

نظام طبقه‌بندی مشاغل

Occupational Classification System

گروه‌بندی انواع مشاغل براساس شباهت‌ها و تفاوت‌های میان آنها که مبنایش عواملی نظیر سطح دشواری، استقلال، مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی ازسوی شغل یا متصدی شغل می‌باشد. طبقه‌بندی مشاغل خروجی فرایندی است که با تجزیه و تحلیل شغل آغاز شده و پس از ارزشیابی شغل، در نهایت به طبقه‌بندی مشاغل منتهی می‌شود. به‌علاوه، نظام‌های مختلفی برای طبقه‌بندی شغل وجود دارد.

تاریخچه و اهمیت طبقه‌بندی مشاغل

طبقه‌بندی و ارزشیابی مشاغل از سابقه‌ای طولانی در جهان و ایران برخوردار است و یکی از پدیده‌های انقلاب صنعتی است که برای رفع مشکلات مربوط به حقوق و دستمزد استفاده از آن گسترش یافته است (سلیمی و کیامهر، ۱۳۸۴). طبقه‌بندی مشاغل در ابتدا در ۱۸۸۳ در مجلس سنای ایالات متحده به‌منزله راهی برای نظم بخشیدن به فرایند تعیین دستمزد مطرح شد که اغلب آشفته و حاصل مشاجره بود و در ۱۹۲۳ در کنگره آمریکا به تصویب رسید. پرداخت حقوق برابر در ازای کار برابر، علت اصلی طبقه‌بندی مشاغل در آمریکا و در پی آن انگلستان و دیگر کشورهای جهان بود (Livernash, 1957).

در ایران تا قبل از ۱۳۴۵ انواع مختلفی از مقررات و آیین‌نامه‌های رسمی وجود داشت که براساس آنها چندین نوع مستخدم رسمی در وزارتخانه‌ها و مؤسسات دولتی به خدمت مشغول بودند. علاوه‌برآن، انواع کثیری از قوانین برای استخدام افراد و جبران خدمات آنها جاری بود. به‌منظور رفع مشکلات پرداخت‌های نابرابر با توجه به قوانین متعدد و متکثر، با تلاش سازمان امور اداری و استخدامی کشور در ۱۳۷۰ قانون نظام هماهنگ پرداخت کارکنان دولت تصویب شد و براساس آن نظام هماهنگ پرداخت برپایه طرح طبقه‌بندی مشاغل ضرورت یافت (انباردار و همکاران، ۱۳۹۷).

هدف از طبقه‌بندی مشاغل این است که سازمان‌ها رویه‌های ثابت و مبنای مشخصی برای فرایندهای منابع انسانی ازجمله جبران خدمات و پرداخت به کارکنان داشته

باشند (Durai, 2010). اهمیت طبقه‌بندی مشاغل از آن جهت است که مبنای تمام فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی به‌شمار می‌رود. تقریباً تمام فعالیت‌های مربوط به مدیریت منابع انسانی نیاز به اطلاعاتی دارند که از تحلیل، ارزشیابی و طبقه‌بندی مشاغل جمع‌آوری شده‌اند. انتخاب، ارزیابی عملکرد، آموزش و توسعه، برنامه‌ریزی مسیر شغلی، بازطراحی مشاغل و برنامه‌ریزی منابع انسانی نمونه‌ای از این فعالیت‌ها هستند (نونه و همکاران، ۱۳۹۶). به‌علاوه، طرح طبقه‌بندی مشاغل و اجرای صحیح آن از این نظر حائز اهمیت است که به منابع انسانی سازمان امکان می‌دهد با در دست داشتن تصویر روشن و واضحی از فضای کاری، حقوق و آینده شغلی و نیز چگونگی شروع، ادامه و خاتمه فعالیت خود، وضعیت خود را دقیقاً شناخته و در مورد نحوه ادامه خدمت خود اطلاعات مکفی به‌دست آورند (علی‌احمدی و فتحیان، ۱۳۸۶).

فرایند طبقه‌بندی مشاغل

فرایند طبقه‌بندی مشاغل مطابق آنچه در شکل ۱ نشان داده شده مستلزم تجزیه و تحلیل شغل و ارزشیابی شغل است. برای تعریف طبقه‌بندی مشاغل ضروری است پیش‌نیازها، رویه‌های زیربنایی و استانداردهای انجام آن درک و مسئولیت اجرای آن ازسوی سازمان پذیرفته شود (قلی‌پور، ۱۳۹۶). ازاین‌رو در ادامه به فرایند و پیش‌نیازهای طبقه‌بندی مشاغل اشاره می‌شود.

فرایند و پیش‌نیازهای طبقه‌بندی مشاغل

۱. تجزیه و تحلیل شغل

تجزیه و تحلیل شغل فرایند هدفمند و نظام‌مند جمع‌آوری اطلاعات مهم و تشریحی مرتبط با شغل است که شغل تحلیل شده را از سایر مشاغل متمایز و آن را به عناصر معنی‌دار تشکیل‌دهنده آن تفکیک می‌کند. تجزیه و تحلیل شغل، اطلاعات نهفته را آشکار و محتوای شغل را شناسایی می‌کند. این محتوا به‌مثابه درون‌دادی برای شرح و ارزش‌گذاری شغل عمل می‌کند (Foster, 2010). ساختارهای مبتنی بر شغل، آنچه افراد انجام می‌دهند و نتایج موردانتظار را مدنظر قرار می‌دهند. در این ساختارها نرخ‌های

یکسان هستند:

۱. جمع‌آوری و خلاصه‌سازی اطلاعات مربوط به محتوای کار که شباهت‌ها و تفاوت‌ها را شناسایی می‌کند؛
۲. تعیین اینکه به چه چیزی بها داده شود؛
۳. تعیین ارزش نسبی مشاغل؛ و
۴. تبدیل و ترجمه ارزش نسبی به یک ساختار داخلی (Bing, 2006).

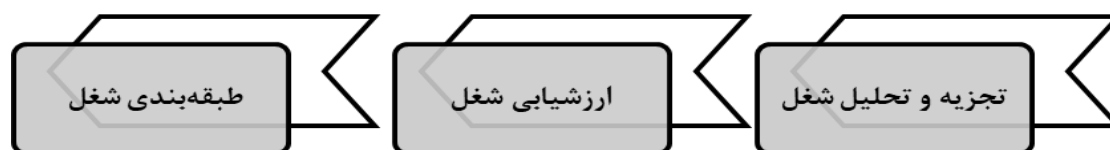
پس از آنکه اطلاعات شغلی جمع‌آوری و سازمان‌دهی شد، باید به‌طریقی خلاصه و مستندسازی شوند که برای تصمیمات منابع انسانی از جمله ارزشیابی شغل مفید باشند. این خلاصه حاصل از شغل، شرح شغل نامیده می‌شود. شرح شغل با استفاده از واژه‌ها، شغل موردنظر را به تصویر می‌کشد (Levine et al., 2003).

۲. ارزشیابی شغل

پس از آنکه در قالب تجزیه و تحلیل شغل و شرح مشاغل به جمع‌آوری و خلاصه‌سازی اطلاعات شغل پرداخته شد، تمرکز بر این است که چه چیزی باید در مشاغل ارزش‌گذاری شود، این ارزش چگونه باید سنجیده شود و چگونه باید آن را در قالب یک ساختار مبتنی بر شغل ارائه داد. ارزشیابی شغل، فرایند نظام‌مند تعیین ارزش نسبی مشاغل به منظور ساختن یک ساختار شغلی برای سازمان است. این ارزشیابی بر مبنای ترکیب محتوای شغل، مهارت‌های موردنیاز، ارزش برای سازمان، فرهنگ سازمانی و بازار بیرونی انجام می‌شود. ارزشیابی ارزش مشاغل، به شکل مستقیم یا غیرمستقیم، به تعیین سطح یا درجه شغل در سلسله‌مراتب سازمان منتهی می‌شود و در نتیجه بر میزان

پرداخت، منعکس‌کننده ارزش درونی مشاغل (که با ارزشیابی شغل تعیین می‌شود) و ارزش بیرونی آن (که با داده‌های بازار تعیین می‌شود) است. در ساختارهای مبتنی بر شخص، خصایص فردی، مهارت‌ها و شایستگی، نرخ‌های پرداخت را تعیین می‌کنند (White & Druker, 2013). مبحث اختلاف پرداخت، تفاوت ساختارهای مبتنی بر شغل و ساختارهای مبتنی بر شخص را آشکار می‌سازد. در مورد مفهوم اختلاف پرداخت، می‌بایست بین اختلاف پرداخت عمودی و اختلاف پرداخت افقی تمایز قائل شد. منبع اصلی اختلاف پرداخت عمودی، تفاوت در ارزش محتوای شغل است در حالی که اختلاف پرداخت افقی مربوط به تفاوت پرداخت افرادی است که شغل مشابهی دارند (Guo et al., 2020). ساختارهای مبتنی بر شغل بر تفاوت‌های مبتنی بر محتوای مشاغل مانند فعالیت‌ها، وظایف و مسئولیت‌های شغلی تأکید دارند و به همین جهت در این ساختارها اختلاف پرداخت عمودی است نه افقی. برعکس، تأکید ساختارهای مبتنی بر شخص بر تفاوت‌های فردی در زمینه «دانش، مهارت، توانایی» و شایستگی افراد است. برای مثال، در طرح‌های پرداخت مبتنی بر مهارت، بر اساس تعداد واحدهای مهارت‌های کسب‌شده افراد، به آنها پرداخت می‌شود. در این موارد، کارکنانی که در سلسله‌مراتب سازمانی در سطح افقی یکسانی قرار دارند، ممکن است به علت سطوح مختلف مهارتی، پرداخت‌های متفاوتی داشته باشند. به همین سبب در این نوع ساختارها اختلاف پرداخت افقی وجود خواهد داشت (Lim, 2019).

البته، اهداف ضمنی هر مرحله از فرایند، هم برای ساختار مبتنی بر شغل و هم برای ساختار مبتنی بر شخص



شکل ۱. فرایند طبقه‌بندی مشاغل (قلی‌پور، ۱۳۹۶)

جدول ۱. مقایسه روش‌های ارزشیابی شغل (Newman et al., 2019)

روش	مزایا	معایب
رتبه‌بندی	سریع، ساده، و به راحتی قابل تشریح است.	زمانی که تعداد مشاغل افزایش یابد این روش بسیار طاقت فرسا است. مبنای مقایسه‌ها مشخص نمی‌باشد.
طبقه‌بندی	قادر است دامنه وسیعی از کار را در یک سیستم واحد گروه‌بندی کند.	مقایسه شرح مشاغل ممکن است بسیار زمان‌بر باشد.
روش امتیازی	عوامل قابل جبران مبنایی را برای مقایسات تشکیل می‌دهند و آنچه ارزش دارد را به نمایش می‌گذارند.	می‌تواند بروکراتیک و محدودکننده باشد.

شغل باعث تولید ساختارهای متفاوتی می‌شوند (Newman et al., 2019). در جدول (۱) این شیوه‌ها با هم مقایسه شده‌اند.

رتبه‌بندی: در شیوه رتبه‌بندی، شرح مشاغل بر مبنای تعریفی فراگیر از ارزش نسبی یا نقش داشتن در موفقیت سازمان، از بالاترین تا پایین‌ترین سطح، مرتب‌سازی می‌شوند. رتبه‌بندی، ساده و سریع و قابل درک و توضیح برای کارکنان، همچنین (دست‌کم در ابتدا) ارزان‌ترین شیوه است. البته، این شیوه می‌تواند به راه‌حل‌های دشوار و هزینه‌بر منجر شود؛ زیرا به کارکنان و مدیران نمی‌گوید که چه جنبه‌ای از شغل مربوط دارای اهمیت است (Kahya, 2019).

دو روش رتبه‌بندی بیش از همه کاربرد دارند: رتبه‌بندی تناوبی و مقایسه زوجی. در رتبه‌بندی تناوبی، شرح شغل‌ها به صورت تناوبی در هر دو سر یک نمودار (پراهمیت‌ترین و کم‌اهمیت‌ترین) چیده می‌شوند. ارزیابی‌کنندگان بر سر اینکه کدام شغل پرازش‌ترین و کدام شغل کم‌ارزش‌ترین‌اند به توافق می‌رسند، سپس رده دوم پرازش‌ترین و کم‌ارزش‌ترین مشاغل مشخص می‌شوند و این رویه ادامه می‌یابد تا تمامی مشاغل به این ترتیب مرتب شوند. در شیوه مقایسه زوجی از یک ماتریس برای مقایسه تمامی زوج‌های ممکن مشاغل استفاده می‌شود (Newman et al., 2019).

طبقه‌بندی: در این روش مجموعه‌ای از طبقات شغلی، دامنه مشاغل موردنظر را پوشش می‌دهند. شرح طبقات، برحسب

پرداخت افراد تأثیر می‌گذارد. البته عملکرد افراد نیز می‌تواند بر میزان پرداخت به آنها اثرگذار باشد، اما این موضوع تحت سرفصل ارزشیابی شغل بررسی نمی‌شود (Armstrong & Cummins, 2011). ارزشیابی شغل به سازمان‌ها کمک می‌کند تا در مورد گروه‌بندی مشاغل تصمیم‌گیری کنند. تعیین بسته پرداخت و مزایای مناسب برای مشاغل مختلف پس از پایان فرایند ارزشیابی مشاغل انجام می‌شود (Cushway, 2011).

ارزشیابی شغل بر مبنای محتوا، ارزش و پیوند با بازار بیرونی صورت می‌گیرد. محتوا به کاری که انجام می‌شود و نحوه انجام آن اشاره دارد. ارزش نیز با سهم نسبی شغل در نیل به اهداف سازمان مرتبط است. در مورد اینکه ارزشیابی شغل بر مبنای محتوای شغل باشد یا ارزش شغل، دیدگاه‌های متفاوتی وجود دارد. ارزشیابی بر مبنای محتوا، مشاغل را بر اساس مهارت‌ها، وظایف و مسئولیت‌های موردنیاز مشاغل رتبه‌بندی می‌کند. ارزشیابی مبتنی بر ارزش شغلی، مشاغل را بر مبنای سهم نسبی این مهارت‌ها، وظایف و مسئولیت‌ها در دستیابی به اهداف سازمان رتبه‌بندی می‌کند، اما این ساختار مستقیماً و بدون در نظر گرفتن بازار بیرونی، مقررات دولتی یا هرگونه فرایند مذاکرات فردی، به نرخ پرداخت تبدیل نمی‌شود (Quaid, 1993).

رتبه‌بندی، طبقه‌بندی و شیوه امتیازی پرکاربردترین شیوه‌های ارزشیابی شغل‌اند؛ البته طرح‌های متفاوت ارزشیابی

می‌کنند (Kilgour, 2008).

عوامل قابل جبران بر مبنای جهت‌گیری استراتژیک کسب‌وکار و نیز سهم کار در نیل به این اهداف و استراتژی‌ها تعیین می‌شوند. از عوامل قابل جبران جدیدی که در مشاغل امروزی کاربرد دارند می‌توان به پاسخگویی مالی، رهبری، کار تیمی و پاسخگویی به پروژه‌ها اشاره کرد (Snell et al., 2015). به‌طور سنتی عوامل قابل جبران در سازمان‌های مختلف تحت چهار مفهوم اساسی دسته‌بندی شده‌اند: مهارت، تلاش، مسئولیت و شرایط کاری. این عوامل طوری مقیاس‌بندی می‌شوند که میزان آنها در هر شغل، همچنین اهمیت کلی آنها برای سازمان نشان داده شود. سپس امتیازها به وزن‌های عوامل ضمیمه می‌شوند. کل امتیاز تعیین‌شده برای هر شغل، جایگاه آن شغل در ساختار شغلی را مشخص می‌کند (Herman, 2011).

۳. طبقه‌بندی شغل

نتیجه نهایی فرایند تجزیه و تحلیل شغل و تدوین شرح شغل و سپس ارزشیابی شغل، یک ساختار سلسله‌مراتبی از مشاغل است که طبقه‌بندی مشاغل را مشخص می‌کند. به عبارت دیگر، اساس ارزشیابی شغل به طبقه‌بندی مشاغل منتهی می‌شود. معمولاً از یکی از سیستم‌های هی، ان‌جی‌سی، سی‌ای‌دی مرسر، اُپی‌ام، اُسی‌آر، پی‌ای و بی‌آی‌پرس برای طبقه‌بندی مشاغل در بخش دولتی و خصوصی استفاده می‌شود (قلی‌پور و ابراهیمی، ۱۳۹۹). در ادامه یک مورد از پرکاربردترین سیستم‌های طبقه‌بندی مشاغل و عوامل اصلی آنها شرح داده شده است:

سیستم طبقه‌بندی مشاغل هی

این سیستم را گروه هی به سرپرستی ادوارد نورثراپ هی، در ۱۹۴۳ توسعه داد. روش ارزشیابی مشاغل نیم‌رخ هی برای مشاغل حرفه‌ای و مدیریتی به‌کار می‌رود و در آن عوامل اصلی ارزشیابی مشاغل به چهار مورد دانش، حل مسئله، پاسخگویی و شرایط کار محدود می‌شود. شرایط کار که در موارد نادری به‌منزله عامل چهارم در این روش استفاده

مחسوب می‌شوند. برای آنکه تصمیم گرفته شود کدام طبقه برای شغلی مناسب است، شرح شغل با شرح طبقات مختلف مقایسه می‌شود. یک راه برای شروع عبارت است از یافتن گسست‌های طبیعی یا تغییرات در محتوای کار. هنگامی که یک طرح واحد، مشاغل چندین خانواده شغلی را ارزشیابی می‌کنند نوشتن شرح شغل می‌تواند دشوار و دردسرساز باشد. هرچند که دقیق‌تر ساختن شرح طبقه، پایایی ارزشیابی را بهبود می‌بخشد، در عین حال تنوع مشاغلی را که می‌توان طبقه‌بندی کرد محدود می‌سازد. در شیوه طبقه‌بندی، شرح مشاغل علاوه بر مقایسه با شرح طبقات و مشاغل الگو، عملاً با یکدیگر نیز مقایسه می‌شوند تا اطمینان حاصل شود که مشاغل موجود در یک طبقه شغلی بیشتر به یکدیگر شبیه‌اند تا به مشاغل موجود در طبقات مجاور (Jackson et al., 2011).

نتیجه نهایی، یک ساختار شغلی شامل یک مجموعه طبقه شغلی است که درون هر یک از آنها تعدادی شغل وجود دارد. مشاغل موجود در هر یک از طبقات کاری برابر (مشابه) بوده، پرداخت برابری نیز دارند. مشاغل موجود در طبقات مختلف باید نامشابه بوده، نرخ پرداخت‌های متفاوتی داشته باشند (قلی‌پور و ابراهیمی، ۱۳۹۹).

روش امتیازی: این روش امکان ارزشیابی کمی مشاغل را بر مبنای عوامل قابل جبران شغل فراهم می‌کند. این عوامل عبارت‌اند از خصایص یا ویژگی‌های خاص شغل که برای کارفرما ارزشمندند و جبران خدمات کارکنان بر اساس آنها صورت می‌گیرد. در واقع، شیوه‌های امتیازی سه ویژگی مشترک دارند: (۱) عوامل قابل جبران؛ (۲) درجات این عوامل که از نظر عددی مقیاس‌بندی می‌شوند؛ و (۳) وزن‌هایی که بیانگر اهمیت نسبی هر عامل‌اند. اهمیت نسبی هر شغل و متعاقباً محل آن در ساختار پرداخت را کل امتیازهای تخصیص‌یافته به آن تعیین می‌کند (Carreon et al., 2013).

طرح‌های امتیازی به‌مثابه پرکاربردترین رویکردهای ارزشیابی شغل در ایالات متحده و اروپا، از این بابت با رتبه‌بندی و طبقه‌بندی تفاوت قابل ملاحظه‌ای دارند که معیارهای مربوط به ارزشیابی مشاغل (عوامل قابل جبران) را به‌صراحت بیان

نظام طبقه‌بندی مشاغل

می‌شود که به دانش در سطح فوق‌دیپلم و کارشناسی توأم با تجربه کافی از پنج تا بیست سال نیاز دارد. سطح G مختص مشاغلی است که عمق دانش زیادی را در رشته‌ای خاص می‌طلبد و شاغل باید در رشته مربوط صاحب‌نظر و دارای مدرک تحصیلی دکترا باشد. سطح H برای مشاغلی استفاده می‌شود که در سطح ملی و بین‌المللی است (Berrocal et al., 2018).
گروه H سه بعد موردنیاز برای سنجش عامل دانش کار در ارزشیابی شغل را به شرح زیر شناسایی کرده‌اند (Belyaev, 2017):

دانش فنی: این بُعد به رویه‌های کاربردی یا فنون تخصصی موردنیاز برای شغل اشاره دارد. هرچه فنون تخصصی‌تر و سطح بالاتری از دانش و آموزش برای انجام کار موردنیاز باشد، امتیاز شغل بالاتر خواهد بود.

دانش مدیریتی: درجه پیچیدگی، قلمرو دانش، میزان آگاهی و تسلط، تنوع عملیات یا حیطه شغل را که شاغل باید بر آن مسلط باشد می‌سنجد. این بُعد بیانگر حدی است که فعالیت‌های متنوع شغل باید به‌طور یکپارچه مدیریت شوند. این‌گونه فرض می‌شود که مشاغلی با کارکردها یا وظایف متعدد، پیچیده‌تر از مشاغلی هستند که کارکردهای خیلی تخصصی دارند. در نتیجه، برای انجام وظایف مرتبط با شغل پیچیده‌تر، مهارت‌های مدیریتی قوی‌تری موردنیاز است.

مهارت انسانی: این بُعد میزان اهمیت تماس و ارتباطات کاری را در ترغیب دیگران به انجام وظایف و مسئولیت‌های شغلی برای تحقق مؤثر اهداف ارزشیابی می‌کند. در واقع، این بُعد به مهارت‌های برقراری روابط انسانی بازمی‌گردد و حدی را که شاغل شغل باید با دیگران تعامل داشته باشد می‌سنجد. امتیاز این بُعد برای مشاغلی که روابط میان‌فردی گسترده‌تری را می‌طلبند، نسبت به سایر مشاغل بالاتر خواهد بود.

همان‌گونه که در جدول (۲) ملاحظه می‌شود، دانش فنی جمع کل هرکدام از مهارت‌های موردنیاز برای عملکرد قابل قبول در شغل است که سه بُعد دارد: رویه‌های عملیاتی، فنون تخصصی، رشته‌های علمی. مهارت‌های ارتباطی انسانی

می‌شود تا جنبه‌های موجود در شغل را که سه عامل بالا اندازه نمی‌گیرند بسنجد (Skenes & Kleiner, 2003).

گروه H برای توسعه بیشتر الگوی خود، سازمان‌ها و مشاغل متعددی را بررسی کرد و به این نتیجه رسید که گرچه عوامل بسیاری را می‌توان در ارزشیابی یک شغل لحاظ کرد، فقط سه عامل مذکور اهمیتشان به قدری است که می‌توانند در هر شغلی در نظر گرفته شوند (Bender & Pigeyre, 2016).

وجود هر یک از عوامل مذکور در مشاغل مختلف می‌تواند متفاوت باشد. برای مثال، یک داروساز ممکن است نیاز زیادی به توانایی حل مسئله داشته باشد. از سوی دیگر، مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی یک کارمند فروش زیاد است در حالی که در مقایسه با آن دانش و حل مسئله از اولویت‌های بعدی برخوردارند. گروه H همچنین معتقد بود مشاغل را می‌توان با توجه به اهمیتی که برای سازمان دارند و ارتباط آنها با یکدیگر رتبه‌بندی کرد. می‌توان به هر شغل یک مقیاس عددی را نسبت داد که بیانگر اهمیتش برای سازمان باشد. مهم‌تر اینکه، آنچه که ارزشیابی می‌شود شغل است و نه شاغل. سابقه تخصصی، ویژگی‌ها و پرداختی که قبلاً به شاغل یک شغل صورت می‌پذیرفته است، نباید در ارزشیابی آن شغل دخالت داده شود. محصول نهایی پژوهش گروه H، روش نیم‌رخ راهنما نامیده می‌شود که به سیستم طبقه‌بندی و جبران خدمات H می‌مشهور شده است. در ادامه، به این چهار عامل پرداخته می‌شود (Koziol & Mikos, 2019).

۱. دانش کار: مجموعه دانش و مهارت موردنیاز برای انجام شغل است که از طریق تحصیل یا تجربه به دست می‌آید و دارای درجه‌های A تا H در سه بعد متمایز می‌باشد. اگرچه عمق دانش کار در طرح موجود به هشت درجه از A تا H تقسیم شده است، ولی معمولاً تا درجه هفتم (G) مورد استفاده قرار می‌گیرد و کاربرد آنها بدین قرار است: ۴ درجه اول (A تا D) عموماً مربوط به مشاغلی است که به دانشی در حد دیپلم و مهارت و تجربه کافی نیاز دارد. دو سطح بعد (E و F)، مشاغلی را شامل

جدول ۲. عامل دانش در سیستم ارزشیابی هی

دانش مدیریتی					مهارت‌های ارتباطی انسانی	دانش فنی
بسیار وسیع	وسیع	متنوع	مرتبط	هیچ یا حداقل		
۳۲۱	۳۲۱	۳۲۱	۳۲۱	۳۲۱		
					۱- مبتدی	رتبه‌های علمی، تکنیک‌های تخصصی عملیاتی
					۲- نیمه حرفه‌ای	
					۳- حرفه‌ای	
					۴- حرفه‌ای پیشرفته	
					۵- فنی - تخصصی پایه	
					۶- فنی - تخصصی پیشرفته	
					۷- فنی - تخصصی خبره	
					۸- خبرگی حرفه‌ای	

برای انجام شغل را می‌سنجد و به هشت درجه تقسیم می‌شود. اصولاً هرچقدر کارها ساده، استاندارد شده و تحت سرپرستی شغل بالاتر انجام شود، اعمال قدرت فکری لازم برای حل مشکل کمتر است. سطح اول تا چهارم (A و B و C و D) به حل مسائل و کارهای نسبتاً متنوع، ولی با سرپرستی و هدایت مقام بالاتر تعلق دارد؛ از سطح E به بعد میزان آزادی عمل زیاد می‌شود و به شاغل اجازه انتخاب راه‌حل مناسب برای حل مشکلات به‌طور مستقل داده می‌شود؛ سطح F برای معاونان است که باید از قدرت فکری وسیع برای برخورد با مسائل بهره‌مند باشند؛ سطح G به مدیرعامل و اعضای هیئت‌مدیره شرکت‌ها اختصاص دارد؛ و سطح H برای مدیرعامل شرکت‌های هلدینگ، شرکت‌های بین‌المللی و جهانی به‌کار می‌رود.

چالش‌های فکری. بُعد دوم به چالش‌های مرتبط با تفکر موردنیاز اشاره دارد. موقعیت‌های مختلفی که ممکن است در یک شغل رخ دهد، نیازمند سطوح مختلفی از حل مسئله‌اند. این بُعد، تنوع مشکلاتی که برای شاغل وجود دارد و انتخاب راه‌حل مناسب برای انجام شغل از بین راهکارهای ممکن را می‌سنجد. برای کارهای ساده، یکنواخت و تکراری که نیاز کمتری به تفکر دارند، از سطوح پایین‌تر (A, B, C, D

شامل مهارت‌های چهره‌به‌چهره در عرصه ارتباطات انسانی می‌شود. اندازه‌گیری دانش هم از لحاظ گستردگی و هم عمق موردتوجه است. بنابراین، یک شغل ممکن است به میزان کمی از دانش در خصوص موضوعات متعدد یا میزان زیادی دانش در خصوص تعداد محدودی از موضوعات با عمق زیاد نیاز داشته باشد. دانش کلی ترکیبی از وسعت و عمق است. این مفهوم امکان مقایسه عملی و وزن‌دهی برای دانش کلی مورد استفاده در مشاغل مختلف را فراهم می‌آورد (Skenes & Kleiner, 2003).

۲. حل مسئله. این عامل نحوه تفکر در خصوص حل مشکلات شغلی با استفاده از ابزارهای تجزیه و تحلیل، ارزیابی، خلاقیت، استدلال، و نتیجه‌گیری را می‌سنجد. مسائل و مشکلاتی که شاغل در حین انجام کار با آن مواجه است و حل آنها مستلزم انتخاب راهکارهای مناسب و اتخاذ تصمیم مقتضی است. این عامل به قابلیت یک شغل برای استفاده از دانش و آگاهی در تشخیص، تعریف و حل مسئله مرتبط است. دو بُعد زیر باید در تعیین امتیاز این عامل در نظر گرفته شوند (Belyaev, 2017):

محیط تفکر. این بُعد میزان آزادی عمل و قدرت تفکر لازم

جدول ۳. چالش‌های فکری در سیستم ارزشیابی هی

چالش فکری					محیط فکری
بدون الگو	تطبیقی	مداخله‌ای	الگودار	تکراری	
					کاملاً روتین
					روتین
					نیمه روتین
					استاندارد
					تعریف شده واضح
					تعریف شده گسترده
					تعریف شده کلی
					تعریف شده انتزاعی

اشاره دارد؛ یعنی میزانی که شاغل باید در مقابل نتایج کار و هزینه‌ها یا درآمدهایی که ایجاد کرده، پاسخگو باشد. **ماهیت تأثیر:** نتایج فعالیت‌ها را در چهار سطح ارزشیابی می‌کند: سطح اول به مسئولیت غیرمستقیم در قبال انجام و اتمام کار اشاره دارد. سطح بعدی، مسئولیت ارائه مشاوره و تحلیل برای اخذ تصمیم را دربر می‌گیرد. سطح سوم به مشارکت با مشاغل بالادست در اتخاذ تصمیم‌ها و برخورداری از مسئولیت و پاسخگویی مشابه با بالادستان در قبال تصمیم‌ها اشاره می‌کند. سطح چهارم به مسئولیت پاسخگویی مستقل در قبال تصمیمات و برعهده گرفتن کنترل نهایی و نتایج کار را شامل می‌شود. حروف RCSP در جدول (۴) بیانگر تأثیر شاغل روی نتیجه و در آن P به معنای بیشترین و R به معنای کمترین تأثیر است.

جدول ۴. پاسخگویی در سیستم ارزشیابی هی

آزادی عمل	اندازه تأثیر	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد
	ماهیت تأثیر	RCSP	RCSP	RCSP	RCSP	RCSP
	۱. تعریف شده					
	۲. کنترل شده					
	۳. استاندارد شده					
	۴. تنظیم شده کلی					
	۵. هدایت شده					

(استفاده می‌شود. چنانچه مسائل شغل ناشناخته و متنوع و انتخاب راه‌حل مستلزم تحقیق و در نتیجه نیازمند خلاقیت و ابتکار گسترده‌تری باشد، سطوح بالا (H, G, F, E) در نظر گرفته می‌شود (جدول ۳) (Skenes & Kleiner, 2003). **۳. پاسخگویی:** سومین عاملی که در روش هی مطرح شده بیانگر حدی است که شاغل در برابر وظایف و اختیاراتش نیازمند پاسخگویی است. این عامل به مسئولیت در قبال عواقب تصمیم‌گیری و اجرای تصمیمات، ممیزی عملکرد و حسابرسی نتایج و پیامدها برمی‌گردد و دارای سه بُعد به شرح زیر است (Belyaev, 2017):

آزادی عمل: میزان اختیارات شاغل در انجام کار را ارزیابی می‌کند. هرچقدر شغل مطابق مقررات کارها را انجام دهد، امتیاز آن کمتر است. چنانچه شغل از آزادی و اختیارات لازم در انتخاب روش و انجام کار برخوردار باشد، امتیاز بالاتری از این عامل به دست می‌آورد. چهار سطح اول آن مربوط به مشاغلی با اختیارات محدود است که شاغلان آنها وظایف مشخص و کارهای تعریف شده را انجام می‌دهند و سطوح بعدی مربوط به مشاغلی است که شاغلان آنها از آزادی عمل لازم برای رهبری و هدایت یک واحد، سازمان یا صنعت برخوردارند.

اندازه تأثیر: به حجم و اندازه تصمیم‌ها و نتایج اجرای شغل

					۶. هدایت جهت‌دار
					۷. راهنمایی وسیع

۴. شرایط کاری: شامل «کوشش جسمانی، محیط فیزیکی، دقت و تمرکز حواس و استرس ذهنی» است که هرکدام در چهار درجه کم، متوسط، زیاد، و خیلی زیاد تعریف شده است (University of Waterloo, 2020). شرایط کاری فقط در مواقعی در نظر گرفته می‌شود که محیط کاری نامطلوب باشد یا امکان وقوع خطرات معینی وجود داشته باشد و با توجه به آن می‌توان جنبه‌هایی از شغل را سنجید که در سه عامل دیگر منعکس نمی‌شوند (Belyaev, 2017). در نهایت، براساس عوامل فوق طبقه‌بندی از مشاغل حاصل می‌شود که می‌تواند مبنای دیگر فرایندهای منابع انسانی نظیر جبران خدمات قرار گیرد (Skenes & Kleiner, 2003).

طبقه‌بندی مشاغل و آموزش‌های علمی-کاربردی

در تعریف شورای عالی انقلاب فرهنگی، آموزش‌های علمی-کاربردی آموزش‌هایی است با هدف ارتقاء و انتقال دانش، ایجاد مهارت، افزایش بهره‌وری، به‌هنگام کردن و ارتقاء معلومات و تجارب شاغلان، رشد استعدادها و بارز و به‌فعلیت درآوردن استعدادهای نهفته برای تصدی مشاغل و حرف‌گوناگون تا توانایی افراد را برای انجام کاری که بدان‌ها محول می‌شود به سطح مطلوب برساند (صادقی‌مقدم و همکاران، ۱۳۹۷).

وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی در نظام استانداردسازی مشاغل، آنها را براساس سطح مهارت طبقه‌بندی کرده است. در این روش نوع مهارت براساس نوع کاری که انجام می‌گیرد مشخص شده و میزان تجربه و آموزشی که برای ورود به یک شغل موردنیاز است تعیین می‌شود. نوع مهارت دربرگیرنده آموزش موردنیاز برای کسب یک شغل و نیز میزان تجربه لازم برای ورود به آن است. عوامل ارزشیابی و طبقه‌بندی مشاغل در این نظام عبارت‌اند از:

۱. توانایی‌ها و ویژگی‌های شغلی؛
۲. توانایی‌های جسمانی و شرایط محیط کار؛
۳. آموزش و تحصیل.

نظام طبقه‌بندی مشاغل

بینقی، ت. و سعیدی رضوانی، م. (۱۳۸۲). تجارب جهانی و ملی دوره‌های علمی-کاربردی در زمینه اشتغال‌زایی، ارائه شده در اولین همایش ملی اشتغال و نظام آموزش عالی کشور، تهران: جهاد دانشگاهی.

خرقانی، س. و سلسله، م. (۱۳۸۸). آموزش علمی-کاربردی: نظام آموزشی مجاور یا رکنی اساسی در آموزش عالی؟ ارائه شده در کنفرانس آموزش مهندسی در ۱۴۰۴، تهران: فرهنگستان علوم.

سلیمی، م. و گیاهپور، ج. (۱۳۸۴). بررسی معتبرترین مدل‌های طبقه‌بندی مشاغل براساس میزان کارایی و کاربرد آنها، ارائه شده در همایش کنفرانس توسعه منابع انسانی، تهران: دانشگاه تهران.

صادقی مقدم، م.، بنایی اسکویی، م. و قسمتی تبریزی، ع. (۱۳۹۷). مصوبات شورای عالی انقلاب فرهنگی. تهران: نشر شورای عالی انقلاب فرهنگی.

علی احمدی، ع. و فتحیان م. (۱۳۸۶). طراحی متدولوژی طبقه‌بندی و ارزشیابی مشاغل تحقیقاتی. مدیریت فرد، ۵(۱۷)، ۳-۲۲.

قلی پور، آ. (۱۳۹۶). مدیریت منابع انسانی (مفاهیم، تئوری‌ها و کاربردها). چاپ یازدهم. تهران: انتشارات سمت.

قلی پور، آ. و ابراهیمی، ا. (۱۳۹۹). طبقه‌بندی مشاغل و حقوق و مزایا (مدیریت منابع انسانی پیشرفته)، تهران: نشر کتاب مهربان.

نظام استانداردسازی مشاغل. وب‌سایت وزارت کار، تعاون و رفاه اجتماعی، به نشانی <https://www.mcls.gov.ir/> / <https://rkj.mcls.gov.ir/>

نونه، ر. و همکاران. (۱۳۹۶). مدیریت منابع انسانی، کسب مزیت رقابتی (ترجمه الهام ابراهیمی). تهران: کتاب مهربان.

Armstrong, M. & Cummins, A. (2011). The reward management toolkit: A step-by-step guide to designing and delivering pay and benefits. London: Kogan Page Publishers.

Belyaev, K. (2017). Evaluation and Correlation of jobs in building a grade system in the civil service of Kazakhstan. *International Journal of Civil Service Reform and Practice*, 2(2), 110-127.

Bender, A. F. & Pigeyre, F. (2016). Job evaluation and gender pay equity: a French example. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 35(4), 267-279.

Berrocal, F. B., García, M. A. A. & Ramirez-Vielma, R. (2018). Influence of the type of method on the results of job evaluation. *Universia Business Review*, (59), 114-146.

Bing, S. (2006). *100 bullshit jobs... And how to get them*. New York: Harper Collins.

Carreon, S., Cassedy, A., Borman, K., & Dubeck, P. (2013). *Women and work: A handbook*. New York: Routledge.

Cushway, B. (2011). The employer's handbook 2011-12: An essential guide to employment law personnel policies and precedures. London: Kogan Page Publishers.

Durai, P. (2010). *Human Resource Management*. Dehli: Pearson Education.

Foster, M. (2010). Applying effective job analysis methods. In S. Condrey (Ed.), *Handbook of human resource*

زیر عامل «آموزش و تحصیل»، دوره‌های آموزش علمی-کاربردی نیز تعریف شده و متناسب با آن امتیازی برای طبقه‌بندی مشاغل شاغلان فارغ‌التحصیل از این دوره‌ها در نظر گرفته شده است (نظام استانداردسازی مشاغل).

از آنجاکه ماهیت آموزش‌های علمی-کاربردی شغل محوری است، فعالیت‌ها و ساختار آموزشی در این نظام بر مبنای نیاز بازار کار و ویژگی‌های حوزه شغلی تعریف می‌شود.

از سوی دیگر، توسعه آموزش‌های مهارتی بر مبنای شغل محوری از طریق تدوین طرح طبقه‌بندی مشاغل کسب‌وکار میسر خواهد شد. برخلاف برون‌دادهای نظام فنی و حرفه‌ای که عمدتاً متمرکز بر مهارت‌های فیزیکی و یدی است، برون‌دادهای نظام علمی-کاربردی به واسطه آشنایی با مبانی علمی حرفه و شغل بیشتر متمرکز بر مهارت‌ها و توانایی‌های ذهنی است (خرقانی و سلسله، ۱۳۸۸).

رویکرد شغل محوری آموزش‌های علمی-کاربردی، اهمیت و لزوم استفاده از یکی از طرح‌های استاندارد طبقه‌بندی مشاغل مانند نظام طبقه‌بندی مشاغل وزارت کار را چه در مورد مشاغل این سازمان و چه در زمینه دیگر مشاغل بازار کار نشان می‌دهد.

از اهداف اصلی طرح طبقه‌بندی مشاغل در دوره‌های آموزشی علمی-کاربردی می‌توان به توانمندسازی مدرسان و یکپارچه‌سازی فرایند پذیرش دانشجو، جذب و ارزیابی آموزش‌های علمی-کاربردی اشاره کرد. ویژگی متمایز این آموزش‌ها استفاده از الگوهای مدیریت منابع انسانی و طبقه‌بندی مشاغل در شناسایی دوره‌های موردنیاز و نیز تبعیت از طرح‌های برنامه‌ریزی درسی مبتنی بر الگوهای مهارت محور در برنامه‌ریزی درسی است (بینقی و سعیدی رضوانی، ۱۳۸۲).

کتاب‌شناسی

انباردار، ا.، بزاز جزایری، س. و درویش متولی، م. (۱۳۹۷). ارزشیابی مشاغل براساس نظام طبقه‌بندی و ارزیابی مشاغل به روش هی مسل در صنعت نفت. پژوهش‌های جدید در مدیریت و حسابداری، ۱۷، ۱۶۳-۱۷۷.

معادل‌ها

horizontal pay variations	اختلاف پرداخت افقی
vertical pay variations	اختلاف پرداخت عمودی
Edward Northup Hay	ادوارد نورثراپ هی
Job evaluation	ارزشیابی شغل
magnitude of impact	اندازه تأثیر
measuring know-how	اندازه‌گیری دانش
Job analysis	تجزیه و تحلیل شغل
thinking challenges	چالش‌های فکری
technical know	دانش فنی
managerial know	دانش مدیریتی
alternation ranking	رتبه‌بندی تناوبی
scientific disciplines	رشته‌های علمی
practical procedure	رویه‌های عملیاتی
person based structures	ساختارهای مبتنی بر شخص
job based structures	ساختارهای مبتنی بر شغل
job description	شرح شغل
class descriptions	شرح طبقات
Job classification	طبقه‌بندی مشاغل
Specialized techniques	فنون تخصصی
Nature of impact	ماهیت تأثیر
Thinking environment	محیط تفکر
Paired comparison	مقایسه زوجی
Human relations skills	مهارت انسانی
Hay profile	نیم‌رخ هی

- management in government. CA: John Wiley & Sons.
- Guo, L., Libby, T., Liu, X. & Tian, Y. (2020). Vertical Pay Dispersion, Peer Observability, and Misreporting in a Participative Budgeting Setting. *Contemporary Accounting Research*, 37(1), 575-602.
- Herman, R. (2011). The Jossey-Bass handbook of nonprofit leadership and management. CA: John Wiley & Sons.
- Jackson, S., Schuler, R. & Werner, S. (2011). *Managing human resources*. New York: Cengage Learning.
- Kahya, E. (2019). A Wage Scheme Based on Job and Performance Evaluations. *Endüstri Mühendisliği*, 30(3), 187-203.
- Kilgour, J. (2008). Job evaluation revisited: The point factor method. *Compensation and Benefits Review*, 40(4), 37-46.
- Koziol, W. & Mikos, A. (2019). The measurement of human capital as an alternative method of job evaluation for purposes of remuneration. *Central European Journal of Operations Research*, 5(2), 1-11.
- Levine, D., Belman, D., Charness, G., Groshen, E. & O'Shaughnessy, K. (2003). *Changes in careers and wage structures at larg American employers*. MI: Upjohn Institute.
- Livernash, R. E. (1957). *Job Clusters. New Concepts of Wage Determination*, G.W. Taylor, F.C. Pierson (eds.). New York, NY: McGraw-Hill, s. 140 - 160.
- Lim, E. (2019). Attainment discrepancy and new geographic market entry: The moderating roles of vertical pay disparity and horizontal pay dispersion. *Journal of Management Studies*, 56(8), 1605-1629.
- Newman, J., Gerhart, B. & Milkovich, G. T. (2019). *Compensation*. New York: McGraw-Hill Education.
- Quaid, M. (1993). *Job evaluation: The myth of equitable assessment*. Toronto: University of Toronto press.
- Skenes, C. & Kleiner, B. (2003). The hey system of compensation. *Management Research News*, 26(2/3/4), 109-115.
- Snell, S., Morris, S. & Bohlander, G. (2015). *Managing human resources*. New York: Cengage Learning.
- University of Waterloo. (2020). Human Resources, Managers, Compensation. Retrieved from: <https://uwaterloo.ca/human-resources>
- White, G. & Druker, J. (2013). *Reward management: A critical text*. London: Routledge.

الهام ابراهیمی

(عضو هیئت علمی پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی)