



WWW.SABAMCG.COM

ارزیابی شغل، ابزارهای ارزیابی- به همراه
فرمت‌های اجرایی



ارزیابی شغل، ابزارهای ارزیابی- به همراه فرمت‌های اجرایی

آیا سازمان شما به طور منصفانه به افراد پاداش می‌دهد؟ تلاش آگاهانه برای ارزیابی و تنظیم ساختارهای پرداخت می‌تواند به جذب و حفظ کارمندان راضی و کارآمد کمک کند؛ زیرا هنگامی که حقوق به صورت منصفانه پرداخت می‌شود، ۸۲ درصد از کارکنان تعهد و رضایت بیشتری از شغل خود تجربه می‌کنند.

ارزیابی شغل فرآیندی پیچیده اما حیاتی برای تحقق عدالت در پرداخت است. با مقایسه مسئولیت‌های هر نقش در سازمان، می‌توان آموخت که چگونه دستمزدها را به طور عادلانه تخصیص داد و اختلافات پرداخت را کاهش داد. این رویکرد نه تنها مورد قدردانی کارکنان قرار می‌گیرد، بلکه برای کاروکسب نیز سودمند است. تحقیقات نشان می‌دهد سازمان‌هایی که به عدالت در پرداخت دست می‌یابند، احتمال بیشتری دارد استعدادهای مناسب را جذب کنند، به اهداف مالی برسند و از نوآوری به طور مؤثر بهره بگیرند.

در این مقاله توضیح خواهیم داد که ارزیابی شغل چیست، روش‌های کلیدی آن را بررسی می‌کنیم، شما را با فرآیند کامل ارزیابی به همراه ابزارهای مرتبط آشنا می‌سازیم و چند نمونه کاربردی ارائه خواهیم داد. بیایید شروع کنیم!

SABA
MANAGEMENT
CONSULTING

محتوای مقاله:

- ارزیابی شغل چیست؟
- ارزیابی شغل در مقایسه با تحلیل شغل
- مزایای ارزیابی شغل
- روش‌های ارزیابی شغل
- فرآیند ارزیابی شغل: ۴ مرحله
- مرحله ۱: برنامه‌ریزی و تشخیص
- مرحله ۲: طراحی و توسعه
- مرحله ۳: اعتبارسنجی و مدل‌سازی
- مرحله ۴: ارتباطات و اجرا
- نمونه‌های ابزارهای ارزیابی شغل
- روش ضریب امتیازی
- روش مقایسه عاملی یا عوامل
- روش طبقه‌بندی مشاغل
- خانواده شغلی
- وظیفه شغلی

حقوق و مزایا

تفاوت بین جبران خدمت و مزایا چیست؟

انواع جبران خدمات

انواع مزایای کارکنان

چگونه یک ساختار حقوق و دستمزد خوب طراحی کنیم؟

ارزیابی شغل چیست؟

ارزیابی شغل فرآیندی نظام‌مند است که در آن با استفاده از داده‌های داخلی و خارجی، ارزش نسبی هر شغل برای سازمان تعیین می‌شود. این فرآیند تضمین می‌کند که میزان پرداخت، متناسب با ارزش نقش‌ها باشد و هر موقعیت شغلی از الزامات ورود و عملکرد مشخص و مناسبی برخوردار باشد.

هدف اصلی ارزیابی شغل، مقایسه مشاغل با یکدیگر و ایجاد یک ساختار پرداخت منسجم، منصفانه و عادلانه برای همه کارکنان است.

ارزیابی شغل معمولاً برای اهدافی مانند موارد زیر به کار می‌رود:

- طراحی ساختارهای رقابتی و عادلانه برای محدوده‌های حقوق و دستمزد
- تعیین میزان پرداخت برای مشاغل تازه ایجادشده
- تضمین جبران خدمات عادلانه برای نقش‌های مشابه و مرتبط

مسئولیت اصلی انجام ارزیابی شغل بر عهده واحد منابع انسانی است؛ با این حال، ممکن است از همکاری یک شرکت مشاوره تخصصی نیز استفاده شود. در هر دو حالت، لازم است با تیم‌های رهبری، اتحادیه‌های کارگری یا سایر ذی‌نفعان همراهی شود تا معیارهای ارزیابی هر موقعیت تأیید گردد. این معیارها می‌تواند شامل شرایط کاری، مهارت‌های موردنیاز، میزان سختی، سطح مسئولیت و نیاز به نظارت باشد.

ارزیابی شغل، ارزش نسبی یک نقش را بر اساس خود شغل و نه مهارت‌ها یا ویژگی‌های فرد شاغل تعیین می‌کند. مطابق گزارش کمیسیون اروپا درباره شفافیت حقوق، “ارزش یک شغل باید صرف‌نظر از ویژگی‌های فرد انجام‌دهنده آن مورد ارزیابی قرار گیرد”.

نتیجه این ارزیابی، تعیین رتبه و جایگاه هر شغل و تطبیق آن با مقیاس‌های دستمزد (یا شبکه‌های پرداخت) است. سپس شغل در ساختار سازمانی قرار می‌گیرد و این ساختار حاصل، شفافیت و عدالت پرداخت را بین گروه‌های مختلف کارکنان تضمین می‌کند.

ویژگی‌های فردی کارکنان مانند سابقه شغلی، تحصیلات یا تجربه کاری نیز بدون دخالت در ارزیابی شغل، در مراحل بعدی و از طریق پیشروی در رده‌های پرداخت پاداش داده می‌شود.

ما در ایران آمار مشخصی نداریم، اما کمیسیون اروپا استفاده از ارزیابی شغل را به طور فعال ترویج می‌کند. بنا بر گزارش Cordis، ۴۹ درصد سازمان‌های اروپایی در بخش خصوصی از یک طرح رسمی ارزیابی شغل استفاده می‌کنند؛ در حالی که در شرکت‌های کوچک و متوسط، این رقم کمتر از ۳ درصد است. نبود ارزیابی شغل منظم می‌تواند منجر به پرداخت‌های غیرساختاری، بی‌عدالتی در جبران خدمات و ضعف در توسعه شغلی و مهارتی کارکنان شود.

ارزیابی شغل در مقایسه با تجزیه و تحلیل شغل

ارزیابی شغل و تجزیه و تحلیل شغل، با وجود ارتباط نزدیک، اهداف متفاوتی را در سازمان دنبال می‌کنند. ارزیابی شغل به تعیین ارزش نسبی موقعیت‌ها در سازمان می‌پردازد، در حالی که تحلیل شغل اطلاعات پایه‌ای لازم برای این ارزیابی را فراهم می‌کند. تحلیل شغل، وظایف، مسئولیت‌ها، شرایط و محیط انجام کار، همچنین مهارت‌ها، مدارک، ابزارها و تجهیزات موردنیاز برای انجام یک شغل را مشخص می‌سازد.

به بیان دیگر، تحلیل شغل توضیح می‌دهد که یک شغل دقیقاً شامل چه مواردی است و در چه شرایطی انجام می‌شود و به عنوان ورودی اصلی برای تدوین شرح شغل دقیق عمل می‌کند. این شرح شغل‌ها نیز به نوبه خود، در ارزیابی شغل نقش کلیدی دارند، زیرا تصویری جامع از هر نقش ارائه می‌دهند و سازمان را قادر می‌سازند ارزش مشاغل را به درستی ارزیابی و با یکدیگر مقایسه کند.

Job Evaluation vs. Job Analysis



مزایای ارزیابی شغل

گرچه ارزیابی شغل فرآیندی زمان‌بر و منابع‌محور است، اما به دلایل زیر ارزشی فراتر از سرمایه‌گذاری دارد:

- **تضمین جبران خدمات منصفانه و عادلانه:** ارزیابی شغل به ایجاد نظام پرداختی منصفانه کمک می‌کند و حقوق را متناسب با ارزش نسبی هر شغل در سازمان تعیین می‌کند.
- **طراحی ساختارهای رقابتی حقوق و دستمزد:** با تعیین ارزش نقش‌های مختلف، سازمان می‌تواند محدوده‌های حقوقی رقابتی طراحی کند که به جذب و نگهداشت استعدادها کمک می‌کند.
- **افزایش شفافیت پرداخت:** این فرآیند، نحوه تعیین حقوق و دستمزد را روشن می‌سازد و احتمال بروز اختلافات مرتبط با عدالت پرداخت را کاهش می‌دهد.
- **ساده‌سازی بودجه‌بندی حقوق و دستمزد:** ارزیابی شغل امکان می‌دهد برنامه‌ریزی و بودجه‌بندی حقوق و دستمزد به صورت نظام‌مند و کارآمد انجام شود.
- **کمک به رعایت الزامات قانونی:** سازمان را در پایبندی به قوانین و مقررات مرتبط با برابری حقوق و عدم تبعیض یاری می‌دهد.
- **پشتیبانی از مدیریت استراتژیک منابع انسانی:** این فرآیند با اطمینان از همسویی شیوه‌های جبران خدمات با اهداف و فرهنگ سازمان، نقش مهمی در مدیریت استراتژیک منابع انسانی دارد.
- **افزایش رضایت و روحیه کارکنان:** ساختارهای پرداخت منصفانه و شفاف، رضایت‌مندی، اعتماد و روحیه کارکنان را تقویت می‌کند.



روش های ارزیابی شغل

روش های مختلفی برای ارزیابی شغل وجود دارد و همه آنها بر مقایسه ارزش مشاغل مبتنی هستند؛ این مقایسه ها می توانند بر اساس داده های کیفی یا کمی انجام شوند. در روش های **کیفی**، مقایسه ها بر پایه قضاوت و بررسی ذهنی ویژگی های هر موقعیت انجام می شود. در روش های **کمی**، برای هر شغل ارزش های عددی تعیین می شود و مقایسه ها به صورت امتیاز و اعداد نمایش داده می شوند.

چهار روش رایج ارزیابی شغل در این دو دسته به صورت زیر قرار می گیرند:

کمی	کیفی	
روش مقایسه عاملی	روش رتبه بندی / مقایسه جفتی	مقایسه شغل با شغل
روش امتیازی	طبقه بندی شغل	مقایسه شغل با رتبه از پیش تعیین شده

هر روش مزایا و محدودیت های خود را دارد. روش های کیفی معمولاً سریع تر و ساده ترند اما ذهنی تر هستند، در حالی که روش های کمی دقت و عینیت بیشتری دارند. در بسیاری از سازمان ها، ترکیبی از این روش ها بهترین نتیجه را ایجاد می کند.

در کنار چهار روش اصلی فوق، **قیمت گذاری بازار** و **سیستم ارزیابی شغل هی (Hay)** به همراه روش **مرسر (Mercer)** نیز از روش های رایج محسوب می شوند.

در ادامه، توضیح مختصری از شش روش ارزیابی شغل ارائه می شود:

توضیح

روش ارزیابی

این روش کیفی و ساده، سلسله مراتبی از مشاغل ایجاد می کند. مشاغل به صورت دو به دو مقایسه می شوند و در هر جفت، شغل اثرگذارتر انتخاب می شود. خروجی این فرآیند، رتبه بندی اجباری مشاغل بر اساس اهمیت و ارشدیت است. این روش برای سازمان های کوچک با کمتر از ۱۰۰ شغل توصیه می شود. به دلیل ذهنی بودن، بهتر است همراه با روش دیگری استفاده شود تا ارزیابی کامل تری ارائه دهد.

روش رتبه بندی / مقایسه جفتی

روشی کیفی که در آن مشاغل بر اساس درجه های از پیش تعیین شده (مانند دامنه مسئولیت، سطح مهارت یا ارشدیت) دسته بندی و در سطوح مختلف گروه بندی می شوند.

طبقه بندی مشاغل

روش ارزیابی

توضیح

نمونه سطوح: مدیرعامل، معاون، مدیر، سرپرست، کارشناس، هماهنگ کننده. معمولاً رتبه ها بر اساس خانواده شغلی تعیین می گردد. (بازاریابی، منابع انسانی، فروش)
این شیوه در بسیاری از سازمان ها رایج است.

این روش کمی، مشاغل را بر اساس مجموعه ای از عوامل قابل جبران مانند دانش و مهارت، ارتباطات، تصمیم گیری، تأثیرگذاری، مدیریت افراد، آزادی عمل، محیط کار و مسئولیت مالی رتبه بندی می کند. برای هر عامل امتیازی متناسب با اهمیت آن تعیین می شود و مجموع امتیازات، رتبه شغل را مشخص می کند. این روش امکان مقایسه دقیق و مستقیم بین مشاغل را فراهم می سازد.

یکی از رایج ترین روش های کمی است. در این روش، مشاغل بر اساس سه محور اصلی - دانش و مهارت، توانایی حل مسئله و پاسخگویی - ارزیابی می شوند. به هر عامل طبق معیارهای از پیش تعیین شده امتیاز داده می شود. مجموع امتیازات، رتبه و جایگاه شغل را در ساختار سازمان و مقیاس حقوق مشخص می کند.

روش امتیازی (point factor)

در این رویکرد داده محور که توسط توماس ای. هیتن توسعه یافته، ارزش شغل با توجه به دانش، مهارت های حل مسئله، مسئولیت پذیری و شرایط کاری تعیین می شود. عوامل مختلف وزن دهی شده و به عناصر کوچکتر تقسیم می شوند. هر عنصر امتیاز می گیرد و مجموع امتیازات، محدوده حقوقی شغل را تعیین می کند. این روش کامل و دقیق است اما اجرای آن پیچیده و زمان بر است.

قیمت گذاری بازار

سیستم های ارزیابی شغل که بر اساس مدل قیمت گذاری بازار توسعه یافته، یکی از جامع ترین روش های ارزیابی شغل در آمریکای شمالی و اروپا است. این سیستم دانش، مهارت های حل مسئله، مسئولیت پذیری و شرایط کاری را ارزیابی کرده و با استفاده از نمودارهای راهنما، به عوامل و عناصر مختلف امتیاز می دهد. مجموع امتیازات، جایگاه شغل را در مقیاس حقوق مشخص می کند. این سیستم بسیار دقیق، اما پیچیده و نیازمند زمان و تخصص است.

سیستم ارزیابی شغل هی (Hay)

روش های ارزیابی شغل بسته به اندازه و پیچیدگی سازمان انتخاب می شوند. روش مقایسه زوجی (انتخاب شغل تأثیرگذارتر از بین دو شغل، همان طور که در جدول زیر آمده است) برای سازمان های کوچک مناسب تر است، در حالی که روش مقایسه عاملی یا روش امتیازی (نقطه ای) برای شرکت های بزرگ تر عملکرد بهتری دارد.

رتبه	امتیاز کل	f	e	d	c	b	a	عنوان شغل
۵=	۲	۰	۱	۰	۱	۰	-	A
۲	۸	۰	۲	۲	۲	-	۲	B
۴	۳	۰	۱	۱	-	۰	۱	C
۳	۵	۰	۲	-	۱	۰	۲	D
۵=	۲	۰	-	۰	۱	۰	۱	E
۱	۱۰	-	۲	۲	۲	۲	۲	F

جدول: نمونه‌ای ساده از روش مقایسه‌ای

روش امتیازی

کلیات: روش امتیازی احتمالاً شناخته‌شده‌ترین روش ارزیابی شغل است. در سطح کلی، مراحل این رویکرد به شرح زیر است:

۱. مشاغل را فهرست کنید.
۲. فاکتورهای ارزیابی و زیرشاخه‌های هر فاکتور را تعریف کنید.
۳. درجات امتیازدهی برای هر فاکتور را تعیین کنید.
۴. به هر فاکتور وزنی اختصاص دهید.
۵. برای هر شغل، امتیاز مربوط به هر فاکتور را تخصیص دهید.
۶. ساختار دستمزد جدیدی تعریف کنید.
۷. در صورت نیاز، ساختار دستمزد موجود را تنظیم کنید.

در ادامه، نمونه‌ای از اجرای روش امتیازی برای یک نقش فردی ارائه شده است.



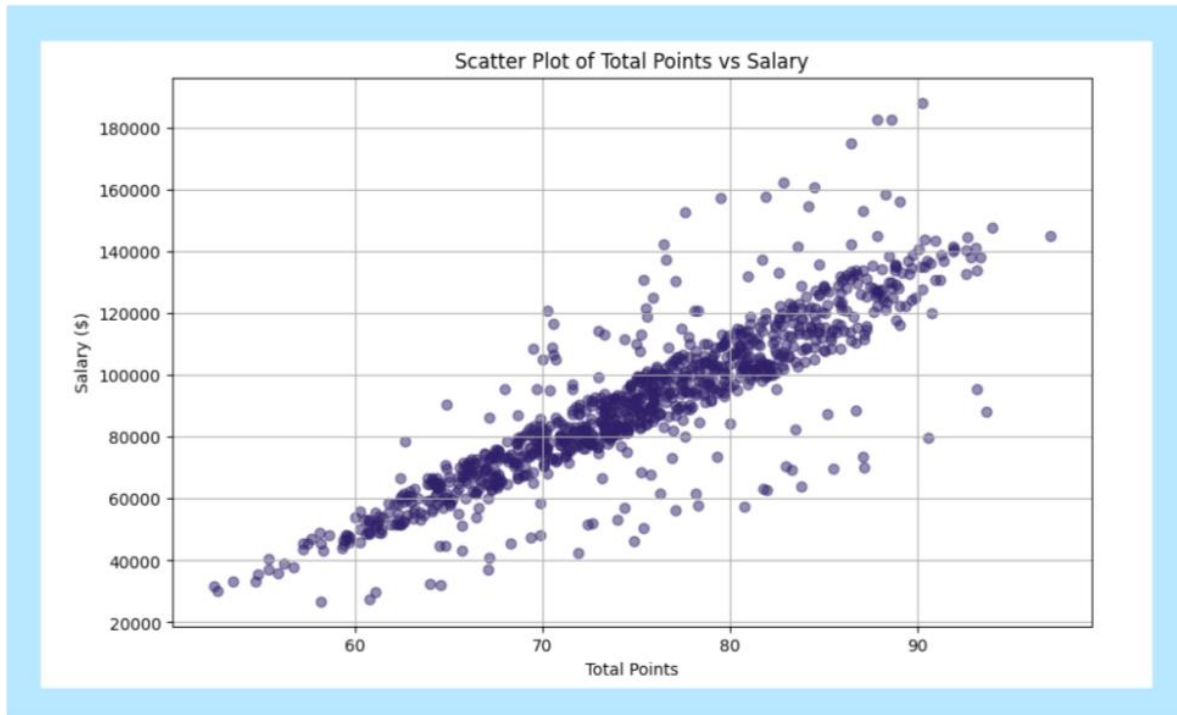
ارزیابی شغل، ابزارهای ارزیابی- به همراه فرمت اجرایی محمدجواد آنگون- مشاوره مدیریت سبا

گروه عوامل	زیر گروه عوامل	حداکثر امتیاز	وزن امتیاز (%)	درجه ۱- بسیار پایین	درجه ۲- پایین	درجه ۳- متوسط	درجه ۴- بالا	درجه ۵- بسیار بالا	امتیاز کل
مهارت	تخصصیات	۲۵۰	۵۰%	۱۵	۳۰	۴۵	۶۰	۷۵	۱۸۵
	تجربه			۲۰	۴۰	۶۰	۸۰	۱۰۰	
	دانش- آموزش			۱۵	۳۰	۴۵	۶۰	۷۵	
مسئولیت	مسئولیت فیزیکی	۱۰۰	۲۰%	۵	۱۰	۱۵	۲۰	۲۵	۸۵
	مسئولیت نظارت			۵	۱۰	۱۵	۲۰	۲۵	
	تصمیم گیری			۵	۱۰	۱۵	۲۰	۲۵	
	انطباق- شکایت			۵	۱۰	۱۵	۲۰	۲۵	
تلاش	تلاش فکری								
	تلاش جسمی								
	دقت و تمرکز								
	تلاش احساسی								
	انعطاف پذیری								
شرایط کاری	شرایط محیطی								
	خطرها								
	زمان کار								
	استرس								
	الزامات جابجایی								
امتیاز کل			۱۰۰%						
توضیحات									

پس از جمع‌آوری داده‌ها برای مشاغل مختلف، می‌توان یک نمای کلی از تمام مشاغل موجود در سازمان یا در یک بخش خاص تهیه کرد.

نقش	واحد	مهارت	مسئولیت	شرایط کاری	تلاش	امتیاز کل	حقوق
نقش ۱							
نقش ۲							
نقش ۳							
نقش ۴							
نقش ۵							
نقش ۶							
نقش ۷							
نقش ۸							
نقش ۹							

بر این اساس، می‌توان پراکندگی امتیازها و محدوده حقوق هر شغل را مشابه تصویر زیر تجسم کرد. هرگونه داده‌ی پرت قابل شناسایی است و باید به صورت جداگانه مورد بررسی قرار گیرد، همان‌طور که در بخش بعدی به آن پرداخته خواهد شد.

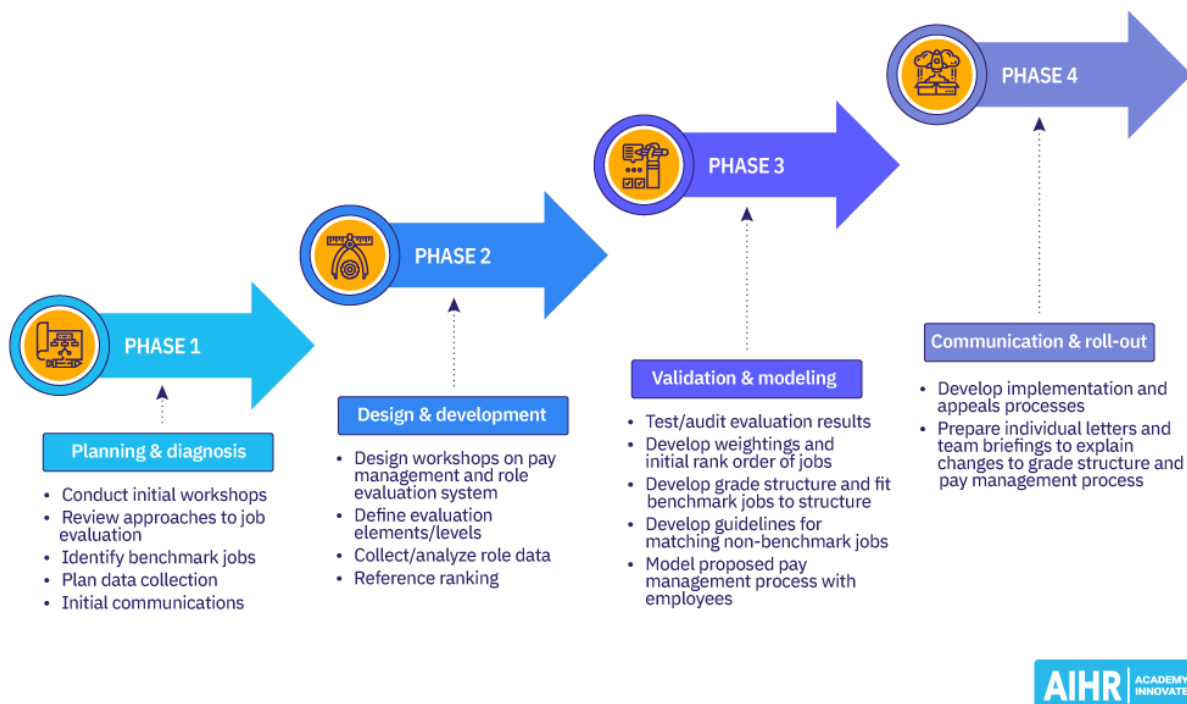


به پیوست امکان دانلود فرمت اکسل فایل‌های فوق میسر است.

فرآیند ارزیابی شغل: ۴ مرحله

اجرای ارزیابی شغل نیازمند زمان و برنامه‌ریزی دقیق است. هر روش ممکن است رویه‌های خاص خود را داشته باشد، اما **مراحل کلی مشترکی** در هر فرآیند ارزیابی شغل وجود دارد. در ادامه، چهار مرحله اصلی را برای راهنمایی در اجرای یک **ارزیابی شغل مؤثر** شرح می‌دهیم:

Job Evaluation Process



مرحله ۱: برنامه‌ریزی و تشخیص

یک پروژه ارزیابی شغل با **کارگاهی اولیه** آغاز می‌شود تا دامنه و رویکرد پروژه مشخص گردد.

از نظر دامنه، باید در خصوص موارد زیر تصمیم‌گیری شود:

- نحوه استفاده از ارزیابی شغل برای **پشتیبانی از پرداخت برابر**

- بودجه و هزینه‌های پروژه
- محدودیت‌های زمانی
- میزان دقت مورد نیاز
- **ذینفعان** پروژه
- مسئولیت امور اداری
- منابع داده، ابزارها و نرم‌افزار مورد نیاز
- نیاز به کمک خارجی
- استفاده از تجربیات و پروژه‌های قبلی

گام بعدی انتخاب **روش ارزیابی شغل** است. همچنین، میزان سفارشی‌سازی مورد نیاز برای سازمان باید در نظر گرفته شود:

- **چارچوب اختصاصی:** بر اساس چارچوب موجودی است که توسط مشاوران ایجاد شده و امتحان شده است. پیاده‌سازی آسان و نیاز به تلاش داخلی کم دارد، اما ممکن است برای هر سازمان مناسب نباشد و باعث وابستگی به تأمین‌کننده شود.
- **چارچوب سفارشی‌سازی شده جزئی:** بر اساس چارچوب موجود ساخته می‌شود و نقطه شروع خوبی برای اجرای سریع و ایجاد مشارکت کارکنان است، اما ممکن است نیاز به اصلاحاتی داشته باشد تا با سازمان هماهنگ شود.
- **چارچوب کاملاً سفارشی:** به صورت داخلی و با کمک مشاوران خارجی توسعه می‌یابد. این فرآیند مشارکتی، پذیرش بهتر و همسویی با شایستگی‌های سازمان را تضمین می‌کند، اما زمان و هزینه بیشتری می‌طلبد.

گام بعدی شامل **شناسایی مشاغل معیار، برنامه‌ریزی جمع‌آوری داده‌ها و تدوین برنامه ارتباطی برای تیم ارزیابی شغل** است.

توجه داشته باشید که این مرحله نیازمند **چندین جلسه برنامه‌ریزی** است تا همه جنبه‌ها پوشش داده شوند. برنامه‌ریزی عجولانه ممکن است به **موانع و ناکارآمدی‌ها** منجر شود که روند پروژه را کند یا متوقف کند.

مرحله ۲: طراحی و توسعه

در این مرحله، **عناصر و سطوح ارزیابی** که باید به عنوان معیار در نظر گرفته شوند، تعیین می‌شوند. این کار معمولاً از طریق یک کارگاه آموزشی انجام می‌شود تا درباره‌ی **تأثیر نقش‌های مختلف بر سازمان** بحث و تبادل نظر صورت گیرد.



شناسایی عناصر **پایدار و بلندمدت** اهمیت دارد، زیرا طرح شغلی تنها تا زمانی مرتبط است که این عناصر معتبر باشند.

پس از اتمام این مرحله، زمان **جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها** درباره‌ی نقش‌های مختلف فرا می‌رسد، از جمله:

- نمودار یا سلسله‌مراتب سازمانی با طبقه‌بندی درجه‌ها
- حقوق فعلی
- شرح وظایف
- داده‌های جمعیت‌شناسی نیروی کار

مرحله ۳: اعتبارسنجی و مدل‌سازی

این مرحله با **بررسی داده‌های جمع‌آوری شده و وزن‌دهی عناصر مختلف** آغاز می‌شود. ممکن است نیاز به **تنظیم دقیق تعاریف اولیه** وجود داشته باشد، زیرا تعاریف اولیه گاهی نتایج را منحرف می‌کنند.

گام بعدی، تهیه **پیش‌نویس ساختار درجه‌بندی حقوق و طبقه‌بندی مشاغل** است. برخی مشاغل ممکن است کاملاً در ساختار جای نگیرند، مانند نقش‌های تخصصی در هوش مصنوعی و یادگیری ماشینی که **برای آینده شرکت حیاتی و پرتقاضا** هستند. این مشاغل ممکن است نیاز داشته باشند **در جدول حقوق و دستمزد رتبه بالاتری** نسبت به عنوانشان داشته باشند. با افزایش تعداد کاندیداهای واجد شرایط در آینده، ممکن است نیاز به بازنگری جایگاه آنها در جدول حقوق و دستمزد باشد.

مرحله ۴: ارتباطات و اجرا

مرحله نهایی، **اجرای ساختار جدید حقوق و دستمزد** است. توضیح دلایل تغییرات رتبه و حقوق به همه کارکنان تحت تأثیر، اهمیت بالایی دارد.

این مرحله زمانی به خوبی پیش می‌رود که **مشارکت سراسری در سازمان** وجود داشته باشد. باید فرصتی برای کارکنان فراهم شود تا به تصمیماتی که ناعادلانه می‌دانند، اعتراض کنند. این کار باعث می‌شود کارکنان احساس کنند **صدایشان شنیده می‌شود، شفافیت برقرار است** و اختلافات احتمالی که نیاز به اصلاح دارند، شناسایی شوند.

به عنوان نکته احتیاطی، **کاهش حقوق کارکنان فعلی توصیه نمی‌شود**. این اقدام می‌تواند منجر به ناآرامی، کاهش روحیه و ترک سازمان شود. علاوه بر این، حقوق تحت حمایت قوانین کار ایران است و نمی‌توان آنها را کاهش داد.

نمونه‌های ارزیابی شغل

سناریوهای مختلفی وجود دارد که انجام ارزیابی شغل در آنها مفید است. در ادامه، سه نمونه آورده شده که نشان می‌دهد چگونه می‌توان این روش را به کار گرفت:

۱. ارزیابی شغل برای ادغام

زمانی که نیروهای پلیس منطقه‌ای و تخصصی اسکاتلند ادغام شدند، پلیس اسکاتلند / اداره پلیس اسکاتلند (SPA) به دومین گروه بزرگ اجرای قانون در بریتانیا تبدیل شد. از آنجا که هر آژانس با برنامه جبران خسارت خود فعالیت می‌کرد، برای ایجاد یک سیستم حقوق و دستمزد و رتبه‌بندی **منصفانه و مداوم** برای کارکنان ترکیبی، انجام ارزیابی شغل ضروری بود.

پلیس اسکاتلند SPA/از یک مشاور کمک گرفت و فرآیند ارزیابی شغل را با استفاده از **نرم‌افزار ارزیابی شغل مبتنی بر عامل** انجام داد. پس از ارزیابی کامل بیش از ۸۰۰ نقش کارکنان، آن‌ها توانستند یک **ساختار حقوق و دستمزد و رتبه‌بندی مناسب** ایجاد کنند.

۲. ارزیابی شغل برای استخدام

در یک مثال فرضی، یک شرکت متوسط تجارت الکترونیک می‌خواست موقعیت‌های **خدمات مشتری سطح پایه** را پر کند که برای کسب‌وکار در حال رشد آن حیاتی بودند. مدیران استخدام متوجه شدند که متقاضیان اغلب **حقوق اولیه بالاتری** نسبت به آنچه ارائه می‌شد، درخواست می‌کردند.

مدیر منابع انسانی با استفاده از **روش ارزیابی شغل مبتنی بر قیمت‌گذاری بازار**، داده‌های بازار خارجی را جمع‌آوری و حقوق خود را با سازمان‌های مشابه مقایسه کرد. این تحلیل نشان داد که حقوق اولیه تقریباً **۱۵٪ کمتر از میانگین بازار** است. این اطلاعات تیم رهبری را ترغیب کرد تا **افزایش حقوق اولیه** را تأیید و دامنه حقوق برای این نقش‌ها را گسترش دهد.

۳. ارزیابی شغل برای ایجاد یک ساختار اولیه پرداخت

در مثالی دیگر، یک کسب و کار محلی در زمینه محوطه سازی طیف وسیعی از خدمات، از نگهداری چمن تا حذف درختان، ارائه می داد. این شرکت در حال گسترش بود و نیاز داشت نحوه پرداخت حقوق به کارکنان را رسمی سازی کند. با وجود تنوع وظایف، اکثر کارکنان **دستمزد ساعتی یکسانی** دریافت می کردند.

مالک با بررسی وظایف معمول کارکنان و **طبقه بندی آن ها به چهار عنوان شغلی**، یک ساختار جبران خسارت اساسی ایجاد کرد:

- رهبر تیم تخصصی
- رهبر تیم
- متخصص محوطه سازی
- متخصص محوطه سازی

این دسته بندی بر اساس **سطح مسئولیت و تخصص مورد نیاز** برای انجام وظایف و کار با تجهیزات خاص تعیین شد. با روشن شدن نقش هر فرد، کارکنان توانستند **حقوق منصفانه و قابل توجیه** دریافت کنند.

به عهده شماست

ارزیابی شغل، مبنای **تصمیم گیری آگاهانه** در توزیع مؤثر حقوق و دستیابی به **جبران خسارت عادلانه** برای کارکنان است. این فرآیند نیازمند صرف **زمان و منابع قابل توجه** است، اما درک دقیق هر نقش و ارزش جبرانی آن، ارزش تلاش را دارد.

یک **ساختار حقوق و دستمزد شفاف و منسجم**، با نشان دادن نحوه پرداخت حقوق به کارکنان برای کاری که انجام می دهند، **رضایت آن ها را افزایش می دهد** و انگیزه شان را برای بهره وری و توسعه مهارت ها **تقویت می کند**.

برای کسب اطلاعات بیشتر، مطالعه **کتابچه راهنمای ارزیابی شغل هی** و کتاب **ارزیابی شغل اثر آرمسترانگ و همکاران** که به عنوان منابع این مقاله استفاده شده اند، توصیه می شود.

سؤالات متداول

۱. ارزیابی شغل چیست؟

ارزیابی شغل فرآیندی سیستماتیک برای تعیین ارزش نسبی مشاغل مختلف از طریق مقایسه آن‌ها با یکدیگر است. هدف از این فرآیند، ایجاد ساختار پرداخت منصفانه و ثابت در سازمان است.

۲. روش‌های رایج ارزیابی شغل چیست؟

چهار روش رایج ارزیابی شغل عبارتند از:

- روش رتبه‌بندی
- طبقه‌بندی شغل
- روش مقایسه عاملی
- روش ضریب امتیازی (Point Factor Method)

سایر روش‌های شناخته شده شامل قیمت‌گذاری بازار و سیستم ارزیابی شغل هی نیز می‌باشند.

۳. روش طبقه‌بندی شغل چیست؟

در روش طبقه‌بندی، مشاغل بر اساس مقایسه با نمرات از پیش تعیین شده رتبه‌بندی می‌شوند. مثال‌هایی از طبقه‌بندی‌ها شامل:

- مدیرعامل
- معاون رئیس
- مدیر
- سرپرست
- اپراتور

۴. نمونه ارزیابی شغل چیست؟

نمونه ارزیابی شغل زمانی انجام می‌شود که یک سازمان، فرآیند مقایسه مشاغل و رسمی‌سازی محدوده‌های پرداخت را برای رسیدگی به تفاوت‌های حقوق و دستمزد بین موقعیت‌های مشابه طی می‌کند.

نمونه‌های ابزارهای ارزیابی شغل

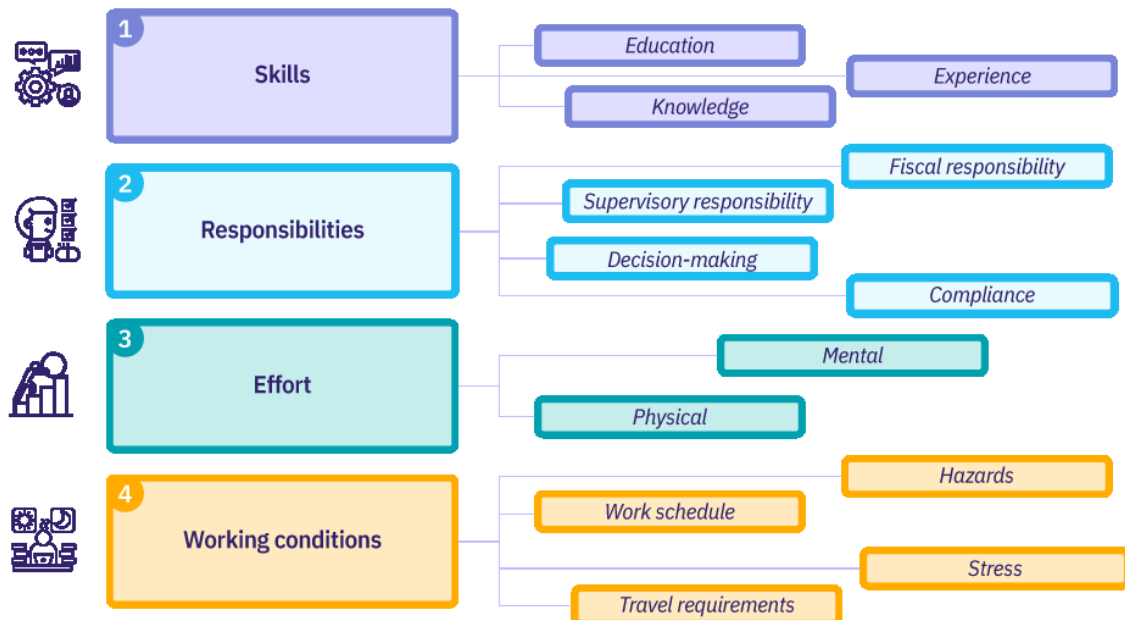
روش امتیازی چیست؟

روش امتیازی یا ضریب امتیاز یک تکنیک رایج ارزیابی شغلی است که برای سنجش ارزش موقعیت‌های مختلف در یک سازمان استفاده می‌شود. در این روش، عوامل از پیش تعریف شده مرتبط با هر نقش، مانند مهارت‌ها، مسئولیت‌ها، تلاش و شرایط کاری، اختصاص داده می‌شوند.

هر عامل سپس به سطوح یا درجات مختلف پیچیدگی تقسیم می‌شود؛ برای مثال، در عامل "مهارت‌ها"، سطح "مهارت‌های اولیه کامپیوتر" در مقابل "مهارت‌های پیشرفته کامپیوتر" مشخص می‌شود. عوامل مختلف بر اساس اهمیتشان برای سازمان وزن‌دهی می‌شوند؛ به عنوان مثال، "تجربه" ممکن است نسبت به "الزامات سفر" وزن بیشتری داشته باشد.

در نهایت، مشاغل بر اساس امتیازات اختصاص داده شده به هر عامل ارزیابی می‌شوند و کل امتیازات هر شغل برای تعیین ارزش کلی و جایگاه آن در ساختار حقوق و دستمزد سازمان استفاده می‌شود.

Point Factor Method



روش امتیازدهی چگونه کار می‌کند؟

روش امتیازدهی معمولاً شامل مراحل زیر است:

۱. **لیست مشاغل:** مشاغل مورد نظر برای ارزیابی را شناسایی و فهرست کنید. برای اثربخشی بیشتر، می‌توان مشاغل را بر اساس خانواده شغلی، دپارتمان یا سایر گروه‌هایی که به سلسله مراتب و ساختار حقوق و دستمزد شفاف نیاز دارند، انتخاب کرد.

۲. شناسایی عوامل کلیدی

ابتدا یک تحلیل شغلی انجام دهید تا عوامل مرتبط با هر شغل مشخص شود. عوامل رایج شامل:

- **مهارت‌ها** (مثلاً توانایی‌های ارتباطی)
- **تلاش** (مثلاً نیازهای ذهنی و جسمی)
- **مسئولیت‌ها** (مثلاً نقش نظارتی)
- **شرایط کاری** (مثلاً الزامات سفر)

۳. تعیین سطوح یا درجات امتیازدهی

برای هر عامل، سطوحی تعریف کنید که نشان‌دهنده افزایش پیچیدگی یا مسئولیت باشند. مثال: عامل «تحصیلات» می‌تواند شامل سطوح زیر باشد:

- دیپلم دبیرستان: ۱۰ امتیاز
- مدرک لیسانس: ۲۰ امتیاز
- مدارک پیشرفته: ۳۰ امتیاز

۴. اختصاص وزن به هر عامل

همه عوامل اهمیت یکسانی برای شغل و سازمان ندارند. بنابراین، وزن هر عامل را تعیین کنید. به عنوان مثال، مسئولیت‌های **نظارتی** ممکن است وزن بیشتری نسبت به مهارت‌های اداری پایه داشته باشند.

۵. ارزیابی هر شغل

با استفاده از عوامل و سطوح تعیین‌شده، هر شغل را ارزیابی کنید. ارزیاب مشخص می‌کند کدام درجه، هر عامل شغل را بهترین توصیف می‌کند. مثال: شغلی که نیاز به مهارت‌های پیشرفته دارد، ممکن است در عامل مهارت در بالاترین درجه رتبه‌بندی شود.

۶. محاسبه کل امتیازات

تمام امتیازات اختصاص داده شده به هر عامل را جمع کنید تا امتیاز نهایی هر شغل به دست آید. این امتیاز برای مقایسه شغل با سایر مشاغل در سازمان استفاده می‌شود.

۷. تعریف یا تنظیم ساختار حقوق و دستمزد

پس از تعیین امتیاز کل هر شغل، باید محدوده‌های حقوق و دستمزد متناسب با این امتیازات تعیین شود. این مرحله می‌تواند شامل:

- ایجاد ساختار حقوق و دستمزد جدید مطابق با محدوده‌های امتیاز
- یا تنظیم ساختار موجود برای انعکاس بهتر ارزش نسبی هر شغل باشد.

مزایا و معایب استفاده از روش ضریب امتیاز

مزایا

- **عینیت:** با کمی کردن ارزش یک شغل بر اساس عوامل مختلف، این روش ذهنیت‌گرایی و سوگیری شخصی را به حداقل می‌رساند و عدالت در پرداخت حقوق را ارتقا می‌دهد.
- **شفافیت:** معیارهای روشن و رویکرد سیستماتیک، توضیح نحوه تعیین ارزش مشاغل را آسان‌تر می‌کند و شفافیت با کارمندان را افزایش می‌دهد.
- **تحلیل دقیق:** این روش تحلیل دقیقی از نقش‌های شغلی ارائه می‌دهد که می‌تواند برای برنامه‌ریزی جبران خسارت، شناسایی نیازهای آموزشی، مسیرهای پیشرفت شغلی و استراتژی‌های استخدام مفید باشد.
- **تسهیل عدالت در پرداخت:** با ارائه یک رویکرد ساختاریافته، اطمینان حاصل می‌شود که سطوح پرداخت عادلانه و همسو با مسئولیت‌های هر شغل باشند.

معایب

- **زمان‌بر:** فرآیند تعریف عوامل، اختصاص وزن و ارزیابی هر شغل پیچیده و زمان‌بر است و به سرمایه‌گذاری قابل توجه منابع و تخصص نیاز دارد.
- **ذهنیت در وزن‌دهی و امتیازدهی:** هرچند روش قابل سنجش است، اما در تعیین وزن عوامل، ذهنیت ذاتی می‌تواند باعث سوگیری و منحرف شدن ارزیابی شود.
- **سختی در نگهداری:** اگر به طور منظم بررسی و به‌روزرسانی نشود، روش ممکن است سخت و غیرقابل انعطاف شود و تطبیق سریع با تغییرات نقش‌های شغلی یا بازار را دشوار سازد.
- **دامنه محدود:** تمرکز بر عوامل قابل سنجش ممکن است ویژگی‌های مهم دیگری مانند خلاقیت، حل مسئله یا هوش هیجانی را به طور کامل پوشش ندهد.
- **هزینه:** ماهیت دقیق روش ضریب امتیاز می‌تواند پرهزینه باشد؛ راه‌اندازی اولیه، نگهداری مداوم و نیاز به متخصصان آموزش دیده، هزینه‌های عملیاتی بالاتری ایجاد می‌کند.

نکته منابع انسانی

قبل از اجرای روش ضریب امتیاز در سازمان، ذینفعان کلیدی مانند مدیران و متخصصان حوزه مربوطه را در فرآیند درگیر کنید. آنها می‌توانند در انتخاب عوامل مرتبط و تعیین وزن مناسب کمک کنند تا اطمینان حاصل شود که ارزیابی‌ها به طور دقیق نیازهای سازمان را منعکس می‌کنند.

انجام ارزیابی شغل با استفاده از روش ضریب امتیاز

در ادامه یک راهنمای گام به گام برای ارزیابی شغل با روش ضریب امتیاز ارائه شده است. برای ساده‌سازی، زیرشاخه‌های هر عامل محدود شده‌اند.

مرحله ۱: شناسایی عوامل و تعریف سطوح

عوامل کلیدی که ارزش مشاغل را تعیین می‌کنند، شناسایی کرده و برای هر عامل **سطوح امتیاز** تعریف کنید:

مهارت (۴۰٪ از کل ارزش)

- پایه: دیپلم یا معادل، مهارت‌های اداری پایه (۱۰ امتیاز)
- متوسط: برخی آموزش‌های دانشگاهی یا تخصصی، مهارت‌های فنی بالاتر (۲۰ امتیاز)
- پیشرفته: مدرک دانشگاهی یا آموزش تخصصی گسترده، مهارت‌ها و تخصص سطح بالا (۳۰ امتیاز)

مسئولیت (۳۰٪ از کل ارزش)

- کم: پیروی از رویه‌های اساسی، مسئولیت تصمیم‌گیری محدود (۱۰ امتیاز)
- متوسط: کار مستقل، برخی اختیارات تصمیم‌گیری (۲۰ امتیاز)
- زیاد: مدیریت پروژه‌های پیچیده، تصمیم‌گیری حیاتی (۳۰ امتیاز)

تلاش (۲۰٪ از کل ارزش)

- کم: حداقل تلاش ذهنی یا جسمی (۱۰ امتیاز)
- متوسط: نیاز به تمرکز یا مقداری تلاش جسمی (۲۰ امتیاز)
- زیاد: تمرکز ذهنی شدید یا تلاش جسمی قابل توجه (۳۰ امتیاز)

شرایط کاری (۱۰٪ از کل ارزش)

- استاندارد: محیط راحت، حداقل خطرات (۱۰ امتیاز)
- چالش‌برانگیز: ناراحتی یا خطرات گاه به گاه (۲۰ امتیاز)
- سخت: مواجهه منظم با ناراحتی یا خطرات (۳۰ امتیاز)

مرحله ۲: اختصاص امتیاز و وزن دهی

امتیازها را بر اساس الزامات شغل اختصاص دهید و امتیاز وزنی هر عامل را محاسبه کنید.
مثال: نماینده خدمات مشتری

امتیاز وزنی	وزن	امتیاز	سطح انتخاب شده	عامل
۸	۰.۴	۲۰	متوسط	مهارت
۶	۰.۳	۲۰	متوسط	مسئولیت
۴	۰.۲	۲۰	متوسط	تلاش
۱	۰.۱	۱۰	استاندارد	شرایط کاری

کل امتیاز بدون وزن: $70 = 10 + 20 + 20 + 20$

کل امتیاز وزنی: $19 = 1 + 4 + 6 + 8$

مرحله ۳: محاسبه امتیاز نهایی

امتیازات وزنی را جمع کنید تا ارزش کلی شغل مشخص شود.

مرحله ۴: رتبه بندی شغل

پس از محاسبه امتیاز وزنی کلی برای هر شغل، مشاغل را بر اساس ارزش کلی رتبه بندی کنید. شغل هایی که امتیاز بالاتری دارند، از نظر سازمان ارزش بیشتری دارند.

مرحله ۵: بررسی و اعتبارسنجی نتایج

نتایج ارزیابی را با ذینفعان کلیدی به اشتراک بگذارید و بر اساس بازخورد، اصلاحات لازم را انجام دهید.

مرحله ۶: اجرای ساختار پرداخت

از نتایج ارزیابی برای توسعه یا به روزرسانی ساختار پرداخت استفاده کنید تا با روندهای بازار و اهداف سازمانی همسو باشد. این ساختار باید به طور منظم بررسی و به روزرسانی شود تا اطمینان حاصل شود که همواره مطابق با استانداردهای بازار است.

می توانید برای مرور دقیق تر، الگوی ارزیابی شغل با روش ضریب امتیاز را بررسی کنید.

گروه عوامل	زیر گروه عوامل	حداکثر امتیاز	وزن امتیاز (%)	درجه ۱- بسیار پایین	درجه ۲- پایین	درجه ۳- متوسط	درجه ۴- بالا	درجه ۵- بسیار بالا	امتیاز کل
مهارت	تخصصیات	۲۵۰	۵۰%	۱۵	۳۰	۴۵	۶۰	۷۵	۱۸۵
	تجربه			۲۰	۴۰	۶۰	۸۰	۱۰۰	
	دانش- آموزش			۱۵	۳۰	۴۵	۶۰	۷۵	
مسئولیت	مسئولیت فیزیکی	۱۰۰	۲۰%	۵	۱۰	۱۵	۲۰	۲۵	۸۵
	مسئولیت نظارت			۵	۱۰	۱۵	۲۰	۲۵	
	تصمیم گیری			۵	۱۰	۱۵	۲۰	۲۵	
	انطباق- شکایت			۵	۱۰	۱۵	۲۰	۲۵	
تلاش	تلاش فکری								
	تلاش جسمی								
	دقت و تمرکز								
	تلاش احساسی								
	انعطاف پذیری								
شرایط کاری	شرایط محیطی								
	خطرها								
	زمان کار								
	استرس								
	الزامات جابجایی								
امتیاز کل			۱۰۰%						
توضیحات									



روش مقایسه عاملی یا عوامل

روش مقایسه عوامل چیست؟

روش مقایسه عوامل یک تکنیک ارزیابی شغل است که مشاغل مختلف در یک سازمان را بر اساس عوامل از پیش تعریف شده و حیاتی برای هر نقش (مانند مهارت‌ها، مسئولیت‌ها، شرایط کاری) ارزیابی می‌کند. این روش که اولین بار توسط **توماس ای. هیتن** در اوایل قرن بیستم توسعه یافت، شامل اختصاص یک ارزش پولی به هر عامل شناسایی شده است. این ارزش سپس برای ارزیابی و رتبه‌بندی ارزش نسبی هر شغل استفاده می‌شود.

زمانی که این روش به طور مؤثر اجرا شود، می‌تواند یک رویکرد سیستماتیک برای ارزیابی طیف گسترده‌ای از مشاغل ارائه دهد و همچنین تحلیل دقیقی از ساختارهای جبران خسارت در سراسر سازمان فراهم کند. هدف کلی روش مقایسه عوامل، ایجاد رتبه‌بندی‌های پرداخت منصفانه و عادلانه در سازمان است که می‌تواند به تضمین برابری حقوق و افزایش رضایت کارکنان کمک کند.

The 5 Factors of Factor Comparison



- 1. Skill:**
The expertise, knowledge, and ability a job requires.
- 2. Mental effort:**
The cognitive ability, problem-solving, and decision-making a role involves.
- 3. Physical effort:**
The amount of physical exertion and endurance a position needs.
- 4. Responsibility:**
Authority, accountability, and management of others.
- 5. Working conditions:**
Physical environment and any hazards a job entails.

DID YOU KNOW?

Thoman E. Hitten first developed the factor comparison method in the early 20th century as a systematic approach to evaluate a wide range of jobs and to provide a detailed breakdown of an organization's compensation structures.

روش مقایسه عوامل از چه عواملی استفاده می‌کند؟

عوامل کلیدی که معمولاً در روش مقایسه عوامل مورد استفاده قرار می‌گیرند، عبارتند از:

- **مهارت:** سطح تخصص، دانش و توانایی لازم برای انجام مؤثر شغل.
- **تلاش ذهنی:** میزان توانایی شناختی، حل مسئله و تصمیم‌گیری مورد نیاز در نقش.
- **تلاش فیزیکی:** میزان تلاش و استقامت بدنی که موقعیت شغلی مستلزم آن است.
- **مسئولیت:** سطح اختیار، پاسخگویی و مدیریت نظارتی دیگران که شغل نیاز دارد.
- **شرایط کاری:** نوع محیط فیزیکی و هرگونه خطر یا ناراحتی مرتبط با انجام نقش.

نکته منابع انسانی

اگرچه عوامل فوق معمولاً مورد استفاده قرار می‌گیرند، اما لازم است کارمندان در شناسایی یا بازبینی عوامل کلیدی مرتبط با موقعیت‌های شغلی خود مشارکت داشته باشند. با دخیل کردن آنها در فرآیند مقایسه عوامل، می‌توان بینش دقیق‌تری نسبت به اهمیت عوامل به دست آورد و همزمان اعتماد و شفافیت در سازمان تقویت شود.

روش مقایسه عوامل چگونه کار می‌کند؟

روش مقایسه عوامل معمولاً شامل مراحل زیر است:

۱. انتخاب مشاغل معیار

ابتدا مجموعه‌ای از مشاغل معیار را انتخاب کنید. این مشاغل باید به خوبی تعریف شده، نماینده سطوح و عملکردهای مختلف در سازمان و از نظر وظایف و مسئولیت‌ها پایدار باشند. مشاغل معیار به عنوان استاندارد یا مرجع برای ارزیابی سایر مشاغل عمل می‌کنند.

۲. شناسایی و تعریف عوامل کلیدی

عواملی را که در تعیین ارزش یک شغل اهمیت دارند، مشخص کنید. عواملی مانند مهارت‌ها، مسئولیت‌ها، تلاش، شرایط کاری و تحصیلات یا تجربه معمولاً مورد استفاده قرار می‌گیرند. هر عامل باید به طور واضح تعریف شود تا در همه مشاغل به صورت یکسان اعمال شود.

۳. رتبه‌بندی مشاغل معیار برای هر عامل

هر شغل معیار را بر اساس هر عامل شناسایی شده رتبه‌بندی کنید. به طور مثال، سطح مهارت، میزان مسئولیت یا شدت تلاش هر شغل معیار را مشخص کنید. این رتبه‌بندی به صورت مستقل برای هر عامل انجام می‌شود.

۴. اختصاص مقادیر مالی به هر عامل

پس از رتبه‌بندی مشاغل، به هر سطح درون هر عامل یک مقدار مالی اختصاص دهید. این کار میزان سهم هر عامل در ارزش کلی شغل از نظر حقوق و دستمزد را مشخص می‌کند؛ برای مثال، حقوق اضافی مورد نیاز برای شغلی که به مهارت‌های بالاتر نیاز دارد.

۵. ارزیابی سایر مشاغل

مشاغل معیار به عنوان نقاط مرجع برای ارزیابی سایر مشاغل استفاده می‌شوند. الزامات هر شغل را با مشاغل معیار برای هر عامل مقایسه کرده، ارزش هر عامل را اختصاص دهید و مجموع آن‌ها را برای تعیین ارزش کلی شغل محاسبه کنید.

۶. ایجاد رتبه‌بندی شغلی و ساختار پرداخت

پس از تکمیل ارزیابی، مشاغل با ارزش کل مشابه را گروه‌بندی کرده و سلسله‌مراتبی شغلی ایجاد کنید. به مشاغل در یک گروه، رتبه‌های حقوقی مشابه اختصاص داده و ساختار پرداخت منصفانه و عادلانه سازمان را شکل دهید.

۷. بررسی و به‌روزرسانی

به صورت دوره‌ای نتایج مقایسه عوامل را مرور کنید تا اطمینان حاصل شود که هم‌چنان منعکس‌کننده نیازهای سازمان و شرایط بازار است. در صورت نیاز، تنظیمات لازم را اعمال کنید تا سیستم ارزیابی شغل مرتبط و منصفانه باقی بماند.

مزایا و معایب روش مقایسه عوامل

مزایا

- **تحلیل دقیق و عینی:** با تجزیه مشاغل به عوامل خاص مانند مهارت، مسئولیت و تلاش، امکان مقایسه دقیق و عینی بین مشاغل فراهم می‌شود.
- **قابل تنظیم با نیازهای سازمانی:** عوامل ارزیابی می‌توانند متناسب با اولویت‌ها و اهداف سازمان تنظیم شوند و ارزیابی را با استراتژی‌های سازمان همسو کنند.
- **تفکیک واضح نقش‌های شغلی:** این روش به وضوح بین نقش‌های مختلف تمایز قائل می‌شود و شناسایی تفاوت‌ها در مهارت‌ها، مسئولیت‌ها و سایر عوامل را آسان‌تر می‌کند.
- **تسهیل جبران منصفانه:** مقایسه شغل به شغل بر اساس عوامل مختلف به اطمینان از پرداخت منصفانه و متناسب با ارزش هر شغل کمک می‌کند.

معایب

- **پیچیده و زمان‌بر:** فرآیند ارزیابی ممکن است طولانی و پیچیده باشد، به ویژه در سازمان‌های بزرگ با تعداد زیادی نقش شغلی.
- **نیاز به تخصص:** شناسایی و وزن‌دهی درست عوامل نیازمند تخصص است. اشتباه در این مرحله می‌تواند نتایج نامطلوبی به دنبال داشته باشد.
- **ذهنیت‌گرایی در انتخاب و وزن‌دهی:** با وجود ماهیت بی‌طرفانه روش، انتخاب و وزن‌دهی عوامل می‌تواند تحت تأثیر ذهنیت فردی قرار گیرد و بر عدالت نتایج اثر بگذارد.
- **چالش در حفظ ثبات:** با گذر زمان و تغییر نقش‌ها یا اولویت‌های سازمان، حفظ ثبات در کاربرد روش می‌تواند دشوار شود.
- **هزینه بالا:** پیچیدگی و نیاز به تخصص، اجرای روش مقایسه عوامل را نسبت به روش‌های ساده‌تر گران‌تر می‌کند.

انجام ارزیابی شغل با استفاده از روش مقایسه عوامل

ارزیابی شغل با روش مقایسه عوامل شامل چندین مرحله کلیدی است که به شما امکان می‌دهد ارزش نسبی مشاغل مختلف در سازمان را به صورت سیستماتیک بسنجید. در ادامه یک مثال عملی ارائه شده است تا فرآیند روشن‌تر شود:

فرض کنید در یک شرکت تولیدی سه شغل زیر را ارزیابی می‌کنید:

- اپراتور ماشین
- تکنسین نگهداری
- سرپرست تولید

مرحله ۱: انتخاب مشاغل معیار

در این مثال، سه شغل ذکر شده به عنوان مشاغل معیار انتخاب می‌شوند.

مرحله ۲: شناسایی و تعریف عوامل کلیدی

عوامل زیر برای ارزیابی استفاده می‌شوند:

- مهارت‌ها
- مسئولیت‌ها
- تلاش
- شرایط کاری
- تحصیلات/تجربه

مرحله ۳: رتبه‌بندی مشاغل معیار بر اساس هر عامل

اپراتور ماشین	تکنسین نگهداری	سرپرست تولید	عامل
دوم	سوم	اول	مهارت‌ها
سوم	دوم	اول	مسئولیت‌ها
دوم	اول	سوم	تلاش
اول	دوم	سوم	شرایط کاری
سوم	دوم	اول	تحصیلات/تجربه

مرحله ۴: اختصاص مقادیر مالی به هر عامل

پس از رتبه‌بندی مشاغل معیار برای هر عامل، مقادیر مالی بر اساس جایگاه هر شغل در آن عامل اختصاص داده می‌شود. برای مثال، مقادیر مالی می‌توانند به شکل زیر باشند:

شغل اول	شغل دوم	شغل سوم	عامل
۲۵,۰۰۰,۰۰۰ ریال	۵۰,۰۰۰,۰۰۰ ریال	۷۵,۰۰۰,۰۰۰ ریال	مهارت‌ها
۲۰,۰۰۰,۰۰۰ ریال	۴۰,۰۰۰,۰۰۰ ریال	۶۰,۰۰۰,۰۰۰ ریال	مسئولیت‌ها
۱۵,۰۰۰,۰۰۰ ریال	۳۰,۰۰۰,۰۰۰ ریال	۴۵,۰۰۰,۰۰۰ ریال	تلاش
۱۰,۰۰۰,۰۰۰ ریال	۲۰,۰۰۰,۰۰۰ ریال	۳۰,۰۰۰,۰۰۰ ریال	شرایط کاری
۵,۰۰۰,۰۰۰ ریال	۲۵,۰۰۰,۰۰۰ ریال	۵۰,۰۰۰,۰۰۰ ریال	

مرحله ۵: ارزیابی سایر مشاغل

با استفاده از مشاغل معیار، ارزش کل هر شغل در سازمان محاسبه می‌شود:

شغل	تحصیلات/تجربه	شرایط کاری	تلاش	مسئولیت‌ها	مهارت‌ها	ارزش کل
اپراتور ماشین	۵,۰۰۰,۰۰۰	۲۰,۰۰۰,۰۰۰	۳۰,۰۰۰,۰۰۰	۲۰,۰۰۰,۰۰۰	۵۰,۰۰۰,۰۰۰	۱۲۵,۰۰۰,۰۰۰
تکنسین نگهداری	۲۵,۰۰۰,۰۰۰	۱۰,۰۰۰,۰۰۰	۴۵,۰۰۰,۰۰۰	۴۰,۰۰۰,۰۰۰	۷۵,۰۰۰,۰۰۰	۱۹۵,۰۰۰,۰۰۰
سرپرست تولید	۵۰,۰۰۰,۰۰۰	۱۰,۰۰۰,۰۰۰	۱۵,۰۰۰,۰۰۰	۶۰,۰۰۰,۰۰۰	۷۵,۰۰۰,۰۰۰	۲۱۰,۰۰۰,۰۰۰

مرحله ۶: ایجاد رتبه‌بندی شغلی و ساختار پرداخت

بر اساس ارزش کل هر شغل:

۱. سرپرست تولید: ۲۱۰,۰۰۰,۰۰۰ ریال

۲. تکنسین نگهداری: ۱۹۵,۰۰۰,۰۰۰ ریال

۳. اپراتور ماشین: ۱۲۵,۰۰۰,۰۰۰ ریال

اکنون می‌توانید رده‌های حقوقی یا محدوده دستمزد متناسب با این ارزش‌ها ایجاد کنید و یک ساختار پرداخت منصفانه و شفاف برای سازمان طراحی کنید.

مرحله ۷: بررسی و اصلاح

به صورت دوره‌ای مشاغل، عوامل و مقادیر اختصاص داده شده را بررسی کنید تا اطمینان حاصل شود که ساختار حقوقی منصفانه، رقابتی و همسو با اهداف سازمان باقی بماند.

نکته منابع انسانی

برای کاهش سوگیری و حفظ ثبات در ارزیابی، به ارزیابان شغلی آموزش جامعی در مورد روش مقایسه عوامل ارائه دهید. علاوه بر تیم منابع انسانی، ذینفعان کلیدی از بخش‌های مختلف سازمان را نیز درگیر کنید. این مشارکت می‌تواند دیدگاه گسترده‌تر و جامع‌تری نسبت به ارزش مشاغل فراهم کند و اعتبار و پذیرش فرآیند را افزایش دهد.

سوالات متداول

مراحل روش مقایسه عوامل چیست؟

۱. **انتخاب مشاغل معیار:** چند شغل کلیدی را انتخاب کنید که به خوبی درک شده و به عنوان معیار پذیرفته شده‌اند.
۲. **شناسایی عوامل کلیدی:** عوامل مهم برای ارزیابی مشاغل، مانند مهارت‌ها، مسئولیت‌ها و شرایط کاری، را تعریف کنید.
۳. **رتبه‌بندی مشاغل معیار:** هر شغل معیار را در برابر هر عامل کلیدی به صورت جداگانه رتبه‌بندی کنید.
۴. **اختصاص ارزش‌های پولی:** بر اساس رتبه‌بندی‌ها، ارزش‌های مالی را به سطوح هر عامل اختصاص دهید.
۵. **ارزیابی سایر مشاغل:** مشاغل دیگر را با مشاغل معیار برای هر عامل مقایسه کرده و ارزش کل آن‌ها را تعیین کنید.
۶. **ایجاد ساختار پرداخت:** از نتایج برای ایجاد رتبه‌بندی شغل و تعیین محدوده‌های حقوق و دستمزد استفاده کنید.

مثالی از مقایسه عوامل چیست؟

مثالی از مقایسه عوامل شامل ارزیابی دو شغل—مثلاً مدیر بازاریابی و نماینده فروش—بر اساس عواملی مانند مهارت‌ها، مسئولیت، تلاش و شرایط کاری است. هر شغل برای هر عامل رتبه‌بندی می‌شود. برای مثال، اگر مدیر بازاریابی به مهارت‌های بالاتر اما تلاش کمتری نسبت به نماینده فروش نیاز داشته باشد، این رتبه‌بندی‌ها در ارزیابی نهایی شغل منعکس می‌شوند. این روش به تعیین ارزش نسبی مشاغل و ایجاد حقوق و دستمزد منصفانه کمک می‌کند.

تفاوت بین روش امتیازی و روش مقایسه عوامل چیست؟

روش **امتیازی**، مقادیر عددی از پیش تعیین شده را به عوامل شغل اختصاص می‌دهد، در حالی که روش **مقایسه عوامل**، مشاغل را با مقایسه مستقیم عوامل کلیدی رتبه‌بندی می‌کند. روش امتیازی ساختار یافته‌تر است، در حالی که مقایسه عوامل انعطاف‌پذیرتر و مقایسه‌ای‌تر عمل می‌کند.

تفاوت بین روش ضریب امتیاز و روش مقایسه عاملی چیست؟

هر دو روش از رویکرد کمی استفاده می‌کنند، اما تفاوت اصلی آن‌ها در نحوه اختصاص ارزش به مشاغل است. روش ضریب امتیاز به سطوح مختلف هر عامل، امتیازات از پیش تعیین شده اختصاص می‌دهد، در حالی که روش مقایسه عاملی از **مشاغل معیار از پیش انتخاب شده** (مثلاً موقعیت‌های موجود در سازمان) برای رتبه‌بندی سایر موقعیت‌ها بر اساس هر عامل استفاده می‌کند. در ادامه، تفاوت‌های کلیدی این دو روش آمده است:

ویژگی	روش مقایسه عاملی	روش ضریب امتیاز
فرآیند ارزیابی	مشاغل بر اساس مشاغل معیار از پیش انتخاب شده برای هر عامل رتبه‌بندی می‌شوند. هیچ امتیاز از پیش تعیین شده‌ای وجود ندارد. می‌شود.	هر شغل به عوامل مشخص تقسیم شده و به هر عامل امتیاز از پیش تعیین شده اختصاص داده می‌شود.
تعریف عامل	عوامل برای مقایسه بین مشاغل استفاده می‌شوند.	عوامل به سطوح مختلف تقسیم شده و امتیاز مشخص به هر سطح اختصاص می‌یابد.
وزن دهی عوامل	عوامل به صورت صریح وزن‌دهی نمی‌شوند، اما اهمیت آن‌ها هنگام رتبه‌بندی مشاغل نسبت به معیارها در نظر گرفته می‌شود.	هر عامل بر اساس اهمیت آن برای شغل، دارای امتیاز است.
ارزیابی شغل	مشاغل برای هر عامل در مقایسه با یکدیگر رتبه‌بندی می‌شوند.	مشاغل بر اساس میزان تطابق با هر عامل، امتیاز دریافت می‌کنند.
پیچیدگی	ساده‌تر برای راه‌اندازی است، اما نیاز به شناسایی و نگهداری مجموعه‌ای از مشاغل معیار دارد.	اختصاص امتیاز به عوامل باعث پیچیدگی بیشتر در راه‌اندازی می‌شود.
تأثیر بر حقوق و دستمزد	محدوده حقوق بر اساس داده‌های بازار برای مشاغل معیار تعیین می‌شود.	امتیازات برای تعیین محدوده حقوق و دستمزد استفاده می‌شوند.

نکاتی که باید مد نظر داشته باشید

- برای توضیح روش ضریب امتیاز به کارکنان، به خصوص در زمان مذاکرات یا بحث‌های حقوق، **برنامه ارتباطی** داشته باشید.
 - از چند کانال مختلف مانند پلتفرم‌های دیجیتال، جلسات آموزشی و خبرنامه‌های داخلی استفاده کنید.
- شفاف بودن در مورد رتبه شغل و محدوده حقوق مرتبط با آن به ایجاد اعتماد و درک درست از نحوه تعیین حقوق در سازمان کمک می‌کند

روش طبقه‌بندی مشاغل

طبقه‌بندی مشاغل پایه و اساس بسیاری از سیاست‌های منابع انسانی و تصمیم‌گیری‌های پرسنلی است. در این مقاله، یک راهنمای عملی و کاربردی برای طبقه‌بندی مشاغل ارائه می‌کنیم. به طور ویژه، توضیح خواهیم داد که طبقه‌بندی مشاغل چیست، یک سیستم استاندارد برای طبقه‌بندی مشاغل معرفی می‌کنیم و چند نمونه عملی از طبقه‌بندی مشاغل را ارائه خواهیم داد.

طبقه‌بندی مشاغل چیست؟

تعریف

طبقه‌بندی مشاغل فرآیندی سیستماتیک برای تعیین رتبه نسبی مشاغل مختلف در یک سازمان است. اهمیت این موضوع از آنجا ناشی می‌شود که جایگاه سلسله‌مراتبی یک شغل، اساس بسیاری از تصمیمات منابع انسانی است. یک طبقه‌بندی شغلی مناسب منجر به جبران خدمات منصفانه، عادلانه و مستمر می‌شود و تضمین می‌کند که مشاغل ارشد نیازمند عملکرد و توانایی‌های بالاتری هستند. همچنین، این سیستم برنامه‌ریزی جانشینی برای نقش‌های کلیدی و ارشد را امکان‌پذیر می‌کند.

یک مثال روشن از طبقه‌بندی مشاغل، ارتش است:

- **سرباز وظیفه:** مسئولیت‌های محدود، بدون بودجه اختیاری، و تمرکز بر اجرای دستورات.
- **سرجوخه:** مسئولیت‌های بیشتر و نیاز به تصمیم‌گیری در سطح تاکتیکی.
- **ژنرال:** مسئولیت‌های گسترده و پیچیده، نیازمند تفکر تاکتیکی و استراتژیک، و حقوق بالاتر به دلیل نقش حیاتی خود.

این مثال نشان می‌دهد که چگونه سطوح مختلف شغلی با مسئولیت‌ها، مهارت‌ها و جبران خدمات مرتبط هستند و چرا طبقه‌بندی مشاغل برای سازمان‌ها حیاتی است.



طبقه‌بندی مشاغل معمولاً در شرکت‌های بزرگ، مؤسسات دولتی و خدمات عمومی مانند دانشگاه‌ها به کار می‌رود. همچنین، این روش در سازمان‌هایی با مسیرهای شغلی بسیار ساختاریافته، مانند شرکت‌های حسابداری یا حقوقی، کاربرد دارد. به طور کلی، زمانی که یک سازمان به اندازه مشخصی بزرگ شود، داشتن ساختار طبقه‌بندی مشاغل ضروری خواهد بود.

طبقه‌بندی مشاغل در واقع یک روش خاص ارزیابی شغل است. این رویکرد سیستماتیک با هدف ارزش‌گذاری موقعیت‌های شغلی انجام می‌شود. همان‌طور که در جدول زیر مشاهده می‌کنید، طبقه‌بندی مشاغل یک روش کیفی برای تعیین ارزش شغل است. بر اساس این رتبه‌بندی، یک سیستم رتبه‌بندی به هر شغل متصل می‌شود که اغلب با محدوده حقوقی مرتبط است.

مرور روش‌های ارزیابی شغل

روش‌های مختلفی برای ارزیابی شغل وجود دارد و همه آن‌ها بر مقایسه ارزش مشاغل مبتنی هستند؛ این مقایسه‌ها می‌توانند بر اساس داده‌های کیفی یا کمی انجام شوند. در روش‌های **کیفی**، مقایسه‌ها بر پایه قضاوت و بررسی ذهنی ویژگی‌های هر موقعیت انجام می‌شود. در روش‌های **کمی**، برای ارزش‌های عددی تعیین می‌شود و مقایسه‌ها به صورت امتیاز و اعداد نمایش داده می‌شوند.

چهار روش رایج ارزیابی شغل در این دو دسته به صورت زیر قرار می‌گیرند:

کمی	کیفی	
روش مقایسه عاملی	روش رتبه‌بندی / مقایسه جفتی	مقایسه شغل با شغل
روش امتیازی	طبقه‌بندی شغل	مقایسه شغل با رتبه از پیش تعیین شده

پوشش دادن صرف طبقه‌بندی مشاغل بدون اشاره به سایر روش‌های تحلیل شغل دشوار است، زیرا این روش‌ها اغلب به طور متقابل و جایگزین یکدیگر به کار می‌روند.

سیستم طبقه‌بندی مشاغل

از آنجایی که طبقه‌بندی با هدف ایجاد یک مقایسه کاملاً تعریف شده انجام می‌شود، معمولاً با ساختاری شامل وظایف، خانواده‌ها و مشاغل کار می‌کند.

مثال	توضیح	مفهوم
امور مالی	گروهی از مشاغل با کار مشابه که نیاز به آموزش، مهارت، دانش و تخصص مشابه دارند. تعریف بر اساس وظیفه است نه ساختار سازمانی. پیشرفت شغلی اغلب در خانواده شغلی مشاهده می‌شود.	خانواده‌های شغلی
حسابداری	حوزه شغلی خاص در یک خانواده. دسته‌ای از کار که می‌تواند بر اساس ویژگی‌ها یا مهارت‌های مشابه گروه‌بندی شود.	وظیفه شغلی
حسابدار جوان، حسابدار ارشد	وظایف و مسئولیت‌ها همان‌طور که در شرح شغل تعریف شده‌اند.	مجموعه وظایف
کامران و هومن هر دو حسابدار جوان هستند، اما ممکن است وظایف دقیق آن‌ها کمی متفاوت باشد	نقشی که یک کارمند در انجام کار خود ایفا می‌کند. یک شغل می‌تواند چندین نقش داشته باشد.	نقش

لازم به ذکر است که در طبقه‌بندی مشاغل، **شغل ارزیابی می‌شود، نه فرد**. یک شغل می‌تواند همزمان توسط چند نفر انجام شود که هر کدام تفاوت‌های ظریفی در نقش‌های خود دارند. هر شغل بخشی از یک خانواده شغلی است و هر خانواده شغلی بخشی از یک عملکرد سازمانی. به این ترتیب، طبقه‌بندی مشاغل حس شهودی ایجاد می‌کند و امکان دسته‌بندی سریع مشاغل موجود و مشاغل جدید بالقوه را فراهم می‌آورد. همان‌طور که پیش‌تر اشاره شد، این طبقه‌بندی ستون فقرات بسیاری از سیاست‌های منابع انسانی را نیز تشکیل می‌دهد.

نمونه‌های طبقه‌بندی مشاغل

راه‌های متعددی برای ایجاد عملکردهای شغلی و خانواده‌های شغلی مختلف وجود دارد. با این حال، روش‌های استاندارد برای مدیریت آن‌ها وجود دارد. در مورد خانواده‌های شغلی، خانواده‌های رایج شامل عملیات، بازاریابی، فروش، منابع انسانی، امور مالی، تحقیق و توسعه، پشتیبانی مشتری، خدمات مشترک و غیره هستند. بسته به فعالیت‌های هر خانواده، عملکردهای شغلی تعریف می‌شوند. در مورد سلسله مراتب شغلی خاص، بسیاری از سازمان‌ها از ساختاری مشابه جدول زیر استفاده می‌کنند:

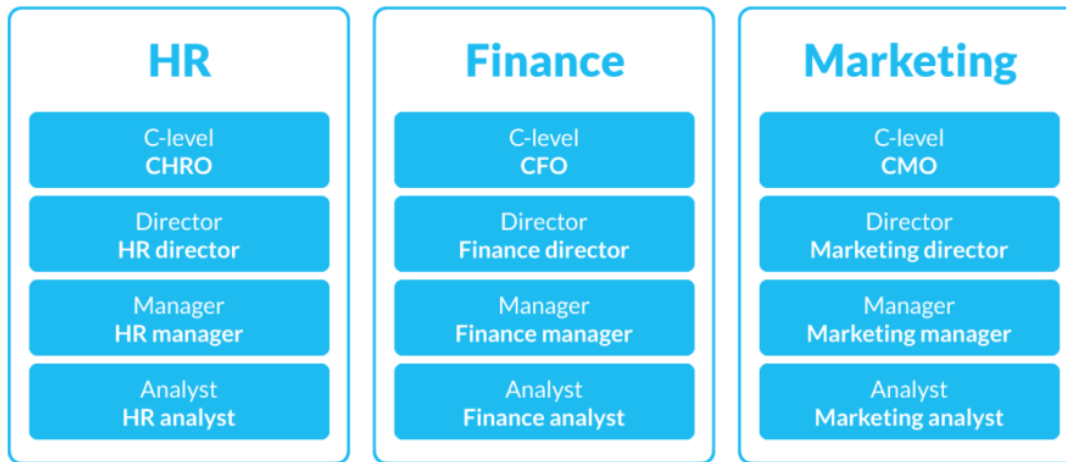
عنوان شغلی مثال	سلسله مراتب	مرحله شغلی
Chief Executive Officer	مدیرعامل، مدیر اجرایی	۱
Chief Operating Officer	سایر مدیران ارشد (C-level)	۲
President Manufacturing	رئیس	۳



عنوان شغلی مثال	سلسله مراتب	مرحله شغلی
Vice President HR	معاون (VP)	۴
Director Consulting Services	مدیر	۵
Sales Manager	سرپرست	۶
Technical Support Team Leader	رهبر تیم	۷
Customer Success Specialist	اپراتور، همکار، نماینده	۸

علاوه بر این رتبه بندی، موقعیت های ارشد و جوان تر متنوعی نیز وجود دارند. به عنوان مثال، یک مدیر جوان نسبت به یک مدیر ارشد رتبه متفاوتی دارد، همان طور که یک معاون ارشد (Senior VP) نسبت به یک معاون عادی (VP) رتبه بالاتری دارد.

هر عملکرد شغلی شامل همان خانواده های شغلی است، همان طور که در تصویر زیر نشان داده شده است. این تصویر تمام مشاغل را شامل نمی شود، زیرا بیشتر سازمان ها به شکل یک هرم هستند: تعداد کمتری شغل در رأس هرم و تعداد بیشتری شغل در پایه هرم قرار دارد.



ما پیش تر اشاره کردیم که یکی از اهداف طبقه بندی، ایجاد یک ساختار پرداخت عادلانه است. روش طبقه بندی شغلی مبنای این امر را فراهم می کند. با این حال، این به این معنا نیست که یک تحلیلگر منابع انسانی همان حقوقی را دریافت کند که یک تحلیلگر مالی دریافت می کند. میزان حقوق تحت تأثیر عوامل دیگری مانند عرضه و تقاضای بازار کار، مسئولیت های مربوطه و سایر عوامل نیز قرار دارد.

روش طبقه بندی شغل

اکنون که اصول اولیه را می دانید، روش واقعی طبقه بندی شغل ساده است.

طبقه‌بندی شامل بررسی ویژگی‌های یک شغل و جایگذاری آن در دسته‌بندی‌های موجود است که پیش‌تر درباره آن‌ها صحبت شد. ورودی معمولاً شرح شغل است که ممکن است از قبل موجود باشد. بر اساس این شرح شغل، می‌توانید:

۱. خانواده شغلی را تعیین کنید
۲. وظیفه شغل را مشخص کنید
۳. خود شغل را شناسایی کنید

پس از این مراحل، شغل طبقه‌بندی شده و در یک ساختار سلسله مراتبی قرار می‌گیرد، همان‌طور که پیش‌تر نشان داده شد. در طبقه‌بندی شغل، هر شغل بر اساس شرح شغل دارای یک درجه پرداخت مشخص است. این ساختار، پرداخت‌ها را نسبتاً ساده و قابل توضیح می‌کند. به طور فنی، دستمزد مشاغل اغلب بر اساس رتبه‌بندی امتیازی تعیین می‌شود، که در آن شغل‌ها بر اساس:

۱. دانش فنی مورد نیاز
۲. توانایی حل مسئله
۳. میزان پاسخگویی

ارزیابی می‌شوند. این روش همچنین به عنوان **روش امتیازی** شناخته می‌شود که یکی از روش‌های دیگر ارزیابی شغل است.

انتقاد از طبقه‌بندی مشاغل

سیستم طبقه‌بندی مشاغل با انتقادات رایجی مواجه است:

- **فعالیت‌هایی که بالاتر از طبقه شغلی قرار دارند:** بسیاری از نقش‌ها مسئولیت‌هایی دارند که از "طبقه" شغلی آن‌ها بالاتر است. به عنوان مثال، کارمندی که به مرور زمان مسئولیت‌های رهبری تیم را بدون تغییر عنوان شغلی بر عهده گرفته است، در سیستم طبقه‌بندی دقیق نمی‌تواند بدون ارتقاء رسمی، جبران این مسئولیت اضافی را دریافت کند.
- **محدود کردن پیشرفت سریع:** طبقه‌بندی مشاغل می‌تواند مانع رشد سریع استعدادها شود. به عنوان مثال، مدیری که بهترین مدیر پروژه شرکت است، ممکن است به دلیل قوانین طبقه‌بندی، نتواند به موقعیت مدیریتی کامل ارتقا یابد، حتی اگر توانایی لازم را داشته باشد.
- **استانداردهای قدیمی:** بسیاری از استانداردها هنوز از دهه ۹۰ باقی مانده‌اند و به‌روزرسانی نشده‌اند. فرآیند ارزیابی شغل پرهزینه است و ممکن است سال‌ها طول بکشد، بنابراین تغییر مسئولیت‌ها در محتوا به سیستم وارد نمی‌شود. برای مثال، در روسیه، بسیاری از شرکت‌ها پس از فروپاشی اتحاد جماهیر شوروی، همچنان از سیستم طبقه‌بندی کمونیستی استفاده می‌کردند.
- **عدم توانایی در جذب استعدادهای برتر:** سازمان‌هایی که سیستم‌های طبقه‌بندی گسترده دارند، ممکن است در جذب متخصصان نادر و حیاتی، مانند کارشناسان امنیت سایبری یا

دانشمندان داده، ناکام بمانند، زیرا حقوق مشاغل سطح پایین تحت سیستم طبقه‌بندی از پیش تعیین شده است.

• **چانه‌زنی جمعی:** از دیدگاه اتحادیه‌ها، طبقه‌بندی شغلی صرفاً نشان‌دهنده وظایفی است که کارمند انجام می‌دهد و حقوق مربوط به آن. این ممکن است منجر به سیستمی شود که پرداخت‌ها متوسط و پاداش‌ها محدود باشد، حتی برای استعدادهای برتر، و هدف اصلی کارفرما از طبقه‌بندی را تضعیف کند.

با وجود این محدودیت‌ها، طبقه‌بندی مشاغل چارچوب استاندارد و مسیر شغلی نسبتاً ساده‌ای برای اکثر کارکنان فراهم می‌کند و مانع از مذاکره حقوقی خارج از ارزش واقعی نقش در سازمان می‌شود. بنابراین، در بسیاری از موارد، طبقه‌بندی مشاغل کم‌ضررترین راه برای ساختاردهی حقوق و دستمزد است.

سوالات متداول

طبقه‌بندی مشاغل چیست؟

طبقه‌بندی مشاغل فرآیندی است برای تعیین رتبه نسبی مشاغل مختلف در یک سازمان. اهمیت آن در این است که جایگاه سلسله‌مراتبی یک شغل، زیربنای بسیاری از تصمیمات منابع انسانی و ساختار حقوق و دستمزد است.

نمونه‌ای از طبقه‌بندی مشاغل چیست؟

یک نمونه کلاسیک طبقه‌بندی مشاغل، ارتش است که دارای رتبه‌هایی مانند سرباز، سرجوخه و سرتیپ است.

معایب سیستم طبقه‌بندی مشاغل چیست؟

معایب این سیستم شامل موارد زیر است:

- بسیاری از استانداردها قدیمی هستند و ممکن است به‌روز نباشند.
- می‌تواند جذب استعدادهای خاص و نادر را برای سازمان دشوار یا غیرممکن کند.
- ممکن است مانع پیشرفت سریع و انعطاف‌پذیری کارکنان شود.

خانواده شغلی

خانواده شغلی چیست؟

خانواده شغلی گروه‌بندی یا طبقه‌بندی موقعیت‌های شغلی مرتبط در یک سازمان است که ویژگی‌ها، مهارت‌ها، مسئولیت‌ها و مسیرهای شغلی مشابهی دارند. این دسته‌بندی به سازمان‌ها کمک می‌کند تا نقش‌ها را به صورت سیستماتیک مدیریت کنند، ساختارهای جبران خدمات را طراحی کنند و برنامه‌ریزی توسعه و پیشرفت شغلی را تسهیل نمایند.

چگونه مشاغل در خانواده‌های شغلی گروه‌بندی می‌شوند؟

مشاغل معمولاً بر اساس شباهت در وظایف، مهارت‌های مورد نیاز و ماهیت کار انجام‌شده در یک خانواده شغلی گروه‌بندی می‌شوند.

به عنوان مثال، در یک شرکت بزرگ، بخش فناوری اطلاعات ممکن است شامل نقش‌هایی مانند

توسعه دهنده نرم افزار، مدیر سیستم و مهندس شبکه باشد، زیرا همه این موقعیت‌ها نیاز به تخصص فنی دارند و در یک زمینه مرتبط فعالیت می‌کنند.

نمونه‌هایی از خانواده‌های شغلی رایج:

- **منابع انسانی:** شامل وظایف متنوع در طول چرخه عمر کارمند.
- **مدیریت اجرایی:** بالاترین سطح سازمان که تصمیمات کلان را اتخاذ و سایر بخش‌ها را مدیریت می‌کند.
- **عملیات تأسیسات:** مدیریت و نگهداری ساختمان‌ها و سایر تأسیسات سازمان.
- **بازاریابی:** شامل تبلیغات، فروش، مدیریت محصول/خدمات و مدیریت اطلاعات بازاریابی.
- **فناوری اطلاعات:** مدیریت رایانه‌ها، شبکه‌ها و سایر نیازهای فنی سازمان.
- **حقوقی:** پوشش نیازهای حقوقی و قانونی سازمان.

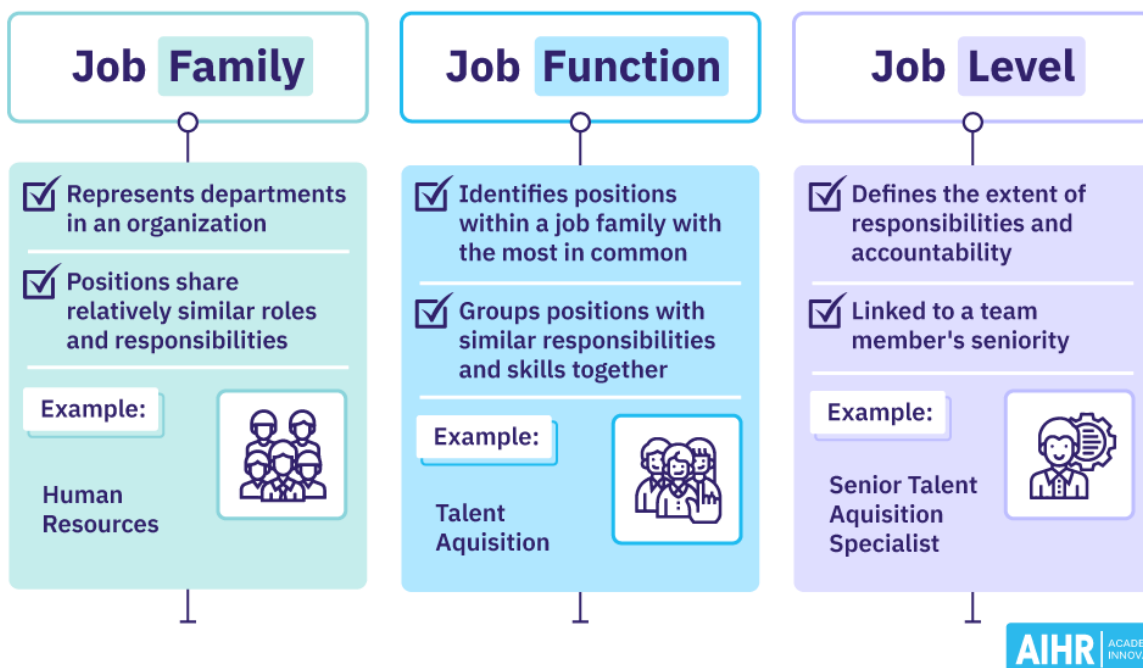
خانواده شغلی در مقابل وظایف شغلی در مقابل سطح شغلی

یک خانواده شغلی تنها یکی از عناصر چارچوب بزرگ‌تر شغلی است و عملکردهای شغلی و سطوح شغلی نیز نقش‌های کلیدی در تعیین این دارند که کدام موقعیت‌ها در سازمان مشابه یکدیگر هستند و باید با هم گروه‌بندی شوند.

ویژگی‌های کلیدی هر سطح:

۱. **خانواده شغلی**
خانواده‌های شغلی پایه‌ای‌ترین سطح از یک چارچوب شغلی پیچیده‌تر هستند. شرکت‌ها معمولاً فرآیند سازماندهی خود را با گروه‌بندی موقعیت‌هایی با ماهیت مشابه در خانواده‌ها آغاز می‌کنند که اغلب نقش دپارتمان‌ها یا واحدهای سازمانی را نشان می‌دهند.
در این سطح، موقعیت‌ها به طور کلی نقش‌ها و مسئولیت‌های نسبتاً مشابهی دارند، اما ممکن است جزئیات عملکردهای شغلی آن‌ها با هم متفاوت باشد.

Job Family vs. Job Function vs. Job Level



۲. وظیفه شغلی

وظیفه شغلی، به موقعیت‌های مشابه در یک خانواده شغلی اشاره دارد که بر اساس مهارت‌ها و مسئولیت‌های مشترک گروه‌بندی شده‌اند. به عنوان مثال، در خانواده شغلی منابع انسانی، وظایف شغلی می‌تواند شامل جذب استعداد، حقوق و مزایا، و روابط کارکنان باشد. وظایف شغلی معمولاً در شرح وظایف مشخص می‌شوند و فعالیت‌های کلیدی یک کارمند در یک نقش خاص را تعریف می‌کنند. هدف اصلی آن‌ها ارائه درک روشنی از وظایف مرتبط با هر موقعیت است.

۳. سطح شغلی

سطوح شغلی بر اساس نوع مسئولیت‌های محوله به اعضای تیم و میزان پاسخگویی آن‌ها نسبت به این مسئولیت‌ها تعیین می‌شوند. سطح شغلی یک فرد معمولاً با سابقه کاری او در حوزه شغلی و شرکت، و همچنین میزان تحصیلات مورد نیاز برای کسب آن موقعیت مرتبط است. با این حال، مهارت‌های خاص، شایستگی کلی و توانایی در انجام موفقیت‌آمیز مسئولیت‌های پیچیده‌تر که با نقش سطح بالاتر همراه است، از مهم‌ترین عوامل تعیین‌کننده سطوح شغلی هستند.

چگونه خانواده‌های شغلی می‌توانند به منابع انسانی کمک کنند؟

- **حقوق و دستمزد:** سازمان‌ها از خانواده‌های شغلی برای ایجاد ساختارهای حقوق و دستمزد منصفانه و سازگار استفاده می‌کنند. مشاغل مشابه در یک خانواده شغلی می‌توانند مقیاس‌های حقوقی مشابهی داشته باشند، که تضمین‌کننده عدالت در پرداخت است.
- **توسعه شغلی:** کارکنان در یک خانواده شغلی می‌توانند مسیر پیشرفت شغلی روشنی ببینند و تعیین اهداف و برنامه‌ریزی برای پیشرفت در حوزه خود آسان‌تر شود.
- **استخدام:** منابع انسانی می‌تواند با مراجعه به خانواده‌های شغلی، مهارت‌ها و صلاحیت‌های مورد نیاز برای یک نقش خاص را شناسایی کند. این کار به ایجاد آگهی‌های شغلی هدفمند و مرتبط کمک می‌کند.
- **آموزش و توسعه:** خانواده‌های شغلی به سازمان‌ها امکان می‌دهند نیازهای آموزشی مشترک در میان کارمندان با نقش‌های مشابه را شناسایی کنند و برنامه‌های آموزشی متناسب با خانواده‌های شغلی طراحی کنند.
- **برنامه‌ریزی جانشینی:** دانستن خانواده‌های شغلی در سازمان به شناسایی جانشینان بالقوه برای نقش‌های کلیدی کمک می‌کند و منابع انسانی می‌تواند افرادی با مهارت‌ها و تجربه مناسب برای سمت‌های رهبری شناسایی کند.

وظیفه شغلی

یک وظیفه شغلی چیست؟

یک وظیفه شغلی، مجموعه وظایف و مسئولیت‌های اصلی یک موقعیت شغلی را مشخص می‌کند و یک مرور دقیق از فعالیت‌های اصلی یک کارمند ارائه می‌دهد. به عنوان مثال، وظایف شغلی یک متخصص بازاریابی معمولاً شامل انجام تحقیقات بازار، توسعه کمپین‌های بازاریابی و تجزیه و تحلیل عملکرد کمپین‌ها است.

وظایف شغلی معمولاً در **شرح وظایف** مشخص می‌شوند و فعالیت‌های کلیدی یک فرد در یک نقش خاص را تعریف می‌کنند. هدف اصلی آن‌ها ارائه درکی روشن از مسئولیت‌ها و وظایف مرتبط با یک موقعیت شغلی است.

در چارچوب **طبقه‌بندی شغل و گروه‌بندی خانواده شغلی** در یک سازمان، «وظایف شغلی» به موقعیت‌های مشابه در یک خانواده بر اساس مهارت‌ها و مسئولیت‌های مشترک اشاره دارد. برای مثال، در خانواده شغلی امور مالی، وظایف شغلی می‌تواند شامل تجزیه و تحلیل مالی، حسابداری و مدیریت ریسک باشد.

چرا وظایف شغلی مهم هستند؟

- **وضوح نقش‌ها و مسئولیت‌ها:** وظایف شغلی چارچوب روشنی برای نقش‌ها و مسئولیت‌ها در سازمان فراهم می‌کنند و به کارمندان کمک می‌کنند تا وظایف کلیدی خود را درک کنند.
- **پشتیبانی از فرآیندهای منابع انسانی:** وظایف شغلی به استخدام، جبران خدمات، مدیریت عملکرد و سایر فرآیندهای منابع انسانی کمک می‌کنند.
- **رعایت قوانین کار:** وظایف شغلی به تضمین رعایت قوانین کار، جلوگیری از تبعیض و تعیین تسهیلات منطقی برای کارمندان دارای معلولیت کمک می‌کنند.

وظیفه شغلی در مقایسه با عنوان شغلی

هر دو مفهوم **وظیفه شغلی** (تمرکز بر نقش فرد) و **عنوان شغلی** با یکدیگر مرتبط هستند، زیرا هر دو نقش یک کارمند را در سازمان تعریف می‌کنند. با این حال، تفاوت‌هایی بین این دو وجود دارد:

۱. وظیفه شغلی

- مشخص می‌کند که یک موقعیت شغلی در یک خانواده شغلی چه وظایف و مسئولیت‌هایی دارد.
 - عنوان شغلی را با توضیحات دقیق‌تری از نقش کارمند تعریف می‌کند.
 - موقعیت‌های مشابه با مهارت‌ها و تخصص‌های مشابه را گروه‌بندی می‌کند.
- مثال:** در بخش فناوری اطلاعات (خانواده شغلی)، **توسعه‌دهنده نرم‌افزار** (عنوان شغلی) مسئول طراحی، برنامه‌نویسی و تست نرم‌افزارها است (وظایف شغلی).

۲. عنوان شغلی

- به نام یک نقش یا موقعیت خاص در سازمان اشاره دارد.
 - نوع کار انجام شده را نشان می‌دهد، اما شرح دقیقی از وظایف ارائه نمی‌کند.
- مثال: دستیار حقوقی (عنوان شغلی)

مثال‌هایی از وظایف شغلی

وظایف شغلی به عنوان مسئولیت‌های اصلی

عنوان شغلی: مدیر بازاریابی

وظایف شغلی:

- انجام تحقیقات بازار و شناسایی مخاطبان کلیدی
- ایجاد استراتژی‌های بازاریابی متناسب
- توسعه و اجرای کمپین‌های بازاریابی
- نظارت بر عملکرد کمپین‌های بازاریابی

خانواده شغلی: توسعه‌دهنده نرم‌افزار

وظایف شغلی:

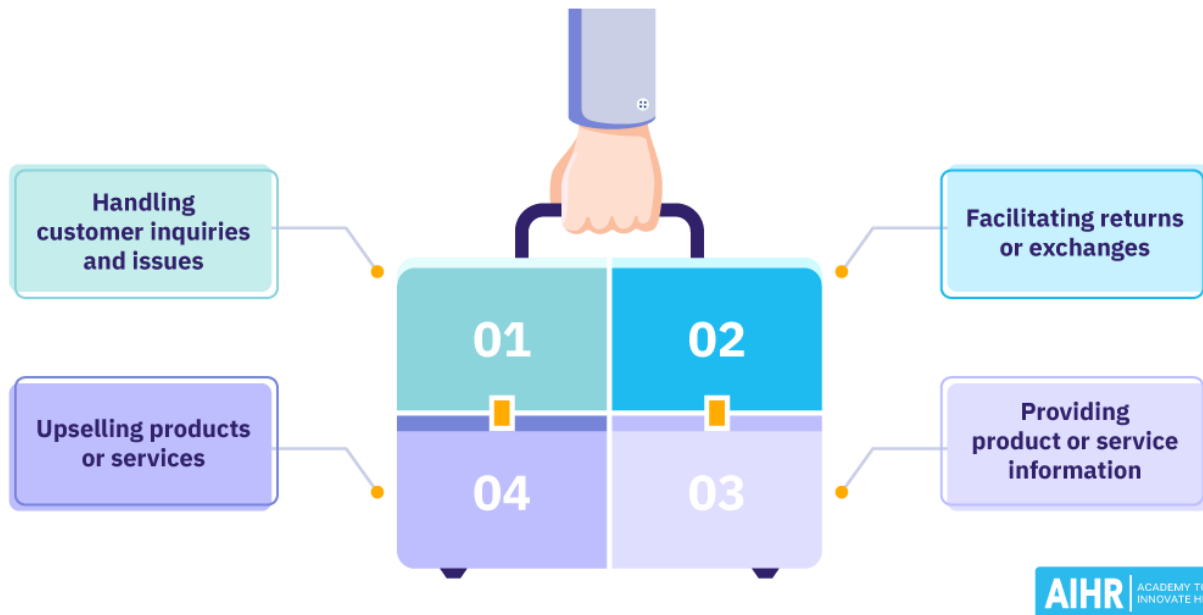
- طراحی، توسعه و تست راهکارهای نرم‌افزاری
- تحلیل ریسک‌های سیستم و پایش عملکرد سیستم
- ایجاد مشخصات فنی و اطمینان از مستندسازی
- ارزیابی فناوری‌های جدید قبل از پیاده‌سازی

خانواده شغلی: متخصص مالی

وظایف شغلی:

- مدیریت سوابق مالی سازمان
- مستندسازی تراکنش‌های مالی
- تهیه صورت‌های مالی برای گزارش‌دهی کلیدی
- اطمینان از رعایت الزامات قانونی فدرال، ایالتی و محلی توسط سازمان

Job Functions Example: Customer Service Representative



وظایف شغلی در چارچوب گروه‌بندی خانواده شغلی

در عمل، وظایف شغلی در ارتباط با طبقه‌بندی مشاغل می‌تواند به شکل زیر تعریف شود:

خانواده شغلی: منابع انسانی

وظایف شغلی:

- جذب و استخدام

- آموزش و توسعه
- روابط کارکنان

خانواده شغلی: خدمات بهداشتی و درمانی

وظایف شغلی:

- خدمات بالینی
- مدیریت اطلاعات سلامت
- مدیریت و اداره خدمات بهداشتی

چگونه وظایف شغلی می‌توانند به بخش منابع انسانی کمک کنند؟

وظایف شغلی، هم مرتبط با نقش‌های فردی و هم با طبقه‌بندی مشاغل، تأثیر مثبتی بر اصول و فعالیت‌های اساسی منابع انسانی دارند:

۱. جذب و استخدام:

وظایف شغلی بخش مهمی از شرح شغل هستند و به فرآیند غربالگری کارآمد کمک می‌کنند. بیان واضح وظایف اصلی و مسئولیت‌های یک موقعیت، افراد واجد شرایط با مهارت‌ها و تجربه لازم را جذب می‌کند.

۲. جبران خدمات و مزایا:

وظایف شغلی به خوبی تعریف شده به بخش منابع انسانی اجازه می‌دهد ساختارهای جبران خدمات متناسب با هر نقش را ایجاد کند و با در نظر گرفتن وظایف اصلی، مهارت‌ها و تخصص، حقوق و دستمزد کارکنان را تعیین نماید.

۳. برنامه‌ریزی و بهینه‌سازی نیروی کار:

با درک وظایف هر نقش، می‌توان کمبود یا مازاد مهارت‌ها را شناسایی کرد. این موضوع به منابع انسانی امکان می‌دهد تصمیمات آگاهانه‌ای درباره استخدام، تعدیل نیرو، جابه‌جایی و توسعه نیروی کار اتخاذ کند.

۴. توسعه حرفه‌ای:

نمای کلی از فعالیت‌ها، مسئولیت‌ها و مهارت‌های مورد نیاز برای هر نقش، به منابع انسانی کمک می‌کند فرصت‌های توسعه حرفه‌ای و پیشرفت شغلی کارکنان را شناسایی کند.

۵. مدیریت عملکرد:

وظایف شغلی اغلب پایه‌ای برای تعیین انتظارات عملکردی روشن هستند. هم‌راستا کردن اهداف عملکردی کارکنان با وظایف و مسئولیت‌های مشخص، امکان ارزیابی و بازبینی عملکرد مؤثر را فراهم می‌کند.

سوالات متداول (FAQ)

وظایف شغلی پایه چیست؟

وظایف شغلی پایه شامل وظایف و مسئولیت‌های اصلی و روزمره یک موقعیت شغلی مشخص است. این وظایف به طور منظم انجام می‌شوند و فعالیت‌های اصلی یک کارمند را تشکیل می‌دهند. به عنوان مثال،



وظایف شغلی پایه یک نماینده خدمات مشتری شامل پاسخ به سوالات و مشکلات مشتریان، مدیریت بازگشت یا تعویض کالاها و ارائه اطلاعات درباره محصولات یا خدمات است. با این حال، ممکن است وظایف گسترده‌تری مانند فروش تکمیلی محصولات یا خدمات نیز بر عهده داشته باشد.

آیا وظیفه شغلی همان شرح شغل است؟

وظایف شغلی و شرح شغل به هم مرتبط هستند، اما یکسان نیستند. شرح شغل یک سند کتبی است که کل دامنه یک موقعیت شغلی را شامل می‌شود، از جمله وظایف شغلی، مهارت‌ها، تجربه و صلاحیت‌های مورد نیاز. وظیفه شغلی معمولاً بخشی از شرح شغل است و وظایف و مسئولیت‌های مشخصی را که نقش شغلی نیاز دارد، تشریح می‌کند.



SABA
MANAGEMENT
CONSULTING

حقوق و مزایا

حقوق و مزایا (که با عنوان *Compensation & Benefits* یا *Comp & Ben* نیز شناخته می‌شود) به مجموعه پاداش‌ها، پرداخت‌ها و تسهیلاتی گفته می‌شود که یک سازمان در مقابل کار، تلاش و ارزش‌آفرینی کارکنان خود ارائه می‌کند. یک نظام حقوق و مزایای جذاب و منسجم، نقشی اساسی در جذب، نگهداشت و انگیزش نیروی انسانی توانمند دارد و به طور مستقیم بر رضایت شغلی، عملکرد و تعهد کارکنان تأثیر می‌گذارد.

از این رو، مدیریت حقوق و مزایا یکی از حوزه‌های حیاتی در مدیریت منابع انسانی محسوب می‌شود و طراحی صحیح آن می‌تواند به ارتقای بهره‌وری و بهبود تجربه کاری کارکنان منجر شود.

در این راهنما، موارد و نکات اصلی مرتبط با حوزه حقوق و مزایا به طور کامل ارائه شده است.

جبران خدمت و مزایا چیست؟

جبران خدمت و مزایا به مجموعه پاداش‌های مالی و غیرمالی گفته می‌شود که یک کارمند در ازای انجام وظایف خود از کارفرما دریافت می‌کند. این دو در کنار هم «بسته جبران خدمت» را تشکیل می‌دهند که معمولاً شامل حقوق و دستمزد، پاداش‌ها، بیمه‌ها، مزایای بازنشستگی و سایر تسهیلاتی است که با هدف جذب، انگیزش و نگهداشت کارکنان ارائه می‌شوند.

«بسته جبران خدمت کلی» یکی از مهم‌ترین عواملی است که افراد هنگام انتخاب یا پذیرش یک شغل جدید در نظر می‌گیرند. از سوی دیگر، جبران خدمت، مزایا و هزینه‌های مرتبط با آنها می‌توانند تا حدود ۷۰ درصد هزینه‌های کل یک سازمان را شامل شوند؛ موضوعی که اهمیت طراحی یک نظام حقوق و مزایای کارآمد و منصفانه را روشن‌تر می‌سازد.

اگرچه حقوق پایه نقش مهمی دارد، اما ممکن است دو موقعیت شغلی با حقوق مشابه، از نظر مجموع مزایا و مشوق‌ها تفاوت چشمگیری داشته باشند؛ تفاوتی که می‌تواند یکی از آنها را از نظر مالی به گزینه‌ای بسیار جذاب‌تر تبدیل کند. به همین دلیل، طراحی و ارائه یک بسته جبران خدمت مناسب نقش تعیین‌کننده‌ای در جذب و حفظ نیروی انسانی شایسته دارد.

برای مثال، مزایایی مانند پاداش عملکرد، اختیار خرید سهام، طرح‌های بازنشستگی، مرخصی باحقوق، ناهار سازمانی یا حمایت‌های رفاهی دیگر، برای افراد مختلف جذابیت‌های متفاوتی دارند و همگی بخشی از بسته جبران خدمت محسوب می‌شوند.

در کشورهای مختلف، تمرکز مزایا نیز متفاوت است.

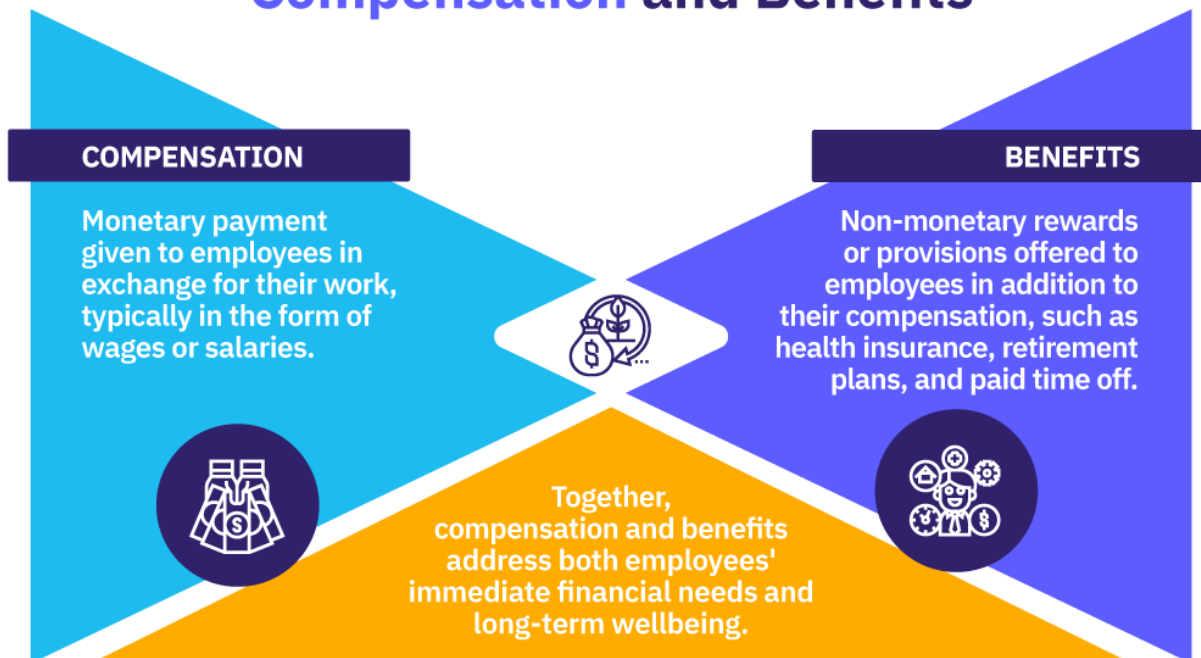


- **در ایالات متحده** بیمه درمانی عنصر اصلی مزایا به شمار می‌آید و نوع پوشش درمانی افراد اغلب به کارفرمای آنها وابسته است؛ حتی تا حد تعیین پزشک یا داروهای تحت پوشش.
- **در اغلب کشورهای اروپایی** تمرکز بر مزایای اجتماعی گسترده‌تر قرار دارد؛ مانند مرخصی والدین، نظام بازنشستگی قوی و پرداخت‌های پایان خدمت. در برخی کشورها مانند فرانسه و فنلاند، ارائه کوپن‌های غذایی جهت پرداخت بخشی از هزینه ناهار کارمندان نیز امری رایج است.



SABA
MANAGEMENT
CONSULTING

Compensation and Benefits



تفاوت بین جبران خدمت و مزایا چیست؟

تفاوت اصلی میان **جبران خدمت** و **مزایا** در نوع پاداشی است که به کارکنان ارائه می‌شود. **جبران خدمت** ماهیت مالی دارد، در حالی که **مزایا** عمدتاً غیرمالی هستند؛ هرچند ممکن است ارزش اقتصادی داشته باشند.

جبران خدمت شامل مبالغی است که یک کارمند در ازای انجام کار خود دریافت می‌کند؛ از جمله حقوق، دستمزد، پاداش، فوق‌العاده‌ها و کمیسیون. این پرداخت‌ها معمولاً مشمول مالیات هستند. واحد منابع انسانی از نظام جبران خدمت به‌عنوان ابزاری مؤثر برای **جذب استعدادها** می‌توانند و **افزایش نرخ ماندگاری کارکنان** استفاده می‌کند.

در مقابل، **مزایا** شامل امتیازات و تسهیلاتی هستند که سازمان علاوه بر حقوق و دستمزد در اختیار کارکنان قرار می‌دهد. این مزایا به‌طور مستقیم به صورت وجه نقد پرداخت نمی‌شوند، اما می‌توانند ارزش مالی یا رفاهی قابل توجهی برای کارکنان ایجاد کنند. نمونه‌هایی از مزایا عبارتند از:

- بیمه درمانی
- اختیار خرید سهام
- عضویت در باشگاه ورزشی

- ساعت کاری انعطاف پذیر
- مرخصی‌های تشویقی یا مناسبی
- برنامه‌های آموزش و توسعه فردی
- طرح‌های پس‌انداز یا بازنشستگی

برخی از مزایا در بسیاری از کشورها مشمول مالیات نیستند و می‌توانند برای کارکنان جذابیت بیشتری ایجاد کنند. از منظر منابع انسانی، مزایا ابزاری برای **افزایش انگیزش، بهبود مشارکت، ارتقای عملکرد و پاسخ‌گویی به نیازهای متنوع کارکنان** محسوب می‌شوند.

علاوه بر این، نوع مزایای جذاب برای افراد در مراحل مختلف زندگی متفاوت است. برای مثال، یک کارمند در دهه‌ی چهارم زندگی ممکن است طرح‌های بازنشستگی یا مرخصی والدین را ارزشمندتر بداند، در حالی که یک کارمند تازه‌فارغ‌التحصیل بیشتر به فرصت‌های رشد، برنامه‌های آموزشی یا مزایای انعطاف‌پذیر علاقه‌مند خواهد بود. این ترجیحات می‌توانند همراه با تغییر شرایط شخصی یا اقتصادی دستخوش تغییر شوند.

انواع جبران خدمات

در این بخش، انواع مختلف جبران خدمات مستقیم و غیرمستقیم را با جزئیات بیشتری بررسی می‌کنیم و توضیح می‌دهیم که جبران خدمات مالی شامل چه مواردی می‌شود.

۱. جبران خدمات مستقیم

جبران خدمات مستقیم به پرداخت‌های مالی یا نقدی اطلاق می‌شود که کارفرما در ازای خدمات کارکنان به آنها ارائه می‌دهد. مهم‌ترین انواع آن عبارت‌اند از:

الف) حقوق پایه

حقوق پایه مبلغ ثابتی است که یک سازمان مطابق با قرارداد کار به کارکنان خود پرداخت می‌کند. این مبلغ معمولاً در فرآیند استخدام مذاکره شده و پیش از شروع همکاری نهایی می‌شود. حقوق پایه ممکن است به صورت سالانه، ماهانه یا ساعتی در نظر گرفته شود.



ب) حقوق اضافه کاری

حقوق اضافه کاری مبلغی است که کارکنان برای ساعات کاری مازاد بر ساعات تعیین شده در قرارداد دریافت می کنند.

هر سازمان باید ساعات کاری استاندارد را مشخص کند تا معیار محاسبه اضافه کاری روشن باشد. برای مثال، اگر ساعات کاری معمول ۳۰ ساعت در هفته باشد، کارمندی که ۴۰ ساعت کار می کند، برای ۱۰ ساعت اضافه کاری مستحق دریافت مبلغ اضافی خواهد بود.

کارمندی که تحت پوشش قانون استانداردهای منصفانه کار (FLSA) قرار دارند و بیش از ۴۰ ساعت در هفته کار می کنند، طبق قانون باید حداقل ۱.۵ برابر نرخ عادی، دستمزد اضافه کاری دریافت کنند.

پ) جبران خدمات متغیر

جبران متغیر (Variable Pay) نوعی پرداخت مبتنی بر عملکرد است که با هدف تشویق کارکنان به دستیابی به نتایج مطلوب سازمانی ارائه می شود.

این نوع جبران معمولاً در نقش های فروش رایج است و اغلب به شکل پاداش یا کمیسیون پرداخت می شود. به عنوان مثال، اگر کارمندی به یک هدف شغلی برسد، یک تیم به هدف مشترک خود دست یابد، یا کل شرکت عملکردی فراتر از انتظار داشته باشد، افراد مرتبط پاداش دریافت می کنند.

شاخص ها و اهداف عملکرد از پیش تعیین شده و دارای بازه زمانی مشخص هستند. اغلب، سطح های مختلف پرداخت تعریف می شود که براساس میزان تحقق اهداف، قابل پرداخت خواهند بود.

ت) جبران خدمات فروش

استراتژی جبران خدمات فروش معمولاً با هدف افزایش انگیزه در تیم های فروش طراحی می شود. این ساختار اغلب شامل یک حقوق پایه نسبتاً حداقلی است که با کمیسیون، پاداش و سایر مشوق های مبتنی بر عملکرد تکمیل می شود.

در این مدل، بخش قابل توجهی از درآمد کارکنان از محل کمیسیون ها و پاداش های فروش تأمین می شود. چنین رویکردی باعث افزایش انگیزه، تلاش بیشتر و در نهایت ارتقای عملکرد کلی تیم فروش می شود.

جبران خدمات غیرمستقیم

جبران خدمات غیرمستقیم به مجموعه‌ای از مشوق‌های پولی و غیرپولی گفته می‌شود که سازمان بدون پرداخت مستقیم نقدی در اختیار کارکنان قرار می‌دهد. این نوع جبران همچنان ارزش مالی و اقتصادی دارد، اما کارمندان آن را به صورت وجه نقد دریافت نمی‌کنند. هدف اصلی جبران خدمات غیرمستقیم، افزایش رضایت، انگیزه و مشارکت کارکنان و حمایت از تجربه کاری مطلوب آنهاست.

لازم به ذکر است که در برخی موارد میان «جبران خدمات غیرمستقیم» و «مزایا» همپوشانی وجود دارد، زیرا هر دو در قالب پشتیبانی‌های تکمیلی ارائه می‌شوند و موجب افزایش ارزش بسته جبران خدمات می‌شوند.

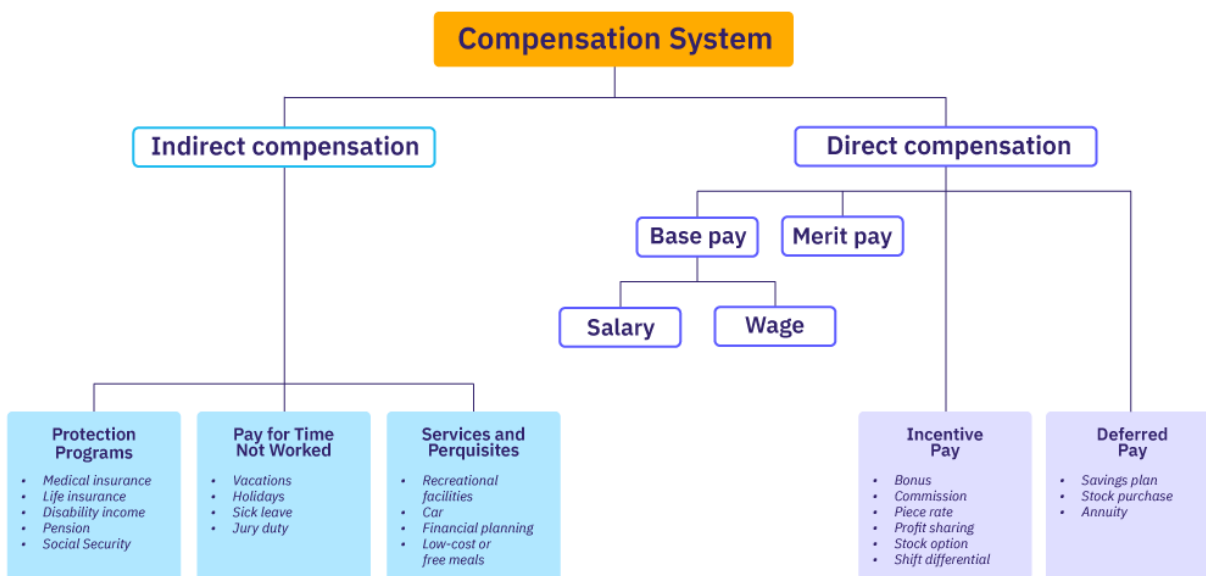
۱. حقوق صاحبان سهام

در این نوع جبران، سازمان به کارکنان خود سهام یا اختیار خرید سهام ارائه می‌کند. این رویکرد در شرکت‌های نوپا (استارت‌آپ‌ها) که معمولاً منابع نقدی محدودی دارند بسیار رایج است. اعطای سهام به کارکنان، آن‌ها را در سود و زیان شرکت سهامی می‌کند و موجب می‌شود:

- در موفقیت بلندمدت سازمان شریک باشند،
- انگیزه بیشتری برای تلاش در جهت تحقق اهداف سازمان داشته باشند،
- احساس تعلق و مالکیت نسبت به سازمان در آن‌ها تقویت شود.

زمانی که عملکرد و رشد شرکت افزایش می‌یابد، ارزش سهام کارکنان نیز بالاتر می‌رود؛ بنابراین کارکنان و شرکت در یک چرخه برد-برد قرار می‌گیرند.

Total Compensation



اختیار خرید سهام یکی از انواع جبران خدمات غیرمستقیم است که به موجب آن، کارمند پس از گذشت یک دوره مشخص اشتغال در سازمان (معمولاً سه تا پنج سال)، این حق را پیدا می‌کند که تعداد معینی از سهام شرکت را با قیمت از پیش تعیین شده خریداری کند. در این شیوه، کارمند تا زمانی که سهام را خریداری نکند هیچ‌گونه مالکیتی بر شرکت به دست نمی‌آورد و صرفاً «حق خرید» برای او محفوظ است.

هدف اصلی از اعطای اختیار خرید سهام، ایجاد انگیزه بلندمدت، افزایش تعهد سازمانی و هم‌راستا کردن منافع کارکنان با رشد و موفقیت شرکت است. با افزایش ارزش سهام در آینده، کارمند می‌تواند از تفاوت قیمت خرید ثابت با قیمت بازار منتفع شود، که این امر نوعی پاداش عملکردی غیرمستقیم محسوب می‌شود.

مزایایی برای حفاظت از کارمندان

سازمان‌ها معمولاً مجموعه‌ای گسترده از مزایا را برای حمایت از رفاه و آینده کارکنان خود ارائه می‌دهند. این مزایا می‌تواند شامل مواردی مانند بیمه سلامت، بیمه عمر، طرح‌های بازنشستگی، بیمه حیوانات خانگی و سایر پوشش‌های حمایتی باشد.



بیمه سلامت، به ویژه در کشورهایمانند ایالات متحده که خدمات درمانی رایگان یا دولتی گسترده‌ای وجود ندارد، اهمیت بسیار بالایی دارد. با این حال، حتی در کشورهایی که شهروندان به خدمات درمانی عمومی دسترسی دارند، بیمه درمانی خصوصی همچنان یک مزیت قابل توجه محسوب می‌شود؛ زیرا می‌تواند منجر به کاهش زمان انتظار، دسترسی به متخصصان بیشتر و ارائه خدمات با کیفیت‌تر شود.

طبق تحقیقات مجله [Harvard Business Review](#)، حدود ۸۸٪ از افراد شرکت‌کننده در نظرسنجی اعلام کرده‌اند که وجود بیمه درمانی خصوصی، هنگام بررسی یک پیشنهاد شغلی، عامل بسیار مهمی برای آنهاست.

انگیزه‌های غیرپولی

مزایای غیرپولی شامل مجموعه‌ای از پاداش‌ها و تسهیلات غیرنقدی است که به بهبود تجربه کاری و افزایش انگیزه کارکنان کمک می‌کند. این موارد می‌تواند شامل:

- پاداش‌های تجربی
- فرصت کار روی پروژه‌های خلاقانه و شخصی
- مرخصی‌های اضافی
- انعطاف‌پذیری در ساعات یا محل کار
- فرصت‌های یادگیری و توسعه
- برنامه‌های ارتقای سلامت جسمی و روانی
- کوپن‌های غذایی، میان‌وعده یا وعده‌های رایگان
- بسته‌های فرهنگی و کالاهای سازمانی

باشد.

نسل‌های جدید نیروی کار نسبت به گذشته توجه بیشتری به کیفیت مزایای ارائه‌شده در بسته جبران خدمات دارند و سازمان‌ها نیز متناسب با این تغییر، برنامه‌های خود را به‌روزرسانی می‌کنند.

برای مثال:

- شرکت **Atlassian** سلامت روان کارکنان را در اولویت قرار داده و برنامه‌های ویژه مراقبتی ارائه می‌دهد.
- شرکت **Beauty Pie** علاوه بر «روزهای سلامت روان»، در روز تولد کارکنان یک روز مرخصی کامل در نظر می‌گیرد.

• شرکت **Meta (Facebook)** چهار ماه مرخصی والدین در سال اول تولد یا فرزندخواندگی اعطا کرده و هزینه‌های مرتبط با انجماد تخمک و فرزندخواندگی را نیز بازپرداخت می‌کند.

چنین مزایایی نقش مهمی در افزایش شادی، رفاه و تعادل کار و زندگی کارکنان ایفا می‌کند. با این حال، لازم است سازمان‌ها مزایایی را انتخاب کنند که با نیازهای واقعی و ترجیحات نیروهای هدف خود – اکنون و در آینده – بیشترین هم‌خوانی را داشته باشد.

حقوق و مزایای کل

«حقوق و مزایای کل» مجموعه‌ای از تمام جبران خدمات مستقیم (نقدی) و غیرمستقیم (مزایا و مشوق‌ها) است که به عنوان بخشی از قرارداد کاری به کارکنان ارائه می‌شود. این بسته یکی از ارکان کلیدی استراتژی جذب و نگهداشت استعدادهای سازمانی محسوب می‌شود.

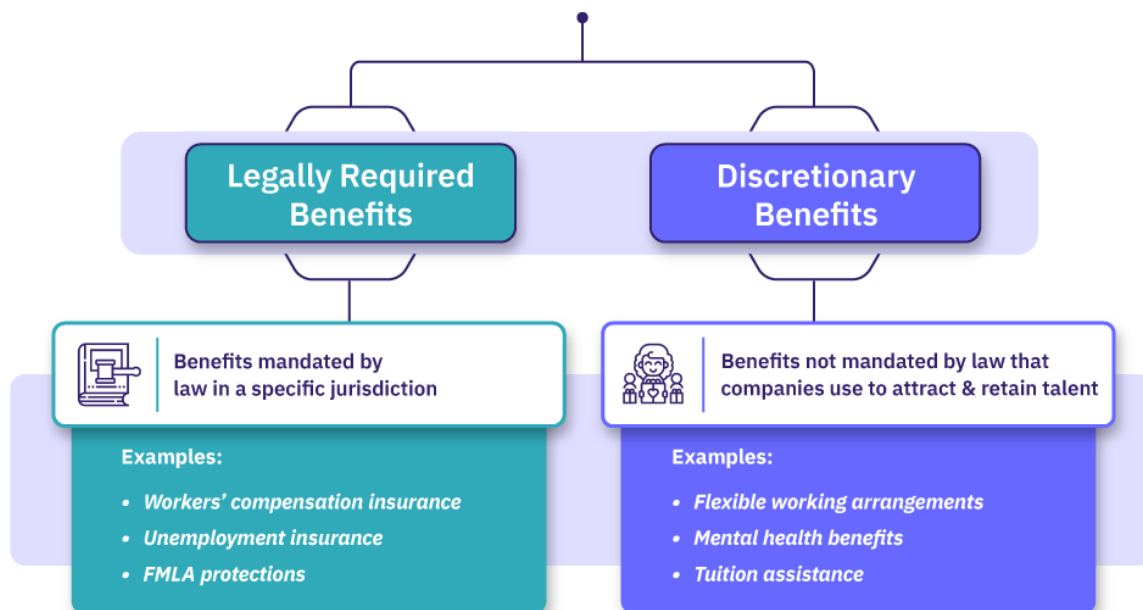
هر کارمند باید یک گزارش شفاف و کامل از بسته حقوق و مزایای خود دریافت کند و بداند در صورت نیاز به راهنمایی، با چه فرد یا واحدی باید ارتباط بگیرد. ارائه این اطلاعات در قالب دو ستون – شامل حقوق و مزایای مستقیم و مزایای غیرمستقیم – می‌تواند درک تفاوت‌ها و ارزش کلی بسته جبران خدمات را برای کارکنان ساده‌تر کند.

اگرچه قوانین کار، شرکت‌ها را ملزم به ارائه مجموعه‌ای پایه از حقوق و مزایا می‌کند، اما سازمان‌هایی که بسته‌های جذاب‌تر، گسترده‌تر و رقابتی‌تری ارائه می‌دهند، از مزیت بیشتری در جذب و حفظ کارکنان برخوردار خواهند بود و در رقابت بر سر جذب استعداد، عملکرد بهتری خواهند داشت.

انواع مزایای کارکنان

انواع مختلفی از مزایای کارکنان وجود دارد که می‌تواند زندگی کاری و شخصی آنها را به شیوه‌های گوناگون بهبود بخشد. بخشی از این مزایا بر اساس قوانین و مقررات، به صورت الزامی ارائه می‌شوند و بخشی دیگر بنا به صلاحدید کارفرما و به عنوان مزایای اختیاری در نظر گرفته می‌شوند.

Employee Benefits



دسته بندی مزایای کارکنان بر اساس پلتفرم Benify / Total Rewards

پلتفرم های **Total Rewards** و **Benify** چهار دسته اصلی از مزایای کارکنان را شناسایی کرده اند:

۱. مزایای کاری
۲. مزایای سلامتی
۳. مزایای امنیت مالی
۴. مزایای سبک زندگی

در ادامه، نگاهی دقیق تر به هر دسته می اندازیم.

۱. مزایای کاری

ساعات کاری انعطاف‌پذیر

ساعات کاری انعطاف‌پذیر به کارکنان امکان می‌دهد تا در محدوده‌ای از زمان، برنامه کاری خود را مدیریت کنند و در زمان‌هایی که برایشان مناسب‌تر است، فعالیت کنند. این نوع انعطاف‌پذیری برای والدین، مراقبان و صاحبان حیوانات خانگی اهمیت ویژه‌ای دارد.

طبق نظرسنجی **Future Forum**، ۹۵٪ از پاسخ‌دهندگان، انعطاف‌پذیری در ساعات کاری را حتی از امکان دورکاری ترجیح می‌دهند. همچنین گزارش **Adobe** نشان می‌دهد که ۸۴٪ از کارکنان سازمانی کمی انعطاف‌پذیری را ترجیح می‌دهند. بر اساس مطالعات **HBR**، ساعات کاری انعطاف‌پذیر دومین مزیت مطلوب کارکنان در فهرست مزایا محسوب می‌شود.

مرخصی با حقوق

مرخصی با حقوق معمولاً به کارکنان حقوق‌بگیر اختصاص می‌یابد و به «مرخصی سالانه» معروف است. این مرخصی معمولاً بین دو تا چهار هفته در سال متغیر است و کارکنان می‌توانند در زمان مناسب خود از آن استفاده کنند.

برخی شرکت‌ها مانند **Airbnb** مرخصی نامحدود با حقوق را ارائه می‌دهند که انعطاف‌پذیری بالاتری در مدیریت مرخصی فراهم می‌کند. مزیت این مدل برای سازمان این است که نیاز به پرداخت پول برای مرخصی‌های استفاده‌نشده هنگام ترک کارکنان کاهش می‌یابد.

انواع دیگر مرخصی

سازمان‌ها می‌توانند مرخصی‌های متنوعی ارائه دهند، از جمله:

- مرخصی استعلاجی
- مرخصی والدین
- تعطیلات رسمی
- مرخصی سوگواری
- مرخصی تحصیلی
- مرخصی ناشی از آب و هوای نامساعد
- مرخصی داوطلبانه

این مرخصی‌ها ممکن است با حقوق یا بدون حقوق ارائه شوند، بسته به سیاست‌های شرکت.

توسعه مهارت‌ها

کارفرمایان می‌توانند بودجه‌ای برای شهریه تحصیلی، وام دانشجویی، دوره‌های آنلاین، کارگاه‌ها و برنامه‌های صدور گواهینامه اختصاص دهند تا کارکنان مهارت‌های جدید یاد بگیرند و در مسیر حرفه‌ای خود پیشرفت کنند.

غذا و نوشیدنی

ارائه غذا و نوشیدنی رایگان یا با تخفیف در محل کار یک مزیت محبوب است، به‌ویژه در اروپا. این اقدامات شامل موارد زیر می‌شوند:

- تنقلات، چای و قهوه رایگان در اتاق استراحت
- وعده‌های غذایی یارانه‌ای
- کوپن‌های غذایی برای کارکنان

همچنین ارائه گزینه‌های سالم مانند میوه، نوشیدنی‌های سالم و بطری‌های آب، انرژی و بهره‌وری کارکنان را در طول روز افزایش می‌دهد و سازمان را از رقبا متمایز می‌کند.

هدایا و فعالیت‌ها

هدایا و فعالیت‌های کوچک نیز به ایجاد محیط کاری شاد و مثبت کمک می‌کنند. نمونه‌هایی از این اقدامات:

- فعالیت‌های تیمی و تجربه‌های پیوند گروهی
- جوایز تقدیر و هدایا
- هدیه تولد کارکنان

به عنوان مثال، **Zappos** با اعطای «Zollars» به کارکنان، هم دستاوردهای آنها را تقدیر می‌کند و هم امکان استفاده از آن در فروشگاه‌ها، سینما یا کمک به خیریه را فراهم می‌سازد.

۲. مزایای سلامتی

مزایای سلامتی به مجموعه تسهیلاتی گفته می‌شود که به حفظ و ارتقای سلامت جسمی و روانی کارکنان کمک می‌کنند. این مزایا می‌توانند شامل بیمه‌ها، برنامه‌های سلامت و رفاه، و پشتیبانی از سبک زندگی سالم باشند.

- **بیمه درمانی و دندان پزشکی:** پوشش هزینه‌های درمانی، دارو، دندان پزشکی و بینایی یکی از مهم‌ترین مزایای سلامتی است و در کشورهای مختلف بخش عمده‌ای از بسته مزایا را تشکیل می‌دهد.
- **برنامه‌های سلامت و رفاه:** شامل مشاوره روانشناسی، جلسات ورزش و فیتنس، برنامه‌های کاهش استرس و ارتقای سلامت روان.
- **برنامه‌های پیشگیرانه:** واکسیناسیون، آزمایش‌های دوره‌ای و معاینات پزشکی که به پیشگیری از بیماری‌ها و تشخیص زودهنگام کمک می‌کنند.
- **سبک زندگی سالم:** ارائه امکاناتی مانند دوچرخه سواری، سالن ورزشی یا برنامه‌های تغذیه سالم در محل کار.

مزایای سلامتی باعث افزایش انگیزه، کاهش غیبت، ارتقای بهره‌وری و وفاداری کارکنان می‌شود و نقش مهمی در جذب نیروهای با کیفیت ایفا می‌کند.

۳. مزایای امنیت مالی

مزایای امنیت مالی به تسهیلاتی اشاره دارد که آینده مالی کارکنان را تأمین و حمایت می‌کنند. این مزایا می‌توانند شامل بیمه‌های تأمین اجتماعی، بازنشستگی و طرح‌های پس‌انداز باشند.

- **طرح‌های بازنشستگی:** مانند ۴۰۱(k) در ایالات متحده یا طرح‌های مشابه در کشورهای دیگر که امکان پس‌انداز بلندمدت برای دوران بازنشستگی را فراهم می‌کنند.
- **بیمه عمر و حوادث:** ارائه پوشش در صورت فوت یا حوادث غیرمترقبه برای کارکنان و خانواده‌هایشان.
- **مزایای مالی تکمیلی:** مانند کمک هزینه تحصیلی برای فرزندان کارکنان، وام‌های کم‌بهره، بیمه‌های اختیاری و سایر حمایت‌های مالی.
- **سهام و گزینه‌های مالکیتی:** اعطای سهام یا اختیار خرید سهام که می‌تواند با رشد شرکت، ارزش مالی قابل توجهی برای کارکنان ایجاد کند.

این دسته از مزایا به کارکنان اطمینان می‌دهد که حتی در صورت رخدادهای غیرمنتظره، حمایت و امنیت مالی خواهند داشت.

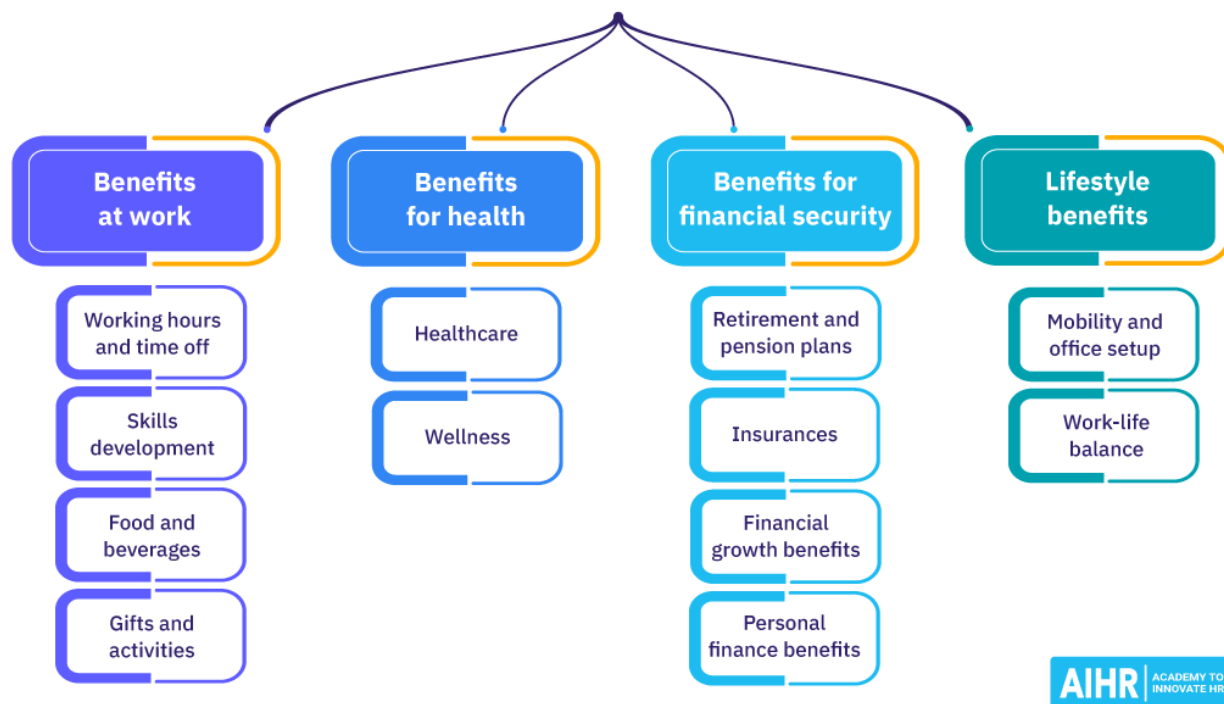
۴. مزایای سبک زندگی

مزایای سبک زندگی به تسهیلات و برنامه‌هایی گفته می‌شود که کیفیت زندگی روزمره کارکنان را بهبود می‌بخشد و تعادل کار و زندگی را تسهیل می‌کند.

- **کار انعطاف‌پذیر و دورکاری:** امکان تعیین ساعات کاری و محل انجام وظایف کاری مطابق با نیازهای فردی.
- **مرخصی‌های ویژه:** مرخصی والدین، مرخصی تولد، مرخصی سلامتی روان و سایر مرخصی‌های غیرقانونی.
- **تسهیلات رفاهی و تفریحی:** عضویت در باشگاه ورزشی، برنامه‌های فرهنگی و هنری، کوپن‌ها و تخفیف‌های خرید و فعالیت‌های تفریحی.
- **تسهیلات خانواده و مراقبت:** حمایت از مراقبت از کودکان، آموزش، خدمات نگهداری از سالمندان یا حیوانات خانگی.

مزایای سبک زندگی باعث افزایش رضایت شغلی، کاهش استرس، بهبود بهره‌وری و وفاداری کارکنان می‌شود و سازمان را در جذب نیروهای مستعد و حفظ آنها موفق‌تر می‌سازد.

Types of Employee Benefits



چگونه یک ساختار حقوق و دستمزد خوب طراحی کنیم؟

یک ساختار حقوق و دستمزد خوب طراحی شده برای هر سازمان ضروری است، زیرا به عنوان چارچوبی برای تعیین حقوق منصفانه برای کارکنان عمل می کند.

ساختار حقوق و دستمزد رقابتی به سازمان ها کمک می کند تا استعدادهای برتر را جذب و حفظ کنند، رویکردی روشن و منسجم برای جبران خدمات ایجاد کنند، هزینه های مرتبط با پرداخت ها را به طور مؤثر مدیریت کنند، شفافیت لازم را برای کارکنان درباره حقوقشان فراهم آورند و خطر چالش های قانونی ناشی از تبعیض در پرداخت را به حداقل برسانند.

ساختار حقوق و دستمزد چیست؟

ساختار حقوق و دستمزد، رویکرد یک سازمان برای تعیین سطوح جبران خدمات کارکنان در هر موقعیت شغلی است و بر اساس عواملی مانند تجربه، تحصیلات، مهارت ها و مسئولیت ها شکل می گیرد.

داشتن ساختار مشخص در تعیین حقوق و افزایش آن، اطمینان می‌دهد که پرداخت‌ها سازگار، منصفانه و مطابق با استانداردهای صنعت باشند. همچنین این ساختار به جذب، حفظ و انگیزه‌دهی به کارکنان با استعداد، که نقش حیاتی در موفقیت سازمان دارند، کمک می‌کند.

اهمیت ساختار حقوق و دستمزد

برای سازمان‌ها:

- **جذب و حفظ استعدادهای:** یک ساختار حقوق و دستمزد تعریف شده، سازمان را در جذب بهترین استعدادهای و حفظ کارکنان کلیدی با ارائه حقوق رقابتی یاری می‌کند.
- **افزایش انگیزه و بهره‌وری:** شفافیت در مسیر پیشرفت و درآمد کارکنان، آنان را به تلاش بیشتر و افزایش بهره‌وری ترغیب می‌کند.
- **تضمین عدالت و شفافیت:** اطمینان از اینکه کارکنان بر اساس مهارت‌ها، تجربه و عملکرد خود حقوق دریافت می‌کنند، به ایجاد فرهنگ شفافیت و انصاف کمک می‌کند.
- **کمک به بودجه‌بندی و برنامه‌ریزی مالی:** یک سیستم ساختارمند امکان مدیریت بهتر هزینه‌های حقوق و دستمزد و برنامه‌ریزی مالی مؤثر را فراهم می‌کند.

برای کارکنان:

- **شفافیت در مورد پتانسیل درآمد:** کارکنان می‌دانند که در طول زمان چه میزان درآمد خواهند داشت و برای پیشرفت چه اقداماتی لازم است.
- **کمک به مذاکره درباره حقوق:** ساختار حقوق و دستمزد ابزار مرجعی برای مذاکره در ارزیابی عملکرد یا هنگام پیوستن به سازمان جدید فراهم می‌کند.
- **انگیزه برای بهبود عملکرد:** سیستم ساختارمند کارمندان را به بهبود عملکرد و کسب درآمد بیشتر ترغیب می‌کند.
- **افزایش رضایت شغلی:** پرداخت منصفانه و شفاف، رضایت شغلی و احساس ارزشمندی کارکنان را افزایش می‌دهد.
- **انواع ساختار حقوق و دستمزد**
- ساختار حقوق و دستمزد محدوده نرخ‌های پرداخت را برای هر طبقه‌بندی شغلی مشخص می‌کند و معمولاً عوامل تجربه، مسئولیت، تحصیلات و مهارت‌ها را در نظر می‌گیرد. هیچ رویکرد واحدی برای همه سازمان‌ها وجود ندارد و هر نوع ساختار مزایا و چالش‌های خاص خود را دارد. در ادامه رایج‌ترین انواع ساختار حقوق و دستمزد آمده است:

۱. ساختار سنتی یا سلسله مراتبی

این رایج‌ترین نوع ساختار است که در آن کارمندان بر اساس عملکرد، تجربه و سابقه خود در سلسله مراتب ارتقا می‌یابند. حقوق با هر ارتقا یا تغییر سطح در سازمان افزایش می‌یابد. این ساختار قابلیت پیش‌بینی و ثبات را برای کارمندان فراهم می‌کند و وفاداری و طول عمر در سازمان را پاداش می‌دهد. **چالش:** ممکن است برای محیط‌های کاری مدرن انعطاف کافی نداشته باشد و به افراد با عملکرد بالا که در سطوح پایین‌تر هستند، پاداش ندهد، که می‌تواند انگیزه را کاهش دهد.

۲. ساختار درجه‌بندی شده

در این مدل، مشاغل در درجاتی قرار می‌گیرند که ارزش تقریباً برابر دارند. کارمندان می‌توانند سالانه یا دوسالانه ارتقا یابند و سریع‌تر پیشرفت کنند، که انگیزه بالایی ایجاد می‌کند. **چالش:** ممکن است وقتی کار جدید یا چالش‌برانگیزی برای انجام وجود ندارد، انگیزه کارمندان کاهش یابد.

۳. ساختار پلکانی

این ساختار عمدتاً بر اساس مدت زمان خدمت کارمند در سازمان است. کاربرد آن در صنایع و نقش‌هایی که فضای کمی برای تحرک عمودی دارند، مانند معلمان، تکنسین‌های فوریت‌های پزشکی (EMT) و امدادگران، مؤثر است. این ساختار وفاداری و پایداری کارکنان را پاداش می‌دهد.

۴. ساختار پهن‌بند

در این مدل از تعداد کمتری رتبه حقوق استفاده می‌شود و هر رتبه طیف وسیع‌تری نسبت به ساختار سنتی دارد. این انعطاف بیشتری در تعیین حقوق به سازمان می‌دهد. **چالش:** اختلاف حقوق بین کارمندان ممکن است افزایش یابد و وقتی کارمندان به بالای محدوده حقوق خود برسند، ممکن است به دنبال فرصت‌های شغلی دیگر باشند.

۵. ساختار مبتنی بر بازار

حقوق‌ها با هدف هماهنگی با نرخ‌های پرداخت سایر شرکت‌ها یا رقبا تعیین می‌شوند. بر اساس عرضه و تقاضا برای نقش و منطقه جغرافیایی تنظیم می‌شوند.

مزیت: جذب و حفظ استعدادهای برتر آسان‌تر می‌شود.

چالش: ممکن است هزینه نیروی کار افزایش یابد و ارتقاء و رشد داخلی محدود شود.

۶. ساختار مبتنی بر مهارت

پرداخت به کارمندان بر اساس مهارت‌ها و صلاحیت‌هایشان انجام می‌شود، نه عنوان شغلی یا تجربه.

مزیت: ارزش و سهم هر کارمند را به رسمیت می‌شناسد و توسعه حرفه‌ای را تشویق می‌کند.

چالش: ممکن است رقابت به جای همکاری افزایش یابد و اختلاف دستمزد بین کارمندان ایجاد شود.

۷. ساختار مسطح

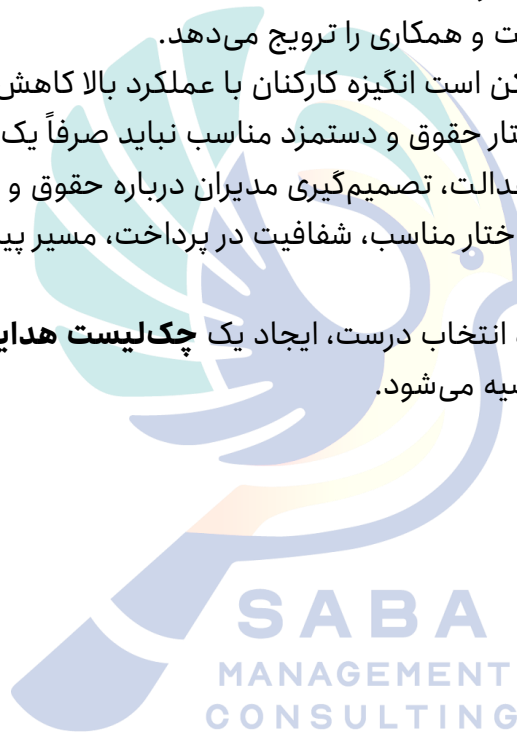
در این مدل، حقوق پایه برای همه کارمندان یکسان است و پاداش‌ها یا مزایا ممکن است بر اساس عملکرد ارائه شود.

مزیت: عدالت و همکاری را ترویج می‌دهد.

چالش: ممکن است انگیزه کارکنان با عملکرد بالا کاهش یابد.

انتخاب ساختار حقوق و دستمزد مناسب نباید صرفاً یک تصمیم اداری باشد؛ زیرا این انتخاب بر درک کارمندان از عدالت، تصمیم‌گیری مدیران درباره حقوق و رقابت سازمان برای جذب استعدادها تأثیر می‌گذارد. ساختار مناسب، شفافیت در پرداخت، مسیر پیشرفت شغلی و انگیزه کارکنان را شکل می‌دهد.

برای کمک به انتخاب درست، ایجاد یک **چک‌لیست هدایت‌کننده** برای ارزیابی نیازها و اهداف سازمانی توصیه می‌شود.



How To Select the Right Salary Structure for Your Organization



Does this apply to your organization?	
<p>1 Traditional or hierarchical structure Employees move up pay levels based on role, experience, and seniority.</p>	<input type="checkbox"/> Your organization is focused on stability, predictability, and rewarding tenure. <input type="checkbox"/> You have clear promotion pathways and defined job levels. <input type="checkbox"/> Internal equity is more important than external competitiveness. <input type="checkbox"/> You're comfortable with slower progression for high-performing employees at lower levels.
<p>2 Graded structure Jobs are grouped into levels or grades, with regular pay increases as employees advance.</p>	<input type="checkbox"/> You want a clear structure, but with more flexibility than traditional models. <input type="checkbox"/> Employees in your company are motivated by clear progress and milestones. <input type="checkbox"/> You value a system where advancement happens regularly, such as annually. <input type="checkbox"/> You're prepared to address motivation dips once employees reach the top of a grade.
<p>3 Step structure Pay increases are based on time served, not necessarily performance or promotion.</p>	<input type="checkbox"/> You're in an industry where vertical mobility is limited (e.g., education, healthcare). <input type="checkbox"/> Longevity and loyalty are important components of your retention strategy. <input type="checkbox"/> You need a standardized and transparent pay system. <input type="checkbox"/> You prefer predictable increases tied to years of service.
<p>4 Broadband structure A few wide salary bands give more flexibility in setting pay within role groups.</p>	<input type="checkbox"/> You want to reduce the number of rigid pay grades. <input type="checkbox"/> Your managers need flexibility to reward performance or adjust salaries within roles. <input type="checkbox"/> You're prepared to manage salary differences among employees in the same band. <input type="checkbox"/> You can handle cases where employees hit the top of the band without role change.
<p>5 Market-based structure Pay is set based on current market rates for roles, industries, and regions.</p>	<input type="checkbox"/> Competing for top talent in your industry is a high priority. <input type="checkbox"/> You want to align salaries with market demand and adjust them regularly. <input type="checkbox"/> Your organization can support the cost of paying top-of-market when needed. <input type="checkbox"/> You're willing to accept that this may limit internal promotions or create pay gaps.
<p>6 Skill-based structure Employees are paid based on the skills or certifications they bring or acquire.</p>	<input type="checkbox"/> Your organization values learning, upskilling, and continuous development. <input type="checkbox"/> You want to reward people for what they can do, not just their title. <input type="checkbox"/> You can evaluate and track skills fairly across roles and departments. <input type="checkbox"/> You're comfortable with differences in pay among peers doing similar work.
<p>7 Flat structure Everyone receives the same base pay, with potential performance-based bonuses.</p>	<input type="checkbox"/> Your culture values transparency, equality, and simplicity. <input type="checkbox"/> Collaboration and teamwork matter more than individual rank. <input type="checkbox"/> You use other levers—like profit sharing or bonuses—to recognize performance. <input type="checkbox"/> You're okay with some high performers potentially outgrowing the model.

ایجاد ساختار حقوق و دستمزد

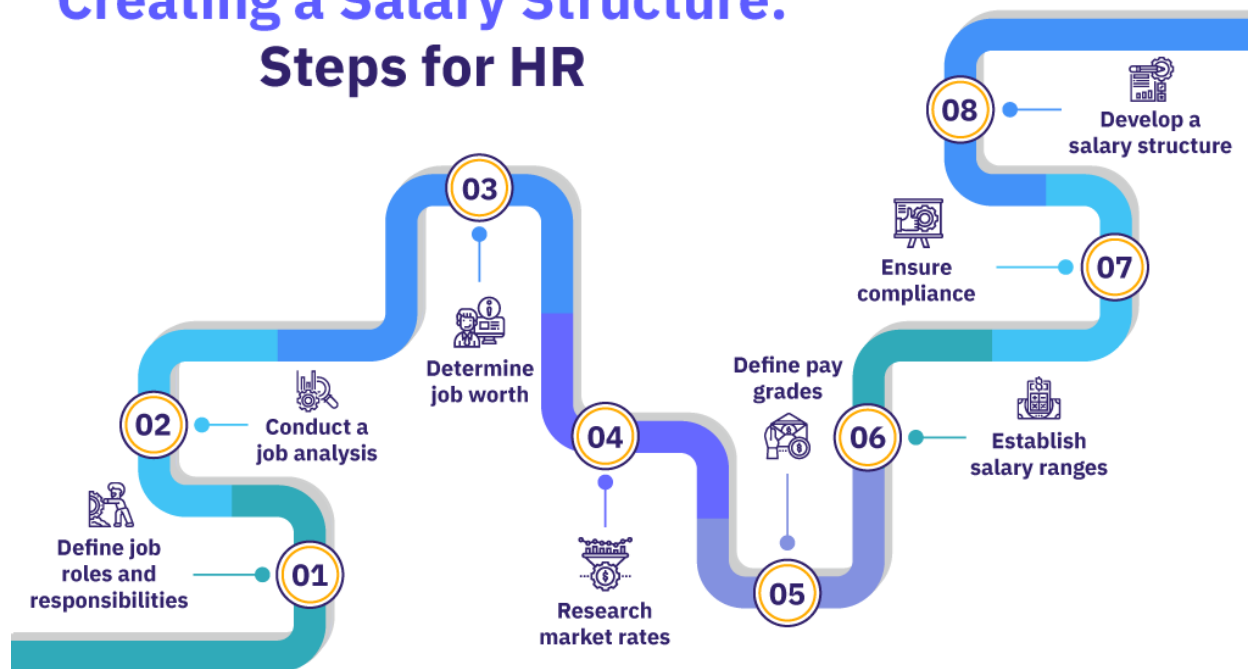
طراحی یک ساختار حقوق و دستمزد منسجم شامل چندین مرحله کلیدی است:

۱. تعریف نقش‌ها و مسئولیت‌های شغلی

اولین گام، مشخص کردن نقش‌ها و مسئولیت‌های هر موقعیت شغلی در سازمان است تا شفافیت وظایف ایجاد شود.

۲. **انجام تجزیه و تحلیل شغل**
پس از تعریف نقش‌ها، باید تجزیه و تحلیل شغل انجام شود تا مهارت‌ها، دانش و توانایی‌های مورد نیاز برای هر موقعیت شناسایی شود.
۳. **تعیین ارزش شغل**
بر اساس تحلیل شغل، ارزش هر موقعیت تعیین می‌شود. عواملی مانند تحصیلات و تجربه مورد نیاز، مدارک تخصصی و تقاضای بازار برای ارزیابی ارزش شغل در نظر گرفته می‌شوند.
۴. **بررسی نرخ‌های بازار**
انجام تحقیقات بازار برای شناسایی محدوده حقوق و دستمزد هر شغل در صنعت و منطقه جغرافیایی مرتبط، به تعیین حقوق رقابتی کمک می‌کند.
۵. **تعریف رتبه‌های حقوق و دستمزد**
رتبه‌هایی ایجاد کنید که مشاغل با ارزش مشابه را گروه‌بندی می‌کنند و حداقل، نقطه میانی و حداکثر سطح حقوق و دستمزد هر رتبه را مشخص می‌سازند.
۶. **ایجاد محدوده‌های حقوق و دستمزد**
تفاوت بین حداقل و حداکثر حقوق برای هر رتبه تعیین می‌شود تا محدوده‌های حقوق و دستمزد روشن و منسجم باشند.
۷. **اطمینان از انطباق با قوانین**
برنامه جبران خسارت باید با قوانین و مقررات کار مطابقت داشته باشد و شفافیت و انصاف را تضمین کند.
۸. **تدوین ساختار حقوق و دستمزد نهایی**
در نهایت، یک ساختار حقوق و دستمزد ایجاد کنید که شامل رتبه‌های پرداخت، محدوده‌های حقوق و عناوین شغلی برای هر موقعیت در سازمان باشد.
این مراحل به سازمان کمک می‌کند تا حقوق و دستمزد منصفانه، شفاف و رقابتی ارائه دهد و در جذب، حفظ و انگیزه‌دهی به کارکنان مؤثر باشد.

Creating a Salary Structure: Steps for HR



AIHR | ACADEMY TO INNOVATE HR

بهترین شیوه‌ها برای ایجاد یک ساختار حقوق و دستمزد مؤثر

۱. **انجام تحلیل شغلی کامل**
برای تعیین مهارت‌ها، دانش و تجربه مورد نیاز هر موقعیت شغلی، یک تحلیل جامع از شغل انجام دهید.
۲. **تعیین ارزش نسبی هر نقش**
ارزش هر موقعیت را بر اساس سطح مسئولیت، دامنه وظایف و تقاضای بازار مشخص کنید.
۳. **شناسایی موقعیت‌های قابل مقایسه در صنعت**
مشاغل مشابه در سایر سازمان‌ها را بررسی کنید و از آن‌ها به عنوان معیار تعیین محدوده‌های رقابتی حقوق و دستمزد استفاده کنید.
۴. **ایجاد سیستم شفاف جبران خسارت**
ساختار جبران خسارت باید شامل حقوق پایه، پاداش‌ها و سایر مشوق‌ها باشد تا شفافیت و عدالت حفظ شود.
۵. **تدوین برنامه پرداخت بر اساس عملکرد**
به کارکنان بر اساس مشارکت‌ها و عملکرد فردی آن‌ها در سازمان پاداش دهید.
۶. **بازبینی منظم ساختار حقوق و دستمزد**
به صورت دوره‌ای ساختار حقوق و دستمزد را بررسی کنید تا همواره رقابتی و همسو با اهداف سازمان باقی بماند.

۷. اطمینان از انطباق با قوانین و مقررات
اطمینان حاصل کنید که سیاست‌های جبران خسارت با قوانین مرتبط، مانند حداقل دستمزد و قوانین پرداخت برابر، مطابقت دارد.
۸. ابلاغ شفاف ساختار به کارکنان
نحوه تعیین حقوق و مسیر پیشرفت در سازمان را به روشنی برای کارکنان توضیح دهید.
۹. آموزش و پشتیبانی مدیران و سرپرستان
اطمینان حاصل کنید که مدیران قادر هستند ساختار حقوق و دستمزد را به طور مؤثر مدیریت و تصمیمات مربوطه را به کارکنان منتقل کنند.
۱۰. دریافت بازخورد و اصلاح ساختار
از کارکنان و ذینفعان بازخورد بگیرید و در صورت نیاز اصلاحات لازم را اعمال کنید.

ارزیابی و به‌روزرسانی ساختارهای حقوق و دستمزد

- ارزیابی منظم ساختار حقوق و دستمزد باعث جذب و نگهداشت کارکنان با استعداد و تضمین عدالت در پرداخت می‌شود. هنگام ارزیابی و به‌روزرسانی ساختارها، موارد زیر را در نظر بگیرید:
- **تحلیل بازار:** بررسی حقوق پرداختی سایر سازمان‌ها برای موقعیت‌ها و مسئولیت‌های مشابه.
 - **تحلیل عدالت داخلی:** ارزیابی سطوح حقوق و رتبه‌های پرداخت در سازمان برای تضمین انصاف و ثبات.
 - **ارزیابی شغل:** مقایسه ارزش و پیچیدگی مشاغل برای تعیین سطوح مناسب جبران خسارت.
 - **تنظیمات هزینه زندگی:** توجه به تغییرات هزینه زندگی و تنظیم حقوق بر اساس آن.
 - **پرداخت مبتنی بر عملکرد:** ارتباط افزایش حقوق با عملکرد فردی برای ترغیب کارکنان به ارائه نتایج بهتر.
 - **بازخورد کارکنان:** دریافت نظر کارکنان و اعمال اصلاحات در صورت نیاز.

به اشتراک گذاشتن ساختار حقوق با کارکنان

- **شفاف باشید:** کارکنان باید بدانند حقوق چگونه محاسبه می‌شود و سیاست‌های سازمان درباره ارتقاء و افزایش حقوق چیست.
- **سازگار باشید:** ساختار حقوق را به‌طور منصفانه و یکسان در همه بخش‌ها اعمال کنید.
- **منصف باشید:** از هرگونه تبعیض یا تعصب در پرداخت جلوگیری کنید.
- **انتظارات واضح تعیین کنید:** مشخص کنید برای پیشرفت به سطح بعدی چه اقداماتی لازم است.
- **منطق ساختار را توضیح دهید:** به کارکنان توضیح دهید چرا تصمیمات خاصی اتخاذ شده است.

- **آموزش مدیران:** اطمینان حاصل کنید که مدیران قادر به توضیح ساختار حقوق برای تیم خود هستند.
- **توانمندسازی کارکنان:** ابزارها و آموزش‌های لازم برای مذاکره در مورد حقوق را در اختیارشان قرار دهید.
- **رسیدگی سریع به نگرانی‌ها:** بازخورد کارکنان را دریافت و به سرعت اقدامات اصلاحی انجام دهید.
- **آمادگی برای تغییر:** ساختار حقوق و دستمزد را به‌طور منظم بازبینی و در صورت نیاز به‌روزرسانی کنید تا با تغییرات بازار و نیازهای سازمان همسو بماند.

نکات کلیدی

- **یکسان بودن ساختار برای موقعیت‌های مشابه:** ساختار حقوق و دستمزد باید برای همه کارکنان در یک موقعیت یا سطح شغلی یکسان باشد و بر اساس فرمول استاندارد تعیین شود که صلاحیت‌ها، تجربه و عملکرد فرد را در نظر می‌گیرد.
- **شفافیت و ارتباط مداوم:** اطلاع‌رسانی درباره ساختار حقوق و دستمزد باید منظم و مستمر باشد. کارکنان باید بدانند حقوقشان نسبت به همکاران داخل سازمان و در صنعت چگونه است.

سوالات متداول

چگونه یک بسته جبران خدمات را ساختاردهی می‌کنید؟

برای طراحی یک بسته جبران خدمات مناسب، ابتدا بازار کار را بررسی کنید و ببینید شرکت‌های دیگر در صنعت شما برای موقعیت‌های مشابه چه حقوقی پرداخت می‌کنند. نقش و مسئولیت‌های هر کارمند را به وضوح تعریف کنید تا محدوده حقوق مناسب بر اساس موقعیت، تجربه و استانداردهای صنعت تعیین شود. همچنین مزایا و امتیازات جانبی و مشوق‌های مبتنی بر عملکرد مانند پاداش، کمیسیون یا گزینه‌های سهام را در نظر بگیرید. اطمینان حاصل کنید که تمام جزئیات بسته جبران خدمات مستند و شفاف باشد.

چگونه تجزیه و تحلیل حقوق را انجام می‌دهید؟

اطلاعات حقوقی مربوط به نقش‌های مشابه در صنعت و منطقه را از طریق آگهی‌های شغلی، نظرسنجی‌های حقوق و تحقیقات بازار جمع‌آوری کنید. عوامل مؤثر مانند بودجه شرکت، سطح تجربه کاندیدا و رقابت در صنعت را در تعیین محدوده حقوق مد نظر قرار دهید. بازار را به‌طور منظم رصد کرده و حقوق را دوره‌ای بررسی کنید تا رقابتی و منطبق با استانداردهای صنعت باقی بماند. همچنین صلاحیت‌ها و تجربه کاندیداها را با محدوده حقوق تطبیق دهید تا مشخص شود که انتظار حقوق آن‌ها منطقی است یا خیر.

منابع انسانی چگونه در مورد حقوق تصمیم می‌گیرد؟



منابع انسانی برای تعیین حقوق از چندین عامل استفاده می‌کند. این عوامل شامل بررسی نرخ‌های فعلی بازار برای نقش‌های مشابه، طراحی بسته حقوقی رقابتی با در نظر گرفتن تحصیلات، مهارت‌ها، تجربه و گواهینامه‌های مورد نیاز، و ارزیابی وضعیت مالی شرکت، حاشیه سود و بودجه کل سازمان است. در صورت نیاز به افزایش حقوق یا ارتقاء، عملکرد فردی و پیشرفت کارمند نیز در نظر گرفته می‌شود. همچنین، حقوق و دستمزد باید با قوانین حداقل دستمزد، قوانین برابری پرداخت و سایر مقررات استخدام مطابقت داشته باشد.



SABA
MANAGEMENT
CONSULTING