

۱۸۶۹۹۲۵

ارزشیابی شغل و استراتژی‌های حقوق و دستمزد چگونه یک سیستم اثربخش ایجاد کنیم

نویسنده: جیمس پولز

مترجمین: داود انارکی اردکانی، یحیی چاق‌ریز، حسام لطیفی

سرشناسه: پوالس، فرانس - FRANS POELS

عنوان و نام پدیدآور: ارزشیابی شغل و استراتژی‌های حقوق و دستمزد چگونه یک سیستم اثر بخش ایجاد کنیم، مترجمین: داود انارکی اردکانی، یحیی چاقویی و حسام لطیفی، Davood Anaraki Hesam Latifi و Yahya Chaghuyee, Ardakani

مشخصات نشر: تهران: نبض دانش، ۱۳۹۶.

مشخصات ظاهری: ۲۰۱ صفحه مصور

شابک: 978-600-8871-19-4

وضعیت: فهرست‌نویسی: فیا

شناسه جزوده: انارکی اردکانی، داود / ۱۳۶۱ - مترجم

شناسه جزوده: چاقویی، یحیی / ۱۳۶۱ - مترجم

شناسه افزوده: لطیفی، حسام / ۱۳۶۳ - مترجم

رده‌بندی کنگره: ۹۱ / ۵ / ۵۵۴۹ HF

رده‌بندی دیویی: ۳۰۶ / ۶۵۸

شماره کتابشناسی ملی: ۴۹ ۷۵۲۲

تلفن تماس: ۰۹۱۲۷۸۵۶۵۱۵

آدرس: میدان انقلاب خیابان منیرک جاوید بین لبافی براد و جمع‌بری پلاک ۱۹ واحد ۶

عنوان ارزشیابی شغل و استراتژی‌های حقوق و دستمزد چگونه یک سیستم اثر بخش ایجاد کنیم

مترجم داود انارکی اردکانی، یحیی چاقویی و حسام لطیفی

ناشر نبض دانش

سال چاپ ۱۳۹۶

نوبت چاپ اول

تیراژ ۲۰۰ نسخه

قیمت: ۱۶۵۰۰۰ ریال

۱- پیش گفتار..... ۷

۱-۱ مقدمه..... ۷

۱-۲ این کتاب برای چه کسانی است؟..... ۱۰

۱-۳ عملکرد ارزشیابی شغلی و دستمزد در مدیریت پرسنل..... ۱۰

۱-۳-۱ اصول کلی یک سیاست پرداخت..... ۱۴

۱-۳-۲ شرایط یک سیاست پرداخت..... ۱۴

۲- ارزشیابی مشاغل..... ۱۵

۲-۱ مقدمه..... ۱۵

۲-۲ اهداف..... ۲۰

۲-۳ روش‌ها..... ۲۳

۲-۴ ارتباطات..... ۲۶

۲-۵ ویژگی‌های کسب و کار..... ۲۹

۲-۶ شرح شغل..... ۳۳

۲-۷ تحلیل یک شغل..... ۳۸

۴۶.....	۸-۲ ارزشیابی شغلی.....
۴۶.....	۱-۸-۲ ساخت و استفاده از جداول ارزشیابی.....
۴۸.....	۲-۸-۲ ارزشیابی مشاغل با روش هی.....
۵۴.....	۹-۲ رتبه‌بندی مشاغل.....
۵۵.....	۱۰-۲ فهرست ارزشیابی شغلی.....
۵۷.....	۳- سیستم‌های ارزشیابی شغلی.....
۵۷.....	۱-۳ مقدمه.....
۶۴.....	۲-۳ نمودارهای راهنمای هی، مشاوران مدیریت هی.....
۶۶.....	۱-۲-۳ اطلاعات خاص سیستم.....
۷۱.....	۲-۲-۳ حمایت رایانه‌ای.....
۷۲.....	۳-۲-۳ نمودار.....
۷۲.....	۴-۲-۳ مقایسه.....
۷۲.....	۵-۲-۳ پرسشنامه‌ها.....
۷۶.....	۳-۳ چارچوب ارزشیابی، Towers Perrin.....

- ۳-۴ طرح عوامل اروپایی ، واتسون ویات ۹۵
- ۴- ساختار حقوق ۱۱۲
- ۱-۴ مقدمه ۱۱۲
- ۲-۴ پایه گذاری ساختار حقوق ۱۱۵
- ۳-۴ کاربرد ساختار حقوق ۱۱۸
- ۴-۴ پارامترهای ساختار حقوق ۱۲۴
- ۵-۴ بیش از یک روش ارزیابی مثل ۱۲۹
- ۶-۴ اجرای سیاست پرداخت ۱۳۰
- ۷-۴ پرداخت عملکرد محور ۱۴۱
- ۸-۴ شروط قبلی برای یک ساختار جدید حقوق ۱۴۵
- ۹-۴ درباره ساختار حقوق انعطاف پذیر ۱۴۶
- ۱۰-۴ جایگاه حقوق مرتبط (نرخ مقایسه کامپا) ۱۴۸
- ۱۱-۴ یکپارچه کردن پرداخت مبتنی بر عملکرد با ساختار حقوق ۱۵۱
- ۱۲-۴ مدل دوره پرداخت دستمزد ۱۵۷

۱۶۵ ۱۳-۴ چک لیست دستمزد

۱۶۸ ۵- بررسی های حقوق و دستمزد

۱۶۸ ۱-۵ مقدمه

۱۷۲ ۲-۵ شرایط و الزامات

۱۷۵ ۳-۵ بررسی های حقوق

۱۷۵ ۱-۳-۵ مشاوران مدیریت

۱۷۸ ۲-۳-۵ تاورز پرین

۱۸۴ ۳-۳-۵ واتسون ویات

۱۹۰ ۶- خلاصه

۱۹۴ ۷- تعاریف

۲۰۱ ۸- منابع و مآخذ



ارزشیابی شغلی و دستمزد دو جنبه‌ی اصلی در حوزه گسترده مدیریت پرسنل هستند. ارزشیابی شغل را در اینجا به عنوان فرایند بررسی، توصیف و ارزشیابی مضمون عملکرد و طبقه‌بندی عملکردهای مرتبط تعریف می‌کنیم. دستمزد فرایندی است که پس از وظایفی رخ می‌دهد که طبقه‌بندی شده و از طریق آن ساختار حقوق شناخته می‌شود.

دستمزد یک جزء اصلی و یک عنصر حیاتی در زندگی کاری ما بوده و وجود سازمان‌های ما را کنترل می‌نماید.

تاکنون بزرگترین بخش دریافت دستمزد افراد براساس پرداخت مختص شغل با وزن شغل به عنوان یکی از عوامل تصمیم‌گیری است. یک رچوب نظام‌مند برای مدیریت تفاوت‌های پرداخت بدین روش و در نتیجه دستمزد منصفانه به افراد می‌رسد. میزبان این سیستم‌ها در حال حاضر موجود است، اما کارهای آنها، احتمالات و محدودیت‌های زیادی روشن نیست. یک گرایش جالب این است که «به کارگرفتن»، «پتانسیل»، و «صلاحیت» بخش مهمی را به عنوان اساس دستمزد ایفا می‌کنند. ارزش شغل براساس وزن توسط دستمزد به کارگیری گذشته کارمند در چندین کار به آن متصل می‌شود. همچنین شایستگی‌هایی که یک کارمند نشان می‌دهد تا تأثیری که دارد مهم‌تر خواهد شد و در نتیجه شایستگی دستمزدهای بیشتری را خواهد داشت. چالش اصلی این است که چگونه سطح این دستمزدها باید شناخته شوند.

جهت تطابق با سیاست دستمزد نسبت به فرهنگ سازمان و پیشرفت‌های آن در بازار کار، مقایسات عادی باید در سطح و ساختار پرداخت، هر جا که لازم است اصلاح شوند. سؤال این است که چگونه این مقایسات باید صورت گیرند؟

این کتاب پاسخ‌های آماده‌ای برای این پرسش‌ها ندارد چون نه هدف این کتاب است و نه امکان‌پذیر است. جهت رسیدن به برخی از راه‌حل‌ها ما باید اول تکنیک‌های اولیه‌ی ارزشیابی شغل و دستمزد را یاد بگیریم. بنابراین، این کتاب به طور نظام‌مند این تکنیک‌ها را ارائه داده و ابزارهایی را برای ارزشیابی، ایجاد ساختار حقوق و مقایسه آنها مورد بحث قرار می‌دهد.

در دنیا، تعدادی روش اساسی برای ارزشیابی کار مورد استفاده قرار می‌گیرد. اکثر این روش‌ها توسط سازمان‌های عامل به صورت تجاری به فروش می‌رسند، اما برخی از شرکت‌های بزرگ روش‌های خود را توسعه داده‌اند. برخی از شرکت‌های بزرگ یک سیستم داخلی را جهت همکاری با شرکت خارجی



مشاوره‌ای تولید کرده‌اند. دیگر سازمان‌ها به طور کامل روش مجزایی دارند، چون روش‌هایی که از خارج سازمان بدست آمده‌اند به اندازه کافی با دیدگاه‌های خاص درون سازمان‌ها تطابق نمی‌یابد. یک روش مجزا، که در بریتانیای کبیر توسط توماس کوک اتخاذ شده است، جایگزینی تدریجی «ارزشیابی شغل» با «ارزشیابی نقش» است. این رویکرد براساس شایستگی به دنبال تطبیق مهارت‌ها با دانش و آموزش لازم جهت اجرای عملکرد خاص در یک سازمان می‌باشد. با تعیین محتوای این «نقش» و مقایسه آن با نمودار کارمندی، می‌توان تا حدی آن را برای فراهم نمودن شرایط استفاده نمود. دستمزد نیز می‌تواند به طور متفاوت از آنچه مرسوم است دور نگه داشته شود. به جای پایه‌ریزی پرداخت بر وزن مسئولیت‌های اصلی و وظایف شغلی، تحلیلی از مهارت‌های لازم صورت گرفته است. نمونه‌های آن به صورت زیر است:

- «ملاحظات»ی خاص؛
- رویکردها؛
- توانایی کارکنان یک تیم؛
- رهبری؛
- مهارت‌های ارتباطی.

هر روشی که استفاده شود، اکثر سازمان‌ها مخصص ارزشیابی شغل را استخدام می‌کنند. متخصصان منابع انسانی درکل خودشان ارزشیابی‌های داخلی را انجام نمی‌دهند چون متأسفانه آموزش سنتی در حوزه پرسنل و مدیریت آنها در سطح دانشکده با دانش حوزه ارزشیابی شغلی را به اندازه کافی پوشش نمی‌دهد.

تعداد زیادی از سیستم‌های پرداختی براساس وزن عمل و تجربه کاری است. وزن شغل با روش سیستم‌های ارزشیابی شغلی تعیین می‌شود، درحالی‌که تعداد عمل‌های آن به یک زنجیره‌ی حقوقی تبدیل می‌شود که پایه حقوق براساس آن واقع می‌شود. این وزن اساساً، طریق تکنیک‌های ریاضیاتی محاسبه می‌شود که بافت گسترده‌تری را به حساب می‌آورد. برخلاف دیگر جواب مدیریت پرسنل، وزن در رابطه با تعداد است و روابط بین تعداد پایه‌ای در علوم رفتاری ندارد. هدف این عملیات فراهم کردن پایه کمی است که در آن سیاست تصمیمات واقع می‌شوند. در عمل این محاسبات و تکنیک‌ها در حوزه متخصصان باقی می‌ماند.

موقعیت مشابهی در ساختارهای حقوق درحال توسعه وجود دارد. در اینجا نیز شرکت‌های خارجی کارشناس کافی بدست آورده‌اند که می‌تواند در دسترس سازمان‌ها باشد. اجرای یک روش (جدید) ارزشیابی شغلی یا طراحی یک ساختار حقوقی وظیفه‌ی عادی پرسنل متخصص نیست. ساختار پرداخت حقوق، یک مجموعه‌ی طبقه‌بندی شده از مقادیر توزیع حقوق در پایه‌هایی است که براساس روابط خاص ریاضیاتی هستند. بدون این روابط ساختار حقوق نمی‌تواند با مقادیر حقوقی کنار



ارزشیابی شغل و استراتژی‌های حقوق و دستمزد

باید که در بافت یک سیاست برای سطح‌بندی کردن یا افزایش تفاوت‌های درآمدی مورد توافق است. دیگر مقادیر همچون گسترش یا کاهش مقیاس‌های حقوق (به طور غیرعمد) می‌تواند موجب تحریفات قابل توجهی در یک ساختار حقوقی شود. در حال حاضر موضوعی که می‌تواند مشکل ساز شود، روشی است که در آن باید مقداری که کمتر از پایین‌ترین سطح حقوق گروهی است، شناخته شود.

انعطاف‌پذیری بیشتری با توجه به ارزشیابی شغلی و دستمزد مورد نیاز است. آیا لازم است که شرح رسمی از هر شغلی داشته باشیم؟ آیا لازم است که هر میزان حقوق کارمند از مقیاس حقوقی بدست آید که استفاده می‌شود؟ سؤالات تکراری در مطالعات تخصصی وجود دارد. همچنین پیشرفت‌های اصلی بدین صورت اتفاق می‌افتد. اتوماسیون گسترش می‌یابد و روش‌های اختصاصی مدیریتی معرفی می‌گردد. این پیشرفت‌ها نیز مورد بحث قرار خواهد گرفت.

پیش از اینکه روش‌های ارزشیابی اتخاذ شود، نیاز به جمع‌آوری اطلاعات در مورد سیستم‌های تجاری موجود است. تفاوت بین این سیستم‌ها چیست؟ روش‌های ارزشیابی شغلی می‌تواند به دو نوع اصلی طبق روش‌های مقایسه‌ای که استفاده شده تقسیم شود:

- روش‌های غیرتحلیلی که در آن کل مشاغل، بدون تجزیه به بخش‌ها یا عناصر سازنده بررسی و مقایسه می‌شوند؛
- روش‌های تحلیلی که در آن مشاغل با اجاع به یک یا چند معیار، فاکتور یا جنبه تحلیل می‌شوند.

تاکنون، روش‌های تحلیلی سیستم‌هایی بوده‌اند که بیشتر به روش‌های غیرتحلیلی شباهت داشته‌اند. یک روش خوب شناخته شده را به اصطلاح روش عامل نقطه‌ای^۱ می‌گویند که در آن وزن نسبی شغل با یک عدد نشان داده می‌شود. مقایسه یک تابع بر اساس توصیف یک شغل یا سطح اشتغال، به اصطلاح مقایسات استدلالی- نیز یک روش متداول است. این کتاب تعدادی از روش‌ها را برای کمک به انتخاب شما مقایسه می‌کند که فراوان به کار گرفته می‌شوند.

به همین نحو، تعداد اندکی از جوانب و موضوعات در مورد مقایسه حقوق نسبت به شفاف سازی دارد. اگر سیاست پرداخت باید جهت اصلاح توسعه یابد، لازم است که اطلاعاتی را در مورد رقبای بین‌المللی و سیاست در بازار کاری بدانیم. یک تحلیل تطبیقی حقوق بر حسب کیفیت- به اصطلاح بررسی حقوق- باید در دو روش اقدام و سیاست حقوق هدایت شوند، که این دو به طور مکرر با هم اشتباه گرفته می‌شوند. از بین این دو، مقایسه اقدام به پرداخت بیشتر مورد استفاده قرار می‌گیرد. روش‌هایی که در آن شرکت‌های مشاور تلاش به شفاف سازی و توضیح این تحلیل می‌کنند (معمولاً از طریق ریاضیات صورت می‌گیرد) که اساساً باهم تفاوت دارند. این نتایج در جمع‌بندی همیشه قابل مقایسه نیستند و نیاز به تفسیر دقیق

^۱ Point Factor



ارزشیابی شغل و استراتژی‌های حقوق و دستمزد

دارند. علاوه بر این، کیفیت تحلیل در حال حاضر در بازار نیاز به پیشرفت دارد. بنابراین ما پارامترها و محدودیت‌ها را توصیف می‌کنیم تا شرایط سازمان‌ها و مشاغل را در این تحلیل تعیین نماییم. مثلاً شرایطی که باید شرکت‌های تحلیل‌کننده داشته باشند. هدف این کتاب فراهم نمودن دیدگاه براساس تکنیک‌های شغلی در ارزشیابی شغلی (بخش ۱) و دستمزد (بخش ۲) است و منجر به سیستم پرداخت انعطاف‌پذیر می‌گردد. تا پایان، اولین شکل سنتی هر دو عنصر و سپس تغییرات بیشتر قابل انعطاف مورد بحث قرار خواهد گرفت. هر بخش با یک مقایسه روش‌های ارزشیابی اصلی شغل و تحلیل مقایسه‌ای حقوق‌ها (بررسی حقوق‌ها) نتیجه‌گیری می‌شود. هر دو مقایسه، اطلاعات اصلی را در مورد سیستم‌هایی فراهم می‌کنند که در بازار موجود هستند.

۱-۲ این کتاب برای چه کسانی است؟

به نظر می‌رسد که بسیاری از مدیران و متخصصان صف و پرسنل نیاز به دیدگاه گسترده‌تر و عمیقی در حوزه پیچیده‌ی دستمزد دارند. برنامه‌های آموزشی که با دقت در مورد کاربرد ارزشیابی شغل طراحی شده‌اند، چه در ارتباط با مالک سیستم یا باشند یا نه، فقط به نتایج حاشیه‌ای خواهند رسید. تا حد زیادی این امر به دلیل دیدگاه بسیار محدود ارزشیابی شغلی است. در موارد دیگر شرکت‌کنندگان دسترسی ناکافی به مطالعات مرتبط دارند. ارزشیابی شغلی به تنهایی با جوانب فنی دستمزد در ذهن رفتار می‌کند. در نتیجه، توانگری و امکان‌پذیری این موضوع مشهود نیست. یک مشکل دیگر این است که به جوانب فنی مدیریت پرسنل (که شامل ارزشیابی شغلی، طراحی و توسعه‌ی ساختار حقوق و مقایسه سیاست پرداخت در شرکت، بازار کار خارجی می‌شود) در آموزش عالی توجه کافی نمی‌شود. بنابراین، این کتاب تمایل خاصی به مدیران تخصصی دارد که می‌خواهند دانش و مهارت‌های خود را در تکنیک ارزشیابی و دستمزد کاری گسترش دهند. هرچند یک مدیر صف که به دنبال بسط دادن دانش خود است می‌تواند آن را به عنوان مرجع مفید عملیاتی پیدا کند.

۱-۳ عملکرد ارزشیابی شغلی و دستمزد در مدیریت پرسنل

عناصر اصلی شرایط وجود یک سازمان به صورت زیر است:

- منطقی که در پشت وجود آن قرار گرفته است. سؤالات مهم بدین صورت است: چرا یک سازمان وجود دارد؟ چگونه یک سازمان می‌تواند باقی بماند؟
- طراحی. سؤالی که در اینجا باید به آن پاسخ داده شود این است: چگونه کار درون سازمان تقسیم شده و مورد همکاری قرار می‌گیرد؟



ارزشیابی شغل و استراتژی‌های حقوق و دستمزد

▪ کیفیت زندگی کاری. سؤال مهم در مورد کیفیت زندگی کاری این است: از طریق کدام سنجش‌های سازمانی، یک سازمان می‌تواند برای سهامداران و به ویژه کارمندان جذاب باشد، تا چه حد آنها می‌خواهند خودشان به طور دائم در سازمان کار کنند؟

شکل ۱،۱ نقش عملکرد پرسنل را در تعامل با این شرایط به دلیل وجود معنادار نشان می‌دهد. دلیل اصلی اشاره به این دیدگاه در سازمان‌ها تأکید بر این واقعیت است که این سه عنصر تشکیل دهنده‌ی پیش زمینه‌ای در مقابل طراحی، توسعه و ارزشیابی عوامل و مشاغل و موقعیت آنها در سازمان می‌باشند. ارتباط بین طراحی و اساس سازمان تعیین کننده‌ی محتوای شغلی است. رابطه بین منطق و کیفیت زندگی کاری شامل اساس سیاست پرداخت می‌شود. در شکل ۱،۱ دیدگاه کلی عملکرد پرسنل به دو بخش اصلی تقسیم می‌شوند: مأموریت‌ها- وظایف اصلی عملکرد پرسنل- و اجرای پرسنل- وظیفه‌ی اجرایی در حمایت از عملکرد. روشن است که توصیف شغل و ارزشیابی آن شامل مأموریت‌های مختلفی می‌شود. شرح شغل نیاز به جدا سازی دارد چون این یک عملکرد اصلی است که دیگر مأموریت‌ها را انجام می‌دهد و به سادگی به عنوان بخشی از مشاغل ارزشیابی کننده دیده نمی‌شوند.



شکل ۱،۱ مدل یکپارچه

بر اساس «مدل یکپارچه» در شکل ۱،۱ سه عنصر موجود در یک سازمان را می‌توان با دقت بیشتر تعریف کرد:



ارزشیابی شغل و استراتژی‌های حقوق و دستمزد

منطق^۱

گردآوری اهداف و استراتژی‌های بدست آمده از این اهداف که اساس طرح و کیفیت زندگی کاری سازمان را تشکیل می‌دهند.

طراحی

اهداف به شرایط شغلی منتقل می‌شوند براساس اینکه کدام شغل‌ها می‌توانند ایجاد شوند. درعوض طرح می‌تواند برای سنجش کیفیت زندگی کاری در سازمان استفاده شود.

کیفیت زندگی کاری

بهینه‌سازی همکاری بین شغل، سازمان و کارمند جهت رسیدن به اهداف سازمان است. شکل ۱، ۲ نشان می‌دهد که کدام یک از جنبه‌ها باید مورد بحث قرار بگیرند. این شکل نشان می‌دهد که جوانب فنی عملکرد منبع انسانی تحت زیادی وابسته به دیدگاه‌هایی است که در محیط سازمانی حفظ می‌شوند. بنابراین مهم است که تغییر مناسبی از دیدگاه‌های حفظ شده در مفاهیم کلی داشته باشیم مثل موضوعات خاص، به ویژه توسط شرکت‌های مشاوره. جلب توجه نیز به تعریف‌های جوانب مختلف معطوف می‌شود.

کتاب‌ها و مقالات متعددی قبلاً در مورد استراتژی‌های دستمزد وجود داشته است، این کتاب تمایلی به همکاری در فرمول‌بندی سیاست پرداخت ندارد. هدف آن کمک به انتقال یک استراتژی یکپارچه در حوزه‌های عملکردی مختلف به توصیفات شغل مشاغل و وظایف بخشی است، مثل ویژگی‌های سازمانی. این کتاب همچنین دیدگاهی را در مورد نقش ارزشیابی شغلی در مدیریت پرسنل فراهم می‌کند. این کتاب برای خواننده شرح شغل را همانند شروع به تحلیل، مشاغل ارزشیابی ارائه می‌دهد. تا اینجا مشاغل مختلف- رئیس بخش پرسنل و منشی- ارائه شده‌اند، سپس بخش یک مثال از تابع حمایت‌کننده (سیاست‌گذاری) و منشی یک شغل عملیاتی است. هر دو توصیف براساس شرایط نمودار هدایت هی^۲ و روش خلاصه هستند. سپس، به روشی ارزشیابی صورت گرفت که در آن تحلیل مشاغل ارزشیابی وجود داشت. پس از تمرین عملی، تعدادی از ارزشیابی‌های مشاغل به طور مفصل در آینده مورد بحث قرار خواهد گرفت. با این دیدگاه سرپرست پرسنل باید بتواند وارد یک بحث معنادار در مورد مشاوره خارجی شود.

^۱ Rationale

^۲ Hay