**بسمه تعالی**

* **تعاریف و کلیات طرح طبقه بندی مشاغل**

**منظور از طبقه بندی مشاغل عبارتست** از دسته بندی یا تنظیم مشاغل در گروههایی از مشاغل مشابه و قراردادن این مشاغل در طبقات و درجات مختلف، به طوری که رابطه صحیح و مناسبی بین عوامل سه گانه زیر برقرار می شود:

1. وظایف، اختیارات و مسئولیتهای شغل؛
2. شرایط احراز مشاغل؛
3. حقوق و دستمزد و مزایای قابل پرداخت به هر گروه و طبقه شغلی.

**طرح طبقه بندی مشاغل**

اصطلاحاتی است که به نظام طبقه بندی پست های سازمانی یا شغل مستمر در وزارتخانه ها و موسسات دولتی مشمول قانون استخدام کشوری و شرکتهای دولتی مشمول مقررات استخدام میگردند و شامل شرح رشته های شغلی، فهرست تخصیص، مقررات و دستورالعمل ها و آئین نامه اجرایی مربوط به آن است.

**پست یا شغل مستمر**

پست ثابت سازمانی در قانون استخدام کشوری و شغل مستمر در مقررات استخدامی شرکتهای دولتی از لحاظ این آئین نامه مترادف و یکسان به کار برده شده است و عبارت از مجموعه وظایف و مسئولیت هایی است که به موجب قانون به صورت مستمر یا غیر مستمر برای ارجاع به یک فرد در نظر گرفته می شود.

**رشته شغلی**

عبارت است از چند طبقه شغلی که از لحاظ نوع کار مشابه بوده ولی از نظر اهمیت دشواری وظایف و مسئولیتها دارای درجات مختلف هستند مانند رشته شغلی کارگزین و رشته شغلی کتابدار و .... .

**رسته**

عبارت است از مجموعه رشته های شغلی که از لحاظ نوع کار، حرفه، رشته تحصیلی و ... وابستگی نزدیک دارند و با همدیگر کادر وسیع حرفه ای را تشکیل می دهند، مانند رسته اداری و مالی ، رسته خدمات ، رسته بهداشتی و درمانی، رسته فناوری اطلاعات، رسته علوم اجتماعی، رسته آموزشی و فرهنگی.

**رسته فرعی**

در یک رسته، رشته های شغلی که از نوع کار و حرفه و شرایط احراز وابستگی بیشتری دارند، در یک رسته فرعی قرار می گیرند. مانند رسته فرعی امور مالیاتی در رسته اداری و مالی یا رسته فرعی خدمات پرستاری در رسته بهداشتی و درمانی

**طبقه شغلی**

عبارت است از یک یا چند پست که از نظر وظایف و مسئولیتها و دشواری انجام کار با یکدیگر مشابه و یکسان باشند، به نحوی که بتوان آنها را تحت عناوین طبقه واحدی قرار داد و شرایط احراز یکسان برای آنها نوشت و حقوق مساوی به متصدیان آنان پرداخت نمود .

**گروه شغلی**

مشخص کننده سطوح مختلف طبقات شغلی است که حداقل و حداکثر حقوق طبقات شغلی مربوط را تعیین می کند و اشاره ای به یکی از مراتب **20** گانه جدول موضوع ماده یک قانون نظام هماهنگ پرداخت کارکنان دولت اشاره دارد.

**رتبه**

کدام از مشاغل متناسب با ویژگیها حداکثر در پنج رتبه مقدماتی، پایه، ارشد، خبره و عالی طبقه بندی می گردند و هر کدام از رتبه ها به یکی از طبقات جدول یا جداول حق شغل اختصاص می یابد. رتبه های خبره و عالی به مشاغل کارشناسی و بالاتر اختصاص می یابد.

**تجربه شغلی**

آن بخش از خدمات دولتی یا غیردولتی مستخدم است که سبب افزایش مهارت مستخدم می گردد و در تعیین طبقه و رتبه شغلی وی به تناسب می تواند مؤثر باشد.  
۱- تجربه مربوط: عبارتست از آن قسمت ازخدمات مستخدم که در رشته مربوط به شغل مورد تصدی او باشد.  
۲- تجربه مشابه: عبارتست ازآن قسمت از خدمات مستخدم که در زمینه شغل مورد تصدی اوباشد،مانند تجربه کمک بهیاری برای بهیار و کارپردازی برای انبارداری.

* **تجزیه و تحلیل شغل ( Job Analysis )**

تجزیه و تحلیل شغل، شرح خلاصه وظایف و مسئولیتهای شغل، رابطه آن شغل با مشاغل دیگر، دانش و مهارتهای لازم برای انجام دادن آن، و شرایط کار است.

هنگام تجزیه و تحلیل شغل باید توجه داشت که شغل را آنچنان که انجام می شود گزارش کرد، نه آنچنان که در گذشته انجام می شده یا آنچنان که باید انجام شود، یا آنچنان که در سازمانها و مؤسسات مشابه دیگر انجام می شود.

مطالعه و بررسی اینکه شغل چگونه باید انجام گیرد، معمولاً بعد از تجزیه و تحلیل شغل صورت می پذیرد و وظیفه ای است که بر عهده متخصصان روش سنجی یا مهندسان صنایع است.

**روش های تجزیه و تحلیل شغل**

1. روش عملکردی
2. روش مشاهده مستقیم یا کاربینی
3. روش مصاحبه
4. روش وقایع حساس
5. روش پرسشنامه

* **روش عملکردی (Job performance)**

تحلیلگر عملا وظایف مربوط به شغل را انجام می دهد. اما این روش برای مشاغل ساده و با حداقل تنوع وظایف مناسب است.

* **روش مشاهده مستقیم یا کاربینی ( Observation )**

از یادداشتهای مشاهده مستقیم مواردی از قبیل چه کاری چگونه انجام می گیرد، چه مدت زمانی صرف انجام دادن آن می شود، شرایط محیطی کار چیست و از چه ابزار و آلاتی استفاده می شود. استخراج می گردد.

از روش مشاهده بیشتر برای تجزیه و تحلیل مشاغل ساده، یعنی مشاغلی که تکراری و زمان انجامشان کوتاه است، استفاده می شود.

روش مشاهده مستقیم برای مشاغلی مانند کار یک محقق، دانشمند، وکیل دادگستری یا ریاضیدان که قسمت زیادی از آن را فعالیت فکری تشکیل می دهد، مناسب نیست.

تحلیلگر کار با روش مستقیم باید دقت داشته باشد که حضور او در محیط کار در روال عادی آن تأثیر نگذارد. در غیر این صورت اطلاعات حاصله اعتبار چندانی نخواهد داشت.

* **روش مصاحبه ( Interview )**

مصاحبه به دوصورت آزاد و بسته انجام می شود.

در مصاحبه آزاد که حاصل تجربیات هاتورت است. چهر چوب یا محتوای مشخص و از پیش تعیین شده ای ندارد و جو مصاحبه و رابطه ای که میان مصاحبه کننده و مصاحبه شونده به وجود می آید، مسیر و شکل آن را تعیین می کند.

در مصاحبه بسته (منظم) چهار چوب مصاحبه کاملاً معلوم است و سئوالات از قبل تعیین شده اند. تهیه فهرستی از سئوالات و رعایت ترتیب منظمی در طرح آنها و نیز قابلیت تطبیق و مقایسه اطلاعات از مزایای محاسبه بسته می باشد.

مصاحبه (آزاد یا بسته) به سه صورت انجام می شود.

-        مصاحبه انفرادی با متصدی شغل

-        مصاجبه گروهی با کارکنانی که شغلهای یکسان دارند.

-        مصاحبه با سرپرستان یا کسانی که انتظار می رود آشنایی کامل با شغل داشته باشند.

**نکات مهم در مصاحبه**

-   از میان کارکنان باید کسانی را انتخاب کرد که بیشترین دانش و اطلاعات را در باره شغل داشته باشند.

-   باید رابطه خوب و دوستانه ای با مصاحبه شونده برقرار نمود.

-  مصاحبه باید تا حد ممکن منظم و سازمان یافته باشد و بدین منظور از فرمهای استانداردی شامل سئوالات از قبل تعیین شده و فضایی برای ثبت پاسخها به وسیله تحلیلگر، استفاده شود. باید دقت نمود که پاسخ دهنده را مقید به پاسخگویی در چهارچوب تعیین شده ای نکرد و به او اجازه داد در صورت تمایل، نظرات خود را ابراز نماید.

-  در مواردی که وظایف در بعضی از مشاغل روال خاصی ندارد و مرتباً تکرار نمی شود باید از شاغل خواست که فهرستی از وظایف خود را به ترتیب اهمیت و کثرت وقوع تهیه کند و در اختیار تحلیلگر بگذارد.

-  بعد از خاتمه مصاحبه، اطلاعات به دست آمده باید مرور شود و صحت آن تأیید گردد. این کار معمولاً از طریق ارتباط با سرپرست مستقیم مصاحبه شونده انجام می گیرد.

**مزایا و معایب مصاحبه**

مهمترین ویژگی مصاحبه این است که دو طرف رو در رو با یکدیگر صحبت می کنند. در این ارتباط مستقیم مسائلی آشکار می شوند که معمولاً در روشهای دیگر پنهان باقی می ماند.

با وجود مزایای روش مصاحبه، به دلیل امکان جمع آوری اطلاعات نادرست، روایی و پایایی این روش پایین است.

* **ثبت وقایع ( critical Incident )**

در این روش از متصدی شغل خواسته می شود که فعالیتهای روزانه خود را یادداشت کند. ثبت وقایع بهترین روش برای کسب اطلاعات دست اول محسوب می شود ولی دشوار و وقت گیر است.

* **پرسشنامه ( Structured Questionnaire )**

پرسشنامه هایی که برای تجزیه و تحلیل شغل طراحی می شوند بین چهار تا شش صفحه بوده، شامل هر دو نوع سئوالات عینی (سئوالاتی که احتیاج به تحلیل ندارند) و قضاوتی (سئوالاتی که باید مورد تحلیل قرار گیرند) هستند.

تجزیه و تحلیل مشاغل ممکن است برای مطالعه و شناخت مشاغل فعلی با شد یا مشاغلی که در آینده در سازمان به وجود خواهند آمد.

به منظور تجزیه و تحلیل مشاغل جدید معمولاً پرسشنامه برای فردی فرستاده می شود که انتظار می رود سرپرستی متصدیان این مشاغل را در سازمان عهده دار گردد.

**نکات مهم در طراحی پرسشنامه**

-        تعداد سئوالات باید کم باشد

-    برای پاسخ دهنده ها باید کاملاً روشن باشد که چرا به سئوالات پاسخ می دهند و از جوابها چه استفاده ای خواهد شد.

-        سئوالات پرسشنامه باید ساده و قابل فهم باشد.

-        پیش از پخش پرسشنامه باید آن را سنجید.

**مزایا و معایب پرسشنامه**

پرسشنامه کم هزینه ترین روش جمع آوری اطلاعات است و با استفاده از آن می توان در زمان نسبتاً کوتاهی، اطلاعات زیادی به دست آورد، اما همواره این اشکال وجود دارد که پاسخ دهنده به تمام سئوالات پاسخ ندهد یا پاسخ درست ندهد، یا قبل از برگرداندن پرسشنامه به تحلیلگر، آن را برای مدت زیادی نزد خود نگهدارد.

* **شرح شغل و شرایط احراز شغل**

اطلاعاتی که از تجزیه و تحلیل شغل به دست می آید. به صورت شرح شغل و شرایط احراز شغل، به فرمهای خاصی منتقل می گردند. در شرح شغل، وظایف، مسئولیتها و شرایط کلی کار به طور خلاصه درج می شود. شرایط احراز شغل نیز شرح حداقل شرایطی است که متصدی شغل باید دارا باشد تا بتواند با موفقیت از عهده کار برآید.

**شرح شغل (Job Description)**

عبارت است از بیان واقعیت از کیفیت وظایف و مسئولیت های یک شغل و معیاری توصیفی از خصوصیات و شرایط و وظایف و مسئولیت های مربوط به مشاغل می باشد.

به طور کلی شرح شغل توضیح می دهد که متصدی شغل چه وظایفی را چگونه و در چه شرایطی انجام می دهد و شامل اطلاعاتی به شرح زیر می باشد.

* شناسنامه شغل (شامل: 1- عنوان شغل، 2- کد (شماره پست سازمانی)، 3- نویسنده شرح شغل، 4- تاریخ تحریر شرح شغل، 5- تصویب کننده، 6- جایگاه شغل در سلسله مراتب سازمانی، 7- عنوان سرپرست مستقیم شاغل، 8- پایه و رتبه شغل، 9- حداقل و حداکثر حقوقی که به شغل تعلق می گیرد.
* خلاصه شغل- بیان کلی وظایف اصلی شغل
* ارتباطات اداری (داخل و خارج از سازمان)
* شرح وظایف و مسئولیتها
* اختیارات (شانمل: حدود اختیارات شاغل، محدوده تصمیم گیری، تعداد افرادی که به طور مستقیم از او دستور می گیرند، سقف بودجه در اختیار شاغل)
* معیار عملکرد- منظور از معیار عملکرد، فهرستی از ضوابط و موازینی است که انتظار می رود با رعایت آن، متصدی شغل وظایف و مسئولیتهای اصلی خود را آن طور که در شرح شغل آمده است، بدرستی انجام دهد و به وسیله آن بتوان عملکرد واقعی وی را ارزیابی کرد.
* محیط و شرایط کار

**شرایط احراز شغل (Job Specification):**

شرح حداقل شرایطی است که متصدی شغل باید داشته باشد تا بتواند با موفقیت از عهده کار برآید. و شامل عناوینی مانند: تحصیلات، تجربیات، دوره های تخصصی، قدرت قضاوت، ابتکار، توان تصمیم گیری، مهارتهای جسمی، ویژگی های روحی و روانی و نیاز به استفاده بیش از اندازه از یکی از حواس پنجگانه می شود.

فرم شرایط احراز شغل از یک طرف، راهنمایی برای کارمند یابی است و از طرف دیگر از آن در طراحی آزمونهای انتخابی، یعنی آزمونهایی که توانائیهای متقاضیان شغل را می سنجد، استفاده می شود.

* **ارزشیابی و طبقه بندی مشاغل**

ارزشیابی مشاغل فرآیندی است که بوسیله آن ارزش و اهمیت نسبی مشاغل مختلف سازمان تعیین میگردد.

مهمترین کاربرد ارزشیابی شغل در طراحی نظام پرداخت است.

تعیین ارزش نسبی مشاغل در تعیین حقوق و دستمزد بر اساس ارزش مشاغل مزایای زیادی دارد از قبیل اینکه بیشترین پرداخت ها به با ارزش ترین مشاغل، یعنی مشاغلی که بیشترین سهم را در نیل به اهداف سازمان دارند، تعلق می گیرد.

به طور کلی، منظور از ارزیابی مشاغل، مشخص کردن ارزش مشاغل نسبت به هم با توجه به وظایف و مسئولیتها و شرایط احراز، به صورت عددی و پولی است.

**روشهای ارزشیابی مشاغل**

1- روش رتبه بندی ( کمی )

2- روش درجه بندی یا طبقه بندی ( کمی )

3- روش مقایسه عوامل ( کیفی )

4 - روش امتیازی ( کیفی )

علاوه بر روشهای ذکر شده، روشهای دیگری هم برای ارزشیابی مشاغل وجود دارد که متداول نیستند.

کاربرد این روشها عمدتاً برای رده های مدیریتی و سرپرستی می باشد. مثل روشهای پروفایل، کاستیلون، منحنی رشد، راهنمای شغل، دوره زمانی و منحنی بلوغ و یا ترکیبی از روشهای ذکر شده.

برگزیدن روش مناسب ارزیابی در درجه اول به نوع سازمان و فعالیت آن بستگی دارد.

* **روش رتبه بندی**

طبق این روش کیفی، مشاغل به طور کامل با یکدیگر مقایسه می شوند و در مقایسه و ارزشیابی شغل به عوامل متشکله ( تحصیلات، تجربه، مسئولیتها، دشواری کار و صفات دیگر ) تجزیه نمی شوند بلکه به تمامی این عوامل یکجا توجه می شود.

شیوه کار به شرح زیر می باشد:

گام اول: تعیین و تشخیص مشاغل موجود در سازمان و تهیه فهرستی از آن.

گام دوم: تهیه شرح وظیفه و شرایط احراز برای هر شغل با کمک شاغل، سرپرست مربوط و نماینده مدیریت.

گام سوم: انتخاب کمیته برای طبقه بندی مشاغل، ترجیحاً با نماینده ای از شاغلین.

گام چهارم:بررسی و مقایسه شرح وظایف و شرایط احراز و طبقه بندی آنها از پایین به بالا ( از پیشخدمت تا مدیر )

گام پنجم: تخصیص پایین ترین شغل به گروه 1 و تخصیص شغل مهمتر به گروه بالاتر

گام ششم: تعیین جدول حقوق گروه و پایه برای گروه های ایجاد شده.

* **روش درجه بندی ( طبقه بندی مشاغل )**

در این روش، علاوه بر اینکه مشاغل را با یکدیگر مورد مقایسه قرار می دهد در قدم اول باید یک سلسله مراتبی از سطوح طبقات مشاغل ایجاد کند.

در این روش مستلزم است که ارزیاب ها بر اساس شناخت خود از مشاغل سازمان سطوحی از طبقات را در سازمان ایجاد کنند.

مراحل درجه بندی یا طبقه بندی شغل:

1- تعیین مشاغل و واحدهای مورد مطالعه

2- تجزیه و تحلیل مشاغل و تهیه شرح مشاغل سازمان

3- انتخاب ارزیاب

4- تعریف طبقات

5- بررسی و تخصیص طبقات

6- تهیه ضوابط و مقررات طبقه بندی.

* **روش مقایسه عوامل**

در این روش، بر خلاف روش امتیازی، عوامل کلیدی به اجزای کوچکتر، یعنی زیر مجموعه ها و درجات مختلف تقسیم و تفکیک نمی شود، بلکه مشاغل بر اساس عوامل مختلف، مستقیماً با یکدیگر مقایسه می گردند.

این شیوه ارزشیابی توسط یوجین بنج در سال 1925 ابداع شد و به سیستم مشاغل حساس نیز معروف است.

در این روش، مشاغل بر مبنای دو معیار اساسی زیر ارزیابی می شوند:

* تعیین مجموعه ای از عوامل قابل اندازه گیری
* تعیین دستمزد برای مجموعه مشاغل انتخاب شده نمونه یا کلیدی.

مراحل انجام این روش:  
  
گام اول: تعیین عوامل اساسی در ارزشیابی ( مهارت – مساعی- مسئولیت – شرایط کار )  
گام دوم: تهیه شرح شغل یا مشخصات شغل  
گام سوم: تعیین مشاغل استاندارد ( نمونه – کلیدی )  
گام چهارم: رتبه بندی مشاغل استاندارد  
گام پنجم: تخصیص درصد ارزش پولی به عوامل چهارگانه مشاغل استاندارد  
گام ششم: تبدیل درصد عوامل به ارزشهای پولی.

* **روش امتیازی**

متداولترین روش ارزشیابی مشاغل، روش امتیازی است. این روش تکامل یافته تر از سایر روشها بویژه روش مقایسه عوامل دانست و برای اولین بار در سال 1925 توسط مریل آر.لات ارائه گردید.

روش امتیازی شامل گام های زیر است:

1- تعیین و تصریح عوامل اساسی و فرعی شغل

2- تعریف و تصریح درجات هر عامل

3- تجزیه و تحلیل شغل

4- ارزشیابی شغل

**نمونه ای از امتیاز بندی در روش امتیازی**



**جدول مقایسه روشهای ارزشیابی مشاغل**

