیت نسبی هر فرآورده در کل مخارج آنها.
۳. چون با گذشت زمان اهمیت نسبی فرآورده ها در کل مخارج به علت تغییرات اقتصادی، صنعتی، اجتماعی تغییر می یابند، لذا باید زمان و مقایسه آن با نرم های دیگر مد نظر قرار گیرد
۴. سال مبدأ باید به لحاظ متغیرهای مهم به دور از تغییرات حاد و بحرانی باشد
۵. در تعیین شاخص، به ویژه شاخص هزینه زندگی، باید ملاک، یک خانواده متوسط و تعیین ساختار خانوادگی و مخارج آن میانگین از ساختارهای مخارج خانواده های موجود در جامعه باشد
۶. منظور از هزینه زندگی می تواند تأمین نیازمندی های زیستی متناسب با شرایط و مقتضیات روز باشد. به طوری که زندگی فرد را از نظر ملزومات و نیازمندی های زندگی تأمین نماید. به عبارت دیگر منظور از هزینه زندگی آن است که یک فرد نه تنها از نظر خوراک، بلکه از نظر تمام نیازمندی های زندگی مانند مسکن، خوراک و ... در حد متعارف تأمین گردد.
۷. برای رسیدن به شاخص هزینه زندگی توجه به عوامل هشت گانه (۱) خوردن، آشامیدن و کفالت، (۲) پوشاک، (۳) مسکن و سوخت، (۴) اثاث و کالاها و خدمات مورد استفاده در خانه، (۵) حمل و نقل و ارتباطات، (۶) درمان و بهداشت، (۷) تفریح، تحصیل و مطالعه، (۸) کالاها و خدمات متفرقه ضروری است.

#### ۴-۱۱ - ضرورت بررسی و تأمین حداقل رفاه کارکنان

احتیاج از مقوله کیفیت و استعداد روانی است. با این وجود مواقعی که صورت جمعی داشته باشد می توان آن را اندازه گرفت. بدین معنی که کافی است مخارج هر کس را به نسبت درجه اهمیت آنها شناخت و دانست چگونه هر یک از این احتیاجات برآورده می شوند.

بررسی «تعیین حداقل نیازمندی های زیستی و رفاهی» بر اساس این فلسفه به عمل آمده است که برای کارکنان که نیروی کار خود را عرضه می دارند، حداقل نیازمندی های ضروری تأمین گردد تا از «چند جهت شدن» نیروی کار در بخش عمومی جلوگیری شود. زیرا وجود شکاف بین درآمد ناشی از حقوق و مزایا و هزینه زندگی موجب می گردد که کارکنان برای تأمین نیازمندی های خود به مشاغل «درآمد ساز» دیگر نیز



روی آورند و نیروی فکر و کار خود را بین دو یا چند شغل تقسیم نمایند. بدیهی است این امر موجب کاهش کارایی و بهره‌وری گردیده و در صورتی که به علل مختلف نتوانند کمبود درآمد خود را از طریق پرداختن به مشاغل دیگر تأمین نمایند، انحرافات به وجود می‌آید که در بلند مدت در زیربنای فرهنگ جامعه مؤثر خواهد بود. طرح ریزی نظام حقوق و دستمزد باید مبتنی بر ایجاد رفاه نسبی افراد صورت گیرد هر چند که در نظام پرداخت فعلی، رفاه کارکنان تنها از طریق حقوق و دستمزد تأمین نمی‌گردد و عوامل متعدد دیگری نیز مؤثرند که به نوبه خود «زیربنا ساز» روش صحیح پرداخت حقوق و دستمزد هستند. لیکن اذعان می‌شود که باید رفاهی نسبی برای همه افراد حتی افراد بدون تخصص که فقط نیروی کار خود را عرضه می‌نمایند، فراهم شود و در صورتی که افراد بخواهند از حداقل فراتر روند باید کیفیت و کمیت کار خود را با خواسته‌های خود منطبق نمایند.

#### ۴-۱۲- برخی نکات اساسی تأمین حداقل رفاه کارکنان

تعیین رقمی که تأمین کننده حداقل نیازمندی‌های زیستی و رفاهی کارکنان باشد، باید از سه بعد مورد توجه قرار گیرد؛ اول، این رقم نباید در حدی باشد که موجب جدا شدن نیروی فعال از بخش تولیدی به بخش‌های خدماتی گردد. به عبارت دیگر تعیین این حداقل باید متناسب با درآمد نیروی کار در سایر بخش‌ها، تأمین کننده نیازمندی‌های زیستی و رفاهی خانوار کارکنان باشد. دوم، قدرت پرداخت دولت در مورد کارکنان دولت و آثار اقتصادی آن نیز باید مدنظر باشد، زیرا رقم حقوقی سایر کارکنان، با رقم حداقل تعدیل خواهد شد و با تبعیت بخش خصوصی از بخش عمومی، افزایش دستمزدها در سطح بسیار وسیعی گسترش پیدا خواهد کرد. نکته سوم در زمینه افزایش حقوق کارکنان دولت عبارت از تعیین حدی است که بالاتر از آن افزایش مزدهای رسمی، موجب تورم قیمت‌ها می‌شود و عملاً آثار افزایش را یا از بین می‌برد و یا به نوعی بی‌تأثیر می‌کند. لذا پس از تعیین نظام پرداخت این نکات باید مدنظر قرار گیرد.

در زمینه مسائل مذکور و به منظور شناخت و برآورد حداقل رفاه کارکنان از لحاظ حقوق و دستمزد در بخش‌های اجرایی اعم از بخش خصوصی و دولتی بررسی‌هایی انجام شده که از لحاظ تاریخی و مستندسازی می‌تواند برای پژوهشگران و محققان و دست‌اندرکاران نظام اداری و اجرایی کشور مفید باشد که برخی از این موارد به اختصار مورد بررسی قرار می‌گیرد.

#### ۴-۱۳- تاریخچه بررسی شاخص هزینه زندگی کارکنان در نظام اداری

نخستین بار در سال ۱۳۲۶ از طرف وزارت کار و تابعیت وقت، طرحی برای تعیین حداقل حوائج زندگی و حقوق کارمندان دولت تهیه شد. در این بررسی تعیین حداقل حوائج اولیه برای یک نفر خدمتگزار دولت با زن و دو فرزند حدود هفت ساله که یک عائله چهارنفری را تشکیل می‌دهند، در نظر گرفته شد. بدیهی است برای افرادی که در سال‌های اولیه خدمت متاهل نیستند، مابه‌التفاوت به عنوان پس‌انداز، موجب بالا رفتن سطح کمی زندگی آنها برای سال‌های آتی خواهد شد. در طرح مذکور برای ادامه حیات و فعالیت به اندازه کافی کالری پیش‌بینی پوشاک و مسکن نیز به اندازه‌ای که در ایران برای یک عائله چهارنفری ضرورت

می‌یابد، گنجانده شده و در قیمت‌گیری از «زنبیل» تهیه شده از قیمت‌های دولتی و شهرداری، در «زنبیل» خوراک، سوخت و روشنایی، سکونت، پوشاک، بهداشت، نظافت و تربیت اطفال در نظر گرفته شده است، که این موارد به شرح زیر برآورد گردید:

خوراکی: در مورد تغذیه برای ۶۰ وعده غذا در یک ماه از قرار ۳۰ وعده آبگوشت، ۱۵ وعده آش، ۷ وعده برنج یا حبوبات و ۸ وعده حاضری به علاوه ادویه، میوه و سبزیجات در بررسی شاخص هزینه زندگی کارکنان پیش‌بینی شده است.

در ضمن اولاً در صورت داشتن زن و بچه، به جمع ارقام فوق به میزان ۱۰ درصد افزوده خواهد شد. ثانیاً بهداشت، نظافت و تربیت اطفال بیست درصد به جمع ارقام فوق اضافه می‌شود. به عبارت دیگر مخارج خوراک ۹۷۰ ریال، سوخت و روشنایی ۱۳۰ ریال، محل سکونت ۲۰۰ ریال، پوشاک ۲۳۱۰ ریال برآورد شده که جمع آن بالغ بر ۱۶۸۰ ریال می‌شود و نیز بیست درصد آنکه معادل ۳۳۶ می‌باشد، به جمع کل اضافه می‌شود.

بر اساس «زنبیل» فوق و با در نظر گرفتن نرخ شهرداری و قیمت دولتی برای قند و چای، حداقل قیمت حوائج اولیه زندگی برای یک خدمتگزار با زن و دو فرزند حدود ۷ ساله وی، رقمی حدود ۲۰۰۰ ریال می‌گردد که مبنای حقوق قرار می‌گیرد.

دومین بررسی در سال ۱۳۵۰ بوده که بررسی آماری مربوط به هزینه تأمین حداقل رفاه در شهرهای بزرگ انجام یافت، در مورد تعیین حداقل حقوق کارکنان اداری که می‌تواند نیازهای منطقی و اصولی آنها را رفع نماید، عملاً در سال ۱۳۵۰ توسط بانک مرکزی ایران از طریق بررسی‌های آماری و بر اساس عوامل مورد نظر در سال ۱۳۲۶، برآورد تأمین هزینه حداقل رفاه در شهرهای بزرگ انجام پذیرفت. در این بررسی هدف تعیین مبلغ درآمدی بود که یک خانوار با برخورداری از حداقل رفاه با آن بتواند زندگی کند و حداقل رفاه عبارت بود از سطحی از زندگی که در آن یک خانوار ایرانی ساکن در یکی از شهرهای بزرگ، بتواند از یک زندگی سالم مادی و معنوی برخوردار گردد. البته این حداقل رفاه با حداقل معاش که در مباحث مربوط به حداقل مزد کارگران مطرح می‌شود متفاوت است.

خانوار نمونه ۵ نفری مورد نظر در آن سال، دارای مشخصات زیر است:

پدر: ۴۵ - ۴۰ ساله - شاغل (کارمند)

مادر: ۳۵ - ۳۰ ساله - خانه‌دار

پسر: ۱۵ - ۱۳ ساله

دختر: ۹ - ۷ ساله

کودک: ۶ - ۴ ساله

بر اساس نتایج حاصله از بررسی مذکور برای آنکه خانوار نمونه مورد نظر بتواند در حداقل رفاه زیست نماید به طور متوسط به ۱۶۰۰۰ تا ۲۲۰۰۰ هزار ریال درآمد خالص ماهانه نیاز دارد.



در سال های ۱۳۵۳ وزارت کار و امور اجتماعی برای نوبت سوم بررسی هایی نسبت به تعیین حداقل مزد انجام داد که نتایج آن در بررسی های وزارت کار و تحقیقات انستیتو علوم تغذیه و صنایع غذایی در مورد حداقل نیازهای غذایی ملاک قرار گرفت و با توجه به بررسی های مرکز بررسی قیمت های وقت، هزینه مواد خوراکی یک خانوار کارگر تعیین گردید.

بر اساس این بررسی ها، سهم هزینه خوراک از کل هزینه بر اساس زنبیل تهیه شده در مرداد سال ۱۳۵۳ «معادل ۴۵/۴ درصد و هزینه مسکن و سوخت و روشنایی ۲۸/۲ درصد، هزینه پوشاک ۱۰/۵ درصد و سایر هزینه ها به ۱۵/۹ درصد رسید. زنبیل حداقل نیازمندی های زیستی یک خانوار کارگر چهار نفره با پیشنهاد حداقل مزد برای سال ۱۳۵۴ بر مبنای جدول درآمد و هزینه به شرح زیر مورد بررسی و برآورد تقسیم گردید.

#### ۴-۱۴- روش بررسی در سال ۱۳۵۳

برای رسیدن به هدف فوق گام های برداشته شده زیر می تواند با اصلاحات لازم و تطبیق کالا و لوازم

ضروری و خوراکی سایر موارد این بررسی در هر زمان صورت پذیرد:

- تشخیص و تعیین کالاها و خدمات ضروری برای تأمین احتیاجات یک خانوار.
- قیمت گیری کالاها و خدمات.
- برآورد درآمد خالص لازم جهت تأمین حداقل رفاه.

دشواری ترین مرحله بررسی، تعیین کالاها و خدمات مورد مصرف، برای تأمین حداقل رفاه یک خانوار بوده است زیرا انتخاب کالاها و خدمات باید با توجه به تعداد افراد، سن، موقعیت اجتماعی، شرایط اقتصادی، عرف و عادت انجام گیرد. مثلاً تعیین مواد غذایی باید به صورتی طرح ریزی شود که مواد غذایی تا اندازه ای متنوع باشد. لیکن این تنوع تا چه اندازه است و آیا می توان ارزان ترین نوع مواد غذایی را بدون توجه به رژیم غذایی متداول در محل انتخاب کرد؟ این از جمله سؤالاتی بود که باید پاسخ داده می شد. در مورد انتخاب کالاها و غیرخوراکی و خدمات، تعیین حداقل احتیاج در ارتباط با حداقل رفاه، مسائل بیشتری را مطرح می سازد. در این بررسی به لحاظ محدودیت زمانی، نوع کالاها و خدمات مورد استفاده خانوارها بدون توجه به اختلافات مکانی و شرایط متفاوت جغرافیایی تعیین شده است.

این بررسی با مشارکت و همفکری و همکاری کارشناسان و متخصصان سازمان های مسئول یعنی، بانک مرکزی ایران، انستیتو علوم تغذیه و صنایع غذایی، وزارت کار و امور اجتماعی انجام گرفته است.

**مراحل بررسی:** مراحل بررسی برای تعیین حداقل نیازمندی های زیستی و رفاهی کارکنان دولت به ۴ بخش تقسیم شده است:

**مرحله اول- شناخت روند توزیع درآمد خانوار بین عوامل هزینه در سال های ۱۳۵۱، ۱۳۵۲ و ۱۳۵۳**

نظر به اینکه نوع هزینه در شهرهای بزرگ و کوچک متفاوت است، روند توزیع درآمد خانوار بین عوامل هزینه در شهرهایی که از ۵۰۰۰ نفر تا ۹۹۹۹۹ نفر و شهرهایی که بیش از ۱۰۰۰۰۰ نفر جمعیت دارند، مورد مطالعه قرار گرفته است. به لحاظ وضع خاص تهران این شهر مستقلاً مورد بررسی قرار گرفته است.

جدول هزینه های یک خانوار در سال ۱۳۵۳

اقلام زنبیل	تهران	شهرهای بزرگ	شهرهای کوچک
هزینه خوراک و آشامیدن و ...	۱۵۵۹۲۸	۱۷۲۰۲۷	۱۴۱۰۱۲
هزینه مسکن	۱۸۲۲۶۹	۱۰۴۹۲۶	۶۹۳۱۲
هزینه رفت و آمد و ارتباطات و هزینه های متفرقه (انتقالی، سرگرمی و تعلیم درمان و بهداشت)	۴۱۷۲۷۶	۲۵۱۸۶۱	۱۷۲۲۷۹
جمع	۷۵۷۷۳۳	۵۲۸۸۱۴	۲۷۶۷۶۳

اگر چه مسکن جزو هزینه های غیرخوراکی طبقه بندی می شود. اما به علت اهمیت موضوع به صورت تیترا جداگانه ای عنوان شده است.

جدول درآمد خانوار در سال ۱۳۵۳

میزان	شهرهای بزرگ	شهرهای کوچک	
سهم مزد حقوق نقدی و غیرنقدی	۳۹۹۷۸۹	۳۱۴۱۴۰	۲۶۴۶۵۲
سهم درآمد از سایر منابع	۲۷۸۳۸۶	۱۵۳۳۶۶	۸۳۹۷۸
جمع	۶۷۸۷۱۵	۴۶۷۵۰۶	۳۴۸۶۳۰

#### مرحله دوم- خانوارهای مورد بررسی:

از آنجا که تأمین حداقل نیازمندی های زیستی و رفاهی در گروه کارکنان دولت مطرح بوده است، چهار خانوار به شرح زیر تعیین شده اند که این طبقه بندی بر اساس طبقه بندی مورد نظر بانک مرکزی پیشنهاد، گردیده است.

**خانوار اول:** سرپرست این خانوار ۲۵ - ۲۰ ساله و دارای تحصیلات ابتدایی است و همسرش خانه دار و در سنین بین ۱۸ تا ۲۳ سال است.

**خانوار دوم:** این خانوار همان خانوار اول است ولی با این فرض که مرد خانواده بین سنین ۴۵ - ۴۰ سال و همسر او در سنین ۳۸ تا ۳۳ سال می باشد و دارای دو فرزند (پسر ۱۳ ساله و دختر ۸ ساله) می باشد.

**خانوار سوم:** سرپرست خانوار سوم دارای تحصیلات دانشگاهی (حداقل لیسانس) می باشد، از ۳۰ - ۲۵ سال دارد و دارای همسر خانه دار ۲۵ - ۲۰ ساله است.

**خانوار چهارم:** خانوار چهارم همان خانوار سوم است ولی با این فرض که سرپرست خانوار به لحاظ تحصیلات و سابقه خدمت، دارای تخصص شغلی است. سرپرست خانوار بین ۴۵ - ۴۰ سال دارد و همسر او خانه دار و بین ۴۰ - ۳۵ سال می باشد این خانوار دارای دو فرزند (مشابه خانوار دوم) می باشد.



### مرحله سوم - کالاهای و خدمات مورد مصرف خانوارها:

در این بررسی به لحاظ محدودیت زمانی، مقدار و نوع کالاها و خدمات مورد استفاده خانوارها بدون توجه به اختلافات مکانی و شرایط متفاوت جغرافیایی تعیین گردیده است زیرا که تعیین نوع و قیمت گیری کالاها و خدمات بر اساس مناطق معین و شرایط جغرافیایی خاص به زمان بیشتری نیاز دارد.

گروه های اصلی کالاها و خدمات مورد استفاده خانوارها در این بررسی به قرار زیر است:

۱. **خوراک:** به منظور تعیین میزان کالری لازم برای اعضای خانوار در سنین مختلف از جداول مصرف مواد غذایی استانداردهای بین المللی سازمان خواروبار و کشاورزی جهانی (F.A.O) و سازمان بهداشت جهانی (W.H.O)<sup>۱</sup> استفاده شده است. به منظور تعیین مقدار مصرف هر یک از اقلام در گروه های مختلف مواد غذایی، متوسط مقدار مصرف سالانه خانوارها که در سال ۱۳۵۳ به دست آمده است، مبنای محاسبه قرار گرفت و ترکیب مصرف کالاهای مختلف مشخص گشت. سپس با توجه به درصد ضایعات هر یک از مواد خوراکی کالری حاصله از مصرف مواد غذایی تعیین شد و با توجه به متوسط قیمت هر یک از مواد خوراکی در شهرهای بزرگ کشور، متوسط هزینه خوراکی در خانوارهای مورد نظر محاسبه گردید.

۲. **مسکن:** از آنجا که اجاره مسکن سهم عمده ای از هزینه خانوارهای شهرنشین را دربر می گیرد و چون میزان آن در تهران و شهرهای بزرگ با سایر شهرها متفاوت است، بررسی و محاسبه آن به طور مجزا و به تفکیک مناطق، انجام شده است.

مشخصات مسکن مورد نیاز خانوارهای مورد بررسی از نظر سطح زیربنا و داشتن تسهیلات و ملزومات به شرح زیر تعیین گردیده است:

برای خانوارهای یک و دو نفره سطح زیربنای مورد استفاده هر نفر از رابطه بین متوسط سطح زیربنای واحدهای مسکونی موجود در مناطق شهری و متوسط تعداد افراد ساکن در این واحدها محاسبه گردیده و برای خانوارهای ۳ و ۴ نفره، متوسط زیربنای واحدهای مسکونی ساخته شده در سه سال اخیر مورد محاسبه قرار گرفته و با توجه به تعداد افراد هر یک از خانوارهای مورد بررسی سطح زیربنای مسکن مورد نیاز این خانوارها با تقریبی حدود ۱۰ مترمربع تعیین شده و ملزومات مسکن نیز با توجه به موقعیت و نیاز خانوارها به طور نظری تعیین گردیده است. به این ترتیب مسکن مورد نیاز هر یک از خانوارهای مورد بررسی به شرح زیر می باشد:

واحد مسکونی خانوار یک: سطح زیربنا ۶۰ - ۵۰ مترمربع دارای آب و برق.

واحد مسکونی خانوار دو: سطح زیربنا ۱۱۰ - ۱۰۰ مترمربع دارای آب و برق.

واحد مسکونی خانوار سه: سطح زیربنا ۷۵ - ۶۵ مترمربع دارای آب، برق و حمام.

واحد مسکونی خانوار چهار: سطح زیربنا ۱۴۵ - ۱۳۵ مترمربع دارای آب، برق، حمام و تلفن.

کلیه واحدهای مسکونی فوق مستقل و عمر بنای آنها کمتر از ده سال می باشد.

با تهیه دستورالعمل و پرسشنامه خاص از واحدهای آماری تهران و ۵۳ شهر دیگر خواسته شد که واحدهای مسکونی نوع ۱ و ۲ را در مناطقی انتخاب نمایند که برای سکونت خانوارهای کم درآمد نزدیک به متوسط قرار می گیرد. واحدهای مسکونی نوع ۳ و ۴ در مناطقی از شهر مورد بررسی قرار گیرند که برای سکونت خانوارهایی با درآمد متوسط و یا کمی بالاتر از متوسط باشد.

با تکمیل پرسشنامه ها و استخراج ارقام، میانگین ساده اجاره بهای واحدهای مسکونی در هر شهر تعیین گردید و سپس با تأثیر ضرایب هر یک از شهرها، میانگین موزون اجاره بها به تفکیک برای تهران، شهرهای بزرگ و سایر شهرها محاسبه شد.

۳. **پوشاک و سایر هزینه ها:** دیگر احتیاجات ضروری خانوارهای مورد بررسی، شامل پوشاک، لوازم و اثاثه خانه، رفت و آمد و ارتباطات و سایر هزینه ها با توجه به انواع کالاها و خدمات مورد استفاده متعارف خانوار که بالغ بر ۱۵۸ قلم کالا و خدمات می باشد، به طور نظری تعیین گردید.

در مورد برخی از کالاها و خدمات که امکان هیچ گونه برآورد و تخمینی وجود نداشت، مانند انواع سوخت و پست و تلگراف، عیناً از ارقام نتایج بررسی بودجه خانوارهای شهری در سال ۱۳۵۳ استفاده گردید. ولی در مورد درمان و بهداشت که سهمی از هزینه آن توسط بیمه از کارمند دولت دریافت می گردد، ترجیح داده شد که صرفاً از نتایج حاصل از بررسی خانوارهای کارمند دولت در بررسی بودجه خانوار در سال ۱۳۵۳ استفاده گردد. به سبب افزایش قیمت ها در سه سال اخیر ارقام مورد استفاده از بررسی بودجه خانوار با شاخص های مربوط برای مهرماه ۱۳۵۶ تعدیل شده و سپس مورد استفاده قرار گرفته است.

### مرحله چهارم - قیمت گیری و نتایج بررسی

قیمت کالاها و خدمات مورد مصرف تا آنجا که امکان داشت از دفاتر قیمت گیری همراه شاخص بهای کالاها و خدمات مصرفی استخراج شده برای ۱۱۸ قلم کالایی که قیمت آنها در دسترس نبوده است، با تهیه لیست نوع کالاهای مورد بررسی، قیمت آنها جمع آوری و مورد استفاده قرار گرفت. آنها برای به دست آوردن متوسط قیمت خوراک از قیمت های مهر ماه ۱۳۵۶ و دفاتر قیمت گیری شاخص بهای کالاها و خدمات مصرفی استفاده گردید. که نتایج بررسی هزینه تأمین حداقل رفاه برای هر یک از خانوارها با دو روش زیر محاسبه گردیده است.

۱. به صورت متوسط برای کل کشور که در این حالت متوسط اجاره مسکن پس از تأثیر ضرایب منطقه ای محاسبه شده است.

۲. به صورت سه منطقه تهران، شهرهای بزرگ و سایر شهرها (که در این حالت اجاره مسکن هر منطقه به طور جداگانه محاسبه و منظور گردیده است). بدیهی است که در این هزینه ها مالیات ها مستقیم کسور بازنشستگی و بیمه درمان محاسبه نگردیده است.

نتایج بررسی نشان داد که متوسط هزینه سالانه لازم برای تأمین حداقل نیازمندی های زیستی خانوار منتخب، در شهرهای مورد بررسی، بالغ بر ۳۰۷ هزار ریال است. حدود ۴۲/۳ درصد از هزینه سالانه این خانوار

<sup>۱</sup> World Health Organization



را کرایه مسکن، ۱۹/۱ درصد را هزینه خوراک، ۹/۸ درصد را هزینه پوشاک و ۲۸/۸ درصد بقیه را سایر هزینه ها تشکیل می دهد. هزینه لازم به تفکیک برای خانوار مستقر در تهران ۳۶۶ هزار ریال، در شهرهای بزرگ ۲۸۳ هزار ریال و مستقر در سایر شهرها ۲۶۵ هزار ریال برآورد شده است. سهم اجاره مسکن در کل هزینه سالانه این خانوار در تهران ۵۱/۵ درصد، در شهرهای بزرگ ۳۷/۴ درصد و در سایر شهرهای مورد بررسی ۳۳ درصد می باشد.

متوسط حداقل هزینه سالانه مسکن خانوارهای مورد بررسی به تفکیک منطقه

تهران	خانوار ۱	خانوار ۲	خانوار ۳	خانوار ۴
تهران	۱۸۸۶۵۲	۲۶۸۳۲۰	۳۲۸۴۷۶	۴۸۹۲۷۶
شهرهای بزرگ	۱۰۵۹۶۰	۱۶۷۷۶۰	۱۸۹۶۰۰	۳۲۱۵۴۰
شهرهای کوچک	۸۷۳۴۷	۱۳۵۹۱۲	۱۵۸۳۸۸	۲۸۱۱۱۲

متوسط حداقل هزینه سالانه خانوارها در شهرهای مورد بررسی

هزینه	خانوار ۱	خانوار ۲	خانوار ۳	خانوار ۴
خوراک	۵۸۶۹۲	۱۱۷۳۸۴	۵۸۶۹۲	۱۱۷۳۸۴
درصد	۱۹/۱	۲۳/۷	۱۱/۱	۱۲/۸
پوشاک	۳۰۱۷۵	۴۸۲۵۲	۶۳۱۷۱	۸۸۳۲۰
درصد	۹/۸	۹/۷	۱۲	۹/۶
مسکن	۱۲۹۹۰۰	۱۹۳۹۶۸	۲۲۹۷۲۴	۳۶۹۲۵۲
درصد	۴۲/۳	۳۹/۲	۴۳/۵	۴۰/۴
سایر هزینه ها	۸۱۴۴۵	۱۳۵۴۷۲	۱۷۶۷۱۴	۳۳۹۹۲۹
درصد	۲۸/۸	۲۷/۴	۳۳/۴	۳۷/۲
جمع	۳۰۷۲۱۲	۴۹۵۰۷۶	۵۲۸۴۰۴	۹۱۴۸۸۵
درصد	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰

متوسط حداقل هزینه سالانه خانوارهای مورد بررسی به تفکیک منطقه

تهران	خانوار ۱	خانوار ۲	خانوار ۳	خانوار ۴
تهران	۳۶۵۹۶۴	۵۶۹۴۲۸	۶۲۷۰۵۳	۱۰۳۴۹۰۹
شهرهای بزرگ	۲۸۲۲۷۲	۴۶۸۸۶۸	۴۸۱۱۷۷	۸۶۷۱۷۳
شهرهای کوچک	۲۶۴۶۶۰	۴۳۷۰۲۰	۴۵۶۹۶۵	۸۲۶۷۴۵

مقدار کالری و پروتئین مورد نیاز

سن جنس	کالری	پروتئین
۱-۳	۱۳۰۰	۲۳
۴-۶	۱۸۰۰	۳۰
۷-۱۰	۲۴۰۰	۳۶

سن جنس	کالری	پروتئین
مذکر ۱۴-۱۱	۲۸۰۰	۴۴
۱۵-۱۸	۳۰۰۰	۵۴
۱۹-۲۲	۳۰۰۰	۵۲
۲۳-۵۰	۲۷۰۰	۵۶
بالا تر و ۵۱	۲۴۰۰	۵۶
مونث ۱۴-۱۱	۲۴۰۰	۴۴
۱۵-۱۸	۲۱۰۰	۴۸
۱۹-۲۲	۲۱۰۰	۴۶
۲۳-۵۰	۲۰۰۰	۴۶
۵۱+	۱۸۰۰	۴۶
زن حامله	+۳۰۰	+۳۰
زنی که دارای فرزند شیرخوار است	+۵۰۰	+۲۰

یادآوری: فهرست اسامی شهر های بزرگ به این قرار است: آبادان، اصفهان، اهواز، تبریز، خرمشهر، رشت، رضائیه، دزفول، اردبیل، شیراز، قزوین، قم، کرج، کرمان، کرمانشاه، مشهد، همدان، یزد، اراک، بابل، بروجرد، بندر بوشهر، بجنورد، بندرعباس، بهشهر، بیرجند، تربت حیدریه، تویسرکان، جهرم، چالوس، خرم آباد، خلخال، داراب، رفسنجان، زابل، زاهدان، زنجان، ساری، سمنان، شمسوار، شهرضا، شهرکرد، فریمان، قصر شیرین، کاشان، گرگان، گلپایگان، لاهیجان، مراغه، میناب، نائین و نطنز.

ضمناً این بررسی در سال ۱۳۶۴ و ۱۳۶۲ نیز به گونه ای آغاز شد ولی به مرحله کسب نتایج نهایی نرسید.

#### ۴-۱۵- خلاصه فصل

در این فصل با معیار و ابزاری برای اندازه گیری به عنوان شاخص آشنا می شوید، کاربردهای آن را فرا می گیرید و به تفاوت استفاده از آن در رشته های اقتصاد، حسابداری، مهندسی و سایر مشاغل پی می برید. با انواع شاخص های زمانی و مکانی مقدار و ارزش و روابط عوامل و صفت های متغیر مورد استفاده در آن، آشنا می شوید. امروزه شاخص های زمانی بیشتر از شاخص های مکانی مورد استفاده قرار می گیرند و به منظور تجزیه و تحلیل مسائل اقتصادی، اجتماعی و یافتن راه حل های مناسب در زمینه های تولید، مزد، بهره وری، کارایی، اشتغال و ... محاسبه شاخص ها از ضرورت خاصی برخوردار است. شاخص های عددی ساده و مرکب به تفکیک شاخص های قیمت، حجم و مقدار از جمله شاخص هایی هستند که کاربرد عملی آنها محسوس می باشد. شاخص های قیمت کل نیز مبنایی برای مقایسه سطح عمومی قیمت ها برای یک گروه از کالاها را فراهم می آورد.

به منظور رفع عیوبی که در شاخص های جمعی ساده وجود دارد از شاخص جمعی موزون یا شاخص موزون وزنی استفاده می شود. شاخص های لاس پیر، پاشه، فیشر و روش سال نمونه از جمله روش هایی است که شاخص جمعی موزون محسوب می گردد و هر کدام بسته به موقعیت و اهداف، کاربرد ویژه ای دارند.



به منظور رفع نقص از روش میانگین های ساده و یا جمعی موزون، می توان از میانگین موزون نسبت ها استفاده نمود. میانگین موزونی که غالباً به کار می رود میانگین های حسابی موزون است و در شاخص های لاس پیر، پاشه و سال نمونه نیز می توان از آن استفاده نمود.

ضروری ترین کاربردهای شاخص ها در محاسبه، شاخص هزینه زندگی است که بهای کالاها و خدمات مصرفی با توجه به نرخ هزینه های خانوار و شرایط و میانگین جمعیتی خانوار در یک منطقه یا کشور برمبنای آن محاسبه می گردد و ضرورت بررسی و تأمین حداقل رفاه و معیشت کارکنان در سیستم نظام اجتماعی از بدیهی ترین ضروریات محسوب می گردد که مبنای محاسبه آن شاخص هایی است که در این فصل با آنها آشنا شده اید.

#### ۴-۱۶- پرسش ها

۱. شاخص چیست و در چه مواردی قابل استفاده است؟
۲. انواع شاخص ها را نام برده به اختصار توضیح دهید.
۳. برای گزینه های زیر توضیحات مختصر ارائه فرمائید:
 

(الف) شاخص های عددی	(ب) شاخص های قیمت کل
(پ) شاخص جمعی موزون	(ت) شاخص لاس پیر
۴. در ایران برای محاسبه نرخ تورم از کدام شاخص استفاده می شود؟ چرا؟
۵. دو شاخص پاشه و ایده آل فیشر را مورد نقد و بررسی قرار دهید.
۶. قدرت خرید و تعدیل ارزش سری های زمان چه تأثیری بر یکدیگر دارند؟
۷. ضمن ارائه تعریفی از شاخص هزینه زندگی، بیان کنید که در بررسی این شاخص چه نکاتی را می بایست مورد بررسی قرار داد؟
۸. در بررسی تأمین حداقل رفاه کارکنان چه نکات و محورهایی باید مورد توجه قرار گیرد؟

## فصل ۵- روش های ارزشیابی مشاغل

### ۵-۱- اهداف رفتاری

از خواننده انتظار می رود پس از مطالعه این فصل بتواند:

۱. برنامه ریزی ارزشیابی مشاغل را توضیح دهد.
۲. طرق ارزشیابی مشاغل در سازمان را همراه با معایب و مزایای آن تشریح نماید.
۳. تدارک کار ارزشیابی مشاغل را بیان کند.
۴. انواع روش های ارزشیابی مشاغل را توضیح دهد.
۵. خلاصه ای از روش رتبه بندی و مراحل آن را توضیح دهد.
۶. معایب و مزایای روش رتبه بندی را بیان نماید.
۷. خلاصه ای از روش طبقه بندی را بیان نماید.
۸. معایب و مزایای روش طبقه بندی را بیان نماید.
۹. خلاصه ای از روش مقایسه عوامل و مراحل آن را تشریح نماید.
۱۰. معایب و مزایای روش مقایسه عوامل را بیان نماید.
۱۱. خلاصه ای از روش امتیازی و مراحل آن را توضیح دهد.
۱۲. معایب و مزایای روش امتیازی را بیان نماید.

### ۵-۲- برنامه ریزی ارزشیابی مشاغل

بررسی ارزشیابی مشاغل و تعیین نظام پرداخت کارکنان به دلیل اهمیت و فواید متعددی که در بخش های مربوط به خود دارد، از اهمیت خاصی برخوردار است. ارزشیابی یکی از مباحث اساسی و پایه ای در نظام مدیریت منابع انسانی به شماره می رود لذا باید از متخصصین و طراحان باسابقه و مجرب برای این کار بهره گرفت. کسی که می خواهد مشاغل یک سازمان را ارزشیابی کند اولاً باید خود از لحاظ مبانی نظری و کاربردی مطلع و کاملاً آگاه باشد، ثانیاً از سازمان یا مؤسسه ای که می خواهد مشاغل آن را ارزشیابی نماید، درک درست و واقعی داشته باشد، و ثالثاً از مجموعه عوامل محیطی و محاطی مؤثر در نظام پرداخت آگاه باشد. همچنین از وضعیت نظام های پرداخت در سازمان های همانند در جهان اطلاع داشته باشد. لذا این امر نیازمند برنامه ریزی دقیق و روشن است که در این برنامه ریزی موارد زیر باید مدنظر قرار گیرد:

۱. چون تصمیم نهایی با مدیریت عالی سازمان و انجام کار در راستای بهبود وضع مدیریت منابع انسانی سازمان است لذا به دلایل زیر مدیریت باید کاملاً آگاهانه و واقع بینانه تصمیم گیری نماید:



الف) تحلیل و ارزشیابی مشاغل و تعیین شرح آنها به معنی روشن نمودن وظایف و مسئولیت ها و شرایط احراز مشاغل است.

ب) نظام قیمت گذاری مشاغل با توجه به سایر شرایط مربوط که منجر به تعیین نظام پرداخت سازمان خواهد شد، باید بر مبنای اصول صحیح و علمی برنامه ریزی شود.

پ) چون این اقدامات منجر به کنترل هزینه های پرداخت می شود، لذا از اهمیت خاصی برخوردار است.

ت) تدوین یک شیوه اصولی پرداخت باعث پایه ریزی مدیریت صحیح و تنظیم رابطه مناسب و معقول میان کارکنان است.

ث) مراتب موافقت مدیریت عالی سازمان باید به کلیه واحدها رسماً اعلام شود که منجر به حمایت آنان در همه زمینه ها از جمله جمع آوری اطلاعات شغلی و سایر موارد گردد.

ج) تغییرات احتمالی را که در زمینه تغییر رتبه یا حقوق و مزایای کارکنان به وجود می آید باید بپذیرد.

۲. ارزشیابی مشاغل باید به عهده کسانی باشد که آموزش، تجربه، تحصیلات و سایر خصوصیات لازم برای انجام یک طرح نظام طبقه بندی و ارزشیابی را داشته باشد.

۳. ارزشیابی مشاغل سازمان از سه طریق زیر امکان پذیر است که انتخاب هر روش به خواست مدیریت سازمان بستگی دارد:

الف) ارزشیابی توسط مؤسسات مشاوره ای و خدماتی که دارای کادر متخصص و مجرب اند، انجام گیرد. مؤسسات می توانند خدمات کاملی از قبیل طراحی ساختار، روش ها، جابجایی، برنامه ریزی و غیره را به صورت کامل و سیستماتیک انجام دهند. مهمترین نکته ای که وجود دارد این است که این افراد بدون غرض و جبهه گیری به انجام تعهد خود می پردازند و کارشناسی بیش از هر چیز دیگر برایشان اهمیت دارد. چون انجام ارزشیابی به دقت قابل ملاحظه ای نیاز دارد، این افراد فرصت انجام این کار را بهتر و سریع تر از کارکنان سازمان دارند. یادآور می شود که به علت کاهش نظارت مدیریت در مراحل تهیه و عدم مشارکت کارکنان ممکن است اطلاعات صحیح در اختیار آنان قرار نگیرد و به نحو مطلوب و کامل راجع به مشاغل سازمان شناخت وجود نداشته باشد. همچنین ممکن است به علت مقاومت کارکنان و عدم مشارکت آنان اجرای طرح با مشکل مواجه شود.

ب) ارزشیابی توسط کارشناسان خود سازمان که تخصص و شرایط احراز لازم را دارند صورت پذیرد. اجرای ارزشیابی مشاغل توسط کارکنان سازمان معایب روش بالا را ندارد و به دلیل مشارکت کارکنان، مورد حمایت قرار می گیرد. کارکنان در حین انجام کار آموزش می بینند و حمایت های بعدی و اصلاحات را خود شاغلین انجام می دهند.

چون ارزشیابی باید با درک روش، موشکافانه و با فرصت مناسب انجام شود احتمال اینکه سایر وظایف کارکنان در هر مرحله ای در اولویت قرار گیرد و در نیمه کار هم به تأخیر افتد یا کاملاً فراموش شود، وجود دارد. همچنین اگر افراد تجربه کافی نداشته باشند، طرح نمی تواند با موفقیت عملی شود. زیرا چون خود در داخل سیستم غرق شده اند، تشخیص نقاط ضعف و شناخت منطقی از آنان سلب می شود و جانبدارانه به موضوع می نگرند.

پ) ارزشیابی توسط ترکیبی از مهندسين مشاور و کارکنان واجد شرایط سازمان انجام می شود. استفاده از این روش فاقد معایب دو روش پیشین است و لذا می تواند صحیح تر و کلی تر اجرا بشود. در این روش باید افراد منتخب، آموزش های لازم را ببینند و از افرادی با تخصص های مختلف در زمینه زمان سنجی، ردیف های مهندسی تولید، و امور کارگزینی استفاده شود. به هر حال افرادی که برای این اقدام مهم انتخاب می شوند، باید دارای ویژگی های زیر باشند:

۱. آموزش های لازم در زمینه تحلیل شغل، ارزشیابی و نظام پرداخت را دیده باشند.
۲. اطلاعات عمومی و کافی از کارهای تولیدی، خدماتی و سایر موارد داشته باشند.
۳. در حل مسائل تحلیلی به ویژه تجزیه و تحلیل شغل توانا باشند.
۴. منصف باشند و در تدوین نظام پرداخت عادلانه قضاوت کنند.
۵. در دستگاه اصلی به ویژه در واحدهای ستادی فعالیت داشته باشند.
۶. در تعیین نرخ شغل و تدوین شناسنامه شغل و عوامل ارزشیابی توانمند باشند.
۷. درک کاملی از ضوابط داشته باشند.

بدیهی است پس از انتخاب یکی از طرق فوق، برنامه اجرایی، شامل آماده نمودن سازمان و کارکنان، احصاء مشاغل خاص ارزشیابی، جمع آوری اطلاعات و مدارک و انجام اقدامات لازم برای ارزشیابی مشاغل، باید تدارک شود.

### ۵-۳- مراحل عملیاتی طبقه بندی مشاغل

برای تهیه طرح طبقه بندی مشاغل که ابعاد مختلف و پیچیدگی خاصی دارد، ضروری است که مراحل زیر به ترتیب انجام پذیرد:

الف) تهیه طرح مقدماتی طبقه بندی: طرح طبقه بندی مشاغل نیز همانند هر طرح دیگری، تا جای ممکن باید حاوی مطالب و موارد زیر باشد:

- عنوان و هدف اصلی طرح
- نحوه اجرای طرح
- نتایج حاصل از اجرای طرح
- هزینه مورد نیاز
- مدت زمان مورد نیاز برای انجام طرح
- تعیین واحد اجرا و ناظر بر طرح

ب) تصویب طرح طبقه بندی: تصویب طرح توسط مراجع عالی سازمان به عنوان ضمانت اجرایی صورت می پذیرد.

پ) تهیه مقدمات اجرای طرح: به منظور انجام هر چه صحیح تر امور طبقه بندی مشاغل در سازمان باید مراحل اجرایی طرح برای کارکنان تشریح گردد تا کارکنان به طور کامل با طرح، اهداف و نتایج حاصل



از آن آشنا شوند. همچنین تشکیل کمیته ای به منظور نظارت و مشاورت طرح، نقش مؤثر و مفیدی در

اجرای آن خواهد داشت.  
**ت) مراحل اجرای طرح طبقه بندی:**

۱. جمع آوری اطلاعات به منظور شناخت مشاغل سازمان شامل:

- منابع اصلی (اولیه) که عبارتند از: شاغل شغل، سرپرست شاغل، نمونه هایی از کار، وسایل، تجهیزات و ماشین آلات برای انجام کار.
- منابع فرعی (ثانوی) که عبارتند از: قواعد، مقررات و دستورات، نمودارها (نمودارهای اصلی، وظایف، کارکنان و نمودار جریان کار)، روش های مدون انجام کار، انواع فرم های مورد استفاده.

۲. دسته بندی پست ها و مشاغل مشابه بر مبنای وجوه تشابه یا عدم تشابه از دید وظایف و مسئولیت ها: مشاغل را باید با استفاده از فرم های شرح وظایف و مسئولیت ها و نیز شرایط احراز آنها به صورت زیر دسته بندی کرد:

- رسته شغلی
- رسته فرعی
- رشته شغلی
- طبقات شغلی

۳. تدوین شرح طبقات شغلی: اطلاعات مندرج در شرح طبقات باید حاوی اطلاعات جامع و مانع در زمینه مشاغل سازمان باشد. بعضی از نکات ضروری که باید در شرح طبقات شغلی آورده شوند، عبارتند از:

- الف) عنوان مناسب برای طبقه
- ب) تعریف کلی طبقه
- پ) نمونه وظایف و مسئولیت ها
- ت) شرایط احراز طبقه

۴. تخصیص پست ها به طبقات شغلی: در این مراحل مشاغل از نظر عنوان و ماهیت وظایف و مسئولیت ها و شرایط احراز، در طبقات مخصوص جای داده می شوند.

۵. تعیین گروه های شغلی و رتبه بندی آنها: در این مرحله هر طبقه شغلی بر مبنای عوامل تشکیل دهنده، مدرک تحصیلی، میزان مسئولیت ها و دشواری وظایف به یک گروه تخصیص می یابد. همچنین مشاغل تخصیص یافته در هر گروه بر حسب سهولت و دشواری و درجه اهمیت آن به چند رتبه یا پایه تقسیم بندی می شوند.

۶. جاری نگهداشتن طرح طبقه بندی و استمرار آن: فرآیند طبقه بندی مشاغل، یک جریان مستمر و دائمی در سازمان است و تفکر سیستمی اقتضا می کند که به منظور انطباق هر چه بیشتر با محیط پویای سازمان به کم و زیاد کردن وظایف، جابجایی وظایف بعضی از مشاغل، حذف و یا ایجاد پست های سازمانی، مبادرت شود.

روش رتبه بندی  
روش طبقه بندی  
روش مقایسه عوامل  
روش امتیاز

### ۵-۴- انواع روش های ارزشیابی مشاغل

برای ارزشیابی مشاغل<sup>۱</sup> به طور عمده معمولاً از چهار روش استفاده می شود. این روش ها به دو گروه غیر کمی (روش رتبه بندی و روش طبقه بندی) و کمی (روش امتیازی و روش مقایسه عوامل) تقسیم می شوند.

علاوه بر روش های معرفی شده، روش های دیگری نیز وجود دارد که کمابیش از این روش ها مشتق شده اند که ما از بحث در مورد این روش های خاص که کمتر رایج اند و در اصول نیز با روش های فوق وجه اشتراک بسیار دارند، خودداری می کنیم. این روش ها معمولاً برای رده های سرپرستی و مدیریتی مناسب تر هستند مانند روش کلسیتوان، روش پروفایل، روش منحنی رشد یا ترکیبی از روش های مذکور که در پایان فصل به آنها اشاره خواهد شد.

همان گونه که از محتوای روش های فوق مشهود است در روش های کیفی مشاغل به طور کلی مورد مطالعه قرار می گیرند. در حالی که در روش های کمی مشاغل به عوامل مختلف تقسیم می شوند و هر یک از عوامل به صورت جداگانه مورد مقایسه قرار می گیرند.

جدول ۵-۱. تقسیم بندی کلی روش های مختلف ارزشیابی مشاغل

ارزشیابی مشاغل	روش های غیر کمی شغل به طور کلی بررسی می شود	روش های کمی شغل به عوامل تقسیم می شود
ارزشیابی هر شغل در مقایسه با سایر مشاغل	۱. روش رتبه بندی	۲. روش مقایسه عوامل
ارزشیابی هر شغل در مقایسه با سایر مشاغل از قبل تعیین شده	۲. روش طبقه بندی	۴. روش امتیازی

### ۵-۴-۱- روش رتبه بندی (رتبه بندی اهمیت زمان)

یکی از ساده ترین روش های طبقه بندی مشاغل رتبه بندی<sup>۲</sup> آنها به ترتیب اهمیت است. ارزشیابی از طریق مقایسه انجام و ارزش هر یک از مشاغل از طریق مقایسه شغل مورد نظر با دیگر مشاغل به طور جمعی تعیین می شود<sup>۱</sup> در این روش فرد یا کمیته ای که مسئول کار ارزشیابی است باید نسبت به کیفیت و مشخصات کلیه مشاغل سازمان وقوف کامل داشته باشد.

رتبه بندی مشاغل در هر قسمت به زمان و دقت بسیار نیاز دارد تا در نرخ بندی مشاغل، هماهنگی لازم میان افراد مسئول به وجود آید. در این روش هر شغلی در مقایسه با سایر مشاغل مورد ارزیابی قرار می گیرد و این کار باید بدون توجه به عواملی مثل دستمزد فعلی یا کارایی کارکنان در سازمان، انجام پذیرد.

همان گونه که گفتیم این روش از ساده ترین شیوه های طبقه بندی است که برای همه افراد ناآشنا به ارزشیابی مشاغل به خوبی قابل درک است و با استفاده از برخی نکات که در زیر خواهد آمد می توان دقت این روش را افزایش داد.

<sup>1</sup> Job Evaluation Method  
<sup>2</sup> Ranking Method



یکی از مشکلات این روش، نیافتن شخصی است که با تمام مشاغل سازمان آشنا باشد. چون شخصی که نرخ بندی مشاغل را به عهده دارد، یک شغل را به طور کلی ارزشیابی می کند و معمولاً تحت تأثیر عواملی چون نرخ دستمزد کنونی، شخصیت افراد و محبوبیت آنان قرار می گیرد. اگر چند نفر مسئول ارزشیابی و رتبه بندی باشند، ممکن است هر کدام عوامل ویژه ای را در نرخ بندی بیشتر در نظر بگیرند و به همین جهت نتیجه تا حدودی کم ارزش شود. البته این اشکال ممکن است کمابیش در سایر روش ها هم وجود داشته باشد. یکی دیگر از اشکالات این روش توجه به عنوان یا نام شغل است. زیرا نام مشاغل معمولاً همراه کننده است مگر اینکه مسئول نرخ بندی با مشاغل آشنایی کامل داشته باشد. مطالب و اطلاعات مربوط به مشاغل را نباید بدون بررسی پذیرفت. نام مشاغل نیز باید با توجه به تعریف شغل و شرح شغل انتخاب شود. به هر حال برای ارزشیابی مشاغل با استفاده از این روش معمولاً چند نفر انتخاب می شوند که به مشاغل سازمان آشنایی کافی داشته باشند. این روش آن طور که از نامش بر می آید دلالت ضمنی به اعتبار و حیثیت شغل دارد و این موضوع یکی از دلایل کاربرد این روش است.

رتبه بندی مشاغل از طریق طی مراحل پنجگانه زیر کمک مؤثری به پیشرفت صحیح کار می کند:

#### مرحله اول - تعیین نام، شرح شغل و شرح مشخصات شغل:

در این مرحله برای هر شغلی نام، شرح شغل و مشخصات شغل یا نیازمندی های شغل تهیه می شود. در شرح شغل، نام شغل مشخص و سپس شرح مختصری از شغل ارائه می شود و پس از آن شرح کامل تمام عملیات مربوط، به تفصیل، نوشته می شود. در قسمت شرح مشخصات شغل، شرایط لازم برای احراز این شغل مثل تحصیلات، تجربه، آشنایی با ابزار و غیره درج می شود. یکی از کارهای مناسبی که به رتبه بندی کمک می کند، نوشتن نام مشاغل و شرح مختصری از واقعیات مهم مربوط به شغل، روی کارت های کوچک است. در این صورت، ارزیاب شغل همیشه شرحی از شغل را مقابل خود دارد و می تواند به سرعت به آن رجوع کند.

#### مرحله دوم - تعیین مشاغل مورد ارزشیابی و شرایط تعیین ارزیاب مشاغل:

در این مرحله ارزیاب یا رتبه بند شغل، انتخاب و مشاغل مورد ارزشیابی تعیین می شود. روش رتبه بندی گاهی روش ترتیب اهمیت سازمانی نیز نامیده می شود، زیرا مشاغل در هر سازمان یا قسمت، رتبه بندی می شوند و سپس با توجه به رتبه بندی های سایر قسمت ها رتبه بندی نهایی در سازمان به دست می آید. لزوم این مرحله به این دلیل است که پیدا کردن فردی که با تمام مشاغل سازمان آشنا باشد، بسیار مشکل است، ولی پیدا کردن شخصی که با مشاغل یک قسمت آشنا باشد، به نسبت آسان تر است به علاوه کارمندان کارگزینی، مدیران، تحلیلگران مشاغل و سرپرست قسمت ها نیز می توانند به عنوان ارزیاب، انتخاب شوند. یک ارزیاب می بایست:

- مشاغل مورد رتبه بندی را بشناسند.

- قادر به قضاوت های عادلانه و بی طرفانه باشند.

- وضع پرداختی موجود در قضاوت های وی تأثیر نگذارد.

در حد امکان چندین رتبه بند به جای یک نفر استخدام شوند تا نتایج ارزشیابی دقیق تر باشد.

#### مرحله سوم - رتبه بندی مشاغل: روش کارت

رتبه بندی مشاغل به دو صورت یکی استفاده از کارت دائمی و دیگری مقایسه زوجی انجام می شود: در روش کارت دائمی شرح شغل را می توان به طور خلاصه روی کارت های مخصوص نوشت، سپس با توجه به شرح مشاغل، درجه هر یک از آنها را برحسب اهمیت در گروه مربوط تعیین کرد. مشکل ترین شغلی که بیشتر از همه ارزش دارد، در رتبه یک و شغل بعدی، در رتبه دو و الی آخر تخصیص می یابند. اگر دو شغل در یک رتبه قرار گیرند، به هر یک میانگین رتبه مربوط و رتبه بعدی داده می شود. به طور مثال اگر دو شغل در رتبه ششم قرار گیرند به هر دو آنها رتبه ۶٫۵ داده می شود. اگر در یک سازمان فقط چند شغل وجود داشته باشد نیازی به تهیه کارت نیست.

روش مقایسه زوجی معمولاً در شرایطی که تعداد مشاغل محدود است، انجام می گیرد و هر شغل با سایر مشاغل مقایسه می شود. برای رتبه بندی در این روش مشاغل موردنظر را دو به دو مقایسه می کنند یعنی مقایسه دو شغل بدون توجه به سایر مشاغل انجام می شود. تعداد مقایسه ای که برای تعداد مشخصی از

مشاغل باید انجام شود بر اساس رابطه  $\frac{N \times (N - 1)}{2}$  مشخص می شود. برای مثال اگر ۶ شغل در یک

قسمت وجود داشته باشد، تعداد مقایسه برابر با  $\frac{6 \times (6 - 1)}{2} = 15$  است. روش مقایسه زوجی دقت عمل

رتبه بندی را بیشتر می کند

به عنوان مثال فرض کنید در یک قسمت اداری محدود، مشاغل مسئول دبیرخانه، کمک کارشناس اداری، مسئول حسابداری، مسئول نقل و انتقالات و نامه رسان وجود دارد. گام اول مقایسه هر شغل با سایر مشاغل است. این مقایسه در جدول ۵-۲ نشان داده شده است. در این جدول مشاغل مذکور دو به دو با هم مقایسه شده و ارزیاب در زیر هر شغل که به نظر او مشکل تر است خط می کشد و سپس نتایج حاصل از مقایسه در جدول ۵-۳ به عنوان جدول خلاصه نتایج حاصله از مقایسه مشاغل که در ستون آخر این جدول رتبه بندی نهایی آمده است، درج می شوند. مشاغل به ترتیب اهمیت عبارتند از: مسئول حسابداری، مسئول دبیرخانه، کمک کارشناس امور اداری، مسئول نقل و انتقالات و نامه رسان.

جدول ۵-۲. مقایسه مشاغل به طریق زوجی

مسئول دبیرخانه	نامه رسان	مسئول دبیرخانه	مسئول نقل و انتقالات
کمک کارشناس امور اداری	مسئول دبیرخانه	کمک کارشناس اداری	مسئول نقل و انتقالات
مسئول حسابداری	مسئول دبیرخانه	نامه رسان	کمک کارشناس امور اداری
مسئول نقل و انتقالات	مسئول حسابداری	مسئول حسابداری	کمک کارشناس امور اداری
نامه رسان	مسئول حسابداری	نامه رسان	مسئول نقل و انتقالات



جدول ۵-۳. خلاصه نتایج حاصله از مقایسه مشاغل

عناوین مشاغل	تعداد دفعاتی که مشکل تر تشخیص داده است	رتبه بندی نهایی
مسئول دبیرخانه	۲	۳
کمک کارشناس امور اداری	۳	۲
مسئول حسابداری	۴	۱
مسئول نقل و انتقالات	۱	۴
نامه رسان	۰	۵

روش دیگر مقایسه زوجی نیز برای رتبه بندی مشاغل وجود دارد که از روش فوق ساده تر است. در این روش کلیه مشاغل سازمان را یکبار در ستون عمودی جدول و یکبار در ستون افقی می نویسند. چنانچه شغلی در ردیف افقی از شغل موردنظر در ستون عمودی مشکل تر باشد، مقابل ردیف شغل موردنظر و ستون مربوط علامت ضربدر می گذارند. تعداد دفعاتی که هر شغل نسبت به شغل دیگر مشکل تر تشخیص داده شده است در ستون آخر با عنوان فراوانی درج می شود. بر اساس این فراوانی ها، شغلی که فراوانی آن از همه بیشتر است با ارزش ترین شغل و آنکه دارای فراوانی کمتر است، کم ارزش ترین شغل خواهد بود. سیستم مقایسه دو به دو یا زوجی می تواند به خوبی برای مشاغل اداری استفاده شود [غالباً برای رتبه بندی مشاغل با استفاده از کارت زمان زیادی صرف خواهد شد، در حالی که با استفاده از روش مقایسه زوجی به راحتی می توان مشاغل را در جریان کار، مورد قضاوت و رتبه بندی قرار داد].

**مرحله چهارم - روش آماری رتبه بندی:**

[رتبه بندی نوعی تقسیم بندی است که در آن هر شغلی با شغل دیگر یک قدم فاصله دارد] وقتی مشاغل رتبه بندی می شوند، تفاوت بین مشاغل مجاور هم واقعاً یکسان نیست و تفاوت بین برخی از مشاغل مجاور نسبت به دیگر مشاغل ممکن است بسیار زیاد باشد. چون همه رتبه بندها با همه مشاغل آشنا نیستند و فواصل بین رتبه ها بر اساس معیار مشخصی ایجاد نشده است، باید در ادغام نتیجه مشاغل رتبه بندی شده احتیاط کرد. ممکن است از ارزیاب ها رتبه بندی های گوناگونی ارائه دهند که ناگزیر باید این رتبه بندی های گوناگون را در یک روش رتبه بندی واحد نهایی، ادغام کرد.

این ادغام بر اساس روش آماری انجام می شود. بدین ترتیب که هر مجموعه از رتبه بندی ها را به مقیاسی یکسان تبدیل می کنند و به وسیله فرمول های آماری از آنها میانگین می گیرند. البته باید توجه کرد که اگر استفاده از تحلیل های آماری موجب پیچیدگی کار رتبه بندی شود، سادگی و سهولت این نظام تا حد زیادی از بین می رود.

### مرحله پنجم - ادغام رتبه بندی های بخش های مختلف:

پس از اینکه مشاغل در قسمت ها رتبه بندی شدند، گام بعدی ادغام رتبه بندی های قسمت ها در رتبه بندی واحد است. یکی از روش های معمول، مقایسه مشاغل هر قسمت با سایر قسمت هاست. برای مثال فرض کنید که بالاترین رتبه در قسمت حسابداری، حسابرس ارشد باشد، وقتی که این شغل با موقعیت

حسابدار ارشد در قسمت حسابداری مقایسه می شود با تعیین محل واقعی شغل نسبت به حسابدار ارشد سایر مشاغل قسمت حسابداری در سطوحی قابل مقایسه با مشاغل قسمت حسابداری قرار می گیرند. بعد از انجام این کار، موقعیت مشاغل در قسمت حسابداری را می توان مجدداً بررسی کرد. موقعیت مشاغل قسمت پرداخت دستمزد را می توان با دو قسمت حسابداری یا کارگزینی مقایسه کرد. این مراحل برای سایر قسمت ها هم انجام می شود تا طبقه بندی نهایی به دست آید. در این مرحله استفاده از یک نرخ بند واحد توصیه می شود ولی چون تعداد کمی از افراد وجود دارند که به تمام مشاغل در تمام قسمت ها آشنایی دارند، این کار را می توان به وسیله کمیته ای مرکب از مسئولان قسمت های گوناگون انجام داد تا ادغام رتبه ها در رتبه بندی واحد نهایی به نحو مطلوب امکان پذیر گردد.

برخی از سازمان ها، رتبه بندی نهایی را به شیوه دیگری انجام می دهند پس از اینکه رتبه بندی های قسمت ها انجام گرفت، آنها را در یک رتبه بندی سازمانی ادغام می کنند. این نوع ادغام به توافق بین رؤسا و سرپرستان قسمت ها نیاز دارد که البته تحقق آن ممکن است بسیار مشکل باشد. این کار را می توان بدون تأثیرپذیری از موقعیت و حقوق افراد با استفاده از نمودار سازمانی هر سازمان انجام داد. در این روش لازم است در آغاز نام هر قسمت طبق نمودار سازمانی در سطر جداگانه ای به طور عمودی درج شود، سپس در مقابل هر قسمت رتبه بندی مشاغل مربوط به طور افقی آورده شود. در این صورت، مشاغل گوناگون و همچنین قسمت های گوناگون را می توان به طور عمودی مقایسه کرد تا روابط بین آنها تعیین شود. از رتبه بندی سازمانی که از مقابله با تطبیق رتبه بندی های قسمتی یا سازمانی به دست آمده می توان تعداد گروه ها یا درجات مشاغلی را که در یک سازمان وجود دارد، تعیین نمود.

مزایا و معایب روش رتبه بندی به شرح زیر است:

#### الف) مزایا:

۱. ساده ترین روش است، درک آن آسان است و به ثبت و ضبط کمی نیاز دارد.
۲. به علت حجم کم، کار در زمان کوتاه و با صرف هزینه اندکی انجام می شود.
۳. در سازمان های کوچکی که مشاغل محدودی دارند، به سادگی قابل اجراست.
۴. این روش گرچه تاحدی تقریبی است، ولی عملی نیز می باشد و مدعی علمی بودن نیست.
۵. برخی از کارکنان، این روش را ترجیح می دهند زیرا جای بیشتری برای مذاکره گروهی دوجانبه باقی می گذارد.

#### ب) معایب:

۱. ارزشیابی بسیار ذهنی و کیفی است.
۲. اغلب تحت تأثیر شاغل شغل، ارزش مشاغل بیشتر و یا کمتر از میزان لازم برآورد می شود. چه بسا شاغل شغل به جای خود شغل ارزشیابی شود.
۳. در سازمان هایی که مشاغل زیادی دارند، استفاده از این روش مشکل و وقت گیر است.



۴. اهمیت یا ارزش نسبی بین مشاغل را تعیین نمی کند.

به هر صورت این نوع ارزشیابی بیش از روش های دیگر ذهنی است. به طور خلاصه می توان گفت در صورتی که کارکنان به سرپرستان خود اعتماد داشته باشند و تعداد کارکنان هم کم باشند (در حدود ۳۰ نفر) این روش مناسب است.

#### ۵-۴-۲- روش طبقه بندی<sup>۱</sup>

در این روش ابتدا بررسی جامعی درباره کلیه مشاغل سازمان انجام می شود و تمام شغل های مورد ارزیابی دسته بندی و در طبقات خاصی که از پیش تعیین گردیده اند، جای داده می شوند. این طبقات معمولاً به وسیله کمیته ای که افراد آن در سازمان مربوط با مشاغل گوناگون آشنایی دارند، از قبل تعیین می شود. در این روش ارزیابی، مشاغل بر اساس وظایف و مسئولیت های مربوط طبقه بندی می شوند و خصوصیات و شرایط انجام دادن شغل، مورد نظر است و به تحصیلات، تجربه، سابقه یا توانایی های افرادی که شغل را انجام می دهند، توجهی نمی شود. برای مثال می توان برخی از انواع مشاغل را به سه طبقه غیرتخصصی، نیمه تخصصی و تخصصی تقسیم کرد. وقتی که این سه طبقه به طور کامل بر اساس وظایف و مسئولیت های مربوط تعریف شوند، تحلیلگر شغل، بدون دشواری چندان می تواند آنها را در جایگاه یا طبقه مناسب خود قرار دهد. تعداد طبقات برحسب سیاست کلی سازمان و انواع مشاغل موجود تعیین می شود. همچنین برای مشاغل دفتری، فنی و غیره می توان طبقات گروه های جداگانه ای ترتیب داد. معمولاً برای هر طبقه یا گروه ۵ تا ۱۰ پایه تعیین و ضمناً تعدادی شغل نمونه نیز برای هر طبقه یا گروه معین می شود تا از آنها به عنوان معیار برای سنجش ارزش سایر مشاغل استفاده شود. برای مثال می توان مشاغل اداری و دفتری را به طبقاتی به شرح زیر تقسیم کرد:

طبقه ۱) امور دفتری، شامل امور ساده و معمولی، مثل ماشین نویسی و متصدی امور دفتری و مشاغل نظیر آنها به تحت سرپرستی رئیس بلافاصل انجام می شود و متصدیان از دستورات سرپرست پیروی می کنند.

طبقه ۲) امور دفتری و مسئول دفتری که انجام دادن آنها تا حد زیادی، مستلزم آزادی در اظهارنظر و به کار بستن ابتکار و دقت است.

طبقه ۳) مشاغلی که معمولاً سرپرستی دو نفر یا بیشتر از کارمندان را که به امور مربوط به طبقات ۱ و ۲ می پردازند شامل می شود یا تصدی آنها مستلزم در اختیار داشتن اطلاعات جامع تری است؛ مانند تعدادی از مشاغل تخصصی از قبیل حسابداری و کارگزینی.

مراحل ارزشیابی مشاغل به روش طبقه بندی به شرح زیر است:

#### مرحله اول - تعیین نوع مشاغل:

همان گونه که در پیش گفتیم، مشاغل را باید برحسب نوع و سطح آنها طبقه بندی کرد. اگر انواع مشاغل قبل از طبقه بندی معلوم باشد، ارزیابی مشاغل ساده تر خواهد بود. یک نمونه تقسیم مشاغل برحسب

<sup>۱</sup> Classification Method

نوع آن عبارت است از: الف) مشاغل خدماتی، ب) مشاغل دفتری و اداری، پ) مشاغل سرپرستی، ت) مشاغل مربوط به قسمت پشتیبانی و تخصصی.

اگر سازمان بسیار بزرگ باشد تقسیمات جزئی تری نیز لازم است، برای مثال مشاغل خدماتی را می توان برای نمونه به این ترتیب تقسیم کرد: (۱) خدمات فنی، (۲) خدمات اداری، (۳) خدمات آماری، (۴) خدمات حرفه ای.

به این ترتیب طبقات شغلی را می توان برای هر نوع از مشاغل خدماتی مشخص کرد. چون چنین تقسیم بندی هایی در بیشتر سازمان ها لازم نیست، تعیین طبقات فقط برای انواع عمده مشاغل صورت می گیرد.

#### مرحله دوم - تعیین تعداد طبقات:

تعداد طبقات یا گروه های شغلی هر سازمان بستگی به وضعیت موجود آن دارد. یعنی طبقات شغلی مربوط در سازمان در تعیین طبقات جدید مؤثرند. از سوی دیگر حدود و وسعت مشاغل یا تعداد مشاغلی که در طرح طبقه بندی در نظر گرفته می شود، در تعیین تعداد طبقات مؤثر است. برای مثال اگر تعیین طبقات مربوط به مشاغل پایین تر از سرپرستی باشد، مسلماً تعداد طبقات کمتر خواهد شد. اصولاً تعداد طبقات را حداقل ۲ و حداکثر ۷ طبقه و برای مشاغلی که طیف های گسترده کاری دارند، تا ۱۲ طبقه در نظر گرفته می گیرند. تعیین تعداد طبقات در روش طبقه بندی بستگی به عوامل زیر دارد:

۱. نوع مشاغل مورد طبقه بندی
۲. میزان حداقل و حداکثر حقوق و مزایا
۳. حدود مهارت های شغلی
۴. سیاست گسترش عمودی مشاغل همراه با ارتقاء شغلی
۵. سیاست گسترش افقی در هر طبقه با تغییر مرتبه
۶. مذاکرات گروهی
۷. مسائل موجود در صنعت مربوط

به طور کلی حداقل ۲ و حداکثر ۱۲ طبقه نیازهای اکثر سازمان ها را مرتفع می سازند. ولی اگر حدود دامنه حقوق مشاغل بسیار وسیع یا حدود مهارت ها بسیار گسترده باشد، می تواند تعداد طبقات بیشتر شود. اگر سیاست ارتقاء در سازمان ارتقای عمودی باشد، مسلماً باید تعداد طبقات بیشتری در نظر گرفته شود. به هر حال در مورد انتخاب تعداد طبقات شغلی، نظر مدیر و همچنین کارکنان باید در نظر گرفته شود تا نتایج مطلوب تری به دست آید.

انتخاب طبقات شغلی بدون در نظر گرفتن وضع موجود در سازمان و تجربیات حاصل از ارزیابی مشاغل در سازمان های مشابه، مشکلات را تا حدودی افزایش می دهد و به همین جهت این مسأله باید همیشه مورد توجه کارکنان و مدیران قرار گیرد.



## مرحله سوم - نوشتن شرح طبقات:

از بررسی روش طبقه بندی، این نتیجه به دست آمده است که در شرح هر طبقه شغلی معمولاً ناهماهنگی وجود دارد. عموماً از شاغل خواسته می شود که شغل خود را شرح دهد یا از تحلیلگر مشاغل خواسته می شود، شغل را با توجه به عواملی مانند وظایف، مسئولیت ها، سرپرستی و ارتباط با دیگران شرح دهد. قضاوت در مورد ارزش کلی هر شغل به این معنی است که فرد قضاوت کننده باید در مورد عواملی مانند سختی کار، حجم کار، مسئولیت ها، سرپرستی شدن و سرپرستی کردن، تجربه لازم، تحصیلات یا دانش ویژه مورد نیاز و آموزش خاص مورد نیاز، اظهار نظر کند.

برای اینکه مشاغل با روش منطقی تحلیل و تشریح شوند، هر طبقه باید با توجه به محدوده اصلی مشاغل مورد بررسی، تعریف شود. انتخاب و تخصیص طبقات اگر چه به نظرات ارزیاب مشاغل بستگی دارد، اما می توان با در نظر گرفتن عوامل زیر تأثیر اظهار نظرهای شخصی را کمتر کرد:

۱. نوع شغل و پیچیدگی وظایف آن
۲. تحصیلات لازم برای انجام شغل
۳. تجربه لازم برای انجام شغل
۴. سرپرستی
۵. مسئولیت های شغل

## ۶. کوشش های جسمی و فکری مورد نیاز شغل

اگر شرح مشاغل طبقات بر اساس مقایسه کارها فراهم شود، استفاده از روش طبقه بندی آسان تر خواهد شد. مشاغل از نظر محتوای شغلی چنان با هم تفاوت دارند که طبقه بندی آنها بر اساس ارزش یا قیمت غیرممکن است، چون مبنای طبقه بندی، در درجه اول ویژگی های مشابه مشاغل است، در تهیه شرح طبقه، برای کسب نتایج مطلوب تر و هماهنگی بین شرح شغل و شرح طبقه، توجه به عواملی که برشمردیم ضروری است.

## مرحله چهارم - ارزیابی مشاغل بر اساس شرح طبقات:

برای نوشتن شرح طبقات، جهت ارزیابی مشاغل دو روش وجود دارد:

روش اول: در این روش، پیش از نوشتن شرح طبقات، باید مشاغل را طبقه بندی کنیم. برخی معتقدند که این روش برای سازمان های کوچک بسیار مناسب است.

روش دوم: روشی است که شرح طبقات را باید قبل از طبقه بندی تهیه کنیم. در این روش کمیته ای طبقات را شرح می دهد و بعد از اینکه مقیاسی برای تعیین طبقات مشخص کرد، یعنی انواع مشاغل را که باید بررسی شوند، تعیین کرد آنگاه مشاغل را در این طبقات می گنجاند. اگر شرح مشاغل جهت مراجعه و استفاده آماده باشد، تعیین طبقات شغلی ساده تر خواهد شد. در حقیقت مسئول انجام این کار یا باید شرح همه مشاغل را برای مطالعه در دسترس داشته باشد یا اطلاعات کافی در مورد وظایف و نیازمندی های تمام مشاغل مورد بررسی داشته باشد. معمولاً شرح طبقات را برای دو طبقه دور از هم مانند طبقه اول و آخر می

نویسند. نوشتن شرح پایین ترین طبقه نسبتاً ساده تر است. برای مثال در مورد مشاغل کارمندی شرح پایین ترین و بالاترین طبقه را می توان به صورت زیر تهیه کرد:

پایین ترین طبقه: مشاغل روزمره ساده که نیازی به تجربه یا آموزش قبلی ندارند. مانند انجام دادن کارهای دفتری یا دبیرخانه ای.

بالاترین طبقه: بالاترین طبقه شامل مشاغل بسیار پرمسئولیت است که نیازمند تجربه و آموزش زیاد در زمینه های کلی و خاص می باشد. معمولاً متصدیان این مشاغل هدایت و سرپرستی گروهی از عملیات یا برخی از مشاغل همانند ولی پرمسئولیت را در سازمان، به عهده دارند.

زمانی که شرح طبقه حداقل و حداکثر نوشته شد و تخصیص مشاغل در این دو طبقه انجام گرفت، باید برای باقی مشاغل، به ترتیب دو طبقه پایین تر و بالاترین را تعیین نمود و آنها را بین دو طبقه پایین و بالا قرار داد. اگر طبقات ۲ و ۸ تعیین شده باشند، پس از آن می توان طبقات ۳ و ۷، بعد طبقات ۴ و ۶ و سرانجام طبقه ۵ را مشخص کرد. برخی از افراد، اول طبقه بالا یا پایین را تعیین می نمایند و سپس به ترتیب کار را ادامه می دهند. ملاحظه می کنید که روش طبقه بندی مشاغل روشی واحد برای ارزیابی کلیه مشاغل است.

لازم به یادآوری است که در صورت ضرورت می توان برای هر یک از طبقات درجاتی نیز تعیین نمود، مشروط بر اینکه وظایف و مسئولیت هایی که در آن درجات جای می گیرند، از لحاظ پرداخت کلی در یک سطح قرار گیرند. با توجه به ویژگی های روش طبقه بندی یا رتبه بندی مشاغل و اینکه این روش در بخش عمومی دولت قابل اجرا است، مراحل اجرایی به ترتیب زیر خواهد بود:

۱. بررسی مشاغل سازمان
۲. تفکیک مشاغل به گروه های متمایز بر اساس وظایف و مسئولیت ها به شرح زیر:
  ۱. تعیین شرح طبقات و رشته های شغلی: برای سهولت در سازمان های بزرگ ضروری است که ابتدا کار را از مشاغل نمونه، شروع کرد.
  ۲. تعیین مؤسسه مادر برای اجرای طرح.
  ۳. جمع آوری اطلاعات مربوط به مشاغل نمونه.
  ۴. تجزیه و تحلیل اطلاعات.
  ۵. تعیین رشته و طبقات با توجه به عوامل شغلی و طبیعت مشاغل از نظر سادگی، پیچیدگی وظایف و مسئولیت ها و میزان نظارت و شرایط اجرایی.
  ۶. تدوین شرح طبقات مشاغل نمونه یعنی عنوان، تعریف، نمونه وظایف و مسئولیت ها و شرایط احراز
  ۷. تخصیص مشاغل نمونه به جدول حقوقی.
۳. مقایسه و بررسی سایر مشاغل و مقایسه با مشاغل نمونه و تهیه شرح طبقات و تخصیص به جدول حقوقی.
۴. تدوین آیین نامه و یا مقررات اجرایی طرح.
۵. تخصیص آزمایشی و پس از رفع نواقص، تخصیص قطعی به جدول حقوقی مربوط.



از ویژگی های روش طبقه بندی می توان موارد زیر را برشمرد:

۱. روش ارزیابی غیر کمی شغل است.
۲. ابعاد کلی شغل را با استانداردهای از پیش تعیین شده مقایسه می کند.
۳. در این روش، مشاغل به طبقات از پیش تعیین شده ای تخصیص داده می شوند.
۴. طبقه بندی شغل در بخش دولتی بیشتر به چشم می خورد.
۵. در بخش خصوصی، روش طبقه بندی شغل بیشتر در مشاغل مدیریتی، علمی یا مهندسی به کار گرفته می شود.
۶. معمولاً گروه بندی مشاغل برای سازمان ها آسانتر است و کارکنان هم بهتر طبقه بندی ها را می پذیرند.
۷. انعطاف پذیری از دیگر مزایای روش طبقه بندی شغل است.
۸. این روش می تواند برای تعداد زیادی افراد و همچنین برای انواع مشاغل به کار گرفته شود.
۹. هر چقدر که تعداد مشاغل در سازمان افزایش می یابد، مشاغلی جدید می توانند به آسانی به طبقات قبلی که از پیش تعیین شده اند اضافه شوند.
۱۰. در طبقه بندی مشاغل قضاوت های ذهنی مورد استفاده قرار می گیرد (لذا مورد انتقاد قرار می گیرند).
۱۱. یکی از معایب این روش این است که در روش طبقه بندی شغل، بیشتر به عنوان شغلی توجه می شود و محتوای شغل، کمتر معیار طبقه بندی ها قرار می گیرد.
۱۲. درک و پیاده کردن روش طبقه بندی برای کارشناسان و همچنین کارکنان سازمان نسبتاً آسان است.
۱۳. نتیجه ارزیابی تا حد زیادی پذیرفته می شود.
۱۴. برای کارهای اداری و خدمات دولتی مناسبتر است و به همین جهت در بخش دولتی اغلب کشورها، از جمله کشور خودمان، از این روش استفاده می شود.
۱۵. گاهی اوقات طبقه بندی تقریبی بر اساس حقوق های موجود و گاهی اوقات بر اساس اهمیت یا سختی مشاغل انجام می شود. در جریان به کار بردن روش طبقه بندی، توافق عمودی طبقه بندی اکثر مشاغل را سهلتر می نماید.
۱۶. یکی دیگر از مزایای این روش سادگی در نتیجه ارزان بودن آن است. در سازمان هایی که تنوع مشاغل کمتر باشد، این نظام ساده تر پیاده می شود، یعنی استفاده از این روش در سازمان های کوچک بیشتر مقرون به صرفه خواهد بود.

مشکلات اجرایی روش طبقه بندی مشاغل را می توان به شرح زیر برشمرد:

۱. عمده ترین اشکال روش طبقه بندی این است که در نوشتن شرح طبقات باید دقت بسیاری اعمال شود زیرا توصیف عواملی مثل پیچیدگی وظایف، مسئولیت سرپرستی و سایر شرایط لازم برای انجام دادن شغل در قالب جمله ای مختصر بسیار دشوار است. هر طبقه را باید در جمله هایی کلی شرح داد. ولی این جمله ها باید به صورتی تدوین شوند که بتوان هر شغل را با وظایف ویژه و مسئولیت ها

و شرایط احراز خاص آن در این طبقه گنجانده به شکلی که قابل مقایسه با بقیه طبقات هم باشد. اگر این جمله ها بسیار کلی باشد، قرار دادن مشاغل در این نوع طبقات آن را غیر قابل اعتماد می کند و اگر جمله ها خیلی خاص و محدود باشد احتمالاً تمام مشاغل مورد طبقه بندی را شامل نمی شود.

۲. بعضی مشاغل را می توان در بیش از یک طبقه قرار داد<sup>۲</sup> وقتی که چنین حالتی اتفاق می افتد، تعیین سطح طبقه شغل مورد نظر مشکل می شود. برخی مشاغل هم وظایف ساده و روزمره دارند که باید انجام شود و هم وظایفی که بسیار پیچیده و دشوار است. در مورد چنین مشاغلی اشکال و ابهام بروز می کند و تصمیم گیری در مورد قرار دادن این شغل در سطح مشاغل مشکلتر یا ساده تر لازم می شود. اگر چنین شغلی را در سطح مشاغل مشکلتر طبقه بندی کنیم، متصدی این مشاغل با وظایف ساده و یک وظیفه مشکل دستمزد بالایی دریافت می کند. اگر چنین مشاغلی در سطح مشاغل ساده تر طبقه بندی شود، تحلیلگر شغل باید علاوه بر تهیه شرح شغل، مدت زمان انجام دادن هر وظیفه را نیز تعیین کند و چون مشاغل حالت ساکنی ندارند، تعیین وقت برای هر وظیفه شغلی اگر غیرممکن نباشد، بسیار مشکل است.

۳. با اینکه سعی می شود برای طبقه بندی به جای یک نفر از یک کمیته استفاده شود، با این حال طبقه بندی و ارزشیابی مشاغل تحت تأثیر نظریات افراد تحلیلگر قرار می گیرد<sup>۳</sup> و اگر کمیته از مشاوران خارج از سازمان تشکیل شده باشد، مشکل پذیرش نتایج طبقه بندی پیش خواهد آمد.

۴. بالاخره در صورتی که سازمان رو به توسعه باشد<sup>۴</sup> این روش جوابگوی گسترش نخواهد بود<sup>۵</sup> به طور خلاصه زمانی که تعداد مشاغل محدود و تشخیص حدود آنها آسان باشد، می توان روش طبقه بندی را توصیه کرد.

### ۵-۴-۳- روش مقایسه عوامل پنج

یکی دیگر از روش های کمی روش مقایسه عوامل<sup>۱</sup> است که صورت تکامل یافته روش رتبه بندی به حساب می آید و از لحاظ تکامل مانند روش درجه بندی در زمره روش های غیر کمی است<sup>۲</sup> این روش گرچه در تکامل به پای روش امتیازی نرسیده، معهذاً دشوار است. در این روش ابتدا عواملی را که در تمام یا غالب مشاغل هر سازمان مشترک است، انتخاب می کنند و برای هر عامل ارزش پولی متناسب بر اساس اهمیت آن عامل در مشاغل سازمان، در نظر می گیرند. ارزش پولی به نوبه خود به درجاتی تقسیم می شود آنگاه کلیه مشاغل سازمان را با هم و هر بار با توجه به یکی از عوامل با یکدیگر مقایسه می کنند<sup>۳</sup> مجموع ارزش پولی کلیه عوامل هر شغل، ارزش آن شغل محسوب می شود.

برای ارزیابی مشاغل به طریق مقایسه عوامل روش های متفاوتی وجود دارد و ما در اینجا روش اصلی مقایسه عوامل را که «پنج» طرح کرده توضیح می دهیم. سایر روش های ارزیابی بر اساس مقایسه عوامل بر پایه روش اصلی بنا نهاده شده و تفاوت آنها با روش اصلی اندک است.

<sup>۱</sup> Factors Comparison Method



## مرحله اول - تهیه شرح مشاغل

اولین مرحله ارزیابی در این روش، تهیه شرح شغل برای مقایسه عوامل مشاغل گوناگون است، یعنی قبل از ایجاد مقیاس برای مقایسه و ارزیابی باید شرح مشاغل مورد ارزیابی تهیه شود. شرح شغل مشاغل کلیدی باید حتماً به صورت کتبی فراهم شود و لازم است برای این کار نظر کارکنان و همچنین سرپرستان لحاظ گردد، تا هم اطلاعات لازم جمع آوری شود و هم کارمندان و خلاصه کلیه کارکنان احساس کنند که در ارزیابی مشاغل مشارکت مستقیم و فعال دارند. ولی باید توجه کرد که کارکنان و سرپرستان مثل تحلیلگران مشاغل تعلیم یافته و آگاه نیستند و لازم است اطلاعات و شرح مشاغلی که از آنها گرفته می شود دقیقاً مطالعه شود.

## مرحله دوم - تهیه مشخصات مشاغل

در مرحله دوم باید مشخصات شغل یا شرایط احراز شغل را برای پست مورد مطالعه تهیه کنیم. مشخصات شغل باید بر حسب عواملی که در مقیاس مشاغل به کار می رود، تنظیم شود. روش مقایسه این عوامل معمولاً شامل ۵ عامل عمده (۱) نیازهای فکری شغل، (۲) مهارت مورد نیاز شغل، (۳) نیازهای جسمی، (۴) مسئولیت های مربوط به شغل، و (۵) شرایط کار است. موارد زیر در این مرحله می بایست الگو قرار گیرد:

- مقیاس ارزیابی باید بر اساس ارزش پولی یا مثلاً ارزش ریالی هر ساعت کار مشخص شود. در این روش ارزش امتیازی مطرح نیست. برای حقوق بگیران دستمزد هفتگی یا ماهیانه ملاک عمل قرار می گیرد. وقتی که شغل بر اساس معمولاً ۵ عامل اصلی ارزیابی می شود، لازم است که ارزش ریالی هر ساعت یا هفته یا ماه مشخص شود تا بعداً نرخ بندی واقعی تحقق پیدا کند.
- تعداد عوامل که قضاوت مقایسه ای بر اساس آنها انجام می شود، باید برای همه مشاغل مورد ارزیابی یکسان باشد.
- مشخصات شغل باید درست همانند مقیاس ارزیابی، یعنی بر اساس همان پنج عامل تقسیم شود.
- نباید حداکثری برای مقدار ارزش مجاز هر عامل تعیین شود.
- هر عامل اصلی شغل باید با عامل اصلی سایر مشاغل مقایسه شود؛ یعنی این عوامل بر اساس امتیازات از پیش تعیین شده مقایسه نمی شود.
- قضاوت افراد گوناگون بر اساس اطلاعات مندرج در مشخصات شغل باید معدل گیری شود.

## مرحله سوم - انتخاب مشاغل پایه (کلیدی)

در هر سازمان مشاغل کاملاً شناخته شده و به سادگی قابل تشخیصی وجود دارد که با مشاغل بسیاری از سازمان های دیگر مشابه است. وظایف این مشاغل باید کامل و صریح تعریف شود. در این صورت برای سازمان هایی که فقط تعداد معدودی شغل دارند، مقیاس مقایسه عملاً خود طبقه بندی مشاغل خواهد بود، برای سازمان های بزرگتر مشاغل کلیدی را باید نماینده انواع مشاغلی قرار داد که در ارزیابی بررسی

می شوند. تهیه شرح شغل و مشخصات شغل کمک مؤثری به انتخاب مشاغل کلیدی می کند. اگر کمیته ای مسئول مقایسه عوامل شود بحث در مورد انتخاب مشاغل کلیدی مفیدتر خواهد بود.

مشاغل کلیدی که می تواند ۱۰ تا ۲۰ شغل باشد، به عنوان راهنمایی جهت ارزیابی سایر مشاغل به کار می رود. به دلیل اهمیتی که مشاغل کلیدی دارند در انتخاب و شرح آنها به نکات ذیل توجه شود:

۱. مشاغل کلیدی باید معرف کلیه مشاغل اداری، فنی، مالی و غیره حتی الامکان از واحدهای گوناگون انتخاب شده باشند و حقوق پرداختی به مشاغل کلیدی باید متناسب با حقوق پرداختی به همین نوع مشاغل در سایر مؤسسات مشابه باشد.
۲. مشاغل کلیدی باید معرف سطوح گوناگون حقوق پرداختی در سازمان باشند، یعنی در بین مشاغل کلیدی باید شغلی که کمترین حقوق را دریافت می کند و شغلی که بیشترین حقوق را دریافت می کند نیز وجود داشته باشد.
۳. مشاغل کلیدی باید مشاغل معروف باشند. یعنی نظایر آنها را بتوان در سایر سازمان ها نیز پیدا کرد. در غیر این صورت نمی توانیم اطلاعات جامع و کاملی را برای تنظیم جدول لازم است، جمع آوری کنیم. مشاغلی نظیر حسابدار، مهندس برق، کارگزین و کارشناس امور اداری از این نوع مشاغل اند. حال آنکه مشاغلی نظیر مسئول هماهنگی در برخی از سازمان ها وجود دارد که خاص همان سازمان هاست و به ندرت می توان نظایر آن را در همه سازمان ها و یا حتی سازمان های مشابه پیدا کرد. این گونه مشاغل را به عنوان مشاغل کلیدی برگزید.
۴. پس از انتخاب مشاغل کلیدی باید برای آنها شرح شغل های کامل و دقیق تهیه کرد. در صورتی که مشخصات و شرایط احراز این مشاغل با توجه به عوامل ارزیابی معین شوند، کار ارزیابی و مقایسه مشاغل آسان خواهد شد. تهیه شرح شغل کلیدی از این جهت ضرورت دارد که سازمان های گوناگون با داشتن تصویر واحدی از هر شغل بتوانند اطلاعات خاص آن را در اختیار بگذارند. فقط در این صورت می توان به چنین اطلاعاتی استناد کرد. مثلاً اگر بخواهیم فقط بر اساس عنوان مشاغل مثلاً، برای تصمیم گیری در مورد مبلغ پرداختی به حسابدار در سازمان های گوناگون اقدام کنیم، ممکن است در مورد اختلافی که در میزان حقوق پرداختی سازمان های گوناگون به حسابدار وجود دارد دچار اشتباه شویم. زیرا این اختلاف ممکن است ناشی از تفاوت در پیچیدگی و دشواری و تنوع کار و میزان مسئولیت هر یک از این حسابداران باشد نه ناشی از اختلاف سطح پرداخت ها در این سازمان ها. به هر حال شرح شغل چنین ابهامی را از بین می برد و ما مطمئن می شویم که هر اختلاف احتمالی ناشی از اختلاف در سطح پرداخت ها در سازمان های مذکور است و نه در چیز دیگر.

اصول و ویژگی های انتخاب مشاغل پایه: شغل پایه، وسیله ای است برای شناسایی وسعت و حدود کامل مشاغلی که بررسی می شوند. در این ارتباط رعایت موارد زیر ضروری است:



- در انتخاب شغل پایه، رعایت فراوانی آن در جامعه آماری مورد مطالعه ضروری است و باید تعداد نمونه‌ها برای بررسی‌های مربوط کافی باشد.
- لازم است شغل پایه به طور واضح و خلاصه تعریف شود، به طوری که خواننده بتواند با مطالعه محتوای آن دقیقاً از چگونگی وظایف و مسئولیت‌ها اطلاع پیدا کند.
- شغل پایه باید تا حد امکان محتوای ثابت و معین داشته باشد، تا بر اساس آن بتوان مشخصات مورد نظر را به طور قطعی شناسایی کرد.
- لازم است ماهیت شغل پایه کاملاً قابل شناسایی باشد و ابهامی از نظر تعیین میزان مسئولیت و درجه دشواری آن نباشد.
- شغلی که به این منظور انتخاب می‌شود لازم است از سال‌های قبل به عنوان شغل پایه پذیرفته شده باشد. بدیهی است که این معیار دوام چندانی ندارد، زیرا امکان دارد که مشاغلی در سال‌های قبل به عنوان پایه انتخاب شده باشند ولی بعداً اهمیت خود را به سبب نداشتن جامعیت از دست بدهند؛ اما می‌توان گفت که در سال‌های نسبتاً متمادی امکان استفاده از یک شغل به عنوان پایه وجود دارد.
- شغل پایه باید قابل بررسی و مقایسه در بخش خصوصی و عمومی در سطح کشور باشد.
- شغل پایه باید در برگزیده تعداد قابل توجهی از کارمندان باشد و برای مقایسه تعداد قابل توجهی از مشاغل کارایی داشته باشد.
- شغل پایه لازم است از نظر دستگاه‌های دولتی اهمیت خاص داشته باشد.

#### مرحله چهارم - رتبه بندی مشاغل پایه

بعد از انتخاب مشاغل کلیدی، نوبت به رتبه بندی مشاغل پایه می‌رسد. در این مرحله نسخه‌های شرح شغل و مشخصات شغل انتخاب و بین اعضای کمیته رتبه بندی توزیع می‌شود تا بررسی شده و در واقع اعضای کمیته جزئیات و مشکلات هر شغل را درک کنند. اعضای کمیته باید تعریف هر عاملی را بدانند و در صورت لزوم تعاریف را اصلاح کنند تا برای تمام اعضای کمیته مفهوم یکسانی داشته باشد. برای افرادی که بخواهند خود مقیاسی برای روش مقایسه عوامل در نظر بگیرند، توجه به تعاریف و عوامل شغلی بسیار با اهمیت است و بعد از اینکه کمیته ارزیابی، روش کار را تنظیم کرد، مشاغل باید از ساده به مشکل برای هر یک از عوامل اصلی پنجگانه رتبه بندی شوند. توصیه می‌شود برای رتبه بندی از فرمی که مشخصات کامل شغل در آن درج شده و عوامل تقسیم بندی شده به ترتیب اهمیت نوشته شده است، استفاده شود.

#### مرحله پنجم - تعیین متوسط رتبه بندی های مشاغل پایه (کلیدی)

در این مرحله متوسط رتبه‌هایی که به شغل کلیدی اختصاص یافته، توسط کمیته ارزیابی مشاغل، تعیین می‌گردد. سپس مشاغل کلیدی بر اساس این متوسط رتبه بندی می‌گردد. غیرعادی بودن رتبه بندی یک یا چند شغل یا سایر مسائل نظیر نشان دهنده عدم شناخت ماهیت مشاغل، توسط کمیته ارزیابی یا نداشتن مهارت لازم آنها است.

#### مرحله ششم - تخصیص مشاغل پایه به جدول حقوق

چنانچه در این روش به عوامل شغل امتیاز داده شده، جمع امتیازات حاصل مبنای تعیین حقوق است. تبعاً امتیازات مشاغل با توجه به امکانات و سایر مشاغل به جدول حقوق، تخصیص داده می‌شود. چنانچه برای عوامل هر شغل کلیدی دستمزد ساعتی، هفتگی یا ماهانه تعیین گردد، حاصل جمع نرخ دستمزد عوامل تعیین کننده میزان حقوق مشاغل کلیدی است. سپس نرخ متوسط دستمزد مشاغل کلیدی تعیین گردیده که شاخص تخصیص حقوق به آن مشاغل خواهد بود.

#### مرحله هفتم - تقسیم حقوق بین عوامل شغل

در این مرحله میانگین حقوق پرداختی به هر یک از مشاغل کلیدی (که ضمن بررسی حقوق به دست آمده است) بین عوامل شغل تقسیم می‌شود. این تقسیم بر اساس تأثیر و اهمیتی که هر یک از عوامل مذکور در مشاغل کلیدی دارند، صورت می‌گیرد. ماهیت فعالیت‌های هر سازمان یا مؤسسه در تعیین ارزش نسبی عوامل و تقسیم حقوق بین آنها مؤثر است. مثلاً در یک اداره، فعالیت جسمی و شرایط کار و مهارت تأثیر بیشتری دارد، حال آنکه در اداره یا مؤسسه‌ای آموزشی عوامل مهارت، مسئولیت و فعالیت فکری بیشتر مؤثر است.

#### مرحله هشتم - تخصیص حقوق مشاغل نمونه بین عوامل شغل

وقتی تک تک مشاغل انتخابی با هر کدام از عوامل درجه بندی شدند، قدم بعدی تخصیص دستمزد پرداختی به هر کدام از مشاغل انتخابی و عوامل ارزیابی آنان است. در حال حاضر دو نوع درجه بندی وجود دارد که به شرح زیر است:

#### اختصاص درجات به عوامل مشاغل نمونه

مشاغل نمونه	تلاش فکری		تجربه / مهارت		تلاش جسمی		مسئولیت		شرایط محیط	
	درجه عامل	دستمزد	درجه عامل	دستمزد	درجه عامل	دستمزد	درجه عامل	دستمزد	درجه عامل	دستمزد
اپراتور	۶	۶	۵	۶	۲	۲	۴	۴	۴	۴
رئیس قسمت	۵	۵	۳	۴	۳	۳	۶	۶	۱	۱
منگنه زن	۴	۴	۶	۲	۱	۱	۱	۱	۳	۳
راننده کامیون	۳	۳	۱	۱	۶	۶	۵	۵	۶	۶
اپراتور ماشین	۲	۲	۲	۳	۴	۴	۲	۲	۵	۵
بازرس	۱	۱	۳	۵	۵	۵	۳	۳	۲	۲



## جدول تخصیص ارزش ریالی به هر یک از عوامل بر اساس درجه

مشاغل نمونه	نرخ دستمزد جاری	تلاش فکری (درجه)	مهارت و تجربه (درجه)	تلاش جسمی (درجه)	مسئولیت (درجه)	شرایط محیط کار (درجه)
اپراتور	۵/۸۰	(۶) ۰/۸۰	(۶) ۰/۸۰	(۲) ۲/۴۰	(۴) ۱/۱۰	(۴) ۰/۷۰
رئیس قسمت	۹/۶۰	(۵) ۲/۱۵	(۴) ۲/۳۵	(۳) ۱/۹۰	(۶) ۰/۶۰	(۱) ۲/۶۰
منگنه زن	۱۳/۳۰	(۴) ۲/۵۰	(۲) ۳/۱۰	(۱) ۳/۱۰	(۱) ۴/۵۰	(۳) ۰/۷۵
راننده کامیون	۸/۵۰	(۳) ۳/۴۰	(۱) ۳/۲۰	(۶) ۰/۶۰	(۵) ۰/۸۰	(۶) ۰/۵۰
اپراتور ماشین	۱۱/۸۰	(۲) ۳/۶۰	(۳) ۲/۹۰	(۴) ۱/۷۵	(۲) ۲/۹۰	(۵) ۰/۶۵
بازرس واحدها	۱۱/۴۰	(۱) ۴/۵۰	(۱) ۲/۲۰	(۵) ۱/۲۰	(۳) ۲/۵۰	(۱) ۱/۱

مزایا و معایب روش مقایسه عوامل را می توان به شرح زیر برشمرد:

## الف) مزایا:

۱. انعطاف پذیر است زیرا معدودی از عوامل گسترده با الفاظی کلی تعریف شده اند.
۲. این روش برای همه مشاغل ایجاد شده و حتی برای سازمان های گوناگون هم کاربرد دارد. البته تهیه یک روش برای یک سازمان و استفاده از آن در سازمان های دیگر تا حدودی مشکل است، چون اساس این روش مقایسه مشاغل گوناگون یا مشاغل کلیدی است و در این مورد لازم است مشاغل کلیدی دقیقاً در سازمان های دیگری که این مقیاس را به کار می برند، مشابه باشد، ولی مشاغل کلیدی به ندرت شبیه هم هستند. به همین دلیل معمولاً برای هر سازمان مقیاس خاصی ایجاد می شود. به هر حال در یک سازمان برای نرخ بندی مشاغل جدید می توان به راحتی از این روش از پیش آماده شده استفاده کرد.
۳. همانطور که گفته شد در روش مقایسه عوامل معمولاً از پنج عامل استفاده می شود. که خود مزیتی است، زیرا عوامل کمتر با یکدیگر تداخل می کنند. اگر تعداد عوامل مورد استفاده زیادتر باشد، امکان اینکه دو عامل معنا یا تغییر مشابه داشته باشند، بیشتر می شود و در تخصیص ارزش به شغل مربوط احتساب مضاعف پیش می آید. اگر چه استفاده از عوامل محدود هم ممکن است این خطر را داشته باشد که برخی از جنبه های مهم شغل حذف گردد، ولی به هر حال در روش مقایسه عوامل، مهمترین عوامل را بر می گزینند و بر اساس آنها ارزیابی را انجام می دهند، چون در این صورت ارزیابی ساده و مختصر می شود و همین ساده شدن مزیتی به حساب می آید.
۴. مزیت دیگر این است که مقیاس ارزیابی به ازای ریالی هر ساعت یا هر روز کاری سنجیده می شود که در نهایت بیان کننده ارزش شغل است. روش مقایسه عوامل اولین بار در دورانی ارائه شد که سطح دستمزدها نسبتاً ثابت بود و این امر مقیاس ارزیابی مشاغل و قیمت گذاری آنها را

مطمئن تر کرده است. در واقع مقیاس ارزیابی اکنون دیگر برحسب ریال یا پول سنجیده نمی شود، بلکه ارزیابی برحسب امتیاز انجام می شود و دستمزد یا حقوق مشاغل کلیدی نوعی شاخص یا امتیاز تلقی می گردد. رابطه امتیاز و پول در طی زمان تغییر می کند.

## ب) معایب:

۱. یکی از محدودیت های این روش استفاده از دستمزد گروهی از مشاغل کلیدی برای تعیین سایر دستمزدهاست که از نظر روانی شاید تأثیر خوبی در سازمان نداشته باشد. این عیب را نیز می توان با استفاده از درصد یا امتیاز حذف کرد، تا انتخاب مشاغل کلیدی به جای نرخ دستمزد که شاید مورد توافق نباشد، بر اساس مهارت، دانش مورد نیاز برای انجام دادن شغل و اهمیت شغل صورت پذیرد.
۲. اگر چه بنیان گذاران این روش توصیه کرده اند که دقیقاً همان عواملی را که خود مطالعه و استفاده کرده اند دیگران نیز انتخاب کنند، ولی گاهی ضروری به نظر می رسد که عوامل اصلاح یا دوباره تعریف شوند تا برای مقایسه سایر انواع مشاغل نیز قابل استفاده شوند.
۳. تعیین عوامل و ارزش نسبی آنها کار بسیار دشواری است.
۴. کارشناسان مجری این روش نیاز به آموزش دارند.
۵. ارزیابی با این روش به صرف وقت زیادی نیاز دارد.

## ۵-۵- روش امتیازی

روش امتیازی<sup>۱</sup> یکی از روش های کمی ارزشیابی مشاغل است. در این روش مشاغل بر اساس عوامل تشکیل دهنده آنها جزء به جزء ارزشیابی می شوند. ابتدا بر اساس اطلاعات جمع آوری شده از مشاغل و تجزیه و تحلیل آنها، عوامل تشکیل دهنده مشاغل تعیین و برای هر عامل بنا به اهمیت آن امتیازی در نظر گرفته می شود؛ سپس امتیاز هر یک از عوامل شغل را بر اساس امتیازهای تعیین شده برای عوامل مشخص می کنند. جمع امتیازهایی که هر شغل از عوامل گوناگون کسب می کنند، ارزش امتیازی آن شغل را نسبت به مشاغل دیگر تعیین می کند.

این روش چهار مرحله به شرح زیر دارد:

## مرحله اول: تنظیم آیین نامه ارزیابی

تنظیم آیین نامه عوامل مورد ارزیابی و امتیازها، تهیه و تنظیم ضوابطی معتبر و مشخص کار که برای تنظیم آن باید اقدامهای ذیل انجام شود:

۱. انتخاب عوامل: بر اساس جمع آوری اطلاعات، تجزیه و تحلیل و شناخت شغل ابتدا باید عوامل اصلی تشکیل دهنده مشاغل مطالعه و سپس عوامل فرعی آن تعیین شود. در تعیین عوامل باید نکات زیر را در نظر گرفت:



- عواملی انتخاب شوند که قابل تعریف و اندازه گیری باشند.

- عوامل اهمیت لازم را داشته باشند، بدین معنی که بود یا نبود آنها در شغل موجب افزایش یا کاهش اهمیت ارزش شغل باشد.

- عواملی که انتخاب می شوند، نباید از لحاظ موضوع و مفهوم تداخل داشته باشند.

- عوامل باید در مشاغل عمومیت داشته باشند و فقط منحصر به یک یا چند شغل بسیار محدود نباشند.

۲. **تعریف عوامل:** معنی عوامل مؤثر در هر شغل باید برای کسانی که از آنها استفاده می کنند، روشن و مشخص باشد. برای اینکه مطمئن شویم همه تحلیلگران شغل تفسیر و معنی یکسانی از هر عامل دارند، تعریف دقیق عوامل ضروری است. تعریف در یک یا دو جمله در واقع بیان کننده معنی و اهمیت عامل است.

در روش امتیازی، هر عاملی که انتخاب می شود جنبه یا قسمتی از ارزش هر شغل را نشان می دهد. برای اینکه کارشناس ارزیاب بتواند ارزش شغل را دقیقاً اندازه گیری کند، باید درک صحیحی از همه عوامل داشته باشد و به طور مداوم درک خود را کنترل و با معنی اصلی آن مطابقت کند. در غیر این صورت در طی جریان ارزیابی ممکن است درک او تغییر کند. برای مثال اگر عامل تحصیلات به صورت «تحصیلات رسمی یا آموزشی در مدرسه» تعریف شود و ارزیاب بعد از گذشت مدت زمانی معنی جدید «معلومات یا دانش شغلی» را برای مثال به این عامل اضافه کند، به طور حتم در ارزیابی مشاغل اولیه و مشاغلی که بعد از این تغییر ارزیابی می شوند، اشکال هایی بروز می کند و نتیجه کار قابل قبول نخواهد بود. همین مشکل وقتی بروز می کند که دو ارزیاب معانی گوناگونی از یک عامل در ارزیابی هر شغل در نظر داشته باشند.

در اینجا مثال هایی از تعاریف عوامل گوناگون طرح می کنیم. توجه به این مطلب لازم است که تعریف عوامل عمومی یا کلی بسیار وسیعتر از عوامل خاص یا جزئی است.

۳. **تعریف عوامل عمومی:** مثل تعریف نیازهای فکری جهت انجام دادن شغل که شامل داشتن خصوصیات یا کاربرد موارد زیر است:

الف) خصوصیات فکری مانند هوش، حافظه، منطق، قدرت بیان، برخورد خوب با دیگران و خوش فکری که همگی صفاتی ذاتی اند.

ب) تحصیلات عمومی مثل دانستن دستور زبان یا دانستن اطلاعات عمومی در مورد اوضاع جهان و ورزش که اکتسابی است.

پ) دانش تخصصی مثل شیمی، مهندسی، حسابداری و تبلیغات که اینها نیز اکتسابی اند.

۴. **تعریف عوامل جزئی:** عواملی است که از عوامل عمومی نشأت می گیرد، برای مثال می توان به موارد زیر اشاره کرد:

**مثال اول:** تحصیلات شامل تحصیل در دبستان، دبیرستان، دانشگاه یا معادل آن. بنابراین تعریف تحصیلات می تواند به این صورت بیان شود. «خصوصیتی که دانش عمومی لازم برای انجام دادن موفقیت آمیز هر شغلی را اندازه گیری می کند.»

**مثال دوم:** تجربه که تعریف آن به این صورت است: «زمان لازم برای یادگیری و انجام دادن کامل و حرفه ای هر شغل به طور نظری و عملی، در شرایط عادی کار بدون گذراندن دوره کارآموزی.» در برخی از سازمان ها اگر کارآموزی هم وجود داشته باشد، آن را در این عامل در نظر نمی گیرند.

همان طور که ملاحظه می شود با تعریف عوامل کلی مثل نیازهای فکری یا مهارت، طیف وسیعی از نیازها در نظر گرفته شده و دخالت داده می شود، ولی تعریف عوامل جزئی مثل تحصیلات و تجربه بسیار دقیق تر و محدودتر و نتیجتاً بسیار واضح تر است. تعیین ارزش عامل نیازهای فکری تقریباً غیرممکن است، چون هر شغل به دلایل گوناگون از این عامل امتیاز کسب می کند، انتخاب عوامل جزئی مناسب برای تعیین ارزش هر شغل، تعریف آن عامل را ساده تر و امکانپذیر می کند و اهمیت آن را با دقت بیشتری نشان می دهد.

۵. **تعیین درجات هر عامل و تعریف آنها:** در ارزیابی مشاغل، ارزش هر عامل معمولاً به تعدادی درجه که امتیازهای متفاوتی دارند، تقسیم می شود. هر شغل متناسب با اهمیت نسبی خود درجه ای از عامل مورد نظر را کسب می کند که ممکن است از حداقل تا حداکثر امتیاز را داشته باشد. به طور مثال عامل تجربه را می توان در برخی موارد به درجاتی مشابه جدول زیر تقسیم کرد. معمولاً قبل از اینکه ارزش نسبی هر عامل تعیین شود آن را به درجاتی تقسیم می کنند؛ به این ترتیب تعیین اهمیت هر عامل ساده تر می شود.

درجات	درجه ۱	درجه ۲	درجه ۳	درجه ۴	درجه ۵
تجربه لازم	تا یک ماه	۱ تا ۳ ماه	۳ تا ۱۲ ماه	۱ تا ۳ سال	بیشتر از ۳ سال

۶. **تعیین ارزش نسبی عوامل:** عوامل تعیین شده برای ارزشیابی اهمیت و ارزش مساوی ندارند، لذا باید با توجه به نوع و ماهیت مشاغل مورد ارزیابی درجه اهمیت آنها را نسبت به یکدیگر مشخص کرد. تعیین درجه نسبی ارزش عوامل باید به ترتیب نسبت به عوامل اصلی، عوامل فرعی و سپس نسبت به درجات گوناگون هر عامل فرعی مشخص شود. به طور مثال اگر عامل اصلی انتخاب شده شامل مهارت، مسئولیت، فعالیت، و شرایط کار باشد، باید مشخص شود که اهمیت هر یک از این عوامل چهارگانه نسبت به هم چیست. به عبارت دیگر چند درصد از امتیازها را باید به هر یک از این عوامل اختصاص داد. پس از تعیین درصد امتیازهای هر عامل اصلی این عمل در مورد عوامل فرعی و درجه های عوامل نیز اجرا می شود.

۷. **تخصیص امتیاز به عوامل ارزیابی:** پس از تعیین درجه اهمیت هر یک از عوامل باید امتیازهای لازم برای کل نظام مشخص شود و سپس بر اساس درجه اهمیتی که برای هر عامل تعیین می شود، امتیازها توزیع گردد. در تعیین میزان امتیازها برای کل نظام باید به نکات زیر توجه کرد:

- تعداد امتیازها نباید آنقدر زیاد باشد که ارزش هر امتیاز بسیار ناچیز شود، بنابراین در تعیین میزان امتیازهای کل نظام باید تعداد عوامل و درجات آن را در نظر گرفت و میزان امتیاز را طوری تعیین کرد که متناسب با نظام طراحی شده باشد.



- در تعیین میزان امتیازهای کل سیستم اجبار و لزومی بر اینکه حتماً تعداد امتیازها سراسر باشد، مثلاً ۱۰۰ امتیاز یا ۵۰۰ امتیاز یا ۲۰۰۰ امتیاز وجود ندارد.
- در توزیع امتیازها بین درجه های عوامل گوناگون می توان از روش های تصاعد حسابی، تصاعد هندسی یا روش های دیگر استفاده کرد.

**۸. تعیین امتیاز هر شغل:** اجرای مراحل فوق به طراحی نظام ارزشیابی منجر می شود. پس از تعیین نظام، ارزشیابی هر یک از مشاغل انجام می شود. در این مرحله کارشناسان ارزشیاب هر یک از مشاغل را بررسی و با توجه به وظایف و مسئولیت ها، شرایط احراز و کلیه خصوصیات آن را که قبلاً با تجزیه و تحلیل شغل مشخص شده است و بر اساس ضوابط تعیین شده در نظام، ارزشیابی می کنند. در نتیجه هر شغل بر مبنای اهمیت عوامل گوناگون تشکیل دهنده آن امتیازهایی دریافت می کند. جمع امتیازهای هر شغل نشان دهنده ارزش نسبی امتیازی آن شغل در قیاس با سایر مشاغل مورد ارزیابی خواهد بود. پس از تعیین عوامل اصلی و فرعی تشکیل دهنده مشاغل و ریز امتیازها و بالاخره مشخص شدن درجه های گوناگون هر عامل، آئین نامه امتیازها که استانداری است برای ارزشیابی مشاغل تدوین می شود.

#### مرحله دوم - تنظیم مشخصات مشاغل

نخستین پرسشی که در این مرحله مطرح می شود این است که هر شغل از چه وظایفی تشکیل شده است و چه وظایفی را باید کنار هم قرار داد تا تشکیل یک شغل را بدهد و چه عنوانی به آن شغل داده شود که با ماهیت کارها و وظایفی که تحت آن عنوان انجام می گیرد، توافق و هماهنگی داشته باشد. اگر بتوان برای مشاغل عنوان متناسب انتخاب کرد خود این عنوان ها کمابیش ارزش و اهمیت مشاغل را نشان می دهند. بعد از تعیین عنوان شغل، شرح شغل تهیه می شود. به منظور ارزشیابی مشاغل جزئیات وظایف هر شغل می بایست ذکر گردد، در غیر این صورت نمی توان امتیاز هر وظیفه را تعیین کرد.

با استفاده از شرح شغل، شرایط احراز هر شغل تعیین می شود. در شرایط احراز شغل عواملی نظیر تحصیلات، تجربه و ویژگی های جسمی لازم برای انجام وظایف ذکر می شود. در تعیین این عوامل باید بسیار دقت کرد، زیرا در واقع اهمیت هر شغل نسبت به مشاغل دیگر بر اساس این شرایط مشخص می شود.

#### مرحله سوم - اختصاص دادن نوع امتیاز

این مرحله حساسترین مرحله ارزشیابی است. زیرا در تعیین امتیاز برای هر عامل شغل، ممکن است کارشناس تحت تأثیر معتقدات، نظریات شخصی و بالاخره فشارهای محیط قرار گیرد. مثلاً بعضی کارشناسان ارزشیابی ذاتاً تمایل به دادن امتیاز زیاد به بعضی وظایف و یا به عکس امتیاز کم به بعضی دیگر دارند، که طبعاً هر دو حالت در غیر واقعی ساختن نتیجه ارزشیابی اثر مشابه دارد.

خاصیتی که کم و بیش معایب اعمال نظر شخصی کارشناس را جبران می کند، ثبات او در تعیین امتیازهاست. در صورتی که این ثبات حفظ شود حتی اگر سطح امتیازها هم پایین تر از حد لازم تعیین شود تا حدی نتیجه را قابل قبول می کند.

پس از مشخص شدن امتیاز هر یک از عوامل تشکیل دهنده هر شغل، امتیازهای مربوط جمع می شوند. جمع امتیازهای هر شغل تعیین کننده ارزش آن شغل نسبت به بقیه مشاغل است. نکته مهم این است که در زمان ارزشیابی نباید مشخصات شاغل شغل را با مشخصات خود شغل اشتباه کنیم. مثلاً ممکن است یک نفر با مدرک لیسانس متصدی شغل بایگان شود، در این صورت نباید امتیاز درجه تحصیلی لیسانس را برای شغل بایگانی در نظر گرفت.

#### مرحله چهارم - تعیین نرخ حقوق

پس از محاسبه جمع امتیازهای هر شغل، نرخ حقوق و دستمزدها تعیین می شود. یکی از متداولترین روش ها این است که موقعیت هر یک از مشاغل روی محور مختصات مشخص می شود، به طوری که امتیاز هر شغل روی محور افقی و حقوق و دستمزد فعلی آن روی محور عمودی بیاید، به این ترتیب کلیه مشاغل روی محور مختصات آورده می شوند.

بعد از بردن تمام نقاط روی محورهای مختصات، خط روند رسم می شود، این خط یا به صورت آزاد به طوری که تقریباً نسبت فاصله های نقاط بالا و پایین آن مساوی باشد، رسم می شود و یا با استفاده از روش رگرسیون دقیقاً موقعیت این خط و شیب آن محاسبه می شود.

حقوق و دستمزد مشاغلی که بالای خط روند قرار دارند، بیش از میزان لازم است و آنهایی که پایین تر از روند قرار دارند، کمتر از میزان لازم و طبعاً مشاغلی که روی خط روند قرار دارند، مطابق ارزش کارشان حقوق دریافت می کنند.

مزایا و معایب روش امتیازی را می توان به شرح زیر خلاصه کرد:

#### الف) مزایا

۱. برای نرخ بندی مشاغل از نمودار روابط ریاضی و نیز اصطلاحات تشریحی و توضیحی استفاده می شود، به همین دلیل پذیرش آن نزد دانشجویان بیشتر است. چون ارزیابی بر اساس منزلت عوامل و درجات انجام می گیرد، نتایج حاصل از کار چند ارزیابی کاملاً شبیه است.
۲. هدف همه روش های ارزشیابی مشاغل تعیین طبقه بندی مشاغل است. جمع امتیازهای روش امتیازی، تقسیم مشاغل به گروه های طبقات شغلی را ساده تر می کند. تعداد طبقات را می توان به طور دلخواه با انتخاب تعداد مشخصی امتیاز تعیین کرد یا می توان بر اساس تعداد طبقاتی که قبلاً تعیین شده، امتیاز کلی را مشخص کرد.
۳. چون ارزش امتیازهای به دست آمده برای هر شغل، تفاوت نسبی میان مشاغل را با عدد نشان می دهد، تخصیص ارزش های پولی به این ارزش های عددی منطقی امکان پذیرتر است.
۴. در تعیین ارزش مشاغل نظریات و قضاوت های افراد را نمی توان کاملاً از میان برد. ولی می توان انتظار داشت که این خطاها به حداقل برسد. ارزش های امتیازی و طبقه بندی حاصل از آن طوری تنظیم شده است که اساساً برای تمام کارمندان پذیرفتنی باشد. معیارهایی که برای تعیین امتیازها به کار می رود، معمولاً مورد پذیرش کارمندان و مدیریت است.



۵. ارزیابی مشاغل بر اساس روش امتیاز دقت را افزایش می دهد و کاربرد سهل آن را میسر می سازد. این روش را می توان برای شرایط جدید ساده تر کرد و امکان نگهداری و مطابقت آن با اوضاع جدید وجود دارد.

۶. به طور کلی مدیران و کارکنان سازمان ها از این روش بیشتر از همه روش های دیگر استقبال کرده اند و به رایجترین سیستم ارزیابی و طبقه بندی مشاغل تبدیل شده است. به همین دلیل بسیاری تصور می کنند که سیستم امتیازی تنها روش ارزیابی و طبقه بندی مشاغل است.

### (ب) معایب

۱. ایجاد طرح نظام امتیازی، کار دشواری است و احتیاج به وقت و هزینه زیاد و افراد متخصص دارد.

۲. نوشتن تعریف عوامل و همین طور درجه هایی که برای همه تحلیلگران و ارزیابان مشاغل مفهوم واحدی داشته باشد، نیاز به دقت و تبحر فوق العاده دارد.

۳. تخصیص امتیاز و یا وزن متناسب به هر عامل و اختصاص ارزش های امتیازی به درجه های مربوط بدون دخالت افراد و قضاوت شخصی آنها در مورد سادگی و یا دشواری مشاغل، نیاز به مطالعه و تحقیق دقیق دارد.

۴. توضیح و تشریح روش امتیازی مشکل است. مفاهیم، عوامل، درجه ها، وزن های نسبی ارزش های امتیازی و قیمت گذاری ارزش های امتیازی پیچیده به نظر می رسد و توضیح و توجیه آنها به سادگی امکانپذیر نیست. برای تفهیم این روش صبر و تحمل لازم است و باید آموزش های ضروری ارائه شود. اگر شاغلان از درک این روش عاجز بمانند به آن بدبین می شوند و احتمالاً اقدامات خصمانه ای علیه آن انجام می دهند.

۵. همان طور که گفتیم ارزیابی مشاغل با روش امتیازی وقت گیر است. مطالعه دقیق هر شغل را معمولاً دو یا چند نفر برای ارزیابی انجام می دهند. این ارزیابی های مستقل بعداً به عرضه ارزش نهایی منجر می شود. به همین جهت کار زیادی در زمینه های ثبت، ترکیب، کنترل و جمع کردن ارزیابی ها لازم است و باید این عملیات با دقت انجام شود تا نتایج مطلوب و قابل اطمینانی به دست آید.

۶. چون این روش در حال حاضر از روش های دیگر رایجتر است و با استفاده از آن مشاغل طبق ضوابط عملی ارزیابی و طبقه بندی و دستمزدها تعیین می شوند، بیشتر مورد مخالفت کارکنان قرار می گیرد. این افراد عقیده دارند که این روش چارچوبی برای ساختمان دستمزد تعیین و همه را موظف می کند که فقط در همان راستا حرکت کنند و خواسته های خود را با آن تطبیق دهند. از نظر آنان استفاده از این روش موجب محدودیت مذاکرات گروهی می شود و مسائل عرضه و تقاضای کار را در مناطق جغرافیایی و سایر عوامل مؤثر را در تعیین دستمزدها نادیده می گیرد.

## ۵-۶- سایر روش های ارزیابی مشاغل<sup>۱</sup>

همان گونه که قبلاً نیز اشاره گردید علاوه بر چهار روش ارزیابی مشاغل قبلی روش های دیگری نیز برای ارزیابی وجود دارد که می توان از این روش ها برای تعیین حقوق و مزایای کارکنان استفاده نمود از میان آنها می توان به روش نیمرخ هی<sup>۲</sup>، نیمرخ شغلی، مدت زمان انجام کار توأم با اختیار، اسلوب طراهای تصمیم سازی پاترسن، روش طبقه بندی پروفایل یورویک و اور و روش طبقه بندی وجوه اشاره نمود.

## ۵-۷- خلاصه فصل

ارزیابی مشاغل و تعیین نظام پرداخت کارکنان به دلیل اهمیت و فواید متعدد آن حائز اهمیت است و ارزشیابی یکی از مباحث اساسی و پایه ای در نظام مدیریت منابع انسانی است. ارزیابی مشاغل سازمان از سه طریق ارزیابی توسط مؤسسات مشاوره ای و خدماتی با کادر متخصص و مجرب، توسط خود کارشناسان سازمان و ترکیبی از مهندسی مشاور و کارکنان قابل انجام است.

روش های ارزیابی ذهنی، بررسی از طریق نام شغل یا نرخ شغل، روش بررسی حقوق و دستمزد، بررسی از طریق پایه شغل، بررسی از طریق شرح شغل و روش های تعیین حقوق و دستمزد بدون طبقه بندی و ارزشیابی مشاغل از جمله روش هایی است که هر کدام از آنها در مراحل از مقتضیات زمانی و مکانی به کار رفته است. تعیین نظام پرداخت و استفاده از روش های افزایش حقوق و مزایا، بر اساس شایستگی و به صورت خودکار از جمله مباحثی است که حائز اهمیت است.

رایج ترین روش های ارزیابی مشاغل به شیوه سنتی به دو دسته تحلیلی و غیرتحلیلی تقسیم می شوند. برای ارزیابی مشاغل لازم است که نسبت به تهیه راهنمای ارزیابی مشاغل، روش تحلیل مشاغل، فرم های اطلاعات شغلی و روش های کنترل اقدام نمود. از طرف دیگر در ارزیابی مشاغل نیاز به مقیاسی است که برای اندازه گیری مورد استفاده قرار می گیرد. معمولاً برای ارزیابی مشاغل به طور عمده از چند روش کمی و غیرکمی یا کیفی استفاده می شود. در روش های غیرکمی و کیفی از روش رتبه بندی و طبقه بندی و در روش های کمی از روش امتیازی و مقایسه عوامل استفاده می گردد. علاوه بر این روش ها به روش های دیگری نیز اشاره شده است که به ندرت در مؤسسات اجرا می شود به استثنای روش هی که عموماً در مؤسسات و کمپانی های نفتی اجرا گردیده است.

## ۵-۸- پرسش ها

۱. در برنامه ریزی ارزیابی مشاغل مهمترین نکات قابل توجه کدامند؟

<sup>۱</sup> در مورد سایر روش ها ارزشیابی مشاغل و همچنین طراحی طبقه بندی و ارزشیابی مشاغل می توانید به کتاب «طراحی شغل، طبقه بندی و ارزشیابی مشاغل» تألیف یوسف رونق از همین انتشارات (فرمنش) مراجعه نمایید.



۲. افراد متخصص اعم از مهندسين مشاور و يا كاركنان واجد شرايط در رديف هاي مهندسي يا امور كارگزيني چه ويژگي هايي بايد داشته باشند؟
۳. براي تهيه يك طرح طبقه بندي شده مشاغل چه مراحل بايد طی شود؟ نام برده به اختصار توضيح دهيد.
۴. روش هاي معمول در ارزيابي مشاغل کدامند؟ نام برده توضيح دهيد.
۵. ضمن ارائه تعريفی از روش رتبه بندي مشاغل مزایا و معایب آن را مورد بررسی قرار دهيد.
۶. روش طبقه بندي مشاغل چه ويژگي ها و مشكلاتی دارد؟
۷. روش امتیازی و روش مقایسه عوامل را با يکديگر مقایسه و بررسی کنید. (نکات مهم و ويژگي ها و معایب هر کدام را به اختصار نام ببريد.)

## فصل ۶ - روش های ارزیابی شاغلین<sup>۱</sup>

### ۶-۱- اهداف رفتاری

از شما انتظار می رود پس از مطالعه این فصل بتوانید:

۱. تاریخچه ارزشیابی در جهان را بیان نمایید.
۲. تاریخچه ارزشیابی در ایران را شرح دهید.
۳. تعاریفی در مورد ارزشیابی ارائه نمایید.
۴. مبانی اجرای ارزشیابی کارکنان را توضیح دهید.
۵. جایگاه ارزشیابی عملکرد را بیان کنید.
۶. معیارهای ارزشیابی عملکرد را بیان کنید.
۷. مقیاس های ارزشیابی عملکرد را شرح دهید.
۸. منابع ارزیابی عملکرد را توضیح دهید.
۹. اهداف ارزشیابی عملکرد در ارتباط با مدیریت منابع انسانی را توضیح دهید.
۱۰. شرایط اجرای طرح ارزشیابی را بیان کنید.
۱۱. مسائل ارزشیابی شایستگی کارکنان را برشمردید.
۱۲. روش های ارزشیابی کارکنان را توضیح دهید.
۱۳. کاربرد سیستم های ارزیابی شاغلین را توضیح دهید.

### ۶-۲- مقدمه

سودمندی و بازدهی، بقاء و دوام و پایداری هر سازمان به توانایی و ظرفیت و لیاقت و شایستگی کارکنان در هر دوره آن سازمان بستگی دارد. لذا دانش، بینش و داشتن مهارت و تخصص برای جذب نیروی انسانی از اهمیت خاصی برخوردار است. توجه به امر «گماردن فرد مناسب به شغل مناسب» یکی از مهمترین موارد جذب و نگهداری نیروی انسانی است که از زمان های دور نیز مطرح بوده است؛ زیرا دولت ها برای اجرای وظایف عمومی خود ناگزیر بودند از افرادی استفاده نمایند که شایستگی و لیاقت تصدی مشاغل بزرگ و خاص لشگری و کشوری را داشته باشند؛ لیکن ارزشیابی شایستگی این گونه افراد به صورت عملی و بدون استفاده از روش ها و شیوه های ارزیابی مدون صورت می پذیرفته است. اما ارزشیابی شایستگی و لیاقت به

<sup>۱</sup> Employee Evaluation Methods

<sup>۲</sup> در زمینه مبانی، اصول و قوانین و مقررات و تشریح مدیریت عملکرد سازمان، مدیران و کارکنان به کتاب منتشر شده از همین انتشارات مراجعه نمایید.



روش علمی و با استفاده از روش‌ها و فنون روان‌شناختی بیش از یک قرن سابقه ندارد. در آمریکا و انگلستان که در امور اداری و استخدامی به لحاظ پیشرفت صنعت و تکنولوژی و پیدایش مشاغل و حرف‌متنوع و گوناگون پیشگام بودند، سابقه طولانی در ارزشیابی به منظور انتخاب، انتصاب، ارتقاء دارند.

### ۶-۳- تاریخچه ارزشیابی در جهان

در آمریکا کارکنان دولت سال‌ها از فقدان ناهماهنگی در پرداخت حقوق و دستمزد و فقدان تناسب آن با وظایف و مسئولیت‌ها شکایت داشتند. گرچه قانون طبقه‌بندی مشاغل در سال ۱۸۵۳ در آن کشور به تصویب رسیده بود، ولی این قانون نمی‌توانست برای اوضاع و احوال نابسامان اداری آن زمان اقدام مؤثر و فوری باشد. لذا در سال‌های ۱۸۵۴ و ۱۸۵۵ قوانین دیگری برای تکمیل آن به تصویب رسید که مبنای پرداخت حقوق در دولت فدرال قرار گرفت.

سرانجام در سال ۱۹۲۳ یعنی پس از گذشت ۷۰ سال قانون جدید طبقه‌بندی مشاغل و اصل پرداخت حقوق مساوی به ازاء کار مساوی در مشاغل مساوی در آن کشور به تصویب رسید که فرآیند انتصاب و ارتقاء و تسویق و تنبیه در آن بر اساس ارزشیابی بنیان نهاده شده بود و مسئولیت کلیه امور اداری و استخدامی از قبیل ورود به خدمات دولتی، ترفیعات، تعیین حقوق و دستمزد و رفاه و بازنشستگی و سایر موضوعات استخدامی بر عهده «کمیسیون خدمات کشوری» قرار گرفت که وظایف و مسئولیت‌های خود را تحت نظارت رئیس جمهور انجام می‌داد.

در انگلیس، نظام خدمات کشوری در قرن نوزدهم به وجود آمد که اصول آن بر مبنای نظام رتبه‌بندی قرار داشته است. در این کشور برای هدایت امور استخدامی و نظارت در امر استخدام‌های دولتی که دستخوش امیال و اغراض مسئولان وزارتخانه‌ها و واحدهای دولتی شده بود، سازمان مستقلی به نام «کمیسیون خدمات کشوری» به وجود آمد که زیر نظر پادشاه انگلستان انجام وظیفه می‌کرد. در سال‌های بعد از جنگ جهانی دوم، دولت انگلیس با توجه به مسئولیت بزرگی که در اثر ملی کردن صنایع خود به عهده گرفته بود، هیأت‌هایی را مأمور مطالعه و بررسی نظام استخدامی خود کرد تا در وضع تشکیلاتی، آموزشی و ارزشیابی با توجه به اوضاع و احوال بعد از جنگ جهانی و پیشرفت‌های سریع در امور صنایع و تکنولوژی تجدید نظر به عمل آورند. به همین لحاظ در سال ۱۹۴۴ اداره کل کارآموزی و آموزش وابسته به وزارت خزانه داری تأسیس شد که امر آموزش و ارزشیابی کارکنان، جای خود را در مباحث مربوط به توسعه ملی باز کرد. در فرانسه نیز برای اولین بار در سال ۱۹۴۶ مرکز آموزش جدیدی به نام «مدرسه ملی امور اداری» تأسیس گردید که گام‌های مؤثری برای اجرای برنامه‌های آموزشی و ارزشیابی جامع به منظور بهبود کیفیت و کارایی خدمات و مشاغل دولتی برداشت.

### ۶-۴- تاریخچه ارزشیابی مدون در ایران

در ایران طی سال‌ها قانون مدونی برای اداره امور اداری و استخدامی وجود نداشت. لیکن با توجه به گسترش روزافزون بخش عمومی و دولتی و روابط داخلی و خارجی نیاز آن از مدت‌ها پیش احساس می‌شد.

لذا مطالعات و بررسی‌های بسیار صورت گرفت که سرانجام در سال ۱۳۰۰ خورشیدی منجر به تدوین و تصویب قانون اداری و استخدامی در ۵ فصل و ۷۴ ماده شد. در این قانون فصلی راجع به مراتب و ارتقاء که به نوعی با شیوه‌های ارزشیابی در ارتباط هستند، در بخش عمومی به اجرا گذاشته شد. این قانون اگر چه در اوایل تصویب ملاک عمل بود، ولی کم‌کم فلسفه وجودی خود را به دلیل گسترش شدید در بخش عمومی و نظریه‌های مدیریت جدید به سرعت از دست داد و نیاز به قانون جدید احساس گردید که منجر به مصوبه سال ۱۳۴۵ شد.

پس از تصویب قانون استخدام کشوری در سال ۱۳۴۵ و تشکیل سازمان امور اداری و استخدامی کشور و اجرای مرحله اول قانون فوق‌بحث ارزشیابی کارکنان به منظور «سنجش شایستگی و استعداد مستخدمین رسمی دولت» مطرح که در سال ۱۳۴۵ اولین بخشنامه‌های مربوط به ارزشیابی جهت اجرا ابلاغ گردید.

پس از انقلاب هیأت دولت در سال ۱۳۶۰ اجرای آیین‌نامه مذکور را متوقف کرد و سازمان امور اداری و استخدامی کشور مکلف شد، طرح جدید ارزشیابی کارکنان دولت را با توجه به ارزش‌های والای اسلام و بهره‌گیری از یافته‌های تجربی و علمی تهیه نماید.

با مطالعه و بررسی‌های انجام‌شده، آیین‌نامه نظام ارزشیابی با در نظر گرفتن رفتارهایی مبنی بر اخلاق و تقوی در خدمت و نیز کاردانی و کارایی به عنوان ملاک‌ها و ضوابط سنجش شایستگی و لیاقت کارکنان، در سال ۱۳۶۱ به تصویب رسید و به منظور اجرایی نمودن آن، ارزشیابی به عنوان یکی از عوامل مؤثر در ارتقاء گروه کارکنان، منظور گردید.

در ادامه بحث ارزشیابی و اهمیت موضوع، زمینه ایجاد واحدهای ارزشیابی در دستگاه‌های دولتی در سال ۱۳۶۳ مطرح گردید که بر اساس مصوبه هیأت وزیران، واحد ارزشیابی زیر نظر بالاترین مقام دستگاه ایجاد شد. یکی از عوامل مؤثر در این مصوبه ارتباط ارتقاء گروه کارکنان به کسب نمره خاص ارزشیابی بود.

اگر چه دستورالعمل مذکور در تبیین جایگاه نسبی فرهنگ ارزشیابی تا حدودی موفق بود، ولی به دلیل عدم انطباق با شرایط دستگاه‌ها با مشکلاتی مواجه گردید که سازمان امور اداری و استخدامی کشور سابق مجدداً موظف شد طرح دیگری تهیه نماید. پس از طرح ارزشیابی جدید در سال ۱۳۷۲ تصویب شورای عالی اداری جهت اجرا ابلاغ گردید. بر اساس این مصوبه وظایف مربوط به ارزشیابی کارکنان در دستگاه‌های اجرایی به واحدهای امور اداری محول گردید.

در ادامه روند بهبود و اصلاح نظام ارزشیابی کارکنان دولت مورد بازنگری قرار گرفت و آسیب‌های آن در ابعاد ماهوی، اجرایی و اثربخشی شناسایی شد و بر اساس مجموعه مطالعات به عمل آمده در این خصوص سرانجام «نظام جدید ارزشیابی کارشناسان» با رویکرد استفاده از منابع ارزشیابی چندگانه و توجه ویژه به توسعه فردی تهیه و در سال ۱۳۸۲ به دستگاه‌های اجرایی ابلاغ شد. بر اساس قوانین جدید در سال ۱۳۸۶ دستورالعمل جدیدی تهیه ابلاغ گردید. اما با تصویب قانون مدیریت و انتخاب رویکرد نوین به ارزشیابی موضوع مدیریت عملکرد سازمان، کارکنان و مدیران مورد توجه قرار گرفت و دستورالعمل‌های مربوط برای هر یک از سه بخش فوق‌جداگانه تهیه و ابلاغ گردید.



## ۵-۶- تعاریف ارزشیابی

با توجه به اهداف و استراتژی های متولیان امر از ارزشیابی برداشت های متفاوتی شده است که نتیجه آن ارائه تعاریف گوناگون است. برخی از این تعاریف به شرح زیر است:

۱. سنجش و اندازه گیری کار و نتیجه به دست آمده از کار با مقیاس و شاخصی که بتوان کمیت و کیفیت مورد نظر را با دقت به گونه ای عینی و به دور از داوری های شخصی و ملاک های مبهم ارزشیابی، اندازه گیری نمود.
۲. اندازه گیری کار کارکنان در مورد نتیجه کار و فعالیت های انجام شده توسط آنان از طریق مقامات بالاتر.
۳. سنجش و قضاوت در رفتارها، شایستگی و لیاقت فردی در انتصابات شغلی.
۴. فرآیند ارزشیابی عبارت از یک سلسله اقدامات رسمی است که به منظور بررسی عملکرد کارمند در فاصله زمانی معین شامل تمامی رفتارهای فردی در ارتباط با کارکرد او در آن دوره زمانی می شود.
۵. هر گونه اقدامی که به گردآوری، نظم، مشارکت، ارائه و کاربرد اطلاعات موجود در مورد کارکنان با هدف افزایش کارایی آنها می انجامد.
۶. سنجش نسبی عملکرد انسانی در رابطه با نحوه انجام کار مشخص در یک دوره زمانی معین، در مقایسه با استاندارد انجام کار و همچنین تعیین استعداد و ظرفیت های بالقوه فرد به منظور برنامه ریزی در جهت به فعلیت در آوردن آنها.
۷. ارزشیابی شایستگی کارکنان عبارت است از سنجش سیستماتیک و منظم کار افراد در رابطه با نحوه انجام وظیفه آنها در مشاغل محوله و تعیین پتانسیل موجود در آنها جهت رشد و بهبود.
۸. ارزشیابی عملکرد فرآیندی است که توسط آن مدیران و سرپرستان رفتار کارکنان را مشاهده و بررسی می کنند تا بتوانند بازخورهای لازم را درباره نقاط قوت و ضعف رفتارشان به آنها ارائه کنند.
۹. ارزشیابی عملکرد فرآیند شناسایی، مشاهده، سنجش و بهبود عملکرد انسانی در سازمان ها است.
۱۰. ارزشیابی عملکرد فرآیندی است که به وسیله آن کار کارکنان در فواصلی معین و به طور رسمی مورد بررسی و سنجش قرار می گیرد.

۱۱. لازم به توضیح است که تعاریف بالا، هر یک از جامعیت ویژه ای برخوردار است ولی با وجود این ممکن است تحت تأثیر شرایط هر جامعه، ایدئولوژی و فرهنگ آن، برداشت از مفهوم کلمات به کار رفته متفاوت باشد.

## ۶-۶- مبانی اجرای ارزشیابی کارکنان

اجرای برنامه ارزشیابی کارکنان دارای مبانی ارزشی، قانونی و علمی بسیاری است که هر یک به نوعی بر ضرورت ارزشیابی تأکید می نماید. جهت رعایت اختصار به موارد مهم آنها اشاره می شود.

۱. مبانی ارزشیابی: در اسلام ارزشیابی به عنوان یک اصل مورد توجه قرار گرفته است. چنانچه به فلسفه معاد با دقت توجه شود. اعتقاد به معاد یعنی اعتقاد به وجود حساب و کتاب در نظام خلقت. در این رابطه آیات و احادیث بسیاری در مورد وجود نظام محاسبه و ارزشیابی در خلقت و نیز لزوم نظام ارزشیابی در حکومت اسلامی وجود دارد که برای رعایت اختصار به دو نمونه زیر اشاره می شود:

«ایه هفتم و هشتم سوره زلزال می فرماید: «در آخرت هر کس به اندازه ذره ای کار نیک انجام داده باشد پاداش آن را خواهد دید و هر کس به قدر ذره ای کار بد انجام داده باشد، به کیفرش خواهد رسید».

همچنین حضرت علی (ع) در فرمان خویش به مالک اشتر والی مصر می فرماید: «نباید نیکوکار و بدکار نزد تو به یک پایه باشد. که آن نیکوکاران را از نیکویی کردن بی رغبت و بدکاران را به بدی کردن وادار و هر یک از ایشان را به آنچه گزیده، جزا ده».

۲. مبانی علمی: بیشتر سازمان ها طرح هایی را برای ارزشیابی کارکنان خود تهیه و تدوین نموده اند. این امر بدان علت است که افراد پس از ورود به سازمان به منظور نیل به اهداف تعیین شده و نیز پیشرفت در کار خویش نیاز به آگاهی از موقعیت و چگونگی عملکرد خود دارند. چنین آگاهی هایی موجب می شود که آنها از نقاط قوت و ضعف عملکرد و رفتارهای خویش مطلع گردیده و تمهیدات لازم را برای اثربخشی کوشش هایشان به کار برند.

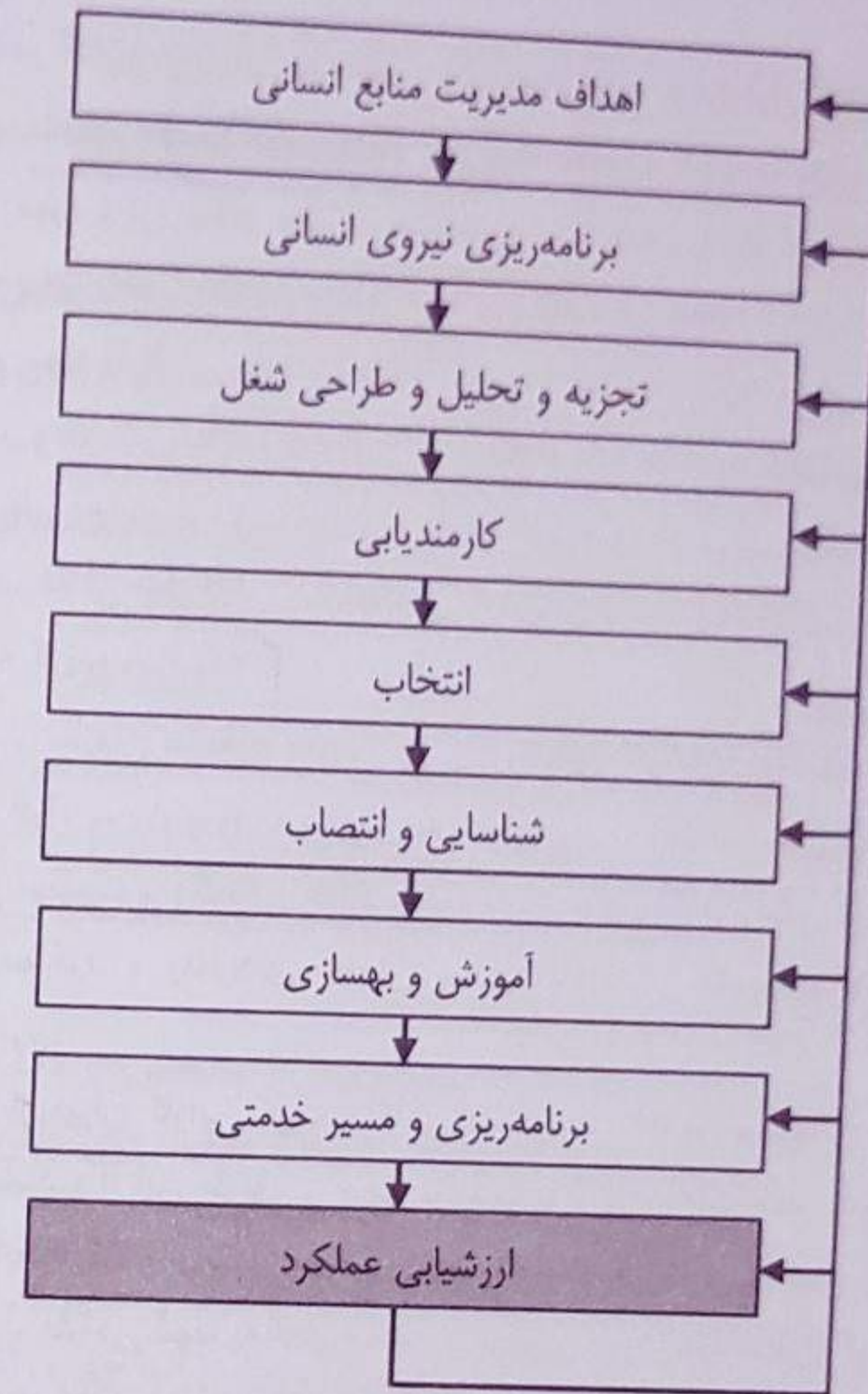
سازمان ها نیز باید از میزان کارایی خویش آگاهی داشته باشند تا بر اساس آن بتوانند وضعیت نیروی انسانی خود را بهبود بخشند و از این طریق بر حجم تولیدات و ارائه خدمات خود بیافزایند و در روند حرکت خویش تحولات مثبت ایجاد کنند. ارزشیابی ابزاری است که سازمان ها و کارکنان را در تأمین این نیازها کمک می کند و اگر خوب طراحی شود، به نحو صحیح و مطلوبی مورد استفاده قرار گیرد و به مرحله اجرا در آید وسیله مناسبی در جهت تحقق اهداف فردی و سازمانی و نیز ابزاری برای استفاده مؤثر و کارآمد از منابع انسانی سازمان خواهد بود.

## ۶-۷- جایگاه ارزشیابی عملکرد

چنانچه یکی از مهمترین وظایف مدیریت را کنترل کمیت در کیفیت بدانیم، این وظیفه در مدیریت منابع انسانی می تواند به صورت ارزشیابی عملکرد متجلی گردد. فرآیند ارزشیابی عملکرد (شکل ۶-۱) در واقع نوعی بازخور است که میزان اثربخشی مدیریت پرسنلی یک سازمان را نشان می دهد. نقش و جایگاه ارزشیابی عملکرد، در مجموع وظایف مدیریت منابع انسانی در اکثر کتب مدیریت منابع انسانی به صورت شکل ۶-۱ نشان داده شده است.

همان گونه که مشاهده می شود ارزشیابی عملکرد به عنوان ابزاری جهت کنترل میزان کیفیت اقدامات مدیریت منابع انسانی به کار گرفته می شود نتایج حاصل از نظام ارزشیابی عملکرد می تواند به عنوان ابزاری در جهت حصول اطمینان از انجام سایر وظایف مدیریت منابع انسانی مورد استفاده قرار گیرد. چنانچه این روش درست طراحی شده باشد می تواند نقایص و مشکلات موجود در سایر زمینه ها را به روشنی مشخص نماید.





شکل ۶-۱. جایگاه ارزشیابی عملکرد

۶-۸- معیارهای ارزشیابی عملکرد

یک مسأله اصلی در ارزشیابی عملکرد تعیین این موضوع است که شاخص‌ها و اندازه‌های معتبر عملکرد مؤثر را چه چیزی تشکیل می‌دهد. برای ارزشیابی هر شغل باید شاخص‌ها یا معیارهای عملکرد مؤثر تعیین شود. از آنجا که تقریباً تمامی مشاغل ابعاد و جنبه‌های مختلفی دارند، در ارزشیابی‌های عملکرد باید ملاک‌ها یا معیارهای چندگانه‌ای به کار برد تا عملکرد شغلی واقعی اعضاء سازمان منعکس شود. گرچه تعیین شاخص کلی عملکرد که قابلیت کاربرد در همه مشاغل را داشته باشد، غیرممکن است اما برخی از ویژگی‌های یک شاخص عملکرد سودمند براساس معیارهای سه‌گانه زیر قابل بر شماری است:

۱. **معیارهای کاری:** منظور شرایطی است که برای انجام موفقیت آمیز شغل لازم است؛ از قبیل سن، جنس، تجربه، تحصیلات، دوره‌های آموزش و سایر شرایط احراز که معمولاً در فرم‌هایی تحت عنوان فرم شرایط احراز مشاغل آورده می‌شود.

۲. **معیارهای اخلاقی:** آن دسته از صفات، خصوصیات و ویژگی‌های خوب انسانی از قبیل خوش برخوردی، ادب، متانت، اعتماد به نفس، صرفه‌جویی، صداقت، امانت‌داری و غیره که صرف نظر از اصول اعتقادی و مذهبی، عموماً در جوامع الهی و غیرالهی مورد پذیرش همه انسان‌های عاقل و سالم است.

۳. **معیارهای ارزشی:** معیارهایی که ریشه در مبانی ارزشی و جهان بینی انسان دارد و می‌تواند از معیارهای مهم ارزشیابی به شمار آید. ملاک‌های ارزشی در مبانی ارزشی و اسلامی ما بر اساس تقوی، کاردانی و کارایی کارکنان می‌باشد؛ همچنین توانمندی انسان را محدود قرار داده و آنان را به سوی کمال هدایت می‌کند.

۶-۹- مقیاس‌های ارزیابی عملکردی

ارزشیابی عملکرد به مقیاس‌های عملکرد قابل اعتماد نیاز دارد. مقیاس‌ها درجاتی هستند که در ارزشیابی عملکرد مورد استفاده قرار می‌گیرند. این مقیاس‌ها برای اینکه مفید باشند، باید ساده و قابل اعتماد بوده و رفتارهایی را که تضمین‌کننده کیفیت عملکرد هستند، منعکس نمایند. مقیاس‌های ارزشیابی عملکرد را می‌توان به انواع زیر تقسیم نمود:

۱. **مقیاس‌های عینی:** آن دسته از شاخص‌های عملکرد شغلی هستند که به وسیله دیگران قابل مشاهده و بررسی بوده و معمولاً کمی هستند. ارزشیابی این مقیاس‌ها توسط دیگران هم قابل تصدیق و تأیید است.

۲. **مقیاس‌های ذهنی:** مقیاس‌هایی که به وسیله دیگران قابل بررسی و مشاهده نیستند و شامل نظرات شخصی ارزشیابی‌کنندگان هستند. به عبارتی ارزشیابی‌هایی که توسط دیگران قابل تصدیق و تأیید نمی‌باشند. معمولاً قضاوت‌های شخصی سرپرست از مرئوس خود است. به عنوان مثال اگر قضاوت در مورد عواملی از قبیل رعایت ادب در محیط کار، نزاکت و رفتارهای شخصی مرئوس باشد، در آن صورت سرپرستان از روی قضاوت‌های شخصی خود امتیازاتی را برای آن عوامل در نظر می‌گیرند.

جدول ۶-۱ مقایسه مقیاس‌های عینی و ذهنی را از نظر دقت مقایسه نشان می‌دهد. به علت دقیقتر بودن مقیاس‌های عینی مستقیم که اصولاً سعی می‌شود از آنها بیشتر استفاده شود.

جدول ۶-۱. مقایسه مقیاس‌های عینی و ذهنی از نظر دقت مقایسه

میزان دقت		مقیاس‌های عملکرد
غیرمستقیم	مستقیم	
زیاد	خیلی زیاد	عینی
خیلی کم	کم	ذهنی



## ۶-۱۰- منابع ارزیابی عملکرد

پس از تطبیق معیارهای ارزشیابی و روش آن تصمیم گیری در این زمینه که چه کسانی این امر را انجام دهند لازم است. در بسیاری از سازمان ها واحد پرسنلی برای طراحی و سرپرستی برنامه های ارزشیابی اقدام می نماید، ولی انجام آن باید با حضور و مشارکت مستقیم و فعال مسئولان اجرایی سازمان باشد. به طور کلی ارزیابی عملکرد کارکنان در سازمان از طرق زیر انجام می گیرد:

۱. سرپرستان: با توجه به رابطه تنگاتنگ کاری بین سرپرستان و کارکنان و همچنین درجه مهارت و تخصص، سرپرست نسبت به افراد تحت سرپرستی خود وی منبع خوبی برای ارزشیابی است.

۲. ارزشیابی توسط همکاران: همکاران نیز می توانند یکی از معتبرترین منابعی باشند که اطلاعات لازم برای ارزشیابی را در اختیار دارند. همکاران با نیازمندی ها و الزامات شغلی آشنا بوده و فرصت زیادی برای مشاهده رفتارهای مناسب و حساس دارند. این روش هنگامی مطمئن و قابل استفاده است که:

- ترکیب همکاران برای مدت نسبتاً طولانی به همان شکل باقی بماند و تغییر نکند.
- وظایفی که اعضاء گروه انجام می دهند، مرتبط و وابسته به یکدیگر باشد.

۳. خودارزیابی: گاهی اوقات از کارکنان خواسته می شود که خودشان را ارزشیابی نمایند. این امر منطقی به نظر می رسد زیرا که کارکنان بهترین کسانی هستند که می توانند در مورد عملکرد خویش قضاوت نمایند. با این کار انگیزه کافی در کارکنان ایجاد شده و به صورت فعالی در فرآیند ارزشیابی درگیر خواهند شد؛ همچنین این امر منجر به جریان اطلاعات مفید و سازنده از سطوح پایین به بالا خواهد شد.

۴. ارزیابی توسط ارباب رجوع: یکی از منابع اصلی در ارزشیابی رضایت مشتری و ارباب رجوع است که در حقیقت پایه اصلی و هدف انجام اقدامات یا عملیاتی است که به ارباب رجوع برمی گردد.

۵. ارزیابی به وسیله زیردستان: گاهی سازمان ها از زیردستان می خواهند که عملکرد سرپرستان را ارزیابی کنند و بسیاری از افراد این فرآیند را بازخور دادن نتیجه در مسیر رو به بالا می نامند. گاهی بازخور دادن این نتیجه ها باعث می شود مدیران نقاط ضعف شیوه مدیریت خود را بشناسند و در صورت لزوم اقداماتی در جهت اصلاح خود به عمل آورند. بهتر است که برگ پرسشنامه بدون نام باشد تا زیردستان احساس راحتی بیشتری کنند و نتیجه بسیار خوبی از ارزیابی به دست آید.

۶. ارزیابی ۳۶۰ درجه ای: با ارزیابی های ۳۶۰ درجه ای اطلاعات کاملی درباره کارکنان به دست می آید و کارگر یا کارمند به وسیله سرپرستان، زیردستان، همکاران و مراجعان داخلی و خارجی مورد ارزیابی قرار می گیرد. در عین حال فرصتی برای شخص ارزشیابی شونده به وجود می آید که نظرات و دیدگاه های خود را با دیدگاه های سایر منابع مورد مقایسه قرار دهد.

۷. کمیته های ارزیاب: برخی از سازمان ها برای ارزشیابی کارکنان کمیته های ارزشیابی تشکیل می دهند این تکنیک در برگیرنده چند ارزشیابی کننده است شامل مدیرانی است که یک سطح از

کارمندان مورد ارزیابی بالاتر هستند و با کارمند مزبور ارتباط دارند. مزیت این تکنیک آن است که چند ارزشیابی کننده احتمالاً رفتارهای متفاوتی را مشاهده می کنند و در نتیجه گرایش های فردی کم می شود. از جنبه های منفی این روش نیاز به صرف وقت و برنامه ریزی وسیع است و همچنین در کمتر سازمانی چندین سرپرست فرصت کافی برای مشاهده رفتار کارمند را دارد.

## ۶-۱۱- اهداف ارزشیابی در ارتباط با مدیریت منابع انسانی

هدف ارزشیابی عملکرد کارکنان، شناسایی میزان اثربخشی و کارآمدی کارکنان سازمان به وسیله ایجاد و توسعه اطلاعات حیاتی منابع انسانی است که این خود سبب رسیدن به اهداف ویژه دیگری می شود. البته بعید است که یک نظام ارزشیابی بتواند به طور مؤثر به تمام اهداف مطلوب برسد؛ ولی در قالب اهداف مدیریت منابع انسانی به اهداف زیر می توان دست یافت:

۱. برنامه ریزی نیروی انسانی: به کمک ارزشیابی عملکرد، اطلاعات جامع و مانعی از دانش، توانایی ها و مهارت های کارکنان موجود در سازمان می توان به دست آورد. اگر این سیستم خوب طراحی و اجرا شود، قدرت و توانایی سازمان و ضعف منابع انسانی در آن شناسایی می گردد که در امر برنامه ریزی نیروی انسانی ضروری است.

۲. کارمندیابی و انتخاب: نتیجه ارزشیابی عملکرد نیروهایی که جدیداً استخدام شده اند، معیار خوبی برای کارمندیابی بعدی خواهد بود. همچنین اعتبار و روایی آزمون های گزینش تا حدودی به صحت نتایج این ارزشیابی ها بستگی دارد.

۳. آموزش و بهسازی: از یک روش ارزشیابی عملکرد، نیازهای آموزشی کارکنان سازمان به دست می آید و لذا بر این اساس می توان برنامه آموزش و بهسازی کارکنان را تدوین نمود. البته وجود یک سیستم ارزشیابی عملکرد، روش مناسب آموزش را مشخص نمی کند ولی اطلاعات مهمی برای برنامه ریزی آموزشی در اختیار مدیران می گذارد.

۴. تشویق و تنبیه: ارزشیابی عملکرد منجر به شناسایی ضعف ها و قوت های فردی در انجام وظایف محوله می گردد و این امر مبنای تصمیماتی مانند ترفیع، تنزل مقام، پاداش و اخراج است.

۵. شناسایی استعداد های افراد: از طریق ارزشیابی عملکرد، استعداد های نهایی افراد شناسایی می گردد. بررسی عملکرد گذشته افراد و راه و روش هایی که آنان برای اجرای عملیات انتخاب می کنند، نشان دهنده ابتکار و خلاقیت آنها است. لازم به تذکر است عملکرد گذشته یک فرد در یک شغل معین دقیقاً معرفی کننده فرد و تنها عامل برای شناسایی استعداد نهایی او نیست و باید عوامل دیگری را نیز در نظر گرفت.

۶. تعیین مسیر شغلی: عملکرد کارمند در شغلش نشان دهنده توانایی های بالفعل و بالقوه و همچنین نقاط ضعف و قوت اوست. در نتیجه با ارزیابی فرد و کسب اطلاعاتی در این زمینه می توان مسیر شغلی فرد را در سازمان ترسیم کرد. منظور از «مسیر شغلی» مشاغلی است که در طی عمر کاری فرد در سازمان یکی پس از دیگری به او واگذار می شود.



## ۶-۱۲- شرایط اجرای طرح ارزشیابی شایستگی کارکنان

- تهیه و اجرای طرح ارزشیابی شایستگی کارکنان باید با همکاری مشترک مدیریت پرسنل و واحدهای اجرایی انجام شود. البته وظیفه اصلی ستادی آن با مدیر پرسنل است ولی در اجرای آن واحدهای عملیاتی باید دخالت مستقیم داشته باشند. برای حصول نتیجه مطلوب در ارزشیابی لازم است نکات زیر رعایت شود:
- الف) طرح مورد حمایت جدی مدیران و مجریان باشد.
  - ب) هدف های طرح برای همه روشن باشد.
  - پ) نحوه اجرای طرح مشخص باشد.
  - ت) تصمیمات نهایی با نظر مشورتی مدیران گرفته شود.
  - ث) کلیه اطلاعات درباره سوابق کار جمع آوری و مطالعه شود.
  - ج) طرح به طور سیستماتیک و در فواصل معین از زمان اجرا گردد.
  - چ) طرح بین کارکنان مقبولیت داشته باشد.
  - ح) طرح قابل اجرا و پیاده شدن باشد.
  - خ) طرح ساده و به دور از پیچیدگی باشد.
  - د) طرح به طور واقعی شایستگی افراد را مورد ارزشیابی قرار دهد.

## ۶-۱۳- مسائل ارزیابی شایستگی کارکنان

خاطر نشان می شود که محاسن ارزیابی شایستگی کارکنان به همین موادی که در این قسمت به آنها اشاره می شود، خاتمه نمی یابد. همچنین موارد بیشتر جنبه های ظاهری و عملی این اقدام را نشان می دهد و اثرات غیر مستقیم و غیر مشهود آن در تمام شئون سازمان و مدیریت آن مشهود است. ضمن اینکه حقوق ناشی از ارزشیابی و اعطاء پاداش و جزای خوب از آن کسی است که یا وظایف خود را به نحو احسن انجام می دهد. یا بی شک فوائد زیادی برای سازمان دارد. که اهم فواید ارزیابی عبارتند از:

۱. تشخیص کمبودها و برآورد احتیاجات آموزشی و پرورشی.
۲. به وجود آمدن مبنای منطقی و عادلانه برای تشخیص میزان شایستگی کارکنان.
۳. ایجاد مبنای معیارهای صحیح برای برنامه ریزی جابجایی های افقی و عمودی کارکنان، به منظور تطبیق هر چه بیشتر شرایط فکری، روحی و جسمی کارکنان با مشاغلشان (سپردن کار به کاردان).
۴. ایجاد یک نظام ترفیعاتی معقول و مبتنی بر شایستگی.
۵. ایجاد زمینه برای تعالی و پیشرفت کارکنان مستعد.
۶. کاهش نارضایتی و شکایات ناشی از تبعیضات غیراصولی یا غیرعمدی و اعمال نظرهای مشخص.
۷. برقراری روش صحیح در امر واگذاری مزایا و امتیازات.
۸. کمک به تعیین معیار و ضوابط برکنار کردن از خدمت.

۹. علاقمند کردن کارکنان ساعی به کار از طریق ایجاد یک نظام تشویق و تنبیه منطقی.
۱۰. به وجود آوردن امکان تعیین اعتبار و دقت آزمون های استخدامی.
۱۱. ایجاد طرح های پرداخت بر اساس کارایی.
۱۲. تقویت سیستم ارتباطی بین مدیران و کارکنان سازمان.
۱۳. ایجاد برنامه حرفه ای و شغلی برای کارکنان.
۱۴. رفع عیوب مربوط به سیستم نیرویابی خوب.
۱۵. ایجاد رغبت و میل به کار و پیدایش احساس امنیت در کارکنان.
۱۶. اعمال کنترل صحیح و ایجاد معیارهای اصولی برای انجام کار که باعث هوشیاری مسئولین و تعیین میزان کیفیت و کمیت یک کار از لحاظ مقبولیت آن برای سازمان می شود.
۱۷. تطابق هر چه بیشتر شرایط فکری، روحی و جسمی کارکنان با شغلشان از طریق شناخت و بررسی نقاط قوت و ضعف آنان.
۱۸. برآورد کمی و کیفی نیروی انسانی در جهت نیازهای سازمان.
۱۹. استعدادیابی و علاقه مند کردن افراد ساعی به کار.
۲۰. جهت دار شدن برنامه ریزی آموزشی.
۲۱. ایجاد شوق و تقویت انگیزه در کارکنان.
۲۲. خودشناسی (وجود نظام ارزشیابی به لحاظ ماهیتی که در اجرا دارد، باعث شناخت فرد از عملکرد و نقاط ضعف و قوت خود می گردد که این شناخت تأثیر مستقیم در پیشرفت و رشد سازمان خواهد داشت).
۲۳. تعیین اعتبار و اصلاح معیارهای استخدام.
۲۴. آگاهی سرپرست یا مدیر از عملکرد زیردست خود و همچنین آگاهی زیردست از نظر مقام مافوق نسبت به عملکرد او.
۲۵. دستیابی به نحوه پراکندگی کیفی و کمی بهره وری، کارایی و کارآموزی نیروی انسانی سازمان.
۲۶. شناخت هنجارها و ناهنجاری های رفتاری در سازمان.

## ۶-۱۴- روش های ارزیابی شاغلین

در یک نظام پرداخت منطقی اصولاً برخی از عوامل مؤثر در پرداخت مربوط به شغل است و برخی دیگر مربوط به شاغل که این شیوه به اشکال مختلف در کلیه نظام ها و روش های مختلف پرداخت عمل می شود. این امر در روش امتیازی بیشتر از سایر روش های ارزیابی بر اساس رتبه بندی، طبقه بندی یا مقایسه عوامل نمود دارد و عمل می شود. لذا ارزیابی شاغل اگر مشکل تر و پیچیده تر از ارزیابی عوامل شغلی نباشد، کمتر نیست. بنابراین وظیفه ارزیابی ویژگی ها و مشخصات شاغل، کار مشکل و پیچیده ای است. روش های بسیاری برای این کار وجود دارد که از زمان متداول شدن ارزیابی شاغلین از روش های



ساده ذهنی به روش های نسبتاً پیچیده و دقیق تر رسیده است؛ ولی می توان اذعان نمود که هنوز برای یافتن شیوه مناسب کار بسیار نیاز است. چه بسا سیر حرکت ارزش های معنوی در جوامع انسانی در آینده به نحوی باشد که نیاز به چنین ابزاری را بی اهمیت تلقی نماید. به هر حال نرخ بندی شایستگی کارکنان بخشی از اداره حقوق و مزایای کارکنان تلقی می شود و بنابراین بخشی از پرداخت علاوه بر ارزیابی عوامل مؤثر در شغل، عوامل مشخص فردی برای نرخ بندی است. البته به دلیل تفاوت ارزیابی شاغل به علت شرایط فردی، همواره می باید این ارزیابی در زمان های کوتاه مورد بررسی قرار گیرد.

از طرف دیگر چون نرخ بندی شایستگی محدودیت هایی دارد، می بایست در استقرار و تهیه طرح ارزیابی کارکنان استانداردهای معین را انتخاب نمود تا نرخ بندی شایستگی قابل دفاع باشد. به فرض می توان نرخ بندی شایستگی کارکنان بر اساس عواملی نظیر حضور به موقع در محل کار، کیفیت کار، نظم و انضباط اداری و یا عواملی از این دست را بر اساس مدارک دقیقی که در این مورد در سازمان وجود دارد، ارجاع نمود. با نگاهی به تاریخچه ارزیابی کارکنان می توان گفت که ارزیابی کارکنان از روش های ساده ذهنی آغاز گردیده و در نهایت به سیستم های ارزیابی پیچیده و دقیق رسیده است و از آنجایی که یک راه برتر برای تمامی شرایط ارزیابی وجود نداشته مناسب ترین روش بیشتر به هدف سازمان از ارزیابی، نوع و ماهیت کار، تعداد کارکنان و سایر عوامل درون سازمانی و برون سازمانی بستگی دارد. در ادامه برخی روش های ارزیابی با توضیح مختصر آورده شده است.

### الف) روش های ارزیابی مبتنی بر مقایسه فرد با دیگران

۱. روش رتبه بندی: یکی از ساده ترین روش های ارزیابی، رتبه بندی کارکنان به وسیله ارزشگذاری در یک طیف و پیوستار از بهترین تا بدترین است. نتایج روش رتبه بندی، موقعیت کارکنان را برحسب عملکرد، نسبت به سایر کارکنان نشان می دهد ولی نمی تواند میزان تفاوت یک کارمند با کارمند دیگر را نشان دهد. لذا مثلاً ممکن است تفاوت بین کارمند اول و دوم بسیار کم باشد ولی تفاوت بین کارمند دوم با سوم بسیار زیاد باشد.

۲. مقایسه زوجی: در این روش عملکرد هر یک از کارکنان با عملکرد تک سایر افراد دیگر مقایسه می گردد. کسی که در پایان این مقایسه ها بهترین نتیجه را به دست آورده باشد، در بالای جدول قرار می گیرد و به ترتیب الی آخر ذکر می گردند. تعداد دفعات مورد مقایسه در این روش را می توان به وسیله فرمول زیر محاسبه نمود:

$$\left[ \text{تعداد دفعات مقایسه} = \frac{N(N-1)}{2} \right]$$

N: تعداد کارکنان

البته همان طوری که مشخص است، این روش برای واحدهایی که تعداد کارکنان آنها کمتر است مناسب بود و برای واحدهای با کارمند زیاد بسیار وقت گیر و حتی غیرممکن است.

۳. روش توزیع اجباری: در این روش توزیع شایستگی کارکنان یک توزیع نرمال در نظر گرفته شده است به صورتی که اکثریت دارای شایستگی متوسط بوده و اقلیتی در دو حد منحنی در سطح برجسته و یا غیرقابل قبول قرار می گیرند. ارزیابی کننده کارکنان را در گروه های خاصی مطابق با توزیع نرمال دسته بندی می کند و هر یک از کارکنان با توجه به عملکرد و رفتارشان در یکی از گروه ها جای می گیرند. توزیع اجباری به صورت زیر می تواند صورت گیرد.

حداقل شایستگی	۱۰ درصد کارکنان
کمتر از متوسط	۲۰ درصد کارکنان
متوسط	۴۰ درصد کارکنان
خوب	۲۰ درصد کارکنان
عالی	۱۰ درصد کارکنان

### ب) روش های ارزیابی مبتنی بر مقایسه فرد با معیارهای مطلق و از پیش تعیین شده

۱. مقیاس رتبه بندی ترسیمی: با استفاده از این مقیاس، ارزیاب می تواند کارمند را با توجه به هر یک از ابعاد مختلف عملکردش، با استفاده از پیوستاری که نقاط مختلف آن به روشنی تعریف شده است، ارزیابی نماید. در این روش پس از تعیین تعدادی عامل، کارکنان را بر حسب هر یک از عوامل با درجاتی از قبیل برجسته، خوب، متوسط، ضعیف یا غیرقابل قبول ارزیابی می کنند و برای هر یک از نقاط موجود در پیوستار می توان امتیاز خاصی مشخص کرد (برای مثال از امتیاز ۵ برای عملکرد برجسته تا امتیاز ۱ برای عملکرد غیرقابل قبول). در نهایت با جمع امتیازات مربوط به هر یک از ابعاد مختلف عملکرد، امتیاز کلی هر یک از کارکنان مشخص خواهد شد. در این حالت اگر برخی از ویژگی ها از اهمیت خاصی برخوردار باشند، قبل از محاسبه امتیاز کلی باید برای آن ویژگی خاص «ضریب وزنی» خاصی را تعیین و در امتیاز آن عامل ضرب نموده و سپس مجموع امتیازات یک کارمند را محاسبه کرد.

۲. مقیاس استانداردهای مختلط: این مقیاس به ارزیابی توصیف رفتارها و ویژگی های شخصیتی می پردازد. تفاوت عمده بین این مقیاس و مقیاس رتبه بندی ترسیمی در این است که رفتار یا ویژگی های شخصیتی در این مقیاس به طور تصادفی ارزیابی و مرتب می شود و طبقه بندی های عملکردی که بر اساس این مقیاس باید سنجیده شوند، شناسایی نمی گردند. ارزیاب نیز بدون در نظر گرفتن امتیاز مربوط به هر یک از این معیارها و بدون اینکه امتیاز ارزیابی برایش مشخص شود، هر عنوان را با گذاشتن یک علامت، «+» در کنار عنوانی که عملکرد کارمند بهتر از توصیف مربوطه باشد، علامت «-» در صورتی که عملکرد کارمند پایین تر از سطح توصیف مربوطه باشد، پاسخ می دهد در نهایت نمره کارمند در هر طبقه عملکردی بر اساس الگوی پاسخگویی ارزیاب به معیارها محاسبه می شود.



**۳. چک لیست:** یکی از سیستم های بسیار متداول در تعیین شایستگی کارکنان سیستم چک لیست است. چک لیست ها شبیه مقیاس های رتبه بندی ترسیمی هستند. در مقیاس رتبه بندی ترسیمی صفات افراد را به عنوان معیار عملکرد انتخاب و استفاده می کنند. در چک لیست ها اغلب اوقات از شرح رفتار استفاده می کنند. اختلاف اساسی بین دو روش رتبه بندی ترسیمی و چک لیست در این نکته مهم است که در چک لیست ها جهت تعیین معیارهای عملکرد و استانداردها از تجزیه و تحلیل شغل استفاده می شود و پس از مشخص شدن وظایف اصلی شغل یا به عبارتی وظایفی که نقش اساسی در انجام شغل دارند نسبت به تهیه چک لیست ها اقدام می شود ولی رتبه بندی ترسیمی اغلب اوقات بر اساس تجزیه و تحلیل شغل نیست.

**۴. مقیاس رتبه ای رفتاری:** این مقیاس ها از دو جهت با مقیاس های رتبه ای ترسیمی تفاوت دارند؛ اول اینکه در این مقیاس ها از مدیران خواسته می شود که کارمندان خود را از لحاظ یک مجموعه رفتار کاری که با شغل خاص ارزشیابی شونده ارتباط مستقیم دارد مورد ارزشیابی قرار دهند. این در حالی که در مقیاس رتبه ای ترسیمی افراد بر مبنای ویژگی های عمومی شخصیتی ارزشیابی می شوند و در مقیاس رتبه ای رفتاری، کارمندان از لحاظ میزان رفتار مؤثر مربوط به الزامات خاص شغلی مورد ارزشیابی قرار می گیرند. دوم اینکه هر یک از پاسخ ها در طول ابعاد مقیاس های رتبه ای رفتاری به نمونه های خاصی از رفتار شغلی مطابق با عملکرد خوب، متوسط، ضعیف و نظایر آن مربوط یا متصل شده اند. این نمونه های رفتاری به ارزیابی کننده کمک می کند تا رتبه های خود را مستقیماً به رفتار شغلی ارزشیابی شونده مرتبط کند. این روش با مقیاس های رتبه ای ترسیمی که فقط صفاتی از قبیل «خوب» و «ضعیف» را برای بیان مشخصات و عملکرد کارمند به کار می برد، متفاوت است.

**پ) روش های ارزشیابی مبتنی بر استاندارد عملکرد فردی**

سیستم های ارزشیابی عملکرد مبتنی بر استانداردهای فردی نوعاً سیستم های هدف گرا، نتیجه گرا یا ستاده گرای مدیریت عملکرد هستند. این روش ها برخلاف ارزشیابی های مبتنی بر عملکرد عمومی که بر معیارهای کلیشه ای و رفتاری تأکید دارند، بر معیارهای ستاده ای یا نتیجه ای تأکید می ورزند. نظام های «هدف گرا» یا «نتیجه گرا» اهداف سازمان را در مدت زمانی مشخص در نظر می گیرند و آنها را در میان بخش های مختلف سازمان، با توجه به ماهیتشان تقسیم می کنند و بخش های مختلف سازمان نیز به نوبه خود اهداف بخشی را میان اداره های خود تقسیم می نمایند و این تقسیم تا آنجا ادامه می یابد که اهداف عملکرد هر کارمند و محصول مورد انتظار وی در مدت زمان معین مشخص می گردد. سه روش که در این تقسیم بندی قرار می گیرند عبارتند از:

**۱. روش شاخص مستقیم:** این روش تنها به نتیجه کلی عملکرد شغل مربوط می شود. در این روش استانداردهای عملکرد ممکن است توسط سرپرست تعریف شود یا میان سرپرست و کارمند مورد توافق قرار گیرد. هر روشی که به کار رود استانداردهای عملکرد دارای ماهیت کلی بوده و از محصول یا نتیجه مورد انتظار شغل نشأت می گیرند.

سطح عملکرد هر یک از اهداف کلی به صورت واقعی و غیرانتزاعی تعریف می شود و رتبه بندی عددی عملکرد که سطوح عملکرد را بر اساس هدف نشان می دهد، معین می شود. عملکرد کلی توسط جمع زدن رتبه های عددی و رسیدن به یک شاخص کلی عملکرد به دست می آید.

**۲. روش استانداردها:** این روش شبیه روش شاخص مستقیم است ولی به جای استفاده از معیار، محصول کلی کار (به دست آوردن بازارهای جدید) و استانداردهای عددی، این روش محصول یا نتیجه واقعی را با یک مجموعه از انتظارات جزئی تر مقایسه می کند و این انتظارات یا استانداردهای عملکرد نیز شرایطی را مشخص می کند که به هنگام انجام رضایتبخش یک کار وجود خواهد داشت. این مجموعه انتظارات و استانداردها عموماً از طریق مذاکره میان کارمند و سرپرست یا میان گروه متصدیان شغل و سرپرست طراحی می گردد.

**۳. مدیریت بر مبنای هدف:** این روش با روش استانداردها متفاوت است. در روش استانداردها سطح قابل قبول عملکرد برای تمامی وظایف اصلی یک شغل تعریف می شود اما در مدیریت بر مبنای هدف سطح قابل قبول عملکرد برای وظایف انتخاب شده تعریف می شود نه تمام وظایف اصلی یک شغل. این اهداف عملکرد یا سطح قابل قبول عملکرد معمولاً برای یک دوره یکساله تعیین می گردد. این تفاوت در هدف مداری موجب می شود که در سیستم مدیریت بر مبنای هدف نسبت به روش استانداردها، از استانداردهای عملکرد کمتری استفاده شود. فرآیند مدیریت بر مبنای هدف با یک جلسه گفتگو بین سرپرست و کارمندان شروع می شود که در طول جلسه هر دو طرف در رابطه با اهداف شغلی اصلی زیردست برای سال آینده و نتایج عملکردی لازم و ضروری توافق می نمایند. فرآیند مشارکتی هدف گذاری در MBO سرپرست را قادر می سازد تا اهداف هر بخش یا قسمت را به هریک از کارکنان انتقال دهد و با کارکنان هر بخش در مورد راه هایی که آنان می توانند مشارکت نمایند بحث و بررسی داشته باشد. به علت اینکه موفقیت گذشته در دستیابی به موفقیت آینده تأثیر خواهد داشت، لذا سرپرست و کارمند ابتدا میزان موفقیت زیردست را در دستیابی به اهداف قبلی و دلایل شکست یا موفقیت او را بررسی کنند. این ارزشیابی کمک می کند تا اطمینان حاصل شود که اهداف کاری مورد توافق چالشی باشند و در عین حال دست نیافتنی نباشند؛ همچنین اهداف تعیین شده مورد توافق هم در ارتباط با اهداف واحد باشند و هم در ارتباط با اهداف شغلی کارمند.

**ت) سایر روش ها**

برخی روش های دیگری برای ارزشیابی وجود دارند که در سه دسته بالا قرار نمی گیرند که در ادامه به آنها اشاره می شود.

**۱. روش ثبت وقایع حساس:** در این روش عملکردها و یا تصمیم گیری های بسیار خوب یا بسیار بد کارکنان در حین انجام وظایف و مسئولیت هایشان مورد ثبت قرار می گیرند. اگر عمل فرد تأثیری مهم و

Management By Objective (MBO)



بسیار چه مثبت و چه منفی در عملکرد واحد داشته باشد این عمل یک واقعه حساس به شمار می آید. در پایان دوره نیز ارزشیابی کننده با استفاده از این وقایع حساس به ارزیابی فرد می پردازد. طبیعی است که برای استفاده شایسته از این روش، ارزیاب باید از عملکرد فرد طی یک دوره کامل ارزیابی (مثلاً یکسال گذشته) یادداشت بردارد، نه چند ماه یا چند هفته آخر دوره. استقرار روش وقایع حساس مستلزم استفاده از رویه های زیر است:

- تعلیم سرپرستان به اصول روابط انسانی و ایجاد مهارت در تشخیص رویدادها و فلسفه این گونه ارزیابی ها.
- تعلیم نحوه تشخیص و ثبت وقایع حساس و روش به کارگرفتن آن در ارزیابی.
- آشنا ساختن سرپرستان به مهارت های مصاحبه و نحوه انجام مذاکره با متصدیان در زمان واقعه و بعد از آن.

**۲. روش توصیفی:** این روش گاهی روش برگ سفید نیز نامیده می شود. در این روش هیچ گونه فرضی به کار نمی رود و از ارزشیابی کننده خواسته می شود تا شرحی در ارتباط با چگونگی عملکرد فرد بنویسد. همان طوری که مشخص است، این روش به قدرت توصیف و تشریح و هنر نوشتن ارزشیابی کننده بسیار وابسته است.

**۳. ارزشیابی ۳۶۰ درجه:** با استفاده از این روش ارزشیابی می توان اطلاعات نسبتاً کاملی را درباره کارکنان به دست آورد. در این روش کارکنان به وسیله چهار دسته یعنی سرپرستان، زیردستان، همکاران و مشتریان مورد ارزیابی قرار می گیرند. امروزه استفاده از این روش متداول گردیده و معمولاً از آن برای تعیین نیازهای آموزشی (و نه افزایش حقوق) استفاده می شود. روش کار نیز بدین صورت است که از افراد بخواهند پرسشنامه هایی را در ارتباط با ارزیابی عملکرد دیگران تکمیل نمایند و سپس با استفاده از سیستم های کامپیوتری اطلاعاتی که از چهار دسته مذکور به دست می آید، مورد تجزیه و تحلیل و ارزیابی قرار می دهند. سپس نتیجه این ارزیابی ها را به کسی که مورد ارزیابی قرار گرفته است داده و ارزشیابی شونده نیز با توجه به نتیجه ارزشیابی اش، پس از گفتگو با سرپرست خود، برنامه ای را جهت بهبود عملکرد خود تهیه می نماید.

**۴. روش انتخاب اجباری:** در این روش ابتدا در ارتباط با شغلی که قرار است فرد شاغل در آن مورد ارزیابی قرار گیرد عبارات و عوامل تنظیم شده را در دسته های چهارتایی یا دوتایی تنظیم می کنند و سپس بدون آنکه ارزشیابی کننده در جریان ارزش عددی عبارات و عوامل تنظیم شده قرار داشته باشد می خواهند تا یکی از چهار مورد یا دو مورد (بیشتر یا کمتر) را که بهتر با وضع کارمند مطابقت دارد انتخاب کند. این روش به نحوی است که آزادی سرپرست را محدود نموده و کمتر می تواند در جهت مقاصد خاص خود عمل نماید. طراحی و تدوین عوامل ارزیابی مربوط به این روش در واقع تخصص خاصی را می طلبد که باید در سازمان های گسترده و پیچیده امروزی بیشتر به آن پرداخته شود.

**روش انتخاب اجباری معایبی نیز دارد که عبارتند از:**

- الف) مستلزم بررسی های زیاد و صرف وقت جهت تنظیم سوالات است.
- ب) مستلزم صرف هزینه نسبتاً زیادی است.
- پ) به علت اینکه نوعی بی اعتمادی در امر ارزیابی را نشان می دهد، به روحیه سرپرستان لطمه وارد می سازد.
- ت) به علت اینکه ارزیاب دقیقاً نحوه ارزیابی و نتیجه آن را نمی داند، مصاحبه مشاوره ای با زیردستان چندان مفید نخواهد بود.

**۶-۱۵- کاربرد سیستم های ارزیابی شاغلین**

انتخاب و اجرای یک و یا تلفیقی از دو و یا چند سیستم ارزیابی شاغلین مستلزم توجه به پاره ای مسائل و نکات ضروری است. با استفاده از سیستم های ارزیابی که به تفصیل در بالا ذکر شد، نتایج بسیار مثبتی نصیب سازمان خواهد گردید. از جمله مسائل و نکات مهمی که همیشه بایستی در این مورد رعایت گردد، عبارت است از:

**۱. هماهنگی در ارزیابی کلیه سطوح سازمانی:** از آنجا که ارزیابی شاغلین یک سازمان می بایستی برای تعیین شایستگی بدون وقفه و یا تبعیض در تمام سطوح سازمانی انجام پذیرد، عمل ارزیابی کار شاغلین یک فعالیت مستمر و پُرتکرار امور پرسنلی یک سازمان به شمار می رود. بنابراین عمل ارزیابی در تمام سطوح سازمانی می بایستی یکنواخت بوده و کلیه افراد و واحدهای سازمانی را در برگیرد. در این صورت است که امکان مقایسه بین ارزش های فردی در واحدهای مختلف کاملاً روشن می شود و از قضاوت های سطحی و بی مورد در مورد کارکنان جلوگیری به عمل می آید.

**۲. تعمیم یک نظر کلی:** عمل ارزیابی شاغلین عملی کلی بر روی ارزش های فردی است، از این رو می بایستی در عمل ارزیابی همیشه تمام جنبه های مثبت و منفی شاغلین مورد ارزیابی دقیق قرار گیرد و از توجه و یا اعتبار دادن به بخشی از نقاط ضعف و یا قوت کارکنان جلوگیری به عمل آید. عواملی چند از قبیل اعمال اغراض شخصی، پیروی از تعصبات مذهبی، نژادی، قومی، خویشاوندی، هم جنسی، هم مسلکی و بالاخره رفاقت و دوستی در تعیین شایستگی اثرات نامطلوب به جای خواهند گذاشت. از طرفی دیگر تنها اتکا بر یک و یا چند صفت اصلی به تنهایی نمی تواند ملاک و معیاری برای ارزیابی به شمار آید. از این رو همیشه ارزیابی کنندگان می بایستی در ارزیابی، کل مجموعه فعالیت ها را که از اجزاء متشکله فعالیت های شغلی و درجه شرکت مساعی مشاغل به وجود آمده مدنظر قرار داده و مورد ارزیابی قرار دهند.

**۳. تمایل به ارزش حد وسط:** از آنجا که اغلب سرپرستان در عمل ارزیابی معمولاً از بررسی ها و فرمول های آماری که به نرمال شدن نتایج می انجامد، استفاده نمی کنند، از این رو عمل ارزیابی آنها یا گرایش به قسمت حداکثر یعنی عالی پیدا می کند و یا اینکه به حد متوسط متمایل می شود. بنابراین برای رفع این نقیصه، روش انتخاب اجباری در تعیین شایستگی جایگزین تا سرپرستان بدون آنکه دچار انحرافات قضاوتی شوند، بتوانند ارزیابی را انجام دهند. بدین ترتیب سرپرستان مجبور می شوند که با



دقت درباره خصوصیات و نحوه عملیات کارمندان به اظهار نظر نرمال بپردازند. از آنجا که در یک منحنی ارزیابی نرمال اکثریت افراد در حد متوسط قرار می گیرند. تمایل به اظهار نظر در حد وسط به صورت ناخود آگاه در سرپرستان به وجود می آید و ضروری است که سرپرستان نسبت به این موضوع دقت لازم به عمل آورند.

**۴. بازخور اطلاعات و نتایج حاصله به کارمندان:** از آنجا که سعی و کوشش مدیران صرف افزایش کارایی و تولید مرغوب تر می شود، از این تمام فعالیت های آنان در همین راستا تلقی می گردد. به همین طریق عمل ارزیابی هم برای تشویق کارمندان به کارایی بیشتر و رفع نقایص محیط کار و افزایش تولیدات مطلوب تر است. از این روی پس از اجرای سیستم ارزیابی بایستی کارمندان را از طریق کاربرد اصول و مفاهیم علمی روابط انسانی از نتایج حاصله مطلع نموده تا آنها نقاط ضعف و یا قوت خویش را بهتر بشناسند و در تقویت آنها کوشش نمایند.

## ۶-۱۶ - خلاصه فصل

از آنجایی که توانایی، دانش و بینش، مهارت و تخصص برای جذب نیروی انسانی از اهمیت خاصی برخوردار است، گماردن فرد مناسب به شغل مناسب از مباحث مهم در جذب و نگهداری نیروی انسانی تلقی می گردد. نگاهی کوتاه به تاریخچه ارزیابی کارکنان در جهان و ایران از لحاظ قدمت و محتوا نشان از اهمیت ویژه این بحث دارد.

ساده ترین تعاریفی که می توان از ارزیابی ارائه داد، سنجش و قضاوت در رفتارها، شایستگی ها و لیاقت های فردی به منظور انتصاب در مشاغل است. مبانی اجرای ارزیابی کارکنان از مبانی ارزشی و علمی تشکیل گردیده است. اهدافی که از ارزیابی عملکرد دنبال می گردد در تعیین بازدهی کار یا بهره وری، تعیین کارایی، تعیین کارآمدی، طبقه بندی عادلانه کارکنان، برنامه ریزی نیروی انسانی، کارمندیابی و انتخاب، آموزش و بهسازی، تشویق و تنبیه، شناسایی استعدادهای افراد خلاصه می شود.

معیارهایی که در ارزیابی عملکرد در نظر گرفته شده است به طور کلی در سه دسته: (۱) معیارهای کاری، (۲) معیارهای اخلاقی و (۳) معیارهای ارزشی خلاصه می گردد. مقیاس های ارزیابی عملکرد نیز به صورت مقیاس های عینی و ذهنی مطرح است. در ارزیابی عملکرد از منابعی مانند سرپرستان، ارباب رجوع، همکاران و خودارزیابی می توان بهره جست. روش های متعدد ارزیابی نیز وجود دارد که همواره می توان از یک روش و یا ترکیب چند روش برای انجام ارزیابی استفاده کرد.

## ۶-۱۷ - پرسش ها

۱. اصولاً ارزیابی در جهان و ایران از چه زمانی مورد توجه قرار گرفت؟ (تاریخچه ارزیابی)
۲. ارزیابی چیست؟ (ذکر حداقل چهار تعریف ضروری است.)
۳. نظر اسلام در خصوص ارزیابی چیست؟
۴. نظرات علمی در مورد ارزیابی را توضیح دهید.

۵. جایگاه ارزیابی را شرح دهید.
۶. معیارهای ارزیابی را بیان کنید.
۷. دسته بندی مقیاس های ارزیابی عملکرد را بیان کنید.
۸. اهداف ارزیابی در مدیریت منابع انسانی را نام برده، توضیح دهید.
۹. برای گزینه های زیر به اختصار توضیح کافی ارائه نمایید:
 

الف) روش رتبه بندی	ب) روش توزیع اجباری
پ) روش انتخاب تشریحی اجباری	ت) روش چک لیست
۱۰. مقایسه های رتبه ای رفتار چه فایده یا استفاده ای دارد؟ نارسایی های آن را نیز ذکر کنید.
۱۱. در روش مدیریت بر مبنای هدف (MBO) چه مراحل باید طی شود؟
۱۲. خلاصه ای از آنچه که در مورد روش های ارزیابی شاغلین برداشت کرده اید را حداقل در ده خط بیان کنید.



## فصل ۷ - جبران خدمات کارکنان

### ۷-۱- اهداف رفتاری

- از خواننده انتظار می رود پس از مطالعه این فصل بتواند:
۱. منظور از جبران خدمات کارکنان را توضیح دهد.
  ۲. اصول حاکم بر امور حقوق و مزایای نقدی را بیان کند.
  ۳. روش های بررسی حقوق و دستمزد را بیان کند.
  ۴. روش های افزایش حقوق و مزایا را توضیح دهد.
  ۵. تئوری های طرح نظام پرداخت را بیان کند.
  ۶. ویژگی طرح مناسب و رضایت بخش را توضیح دهد.
  ۷. عوامل مؤثر در تعیین حقوق مبنا و اجزاء تشکیل دهنده حقوق را شرح دهد.
  ۸. عوامل اصلی و فرعی مؤثر در حقوق فردی را بیان کند.
  ۹. عوامل اصلی و فرعی مؤثر در تعیین امتیازات شغلی را توضیح دهد.
  ۱۰. شرایط تعیین فوق العاده ها را توضیح دهد.
  ۱۱. تسهیلات امور رفاهی را از دیدگاه مبانی ارزشی بیان کند.
  ۱۲. اهداف رفاه را توضیح دهد.
  ۱۳. رفاه را از دیدگاه منابع علمی مدیریت بیان نماید و مدل های رفاه را تشریح کند.
  ۱۴. عوامل مؤثر در جبران خدمات به صورت رفاهی را توضیح دهد.
  ۱۵. منافع کارکنان، سازمان و اجتماع را از منظر رفاه توضیح دهد.
  ۱۶. عناوین مربوط به امور رفاهی را همراه با ضرورت تأمین آنان بیان کند.

### ۷-۲- مقدمه

ارزش نیروی کار کارکنان چه آنان که در بخش های عمومی به عنوان کارکنان دولت یا نهادها و یا مؤسسات عمومی فعالیت می کنند یا آنان که در بخش خصوصی به عنوان کارگران در تولید کالا و خدمات برای کارفرمایان مستقیم یا غیرمستقیم فعالیت دارند از طریق وجوهی است که به صورت کلی تحت عنوان «حقوق و دستمزد»، «اجرت»، «مزد» و «مزایا» اعم از نقدی و غیرنقدی یا عناوین مشابه تحت عنوان حقوق، مزایا و یا تسهیلات رفاهی جبران می گردد که اصولاً بخشی عمده ای از هزینه تولید کالا و خدمات را تشکیل می دهد. لذا توجه به این مهم همواره از اساسی ترین موضوعات در برنامه ها و سیاست های



کارفرما، دولت ها و خط مشی های نظام اداری و اجرایی برای سازمان ها و دستگاه ها اعم از بخش دولتی و خصوصی است. آنچه مشخص است مسأله اصلی ارائه نیروی کار از طرف کارکنان، در حقیقت کسب درآمد است که از طریق آن معیشت و رفاه خود یا خانواده خود را تأمین نماید ضمن اینکه میزان حقوق و مزایایی که در ازاء عرضه کار دریافت می کنند، به نوعی نشانگر اهمیت و شأن اجتماعی آنان نیز می باشد. بنابراین موضوع پرداخت یکی از ابعاد مهم و مسائل عمده اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی جامعه است. به ویژه آنکه از مباحث اساسی و پایه ای مدیریت منابع انسانی نیز به شمار می رود.

لازم به توضیح است که اصطلاح جبران خدمت<sup>۱</sup> در بعضی موارد مترادف با اداره حقوق و دستمزد در نظر گرفته شده است اما این اصطلاح مفهوم گسترده ای دارد و منظور از جبران خدمات فقط به دریافتی نقدی یا غیرنقدی مانند حقوق و مزایا که حاصل انجام وظایف و مسئولیت های شغل است، نمی باشد. بلکه شامل تمام دریافتی هایی است که به طبیعت شغل یا سایر موارد مرتبط با کار فرد باز می گردد<sup>۲</sup> به هر حال به صورت عرفی اداره حقوق و دستمزد را می توان صرفاً به پرداختی های معمولی تحت عنوان حقوق و مزایا اختصاص داد. اما جبران خدمت به هر نوع دریافتی یا ارزشی گفته می شود که سازمان یا کارفرما در قبال انجام کار، پرداخت یا فراهم می کند.

به طور کلی می توان خط مشی های مدیریت منابع انسانی درباره جبران خدمت کارکنان را به این شرح خلاصه کرد: جبران خدمات کارکنان از طریق پرداخت های مالی (مستقیم یا غیرمستقیم) که شامل حقوق فردی، مزایای شغلی، فوق العاده ها و هزینه ها و ... است صورت می گیرد. جبران خدمت مالی مستقیم آن بخشی از جبران خدمات است که شاغل به صورت حقوق و دستمزد، اجرت، مزد و موارد نظیر آن دریافت می کند. ولی جبران خدمات مالی غیرمستقیم سایر دریافتی های نقدی است که در قالب موارد فوق نمی گنجد اما به طور غیرمستقیم برای کارکنان نقش مالی دارد. این دریافتی عموماً بسیار متنوع است. یکی از موارد بسیار مهم این امر حقوق بازنشستگی است. در تقسیم بندی های دیگر نظام جبران خدمات را به حقوق، مزایا و امور رفاهی تقسیم می کنند. همچنین در برخی موارد دیگر این تقسیم بندی شامل جبران خدمات مستقیم (پرداخت های حقوق پایه، استحقاقی، تشویقی یا هزینه تسهیل درمان)، پرداخت هایی برای زمان هایی که کار انجام نمی شود (بازنشستگی)، خدمات رفاهی و درمان های اضافی می شود.

برخی دیگر معتقدند جبران خدمت کارکنان عبارت است از خدمات مالی ارائه شده به کارکنان که مرتبط با وظایف و مسئولیت های شغل است که از انجام آن فرد احساس رضایت دارد و لذت می برد و به هر حال در ارتباط با وظایف شغلی معنی پیدا می کند و قسمت دیگر جبران خدمات غیرمالی است که از محیط پیرامون شغل حاصل می شود و به تأمین نیازهای اجتماعی کمک می کند<sup>۳</sup> به طور خلاصه می توان جبران خدمات را به هر یک از اشکال ذیل تعریف کرد:

۱. جبران خدمات نیروی انسانی به هر نوع از پرداخت هایی که نیروی انسانی در قبال انجام کار سازمانی در طول مدت زمانی معین و مقرر دریافت می کند اشاره دارد.

<sup>۱</sup> Compensation

۲. جبران خدمات نیروی انسانی به پاداش های مالی و غیرمالی که نیروی انسانی در قبال انجام کار در سازمان به طور منصفانه و عادلانه دریافت می کند اشاره دارد.

۳. جبران خدمات به پاداش های بیرونی و درونی اشاره دارد که به وسیله سازمان جهت ارائه پاداش منصفانه و مناسب به خدمات کارکنان پایه گذاری شده است.

در این بخش موضوع در دو قسمت. (۱) پرداخت های مالی جبران خدمات (نقدی)، و (۲) تسهیلات و امکانات رفاهی کارکنان مورد بررسی قرار می گیرد. مجموعه این موارد اعم از پرداخت های نقدی و غیرنقدی مستقیم و غیرمستقیم مرتبط با شغل یا محیط شغلی (شکل ۷-۱) تحت عنوان مدل جبران خدمات آمده است. قبل از توضیح تقسیم بندی اشاره شده به برخی مسائل عمومی و مشترک در نظام جبران خدمت اعم از نقدی و غیرنقدی، مستقیم یا غیر مستقیم اشاره خواهد شد.

### ۷-۳- قسمت اول: اصول مدیریت امور حقوق و مزایا

در صورتی که هدف دستیابی به ضابطه ای صحیح و اصولی برای موضوع پیچیده ای چون «پرداخت» باشد، بدیهی است می بایستی واحدهایی که نقش ارائه خط مشی و برنامه ریزی را در موارد مذکور به عهده دارند به طور فعال در جریان مسائل مربوط به نظام پرداخت قرار داشته باشند. به علاوه در این گونه مدیریت ها، ضرورت ایجاد بخش هایی با دفاتر پژوهشی که در موارد گوناگون موضوع پرداخت به مطالعات و بررسی های عمیق و همه جانبه می پردازند، بیش از پیش احساس می گردد.

بعضاً مشاهده می گردد در برخی از سازمان ها و مؤسسات، برنامه مدون و منظمی جهت مسائل مربوط به حقوق و مزایا وجود ندارند. به علاوه پرداخت در این سازمان ها از یک خط مشی و اصول منطقی تبعیت ننموده و اصل پرداخت حقوق مساوی برای مشاغل نسبتاً مشابه کمتر مورد توجه قرار می گیرد.

بدیهی است وجود تفاوت فاحش حقوق و مزایای کارکنانی که به مشاغل مشابه به اشتغال دارند، نارضایتی و دلسردی از کار را برای آنان به دنبال خواهد داشت. مهمترین اصول مدیریتی که یک نظام پاداش دهی جهت ایجاد رقابت و نیل به اهداف سازمان عبارت است از:

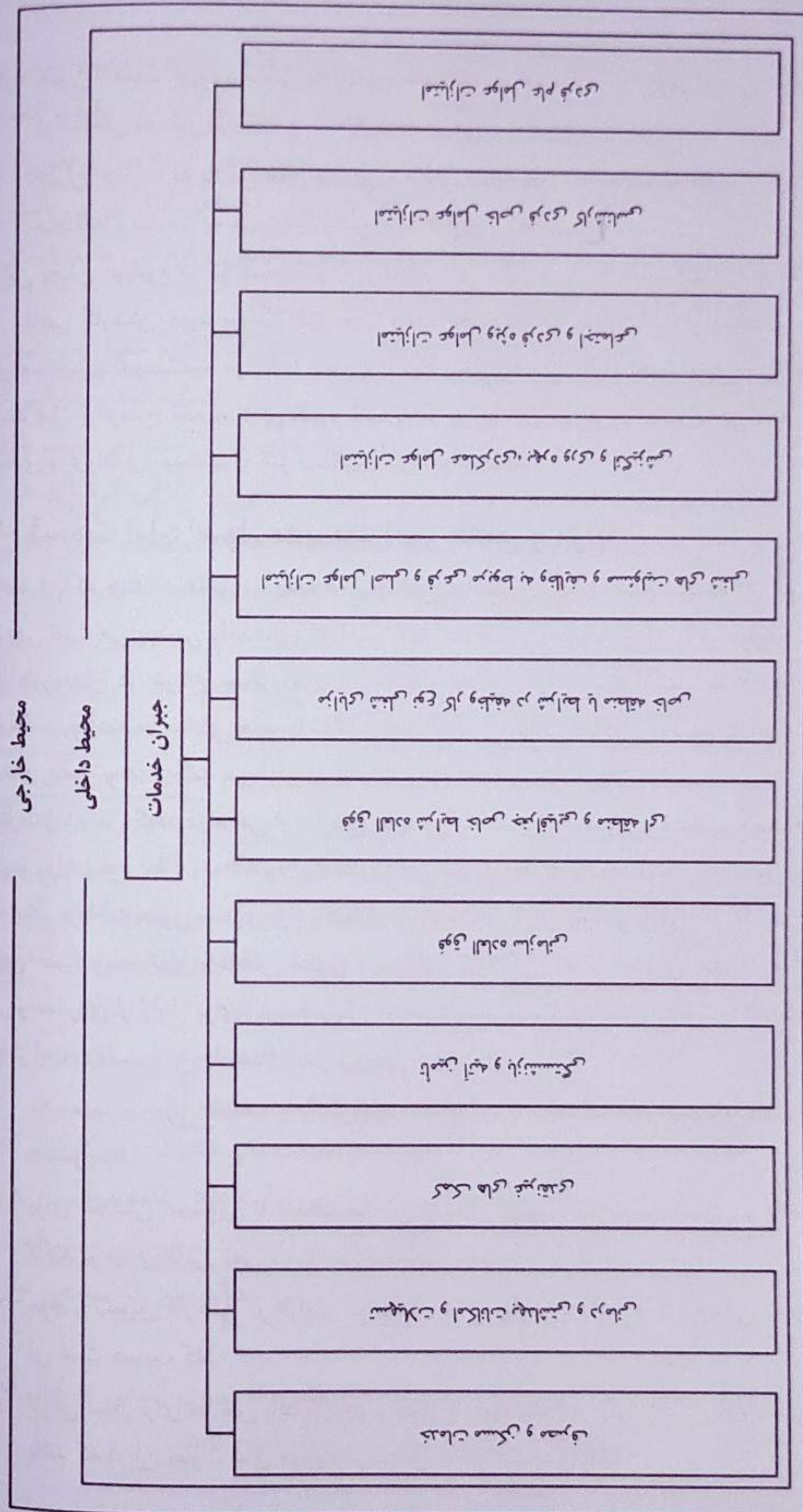
۱. یک سیستم جبران خدمات یا پاداش باید اهداف فرد را با اهداف مهم استراتژیک سازمان متوازن و همسو ببیند.
۲. برای کارکنان همسویی با اهداف سازمان از قبیل کیفیت، تمرکز بر مشتری و یا سایر اهداف با تأکید بر نظام پاداش دهی به روشنی مشخص باشد.
۳. موجب تشویق کارکنان در افزایش توانمندی ها و مهارت ها باشد و از فرهنگی که سازمان در پی آن است حمایت کند.
۴. ارزش شغل برای سازمان باید به نحو صحیح و دقیق مشخص گردد؛ لذا برنامه معینی وجود داشته باشد که در آن تفاوت های موجود در عوامل شغلی مشخص باشد.



۵. میزان کارایی و همچنین سهم مشارکت کارکنان در به ثمر رساندن اهداف سازمان تعیین گردد. همچنین توجه لازم به نوع و متصدی شغل بر حسب توانایی های فردی شود.
۶. سطح حقوق پرداختی به طور کلی با سطح حقوق مشاغل مشابه در بازار کار، قابل قیاس باشد. بدیهی است برای نیل به اهداف مزبور انجام ارزشیابی مشاغل و داشتن یک ساختار منطقی مزد، لازم و ضروری است.
۷. برای به هنگام نگهداشتن نظام پرداخت، مدیریت امور حقوق و دستمزد باید در جریان آخرین دگرگونی ها و تغییرات مربوط به سطح دستمزد در بازار کار، باشد. اگر چه ممکن است نتوان یا به پای تغییرات ایجاد شده حرکت نمود، اما آگاهی از این دگرگونی ها، سرانجام منتهی به تدوین نظام پرداخت مبتنی بر واقعیت خواهد گردید.
۸. بنا به شرایط اقتصادی، اجتماعی و سیاسی در برخی از کشورها از جمله کشورهای توسعه یافته اروپایی، در بیشتر سازمان ها و مؤسسات عمده به طور سالانه، کلیه حقوق ها مورد تجدید نظر قرار می گیرد یا در برخی دیگر نظیر ترکیه همه ساله با کاهش یا افزایش تورم، ضریب جدول حقوق کارکنان تعدیل می گردد.
۹. هنگامی که کارکنان مسئولیت مهمتری را عهده دار می گردند، باید میزان دریافتی حقوق و مزایای آنها نیز با نوع وظایف و مسئولیت های جدید متناسب باشد. در کلیت امر پرداخت برابر در برابر کار و شرایط برابر رعایت گردد.
۱۰. بررسی های دقیق در زمینه حقوق و مزایای پرداختی به منظور فراهم نمودن پایه و مبنای تهیه جداول حقوق بر اساس رعایت اصول عدالت و انصاف، لزوماً باید انجام پذیرد.
۱۱. دستیابی به راه حل های دقیق و منصفانه در مورد حقوق و دستمزد، مستلزم اجرای پژوهش های عمیقی است که باید با در نظر داشتن اهداف سایر نظام های مربوط، در بخش خصوصی و دولتی، صورت پذیرد. در بسیاری از کشورهای پیشرفته، مراکز و مؤسساتی ایجاد شده اند که به طور اختصاصی در مسائل مربوط به پرداخت حقوق و مزایا به تحقیق و پژوهش می پردازند.
۱۲. نکته مهم و اساسی در زمینه نظام پرداخت، بحث انگیزش و توجه به تئوری ها و نظریه های موجود است؛ اعم از بحث تأمین حداقل ها یا امنیت شغلی و رفاه کارکنان، یا نارضایتی شغلی و سایر عوامل مؤثر در تقویت انگیزه های شغلی که قطعاً باید به آنها توجه شود.

### ۷-۳-۱- انگیزش و مسائل مربوط به آن در تأمین رضایت کارکنان

انسان موجودی است منطقی و برای رفتار خود دلایلی دارد. این رفتار عامل اصلی انگیزه های او برای کار کردن است. از انگیزش برای انجام کار تعاریف و برداشت های متفاوتی شده است ولی همه صاحب نظران تا حدودی بر این اصل توافق دارند که انگیزش عامل داخلی است و هدف از آن برانگیختن، هدایت و کامل کردن رفتار یک انسان است. البته انگیزش از سایر عوامل همانند تجربه، توانمندی ها و توانایی های جسمی و محیطی که بر رفتار یک شخص تأثیر دارد متفاوت و متمایز است. شناخت این انگیزه ها و بها دادن به آنها



شکل ۱-۷. جبران خدمات کارمندان



موجب رسیدن به اهداف سازمانی است. بسیاری از اندیشمندان این انگیزه ها را عامل اصلی کار کردن افراد و موجب رضایت در انجام شغل و رسیدن به اهداف می دانند و آنها را به انواع رضایت درونی و بیرونی تقسیم می کنند.

همچنین برای شناخت موارد شوق انگیز در یک کارگر، کارمند، مدیر و سایر کارکنان در هر سطحی که هستند، ضروری است که بدانیم این افراد برای چه کار می کنند. یعنی اصولاً چرا تصمیم به کار کردن می گیرند و یا چرا شغل و یا سازمان خاصی را برای کار کردن انتخاب می کنند. به چه دلیلی آن شغل یا سازمان را ترک می کنند و با چه انگیزه و مشوقی از حداکثر توانایی های خود استفاده می کنند. برای روشن شدن موضوع بدو توضیح مختصری راجع به سوالات فوق داده می شود و سپس مروری بر تئوری های انگیزشی خواهیم داشت.

**(الف) تصمیم به کار کردن:** از نظر اجتماعی و فرهنگی کار کردن یک عامل تعیین کننده است. در جوامع امروزی از یک انسان سالم و منطقی انتظار می رود که مشغول به کاری باشد. البته در برخی کشورها و مناطق امکان دارد کسی بتواند بدون کار کردن و با استفاده از دریافتی های کمی مستقیم و غیرمستقیم به زندگی خود ادامه دهد ولی اکثر مردم برای کار کردن اهمیت زیادی قائل هستند و برای رفع نیازهای اساسی خود حتی برخی مشاغل پرخطر را نیز انتخاب می نمایند. یکی از مسائل اساسی جوامع کنونی مسأله تشویق و ترغیب افراد به کار و فراهم نمودن مشاغل مناسب برای همه افراد است.

**(ب) انتخاب یک شغل:** انتخاب یک شغل بستگی به توانایی، آموزش و فراهم شدن موقعیت مناسب دارد. راجع به این موضوع که افراد چرا شغل خاصی را انتخاب می کنند تحلیل های دقیقی وجود ندارد. اینکه چه عواملی باعث می شود افرادی مشاغل دولتی، برخی مشاغل خصوصی، بعضی کار در مؤسسات آموزشی، بیمارستان ها یا مؤسسات امور اجتماعی را انتخاب کنند اطلاعات همه جانبه ای وجود ندارد، ولی بایستی متذکر شد که بیشتر مسائل روزمره جامعه و یا پیش بینی هایی راجع به آینده وضع جامعه، در انتخاب حرفه مؤثر است.

**(پ) انتخاب یک سازمان مشخص:** افراد با توجه به مزایایی که یک سازمان ارائه می دهد و انتظاراتی که از آنها دارند تصمیم مقتضی را اتخاذ می نمایند. البته این موضوع با توجه به تجربیات موجود، چگونگی اتخاذ تصمیم در مورد پیوستن به یک سازمان را به صورت کامل تشریح نمی نماید. در برخی از موارد به عنوان مثال در انتخاب یک سازمان مشخص برای بانوان داشتن همسر، نزدیکی محل کار و منزل، داشتن فرزند و انتخاب مدرسه مناسب و همچنین در مردان از نظر محدودیت های جغرافیایی و منطقه ای بعضاً جز عوامل بسیار مؤثر و عمده است. ضمناً انتخاب شغل گاهی تصادفی و با توصیه دوستان انجام می شود. البته این امر برای افراد بسیار با تجربه و آموزش دیده، تفاوت دارد. زیرا این گروه برای تحقق هدف های خود شرایط کار، محتوای شغل و به طور کلی پرداخت های اصلی، تکمیلی و تشویقی را در نظر می گیرد.

**(ت) استفاده از حداکثر توانایی های خود:** این مسأله را می توان از دو جهت مورد بررسی قرار داد. در انجام کار یا شغل عوامل رضایت بخش و عوامل ناراضی کننده وجود دارد. عوامل ناراضی کننده معمولاً

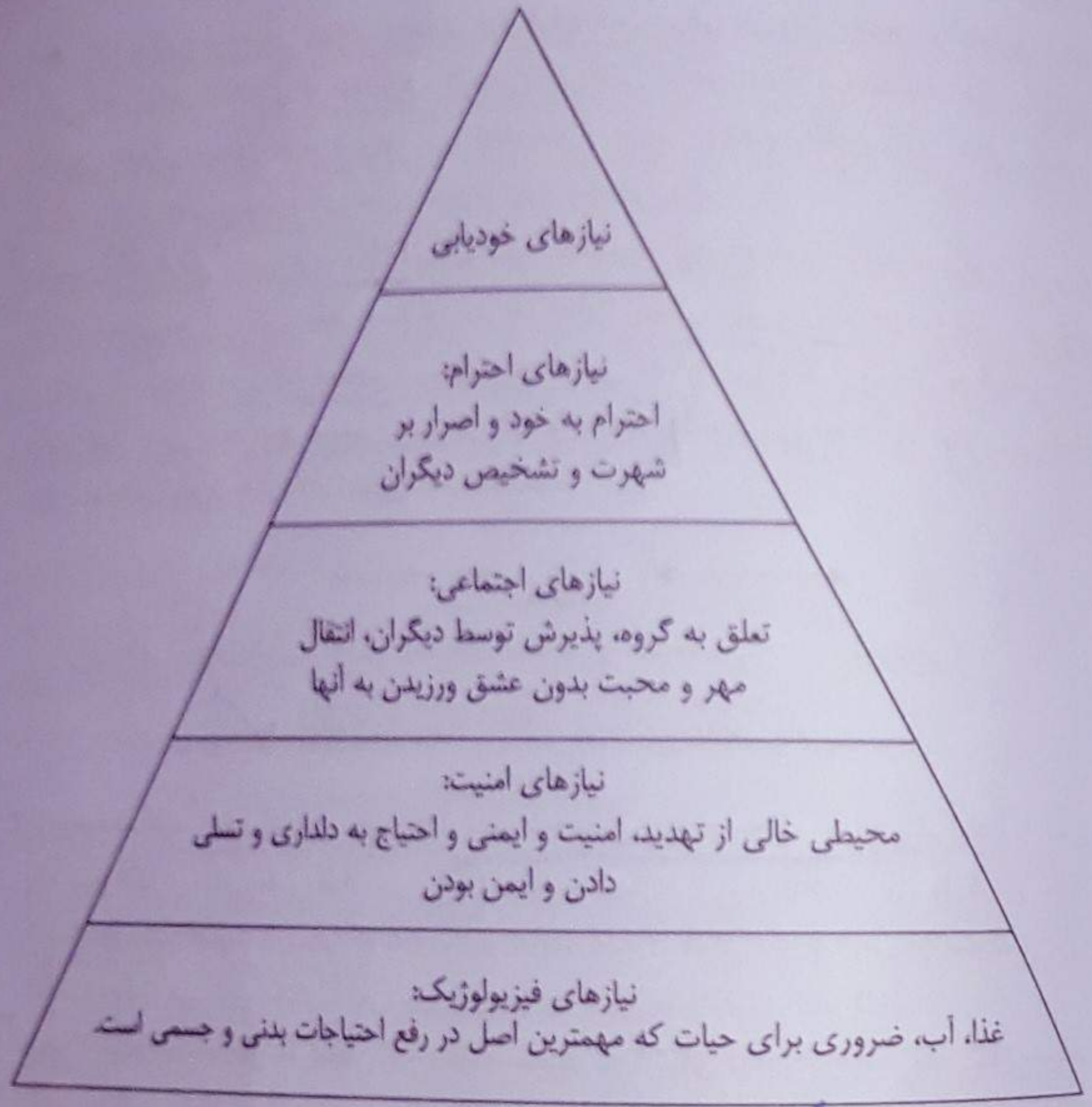
مربوط به مسائلی مانند حقوق و دستمزد، مزایای جانبی، رفتار سرپرستی، قوانین و مقررات اجرایی کار و سایر عواملی که روی شغل اثر دارند است. مثلاً اگر پرداخت مزایای جانبی بدون مقدمه قطع شود نارضایتی زیاد می شود و اگر اضافه شود موجب تشویق و ترغیب به کار بیشتر خواهد شد.

عوامل رضایت بخش و تشویق کننده به کسب مسئولیت، انجام مسئولیت، رشد و به دست آوردن شهرت و اعتبار ارتباط دارد. اگر عوامل ناراضی کننده از بین برود، در آن صورت برای عوامل مشوق پایه و اساس منطق به وجود خواهد آمد. به هر حال جهت ترغیب یک فرد برای استفاده از حداکثر ظرفیت خود در انجام کار باید علاوه بر از بین بردن عوامل ناراضی کننده، با محول کردن مسئولیت و فراهم کردن وسایل انجام آن و کمک به رشد و کسب شهرت، پاداش داد. البته برخی عقیده دارند عوامل رضایت بخش فقط برای افراد صاحب مشاغل و حرفه های تخصصی ممکن است کاربرد داشته و برای همه افراد صادق نیست. به عنوان مثال در مورد کارگران کم درآمد می توان با برآورده ساختن نیازهای اساسی آنها، مثل اضافه کردن حقوق و دستمزد، انتظار افزایش کار بیشتری داشت. ولی در مورد افرادی با تخصص های بالا با فراهم آوردن امکان تقبل مسئولیت های بزرگتر می توان انتظار کار بیشتر و بهتری را از آنها داشت.

**(ث) ترک یک سازمان:** اتخاذ تصمیم در مورد پیوستن به یک سازمان و ترک یک سازمان در حقیقت دو روی یک سکه هستند. یک فرد در یک سازمان کار می کند تا خواسته ها و نیازهای درونی و بیرونی خود را برآورده سازد. او یک سازمان را ترک می کند چون در می یابد که سازمان آنچه را که او می جسته ارائه نمی دهد. برای یک سازمان بسیار مهم است بداند چه کسی سازمان را ترک می نماید و بایستی عامل نارضایتی را جمع آوری و تجزیه و تحلیل نماید. مثلاً اگر علت ترک سازمان در درجه اول بیشتر مربوط به پرداخت حقوق و دستمزد است، بایستی نسبت به اصلاح سیستم پرداخت و ارائه یک سیستم رضایت بخش اقدام جدی نمود. به طور کلی عوامل نارضایتی که موجب ترک سازمان می شود در دو گروه عمده تقسیم بندی می شوند. آنها را به دو گروه عمده تقسیم کرد. (۱) عواملی که از نظر انجام شغل خارجی هستند؛ مثل شرایط کار، پاداش، سرپرست و غیره، (۲) عواملی که داخلی هستند و به خود شغل و نحوه انجام آن بستگی دارند. مطالعه بین عوامل رضایت بخش و بهره وری و بازگشت سرمایه می تواند در ارائه یک سیستم پرداخت منطقی به مدیران و سایر مسئولین سطح بالا کمک مؤثری به حساب آید.

**(ج) پول به عنوان مشوق:** به تجربه دیده شده است که پول برای مردم مختلف معنی متفاوتی دارد و برای یک فرد حتی معنی آن در طی زمان های مختلف تغییر می کند. در حالتی که سطح درآمد افراد پایین است، پول وسیله ای برای رفع نیازهای اساسی است. در این مورد پول یا پرداخت های پولی می تواند به عنوان یک مشوق قوی عمل نماید. در صورتی که سطح درآمد افراد بالا باشد و بالاتر برود، پول ممکن است قدرت خود را در تشویق و ترغیب این افراد تا حدی از دست بدهد. برای افرادی که آرزویشان ارضای نیازهای سطح بالاست، پول ممکن است فقط وسیله ای جهت کسب شهرت، موفقیت و ارتقاء به حساب آید. در برخی شرایط و برای بعضی افراد، افزایش پول پرداختی اگر در مقایسه با دیگران و انتظار فرد مورد نظر مقدار کمتری باشد ممکن است حتی موجب نارضایتی شود. یا در مورد کسی که کارش درخور پرداخت





شکل ۷-۲. سلسله مراتب نیازهای مزلو

۲. فردریک هرزبرگ<sup>۱</sup>: با تئوری دو عامله در سال ۱۹۵۹، شاید نسبت به بسیاری از تئوری های انگیزش توضیح بهتری را ارائه کرده است. هرزبرگ، تحقیقاتی در مورد حسابداران و مهندسان آمریکایی انجام داد و چنین نتیجه گرفت که دو گروه از عوامل، فرد را وادار به کار و فعالیت می کنند و اصطلاحاً آنها را عوامل بهداشتی و عوامل برانگیزاننده نامید. عوامل بهداشتی مثل سیستم پرداخت، مزایا، شرایط کار، کیفیت نظارت و مدیریت است. اگر مشکلی در هر یک از امور فوق پدید آید، در افراد نارضایتی به وجود می آورد که باید برطرف گردد. ولی هر چقدر که در رفع آنها کوشش کنیم، هرگز موجب انگیزش کارکنان نمی شوند. در حالی که عوامل برانگیزاننده، مانند قدردانی، پیشرفت، احساس دستیابی به اهداف، رشد فردی یا به انجام رساندن وظایف شغلی می تواند موجب جلب رضایت گردد. [تئوری هرزبرگ از زمان اعلام آن در

<sup>۱</sup> Frederick Herzberg

هیچگونه پاداش و افزایشی نیست، پرداخت های اضافی ممکن است اثر معکوسی در جهت کار بهتر و بیشتر داشته باشد و شاید این فرد از دریافت این پول اضافی احساس گناه نماید. به هر حال درباره این موضوع یعنی اثرات تشویقی پول که بیشتر مردم فکر می کنند اثرات مثبتی دارد هنوز مطالعات دقیقی انجام نشده است و تأثیر پول به عنوان یک مشوق قوی چندان روشن نیست.

۷-۳-۲- مروری بر تئوری های انگیزش

انگیزه از نظر روانشناسی پیشرفته نشان از آن است که علل و عوامل انگیزه در یک جهت خاص و اختیاری تحریک و موجب رسیدن به هدف اصلی شوند. عوامل و مفهوم کلی فوق به رفتار و اخلاق سودمندتر از بی بندباری به موقع انجام کار، درست انجام دادن و رسیدن به یک پایان و نتیجه خوب و خوش و به عبارت دیگر تعهد و اطمینان بستگی دارد. از آنجایی که انسان موجودی است منطقی و دلایلی برای رفتار خود دارد، عامل اصلی این رفتار انگیزه های وی برای کار کردن است. شناخت این انگیزه ها و بها دادن به آنها موجب رسیدن به اهداف سازمانی خواهد شد. این انگیزه ها را که عامل اصلی کار کردن افراد است و موجب رضایت در انجام شغل و رسیدن به اهداف می شود را به دو قسمت رضایت درونی و برونی تقسیم می کنند.

انگیزه عامل رضایت درونی است

۷-۳-۱- رضایت درونی

رضایت درونی به این معنی است که ارضاء نیازهای شما و در نتیجه انگیزش شما، از خود کار ناشی می شود. حجم قابل ملاحظه ای از تحقیقات علوم رفتاری به پیگیری این مطلب اختصاص یافته است.

۱. **آبراهام مزلو**<sup>۱</sup>: تئوری سلسله مراتب نیازها که در سال ۱۹۴۳ توسط آبراهام مزلو ارائه شد، کوششی در جهت توضیح انگیزش به عنوان یک سری ضرورت های فزاینده در انسان است. بر طبق نظریه مزلو، هنگامی که یک ضرورت یا نیاز ارضاء نشود، می تواند به عنوان یک برانگیزاننده، عمل کند، ولی هنگامی که برآورده شد دیگر نمی تواند برانگیزاننده باشد و سپس به ترتیب نیازهای بعدی در سلسله مراتب نیازها نقش برانگیزاننده را ایفا می کنند.

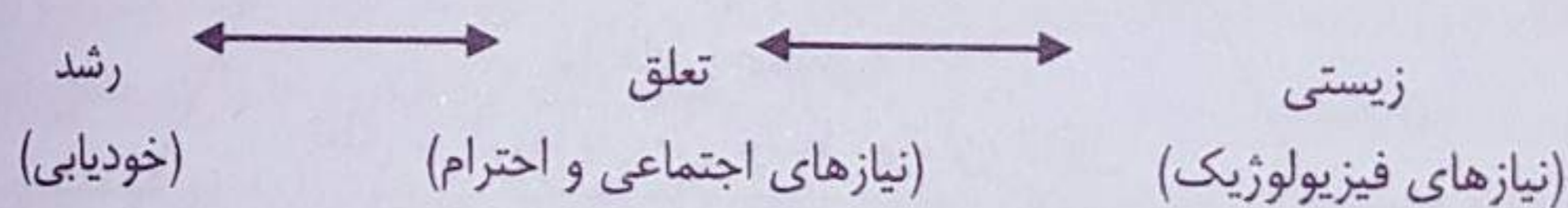
پس از آنکه نیازهای ضروری حیاتی انسان برآورده شد، دیگر برای تأمین بیشتر آنها فعالیت نمی کند، بلکه متعاقب آن نیاز به کسب امنیت، ضروری جلوه می کند تا به تدریج به نیاز خودیابی یا خودشکوفایی برسد. مشکل اصلی در فرضیه مزلو سیستم ارزشی است که قهراً مبنی بر این سلسله مراتب پدیدار می شود بنابراین نیازهای ردیف های بالاتر مثل خودیابی، بیشتر از نیازهای فیزیولوژیک قابل احترام هستند. در ضمن این دیدگاه معتقد است هنگامی که یکی از نیازها ارضاء شد، برای همیشه ارضاء شده باقی می ماند. در حالی که الزاماً چنین نیست.

<sup>۱</sup> Abraham Maslow



دهه ۱۹۶۰ تاکنون در معرض نقدهای متضادی قرار گرفته است. برخی به روش تحقیق او اعتراض کردند برخی ادعا کردند که تئوری او تنها برای کارمندان آمریکایی مناسب است و محققاً در مورد کارگران انگلیسی مصداق مناسبی ندارد. با وجود این، تحقیقات او موجب توجه به تأمین غنای شغلی کارکنان گردیده و روش های مربوط به غنی سازی شغل را مورد توجه قرار داد.

۳. **کلینتون آلدرفرس**<sup>۱</sup>: وی نظریه **ERG**<sup>۲</sup> را در سال ۱۹۷۲ ارائه کرد، که همراه با نظریه مزلو بر بعضی از مشکلات فایق آمد. این نظریه فقط به سه نوع نیاز اشاره دارد: زیستی، تعلق و رشد. این سه نیاز را می توان در طول یک پیوستار در ارتباط مستقیم با هم قرار داد. ترتیبی که فرد می تواند از قسمتی به قسمت دیگر جابجا شود، ضمن اینکه هیچ سیستم ارزشی بین آنها وجود ندارد. ارتباط بین نیازهای آلدرفرس و سلسله مراتب نیازهای مزلو در شکل ۷-۳ نشان داده شده است.



شکل ۷-۳. نظریه ERG در ارتباط با نیازهای مزلو

۴. **دیوید مک کلند**<sup>۳</sup>: مک کلند، در سال ۱۹۶۱، متغیر شخصیتی ویژه ای به نام نیاز به پیشرفت را به عنوان یک منبع انگیزش برای بعضی افراد تعیین کرد. تحقیقات گسترده او نشان داد که این ویژگی در بعضی فرهنگ ها بیشتر اهمیت دارد چرا که افراد با نیاز به پیشرفت، از کسانی که از ترس ملامت شدن برای شکست فعالیت می کنند، آمادگی افزون تری برای مواجهه با شرایط تلاش برانگیز دارند.

۵. **بیر**<sup>۴</sup>: معتقد است سازمان ها خواهان افراد شایسته هستند که با توافق در کار کردن در یک سطح عملکرد خوب و مطلوب مشتاق به کار باشند. اما تک تک این افراد در قبال تعهداتشان انتظار پاداش هایی را دارند که می تواند این پاداش در شکل اصلی افزایش های سطح حقوق و مزایا باشد یا احساس شایستگی و کسب موفقیت، مسئولیت و عواملی نظیر آن: پس کارکنان حد تغییرات در خود را در جهت اهداف سازمانی یا دسته پاداش ذکر شده مورد ارزیابی قرار می دهند.

۷-۳-۲- رضایت بیرونی ← دیدگاه (بیر)

این دیدگاه مدعی است که رضایت بیرونی جهت ارضاء نیازها با استفاده از کار به عنوان وسیله ای برای نیل به هدف حاصل می شود. گاهی به این دیدگاه «دیدگاه ابزاری» نیز گفته می شود. کار برای انسان

حاصل مالی و مادی دارد و این عامل، موجب رضایت او می شود. بنابراین پول، موجب جلب رضایت درونی شاغل نخواهد شد، بلکه به عقیده این مکتب، برانگیزاننده اصلی محسوب می شود.

۱. **فردریک وینسلو تیلور**<sup>۱</sup>: به تیلور گاهی پدر مدیریت علمی نیز گفته می شود. او شاید نخستین فردی بوده است که به صورت جدی در مورد اینکه چرا افراد کار می کنند، یا به طور دقیق تر، چگونه می توان افراد را به فعالیت بیشتر وادار کرد، اندیشه کرده است. پاسخ او مرتبط کردن کار با پرداخت بود. وی بر این عقیده است که هر فردی هر چه بیشتر تولید کند، باید دستمزد بیشتری به او پرداخت شود. اگر چه نظریه تیلور در اوایل قرن بیستم مطرح گردید، ولی بسیاری از عقاید او در مورد تقسیم کار به وظایف کوچک، هنوز در بسیاری از صنایع کاربرد دارد. تحقیق او در مورد ارائه یک طریق علمی در رابطه با کار منجر به ابداع روش مطالعه کار گردید.

۲. **مطالعات لوتن**<sup>۲</sup>: در اواخر دهه ۱۹۶۰ مطالعاتی در مورد کارگران کارخانه های خودروسازی در لوتن انجام شد. محققان دریافتند که بسیاری از کارگران کارخانه های خودروسازی به کار خود علاقه ای ندارند و آن را تنها به عنوان منبعی برای کسب درآمد تلقی می کنند. یعنی کار در خط مونتاژ با دستمزد بالا را فقط برای پول بیشتر می پذیرفتند. حتی در محیط کار، روابط اجتماعی برای آنها مفهومی نداشت. هدف آنها فقط این بود که درآمد خود را به حداکثر برسانند تا از اوقات فراغت خود لذت ببرند.

هیچ یک از تئوری های ذکر شده توجیه رضایت بخشی را در تعیین انگیزه واقعی افراد، ارائه نمی کنند. یکی از دلایل عدم موفقیت آنها، این بود که پژوهشگران کوشش می کردند، قانون ویژه ای را برای رفتار افراد بیابند که در شرایط گوناگون شمول مناسبی داشته باشد. دلیل دیگر شاید این باشد که همیشه با نیازهای مشخصی برانگیخته نمی شویم و یا در مراحل مختلف زندگی ما ممکن است نیازهای متفاوتی فائق و مؤثر باشند. تحقیقات اخیر انگیزش های مطرح شده را با شک و تردید بیشتری نگرسته و بر اهمیت ارزیابی تأثیر پذیری افراد از شرایط و متقابلاً تأثیر آنها را بر شرایط موجود تأکید کرده اند.

۳. **نظریه انتظار**<sup>۳</sup>: تحقیقات منتج به این نظریه در آمریکا و توسط وروم<sup>۴</sup> در سال ۱۹۶۴ انجام پذیرفت. زمینه اصلی این نظریه این است که اگر افراد انتظار داشته باشند که در نتیجه رفتارهای خاص کوشش های آنها منجر به کسب پاداش یا نیل به هدفی خاص می شود که به آنها ارزش بیشتری می بخشد، آن رفتار خاص را به رفتارهای دیگر ترجیح می دهند. این پاداش ممکن است جنبه مادی یا معنوی داشته باشد. از آنجایی که برای هر یک از کارمندان این پاداش ها، اهداف و ارزش ها متفاوت است، بنابراین مهم است که مدیران این ارزش ها را دریابند و سپس بر پایه آنها پاداش مناسبی را برای کارکنان در نظر گیرند. از آنجا که اعتقادات کارکنان در مورد رابطه بین کوشش، اجرای وظایف شغلی و اعطای

<sup>1</sup> F. W. Taylor

<sup>2</sup> The Luton Studies

<sup>3</sup> Expectancy Theory

<sup>4</sup> Victor H. Vroom

<sup>1</sup> Clynton Alderfers

<sup>2</sup> ERG: Existence Relatedness and Growth

<sup>3</sup> David McClelland

<sup>4</sup> Beer



پاداش بسیار حیاتی است، لذا ارائه تعریف کامل و روشنی از اجرای وظایف شغلی ضروری است، تا نحوه انجام وظایف تعیین شده و رفتار شغلی به کارکنان، کاملاً تفهیم شود. همچنین ضروری است که در انتخاب کارکنان دقت لازم مبذول گردد و آموزش های لازم را کسب کنند، تا توانایی انجام خواسته های کارفرمایان خود را به نحوی مطلوب داشته باشند.

۴. نظریه برابری<sup>۱</sup>: در دهه ۱۹۶۰ این نظریه توسط آدامز<sup>۲</sup> مطرح شد که ارزش مطلق پاداش کافی نیست، بلکه رعایت انصاف و عدالت در اعطای پاداش است که موجب انگیزش می شود. معیار عدالت از نظر آدامز توجه به میزان کار انجام شده است. آدامز، معتقد است که کارکنان منصفانه بودن پاداش ها را در ارتباط با کوشش خود و در مقایسه با دیگران بررسی می کنند وقتی که کارکنان متوجه می شوند که بین «داده های» آنها (آنچه که به دست می آورند)، «توازی» برقرار نیست، در آن صورت سعی می کنند تا خود توازن لازم را برقرار کنند. اگر فکر کنند مزدی بیش از آنچه که باید به آنها پرداخت شده است؛ تلاش می کنند تا سخت تر کار کنند و یا محصول کار خود را با کیفیت بهتری ارائه نمایند. نظریه برابری این نیاز را که میزان اعطای پاداش باید با تقاضای شغل و کوشش افراد، تناسب روشنی داشته باشد را تأیید می کند.

۵. نظریه بازتاب غیرمکانیکی و اسناد<sup>۳</sup>: برهام<sup>۴</sup> در سال ۱۹۶۶ تئوری بازتاب غیرمکانیکی را مطرح کرد. وی مانند آدامز، انگیزش کارکنان را در آن گنجانید، چنانکه آنها میل دارند که عدم قطعیت یا عدم توازن ها را در عواملی که بر پاداش های آنها اثر می گذارند، کنترل کنند و یا کاهش دهند و زمانی که آنها نتوانند این عوامل را ببینند و تشخیص دهند، مثل ساختار ترفیعی که در آن معیارهای ترفیع روشن نباشد، ممکن است بالآخره تسلیم شوند و از کوشش بازمانند. همچنین افراد از اهمیت میزان کنترلی که در مرحله اول بر آنها اعمال می شود، آگاهی دارند. بعضی افراد میل دارند که افزایش حقوق و پاداش آنها بدون مقدمه و به اصطلاح بی حساب و کتاب باشد که البته درست نیست؛ در حالی که برخی افراد می خواهند افزایش دستمزد و مزایای آنها بر پایه کوشش و کار انجام گیرد. کارکنان گروه اول انگیزه ای برای کار بیشتر ندارند، زیرا معتقدند کار بیشتر تأثیری در افزایش حقوق آنها ندارد. ولی کارکنانی که افزایش حقوق را با کار بیشتر و سخت تر مرتبط می دانند، معتقدند هر که بیشتر کار کند حقوق بیشتری دریافت می کند. به علاوه بر این باورند که مسئولان، نحوه کار آنها را کنترل می کنند، از این رو انگیزه کافی برای کوشش خود دارند.

در طی سال ها، تحقیقات بسیاری در مورد انگیزش انجام پذیرفته است. در آمریکا در اوائل دهه ۱۹۷۰ در کالج مدیریت اشریج، پژوهشی در باب پیچیدگی رفتار کارکنان با شرکت ۲۵۰۰ مدیر اجرایی ارشد، انجام گرفت. در این پژوهش انگیزش های متفاوت به شش گروه تقسیم: (۱) پاداش مادی، (۲) رهبری، (۳) تنوع و تلاش برانگیز بودن کار، (۴) موفقیت و احترام، (۵) علاقه به شغل و (۶) جنبه های امنیت اجتماعی شغل تقسیم گردید. بنابراین بر طبق نیازهای افراد در یک دوره خاص، هر عملی مانند افزایش حقوق و یا قرار دادن

<sup>۱</sup> Equity Theory

<sup>۲</sup> John Stacey Adams

<sup>۳</sup> Reactance and Attribution Theory

<sup>۴</sup> Brehm

یک گلدان در محل کار آنها، حتی ارسال یک کارت تبریک عید می تواند به عنوان عوامل برانگیزاننده، اثر گذار باشد.

شاید هنوز پیگیری و اعتقاد به یک انگیزه همگانی مهم و ارزشمند باشد. اگرچه، شاید بهتر این است که توجه خود را به نظریه انتظار معطوف کنیم و عوامل و انگیزه هایی را که برای کارکنان، به گونه گروهی یا فردی اهمیت دارد بشناسیم. یک ساختار مفید در این زمینه، سنجش طرز تلقی یا عقیده افراد و بازتاب یا فقدان بازتاب آنها در مقابله با روش است. طراحی یک پژوهش در مورد این طرز تلقی بسیار پیچیده است و خارج از حیطه بحث کنونی ما است. البته، در این زمینه پرسش نامه های استاندارد وجود دارند، ولی به خاطر داشته باشید که نتایج حاصل از این پرسشنامه ها متعلق به کشورهای بیگانه با فرهنگ های متفاوت است. ولی به هر حال روش مناسبی است تا در مورد آنچه که به نظر کارکنان مهم تلقی می شود، مانند برآوردن نیازهای آنها در رابطه با کار، به صورت رسمی یا غیررسمی، مطلع شوید.

### ۷-۳-۳- روش های بررسی حقوق و دستمزد

از آنجا که مسأله پرداخت از اهمیت خاصی برخوردار است، باید توجه داشت که علاوه بر اینکه حقوق و یا دستمزد را باید بر اساس یکی از روش های علمی ارزیابی مشاغل، ارزیابی ویژگی های فردی و عملکرد افراد و مسائل محیطی و منطقه ای یا سازمانی برقرار کرد، ضروری است با جمع آوری اطلاعات و آمار لازم بررسی های حقوق و مزایا را به یکی از روش های زیر نیز مدنظر قرار داد:

#### ۱. بررسی از طریق مشاغل هم نام

یکی از روش های بررسی قیمت شغل به دست آوردن اطلاعات در مورد مشاغل مختلف از طریق وسایل ارتباطی و یا بین مؤسسات مشابه است که خود بدون ایراد نیست؛ زیرا ممکن است بین اطلاعات ارائه شده، مبانی علمی و تحقیقاتی، و وظایف و مسئولیت ها مغایرت وجود داشته باشد و یا شرایط عوامل مؤثر بر شغل ها متفاوت و یا نحوه تعیین دستمزد از لحاظ انواع پرداختی متفاوت باشد.

این روش ساده است و می تواند در مورد مشاغل عمومی نیز انجام شود. لذا اعمال آن در سازمان های بزرگ و تأیید تعداد زیادی از مشاغل، سخت و دشوار است.

#### ۲. بررسی از طریق شرح شغل سازمان های مختلف

در این روش می توان شرح مشاغل مورد نظر را برای سازمان های مختلف که مشاغل مشابهی دارند، ارسال نمود تا آن سازمان ها حقوق مشاغل را با شرح شغل های ارسالی مطابقت دهند و بر آن اساس نرخ حقوق مشاغل را اعلام نمایند تا سازمان بتواند نرخ متوسط در کل جامعه و دیگر سازمان ها را به دست آورد. ایرادهای این روش در اعلام نرخ حقوق و مزایای مشاغل درخواستی است، زیرا ممکن است اعلام ارقام از طرف مؤسسات همان حقوق و دستمزد فعلی افراد باشد، ولی آن را متوسط حقوق و دستمزد، اعلام نمایند.

به هر حال این روش ساده و کم هزینه و تا حدودی قابل اطمینان است ولی نمی تواند در مورد ارزیابی مشاغل تخصصی و فنی و یا بعضاً ستادی مورد استفاده قرار گیرد.



### ۳. روش تعیین حقوق و مزایا برای هر یک از مشاغل به صورت مستقل

در این روش که معمولاً در مؤسسات کوچک امکان پذیر است، برای هر شغل با توجه به ماهیت وظایف و مسئولیت آنها و شرایط تصدی، حقوق و مزایای متفاوت و منحصر به فردی تعیین می گردد. این روش در مواردی به کار می رود که تعیین حقوق و مزایای هر شغل بدون استفاده از یکی از روش های طبقه بندی و ارزشیابی مشاغل امکان پذیر باشد. لذا در هر سازمان به تعداد مشاغل، حقوق و مزایای متفاوت وجود دارد. این روش در مؤسسات کوچک قابل اجرا و کم هزینه است.

### ۴. تعیین حقوق و مزایا برای طبقات هر رشته شغلی

در این روش که بر اساس اصول روش طبقه بندی مشاغل که یکی از روش های طبقه بندی و ارزشیابی مشاغل است انجام می شود، مشاغل حسب نوع فعالیت و سختی وظایف و مسئولیت ها در یک رشته شغلی با داشتن شرایط احراز یکسان و مشابه و نداشتن نیاز به تجربیات خاص در یک طبقه تخصیص داده می شوند. این طبقات ممکن است با عناوین یا گروه و رتبه، درجه و سایر موارد مشابه نامگذاری شوند. پس از آن نرخ دستمزد به میزان حداقل و حداکثر برای هر طبقه شغلی منظور می شود. این نرخ برای تمام مشاغلی که در یک طبقه تخصیص یافته اند، در نظر گرفته می شود؛ اگر چه اجرای این روش به نظر ساده می رسد ولی دارای معایبی به شرح زیر نیز هست:

۱. در این روش باید نرخ دستمزد از پیش به صورت معمول وجود داشته باشد.
۲. ابتکار و خلاقیت، لیاقت و شایستگی فردی در این روش مدنظر نمی باشد.
۳. کارکنانی که دارای مهارت بیشتری هستند، احساس بی عدالتی و تبعیض می کنند.
۴. تا زمانی که طبقه فرد تغییر نکند، حقوق بیشتری دریافت نخواهد کرد.

### ۵. نظام پرداخت بر اساس حداقل و حداکثر حقوق و مزایا (حدود حقوق و مزایا)

در این روش که حدود حقوق و مزایا نامیده می شود، امکانات و نیاز بازار کار و سیر شرایط حداقل و حداکثر برای حقوق و مزایا در نظر گرفته می شود. در این روش با توجه به محدوده حداقل و حداکثر، توانایی و شایستگی نیز می تواند ملاک قرار گیرد. در این روش کارکنان یا بر اساس حداقل شروع به کار می کنند، یا با افزایش تجربه، مهارت و توانایی های خود مسیر حداکثر ارتقاء شغلی خود را طی می کنند. نحوه و مراحل تعیین رتبه، پایه یا سایر عناوین در محدوده این حداقل و حداکثر، بستگی به شرایط سازمان و گستردگی آن دارد.

### ۶. ارزیابی ذهنی

یکی از روش های تعیین حقوق و دستمزدها مرتبط نمودن پرداختی به کمیت و سطح کار از راه سنجش مشخص کار و توانایی ها با معیارها و استانداردهای کاری است. لذا پرداخت بر اساس طرح های مبتنی بر نتایج کار، وابسته به شاخص کار است؛ اما سنجش کار لزوماً با یک سیاست پرداخت مرتبط با سازمان دهی دستمزد دنبال نمی شود. این مسائل بدان معنا نیست که رهایی از روزمزدی به معنی رهایی از سنجش کار است، بلکه با ایجاد رابطه مستقیم بین پرداخت بر اساس معیار سنجش کار با بازدهی کار، به این نتیجه

خواهیم رسید. به هر حال بحث ارزیابی ذهنی در ارتباط با ارزیابی مشاغل، موضوعی جدی است زیرا هر گونه ارزیابی توسط افراد و مجموعه اقداماتی است که بر اساس ذهنیات آن افراد صورت می پذیرد.

### ۷. بررسی روش های پرداخت بر اساس شغل یا شباغل

استقرار یک سیستم منطقی و اصولی، زمانی قابل اجرا خواهد بود که منافع فرد و سازمان مدنظر قرار گیرد. در غیر این صورت، علاوه بر تحمیل و فشار و اجبار ممکن است امر تبعیض باعث دلسردی در انجام وظیفه شده که خود نیز از عوامل باز دارنده کار است. لذا استقرار یک سیستم صحیح پرداخت باید مبتنی بر ضوابط، مقررات و معیارهای دقیق و تعیین شده ای باشد که با توجه به جزئیات و عوامل مختلف تشکیل دهنده شغل، محیط و عوامل نظیر آن تهیه و تنظیم گردد. به نحوی که عبارت مزد مساوی برای کار مساوی، محقق شود.

### ۸. بررسی های حقوق و دستمزد به صورت غیررسمی

تعدد این روش که در آن بررسی ها به طور غیررسمی انجام می شود، وسیع است. این روش ها از ایجاد تماس های شخصی آغاز می گردد و تا ترتیب و تنظیم برنامه هایی برای مبادله اطلاعات با مؤسسات یک محل، یک منطقه یا در سطح ملی یا بین المللی، یا با مؤسسات یک صنعت خاص، یا با مؤسسه ای که در جنبه هایی مشترک هستند، امکان پذیر می شود. روش مبادله برای کسب اطلاعات به روشنی محاسن چشمگیری دارد؛ چرا که می تواند، دقیقاً نوع اطلاعات مزبور به نرخ های پرداخت و مورد نیاز مؤسسات را به دست آورد و نیز قادر است، نکاتی را در مورد روند احتمالی در افزایش پرداخت ها، در خلال سال نشان دهد. لیکن ثبت و کاربرد واقعی اطلاعات در وهله اول وابسته به نوع قراردادهایی است که برای مبادله اطلاعات تنظیم می شود و در وهله دوم مربوط به نوع اطلاعاتی است که به دست می آید. تکیه بر یک شبکه اطلاعاتی قدیمی، ممکن است دامنه ای محدودتر داشته باشد و احتمال اینکه اطلاعات از جامعیت و استحکام برخوردار نباشد نسبت به آنچه که واقعاً مورد نیاز است، همچنین ایجاد راه های ارتباطی منظم مبادله اطلاعات بین مؤسسات موجود در یک منطقه که دارای تولید و خدمات مشابه نیز هستند و حتی در صورت امکان با مؤسسات غیرمشابه نیز از نکات بسیار مهم و اساسی در این زمینه است.

### ۹. بررسی های حقوق و دستمزد به صورت خارجی

این بررسی ها کمتر در مقایسه های دستمزدبگیران می تواند قابل استفاده باشد و بیشتر در خصوص حقوق بگیران - که عموماً دریافتی آنان سالانه بوده و برخی نیز سه ساله می باشد، مورد استفاده قرار می گیرد. این بررسی ها به سه دسته کلی تقسیم می شوند. نخست، آنهایی که توسط ارگان های حرفه ای تهیه شده است و مربوط به پرداخت به اعضاء خودشان می باشد. دوم، آنهایی که توسط مشاوران مدیریت یا هیأت های مدیریت به عنوان کاری جنبی تهیه شده است و این نوع عمدتاً درباره طیفی از پست های مدیریت یا مربوط به زمینه هایی خاص مانند رئیس اداره یا کارکنان واحدهای مختلف می باشد. سوم، مشاغل برخی مؤسسات کاریابی و کانون های بررسی های شغلی است که نتایج بررسی های خود را در مورد حقوق مورد نظر متقاضیان استخدام منتشر می کنند.



عامل کلیدی دیگر عبارت از گزینش تعدادی مشاغل نمونه است تا بتوان ارقام پرداخت را در مورد آن مشاغل به دست آورد و مقایسه مؤثر را به کمک این ارقام انجام داد. این امر محقق را بر آن می‌دارد که برای افزایش اهمیت بررسی، هم به توزیع پرسشنامه و هم به انجام کاربینی از مشاغل مؤسسات بپردازد. هنگامی ارزش این بررسی‌ها مسلم می‌گردد که در مورد اطلاعات به دست آمده و واژه‌های مربوط نظیر نرخ پایه پرداخت، درآمدهای پایه، و امثال آن هم اطلاعات کامل به دست آید و هم مفاهیم و اصطلاحات و شناخت از محیط کار کامل باشد.

### ۱۰. بررسی در یک سازمان یا جامعه و صنعت

بررسی‌های دستمزد در مواردی می‌تواند به دو شیوه انجام گیرد، یکی بررسی نرخ دستمزد یک سازمان و دیگری مقایسه آن با نرخ دستمزد در جامعه و یا صنعت. در این صورت سازمان می‌تواند بگوید که دستمزدهای پرداختی به کارکنان آن مؤسسه با دستمزدهای رایج در جامعه مطابقت دارد یا نه؛ لذا چنانچه دستمزد پرداختی به کارکنان آن مؤسسه نسبت به سایر مؤسسات که از آنها نرخ گیری شده است، در شرایط مناسبی نباشد باید میزان نرخ پرداختی مؤسسه مزبور را مبنای میزان پرداختی به کارکنان خود قرار دهد تا امکان ایجاد انگیزه و جذب کارکنان توانمند در آن منطقه را داشته باشد. این مقایسه کار آسانی نیست؛ زیرا اولاً، به دست آوردن سرجمع دستمزد صحیح در جامعه کار آسانی نیست، ثانیاً تعیین مشاغل قابل مقایسه مشکل است؛ به هر حال زمانی که در ساختار مزد توجه به مزدهای استاندارد در آن سازمان یا منطقه با جامعه بشود، می‌توان تا حدودی اطمینان حاصل کرد که این مقایسه صورت گرفته است و این امر زمانی می‌تواند بر پایه منطقی استوار باشد که نرخ دستمزدهای تعیین شده، هم به محتوای شغل و هم به دشواری شغل توجه داشته باشد.

شیوه انگیزشی این دستمزد، تعیین نرخ دستمزد، حاصل از امتیازات به دست آمده از شغل یا وضعیت پرداخت فعلی است که شکل اصلی در این جا زمانی مطرح می‌گردد که نرخ دستمزد تعیین شده حتی اگر بالاتر از حداکثر دستمزد استاندارد باشد، کاهش پیدا نخواهد کرد. البته در هر صورت رسیدن به این نکته بسیار با اهمیت و برای تعیین ساختار مزد بسیار لازم است. ولی زمانی این شیوه کامل خواهد بود که منحنی دستمزد برای هر شغل به صورت جداگانه در صنعت و جامعه تعیین گردد.

### ۱۱. پرداخت حسب درجه و موقعیت فردی

منظور از روش پرداخت در این مقوله چگونگی پرداخت بهای خدمات افراد است. بدیهی است جهت برقراری یک نظام عادلانه پرداخت‌ها، استقرار یک سیستم منطقی و اصولی اجتناب ناپذیر است و هنگامی چنین سیستمی قابل اجرا خواهد بود که با توجه به منافع و علایق طرفین (فرد و سازمان) تنظیم شده باشد. زیرا در غیر این صورت علاوه بر تحمیل و اجبار ممکن است امر تبعیض باعث دلسردی در انجام وظیفه شود که خود نیز از عوامل باز دارنده کار رضایت بخش است. بنابراین به این ضرورت می‌رسیم که استقرار یک سیستم صحیح پرداخت می‌باید مبتنی بر ضوابط، مقررات و معیارهای دقیق و تعیین شده‌ای باشد که با توجه به جزئیات و عوامل مختلف تشکیل دهنده شغل، محیط و نظایر آن تهیه و تنظیم گردد، به نحوی که

عبارت مزد مساوی برای کار مساوی تحقق یابد در این روش و در بسیاری از موارد نظام پرداخت حقوق افراد تحت تأثیر یکی از دو نظریه (۱) نظریه درجه و مقام شخصی، و (۲) نظریه موقعیت شغل، است. در نظریه درجه و مقام شخصی مزد، مقام و موقعیت شخص از جمله حقوق و مزایای وابسته به فرصت، موقعیت، پرستیژ و عوامل دیگری است و به همین دلیل این روش را که تأکید بر وضعیت فردی است شیوه فرد محوری در نظام پرداخت یا پاداش می‌نامند.

در نظریه دیگر که شغل محوری نامیده می‌شود، به موقعیت کاری که به عهده فرد گذاشته شده است بیشتر اهمیت می‌دهند، سپس وضع و موقعیت آن کار، میان کارهای دیگر سازمان یا جامعه مورد توجه قرار می‌گیرد.

### ۱۲. روش تعیین حقوق بر اساس شغل‌گرایی

یکی دیگر از گرایش‌های نظام پرداخت بحث شغل محوری یا (شغل‌گرایی) است. در فرد محوری تلاش‌های فردی مدنظر قرار می‌گیرد ولی در نظام‌های پرداخت که توجه بیشتری به شغل‌گرایی دارد. اصالت به وظایف و مسئولیت‌های شغلی داده می‌شود و حقوق فرد بر این اساس تعیین و پرداخت می‌گردد. اما در نگرش فردگرایی توجه بیشتر به تلاش‌های شخصی است و نظام پرداخت را عموماً متوجه ویژگی‌های فردی مانند تحصیلات، تجربه، مهارت‌ها و یا ویژگی‌های خاص و عام فردی و سایر عوامل تعیین کننده این رویکرد می‌نماید. این نگرش‌ها امروز به دلیل نظریه‌های علمی استراتژیک و اینکه چشم انداز آینده مدیریت را بر حسب رهبری و برنامه‌های فردی می‌داند متریقی‌تر از شغل‌گرایی است. در شغل‌گرایی عموماً به وظایف استاندارد شده نگاه می‌شود در حالی که توجه به تلاش‌های عام و خاص فردی از نظر مدیریت امروز، متریقی‌تر است.

حال در این روش می‌بایست به محیط کار و به طور کلی کار وظیفه نیز توجه شود، زیرا بدون در نظر گرفتن حساسیت، حجم کار و پیچیدگی بیشتر، که در نظام پرداخت نقش حساسی دارد به عدالت بیشتری در پرداخت توجه شده است که به هر حال با توجه به عوامل مؤثر در پرداخت (مدت شغل، فرد و وظیفه یا کار) نظام پرداخت کاملی را می‌توان طراحی نمود. اینکه به کدام یک از عوامل اصلی و فرعی هر یک از سه بعد بالا باید بیشتر بها داده شود، بستگی به شرایط و خط مشی‌ها و سیاست‌های پرداخت دارد.

### ۱۳. روش‌های تعیین حقوق و مزایا بر اساس ارزیابی مشاغل

طبقه بندی و ارزشیابی مشاغل علاوه بر اینکه از جنبه‌های مختلف سازمانی در خور نگرش است، از لحاظ فردی نیز دارای فواید روشنی است و در نهایت کوششی برای تعیین ارزش ریالی و قیمت عادلانه هر شغل با توجه به سایر شرایط و فواید در نظام پرداخت به شمار می‌رود. این امر معمولاً به ترتیبی صورت می‌پذیرد که متصدیان مشاغل دشوار و پیچیده با وظایف و مسئولیت‌های مشابه، حقوق مشابه دریافت نمایند. در روش‌های طبقه بندی و ارزشیابی مشاغل با روش‌های غیر کمی از جمله روش رتبه بندی و طبقه بندی نخست کار طبقه بندی مشاغل صورت می‌پذیرد و سپس قیمت گذاری انجام می‌شود ولی در



روش های کمی با تعیین شناسنامه شغل، نرخ شغل همراه با عوامل مربوط، مورد ارزیابی قرار خواهد گرفت و سپس امتیازات شغل تعیین و بر آن اساس نرخ مزد هر شغل، از مجموع امتیازات عوامل اصلی و فرعی شغل تعیین می گردد.

در روش امتیازی به دلیل اینکه نرخ حقوق و مزایا بر اساس امتیازات مشاغل و امکانات مالی و توان بازار کار توسط دو طرف کارفرما و کارکنان تعیین می گردد، منحنی حقوق و مزایای منطقی حاصل خواهد شد و لذا اشکالات کمتری دارد، زیرا گروه های قدرتمند نمی توانند نظرات خود را به تنهایی اعمال کنند. در این روش، نخست باید شرح کامل مشاغل تعیین گردد، عوامل اصلی و فرعی مورد ارزیابی قرار گیرد، سپس هر عامل تعریف و معیارها و شاخص های اندازه گیری و درصد امتیازات تعیین گردد. آنگاه حسب شرایط ارزشیابی، میزان حقوق و مزایای فرد بر اساس نرخ مشاغل مشخص شود.

آنچه مسلم است نتایج حاصل از طبقه بندی و ارزشیابی مشاغل به هر طریقی که صورت پذیرد سرانجام از گروه، رتبه، درجه، طبقه، و امتیاز به پول تبدیل می شود و به عنوان حقوق و مزایای متصدیان مشاغل تعیین و پرداخت می گردد. اصولاً این عمل می تواند به شیوه ها، خط مشی ها و سیاست های گوناگون صورت می پذیرد که از جمله موارد زیر قابل ذکر است:

۱. حقوق و مزایای قابل پرداخت بر اساس شرایط محل یا منطقه خاصی تعیین می گردد.
۲. حقوق و مزایا بر اساس خط مشی ها، سیاست های عرضه و تقاضای بازار کار و سایر عوامل مؤثر در این امر مورد توجه قرار می گیرد.
۳. از طریق منحنی یا خط دستمزد در سازمان و سپس با مقایسه حقوق و مزایای رایج در جامعه یا صنایع تعیین می گردد. در این حالت توجه به حقوق و مزایای استاندارد و رایج در داخل و خارج از سازمان مهم است.
۴. روش های تعیین استاندارد شغل یا بر اساس عملکرد فرد با توجه به مقتضیات مشاغل صورت می پذیرد.
۵. با توجه به مبانی ارزشی، شرایط و امکانات مالی برآورده می شود.
۶. بررسی حقوق و مزایا از شیوه های مذاکره گروهی شورا، اتحادیه، سندیکا و ... شکل می گیرد.

### ۷-۳-۴- روش های افزایش حقوق و مزایا

هر یک از روش های تعیین حقوق و مزایای کارکنان عموماً در محدوده حقوق و مزایا، حداقل، حد وسط و حداکثر، با رعایت شرایط فرد در سازمان عمل خواهد شد. به هنگام افزایش حقوق و مزایا، ضروری است که شایستگی های فردی نیز بر مبنای موازینی که در زیر آمده است مدنظر قرار گیرد:

۱. افزایش حقوق بر اساس ارتقاء و شایستگی: بر اساس هر یک از روش های نظام پرداخت، به هر حال باید ارزش و شایستگی فرد در نظر گرفته شود که یکی از این روش ها، حرکت به صورت افقی بر اساس نظام ارزشیابی عملکرد خواهد بود (تحت عناوین رتبه یا ترفیع پایه یا عناوین مشابه). لیکن به هر

حال این افزایش در چارچوب حداقل، حدوسط و حداکثر بوده و این افزایش عموماً در طبقات بالای مشاغل انجام می پذیرد.

۲. افزایش حقوق به صورت خودکار: در این شیوه، برای فرد موجبات افزایش حقوق بدون توجه به ارزشیابی در محدوده حداقل و حداکثر، تعیین خدمت و بر اساس سنوات خدمت، به صورت افقی و خود به خود به وجود می آید. عموماً از این شیوه در طبقات پایین مشاغل استفاده می شود، زیرا تمایز دادن بین مهارت این گونه مشاغل نیز بسیار دشوار است.

۳. افزایش حقوق به صورت ترکیب افقی خودکار یا بر اساس شایستگی: در این روش ترکیبی کارکنان در فواصلی از رده های شغلی به صورت خودکار و در فواصل دیگری بر اساس ارزشیابی شغلی و فردی و شایستگی آنان می توانند از افزایش حقوق برخوردار گردند. در این روش می توان امیدوار بود که همه کارکنان به هر حال به نقطه وسط خط دستمزد خواهند رسید.

### ۷-۳-۵- ویژگی های طراحان نظام پرداخت

برای جلوگیری از تعارضات و اشکالات و منطقی بودن تعیین و طراحی نظام پرداخت که می تواند در زمینه های اجتماعی، اقتصادی، روش ها، رویه ها و قوانین و مقررات موجود باشد، طراحان و تدوین کنندگان نظام پرداخت، باید از بین صاحب نظران و متخصصین امر انتخاب شوند و دارای ویژگی های زیر باشند:

۱. در روش های تحقیق به ویژه در امر شرح شغل، شرایط احراز شغل، نظام ها و مکانیزم های نظام پرداخت، دانش کافی داشته باشند.
۲. با قوانین، مقررات، رویه ها و روش های کامل در زمینه اداری و استخدامی و قوانین کار حاکم بر کشور، آشنایی داشته باشند.
۳. آگاهی از محیط های داخلی و بیرونی نظام از ویژگی های عمده کاری طراحان باشد.
۴. چون نظام پرداخت با مسائلی از قبیل بهره وری، میزان کار، تورم، شاخص هزینه زندگی و سایر مسائل اقتصادی سروکار دارد، آشنایی با مسائل اقتصادی و اثرات آن بر کل نظام را باید درک کرده باشند.
۵. مهارت و توانایی طراحی آنان می بایست به اثبات رسیده باشد؛ به ویژه در مورد مؤسسات بزرگ و خاص.
۶. توجه به سیاست ها و خط مشی های دولت در ارتباط با درآمد، هزینه و سطوح مؤسسه و شرایط منطقه ای از مسائلی است که طراح باید به آنها وقوف کامل داشته باشد.
۷. از تجارت اعم از داخلی و یا تجارب بین المللی اطلاع داشته باشد.
۸. از محتوی قراردادهای، پیمان های دسته جمعی و قراردادهای کاری و استخدامی شناخت کامل داشته باشند.



۹. از زمینه های اداره نظام پرداخت، شیوه های استقرار و اجرای آن اطلاعات لازم داشته باشد و از چگونگی حفظ پویایی طرح، آگاه باشند.
۱۰. شناخت کامل از وضعیت و شرایط بازار کار مشاغل و نیروی انسانی با مهارت داشته باشند.

### ۷-۳-۶- ویژگی های طرح مناسب

- به منظور در نظر گرفتن ویژگی های طرح، از سوی متخصصان و طراحان، با توجه به ابعاد سیاسی، اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی کشور باید به نکات زیر توجه شده باشد:
۱. اهداف طرح جدید نسبت به طرح های قبلی مشخص و با موقعیت ویژه سازمان و سایر سازمان ها مطابقت داشته باشد.
  ۲. طراحی به نحوی صورت پذیرفته باشد که تطبیق کارکنان به سادگی و بدون تنش انجام شود.
  ۳. قانونی باشد و با مقررات کل نظام سازگار و هماهنگ باشد و حقوق مکتسبه افراد رعایت و حفظ شده باشد.
  ۴. با اجرا و پیاده سازی آزمایشی در محدوده مشخص امکان اجرای کامل آن با رعایت استراتژی میسر باشد.
  ۵. امکان تغییر در گروه ها از لحاظ پرداخت با گروه های جدید و قدیم سازمان وجود داشته باشد.
  ۶. طرح باید به گونه ای باشد که نیروی کار احساس امنیت کند تا موجب افزایش تولید و کاهش هزینه گردد.
  ۷. شیوه پرداخت بر اساس محاسبات و حجم کار دلگرم کننده کارکنان و در حد کفایت و تأمین کننده باشد.
  ۸. ویژگی های طرح به گونه ای است که حتی دارندگان معمولی ترین مشاغل می توانند با مبلغ دریافتی خود در تأمین حداقل سطح زندگی موفق باشند.
  ۹. به استفاده صحیح از وسایل سخت افزاری و نرم افزاری کمک نماید.
  ۱۰. به کاهش جابجایی، انتقال و استعفا انجامد.
  ۱۱. در خدمت بهبود بخشیدن به روابط کارکنان و کارفرما باشد.
  ۱۲. افراد را برای تلاش بیشتر برانگیزد. یعنی از عوامل مؤثر از جمله اهمیت دادن بیشتر به پاداش های نقدی باعث افزایش انگیزه گردد.
  ۱۳. همواره کیفیت کار را از طریق اهمیت دادن و ارزش قائل شدن به فعالیت های نیروی کار در محیط کاری و تأمین کیفیت زندگی بالاتر برد.
  ۱۴. احساس تعلق و وابستگی بیشتر به سازمان را ایجاد نماید.
  ۱۵. دستمزد رضایت بخش از سه عامل اصلی عرضه و تقاضای نیروی کار، هزینه زندگی یک فرد در جامعه و ظرفیت تولید محصول توسط یک فرد، تشکیل شده باشد.

۱۶. نظام های پرداخت چنانچه به صورت کامل و صحیح اجرا شوند هم برای کارکنان و هم برای کارفرما مفید است.
۱۷. عادلانه، مناسب و در پرداخت تعادل وجود داشته باشد یعنی نسبت جبران خدمات در ورودی نیروی کار با خروجی هماهنگ باشد.
۱۸. از کارکنان در مقابل اثرات ناشی از تورم در تأمین نیازهای اساسی حمایت نماید.
۱۹. امکان و زمینه پیشرفت برای کلیه کارکنان به وجود آورد.
۲۰. از استاندار نمودن کارکنان در قالب های از پیش ساخته و غیر منعطف و مکانیکی پرهیز نماید.
۲۱. از اجرای ضوابط بورکراتیک و مکانیکی جلوگیری نماید.
۲۲. از طریق ارزیابی منطقی- با در نظر داشتن کلیه خصوصیات فردی و شغلی- در افراد ایجاد نقش نماید.
۲۳. عامل عرضه و تقاضای کار را در نظر داشته باشد.
۲۴. به جذب، نگهداری و پرورش شایسته ترین افراد کمک نماید.

### ۷-۳-۷- مشخصات طرح حقوق و مزایای رضایت بخش

مشخصات طرح حقوق و مزایای رضایت بخش به شرح زیر است:

۱. نرخ حقوق انجام کار با طبقه بندی کارها و یا انواع تخصص ها متناسب باشد.
۲. برای کارکنان باید حداقل مزد روزانه ای ضمانت کرد که آنان بتوانند خود را در برابر شرایطی که در اختیارشان نیست کنترل کنند.
۳. حقوق و مزایا بر اساس میزان تولید، سرعت و زمان تولید تعیین شود.
۴. حقوق و مزایا باید رابطه ساده با قیمت تمام شده و بودجه کارکنان داشته باشد.
۵. حقوق و مزایا باید برای کارآموزان شرایط مناسبی داشته باشد.
۶. حقوق و مزایا باید مقایسه راندمان و اثرات نسبی قسمت های مختلف یا کارهای مختلف انجام شده روی یک کار را آسان نماید.
۷. حقوق و مزایا باید ساده و برای کارکنان قابل فهم باشد.
۸. حقوق و مزایا نباید طوری باشد که محاسبه دستمزد کارگران از لحاظ حسابداری و دفترداری مخارج زیادی در بر داشته باشد.
۹. حقوق و مزایا باید قابل تغییر باشد و در صورت تغییر شرایط کار بتوان به آسانی آن را تغییر داد.
۱۰. اگر حقوق و مزایا بدون در نظر گرفتن عوامل خارجی و صرفاً بر اساس مقدار کاری که فرد در تولید محصول انجام می دهد پرداخت شود آن را دستمزد عادلانه می گویند. به این دستمزد، دستمزد با مقیاس متغیر نیز می گویند زیرا که تابع قیمت فروش محصولات تمام شده است.



۱۱. با مجموعه نظام پرداخت (حقوق و مزایا و پاداش ها) و از سوی دیگر با ساختار مالی نظام پرداخت (بازده های شغلی، سطوح پرداخت رتبه ها و موارد مرتبط با آن) هماهنگ باشد و ارزشیابی بازده کار باید پشتوانه اصلی نظام باشد.

۱۲. مطالعه ویژگی های مناسب جهت انتخاب نظام پرداخت در رابطه با استخدام نگهداری و ایجاد انگیزه کارکنان صورت بگیرد.

۱۳. مطالعه ظرفیت اثربخشی نظام در مقابل هزینه های مربوط و بهره گیری از منابع و توانایی های سازمان صورت بگیرد.

### ۷-۳-۸- هزینه های نظام پرداخت نقدی و ارزیابی آنها

طراحی نظام پرداخت، فرآیند پیچیده ای است که در واقع از بررسی اولیه درباره حقوق و مزایا و افزایش های آن بسیار دشوار تر است و مسئولین مربوط در نظام پرداخت باید با فرآیند برنامه ریزی، پیش بینی وضعیت موجود و آینده نگری، امور اداری و اجرایی آشنایی کامل داشته باشند و البته همه این فعالیت ها همواره باید با استفاده از آمار و اطلاعات به نحوی انجام شود که ضمن داشتن امکان ترکیب، قابل فهم نیز بوده و از شفافیت لازم برخوردار باشد. همچنین بتواند نیازهای مقطعی کارکنان را برآورده سازد و در عین حال با فلسفه و توانایی پرداخت در سازمان هماهنگ باشد. لذا نظام پرداخت باید به دقت طراحی شود تا دارای نتایج مولد، سازنده و اثربخش باشد. به همین دلیل سازمان تلاش می کند برای به دست آوردن نتایج مطلوب و مولد، کارکنانی را جذب، حفظ و ترغیب نماید و برای رسیدن به نتایج مطلوب به موارد زیر توجه می نماید:

۱. تدوین نظام ارزشیابی عملکرد تا برای پرداخت ها ملاک مشخص و تعریف شده ای داشته باشد.

۲. با تأثیر گذاری بر شیوه های اجرایی برنامه های پرداختی توسط مدیران و سرپرستان، هزینه های پرداخت به کارکنان را تحت نظر داشته و بتواند کنترل نماید.

۳. برآیند نکات بندهای ۱ و ۲ را مورد توجه قرار دهد. توضیح اینکه اطلاع رسانی در مورد روش های ارزشیابی عملکرد و پرداخت باید به اطلاع کارکنان سازمان برسد تا آنان به کمیت و کیفیت پرداخت آشنا باشند.

۴. با نظارت بر آنچه به مدیران و سرپرستان پرداخت می شود، کارکنان را متقاعد سازد که نظام پرداخت عادلانه، رقابت انگیز، متعادل و دارای ضابطه معین و مشخص است.

به هر حال برای داشتن یک نتیجه مولد، سازنده و اثربخش، اجرای نظام پرداخت همواره باید مورد ارزیابی قرار گیرد. ارزیابی میزان مولد بودن کاری است ساده، زیرا قبل از هر چیز به کارایی کارکنان در انجام وظایف بستگی دارد، اما چون سازندگی و اثربخشی، موضوعی انتزاعی است، ارزشیابی آن مشکل تر است. بدین منظور از چند متغیر داخلی و خارجی برای ارزیابی مولد و اثر بخش بودن استفاده می شود.

نظام پرداخت، فرآیند یا جریانی مداوم و فاقد مواضع آشکار برای کنترل است که پیدا کردن رابطه علت و معلولی در آن بسیار دشوار است. از آنجایی که حفظ کارکنان بر عهده نظام پرداخت است، ارزیابی این وظیفه بسیار مهم است.

برای ارزشیابی واقعی نظام پرداخت، باید اثربخشی آن بررسی شود. به این منظور از شاخص های متعدد و متفاوت یا به صورت ترکیبی از آنها استفاده می شود. از جمله این شاخص ها می توان به کیفیت در استخدام ها، اثربخشی امور انسانی، عامل ارزشیابی شغلی و نظایر آنها اشاره کرد.

نظام پرداخت هدف های دراز مدت، مهم و متعددی دارد، و برای رسیدن به اهداف خود باید به تدوین و حفظ ساختار خاصی مبادرت نمایند به علاوه باید با حداقل هزینه در خدمت رفع نیازهای سازمان باشد. ارزیابی عملکرد نظام با ضوابط و هدف ها، ساده است. چون رعایت عدالت در پرداخت وظیفه مهمی است، می توان نظام پرداخت ها را بر اساس تحقق این عامل ارزشیابی کرد. همچنین، هزینه های مرتبط با پرداخت حقوق و مزایا، و تطبیق آن با حد مطلوب، روشی دیگر برای ارزشیابی است. سرانجام می توان نگرش کارکنان را درباره دریافتی آنان و همچنین در خصوص روش ارزشیابی عملکرد جویا شد و بر اساس آن قضاوت نمود.

با ارزشیابی نظام بر مبنای آنچه مطرح شد، می توان اثربخشی آن را مشخص کرد. کار دشوارتر آن است که معلوم شود این اثربخشی بر کارکنان صنفی یا ستادی چه تأثیری می گذارد؛ در واقع، واحد یا مسئولین نظام پرداخت که خود از واحدهای ستادی می باشند، باید در طراحی و تدوین سیستم توجه کافی داشته باشند. چون پرداخت و دریافت همواره جریان دارد و تعیین رابطه علت و معلولی در مورد آن تقریباً ناممکن است. با این حال، نظام پرداخت اقدام های اساسی و بسیاری را تحت تأثیر قرار می دهد، باید هم هزینه را کنترل نمود و هم همواره در پی کاهش آن بود و بر نتایج مطلوب افزود و در هر صورت به جلب رضایت کارکنان اندیشید. اگر نتایج این کارها مثبت باشد می توان گفت که واحد مسئول نظام پرداخت به درستی عمل کرده و در کاهش نقل و انتقال، افزایش روحیه و رضایت کارکنان، مؤثر بوده است.

برای آنکه ارزشیابی معنی پیدا کند، باید ضابطه ای برای سنجش و مقایسه وجود داشته باشد. به نظر می رسد کافی نیست که بر اساس میزان پرداخت شده، عملکرد واحد پرداخت را بررسی کرد؛ زیرا هزینه علت نیست بلکه معلول عملیات سازمان است.

می توان نشانه هایی تعیین کرد که از نیل سیستم به مرحله خاصی از مطلوب بودن و پختگی حکایت داشته باشد. برای مثال می توان مشخص کرد که حقوق و مزایای شاغل یک مرتبه شغلی برابر حد متوسط یا بیشتر یا کمتر از آن است. به این ترتیب، هر وقت این حقوق از درصد خاصی از متوسط تجاوز کرد، باید در نظام پرداخت تجدید نظر کرد.

همچنین، می توان برای استفاده از نظام پرداخت هدف هایی تعیین کرد. ارزشیابی عملکرد و افزایش حقوق و مزایای فرآیندی است که از طریق آن مدیریت حقوق و دستمزد معنی پیدا می کند. تعدادی از سازمان ها برای هر دو فرآیند استانداردهایی تعیین کرده اند تا از آن برای محاسبه هزینه های حقوق و مزایا،



و ترغیب مدیران و سرپرستان به اندیشه بیشتر درباره ارزشیابی عملکرد، استفاده شود. مرز بین کنترل هزینه ها و حفظ کارکنان در همین جا مشخص می شود.

دیگر وسیله ارزشیابی، همان روش متداول بودجه است که در همه سازمان ها رواج دارد. بودجه با توجه به ابعاد مختلف تنظیم می شود ولی پایان همه یکسان است. به مدیران تفهیم می شود که در شرایط مطلوب چه مبلغی می توانند هزینه کنند. در اکثر گزارش های بودجه ای اعم از ماهانه یا بیشتر مواردی از تجاوز هزینه از مرز تعیین شده یا احياناً هزینه کمتر از بودجه مصوب، به چشم می خورد. این گزارش ها سودمند است و اگر در سازمان چنین معیاری وجود نداشته باشد، بهتر است ایجاد شود، یعنی پس از آنکه بودجه هر واحد سازمانی معلوم شد، می توان آن را به بخش های مربوط تفکیک کرد. برای مثال، تعیین سهم هر کس از کل بودجه به سادگی امکان پذیر است و بر اساس آن مبلغ ماهانه نیز مشخص می شود. به این ترتیب کل هزینه های هر ماه در مقایسه با کل بودجه آن ماه واحد سازمانی، تصویری گویا از عملکرد بودجه به دست می دهد که حقوق و مزایاست. گاهی مدیران از پرداخت ها برای حل مشکلات افراد استفاده می کنند و به جای آنکه مسائل را ریشه ای حل کنند، به پرداخت بیشتر متوسل می شوند. برای مثال می توان به سادگی مشخص کرد که چرا یک کارمند علاقه ای به تصدی پس بالاتر ندارد حال آنکه تخصص و تجربه اش برای تصدی آن کافی است، ولی دیگری حاضر است در ازای دریافت فراتر از حداکثر مصوب آن پست را قبول کند. چنانچه حسب مورد تصمیم گیرها مناسب نباشد نتیجه افزایش بودجه خواهد شد.

### ۷-۳-۹- هزینه های امور رفاهی و ارزیابی آنها

اهمیت امور رفاهی کارکنان به دلیل تنوع در پرداخت ها، پیچیدگی وظایف و مسئولیت ها، تنوع کار و وظیفه در شرایط و مناطق خاص، نوع و حجم کار، افزایش و حفظ توان خرید کارکنان، ایجاد امنیت مادی و معنوی و تأمین آتیه کارکنان به ویژه پس از جنگ جهانی دوم روز افزون گردیده است.

بررسی های غیررسمی حاکی از آن است که امور رفاهی به طور معمول تا ۴۰ درصد از میزان حقوق و مزایا را در بر می گیرد و این انتظار نیز وجود دارد که سازمان ها به دلیل غیررسمی بودن امور رفاهی، اقدام هایی فراتر از پرداخت حقوق و مزایا نیز انجام دهند، زیرا سازمان ها می توانند با توجه به این هزینه ها چتر حمایتی ایجاد کنند که بیمه های درمانی، عمر، حقوق بازنشستگی، پرداخت شهریه تحصیلی کارکنان، تفریحات و سایر موارد را تحت پوشش قرار دهند.

اگر چه به نظر نمی رسد که امور رفاهی به طور مستقیم در حفظ و جذب کارکنان مؤثر باشد ولی به هر حال زمانی مطرح می شود که کارکنان به آنها نیاز پیدا می کنند. لذا امور رفاهی را می توان به قایق های نجات درون کشتی اقیانوس پیمانی تشبیه کرد که مسافران هنگام سوار شدن به کشتی آنها را می بینند ولی تا ضرورتی احساس نکنند، آنها را به کار نمی گیرند.

برای تعیین نوع و میزان امور رفاهی که در جذب و حفظ کارکنان مؤثر است روش های مختلفی وجود دارد که یکی از این روش ها نظر خواهی از کارکنان است و تعیین هزینه های عملیاتی<sup>۱</sup> و محاسبه هزینه های پشتیبانی<sup>۲</sup> انجام می شود و سایر روش ها از آنها نشأت می گیرند.

به هر حال هزینه های رفاهی را می توان بر اساس فرمول زیر محاسبه کرد:

- وقت رفاهی + هزینه های بالا سری + هزینه های سرانه + هزینه های متفرقه = کل هزینه های رفاهی
- هزینه های وقت کارکنان عبارت از تعداد ساعاتی که کارکنان صرف امور رفاهی و اداری کرده اند ضرب در نسبت حقوق و مزایا بر حسب ساعت، است.
  - هزینه های بالا سری عبارت از هزینه های محیط کار، مبلمان، تجهیزات و غیره است.
  - هزینه های پردازش یعنی هزینه های مرتبط با برنامه های اداری و رفاهی.
  - هزینه های برنامه یعنی بیمه، تفریحات و مانند آن.
  - هزینه های متفرقه عبارت از هزینه های مرخصی، تعطیلات، بیماری، ترک خدمت آموزش و نظایر آن است.
  - هزینه های سرانه کارکنان نیز بر مبنای فرمول زیر محاسبه می گردد:

$$\text{متوسط تعداد کارکنان} = \frac{\text{کل هزینه های رفاهی}}{\text{هزینه سرانه کارکنان}}$$

همچنین درصد هزینه های رفاهی نسبت به کل هزینه های حقوق و مزایا به شرح زیر محاسبه می گردد:

$$\text{درصد هزینه های رفاهی} = \frac{\text{کل هزینه های رفاهی}}{\text{کل هزینه های حقوق و مزایا}}$$

### ۷-۴- قسمت دوم: جبران خدمات پرداخت های مالی (نقدی)<sup>۳</sup>

جبران ارزش نیروی کار کارکنان اعم از کارکنان ثابت و دائمی و یا موقت و روزمزد یا عناوین دیگری در مرحله اول از طریق پرداخت های نقدی صورت می گیرد. در ارتباط با نظام های پرداخت کارانه و عملکردی به دلیل گستردگی و اهمیت فصل بعد به آنها اختصاص داده شده است و در ارتباط با سایر موارد پرداخت های نقدی در ادامه فصل توضیحات لازم آورده شده است.

<sup>۱</sup> Operation

<sup>۲</sup> Support Costs

<sup>۳</sup> برای آگاهی بیشتر به کتاب های «طرح طبقه بندی و ارزشیابی مشاغل و دستمزد و مزایای مشمولین قانون کار» و «نظام های جبران خدمت کارمندان در ایران»، از نگارنده، انتشارات فرمتش، مراجعه گردد.



سیاست هایی که به طور خاص در تعیین حقوق و مزایا مطرح شده اند به شرح شکل ۷-۳ در سه بخش عوامل مؤثر در «حقوق فردی و عملکرد شاغل»، «حقوق و امتیازات شغلی و ارکان شغل» و «فوق العاده ها و ویژگی های جغرافیایی سازمانی» تقسیم شده اند.

#### ۷-۴-۱- عوامل مؤثر در تعیین حقوق مبنا

اساس حقوق و مزایا را اصولاً قانون، شرایط بازار کار، هزینه زندگی و توانایی، تخصص و مهارت فرد تشکیل می دهد که هر یک به تنهایی نمی تواند تعیین کننده پرداخت باشد. شرایط بازار کار را عواملی نظیر سطح تحصیلات و تخصص ها، میزان فارغ التحصیلان یک رشته در مؤسسات آموزشی، شرایط منطقه ای و محلی، سیاست و خط مشی های دولت در ارتباط با برنامه های مربوطه، هزینه زندگی با توجه به سطح استاندارد زندگی در آن جامعه، رعایت شاخص و الگوی مصرف و قیمت سهم هزینه زندگی تعیین می نماید. البته اساس یا پایه حقوق زمانی درست تعیین می گردد که هم منافع فرد و هم منافع سازمان در نظر گرفته شوند که در این زمینه توجه به نکات زیر ضروری است:

- حقوق مبنا می بایست بر اساس انواع تخصص های مربوط باشد. به این منظور باید در عوامل، درجه تخصص و مهارت، نوع و شرایط انجام کار و شرایط منطقه ای و محلی در نظر گرفته شود.
- حداقل حقوق مبنا که مناسب با حداقل زندگی است باید تضمین گردد.
- حقوق مبنا می بایست بر مبنای استاندارد شغل تعیین گردد و برای تعیین استاندارد شغل می توان از مطالعه زمان و حرکت استفاده کرد.
- نحوه تعیین حقوق مبنا باید ساده و بدون محاسبات پیچیده باشد و برای همه قابل فهم بوده و هزینه ای برای نحوه محاسبه در بر نداشته باشد.

#### ۷-۴-۲- اجزای تشکیل دهنده حقوق

- رابطه بین افزایش حقوق برخی از مشاغل نسبت به سایر مشاغل سازمان یکی از مسائل مهم و از نکات عمده مربوط به افزایش حقوق و رابطه آن با بخش های پرداخت است. این بخش ها عبارتند از:
۱. اولین بخش تشکیل دهنده مزد مربوط به طبیعت کار است. در قسمتی ممکن است کارها با توجه به محتوای آنها ممکن است از کارهای دیگر با ارزش تر یا کم ارزش تر باشند.
  ۲. دومین بخش حقوق مربوط به عوامل شخص است. یعنی ممکن است شخصی کارهایی را بهتر از اشخاص دیگر انجام می دهد (توانمندی های فردی).
  ۳. سومین بخش شامل مزایا که به نحوی به شرایط محیط و ماهیت یا کار در منطقه خاص یا نوع وظیفه و سایر عوامل مؤثر به استثنای بخش های اول و دوم بستگی دارد.
  ۴. شاید چهارمین بخش دریافت های کارکنان به شکل انعام یا نظایر آن است. اگر چه این بخش یکی از اجزای مزایا یا مزد است ولی خود بعضاً سطح حقوق و مزایا را پایین نگه می دارد.

#### ۷-۴-۳- «مزایا» و ویژگی های آن

مزایا آن دسته از عناوین پرداخت است که از سوی کارفرما برای کارکنان پیش بینی می شود ولی در قالب حقوق یا اجرت یا پرداخت حق الزحمه ساعتی یا حق التحقیق نیست. مزایا در مواردی نظیر سهم شدن در سود، پاداش و بهره مندی از اتومبیل، مرخصی و موارد همانند آن مطرح می گردد. در مرحله نخست مزایا به خاطر آن است که نفعی عاید کارمند گردد لیکن برقراری مزایای برای کارفرما به خاطر ایجاد انگیزه قوی، بهره وری بیشتر، افزایش همکاری و سرانجام محیط کار دلپذیر شکل می گیرد. از ویژگی های مزایا آن است که همواره به صورت مجموعه ای از چند عامل در کنار یکدیگر برقرار گردد و احتمال آنکه سازمانی یک نوع مزایا را مورد استفاده قرار دهد ضعیف است. مزایا غالباً در ارتباط با یکدیگر و در طرح های پرداخت حقوق و مزایای سازمان ها قرار دارند. مطلوب ترین مزایا آن است که بیشترین بهره را عاید کارکنان و کارفرمایان نماید.

توجه به مزایای مدیران و سرپرستان می تواند قسمت مهمی از دریافتی آنان را تشکیل بدهد و در این زمینه لازم است تأکید شود که برای مدیران و سرپرستان فهرستی از اقلام مزایا تنظیم و تاحد دریافتی خود تعدادی را به میل خود برگزینند. علاوه بر این لازم است مزایای قابل پرداخت برای مشاغل اداری، خدماتی، کارگری یا طرح های بیمه و بازنشستگی در نظر گرفته شود. البته همه این طرح ها بستگی به قوانین و مقررات دولتی و امکانات مالی سازمان دارد.

از نکات مهم دیگر مزایا این است که بهره گیری مؤثر از مزایا فقط تا زمانی میسر خواهد بود که نظام پرداخت حقوق جوابگوی نیازها باشد. مزایا احتمالاً می تواند یک نظام پرداخت حقوق نامطمئن را به سوی نظامی قابل قبول هدایت نماید. اما امکان آنکه یک نظام پرداخت حقوقی را به حد قابل قبول برساند، وجود ندارد. از سوی دیگر، انتخاب یک مجموعه نامطلوب مزایا هم موجبات نامطلوب شدن یک نظام پرداخت حقوق مناسب را فراهم می آورد.

مزایا را می توان تحت عناوین مزایای جانبی یا اساسی مطرح نمود که اگر چه هر کدام به تنهایی چندان اهمیت ندارد ولی چون تعداد آنها کم نیست لذا نادیده گرفتن آنها به صلاح نمی باشد. این مزایا را می توان به شرح زیر برشمرد: انواع مزایا

**مزایای مقام و مسئولیت:** استفاده از اتومبیل، تهیه غذا، امکانات تفریحی و گردش، مرخصی، مسافرت، هدایا، پرداخت هزینه مسکن.

**مزایای رفاه و تأمین:** بیمه خدمات درمانی، کمک هزینه تحصیل و ...

**مزایای وابسته به شغل:** دفتر کار، خدمات منشی، تحصیل دوره آموزشی، مرخصی تفریحی، طرح های مشارکت در سود و ...

**مزایای مستقل از شغل:** مشاوره بازنشستگی، خرید خانه و نظیر آن.

پرداخت مزایا توجه به نکات زیر ضروری است:



۱. ساختار مزایا می تواند برای هر سازمانی با توجه به شرایط آن سازمان تعریف شود. لذا هر سازمانی می تواند با توجه به شرایط خود بخشی از مزایا را برای کارکنان خود داشته باشد.
۲. هر سازمانی می بایست دو اقدام اساسی در این زمینه انجام دهد. ابتدا باید مشخص کند که در قبال مزایای جنبی پرداخت شده چه چیز به دست می آورد؛ دوم اطمینان حاصل کند که به نتایج مطلوب و مورد استفاده خواهد رسید.
۳. باید مشخص شود که مزایای مورد انتظار به عملکرد مؤسسه مربوط می شود یا اینکه صرفاً پاداش یا تأمین بیشتر برای کارکنان به وجود می آورد.
۴. سازمان باید سلسله مراتب را از مزایای کلیدی آغاز و به مزایای کم اهمیت تر مرتب نماید.
۵. چنانچه قصد از پرداخت مزایا ارتباط شاخص آن به عملکرد باشد باید روش های مشارکت در سهام یا سود سهام یا هر دو را مشخص نمود و چنانچه قصد نباشد که مزایا به عملکرد برگردد می توان خرید مسکن و بازنشستگی را در اولویت قرار داد.
۶. سازمان باید به مزایایی که بار مالی زیاد (نظیر خرید مسکن) دارد توجه کافی داشته باشد.
۷. باید اعطای هر یک از مزایا دستورالعملی محوری داشته باشد.
۸. از بازدهی مطلوب مزایا اطمینان حاصل نماید.
۹. توصیه می شود برای طرح مزایا، از مشاوران خارج از سازمان استفاده شود و با مصاحبه و تهیه پرسشنامه راز عملکرد مزایا را کشف نماید.
۱۰. در ارتباط با مزایا اجرای طرح های جدید توصیه می شود.
۱۱. به جریان عکس العمل استفاده کنندگان در مزایا توجه شود.

#### ۷-۴-۴- پرداخت های مستمر و غیرمستمر

اصولاً حقوق و مزایای کارکنان به شیوه های مختلف به صورت روزانه، ماهانه یا هفتگی یا تحت عناوین دیگر مثل بهره وری، افزایش تولید با عیدی و پاداش به صورت سالیانه پرداخت می گردد. اما بعضاً این پرداخت ها به صورت ماهیانه و مستند است که این موارد همواره پایدار و تا زمان اشتغال یک فرد با خصوصیات فردی شخص در یک «پست سازمانی» به وی پرداخت می گردد.

عموماً پرداخت های مستمر از حاصل ضرب اعدادی تحت عنوان گروه یا رتبه یا امتیاز حاصل از امتیازات فردی یا شغلی یا عوامل خاص حاصل از نظام پرداخت ضرب در ضریب ریالی به دست می آید. در یک نظام پرداخت گرچه مجموع این پرداخت ها ثابت به نظر می رسد، اما به مجرد دگرگونی در شرایط فرد و یا تغییر شغل، مجموع آنها دستخوش تغییر می گردد و به هر حال پرداختی های عوامل مؤثر در موارد فوق اعم از اینکه به صورت حقوق یا مزایای شغل باشد علی الاصول از جمله پرداخت های نقدی و مستمر محسوب می شود. اما برخی از پرداخت ها به صورت غیرمستمر است و شامل مبالغی است که متناسب با ارزیابی عملکرد کارکنان با توجه به افزایش کمیت و کیفیت کار انجام یافته و یا به صورت موقت

جهت جذب نیروی انسانی متخصص و به منظور ایجاد زمینه رقابت صحیح در بازار کار به شاغلین پرداخت می شود که اصولاً تحت عنوان تولید و بهره وری و اضافه کار قابل پرداخت است.

#### ۷-۴-۵- عوامل و امتیازات مؤثر بر حقوق فردی

توجه به عملکرد فردی در طراحی نظام حقوق و مزایا، به عنوان اصلی ترین و مهمترین عامل می بایست مدنظر قرار گیرد. این عامل در اولویت بندی بر تمامی عوامل دیگر رجحان یافته و در مواردی به عنوان تنها عامل در تعیین میزان حقوق و مزایا مورد تأیید قرار گرفته است. حقوق فردی به این عوامل تقسیم می گردد: (۱) امتیازات و عوامل عام فردی، (۲) امتیازات و عوامل خاص فردی، (۳) امتیازات و عوامل ویژه فردی و اجتماعی، (۴) امتیازات و عوامل عملکردی، بهره وری و انگیزشی.



### ۱) امتیازات و عوامل عام فردی

عوامل و امتیازات فردی در کلیت خود تعیین کننده حقوق است و اثرات هر کدام از عوامل فرعی در حقوق با توجه به پیچیدگی شاخص ها و معیارهای خاص مربوط به فرد قابل بررسی است.

نقش این عوامل در تعیین حقوق بستگی به دانش و بینش فرد در زمینه تحصیلات حرفه ای و یا اطلاعات تجربی در آن شغل دارد که در حین انجام کار یا از طریق دوره های آموزشی و کارآموزی به دست می آید. این عوامل که عموماً در بخش عناوین مهارت های فردی به کار برده می شوند عبارتند از تحصیلات، تجربه، سابقه، کارآموزی و دوره های آموزشی لازم، تسلط به زبان های خارجی و سایر عوامل دیگر که به خود فرد بر می گردد.

### ۲) امتیازات و عوامل خاص فردی کارشناسی، مدیریتی و سرپرستی، تحقیقات و ...

نقش این عوامل در ارائه خدمات مؤثر و مورد نیاز کارشناسی و تحقیقاتی و بررسی و آماده شدن و تدارک امور در همه زمینه ها بسیار تعیین کننده و مؤثر است. عواملی نظیر تصدی مشاغل مدیریتی و سرپرستی، خلاقیت، ابتکار، تحقیقات، پژوهش، از جمله مواردی است که در تعیین حقوق فردی می تواند بسیار تعیین کننده باشد.

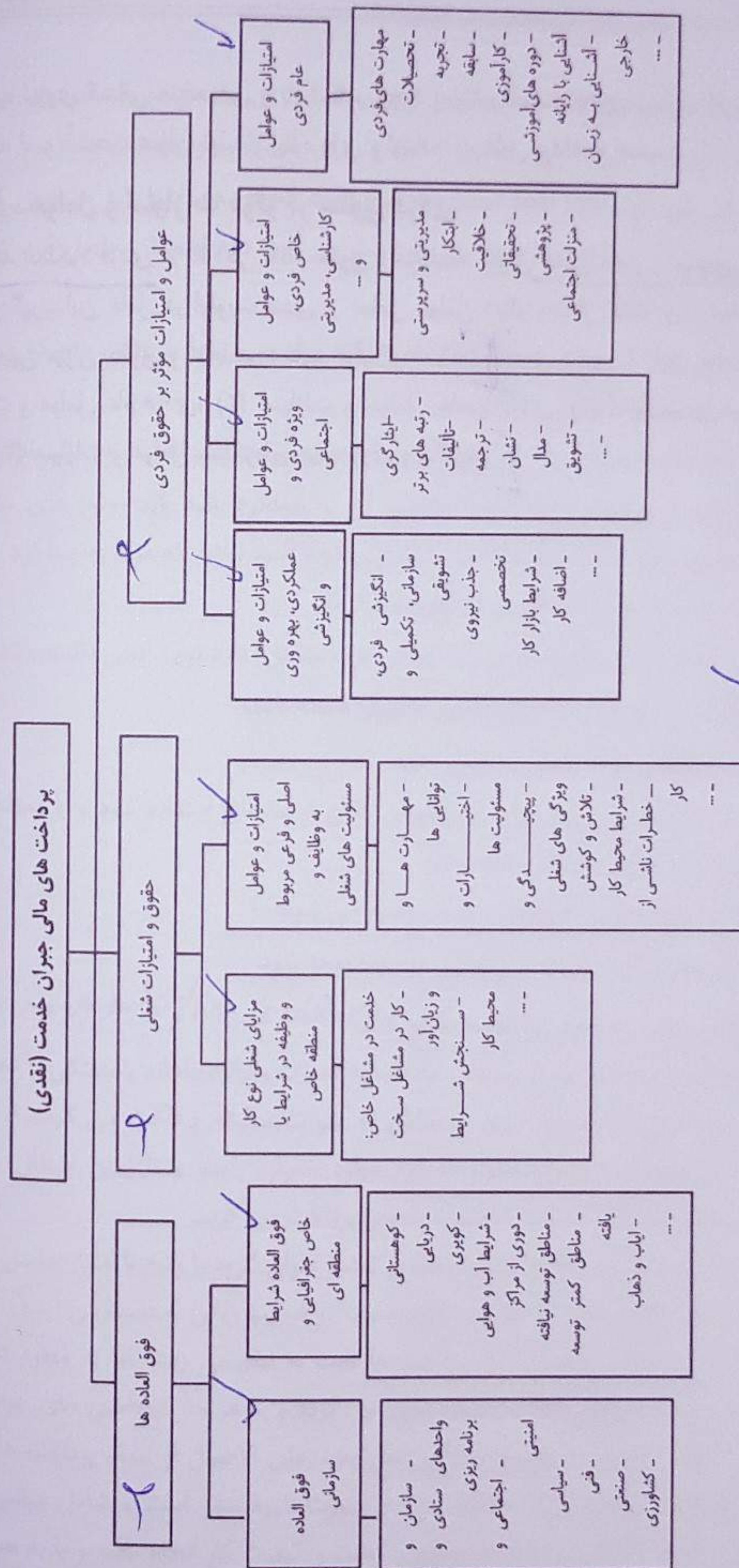
### ۳) امتیازات و پرداخت های ویژه فردی و اجتماعی

ویژگی های استثنایی، ممتاز و برجسته ای در بعضی افراد وجود دارد که آنان را نسبت به دیگران متمایز می سازد، خصوصیات مذکور موجب کسب حیثیت و اعتبار برای دارندگان این ویژگی ها و مؤسسات متبوع در سطح ملی و بین المللی می شود. بنابراین به منظور تأمین اهداف نظام، اعطای امتیاز به شاغلی که واجد خصایص برجسته است ضروری می نماید. ویژگی های برجسته فردی جزء امتیازات فردی محسوب گردد. درجه اهمیت ویژگی های برجسته فردی و دامنه امتیاز آنها اصولاً توسط سازمان تبیین می شود. عناوین ویژگی های برجسته فردی می تواند به شرح زیر انتخاب و پرداخت های لازم را به دنبال داشته باشد:

- ایثار در راه حفظ کیان نظام جمهوری اسلامی.
- انجام مطالعات و تحقیقات علمی و انتشار یافته های آن در سطح ملی و بین المللی.
- دریافت نشان های لیاقت و خدمت در سطح ملی و بین المللی.
- ثبت رسمی اختراعات، اکتشافات، ابتکارات و ابداعات در سطح ملی و بین المللی.
- احراز مقام کارمند یا مدیر نمونه در سطح ملی.
- احراز رتبه های برتر در مقاطع تحصیلی باشد.
- ...

### ۴) امتیازات و عوامل عملکردی، بهره وری و انگیزشی

جهت افزایش اثربخشی و ارتقاء سطح کیفی و کمی نتایج حاصل از خدمات کارکنان و ایجاد انگیزه بیشتر در آنان، مبالغی به عنوان بهره وری و اضافه کار و ... متناسب با عملکرد کارکنان و یا به صورت موقت جهت جذب نیروی انسانی متخصص و فراهم نمودن زمینه رقابت صحیح در بازار کار به شاغلین پرداخت می شود.



شکل ۷-۳. جبران خدمات



عوامل عملکردی و بهره‌وری به مفهوم «بهره برداری بهینه از منابع» است. در این صورت چنانچه شاغلی عملکرد بهتری در بهره برداری از منابع داشته باشد، پرداخت فوق العاده‌هایی تحت نام «بهره‌وری» یا «انجام کار بیش از استاندارد» و از این قبیل به صورت مقطعی و غیرمستمر، به نسبت افزایش عملکرد کمی و کیفی - در طرح نظام پرداخت پیش بینی شده است.

این عوامل که در افزایش تولید و ارائه خدمات کاملاً تأثیر گذارند، به صورت نظام‌های پرداخت تشویقی و انگیزشی مطرح است و بعضاً می‌تواند جایگزین پرداخت‌های وقت‌مزدی باشد. در زمینه بهره‌وری و انجام کار اضافی تحت عنوان اضافه کار نیز، به منظور جبران ساعات کار اضافی، پرداخت مبالغی با نام «فوق العاده اضافه کار» به صورت مقطعی و غیرمستمر، پیش بینی شده است. عواملی نظیر شرایط بازار کار نیز از جمله مواردی است که در ارتباط با این مباحث قابل پرداخت است.

#### ۷-۴-۶- حقوق و امتیازات شغلی

در یک نظام مطلوب، علاوه بر اینکه پرداخت بر پایه عوامل مؤثر بر ویژگی‌ها و عملکرد فرد تعیین می‌گردد، حسب وظایف و مسئولیت‌ها و ماهیت شغل مزایایی با عنوان امتیازات شغلی نیز قابل پرداخت است که به دو دسته تقسیم می‌گردد؛ عوامل اصلی و فرعی شغل.

تعیین حقوق شغلی از لحاظ وظایف و مسئولیت‌ها و عوامل مؤثر بر آن شرایط ویژه و خاص خود را دارد. این عوامل به عوامل اصلی شامل مهارت‌ها، مسئولیت‌ها، تلاش و کوشش، شرایط و خطرات محیط کار شغلی و شرایط خاص کاری شغل تقسیم می‌شود. این عوامل حسب مورد و با توجه به نیاز و شرایط سازمانی به عوامل فرعی دیگری قابل تقسیم است. در نتیجه این تقسیم‌بندی و امتیاز بندی بر اساس نرم‌های استاندارد شده، شغل از جهت این عوامل ارزیابی شده و ارزش پولی آن تحت عنوان حقوق شغل، یا مزایای شغل پرداخت می‌گردد. این عوامل به نحو زیر تعریف و مشخص می‌شوند:

۱. **مهارت‌ها و توانایی‌ها:** شاغل علاوه بر داشتن شرایط احراز مندرج در شرح رشته یا طبقه شغلی - که

در نظام ارزشیابی با عنوان مهارت‌ها و توانایی‌ها یاد می‌شود - باید دارای ویژگی‌های دیگری نیز باشد تا بتواند از عهده وظایف خود به خوبی برآید. این مهارت‌ها و توانایی‌ها هر چند ظاهراً تجسم خارجی و تبلور تحصیل و تجربه باشد اما در همه موارد این قاعده جاری نیست. زیرا ممکن است قابلیت شغلی پیش از آنکه حاصل عوامل اکتسابی باشد منشأ ذاتی داشته و از استعدادهای درونی افراد سرچشمه بگیرد. علاوه بر این برخی از توانایی‌ها و مهارت‌ها از طریق تحصیلات رسمی و تجربیات عملی شغلی حاصل نمی‌گردد، بلکه در نتیجه مطالعات جامع، دریافت و تجزیه و تحلیل مشاهدات، تماس‌ها و ارتباطات اجتماعی، شرایط فرهنگی، زیستی و محیطی و نظایر آن به دست آید. به هر حال می‌توان گفت مهارت‌ها و توانایی‌های مورد نظر مکمل تحصیل و تجربه مندرج در شرایط احراز شغل است و منافاتی با توانمندی‌های فردی ندارد؛ همه این عوامل به صورت مستقل قابل سنجش، تجزیه و تحلیل و اندازه‌گیری است.

۲. **اختیارات و مسئولیت‌ها:** شامل کلیه تعهداتی است که شاغل به سبب انجام وظایف شغلی به عهده دارد و عمدتاً متناسب با اختیاراتی است که شاغل مجاز است در مورد نظارت افراد تحت سرپرستی (نیروی

انسانی)، دارایی‌ها و اموال (ابزار، وسایل و تجهیزات کار)، منابع مالی، تعیین خط مشی‌ها و روش‌ها، رعایت قوانین و مقررات ایمنی و احتیاطی، حفاظت اسناد، اسناد، اطلاعات و مدارک، تماس و ارتباط و ... اعمال نماید. مسئولیت‌های مختلف مترتب بر یک شغل موجب تحمل فشارهای روحی است که با توجه به احتمال بروز پیامدهای ناگوار، اشتباهات و زیان‌ها و خسارات ناشی از آنها به شاغل وارد می‌شود.

۳. **پپیچیدگی و ویژگی‌های شغلی:** جهت ارزش گذاری ویژگی‌های شغلی، حدود اختیار، قضاوت و تصمیم‌گیری و همچنین پیچیدگی وظایف شغلی به عنوان عوامل فرعی برگزیده می‌شود.

۴. **کوشش‌ها و تلاش‌ها:** کوشش‌ها و تلاش‌های مورد نیاز جهت انجام وظایف شغلی از طریق توجه به دو عامل فرعی کوشش‌های ذهنی و کوشش‌های جسمانی قابل ارزشگذاری است.

۵. **شرایط و خطرات ناشی از کار و محیط:** شرایط فیزیکی محیط کار و خطرات ناشی از کار دو عامل فرعی تعیین‌کننده شرایط محیط کار است.

۶. **نوع کار یا وظیفه در شرایط یا منطقه خاص:** علاوه بر موارد فوق برای افرادی که در شرایط خاص یا در مشاغل خاص یا مشاغلی که ماهیت وظایف و مسئولیت‌های سخت و زیان‌آوری دارند، انجام وظیفه می‌نمایند که به ماهیت وظایف و مسئولیت‌های شغلی آنها ارتباط چندانی ندارد، باید حسب جذب و نگهداری نیروی انسانی در این مشاغل مزایایی پرداخت شود.

#### ۷-۴-۷- فوق العاده‌ها

این پرداخت‌ها عموماً در ارتباط با شرایط خاص غیر متعارف جغرافیایی است و تحت عناوین حقوق و امتیازات مشاغل سخت و زیان‌آور یا شرایط بازار کار و عرضه و تقاضا آن مشاغل در بازار یا به علت شرایط نامتعارف کاری فرد قابل پرداخت است.

این گونه پرداختی‌ها نیز اصولاً به صورت نقدی و بر اساس عوامل و دستورالعمل‌های خاصی، تعیین و پرداخت می‌گردد و به دو نوع تقسیم می‌گردند: فوق العاده‌های شرایط خاص جغرافیایی و منطقه‌ای و فوق العاده‌های سازمانی که شامل انواع زیر است:

۱. **فوق العاده واحدهای ستادی:** اشتغال در واحدهای ستادی حسب شرایط نوع کار یا در بخش‌های اجرایی و صف هر کدام نیاز به ویژگی‌های خاص فردی و توانایی خاص و دانش و بینش مناسب خود را دارد. در دستگاه‌های امنیتی، نظامی، اقتصادی، کشاورزی و ... می‌بایست نوع شرایط تعریف شده و پرداخت‌ها سیاست خود را داشته باشد.

۲. **فوق العاده جذب مشاغل خاص:** جهت جذب و نگهداشت نیروی انسانی در مقاطع زمانی خاص و فراهم نمودن زمینه رقابت صحیح در بازار کار، همچنین تأمین نیروی انسانی مورد نیاز در مشاغل یا مناطق خاصی از کشور که امکان جذب نباشد و یا از حد لازم کمتر باشد، پرداخت‌هایی تحت عنوان «فوق العاده جذب» و «نگهداشت» پیش بینی می‌شود.

این نوع فوق العاده جهت پاسخگویی به نیاز مؤسسات از یک سو و محدودیت بازار کار از سوی دیگر و صرفاً در مورد تعداد محدودی از مشاغل هر سازمان برقرار می‌شود. کاهش، افزایش یا حذف این فوق



العاده، همه ساله مورد ارزیابی و تجدید نظر قرار می گیرد. پرداخت این فوق العاده به صورت عمومی و بر مبنای سطوح و مدارک تحصیلی صورت نمی گیرد.

۳. فوق العاده محل خدمت (جغرافیایی) خاص: این فوق العاده نیز جهت پاسخگویی به نیازهای مناطق خاصی از کشور که بالقوه جاذب نیروی انسانی نبوده و یا امکان رقابت در بازار آزاد کار برای آنها وجود ندارد، جهت تأمین نیروی انسانی لازم پیش بینی شده است. پرداخت این فوق العاده صرفاً برای آن دسته از نیروی انسانی است که داوطلبانه برای انجام خدمت در این گونه مناطق و برای مشاغل خاص اعزام می شوند.

۴. فوق العاده مناطق کمتر توسعه یافته: با توجه به گستره جغرافیایی کشور و توزیع غیرمتعارف تسهیلات رفاهی و زندگی، به کارکنانی که در مناطق محروم از تسهیلات فرهنگی، آموزشی، امنیتی، بهداشتی، رفاهی، گذران اوقات فراغت و ... که به صورت معمول سایر نقاط کشور از آن بهره مندند، مشغول به کارند، پرداخت هایی تحت عنوان «فوق العاده محرومیت از تسهیلات زندگی» پرداخت خواهد شد.

۵. فوق العاده شرایط نامساعد و نامتعارف آب و هوایی: از آنجا که شرایط جوی (آب و هوایی) در کشور یکسان نیست و پاره ای مناطق، به نسبت شرایط نامتعادل آب و هوایی دارند و فعالیت در آن مناطق امکان ایجاد آثار سوء بر سلامتی و یا افزایش هزینه زندگی را برای شاغل در پی دارد، لذا به منظور جبران قسمتی از نیازهای زندگی شاغلین در چنین مناطقی پرداخت هایی تحت عنوان «فوق العاده بدی آب و هوا» پیش بینی شده است.

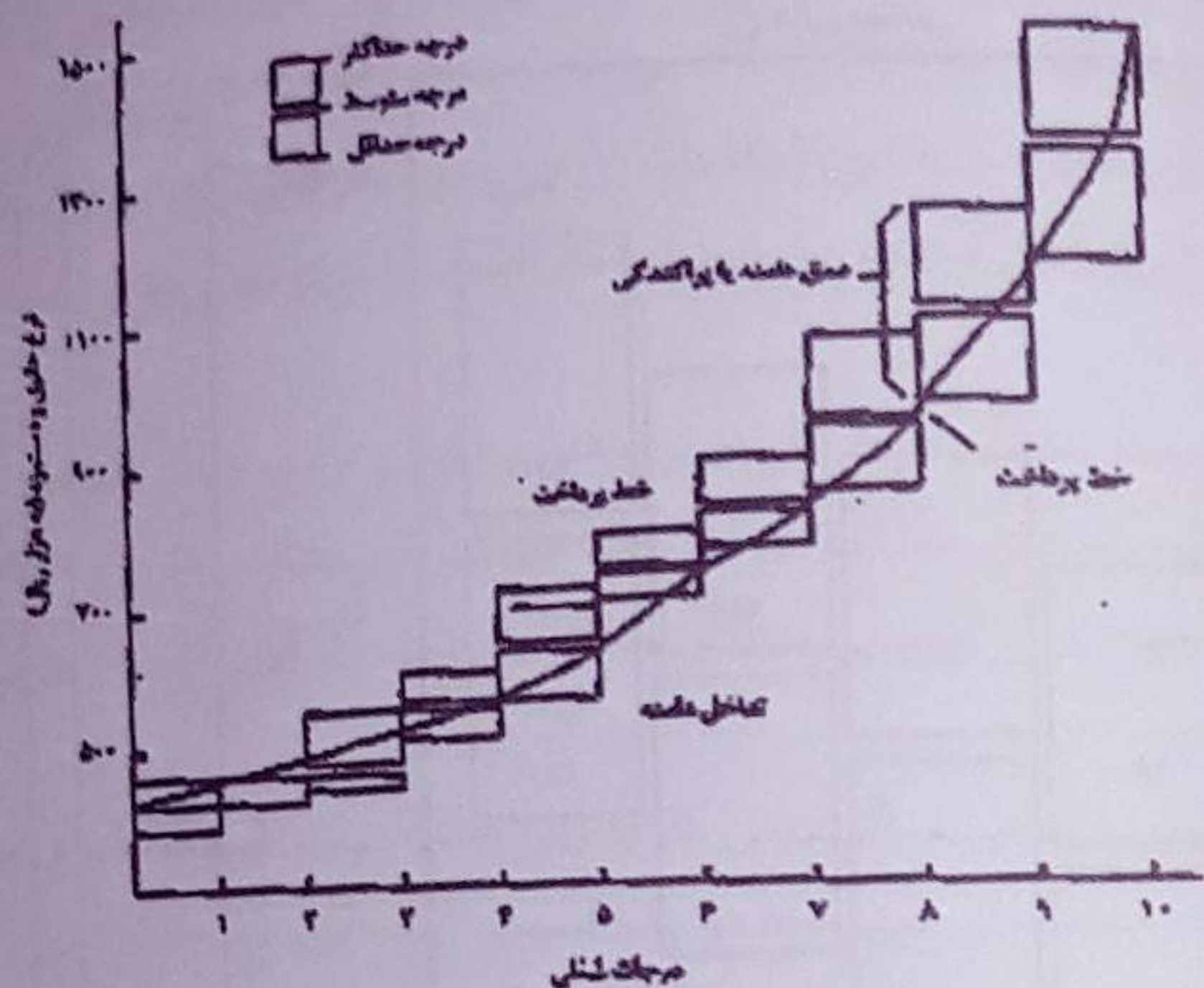
۶. سایر فوق العاده های مؤثر: حسب شرایط محیطی، شغلی، وظیفه ای، زمان انجام کار و یا سایر موارد، فوق العاده هایی تحت عنوان فوق العاده های ایاب و ذهاب، هزینه اتومبیل، رفت و برگشت کار در آب و هوای نامناسب، دریا، خشکی، هوا و ... پیش بینی شده است.

### ۷-۵- قسمت سوم: تعیین جدول یا جداول مزد و دامنه پرداخت

بخشی از مقررات پرداخت تعیین جدول یا جداول مزد و دامنه پرداخت است که نکات قابل تأمل در این زمینه را به شرح زیر می توان بر شمرد:

#### ۷-۵-۱- دامنه پرداخت

اصولاً دامنه مربوط به درجه پرداخت برای کارکنانی که در این دامنه قرار می گیرند، دارای یک حد بالا، حد متوسط و یک حد پایین است. اگر چه نمی توان به صورت قاطع تعداد بهینه ای از درجات شغلی را برای ساختار حقوق و دستمزد بیان کرد، اکثر سازمان ها ۱۰ تا ۱۶ درجه پرداخت را تعیین کرده اند. این تعداد بعضاً تا ۲۰ درجه نیز در برخی سازمان ها افزایش می یابد.



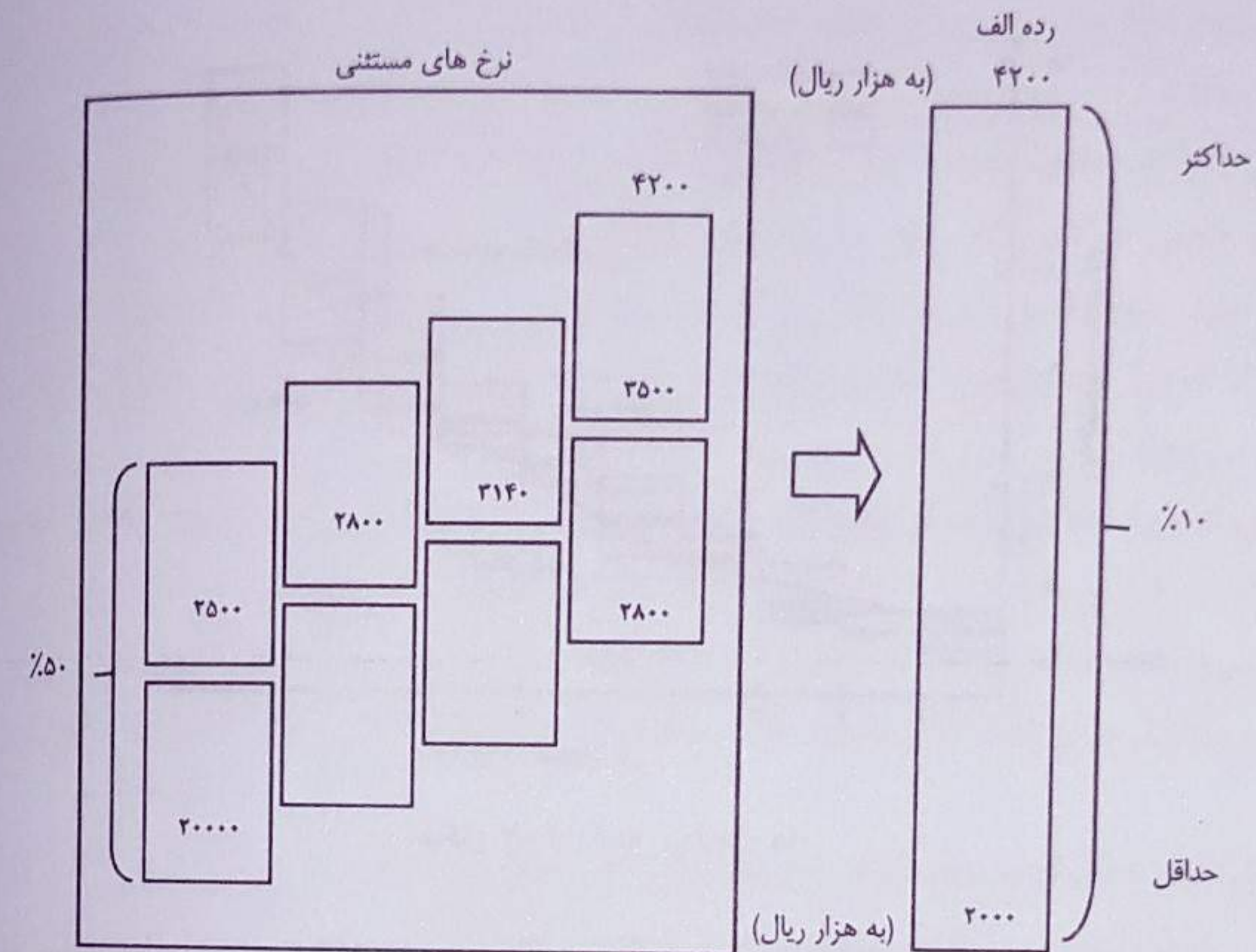
شکل ۷-۴. دامنه پرداخت ها

نکته اصلی در این زمینه تعیین سیاست پرداخت بر اساس بررسی داده های مربوط به حقوق و دستمزد، تعدیل و تنظیم آنها بر اساس سیاست هدایت، تطابق یا تأخیر خواهد بود. هر چقدر دامنه پرداخت بزرگتر باشد می توان گفت ساختار پرداخت پویاتر است. ولی معمولاً خط سیاست پرداخت و همه دامنه های پرداخت به علت فشارهای تورمی و رقابتی که باعث افزایش حقوق می شوند به سمت بالا حرکت می کند. تا حدودی می توان گفت کارکنانی که دارای عملکرد بالاتری هستند در نهایت به دامنه پرداخت حداکثر زودتر دست خواهند یافت. اگر تداخل میان درجه ها خیلی زیاد باشد حتی ارتقا نیز می تواند باعث افزایش حقوق و دستمزد کافی و ایجاد انگیزه باشد.

### ۷-۵-۲- سازگار کردن پرداخت با انتخاب شغل:

مفهوم سازگار کردن به معنای متناسب کردن ارزیابی شغل با ساختار و مفاهیم جدید سازمانی از قبیل کوچک سازی است. تعداد زیادی از سازمان ها از این واژه به منظور حذف موانع مصنوعی به وجود آمده توسط درجات شغلی استفاده می کنند. یکی از مزایای سازگار کردن، میزان انعطاف پذیری است که این مفهوم ایجاد می کند و علائمی که برای کارکنان ارسال می کند. برای مثال، ممکن است کارمندی از شغلی رضایت داشته باشد ولی به خاطر اینکه این شغل در درجه بالاتری نیست دوست ندارد به آن شغل برسد. با استفاده از مفهوم سازگار کردن، ممکن است پستی در یک دسته و رده باشد ولی کارکنان بر مفهوم آن شغل، چالش ها و فرصت های توسعه آن بیشتر توجه داشته باشند. از این طریق کارکنان می توانند مهارت های جدید و نحوه همکاری با دیگران را یاد بگیرند.





شکل ۷-۵. نمونه ای از نحوه سازگار کردن

۷-۵-۳- تعیین حقوق و دستمزد فردی

برای اینکه اصل برابری در خصوص کارکنان رعایت شود لازم است که سیستم پاداش دهی به کارکنان در هر شغلی به صورت فردی به افراد تعلق گیرد در مورد چگونگی جابجایی افراد و پیشرفت آنها از طریق رتبه های حقوق و دستمزد دو دیدگاه وجود دارد:

**الف) پرداخت بر مبنای ارشدیت:** یا پرداخت بر مبنای شایستگی دیدگاه جدیدی است که اخیراً مطرح شده است. پاداش های شایستگی معمولاً به صورت سالانه پرداخت می شود. تئوری سیستم پرداخت بر مبنای شایستگی به مدیران کمک می کند تا برای ایجاد انگیزه در کارکنان و بالا بردن سطح عملکرد از این سیستم پرداخت استفاده نمایند.

**ب) ارزش گذاری شغل:** این دیدگاه بیانگر پرداخت بر مبنای میزان مهارت هاست. معیارهایی که در این دیدگاه در نظر گرفته می شوند تجربه یا مدت خدمت در آن شغل است.

۷-۵-۴- ارزش گذاری

هدف از به کار بردن فن ارزشیابی مشاغل این است که کار تدوین قواعد مربوط به ارزش کار، با توجه به برداشت هایی که در این زمینه وجود دارد، تسهیل گردد. این ارزش در همه موارد فی نفسه مطلق است و فقط برداشت هایی که در این مورد وجود دارد متغیر است.

ارزش گذاری از طریق مقایسه هر شغل با شغل دیگر از طریق مشارکت نمایندگان کارکنان، کارفرما و مشاوران صورت می پذیرد.

از این لحاظ نقش مدیریت به درج اطلاعات لازم در مورد هر شغل (که این اطلاعات به ارزش شغل مربوط می شود) در شرح شغل محدود می شود تا همه اعضاء هیأت بتوانند بر مبنای یکسان کارشان را انجام دهند.

طبیعت کار و وسعت سازمان مورد نظر در نوع، اندازه، تعداد و ترکیب هیأت تأثیر می گذارد. اگر مؤسسه تولیدی است برای قسمت های مختلف کارکنان باید سیستم های مختلف اختیار کرد؛ مثلاً تعمیرات، تولید، امور اداری. اما اگر بخواهیم از ارزشیابی حداکثر استفاده را بکنیم باید قبول کنیم که پیوند بین سیستم های مختلف ضروری است.

هدف از ارزش گذاری از حل مسأله ارزش کار به زبان معادله عرضه کار و تقاضا برای نتایج حاصل از کار است. هر ارزشیابی که نتیجه اش تغییر مزد در یک قسمت باشد ناگزیر در قسمت های دیگر واکنش ایجاد خواهد کرد. در نتیجه بهتر است که از میان اعضای هیأت های متعدد یک هیأت فرعی تشکیل شود که کارش هماهنگ کردن کار هیأت ها باشد یا این هماهنگ سازی بر عهده تحلیل گر شغل قرار داده شود.

**۱. هماهنگی اهداف و مسیر پرداخت:** وسعت مؤسسه مورد نظر هر قدر باشد برای موفقیت طرح ضروری است که هر کسی محتوای طرح را درک کند. مقاصد و هدف های واقعی ممکن است سواى آن چیزهایی باشد که اشخاص می پندارند. بنابراین آگاهانیدن و همدل و هم رأی کردن همگان نسبت به این مفاهیم اهمیت بسیار دارد. حال چه یک هیأت یا چندین هیأت به کار ارزش گذاری بپردازد تمام اعضاء بایستی در آنچه قصد انجامش را دارند به تفاهم اساسی و مشترک تکیه کنند.

اهمیت اتفاق رأی دلیل دیگری است بر اینکه هیأت ها باید بطور دائم تشکیل جلسه دهند و لااقل تا زمانی که کار ارزشیابی در جریان است این موضوع را رعایت کنند.

**۲. اسلوب های ارزش گذاری:** اسلوب علمی ارزش گذاری تا حدی بستگی به سیستمی که به کار گرفته ایم، دارد. اما اصول معینی نیز وجود دارد که در همه مشترک است. ارزشیابی کار امری است قیاسی بنابراین رویه ارزش گذاری نیز قیاسی خواهد بود.

**مطلوب ترین رویه این است که هر بار تمام مشاغل را از لحاظ یک ضابطه خاص مقایسه کنیم.** گو اینکه این رویه تقریباً غیرعلمی باشد.

رویه معمول این است که هر شغل را برحسب درجه هر ضابطه و نه برحسب مقدار دقیق آن به طور تقریب ارزش گذاری کنند. بنابراین در اولین ارزش گذاری تقریبی، مشاغل به درجات پایین، متوسط، بالا و یا خیلی بالا مثلاً از لحاظ مسئولیت تقسیم بندی می شوند.

در هنگام ارزش گذاری توصیه می شود که اعضاء هر هیأت ابتدا جداگانه کار کنند سپس ارزش گذاری های جداگانه را که به این ترتیب حاصل می شود با هم مقایسه نمایند تا معلوم شود اعضاء هیأت به چه سطح از اتفاق نظر نائل آمده اند.



۷-۵-۵- استفاده از امتیاز برای ایجاد طبقات شغلی

در روش مقایسه عوامل و سیستم امتیازی برای دشواری هر شغل مقادیری امتیاز در نظر گرفته می شود معمولاً تعداد معینی امتیاز به هر طبقه اختصاص می یابد. برای مثال، طبقه یا گروه ۱ شامل ۸۰ تا ۹۹ امتیاز، گروه ۲ شامل ۱۰۰ تا ۱۱۹ امتیاز، گروه ۳ شامل ۱۲۰ تا ۱۳۹ امتیاز و الی آخر. در این روش، حدود امتیاز مشابهی برای تمام مشاغل در نظر گرفته شده است.

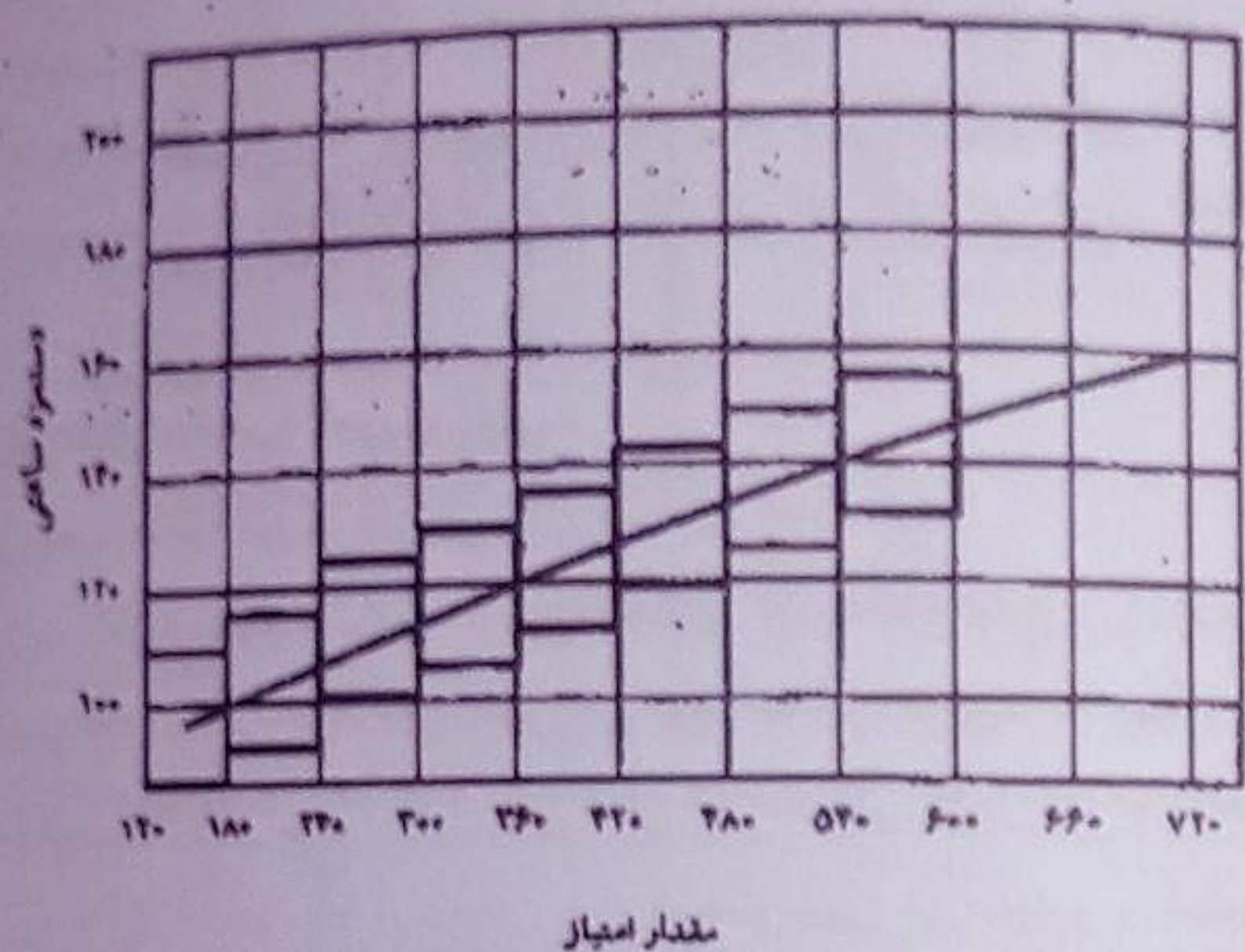
جدول ۷-۱. گروه بندی مشاغل بر اساس حدود دستمزد

حدود دستمزد	گروه شغل
۷۵-۸۵	۱
۸۵-۹۵	۲
۹۵-۱۰۵	۳
۱۰۵-۱۲۰	۴
۱۲۰-۱۳۵	۵
۱۳۵-۱۵۵	۶
۱۵۵-۱۷۵	۷
۱۷۵-۱۹۵	۸

۱. **مشاغل مرزی:** مشاغل مرزی مشاغلی هستند که مقدار امتیاز آنها نزدیک به خط تقسیم اختیاری بین دو طبقه مجاور هم است یکی از روش هایی که برای کاهش اشکالات و برخوردها ارائه شده است ایجاد طبقات یا گروه های شغلی ای است که مقداری از امتیاز آنها هم پوشانده می شوند.

۲. **همپوشانی حدود دستمزدها:** اگر سازمانی بخواهد یک حدود دستمزد وسیع را مورد استفاده قرار دهد معمولاً لازم است مقداری از حدود دستمزد مابین طبقات شغلی روی هم قرار گیرد و با هم فصل مشترک زیادی داشته باشد. سازمانی که حدود وسیع دستمزد را مورد استفاده قرار می دهد با یک مسأله دوگانه برخورد پیدا خواهد کرد. معمولاً اگر حدود دستمزد وسیع باشد موجب بروز نابرابری بین افراد یک شغل در محدوده دستمزد خواهد شد. همچنین ممکن است این تمایل به وجود آید که مقدار زیادی از دستمزدها بین طبقات مختلف شغلی روی هم قرار گرفته همپوشانی وسیعتر گردد.

مشکلات اجرای سیستم دستمزد شغلی ۲۹۷



شکل ۷-۶. منحنی دستمزد و طبقه بندی مشاغل براساس همپوشانی حدود دستمزد

۳. روش های ایجاد حدود دستمزد:

- الف) استفاده از حدود پولی برای تعیین حدود دستمزد. گاهی تعیین حدود دستمزدی که به کلیه کارکنان این فرصت را بدهد که به مبلغ معین و مشابهی از افزایش دستمزد دست یابند مطلوب است.
- ب) حدود درصدی.
- پ) استفاده از نمودار پراکندگی.

جدول شماره ۷-۲. استفاده از نمودار پراکندگی برای تعیین حدود دستمزد و تعداد طبقات شغلی

ملاحظات	تعداد کارگرانی که در هر موقعیت قرار دارند			حدود دستمزد	مقدار امتیاز	طبقه شغل
	پایین	داخل	بالا			
	۰	۱۲	۲	۷۰-۷۹	۸۰-۱۱۹	۱
	۱	۶	۴	۹۰-۱۰۹	۱۲۰-۱۵۹	۲
	۱	۲	۱	۱۱۰-۱۲۹	۱۶۰-۱۹۹	۳
	۰	۷	۲	۱۳۰-۱۴۹	۲۰۰-۲۳۹	۴
	۱	۴	۱	۱۵۰-۱۶۹	۲۴۰-۲۷۹	۵
	۱	۴	۰	۱۷۰-۱۸۹	۲۸۰-۳۱۹	۶



۷-۵-۶- جدول دستمزد

بعد از ارزیابی مشاغل و تعیین تعداد طبقات یا گروه های شغلی و در نظر گرفتن حدود دستمزد برای هر گروه شغلی باید جدول دستمزد در هر سازمان تنظیم گردد تا پرداخت به کارکنان بر اساس آن صورت گیرد

در جدول دستمزد معمولاً طبقات شغلی در ردیف های افقی و پایه های شغلی در ستون های عمودی درج می شود [ دستمزد هر شغل معمولاً از مبلغی برای پایه اول هر گروه در جدول دستمزد مشخص شده است.

۷-۵-۷- روش های محاسبه ضریب پولی

از جمله روش های محاسبه ضریب پولی می توان موارد زیر اشاره کرد:

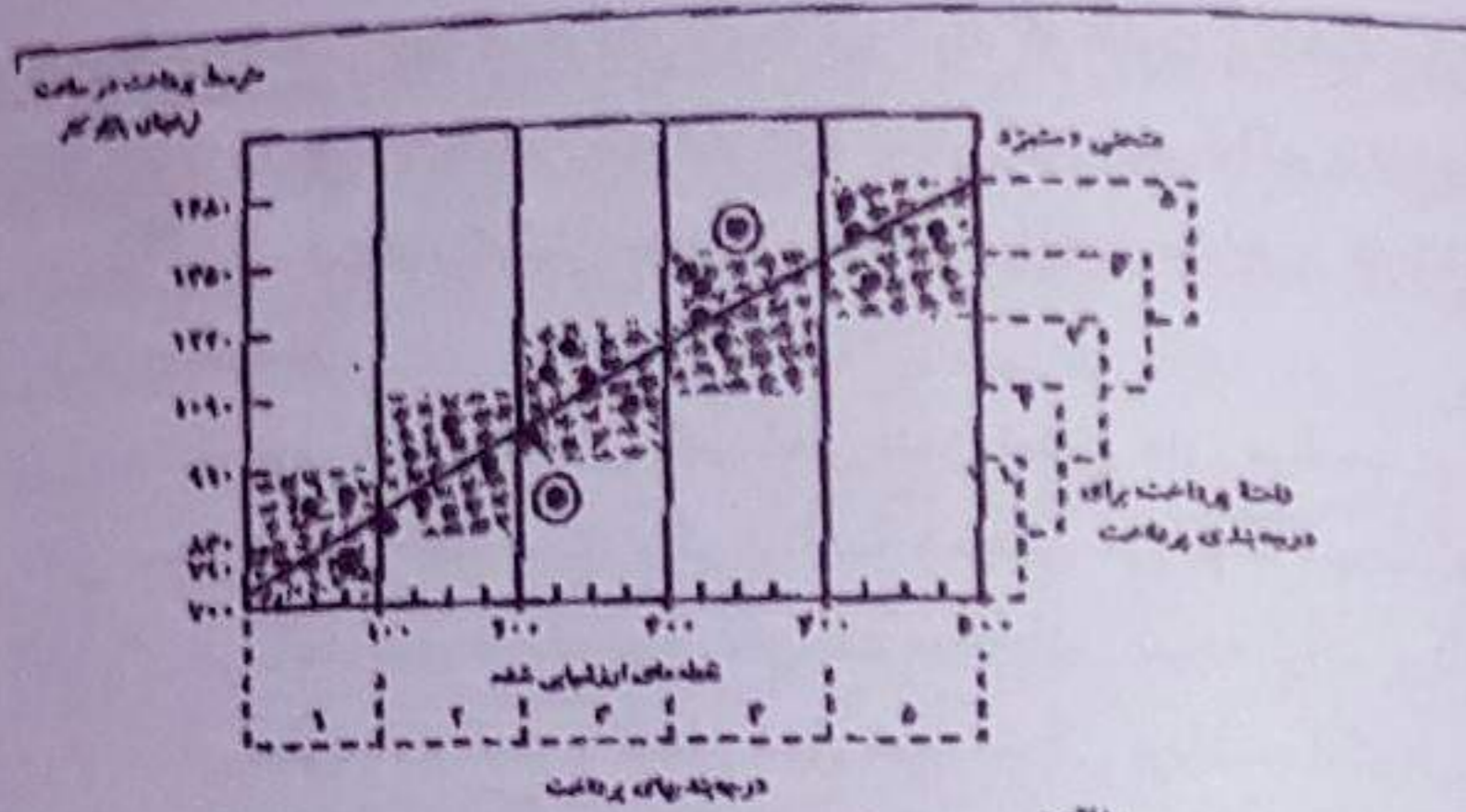
۱. نخست، حداقل دستمزد، با توجه به اوضاع اقتصادی جامعه، نرخ رایج دستمزدها در صنعت مربوط و سیستم های سازمان مورد نظر، تعیین می شود. به این ترتیب، به میزان امتیازات هر گروه، ارزشی پولی اختصاص می یابد که در واقع همان ضریب پولی جدول دستمزد است.
  ۲. حداقل و حداکثر دستمزد پایه در سازمان یا در صنعت تعیین می شود و بر اساس آن ضریب پولی جدول دستمزد محاسبه می گردد. گاهی این حداقل و حداکثر دستمزد را دولت تعیین می کند و تخطی از آن جرم محسوب می شود.
- تفاوت حداقل و حداکثر امتیاز / تفاوت حداقل و حداکثر دستمزد =  $\checkmark X$
۳. برای تعیین ضریب پولی جدول دستمزد از کل بودجه ای که برای پرداخت حقوق و دستمزد در نظر گرفته شده است نیز استفاده می شود. این روش از طرف وزارت کار برای تدوین جدول دستمزد توصیه شده است.

۷-۵-۸- درجه بندی پرداخت:

درجه بندی پرداخت عبارت است از گروه بندی مشاغل با یکدیگر، به منظور ساده کردن فرآیند قیمت گذاری شغل. سازمان ها راحت ترند که پانزده طبقه شغلی را به جای ۲۰۰ شغل جداگانه قیمت گذاری کنند

ترسیم مشاغل بر روی یک نمودار پراکنندگی معمولاً در تعیین عدد مناسب درجه بندی پرداخت مفید است.

۱. **قیمت گذاری شغل:** ملاحظه اولیه در قیمت گذاری مشاغل سیاست های سازمان، بازار نیروی کار و خود شغل را در برمی گیرد. اگر برای عوامل خاص پرداختی باید صورت گیرد آن عوامل نیز باید منظور شود.
۲. **نرخ یا دامنه پرداخت:** تصمیم بعدی این است که آیا تمام افراد با شغل مشابه پرداخت مساوی دریافت خواهند کرد یا از دامنه پرداخت استفاده خواهد شد. یک دامنه پرداخت شامل حداقل و حداکثر نرخ پرداخت با واریانسی است که بتواند تفاوت قابل توجهی بین دو سطح پرداخت ایجاد کند. دامنه پرداخت معمولاً ارجح است زیرا می توان به کارکنان برحسب تجربه و سطوح عملکردشان پرداخت نمود، بدین ترتیب پرداخت می تواند به عنوان یک سیستم انگیزشی مثبت به کار رود.



دامنه های پرداخت (Range of Payment)			درجه بندی پرداخت (Payment Grading)	محدوده امتیازات پولی (Range of Monetary Awards)
حداقل (Minimum)	میانگین (Average)	حداکثر (Maximum)		
۹۶۰	۸۴۰	۷۰۰	۱	۰-۹۶
۱۰۹۰	۹۶۰	۸۴۰	۲	۱۰۰-۱۹۹
۱۲۲۰	۱۰۹۰	۹۶۰	۳	۲۰۰-۲۹۹
۱۳۵۰	۱۲۲۰	۱۰۹۰	۴	۳۰۰-۳۹۹
۱۴۸۰	۱۳۵۰	۱۲۲۰	۵	۴۰۰-۵۰۰

Mondy, R. W and R. M. Nos, 1987, p. 441.

شکل ۷-۷. منحنی پرداختی شغل های ارزشیابی شده: معرف منحنی دستمزد، درجه بندی پرداخت و دامنه پرداخت

۳. **تعدیل به نرخ یا دامنه پرداخت:** هنگامی که دامنه پرداخت ها تعیین گردید و مشاغل به هر درجه پرداخت تخصیص داده شدند، ممکن است در جریان کار مشخص شود که برخی مشاغل زیر حد دستمزد و برخی دیگر بالای حد دستمزد دریافتی خواهند داشت. در این صورت مقادیر را به ترتیب به حداقل و حداکثر دامنه پرداخت منتقل می کنند.

با اعمال مدیریت صحیح می توان بی عدالتی در پرداخت را با قرار دادن شغل در طبقه شغلی مناسب و افزایش پرداخت به کسانی که کار را انجام می دهند به سرعت برطرف کرد. شاغلین که بالاتر از حد دستمزد دریافت می کنند مشکلات زیادتری را به وجود می آورند [ این نوع پرداخت های بالاتر و پایین تر حد دستمزد را نرخ های دایره قرمز می نامند.

راه حل ایده آل برای رفع مشکل مشاغلی که پرداختی بالاتر از حد دستمزد دارند ارتقاء مشاغل کارکنان است. اگر کارکنان صلاحیت شغل بالاتر را داشته باشند و جای خالی نیز موجود باشد این روش منطقی به نظر می رسد.

راه حل دیگر این است که درجه شغلی و پرداخت کارکنان توسط کاهش پرداخت هماهنگ شوند. این نوع عملیات ممکن است منطقی باشد اما مغایر با اعمال مدیریت صحیح است. این عمل کارکنان را برای موقعیتی که در ایجاد آن نقشی نداشته اند مجازات می کند.

[ روش سوم نیز وجود دارد و آن ثابت نگهداشتن نرخ تا زمانی است که یک افزایش همه جانبه آن را هماهنگ کند] اگر سی سال گذشته نشانه ای از روند آینده باشد افزایش سطوح پرداخت نهایتاً این مشکل را حل می کند.



**۴. تراکم پرداخت:** زمانی رخ می دهد که کارکنان متوجه می شوند که تفاوت پرداخت میان دریافتی آنها با دریافتی کارکنانی که در مشاغل بالا یا پایین آنها قرار دارند بسیار کم است. تراکم پرداخت می تواند به چندین طریق رخ دهد؛ از جمله استخدام کارکنان جدید در نرخ های پرداختی مشابه با کارکنانی که چندین سال با سازمان همکاری داشته اند.

تعدیل های پرداخت در طرف پایین تر سلسله مراتب شغلی بدون تعدیل های متناسب در بالای سلسله مراتب شغلی دلایل معمول تراکم پرداخت است. تراکم پرداخت همچنین می تواند نتیجه اعطای افزایش پرداخت مبلغ ثابتی برای هر ساعت کاری در یک دوره زمانی بلند مدت باشد. نتیجه تراکم پرداخت نارضایتی از سوی کارکنان در مشاغل سطوح بالاتر است. با مسطح شدن شیب منحنی پرداخت، انگیزش کمتری برای کارکنان وجود دارد که برای ارتقا تلاش کنند.

**۵. شرایط بدون تغییر وضعیت شغلی:** ارتقاء در آینده ممکن است به اندازه ای که در گذشته انجام می گرفت دست ندهد. به همین منظور بسیاری از سازمان ها پست های مدیریتی خود را کاهش داده، با تعداد کمی پرسنل مدیریتی کار می کنند.

رقابت بین المللی نیز مانع از رشد شرکت ها شده که در غیر این صورت ممکن بود پست های مدیریتی بیشتری را به وجود آورد. همچنین زنان و اعضای گروه های اقلیت اکنون برای پست هایی که زمانی برای آنها موجود نبود رقابت می کنند.

اثر این تغییرات این است که افراد بیشتری برای فرصت های ارتقایی که کم تر وجود دارد کوشش می کنند. شرایط بدون تغییر وضعیت شغلی زمانی رخ می دهد که وظایف و محتوای شغل ثابت باقی بماند. چندین روش برای برخورد با این مشکل پیشنهاد شده است. یک امکان آن است که فرد را به طور افقی در داخل سازمان انتقال دهند. روش دیگر پاداش بدون ارتقا است که چالش های شغل را با طراحی مجدد شغل افزایش دهند تا شغل دارای معنا و احساس دستاورد بیشتر برای شاغل شود. توسعه روش برنامه ریزی شغلی اکتشافی روش دیگر برخورد با مشکل شرایط بدون تغییر وضعیت شغلی است. این روش به مشاغل فرصت می دهد تا انگارهای خود را در زمینه ای دیگر بدون تعهد واقعی به آنها بیازماید.

**۶. سیستم دوگانه دستمزد:** از نوآوری هایی است که طی دهه ۱۹۸۰ گسترش یافت. این روش، سیستم دوگانه دستمزد ساختار دستمزدی است که نرخ های پرداخت پایین تر را برای کارکنانی که جدیداً استخدام شده اند نسبت به کارکنانی که قبلاً استخدام شده اند و کار مشابه ای را انجام می دهند منعکس می کند. مزایایی که به این تازه استخدام شدگان تعلق می گیرد ممکن است کمتر از مزایایی باشد که به کارکنان کنونی داده می شود. افزون بر آن، شرایط اشتغال برای آنهایی که جدیداً استخدام می شوند ممکن است شامل سطح پایین تر امنیت شغلی و شرح شغل وسیع تری باشد.

#### ۷-۵-۹- تطبیق جدول حقوقی جاری با جدول حقوقی جدید

با توجه به مقدمات اجرایی گام های قبلی، جدول حقوقی مشاغل سازمانی تعیین می گردد. این جدول به عنوان الگوی استاندارد شده برای تنظیم حقوق کلیه افراد به کار برده خواهد شد. بنابراین از تاریخ اجرای

جدول حقوقی جدید هر فرد حقوق بگیر در سازمان بایستی بر اساس جدول جدید، حقوق خود را دریافت دارد. ممکن است اینگونه تغییر و تبدیلات حقوقی، حقوق کارمند و یا کارگر را افزایش و یا کاهش دهد. برای آن دسته از مشاغلی که حقوقشان افزایش می یابد مسأله ای وجود ندارد ولی برای آن دسته از مشاغلی که حقوقشان کاهش می یابد مشکل به وجود می آید.

#### ۷-۵-۱۰- بررسی های حقوق و دستمزد

تمام روش های ارزشیابی منتهی به رتبه بندی مشاغل بر اساس ارزش نسبی آنها می شود. این موضوع برابری درونی (داخلی) را در سازمان تضمین می کند، یعنی مشاغلی که ارزش بیشتر دارند دستمزد و حقوق بیشتری به آنها پرداخت می شود. اما سؤال اصلی این است که پرداخت باید تا چه میزانی باشد و یا چه عواملی برابری بیرونی (خارجی) را به وجود می آورند.

برای تعیین یک سیستم پرداخت منصفانه بیشتر سازمان ها به بررسی های حقوق و دستمزد تکیه می کنند. به کمک این بررسی ها می توان میزان پرداخت کارفرمایان مختلف را در همان بازار کار برای مشاغل کلیدی مشخص پیدا نمود. بازار نیروی کار محدوده ای است که کارفرما نیروی کار خود را از آن تأمین می کند. بازار کار بستگی به نوع شغلی دارد که ما در صدد پرکردن آن هستیم.

#### ۷-۵-۱۱- فرآیند ارزشیابی تمام مشاغل

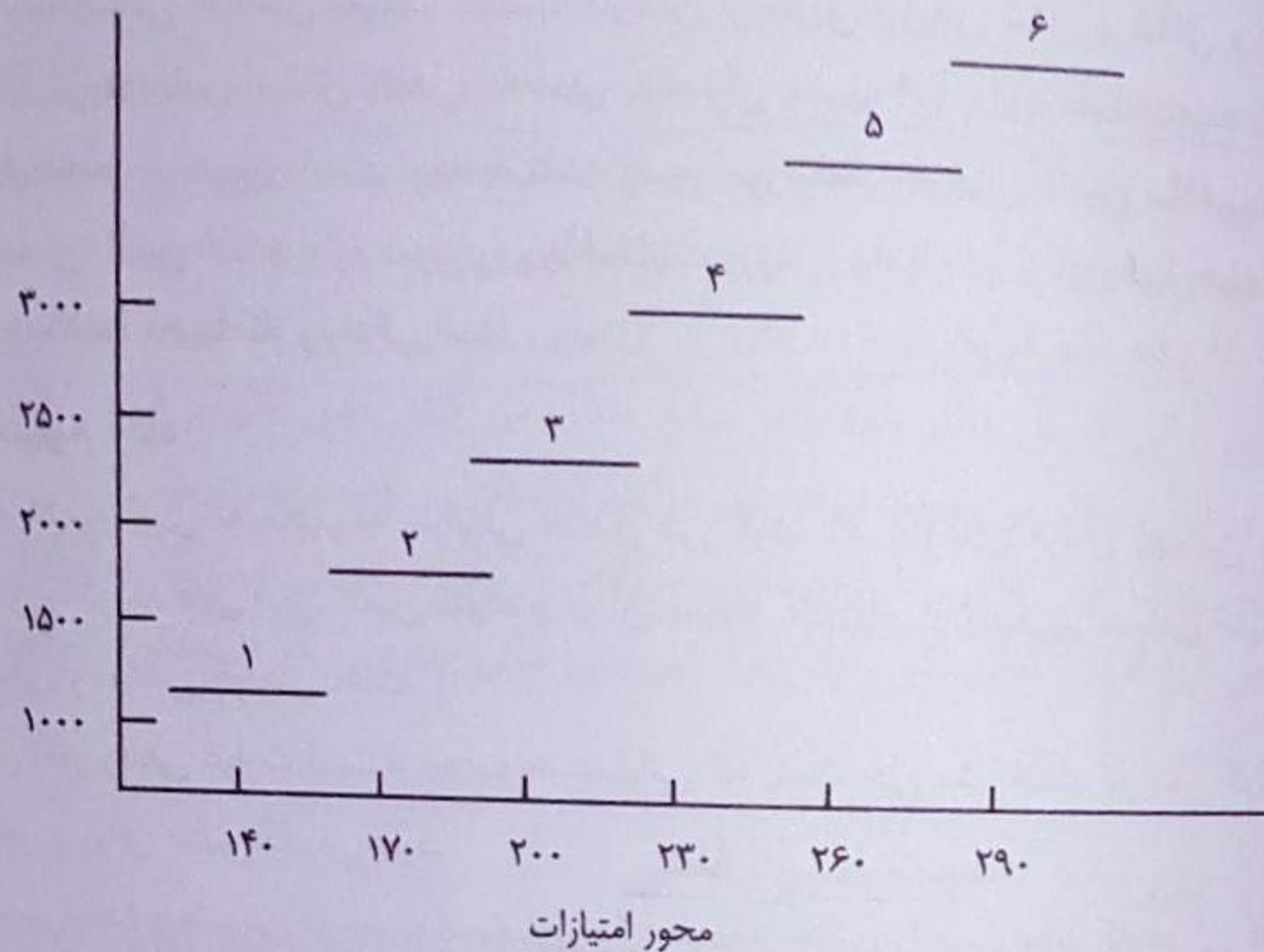
چنین فرآیندی از خواندن با دقت مشخصات شغل و مقایسه آن با بخش مخصوص دفترچه راهنمای امتیازات که از پیش تعیین شده است شروع می شود و در نهایت امر تشخیص عوامل شغل و امتیازات عواملی اصلی و فرعی مبین ارزشگذاری نهایی شغل خواهد بود.

**مزد عبارتست از حقوق و مزایایی که کارفرمایان و مؤسسات اجتماعی اعم از دولتی و یا خصوصی در ازای انجام تکالیف به کارکنان پرداخت می نمایند** برای پیدا کردن نرخ متداول و متعادل حقوق و مزد ممکن است مطالعات در سطح یک بخش از صنعت، یک شهر، یک منطقه، یک کشور و یا بالآخره چند کشور انجام پذیرد. این امر مستلزم رعایت مقدمات و اقداماتی برای تعیین نرخ عادلانه و متداول به شرح زیر خواهد بود:

۱. تعیین خط مشی، هدف و نقش بررسی
۲. تعیین محل بررسی
۳. ارائه آموزش لازم به بررسی کنندگان
۴. انتخاب مشاغل نمونه
۵. بررسی و بازاریابی نیروی کار مشاغل مورد نظر
۶. جمع آوری اطلاعات لازم
۷. تجزیه و تحلیل اطلاعات به دست آمده
۸. تعبیر و تفسیر گزارش نهایی

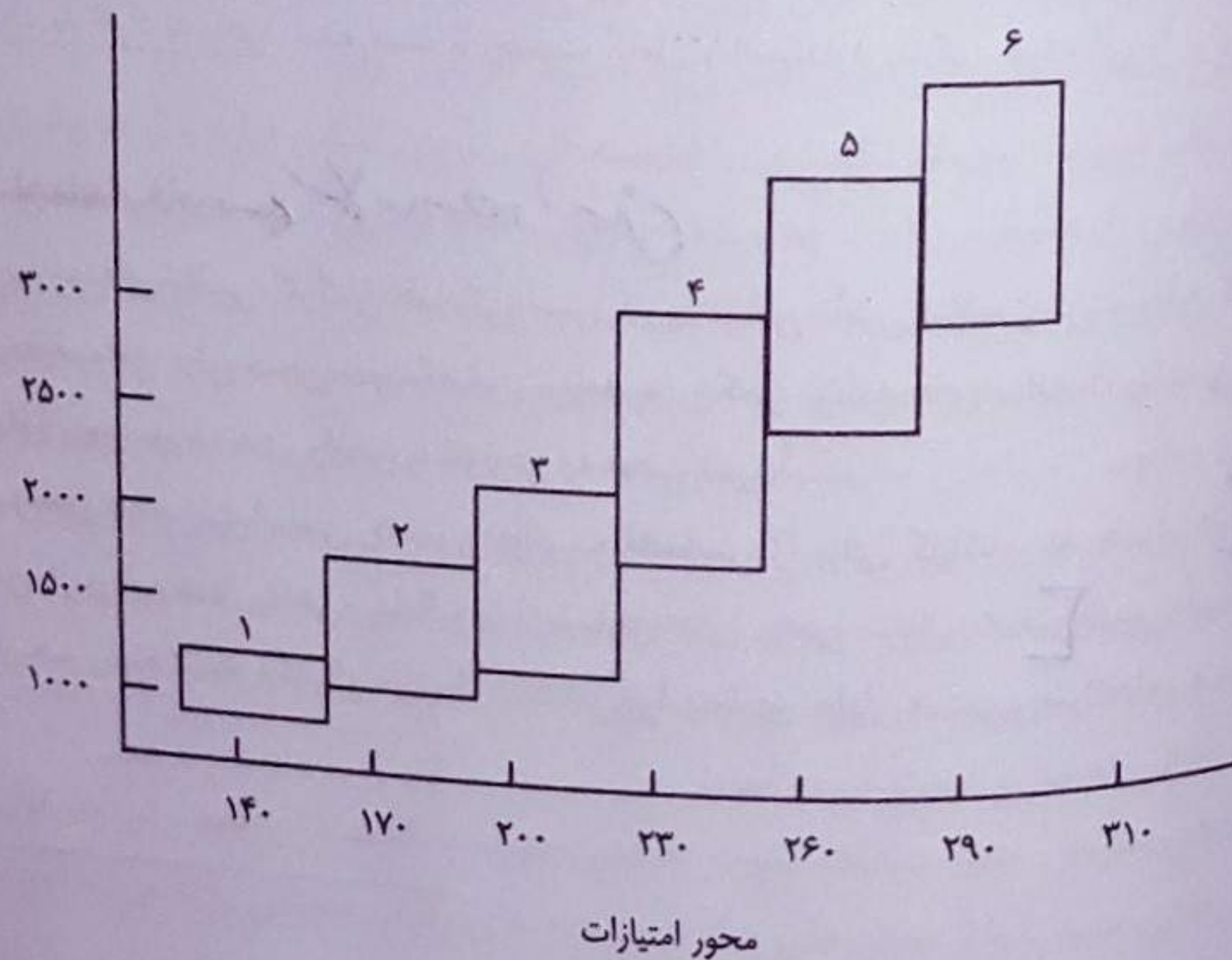


نرخ به ریال در روز



منظور از نرخ مسطح آن است که در جدول حقوقی هیچگونه حداقل و یا حداکثر امتیازاتی در نظر گرفته نمی شود بلکه یک نرخ ثابت برای یک طبقه مشخص می شود. منظور از نرخ متغیر آن است که در جدول حقوقی برای یک طبقه حداقل و حداکثر امتیاز در نظر گرفته می شود. افراد در آن طبقه از نرخ ثابتی استفاده نمی نمایند بلکه می توانند در فاصله حداقل تا حداکثر نرخ را دریافت کنند.

نرخ به ریال در روز



۷-۵-۱۲- طراحی جدول حقوقی

جدول حقوقی یک سازمان بر مبنای تعداد طبقات مشاغل آن سازمان تنظیم می گردد. در بعضی مواقع طراحی جدول حقوقی بیشتر بستگی به تعداد طبقات و همچنین نرخ حقوقی هر طبقه دارد. در سیستم امتیازی مشاغل به صورت یک به یک بررسی نمی شوند، بلکه به صورت گروه به گروه و یا طبقات شغلی مورد ارزشیابی قرار می گیرند بدین معنی که با توجه به مشخص کردن نرخ متعادل و متعارف مشاغل نمونه برای هر طبقه نرخ را مشخص می نمایند که آن نرخ دلالت بر کلیه مشاغلی خواهد کرد که در آن رابطه قرار دارند.

جدول ۷-۳. جدول امتیازات طبقاتی مشاغل بر حسب درجات شغلی هر طبقه

طبقه	حداقل و حداکثر امتیاز	درجه ۱	درجه ۲	درجه ۳	درجه ۴	درجه ۵
۱	۱۴۰-۱۷۰	۱۴۶	۱۵۲	۱۵۸	۱۶۴	۱۷۰
۲	۱۷۰-۲۰۰	۱۷۶	۱۸۲	۱۸۸	۱۹۴	۲۰۰
۳	۲۰۰-۲۳۰	۲۰۶	۲۱۲	۲۱۸	۲۲۴	۲۳۰
۴	۲۳۰-۲۶۰	۲۳۶	۲۴۲	۲۴۸	۲۵۴	۲۶۰
۵	۲۶۰-۲۹۰	۲۶۶	۲۷۲	۲۷۸	۲۸۴	۲۹۰
۶	۲۹۰-۳۲۰	۲۹۶	۳۰۲	۳۰۸	۳۱۴	۳۲۰
۷	۳۲۰-۳۵۰	۳۲۶	۳۳۲	۳۳۸	۳۴۴	۳۵۰
۸	۳۵۰-۳۸۰	۳۵۶	۳۶۲	۳۶۸	۳۷۴	۳۸۰
۹	۳۸۰-۴۱۰	۳۸۶	۳۹۲	۳۹۸	۴۰۴	۴۱۰
۱۰	۴۱۰-۴۴۰	۴۱۶	۴۲۲	۴۲۸	۴۳۴	۴۴۰
۱۱	۴۴۰-۴۷۰	۴۴۶	۴۵۲	۴۵۸	۴۶۴	۴۷۰
۱۲	۴۷۰-۵۰۰	۴۷۶	۴۸۲	۴۸۸	۴۹۴	۵۰۰

هر سازمانی برای تعیین تعداد طبقات شغلی و همچنین تعیین مبنای حداقل امتیازات برای طبقه یک و همچنین تعداد امتیازات لازم برای تعیین فاصله طبقاتی دارای خط مشی مخصوص به خود است که بر آن اساس حقوق و مزایای کارکنان خود را می پردازد. از جانبی دیگر هر مؤسسه می تواند برای طبقه بندی مشاغل خود و همچنین تخصیص امتیازات هر طبقه از نرخ های مسطح و یا نرخ های متغیر استفاده کند.



## ۷-۶- قسمت چهارم: جبران خدمات تسهیلات و امکانات رفاهی

گذشته از توجه اساسی به تأمین معیشت مناسب کارکنان از طریق ارزیابی شغل و شاغل و تأمین مزایا بابت مناطق و یا شرایط خاص، مسائل رفاهی، تا حدی به عنوان وسیله ای برای حفظ کیفیت کلی زندگی کاری افراد بسیار مناسب و ضروری است. توجه به دامنه وسیع امور رفاهی از قبیل تأمین سلامت و بهداشت، درمان، تأمین مسکن، تأمین کالا و لوازم ضروری و یا امکانات ورزشی و مواردی از این قبیل موجب سلامت روانی، جسمی و سلامت محیط کار و زندگی است.

### ۷-۶-۱- مفهوم رفاه

«رفاه» به مفهوم لغوی به مجموعه شرایطی اطلاق می گردد که نیازهای فردی (جسمی و روانی) و اجتماعی کارکنان را در حد قابل قبول تأمین نموده و در آن شرایط کارکنان از زندگی، احساس امنیت زیستی، اجتماعی، اقتصادی و سیاسی خواهند داشت.

به طور کلی امور رفاهی عبارت است از مجموعه عملیاتی که باعث حل مشکلات کارکنان گردیده و آنها را از نظر جسمانی و روانی سالم نگاه می دارد.

از رفاه مفاهیم متعدد و متنوعی در دست است. این واژه معمولاً حالتی را می رساند که در آن کلیه افراد از آنچه تأمین کننده نیازهای مادی و معنوی آنها است، برخوردار باشند. به طور کلی می توان دو مفهوم کلی از واژه رفاه به دست آورد:

الف) مفهومی که بسیار کلی است و شامل حالتی است که در آن کلیه نیازهای مادی و معنوی افراد تأمین شده باشد.

ب) مفهومی که رفاه را در حد مترادف با «خدمات اجتماعی» قرار می دهد؛ نظیر تعریفی که از رفاه اجتماعی می شود؛ به طور کلی رفاه اجتماعی سیستم منظور و شکل یافته خدمات اجتماعی است که برای کمک به افراد به وجود آمده است تا رضایت کامل و استاندارد زندگی حرفه ای را برای آنان، تأمین کند.

### ۷-۶-۲- اهداف رفاه

هدف از برنامه های رفاهی کارکنان اقداماتی است که به منظور تأمین سلامت تن و روان کارکنان انجام می شود. در حقیقت می توان اذعان نمود که این برنامه ها، مکمل برنامه های سلامت و ایمنی هستند؛ زیرا سلامت و ایمنی بدون برنامه های رفاهی و تفریحی به دست نمی آیند.

امکانات رفاهی دو مزیت اساسی جسمی، روانی و احساسی را برای کارکنان به همراه دارند. منظور از مزایای جسمی در برنامه های رفاهی، پیشگیری از بیماری های روحی- روانی است. بدیهی است که این دو مزیت جدا از هم نبوده و به یکدیگر مرتبط هستند. زیرا بیماری های جسمی، سرانجام به بیماری های

روحی- روانی منتهی می شود و بیماری های روحی- روانی نیز خود می تواند، منشأ بیماری های روان تنی گردند.

یکی از محورهای مهم و اساسی در رفاه کارکنان تأمین نیازها است. این مفهوم نیز از چند دهه پیش تغییر و تحول قابل ملاحظه ای پیدا کرده است و علاوه بر شمول آن بر ابعادی مانند نیازهای زیستی، مسکن، آموزش و بهداشت، نیازهایی را نیز که برای زندگی منطقی و مناسب در جامعه ضروری است، شامل می شود. از آنجا که رفاه یک فرآیند است، ارکان آن از مبانی فلسفی (شامل فلسفه ها، اهداف و برنامه ها) آغاز می شود. این مبانی فلسفی تأثیر خود را بر منابع منتقل می کنند سپس تأثیر بر فرآیند رفاه وارد می شود و عملکردها نیز از آن متأثر می شوند. نتیجه این فرآیند توانمندی و توسعه مهارت های انسانی است.

در نهایت هدف امور رفاهی کارکنان، توسعه روابط کارکنان با سازمان است که به کارکنان اجازه می دهد به طور کامل از لیاقت و شایستگی خود بهره گیرند و زندگی بهتری را در هماهنگی با نیازهای جامعه، برای خود تأمین کنند.

## ۷-۷- ضرورت و اهمیت امور رفاهی

برای ایجاد علاقه، انگیزش، شوق و دلگرمی در کارکنان برای ایفای بهتر وظایف محوله، فراهم نمودن برنامه های امور رفاهی کارکنان ضروری می نماید. یکی از ابعاد مهم و اساسی سیستم انتخاب و انتصاب کارکنان در مدیریت اصل شایسته داری است. این امر نیز از طریق تهیه و اجرای برنامه های مختلف رفاهی که باعث افزایش رضایت کارکنان و بالا بردن میزان دلبستگی آنها به کارشان می شود، انجام پذیر است.

در حقیقت برنامه های رفاهی کارکنان مکمل نظام های جذب و بهسازی نیروی انسانی بوده و نقش اساسی آن تأمین بهداشت و ایمنی در محیط کار، تهیه وسایل رفاه و آسایش ضمن دوران خدمت کارکنان، ایجاد امنیت اقتصادی و مآلاً فراغت خیال برای کارکنان پس از طول عمر خدمت اداری آنان و ... است. این موارد در مجموع منجر به دلبستگی عامل انسانی به محیط کار می گردد.

از دیدگاه علم مدیریت سیستم نگهداری یا شایسته داری نیروی انسانی فواید و اثرات مثبت بسیاری برای سازمان های اداری به همراه می آورد. چه بسا در سازمانی که با بهترین شیوه های استخدامی، شایسته ترین افراد برگزیده به خدمت آن سازمان در می آیند و با روش های مختلف آموزشی و ارزشیابی موجبات افزایش بیش، توان و دانش آنان فراهم می گردد. لکن در صورت عدم استفاده از سیستم های مناسب نگهداری و شایسته داری مطلوب به راحتی محیط سازمانی خود را به لحاظ دستیابی به جاذبه های شغلی بهتر ترک نموده و جذب سازمان هایی می گردند که از امکانات و امور رفاهی مناسبتری برخوردارند. در نتیجه تمام زحمات، تلاش ها و هزینه هایی که صرف استخدام و تربیت و تجهیز نیروی انسانی و سرمایه گذاری روی افراد شده است به هدر می رود. در این صورت بدیهی است که سازمان مزبور عملاً برای سایر سازمان های دیگر نیروی انسانی تجهیز و تربیت نموده است.

بدین منظور سازمان های مختلف نسبت به احتیاجاتی که کارکنانشان دارند، در حد توان و در قالب بودجه های رفاهی مصوب یا از محل های دیگری، برنامه های رفاهی مختلفی را به مرحله اجرا می گذارند.



## ۷-۷-۱- اصول حاکم بر رفاه

از آنجا که هر هدفی باید از طریق تبعیت از اصول و ارزش های مناسب با آن دنبال شود، در رابطه با برخورداری افراد از رفاه و توسعه، رعایت اصول و ارزش هایی ضروری است که به اهم آنها اشاره می شود:

۱. اصل رعایت عدالت: در بینش الهی اسلام علاوه بر اینکه اصل عدالت از جمله اصولی است که سراسر نظام تکوین را فرا گرفته و بر اساس آن نیز بنیان نهاده شده است، ادامه و اداره این نظام نیز بر اساس عدالت می باشد. به گونه ای که اصل نظام تشریحی و اداره امور اجتماعی بدون رعایت آن قوام نمی یابد.

به عنوان مثال یکی از مصادیق رعایت عدالت در نظام حکومتی اسلام و زیرمجموعه های آن ارائه تسهیلات و امکانات رفاهی به افراد و مراعات پرداخت مساوی در برابر شرایط کار مساوی است، که در صورت رعایت این اصل، آثار ارزنده ای بر فرد و اجتماع مترتب خواهد بود.

از آنجا که رعایت اصل عدالت در تمامی شئون کارکنان دارای آثار ارزنده ای است لذا به بعضی از آنها اشاره می شود:

- الف) رعایت نمودن این اصل در تمام زمینه های اداره جامعه به خصوص در بهره مندی کارکنان از امکانات رفاهی باعث ایجاد و حفظ نظم در امور سازمانی و سلامت و بقاء کارکنان می گردد.
- ب) از دیگر تأثیرات رعایت عدالت در تأمین رفاه کارکنان احساس امنیت و اطمینان روحی افراد از کار و آینده می باشد؛ به گونه ای که با علاقمندی و دلگرمی تمام، به کار و فعالیت خود ادامه می دهد بدون اینکه دچار دغدغه و اضطراب های ناشی از مشکلات حال یا آینده کار و زندگی خود باشد.
- پ) به وجود آمدن رابطه صمیمی و عاطفی بین کارکنان یکی دیگر از نتایج ارزنده رعایت عدالت در امور رفاهی است.

۲. اصل حفظ کرامت انسانی: اصل دیگری که می باید در برخورداری از امور رفاهی مورد توجه قرار گیرد، حفظ کرامت های والای انسانی است. چرا که در بینش اسلامی برخلاف بینش های مادی انسان موجودی است دارنده روح الهی و کانون فضایل و ارزش های معنوی و جاودانی، که با بهره گیری از امکانات مادی و معنوی باید استعدادهای خود را شکوفا نموده تا به کمال مطلوب برسد. بر این اساس در چنین بینشی کرامت های والای انسانی یکی از اصیل ترین مبانی تدوین قوانین و برنامه های مختلف در ارتباط با انسان است، که از آن جمله می توان به چگونگی ارائه برنامه های رفاهی کارکنان نظام اسلامی اشاره نمود.

طبق این دیدگاه باید هر چیز ارزشمندی در خدمت انسان قرار گیرد تا او از طریق بهره گیری شایسته از آنها مسیر کمال معنوی خود را هموار سازد.

به عبارتی نمی توان اهداف سازمان را آنچنان در اولویت قرار داد که هویت و کرامت انسانی کارکنان به فراموشی سپرده شود، بلکه این انسان ها هستند که باید سازمان ها و امکانات آنها در خدمت رشد و تعالی آنان قرار گیرد.

۳. اصل رشد و تکامل معنوی: یکی دیگر از اصول و ارزش های حاکم بر امور رفاهی کارکنان اصل معنویت است. رعایت این اصل در چگونگی تأمین و برخورداری از امکانات رفاهی امری ضروری و غیرقابل اغماض است. اسلام برخلاف سایر بینش های مادی سعادت انسان را تنها در برخورداری از امکانات بهتر و بیشتر نمی داند. گرچه نوع انسان به حکم فطرت اولیه ای که در وجود او به ودیعه نهاده شده است، طالب کمال در تمامی ابعاد وجودی خود می باشد، اما در عین حال زندگی و امکانات مادی در صورتی برای او دارای ارزش است که وسیله ای در جهت نیل به سعادت و تکامل روحی باشد و بدیهی است رشد و تکامل جنبه های معنوی انسان هم جز در پرتو تعلیمات دینی و برنامه های الهی میسر نخواهد شد. در این راستا بهره گیری و استفاده صحیح از موهبت های الهی و امکانات رفاهی به عنوان وسیله ای مناسب، می تواند یکی از راه های نیل به کمالات معنوی باشد.

توجه و دقت سازمان ها در تنظیم برنامه های رفاهی متناسب با نیازهای مادی و معنوی کارکنان نتیجه ای جز رشد و شکوفایی استعدادهای نهفته کارکنان و پیشرفت و سازندگی روحی و جسمی آنها نخواهد داشت؛ این شیوه در نهایت به ثمربخشی و بازدهی آنان در انجام وظایف محوله می انجامد.

۴. اصل مشروعیت خدمات رفاهی: آخرین اصلی که در تأمین و ارائه خدمات رفاهی لازم است لحاظ گردد، توجه به مشروعیت رفاه می باشد. منظور از مشروع بودن آن است که منبع تأمین کمیت و کیفیت رفاه و خدمات رفاهی به گونه ای باشد که از نظر موازین شرعی جایز و بلا مانع باشد. در این راستا یکی از اموری که اسلام مورد توجه قرار می دهد این است، که انسان در استفاده از مواهب و نعمت های الهی هر عنوانی که باشد، چه به عنوان تأمین نیازهای ضروری و چه به عنوان استفاده از امکانات رفاهی، موظف است که مشروع بودن آنها را احراز نماید، یعنی در همه تصرفات خود ورع داشته باشد و این حاصل نمی شود مگر با رعایت چند امر:

- الف) اصل آن مباح بوده و ذاتاً حرام نباشد. یعنی امکانات و وسایلی که در راستای تأمین آسایش و توسعه در زندگی افراد مورد استفاده قرار می گیرد از اموری باشد که استفاده از آنها را جایز شمرده باشد.
- ب) منبع تأمین آن مباح باشد. یعنی این امکانات از راه صحیح به دست آمده باشد. به گونه ای که در راه تحصیل آن به احدی از مسلمانان ظلم نشده باشد.
- پ) در ارائه امکانات رفاهی از نظر کمیت و کیفیت هم به گونه ای نباشد که اسراف و تبذیر محسوب گردد. چون نتیجه اسراف از سویی باعث می شود که امکانات جامعه به نابودی کشیده شود و از سویی دیگر باعث به وجود آمدن پدیده شوم فقر در جامعه می گردد.

## ۷-۷-۲- نقش و آثار رفاه

ارائه امکانات و خدمات رفاهی بر مبنای و پایه هایی استوار است که در این بخش به اختصار به شرح مهمترین آنها خواهیم پرداخت:

۱. تهیه وسایل زندگی فرد به طور مکفی: مفهوم زندگی مکفی نیز وسیع و قابل انعطاف است، بدین معنا که هر اندازه درجه رفاه و آسایش عمومی بیشتر شود، ضمان فوق نیز گسترش می یابد.



بنابراین سازمان ها نه تنها در جهت رفع نیازهای اساسی مانند غذا، مسکن و پوشاک حسب شرایط روز باید بکوشند، بلکه نیازهایی را که به واسطه بالا رفتن سطح زندگی پیدا می شود، نیز باید برطرف نمایند. لذا شایسته خواهد بود که سازمان ها تمامی کوشش خود را در جهت فراهم نمودن یک زندگی توأم با آسایش و آرامش برای کارکنان خود مصروف دارند به گونه ای که افراد بتوانند در کنار ایفای وظایف اداری خود در پیشرفت زندگی نیز تلاش نمایند.

**۲. مصلحت فرد و سازمان:** اصل اجتماعی بودن نوع انسان واقعیتی است که مورد قبول همه دانشمندان است. بنابراین آنچه در بین همه اقوال مشترک است، این است که انسان از نوعی زندگی اجتماعی برخوردار است و به همین خاطر برای برطرف کردن نیازهای روزافزون خود سازمان ها را ایجاد می کند، زیرا به خوبی می داند که خود به تنهایی قادر به تأمین نیازهای روزمره خود نیست. بنابراین نتیجه می گیرد که نیازهای فرد و جامعه تحت یک سیستم هماهنگ از طریق مشارکت همگانی تأمین می گردد.

نام این تشکیلات و سیستم سازمان یا مؤسسه است. مسأله سازمان و اهمیت حفظ آن و چگونگی همکاری اعضاء تشکیل دهنده آن و نیز موفقیت و اهدافی را که دنبال می کند، همگی منوط به رعایت اصول و شرایطی است که از جمله آنها توجه به خواست های معقول اعضاء آن است. در این صورت افراد غالباً علاقمند به سازمانی خواهند شد که از نظر مزایای رفاهی و خدمات پرسنلی در سطح مطلوبی گام بر می دارد. پس نیاز به مصلحت ادامه بقاء فرد و سازمان ایجاب می کند که در جهت نیل به اهداف متقابل یکدیگر به طور شایسته حرکت نمایند.

همان طور که اشاره شد توجه سازمان به خدمات رفاهی سبب می شود که اولاً افراد نسبت به کار علاقمند و دلگرم شوند و آرامش خاطر پیدا کنند و از نظر روانی و روحی سالم باشند. به طوری که هیچ گونه عوارض منفی ناشی از احساس بی عدالتی و نگرانی های مربوط به مسائل مالی آنان را مضطرب و نگران نسازد.

ثانیاً، موجب می شود سازمان ضمن حفظ حیات خود و کارکنانش در روند پیشرفت امور از طریق همکاری صمیمانه افراد به اهداف از پیش تعیین شده، نائل آید و بر اساس همین تأثیر و مصلحت متقابل فرد و سازمان است که می توان آن را به عنوان یکی از مبانی رفاه دانست.

**۳. عرف خاص:** یکی از اموری که در تأمین رفاه کارکنان به عنوان مبنا می تواند مطرح شود، نظر عرف است. یعنی عرف برای کارهای مختلفی مقررات و مقتضیات خاصی را اثبات می کند و مشخص می سازد که چه نوع امکاناتی لازم و یا چه امکانات رفاهی خاصی باید برای انجام کار خاصی به کارکنان داده شود. رعایت مجموع این عرف ها سبب شکلگیری یک سری مقررات در سطح سازمان ها می گردد و نتیجه تنظیم این نوع مقررات از سوی سازمان ها باعث به وجود آمدن زمینه آسایش و آرامش شغلی و روحی کارکنان و نیز امکان تحقق سریع اهداف خواهد شد.

بر این اساس در مورد هر کاری باید مقتضیات لازم عرفی آن از منابع خاص استخراج شود و بر طبق آن نسبت به تأمین امکانات رفاهی کارکنان از سوی سازمان ها اقدامات لازم انجام گیرد.

### ۷-۷-۳- رفاه کارکنان و مدل های علمی آن

از نظر علم مدیریت علاوه بر اینکه تعابیر مختلفی از مفهوم رفاه شده و اهداف خاصی برای آن منظور گردیده است، ضرورت آن نیز مدنظر قرار گرفته است. می توان نگرش های موجود علمی در این رابطه را به شرح زیر بیان نمود:

**نگرش کلاسیک ها<sup>۱</sup>:** در این نگرش رفاه ابتدا برخاسته از شرایط مشقت بار محیط های محرومیت بار تولیدی طبقه کارگر و زحمتکش بعد از انقلاب صنعتی در اروپا بود و با هدف تضمین استقرار فعالیت نیروی کار برای تأمین اهداف کارفرمایان و جلوگیری از سرکشی و شورش کارگران پایه ریزی شده بود. در این مدل ابعاد تأمین اجتماعی عمدتاً بر پایه پوشش شاغلین متمرکز بود.

**نگرش توسعه ای<sup>۲</sup>:** در این نگرش بر اساس مبانی تفکر تکامل اجتماعی، تلاش بر این بود تا در مورد گروه هایی که به هر دلیل در فرآیند توسعه از همراهی و همپایی جامعه عقب می مانند و دچار اختلال و نارسایی می گردند، از طریق قوانین یا راهبردهای مناسب برای جبران این عقب افتادگی اقدام گردد. از آنجا که در این نگرش به توسعه عمدتاً از بعد اقتصادی آن توجه می شود. اقدامات رفاهی نیز بر حمایت از گروه های آزاد و غیررسمی تمرکز دارد که این حمایت ها می تواند از طریق اقدامات و به صورت یارانه ای صورت پذیرد.

**نگرش مدرن<sup>۳</sup>:** در نگرش مدرن که مبتنی بر توسعه انسانی است، منبع اصلی قدرت و ثروت، نیروی انسانی جامعه شناخته می شود. لذا تمرکز اقدامات رفاهی بر ارتقاء مهارت ها و استعداد نیروی انسانی و ارتقاء صلاحیت های آنان است.

### ۷-۷-۴- عوامل مؤثر بر جبران خدمات به صورت کمک های رفاهی

از لحاظ مدیریت منابع انسانی این گونه اقدامات را می توان به سه بخش تحت عناوین (الف) خدمات امور معیشتی، مسکن و مصرف، (ب) خدمات بهداشتی و (پ) درمانی و کمک های غیرنقدی و تأمین آتیه تقسیم نمود<sup>۱</sup> نمودار ۷-۸ شمای کلی و تقسیم بندی این موارد را نشان می دهد. این قبیل خدمات در راستای حفظ و تثبیت قدرت خرید کارکنان محسوب می گردد و به نوعی از زمره سیاست های ضد تورمی تلقی می گردد و به منظور تأمین حداقل معیشت و رفاه اجتماعی در مورد کارکنانی که در شرایط مشابهی هستند، اعمال می شود. لذا می بایست به طور یکسان به آنان تعلق گیرد و از زمره وظایف دولت به عنوان حافظ و

<sup>۱</sup> Classical Approach

<sup>۲</sup> Developmental Approach

<sup>۳</sup> Modern Approach



تأمین منافع عمومی به شمار می رود. در هر صورت این گونه خدمات از لحاظ تأمین منافع فردی، سازمانی و مصالح اجتماعی به شرح زیر است.

**۱. منافع کارکنان:** کارکنان به ویژه در بخش های عمومی افراد متخصص و خاصی هستند؛ این افراد اصولاً

به عنوان مزد و حقوق بگیران عمومی و ثابت تلقی می شوند. به دلیل ثابت بودن حقوق و مزایای ماهانه یا روزانه آنان و کنترل هایی که از لحاظ حداقل و حداکثر به این امر مترتب است، در برابر افزایش تورم یا بحران های اقتصادی و بالاخره افزایش نرخ کالا و خدمات عمومی، کالاهای اساسی، خدمات بهداشتی و درمانی یا استفاده از امکانات رفاهی و تأمین آتیه از قبیل بیمه و بازنشستگی، می بایست در حدود امکانات با آرامش فکری و جسمی مناسب روبرو باشند. از این لحاظ تأمین و ایجاد و فراهم نمودن این تسهیلات، کمک می کند که خود و خانواده آنان با روحیه و شادابی به خدمت و ارائه خدمات بیشتر تلاش نمایند.

**۲. از لحاظ منافع سازمان:** برنامه ریزی و ارائه کمک های غیرنقدی و تأمین آتیه، امکانات بهداشتی و

سلامتی و ارائه خدمات رفاهی که به طور مستقیم انجام می پذیرد، در راستای منافع سازمانی است. چنین اقدامی موجب می گردد کارکنان با علاقه و انگیزه بیشتری به کار و ارائه خدمت ادامه دهند و نگرانی هایی که از این بابت فکر آنان را به خود مشغول می نماید، خود به خود کاهش یابد.

**۳. حفظ منافع اجتماعی:** کارکنان به دلیل اینکه در طول روز مشغول کار و فعالیت هستند و زمانی نیز

به فراغت می پردازند، که یا عموماً واحدها ارائه خدمات در همان فاصله تعطیل می شوند یا به هر حال ارائه خدمات عمومی کمتر می شود، این شرایط موجب نگرانی ها برای سازمان ها و افراد خواهد بود. لذا برنامه ریزی در زمینه جبران خدمات به صورت های غیرنقدی که موجب می گردد کارکنان از محیط کار جدا نشده و دلایلی برای نگرانی خود و خانواده خویش نداشته و در ارائه خدمات مناسب و بیشتر کوشا باشند، عملاً اقدامی است در راستای تثبیت منافع اجتماعی و حفظ کمیت و کیفیت تولید و ارائه خدمات محسوب می گردد.

**۷-۵- عوامل اصلی و فرعی مؤثر در جبران خدمات رفاهی**

عوامل مؤثر در جبران خدمات غیرنقدی و رفاهی و تأمین آتیه عموماً شامل افرادی می شود که صرفاً برای دریافت حقوق و مزایا به خدمت سازمان در نیامده، بلکه امید دارند که سازمان جوابگوی سایر نیازهای آنان نیز باشد. توجه به پرداخت نقدی می تواند بیش از خدمات معنوی و غیرنقدی، کارساز باشد. در واقع بخشی از جبران خدمات رفاهی- رضایت شغلی- امور رفاهی تلقی می گردد. مزایا و خدمات امور رفاهی کارکنان به مفهوم عام ناظر بر رشد جنبه های اساسی زندگی کارکنان است و عمده ترین آنها از طریق رعایت موارد زیر حاصل می گردد:

۱. اجرای برنامه های بهداشت و ایمنی، از حوادث و مخاطرات حین انجام کار جلوگیری می کند و سلامت و نشاط کارکنان را در محیط کار، تأمین می نماید.

۲. با تهیه برنامه های رفاهی، آسایش کارکنان در طول خدمت و ساعات فراغت تأمین می شود و از مساعدت سازمان در رفع مشکلات شخصی و خانوادگی بهره مند می گردند و از طرفی با شرکت

در فعالیت های فوق برنامه، روحیه کار و کوشش بیشتر در آنان فراهم می گردد. رعایت این موارد منجر به برانگیخته شدن کارکنان در انجام فعالیت به صورت جمعی خواهد گردید.

**۳. با اجرای برنامه های بیمه و بازنشستگی و تأمین نیازهای مختلف، خاطر کارکنان از نگرانی های**

آتی مربوط به پیری، بیماری، از کارافتادگی و مرگ آسوده شده و با احساس امنیت اقتصادی و خیال راحت و بدون دغدغه، تمام هم خویش را متوجه ایفای وظایف محوله خواهند نمود.

**۷-۶- تأمین آتیه**

به منظور ایجاد امنیت اقتصادی و تأمین معاش در زندگی کارکنان و خانواده آنان در زمان پیری، بیماری، بیکاری، از کارافتادگی و مرگ، خط مشی هایی به شرح زیر در نظر گرفته می شود.

**الف) بیمه های حمایتی و بازنشستگی**

بیمه نوعی امنیت خاطر برای کارکنان ایجاد می نماید تا در صورت وقوع حوادث و سوانح طبیعی از قبیل بیماری، از دست دادن اعضای بدن، پیری، از کارافتادگی، مرگ و بی سرپرستی و سایر خطرات و حوادث پیش بینی نشده از آنان حمایت و دستگیری شود که این بیمه ها به قرار زیرند:

- بیمه عمر و حوادث
- بیمه خدمات درمانی
- بیمه بیکاری
- بیمه بازنشستگی
- بیمه نقص عضو
- بیمه سوانح و از کارافتادگی
- بیمه های سلامتی تن و روان

**ب) بیمه های تکمیلی (غیر از خدمات درمانی)**

خدمات بیمه نقص عضو و بیمه تکمیلی درمان در این گروه از خدمات رفاهی قرار می گیرند و برقراری هر یک از بیمه های فوق، با همیاری کارکنان، توسط سازمان ها، می تواند پاره ای از نگرانی های کارکنان را در زمینه های بیماری، از کارافتادگی، حوادث، پس انداز و آینده اعضای خانواده برطرف نماید.

**پ) بازنشستگی و از کارافتادگی**

تضمین رفاه و امنیت اقتصادی کارکنان و خانواده آنان در زمان پیری و از کارافتادگی از وظایف اصلی سازمان ها، مدیران و مسئولان می باشد که لازم است طرح هایی را برای دوران بازنشستگی و از کارافتادگی کارکنان تهیه و اجرا نمایند.

**ت) بازنشستگی زودرس در مشاغل سخت و زیان آور**

ایمنی از اصول اساسی کار است. لکن موارد کثیری از ایمن نبودن محیط کار وجود دارد؛ نظیر کار در ارتفاع، کار و تنهایی، کار با مواد شیمیایی و ده ها عامل دیگر. لذا سازمان ها و مدیران نسبت به ایجاد تسهیلات بازنشستگی زودرس برای کارکنانی که در معرض آسیب های مشاغل سخت قرار دارند، اقدام می نماید.



### ث) انواع نظام های بازنشستگی

با توجه به شرایط خاص مناطق و شیوه های مختلف در امر برنامه ریزی برای صندوق های بازنشستگی می توان نظام های بازنشستگی برابر انواع زیر مشخص نمود:

**۱. نظام بازنشستگی PAYG<sup>۱</sup>:** تأمین مالی مصارف نظام های بازنشستگی از حق بیمه هایی است که صندوق ها از مشترکین شاغل خود دریافت می کنند. به بیان دیگر وجوه حاصل از حق بیمه ها به یک حساب واحد واریز و از همان حساب برای پرداخت های بیمه ای استفاده می شود. در این نظام شاغلین در هر نسل به طور مستقیم هزینه های بازنشستگی همان نسل را تأمین می کنند. می توان گفت که در این نظام اصل بین نسلی بودن صندوق بیش از هر چیز دیگر مورد توجه و دقت قرار می گیرد.

**۲. نظام بازنشستگی ذخیره ای کامل<sup>۲</sup>:** در این نظام ها حق بیمه ها در حساب های فردی افراد ثبت و سرمایه گذاری می شود. پس از بازنشستگی سرمایه و سود تجمعی سپرده های شاغلین بر مبنای جداول امید به زندگی به صورت پرداخت های بیمه ای به طور مستقیم یا از طریق شرکت های بیمه ای در اختیار مشترکین بازنشسته قرار می گیرد. مدیریت این نظام ها و یا مدیریت سرمایه در این نظام ها در اختیار بخش خصوصی است. در این نظام ها نرخ بازده سرمایه گذاری تحت تأثیر نوسانات بازار سرمایه قرار می گیرد.

**۳. نظام بازنشستگی کسور تعریف شده<sup>۳</sup>:** در این نظام میزان بهره مندی مشترک از صندوق در زمان بازنشستگی بر حسب میزان مشارکت در زمان اشتغال یا به بیان دقیق تر بر حسب میزان حق بیمه پرداختی معین می شود. به بیان دیگر در فرمول محاسبه حقوق بازنشستگی به جای آنکه از سنوات خدمت استفاده شود از میزان حق بیمه تجمعی استفاده می شود.

**۴. نظام بازنشستگی مزایای تعریف شده<sup>۴</sup>:** در این نظام بهره مندی مشترک در زمان بازنشستگی بر حسب متغیرهای دیگر نظیر سنوات خدمت و میزان دریافتی وی در زمان اشتغال محاسبه می شود و حق بیمه پرداختی به طور مستقیم در محاسبه حقوق بازنشستگی اعمال نمی شود.

**۵. نظام بازنشستگی کسور تعریف شده ملی<sup>۵</sup>:** این نظام به لحاظ نحوه محاسبه حقوق بازنشستگی ماهیت نظام DC را دارد ولی بر خلاف نظام DC-FF که یک نظام ذخیره ای است، ماهیت تأمین مالی در این نظام از نوع PAYG است. به بیان دیگر حق بیمه ها پس از جمع آوری در حساب های فردی فقط ثبت می شود اما ذخیره نمی گردد، بلکه مانند نظام PAYG برای مصارف جاری بیمه ای هزینه می شود.

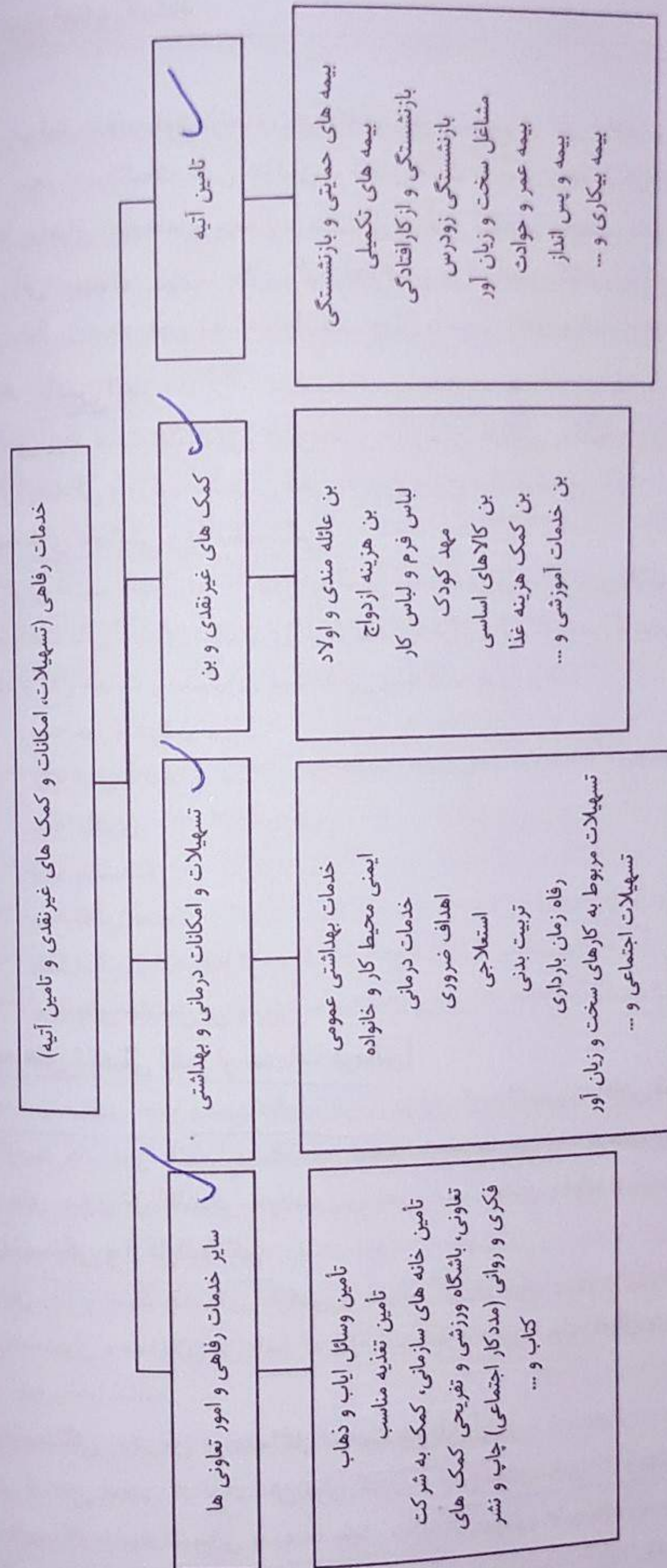
<sup>۱</sup> PAYG (Pay- As- You - Go)

<sup>۲</sup> (FF) Fully Funded

<sup>۳</sup> (DC) Defined Contribution

<sup>۴</sup> (DB) Defined Benefit

<sup>۵</sup> (NDC) National Defined Contribution



شکل ۸-۷. خدمات رفاهی



### ج) برخی از شیوه های نظام های بازنشستگی

به تقسیمات مربوط به سطوح مختلف نظام های جامع بازنشستگی در هر کشور ارکان نظام بازنشستگی اطلاق می شود. این سطوح با ساختارهای متفاوت، درآمدهای متفاوتی را برای گروه ها و افراد مختلف بر حسب شرایط کلی و در برخی موارد بر حسب میزان مشارکت فراهم می کنند. بانک جهانی<sup>۱</sup> نظام های بازنشستگی را در سه رکن تعریف کرده است که عبارتند از:

**رکن اول:** این شیوه بیشترین درآمد را برای بیشترین افراد مشترک نظام فراهم می کند. نظام های عمومی بازنشستگی و نظام های همگانی بازنشستگی در این گروه قرار می گیرند. به طور کلی رکن اول نظام بازنشستگی در اغلب کشورهای جهان به استثنای کشورهای آفریقای لاتین، حوزه کارائیب و چندین کشور اروپای شرقی و آسیای میانه که الگوی شیلی را مورد استفاده قرار داده اند از نوع DB-PAYG<sup>۲</sup> اجباری است.

**رکن دوم:** رکن دوم نظام بازنشستگی در کنار رکن اول درآمد مکمل بازنشستگی را برای مشترکین فراهم می کند. این رکن ماهیت کاملاً بیمه ای دارد و از نوع DC-FF<sup>۳</sup> است. مشارکت در این رکن می تواند اجباری و یا اختیاری باشد.

**رکن سوم:** این رکن متشکل از حساب های فردی اختیاری بازنشستگی است که در بازار بیمه بازنشستگی عرضه می شود. مدیریت این حساب ها به طور کامل در اختیار بخش خصوصی است و به طور رقابتی عرضه می شود.

### چ) برنامه بازنشستگی و اهداف آن

به مجموعه برنامه های یک سازمان در ارتباط با حقوق بازنشستگی نیروی انسانی که سال ها خدمت را پشت سر گذاشته است، برنامه های بازنشستگی می گویند. در این وضعیت برنامه ها بر مبنای دو قسمت حقوق بازنشستگی که ماحصل پس انداز سرمایه و بهره آن است و قسمت دوم وجوه بازنشستگی که شامل کمک های کارفرما، کار کارکنان و درآمد ناشی از بهره پس انداز است، اصولاً چهار هدف عمده برای بازنشستگی مطرح می شود که عبارتند از:

۱. امید به زندگی نیروی انسانی
۲. مشتمل بودن شیوه های مالی پرداخت به نیروی انسانی
۳. استفاده از انباشته مالی دوران خدمت نیروی انسانی
۴. انتخاب مزایای تضمین شده توسط نیروی انسانی

### ح) حقوق بازنشستگی

حقوق بازنشستگی حاصل وجوهی است که هر یک از کارکنان در طی سال های خدمت خود انباشته تا این وجوه در زمان بازنشستگی به عنوان حقوق بازنشستگی به او واگذار شود.

#### ۷-۷-۷- کمک های غیرنقدی و بن

در کنار پرداخت های نقدی، عامل توجه به کمک های غیرنقدی از موارد حساسی است که کارکنان بدان توجه بسیار دارند و سازمان ها بنا به فراخور حال و مسأله مالی خود، هر یک به نحوی به اعطاء این کمک ها از طریق تحویل بن خرید از فروشگاه های مختلف مبادرت می ورزند. سایر حمایت های جبران خدمات به شرح زیر است:

۱. هزینه اولاد و عائله مندی
۲. کمک هزینه ازدواج
۳. کمک هزینه کفن و دفن فوت
۴. لباس فرم و لباس کار
۵. مهد کودک
۶. ...

#### ۷-۷-۸- تسهیلات و امکانات درمانی و بهداشتی

تسهیلات و خدمات بهداشتی و درمانی مرتبط بر تنظیم سلامت و بهداشت کارکنان را می توان به اشکال زیر تقسیم نمود:

**الف) خدمات بهداشتی اولیه<sup>۱</sup>:** مراقبت های اولیه درمانی شامل تمامی اموری است که بیمار به عنوان یک انسان و عضوی از یک خانواده و اجتماع در بدو مراجعه به پزشک به آن نیاز داشته و مورد انتظار وی است. بنابراین خدمات مقدماتی را که در اولین مرحله در اختیار بیمار قرار می گیرد و از سطحی ساده ولی مهم برخوردار است را می توان مراقبت های اولیه درمانی نامید. سازمان بهداشت جهانی خدمات اولیه بهداشتی را به این صورت تعریف می کند: «خدمات بهداشتی اولیه عبارت است از مراقبت های اصلی در زمینه بهداشت که برای همه افراد و خانواده های جامعه قابل دسترسی باشد». این خدمات بخش اساسی نظام بهداشتی و توسعه اقتصادی- اجتماعی کشور است. خدمات بهداشتی اولیه اولین سطح تماس فرد، خانواده و جامعه با نظام بهداشتی کشور است و خدمات را تا حد ممکن به جایی که مردم در آن زندگی و کار می کنند می برد.

**ب) خدمات ثانویه بهداشتی<sup>۲</sup>:** این سطح از پیشگیری را می توان به صورت راه های موجود برای تشخیص اولیه و زودرس بیماری قبل از بروز علائم بالینی و مداخله مؤثر و قاطع برای تصحیح انحراف از

<sup>۱</sup> Primary (Hlth) Care

<sup>۲</sup> Secondary

<sup>۱</sup> World Bank

<sup>۲</sup> Defined benefit- Pay as you go

<sup>۳</sup> Defined contribution- fully funded



سلامتی چه در سطح فردی و چه در سطح اجتماعی تعریف نمود. این خدمات به طور عمده توسط متخصصین فراهم شده و به طور معمول ارائه آن استفاده از خدمات جنبی را برای تشخیص و درمان ایجاب می نماید.

**پ) خدمات تکمیلی بهداشتی یا خدمات نوتوانی<sup>۱</sup>:** [خدمات فراهم شده به منظور کاستن از نقص ها و ناتوانی ها و به حداقل رسانیدن عوارض مربوط به انحراف از سلامت چه در سطح فردی و چه در سطح اجتماعی و کوشش هایی که برای برگرداندن اعمال اعضا و دستگاه ها به حالت مؤثر، به کار گرفته می شود را، خدمات نوتوانی می نامند. این خدمات نیازمند استفاده وسیع از وسایل تشخیصی و درمانی است.]

**ت) خدمات بهداشتی و درمانی:** [با توجه به اهداف کلی بخش بهداشت و درمان، اساساً چهار نوع خدمت بهداشتی و درمانی می بایست به کارکنان به شرح زیر ارائه گردد:]

- خدمات مربوط به بهداشت محیط
- خدمات مربوط به بهداشت خانواده، کار و محیط کار
- خدمات مربوط به مبارزه با بیماری ها
- خدمات درمانی که اهم این خدمات موضوع اصلی این بخش از طرح است.]

لذا حفظ و ارتقاء سطح سلامت جامعه با تکیه بر نقش سازنده انسان در تعالی زندگی، تکامل طبیعی، سالم سازی محیط زیست و محیط کار لازمه هر حرکت و اقدام در توسعه اقتصادی و اجتماعی، محسوب می شود. پس، فراهم سازی امکانات و تسهیلات مناسب جهت تأمین سلامت جسمی، روانی، اجتماعی و معنوی افراد جامعه به ویژه کارکنان در بخش های افراد در کلیه مراحل زندگی و زنجیره حیات، از جمله حقوق طبیعی و نیازهای اساسی خواهد بود.

در این خصوص سازمان بهداشت جهانی همواره جهت دستیابی به اهداف مذکور در جهت تخصیص درصد مشخص از تولید ناخالص ملی (GNP) و صرف میزان منطقی سرانه جهت درمان سرپایی و همچنین استراتژی بهداشت برای همه و نیز فراهم آوردن امکانات اجرایی آن و دامنه فعالیت بخش بهداشت و درمان با هدف تأمین امکانات برای ارتقاء سطح سلامت جسمی، روانی و اجتماعی نیاز به هدایت منابع، اقدامات و مشارکت های اجتماعی در توسعه خدمات بهداشتی و درمانی و پژوهش و آموزش در این رابطه را طلب می نماید تا در چارچوب مجموعه نظام یافته، از فعالیت ها و عملیات اجرایی اهداف بهداشتی و درمانی قابل تحقق گردند.

بنابراین با توجه به تعریف سلامتی و اهداف فعالیت های بهداشتی و درمانی در تأمین پویایی آن اعتلای بهداشت و درمان، جزء جدایی ناپذیر توسعه اقتصادی - اجتماعی هر جامعه خواهد بود.

## ۷-۷-۹- اهداف کلی خدمات درمانی:

با توجه به موارد بالا اهداف کلی خدمات درمانی عبارت خواهند بود از:

**الف) تأمین رفاه جسمانی:** که لازمه تحقق آن، دارا بودن موارد زیر است:

- تسهیل دسترسی به امکانات بهداشتی و درمانی
- بیماریابی از طریق معاینات دوره ای
- درمان موارد بیماری
- پایش سلامت

**ب) رفاه اجتماعی در بخش بهداشت و درمان:** عبارت است از:

- بررسی محیط کار از نظر مختصات فیزیکی (طب کار)
- مقایسه شرایط ایده آل محیط کار (استاندارد) با شرایط موجود
- تعیین عوامل خطرزا
- ارائه راه کارهای مناسب برای کاهش اثرات عوامل خطرزا

**پ) رفاه اجتماعی - روانی محیطی:** شامل موارد زیر است:

- تعیین عوامل استرس زا
- بررسی تأثیرات عوامل استرس زا بر روی سلامتی افراد
- راهکارهای مناسب جهت کم کردن اثرات عوامل استرس زا

ارزیابی شاخص های عمده در بخش درمان در دو قسمت امکانات فیزیکی و نیروی انسانی حاکی از انجام سرمایه گذاری در این زمینه است. ولی نکته قابل تأمل، عدم توزیع مناسب این امکانات در چارچوب سطح بندی مورد نیاز به این خدمات در سطح کشور و عدم توجه به اصلاح ساختار مدیریتی درمان کشور است. اقدامات ضروری به منظور برخورداری از منافع تندرستی و سلامت کارکنان به شرح زیر است:

**۱. بهداشت و درمان:** حفظ سلامت کارکنان به دو اقدام اساسی دیگر نیازمند است که عبارتند از:

۱. اول) اقدامات پیشگیرانه که رعایت اصول بهداشتی را شامل می شود.
۲. دوم) خدمات درمانی به علت اینکه اغلب مدیران و سرپرستان و حتی اشخاص عادی به اقدامات لازم بهداشتی آشنایی ندارند.

**۲. معاینات پزشکی:** از جمله اقدامات لازم در جهت حفظ سلامت کارکنان انجام معاینات و تشکیل

مدارک پزشکی منظم برای هر یک از کارکنان در طول عمر خدمتی آنها است.

**۳. خدمات درمانی:** تأمین خدمات درمانی برای استفاده کارکنان به یکی از طرق (الف) ایجاد واحدهای خدمات درمانی و (ب) برقراری بیمه خدمات درمانی، صورت می گیرد.



## ۷-۷-۱۰- سایر خدمات رفاهی و امور تعاونی ها

خدمات رفاهی که بعضاً تسهیلات رفاهی نیز نامیده می شود یکی از عوامل اصلی و عمده در جذب، حفظ و نگهداری نیروی انسانی به شماره می آید که علاوه بر تثبیت قدرت خرید کارکنان، فرصت های مساعد جهت رفع خستگی های ناشی از کار و فعالیت و ایجاد روحیه دوستی بین کارکنان و افراد خانواده آنها است. این گونه خدمات شامل موارد زیر است:

۱. **امور معیشتی و مصرف** امور معیشتی و مصرف کارکنان به آن دسته از نیازها اطلاق می شود که به خورد

و خوراک، پوشاک، مصارف رفاهی و ملزومات در خدمات رفاه مناسب خانوار کارمند مربوط می شود

۲. **مسکن و امور مسکن:** مسکن همواره به صورت انتزاعی و فارغ از سایر مسائل سکونتی به عنوان

یک مکان فیزیکی که خانواری را پناه می دهد و نیازهای اولیه سکونتی افراد خانواده را (خواب و استراحت، غذا خوردن، حفاظت در برابر شرایط جوی و ...) تأمین می کند، مورد بررسی قرار گرفته است حال آنکه واژه سکونت دارای مفهومی گسترده تر است و مجموعه ای از فعالیت های زیستی خانوار را در بر می گیرد که شامل فعالیت های فردی، خانوادگی، اجتماعی و گاه اقتصادی آنان می گردد و افزایش بالقوه تقاضای مسکن و اهمیت اجتماعی و اقتصادی آن سبب شده است تا امور مربوط به تأمین و تهیه مسکن به عنوان یکی از وظایف دولت در قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران محسوب گردد.

۳. **تأمین وسایل ایاب و ذهاب:** کمبود وسیله عمومی ایاب و ذهاب، بزرگ شدن شهرها بدون رعایت

جنبه های ترافیکی آنها، باعث شده که مسأله ایاب و ذهاب به عنوان یکی از مشکلات جنبی شغلی کارکنان در آید. در این راستا تأمین وسیله ایاب و ذهاب شاید بتواند کمک حال آنان باشد

۴. **تأمین تغذیه مناسب:** حسب ضوابط اجرایی دولت، مؤسساتی که کارکنان آنها در ساعات طولانی روز انجام وظیفه می نمایند و یا مکلف اند در دو نوبت یا بیشتر اشتغال داشته باشند، از یارانه غذا استفاده می نمایند.

۵. **تعاونی ها و کمک به شرکت های تعاونی:** شرکت های تعاونی به لحاظ اهمیتی که در تأمین رفاه و آسایش کارکنان دارند، سخت مورد توجه کارشناسان امور استخدامی می باشند که معمولاً با کمک سازمان و خود کارکنان تشکیل می شوند.

۶. **ورزش کارکنان:** تقویت ورزش کارکنان و ایجاد باشگاه ورزشی یکی از اقدامات مؤثر از دیدگاه مدیریت منابع انسانی است که متضمن حفظ سلامتی و تقویت روحیه کارکنان است.

۷. **کمک های فکری و روانپزشکی:** مشکلات زندگی و ابعاد مختلف آن با گذشت زمان و پیچیده تر

شدن نظام های اجتماعی رو به افزایش است. گرفتاری ها و نگرانی های ناشی از این مسائل بعضی اوقات انسان را به بن بست می رساند، تا جایی که شخصاً از حل مشکلات خویش عاجز می شود. در این شرایط انسان نیاز به کمک فکری دارد.

۸. **چاپ و توزیع نشریه:** توزیع نشریه یکی از وسایل ارتباطی مؤثر در ارشاد، آموزش و آگاهی دادن به کارکنان است.

۹. **تشکیل گروه های سیاحتی و زیارتی:** تشکیل این گروه ها به وجود آوردن فرصت های مناسب برای رفع خستگی های ناشی از کار و تقویت معنوی و روحی کارکنان می شود.

۱۰. **احداث خانه سازمانی:** با توجه به اینکه درصد قابل توجهی از کارکنان متحمل پرداخت هزینه اجاره خانه هستند، لذا برخی سازمان ها در شهرهای بزرگ نسبت به احداث و یا خرید مجتمع های مسکونی اقدام نموده و آنها را در اختیار کارکنانی که فاقد واحد مسکونی ملکی هستند، قرار می دهند.

## ۷-۸- خلاصه فصل

ارزش نیروی کار کارکنان اعم از بخش دولتی و خصوصی و جوهی است که تحت عنوان حقوق، دستمزد و مزایا اعم از نقدی و غیرنقدی به عنوان جبران خدمات به آنان پرداخت می شود. این مبالغ می بایست تأمین کننده سطح مناسب معیشت کارکنان و خانواده آنان می باشد.

یکی از اصول حاکم بر مدیریت امور حقوق و مزایا داشتن برنامه مدون علمی برای تعیین نظام پرداخت در راستای خط مشی های ترسیمی است که در نهایت می بایست با شرایط و ویژگی های شغل و شاغل و شرایط بازار کار منطبق شود. این اقدام حاصل نمی گردد مگر با تحقق و پژوهش علمی، کاربردی. از آنجایی که مسأله پرداخت از اهمیت خاصی برخوردار است ضرورتاً می بایست به تمام روش های متفاوت تعیین حقوق و مزایا مسلط بود. در این فصل به چهارده روش عمده اشاره شده است.

برای جلوگیری از مشکلات بعدی، طرح مناسب پرداخت از ویژگی بسیار مهمی برخوردار است. توجه به طراح متخصص و مسلط به امور و ارزشیابی مشاغل و سایر عوامل مؤثر در نظام پرداخت منجر به ایجاد طرح مناسب خواهد شد که با شرایط درونی و بیرونی سازمانی، شفاف و بدون تبعیض باشد.

بر اساس یکی از رویه های معمول نظام جبران خدمات به دو بخش کلی پرداخت های نقدی بر اساس شرایط و مشخصات فرد اعم از عوامل عام یا خاص فردی و همچنین عوامل مؤثر بر شغل و یا عوامل سازمانی و منطقه ای طراحی می شود.

برخوردارانی انسان از امکانات مادی و معنوی در زندگی به گونه ای که فرد در زندگی از نظر مالی و غیرمالی در آرامش و آسایش مطلوبی باشد، رفاه نامیده شده است. اصولی از قبیل اصل رعایت عدالت، اصل حفظ کرامت انسانی، اصل رشد و تکامل معنوی، اصل مشروعیت خدمات رفاهی از اصول حاکم بر رفاه به شمار می آید. ارائه امکانات و خدمات رفاهی بر مبنای و پایه هایی استوار است که نقش و آثار مهمی بر رفاه گذارده و شایسته است که سازمان ها تمامی کوشش خود را در جهت فراهم نمودن یک زندگی توأم با آسایش و آرامش برای کارکنان خود مصرف نمایند.

تعاریف متعددی از رفاه ارائه گردیده است. به طور کلی امور رفاهی عبارت است از مجموعه عملیاتی که باعث حل مشکلات کارکنان گردیده و نیازهای داخل و خارج سازمان آنها را حتی المقدور مرتفع می سازد و آنها را از نظر جسمانی و روانی سالم نگاه می دارد.

هدف از برنامه های رفاهی کارکنان اقداماتی است که به منظور تأمین سلامت تن و روان کارکنان انجام می شود و این برنامه ها مکمل برنامه های سلامتی و ایمنی هستند.



مدل های رفاه از دیدگاه ها و نگرش های کلاسیک، نگرش توسعه ای و نگرش مدرن تشکیل یافته است.

به طور کلی خدمات رفاهی را می توان به آن دسته از خدمات اطلاق نمود که رفاه کارکنان و خانواده آنان را افزایش دهد. خدمات رفاهی را به طور عمده می توان به خدمات امور معیشتی و مسکن و مصرف، خدمات بهداشتی درمانی، کمک های غیرنقدی و تأمین آتیه، تقسیم بندی نمود.

خدمات امور معیشتی و مسکن و مصرف عبارت است از: تأمین وسایل ایاب و ذهاب، تأمین تغذیه مناسب، تأمین خانه های سازمانی، کمک به شرکت های تعاونی، باشگاه های ورزشی و تفریحی، کمک های فکری و روانی و مهد کودک و ...

خدمات بهداشتی و درمانی عبارت است از: ایمنی محیط کار، بهداشت و درمان، معاینات پزشکی، خدمات درمانی، ارائه خدمات رفاهی در زمان بارداری، تسهیلات مربوط به مشاغل سخت و زیان آور.

کمک های غیرنقدی عبارت است از: بن ارزاق، خرید کتاب، لباس فرم و کار، عائله مندی و اولاد، ازدواج، کالاهای اساسی.

کمک ها و تأمین آتیه عبارت است از: بیمه عمر و حادثه، بیمه و پس انداز، بیمه بیکاری، طرح بیمه بازنشستگی، حقوق بازنشستگی، مستمری از کارافتادگی و بازخریدی و ...

## ۷-۹- پرسش ها

۱. مهمترین اصول مدیریتی در تعیین حقوق و دستمزد را نام ببرید.
۲. برای هر یک از گزینه های زیر به اختصار توضیح دهید:
 

الف) تصمیم به کارکردن	ب) انتخاب یک شغل
پ) انتخاب یک سازمان مشخص	ت) استفاده از حداکثر توانایی های خود
ث) ترک یک سازمان	ج) پول به عنوان مشوق
۳. مهمترین نکات مطرح شده از دیدگاه آبراهام مزلو، فردریک هرزبرگ، کلینتون آدرفرس و دیوید مک کلند را که در قالب تئوری های انگیزشی ارائه شده است را به اختصار مورد بررسی قرار دهید.
۴. چه روش هایی در بررسی حقوق و دستمزد وجود دارد؟ توضیح دهید.
۵. به اختصار روش تعیین حقوق بر اساس شغل گرایی را بنویسید.
۶. روش های افزایش حقوق و مزایا را نام برده و هر کدام به اختصار توضیح دهید.
۷. طرح حقوق و مزایای رضایت بخش چه مشخصاتی دارد؟
۸. هزینه های نظام پرداخت نقدی و هزینه های امور رفاهی را مورد ارزیابی قرار دهید.
۹. در پرداخت مزایا چه نکاتی حائز اهمیت است؟
۱۰. تفاوت بین پرداخت های مستمر و غیرمستمر چیست؟
۱۱. اصطلاح فوق العاده ها مربوط به چه نوع پرداخت هایی است؟ انواع آن را نام ببرید.

۱۲. رفاه در لغت به چه معناست؟ (به مفاهیم آن نیز اشاره کنید).

۱۳. اصول حاکم بر رفاه را نام برده توضیح دهید.

۱۴. بیمه های تکمیلی چه نوع خدماتی را در بر می گیرند؟

۱۵. منظور از سرانه بازنشستگی چیست و چه اهدافی را دنبال می کند؟



## فصل ۸ - نظام های پرداخت کارانه و عملکردی

### ۸-۱ - اهداف رفتاری

از خواننده انتظار می رود پس از مطالعه این فصل بتواند:

۱. تعریفی جامع از استاندارد ارائه نماید.
۲. مبانی استاندارد مشاغل را شرح دهد.
۳. مراحل تعیین استاندارد را بیان نماید.
۴. اهمیت انتخاب روش و روش های متداول استاندارد مشاغل را توضیح دهد.
۵. نحوه محاسبه فوق العاده کارانه را بیان نماید.
۶. روش آماری و مراحل انجام استاندارد شغل از این طریق را توضیح دهد.
۷. روش سنجش عملکرد و کارایی را شرح دهد.
۸. جایگاه انگیزش و کارایی را در نظام پرداخت شرح دهد.
۹. تاریخچه نظام پرداخت کارانه کارایی را بیان نماید.
۱۰. انواع نظام پرداخت کارانه را توضیح دهد.
۱۱. نظام پرداخت تشویقی بر اساس عملکرد سازمان را بیان نماید.
۱۲. سیستم پرداخت بر مبنای عملکرد را توضیح دهد.
۱۳. تعاریفی از دستمزد در بخش صنعت ارائه نماید.
۱۴. مشخصات حقوق و مزایای رضایت بخش در صنعت را بیان نماید.
۱۵. روش های پرداخت دستمزد در صنعت را توضیح دهد.
۱۶. معیار در عرصه صنعت را شرح دهد.

### ۸-۲ - مقدمه

نظام های پرداخت در قبال کار و تلاش موظف برای حقوق بگیران تمام وقت مطرح است و عموماً بر اساس روش های طراحی، شرح شغل و ارزشیابی مشاغل به شیوه ای که در بخش طبقه بندی و ارزشیابی مشاغل بیان گردید طراحی و اجرا می شود. یعنی حقوق و مزایای کارکنان حسب شرایط محیطی، سختی و پیچیدگی کار و سایر عوامل مربوط و مؤثر در عوامل شغل و شاغل تعیین و پرداخت می گردد. اما نظام های پرداخت تحت عنوان کارانه اصولاً بر اساس روش های استاندارد شغل یعنی تعیین معیار لازم برای حجم کار معین و تلاش تهیه و تدوین می گردد و شاغل برای انجام کار بیش از حد معین با پاداش و کمتر از آن با



کاهش درآمد مواجه است. همچنین توجه به شیوه های انگیزشی جهت تشویق و ترغیب نیروی کار از مباحث مشخص پرداخت کارانه است. همه این موارد دارای یک هدف اساسی آن هم افزایش بهره وری و کارایی در کل نظام پرداخت است.

به هر حال طراحی نظام های پرداخت کارانه و عملکردی، مستلزم اندازه گیری و ارزیابی عملکرد است. که به نسبت بهره گیری از منابع و سنجش نسبت داده و ستاده، مبنا و معیاری برای پرداخت در نظر گرفته می شود. نخستین گام برای انجام چنین کاری تهیه و تدوین مبنایها و معیارهایی تحت عنوان استانداردهایی است که برای سنجش مورد استفاده قرار می گیرد. در این فصل ابتدا با مبانی و مفاهیم استاندارد، کلیات، مراحل و اهمیت آن آشنا می شویم، سپس نحوه به کارگیری استانداردهای تدوین شده در نظام های پرداخت کارانه و عملکردی ارائه می گردد. در قسمت سوم به اصول و پرداخت های بخش صنعت اشاره شده است. همچنین با یکی از شیوه های نوین پرداخت در بخش صنعت نیز بیشتر آشنا خواهید شد.

### ۸-۳- قسمت اول: استاندارد مشاغل و کارانه

پیش از پرداختن به مبحث استاندارد مشاغل و کارانه، به تعاریفی درباره «استاندارد» و «استاندارد کردن» می پردازیم.

«استاندارد» مفهومی است که می تواند نشانگر انسجام و انضباط توانایی های فکری، علمی، فنی و فرهنگی جامعه باشد و اگر به درستی تبیین گردد، می توان به ویژگی های این توانایی ها پی برد. به مفهومی دیگر استاندارد عبارت است از متحدالشکل کردن به طریقی که مورد قبول واقع گردد. استاندارد حاصل کوششی خاص به منظور تعیین ضوابط یک شغل، کار، فعالیت و کالاست که از تصویب مراجع ذیصلاح گذشته باشد و استاندارد کردن عبارت از تسهیل مبادلات و تنظیم شغل، کار، فعالیت و تولید در بهترین شرایط فنی است. استاندارد کردن یعنی سازش را در برابر ناسازگاری و برای هماهنگی ارزش بیشتری قائل شدن. استاندارد کردن را، در قالب یک مفهوم کلی، می توان برقراری ضوابط و قواعد صحیح برای یکنواخت کردن انواع مشابه و یکی کردن مشخصات در هر روش و عملی که متضمن منافع اجتماعی، فنی و اقتصادی باشد، تعریف و توصیف کرد.

استاندارد در معنای عام خود مترادف با نظم است. هر استاندارد نتیجه کوشش خاصی است که برای یکسان و منظم کردن اجزاء در یک زمینه معین به عمل آمده و به تصویب مقام صالحی رسیده باشد.

استاندارد کردن عبارت از روال تنظیم و اعمال قاعده هایی به منظور ایجاد نظم، با در نظر گرفتن شرایط علمی و نیازمندی های ایمنی در زمینه کوششی معین برای منفعت گروهی که ذینفع یا ذی علاقه اند همکاری همه آنها به منظور پیشبرد اهداف اقتصادی و اجتماعی و خدماتی از لحاظ نفع عمومی بهتر و جامع تر می باشد.

این رویه مبتنی بر نتایج استوار علوم، فنون و تجربه است و نه تنها پایه گسترش کنونی بلکه مبنای تحول آینده را نیز تعیین می کند و باید با پیشرفت زمان همگام باشد. در این راستا و در زمینه استاندارد نمودن مشاغل و به منظور ارتقاء سطح بهره وری و ایجاد انگیزه لازم در کارکنان در ارائه خدمات مطلوب و مؤثر، به کارکنانی که استاندارد مشاغل آنان تعیین می گردد و فعالیت های آنها بیش از استاندارد تعیین شده

باشد، فوق العاده ای تحت عنوان فوق العاده کارانه یا پاداش اضافه خدمت به صورت ماهیانه یا دوره ای سه ماهه یا شش ماهه و گاهی سالانه پرداخت می گردد.

### ۸-۴- مراحل تعیین استاندارد مشاغل

مراحلی که برای استاندارد نمودن مشاغل می توان در نظر گرفت عبارتند از:

۱. شناخت ماهیت شغل: به منظور شناسایی ماهیت شغل لازم است اقدامات ذیل صورت گیرد:
  - تعریفی از شغل مورد نظر ارائه گردد.
  - جایگاه سازمانی شغل مشخص شود. به این ترتیب که شغل مورد نظر در چه قسمت از تشکیلات سازمان، یا سازمان ها قرار می گیرد.
  - شرح وظایف شاغل شغل تعیین گردد.
  - وظایف و مسئولیت های شاغل با توجه به فعالیت هایی که عملاً انجام می دهد و طرح های طبقه بندی مشاغل و نمونه وظایف پست های سازمانی، در چند واحد مورد بررسی قرار گرفته و وظایف و فعالیت های اصلی آن مشخص گردد.
  - شرایط احراز شغل بر حسب مدارک تحصیلی و ضوابط تجربی و دوره های آموزشی مورد بررسی قرار گیرد.
  - سطوح مختلف شغل تعیین شود. منظور عناوین سلسله مراتبی است که از نظر دشواری وظایف و سطوح مسئولیت متفاوت بوده و از طبقات شغلی قابل تشخیص می باشند.

۲. بررسی و تعیین وظایف شغل: در این مرحله لازم است فهرستی از کلیه وظایف و فعالیت های مرتبط با شغل تهیه شود و وظایفی که به صورت مستمر انجام می شود، از وظایفی که حسب مورد و به صورت اتفاقی انجام می پذیرد، تفکیک گردد. همچنین لازم است هر یک از وظایف اصلی (وظایف مستمر) از فعالیت های جزئی تفکیک شوند.

۳. شناخت مراحل انجام کار در مورد هر یک از وظایف اصلی شغل: در این مرحله باید نحوه انجام کار توسط شاغل مورد بررسی قرار گیرد و مراحل انجام کار در مورد هر یک از وظایف عمده شغل مشخص گردد. توجه به این نکته ضروری است که فعالیت های واقعی شغل باید بر پایه پژوهش های میدانی و مشاهدات عینی احصاء شود. البته مطالعات کتابخانه ای (مطالعه نمونه وظایف مندرج در طرح های طبقه بندی مشاغل) پیش از اقدام به پژوهش های میدانی لازم است ولی نباید به آن اکتفا شود. در این زمینه می توان از مصاحبه با شاغلان، مشاهده چگونگی انجام وظایف در حین انجام کار، مصاحبه با مدیران و سرپرستان و بررسی سوابق و مدارک استفاده نمود.

۴. بررسی روش های انجام کار و تعیین روش بهینه: پس از شناخت مراحل انجام کار، تجزیه و تحلیل روش های انجام کار حائز اهمیت می باشد و چنانچه یک فعالیت در چند واحد سازمانی با روش های متفاوتی انجام می شود، روش متداول باید مورد شناسایی و مبنای استاندارد قرار گیرد. چنانچه تشخیص داده



شود که یک روش بهینه انجام کار در سازمان مورد نظر متداول نمی باشد، لازم است پیش از بررسی ها و مطالعات لازم در زمینه تعیین استاندارد شغل مربوط، روش بهینه تدوین و سپس روش تدوین شده مبنای استاندارد قرار گیرد. در اصلاح روش های انجام کار اصول کلی زیر مد نظر قرار می گیرد:

- حذف مراحل زاید
- ادغام مراحل اضافی یا موازی در یکدیگر
- کاهش مراجعات به حداقل
- تمرکز امور از لحاظ مکانی

در نهایت لازم است به این اصل کلی توجه شود که لازمه تهیه استانداردهای شغلی، استاندارد بودن روش های انجام فعالیت می باشد.

**۵. بررسی ماهیت شغل از نظر روش تعیین استاندارد:** پس از شناخت فعالیت های شاغلان، ماهیت فعالیت ها از نظر چگونگی استانداردپذیری به صورت کمی یا کیفی مورد بررسی قرار می گیرد و چنانچه قابل استاندارد با روش کارسنجی و زمان سنجی باشند مراحل بعدی در مورد آنها اجرا خواهد شد؛ در غیر این صورت از طریق ارزشیابی عملکرد کیفی اطلاعات و سایر روش ها اقدام خواهد شد.

**۶. تعیین روش انجام کار:** در زمینه اندازه گیری کار یا کارسنجی روش های مختلفی وجود دارد که ذیلاً به رایجترین آنها اشاره می شود:

الف) روش مطالعه زمانی یا زمان سنجی: در این روش زمان صرف شده برای هر یک از اجزای کار اندازه گیری می شود.

ب) روش نمونه برداری از کار: در این روش به طور تصادفی و نامنظم در دفعات مختلف زمان انجام شده در مورد هر یک از اجزای کار مورد بررسی قرار گرفته و نتایج آن تعمیم داده می شود.

پ) روش بررسی گزارش های کار یا بررسی سوابق کار: در این روش آمار انجام کار توسط کارکنان یا سایر سوابق انجام کار، در یک دوره زمانی مورد بررسی قرار می گیرد. لازم به ذکر است که در استفاده از این روش نباید میانگین حجم کارهای انجام شده در ادوار گذشته مستقیماً به آینده تسری داده شود، بلکه ضروری است میانگین های مشاهده شده با نظر کارشناس مجری طرح استاندارد شغل تعدیل شود. البته دلایل تعدیل نیز باید مستند و مستدل باشد.

ت) روش نتایج کار: این روش که به ارزیابی مهندسی معروف است با استفاده از متغیرهای کمی و روش هایی همچون زمان سنجی و تعیین استاندارد کمی می تواند به نتیجه برسد. ابتدا فعالیت ها مشخص می شود و پس از آن با تعیین زمان هر فعالیت و یک سلسله عملیات آماری همچون محاسبه انحراف معیار، ضریب تعدیل، تخمین انحراف معیار و آزمون t در نهایت می توان به استاندارد نهایی رسید.

**۷. مراحل جمع آوری اطلاعات و کاربرینی از مشاغل:** جمع آوری اطلاعات و کاربرینی از مشاغل طی مراحل زیر انجام می پذیرد:

۱. انجام مطالعات کتابخانه ای به منظور شناخت ماهیت شغل

۲. انجام مذاکرات مختلف با صاحب نظران

۳. انجام مصاحبه با شاغلان

۴. مراجعه به محل و مذاکره و تشکیل جلسات با شاغلان

۵. انجام کاربرینی مقدماتی برای شناخت مراحل کار و عوامل شغل

۶. شناخت اجزای کار

۷. تهیه جداول کارسنجی و ارزشیابی کیفی

۸. انجام کاربرینی نهایی

برای مشاغلی که به صورت ارزشیابی کیفی، اعم از سنجش اطلاعات ارزیابی کیفی یا ارزشیابی عملکردی، مورد بررسی قرار می گیرد از مراحل تکمیلی ذیل به همراه مراحل فوق استفاده می شود:

۹. تعیین عناوین کلیه فعالیت ها

۱۰. به دست آوردن زمان میانگین جهت تخصیص فعالیت ها

۱۱. مشخص کردن طیف مقایسه ارزشیابی کیفی

۱۲. شناسایی متغیرهای مستقل

۱۳. احصاء ضرایب متغیرهای مستقل از روش آماری رگرسیونی

۱۴. به دست آوردن مقیاس رتبه ای فعالیت های

۱۵. احصاء فرمول نهایی و کاربردی

**۸. جمع آوری اطلاعات:** به منظور دستیابی به میزان حجم کار قابل انجام توسط شاغلان، لازم است مراحل ذیل انجام پذیرد:

- انتخاب جامعه آماری مورد مطالعه: در این زمینه لازم است ابتدا جامعه مورد مطالعه (شاغلان شغل مربوط)، مورد بررسی قرار گرفته و نمونه های متعدد و متنوعی که کفایت و جامعیت بررسی را تضمین نمایند، انتخاب و مورد مشاهده و بررسی قرار گیرند.

این نمونه ها لازم است در یک سازمان از واحدهای مختلف انتخاب شود و چنانچه بررسی در کل کشور صورت می گیرد، تعیین نمونه ها از دستگاه های مختلف دولتی که وظایف متنوعی دارند، به عمل آید.

- تهیه فرم یا فرم های جمع آوری اطلاعات: بر اساس انتخاب روش یا روش های اندازه گیری کار و عناوین اطلاعاتی مورد نیاز، لازم است فرم یا فرم های اطلاعاتی مربوط طراحی گردد.

- تکمیل فرم جمع آوری اطلاعات: در تکمیل فرم جمع آوری اطلاعات، لازم است نمونه های مختلفی از شاغلان از نظر نوع کار، مدرک تحصیلی، تجربه، سن، جنس، محل جغرافیایی خدمت و غیره مد نظر قرار گیرند و در مورد هر نمونه به دفعات لازم فرم مربوط تکمیل گردد.



۹. استخراج اطلاعات: بر اساس اطلاعات مندرج در فرم ها، لازم است آمار مورد نظر استخراج شود و محاسبات آماری لازم در مورد آن انجام پذیرد. در این زمینه باید نمونه های خیلی نادر که با موارد مندرج در سایر فرم ها همخوانی نداشته و با متوسط ارقام مندرج در سایر پرسشنامه ها اختلاف زیادی دارد، کنار گذاشته شده و در محاسبات منظور نگردد. این محاسبات در بررسی های زمان سنجی شامل موارد زیر است:

- محاسبه میانگین زمان های مشاهده شده
- محاسبه انحراف استاندارد زمان های مشاهده شده
- محاسبه میزان خطای استاندارد زمان های مشاهده شده
- محاسبه خطای ماکزیمم با حدود اعتماد مورد نظر
- برآورد حد بالای میانگین زمان های مشاهده شده
- محاسبه حجم کار استاندارد

۱۰. تعیین ضریب تعدیل و محاسبه زمان نرمال انجام کار: پس از دستیابی به زمان مشاهده شده، شخص مشاهده کننده با ملاحظه سرعت انجام کار نمونه مورد مشاهده و مقایسه آن با سرعت عمل یک شاغل با مهارت متوسط، ضریبی را تعیین می کند که با اعمال آن در زمان مشاهده شده، زمان نرمال برای انجام کار به دست می آید. این ضریب صرفاً با نظر مشاهده کننده و بر اساس مشاهدات قبلی و شناخت وی از شغل مورد نظر تعیین می گردد. به عنوان مثال چنانچه کارکنان در حین زمان سنجی سریعتر از حالت نرمال کار کنند، زمان به دست آمده قابل تسری نخواهد بود و باید قدری به بالا تعدیل شود. به همین ترتیب ممکن است عکس العمل بعضی کارکنان نسبت به زمان سنجی، انجام کار کندتر از حالت عادی باشد. همچنین ممکن است نمونه های مشاهده شده دارای مهارت متوسط نباشند که در هر صورت با نظر کارشناس زمان سنجی ضریب تعدیل که ممکن است بالاتر از یک یا پایین تر از آن باشد، اعمال خواهد شد.

۱۱. تعیین اضافات مجاز: با توجه به اینکه کل وقت موظف شاغلان غالباً صرف انجام کار نمی گردد و زمان هایی نیز به رفع حوایج شخصی و سایر امور اختصاص می یابد، لازم است بنا بر نوع شغل ضریبی را نیز جهت این گونه موارد تعیین و زمان مصرف شده در این زمینه را مشخص نمود. اهم موارد مربوط به اضافات مجاز عبارتند از:

- رفع حوایج شخصی شاغل (صرف غذا، انجام فریضه نماز و ...)
- رفع خستگی بدنی
- رفع خستگی فکری
- شرایط محیط کار
- تأخیرهای غیر قابل اجتناب

هر یک از موارد مذکور به صورت درصدی از اوقات انجام کار در نظر گرفته می شود که بسته به ماهیت مشاغل متفاوت خواهد بود. مثلاً در مورد مشاغل فکری، درصد رفع خستگی فکری بیشتر و درصد رفع خستگی بدنی کمتر خواهد بود. همچنین عواملی از قبیل پراکندگی ساختمان ها و عدم تمرکز

فضای کار ممکن است موجب افزایش درصد اضافات مربوط به شرایط محیط کار گردد. در نهایت جمع درصدهای مذکور نبایستی از ۲۰ الی ۲۵ درصد اوقات کار بیشتر گردد.

۱۲. تعیین زمان استاندارد: با اعمال ضریب اضافات مجاز در زمان نرمال انجام کار، زمان استاندارد کار تعیین می شود و به این ترتیب مشخص می شود که به ازای انجام یک واحد کار، چه میزان زمان به صورت استاندارد (برحسب ثانیه یا دقیقه) لازم خواهد بود.

۱۳. تعیین استاندارد کار در یک روز: با توجه به زمان تعیین شده و با در نظر گرفتن ساعات کار موظف در یک روز، حجم استاندارد کار مشخص خواهد شد.

۱۴. آزمون استاندارد: به منظور بررسی صحت و دقت و روایی استانداردهای تهیه شده، لازم است این استانداردها مورد آزمون قرار گیرد و در صورت لزوم در استانداردها تجدیدنظر به عمل آید.

۱۵. اجرای استاندارد شغل و تعیین برقراری فوق العاده کارانه: پس از تعیین استاندارد شغل با توجه به فعالیت های عمده هر شغل که زمان استاندارد انجام آنها تعیین شده، فرمی تهیه می شود تا گزارش فعالیت های شاغلان مربوط در آن منعکس گردد. فرم باید به گونه ای تهیه شود که فعالیت های یک ماه شاغلان، به تفکیک هر روز در آن درج شده و محلی نیز برای تأیید رئیس یا سرپرست مستقیم شاغلان پیش بینی شده باشد.

گزارش فعالیت های انجام شده توسط شاغلان مربوط در آخر هر ماه جمع آوری و با توجه به استانداردهای تهیه شده، مورد ارزیابی قرار خواهد گرفت و میزان کارایی فرد از طریق فرمولی محاسبه خواهد شد. به عنوان نمونه می توان از فرمول زیر استفاده نمود:

$$\frac{\text{حجم فعالیت انجام شده در فعالیت شماره دو در ماه}}{\text{استاندارد روزانه} \times \text{تعداد روزهای حضور}} + \frac{\text{حجم فعالیت انجام شده در فعالیت شماره یک در ماه}}{\text{استاندارد روزانه} \times \text{تعداد روزهای حضور}} = \frac{\text{نسبت کارکرد ماهانه (کارایی) بر اساس فعالیت های استاندارد شده}}{\text{استاندارد روزانه} \times \text{تعداد روزهای حضور}}$$

لذا مشاهده می شود که، به ازای هر یک از فعالیت های انجام شده، کسر تشکیل می شود و از جمع کسرها میزان کارایی بر اساس فعالیت های استاندارد شده به دست خواهد آمد. بدیهی است میزان کار عبارت خواهد بود از نسبت کارکرد ماهانه یا میزان کارایی منهای یک. زیرا کار کرد از واحد یک کوچکتر است، ضربدر تعداد روزهای حضور بر روزهای کاری در ماه. می توان بر اساس فرمول زیر محاسبه کرد:

$$\text{میزان کارانه یا پاداش (میزان کارایی - ۱)} \times \frac{\text{تعداد روزهای حضور در محل کار}}{\text{تعداد روزهای کار در ماه}} = \frac{\text{درصد از حقوق پایه یا مبلغی که بر اساس وظایف مصوب پرداخت می شود}}{\text{تعداد روزهای کار در ماه}}$$



### ۸-۵- اهمیت انتخاب روش مطالعه کار

مهمترین اقداماتی که تحلیلگر یا کارشناس مسئول تجزیه و تحلیل اطلاعات و تدوین استاندارد مشاغل ملزم به رعایت آن است، انتخاب روش مناسب برای اندازه گیری کار، با توجه به ماهیت شغل مورد مطالعه است. برای این منظور باید انواع اطلاعات مورد نیاز از قبل تعیین و بر اساس آن جمع آوری اطلاعات انجام گردد. در صورتی که در جمع آوری اطلاعات دقت نشود، در مرحله تجزیه و تحلیل اطلاعات باعث انتخاب روشی می گردد که زمان مطلوب استاندارد انجام هر یک از اجزاء را در اختیار مدیریت قرار نمی دهد. بدین ترتیب تدوین استاندارد مشاغل نه تنها ابزاری برای بهره برداری از توانایی های بالقوه و بالفعل کارکنان در دسترس مدیریت قرار نخواهد داد، بلکه با اصول استاندارد کردن مشاغل که هدف آن جذب و نگهداری نیروهای انسانی کارآمد و متخصص می باشد، مغایرت داشته و به دلیل دلسردی کارکنان از محیط کاری و پرداختی های نامتجانس موجبات دلسردی کارکنان و بروز مشکلاتی خواهد بود.

### ۸-۶- تفکیک اجزای وظایف یا واحد کار

برای تفکیک اجزای وظایف یا واحد کار که عمدتاً به هنگام استاندارد کردن مشاغل مورد استفاده قرار می گیرد، روش های متفاوتی متداول است. با توجه به ماهیت وظایف، تحلیلگر یا کارشناس مسئول بررسی وظایف پس از انجام مطالعات کتابخانه ای با مراجعه به سازمان تفصیلی و شرح وظایف پست های ثابت سازمانی ماهیت شغل را از نظر اجرایی یا مطالعاتی بودن تشخیص می دهد و بر همین روش تفکیک اجزای وظایف یا واحد کار را تعیین می نماید. از این طریق برای تجزیه شغل به یکی از روش های مصاحبه، کاربینی، تکمیل پرسشنامه و یا ترکیبی از این روش ها برای جمع آوری اطلاعات مربوط به فعالیت های عمده، مستمر و مرتبط با شغل متوسل می گردد.

برای بیان دقیق مطلب ابتدا لازم است روش های تفکیک اجزای یک واحد کاری با توجه به ماهیت شغل و در ارتباط با روش های استانداردسازی مشاغل به طور نمونه مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد. در مشاغلی که فعالیت های آنان تکراری و قابل زمان سنجی بوده، جنبه نوآوری و سلیقه فردی در آنها دخالت نداشته، اغلب فعالیت های آنان تکراری و قابل زمان سنجی بوده، جنبه نوآوری و سلیقه فردی در آنها دخالت کمتر نیازمند بوده و ابعاد مطالعاتی و پژوهشی در آنها ملحوظ نیست، بهترین روش تفکیک اجزای وظایف، تهیه پرسشنامه و کاربینی است. برای این منظور ابتدا شرح وظایف مورد مطالعه و بررسی قرار می گیرد و پرسشنامه تهیه و توسط کارمند تکمیل می گردد. با انجام کاربینی و مشاهدات عینی شغل در کلیه واحدهای مربوطه نمونه های متعددی انتخاب می گردد تا به این وسیله تعدد و تنوع مشاغل جامعه مورد مطالعه، جامعیت داشته باشد و در این واحدها عیناً فعالیت های عمده از فعالیت های اتفاقی تفکیک و در صورتی که فعالیت های عمده قابل تجزیه به فعالیت های کوچکتر و قابل اندازه گیری باشد، نسبت به تفکیک اجزای کار اقدام می گردد. این فعالیت ها مبنای اقدامات بعدی قرار می گیرد.

در مواردی مانند شغل کارشناس امور اداری، که ماهیت فعالیت های شغل روزانه و تکراری نیست، امکان کارسنجی با روش های متداول اندازه گیری کار معمول در مشاغل اجرایی و مستمر وجود ندارد، لذا

آثار مربوط به مطالعات و بررسی ها در آنان در بلند مدت قابل رؤیت است و به دلیل مطالعاتی و تحقیقاتی بودن، خلاقیت و نوآوری از مشخصه های بارز آنها است.

در این گونه مشاغل بدواً گرایش های مربوط به ابعاد تخصصی نظیر تشکیلات، بهبود روش ها، آموزش و بورس ها، طبقه بندی مشاغل، استخدام، برنامه ریزی و آمار پرسنلی، توسط کارشناس ارزیاب از طریق سازمان تفصیلی تفکیک و پس از مطالعه شرح وظایف هر یک از پست های مذکور فعالیت های عمده هر شغل تفکیک می شود پس از مراجعه به وزارتخانه ها و مؤسساتی که تعدد و تنوع این گونه مشاغل در آنان به فراوانی وجود دارد، از طریق کاربینی و تکمیل پرسشنامه و توزیع و مشاهده آنان در واحدهای نمونه، شاخص های عملکردی که در واقع اجزای واحد کاری محسوب می گردد، در بلند مدت معین می گردد و از این طریق، حدود انتظارات هر یک از اجزای معین و مشخص می شود.

### ۸-۷- روش های متداول استاندارد مشاغل

با اندکی دقت در ماهیت مشاغل سازمان ها چنین استنتاج می گردد که مشاغل مؤسسات مذکور به دو دسته تقسیم می شود:

۱. مشاغلی که عملیات آنان به صورت کمی قابل اندازه گیری است.
  ۲. مشاغلی که عملیات آنان به صورت کمی قابل اندازه گیری نیست.
- مشاغلی که عملیات آنان به صورت کمی قابل اندازه گیری است، به نوبه خود به دو گروه متمایز قابل تفکیک هستند:

ارزشیابی کیفی - سنجش اطلاعات

روش زمان سنجی

الف) مشاغلی که فعالیت های آنان به صورت متداول و تکراری است.   
 ب) مشاغلی که فعالیت های آنان متداول و تکراری نبوده و نتیجه اقدامات و عملیات شاغلان آنان بلافاصله قابل رؤیت نمی باشند.

برای اندازه گیری کار در مشاغلی که عملیات کار به صورت کمی قابل اندازه گیری است و همچنین مشاغل گروه اول (الف) روش «زمان سنجی» و برای سنجش کارایی مشاغل گروه (ب) روش های «استفاده از شاخص های عملکرد» و «کمی رگرسیون» یا «سنجش اطلاعات عملکرد» می تواند، مورد استفاده قرار می گیرد. ضمناً در برخی موارد نیز می توان ترکیبی از دو یا چند روش را مورد استفاده قرار داد.

روش های استاندارد نمودن مشاغلی که عملیات آنان به صورت کمی قابل اندازه گیری نمی باشند و کیفیت کار در این گونه مشاغل از اهمیت ویژه ای برخوردار است، از طریق روش های «سنجش اطلاعات» و «ارزشیابی کیفی» صورت می گیرد. با این توصیف اهم روش های متداول در اندازه گیری کار برای تدوین استاندارد مشاغل عبارتند از:

- الف) روش زمان سنجی؛
- ب) روش کیفی ارزشیابی؛
- پ) روش کمی رگرسیون یا اقتصاد سنجی؛
- ت) روش استفاده از شاخص های عملکرد و کارایی؛



ث) روش سنجش اطلاعات عملکردی و کارایی  
**الف) روش زمان سنجی و مراحل آن (کارسنجی)**

در این روش بر اساس زمان انجام و حجم کار استوار است می توان بر اساس مراحل زیر که پیشتر توضیح داده شد، اقدام نمود:

۱. شناخت ماهیت شغل
۲. بررسی و تعیین وظایف شغل
۳. شناخت فعالیت اصلی شغل در هر یک از مراحل کار
۴. بررسی روش های انجام کار و تعیین روش بهینه
۵. بررسی ماهیت شغل به منظور تعیین روش استاندارد
۶. تعیین روش اندازه گیری
۷. جمع آوری اطلاعات
۸. استخراج اطلاعات
۹. تعیین ضریب تعدیل (ضریب عملکرد) به منظور محاسبه زمان مبنای انجام کار
۱۰. تعیین اضافه مجاز
۱۱. تعیین زمان استاندارد

**ب) روش ارزشیابی کیفی عملکرد**

روش های متداول ارزشیابی کارکنان در سیر مراحل تاریخی خود از روش های ذهنی آغاز و به روش های نسبتاً دقیقتر رسیده است. یکی از مشکلاتی که در مورد روش های ارزشیابی وجود دارد، ذهنی بودن آنها است؛ یعنی مدیر بر اساس ذهنیات خود فرد را مورد ارزیابی قرار می دهد، نه بر اساس واقعیت های موجود. اینکه فرد عالی، خوب و غیره ارزشیابی شود، بستگی به این دارد که در نظر ارزشیاب این مفاهیم چه معنایی داشته باشد. لذا برای اتخاذ رویه یکسان این مفاهیم تعریف می شوند ولی برای پرهیز از این امر و به حداقل رساندن نظرات، ارزشیاب در این بررسی ارزشیابی را بر اساس وظایف مدنظر قرار داده که تا حدود زیادی موضوع ارزیابی عینی تر خواهد شد.

بر خلاف روش کمی که روش مهندسی است، این روش برای مشاغلی که امکان به دست آوردن زمان در آنها تقریباً امکان پذیر نمی باشد، مورد استفاده قرار می گیرد. این روش مانند سایر روش ها با شناسایی ماهیت شغل و جایگاه آن و تعیین وظایف و اجزاء مهم فعالیت و کاربرینی کار صورت می گیرد. ولی از آنجایی که بیشتر فعالیت ها به صورت کمی ناپذیر و فکری می باشد، امکان پذیر نیست. لذا در این روش پرداخت کارانه به صورت ارزیابی از فعالیت های استاندارد شده اعمال می گردد.

آگاهی دادن به افراد در مورد نقش آنها و کمک به پیشرفت آنها، فرآیندی است که در هر زمان لازم است. فرآیند ارائه اطلاعات به افراد در مورد عملکردشان ارزشیابی کیفی نامیده می شود. در واقع در

ارزشیابی کیفی عملکرد آن قسمت از بینش، دانش و توانایی کارکنان که در رابطه با انجام وظایف محوله باشد، مورد ارزیابی قرار می گیرد. لذا در صورتی که بخواهیم تعریف نسبتاً جامعی از ارزشیابی کیفی عملکرد در ارتباط با بحث مورد نظر داشته باشیم، تعریف زیر مناسب به نظر می رسد:

ارزشیابی کیفی عملکرد کارکنان عبارت است از سنجش نظام مند شایستگی کار افراد در رابطه با نحوه انجام وظایفشان در مشاغل محوله و تعیین پتانسیل موجود آنها جهت رشد و بهبود و پرداخت مزایای مناسب با میزان کار انجام شده در واحد زمانی. منطبق فرآیند ارزشیابی کیفی عملکرد آن است که اگر کارکنان اطلاعات لازم را در رابطه با جنبه های مثبت و منفی رفتاری شان دریافت نمایند، عملکرد کاری آنها بهبود خواهد یافت. در بسیاری از سازمان ها ارزشیابی کیفی عملکرد به صورت دوره ای سه ماهه، شش ماهه یا سالیانه انجام می شود.

**ب-۱- شیوه نامه اجرای ارزشیابی کیفی عملکرد**

در این روش ابتدا مفاهیم کیفی تعریف و سپس ارزش هر یک از آنها بر اساس عدد مشخص می شود. روش اجرایی به این ترتیب است که سرپرست مستقیم با توجه به نظارتی که بر عملکرد کارکنان دارد، فرم ارزشیابی را در هر ماه تکمیل می نماید. نتیجه آن پس از محاسبه امتیاز نسبت به انجام وظایف تعیین شده، می تواند اولاً، عملکرد ماهانه کارمند را مشخص نماید، ثانیاً، با پرداخت کارانه موجب ایجاد انگیزه در او گردد. این فرم بایستی توسط مقامات بالاتر مورد تأیید قرار گیرد.

رتبه کسب شده، معیاری برای پرداخت فوق العاده کارانه افراد می شود. نکته شایان توجه این است که افراد هنگامی می توانند از فوق العاده کارانه بهره مند گردند که نمرات اکتسابی آنان از نمره استاندارد، که بر اساس بررسی های مختلف به دست آمده است، بالاتر باشد.

پس از آنکه دلایل ارائه شده در مورد استاندارد ناپذیر بودن مشاغل مذکور تأیید گردید، لازم است جهت پرداخت فوق العاده کارانه به متصدیان این مشاغل، دستورالعملی حاوی فرم ارزشیابی تهیه گردد. در تهیه دستورالعمل مذکور ضروری است نکات ذیل نیز مراعات گردد:

- پس از مشخص شدن فعالیت های عمده هر شغل، فرمی حاوی فعالیت های مذکور تهیه شود.
- در فرم ارزشیابی در مقابل هر فعالیت، فضایی برای تعیین ارزش عملکرد فرد در آن فعالیت در نظر گرفته شود. معمولاً از ارزش های عددی (مانند ۱ الی ۵) بدین منظور استفاده می شود. ارزش عدد بزرگتر مربوط به کیفیت و کمیت برتر انجام کار و عدد کوچکتر مربوط به کیفیت و کمیت انجام کار پایین تر می باشد.

عالی	خیلی خوب	خوب	متوسط	ضعیف
خیلی بالاتر از حد انتظار	بالاتر از حد انتظار	در حد انتظار	کمی پایین تر از حد انتظار	پایین تر از حد انتظار

لیکن باید توجه داشت که ارزشیابی به این صورت کاملاً ذهنی بوده و برای آنکه ارزشیابی کننده، ارزشیابی عینی تری به عمل آورد لازم است:



۱. حدود انتظار انجام هر فعالیت قبلاً تعیین گردد. یعنی مشخص شود که فعالیت مربوط چگونه و با چه کیفیت و کمیتی باید انجام شود تا در حد انتظار پذیرفتنی باشد. طبعاً اگر کیفیت و کمیت انجام کار ارزشیابی شونده دارای ویژگی‌های مطرح شده در حد انتظار نباشد، ضمن تخصیص ارزش عددی کمتر لازم است در بهبود کار شاغل کوشش نمود و چنانچه کار ارزشیابی شونده دارای ویژگی‌های برتر از «حد انتظار» باشد به همان نسبت از ارزش عددی بالاتری برخوردار خواهد گردید. بار دیگر تأکید می‌شود که هر چه حدود انتظار یا استانداردهای عملکردها مشخص تر بوده و ابعاد کمی و کیفی کار در آن روشن تر بیان شده باشد، ارزشیابی واقعی تر و عینی تر انجام خواهد شد.

۲. برای استفاده از ارزشیابی عملکرد لازم است گزارش فعالیت‌های انجام شده توسط ارزشیابی شونده در طول مدت ارزشیابی در پیش روی ارزشیابی کننده قرار گیرد. به این ترتیب باید فرمی جهت گزارش کار ماهانه تهیه گردد. فرم گزارش کار باید به گونه‌ای تهیه شود که شاغلان بتوانند کارهای انجام شده خود را به راحتی در آن منعکس نمایند. در نهایت هرگونه اقدام به ارزشیابی شاغل در خلاء و بدون آگاهی از اقداماتی که توسط وی انجام شده است، جنبه صوری خواهد داشت.

۳. برای درجات (عالی، خیلی خوب، متوسط، ضعیف) در هر یک از فعالیت‌های عمده (موارد ارزیابی)، باید تعریفی جامع و کامل ارائه گردد و این تعاریف حاوی جملات یا الفاظی باشد که وجه تمایز درجات تعیین شده برای هر فعالیت را بیان نماید. نمونه‌هایی از آن به صورت کامل و یا فقط عبارت آغازین جمله ذیلاً ارائه شده است:

- رعایت برنامه زمانی پیش بینی شده
- رعایت قوانین و مقررات، شیوه نامه‌ها، اصول، ضوابط ...
- رعایت نظم و ترتیب در انجام کارها
- رعایت نظرات سرپرست یا مقام مافوق
- رعایت ادب و احترام (به ارباب رجوع ...)
- جلوگیری از اتلاف وقت، مواد مصرفی و ...
- کسب اطمینان از انجام به موقع امور
- حضور به موقع در جلسات، کارها و ...
- ارائه حداقل کار مورد نظر در روز، هفته و یا ماه در فعالیت مربوطه
- مستند بودن (اظهارات، گزارش‌ها و ...)
- به هنگام بودن آمار و اطلاعات

### ب-۲- نحوه محاسبه فوق العاده کارانه به روش ارزشیابی کیفی عملکرد

در قسمت پایین فرم ارزشیابی، چگونگی جمع بندی ارزش‌های اختصاص یافته به فعالیت‌های مختلف و سپس تعیین میزان بهره مندی ارزشیابی شونده از فوق العاده کارانه باید مشخص شود. لازم به توضیح است که روش محاسبه مبلغ فوق العاده کارانه باید به گونه‌ای طراحی شده باشد که فقط افرادی که کارشان بالاتر

از حد انتظار است. به همان نسبت مشمول دریافت آن گردند و چنانچه مجموع ارزش‌های عددی ارزشیابی شونده در حد انتظار یا کمتر از آن باشد، هیچگونه کارانه‌ای به وی تعلق نگیرد.

به طور مثال اگر تعداد عامل مورد ارزیابی ۱۵ عامل باشد، فرمول مربوط به مبلغ فوق العاده کارانه بدین صورت محاسبه می‌گردد:

فوق العاده کارانه = حقوق پایه یا مبلغ استاندارد ×  $\frac{\text{امتیاز در حد انتظار} - \text{مجموع امتیاز}}$

امتیاز در حد انتظار - حداکثر امتیاز مکتسبه

بنابراین اگر حدود انتظار برای پانزده عامل، ۴۵ امتیاز در نظر گرفته شود، کارکنانی که عملکرد آنان در

حد ۴۵ امتیاز یا کمتر باشد، از فوق العاده کارانه بهره مند نمی‌شوند.

**پ) روش کمی رگرسیون یا اقتصادسنجی** ← هم «مدل زمان و سهم عامل کیفیت کمی رگرسیون»

روش کمی آماری که یکی از روش‌های سنجش فعالیت است در سال‌های گذشته دامنه بسیار گسترده‌ای در زمینه‌های مختلف ارزشیابی کار پیدا کرده است. این روش در اصل ترکیبی و پوشش دهنده شکاف دو روش کارسنجی و ارزشیابی کیفی است. روش‌های زمان سنجی مطرح شده در روش مطالعه زمانی یا زمان سنجی قابل تعمیم به فعالیت‌های فکری نیستند و در شمارش تعداد فعالیت‌ها نیز نمی‌گنجد. از طرف دیگر استفاده از ارزشیابی کیفی عملکرد نیز اگرچه دارای پاسخ مناسب به برخی از موارد استاندارد می‌باشد ولی همواره نمی‌تواند کامل و ایده آل باشد و مراحل نظارت و کنترل که در برخی مشاغل از اهم موارد است در آن گنجانده نشده است.

دلیل استفاده از روش آماری این است که بعضی از مشاغل، ساختاری دوگانه دارند و به خاطر صرف زمان جهت عملیات کاری، بعد زمان سنجی در آنها لحاظ شده است و چون این عملیات کاری دارای کیفیت‌های گوناگونی می‌باشند، از این رو بعد دوم یعنی ارزشیابی کیفی عملکرد را نیز شامل می‌گردد.

از آنجا که دامنه عملیات شاغلان دارای جنبه‌های نظارتی فراوان است و به طور قطع پراکندگی زیادی نیز هست لذا نمی‌توان مدت زمان خاصی را برای این فعالیت‌ها در نظر گرفت.

به طور کلی ارزشیابی کننده باید پنج وظیفه اساسی مدیریت یعنی برنامه ریزی، سازماندهی، کنترل و هدایت و رهبری را مدنظر قرار دهد.

چنانچه مدیر با توجه به وظایف فوق در جایگاه مناسب قرار گرفته باشد، به طور قطع می‌تواند تفاوت‌های کاری زیردستان را تشخیص دهد. در غیر این صورت ارزیابی‌ها مبتنی بر شواهد ذهنی خواهد بود که نه تنها این روش، بلکه استفاده از پیشرفته‌ترین روش‌های آماری نیز بدون نتیجه خواهد بود.

این روش هنگامی می‌تواند اثربخش باشد که نظارت و کنترل به نحو صحیح اعمال گردد. چون در این روش به متغیرهای مستقل و وابسته توجه کامل شده است، لذا سعی بر آن است حتی برای مشاغلی که ارزش کیفیت کار در آنها خیلی ملموس می‌باشد، با اعمال یک طیف مقیاسی منطقی، ارزشیابی با یک مدل رگرسیونی صورت گیرد.



لازم به توضیح است که به منظور اعمال کنترل برتر و بهینه همه جانبه، شاغل را موظف می نمایند کلیه فعالیت های انجام شده در روز را مطابق «لیست فعالیت های انجام شده» تکمیل نماید. در این الگو ساعت شروع و اتمام کار برآورد خواهد شد. با استفاده از این لیست اولاً، ارزیاب می تواند ساعات کار فرد را مجزا نماید. ثانیاً، کیفیت عملکرد فرد را نیز مورد بررسی قرار دهد.

همان طور که گفته شد این روش یک حالت امتزاجی پیشرفته جهت پوشش دادن شکاف های دوروش قبلی را در بر دارد به طوری که هم عامل زمانی و هم عامل کیفیت انجام کار در آن گنجانده می شود.

### طراحی مدل

با توجه به اینکه ساختار عملیاتی بعضی از شاغلان متشکل از چند عامل غیرهمجنس است و تفاوت های عملکردی از ابعاد مختلف مشهود است، لذا تنها عامل زمان انجام فعالیت منظور نمی گردد؛ بلکه از طریق ارزشیابی کیفی و بهره گیری از مقیاس لیکرت شاغلان را مورد سنجش عملکرد قرار می دهد. به همین منظور جهت تخصیص روشی که بتواند اولاً، ماهیت عوامل غیرهمجنس را یک سو نماید و همچنین تفاوت های عملیاتی را نیز مدنظر قرار دهد، استفاده از روش آماری تعیین عملکرد اجتناب ناپذیر گردیده است.

روشی که شامل چندین عامل غیرهمجنس است را می توان با استفاده از یک تابع ریاضی خطی که ضرایب آن به وسیله نمونه های آماری انتخاب می شود، به وجود آورد.

لازم به توضیح است که برای به دست آوردن این ضرایب از روش رگرسیون استفاده شده است. اهمیت این روش در این است که سعی می شود از هرگونه دخالت ذهنی اجتناب شود و تمام محاسبات با توجه به نمونه های مربوطه تحقق پذیرد.

شکل عمومی این روش به این صورت است که اگر نتیجه ارزشیابی را با  $R$  نشان دهیم فرمول به صورت زیر در می آید:

$$R = a_0 + a_1x_1 + a_2x_2 + \dots$$

ضرایب  $a_0$ ،  $a_1$ ،  $a_2$  و ... با استفاده از روش محاسبه حداقل مربعات<sup>۱</sup> به دست می آید.

انجام استاندارد شغل از طریق روش آماری دارای مراحل به شرح زیر است:

۱. شناخت ماهیت شغل (تعریف، نمونه وظایف و مسئولیت ها و شرایط احراز)
۲. بررسی وظایف و تعیین فعالیت های شغل
۳. تقسیم بندی عملیاتی
۴. انتخاب جامعه آماری
۵. روش اندازه گیری
۶. استخراج و تجزیه و تحلیل اطلاعات

۷. تعیین اضافات مجاز
۸. محاسبه زمان استاندارد کار روزانه
۹. گزینش مدل
۱۰. روش های محاسباتی
۱۱. تعیین شاخص استاندارد عملیات
۱۲. ارزشیابی کیفی
۱۳. تکمیل فرم گزارش کار

### ث) روش استفاده از شاخص های عملکرد

[این روش، عملکرد و کارایی کارکنان را در یک دوره زمانی خاص مشخص و معین می کند و به دلیل تعیین مقاطع کاری و برآورد زمان های مشخص جهت تحقق فعالیت ها می توان بدان عنوان شاخص های عملکردی یا کارایی در مقاطع کاری اطلاق نمود.] عمده ترین ویژگی های مشاغل که این روش برای استاندارد ساختن زمان انجام کار آنها قابل توجه است، عبارتند از:

۱. فعالیت های شاغلان این گونه مشاغل، یکنواخت و تکراری نیست.
۲. امکان کارسنجی با روش های متداول اندازه گیری کار در مؤسسات به ویژه تولیدی، برای آنها وجود ندارد.
۳. کیفیت وظایف به گونه ای است که مطالعه و بررسی بلند مدت برای انجام آنها الزامی است.
۴. خلاقیت و ابتکار در کیفیت فعالیت ها نقش به سزایی دارد.
۵. اهم وظایف و مسئولیت های شغل جنبه مطالعاتی و تحقیقاتی داشته و تحصیلات عالی در عملکرد کارکنان نقش به سزایی دارد.
۶. آثار و علائم کار کارکنان در بعد زمانی کوتاه قابل رؤیت نیست.

در این گونه مشاغل پس از مطالعه شرح وظایف، هر یک از پست های قابل تخصیص در رشته شغلی و فعالیت های عمده هر کدام مشخص و پس از مراجعه به واحدهایی که تعداد و تنوع این گونه مشاغل در آنها فراوان است. از طریق کاربینی و تکمیل پرسشنامه. عنوان فعالیت ها با استفاده از واحدهای اندازه گیری کار و شاخص های عملکردی که در واقع از اجزای واحد کاری محسوب می گردد در بعد زمانی بلند مدت معین می گردد. در از این طریق حدود انتظارات هر یک از اجزاء معین و مشخص می شود. برای حصول اطمینان از میزان کارایی و تعیین درجه نیل به اهداف مشخص که از طریق پرسشنامه حاصل می شود، می توان از روش مراجعه به سوابق گذشته، شاخص های عملکردی را آزمایش و به مورد اجرا گذاشت.

استاندارد شغل برای روش سنجش عملکرد و کارایی دارای مراحل به شرح زیر است:

۱. شناخت فعالیت ها
۲. تعیین شاخص اندازه گیری

<sup>۱</sup> Least square



۳. مراحل مطالعه امکان سنجی

۴. روش بررسی

۵. روش اندازه گیری کار

۶. انجام مطالعات امکان سنجی

۷. جامعه مورد بررسی

۸. شرح فعالیت های شغل

۹. محاسبه میزان کارانه

### ث) روش سنجش اطلاعات عملکرد و کارایی

یکی دیگر از روش هایی که می توان در استاندارد کردن مشاغل مورد استفاده قرار داد، اندازه گیری کار از روش «سنجش اطلاعات» است. این روش نیز عموماً در مورد مشاغلی قابل اعمال است که ماهیت و وظایف شغل جنبه مطالعاتی و تحقیقاتی دارد. [ برای بهتر روشن شدن موضوع و نحوه کار با این روش ضمن ارائه توضیحات لازم و کلی یک نمونه کار عملی نیز تشریح می گردد.

اینک به منظور روشن شدن موضوع و نحوه کار با این روش ضمن ارائه توضیحات لازم و کلی یک نمونه کار عملی نیز، تشریح می گردد.

مراحل تعیین استاندارد مشاغل در این روش و اندازه گیری کار برای تعیین زمان استاندارد انجام کار به شرح زیر است:

۱. شناخت ماهیت شغل: تشخیص و شناخت جایگاه ماهیت شغل به شرح زیر اساس کار این مرحله است:

الف) تعریف جایگاه و تعریف

ب) استخراج نمونه وظایف و مسئولیت ها

پ) تدوین شرایط احراز از نظر تحصیلات و تجربه، آموزش و ...

۲. بررسی و تعیین وظایف شغل: این روش بر اساس فرم شرح و ابعاد مهم فعالیت ها و حدود انتظار که حاوی نکات زیر می باشد، انجام می گردد:

الف) در قسمت بالای فرم اطلاعات لازم مربوط به پست و رشته شغلی، واحد و محل جغرافیایی خدمت و تاریخ نوشته می شود.

ب) فرم دارای سه ستون است؛ در ستون اول ردیف و در ستون دوم شرح فعالیت ها و در ستون سوم ابعاد اصلی و مهم فعالیت ها و حدود انتظار درج می گردد.

پ) برای ذکر ابعاد فعالیت ها باید سعی شود که اولاً، حتی المقدور وظایف عمده شغل به فعالیت ها و یا اجزاء متشکله تقسیم بندی گردد و ثانیاً، فعالیت ها و وظایفی که به صورت مستمر و مرتبط با شغل ارتباط دارد تهیه و از درج فعالیت ها یا وظایف اتفاقی خودداری گردد.

ت) پس از تکمیل اطلاعات مربوط به شرح فعالیت ها توسط کارمند، نام و نام خانوادگی تهیه کننده در قسمت زیرین درج، و پس از امضا آن را به سرپرست ارائه می نماید.

ث) در ستون مربوط به ابعاد مهم یا اجزای فعالیت و حدود انتظار، می بایست همان ابعاد مهم کارها و وظایفی که در واقع مبنا و ملاک سنجش و ارزیابی «سنجش اطلاعات» قرار می گیرد، توسط سرپرست بلافصل کارکنان تکمیل گردد.

۳. ابعاد مهم هر فعالیت: این ابعاد می تواند به این عوامل تقسیم شود: شناخت، دقت، خلاقیت، ابتکار، ایجاد هماهنگی، آموزش دهی، آموزش پذیری، برنامه ریزی، ارزیابی، نظارت، آشنایی، ارائه گزارش، انجام مطالعات، ارائه روش های نوین، رهبری، سازماندهی و ...

سرپرست بلافصل فرد با شناختی که از ماهیت مشاغل تحت سرپرستی خود دارد، باید شاخص های مذکور را با در نظر گرفتن درجه اهمیت شاخص برای هر یک از بندهای فعالیت های کارکنان مشخص و در ستون ابعاد مهم فعالیت ها ثبت نماید. برای مثال شاخص هایی مانند شناخت، خلاقیت و ابتکار و ... در مشاغل کارشناسی و تحقیقاتی دارای اهمیت ویژه ای هستند؛ برعکس در مشاغل تکنسین عوامل مذکور از درجه اهمیت کمتری برخوردارند، و به جای آن، عوامل اجرایی اهمیت پیدا می کنند. سرپرست مستقیم کارکنان به هنگام تعیین شاخص های اندازه گیری باید با در نظر گرفتن درجه اهمیت شاخص ها، فرم را طوری تنظیم نماید که کلیه شاخص ها به طور اعم و شاخص های ویژه به طور اخص در قسمت ابعاد مهم فعالیت ثبت شود. در غیر این صورت اطلاعاتی که به دست تحلیلگر می رسد ناقص و نارسا بوده و در نتیجه عملکرد واقعی پرسنل در فرم محاسبه کارانه نشان داده نمی شود. این فرم پس از تکمیل و تأیید مدیر واحد مربوط به واحد سنجش عملکرد برای تعیین فوق العاده کارانه ارسال می گردد.

شرح فعالیت: به وظایفی اطلاق می شود که شاغل به صورت روزمره در چارچوب وظایف مشخصی انجام می دهد و قابل سنجش است.

ابعاد فعالیت ها یا حدود انتظار: از تجزیه و تحلیل فعالیت ها حاصل می شود و به عنوان شاخص های ارزیابی در این روش استفاده می شود.



## «نمونه فرم»

عنوان شغل:

عنوان محل خدمت:

تاریخ:

ردیف	شرح فعالیت ها	ابعاد اصلی فعالیت ها یا حدود انتظار
۱		
۲		
۳		
۴		
۵		
۶		
۷		
۸		
۹		
...		
نام و نام خانوادگی تهیه کننده:	محل امضاء:	
نام و نام خانوادگی تأیید کننده:	محل امضاء:	
سمت:		

## ۴. شناخت مراحل انجام کار در هر یک از وظایف اصلی شغل

## ۵. بررسی روش های انجام کار و تعیین روش بهینه

## ۶. انتخاب جامعه آماری: با مراجعه به تشکیلات تفضیلی سازمان و تعیین پراکندگی و تنوع مشاغل،

فرم بررسی وظایف شغل به انضمام شیوه نامه تکمیل فرم به واحدهای مختلف ارسال و با تشکیل جلسات توجیهی در واحدها، توضیحات لازم در زمینه ماهیت پرسش ها برای درک مطالب به کارکنان داده می شود تا ضمن اجتناب از تعابیر نادرست و درک واقعی موارد و به منظور تهیه پرسشنامه، اطلاعات موثقی در اختیار تحلیلگران قرار گیرد.

## ۷. استخراج اطلاعات: در این مرحله اطلاعات مندرج در فرم بررسی تعیین وظایف شغل استخراج

می شود و با انتقال این اطلاعات به فرم محاسبه فوق العاده کارانه، ضریب اهمیت هر عامل نیز از طرف سازمان مربوط تعیین می گردد. سپس با توجه به درجه تخصیص امتیازات مشخص شده، میزان فوق العاده کارانه قابل پرداخت محاسبه می شود.

این نکته در خورد یادآوری است که در این روش که اطلاعات مورد سنجش قرار می گیرد به جای استفاده از اصطلاحاتی مانند زمان مشاهده شده، ضریب تعدیل، زمان مبنا و زمان اضافات مجاز،

اصطلاحات دیگری مانند اطلاعات مشاهده شده، امتیازات مکتسبه، امتیازات در حد انتظار، مهارت و زمان لازم برای انجام یک کار مورد استفاده قرار می گیرد.

۸. نحوه محاسبه فوق العاده کارانه:

$$\text{حقوق پایه} \times \frac{\text{امتیاز در حد انتظار} - \text{مجموع امتیاز}}{\text{امتیاز در حد انتظار} - \text{مکتسبه}} = \text{میزان فوق العاده کارانه}$$

هر یک از عوامل مؤثر در ارزیابی مشاغل دارای ضریبی است که در ارتباط با اهمیت و برحسب کیفیت و کمیت و درجه اهمیت عوامل، این ضریب متغیر است.

از حاصل ضرب امتیازات مربوطه به درجات در ضریب اهمیت مربوط، امتیاز هر عامل تعیین می گردد و از حاصل جمع امتیازات عوامل جمع امتیازات مکتسبه شاغل مشخص می گردد.

از حاصل ضرب حداکثر امتیاز درجه (ضریب ۵) در ضرایب مربوط حداکثر امتیازات عامل و با حاصل ضرب حداکثر امتیازات هر عامل در تعداد عوامل حداکثر امتیازات عوامل حاصل می گردد. از حاصل ضرب امتیازات در حد انتظار در ضریب مربوط امتیازات در حد انتظار آن عامل و یا حاصل ضرب امتیازات در حد انتظار هر عامل در تعداد عوامل، امتیازات در حد انتظار حاصل می گردد.

## ۸-۸- قسمت دوم: نظام های پرداخت انگیزشی

توسعه روز افزون جوامع بشری در قرون ۱۸ و ۱۹ و استفاده از فناوری پیشرفته در قرن حاضر موجب ایجاد مؤسسات مختلف در زمینه های تولیدی و اجتماعی گردیده است. با توجه به اینکه بقای سازمان های خصوصی و دولتی به ویژه در بخش تولیدی، به ارائه خدمات و تولیدات با کیفیتی مرغوب و مطلوب در رقابت با مؤسساتی است که کالاهای مشابه را تولید می نماید، لزوم رعایت و مرغوبیت کالا با قیمت مناسب برای جلب نظر مشتریان در عرضه تولیدات در سطح قابل استاندارد بقای حیات اقتصادی سازمان ها در بازار مصرف را ایجاب می نماید. این نوع فعالیت در سایه عملکرد مدیران و کارکنان آن سازمان که در واقع بازوهای تولیدی محسوب می شوند تحقق می یابد. بنابراین نیروی انسانی مهمترین عامل مؤثر در تولید به شمار می آید. این منبع زمانی به عملکرد واقعی منتهی می گردد که افراد با حداکثر کارایی و بر اساس روابط صحیح سازمانی خدمات خود را در اختیار آن مؤسسه قرار دهند. هر سازمان برای اطمینان از مرغوبیت و مطلوبیت خدمات خود در کشورهای دارای بازار آزاد، با شناخت نیازهای متفاوت افراد و سوق دادن رفتارهای کارکنان به سوی اهداف سازمانی و ارزیابی عملکرد آنان به طور مستمر می بایستی در راستای تولیدات مرغوب و با هزینه ای کمتر مساعی لازم را مبذول دارد.

ارزیابی عملکرد کارکنان زمانی منجر به استفاده از حداکثر کارایی کارکنان می گردد که با شناخت نیازهای آنان و ایجاد انگیزش برای رفع احتیاجات و با تطبیق نیازهای سازمان و کارکنان اقدام گردد. برای جلوگیری از نارضایتی کارکنان، بهترین راه استفاده از روش های علمی برای ارزیابی عملکرد واقعی افراد است. به این طریق ضمن تشخیص صلاحیت واقعی، ارجحیت افراد نسبت به یکدیگر در هنگام اعطای



پاداش مادی و معنوی، ایجاد انگیزش در سایر همکاران و بروز استعدادهای بالقوه و بالفعل در ایجاد رقابتی سالم در محیط کار فراهم می آید. اثرات تشویق و پاداش در کارایی مطلوب سازمان تأثیر دارد؛ زیرا عامل انگیزه قوی و مؤثر و نیروی محرکه قدرتمند در مدیریت یک سازمان است.

#### ۸-۸-۱- انگیزش و کارایی

ارزش واقعی و سود آوری هر سازمان مسلماً منوط به مرغوبیت و مطلوبیت خدماتی است که سازمان به اجتماع و اقتصاد خود در رقابت با سازمان های رقیب در یک جامعه اقتصاد آزاد ارائه می نماید.

عملکرد واقعی هر سازمان بر اساس ارزیابی موقعیت آن در خارج از سازمان مشخص و در عین حال این عملکرد دقیقاً رابطه مستقیمی با فعالیت های واقعی که در داخل مؤسسه انجام می شود، دارد.

فعالیت های داخلی هر سازمان عبارت است از مجموعه عملیات و تصمیماتی که مدیران و کارکنان به آن مبادرت می ورزند و درجه مطلوب این فعالیت ماحصل کارایی کارکنان و مدیران سازمان و در عین حال قدرت سازماندهی در آن مؤسسه خواهد بود. نیروی انسانی مهمترین منبع تولیدی در هر مؤسسه به شمار می آید؛ ولیکن این منبع تولیدی موقعی به عملکرد واقعی سازمان منتهی می گردد که افراد با حداکثر کارایی و بر اساس روابط صحیح سازمانی خدمات خود را در اختیار مؤسسه قرار دهند و هر سازمان برای اطمینان از مرغوبیت و مطلوبیت خدمات خود در یک اقتصاد پرقابلیت نیاز مبرم به ارزیابی مداوم نیروی انسانی خود دارد.

گردانندگان هر سازمان، بر حسب وظیفه برای اداره سازمان علاقه دارند عملکرد کارکنان را ارزیابی و نسبت به رفع عملکرد ضعیف کارکنان اقدام نمایند تا موجبات افزایش کارایی و اثربخشی آنان در سازمان فراهم آید. ارزیابی برای جابگویی به نیازهای کارکنان سازمان و بالاخره نیازهای شرکت یعنی ایجاد حداکثر کارایی مورد لزوم برای ادامه حیات سازمان و شناسایی هر چه بهتر سازمان در اجتماع و اقتصاد می باشد نارضایتی های کارکنان بر اساس احساس عدم وجود رابطه بین کارایی و پاداش مادی و معنوی به وجود می آید و بهترین روش، ارزیابی عملکرد آن است که تشخیص صلاحیت واقعی امکان پذیر بوده و دلایل ارجحیت افراد بر دیگران در هنگام پاداش مادی و معنوی برای کارکنان روشن و معلوم گردد. در حقیقت جابگویی نیازهای افراد جهت حصول اطمینان از اجرای عدالت، انصاف و منطقی در سطح سازمان باشد.

#### ۸-۸-۲- پرداخت و ایجاد انگیزه

آیا پرداخت می تواند در کارکنان ایجاد انگیزه نماید؟ این سئوالی است که تمامی صاحب نظران معتقدند که پول نقش واسطه ای را ایفا می نماید تا اندازه ای که فرد پول را به عنوان وسیله ای جهت تحصیل خواسته های خود به شمار می آورد. به عبارت دیگر کارکنان پرداخت ها را به منزله ارزشی که سازمان برای خدمت و تلاش آنها قایل هستند، تلقی می نمایند به عبارت دیگر، نزد کارکنان، پرداخت بیشتر با تلاش ارزشمندتر مترادف است و تحقیقات نشان می دهد میان عملکرد و پرداخت ارتباط و همبستگی وجود دارد باید توجه داشت پول در بعضی افراد تحت بعضی شرایط ایجاد انگیزه می نماید. به عبارت دیگر پول برای اینکه به عنوان عامل انگیزشی به کار رود باید برای فرد واجد شرایط اهمیت و ارزش داشته باشد و آن را وسیله ای برای جبران تلاش خود تلقی نماید.

#### ۸-۸-۳- نظام های پرداخت در قبال کار (کارانه)

نظام های پرداخت در قبال کار، طرح های کارانه یا کارمزدی یا وقت مزدی هستند. به طور کلی نوع کارانه ای که پرداخت می شود بسیار متنوع و تابعی است از نوع رشته فعالیت، منطقه جغرافیایی، شرایط محیط کار و غیره که البته این نحوه پرداخت در بخش دولتی به دلیل کیفی بودن اغلب فعالیت ها کمتر به کار می رود ولی در مواردی که هزینه های نیروی کار زیاد است و مازاد کار به صورت عملیاتی استاندارد نشده است و همچنین تکنولوژی پیشرفته نیست و بازدهی یک فرد تا حدودی مستقل از بازدهی فرد دیگری است، عموماً استفاده از این روش ها با افزایش کارایی به کار گرفته می شود. نکته مهم در این است که بدانیم تهیه روش نظام کارانه به صورت فردی، گروهی یا سازمانی در چه شرایط و سازمانی و به چه صورتی قابل استفاده است.

#### ۸-۸-۴- تاریخچه نظام پرداخت کارانه

سیستم پرداخت در قبال کار به اسامی دیگری تحت عناوین سیستم پرداخت تشویقی<sup>۱</sup> پرداخت مبتنی بر نتایج<sup>۲</sup> پرداخت متغیر یا بهره وری<sup>۳</sup>، و نظام کارانه نیز متداول است. در این نوع نظام میزان پرداخت ارتباط مستقیم با عملکرد افراد دارد به عبارت دیگر در نظام کارانه، پرداخت تابعی از عملکرد یا نتایج حاصل از کار است.

این نظام ها در کشورهای صنعتی با اقتصاد باز، در دهه های ۱۹۲۰ و ۱۹۳۰ آغاز شد و بعد از جنگ دوم جهانی کاملاً مستقر گردید. در آمریکا در سال های ۱۹۴۵ و ۱۹۴۶ و با ادامه آن حدود ۳۰ درصد کارکنان بخش تولیدی و در سوئد حدود ۵۰ درصد کارکنان بر اساس سیستم کارانه حقوق دریافت می نمودند. در استرالیا در سال ۱۹۴۹، ۲۸ درصد و در سال ۱۹۶۹، ۲۶ درصد کارکنان تحت پوشش نظام کارانه بوده اند تحقیقات سازمان بین المللی کار<sup>۴</sup> (ILO) نشان می دهد که تا سال ۱۹۷۹ در اکثر کشورهای صنعتی دارای اقتصاد باز مانند آلمان، فرانسه ایتالیا، انگلستان و ژاپن سیستم پرداخت کارانه متداول بوده و بالغ بر ۵۰ درصد از نیروی انسانی تحت پوشش این نظام قرار داشته اند. این شرایط به گونه ای هنوز ادامه دارد.

در کشورهای دارای اقتصاد متمرکز بر اساس خط مشی های دولت و حزب و همچنین نظرات اتحادیه های تجاری سهم تولیدی را که می باید در یک دوره خاص به امور سرمایه گذاری در رفاه اجتماعی و پرداخت های نیروی انسانی اختصاص یابد، محاسبه می نمودند و کل اعتبارات ملی تخصیص یافته به حقوق و دستمزد برای هر یک از بخش های مختلف اقتصادی مانند ساختمان، راهسازی، معادن و ... تعیین می گردید. در هر بخش نیز اعتبارات مؤسسات و سازمان های مرتبط با آن تعیین می گردد، مسأله عمده برنامه ریزان در این خصوص حفظ توازن بین اعتبارات مورد نیاز دستمزدها در چارچوب برنامه های ملی بود و

<sup>۱</sup> Incentive

<sup>۲</sup> Payment by Results

<sup>۳</sup> Variable

<sup>۴</sup> International Labour Organization (ILO)



**الف) طرح کار فردی:** در این طرح که مرسوم ترین نوع پرداخت کارانه است، نرخ پرداخت برای هر واحد کار که بر اساس بازدهی استاندارد (که با بررسی زمان و حرکت مشخص شده است) و پرداخت پایه جاری شغل معین می گردد. برای مثال اگر پرداخت مبنا برای شغل روزانه ۹۰۰ ریال باشد، و فرد بتواند سی واحد کار تولید کند، نرخ کارمزد را برای هر واحد کار می توان ۳۰ ریال در نظر گرفت.

**ب) طرح ساعت کاری استاندارد:** در این طرح وظایف بر حسب مدت زمان لازم برای تکمیل هر یک از آنها جز به جز شکسته می شوند، این کار را می توان به کمک سوابق کارهای انجام شده در گذشته، بررسی های زمان و حرکت یا ترکیبی از هر دو انجام داد. زمان اجرای هر دو طبقه «زمان استاندارد» نامیده می شود. روش زمان استاندارد را می توان در واحدهایی نظیر بررسی پرونده های بایگانی شده در واحدهای قضایی و یا اداری انجام داد.

**پ) طرح کارانه روزانه:** پرداخت کارانه در این طرح ها عمدتاً برای انجام فعالیت با استانداردهای کیفی و بر اساس ارزیابی که اصولاً از نتایج به دست آمده از نوعی امتیازدهی یا رتبه بندی و قضاوت درباره عملکرد فرد به صورت روزانه است، صورت می پذیرد.

**ت) طرح کارانه فروش:** این طرح ها اغلب مربوط به کارکنان یا مدیران فروش است. در این طرح ها کارکنان علاوه بر حقوق و مزایای کار موظف در صورت انجام فعالیت های بیشتر از نرم های معمول برای فروش، مبلغی تحت عنوان کارانه فروش دریافت می نمایند.

**ث) طرح های کارانه مدیران:** این گونه طرح ها اغلب به شکل پاداش بر اساس عملکرد رضایت بخش سازمان از عملکرد مدیریت یک واحد قابل پرداخت است.

**ج) سایر طراح های کارانه فردی:** علاوه بر طرح های فوق طرح های انفرادی دیگری نیز وجود دارد که واحد زمان یا ارزشیابی کیفی کار ملاک عمل نیست.

در چنین طرح هایی، کیفیت کار یا میزان صرفه جویی، نرخ بهره وری از ماشین آلات یا سایر معیارهای رایج در سنجش کارایی را ملاک محاسبه قرار می دهند. در بعضی از طرح های انفرادی به جای یک عامل چند عامل (طرح های چند متغیره) نظیر کمیت و کیفیت کار همزمان ملاک محاسبه پرداخت تشویقی قرار می گیرند.

در نوع دیگری از طرح های کارانه انفرادی از عامل نوآوری و ابتکار در کار استفاده می شود. بدین مفهوم که اگر فرد در ارتباط با کار محوله بتواند از روش های ابداعی و نوین و مؤثری استفاده نماید که در بهبود روش های انجام کار و یا تقلیل هزینه ها کمک نماید مشمول دریافت کارانه تشویقی خواهد بود. این نوع طرح ها به طرح های بهبود یا تسهیل کار موسوم هستند.

به طور کلی طرح های کارانه انفرادی بر اصل برقراری ارتباط بین پرداخت و عملکرد بنا گردیده و همواره بین عملکرد و پرداخت ارتباط منطقی و مستقیم برقرار است. بدین مفهوم که تا سطح مشخص و از قبل تعیین شده (سطح استاندارد)، حقوق تضمین شده ای برای آن در نظر گرفته می شود. حال چنانچه

این کنترل از طریق سیستم های ارزشیابی مشاغل که به نظام تعرفه دولتی موسوم بود، انجام می پذیرفت و مشاغل در مؤسسات به یکی از طبقات شغلی تخصیص داده می شدند و اعتبار پرداخت های تخصیص یافته به هر مؤسسه یا سازمان عبارت از کل مجموع وجوه قابل پرداخت به کارکنان شامل حقوق پایه و پاداش های شخص<sup>۱</sup>، در قبال تولید کالا و یا خدمات برای یکایک کارکنان بود.

**۸-۵- نظام کارانه و کشورهای در حال توسعه**

کشورهای در حال توسعه نیز اخیراً به اهمیت استفاده از نظام کارانه پی برده اند. فقدان مهارت های لازم سرپرستی و مدیریت در این گونه کشورها یکی از عوامل مؤثر در استفاده از این نظام کارانه بوده است<sup>۲</sup> که هم به عنوان ابزاری برای کنترل و هم به عنوان مکانیزمی جهت حفظ سطح تولید مطلوب و افزایش آن به کار می رود. پایین بودن سطح زندگی در این گونه کشورها باعث گردید که مسئولان مؤسسات و سازمان ها در جهت ارتقاء سطح درآمد کارکنان چاره اندیشی نمایند و از آنجایی که بخش دولتی در این گونه کشورها در اقتصاد کشور نقش عمده ای را به عهده دارد، لذا خط مشی های دولت در خصوص مؤسسات دولتی به سمت ارتقاء سطح بهره وری نیروی انسانی با استفاده از نظام کارانه گرایش پیدا کرده است. بر اساس آمار ارائه شده از سوی سازمان بین المللی کار در سال ۱۹۷۹ در سنگاپور ۴۵ درصد و در مالزی ۴۲ درصد مؤسسات تحت پوشش نظام کارانه بوده اند. در هندوستان نیز در سال ۱۹۷۰ مؤسساتی که از این نظام تبعیت می کردند، رو به تزاید بوده است. تحقیقات انجام شده در سطح جهان نشان می دهند که استفاده از نظام پرداخت کارانه در کلیه کشورهای جهان اعم از توسعه یافته و یا در حال توسعه رو به افزایش است و نظام پرداخت بر مبنای وقت مزدی به تدریج از صحنه سیستم های مدیریت منابع انسانی خارج می شود. آنچه که در نظام اداری کشورها به عنوان اصول بهره وری از توان نیروهای انسانی مطرح است آن است که افراد در قبال کار و خدماتی که عرضه می دارند، می بایست حقوق دریافت نمایند.

**۸-۸-۶- انواع نظام های پرداخت کارانه**

نظام های پرداخت کارانه که یکی از رایجترین سیستم های پرداخت به شمار می رود و به صورت های نظام پرداخت تشویقی و یا نظام پرداخت بر اساس نتایج کار مرسوم است با توجه به سطحی که به کار برده می شود، به شرح زیر تقسیم بندی می گردد:

**۱. نظام های پرداخت کارانه انفرادی**

در نظام های پرداخت کارانه انفرادی به هر فرد در قبال عملکردش کارانه پرداخت می شود و این فرد در عملکرد خود با دیگران سهیم است. در این نظام اساس عملکرد می تواند، تعداد، وزن، حجم و یا سایر شاخص های کمی باشد و پرداخت به مزد بر اساس آن صورت می گیرد. چنین طرح هایی اغلب به نظام پرداخت مبتنی بر واحد کار موسومند که به ازای هر واحد کار انجام شده ارزش مورد نظر محاسبه و پرداخت می گردد. این نظام خود از لحاظ نحوه تعیین واحد کار و شرایط پرداخت به طرح های زیر تقسیم می گردد:

<sup>۱</sup> Base Pay  
<sup>۲</sup> Bonus



کارکنان بتوانند بیش از حد استاندارد عملکرد داشته باشند، نسبت به این عملکرد فوق العاده، مشمول دریافت کارانه خواهند شد.

## ۲. نظام پرداخت گروهی

انواع سیستم های کارانه انفرادی را می توان در سیستم های کارانه گروهی نیز پیاده کرد. نظام کارانه گروهی در مورد مشاغلی قابلیت دارد که نوعی وابستگی و ارتباط کاری بین مشاغل مورد نظر وجود داشته باشد، مانند اموری که به صورت متوالی و پی در پی انجام می شود و چنانچه در یک یا چند مرحله از کار، تخصص ها و مهارت های گوناگون مستقر گردند، استفاده از نظام کارانه گروهی متناسب تر است.

محاسن استفاده از نظام کارانه گروهی متعدد است. هنگامی که مشاغل از نظر انجام کار به یکدیگر مرتبط هستند، استفاده از طرح کارانه پاداش گروهی به منظور حفظ و تقویت انسجام گروه کاری و جلب همکاری بیشتر و ارزش گذاری به همکاری های جمعی و حفظ روابط بین نیروی انسانی بسیار حایز اهمیت است و باعث می شود که زمان انتظار غیرمولد در کار به حداقل ممکن تقلیل یابد. علاوه بر آن فقدان استانداردهای کار انفرادی می تواند تخصیص کار به نیروی انسانی را بر اساس مهارت های افراد و تغییر در فناوری (روش انجام کار) و سازمان کار تسهیل نماید و هزینه های اجرایی مربوطه را کاهش دهد؛ زیرا تعیین و تثبیت استاندارد گروهی به مراتب ساده تر از تعیین استاندارد انفرادی است که خود مستلزم انجام مطالعات دقیق روش سنجی و کارسنجی است.

نظارت بر کارهای گروهی به منظور تطبیق حاصل کار گروه با استاندارد وضع شده به مراتب، امر نظارت را آسانتر خواهد نمود. استانداردهای گروهی امکان تعمیم استاندارد را به کارکنان دیگر تسهیل می نماید و از بروز اختلاف و اصطکاک بین کارکنانی که وجوه اضافه تری دریافت می کنند، کاهش می دهد.

## ۳. نظام پرداخت کارانه واحدهای سازمانی

نوع دیگری از نظام کارانه سیستم پرداخت کارانه سازمانی است. بدین صورت که به جای اینکه کارانه به فرد یا گروهی از افراد پرداخت شود، کارانه به واحدهای سازمانی نظیر دفاتر، ادارات و قسمت ها و حتی به کلیه کارکنان سازمان تعلق خواهد گرفت. معیارهای عملکرد در نظام کارانه سازمانی می تواند همانند دو نظام پیش گفته مثل کمیت، کیفیت کار، بهره وری از ظرفیت ها، تقلیل هزینه ها و یا ترکیبی از عوامل مذکور باشد.

هدف در طرح های کارانه سازمانی که بخش وسیعی از سازمان یا حتی کلیه واحدهای آن را تحت پوشش قرار می دهد، عمدتاً تقلیل هزینه ها است. شاخص عملکرد مورد استفاده، معیار ریالی بهره وری نیروی انسانی به شکل نسبت برخی از شاخص های کمیت ستاده به شاخص های هزینه های داده می باشد؛ نظیر نسبت بین فروش به هزینه های نیروی انسانی.

در نهایت نظام کارانه سازمانی همانند دو سیستم قبلی ضمن تقلیل هزینه ها، موجب ایجاد انگیزه در افراد است با این هدف که کارکنان کوشش نمایند به نحو مؤثر و کارآمدتری وظایف خود را ایفا نمایند و نوعی توافق جمعی بین اهداف فردی و اهداف سازمانی حاصل شود. در چنین تقسیم بندی نیروی انسانی، افراد خود

را یکی از اعضای سازمانی دانسته و نسبت به اهداف آن احساس تعهد و وفاداری می نمایند و خود را در منافع و مضار سازمان شریک و سهیم خواهند دانست. آنها متقابلاً سازمان خود را مسئول جبران تلاش های کارکنان تلقی خواهند کرد و سازمان به هدف اصلی خود که همانا عرضه خدمات به جامعه مصرف کننده می باشد، نائل شده و به نحو اثربخش و با عملکردی اقتصادی توانسته است ضمن تحقق اهداف سازمانی رضامندی مشتریان و مخاطبین و ارباب رجوع خود را فراهم نموده و نوعی اعتدال بین سه عامل محیط، اهداف و امکانات برقرار سازد.

## ۴. نظام های مبتنی بر بازدهی (حاصل کار)

فلسفه بنیادی این نظام معتقد است که می توان میان پاداش و تلاش رابطه ساده ای برقرار کرد. این نظام متکی بر این فرض است که اگر پول بتواند محرک کوشش باشد، در نتیجه کوشش بیشتر، منجر به پول بیشتری خواهد شد. این امر را زمانی می توان به خوبی درک کرد که کارکنان در محلی به غیر از محل اصلی خود کار می کنند؛ زیرا اصل بر آن است که استاندارد میزان فعالیت معمولاً با مذكراه ساده کار مزدی تعیین می شود. اما به دلیل فشارهای اجتماعی و اقتصادی، دیدگاه متفاوتی مبنی بر تعیین دستمزد روزانه به صورت ثابت به کارکنان اطمینان می دهد که حداقل میزان برای رفع نیازهای اجتماعی و انتظارات روزافزون نیروی کار در نظر گرفته می شود. مسأله اینکه به طور تلویحی پذیرفته می شود که میزان مشخص کار برای میزان حقوق مورد توافق وجود دارد، نتیجه گیری واقعی از نظام روز مزدی (وقت فردی) آن است که از یک کارمند انتظار می رود از روی وظیفه شناسی و وجدان کار کند. حال بر اساس روش های اولیه کارسنجی که توسط «بیدو» بنیانگذاری شده، تصور بر آن است که نقطه تلاقی دو نظام کاری توسط یک نفر توانا و وظیفه شناس بدون آنکه از طریق پرداخت های تشویقی برانگیخته شده باشد، انجام شده است. در مورد پرداخت پاداش های تشویقی تجربیات حاکی از آن است که در شرایط مناسب فردی که از نظر مالی برانگیخته شده است، می تواند درصد بیشتری نسبت به کسی که این انگیزه برایش فراهم نشده است کار کند و چنانچه رابطه مستقیم بین پرداخت و افزایش کار به نسبت معقول باشد، طرح پاداش بازدهی منظم فرض می شود. نظام های بازدهی فردی که به صورت سنتی در مورد هر فرد که در فرآیند تولید به کار گرفته می شد عمل می شد، منجر به وجود آمدن طرح های بازدهی گروهی گردید. مفروضات اساسی که برای عملکرد موفق در نظر گرفته شده، عبارت است از:

۱. سرعت کاری می بایست تعیین گردد.
۲. عملیات کاری را می توان اندازه گیری کرد.
۳. چون جبران خدمت سرعت عملیات غیرمستقیم کمتر است، از طریق پاداش باید جبران شود.
۴. ایجاد انگیزه موجب سرعت بخشیدن به روند کار می گردد.



## ۵. نظام های مبتنی بر مقام و تلاش

در نظام برگرفته بر اساس مطالعات لاپتن و گاولر<sup>۱</sup>، حقوق و دستمزد عبارت از تدوین مقررات و روش هایی است که تلاش یا نظام شغلی را با پاداش مربوط می سازد. بنابراین تعریف طبقه شغلی و تلاش از ویژگی های مهم یک نظام حقوق دستمزد است.

این ادعا بر اساس عوامل تشکیل دهنده شغل به اثبات می رسد؛ زیرا عوامل تشکیل دهنده شغل که شامل مهارت، مسئولیت، پیچیدگی تلاش های فکری و جسمی می باشد، دارای درجات مختلفی است که هر چه مهارت و یا مسئولیت بیشتر باشد، شغل از درجه اهمیت بیشتری برخوردار است و هر چه اهمیت بیشتر داشته باشد، فرد متصدی آن در سطوح بالاتر شغلی قرار دارد.

بر اساس ضوابط، برای تصدی شغل بر اساس معیارهای کارسنجی و سنجش کار (برای انجام دادن مقدار معینی کار) مهارت و تجربه (شایستگی) لازم است. هر چه میزان مهارت و تجربه فرد بیشتر باشد، در فرآیند زمان انجام کار تأثیر می گذارد؛ لذا مقام و تلاش هر دو تعیین اجرت مؤثر است.

## ۶. نظام پرداخت تشویقی بر اساس عملکرد سازمان

در این نظام اضافه پرداختی به کلیه کارکنان سازمان اختصاص می یابد. این طرح ها در مقابل طرح های تشویق فردی قرار دارد و دیدگاه آن ناظر به یکپارچگی و هماهنگی با هدف مشترک و روحیه همکاری در میان همه قسمت های سازمان است؛ به نحوی که حصول اهداف سازمانی را مطلوب می نماید. معیارهای این گونه پرداخت ها می تواند بر مبنای بازدهی کار، تعیین هزینه کار به واحد تولید شده نهایی، تولید نهایی نفر ساعت یا هزینه کار به واحد ارزش افزوده یا بر اساس بودجه و یا موارد کلی دیگری استوار باشد (مهمترین ویژگی مربوط به این طرح این است که در مقابل پرداخت های تشویقی فردی صورت می پذیرد و پرداخت های تشویقی بر اساس محاسبه صرفه جویی های ناشی از هزینه کار که بر اساس توافق بین همه کارکنان تقسیم می گردد عملی می گردد) لذا هر مقدار از بهره وری سازمان که بتواند از طریق تدوین کار تحت تأثیر قرار گیرد قابلیت منظور شدن در پرداخت های درون سازمانی را پیدا می کند. هدف از تهیه این طرح های مشارکت در سود است که به نسبت آن سود سالیانه به نسبت خاصی تقسیم می گردد. ایراد عمده چنین طرح هایی رابطه ناهماهنگ کارایی کارکنان نسبت به سازوکارهای سنجش بازده کار است که احتمالاً عدم موفقیت طرح را به هنگام تأثیر عوامل خارجی بر پرداخت های تشویقی به دنبال دارد.

وجوه اصلی طرح های تشویقی همگانی سازمانی ممکن است به شرح زیر قابل جمع بندی باشد:

۱. جاذبه انگیزشی برای همکاری گروهی در زمینه نیل به هدف های سازمان وجود دارد. جاذبه در یکپارچگی به عنوان نقطه مخالف تمایلات فرد گرایانه رفتار جمعی است.
۲. نیل به هدف سازمانی از طریق بهره گیری از یک یا چند معیار بهره وری تعریف شده است.

این معیارها لزوماً غیرمستقیم هستند و به عبارت دیگر از عواملی متأثر می گردند که خارج از سازمان قرار دارد و از نظارت مستقیم بر نیروی کار دورند. مفهوم الزامی این امر آن است که به منظور جلوگیری از بروز هر گونه خللی، طرح باید همه عوامل خارجی را منظور نماید. از آنجا که مدیریت، مسئولیت رویارویی با عوامل خارجی را بر عهده دارد، بنابراین عملیات موفقیت آمیز طرح باید بر پایه مذاکرات منظم میان مدیریت و کارکنان استوار گردد. بدین ترتیب طرح برنامه ریزی شده مطلوب تشویق تیمی، تأمین امنیت شغلی بیشتر و دستیابی به پذیرش بیشتر فناوری جدید، طرح ریزی می شود.

انواع گوناگونی از طرح های انگیزه ای وجود دارند، که یکی از معروف ترین آنها «طرح اسکالون»<sup>۱</sup> است، که برای صرفه جویی در هزینه های کار، در دهه ۱۹۳۰ طرح ریزی شده است. این طرح شامل پرداخت پاداش مبتنی بر نرخ محاسبه شده کل هزینه های کار (TLC)<sup>۲</sup> نسبت به کل ارزش های تولید (TPV)<sup>۳</sup> است که به طور خاص برابر با فروش ماهانه به اضافه یا منهای تعدیل های موجود است. این بدان مفهوم است که اگر نرخ کل هزینه های کار بر کل ارزش های تولید ۵۰ درصد باشد، یک کاهش در این نرخ صرفه جویی در هزینه های کار خواهد بود.

## ۷. پرداخت بر اساس نظام های مبتنی بر زمان

طرح های مبتنی بر زمان برخی بر اساس زمان انجام کار و برخی دیگر بر اساس نتیجه کار و زمان کار توأم مربوط می شود. در هر حال در آنها بازده کار یا حجم کار در مقابل اضافه دریافتی یا افزایش نرخ دستمزد، تعریف شده است. این طرح ها عبارتند از:

۱. سنجش کار روزانه بر اساس استاندارد کار (فردی - گروهی)
۲. اضافه پرداخت روزانه بر اساس معیارهای کارایی
۳. سنجش بر اساس کار شخص (گروهی - فردی)
۴. قطعه کاری

در سنجش کار روزانه اعم از فردی و یا گروهی اضافه پرداختی به کارهایی تعلق می گیرد که بر اساس تعیین شاخص و فرم های استاندارد (اعم از زمان سنجش اطلاعات یا شیوه های رگرسیون) به نحوی که بالاتر از حد کار پایه صورت پذیرد، پرداخت می شود.

## ۸-۹- قسمت سوم: پرداخت دستمزد در بخش صنعت

اصول و نظام های پرداخت بر اساس روش های تعیین دستمزد مبتنی بر زمان انجام کار، تولید یا تشویق یا عملکرد فرد و سازمان که منجر به افزایش تولید و بهره وری بوده و موجب رضایت مشتری و پرداخت

<sup>۱</sup> Scanlon

<sup>۲</sup> Total Labour Cost (TLC)

<sup>۳</sup> Total Production Value (TPV)



مدیریت حقوق و دستمزد

۸-۹-۲- روش های پرداخت دستمزد در صنعت بر اساس زمان و کار مزدی

در روش های پرداخت از نقطه نظر مدیریت (که در آن به دست آوردن حداکثر محصول نیروی کارگران مورد توجه است)، سلامتی کارگران و قیمت تمام شده کالا و خدمات نیز در نظر گرفته می شود. روش های پرداخت دستمزد به شکل های مختلفی وجود دارد که اهم آنها عبارتند از:

**الف) روزمزدی:** روزمزدی، قدیمی ترین روش پرداخت دستمزد است که اساس آن بر زمان انجام کار استوار می باشد. این زمان ممکن است ساعت، روز یا هفته باشد. در این روش حقوق کارکنان برحسب شغل وی ثابت و دستمزد وی به صورت روزانه و تا حدودی ثابت است. در این روش، پرداخت دستمزد، حقوق کارگران معمولاً تغییری نخواهد کرد مگر اینکه لیاقت یا تخصصی از خود نشان دهد و در طبقه بندی کارگران درجه بالاتری به او داده شود.

بزرگترین ضعف این سیستم آن است که هر چند می توان کارگران را در سیستم وادار به کار بیشتر و تولید محصول بیشتر کرد، لیکن از خلاقیت کارگران کاسته می شود.

بهترین نقطه مثبت این روش آن است که اتحادیه کارگری برای رساندن استفاده و کمک به اعضاء خود در این حالت می تواند دستمزد اعضاء را ترقی دهند و ثانیاً محصول در این سیستم با کیفیت تر تولید می شود زیرا که کارگران عجله ای برای تولید ندارند.

فرمول سیستم روزمزدی به این شرح است:

$$E = R \times N$$

که در آن:

E (Earnings) = پولی که کارگر به عنوان دستمزد دریافت می کند؛

R (Rate) = نرخ دستمزد در یک ساعت یا روز کاری است؛

N (Number) = تعداد ساعت یا روز کار انجام شده توسط کارگر است.

**ب) روش پرداخت دستمزد تشویقی:** اساس روش های پرداخت دستمزد تشویقی بر پایه تعداد محصولات و یا موضوعات تولید شده استوار است. این روش اداره امور صنایع را ساده می کند و موجب بالا رفتن سطح محصول می شود. ضعف این روش آن است که نمی توان آن را در کلیه زمینه ها به کار گرفت ولیکن باید اذعان داشت که کارگران ممتازی که دارای سرعت بالا بوده و از مهارت کافی برخوردار هستند، از این روش به خوبی استقبال می کنند.

پرداخت های مربوط به این روش که به آن روش کارمزدی نیز می گویند، به شرح زیر است:

۱. روش پرداخت کارمزدی فردی؛
۲. روش پرداخت کارمزدی دسته جمعی و کارمزدی فردی؛
۳. روش پرداخت کارمزدی فردی با پاداش؛
۴. روش پرداخت کارمزدی جمعی با پاداش؛

دستمزد در صنعت می گردد، استوار است. دستمزد رضایت بخش<sup>۱</sup> دستمزدی است که همتراز دستمزدهای معمولی در آن جامعه برای همان شغل معین باشد و کارکنان با آن حقوق و مزایا بتوانند هزینه زندگی معمول و متداول در جامعه را به خوبی تأمین کنند. اساس دستمزد رضایت بخش از سه عامل اصلی عرضه و تقاضای نیروی کار، هزینه زندگی یک فرد در جامعه و ظرفیت تولید محصول توسط یک فرد تشکیل شده است. مشخصات دستمزد رضایت بخش که هم مورد تأیید کارفرما و هم کارکنان باشد باید شفاف، متناسب با حجم و شرایط کار، شیوه محاسبه ساده و انعطاف پذیر و تأمین کننده نیازهای واقعی کارکنان باشد به گونه ای که برآورد انتظاراتی به شرح زیر را برای کارکنان در برداشته باشد:

- عادلانه و مناسب.
- حمایت از کارکنان در مقابل اثرات ناشی از تورم.
- به وجود آوردن امکان و زمینه پیشرفت برای کلیه کارکنان.
- پرهیز از استاندار نمودن کارکنان در قالب از پیش ساخته و نیز منعطف و مکانیکی.
- ایجاد نقش در افراد از طریق یک ارزیابی منطقی با در نظر داشتن کلیه خصوصیات فردی و شغلی.
- در نظر داشتن عامل عرضه و تقاضای کار.
- کمک به جذب و نگهداری شایسته ترین افراد.

۸-۹-۱- اهداف نظام پرداخت در صنعت

اهدافی از بخش صنعت که در پرداخت دنبال می شوند، عبارتند از:

۱. نظام های پرداخت چنانچه به صورت کامل و صحیح اجرا شود، هم برای کارکنان و هم برای کارفرما مفید است.
  ۲. تولید را افزایش می دهد و هزینه را کاهش می دهند.
  ۳. شیوه پرداخت بر اساس محاسبات و حجم کار برای کارکنان دلگرم کننده است.
  ۴. ویژگی های طرح به گونه ای است که معمولی ترین کارکنان می توانند با مبلغ مناسبی جهت تأمین حداقل سطح زندگی خود موفق باشند.
  ۵. به استفاده صحیح از وسایل سخت افزاری و نرم افزاری کمک می نماید.
  ۶. به کاستن جابجایی، انتقال و استعفاء می انجامد.
  ۷. در خدمت بهبود روابط کارکنان و کارفرما است.
- لازم به یادآوری است که این اهداف در سایر نظام های پرداخت نیز دنبال می شود، لیکن به دلیل اهمیت ویژه در بخش صنعت موارد بالا تأکید شده است.

<sup>۱</sup> Satisfactory wages



۵. روش پرداخت کارمزدی با بهترین کار تعیین شده.

(پ) روش پاداش هالسی<sup>۱</sup>: این روش توسط فردریک هالسی<sup>۲</sup> ابداع شد<sup>۳</sup> در این روش یک زمان استاندارد برای انجام کار تعیین می شود (این زمان معدل زمان های مصرف شده در گذشته برای انجام همان کار است). سپس طبق قرار، کارگر دستمزد خود را به علاوه نسبتی از دستمزد مربوط به زمان صرفه جویی شده دریافت می دارد<sup>۴</sup> در این روش لازم است مفاهیم زیر به درستی شناخت شود:

۱.  $E$ : درآمد روزانه کارگر

۲.  $R$ : مأخذ دستمزد قطعه ای

۳.  $N$ : تعداد قطعات تولیدی

۴.  $S$ : زمان مقرر یا زمان استاندارد برای انجام یک کار

۵.  $T$ : زمان حقیقی انجام یک کار

۶.  $P$ : درصد اضافه پرداخت

روش هالسی نسبتاً لیبرال به نظر می رسد. اساس این روش بر دستمزد روزانه استوار است و در آن به جای اضافه دستمزد بر اساس اضافه تولید، بر پایه صرفه جویی در وقت مستقر شده است. روش هالسی را می توان با فرمول زیر بیان کرد:

$$E = T \times R + (S - T) \times P \times R$$

بزرگترین مزیت این روش آن است که منافع آن علاوه بر کارگر شامل کارفرما نیز می شود.

(ت) روش دستمزد روان<sup>۵</sup>: این روش تقریباً شبیه روش هالسی است با این فرق که در روش هالسی نسبت دستمزد برای کلیه امور و کلیه کارکنان عدد ثابت است ولی در این روش نرخ دستمزد بستگی به سرعت کارگر دارد. همچنین در این روش میزان پاداش به نسبت زمان مصرف شده برای انجام کار حساب می شود؛ در صورتی که در روش هالسی میزان پاداش به نسبت زمان صرفه جویی حساب می گردد. فرمول محاسبه دستمزد در روش روان عبارت است از:

$$E = T \times R + \frac{(S \times T)}{S} \times T \times R$$

<sup>1</sup> The Halsey Premium Plan

<sup>2</sup> Fredrick A. Halsey

<sup>3</sup> Earnings

<sup>4</sup> Rate Per Piece

<sup>5</sup> Number of Pieces

<sup>6</sup> Standard Time

<sup>7</sup> Actual Time

<sup>8</sup> Premium percentags

<sup>9</sup> Rowan Plan

### ۸-۹-۳ روش های مختلف پرداخت دستمزد بر اساس استاندارد زمان

زمانی که کلیه امور و مراحل انجام کار زمان سنجی و طرز عمل هم قبلاً مطالعه و تعیین شده باشد و وظیفه هر کارگر به طور دقیق مشخص باشد، در حقیقت استاندارد دقیق زمان آن کار یا وظیفه مشخص شده است. لذا تهیه و تنظیم بودجه و استاندارد کردن قیمت ها و تعیین نرخ دستمزد و سایر عوامل مورد نیاز جهت اداره امور آسان می شوند.

(الف) کارمزدی روی قطعه و بر اساس استاندارد: روش کارمزدی قطعه که بر اساس زمان سنجی و حرکت سنجی<sup>۱</sup> دقیق باشد ساده ترین سیستم دستمزد تشویقی است. در این سیستم نرخ ها توسط کارفرما تثبیت می شود و در زمان تغییر عنوان کار (محیط، ماشین ها و طرز انجام کار) روی محاسبات زمان سنجی و حرکت سنجی اثر نموده و نرخ جدیدی تهیه می شود. کارمزدی قطعه یک روش تشویقی است و دلیلی برای کم کردن کارگر وجود ندارد. عملیات محاسباتی در این روش بسیار آسان، ارزان و طبق فرمول  $E = R \times V$  محاسبه می شود.

(ب) روزمزدی بر اساس میزان تولید محصول: در این روش دو نوع طبقه بندی برای دستمزد به کار می رود؛ نوع اول، مأخذ بر اساس قدرت تولید یعنی تعیین یک سری نرخ های روزمزدی به تناسب محصول تهیه شده توسط کارکنان است، و نوع دوم، پرداخت بر اساس استاندارد، یعنی اینکه نرخ روزمزدی زیاد برای اشخاصی که تولید آنها بالاتر از میزان تولید محصول استاندارد شده برسد و یک نرخ روزمزدی کم برای آنهایی که تولیدشان کمتر از استاندارد است.

(پ) کار روزانه تعیین شده: در این روش عوامل دیگری به غیر از میزان تولید محصول در نظر گرفته می شود و ضمناً سعی می گردد در عین حال مزیت هایی که روش های تشویقی در بر دارند، حفظ گردد. در یک برنامه کاری تعیین شده برای یک روز، کلیه امور از مجرای زمان سنجی و حرکت سنجی با کمال دقت استاندارد می شوند و برای هر نوع کار یک دستمزد ساعتی به عنوان پایه تعیین می گردد و در موقع تعیین پایه نرخ ها درباره هر کار عوامل زیر نیز به دقت مورد بررسی قرار می گیرد و ارزش بندی می شود:

۱. تمرکز و نیروی فکری مورد نیاز برای انجام کار.

۲. تخصص لازم برای انجام کار.

۳. مسئولیت مربوط به مواد اولیه یا ماشین آلات و لوازم کار که به عهده کارگر انجام دهنده است.

۴. نیروی جسمانی کافی و انرژی لازم برای انجام کار.

۵. شرایط انجام کار.

هزینه های دفتری برای محاسبه میزان دستمزد کارگران در این روش خیلی کمتر از روش های تشویقی است. از طرفی مخارج اداری لازم برای جمع آوری آمار و کار هر کارگر که برای ارزش بندی او در فاصله های زمانی یک ماه یا سه ماه لازم است زیاد می شود.



ت) روش دیفرانسیل قطعاتی تیلور سیستم دستمزد تیلور به تعیین دقیق استانداردهای زمان و استاندارد نمودن کار و محل کار و مصالح دارد. در این سیستم دو نرخ برای هر کار تعیین می شود:

- ۱. یک نرخ کار که برای کارگرانی که بتوانند وظیفه تعیین شده خود را انجام دهند یا بیش از آن کار کنند.
- ۲. یک نرخ کار برای کارگرانی که کمتر از وظیفه تعیین شده کار نمایند.

نخستین نرخ بالاتر از نرخ استاندارد (R) و نرخ دومی کمتر از نرخ استاندارد (R') آن محیط تعیین می گردد. فرمول محاسبه این روش به شرح ذیل است:

E = N x R دستمزد برای وظیفه تعیین شده یا بهتر

E = N x R' دستمزد پایین تر از وظیفه تعیین شده

این روش بر این اساس بنا شده است که مدیریت به کلیه وظایف خود برای انجام کار در بهترین شرایط عمل کند و کلیه وسایل لازم را در اختیار کارگر قرار دهد.

ث) روش وظیفه ای و پاداشی گانت: در این سیستم چنانچه کارگر به استانداردهای زمان رسید، دستمزد اضافی و کافی دریافت می کند و چنانچه به استانداردها نرسید، دستمزد ساعتی وی تضمین شده است. به عبارت دیگر وقتی کارگر وظیفه را طبق استاندارد انجام داد، علاوه بر دستمزد معمولی یک پاداش متناسب با نسبت درصد دقت انجام وظیفه کسب می کند. در این سیستم کارگر ضعیف از مزایای دستمزد روزانه استفاده می کند و کارگر ساعی و کوشا از مزایای دستمزد قطعاتی بالا برخوردار می گردد. فرمول دستمزد انجام کار پایین تر از وظیفه تعیین شده E = N x R و فرمول دستمزد انجام کار طبق وظیفه تعیین شده یا بهتر به صورت زیر است:

E = S x R + (S x R) / 3 = 4/3 (S x R)

زمان استاندارد ای کار دستمزد قطعاتی

روش گانت در واقع یک سیستم دستمزد روزانه برای کارگران پایین تر از استاندارد و یک سیستم وظیفه ای برای کارگران مساوی و مافوق استاندارد است. مأخذ انجام وظیفه در این سیستم معادل مأخذ قطعاتی بالا است که برحسب ساعات استاندارد تعیین شده نه بر حسب قطعات جداگانه.

ج) روش وظیفه ای: در این روش تا آنجا که کارگر وظیفه خود را انجام دهد، دستمزد روزانه می گیرد و به محض اینکه سطح کار از این حد بالاتر رفت، درآمد وی به طور ناگهانی بالا می رود.

چ) روش امرسن: در این روش دستمزد روزانه کارکنان تضمین شده است و پاداشی به نسبت راندمان هر نفر به او پرداخت می شود. نسبت راندمان از ۶۷ تا ۱۰۰ درصد ترقی می کند و پاداش نیز از ۲۰ درصد تا ۲۵ درصد ترقی خواهد کرد. در این سیستم راندمان هر یک از کارکنان روی یک کار به خصوص یا روی

1 Gantt Task and Bonus Wage Plan 2 Duty System 3 Emerson

یک روز کار تعیین نمی شود، بلکه راندمان در هر ۷ روز تا ۱۵ روز یا یک ماه که به کارگران اجرت داده می شود، حساب می گردد. لذا کارگر اجباری ندارد کار به خصوص را در زمان معین خود به انجام رساند. فرمول امرسن در صورتی که کار کارگر کمتر از وظیفه باشد به صورت زیر است:

E = T x R + P x (T x R)

که در آن P بسته به راندمان کار از روی جدول تعیین می شود.

فرمول امرسن در صورتی که میزان کار کارکنان مساوی و یا بیشتر از وظیفه باشد به شرح زیر است:

E = T x R + (S - T) x 0.2 x R + T x R

سیستم امرسن فشار زیادی به کارگر جهت انجام کار وارد نمی آورد.

ح) روش بدوکس: در این روش تلاش و کوشش کارگر در یک زمان مشخص اندازه گیری می شود. درصد خستگی کارگر نسبت به نوع کار محوله به او قبلاً تخمین زده می شود و به زمان انجام کار اضافه می گردد و جمعاً زمان لازم برای انجام یک وظیفه معین تعیین می شود. بدین ترتیب این زمان به نام «تعداد دقیق استاندارد شده» و یا «واحدهای استاندارد شده» نامیده می شود.

محاسبه دستمزد در سیستم بدوکس برای افرادی که کمتر از وظیفه کار کرده اند E = T x R و برای آنهایی که مساوی و یا بیشتر از وظیفه کار کرده اند E = T x R + P x (S - T) x R است.

P عبارت از نسبتی که قرار شده است از اجرت زمان ذخیره شده به کارگر پرداخت شود و S حاصل تقسیم تعداد واحد کار انجام شده به ۶۰ است.

خ) روش پاداش زمانی: این روش مانند روش کارمزدی ساده است با این تفاوت که به عوض تعیین اجرت ساخت هر قطعه، زمان ساخت هر قطعه به عنوان پایه کار لحاظ می شود و اجرت پایه برای هر ساعت کار تعیین می گردد. در این روش دستمزد روزانه تضمین می گردد. در این روش ممکن است برای هر نوع کار یک اجرت ساعتی معین و یا برای هر کارگر یک اجرت ساعتی تعیین شود.

د) پرداخت حق الزحمه فروشندگان: حقوق فروشندگان معمولاً بر اساس سیستم های تشویقی بنا شده است. در این قبیل موارد معمولاً یک حقوق ثابت به اضافه یک نوع کمیسیون یا پذیره را در نظر می گیرند. پذیره برای فروشندگان مجرب در نظر گرفته می شود و کمیسیون برای یک فروشنده در مورد محصولات مختلف ممکن است متفاوت باشد. برای اینکه تعادلی در درآمد فروشندگان ایجاد شود، مقدار کمیسیون را گاهی تابع شرایط فصلی قرار می دهند.

ذ) پاداش مدیران اجرایی: پاداش مدیران از نظر افراد یک سازمان و از نظر کارفرما مسأله مهمی محسوب می شود. زیرا هر گاه حقوق مدیران عالی رتبه اجرایی کم باشد، حقوق سلسله مراتب پایین تر نیز مسلماً کم خواهد بود. بنابراین حقوق مدیران عالی مأخذی برای حقوق کارکنان سازمان است. بهترین روش برای پرداخت حقوق مدیران این است که یک حقوق ثابت در نظر گرفته شود و بر آن مبالغی به صورت

1 Bedaux



پذیره یا سهم کردن در سود کارخانه اضافه نمود. عوامل زیر نیز باید در انتصاب و تعیین حقوق مدیران در نظر گرفته شود:

۱. تحصیلات.
۲. میزان تجربه و سوابق کاری مفید.
۳. تخصص و دانش در شغل مربوط.
۴. میزان تجربه مدیریتی جهت اداره واحد مربوط.
۵. تعداد افراد تحت پوشش.
۶. نوع و مشخصات افراد تحت سرپرستی.
۷. میزان پرداخت و پولی که توسط او و با دستور او هزینه می شود.
۸. خلاقیت، نوآوری و ابتکار.

#### ۸-۹-۴- نظام پرداخت بر مبنای عملکرد سازمان (QCD)<sup>۱</sup>

نظام پرداخت عملکردی تحت عنوان آکورد<sup>۲</sup> به عنوان روش پرداخت مبنی بر عملکرد سازمانی، با نام های دیگری مانند کارانه و پاداش بهره وری شناخته شده و مطرح است. این سیستم مدعی است ایجاد انگیزش و حساسیت در جهت ارتقاء عملکرد سازمان صورت می گیرد و به نوعی رسالت فردی را با رسالت سازمانی پیوند می زند؛ زیرا نتایج امر به خوبی در شاخص های کمی و کیفی کار خود را نشان می دهند.

تمرکز بر شاخص های استراتژیک رضایت مشتری با شاخص های QCDT (کیفیت<sup>۳</sup>، هزینه<sup>۴</sup>، تحویل به موقع<sup>۵</sup>، و تکنولوژی<sup>۶</sup>) باعث شده است این حوزه ها مورد توجه قرار گرفته و بهبودهای سازمانی حول محور آنها قرار گیرد. کلیه این شاخص ها بر اساس اطلاعات بازخور شده از سیستم های ارتباط با مشتری استخراج می شود. البته شاخص های فوق علاوه بر اینکه برای سازمان و واحدهای داخلی محاسبه می شود، در مبلغ پرداختی به کارکنان نیز به کار می روند.

#### ۸-۹-۴-۱- ویژگی های نظام QCDT

مهمترین ویژگی های این نظام را می توان به شرح زیر خلاصه نمود:

- محاسبه بر مبنای ارزیابی عملکرد سازمان، واحد سازمانی و عملکرد فرد به صورت شفاف و عموماً در یک برهه ماهانه.

<sup>۱</sup> Quality, Cost, Delivery (QCD)

<sup>۲</sup> Accord

<sup>۳</sup> Quality

<sup>۴</sup> Cost

<sup>۵</sup> Delivery

<sup>۶</sup> Technology

- محاسبات عملکرد و پرداخت به صورت منظم و شفاف به صورت ماهانه به تفکیک واحدهای صف و ستادی و نیمه ستادی.
- طراحی شاخص ها بر اساس استراتژی QCDT و تمرکز بر رضایت مشتری؛ تعیین وزن شاخص ها با توجه به اولویت های استراتژیک و تهیه دستورالعمل های مربوط و در دسترس بودن آنها.
- استخراج شاخص ها بر اساس اطلاعات سیستم های اطلاعات مدیریتی<sup>۱</sup> به صورت اخذ گزارش های ماهانه بدون آمارگیری و با صرف کمترین زمان و هزینه.
- انجام هدف گذاری شاخص ها و برنامه ریزی سالانه جهت بهبود آنها با مشارکت واحدهای ذیربط به ویژه در حوزه کیفیت.
- اطلاع رسانی سریع و به موقع از نتایج محاسبه عملکرد سازمان و واحدها (از اطلاعات کلان تا اطلاعات محاسباتی) و ارزیابی عملکرد فردی و مبالغ پرداختی با کمک سیستم های MIS و سیستم اتوماسیون اداری برای کلیه کارکنان.
- تعیین ضریب برای مدیریت با استفاده از تکنیک های ریاضی ابتکاری برای تعدیل عملکرد سازمان.
- طراحی یک سیستم اطلاعاتی برای نگهداری اطلاعات ماهانه شاخص ها بر مبنای اطلاعات سیستم های عملیاتی.
- استفاده از نتایج ارزیابی عملکرد در فرآیندهای ارتقاء کارکنان و مدیران و پرداخت پاداش سالانه.
- انجام مدیریت تغییرات و بازنگری در شاخص ها و سیستم به صورت سبک و با حداقل بوروکراسی.

#### ۸-۹-۴-۲- استانداردها و معیارهای کلیدی عمومی پرداخت بر مبنای عملکرد (QCD)

استانداردها و معیارهای کلیدی و اثرگذار این روش در عرصه صنعت و در چارچوب چتر کیفیت، هزینه و تحویل به موقع فارغ از بحث تکنولوژیکی دارای یک ساختار واضح و روشن برای بهبود مداوم، بالا بردن سطح رضایت مشتریان و به طور وسیع بهبود مدیریت تولید است. این معیارهای کلیدی QCD توسط عرصه صنعتی جامعه تولید کنندگان و بازرگانان موتور (SMMT)<sup>۲</sup> توسعه داده شد و توسط صنایع خودرو انگلستان تصویب گردید.

QCD تنها مختص به بخش صنعت نیست بلکه این معیارهای کلیدی می توانند در سایر صنایع تولیدی از جمله صنعت خودرو تا نیمه رساناها، الکترونیک، هوا و فضا، مخابرات، نساجی، مصالح ساختمان، صنایع غذایی و صنایع فرآیندهای شیمیایی برای بهبود عملکرد تولید، به کار برده شوند. معیارهای کلیدی QCD عبارتند از:

۱. Not RFT: تجربه اولیه غیرقابل استناد<sup>۳</sup>

۲. PP: قابلیت تولید فردی<sup>۴</sup>

<sup>۱</sup> MIS (Management Information System)

<sup>۲</sup> Society of Motor Manufactures and Traders

<sup>۳</sup> Not Right First Time

<sup>۴</sup> People Productivity



۳. ST: گردش موجودی (سرمایه)<sup>۱</sup>

۴. DSA: دستیابی به زمانبندی تحویل<sup>۲</sup>

۵. OEE: اثربخشی کلی ابزار<sup>۳</sup>

۶. APP: ارزش افزوده فردی<sup>۴</sup>

۷. FSU: بهره مندی فضا<sup>۵</sup>

روابط معیارهای هفتگانه QCD در جدول ۸-۱ نشان داده شده است. این جدول نشان می دهد که معیارها هم اثرات اولیه (○) و هم اثرات ثانویه (●) روی فرآیند دارند.

مزایای معیارهای اندازه گیری QCD عبارتند از:

۱. وضوح: معیارها می توانند برتری های بهبود در مدیریت تولید را با وضوح و تمرکز، مشخص نمایند.
۲. سادگی: معیارها حتی یک فرآیند تولیدی پیچیده را ساده می کنند و یک مسیر مستقیم برای دستیابی به توسعه عملکرد مشخص می کنند.
۳. بازخور: هفت معیار QCD می توانند برای کمی کردن نتایج هر گونه تغییرات روی فرآیند به کار روند. اثر یک تغییر می تواند با وضعیت فرآیند قبل از تغییر مقایسه شود. QCD امکان یک بازخور سریع و مقایسه عددی را فراهم می کند.

جدول ۸-۱. روابط معیارهای هفتگانه QCD و اثرات آنها روی فرآیند

	Quality	Cost	Delivery
Not Right First Time	○	○	○
People Productivity		○	
Stock Turns	●	○	○
Delivery Schedule Achievement	●	●	○
Overall Equipment Effectiveness	●	○	●
Value Added Per Person		○	
Floor Space Utilization		○	

- <sup>1</sup> Stock Turns
- <sup>2</sup> Delivery Schedule Achievement
- <sup>3</sup> Overall Equipment Effectiveness
- <sup>4</sup> Value Added Per Person
- <sup>5</sup> Floor Space Utilization
- <sup>6</sup> Clarity
- <sup>7</sup> Simplicity
- <sup>8</sup> Feedback

۴. مبنایگذاری<sup>۱</sup>: QCD مبنایی برای مقایسه محسوس با فرآیندهای معیار یا عملکرد یک شرکت مینا را فراهم می کند. این معیار می تواند فرآیندهایی را که روش ها یا تجربه های بهتر را عرضه می کنند، مشخص کند.

۵. خط زیرین<sup>۲</sup>: ادامه حیات تجارت به سودی که ناشی از رضایت مشتریان است، بستگی دارد. QCD یک ابزار تولیدی نیرومند است که تأثیر قابل سنجشی روی کارایی تولید دارد، که به افزایش حس رقابت، پیشرفت تجارت و بالا بردن سود کمک می کند.

این معیارها به منظور تحلیل کلی و مرتبط از عملکرد تولید طراحی شده اند و پایه های اندازه گیری مداوم و پیشرفت را فراهم کنند.

۱. تجربه اولیه غیرقابل استناد: Not RFT معیاری است از قابلیت انطباق مشخصات محصول پیش بینی شده که توسط «تعداد اجزای معیوب در میلیون» بیان می شود. Not RFT می تواند به صورت داخلی یا خارجی در چرخه تولید اندازه گیری شود:

۱. داخلی: عیب هایی را که در حین فرآیند پدیدار می شوند، اندازه می گیرد.

۲. خارجی: عیب هایی را که خارج از فرآیند تولید شناسایی می شوند، را چه از تأمین کننده باشد یا چه از طرف مشتری، اندازه گیری می کند.

قراردادن رضایت مشتریان در صدر کارها به معنای آن است که، نسبت عیوب خارجی قبل از دیگر عناصر چرخه عرضه کالا در نظر گرفته شوند. میزان عیب کمتر به معنای آن است که مشتریان اجزایی با کیفیت بالاتر دریافت می کنند و نتیجتاً، میزان تداخل کمتری در جریان تولید، وجود خواهد داشت.

Not RFT یک معیار کلیدی داخلی و خارجی است. در نظر تولید کننده، یعنی تلاش های تلف شده، منابع تلف شده و زمان تولید تلف شده - که همگی منجر به بالا رفتن هزینه ها می شود. در نظر مشتری، یعنی جریان تولید گسیخته، کیفیت پایین و در نتیجه قیمت های بالاتر. پایین آوردن Not RFT به بالا بردن کیفیت، هزینه و تحویل به موقع کمک می کند. فرمول محاسبه به شرح زیر است و همواره تمایل به کاهش میزان این شاخص است:

$$\text{Not RFT} = \frac{\text{تعداد واحدهای معیوب}}{\text{تعداد کلی واحدهای تولید شده}} \times ۱۰۰\%$$

۲. قابلیت تولید فردی: PP معیاری از نسبت بین تعداد واحدهای تولید شده و میزان ساعات مستقیم اپراتور که در ارتباط با تولید آن واحدها بوده است، می باشد.

این معیار هنگام کنترل هزینه افراد مرتبط با تولید، از اهمیت خاصی برخوردار است. PP زمان صرف شده به ازای ارزش افزوده حین فرآیند تبدیل - تبدیل مواد خام به محصول - و هزینه فردی مرتبط با هر واحد

<sup>1</sup> Benchmarking  
<sup>2</sup> The Bottom Line



ساخته شده را، اندازه گیری می کند. هدف PP ماکزیمم کردن شاخص PP با کاهش تعداد اپراتورهای مستقیم و یا با افزایش تعداد واحدهای تولید شده است.

تحت روش QCD کار به سه بخش تقسیم می کنیم:

۱. کاری که ارزش افزوده دارد،

۲. کاری که ارزش افزوده ندارد، و

۳. کار تلف شده و مخالف تولید.

میزان بالای PP تنها زمانی به دست می آید که سهم بالایی از کارها توسط اپراتورهای مستقیم برای ایجاد ارزش افزوده به فرآیند انجام شود، کارهایی که ارزش افزوده ندارد به حداقل ممکن برسند، و کارهای تلف شده حذف شود. هدف از اندازه گیری PP، تشویق به تمرکز دائم روی عنصر کلیدی هزینه تولید، و تحریک به پیشرفته کردن تکنولوژی فرآیند به منظور کاهش زمان فرآیند (به عنوان مثال با بهینه سازی محیط تولید، کاهش کار تلف و استانداردسازی فرآیند)، است. در نتیجه، بهترین کار جلوگیری از تولید بیش از حد است، چرا که تولید واحدهایی که بیش از حد نیاز ممکن تولید شوند، مورد درخواست مشتریان نیست. فرمول محاسبه به شرح زیر بوده و تمایل به افزایش این شاخص است:

$$PP = \frac{\text{تعداد واحدهای تولیدی}}{\text{تعداد ساعت اپراتور مستقیم}} \times 100$$

۳. گردش موجودی: ST مقیاسی از میزان بازگشت سرمایه (موجودی)، مواد خام، کار در گردش و کالاهای تولید شده در ارتباط با بازده فروش محصول است.

نسبت ST میزان کنترلی که تولید کننده روی فرآیند دارد را نیز نشان می دهد؛ زیرا فرآیندهای کنترل شده شدید، میزان مواد خام و کار در گردش کمتری را به کار می برند. در مقایسه فرآیندهای کنترل شده ضعیف نیاز به موجودی بیشتری از مواد خام دارند و کار در گردش بیشتری<sup>۱</sup> در آنها دخیل است، تا تغییرات ایجاد شده فرآیند را تعدیل کنند.

یک فرآیند کنترل شده شدید بیشتر مورد اطمینان است، چرا که میزان کالای ساخته شده در انبار می تواند بدون به مخاطره انداختن تحویل کالا به مشتریان، پایین آورده شود. فرآیندهای کنترل نشده و غیرپایدار نیازمند مقدار وجود مقدار بیشتری از کالاهای ساخته شده در انبارند تا بتوانند خواسته های مشتریان را برآورده سازند.

ST مقیاس مهمی است زیرا سطح کنترل و تناسب موادی که در طی فرآیند جریان دارند را بازگو می کند. سطوح موجودی (از لحاظ ارزش یا میزان موجودی) نمایشگرهای کلیدی عدم پایداری فرآیند است و مستقیماً با سادگی جریان های تولید رابطه دارد. در مقایسه، مازاد (زیادی) موجودی به معنای هزینه های غیرضروری است.

سطوح موجودی می تواند برای محافظت در برابر هر گونه قطع جریان تولید، به کار روند. به صورت تمایل به حذف هر گونه مانعی از سر راه فرآیند تولید وجود دارد تا اطمینان حاصل شود که جریان تولید مداوم است. بعد چرخه تولید به طور قابل ملاحظه ای می تواند کاهش یابد که در نتیجه موجودی کمتری ذخیره می شود و سرمایه و فضای تولیدی بیشتری آزاد می شود. به علاوه این بهبود به تولید کننده اجازه می دهد تا سریعتر به مشتری پاسخ دهد و با برنامه فشرده تری کار انجام دهد. موجودی قطعات وارد شده مقیاس متمایزی از کارایی جریان مواد از تأمین کننده را ارائه می دهد. کار در جریان، نشان دهنده جریان کارخانه است. شاخص کالای تمام شده، نشان دهنده میزان تولید کامل شده آماده تحویل به مشتری است. در نتیجه میزان کمتر کالاهای تمام شده، منجر به سریع تر شدن زمان های ورودی و میزان تحویل کمتر به مشتری است.

ابتدا باید موانعی که بر روی تحویل کالاهای ساخته شده به مشتری اثر می گذارند، شناسایی شوند. بعد با مقدم کردن بهبود از طرف مشتری در طی فرآیند تولید و در مراحل بعد در طی چرخه تولید، برنامه بهبود می تواند روی جریان کارخانه و زمانبندی تحویل تأمین کننده، تمرکز کند.

۴. دستیابی به زمانبندی تحویل: مقیاس DSA نشان دهنده آن است که چه قدر تأمین کننده با برنامه تحویل نیازهای از پیش طرح شده مشتری، هم خوان است.

محاسبه DSA چندین عامل را در بر می گیرد، که عبارتند از: زمان بندی تحویل و سفارش مقدار دقیق، و انطباق با مشخصات از پیش تعیین شده.

DSA عملکرد واقعی تحویل را در مقایسه با آنچه از قبل برنامه ریزی شده است را اندازه گیری می کند. تحویل هایی که با تأخیر یا به صورت ناقص انجام می گیرند، در مقایسه با زمانبندی تحویل شکست به حساب می آیند. بخش هایی که با مشخصات تعیین شده تطابق ندارند حتی اگر قابل اصلاح باشند نیز به عنوان تحویل شکست خورده قلمداد می شوند. هدف تطابق با زمانبندی تحویل از پیش طرح شده با جلوگیری از تحویل ها و تأخیر، حذف عواملی که در تحویل ناقص دخالت دارند و با مشخصات تعیین شده تطابق ندارند، است.

توانایی در تحویل به موقع کالاهای سفارشی بیشتر، اساس جلب رضایت مشتری است. حتی ۱۰۰ درصد تحویل های سر وقت نیز می بایست بدون هزینه های اضافی نظیر تحویل های سفارشی پرداخت های خارج از وقت، هزینه های ماندن یا هزینه های دوباره کاری، انجام پذیرد. این هزینه های اضافی نتیجه کمبود کنترل روی فرآیند تولید است.

DSA تابعی است از انجام درست طرح، که خود نشان دهنده مدیریت خوب است. انجام درست طرح مسلماً زمانی که جریان تولید در طی طرح بدون وقفه انجام می گیرد، دیده می شود. فرمول محاسبه به شرح زیر است و DSA به صورتی درصدی بیان می شود:

$$DSA = \frac{100 \times (\text{تعداد تحویل های ناقص} + \text{تعداد تحویل های با تأخیر}) - \text{تعداد تحویل های برنامه ریزی شده}}{\text{تعداد تحویل های برنامه ریزی شده}}$$

تعداد تحویل های برنامه ریزی شده



۵. اثربخشی ابزار: OEE معیاری کلی از عملکردی است که در دسترس بودن فرآیند را به بهره وری کیفیت مرتبط می سازد.

معیار OEE نشان می دهد که شرکت تا چه حد به خوبی از منابع استفاده می کند. این منابع عبارتند از: تجهیزات، نیروی کار و توانایی راضی کردن مشتری در ارتباط با مشخصات کیفی مورد نظر.

OEE با ترکیب کردن سه عنصر محاسبه می شود؛ در دسترس بودن، بهره وری و کیفیت محاسبه OEE امکان تمرکز و ساده سازی تصمیم گیری در ارتباط با کنترل زمان غیربرنامه ریزی شده، بیکاری، زمان فرآیند و نسبت کیفیت را فراهم می کند. با محاسبه سه عنصر بالا، عامل ضعیف تر باید برای بهبود مقدم شود.

خروجی فرآیند باید حداکثر شود و برای مثال، می توان با حذف زمان استراحت از پیش تعیین نشده که در جریان تولید و تحویل به موقع به مشتری اختلال ایجاد می کنند، این کار را انجام داد. بهره وری نیز می تواند با کاهش زمان سیکل حداکثر شود. کیفیت نیز به شکلی باید حداکثر شود.

۶ ارزش افزوده فردی: VAPP یک معیار مالی است که تعداد افرادی را که به صورت مستقیم در فرآیند تبدیل مواد به محصول شرکت دارند را به ارزش افزوده محصول، مرتبط می سازد.

VAPP اثر مستقیم روی هزینه های مرتبط با فرآیند، دارد و به خصوص نشان می دهد چقدر خوب از افراد برای تبدیل مواد به کالای ساخته شده، استفاده شده است.

معیار VAPP از آن جهت مهم است که فرآیند تولید می تواند به منظور اطمینان از تفاوت بین ورودی ها و خروجی ها کنترل شود. مقادیر خروجی و ورودی بیانگر اختلاف بین ارزش نهایی کالای تمام شده و ارزش مواد خام و خدمات مصرف شده است.

۷ بهره برداری از فضا: FSU معیاری است از بازده فروش که به ازای هر متر مربع از فضای کارخانه، به دست آمده است.

این مقیاس میزان فضای کارخانه را به فروش به دست آمده مرتبط می کند و نشان می دهد که استفاده مؤثر از فضا می تواند عنصر هزینه ثابت یک واحد را کاهش دهد.

معیار FSU می تواند در سطح یک واحد یا در کل فضای تولید به کار برده شود. هزینه های ثابت بالا نظیر، فضای کارخانه، معمولاً مطلوب نیستند و تصمیمات بزرگی که نیاز به توسعه فضا دارند، می تواند گران تمام شود. در نتیجه عموماً تمایلی برای حداقل کردن فضای اشغال شده توسط فرآیند تولید وجود دارد.

برای دستیابی به میزان بالای FSU فضا باید کاهش یابد. این کار معمولاً به معنای بیکربندی مجدد یک فرآیند به منظور حداقل کردن فضای مورد نیاز برای انجام آن است.

## ۸-۱۰- خلاصه فصل

تدوین استاندارد کار و پرداخت کارانه بر مبنای استانداردهای تعیین شده یکی از شیوه هایی است که مورد استقبال قرار گرفته است. استاندارد در معنای اعم خود مترادف با نظام است. هر استاندارد نتیجه کوشش خاصی است که برای یکسان و منظم کردن اجزاء در یک زمینه معین به عمل آمده است. مبنای استاندارد را

می توان در اولین آیت مهم مبنای قانونی آن به شمار آورد و از این منظر به تعریف مشاغل عمومی و اختصاصی اهتمام ورزید. مراحل تعیین استاندارد مشاغل در تعیین ماهیت شغل، بررسی و تعیین وظایف شغل، شناخت مراحل انجام کار در مورد هر یک از وظایف اصلی شغل، بررسی روش های انجام کار و تعیین روش پهنه، بررسی ماهیت شغل از نظر روش تعیین استاندارد، تعیین روش انجام کار، مراحل جمع آوری اطلاعات و کاربندی از مشاغل، جمع آوری اطلاعات، استخراج اطلاعات، تعیین ضریب تعدیل و محاسبه زمان، زمان انجام کار، تعیین اضافات مجاز، تعیین زمان استاندارد، تعیین استاندارد کار در یک روز، آزمون استاندارد، اجرای استاندارد شغل و تعیین و برقراری فوق العاده کارانه خلاصه نمود.

روش های متداولی که در اندازه گیری کار برای تدوین استاندارد مشاغل مورد استفاده قرار می گیرد عبارت است از: روش زمان سنجی، روش کیفی ارزشیابی، روش کمی رگرسیون، روش استفاده از شاخص های عملکرد و کارایی و روش سنجش اطلاعات عملکردی و کارایی.

عملکرد واقعی هر سازمان بر اساس ارزیابی موقعیت آن در خارج از سازمان مشخص و در عین حال این عملکرد دقیقاً رابطه مستقیم با فعالیت های واقعی که در داخل سازمان انجام می شود دارد.

نظام های پرداخت کارانه یکی از رایج ترین سیستم های پرداخت انگیزشی به شمار می رود و به صورت نظام پرداخت تشویقی و یا نظام پرداخت بر اساس نتایج کار مرسوم است و در سطوح انفرادی، گروهی و سازمانی به کار برده می شود. نظام پرداخت تشویقی بر اساس عملکرد سازمان نیز یکی از روش های مورد استفاده است که با نام های کارانه و پاداش بهره وری در ایران شناخته شده است و برای اولین بار توسط شرکت ساپکو مورد استفاده قرار گرفته است.

در بخش صنعت اصول و ضوابط پرداخت بر اساس روش های تعیین دستمزد مبتنی بر زمان انجام کار، تولید یا تشویق قرار گرفته است. تعاریفی که از دستمزد و حقوق و مزایا در بخش دولتی است، کمی متفاوت به نظر می رسد. در روش های پرداخت از نقطه نظر مدیریت سلامتی کارگران و قیمت تمام شده کالا و خدمات نیز در نظر گرفته می شود. روش های پرداخت دستمزد در بخش صنعت روزمزدی، تشویقی، پاداش، پاسی، دستمزد روان، استاندارد زمان، کارمزد روی قطعه بر اساس استاندارد، تولید محصول، کار روزانه تعیین شده، دیفرانسیل فضایی تیلور، روشی وظیفه ای و پاداش گانت، روش وظیفه ای، امرسن، بدوکس، پاداش زمانی، و حق الزحمه حقوق مدیران اجرایی است.

در عرصه صنعت کیفیت، هزینه و تحویل به موقع (QCD) یک ساختار واضح و روشن برای بهبود مداوم، بالابردن سطح رضایت مشتریان و به طور وسیع بهبود مدیریت تولید است و هفت معیار کلیدی تجربه اولیه غیرقابل استناد، قابلیت تولید فردی، گردش موجودی، دستیابی به زمان بندی تحویل، اثربخشی کلی ابزار، ارزش افزوده فردی، بهره مندی فضا در این بخش مورد استفاده قرار می گیرد.

## ۸-۱۱- پرسش ها

۱. استاندارد از نظر لغت به چه معناست و استاندارد کردن به چه می گویند؟
۲. استاندارد کردن مشاغل و کارانه چگونه انجام می پذیرد؟ مراحل مختلف آن را بیان کنید



۳. مهمترین اقدامی که یک تحلیلگر یا کارشناس برای استاندارد کردن می بایستی رعایت نماید چیست؟ توضیح دهید.
۴. متداولترین روش های استاندارد مشاغل کدامند؟
۵. در روش ارزشیابی کیفی عملکرد فوق العاده کارانه چگونه محاسبه می شود؟ نحوه محاسبه را توضیح دهید.
۶. به اختصار در مورد هر یک از گزینه های زیر توضیح ارائه دهید:  
(الف) روش کمی رگرسیون (اقتصادسنجی)  
(ب) روش استفاده از شاخص های عملکرد  
(پ) روش سنجش اطلاعات
۷. به اختصار در مورد هر یک از گزینه ها توضیح ارائه دهید:  
(الف) انتخاب جامعه آماری  
(ب) استخراج اطلاعات  
(پ) نظام های پرداخت در قبال کار (کارانه)
۸. پرداخت یا دریافت پول چه میزان نقش و تأثیر در ایجاد انگیزه برای کارکنان دارد؟
۹. معمولاً پرداخت کارانه در چه کشورهایی متداول بوده است؟ (اشاره به پیشینه نظام پرداخت کارانه)
۱۰. ضمن معرفی انواع نظام های پرداخت کارانه، نظام پرداخت گروهی را توضیح دهید.
۱۱. روش های پرداخت دستمزد در صنعت بر اساس زمان و کارمزد را توضیح داده، تقسیمات مربوط به آن را نیز شرح دهید. (روزمزدی، دستمزد تشویقی، روش پاداش هالسی، دستمزد روان)
۱۲. نظام پرداخت عملکرد اکورد (Accord) چیست؟ مهمترین ویژگی های آن را برشمرد.

## فصل ۹ - تدوین نظام پرداخت به روش امتیازی<sup>۱</sup>

### ۹-۱ - اهداف رفتاری

- از خواننده انتظار می رود پس از مطالعه این فصل بتواند:
۱. تدوین نظام پرداخت بر مبنای روش امتیازی را شرح دهد.
  ۲. مراحل انجام ارزیابی مشاغل را شرح دهد.
  ۳. عوامل ارزشیابی را توضیح دهد.
  ۴. عوامل فردی نظام امتیازی را بیان نماید.
  ۵. عوامل شغلی نظام امتیازی را شرح دهد.
  ۶. معیارهای اندازه گیری هر کدام از عوامل نظام امتیازی را بیان کند.
  ۷. تنوع و پیچیدگی مشاغل را شرح دهد.
  ۸. مسئولیت و مراتب آن را شرح دهد.
  ۹. عامل تلاش و کوشش را توضیح دهد.
  ۱۰. نحوه محاسبه و تعیین حقوق کارکنان را بیان نماید.

### ۹-۲ - مقدمه

طبق نظر اکثر علمای اقتصادی و مدیریت منابع انسانی روش ارزشیابی مشاغل به شیوه «امتیازی» به عنوان الگوی مناسب برای ارزشیابی مشاغل و تدوین نظام پرداخت ها طبق شرایط و ویژگی های خاص سازمان ها یا مناطق و سایر مسائل فرهنگی و اجتماعی توصیه می گردد. این نظام مبتنی بر ارزشیابی مجموع خصوصیات شاغل (اعم از خصوصیات عام یا ویژه) و عوامل شغل و ارزش و اهمیت شغل بر مبنای عوامل اصلی و عوامل فرعی و سایر شرایط مؤثر در آن است که این ارزش ها به صورت کمی و امتیاز تعیین می گردد و مجموع امتیازات قابل اکتساب از بُعد شغلی نمایانگر ارزش و اهمیتی است که شغل در مجموع مشاغل سازمان دارا است و مجموع امتیازات قابل اکتساب از بُعد خصوصیات فردی، میزان مهارت های شاغل را برای احراز شغل نشان می دهد.

<sup>۱</sup> برای کسب اطلاعات بیشتر در زمینه عوامل شغل و شاغل در دستگاه های مختلف می توانید به بخش دوم کتاب نظام های جبران خدمات کارمندان در ایران و یا طبقه بندی و ارزشیابی مشاغل و دستمزد و مزایای مشمولین قانون کار، از مؤلف، انتشارات فرمتن مراجعه نمایید.



## ۹-۳- مراحل انجام ارزیابی مشاغل

۱. نخستین گام در ارزیابی مشاغل یک تحلیل سازمانی است که اهداف سازمانی، ساختار و روابط اختیارات و مسئولیت ها را ارزیابی کرده و مورد بررسی قرار می دهد. یافته های این تحلیل در تضمین این امر که مشاغل بدرستی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته و تشریح شده اند و اینکه محتوی آن شغل تازه و به روز است به ما کمک می کند.
۲. انتخاب و سنجش، عوامل شغلی است که دست کم تا اندازه ای در تمام طبقات شغلی سازمان ها یافت می شوند. عوامل شغلی بسته به سازمان ذیربط به طور قابل ملاحظه ای متفاوت هستند. عوامل کلی مهارت، مسئولیت و اهداف تلاش کوشش ها و شرایط محیط به صورت عام در نظر گرفته می شود.
۳. سازمان حداقل میزان عوامل شغلی یا صلاحیت مورد نیاز برای انجام صحیح آن شغل ویژه را مد نظر قرار دهد. فرضاً فردی به کار گیرند که توانایی تجربه خاصی را داشته باشد.
۴. یک روش مناسب ارزیابی مشاغل بر طبق عوامل شغلی تدوین شده انتخاب می گردد. این امر می تواند به یکی از چهار روش ارزیابی مشاغل در دسترس استفاده نمود.
۵. تحلیل مشاغل جمع آوری منظم اطلاعات و عوامل در مورد مشاغل قابل ارزیابی می باشد. البته در اینجا عوامل فردی مؤثر نیست، بلکه این مشاغل هستند نه شاغلین در طبقه بندی مشاغل، که مورد ارزیابی قرار می گیرند. این روش ها از مشاهدات، مصاحبه ها و پرسشنامه ها و جمع آوری اطلاعات در مورد مشاغلی که برای تنظیم شرح مشاغل و خصوصیات شغلی مورد استفاده قرار می گیرند، بهره می گیرند. شرح شاغل، خصوصیات شخصی است که یک نفر برای بدست آوردن آن شغل باید داشته باشد. هر دوی آنها در جریان ارزیابی مشاغل مورد استفاده قرار می گیرند.

## ۹-۴- عوامل مؤثر در ارزشیابی

عواملی که مبین میزان توانایی های فردی شاغل و مؤثر در انجام وظایف شغلی است به شرح مندرج در جدول ۹-۱ شناسایی، طبقه بندی و به عوامل فرعی تجزیه شده اند: که توضیحات هر عامل و امتیازات و معیارهای قابل ارزیابی در صفحات بعدی ارائه خواهد شد.

## جدول ۹-۱. عوامل فردی شاغل

عوامل اصلی	عوامل فرعی
عوامل مهارت های شاغل	تحصیلات رسمی تجربه (سابقه خدمت) دوره های آموزشی کارآموزی
	ویژگی ها و توانایی مورد نیاز مشاغل خاص عوامل خاص فردی مؤثر در انجام شغل عوامل و ویژگی های برجسته فردی
عوامل شغلی	سرپرستی نیروی انسانی (مستقیم و غیرمستقیم) مالی (دارایی های سرمایه ای) دارایی های هزینه ای حفظ ایمنی و سلامت دیگران ایجاد برقراری و ارتباط و تماس با دیگران مسئولیت سرپرستی، تهیه و جمع آوری نگهداری اسناد و گزارشات (نگهداری یا بهبود سیستم های نرم افزاری) مسئولیت توضیح، تفسیر، و تعیین خط مشی ها و تدوین روش ها و برنامه های سرپرستی، بهره برداری و نگهداری از امکانات سخت افزاری
	عوامل مسئولیت ها و امتیازات نحوه ارزیابی
	ویژگی های شغلی
	حدود اختیارات در قضاوت و تصمیم گیری پیچیدگی وظایف
	تلاش ها و کوشش های مورد نیاز تلاش های ذهنی و فکری تلاش های جسمانی و فیزیکی
شرایط ناشی از وظایف و مسئولیت های شغلی	خطرات ناشی از ماهیت وظایف و مسئولیت های شغلی شرایط فیزیکی محیط کار

## ۹-۵- ارزش گذاری نسبی عوامل

عوامل مذکور در جدول ۹-۱ که بر مبنای بررسی های نظری و کاربردی شناسایی و به عنوان عوامل ارزشیابی در نظام امتیازی برگزیده می شوند، هم وزن نیستند، بلکه هر یک از آنها به تناسب میزان تأثیری که در وضعیت شاغل و شغل دارند، دارای ارزش های متفاوت هستند. بنابراین ارزش دو عامل فرد و شغل به طور کلی و ارزش هر یک از عوامل فرعی تشکیل دهنده عامل اصلی خصوصیات فردی و نیز ارزش هر یک از عوامل فرعی تشکیل دهنده شغل می بایست نسبت به یکدیگر سنجیده و تعیین شوند. مقیاس هایی که در این زمینه مدنظر قرار خواهد گرفت، بستگی به شرایط سازمانی فرضاً سازمان خدماتی، تخصصی، تحقیقی و پژوهشی با سایر عوامل می تواند نسبت های متعادلی برای آنها در نظر گرفت.



## ۹-۶- تعریف و درجه بندی عوامل

ضرورت یکسان سازی کاربرد عوامل مذکور در تعیین امتیاز شغل ایجاب می کند، که عوامل ارزشیابی اعم از اصلی و فرعی و نیز مقیاس درجه بندی و اندازه گیری آنها تعیین و تعریف شوند و آنگاه به استناد آنها نسبت و درجه اهمیت هر یک از عوامل فرعی در مجموع ارزش عوامل اصلی مشخص و تعیین گردند. با این نگرش، ابتداء نسبت به بین عامل اصلی مهارت ها (خصوصیات فردی) و مجموع عوامل مرتبط با شغل (مسئولیت ها، ویژگی های شغلی، کوشش ها و تلاش ها، خطرات ناشی از کار) و درصد اهمیت هر یک از عوامل اصلی شغل نیز مشخص گردید. در مرحله بعد، درصد هر یک از عوامل فرعی در محدوده عامل اصلی با توجه به نقش و اهمیت آنها در مجموع اجزاء (عوامل) تشکیل دهنده و عامل اصلی تعیین و نتایج حاصل از انجام فرآیند مذکور است.

## ۹-۷- تخصیص امتیاز به عوامل

در روش ارزیابی مشاغل به شیوه امتیازی، مجموع عوامل قابل ارزشیابی پیش بینی شده در روش ارزیابی می توان حسب شرایط خاصی را در نظر گرفت و در گام بعدی امتیاز مذکور بر حسب درجه اهمیت و ارزش هر یک از عوامل اصلی و عوامل فرعی تشکیل دهنده آنها توزیع نمود. به منظور ایجاد و حفظ تناسب و تعادل معقول بین ارزش ریالی حداقل و حداکثر امتیازات، نسبت حداقل و حداکثر درجات عوامل شغل حسب مورد می تواند با توجه به شرایط ساده حدود ۱ به ۴ یا ۱ به ۵ یا حداکثر ۱ به ۶ در نظر گرفته شود و با بهره گیری از روش تصاعد حسابی و یا هندسی محاسبه و در جداول امتیازات منظور گردد.

چگونگی تخصیص امتیاز به عوامل فردی و شغلی، طراحان روش و متخصصین این امر را به عهده می گیرند. الگوی محاسبه در بخش های کارگری و کارمندی متفاوت است در جدول ۹-۲ توصیه ارزش نسبی عوامل و جدول ۹-۳ توصیه امتیازات عوامل را ارائه می دهند:

جدول ۹-۲. ارزش نسبی عوامل اصلی و عوامل فرعی به یکدیگر (الگوی کارمندی)<sup>۱</sup>

نسبت بین مجموع عوامل فردی و شغلی	نسبت بین عوامل اصلی در چارچوب نسبت عوامل فردی و شغلی	نسبت بین عوامل فردی در چارچوب نسبت عوامل اصلی
مجموع عوامل فردی ۴۰ درصد	مهارت های مورد نیاز شغل	تحصیلات ✓ ۵۵ درصد
		سنوات تجربه ۳۰ درصد
		آموزش، کارآموزی ۱۵ درصد
		جمع ۱۰۰ درصد
مجموع عوامل شغلی ۶۰ درصد	مسئولیت ها	مسئولیت سرپرستی نیروی انسانی ✓ ۲۰ درصد
		مسئولیت مالی ۱۵ درصد
		مسئولیت دارایی ۱۲ درصد
		مسئولیت حفظ ایمنی دیگران ۱۲ درصد
		تماس و ارتباط با دیگران ۱۶ درصد
		اسناد و گزارش ها ۱۰ درصد
		روش ها و مقررات ۷/۵ درصد
		تجهیزات و تأسیسات ۷/۵ درصد
		جمع ۱۰۰ درصد
		ویژگی های شغلی
پیچیدگی وظایف ✓ ۵۰ درصد		
جمع ۱۰۰ درصد		
کوشش ها	مسئولیت ها	دقت و تمرکز ✓ ۶۰ درصد
		تلاش جسمانی ۴۰ درصد
		جمع ۱۰۰ درصد
خطرات ناشی از شغل	مسئولیت ها	خدمات ✓ ۴۵ درصد
		بیماری ها ✓ ۵۵ درصد
جمع ۱۰۰ درصد		

چنانچه مبنای امتیازات ۱۰۰۰۰۰ در نظر گرفته شود حداکثر امتیاز عوامل اصلی و عوامل فرعی با توجه به ارزش نسبی آن به شرح جدول زیر خواهد بود.

<sup>۱</sup> برای جداول مربوط به ارزش گذاری شغل و مشاغل کارگری در ایران می توان به کتاب طبقه بندی و ارزشیابی مشاغل و دستمزد و مزایای مشمولین قانون کار انتشارات فرمنش از نگارنده استفاده کرد.



جدول ۹-۳. عوامل اصلی و فرعی الگوی کارگری

مجموع امتیاز فردی و شغلی به تفکیک	مجموع امتیاز عوامل اصلی در چارچوب امتیاز عوامل فرعی و شغلی	امتیاز عوامل فرعی در چارچوب امتیاز عوامل اصلی
مجموع عوامل فردی ۴۰۰۰ امتیاز	مهارت ها ۴۰۰۰ امتیاز	تحصیلات ۲۲۰ امتیاز سنوات / تجربه ۱۲۰۰ امتیاز آموزش و کارآموزی ۶۰۰ امتیاز
مجموع عوامل شغل ۶۰۰۰ امتیاز	مسئولیت ها ۳۶۰۰ امتیاز	مسئولیت سرپرستی نیروی انسانی ۵۴۰ امتیاز
		مسئولیت مالی و دارایی ها ۵۴۰ امتیاز
		مسئولیت حفظ ایمنی ۵۴۰ امتیاز
		تماس و ارتباط ۴۶۸ امتیاز
ویژگی های شغلی ۹۰۰ امتیاز	کوشش ها ۹۰۰ امتیاز	اسناد و گزارش ها ۵۷۶ امتیاز
		روش ها و مقررات ۵۷۶ امتیاز
		تجهیزات و تأسیسات ۳۶۰ امتیاز
خطرات ناشی از شغل ۶۰۰ امتیاز	خطر ناشی از شغل ۶۰۰ امتیاز	حدود، اختیارات در قضاوت و تصمیم گیری ۷۲۰ امتیاز
		پیچیدگی وظایف ۴۵۰ امتیاز
جمع ۱۰۰۰۰	جمع ۱۰۰۰۰	تلاش های ذهنی و فکری (دقت و تمرکز) ۵۴۰ امتیاز
		تلاش جسمانی و فیزیکی ۳۶۰ امتیاز
		بیماری های ناشی از شغل ۲۷۰ امتیاز
		صدمات ناشی از شغل ۲۳۰ امتیاز

۹-۸- عوامل مهارت های شاغل

این عوامل به دلیل اینکه می توانند به صورت عمومی برای همه کارکنان و همه مشاغل مطرح باشد به دو دسته عوامل عام و خاص تقسیم می شوند:

**مهارت** به مجموعه معلومات، دانش ها و تجارب علمی و عملی مورد نیاز برای احراز «شغل» که کارکنان باید بدان مجهز شده باشند، اطلاق می شود. به عبارت دیگر، میزان توانایی ها و قابلیت هایی که یک فرد در اثر تحصیل و تجربه عملی، کارآموزی و کارورزی در کار به دست آورده و یا می آورد مهارت نام دارد. این عوامل حسب مورد به عوامل عام و خاص به شرح زیر قابل تقسیم بندی می باشند:

**الف) عوامل و مهارت های مورد نیاز انجام شغل**

**۱) تحصیلات رسمی:** تحصیلات رسمی به آموزش های برنامه ریزی شده و نظام مند اطلاق می شود که به طور متعارف معرف سطح آگاهی های دانش عمومی و تخصصی افراد است و نشان دهنده میزان تسلط علمی و عملی آنان در موضوعاتی است که به انجام وظایف شغل ارتباط دارد. اعتبار تحصیلات رسمی مستند بر گواهی و تأیید مراجع ذیصلاح رسمی کشور که بر اساس ضوابط مخصوص به خود صورت می پذیرد.

تحصیلات رسمی عبارتند از: دوره ابتدایی، دوره راهنمایی، دوره متوسطه دیپلم، کاردانی، فوق دیپلم، کارشناسی یا لیسانس، کارشناسی ارشد یا فوق لیسانس یا دکتری حرفه ای و دکتری تخصصی P.h.D که اصولاً از لحاظ شرایط احراز شغل می تواند به شرح زیر تقسیم گردد.

۱. **مقاطع تحصیلی عمومی:** دوره هایی است که نمی توان برای آنها عناوین خاص بیان نمود، شامل دوره های ابتدایی و راهنمایی است.

۲. **مقاطع تحصیلی متوسطه و بالاتر** به دو دسته زیر تقسیم می گردد:

**الف) رشته های تحصیلی «مطلوب»:** رشته های تحصیلی که محتوی مواد درسی پیش بینی شده برای گذراندن آنها با تخصص های مورد نیاز شغل منطبق باشند، نظیر رشته های تحصیلی مدیریت برای انجام فعالیت های اداری.

**ب) رشته های تحصیلی «مرتبط»:** رشته های تحصیلی که در مقایسه با یکی از رشته های تحصیلی مطلوب در عنوان یا محتوا مواد درسی نزدیک یا مشترک باشند، نظیر رشته های تحصیلی عمومی، مطلوب و مرتبط جهت احراز مشاغل مورد نظر دارای ارزش یکسان نیستند، بنابراین شاخص ها یا امتیازات مربوط به آنها متفاوت است.

**مراجع تأیید کننده:** در حال حاضر اعطاء مدارک علمی به دو دسته تقسیم می شوند: یکی، مدارکی از لحاظ علمی مورد تأیید وزارتخانه های آموزش و پرورش، وزارت علوم، تحقیقات و فن آوری، وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی و یا مؤسساتی که از مراجع فوق مجوز برگزاری رسمی دوره های مربوطه را اخذ نموده باشند؛ اعم از اینکه مدارک قابل صدور تحت عنوان مدارک علمی یا معادل آن باشند. دوم، سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور که می توانند با اختیارات قانونی مربوط به مؤسسات اجازه برگزاری دوره می دهد که با شرایط خاصی این مدارک از لحاظ استخدامی ارزش پیدا خواهند نمود. به هر حال این مدارک تحت عنوان معادل صادر می شوند.

معیارهای ارزیابی مدارک تحصیلی: ارزیابی این نوع مدارک حسب مدارک مذکور و مرتبط و غیرمرتبط معادل یا علمی و سایر عوامل نظیر ریز واحدهای درسی، دانشگاه مربوطه قابل ارزیابی و امتیازدهی خواهند بود که توصیه می شود در مجموع و با توجه به نوع دانشگاه معادل و غیرمعادل در هر واحدهای درسی مرتبط به شغل مورد تصدی کارکنان ارزیابی شوند که توصیه می شود با توجه به شرایط زمانی و نوع کار و سایر عوامل مربوط حداکثر در مجموع کل امتیازات فردی امتیاز این عامل از ۵۵ درصد تجاوز ننماید.

**۲) تجربه (سابقه خدمت):** تجربه، عبارت است از آن بخش از سنوات خدمت فرد که برای تصدی یا احراز یا ادامه فعالیت در یک شغل مورد نیاز، مفید یا مرتبط باشد. اثرات تجربه در بحث نظام گردش در مشاغل یا در مسیر پیشرفت شغلی، تغییر در وضعیت نقل و انتقال و مأموریت کارکنان کاربرد دارد.



تجربه را می توان به دو دسته زیر تقسیم کرد:

**تجربه مفید:** شامل آن بخش از خدمات فرد است که در مشاغل مورد تصدی در یک رشته شغلی یا حداقل در یک رشته فرعی باشد، مشروط به اینکه آن بخش از خدمات در یک مقطع تحصیلی خاص باشد.

**تجربه مرتبط:** که به آن تجربه مشابه نیز گفته می شود. آن بخش از خدمات فرد است که در زمینه فعالیت های شغل مورد تصدی وی باشد. ملاک تشخیص داشتن تجربه مرتبط، آگاهی از شرح وظایف و فعالیت هایی که در پست های قبلی انجام می داده است می باشد.

**معیار ارزیابی و امتیاز مربوط به تجربه:** بدیهی است معیار ارزیابی این عوامل بستگی به فعالیت های فرد در مشاغل مختلف یا مقاطع تحصیلی مختلف یا دوره های آموزشی با کارآموزی خاص دارد و اگر می تواند امتیاز این عامل به صورت ماهانه، سه ماهه، شش ماهه یا سالانه اعطا شود. ولی توصیه می شود به صورت سالانه در نظر گرفته شود. زیرا زمان های کوتاه و کمتر از یک سال، معیار مناسبی برای ارزیابی نمی تواند باشد. اصولاً در شرایط خاص، می تواند امتیاز این عامل برای هر شغلی چه در مؤسسات دولتی و یا غیردولتی شرایط خاص محسوب شود. توصیه می شود، دامنه امتیازهای این عامل، حداکثر ۳۰ درصد امتیازات عوامل فردی را می تواند به خود اختصاص دهد.

**سنوات خدمت:** برای متصدیان مشاغل، بابت یک سال خدمت عملی با توجه به نمره و نحوه گزارش عملکرد فرد با سایر معیارهای تعیین شده، امتیازات لازم در نظر گرفته می شود. نحوه محاسبه امتیازات این عامل می توانند در چارچوب معیارها و شاخص های مربوط بر مبنای یکی از روش های ارزشیابی شاغلین که در فصل مربوط در این کتاب آمده است، تعیین گردد.

**۳) دوره های آموزشی:** مجموعه دوره های علمی و عملی است که به منظور بالا بردن سطح دانش و مهارت های عمومی، حرفه ای یا تخصصی و اصلی کارکنان برگزار می شود.

دوره های آموزشی را می توان به سه دسته زیر تقسیم نمود و ارزیابی فرد ملاک عمل قرار گیرد:  
الف) دوره آموزشی ضروری برای احراز شغل افزایش مهارت عمومی و حرفه ای و دانش تخصصی مربوط به شغل مورد تصدی فرد طی می شود.

ب) دوره های آموزشی مورد نیاز شغل که به خاطر غنی سازی شغل یا جبران کمبود تخصص حاصل از تحصیلات عمومی یا غیرمرتبط با شغل طی می شود.

پ) دوره های آموزشی که گذراندن آنها حداقل شرط تصدی شغل است. و برای ادامه فعالیت شغل نیاز است که اصولاً بر آن امتیاز شغل تعلق نمی گیرد.

**معیار ارزیابی:** معیار تعیین امتیاز دوره آموزشی به نوع شغل، مرکز آموزش مربوط، نحوه و محتوی دوره مدت دوره، شرح شغل یا توانایی انجام یک فعالیت خاص حسب شرایط احراز آن شغل بستگی دارد ارزیابی

این دوره ها بر حسب شرایط بازار کار و خط مشی ها توسعه می تواند با ملاک های خاص با توجه به نیازهای مؤسسات انجام پذیرد.

امتیاز دوره های آموزشی به تناسب مدت زمان شروع دوره و اعتبار مراکز آموزشی تعیین می گردد که توصیه می شود، میزان امتیاز این عامل از حداکثر ۱۰ درصد امتیاز فردی تجاوز نکند. در صورت نیاز به امتیازات بیشتر، از طریق جبران آن با پرداخت های تشویقی به صورت امتیاز ریالی فارغ از حداقل و امتیازات این عامل اقدام گردد.

**۴) کارآموزی:** عبارت از آموزش های غیررسمی کوتاه مدت یا انجام عملی یک فعالیت خاص قبل از مرحله حرفه ای یا تخصصی شدن است که، اغلب آموزش های فنی حرفه ای در کشور از جمله دوره های کارآموزی و کارورزی تلقی می گردند، گذراندن دوره عملی و تجربی قبل از مراحل استخدام فرد در یک شغل کارآموزی محسوب می گردد.

**معیار ارزیابی:** با توجه به میزان و محتوای دوره کارورزی، کارآموزی و زمان آن توصیه می شود امتیازات این عامل از حداکثر ۵ درصد امتیازات فردی تجاوز نمی نماید.  
**ب) عوامل، ویژگی ها و توانمندی های خاص فردی:**

داشتن توانایی استفاده از منابع خارجی و سیستم های اطلاع رسانی، عبارت از توانایی و دانش و مهارت فردی در نحوه استفاده از منابع خارجی در جهت افزایش بهره وری در بازار کار و مؤسسه و تحقق فعالیت های مربوط به یک شغل می باشد. به هر حال توسعه دانش شغلی و مهارت های فردی و تشخیص میزان تسلط افراد به این عوامل از طریق آزمون های استخدامی رسمی و مدارک مؤسسات مورد سنجش قرار می گیرد، این عامل می تواند از دو طریق زیر حاصل گردد:

الف) فراگیری یک یا چند زبان خارجی در حد استفاده از متون، مکالمه مکاتبه و ... یا حسب نیاز شغلی، یا مؤسسه یا تکمیلی اطلاعات و یا به هر حال توسعه دانش و مهارت های فردی و امتیاز این قسمت با توجه به میزان آشنایی، تسلط آنان، رشته و نوع زبان تسلط به یک یا چند زبان و عواملی از این قبیل تقسیم بندی و و منظور می گردد.

ب) فراگیری علوم و فناوری های نوین اطلاعات و ارتباطات، فرضاً نحوه کار با رایانه، ابزارهای جدید اطلاعاتی، استفاده از شبکه های جهانی اینترنت و غیره. سطوح تقسیم بندی می تواند با تعریف خاص مورد نظر هر مؤسسه در حد کافی، جذب، کامل در نظر گرفته شود و امتیاز فردی حسب میزان تسلط و مقتضیات نرم افزاری و سخت افزاری در نظر گرفته شود.

**۱. ویژگی ها و توانایی مورد نیاز مشاغل خاص:** عبارت است از توانایی فردی و ویژگی های خاص که در برخی از مشاغل لازمه انجام فعالیت های آن شغل می باشد. نظیر، مشاغل خدمات هوایی (نظیر



خلبان، مهمانداران) یا مشاغل خدمات رسانی نظیر کارکنان و مهندسی کشتی و یا ملوانی که بعضاً ممکن است از لحاظ تناسب اندام، روحی روانی خاصی داشته باشد.

**معیارها و نحوه ارزیابی:** نحوه ارزیابی از طریق آزمون های استاندارد شده رسمی یا ارائه گواهینامه های معتبر از آموزش های نظام مند و برنامه ریزی شده مؤسسات رسمی برنامه های آموزشی رایانه ای، شبکه اطلاع رسانی ماهواره و امثال آن انجام می پذیرد. البته اصولاً ویژگی های فردی در حین انجام کار مشخص می شود. امتیازات این قسمت را می توان با تقسیم دانش فرد در حد کافی، خوب، کامل تفکیک نمود. مسلماً امتیازات مربوط با توجه به درجه شرایط احراز شغل که فرد متصدی آن است توزیع و محاسبه می گردد.

**۲. عوامل خاص فردی مؤثر در انجام شغل:** یکی از مباحثی که همواره در بحث تعیین عوامل و معیارهای فردی می بایست مد نظر باشد، توجه به عواملی نظیر خلاقیت، قدرت قضاوت، ابتکار، نوآوری و میزان علاقمندی و ایمان به کار و یا عوامل مؤثر که در افزایش کارایی و بهره وری فرد مؤثر است. البته اگر چه این عوامل در همه مشاغل می تواند مؤثر و تعیین کننده باشد، ولی در مشاغل پژوهش و تحقیق مؤسسه، نقش مهم و از جایگاه خاصی برخوردار است. زیرا نکته مهم این است که افراد شاغل در این گونه مشاغل از درجات علمی دانشگاهی خاصی برخوردارند و تبحر و علاقمندی به کار در آن از نوع دیگری است و برخلاف مشاغل استاندارد شده و یا تکراری در این گونه مشاغل فرد است که وظایف شغلی خود را می سازد.

بنابراین می بایست این عوامل همواره در تعیین عوامل فردی مد نظر بوده و معیارهای خاصی برای انجام این فعالیت می توان در نظر گرفت و برآن اساس مورد ارزیابی قرار داد که وزن دهی به این عوامل عموماً می تواند بر مبنای ارزشیابی عملکرد و ضوابط خاصی که بر این حاکم است، انجام شود.

**۳. عوامل ویژگی های برجسته فردی:** با توجه به تفاوت افراد در ویژگی های برجسته فردی می توان آنها را به دسته های مختلفی تقسیم بندی نمود. که این عوامل و ویژگی ها عبارتند از:

- تلاش و ایثارگری در راه حفظ کین نظام جمهوری اسلامی ایران.
- انجام مطالعات و تحقیقات علمی در زمینه های مختلف و انتشار آنها در سطح ملی و بین المللی.
- شرکت در کنفرانس ها و سمینارهای بین المللی و ارائه مقالات تخصصی.
- دریافت نشان های لیاقت و خدمت.
- ارائه ابتکارات و ابداعاتی که در بهبود شرایط سازمان و کشور مؤثر باشند.
- احراز مقام کارمند یا مدیر نمونه در سطح سازمان یا کشور.
- دریافت احکام تقدیر و جوایز.
- .....

ویژگی های یاد شده، جزو امتیازات و ویژگی های فردی در هر نظام پرداختی می بایست پیش بینی شده باشد و دامنه آنها به درجه اهمیت ویژگی های مذکور بستگی دارد. بر این اساس، ضمن رعایت و توجه به مقررات مصوب که در مورد برقراری امتیاز تشویقی ایثارگران وجود دارد، چگونگی انطباق مقررات مذکور با نظام جدید نیز مد نظر قرار گرفته و برای سایر ویژگی های فردی نیز حسب مورد، حداقل و حداکثر امتیاز

پیش بینی شده باشد. در ارتباط با امتیازات این عامل می توان به صورت مستقل، ولی توصیه می شود از مجموع امتیازات فردی تجاوز ننماید.

**۹-۹- عوامل اصلی و فرعی شغلی در نظام ارزشیابی امتیازی**

ارزشیابی مشاغل بر اساس روش های امتیازی بر مبنای سنجش و مقایسه عوامل اصلی و فرعی مرتبط با وظایف و مسئولیت های شغلی که متضمن مراحل از تجزیه و تحلیل شغل است که ضمن آن هر شغل به عوامل متشکله تجربه و با دقت بررسی و تعیین می شود که عوامل اصلی به چه نسبت در انجام وظایف مؤثر است و برآن اساس عوامل فرعی به چه میزان مؤثر و قابل ارزیابی است که تعاریف و نحوه ارزیابی و معیارهای هر کدام به شرح زیر است.

**۹-۱۰- عوامل مسئولیت ها و امتیازات و نحوه ارزیابی**

اصولاً انجام هر نوع فعالیتی نیاز به مراقبت و کنترل دارد. البته انجام این مراقبت و شدت وضعیت آن به چگونگی وظایف و مسئولیت ها و شرایط خاص سازمان مربوط بستگی دارد، که از چه میزان حساسیت یا ویژگی های خاصی برخوردار است. به هر حال باید گفت بدون مراقبت، هیچ فعالیتی انجام شدنی نیست. اگر چه بخشی از مراقبت ها ممکن است در اثر مهارت و تداوم ظاهراً در انجام فعالیت به کار گرفته نشوند همچنین می توان مسئولیت را این گونه تعریف نمود:

[مسئولیت عبارت است از کلیه اقدامات و تعهداتی که شاغل به سبب انجام وظایف شغلی در قبال افراد یا اشیاء یا ضوابط یا یک مجموعه سازمانی مرتبط با شغل خود به عهده دارد] به عبارت دیگر مسئولیت شغلی، متصدی شغل را در قبال مواردی که انجام آن شغل با آن «موارد» مرتبط است قرار می دهد. اگر فعالیت های شغلی در راه رسیدن به یک هدف با احساس مسئولیت انجام شود، شغل به خوبی انجام خواهد شد. مسئولیت عموماً متناسب از اختیاراتی است که شاغل مجاز است در مورد نظارت افراد تحت سرپرستی (نیروی انسانی)، دارایی ها و اموال (ابزار، وسایل و تجهیزات کار)، منابع مالی، تعیین خط مشی ها و روش ها، رعایت مقررات ایمنی و احتیاطی، حفاظت اسناد، اطلاعات و مدارک، تماس و ارتباط و ... اعمال نماید. ضمناً مسئولیت های مختلف مترتب بر یک شغل، موجب تحمل فشارهای روحی است که با توجه به احتمال بروز پیامدهای ناگوار، اشتباهات و خسارت های ناشی از آنها به شاغل وارد می شود. در نتیجه به عنوان عامل مؤثر در شغل در نظر گرفته می شود و بر اساس معیارها و ارزیابی مناسب برای جبران آنها مورد توجه است و توجه شود که مجموع درصد این عامل ۳۰ تا ۴۵ درصد کل امتیازات باشد. توزیع امتیازات به عوامل فردی بستگی به شرایط خاص سازمانی دارد که حداکثر ۲۰ تا ۱۰ درصد برای هر عامل توصیه می گردد.

انواع و شرایط مسئولیت در نحوه ارزیابی و امتیازات عوامل فرعی این عامل عبارتند از:  
عوامل فرعی عامل مسئولیت: انجام وظایف مترتب بر هر شغل، در بردارنده مسئولیت هایی است که شاغل در ارتباط با آنها به مقام مافوق و سازمان مربوط پاسخگوست. تقسیم این عامل به عوامل فرعی، به



تنوع مشاغل سازمان، تنوع فعالیت ها و گستردگی آنها بستگی دارد. لیکن به صورت معمول این عامل به عوامل فرعی زیر تقسیم می شود:

- مسئولیت سرپرستی نیروی انسانی (مستقیم - غیرمستقیم)
- مسئولیت مالی (دارایی های سرمایه ای)
- مسئولیت دارایی های هزینه ای
- مسئولیت حفظ ایمنی و سلامتی دیگران
- مسئولیت ایجاد برقراری و ارتباط و تماس با دیگران
- مسئولیت سرپرستی، تهیه، جمع آوری اسناد و گزارشات (نگهداری یا بهینه سازی سیستم های نرم افزاری)
- مسئولیت توضیح، تفسیر، تعیین خط مشی ها، تدوین روش ها و برنامه ها
- مسئولیت سرپرستی، بهره برداری و نگهداری از امکانات سخت افزاری

عوامل فرعی  
عامل مسئولیت

**الف) عامل مسئولیت سرپرستی نیروی انسانی (مستقیم - غیر مستقیم):** این عامل به ماهیت وظایف و مسئولیت های مشاغل مربوط است که در شرح شغل آنها مسئولیت های سرپرستی بر کار دیگران پیش بینی شده است که بدون این مسئولیت عملاً فعالیت انجام نمی شود. سرپرستی عموماً یک یا چند مورد از مراقبت های زیر است:

- هدایت و حمایت برای انجام وظایف و فعالیت های شغلی.
- نظارت و رسیدگی به وظایف دیگران برای حسن انجام آنها.
- کمک و ارشاد دیگران برای انجام وظایف و مسئولیت ها.
- تعلیم و آموزش عملی دیگران هنگام انجام وظایف.
- هماهنگی و تقسیم وظایف و مسئولیت ها بین افراد تحت سرپرستی.
- تعیین اولویت های انجام وظایف و مسئولیت ها.
- برنامه ریزی در زمانبندی در انجام وظایف.
- ارزیابی عملکرد کمی و کیفی افراد با واحدهای تحت سرپرستی.

متصدی شغل، در قبال نتایج حاصل از فعالیت های فوق و عملکرد افراد تحت سرپرستی و نظارت خود، پاسخگوست. امتیاز این عامل با توجه به اهمیت درجه مسئولیت افراد تحت سرپرستی اعم از مستقیم و غیرمستقیم از حیث تعداد افراد می تواند بین ۳ تا ۷ درجه حسب شرایط سازمانی مربوط تقسیم گردد. سرپرستی افراد به دو طریق مستقیم و غیرمستقیم اعمال می شود. امتیاز این عامل مربوط به وظایف مدیریتی و سرپرستی که در ماهیت شرح وظایف مدیران و سرپرستان از جمله کنترل، نظارت، برنامه ریزی، تعیین خط مشی، تصمیم گیری و ... مربوط نمی شود و در یک نظام پرداخت مطلوب امتیازات این وظایف را عمدتاً به عنوان فوق العاده های مدیریتی و سرپرستی پیش بینی می نمایند.

**سرپرستی مستقیم و غیرمستقیم:** در سرپرستی مستقیم، سرپرست در قبال انجام هر یک از وظایف مرتبط که در قسمت قبلی تعیین گردیده، بدون واسطه مسئولیت دارد. ولی در سرپرستی غیرمستقیم،

سرپرست در قبال انجام هر یک از وظایف مورد نظر برای افراد تحت سرپرستی خود، با واسطه، مسئولیت دارد. میزان و درجه اهمیت این عامل بر مبنای شرایط خاص هر مؤسسه می تواند متفاوت باشد که حسب مورد در واحدهای ساده و اجرایی صرف بر اساس تعداد نفرات شاغل، ولی در مؤسساتی که کارهای متنوع و پیچیده دارند یا با تقسیم بندی کارهای ساده، نسبتاً ساده، نسبتاً مشکل، کارهای نسبتاً پیچیده و یا در بخش دولتی، به شرح زیر می توان تعیین نمود.

**معیارهای اندازه گیری:** میزان و درجه اهمیت این عامل بر مبنای معیارهای تنوع و پیچیدگی مشاغل و تعداد افراد تحت سرپرستی به قرار زیر تعیین می شود:

**تنوع و پیچیدگی مشاغل:** مشاغل تحت سرپرستی شاغل، اعم از سرپرستی مستقیم و غیر مستقیم از حیث تنوع و پیچیدگی را می توان به شرح زیر طبقه بندی نمود:

**۱. مشاغل ساده خدماتی:** مشاغلی هستند که در شرح وظایف و مسئولیت های عمده و اصلی آنها انجام خدمات ساده و عادی گنجانده شده است. مانند نگهبان، سرایدار و ... که تصدی آنها غالباً نیاز به مدرک تحصیلی دانشگاهی ندارد و نیاز به دوره های آموزشی و تخصصی ویژه نیز ندارد. اطمینان و صحت عمل در شرایط این گونه مشاغل از عوامل اصلی تصدی احراز آنهاست و اصولاً برای تصدی این مشاغل مدرک پایان دوره اول متوسطه کفایت می کند.

**۲. مشاغل خدماتی فنی ساده:** مشاغلی که وظایف و مسئولیت های اصلی آنها انجام کارهای فنی و حرفه ای است، نظیر: مکانیسین، راننده، تصدی این قبیل مشاغل نیاز به مدارک خدماتی فنی ساده و حرفه ای با استاندارد ویژه دارد که اصولاً توسط مراجع رسمی مانند سازمان آموزش فنی و حرفه ای صادر می گردد.

**۳. مشاغل تکنیسین و کمک کارشناسی:** مشاغلی است که وظایف و مسئولیت های اصلی و عمده آنها انجام کارهای تقریباً دشوار اداری، فنی و یا حرفه ای است که از یک سلسله اعمال و وظایف نیمه تخصصی نسبتاً ساده تشکیل شده است و مستلزم اعمال قضاوت در سطح جزئی، اخذ تصمیمات جزئی در حدود ضوابط و مقررات موضوعه و اختیارات تفویض شده می باشد. که تصدی این گونه مشاغل اصولاً نیاز به مدرک تحصیلی بالاتر از دوره اول متوسطه دارد.

**۴. مشاغل کاردانی:** مشاغلی که تصدی وظایف و مسئولیت های اصلی و عمده آنها انجام کارهای نیمه تخصصی نسبتاً پیچیده را در بر می گیرد که مستلزم استقلال نسبی در اعمال قضاوتند، یا انجام کارهای نسبتاً دشواری است که با وجود مشخص بودن روش های کاری، تقریباً پیچیده است. احراز تصدی این گونه مشاغل اصولاً به داشتن حداقل مدرک تحصیلی کاردانی، نیاز دارد.

**۵. مشاغل کارشناسی:** مشاغلی است که وظایف اصلی و عمده آنها انجام کارهای تخصصی و دشوار در یکی از زمینه های علمی، فنی، حرفه ای، اداری، مالی و ... می باشد و انجام اینگونه مشاغل نیاز به اعمال قضاوت و اخذ تصمیم مستقل دارد، مانند سرپرستی بخشی از سازمان در سطح مدیریت پایه (رئیس اداره، رئیس قسمت، رئیس گروه و ...) که حداقل نیاز به مدارک تحصیلی در مقطع کارشناسی دارد.



**۶. مشاغل تخصصی عالی:** وظایف اصلی مشاغل تخصصی عالی دربر گیرنده اجرای طرح ها و برنامه های تخصصی در زمینه های گوناگون علمی، فنی، حرفه ای، اداری، مالی و ... است و ایفای وظایف شغلی مستلزم ابتکار عمل، ابداع روش ها و شیوه های جدید و اتخاذ تصمیماتی با تأثیرات گسترده و فراگیر می باشد. احراز اینگونه مشاغل تخصصی عالی مانند سرپرستار، پزشک و تخصص های گوناگون دیگر مانند معاون مدیرکل، مدیران واحدهای اجرایی و ... مستلزم دارا بودن تحصیلاتی در سطح کارشناسی ارشد و بالاتر می باشد.

**۷. مشاغل سرپرستی:** مشاغلی هستند که تصدی آنها نیاز به اخذ تصمیمات محدود نظارتی، کنترل و برنامه ریزی می باشد و سایر وظایف سرپرستی در شرح وظایف و مسئولیت های آنان پیش بینی شده است. ولی به هر حال این مشاغل مدیریتی نیستند. مانند رئیس اداره، رئیس گروه، رئیس قسمت، یا مشاغل همتراز دیگر.

**۸. مشاغل آموزشی، پژوهشی و ستادی:** مشاغلی هستند که وظایف اصلی آنها تهیه و تدوین قوانین، ضوابط، مقررات و ایجاد خط مشی ها و روش های جدید یا اصلاح شیوه های موجود است مانند مدیران و مسئولان بخش های ستادی، پژوهشگران و کارشناسان و یا مشاغلی که برای انجام وظایف خود به ایجاد تماس و ارتباط در دستگاه متبوع و یا در سطح ملی و منطقه ای و بین المللی داشته باشند. هم چنین مشاغلی که مسئولیت مستقیم هدایت و حمایت، تعلیم و آموزش کمک و ارشاد، نظارت و تعیین اولویت ها و برنامه ریزی ارزشیابی عملکرد افراد تحت نظارت خود را، به صورت مستقیم بر عهده دارند، مانند آموزگاران، دبیران، یا مدرسین و استادان مؤسسات آموزش عالی، دانشکده ها و دانشگاه ها که مستمراً به انجام این گونه مسئولیت های پژوهشی و ستادی می پردازند، و یا مدیران و معاونین این گونه مؤسسات، که به صورت غیر مستقیم و با واسطه، این وظایف را انجام می دهند.

**۹. مشاغل مدیریتی:** مشاغلی که وظایف اصلی آنها شامل اجرای برنامه های تخصصی در زمینه های فنی، حرفه ای، اداری، مالی و ... است و انجام این گونه وظایف مستلزم ابتکار عمل، ابداع و اخذ تصمیمات وسیع می باشد و در شرح وظایف آنها مدیریت بخشی از سازمان در سطح مدیریت میانی (اداره کل، معاونت اداره کل و پست های همتراز) پیش بینی شده باشد.

**(ب) عامل مسئولیت مالی (دارایی های سرمایه ای)**

**تعریف عامل:** این عامل معرف حدود مسئولیت مراقبت و قضاوت در مورد دریافت، پرداخت، کنترل، هزینه کردن، حق استفاده از نقدینگی، اوراق بهادار، تصویب هزینه های جاری و سرمایه ای، صدور دستور خرید و فروش اموال و دارایی ها، سفارش تهیه و تدارک اجناس و همچنین مسئولیت نهایی در قبال هزینه های ناشی از اجرای قراردادهاست. در ایفای این مسئولیت ها، وظیفه امضاء اسناد مالی و بانکی و چک ها و قراردادهای نیز به عهده متصدیان این قبیل مشاغل است.

این عامل مشاغلی را نیز که در شرح وظایف آنها مسئولیت تشخیص، کسب و وصول درآمد پیش بینی شده باشد، شامل می شود.

**معیارهای اندازه گیری:** میزان و درجه اهمیت این عامل بر مبنای حدود مسئولیت (مستقل و مشترک) و میزان اختیار متصدیان مشاغل در صدور مجوز هزینه و ایجاد تعهدات مالی تعیین می شود. این عامل را می توان به ۸ درجه از درجه یک درحد ارزش و میزان بر حسب واحد پول و نوع مسئولیت البته به صورت مستقل یا مشارکتی تا بالاترین سطح ارزش ریالی مستقل و مشارکتی تقسیم نمود و توصیه می شود که حداکثر ۱۵ درصد از امتیازات بررسی به این عامل تخصیص داده شود.

**(پ) عامل مسئولیت (دارایی های هزینه ای)**

**تعریف عامل:** این عامل در مورد مشاغلی صادق است که متصدیان آنها مسئولیت حفظ دارایی های نقدی را داشته باشند.

معیارهای اندازه گیری و درجات عامل: این عامل مشاغلی را که در شرح وظایف آنها برنامه ریزی و کنترل برای حفظ و نگهداری دارایی های جاری پیش بینی شده است. شامل می شود. معیارهای اندازه گیری این عامل با توجه به میزان اهمیت بر مبنای ارزش ریالی دارایی ها و نگهداری آنها در حیطه وظایف متصدی شغل مربوط، تعیین می گردد. این عامل را نیز همانند عامل فرعی قبلی می توان در ۸ درجه تقسیم نمود. البته ضروری است امتیازهای این عامل از عاملی قبلی بیشتر باشد. به دلیل دارایی های جدید، نوع فعالیت به صورت روزمره، مطرح است و طبیعتاً مسئولیت های بیشتری متوجه شاغل آن است.

معیارها	شاخص ها	
نقش مشاغل	بهره برداری، تشخیص و نگهداری	سرپرستی، بهره برداری، برنامه ریزی، بهره برداری، تشخیص و نگهداری
ارزش تجهیزات	متوسط	زیاد
میزان خسارت احتمالی	کم / متوسط	زیاد

درجات این عامل: با توجه به معیارهای جدول بالا، میزان و ارزش این عامل را می توان در حد ۳ الی ۷ درجه تقسیم نمود که توصیه می شود در حد ۵ درجه تقسیم شود که قابل سنجش و اندازه گیری باشد.

**(ت) عامل مسئولیت حفظ ایمنی و سلامتی دیگران**

این مسئولیت مراقبت در قبال سلامتی جسمانی و روانی افرادی است که به نوعی در معرض کار شاغل قرار می گیرند بنابراین شامل مشاغلی است که ماهیت وظایف و مسئولیت های آنان معرف اعمال دقت و مراقبت توسط شاغل برای حصول اطمینان از ایمنی دیگران و پیشگیری از آسیب دیدگی و بیماری جسمی آنان یا وادار کردن افراد به رعایت و اجرای قوانین، ضوابط و مقررات ایمنی و بهداشتی در محیط کار است، شاغلین این گونه مشاغل باید با آشنایی و آگاهی از چگونگی احتمال وقوع و نوع خطرات و حوادث برای دیگران رعایت نکات ایمنی و بهداشتی و غیره را بنمایند.

**معیارهای اندازه گیری:** میزان و درجه اهمیت این عامل بر مبنای شدت صدمات (جزیی، جدی، وخیم) و تعداد افرادی که در معرض خطرهای احتمالی هستند، (کم، معدود، زیاد) یا میزان دقت و مراقبت (قابل اعمال معمولی، قابل ملاحظه) و همچنین درجات این عامل با توجه به شرایط خاص و نیز سادگی یا



دشواری ضوابط و مقررات تعیین می شود که می توان آنها را بر حسب ضرورت به درجات مختلف تقسیم بندی نمود.

### ث) عامل مسئولیت ایجاد و برقراری ارتباط و تماس با دیگران

این مسئولیت در مواردی معنی پیدا می کند که نوع و شکل آن ایجاب کند که شاغل با افراد یا واحدها یا ارگان های دیگری به استثنای سازمان متبوع در ارتباط باشد، این مسئولیت نیز همانند سایر مسئولیت ها چگونگی مراقبت با دیگران را در ارتباط با موارد زیر مطرح می کند:

- با چه کسانی ارتباط دارد؟

- چه نوع ارتباطی دارد؟

- چرا ارتباط دارد؟

- نحوه هماهنگی و ارتباط وی تا چه حد در اهداف شغل و سازمان تأثیر دارد؟

ضمناً لازم به ذکر است که این مسئولیت در شرح وظایف بسیاری از مشاغل پیش بینی نشده است و لزومی هم ندارد. لیکن در برخی از مشاغل هم اثرات تعیین کننده ای در سرنوشت سازمان دارد. همانند مشاغل مدیریت روابط عمومی و مدیریت ستادی در سطح ملی یا مدیریت عامل. لذا این مورد معرف میزان مسئولیت شاغل درباره برقراری ارتباط و تماس درون و برون سازمانی به منظور زمینه سازی، هماهنگی، حصول توافق و انجام مذاکره و مشاوره و تبادل اطلاعات است.

معیارهای اندازه گیری: میزان و درجه اهمیت این عامل بر مبنای سطح تماس فرد با چه افرادی در چه سطحی، افراد عادی، مدیران، مقامات و ... و با چه هدفی (مبادله اطلاعات، هماهنگی، جلب مشارکت و توافق و ...) نوع تماس (روزمره، منظم، اتفاقی و ...) انجام می گیرد. درجات این عامل بستگی به نوع و شرایط سازمانی، می تواند به درجات لازم تقسیم گردد. معمولاً این عامل به پنج درجه تقسیم می شود که بستگی به تماس های روزمره، به طور منظم، مهم و ... دارد.

معیارها		شاخص ها	
سطح تماس	افراد عادی	مدیران در سطوح مختلف	مقامات داخلی و خارج سازمان
هدف تماس	تبادل اطلاعات و دریافت یا ارائه رهنمود	مذاکره و مشاوره و هماهنگی	جلب در امر همکاری و مشارکت
تناوب تماس	روزمزد	متناوب	موردی و اختصاصی
درجه اهمیت تماس	محدود	مهم	عمده

### ج) عامل مسئولیت سرپرستی، تهیه، تصدیق و جمع آوری، نگهداری اسناد و گزارش ها

این مسئولیت چگونگی مراقبت در ماهیت برخی از مشاغل است که ایجاب می کند، شاغلین آنها موظف به انجام اقداماتی در زمینه های مذکور باشند و در مقابل این وظایف مسئولیت پاسخگویی داشته باشند و باید فرد مراقب باشد به موقع اقدام کند، اطلاعات صحیح ارائه نماید، اقدامات در راستای اهداف شغل باشد تا موجب افزایش کارایی و بهره وری شود. در راستای موارد فوق ممکن است اقدامات زیر انجام شود: تهیه

گزارشات لازم، تهیه طرح ها و نقشه های لازم، جمع آوری اطلاعات و سایر موارد. لیکن در چارچوب ضوابط و مقررات این عامل در برگیرنده مسئولیت هایی است که شاغل برای گردآوری، ثبت و ضبط، طبقه بندی، تجزیه و تحلیل آمار و اطلاعات و تهیه یا ترجمه گزارش ها، متون، نقشه ها و نمودارها در زمینه های عملیاتی، مالی، فنی، علمی پرسنلی و یا برای بررسی و تصویب و ارائه آنها، بر عهده دارد.

معیارهای اندازه گیری: میزان و درجه اهمیت این عامل را بر مبنای معیارهایی مانند طبقه بندی اسناد و گزارش ها به سطوح عادی، محرمانه، خیلی محرمانه، حیطة تأثیر آنها با درجه بخشی از سازمان، کل سازمان و خارج از سازمان و نقش شاغل شیوه گردآوری، ثبت و نگهداری اسناد و گزارش ها را می توان حسب شرایط سازمانی به درجات مختلف تقسیم نمود.

معیارها		شاخص ها	
سطح جنبه سنوات و گزارش	عادی	محرمانه	خیلی محرمانه
حیطه تأثیرگذاری	بخشی از سازمان	کل سازمان	خارج از سازمان
نقش یا نوع طبقه مشاغل	گردآوری و ثبت و ضبط و نگهداری	تهیه و تنظیم	تأیید یا تصدیق مأمور

### چ) عامل مسئولیت توضیح، تفسیر و تعیین خط مشی ها، روش ها و برنامه ها

این عامل چگونگی مراقبت شاغل در قبال خط مشی ها، سیاست ها، طرح ها، برنامه ها و یا روش های مورد نیاز برای کارآمد کردن امور اجرایی، عملیاتی، پژوهشی و تحقیقاتی و مدیریتی را به عهده دارد. معیارهای اندازه گیری: میزان و درجه اهمیت این مسئولیت بر مبنای معیارهایی از قبیل نوع وظیفه تفسیر، طراحی، برنامه ریزی، تدوین و ارائه، نقش شاغل، (همکاری و مشارکت یا مشاوره و نظارت) قلمرو تأثیر یک واحد یا کل سازمان یا بیرون سازمان و حدود مسئولیت محدود، عمده، وسیع تعیین می شود. درجات این عامل با توجه به شرایط و ماهیت وظایف و مسئولیت شاغل می توان حسب شرایط سازمانی و اصول خط مشی ها و نوع واحد ستادی صنعتی به درجات مختلف تقسیم نمود.

### ح) عامل مسئولیت سرپرستی، بهره برداری و نگهداری از امکانات و سخت افزارها

این مسئولیت نیز همانند مسئولیت حفظ دارایی های جدید در ارتباط با نحوه بهره برداری و حفاظت و نگهداری امکانات سخت افزاری است. بنابراین در مورد مشاغلی صادق است که شاغل مسئولیت سرپرستی، بهره برداری، برنامه ریزی بهره برداری حفاظت و نگهداری و اتخاذ تدابیر و تجهیزات و یا بهبود روش ها و ضوابطی که از بروز خسارت به تجهیزات جلوگیری به عمل آورده و انجام تعمیرات ماشین آلات، تجهیزات فنی، کارگاهی، آزمایشگاهی و نظایر آن را بر عهده داشته که از بروز حوادث و ایجاد خسارت و زیان به دارایی ها پیشگیری کند و در زمینه برنامه ریزی تعمیرات و سرویس های ادواری و تعویض قطعات فنی مشارکت می کند. درجه مراقبت در این موارد تعیین کننده درجه مسئولیت است، هر چه مراقبت بیشتری لازم باشد، امتیاز بیشتری تعلق می گیرد.

معیارهای اندازه گیری: میزان و درجه اهمیت این عامل بستگی به میزان بالقوه خسارت، تعداد تجهیزات و ماشین آلات و ابزارها با معیارهای متوسط، زیاد و خوب و خیلی خوب و نقش شاغل در بهره برداری تعمیر



۹-۱۲- تلاش ها و کوشش های مورد نیاز شغل

انرژی شاغل به دلیل ماهیت وظایف و مسئولیت هایی که در قالب فعالیت ها و کوشش های روانی، فکری، ذهنی، تمرکز حواس و یا تلاش های جسمانی در جهت انجام وظایف شغلی صرف می کند، به عنوان عوامل شغلی تلاش ها و کوشش ها در کاربرد دقت و تمرکز ذهنی، تلاش ها و کوشش های جسمانی و فیزیکی در اجرای وظایف و مسئولیت ها دسته بندی می شوند.

عموماً امتیازات این عامل بین ۵ تا ۳۰ درصد کل امتیازات را شامل می شود.

عامل تلاش و کوشش که وابسته به تلاش های جسمانی و فکری و ذهنی هستند به قرار زیر خلاصه می شوند:

الف) عامل تلاش های ذهنی و فکری (دقت و تمرکز)

انجام وظایف و مسئولیت های شغل ایجاب می کند که شاغل با دقت و تمرکز حواس همیشگی، انجام وظیفه نماید. از این رو چون فعالیت های ذهنی و فکری که در ارتباط با انجام وظایف ضروری است، تمرکز و به کارگیری قوای مذکور و استمرار آن موجب خستگی روحی یا ذهنی شاغل می شود، که باید به عنوان یک عامل در نظام مد نظر قرار گیرد.

معیارهای اندازه گیری و درجات عامل: درجه اهمیت این عامل بر اساس معیارها، (ساده و معمولی، تکراری و یکنواخت، متنوع و مرتبط)، میزان دقت و زمان تمرکز (عادی، کوتاه و قابل ملاحظه، متعارف و متوسط، زیاد) و میزان خستگی ذهنی، (محدود، قابل ملاحظه، بسیار زیاد) سنجیده می شود. درجات این عامل با توجه به شرایط مورد نیاز شغل می تواند حسب مورد به درجات مختلف تقسیم گردد. که با توجه به جدول زیر اصولاً بین ۴ تا ۶ درجه تقسیم می گردد.

شاخص ها		معیارها	
متنوع و مرتبط	تکراری و یکنواخت	ساده / معمولی	نوع وظیفه
زیاد	متعارف / متوسط	عادی / کوتاه / قابل ملاحظه	میزان دقت / زمان تمرکز
بسیار زیاد	قابل ملاحظه	محدود	میزان خستگی ذهنی

ب) عامل تلاش های جسمانی و فیزیکی

این عامل میزان فعالیت های بدنی مصروفه برای انجام وظایف شغلی را نشان می دهد که عبارت است از تمرکز فعالیت ها روی یک یا چند عضو از اعضاء مختلف بدن مانند، دست و پا که تکرار آن موجب خستگی، فرسودگی جسمی و احیاناً عوارضی برای شاغل می شود.

معیارهای اندازه گیری و درجات عامل: درجه اهمیت این عامل بر مبنای نوع فعالیت های مصروفه و زمان آنها تعیین می شود. تلاش هایی مانند انجام یک فعالیت سبک که موجب خستگی می شود نظیر بالا و پایین رفتن از پله ها، خم و راست شدن، ایستادن سرپا به صورت متناوب و نشستن یکنواخت مستمر یا فعالیت های نیمه سنگینی که ممکن است موجب صرف نیروی جسمانی زیاد و خستگی قابل ملاحظه شاغل

و نگهداری، سرپرستی و برنامه ریزی امور مذکور دارد که با معیارهای چگونگی و شرایط تعمیر و نگهداری، نوع و شرایط سرپرستی و برنامه ریزی در نحوه استفاده از این امکانات مرتبط است.

۹-۱۱- عامل ویژگی های شغلی

حدود اختیارات شاغل در زمینه به کارگیری قوه ابتکار در انجام وظایف شغل و حدود استقلال وی در قضاوت و تصمیم گیری، هم چنین از حیث تعدد و تنوع فعالیت های مترتب بر شغل و میزان مهارت شاغل جهت انجام آنها متفاوتند. این تفاوت ها با دو عامل فرعی «حدود اختیارات» و «پیچیدگی وظایف» شغل طبقه بندی می شوند. حدود امتیازات این عوامل را می توان بین ۲۰ تا ۴۰ درصد امتیازات شغلی منظور نمود.

الف) **حدود اختیار در قضاوت و تصمیم گیری:** این عامل معرف و مبین میزان اختیار و اقتدار شاغل و به همان نسبت دامنه قضاوت تصمیم گیری در امور محوله، به اعتبار شغل خود می باشد. به عبارت دیگر هر قدر شاغل به راهنمایی، هدایت و نظارت مستقیم سرپرست نیاز داشته باشد و یا برای انجام وظایف شغلی به دستورالعمل ها و روش های مدون بیشتری مراجعه کند، اختیار محدودتری در قضاوت و تصمیم گیری دارد و به همان نسبت از امتیاز کمتری برخوردار می شود.

معیارهای اندازه گیری و درجات عامل: میزان مراجعات شاغل به سرپرست و مقام مافوق یا مراجعات وی به دستورالعمل ها و روش های مصوب جهت دریافت رهنمودها و تعلیمات لازم برای انجام وظایف شغلی و همچنین میزان نظارت که سرپرست مقام مافوق بر کار وی اعمال می کند. نشان دهنده حدود اختیارات شاغل برای قضاوت و تصمیم گیری و کاربرد ابتکارات شخصی او در انجام وظایف شغلی است. مبانی معیارهای اندازه ای این عامل را می توان به شرح جدول زیر خلاصه کرد:

معیارها			دفعات مراجعه	
میزان مراجعات به مافوق	مستمر	متناوب	به ندرت	به ندرت
میزان مراجعات برای دریافت دستورات	مستمر	متناوب	به ندرت	به ندرت
میزان نظارت مافوق بر عملکرد	مستمر	متناوب	به ندرت	به ندرت

درجات این عامل را می توان به نسبت بهینه شرایط سازمانی بین ۳ تا ۵ درجه تقسیم نمود.

ب) **عامل پیچیدگی وظایف:** انجام وظایف در مشاغلی که دارای مسئولیت های متعدد و پیچیده، یا با استانداردهای کمتری باشند، به مهارت های بیشتری نیاز دارد. لذا این عامل یکی از عوامل اثرگذار در انجام وظایف شغلی تلقی می گردد. اصولاً درجات این عامل را با توجه به معیارهای مؤثر و حسب شرایط کاری می توان بین ۳ الی ۵ درجه تقسیم نمود و میزان امتیازات بیشتر و درصد بیشتری برای آنان منظور داشت. معیارهای ارزش گذاری: تنوع و تعدد درجات، استانداردهای پیچیدگی وظایف شغلی به عنوان معیارهای اندازه گیری درجات عامل پیچیدگی وظایف انتخاب شده اند که می توان به شرح جدول زیر خلاصه کرد.

معیارها				شاخص ها	
تعدد و تنوع وظایف	کم	تاحدودی	زیاد	بسیار زیاد	
استانداردپذیری وظایف	زیاد	تاحدودی	کم	هیچ	



گردد را در بر دارد. فعالیت هایی از قبیل جابجایی و تعویض قطعات، انجام کارهای عمرانی، رانندگی سبک، کارهای فرسایشی یا فعالیت های سنگین، صرف نیرو و خستگی بسیار زیادی را اقتضا می نماید.

درجات این عامل بستگی به سازمان، نوع کار ساده و معمولی، معمولی تکراری، تنوع وظایف اعم از مرتبط یا غیرمرتبط و شرایط این عامل با توجه به نوع فعالیت ها: ایستادن - نشستن و برخاستن - حمل اشیاء - حمل یا بلند کردن اشیاء، بالا و پایین رفتن، خم و راست شدن، که بر اساس درصد زمان فعالیت های جسمانی به کل مدت زمان کار تا ۶ درجه تقسیم می شود.

### ۹-۱۳- عامل شرایط ناشی از وظایف و مسئولیت های شغلی

شرایطی است که در آن احتمال بروز خطرات و آسیب های ناشی از انجام وظایف و مسئولیت های شغلی وجود دارد. مانند وجود شرایط نامطلوب فیزیکی و روحی روانی ناشی از تصدی مشاغل در زندان ها، ندامتگاه ها، آسایشگاه های روانی و ... یا تصدی مشاغل در معادن و ...

خطرات فیزیکی در مجموع به خطرهای اطلاق می شود که در محیط کار اجتناب ناپذیر است و اثرات ناخوشایند آن بر شاغل موجب می شود که جزو عوامل اساسی در ارزشیابی شغل منظور شوند. شرایط ناشی از وظایف و مسئولیت های شغلی به دو بخش: شرایط فیزیکی محیط کار و نیز میزان خطرات ناشی از شغل، تقسیم می شود:

**الف) عامل خطرات ناشی از ماهیت وظایف و مسئولیت های شغلی:** وظایف و مسئولیت ها و یا شرایط و نوع کار برخی از مشاغل به گونه ای است که با وجود رعایت موازین و مقررات بهداشتی، ایمنی و حفاظتی، شاغل در معرض خطرها و صدمه های روحی/ روانی، جسمی و یا ابتلاء به امراض گوناگون قرار می گیرد و از آنجا که این قبیل خطرها با ایفای وظایف شغلی ارتباط مستقیم دارد، به عنوان خطرهای ناشی از شغل تلقی می شوند.

این خطرات از حیث تأثیرگذاری در پیشنهاد شغل به دو بخش تقسیم می گردند که تحت عناوین فرعی بیماری ها و صدمات ناشی از شغل نامیده می شوند این خطرات می توانند بیماری های روحی و روانی، جراحات های سطحی، یا عمیق، نقص عضو جزئی یا کلی، احتمال مرگ و امراض حرفه ای و شغلی را به دنبال داشته باشند.

معیارهای اندازه گیری: معیارهای اندازه گیری این عامل و درجات آن با توجه به شرایط خاص می توان بین حداقل ۳ و حداکثر ۵ درجه تقسیم نمود.

**الف-۱) بیماری های ناشی از شغل:** بیماری های ناشی از شغل را حداقل ۳ درجه می توان تقسیم نمود. درجه «عادی»، مربوط به بیماری هایی که ابتلاء به آنها عمومیت دارد؛ اما شاغل به سبب انجام وظیفه شغلی بیشتر در معرض خطر ابتلاء قرار می گیرد مانند پادرد - کمردرد و ... درجه «سخت و دشوار» که شاغل در معرض ابتلاء به بیماری های عفونی، عصبی و مانند امراض ریوی و رماتیسم قرار می گیرد، و درجه «خطرناک» که بیماری هایی صعب العلاج و یا غیرقابل درمان مانند هپاتیت، بیماری های روانی را شامل می شود.

**الف-۲) صدمات ناشی از شغل:** ماهیت وظایف و مسئولیت های شغل به گونه ای است که بر اثر بروز حوادثی در محیط کار به متصدی شغل وارد می شود و می تواند به سه درجه عادی، مانند صدمات و یا جراحات سطحی که احتمال وقوع آنها عادی و درمان پذیر است. صدمات «زیاد»، شامل جراحاتی که اثرشان برجای می ماند و «فوق العاده» که به تدریج موجب از کار افتادگی کلی می شود.

**ب) عامل شرایط فیزیکی محیط کار:** این عامل به وجود شرایط ناراحت کننده و ناخوشایند مداوم و مستمر در محیط کار ارتباط دارد که شاغل ناگزیر است تحت آن شرایط، به انجام وظایف بپردازد. معیارهای اندازه گیری و درجات عامل: عوامل و کمیت و کیفیت تأثیر آنها بر مبنای معیارهای زیر تعیین می شود: نوع عامل با توجه به جا و مکان، گرد و غبار، گاز و بخارات، وسایل و تجهیزات، سر و صدا، درجه حرارت (گرما و سرما)، رطوبت، نور و روشنایی، بوی نامطبوع، تنهایی و انزوا، ارتعاش و لرزش، دود، فشار هوا، اشعه مضر، آلاینده های شیمیایی، ارتفاع و عمق و کیفی محیط؛ درجات این عامل را می توان با توجه به شدت فیزیکی و اثرات نامطلوب ناشی از شغل بین ۳ الی ۵ درجه تقسیم نمود.

### ۹-۱۴- روش ارزیابی مشاغل سرپرستی و مدیریتی «روش هی»

یکی از این روش های ارزیابی توسط هی<sup>۱</sup> پایه گذاری شده و روز به روز تکامل یافته است در این شیوه سعی شده که به طور منطقی اولاً مکمل ارزشیابی شغلی به ویژه مشاغل مدیریتی و سرپرستی و ثانیاً نظام پاداش مورد توجه قرار گیرد این روش به شکلی است که دو عامل اصلی در پرداخت، یعنی هم تعیین منطقی درونی یعنی مناسب ترین شیوه ارزشیابی مشاغل و هم منطق بیرونی یعنی امکان مقایسه حقوق و مزایای شغلی را در مقایسه با مشاغل مشابه در سطح سازمان های مشابه را در بر دارد اهداف اصلی این روش اولاً نگهداری و پرورش مدیران، سرپرستان و کارکنان است. ثانیاً ارزشیابی مناسب شغل و ثالثاً ارزشیابی عملکرد شغلی بر پایه معیارهای مشخصی از مسئولیت پذیری و تحلیلگری است که در این مورد اخیر می توان به مراحل زیر اشاره نمود:

۱. تحلیلگری شغل و شاغل که حاصل آن گردآوری اطلاعات با جنبه های شغل افراد بوده که به شرح زیر می باشد.

- هدف های شغل: چرا این شغل در سازمان وجود دارد؟
- ابعاد شغل: شاغل تا چه اندازه عهده دار اصلی کارهای شغلی است؟
- سرشت و دامنه قلمرو مقام: کانون اصلی و فرعی شرح شغل در این طرح مربوط به این جنبه از شغل است که دارای ابعاد اساسی به شرح زیر است:
- چگونگی جای گیری مقام در درون سازمان و پیوندهای مهم سازمانی و برون سازمانی.
- ترکیب کلی ستادشینان که شامل خلاصه کلی از وظایف عمده هر عضو ستادی است که زیر نظر سرپرستی شاغل قرار دارد (اندازه- نوع و علت وجود این وظیفه)



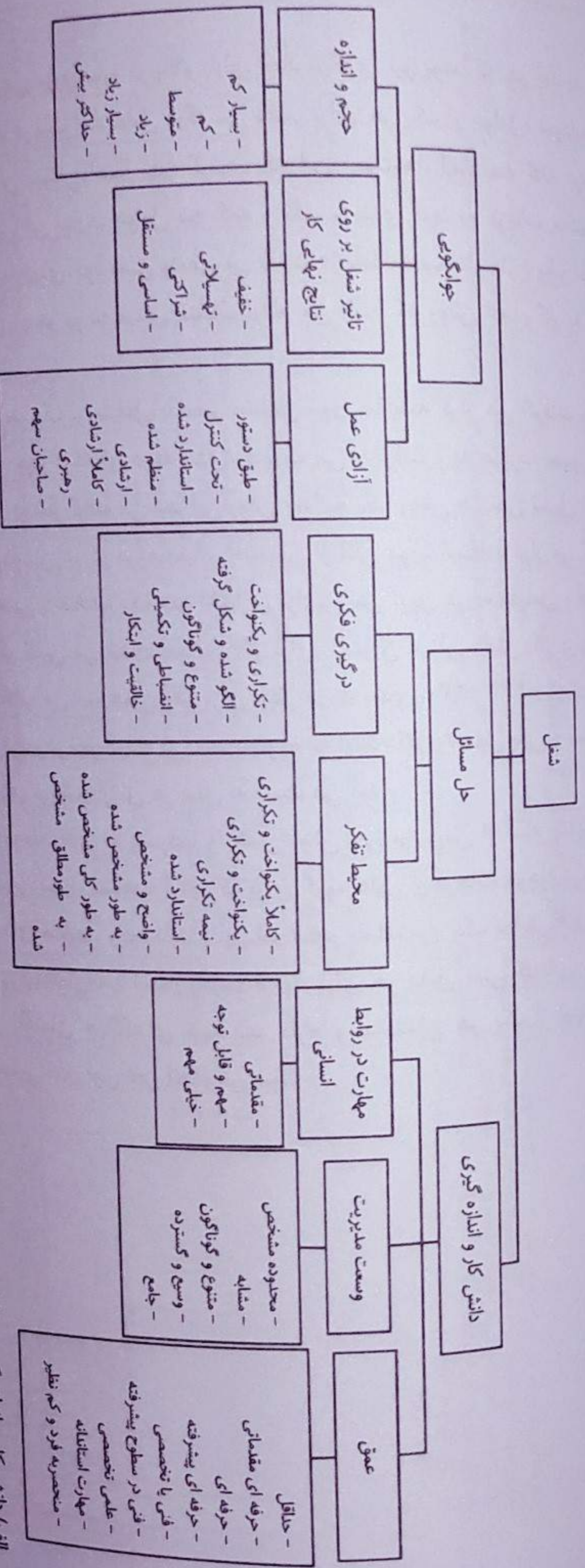
- سرشت کلی دانش فنی، مدیریتی و روابط انسانی مورد نیاز
- سرشت حل مسأله: چه مسائل عمده ای با این شغل حل می شود و تا چه اندازه معین می شود.
- سرشت و منبع نظارت یا آزادی عمل برای راه حل یابی و اقدام: از نوع سرپرستی، رویدادی، حرفه ای یا تخصصی؟

۲. همچنین به اهداف مسئولیت پذیری با توجه به دستاوردهای مورد نظر که از شغل توقع می رود و برای آنها شاغل پاسخگو شناخته می شود، اشاره دارد. که عبارتند از:

۱. فراهم آوردن منابع انسانی، ۲. پرورش کارکنان، ۳. پویایی دانش سازمان، ۴. دستاوردهای مدیریتی از جمله: برنامه ریزی راهبردی، برنامه ریزی تدبیرهای علمی، اجرا و هدایت کارها در دستیابی به هدف ها، بازرسی و نظارت.

علاوه بر بخش های فوق جهت بررسی فرایند این روش باید به مراحل به شرح زیر توجه نمود که عبارتند از:

**الف) بررسی عوامل اصلی و فرعی:** این روش یک نوع ساختار و نظم کلی در زمینه ارزیابی مشاغل را به دست می هد که باید همراه بادرک و دانش کارشناسی از چگونگی ساختار سازمان باشد، که اصولاً کاربردی است تا نظری، و در طی سال های گذشته همواره تحول لازم را نیز پیدا کرده و تکمیل شده است. روش ارزیابی «هی» که قبلاً نیز به آن اشاره شده از زمره روش های کمی است که در واقع از آمیزش دو روش امتیازی و مقایسه عوامل به وجود آمده است. اما در این روش به گونه ای متفاوت با روش امتیازی ارزیابی مشاغل، عوامل اصلی و فرعی مورد ارزیابی قرار می گیرند که این عوامل به شرح زیر تقسیم می گردند که در نمودار ۹-۱ نشان داده شده است.



الف) دانش کار و اندازه گیری: شامل مجموعه ای از مهارت ها و دانش کار (اعم از علمی و یا عملی) است که برای نحوه نسبتاً قابل پذیرش انجام کار، مورد نیاز می باشد. این اندوخته فردی به هر شکلی که کسب شده باشد، برای جوایگویی به نیازهای شغلی ضروری می باشد.

ب) حل مسأله و مشکل گشایی: نسانده مقدار فکر و نیروی خلاقه ای است که برای انجام شغل و اخذ تصمیم و رفع مشکلات آن مورد نیاز می باشد.

پ) جوایگویی: عبارت است از مسئولیت موجود در انجام کار و اثر آن بر روی نتایج نهایی نمودار ۹-۱. میانی طرح ارزیابی مشاغل (هی)



**ب) روش ارزیابی:** هریک از عوامل مورد اشاره در بالا، دارای ابعاد دیگری نیز بوده که هر بُعد به نوبه خود دارای درجات مختلف متداخل با درجات ابعاد عامل دیگر می باشد. برای هر یک از عوامل، نمودارهایی تحت عنوان نمودارهایی تحت عنوان نمودار راهنما تهیه گردیده که این نمودارها، ابعاد سه گانه درجات، امتیازها و تعاریف مربوطه را منعکس می نمایند. عوامل سه گانه و تقسیم بندی آنها به درجات مختلف و اعداد مندرج در نمودارهای راهنما، به خودی خود معنی و مفهومی ندارد، در مطالعه ساختار طرح یک مقیاس تصاعد هندسی با ۱۵ درصد افزایش در هر مرحله مبنای انتخاب ارقام می باشد که روش انجام کار به شرح زیر است:

در مراحل اولیه، اصولاً عوامل هر یک از مشاغل با سایر مشاغل مورد مقایسه قرار می گرفتند و رتبه بندی می شدند سپس با کمک اشل چهار درجه ای درجه بندی، صورت می پذیرفت و به صورت معمول یک درجه اختلاف امتیازی بین دو عامل در نظر گرفته می شد. این روش بعداً به یک روش هندسی تبدیل شد که در آن اختلاف نسبی تقریباً ۱۵ درصد بین هر دو درجه مقیاس هندسی از آنان مورد استفاده قرار می گرفت. مفهوم اختلاف درجه و مقیاس هندسی با انتخاب یک عدد اختیاری برای پایین ترین درجه مقیاس و افزایش ۱۵ درصد برای هر درجه با یکدیگر تلفیق می شدند. بنابراین اگر برای کمترین میزان دانش کار برای یک دسته از مشاغل مثلاً عدد ۲۰۰ انتخاب می شد، همین رقم برای چهار درجه بعدی ۲۳۰ - ۲۶۴ - ۳۰۴ - ۳۵۰، یعنی افزایش ۱۵ درصد برای هر درجه در نظر گرفته می شد. با توجه به اینکه اگر راه حل یابی و مسئولیت پذیری نیز به همین طریق رتبه بندی می شد، ارزش هر شغل به دست می آمد.

تهیه چارچوب نمودار راهنما، مرحله بعدی در پیشرفت و تکامل روش هی بود. پس از آنکه چندین هزار شغل با روش مقایسه عوامل ارزشیابی شدند، مشاهده گردید که برای گروه هایی از درجات موجود در مقیاس عناصر و عوامل هر شغل تعریف های مشابهی وجود دارد. و این امر منجر به استقرار یک نمایش قابل رویت از نتایج ارزشیابی به صورت نظامی شبکه ای و یا نمودار راهنما گردید. برای هر عامل یعنی کاردانی، راه حل یابی و مسئولیت پذیری، نمودار راهنمای جداگانه ای تهیه شد. طرح و ساختمان هر یک از اینها را در نمودارهای (۲ و ۳ و ۴) حسب راهنمایی های فوق قابل انجام می شود.

**شکل ۹-۳. دانش کار و اندازه گیری آن**

اندازه گیری دانش کار: اندازه گیری دانش کار دارای بعد کیفی و کمّی است و گسترش برشی است که در سطح بسیار به اندازه کافی در بسیاری از مشاغل و با اطمینان نسبی به اندازه ای که در سطح دانش بافته شده است، قابل تشخیص است. روشی که در این خصوص استفاده شده است، روشی است که در این مفهوم یعنی کار شبیه مجزای کلی دانش کار لازم برای هر شغل را در نظر گرفته می سازد که همیشه بسیار اکتفا می شود چه مقیاس مطالعه لازم می آید.

تعریف: دانش کار عبارت است از مجموعه ابواب مهارت ها که برای انجام کارهای ارضایی در حد متوسط مورد نیاز است این دانش با افزودن عملی و صلی و به هر کیفیت که به دست آمده باشد، برای بدستگویی و با کاربرد در موارد زیر ضروری است.

- نیاز به دانش کار برای اجرای روش های عملی و فنی تخصصی و نظام های علمی
- نیاز به دانش کار برای تلفیق و انجام هماهنگی ساختن عوامل گوناگون مدیریت و مسائل و موقعیتهای مشکلات مربوط به آنها از اینگونه دانش کار هم در کارهای شغوری و هم در موارد اجرایی استفاده می شود، همچنین درحالی از برنامه ریزی سازمانی، ارزیابی و بازاریابی را شامل می گردد.

نیاز به دانش کار برای ایجاد انگیزه و تحرک در افراد

ردیف	ویژگی		درجه		مقیاس		مقیاس		مقیاس		مقیاس		مقیاس		مقیاس		مقیاس		مقیاس	
	۱	۲	۱	۲	۱	۲	۱	۲	۱	۲	۱	۲	۱	۲	۱	۲	۱	۲	۱	۲
۱	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰
۲	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰
۳	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰
۴	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰
۵	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰
۶	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰
۷	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰
۸	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰
۹	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰
۱۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰

مهارت در روابط انسانی

روش های عملی







	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶	۱۷	۱۸	
E	۱۷۵	۲۰۰	۲۰۰	۳۰	۳۰	۳۰	۲۰۴	۲۵۰	۲۵۰	۲۵۰	۲۶۴	۲۶۴	۲۶۴	۲۶۴	۲۶۴	۲۶۴	۲۶۴	۲۶۴	۲۶۴
F	۲۰۰	۳۳۰	۳۳۰	۳۰	۳۰	۳۰	۳۰۴	۳۵۰	۳۵۰	۳۵۰	۳۶۴	۳۶۴	۳۶۴	۳۶۴	۳۶۴	۳۶۴	۳۶۴	۳۶۴	۳۶۴
G	۲۵۰	۴۰۰	۴۰۰	۴۰	۴۰	۴۰	۴۰۴	۴۵۰	۴۵۰	۴۵۰	۴۶۴	۴۶۴	۴۶۴	۴۶۴	۴۶۴	۴۶۴	۴۶۴	۴۶۴	۴۶۴
H	۳۵۰	۴۶۰	۴۶۰	۴۰	۴۰	۴۰	۴۰۴	۴۵۰	۴۵۰	۴۵۰	۴۶۴	۴۶۴	۴۶۴	۴۶۴	۴۶۴	۴۶۴	۴۶۴	۴۶۴	۴۶۴

۱- مقدماتی: رعایت ادب و نزاکت در حد متعارف و مسوول با ارباب رجوع و دیگران  
 ۲- مهم و قابل توجه: ترک و بیان مطلب، تقویت در دیگران و ارائه سرویس صحیح به دیگران حاضر اهمیت است ولی صفت در حدی بیش از اندازه لازم است.  
 ۳- خیلی مهم: قدرت و توانایی نفوذ در دیگران و ایجاد انگیزه و تحرک برای پرورش نبات  
 ۴- متوسط و گویاگون: ریس انداز  
 ۵- خلاقیت و ابتکار: متفکر  
 ۶- در این مرحله نیاز به تجزیه و تحلیل و تفکر و تمرکز است تا حد خلاقیت هم صاف است.  
 ۷- از اینجا که مباحی هر نوع انگیزه مثبتی بر آگاهی از خطای وقوع و اطلاعات و مسایل و اصول است. لذا مجموعه دانشها و اطلاعات به کار گرفته می شود. بنابراین امر حل و فصل مشکلات به صورت درستی از کاربرد دانش کار تلقی می گردد.  
 جدول (۳) حل مسائل و اندازه گیری آن (راه حل پایی)

مراحل و محدود درگیری فکری	۱	۲	۳	۴	۵
۱- تکراری و بیهوده	۱۰	۱۳	۱۹	۲۵	۳۳
۲- در این مرحله مسائل ساده و بیهوده و متناهی مطرح است.	۱۰	۱۳	۱۹	۲۵	۳۳
۳- در این مرحله مسائل متوسط و مشخص می شود.	۱۰	۱۳	۱۹	۲۵	۳۳
۴- در این مرحله نیاز به تجزیه و تحلیل و تفکر است.	۱۰	۱۳	۱۹	۲۵	۳۳
۵- در این مرحله نیاز به خلاقیت و ابتکار است.	۱۰	۱۳	۱۹	۲۵	۳۳

نیازات مرحله ای	۱-۴	۵-۱۲	۱۳-۱۸
معیار و محدوده اتصال قدرت فکری	۳۳۰۰	۲۸۰۰	۲۱۱۲
معیار و محدوده اتصال قدرت فکری	۲۰۰	۱۷۵	۱۱۵
معیار و محدوده اتصال قدرت فکری	۱۴	۱۲	۸
معیار و محدوده اتصال قدرت فکری	۱۴	۱۲	۸
معیار و محدوده اتصال قدرت فکری	۱۴	۱۲	۸
معیار و محدوده اتصال قدرت فکری	۱۴	۱۲	۸
معیار و محدوده اتصال قدرت فکری	۱۴	۱۲	۸
معیار و محدوده اتصال قدرت فکری	۱۴	۱۲	۸
معیار و محدوده اتصال قدرت فکری	۱۴	۱۲	۸
معیار و محدوده اتصال قدرت فکری	۱۴	۱۲	۸

تعریف مشکل گشایی عبارت است از نحوه کاربرد فکری که با تجزیه و تحلیل، ارزیابی، خلاقیت، استدلال، توصیه و نتیجه گیری در کارها به طور خودکار به لازم است. تا جایی که بتوان این نحوه تفکر را تابع استاندارد کرد و با مقررات و روش ها تطبیق داد و یا به دیگران ابلاغ نمود. حل و فصل مشکلات معمولاً دارای دو بعد به شرح زیر است:  
 < ماحیطی که تفکر و حل مشکلات در محدوده آن انجام می گیرد  
 < مراحل یا روشهای فکری برای درگیرها و حل و فصل مشکلات

در یک رشته فنی و تخصصی وابسته به صنعت صاحب نظر باشد و اصول و مباحی تئوری مد روش ها و دستورالعملها را درک نماید	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶	۱۷	۱۸	
E	۱۷۵	۲۰۰	۲۰۰	۳۰	۳۰	۳۰	۲۰۴	۲۵۰	۲۵۰	۲۵۰	۲۶۴	۲۶۴	۲۶۴	۲۶۴	۲۶۴	۲۶۴	۲۶۴	۲۶۴	۲۶۴
F	۲۰۰	۳۳۰	۳۳۰	۳۰	۳۰	۳۰	۳۰۴	۳۵۰	۳۵۰	۳۵۰	۳۶۴	۳۶۴	۳۶۴	۳۶۴	۳۶۴	۳۶۴	۳۶۴	۳۶۴	۳۶۴
G	۲۵۰	۴۰۰	۴۰۰	۴۰	۴۰	۴۰	۴۰۴	۴۵۰	۴۵۰	۴۵۰	۴۶۴	۴۶۴	۴۶۴	۴۶۴	۴۶۴	۴۶۴	۴۶۴	۴۶۴	۴۶۴
H	۳۵۰	۴۶۰	۴۶۰	۴۰	۴۰	۴۰	۴۰۴	۴۵۰	۴۵۰	۴۵۰	۴۶۴	۴۶۴	۴۶۴	۴۶۴	۴۶۴	۴۶۴	۴۶۴	۴۶۴	۴۶۴

۱- مقدماتی: رعایت ادب و نزاکت در حد متعارف و مسوول با ارباب رجوع و دیگران  
 ۲- مهم و قابل توجه: ترک و بیان مطلب، تقویت در دیگران و ارائه سرویس صحیح به دیگران حاضر اهمیت است ولی صفت در حدی بیش از اندازه لازم است.  
 ۳- خیلی مهم: قدرت و توانایی نفوذ در دیگران و ایجاد انگیزه و تحرک برای پرورش نبات  
 ۴- متوسط و گویاگون: ریس انداز  
 ۵- در این مرحله نیاز به تجزیه و تحلیل و تفکر و تمرکز است تا حد خلاقیت هم صاف است.  
 ۶- از اینجا که مباحی هر نوع انگیزه مثبتی بر آگاهی از خطای وقوع و اطلاعات و مسایل و اصول است. لذا مجموعه دانشها و اطلاعات به کار گرفته می شود. بنابراین امر حل و فصل مشکلات به صورت درستی از کاربرد دانش کار تلقی می گردد.  
 جدول (۳) حل مسائل و اندازه گیری آن (راه حل پایی)

مراحل و محدود درگیری فکری	۱	۲	۳	۴	۵
۱- تکراری و بیهوده	۱۰	۱۳	۱۹	۲۵	۳۳
۲- در این مرحله مسائل ساده و بیهوده و متناهی مطرح است.	۱۰	۱۳	۱۹	۲۵	۳۳
۳- در این مرحله مسائل متوسط و مشخص می شود.	۱۰	۱۳	۱۹	۲۵	۳۳
۴- در این مرحله نیاز به تجزیه و تحلیل و تفکر است.	۱۰	۱۳	۱۹	۲۵	۳۳
۵- در این مرحله نیاز به خلاقیت و ابتکار است.	۱۰	۱۳	۱۹	۲۵	۳۳

تعریف مشکل گشایی عبارت است از نحوه کاربرد فکری که با تجزیه و تحلیل، ارزیابی، خلاقیت، استدلال، توصیه و نتیجه گیری در کارها به طور خودکار به لازم است. تا جایی که بتوان این نحوه تفکر را تابع استاندارد کرد و با مقررات و روش ها تطبیق داد و یا به دیگران ابلاغ نمود. حل و فصل مشکلات معمولاً دارای دو بعد به شرح زیر است:  
 < ماحیطی که تفکر و حل مشکلات در محدوده آن انجام می گیرد  
 < مراحل یا روشهای فکری برای درگیرها و حل و فصل مشکلات

نیازات مرحله ای	۱-۴	۵-۱۲	۱۳-۱۸
معیار و محدوده اتصال قدرت فکری	۳۳۰۰	۲۸۰۰	۲۱۱۲
معیار و محدوده اتصال قدرت فکری	۲۰۰	۱۷۵	۱۱۵
معیار و محدوده اتصال قدرت فکری	۱۴	۱۲	۸
معیار و محدوده اتصال قدرت فکری	۱۴	۱۲	۸
معیار و محدوده اتصال قدرت فکری	۱۴	۱۲	۸
معیار و محدوده اتصال قدرت فکری	۱۴	۱۲	۸
معیار و محدوده اتصال قدرت فکری	۱۴	۱۲	۸
معیار و محدوده اتصال قدرت فکری	۱۴	۱۲	۸
معیار و محدوده اتصال قدرت فکری	۱۴	۱۲	۸
معیار و محدوده اتصال قدرت فکری	۱۴	۱۲	۸
معیار و محدوده اتصال قدرت فکری	۱۴	۱۲	۸

تعریف مشکل گشایی عبارت است از نحوه کاربرد فکری که با تجزیه و تحلیل، ارزیابی، خلاقیت، استدلال، توصیه و نتیجه گیری در کارها به طور خودکار به لازم است. تا جایی که بتوان این نحوه تفکر را تابع استاندارد کرد و با مقررات و روش ها تطبیق داد و یا به دیگران ابلاغ نمود. حل و فصل مشکلات معمولاً دارای دو بعد به شرح زیر است:  
 < ماحیطی که تفکر و حل مشکلات در محدوده آن انجام می گیرد  
 < مراحل یا روشهای فکری برای درگیرها و حل و فصل مشکلات

نیازات مرحله ای	۱-۴	۵-۱۲	۱۳-۱۸
معیار و محدوده اتصال قدرت فکری	۳۳۰۰	۲۸۰۰	۲۱۱۲
معیار و محدوده اتصال قدرت فکری	۲۰۰	۱۷۵	۱۱۵
معیار و محدوده اتصال قدرت فکری	۱۴	۱۲	۸
معیار و محدوده اتصال قدرت فکری	۱۴	۱۲	۸
معیار و محدوده اتصال قدرت فکری	۱۴	۱۲	۸
معیار و محدوده اتصال قدرت فکری	۱۴	۱۲	۸
معیار و محدوده اتصال قدرت فکری	۱۴	۱۲	۸
معیار و محدوده اتصال قدرت فکری	۱۴	۱۲	۸
معیار و محدوده اتصال قدرت فکری	۱۴	۱۲	۸
معیار و محدوده اتصال قدرت فکری	۱۴	۱۲	۸
معیار و محدوده اتصال قدرت فکری	۱۴	۱۲	۸

تعریف مشکل گشایی عبارت است از نحوه کاربرد فکری که با تجزیه و تحلیل، ارزیابی، خلاقیت، استدلال، توصیه و نتیجه گیری در کارها به طور خودکار به لازم است. تا جایی که بتوان این نحوه تفکر را تابع استاندارد کرد و با مقررات و روش ها تطبیق داد و یا به دیگران ابلاغ نمود. حل و فصل مشکلات معمولاً دارای دو بعد به شرح زیر است:  
 < ماحیطی که تفکر و حل مشکلات در محدوده آن انجام می گیرد  
 < مراحل یا روشهای فکری برای درگیرها و حل و فصل مشکلات







**پ) مشخصات جداول و نمودارها:** اندازه و دامنه نمودار و راهنما طبیعتاً بر اساس اندازه، پیچیدگی و ساختار سازمانی که در آن مشاغل ارزیابی می شوند، تعیین می گردد. ولی از همان زمان هایی که اولین نمودارهای راهنما مرسوم گردید، ارزشیابی که از آنها استفاده کردند، عملاً مشاغل را نسبت به کلیه مشاغلی که در گذشته ارزشیابی شده اند، مورد بررسی و ارزیابی قرار داده اند. نمودارهای راهنما همچنین این امتیاز را دارند که حاوی دستورالعمل های قابل رویت و تعاریف و جملات وصفی هستند که ارزشیابی را در قضاوتش نسبت به شغل یاری می دهند. نمودارهای راهنما در عمل ثابت کرده اند که می توانند در بررسی هر شغل مجزا و ارتباط درونی بین مشاغل یک سازمان نیز مفید واقع شوند. مثلاً باید یک تعادل واقعی بین کاردانی مورد نیاز شغل و با مسئولیت پذیری آن وجود داشته باشد، در غیر این صورت ما با این وضع مواجه ایم که اختیار و قدرت، بدور از دانش کار اعمال می شود و یا کاردانی به علت فقدان اختیار به بهبودی می گراید.

بعد نیمرخ در روش نمودار راهنمای هی بر رابطه بین نیازهای کاردانی، راه حل یابی و مسئولیت و اختیار یک شغل اشاره دارد. ارزیابی از طریق نیمرخ به عنوان قضاوتی عملی و جداگانه در مورد نسبت کاردانی، راه حل یابی و مسئولیت پذیری که کل یک شغل را تشکیل می دهند به صورت درصد انجام می گیرد. این سنجش مبتنی بر وفایل سپس به عنوان محکی برای قضاوت های ارزشیابی، با سنجش انجام شده بر روی جدول های راهنما مقایسه می شود. این مقایسه برای کنترل نسبت های بین امتیازات کاردانی با امتیازات حل مشکل و مسئولیت پذیری به کار گرفته می شود. تعدادی از مشاغل یک نیمرخ مشخص دارند، مثلاً شغل یک مدیر فروش احتمالاً بار سنگینی از مسئولیت و اختیار دارد و شغل یک کارمند محقق بار راه حل یابی دارد. بسیاری از مشاغل مهارتی و صنعتی به کاردانی یا دانش کار نیاز دارند و هرچند برخی از مشاغل پروفایل های مشخصی ندارند، تجربه نشان داده است که گروهی از ارزیابانی که یک شغل را به خوبی می شناسد، فرد فرد آن ها می تواند در زمینه نیمرخ آنان قضاوتی داشته باشد که چندان متفاوت از قضاوت دیگر اعضا گروه نیست. وقتی اتفاق نظر در مورد پروفایل وجود نداشته باشد، غالباً این امر ناشی از عدم توافق یا ابهام درباره محتوای شغل می باشد.

**ت) روش انجام بررسی و تجزیه و تحلیل شغل و نحوه ارزیابی:** در این روش مشاغل پس از تجزیه و تحلیل مورد ارزشیابی قرار می گیرند، شایسته است در ارزشیابی افرادی از جمله نمایندگان که مورد قبول کارکنان هستند و نسبت به شغل تحت بررسی آگاهی دارند، مشارکت داشته باشند.

پس از برقراری این ارتباطات اولیه اغلب گروهی از مشاغل شاخص برای ارزشیابی انتخاب می شوند. این مشاغل باید نمونه کاملی از مشاغل موجود در سازمان - چه از نظر افقی و چه از جهت عمودی - باشند.

مشاغل تنها زمانی می توانند به درستی ارزشیابی شوند که کاملاً شناخته شوند، و تنها وقتی مشاغل شناخته می شوند که شناختی صحیح در مورد محیطی که در آن وجود دارد، حاصل شود. دو شغل که به ظاهر محتوای مشابه دارند اگر در دو قلمرو مدیریت متفاوت و با سبک های مدیریت متفاوت باشند، از نظر فشار وارده بر آن ها و محل استقرارشان اختلاف خواهند داشت.

معمولاً برای تکمیل شناخت نسبت به شغل شاخص شرح شغل مورد استفاده قرار می گیرد. این شرح شغل حاوی جوهره اصلی شغل، هدف شغل، علت وجودی آن، امور تاکتیکی و استراتژیکی مربوط به شغل،

ناثیر شغل بر اهداف کلی و سیاستگذاری سازمان یا واحد ذیربط می باشد. شرح مشاغل شاخص توسط تحلیلگران شغل پس از گفتگوی آنان با دارنده شغل تهیه می شود. شرح شغل مورد موافقت دارنده شغل و نایب سرپرست مستقیم وی قرار می گیرد و توسط کمیته ارزشیابی تکمیل می گردد. وضعیت سرپرست مستقیم وی قرار می گیرد و توسط کمیته ارزشیابی تکمیل می گردد. وضعیت محیطی شغل معمولاً به وسیله کمیته ارزشیابی و ناظر این خارج از آن محیط ارزیابی می شود.

**ث) مراحل و اهداف ارزشیابی:** ارزشیابی شغل پس از اتمام تجزیه و تحلیل شغل انجام می شود و ارزشیابی در بهترین شکل خود به وسیله کمیته ای که اعضای آن از سازمان شناخت کامل دارند به صورت نظام نیمرخ نمودار راهنمای هی طراحی شده است تا از طرق زیر به این اهداف نایل گردد:

۱. توضیح و گفتگوی اولیه با کلیه افراد مربوط.

۲. روشنگری و شناخت شغل از راه تجزیه و تحلیل و تشریح هدف و محتوای مشاغل.

۳. ارزشیابی مشاغل توسط کمیته ای که محیط مربوط به شغل را به خوبی می شناسد.

الف) سنجش نمودار راهنمای هی

ب) تعیین نیمرخ شغل

پ) استخراج نتایج.

۴. ترسیم نمودارهای پراکندگی ارزشیابی های شغل و پرداخت ها برای نماید. ساختار پرداخت در وضعیت موجود.

۵. مقایسه ساختارهای پرداخت موجود (نمودارهای پراکندگی) پس از تبدیل ارزش های سنجش به یک مقیاس عام با ساختارهای پرداخت سازمان های دیگر.

۶. برقراری سیاست و ساختار مطلوب بر اساس ارزشیابی ها و مقایسه ها.

۷. حسابرسی و بررسی و به روز کردن ارزشیابی ها و داده های بازار.

## ۹-۱۵- نحوه محاسبه و تعیین حقوق کارکنان

در نظام ارزشیابی به روش امتیازی، مشخصات شاغل و شغل فارغ از یکدیگر ارزشیابی می شوند و سپس مجموع امتیازات حاصل از دو بُعد مذکور در تعیین حقوق، منظور و محاسبه می گردد. با این ترتیب برای تعیین حقوق کارکنان، اطلاعات زیر مورد نیاز است:

۱. **امتیازات خصوصیات فردی شامل موارد زیر است:**

عوامل ویژگی ها و توانمندی های فردی + دوره های آموزشی + تجربه / سابقه + امتیازات تحصیلات

۲. **تعیین امتیاز شغل:** امتیاز مشاغل سازمان بر مبنای جدول امتیازات که در فهرست مربوط به این مجموع درج شده است، تعیین و تخصیص می یابد.

۳. **تعیین امتیازات مدیران و سرپرستان، روش «هی»:** بر اساس شیوه تعیین شده بر اساس عوامل پاسخگویی حل مسائل و دانش کار و اندازه کار.



۴. امتیاز رتبه: افراد در بدو استخدام در رتبه یک مشاغل تخصیص و با کسب تجربه مهارت در همان شغل به رتبه های بالاتر ارتقا می یابند.

ارتقاء رتبه در نظام ارزشیابی مشاغل می تواند مستلزم توقف زمانی بین ۵-۳ سال در شغل مورد تصدی است. البته بر مبنای برنامه ها کوتاه و میان و بلند مدت و جایگاه سازمان و سیاست ها و اهمیت و عرضه و تقاضای کار و سایر عوامل مؤثر به ترتیبی که مدت زمان لازم جهت ارتقا به رتبه های ۲ و ۳، کمتر و برای رتبه ۴، متوسط و برای رتبه های ۵ و ۶ و ۷ هر یک بیشتر سنوات اشتغال در نظر گرفته شود. ارتقا رتبه بر اساس ارزشیابی عملکرد کمی و کیفی شاغل در شغل مورد تصدی صورت می پذیرد و در صورت مثبت بودن نتیجه ارزیابی، امتیاز رتبه بر اساس سیاست های سازمان تهیه می گردد و از الزامات نظام پرداخت است به ویژه در بخش عمومی، تعلق می گیرد.

۵. ضریب ریالی: ضریب ریالی نظام حقوق و دستمزد مطابق سیاست های سازمان متناسب با افزایش هزینه های زندگی، تعیین و بر مبنای آن عمل می گردد.

۶. فرمول تعیین حقوق: با توجه به موارد پیش گفته در چگونگی تعیین امتیاز خصوصیات فردی، امتیاز شغل و امتیاز رتبه حقوق کارکنان از رابطه زیر محاسبه می شود:  
ضریب ریالی × [ (امتیاز رتبه + امتیاز شغل) + (مجموع امتیاز خصوصیات فردی) ] = حقوق ✓

۹-۱۶- خلاصه فصل

پایه های اصلی نظام امتیازی به عنوان الگوی مناسب برای ارزیابی مشاغل توصیه گردیده است. این نظام مبتنی بر ارزشیابی و ارزش مجموع خصوصیات شامل، عوامل شغل و ارزش و اهمیت شغل و مجموع امتیازات قابل محاسبه خواهد بود. مراحل انجام ارزیابی مشاغل با تحلیل سازمان، انتصاب و سنجش عوامل شغل، عامل شاغل و تحلیل مشاغل قابل انجام است.

عوامل مؤثر در ارزشیابی به عوامل فردی و شغلی تقسیم گردیده است که هر کدام از این عوامل اصلی به عوامل فرعی دیگر تقسیم می شود. عوامل فردی شامل مهارت بوده است که از طریق عوامل فرعی از جمله تحصیلات/ سنوات/ تجربه دوره های آموزشی، کارآموزی، عوامل خاص فردی ویژگی ها و توانایی خاص ویژگی های برجسته مورد ارزیابی قرار می گیرد. و عوامل شغلی یا عوامل اصلی مسئولیت ها، ویژگی های شغلی، تلاش ها و کوشش ها و خطرات ناشی از شغل مورد سنجش قرار گرفته و با عوامل فرعی مربوطه مورد ارزیابی قرار می گیرند.

برای هر کدام از عوامل مطروحه حسب درجه و اعتبار امتیازی در نظر گرفته شده است که بر اساس آن امتیاز هر کدام از عوامل تعیین می گردد. پس از تعیین امتیازات مربوط به عوامل می توان حقوق مربوطه را تعیین نمود.

در نظام ارزشیابی به روش امتیازی، مشخصات مشاغل و شاغل فارغ از یکدیگر ارزشیابی و سپس مجموع امتیازات در تعیین حقوق منظور و محاسبه می شود. اطلاعاتی که برای محاسبه مورد نیاز است مربوط به

امتیاز شاغل، امتیاز شغل، امتیاز روش هی و رتبه و ضریب ریالی است که با در دست داشتن امتیازات می توان عنوان کارکنان را بر مبنای روش امتیازی تعیین نمود.

۹-۱۷- پرسش ها

۱. منظور از تدوین نظام پرداخت به روش امتیازی چیست؟
۲. برای انجام ارزیابی مشاغل چه مراحل را باید طی کرد؟
۳. عوامل مؤثر در ارزشیابی را فقط نام ببرید.
۴. عوامل عام و خاص در مهارت های شاغل را مورد بررسی قرار دهید.
۵. عوامل ویژگی های برجسته فردی در جمهوری اسلامی ایران کدامند؟
۶. ضمن ارائه تعریفی از مسئولیت، عوامل و امتیازات و نحوه ارزیابی را نیز توضیح دهید.
۷. سرپرستی به صورت مستقیم و غیر مستقیم را بیان کنید. (با ذکر نمونه برای هر دو)
۸. ضمن تعریف واژه عامل (در فضای مالی) به موضوع مربوط به معیار اندازه گیری مالی نیز اشاره ای فرمایید.
۹. عامل ویژگی های شغلی را نام برده به اختصار توضیحاتی برای آن بیان کنید.
۱۰. مسائل جسمانی و فیزیکی (عامل تلاش های جسمانی و فیزیکی) تا چه اندازه در نظام پرداخت به روش مبنایی مؤثر است؟

۱۱. برای گزینه های زیر تعریفی مناسب ارائه دهید:

- (الف) بیماری های ناشی از شغل
- (ب) روش «هی»
- (پ) روش ارزیابی
- (ت) نحوه محاسبه و تعیین حقوق کارکنان



## فصل ۱۰- بودجه و ارتباط آن با حقوق و مزایای کارکنان دولت<sup>۱</sup>

### ۱۰-۱- اهداف رفتاری

از خواننده انتظار می رود بعد از مطالعه این فصل بتواند:

۱. مفهوم لغوی و کاربردی بودجه را بیان کند.
۲. بودجه کل کشور را تعریف کند.
۳. با اهداف نظام بودجه آشنا شود.
۴. مراحل بودجه و یا سیکل بودجه را شرح دهد.
۵. طبقه بندی در نظام بودجه را تعریف کند.

پیش از آنکه ارتباط بودجه با حقوق و مزایای کارکنان دولت مورد بررسی قرار گیرد، ضروری است اشاره ای کلی به مباحث بودجه برای آگاهی کلی خوانندگان ارائه گردد.

### ۱۰-۲- بودجه

کلمه «بودجه»<sup>۲</sup> از زبان فرانسه ریشه گرفته و در زبان های انگلیسی و فارسی وارد شده است. معنای لغوی بودجه، کیف یا کیسه چرمی کوچک است که صورت دریافت ها و پرداخت های کشور را در آن قرار می دهند. بودجه تقویم و پیش بینی درآمدها و هزینه ها برای مدت معین است. بودجه عبارت است از پیش بینی درآمدها و سایر منابع تأمین اعتبار و برآورد هزینه برنامه ها و عملیات معینی که در دوره محدودی از زمان انجام می شوند.

بودجه کل کشور بدین گونه تعریف می شود: «بودجه کل کشور برنامه مالی دولت است که برای یک سال مالی تهیه می شود و حاوی پیش بینی درآمدها و سایر منابع تأمین اعتبار و برآورد هزینه ها برای انجام عملیاتی است که منجر به وصول هدف های دولت می شود.»

### ۱۰-۳- دسته بندی های بودجه کل کشور

بودجه اصولاً سند<sup>۱</sup> است که عملیات مالی دولت را در طول یک سال در راستای برنامه های میان مدت و بلند مدت توسعه نشان می دهد. این سند آئینه تمام نمای برنامه ها و فعالیت های دولت است و نقش مهم و بسیار حیاتی در توسعه اقتصاد ملی ایفا می نماید. همچنین حاوی پیش بینی درآمدها و سایر منابع تأمین اعتبار و برآورد هزینه ها برای انجام عملیاتی است که در نهایت رسیدن به اهداف دولت را تأمین می کند.

<sup>۱</sup> در زمینه، تاریخچه، قوانین و مقررات بودجه و تشریح آنها کتابی آموزشی از مؤلف در دست تهیه است که به زودی منتشر می شود.  
<sup>۲</sup> Budget



با توسعه وظایف دولت و افزایش سریع هزینه های دولتی و پیوند آن با وضعیت عمومی اقتصادی کشور، کنترل مخارج اهمیت خود را از دست داده است و از این رو توجه به سیستم های برنامه ریزی و کنترل مدیریت منابع عمومی اجتناب ناپذیر گردیده است.

همچنین چون بودجه کل کشور به طور خلاصه شامل دریافت ها (درآمدهای عمومی، اختصاصی و سایر منابع اعتباری) و پرداخت ها (اعتبارات هزینه ای، تملک دارایی های سرمایه ای و مالی و سایر پرداخت ها) است به طور خلاصه در سه بخش عمده زیر دسته بندی می گردد:

- بودجه عمومی دولت
- بودجه شرکت های دولتی و بانکها
- بودجه موسسات انتفاعی وابسته به دولت

#### ۱-۴- اقدامات و فعالیت های مربوط به تنظیم بودجه

۱. فرایند بودجه ریزی: فرآیندی است که طی آن پیشنهاد دستگاه های اجرایی برای تنظیم بودجه دستگاه مربوط به منظور تهیه بودجه کل کشور مورد بررسی قرار می گیرد تا تهیه لایحه بودجه پیشنهادی برای ارائه به هیأت دولت و پس از بررسی در دولت، جهت تصویب به مجلس فرستاده شود و در صورت تصویب، لایحه بودجه به قانون بودجه تبدیل و جهت اجرا به دولت ابلاغ گردد.

۲. تنظیم بودجه در دستگاه ها: نخستین گام برای تنظیم بودجه در هر یک از دستگاه های اجرایی در اختیار داشتن ضوابط و معیارهای بودجه بندی است که این معیارها بر گرفته از سیاست های اهداف کلی در چارچوب کلی برنامه های میان مدت و بلند مدت مشخص است که به صورت بخشنامه در اختیار دستگاه های اجرایی قرار می گیرد.

این امر با در اختیار داشتن بخشنامه هایی که ضریب تغییر در هر یک از بندهای بودجه بندی دستگاه ها را مشخص نموده اند صورت می پذیرد و پس از برآورد بودجه دستگاه ها (بودجه پیشنهادی دستگاه ها) به مرجع بودجه ریزی ارائه می شود.

۳. تهیه بودجه: بودجه باید در دستگاه های مربوط مطابق با قوانین و بخشنامه های مورد نظر بررسی و پس از تأیید به واحد مربوط ارسال شود. با جمع بندی پیشنهادها در دستگاه های اجرایی بودجه کل کشور تنظیم و به هیأت دولت پیشنهاد می شود و پس از تأیید هیأت دولت، جهت تصویب نهایی به مجلس ارسال تا پس از تصویب، جهت اجرا ابلاغ گردد.

۴. جزئیات بودجه: با توجه به اینکه بودجه های سالانه در قالب ماده واحده به گونه ای تنظیم می شوند که در راستای نیل به اهداف برنامه های توسعه باشند و با اهداف کمی این برنامه ها مطابقت داشته باشند در هر بودجه علاوه بر ماده واحده، تبصرههایی نیز وجود دارد که این تبصره ها وضعیت حاکم بر ارقام کمی بودجه دستگاه ها را در سطح کلان نشان می دهد.

#### ۱-۵- اهداف نظام بودجه

بودجه و نظام های مربوط به آن، اهداف متعددی را دنبال می کنند. برخی از مهمترین این اهداف عبارتند از:

۱. ارائه چارچوبی برای تهیه و تدوین سیاست ها؛
۲. راهنمایی برای مدیریت؛
۳. ابزاری برای نظارت های قانونی؛
۴. منبعی برای شناخت فعالیت های انجام گرفته، تصمیمات جاری و برنامه های آینده دولت.

#### ۱-۶- مراحل تهیه بودجه از لحاظ قوانین و مقررات

بودجه دارای مراحل چهارگانه به شرح زیر است:

۱. مرحله تهیه، تنظیم و پیشنهاد بودجه: مهمترین، اساسی ترین و فنی ترین مرحله بودجه است که با بخشنامه بودجه آغاز می شود. بخشنامه بودجه به تصویب شورای اقتصاد می رسد و پس از آن با امضای رئیس جمهور به تمامی وزارتخانه ها، مؤسسات دولتی، شرکت های دولتی و مؤسسات انتفاعی وابسته به دولت، نهادها، مؤسسات عمومی غیردولتی و کلیه دستگاه های اجرایی که به نحوی از انحاء از بودجه دولت منتفع می گردند، ابلاغ می گردد. بخشنامه بودجه حاوی سیاست های کلی دولت به صورت کلان (بخشی یا منطقه ای) است.

۲. مرحله تصویب بودجه: تصویب بودجه به موجب اصل ۵۲ قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران به عهده مجلس شورای اسلامی است. با تصویب بودجه در مجلس شاهد تنظیم و کنترل اعمال دولت به وسیله نمایندگان مجلس هستیم.

به موجب مفاد ماده ۲۱۶ آیین نامه داخلی مجلس شورای اسلامی مصوب ۱۳۸۷، دولت موظف است لایحه بودجه سالانه کل کشور را حداکثر تا پانزدهم آذر ماه هر سال به مجلس شورای اسلامی تقدیم می کند. همچنین ماده ۲۱۶ نحوه رسیدگی به لایحه بودجه، متمم و چند دوازدهم را یک شوری اعلام کرده است. ماده ۱۶۴ آیین نامه داخلی مجلس شورای اسلامی، طرح ها و لوایح یک فوریتی را یک شوری دانسته است و بند یک ماده ۱۶۰، طرح ها و لوایح یک فوریتی را نیاز فوری جامعه و اولویت طرح و یا لایحه مورد نظر، نسبت به سایر موارد مطروحه اعلام کرده است.

۳. مرحله اجرایی بودجه: این مرحله در صلاحیت و از اختیارات و وظایف قوه مجریه است. پس از تصویب لایحه بودجه در مجلس شورای اسلامی و تأیید آن توسط شورای نگهبان، قانون بودجه از سوی رئیس مجلس شورای اسلامی به رئیس جمهور ابلاغ می شود. به موجب اصل ۱۲۳ قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران، رئیس جمهور آن را امضاء و برای اجرا به مراجع ذیربط ابلاغ می کند.

در مرحله اجرای بودجه باید اقداماتی در جهت وصول درآمدها و پرداخت هزینه ها صورت پذیرد. این اقدامات عبارتند از:

الف) ابلاغ بودجه؛



✓ (ب) مبادله موافقتنامه فعالیت اعتبارات هزینه ای (جاری) و طرح های تملک دارایی های سرمایه ای (عمرانی)؛

✓ (پ) تخصیص اعتبار؛

۴. مرحله نظارت بر بودجه: آخرین مرحله از مراحل بودجه ریزی یا سیکل بودجه است. در این مرحله، کنترل بودجه صورت می گیرد. به بیان ساده، کنترل عبارت است از مقایسه و مطابقت آنچه که هست با آنچه که باید باشد.

در این مرحله بودجه مصوب مجلس نمایندگان مردم با چگونگی اجرای آن توسط دولت تطبیق می شود. کنترل و نظارت بر بودجه به شیوه های مختلفی اعمال می گردد؛ شیوه هایی همچون: (الف) نظارت درونی یا داخلی، (ب) نظارت بیرونی یا خارجی، (پ) نظارت قضایی، و (ت) نظارت پارلمانی.

### ۱۰-۷- اهداف طبقه بندی در نظام بودجه ریزی

در حال حاضر، دولت گستره ای از وظایف را بر عهده دارند. یکی از این وظایف، تنظیم و بهبود امور اقتصادی جامعه است. با توجه به اینکه بودجه یکی از اهرم هایی است که دولت ها با استفاده از آن تنظیم و بهبود امور اقتصادی می پردازند، ضرورت ایجاد می کند کارشناسان امور اقتصادی و بودجه ریزی، این گستره عظیم تنظیم و بهبود امور اقتصادی را به بخش های مختلفی تقسیم کنند تا بهتر بتوانند چنین اموری را ساماندهی کنند. چنین ضرورتی، طبقه بندی در نظام بودجه ریزی را به وجود آورده است.

طبقه بندی، جداسازی و هماهنگ سازی سازمان یافته ای است که زمینه را برای بررسی، تجزیه و تحلیل، انتخاب و در پایان برای تصمیم گیری ایجاد می کند. به بیان بهتر، طبقه بندی بودجه ای، زمینه مساعد و روشن تری در فرایند تصمیم گیری بودجه می آورد.

هدف های طبقه بندی در بودجه ریزی عبارتند از:

- گروه بندی وظایف دولت؛

- دسته بندی درآمدهای دولت؛

- جداسازی هزینه های دولت؛

- طبقه بندی دستگاه های مختلف دولتی.

### ۱۰-۸- طبقه بندی عمومی بودجه

قدیمی ترین و متداول ترین نوع طبقه بندی بودجه ای، طبقه بندی هزینه ها است. این نوع طبقه بندی نظارت دقیق بر هزینه ها را ممکن می سازد و احتمال سوء استفاده را تا حدود زیادی کاهش می دهد. در طبقه بندی هزینه ای، کارهای دولت در قالب خدمات و کالاهایی که خریداری شده اند نشان داده می شوند. تأکید این نوع طبقه بندی بر روی جنبه های حسابداری در اداره امور مالی دولت است. با این حال در طبقه بندی هزینه ای، امکان سنجش پیشرفت کار و چگونگی انجام امور در یک واحد دولتی وجود ندارد.

طبقه بندی هزینه ای در نظام آمار مالی دولت<sup>۱</sup> به دو روش صورت می گیرد:

۱. طبقه بندی وظیفه ای هزینه ها؛

۲. طبقه بندی اقتصادی هزینه ها.

در طبقه بندی وظیفه ای هزینه ها وظایفی همچون آموزش، بهداشت، سلامت و ... مورد توجه قرار می گیرند. در طبقه بندی اقتصادی هزینه ها جبران خدمات کارکنان، استفاده از کالاها و خدمات، مصرف سرمایه ثابت، هزینه اموال و دارایی و ... قرار دارند.

### ۱۰-۹- طبقه بندی هزینه های دستگاه های اجرایی

بودجه یک برنامه مالی و اجرایی است که برای یک سال (کوتاه مدت) تهیه می شود. هدف در هر برنامه مالی برآورد درآمدها و انجام هزینه هاست، یعنی چگونه درآمد کسب می شود (در بخش درآمدها) و چه کارهایی انجام می گیرد (در بخش هزینه ها) و دستگاه ها چگونه باید درآمد کسب کرده و سپس هزینه کنند. اینکه چگونه درآمد کسب کنند و چگونه هزینه کنند و عملیات انجام دهند یعنی کارهای سرمایه ای انجام دهند، قطعاً باید در جهت تحقق اهداف برنامه باشد. برنامه ریزی بدون بودجه ریزی معنا ندارد. در مراحل بودجه ریزی باید کلیات را شکل داد. لذا رکن اول آن، طبقه بندی دستگاه هاست. طبقه بندی یعنی سازماندهی و آرایش اعداد و ارقام به طوری که بتوانند در ارتباط با هم معنا داشته باشند. باید دید هر دستگاه در مقابل درآمد، چه اندازه هزینه دارد. که در این صورت سه محور قابل طرح است:

- باید تعریف شود دستگاه دارای چه نوع طبقه بندی است.

- درآمد چه کدی داشته باشد و چگونه کسب گردد.

- هزینه یا مصارف چگونه باید باشد.

با استفاده از طبقه بندی می توان ارتباط بین سه عامل را که در بودجه وجود دارند، معین و مشخص کرد.

این طبقه بندی ها عبارتند از:

- طبقه بندی دستگاهی

- طبقه بندی منابع (درآمدها)

- طبقه بندی مصارف

- طبقه بندی عملیاتی

- طبقه بندی هزینه ای

انواع طبقه بندی بودجه

در این فصل محور بحث طبقه بندی بودجه ای یا به عبارتی طبقه بندی هزینه است. در نظام طبقه بندی قدیم بودجه دولت در قالب فصل، برنامه و فعالیت تعریف می گردید. با در نظر گرفتن بودجه ریزی عملیاتی قالب های جدید بودجه به ترتیب عبارتند از: (۱) برنامه پژوهش های کاربردی، (۲) برنامه سیاست گذار، مدیریت و نظارت فعالیت ها، (۳) برنامه کمک های فنی و امتیازی به بخش غیردولتی. در ضمن در برخی

<sup>۱</sup> Government Finance Statistics (GFS)



موارد نظارت به صورت مستقل دیده شده و هزینه ها به صورت هزینه ای یا تملک دارایی سرمایه ای یا هر دو اعتبار دارد. فعالیت ها نیز به عملیات و اقدامات جزئی تقسیم می گردد.

### ۱۰-۱۰- جایگاه حقوق و مزایا در بودجه های عمومی

بودجه عمومی به دو دسته اعتبارات هزینه ای (جاری) و سرمایه ای (عمرانی) تقسیم می گردد که حقوق و مزایای کارکنان بخش عمومی دولت در قسمت بودجه هزینه ای است.

درصدی از بودجه عمومی دولت به حقوق و مزایای کارکنان اختصاص دارد و سهم این بخش در بودجه های جاری دستگاه ها درصد بالایی است و همین امر سبب شده تا نقش این بخش از هزینه ها در دفاعیات بودجه، مبادله موافقتنامه، اخذ تخصیص و ... همواره پر رنگ جلوه نماید.

با توجه به تغییر در رویکرد نظام بودجه ریزی کشور و تبدیل آن از بودجه برنامه ای به بودجه عملیاتی می بایست به برخی نارسایی ها توجه کرد و آنها را تغییر داد. از جمله نارسایی های نظام های بودجه ریزی گذشته حاکمیت نظام پرداخت وقت مزدی به جای نظام کارمزدی است که باید در تهیه و تدوین نظام های پرداخت مورد توجه قرار گیرد. هزینه های جاری در نظام بودجه ریزی برنامه ای در قالب فصول و مواد تعریف می شوند و کلیه پرداخت های پرسنلی در فصل اول متمرکز می گردند. این امر با توجه به تغییر نظام بودجه ریزی کشور از بودجه برنامه ای به بودجه عملیاتی دستخوش تحولات بسیاری شده است.

بودجه بندی عملیاتی یا بودجه های جاری در قالب هفت فصل به شرح زیر تعریف شده است:

فصل اول- جبران خدمات کارکنان	فصل دوم- هزینه های استفاده از کالا و خدمات
فصل سوم- هزینه های اموال و دارایی	فصل چهارم- یارانه
فصل پنجم- کمک های بلاعوض	فصل ششم- رفاه اجتماعی
فصل هفتم- سایر هزینه ها	

### ۱۰-۱۱- وضعیت حقوق و مزایای کارکنان در فصول بودجه

در طبقه بندی نظام بودجه ای حقوق و دستمزد و مزایایی با عناوین زیر در فصول مورد نظر مشخص شده اند:

فصل اول: جبران خدمت کارکنان	سایر حقوق و دستمزد
حقوق و دستمزد	فوق العاده ها و مزایای شغل
حقوق و دستمزد کارکنان رسمی	فوق العاده شغل
حقوق و دستمزد کارکنان غیررسمی	فوق العاده مخصوص
حقوق و دستمزد کارگران مشمول قانون کار	فوق العاده سختی شرایط محیط کار
حقوق و دستمزد کارکنان خارجی	فوق العاده بدی آب و هوا
حقوق و دستمزد ایام مرخصی های	تفاوت تطبیق
حق التدریس	فوق العاده محرومیت از تسهیلات زندگی
حق تحقیق	فوق العاده محل خدمت

فوق العاده اشتغال خارج از کشور

کمک هزینه عائله مندی

کمک هزینه اولاد

حق سرپرستی

همترازی

حق جذب

فوق العاده جذب مناطق محروم

اضافه کار

پاداش

عیدی

فوق العاده نوبت کاری

حق محرومیت از مطب

حق مسکن

حق کشیک

کارانه

کشیک

سایر مزایا و فوق العاده ها

### فصل دوم: هزینه استفاده از کالا و خدمات

مأموریت و نقل و انتقالات

هزینه سفر

فوق العاده روزانه

کرایه وسایط نقلیه

بهای بلیط مسافرت

هزینه نقل و انقال

عوارض خروج

هزینه گذرنامه

سایر هزینه های مأموریت و نقل و انتقال

هزینه های مطالعاتی و تحقیقاتی

حق التألیف

حق ترجمه

حق الزحمه به اشخاص برای انجام خدمات قراردادی

شرکت در جلسات

### فصل ششم: رفاه اجتماعی

حق بیمه

بیمه اجتماعی کارمندان دولت (بیمه بازنشستگی)

بیمه درمان کارمندان دولت (بیمه عمر و بیمه درمان و

تکمیلی و صدمات ناشی از حادثه)

بیمه درمان اقشار آسیب پذیر

بیمه درمان روستاییان

بیمه درمان خویش فرمایان

بیمه اجتماعی کارگران

بیمه اجتماعی نیازمندان

بیمه اجتماعی روستاییان

بیمه درمانی کارکنان نیروهای مسلح

بیمه درمان ایثارگران

بیمه درمان طلاب علوم دینی

بیمه عمر

بیمه های تکمیلی

بیمه های اجتماعی کارمندان دولت (تحت پوشش

سازمان تأمین اجتماعی)

### کمک های رفاهی کارمندان دولت

کمک هزینه مواد غذایی و نگهداری رستوران

کمک هزینه بیماری و زایمان

کمک هزینه سرویس حمل و نقل

کمک هزینه مهد کودک

استرداد مخارج انجام شده توسط کارکنان برای کالا و

خدماتی چون دارو، پزشکی، داندانپزشکی و صورتحساب

بیمارستان

پاداش پایان خدمت

کمک به حساب پس انداز کارکنان دولت

کمک هزینه ورزشی

کمک هزینه تحصیلی کارکنان دولت

کمک هزینه ازدواج و فوت کارکنان شاغل

کمک هزینه برگزاری جشن ها و اهدای جوایز به

فرزندان کارکنان شاغل و بازنشسته

سایر کمک های رفاهی کارمندان دولت

### کمک های رفاهی گروه های خاص

مستمری اقشار آسیب پذیر



کمک به معلولین جسمی و ذهنی  
کمک به خانواده های ایثارگران و خانواده معظم شهدا  
پرداخت کمک های موردی به افسار آسیب پذیر و معلول  
کمک به مراکز غیردولتی و خانواده ها برای نگهداری و توانبخشی معلولین و سالمندان و بیماران روانی مزمن  
کمک به رسیدگی و ساماندهی آسیب دیدگان اجتماعی و معلولیت ها

کمک به پیشگیری از آسیب های اجتماعی  
سایر کمک های رفاهی گروه های خاص

**کمک های رفاهی دانش آموزان و دانشجویان**  
صندوق های رفاه دانشجویان

کمک هزینه تغذیه دانشجویان، هنر جوانان  
کمک هزینه رفت و آمد دانشجویان، هنر جوانان  
کمک هزینه رفت و آمد دانش آموزان  
هزینه های مربوط به اردوها، وسایل و تجهیزات، جوایز ورزشی و گردش های علمی  
کمک هزینه تحصیلی

کمک به تغذیه، پوشاک و لوازم التحریر مورد نیاز دانش آموزان مناطق محروم و دانش آموزان استثنایی  
سایر هزینه های رفاهی دانش آموزان و دانشجویان و هنرجویان

**کمک های رفاهی بازنشستگان**

حقوق وظیفه و مستمری بازنشستگان و موظفین  
حق عائله مندی و اولاد بازنشستگان و موظفین  
افزایش حق عائله مندی و اولاد بازنشستگان و موظفین  
۶۰ سال به بالا و از کارافتادگان

پرداخت بیمه درمان مکمل بازنشستگان لشگری و کشوری  
پرداخت حق بیمه عمر و حوادث بازنشستگان لشگری و کشوری

کمک هزینه ازدواج فرزندان بازنشستگان

کمک هزینه فوت بازنشستگان

کمک هزینه سفر بازگشت به وطن اولیه

سایر کمک های رفاهی بازنشستگان

**کمک های رفاهی ایثارگران**

اجرای قانون حالت اشتغال برای ایثارگران مشمول

کمک به اشتغال خانواده های ایثارگران

کمک های موردی به خانواده های ایثارگران

**سایر هزینه های رفاه اجتماعی**

کمک هزینه ایام بیکاری

هزینه کارکنان فوت شده شامل حمل جنازه، کفن و دفن و مراسم ترحیم

کمک هزینه ازدواج

کمک هزینه کاغذ، چاپ و صحافی

سایر هزینه های رفاهی

پرداخت های مربوط به جبران صدمات یا لطمات ناشی از سوانح طبیعی

پرداخت به کارکنان غیر شاغل (حقوق آماده به خدمت ها در سال های بودجه و سال های قبل، حقوق ایام تعلیق مربوط به کارکنانی که به اتهام جرم، از کار برکنار شده و سپس از اتهام منتسبه برائت حاصل کرده اند.)

بازخرید خدمت

پرداخت های جبرانی در خصوص صدمات شخصی یا ملکی وارد آمده توسط واحدهای ثبتی

پرداخت های انتقالی سرمایه ای برای تأمین تمام یا بخشی از هزینه تملک دارایی های سرمایه ای

پرداخت حق بیمه مربوط به خودرو، آتش سوزی، سرقت و سایر بیمه ها به شرکت های بیمه

اعتباراتی که به غیر از بیمه عمر به صورت موردی به صورت کمک به مؤسسات عمومی یا اجرای طرح های سرمایه گذاری اعطا می شود (مانند کمک به شهرداری ها)

پرداخت دیون

پرداخت های مربوط به اهدای عضو

اعتباراتی که بر اساس فصول هزینه تقسیم شده است.

نمودار ۱۰-۱. هزینه های عمومی و اجزای آن در لویح و قوانین بودجه سنواتی

فصل اول- جبران خدمات کارکنان	فصل دوم- استفاده از کالاها و خدمات	فصل سوم - هزینه های اموال و دارایی
حقوق و دستمزد	مأموریت و نقل و انتقال کارکنان	سود و کارمزد وام ها و تسهیلات بانکی
فوق العاده ها و مزایای شغل	حمل و نقل و ارتباطات	اجاره و کرایه
کمک هزینه عائله مندی	نگهداری و تعمیر دارایی های ثابت	
حق اولاد	نگهداری و تعمیر وسایل اداری	
کمک های جنسی	چاپ و خرید نشریات و مطبوعات و کتاب	
حقوق ایام مرخصی های استفاده نشده	تصویب برداری و تبلیغات	
حق التدریس و حق التحقیق در مؤسسات آموزشی	هزینه های مطالعاتی و تحقیقاتی	
	هزینه های قضایی ثبتی و حقوقی	
	هزینه های بانکی	
	آب، برق، سوخت خودرو و گاز مصرفی	
	مواد و لوازم مصرف شدنی	
	هزینه برگزاری کارگاه های آموزشی	
	حق الزحمه به اشخاص	
	حق عضویت در سازمان های بین المللی	
	تجهیزات نظامی	
		فصل چهارم- یارانه
		کمک زبان شرکت های دولتی و مؤسسات انتفاعی
		پرداخت مابه التفاوت قیمت
		پرداخت های انتفاعی غیر سرمایه ای به شرکت های دولتی
		یارانه محصول
		یارانه صادرات
		یارانه واردات
		یارانه تولید
		یارانه قیمت حامل های انرژی
		یارانه سود و کارمزد بانکی دولت به مؤسسات غیر دولتی

نمودار ۱۰-۱ هزینه های عمومی و اجزای آن در لویح و قوانین بودجه سنواتی را نشان می دهد.



ادامه نمودار ۱۰-۱. هزینه های عمومی و اجزای آن در لوایح و قوانین بودجه سنواتی

فصل پنجم - کمک های بلاعوض	فصل ششم - رفاه اجتماعی	فصل هفتم - سایر هزینه ها
کمک های بلاعوض به دولت های خارجی	حق بیمه های اجتماعی	پرداخت های انتفاعی به مؤسسات
کمک های بلاعوض به سازمان های بین المللی	کمک های رفاهی کارکنان دولت	کمک دولت به مؤسسات حمایتی
کمک های بلاعوض به سایر سطوح دولتی و غیر دولتی	کمک های رفاهی گروه های خاص	عوارض شهرداری
کمک به تشکل های غیردولتی	کمک های رفاهی دانش آموزان و دانشجویان	جرایم واحد دولتی به دستگاه دولتی دیگر
کمک های اضطراری در سوانح طبیعی	کمک های رفاهی بازنشستگان	جرایم و عوارض دادگاه ها
کمک های بلاعوض به صندوق های بازنشستگان	کمک های رفاهی ایثارگران گروه های خاص و معلولان	پرداخت به کارکنان آماده به خدمت
اعطای هدایا به کشورهای خارجی	پاداش پایان خدمت بازنشستگان	بازخرید سنوات خدمت
	کمک هزینه ورزشی	پرداخت های جبرانی صناعات شخصی و ملکی
	کمک هزینه فوت و ازدواج	پرداخت های انتقالی سرمایه ای بابت ملک دارایی ها
	کمک هزینه عائله مندی و اولاد	پرداخت حق بیمه بابت خودرو، آتش سوزی
	کمک هزینه سفر بازنشستگان	کمک به مؤسسات عمومی و شهرداری ها
	کمک هزینه تحصیلی	پرداخت دیون
	افزایش حقوق و مستمری بازنشستگان	سایر

۱۰-۱۲- طبقه بندی اقتصادی اعتبارات تملک دارایی های سرمایه ای

این طبقه بندی از به دو بخش دارایی های تولید شده و دارایی های ثابت تقسیم می گردد و دارای هفت فصل بوده که در فصل ششم یک مورد مربوط به جبران خدمت کارکنان طرح تملک دارایی های سرمایه ای منظور شده است.

۱۰-۱۳- مراحل اجرای بودجه در دستگاه های اجرایی

پس از انجام فرآیند تدوین، تنظیم و تصویب، بودجه جهت اجرا، ابلاغ می گردد. توضیح مختصر هر یک از این مراحل قبلاً اشاره شد. اکنون به اختصار مراحل ابلاغ و اقدامات بعد از آن توضیح داده می شود.

۱. **ابلاغ قانون بودجه:** اعتبارات هزینه ای که در قالب ملی و محلی است، به صورت طبقه بندی دستگاهی، برنامه، فصول و مواد هزینه اعتبارات عمرانی در قالب دستگاه، طرح و برنامه تهیه می گردد و برای دستگاه های ملی و استانی یکسان است.

۲. **مبادله موافقتنامه هزینه ای و سرمایه ای:** دستگاه های اجرایی بر اساس شرح فعالیت ها و طرح هایی که بین دستگاه اجرایی و معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور مورد توافق واقع شده است، در حدود اعتبارات مصوب عمل می نمایند.

**الف) موافقتنامه های هزینه ای:** موافقتنامه های جاری باید به صورتی تنظیم شوند که عملیات دستگاه را در قالب اهداف، وظایف، حجم عملیات و اعتبارات به راحتی نشان دهد، به طوری که بتوان رابطه منطقی بین حجم عملیات و اعتبارات در هر برنامه برقرار شود. شناخت عوامل اصلی هزینه، بی نهایت ضرورت دارد. شناخت واحد، حجم کار و حاصل حجم کار نمایشگر حجم عملیات کمی دستگاه است. این عملیات کمی در رابطه با حجم اعتبارات به صورت منابع انسانی، منابع تأسیساتی و تجهیزاتی و منابع مالی ظاهر می شود، به طوری که قیمت تمام شده اجزا هزینه را در هر یک از فصول چهارگانه هزینه و در قالب برنامه ها نشان می دهد.

به منظور دستیابی به منابع انسانی باید آمار کمی بر حسب کارکنان رسمی، پیمانی و کارکنان اصلی و پشتیبانی تهیه گردد.

در مورد هزینه های اداری، تهیه کمیت ها در هر یک از اجزاء مواد هزینه ضروری است و هزینه های سرمایه ای در اعتبارات جاری به منظور جایگزینی کالاهای سرمایه ای است و پرداخت های انتقالی به تعداد بازنشستگان و کارکنان آماده به خدمت و سایر هزینه های تبعی وابسته است. در هر حال موافقتنامه جاری باید بتواند یک رابطه ریاضی بین حجم عملیات دستگاه و اعتبارات دستگاه برقرار نماید.

**ب) موافقتنامه های عمرانی:** موافقتنامه های عمرانی، الهام گیرنده از تعریف طرح عمرانی است که شامل مجموعه ای از عملیات و خدمات مشخص است به صورتی که واحد حجم کار باید یکسان باشد، مثلاً کیلومتر، متر مربع، متر مکعب و ... و دارای مطالعات توجیهی فنی، اقتصادی یا فنی اجتماعی باشد.



بدین طریق که مهندس مشاور یا دستگاه فنی هر یک از پروژه ها را با اعتبار مشخص و زمان اجرای معین و تاریخ شروع و خاتمه هر یک به دقت طراحی نموده باشد.

۳. تخصیص اعتبار: تخصیص اعتبار تنظیم کننده و عاملی برای ایجاد تعادلی بین دریافت ها و پرداخت های دولت به شمار می آید و یکی از ابزارهای کنترل و نظارت قبل از هزینه است که باعث صرفه جویی در هزینه های دولت می گردد و به عبارتی عامل حفظ خزانه دولت به حساب می آید. تخصیص اعتباری دارای نقش نظارتی است به طوری که در صورت عدم پیشرفت فیزیکی کار، تخصیص اعتبار با آهنگ کندتری حرکت می نماید.

تخصیص اعتبارات عمرانی بر اساس پیشرفت فیزیکی پروژه ها و شرایط اقلیمی منطقه است و بعد زمان ندارد.

۴. مراحل تفصیلی اجرای بودجه: مراحل تفصیلی اجرای بودجه از مرحله دریافت وجه تا پرداخت به ذینفع، شامل هفت مرحله زیر است:

(الف) تشخیص: یعنی تعیین کالا یا خدمت توسط دستگاه اجرایی.  
(ب) تأمین اعتبار: یعنی اختصاص تمام یا قسمتی از اعتبار مصوب برای هزینه ای که انجام شده یا می شود.  
(پ) تعهد: یعنی ایجاد رابطه بین برنامه دولت و انجام خدمات یا تحویل کالا برای اجرای قرار داد و احکام مربوط.

(ت) تسجیل: یعنی تعیین میزان بدهی قابل پرداخت به موجب اسناد مثبت.  
(ث) حواله: دستور پرداخت است که توسط مقامات مجاز دستگاه های اجرایی ملی، محلی یا نهادهای عمومی غیردولتی که در وجه ذینفعان صادر می گردد.

(ج) درخواست وجه: سندی است که امور مالی برای دریافت وجه به منظور پرداخت حواله های صادر شده از خزانه یا نمایندگی خزانه درخواست می نماید.

(چ) هزینه ها: پرداخت هایی است که به طور قطعی در برابر انجام تعهد یا به عنوان کمک با رعایت قوانین و مقررات به ذینفعان صورت می گیرد.

## ۱۰-۱۴ - خلاصه فصل

بودجه در لغت به معنای کیف یا کیسه چرمی کوچک است که صورت دریافت ها و پرداخت های کشور را در آن قرار می دهند. ریشه لغوی آن فرانسوی است و به زبان انگلیسی و فارسی وارد شده است. در تعریف بودجه کل کشور آمده است: بودجه کل کشور برنامه مالی دولت است که برای یک سال مالی تهیه و حاوی پیش بینی درآمدها و سایر منابع تأمین اعتبار و برآورد هزینه ها برای انجام عملیاتی است که منجر به وصول به هدف های دولت می شود. بودجه و نظام های مربوط به آن اهدافی را دنبال می کنند که مهمترین آنها پیرامون چهار محور اساسی است.

در این فصل با توجه به محوریت موضوع بودجه و ارتباط آن با حقوق و مزایای کارکنان مراحل تهیه، تصویب و ابلاغ بودجه و بندهایی از بودجه که به حقوق و مزایای کارکنان مرتبط است و روش های اجرایی بودجه ابلاغ شده به دستگاه های دولتی آورده شده است.

## ۱۰-۱۵ - پرسش ها

۱. بودجه و مفاهیم مربوط به آن را تعریف کنید.
۲. بودجه کل کشور توسط چه نهادی و بر چه اساسی تعیین می شود؟
۳. مهمترین اهداف نظام بودجه کدامند؟
۴. مراحل بودجه یا سیکل بودجه چیست؟
۵. بخشنامه های بودجه به تصویب کدام مرکز و به امضای چه مقامی به وزارتخانه ها و مؤسسات دولتی و ... ابلاغ می شود؟
۶. مراحل تصویب بودجه در ایران چگونه طی می شود؟
۷. شیوه های کنترل و نظارت بر بودجه کدامند؟ نام برده به اختصار توضیح دهید.
۸. طبقه بندی هزینه ای در نظام آمار مالی دولت به چه روش های انجام می شود؟ به اختصار توضیح دهید.