

## تامین عدالت سازمانی در سایه ارزشیابی مشاغل

نوید جمشیدنژاد (نویسنده مسئول)<sup>۱</sup>، راضیه اقارب پرست<sup>۲</sup>

<sup>۱</sup> کارشناسی ارشد مدیریت پروژه، دانشگاه صنعتی امیرکبیر، تهران jam.navid@gmail.com

<sup>۲</sup> دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت کارآفرینی، دانشگاه تهران، تهران Agharebparast.r@gmail.com

### چکیده

عدالت به عنوان یکی از مهمترین مفاهیم جوامع بشری همواره در طول تاریخ مورد توجه بوده است و این امر در حوزه مدیریت سازمانی به بیشترین مقدار، در نظام حقوق مزایا در مرکز توجه بوده است. اجرای عادلانه پرداخت حقوق و مزایا به کارکنان نیازمند زیرساخت مناسبی برای ارزش گذاری و مقایسه کارکنان با یکدیگر است. ارزشیابی مشاغل به عنوان یکی از فرایندهای مدیریت منابع انسانی، بهترین سازوکار برای پیاده سازی عدالت درون سازمانی از دریچه نظام حقوق مزایا را فراهم می کند. بر این اساس، در این مقاله ادبیات موضوع مورد بررسی قرار می گیرد و با رعایت نکات مهم یافت شده، برای طبقه بندی مشاغل و رده بندی کارکنان، مدل و روش اجرایی برای پیاده سازی این فرایند منابع انسانی ارائه می شود.

### واژه های کلیدی

عدالت سازمانی، تجزیه و تحلیل شغل، ارزشیابی مشاغل، طبقه بندی مشاغل، نظام حقوق و مزایا

## ۱. مقدمه

احساس بی‌عدالتی منجر به نتایج نامطلوب می‌شود و باعث می‌شود کارکنان واکنش منفی از خودشان نشان داده و در نتیجه از میزان تلاش خود بکاهند، بیشتر غیبت کنند یا در پی شغل تازه برآیند. [۱] ادراک بی‌عدالتی اثرات مخربی بر روحیه کار جمعی دارد. زیرا اهتمام نیروی انسانی و انگیزش کارکنان را تحت تاثیر قرار می‌دهد. بی‌عدالتی و توزیع غیرمنصفانه دستاوردهای سازمان، موجب تضعیف روحیه کارکنان و تنزل روحیه تلاش و فعالیت در آنان می‌شود. بنابراین رعایت عدالت، رمز بقا و پایداری جریان توسعه و پیشرفت سازمان و کارکنان است. از جمله وظایف اصلی مدیریت، حفظ و توسعه رفتارهای عادلانه در مدیران و احساس عدالت در کارکنان است. احساس بی‌عدالتی یا برخورد غیرمنصفانه غالباً به عنوان علتی برای خراب کاری ذکر می‌شود و می‌تواند منجر به رفتارهای انحرافی همچون دزدی و تخریب شود. [۴] به عنوان یکی از مهم‌ترین جنبه‌های عدالت سازمانی، مدیریت حقوق و دستمزد دارای اهمیت است. اگر سازمان در مدیریت حقوق و دستمزد نتواند خود را با شرایط شاعل تطبیق دهد موجب بروز مشکلاتی همچون از دست رفتن کارکنان ارزشمند و باتجربه می‌شود. بسیاری از نابسامانی‌ها و نارضایتی‌های موجود در روابط کارکنان و صاحبان موسسات و یا مدیران آن‌ها ریشه در نامناسب بودن حقوق و دستمزد آن‌ها دارد، در این مورد در صورتی که یک نظام پرداخت فراگیر و همه‌جانبه طراحی گردد که هم مورد قبول کارکنان واقع گردیده و هم منافع صاحبان سازمان‌ها را در نظر بگیرد، بسیاری از این نابسامانی‌ها مرتفع می‌گردند و رضایت شغلی و در نتیجه کارایی و بهره‌وری و تعهد سازمانی دست اندرکاران ایجاد می‌گردد. [۲] یکی از عوامل ایجاد بی‌عدالتی در سازمان دریافتی‌های کارکنان یا سیستم حقوق و دستمزد است. با توجه به اینکه اصلی‌ترین انگیزه و محرک اشتغال به کار افراد تامین درآمد و مایحتاج زندگی (به عبارت دیگر انگیزه‌های مادی) است، لذا بررسی عدالت حقوق دستمزد از مهمترین مباحث حوزه عدالت سازمانی به‌شمار می‌رود. [۴] امروزه با توجه به نیاز اقتصادی انسان برای تامین و معیشت زندگی، این حقوق و دستمزد است که در سازمان‌ها می‌تواند نقش بسزایی در انگیزه کارکنان ایفا کند [۵] حقوق و مزایای مناسب بر سطح زندگی، قدرت خرید و سلامت روحی و روانی کارکنان تاثیر فراوان دارد و سبب افزایش بهره‌وری در دانشگاه می‌گردد. عدم رضایت از پرداخت کیفیت زندگی کاری شاغلین را کاهش می‌دهد و در نهایت بر کاهش کارایی، رفتارهای ناهنجار و مفاسد اجتماعی کارکنان می‌انجامد. [۲]

## ۲. عدالت سازمانی

عدالت یک مفهوم چندوجهی و گسترده است و به معنای عدم تبعیض و رعایت منصفانه تفاوت‌هاست. واژه عدالت در لغت به معنای موزون بودن در برابر بی‌تناسبی، مساوات در برابر تبعیض و اعطاء حق ذی‌حق در برابر جور به‌کار رفته است. [۴] عدالت سازمانی به رفتارهای منصفانه و عادلانه سازمان با کارکنانش اشاره دارد. بسیاری از تصمیماتی که رهبران نیاز دارند در سازمان اتخاذ کنند پیرامون سیاست و موضوعات رفتار عادلانه و منصفانه با کارکنان می‌چرخد. [۴] افزایش و درک آگاهی نسبت به این موضوع که کارایی، بهره‌وری و سودمند بودن هر سازمان وابسته به منابع انسانی است، این باور را به شدت تقویت نموده که باید توجه و حساسیت بیشتری نسبت به جنبه انسانی سازمان داشت که عدالت یکی از متغیرهای آن است. عدالت و اجرای آن یکی از نیازهای اساسی و فطری انسان است که همواره در طول تاریخ وجود آن بستری مناسب جهت توسعه جوامع انسانی فراهم کرده است. [۱] برای عدالت سازمانی سه بعد اصلی تعریف می‌گردد که عبارتند از:

- عدالت توزیعی: به قضاوت برابری توزیع نتایج اشاره دارد. این تئوری بیان می‌کند که افراد تعادل نسبی نتایج مطلوب را در نظر می‌گیرند و داده ستاده نسبی خود را با همکاران خود مقایسه می‌کنند. به طور دقیق تصورات عدالت را تشریح می‌کند. [۴] عدالت توزیعی بیانگر ادراک فرد از میزان رعایت عدالت در توزیع و تخصیص منابع و پاداش‌هاست. به بیان دیگر حدی که افراد پاداش‌ها را با عملکرد مرتبط می‌دانند. [۱]
- عدالت رویه‌ای: به انصاف ادراک شده از فرآیندی اشاره دارد که برای تعیین توزیع پاداش‌ها به کار گرفته می‌شود. [۴] عدالت رویه‌ای با برداشت افراد از عادلانه بودن رویه‌های جاری در تصمیم‌گیری برای جبران خدمتشان سر و کار دارد؛ مانند رویه‌های جاری در ارزیابی عملکرد کارکنان. [۱]

- عدالت مروده‌ای: به برخورد عادلانه اطلاق می‌شود که درباره یک فرد شاغل در قالب روش‌های رسمی تصویب شده به عمل می‌آید. افراد نسبت به کیفیت برخورد با آن‌ها در روابط متقابل شخصی و هم چنین جنبه‌های ساختاری فراگرد تصمیم‌گیری حساس اند. عدالت مروده ای مطرح می‌کند که کیفیت رفتار بین شخصی در طول اجرای رویه‌ها، در تعیین قضاوت‌های انصاف مهم و موثر است. [۴] عدالت مروده‌ای کیفیت عملکرد میان‌فردی در طی انجام مراحل رسمی تصمیم‌گیری را نشان می‌دهد. افراد عدالت را از برخوردی که در روابط متقابل شخصی با آنان می‌شود نیز استنباط می‌کنند. [۱]

یکی از وظایف مهمی که مدیران جهت اداره کارکنان با آن روبه‌رو هستند. برقراری نظام جبران خدمات کارکنان است. این نظام که به منظوره‌ای متفاوتی طراحی می‌گردد، هدف عمده‌اش ارائه حقوق و دستمزد منصفانه، تعادل در پرداخت‌ها، مزایا و پاداش برای همه کارکنان در یک بازار رقابتی است، به گونه‌ای که سازمان را در نگهداری نیروهای موثر خود موفق نشان دهد. [۳] حقوق و مزایا شالوده اولیه قرارداد میان فرد و سازمان را تشکیل می‌دهد. بر اساس این قرارداد سازمان موظف است در ازای خدمات کارکنان به آنان چیزهایی بدهد. در این چیزها میزان و شکل پرداخت جایگاه ویژه‌ای دارد. طوری که اگر نظام پرداخت درست طراحی و تدوین نشود، عوامل دیگر از قبیل؛ گزینش افراد صالح، گماردن آنان در مشاغل مناسب، و ارزیابی منصفانه عملکرد ایشان ممکن است نامربوط باشد. در این راستا در اغلب موارد سیستم حقوق و مزایا از موثرترین ابزار تشویق و انگیزشی است که در اختیار مدیران سازمان است. طرح و استفاده از سیستم مذکور اغلب انعکاس‌دهنده نگرش مدیران و طرز برخورد آنان با نیروی انسانی شاغل است. به همین دلیل مدیران سازمان برنامه پاداش مالی را به طور جدی دنبال می‌کنند. انواع روش‌های جبران خدمت عبارتند از [۲]

- جبران خدمات مالی که به دو صورت مستقیم و غیرمستقیم صورت می‌گیرد. در روش مستقیم مستقیماً با پول نقدی سر و کار دارد که به صورت حقوق، دستمزد، حق العمل کاری و امثال آن ارائه می‌شود. جبران خدمات مالی غیرمستقیم و مزایا شامل تمام دریافتی‌های مالی است که در قالب حقوق، دستمزد، حق‌العمل کاری نمی‌گنجد اما به‌طور غیرمستقیم برای شاغلین نقش مالی دارد این دریافتی‌ها یا مزایا بسیار متنوع بوده شامل انواع طرح‌های بازنشستگی، خدماتی که سازمان ارائه می‌دهد و امثال آن می‌گردد. جبران خدمات مالی غیرمستقیم، شامل تمام مزایا می‌شود. مزایا عبارت از آن قبیل مبالغی است که به صورت غیرمستقیم به کارکنان و به سبب ادامه همکاری آنان با سازمان پرداخت می‌شود مزایای کارکنان مولفه‌ای غیرمستقیم از بسته جبران خدمات کل است که شامل همه بازده‌های مشهود کار کارکنان به‌جز پرداخت مستقیم است.

- در جبران خدمات غیرمالی: قابل توجه است که متقاضیان شغل، فقط برای دریافت حقوق و مزایا به استخدام سازمان‌ها در نمی‌آیند، بلکه با آن می‌خواهند جوابگوی نیازهای متعدد خود باشند و موجبات رشد و تعالی آن‌ها فراهم شود. سازمان‌ها نیز در قبال کار افراد، فقط توجه به حقوق و مزایا برای آن‌ها نداشته، بلکه از طریق فراهم کردن شغل مناسب و شرایط محیطی مطلوب در پی برآوردن نیازهای بلندمرتبه و عالی منابع انسانی هستند، لذا قسمت مهمی از جبران خدمات و زحمات منابع انسانی با پاداهای غیرمالی تامین می‌گردد و این مهم از طریق شغل و محیط شغلی مورد توجه است.

اصل پرداخت حقوق مساوی به ازای کار مساوی برای اشخاص در شرایط مساوی، رعایت اصل برابری و هماهنگی اثرات و عوامل موثر بر میزان پرداخت، رعایت اصل سهیم بودن جامعه در درآمدهای دولتی، رعایت اصل توازن اجتماعی، رعایت اصل در تساوی جبران خدمات در داخل و خارج از سازمان برخی از اصول و مبانی علمی و تجربی حاکم بر نظام مدیریتی حقوق و دستمزد هستند. [۵] برخی از صاحب نظران نظریه برابری را نظریه گسترش عدالت نام نهاده‌اند؛ زیرا بر توزیع عادلانه درآمدها در میان انسان‌ها برای دستیابی به سطح بالایی از انگیزش تمرکز دارد. [۱] ابعاد برابری در نظام حقوق و مزایا شامل تساوی سازمانی (در نظر گرفتن و متعادل کردن نیازهای کارکنان و مدیران)، تساوی برون سازمانی (قابل مقایسه بودن حقوق کارکنان در یک سازمان در هر سطحی با حقوق کارکنان در مشاغل مشابه در سازمان‌های دیگر)، تساوی درون سازمانی (دریافت حقوق مطابق ارزش نسبی شغل خود) و تساوی فردی (دریافت حقوق براساس عملکرد و تفاوت‌های فردی) است. [۵] به علاوه برای نظام مدیریت پاداش (مالی و غیرمالی)، به عنوان بخشی از نظام حقوق و مزایا، ویژگی‌های تناسب با نقش کارمند، رعایت برابری، یکپارچگی و عملکردگرا بودن را بر شمرده‌اند. [۳]

### ۳. تجزیه و تحلیل شغل

تجزیه و تحلیل شغل اصلی‌ترین اقدام در راستای تدوین نظام مسیر شغلی در بعد کلان است که مبتنی بر شایستگی‌ها و اصول سازمانی است. در این راستا مشاغل طراحی و برای سیستم جبران خدمت گروه‌بندی می‌شوند تا در مرحله بعد مسیر ارتقاء شغلی کارکنان تدوین گردد. این فرایند با هدف کشف اطلاعات در مورد ماهیت و نیازهای اصلی یک شغل و تشخیص ویژگی‌های لازم برای انجام موفقیت‌آمیز آن انجام می‌شود. تجزیه و تحلیل شغل به بررسی عمیق ماهیت شغل و تعیین شرایط احراز آن از نظر دانش، مهارت و ... می‌پردازد. [۶] از طریق این فرایند ماهیت و ویژگی‌های هر یک از مشاغل در سازمان بررسی می‌شود و اطلاعات کافی درباره آن‌ها جمع‌آوری و ارائه می‌شود. در این فرایند مشخص می‌شود که هر شغل چه وظایفی را شامل می‌شود و برای انجام آن چه مهارت‌ها، قابلیت‌ها و توانایی‌هایی لازم است. با این روش محتوای شغل شناسایی می‌شود و این اطلاعات، ورودی برای شرح شغل و ارزش‌گذاری شغل و سایر فرآیندهای منابع انسانی می‌شود. تجزیه و تحلیل شغل باید براساس وضعیت موجود شغل صورت گیرد، نه چیزی که در گذشته بوده و انجام می‌شده و یا پیش بینی برای آینده باشد. تجزیه تحلیل شغل برای همه کارکردهای منابع انسانی نیاز است. چنانچه شناسایی دانش، مهارت و تجربه مورد نیاز برای کار، باعث مشخص کردن استانداردهای استخدام، ترفیع و آموزش می‌شود. همچنین در نظام پرداختی شباهت و تفاوت موجود در محتوای مشاغل مشخص می‌شود و در نتیجه به ایجاد ساختار داخلی پرداخت منصفانه تر کمک می‌کند. در نهایت طی فرایند طراحی شغل، وظایفی که به صورت یک واحد کاری توسط یک فرد با مهارت‌ها و قابلیت‌های خاص قابل انجام است، مشخص شده و در کنار هم قرار می‌گیرند. [۶]

### ۴. ارزشیابی مشاغل

ارزشیابی شغل عبارت است از روش منظمی که به منظور تعیین ارزش نسبی مشاغل سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرد. [۶] بر این اساس مشاغل مختلف یک سازمان در گروه‌های مختلف بر مبنای تشابه وظایف و مسئولیت‌ها، به صورتی که رابطه صحیح و معقولی بین عوامل شرایط احراز مشاغل، وظایف، اختیارات، مسئولیت‌ها و حقوق و مزایا مشاغل وجود داشته باشد، تنظیم می‌شوند. [۹] در ارزشیابی شغل به سنجش درجه اهمیت و ارزش یک رشته شغلی در مقام مقایسه با رشته‌های شغلی دیگر به منظور تعیین موقعیت نسبی طبقات شغلی در طرح طبقه‌بندی مشاغل، با توجه به نوع و پیچیدگی وظایف و سطح مسئولیت‌ها، حساسیت شغل و شرایط محیط کار به منظور پرداخت حقوق مساوی در ازای کار مساوی در شرایط مساوی پرداخت می‌شود. [۱۱] قابل توجه است که سازماندهی به عنوان یکی از ارکان مدیریت به طبقه‌بندی مشاغل متکی است. لازمه ساخت عقلایی سازمان، منطقی بودن سلسله مراتب امتیارات، تعیین و تفویض امتیارات و مسئولیت‌ها و امکان اعمال کنترل‌های مالی و سازمانی در دست داشتن ضابطه و استانداردهای معین است که این موضوع لزوم طبقه‌بندی مشاغل را ضروری می‌سازد. طبقه‌بندی مشاغل یکی از عوام اصلی همبستگی نظام مدیریت نیروی انسانی است. سیستم طبقه‌بندی مشاغل برای سازمان مشخص می‌کند که برای پست‌های سازمانی چه کسانی را با چه نوع شرایطی و با چه درجه از اطلاعات و تجربه و مدارک تحصیلی استخدام کند و برای هر طبقه از طبقات شغلی چه ضابطه‌ای را در پرداخت حقوق و مزایا رعایت کند. [۷]

طبقه‌بندی مشاغل به گروه‌بندی مشاغل بر اساس نوع وظایف و سطح مسئولیت‌ها و شرایط احراز شغل و نیز انتخاب عنوان مناسب برای آن‌ها اطلاق می‌شود. [۱۱] قابل توجه است که این روش برای سازمان‌های متوسط و مشاغل برخوردار از ثبات نسبی مناسب است و واحد منابع انسانی مسئولیت انجام این کار را به عهده دارد. البته لازم است که مدیران عملیاتی در این کار حضور فعال داشته‌باشند، زیرا کمتر کسی به خوبی آن‌ها می‌داند که هر شغل چه فعالیت‌ها، وظایف و مسئولیت‌هایی را شامل می‌شود. [۶]

با استفاده از ارزشیابی تحلیل شغل، سلسله مراتبی از گریدهای شغلی به دست می‌آید که بر نمرات ارزشیابی شغل مبتنی‌اند. پس از آن باید در خصوص محدوده و نحوه قرار گرفتن گریدها در آن، تصمیم‌گیری شود. تا حد ممکن این محدوده باید به گروه‌ها یا خوشه‌های شغلی‌ای که به نحو معناداری از لحاظ اندازه متفاوت اند، تقسیم شود. تثبیت محدوده گریدها یکی از مهم‌ترین جنبه‌های طراحی ساختار پرداخت با توجه به ارزشیابی تحلیلی شغل است. [۸] چنین امری مستلزم قضاوت است و صرفاً از یک فرایند علمی پیروی نمی‌کند و یافتن موقعیتی که فقط یک پاسخ صحیح وجود داشته باشد، دشوار است. به لحاظ نظری می‌توان با تصمیم‌گیری درباره تعداد گریدها و تقسیم‌بندی ترتیب درجه‌ها، محدوده گریدها را به بخش‌های مساوی تقسیم کرد، اما این امر می‌تواند به طراحی سلیقه‌ای خط مرز گریدها و جدایی گروه‌های شغلی‌ای بینجامد که باید در گریدهای یکسان قرار می‌گرفتند. [۶] بهترین رویکرد، تحلیل ترتیب درجه‌ها برای

شناسایی هر نوع شکاف معنادار در امتیازهای میان مشاغل نزدیک به هم است. چنین شکاف‌هایی در امتیازها، مرزهایی میان خوشه‌های شغلی ایجاد می‌کند، می‌تواند به گریدهای مشابه اختصاص یابد. چنانچه شکاف مشخصی بین شغلی که در یک گرید شغل بالاترین درجه و شغلی که در گرید بالاتر پایین‌ترین درجه را گرفته است، وجود داشته باشد، تخصیص مشاغل به گریدها اعتبار بیشتری خواهد داشت. ممکن است در زمان طراحی یک ساختار گریدینگ سنتی، موقتا به تعداد معینی از گریدها احساس نیاز شود اما با تحلیل شکاف و لحاظ کردن تمایز طبیعی میان مشاغل در ترتیب درجه‌ها، تعداد گریدهای مناسب مشخص خواهند شد؛ هر از چند گاهی لازم است درباره محدوده مشاغلی که امتیازهای نزدیک به هم دارند، از قضاوت استفاده شود. مشاغلی که با توجه به عوامل ارزشیابی شغل ویژگی‌های مشابهی دارند، در کنار هم گروه‌بندی شوند؛ بنابراین ممکن است تمایزی میان ویژگی‌های مشاغل در گریدهای مختلف وجود داشته باشد. امکان اینکه مشاغل گروه‌بندی شده در یک گرید، مشابه یکدیگر باشند نسبت به اینکه با مشاغل واقع در گریدهای نزدیک به هم مشابه باشند، بیشتر است. در سلسله مراتب گریدها باید سلسله مراتب سازمانی نیز مد نظر قرار گیرد؛ به عبارتی مشاغلی که شاغلان آن‌ها ملزم به پاسخگویی به سطح بالاتری هستند باید در رتبه‌های پایین‌تر قرار گیرند؛ هر چند نباید در زمانی که سازمان شدیداً سلسله مراتبی است و احتمالاً تک‌تک افراد به یکدیگر پاسخگو هستند، کورکورانه از این اصل پیروی شود. مرز میان مشاغل نباید به گونه‌ای مشخص شود که انجام برخی از مشاغل را فقط به مردان و برخی مشاغل را به زنان منحصر کند. ایده‌آل آن است که محدوده‌های گریدها بالاتر از مشاغلی که افراد زیادی به آن‌ها مشغول‌اند، تعیین نشوند. پهنای گریدها بر حسب امتیازهای ارزشیابی شغل بیانگر تخصیص معناداری است که بر اساس ارزشیابی شغل مشخص شده است. [۸] در راستای درک بهتر محدوده کاربر ارزشیابی شغل و تفاوت آن با تجزیه و تحلیل شغل توجه به جدول زیر کارآمد است. [۶]

جدول ۱. تجزیه و تحلیل شغل با ارزشیابی شغل

تعریف	تجزیه و تحلیل شغل	ارزشیابی شغل
مطالعه دقیق جنبه‌های مختلف شغل	ارزیابی سودمندی نسبی شغل در سازمان	
توسعه روش‌ها و تکنیک‌های فعلی انجام کار	تعیین دستمزد منصفانه شغل	
مشاهده، مصاحبه، پرسشنامه، ثبت جریان کار و گروه کانونی	رتبه‌بندی، طبقه‌بندی، مقایسه عوامل و امتیازی	
زیربنای سایر اقدامات منابع انسانی از جمله استخدام، ارزیابی عملکرد، جبران خدمات و ...	جبران خدمات	

ارزشیابی مشاغل سنجش مشاغل و مقایسه آن‌ها با یکدیگر با استفاده از شیوه‌های رسمی و منظم است و در جهت تعیین حقوق و دستمزد از طریق سیستم عقلایی و منظم به منظور نیل به عدالت طراحی شده است. [۱۰] مشخص شدن ارزش مشاغل، مبنایی را برای مذاکره مزد بر مبنای واقعیات فراهم می‌کند. مزد متأثر از فشارهای مختلفی است و در برهه‌ای از زمان ممکن است ارزش یک مزد نسبت به مزد دیگر تغییر کند و نوسان داشته باشد. ارزشیابی شغل مشخص می‌کند که پول به چه عواملی تخصیص می‌یابد و از این جهت می‌تواند بهره‌وری منابع انسانی را هدایت کند. وقتی مهارت خاصی در یک شغل امتیاز بالاتری می‌گیرد به این معناست که ارزش بیشتری برای سازمان دارد و در تحقق استراتژی‌های سازمان اساسی‌تر است. [۶] زیرساخت اصلی در طراحی نظام پرداخت ارزشیابی مشاغل است و با استفاده از ارزشیابی شغل می‌توان اطمینان داشت که پرداخت به هر شغل، با ارزش آن شغل برای سازمان متناسب خواهد بود. [۷] ارزشیابی شغل اهمیت و ارزش شغل را تعیین می‌کند ولی به این معنا نیست که به شاغل دقیقاً به اندازه ارزش شغلش پرداخت می‌شود. سیستم حقوق و دستمزد علاوه بر ارزشیابی شغل از عوامل دیگری همچون فضای رقابت در بازار تاثیر می‌پذیرد. ارزشیابی مشاغل، ارزش شغل یک فرد نسبت به دیگری را در زمان و مکان مشخص تعیین و از این رو به احساس برابری درونی در پرداخت‌ها کمک می‌کند. ارزشیابی شغل صرفاً اصولی را بر اساس حقایق، برای مذاکره دستمزد فراهم می‌کند. [۶] برخی از دستاوردهای حاصل از ارزشیابی مشاغل عبارتند از: [۷]، [۶]، [۸]

- ایجاد رابطه صحیح و منطقی بین مسئولیت‌ها، شرایط احراز و پرداختی هر شغل
- ایجاد نظم در سازمان و مدیریت
- تعیین سهم نسبی عملکرد مشاغل مختلف در تحقق اهداف سازمان
- تهیه بستر ارتقای عمودی کارکنان سازمان

- ایجاد احساس عدالت درونی در سازمان
- پشتیبانی از استراتژی سازمان
- پشتیبانی از جریان کار
- منصفانه نمودن پرداختی‌ها از نظر کارکنان
- انگیزش رفتارهای مثبت در جهت اهداف سازمان
- مشخص شدن وظایف، مسئولیت‌ها و اختیارات هر شغل و جلوگیری از تداخل وظایف
- مشخص شدن شرایط احراز (میزان تحصیلات، تجربه و مهارت‌های لازم برای هر شغل)

ارزشیابی شغل به دو روش کلاسیک و سیستم شخص و شغل صورت می‌گیرد. در ارزشیابی شغل به روش کلاسیک صرفاً به درجه‌بندی مشاغل پرداخته می‌شود و به افراد و نوع عملکرد آن‌ها توجهی نمی‌شود. در این روش توانایی و قابلیت افراد سازمان در فرآیند ارزشیابی مشاغل ثابت فرض می‌شود. [۶] اما در روش نوین شغل و فرد هر دو در نظر گرفته می‌شوند. در جدول زیر بین دو سیستم مبتنی بر شغل و سیستم مبتنی بر فرد و شغل در ارزشیابی مشاغل مقایسه صورت گرفته‌است. [۹]

جدول ۲. مقایسه روش کلاسیک و روش شخص و شغل در ارزشیابی شغل

روش کلاسیک	روش شخص و شغل
مشخصات مورد نیاز فرد برای تصدی هر شغل به صورت استاندارد و از پیش تعیین شده است.	مشخصات فرد صرف نظر از شغلی که داراست مورد ارزیابی قرار گرفته و برای آن امتیاز تعیین می‌شود.
محتوای هر شغل به طور کامل و دقیق معین و محدود گردیده و هرگونه تغییری در آن انحراف از استاندارد به شمار می‌آورد و شاغل به عنوان جزئی از کل نظام مکانیکی با مشخصات معین به آن پیوند می‌خورد.	تعریف عمومی و کلی شغل مشخص می‌شود ولی نحوه عملکرد، انتظارات یا توقعات و بازدهی هر شغل تابعی از فرد شاغل است.
سیستم، ایستا است و همه چیز در آن از پیش تعیین شده است.	سیستم دینامیک و پویا است و تابعی است از متغیر فرد.
حقوق افراد که مشاغل مشابه دارند بدون توجه به خصوصیات فردی شاغلین یکسان است.	حقوق افرادی که دارای مشخصات مساوی و شغل مساوی هستند، یکسان هستند.
مقررات می‌تواند جایگزین قضاوت مدیر شود.	مقررات فقط راهنما است و نمی‌تواند جایگزین قضاوت سالم و منطقی مدیر شود.
حداقل شرایط احراز شرط لازم انتصاب فرد در شغل است. حداقل شرایط احراز به صورت یک نقطه ثابت براساس دو عامل ثابت تجربه و مدرک تحصیلی استوار است.	انتصاب فرد بستگی به نتیجه و برآیند مجموعه عوامل مربوط به توانایی‌های شاغل و تجربیات گذشته او است. ضوابط انتخاب محدودکننده نیست بلکه توسعه‌دهنده و جهت‌دهنده است، بنابراین محدوده شرایط احراز وجود دارد.
سازمان‌های متفاوت با طبیعت، مأموریت‌ها و ساختار متنوع از یک جدول حقوقی مشخص تبعیت می‌کنند.	تابعی است از تنوع افراد و مشاغل موجود هر سازمان.

ارزشیابی شغل می‌تواند به روش کمی (امتیازی و مقایسه عوامل) یا کیفی (رتبه‌بندی و طبقه‌بندی) صورت گیرد. [۶] به علاوه ارزشیابی شغل می‌تواند تحلیلی یا غیر تحلیلی باشد. ارزشیابی تحلیلی شغل، طرحی است که در آن تصمیم‌های مرتبط با ارزش نسبی مشاغل، بر تحلیل عوامل یا عناصر معین در شغل مبتنی است و مشاغل با چند معیار یا عامل تحلیل می‌شوند. رایج‌ترین رویکرد تحلیلی در ارزشیابی شغل، روش امتیازی است. ارزشیابی غیر تحلیلی شغل، طرحی است که در آن کلیه مشاغل توصیف و مقایسه می‌شوند تا بدون اینکه بر اساس عوامل یا عناصر تحلیل شوند در گریدها قرار گیرند. در واقع، در روش‌های غیر تحلیلی مشاغل بدون تحلیل اجزاء و عناصر تشکیل دهنده شان بررسی و مقایسه می‌شوند. رایج‌ترین رویکرد غیر تحلیلی در ارزشیابی شغل، تطبیق نقش‌های تعریف شده در پروفایل‌های نقش با تعریف گریدها یا دسته هاست (که اغلب طبقه‌بندی شغل نامیده می‌شود). [۶]

روش ارزشیابی مبتنی بر طبقه‌بندی شغل، یک روش غیر تحلیلی است که با تعریف تعداد و ویژگی‌هایی از طبقه‌ها که مشاغل در آنها قرار می‌گیرند آغاز می‌شود. تصمیم‌های پیشین، بدون ارجاع به نمرات ارزشیابی شغل گرفته می‌شوند و گاهی اوقات در خصوص طراحی ساختارهای خانواده شغلی یا کارراهه به کار می‌روند. در این حال مشکلات تعریف محدوده گریدها که ممکن بود در روش‌های ارزشیابی تحلیلی ایجاد شود، رخ نخواهد داد. هنگامی که تعریف طبقه مشخص شود، طبقه‌های مشاغل نیز مشخص می‌شود. ایده‌آل آن است که این امر با استفاده از فرآیند تطبیق (از نوع تحلیلی) انجام گیرد و تا جایی صورت پذیرد که ویژگی‌های کلیه مشاغل با ویژگی‌هایی که در

تعریف‌های طبقه مشخص شده اند، مقایسه شود. طبقه‌بندی شغل، ساده‌ترین روش در طراحی گرید است اما زمانی که مبنایی برای تحلیل وجود نداشته باشد، تصمیم‌گیری در خصوص گریدبندی امکان دارد دل‌خواهی و غیرمنصفانه صورت پذیرد. مهمتر اینکه با استفاده از این روش ممکن است الزامات پرداخت عادلانه برآورده نشود. برخی سازمان‌ها با استفاده از طرح تحلیل امتیازی کوشیده‌اند، این مشکل را حل کرده و بدین ترتیب گریدینگ را معتبر و برابری درونی در سازمان را تضمین کنند. [۸]

ارزشیابی شغل، فرایندی به شدت ذهنی است و سنجش کاملاً عینی و بی‌طرفانه ارزش مشاغل، غیرممکن است. [۸] از آنجا که اندازه‌گیری و تعیین دقیق سهم شغل در موفقیت سازمان به آسانی امکان‌پذیر نیست، باید شاخص‌ها و معیارهای دیگری را یافت که با اندازه‌گیری آن‌ها بتوان ارزش شغل را مشخص نمود. ورودی اصلی در این فرایند، تجزیه و تحلیل شغل است و با مراجعه به تجزیه و تحلیلی که از شغل به عمل آمده است عوامل و متغیرهای مهم شغل، شناسایی و برای سنجش و اندازه‌گیری انتخاب می‌شوند [۷] معیارهایی که به صورت معمول مورد استفاده قرار می‌گیرند عبارت‌اند از شرایط احراز، دانش، مهارت، کوشش، مسئولیت و شرایط کار. [۹] [۶] بر اساس این معیارها ارزش شغل را باید با توافق طرفین مرتبط با آن و حدی که مورد پذیرش افراد متأثر از آن است، تعیین کرد. [۸]

### ۵. جمع‌بندی

بر اساس آنچه گفته شد یکی از مطالبات کارکنان از مدیران سازمان، ایجاد عدالت در نظام پرداختی است، و نظام پرداختی در گرو ارزشیابی مشاغل است. یک روش برای ارزش‌گذاری مشاغل و متعاقباً فرد شاغل در شغل مورد نظر این است که کلیه شایستگی‌های مورد نیاز شغل ارزش‌گذاری شوند و بر اساس میزان دستیابی فرد به شایستگی مورد نظر، ارزش‌آفرینی فرد مورد نظر برای سازمان مشخص شود و در نهایت بر اساس آن پرداختی فرد تعیین گردد. با توجه به اینکه بررسی تمامی شایستگی‌های مرتبط با جایگاه‌های شغلی و همچنین میزان بهره‌مندی افراد از شایستگی‌های مورد نظر، امری دشوار و زمانبر است، استفاده از این روش توصیه نمی‌گردد. روش دیگر برای ارزش‌گذاری مشاغل و متعاقباً تامین عدالت سازمانی این است که افراد بر اساس معیارهایی ملموس، که معرف شایستگی‌های مورد نظر سازمان است و بررسی آن‌ها توسط مدیران آسان است، نسبت به یکدیگر مقایسه شوند و بر اساس این ارزش نسبی پرداخت به کارکنان صورت گیرد. این کار اگرچه منجر به تامین عدالت به معنای مطلق آن نمی‌شود، اما عدالت نسبی را در سازمان جاری می‌سازد به این معنا که اگرچه فرد در مقایسه پرداختی سازمان خود با سازمان دیگری ممکن است شاهد تفاوت پرداختی باشد، اما در سازمان خود این اطمینان خاطر را دارد که اگر کار بیشتر و آورده بیشتری نسبت به فرد دیگری برای سازمان دارد، پرداختی وی نیز بیشتر است.

در راستای پیاده‌سازی راه‌حل ارائه شده جهت تامین عدالت نسبی و ارزش‌گذاری مشاغل، ابتدا باید معیارهایی ملموس، قابل محاسبه و مورد توافق مدیران و کارکنان سازمان تعیین گردند. متعاقباً بر اساس مرور ادبیات صورت‌گرفته و به استناد پژوهش جمشیدنژاد و اقارب‌پرست (۱۴۰۱) تحت عنوان "معیارهای پرداخت سازمان به کارکنان"، مجموعه معیارهای پرداختی بازار، سوابق کاری، هزینه زندگی، سوابق آموزشی، ارزیابی عملکرد، اهمیت جایگاه، دشواری جایگزینی و کوشش شغل جهت مقایسه و بررسی کارکنان انتخاب می‌شوند. قابل توجه است که معیارها و امتیازی که بر اساس شرایط شاغل در هر معیار حاصل می‌شود، باید مشخص و قابل استناد باشند. در جدول زیر نمونه‌ای از نحوه تخصیص امتیاز به معیارهای ذکر شده آورده شده است.

جدول ۳. معیارها و امتیازات تعلق گرفته

معیار	امتیاز	شرایط
پرداختی بازار	۵	بیش از ۴ برابر حداقل وزارت کار
	۴	بیش از ۳ برابر حداقل وزارت کار
	۳	بیش از ۲ برابر حداقل وزارت کار
	۲	بیش از حداقل وزارت کار
	۱	حداقل وزارت کار
سوابق کاری	۱	زیر ۵ سال
	۲	بین ۵ تا ۱۰ سال
	۳	بین ۱۰ تا ۱۵ سال
	۴	بین ۱۵ الی ۲۰ سال

بالای ۲۰ سال	۵		
سابقه کار داخلی بالای ۵ سال	+۱		
متاهل دارای فرزند	۵	هزینه زندگی	
متاهل سرپرست	۴		
متاهل همسرپرست	۳		
مجرد سرپرست	۳		
مجرد همسرپرست	۲		
مجرد تحت سرپرستی	۱		
وجود بیماری پرهزینه در خانواده درجه یک سرپرست/ همسرپرست	+۱		
دکتری	۳		سوابق آموزشی
کارشناسی ارشد	۲		
کارشناسی	۱		
مرتبط بودن تحصیلات	+۲		
تحصیل در مراکز دولتی	+۲		
گذراندن دوره‌های مرتبط	+۲		
نتایج سیستم ارزیابی عملکرد مطابق اعلام واحد منابع انسانی (امتیاز ۱ تا ۵)		ارزیابی عملکرد	
مدیر ارشد	۵	اهمیت شغل	
مدیر میانی	۴		
کارشناس	۳		
کاردان	۲		
نیرو پروژه‌ای	۱		
اهمیت واحدسازمانی شاغل	+۱	دشواری جایگزینی	
محدودیت بازار کار	+۱		
محدودیت شرایط جذب	+۱		
قدرت برند کارفرمایی	+۱		
قدرت جذب واحد منابع انسانی	+۱		
جذابیت پرداختی	+۱		
میزان کوشش و تنش فکری و ذهنی، روحی و روانی، جسمی و فیزیکی مطابق تشخیص کارشناس HSE (امتیاز ۱ تا ۵)		کوشش شغل	

با توجه به اینکه معیارهای مختلف از جهت اهمیت و ارزش در یک سطح نیستند، برای هر معیار وزن مشخصی در نظر گرفته می‌شود و مجموع اطلاعات حاصل شده از افراد جهت مقایسه نسبی افراد با یکدیگر در جدولی مشابه جدول به شکل زیر گردآوری می‌شود تا با اجرای روش‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره، افراد در مقایسه با یکدیگر اولویت بندی و وزن‌دهی شوند.



جدول ۴. محاسبه امتیاز نسبی افراد بر اساس روش‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره

ارزش گذاری	کوشش شغل			دشواری جایگزینی		اهمیت جایگاه		ارزیابی عملکرد		سوابق آموزشی		هزینه زندگی		سوابق کاری		پرداختی بازار		معیار							
	۴			۲		۲		۳		۲		۱		۲		۵		وزن							
	وزن دار	بی مقیاس	امتیاز	وزن دار	بی مقیاس	وزن دار	بی مقیاس	وزن دار	بی مقیاس	وزن دار	بی مقیاس	امتیاز	وزن دار	بی مقیاس	وزن دار	بی مقیاس شده	امتیاز	وزن دار	بی مقیاس	امتیاز	فرد				
۹.۷۳	۱.۳	۰.۴	۱	۱.۵	۰.۸	۴	۰.۸	۰.۴	۱	۱.۲	۰.۵۵	۲	۰.۴۵	۰.۲۵	۱	۰.۷	۰.۸	۳	۰.۴	۰.۲	۲	۳.۳۳	۰.۶۷	۴	X
۴.۹۲	۱.۳	۰.۴	۱	۰.۹	۰.۵	۲	۰.۹۵	۰.۶	۲	۱.۲	۰.۵۵	۲	۰.۴۵	۰.۲۵	۱	۰.۵	۰.۶	۲	۰.۳۳	۰.۱۵	۲	۳.۱	۰.۵۴	۲	Y

نتایج حاصل شده از این محاسبات ارزش نسبی یک فرد نسبت به دیگری را نشان می‌دهد. چنانچه در مثال فوق میتنی بر معیارهای تعیین شده فرد X نسبت به فرد Y تقریباً دو برابر ارزش پرداختی برای سازمان دارد. این اطلاعات باید در مقایسه با اطلاعات حاصل از ساختار طبقه‌بندی پرداخت در نظام پرداختی سازمان قرار گیرد. در نظام پرداخت سازمان، مشابه جدول زیر، برای هر سطح و رده شغلی محدوده پرداختی مشخصی تعریف شده است. افراد در بدو ورود و طی مدت فعالیت‌شان در سازمان، بر اساس وظایف شغلی که به عهده دارند در این ساختار جانمایی می‌شوند و در نتیجه در مقایسه با دیگر همکارانشان از حقوق و مزایای متفاوتی بهره‌مند می‌شوند. نکته حائز اهمیت این است که نتایج حاصل از ارزش‌گذاری مشاغل میتنی بر معیارها با نظام طبقه‌بندی مشاغل تعریف شده در سازمان، باید همراستا و منطبق باشند.

جدول ۵. ساختار پرداختی میتنی بر جایگاه شغلی

مجموع حقوق و مزایای عایدی فرد نسبت به حداقل حقوق و مزایای قانونی	جایگاه شغلی
٪۱۰۰	کاردان پرسنلی رده ۳
٪۱۱۵	کاردان پرسنلی رده ۲
٪۱۳۰	کاردان پرسنلی رده ۱
٪۱۱۵-٪۱۶۰	کاردان پروژه‌ای
٪۱۶۰	کارشناس پرسنلی رده ۳
٪۱۸۰	کارشناس پرسنلی رده ۲
٪۲۰۰	کارشناس پرسنلی رده ۱
٪۱۸۰-٪۲۴۰	کارشناس پروژه‌ای
٪۲۴۰	مدیر میانی پرسنلی رده ۳
٪۲۷۰	مدیر میانی پرسنلی رده ۲
٪۳۰۰	مدیر میانی پرسنلی رده ۱
٪۳۵۰	مدیر ارشد رده ۲
٪۴۰۰	مدیر ارشد رده ۱

در صورتی که انطباق خوبی بین این دو روش رده‌بندی کارکنان سازمان در انجام پرداخت به آن‌ها (ارزشگذاری مشاغل) حاصل شود، عدالت درون سازمانی در حوزه پرداخت به خوبی در سازمان پیاده شده‌است. قابل توجه است که هر قدر معیارها دقیق‌تر و تعیین و سنجش آن‌ها بیشتر مورد توافق مدیران و کارکنان باشد، موفقیت بیشتری در دستیابی به عدالت سازمانی حاصل شده‌است. در مرحله بعد سازمان به تدریج برای دستیابی به بالاترین درجه بلوغ عدالت سازمانی باید کلیه شایستگی‌های مورد نیاز برای اجرای مشاغل را استخراج و با ارزش‌گذاری شایستگی‌ها نسبت به یکدیگر، ارزش هر یک از شاغلین را بر اساس میزان بهره‌مندی شاغلین از شایستگی‌های مورد نیاز شغلشان بسنجد و بر این اساس آن‌ها را با یکدیگر مقایسه کند.

#### منابع

- [۱] شکوفه امیرطالبی، ۱۳۹۶، بررسی حقوق و دستمزد و ارزیابی عملکرد کارکنان و ارتباط آن با عدالت سازمانی در سازمان تامین اجتماعی استان همدان، اولین همایش حسابداری مدیریت و اقتصاد با رویکرد پویایی اقتصاد ملی، تهران، ایران.
- [۲] روح‌الله نودری، نازیلا سادات گنجی، ۱۳۹۹، تاثیر حقوق و دستمزد بر کارایی کارکنان (مورد مطالعه کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی استان فارس)، هشتمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، حسابداری و توسعه اقتصادی، تهران، ایران.
- [۳] محمدرضا محسنی و دیگران، ۱۳۹۴، شناسایی شاخص‌های کلیدی عملکرد کارکنان جهت پرداخت پاداش، همایش بین‌المللی مدیریت و فرهنگ توسعه، تهران، ایران.
- [۴] ندا فهیما، فاطمه عنقای، ۱۳۹۶، شناسایی و اولویت بندی عوامل موثر بر ادراک کارکنان از عادلانه بودن نظام حقوق و دستمزد، اولین همایش بین‌المللی و سومین همایش ملی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی، تهران، ایران.
- [۵] فاطمه موذن و دیگران، ۱۴۰۱، نقش حقوق و دستمزد بر بهره‌وری کارکنان، هفتمین کنفرانس بین‌المللی و ملی مطالعات مدیریت، حسابداری و حقوق، تهران، ایران.
- [۶] الهه پورمقدم اصفهانی، ۱۴۰۱، ارزشیابی مشاغل طبقه‌بندی شده براساس عوامل بیست گانه مدل ۲۰G، کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های کاربردی در علوم انسانی، اقتصاد، مدیریت و حسابداری، استکهلم، سوئد.
- [۷] غلامرضا کلائی و دیگران، ۱۴۰۱، چگونگی طرح طبقه‌بندی مشاغل در سازمان‌های امروزی (مطالعه موردی شرکت آب و فاضلاب مشهد)، نهمین کنفرانس ملی آموزش و توسعه سرمایه انسانی، تهران، ایران.
- [۸] الهه پورمقدم اصفهانی، ۱۴۰۱، ضرورت‌های طراحی طبقه‌بندی و ارزشیابی مشاغل باتوجه به عوامل تاثیرگذار شغلی، کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های کاربردی در علوم انسانی، اقتصاد، مدیریت و حسابداری، استکهلم، سوئد.
- [۹] نسرين جزئی، ۱۳۷۰، طبقه‌بندی مشاغل در صنایع ایران، مجله مطالعات مدیریت دوره ۱ شماره ۳، ۱۹-۲۷.
- [۱۰] علیرضا علی‌احمدی، محمد فتحیان، ۱۳۸۶، طراحی متدولوژی طبقه‌بندی و ارزیابی مشاغل تحقیقاتی، مجله مدیریت فردا، ۱۷، ۱۷-۳.
- [۱۱] یوسف رونق، کتاب طرح طبقه‌بندی و ارزشیابی مشاغل مستخدمین دستگاه‌های اجرایی (با آخرین اصلاحات ۱۳۸۸)