

ارزشیابی مشاغل

پایه‌های برای دستیابی به پرداخت برابر

استاد آرمیتا

از کتاب

سوهاستی‌گز

ویل وود

دکتر میرعلی سیدنقوی

عضو هیات علمی دانشگاه علامه طباطبائی

حمیدرضا قاسمی بنابری

ساره ابراهیمی



کتاب مهربان

Mehraban Book

عنوان و نام پدیدآور	ارزشیابی مشاغل راهنمایی برای دستیابی به پرداخت برابر / مایکل آرمسترانگ، [و دیگران] :
مشخصات نشر	میرعلی سیدنقوی، ساره ابراهیمی، حمیدرضا قاسمی بنابری،
مشخصات ظاهری	تهران: موسسه کتاب مهربان نشر، ۱۳۹۳.
شابک	۳۲۶ ص: جدول، نمودار.
یادداشت	۵-۳۶-۷۳۱۷-۶۰۰-۹۷۸
نوع	مایکل آرمسترانگ، آن کامینگز، سو هاستینگز، ویل وود.
موضوع	عنوان اصلی: Job evaluation : a guide to achieving equal pay .
شناسه اثر	مشاغل - ارزشیابی
شناسه افزوده	مشاغل - انگلستان - ارزشیابی
شناسه افزوده	میشال آرمسترانگ، مایکل، ۱۹۲۸ - م. Armstrong, Michael
شناسه افزوده	میرعلی، ۱۳۵۲ - مترجم
شناسه افزوده	ابراهیمی، ساره، ۱۳۶۲ - مترجم
رده بندی کنگره	قاسمی بنابری، حمیدرضا، ۱۳۶۶ - مترجم
رده بندی دیویی	HF ۵۵۰/۵۱۳۱۰۳
شماره کتابشناسی ملی	۲۰۰۶
	۳۵۵۲۲۶۵

عنوان: ارزشیابی مشاغل راهنمایی برای دستیابی به پرداخت برابر
 مؤلفان: مایکل آرمسترانگ، آن کامینگز، سو هاستینگز، ویل وود
 مترجمان: دکتر میرعلی سیدنقوی، ساره ابراهیمی، حمیدرضا قاسمی بنابری
 ناشر: موسسه کتاب مهربان نشر
 صفحہآرا: حسین احمدی
 طراح: حجت عزیزی
 چاپ: اول پاییز ۱۳۹۳
 شابک: ۵-۳۶-۷۳۱۷-۶۰۰-۹۷۸
 شمارگان: ۵۰۰ نسخه

www.MehrabanPub.com
 www.KetabeMehraban.com
 Email: info@mehrabanshop.com

نشانی: تهران، خ انقلاب، خ ۱۲ فروردین، خ لبافی نژاد، پلاک ۱۸۹ تلفن: ۶-۶۶۹۷۳۱۷۵ فکس: ۶۶۴۸۳۱۴۵

«کلیه حقوق چاپ و نشر محفوظ و متعلق به مترجمان است»

این اثر، مشمول قانون حمایت مؤلفان و مصنفان و هنرمندان مصوب ۱۳۴۸ است. هر کسی تمام یا قسمتی از این اثر را بدون اجازه مؤلف (ناشر) نشر یا پخش و عرضه کند، مورد پیگرد قانونی قرار خواهد گرفت.

فهرست مطالب

پیشگفتار مترجمین ۹

مقدمه نویسندگان ۱۲

فصل اول: اصول ارزشیابی مشاغل ۱۳

تعریف ارزشیابی مشاغل ۱۳

طرح‌های تحلیل ارزشیابی مشاغل ۱۳

طرح‌های غیرتحلیلی ارزشیابی مشاغل ۱۴

غایت، اهداف و ویژگی‌های ارزشیابی مشاغل ۱۵

میزان رواج ارزشیابی مشاغل در سازمان‌ها ۱۸

موارد موافق و مخالف ارزشیابی مشاغل ۱۹

نتیجه‌گیری ۲۰

آینده ارزشیابی مشاغل ۲۱

فصل دوم: انواع ارزشیابی مشاغل ۲۳

طرح‌های کمی ارزشیابی مشاغل ۲۳

روش امتیازی ۲۳

روش مقایسه عوامل ۲۹

طرح‌های کیفی ارزشیابی مشاغل ۳۲

رتبه‌بندی مشاغل ۳۲

رتبه‌بندی مقایسه زوجی ۳۴

طبقه‌بندی مشاغل ۳۵

تطبیق مشاغل ۳۶

۳۸		قیمت گذاری بازار
۴۰		ضوابط طراحی و فرایند
۴۱		اصول طراحی
۴۱		اصول فرآیند
۴۲		معیارهای انتخاب

فصل دوم: ارزشیابی مشاغل در حال حاضر ۴۵

۴۵		علاقه‌مندی ارزشیابی مشاغل
۴۵		طرح‌های ارزشیابی مشاغل
۴۶		جداول عامل ارزشیابی مشاغل
۴۷		دلایل استفاده از ارزشیابی مشاغل
۴۷		دیدگاه‌ها نسبت به ارزشیابی مشاغل
۴۸		نکاتی از عملگرایان پیرامون طراحی، اجرای حفظ طرح‌های ارزشیابی مشاغل

فصل چهارم: پرداخت برابر در قبال کاری با ارزش برابر ۵۱

۵۱		پیشینه
۵۳		قانون پرداخت برابر در بریتانیا
۵۵		اثر قانون پرداخت برابر بر فعالیت ارزشیابی مشاغل در بریتانیا
۵۶		اثر قانون پرداخت برابر بر طراحی ارزشیابی مشاغل
۶۰		تاثیر قانون پرداخت مساوی بر پیاده سازی ارزشیابی مشاغل

فصل پنجم: برنامه ریزی برای یک طرح جدید ارزشیابی مشاغل ۶۳

۶۳		پیشینه
۶۴		انتخاب یک طرح ارزشیابی مشاغل
۶۸		برنامه ریزی پروژه

۷۲	 منلع
۷۳	 به کار گیری مشاوران خارجی
۷۵	 ملاحظات ارزش برابر
۷۵	 برنامه ریزی ارتباطات

فصل ششم: طراحی برنامه ۸۱

۸۱	 شناسایی و تعریف عوامل
۹۰	 تجزیه و تحلیل مشاغل
۹۶	 آزمون پرسش نویسی جدول عامل
۱۰۲	 وزن دهی
۱۰۵	 توالی نمره دهی
۱۰۶	 آزمون رویکرد
۱۰۷	 آماده سازی برای اجرای عملیات

فصل هفتم: ارزشیابی مشاغل بر مبنای کامپیوتر ۱۰۹

۱۱۰	 دو مرحله ارزشیابی مشاغل
۱۱۰	 کامپیوترها در طراحی برنامه
۱۱۸	 کامپیوترها در فرآیند ارزشیابی
۱۲۶	 Gauge- سیستم تعاملی به کمک کامپیوتر

فصل هشتم: طراحی ساختار پرداخت و درجه بندی ۱۳۱

۱۳۱	 ساختار درجه بندی و پرداخت
۱۳۶	 منطق و اساسی برای ساختارهای پرداخت و درجه بندی
۱۳۶	 معیاری برای ساختارهای پرداخت و درجه بندی
۱۳۷	 ملاحظات طراحی ساختار درجه بندی

۱۳۹	 کاربرد ارزشیابی مشاغل در توسعه یک ساختار درجه بندی و درجه بندی مشاغل
۱۴۳	 توسعه ساختارهای پرداخت
۱۴۹	 ملاحظات ارزش برابر
۱۵۲	 نتیجه

فصل نهم: معرفی ارزشیابی مشاغل ۱۵۳

۱۵۴	 برنامه پیاده سازی
۱۵۵	 ارتباط
۱۵۸	 کتابچه راهکار عمل
۱۵۹	 آموزش
۱۶۰	 زمانبندی برنامه ارزشیابی
۱۶۶	 ارزشیابی مشاغل
۱۷۳	 بازبینی نتایج
۱۷۶	 افشاء نتایج
۱۷۸	 بازبینی ارزشیابی یا درجه بندی یک شغل
۱۸۱	 نهایی سازی محدوده های پرداخت
۱۸۲	 یکسان سازی پرداخت و محافظت از آن
۱۸۷	 حصول اطمینان از ارزش برابر

فصل دهم: مدیریت ارزشیابی مشاغل ۱۸۹

۱۹۰	 بررسی های سالانه ی درجه بندی و ارزشیابی فردی
۱۹۲	 پیشنهادات دست اندرکاران مدیریت ارزشیابی مشاغل
۱۹۸	 ضمائم
۱۹۸	 ضمیمه ۱
۱۹۹	 ضمیمه ۲

۲۰۲.....ضمیمه ۳

۲۰۴.....ضمیمه ۴

۲۰۶.....ضمیمه ۵-الف

۲۰۷.....ضمیمه ۵-ب

۲۰۸.....ضمیمه ۶

۲۱۴.....ضمیمه ۷

۲۲۱.....پی نوشت

www.ketab.ir

پیشگفتار مترجمین

کتاب ارزشیابی مشاغل، راهنمایی برای دستیابی به پرداخت برابر نوشته مایکل آرمسترانگ و همکاران محصول سال ۲۰۰۳ می باشد که به جرأت می توان گفت یکی از بهترین کتاب هایی می باشد که در این حوزه به رشته تحریر درآمده است. آنچه که مترجمان را بر آن داشت تا دست به ترجمه این کتاب بزنند خلأیی بود که از سوی مترجمان حس شد. علی رغم کتب زیادی که در این حوزه به رشته تحریر درآمده است اما کتاب منبعی که بتواند تمام نیازهای سازمان ها و جامعه علم کشور را پاسخگو باشد یافت نشد بنابراین لطف خداوند شامل حال مترجمان گشت و پس از جست و جوی فراوان به کتاب حاضر دست یافتیم و برای ساده سازی کار مخاطبان این کتاب دست به ترجمه آن زدیم و از این باب خداوند منان را شاکریم.

یکی از بزرگترین مشکلات ایران در محیط های کاری، عدم تعادل بین حقوق و دستمزدها و فقدان ضابطه صحیح برای تعیین ارزش واقعی مشاغل است. همیشه حقوق و دستمزد بزرگترین و مؤثرترین عامل انگیزه برای کارکنان و جلب رضایت آنها از سازمان ها بوده و از مهمترین مسائل در مدیریت پرسنلی به شمار رفته است. ارزشیابی مشاغل تعیین ارزش نسبی مشاغل یک سازمان است با توجه به عوامل کلی تشکیل دهنده شغل به منظور پرداخت حقوق مساوی در ازای کار مساوی و در شرایط مساوی. در واقع هدف ارزشیابی مشاغل، پیدا کردن ارزش کارها و مقایسه آنها با یکدیگر است و ارزشیابی شغل برای تعیین حقوق و دستمزد متناسب با کاری که فرد انجام می دهد صورت می پذیرد. ارزشیابی شغل تعیین ارزش نسبی مشاغل یک سازمان است با توجه به عوامل کلی تشکیل دهنده شغل به منظور پرداخت حقوق مساوی در ازای کار مساوی و در شرایط مساوی است.

این کتاب شامل ۱۱ فصل و ۸ ضمیمه می باشد که فصل پنج و یکی از ضمایم آن به دلیل اینکه با شرایط کاری جامعه ما همخوانی نداشت و بیشتر به تاریخچه ارزشیابی مشاغل در بریتانیا پرداخته بود حذف گردید. در فصل اول این کتاب نویسنده به اصول ارزشیابی مشاغل اعم از تعریف، تحلیل و انواع طرح های ارزشیابی مشاغل پرداخته است. در فصل دوم این کتاب به

مباحثی همچون طرح‌های کمی ارزشیابی مشاغل (روش امتیازی، روش مقایسه عوامل و ...) و طرح‌های کیفی ارزشیابی مشاغل (رتبه بندی مشاغل، رتبه بندی مقایسه زوجی و ...) پرداخته شده است. فصل سوم این کتاب به دلایل انجام ارزشیابی مشاغل اشاره کرده و بیان می‌کند که چگونه ارزشیابی مشاغل می‌تواند در راستای اهداف سازمان مثمر ثمر باشد. در فصل چهارم کتاب به موضوع پرداخت برابر برای کارهایی با ارزش برابر اشاره شده و سعی نموده این موضوع را در ذهن خواننده نهادینه کند. در فصل پنجم ترجمه که همان فصل ششم کتاب اصلی می‌باشد نویسنده سؤالات فنی شده و با بیان روش‌های برنامه ریزی و طرح ریزی ارزشیابی مشاغل، سعی کرده ذهن خواننده را هر چه بیشتر نسبت به این مبحث روشن کند. در ادامه یعنی در فصل ششم نویسنده طرح‌های برنامه را مدنظر قرار داده است و به تشریح مسائلی همچون شناخت و تعریف عواس و همچنین تجزیه و تحلیل شغل پرداخته است. نویسنده در فصل هفتم به سراغ روش‌های ارزشیابی مشاغل با استفاده از ابزارهای نوین مانند رایانه رفته است و سعی نموده که ارزشیابی مشاغل را با استفاده از روش تشریح نماید. فصل هشتم این کتاب به ساختارهای درجه بندی، منطق و اساس این اختراها و همچنین معیارهای آن‌ها اشاره نموده است. روش‌های اجرایی ارزشیابی مشاغل و ابزارها و استانداردها لازم برای آن، موضوع دیگری است که در فصل نهم بدان پرداخته شده و معرفی گردیده است. در نهایت و در آخرین فصل این کتاب اداره کردن ارزشیابی مشاغل یا به عبارت دیگر نحوه‌ی اجرای ارزشیابی مشاغل با ریزینی خاصی بیان گردیده است.

تمام سعی و تلاش خود را بکار گرفتیم تا آنجا که ممکن بود از ترجمه‌ی روان و قابل فهم استفاده کنیم همچنین امانت را رعایت کرده و هرآنچه که در متن اصلی کتاب بوده است بدون کم و کاست به فارسی برگردان کنیم. اما از آنجا که هیچکس نمی‌تواند ادعای کار بدون نقص را داشته باشد ما نیز از این قائله مستثنی نیستیم بنابراین از همه عزیزانی که از این کتاب استفاده می‌کنند خواهشمندیم نواقص کتاب را به ما ارجاع دهند تا در چاپ‌های بعدی به حول و قوه الهی آن‌ها را مرتفع نموده و کار بهتری را در اختیار مخاطبان قرار دهیم. در انتها نیز از همه

عزیزانی که به نحوی در پربارتر شدن این کتاب کمک نمودند، بویژه خانواده هایمان که با
سعه صدر همیشه پشتیبان ما هستند تشکر می کنیم و توفیق روزافزون شما را از خداوند منان
خواستاریم.

دکتر میرعلی سیدنقوی

دانشیار دانشکده مدیریت دانشگاه علامه طباطبائی

حمیدرضا قاسمی بناپری

ساره ابراهیمی

Email: s_ebrahimi1362@yahoo.com

www.ketab.ir

مقدمه نویسندگان

هدف از این کتاب ارائه راهنمای عملی برای طراحی، توسعه و استفاده از طرحهای ارزشیابی مشاغل با اشاره‌ای خاص به رعایت پرداخت برابر می‌باشد و این امر با استفاده‌ی گسترده از تجربه عملی نویسندگان این کتاب در زمینه ارزشیابی مشاغل به خصوص در برخورد با مسائل مربوط به پرداخت برابر امکان پذیر شده است.

تجربیات پیمایش خاص انجام شده توسط ایی ریوارد^۱ در اواخر سال ۲۰۰۲ در مورد آنچه که در حال حاضر برای ارزیابی مشاغل در بریتانیا اتفاق می‌افتد اطلاعات ارزشمندی را ارائه نمود. یکی از مهم‌ترین یافته‌های این پیمایش آن است که برخلاف آنچه که بسیاری از افراد در دهه ۹۰ به آن اعتقاد داشتند، توجه و تمایل به ارزشیابی مشاغل در حال افزایش می‌باشد. تمرکز و توجه در سطح ملی اخیراً در مورد مسائل پرداخت برابر به این محبوبیت و مقبولیت بیشتر کمک کرده، اما بنا بر تجربه نویسندگان این کتاب که توسط این پیمایش نیز تایید شده، بسیاری از سازمان‌ها به طور فزاینده بر این باورند که ارزشیابی مشاغل یک ابزار ضروری برای توسعه دادن و مدیریت نمودن ساختار پرداخت منطقی و قابل دفاع با عنوان بخشی از یک استراتژی فراگیر پاداش^۲ است.

این کتاب با مروری بر ویژگی‌های اساسی ارزشیابی مشاغل و خلاصه‌ای از یافته‌های تحقیقات پیمایشی در این خصوص آغاز می‌شود. سپس با ملاقات در مورد ارزش برابر و ارائه پیشینه پرداخت برابر ادامه می‌یابد. چهار فصل بعدی شامل دستورالعمل در مورد برنامه ریزی و طراحی برنامه‌های ارزشیابی مشاغل، استفاده از رایانه و طراحی درجه و استانداردهای پرداخت می‌باشد. این کتاب با ارائه رهنمودهایی پیرامون ابداع و مدیریت ارزشیابی مشاغل به پایان می‌رسد.

مایکل آرمسترانگ