

به نام خدا

## گام به گام تا استقرار نظام جامع منابع انسانی

### گام پنجم: ارزشیابی و رتبه‌بندی مشاغل

سید عمادالدین شجاعی، مدیر گروه توسعه منابع انسانی

[shojaei@IPHRD.org](mailto:shojaei@IPHRD.org)

زهره وزیری، کارشناس گروه توسعه منابع انسانی

[z.vaziri@IPHRD.org](mailto:z.vaziri@IPHRD.org)

#### ۱ - مقدمه

در شماره قبلی مجموعه مقالات گام به گام تا استقرار نظام جامع منابع انسانی، به چگونگی تجزیه و تحلیل مشاغل پرداختیم. یکی از کاربردهای اصلی تجزیه و تحلیل، ارزشیابی و رتبه‌بندی مشاغل است که به عنوان یکی از زیرساخت‌های اصلی در طراحی سایر زیرسیستم‌های منابع انسانی مورد استفاده قرار می‌گیرد. در این مقاله به چگونگی ارزشیابی و رتبه‌بندی مشاغل در سازمان می‌پردازیم.

#### ۲ - ارزشیابی مشاغل

##### ۲-۱ - تعریف و کاربرد ارزشیابی مشاغل

منظور از ارزشیابی شغل، فرایندی است که به وسیله آن ارزش و اهمیت نسبی مشاغل مختلف سازمان تعیین می‌گردد. به طور کلی ارزش نسبی یک شغل، سهمی است که آن شغل در تحقق اهداف سازمان دارد، اما از آنجا که اندازه‌گیری و تعیین دقیق سهم شغل در موفقیت سازمان به آسانی امکان پذیر نیست، باید شاخصها و متغیرهای دیگری را یافت که با اندازه‌گیری آنها بتوان ارزش شغل را مشخص نمود. ارزشیابی شغل معمولاً با استفاده از متغیرهایی نظیر شرایط احراز، مسئولیت، مهارت، شرایط کار و ... انجام می‌گردد. به طور کلی، ورودی اصلی در ارزشیابی شغل، تجزیه و تحلیل مشاغل می‌باشد و با مراجعه به تجزیه و تحلیلی که از شغل به عمل آمده است و با مطالعه دقیق شرحی که برای آن نوشته شده است، عوامل و متغیرهای مهم در شغل، شناسایی و برای سنجش و اندازه‌گیری انتخاب می‌شوند.

مهمترین کاربرد ارزشیابی شغل در طراحی نظام پرداخت می‌باشد و به عبارت دیگر می‌توان گفت زیرساخت اصلی در طراحی نظام پرداخت ارزشیابی مشاغل می‌باشد و با استفاده از ارزشیابی شغل می‌توان اطمینان داشت که پرداخت به هر شغل، با ارزش آن شغل برای سازمان متناسب خواهد بود.

تعیین ارزش نسبی مشاغل و تعیین حقوق و دستمزد براساس ارزش مشاغل مزایای بسیاری دارد نظیر اینکه بیشترین پرداختها به با ارزشترین مشاغل، یعنی مشاغلی که بیشترین سهم را در نیل به اهداف سازمان دارند، تعلق می‌گیرد و این امر باعث پذیرش سیستم پرداخت از سوی کارکنان می‌شود و علاوه بر این کارکنان احساس می‌کنند که حقوق آنها رعایت شده و برخورد مسئولان سازمان با آنها منصفانه است و این احساس موجب رضایت شغلی کارکنان می‌گردد.

بدون تردید محدودیتهایی نیز در ارزشیابی مشاغل وجود دارد که ممکن است به نفس کار، روشهای ارزشیابی، نگرش کارشناسان، سیاستهای حقوق و دستمزد و عوامل گوناگون دیگر مربوط باشد. به عنوان مثال برخی از روشهای ارزشیابی مشاغل به دلیل کیفی و ذهنی بودنشان نتایج گوناگونی را در مورد تعیین حقوق و دستمزد به همراه خواهند داشت و یا نگرش کارشناسان به شغل و شاغل نیز یکی از محدودیتهای ارزشیابی می‌باشد زیرا که گاهی به جای شغل، شاغل آن مورد ارزشیابی قرار می‌گیرد.



بنابراین کاهش محدودیتهای ارزشیابی مشاغل و ارزشیابی بر اساس واقعیتها در دستیابی به نتایج قابل اتکا در ارزشیابی مشاغل بسیار حائز اهمیت خواهد بود.

طرحهای ارزشیابی مشاغل ممکن است در دو حالت صورت پذیرد: حالت اول زمانی است که برای تاسیس یک سازمان برنامه‌ریزی می‌شود. در این حالت، هنوز شغل و شاغلی در عمل وجود ندارد که از نزدیک بررسی و ارزشیابی شود. بدیهی است که در این مرحله، با توجه به پیشینه موضوع و سازمانهای مشابه، به طور کیفی و ذهنی، ارزش مشاغل مورد نظر سازمان مشخص می‌گردند.

حالت دوم زمانی است که سازمان فعال است و هر شغل، شاغلی دارد که می‌تواند برای ارزشیابی مطالعه و بررسی شود. در این صورت، لازم است که نخست سازمان به خوبی تجزیه و تحلیل شده و هدفهای آن و روشهای کلی انجام دادن کارها و ... به طور کامل بررسی گردد. سپس با جلب موافقت و همکاری کارکنان و مدیریت سازمان به جمع‌آوری اطلاعات مربوطه پرداخته شود.

## ۲-۲- تکنیک‌های ارزشیابی مشاغل

ارزشیابی مشاغل معمولاً با استفاده از یکی و یا ترکیبی از چهار روش اصلی: روش امتیازی، مقایسه عوامل، طبقه‌بندی و رتبه‌بندی انجام می‌گردد. در ادامه به تشریح روشهای فوق می‌پردازیم.

### ۱. روش امتیازی

متداولترین روش ارزشیابی مشاغل، روش امتیازی است. از جمله مزایای این روش، سادگی نسبی و سهولت استفاده از آن است. طریقه عمل در روش امتیازی از این قرار است که نخست، عوامل کلیدی ارزشیابی شغل شناسایی می‌شوند. عوامل کلیدی عواملی هستند که از نظر سازمان چنان اهمیتی دارند که حاضر است بابت آنها پول بپردازد. بنابراین، ارزش نسبی یک شغل را عوامل کلیدی آن تعیین می‌کند. بعد از تعیین عوامل کلیدی، زیرمجموعه‌های هر یک از این عوامل، شناسایی و انتخاب می‌گردند و هر یک از زیرمجموعه‌ها نیز به درجات مختلف تقسیم می‌شوند. مرحله بعدی، مرحله ضریب‌گذاری یا امتیازبندی عوامل است. در این مرحله برای هر یک از عوامل کلیدی و زیرمجموعه‌های آن، امتیازی که معرف ارزش نسبی آن است تعیین می‌گردد. بدیهی است تخصیص امتیاز به هر عامل، بستگی به درجه اهمیت و ارزش آن عامل دارد. حداکثر امتیازی که برای هر یک از عوامل کلیدی تعیین شده است میان زیرمجموعه‌های آن عامل توزیع می‌گردد. در آخرین مرحله، امتیاز هر شغل تعلق می‌گیرد با استفاده از مطالعه شرح مشاغل و محاسبه مجموع امتیازات اختصاص یافته محاسبه می‌گردد. روش امتیازبندی، یعنی تخصیص امتیاز به عوامل کلیدی و زیرمجموعه‌های آنها بسیار وقتگیر است و این عیب بزرگ این روش است.

### ۲. روش مقایسه عوامل

در این روش، بر خلاف روش امتیازی، عوامل کلیدی به اجزای کوچکتر، یعنی زیرمجموعه‌ها و درجات مختلف تقسیم و تفکیک نمی‌شوند، بلکه مشاغل بر اساس عوامل مختلف، مستقیماً با یکدیگر مقایسه می‌گردند. در این روش ابتدا از میان تمام مشاغل موجود در سازمان، معمولاً بین پانزده تا بیست شغل به عنوان مشاغل نمونه، انتخاب و سایر مشاغل در سازمان با آنها مقایسه می‌شود. مشاغلی را باید به عنوان نمونه انتخاب کرد که ماهیت و محتوای آنها و همچنین حقوق و مزایایی که به آنها تعلق می‌گیرد در جامعه و صنعت کاملاً مشخص باشد. سپس عوامل کلیدی شناسایی می‌گردند و هر یک از مشاغل نمونه بر اساس هر یک از این عوامل در جدولی درجه‌بندی می‌شوند. معمولاً تلاش فکری، مهارت، تلاش جسمی، مسئولیت و محیط و شرایط کار به عنوان عوامل کلیدی انتخاب و درجه‌بندی می‌گردند. سپس با استفاده از جدول حقوق و دستمزد این مشاغل رتبه‌بندی مشاغل کنترل می‌گردد و در مرحله آخر جایگاه هر یک از مشاغل در مقایسه با این مشاغل حاصل می‌گردد.

### ۳. روش طبقه‌بندی مشاغل

به وسیله این روش ساده و متداول، مشاغل در سازمان طبقه‌بندی می‌شوند و در گروه‌های شغلی به خصوصی قرار می‌گیرند. روشهای مختلفی برای طبقه‌بندی مشاغل وجود دارد. یک راه این است که برای هر یک از گروه‌های شغلی در سازمان، شرح گروه نوشته شود و سپس بسته به اینکه مشاغل با چه گروهی، مطابقت بیشتری داشته باشد، در این گروه‌ها جای داده شود. مشاغل را می‌توان بر حسب تفاوت در وظایف، مسئولیتها، مهارتها، شرایط کار و سایر عوامل مرتبط با شغل نیز در گروه‌های خاص طبقه‌بندی نمود. برای مثال می‌توان مشاغل را برحسب معیارهایی از قبیل درجه مهارت، دانش شغلی و سرپرستی به چهار گروه مشاغل ساده، مشاغل نیمه ساده، مشاغل تخصصی و مشاغل حرفه‌ای تقسیم نمود.

### ۴. روش رتبه‌بندی مشاغل

در این روش، مشاغل معمولاً بر اساس یک عامل کلی، نسبت به یکدیگر ارزشیابی و رتبه‌بندی می‌شوند. در این روش تنها یک عامل کلی (مثلاً دشواری شغل)، به عنوان معیار رتبه‌بندی انتخاب گردیده و بر آن اساس، مشاغل مقایسه و درجه‌بندی می‌گردند.

از مجموع روشهای ذکر شده، روشهای امتیازی و مقایسه عوامل را روشهای کمی می‌گویند؛ زیرا در روش اول، نمره یا امتیاز و در روش دوم، مبلغی به هر یک از مشاغل تخصیص داده می‌شود. امتیازی که به شغل داده می‌شود یا مبلغی که به عنوان حقوق به آن تعلق می‌گیرد، نهایتاً به وجود عوامل کلیدی در آن شغل بستگی دارد. روشهای طبقه‌بندی و رتبه‌بندی مشاغل که در آنها مشاغل در کل با یکدیگر مقایسه می‌شوند، روشهای کیفی به شمار می‌آیند. البته ناگفته نماند که با وجود تفاوت‌های کمی یا کیفی روشهای مختلف ارزشیابی، در مجموع ارزشیابی مشاغل، فرایندی ذهنی و قضاوتی است. تشابهات و تفاوت‌های روشهای مختلف ارزشیابی مشاغل در جدول ۱ نشان داده شده است. ارزشیابی مشاغل در روشهای مقایسه عوامل و رتبه‌بندی مشاغل، نسبی است و هر شغلی با سایر مشاغل در سازمان مقایسه می‌شود در حالیکه در روشهای امتیازی و طبقه‌بندی، مشاغل با توجه به یک مقیاس یا استاندارد خاص و از پیش تعیین شده‌ای ارزشیابی می‌گردند.

جدول ۱: مقایسه روشهای ارزشیابی مشاغل

روش	مبنای مقایسه	مورد مقایسه	نوع ارزشیابی
امتیازی	مقیاسهای به خصوصی که به این منظور طراحی شده اند.	عوامل کلیدی	کمی
مقایسه عوامل	سایر مشاغل	عوامل کلیدی	کمی
طبقه بندی مشاغل	گروه‌های شغلی به خصوصی که به این منظور انتخاب شده اند.	کل شغل	کیفی
رتبه بندی مشاغل	سایر مشاغل	کل شغل	کیفی

برای ارزشیابی شغل، روشهای دیگری نیز وجود دارند که عبارتند از:

- روش نمودار راهنمای شغل
- روش دوره زمانی
- روش منحنی بلوغ
- روش شغل کلیدی و راهنما



### ۳-۲- فرایند ارزشیابی مشاغل در عمل

در این بخش کوشش خواهیم کرد مراحل که گروه توسعه منابع انسانی در پروژه‌های ارزشیابی و رتبه‌بندی مشاغل طی می‌کند؛ برای بهره‌برداری علاقه‌مندان این حوزه به صورت کلی ارائه دهیم.

۱. تعیین مدل و عوامل اصلی ارزشیابی مشاغل
۲. تعیین ضریب اهمیت و دامنه امتیازی هر یک از عوامل اصلی ارزشیابی شغل
۳. طراحی پرسشنامه
۴. انتخاب منابع اطلاعاتی مناسب
۵. جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز
۶. تعیین امتیاز مشاغل

**نخستین گام** در فرایند ارزشیابی مشاغل تعیین عوامل اصلی و ضریب اهمیت هر یک از این عوامل از مجموع امتیازات می‌باشد. تجارب ما در پروژه‌های ارزشیابی مشاغل، ما را به این باور رسانده است که اگرچه ترکیبی از عوامل ارزشیابی مشاغل نظیر مسئولیت‌های شغلی، مدرک تحصیلی، میزان تجربه، شرایط کار و ... در غالب سازمان‌های ایرانی می‌تواند به صورت مشترک مورد توجه قرار گیرد. لیکن برای تعیین ضریب اهمیت و دامنه امتیازی این عوامل نمی‌توان به هیچ‌وجه یکسان و در یک چارچوب مشخص عمل کرد. بطور مثال توجه و تأکید بر عامل تجربه در یک شرکت پیمانکاری مهندسی به میزان قابل ملاحظه‌ای بیشتر از اهمیت همین عامل در یک سازمان با ماهیت تحقیقات علمی و دانشگاهی است.

همین ملاحظات را می‌توان در چگونگی تعیین عوامل اصلی و فرعی نیز در نظر داشت. به عبارت روشن‌تر در یک سازمان با ماهیت کار در فضای باز و محیط صنعتی، عامل سختی کار می‌تواند به عنوان یکی از عوامل اصلی ارزشیابی قلمداد شود ولی همین عامل در یک سازمان خدمات عمومی می‌تواند به یک زیرعامل شرایط کار تقلیل یابد.

بدیهی است نحوه طراحی و امتیازبندی عوامل ارزشیابی شغل نیازمند شناخت مناسب فرایندها و اهداف عملیاتی سازمان و همچنین وجود تجربه عملی در این حوزه است.

در **گام بعد** براساس نتایج حاصل از فعالیت‌های پیش گفته به طراحی پرسشنامه‌ای متناسب با معیارهای مورد نظر پرداخته و منابع جمع‌آوری اطلاعات را مشخص می‌نماییم. در ارزشیابی مشاغل برخلاف تجزیه و تحلیل مشاغل که از شاغل شغل به عنوان منبع اصلی کسب اطلاعات استفاده می‌شود، نیازمند گروهی از خبرگان مشاغل می‌باشیم که بر کلیه مشاغل سازمان تسلط داشته باشند؛ زیرا در ارزشیابی مشاغل می‌بایست ارزش مشاغل در مقایسه با سایر مشاغل مشخص گردد. بنابراین در این مرحله استفاده از خبرگان برای پاسخگویی به پرسشنامه مناسب‌تر است. لازم به تأکید است در فرایند ارزشیابی مشاغل توجه به یافته‌های حاصله از تجزیه و تحلیل شغل الزامی است.

پس از تعیین منابع اطلاعاتی در **گام‌های نهایی** پس از تکمیل، جمع‌آوری و پیاده‌سازی پرسشنامه‌های ارزشیابی مشاغل و استخراج ارزش امتیازی هر شغل و کنترل و نهایی سازی نتایج با گروه خبرگان منتخب سازمان، تقریباً فعالیت‌های این مرحله به انتها می‌رسد و یافته‌های ما آمادگی کاربرد در سایر زیرسیستم‌های حوزه منابع انسانی علی‌الخصوص طراحی نظام حقوق و دستمزد را دارا می‌باشد.

در مقاله بعدی به چگونگی طراحی سیستم جبران خدمات براساس ارزشیابی شغل می‌پردازیم.