

دانشگاه تهران
دانشکده علوم اداری و مدیریت بازرگانی

تصدیقی پیرامون

طرح طبقه‌بندی مشاغل برای دولت شاهنشاهی ایران
و قابلیت اعمال آن با توجه به طرح نمونه وزارت بهداشت

پایان نامه فوق لیسانس

استاد راهنما : آقای دکتر علی نیامی

هیئت داوران

آقایان دکتر بهارنژاد دکتر رحمتی دکتر

تهیه و تنظیم از:

قاسم رحمتی گساری

دانشجوی فوق لیسانس رشته علوم اداری

تاریخ ۴۹ / ۶ / ۲۴

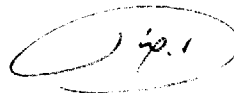
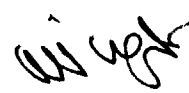

۱۷۷

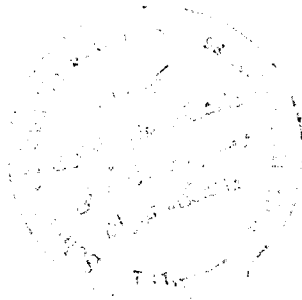


عنوان نگارانی : اناداف
 ۴۶۲۴۷
 تلفن : ۴۶۲۴۸
 صندوق پستی : ۲۶۷۲

دانشکده علوم اداری و مدیریت بازرگانی

رساله آقای قاسم رحمتی گواره درباره (تحقیق پیرامون طرح طبقه بندی
 مشاغل برای دولت شاهنشاهی ایران و قابلیت احراز آن با توجه به طرح
 نمونه در وزارت بهداشت) در جلسه مور ۱۱/۷/۴۱ هیئت رسیدگی مشن
 گردیدها درجه (بسیارخوب) بتصویب رسید.

عضوهیئت	عضوهیئت	استاد راهنما
دکتر شمسائی	دکتر شسارت	دکتر نسائی
		



” فهرست مندرجات ”

قسمت اول - روشهای طبقه‌بندی مشاغل و روش انتخابی

موضوع	صفحه
فصل ۱ - مقدمه	۳
فصل ۲ - روش رتبه بندی	۷
فصل ۳ - روش درجه بندی	۹
فصل ۴ - روش مقایسه عوامل	۱۳

تعیین و تعریف عوامل خصوصیات اصلی مشاغل کلید .
درجه‌بندی مشاغل کلید برحسب هر یک از عوامل .
تعیین نرخهای پولی . تهیه معیار سنجش عوامل
و افزودن مشاغل تکمیلی بآن .

فصل ۵ - روش سنجش امتیازی	۲۲
پایه‌گذاری روش امتیازی . انتخاب عوامل . تشریح عوامل . توزین عوامل .	
فصل ۶ - روش انتخابی	۳۶

قسمت دوم - مراحل طرح اجراء شده در وزارت بهداشتی و نتایج آن .

فصل ۷ - تشخیص رسته‌ها، رشته‌ها و طبقات مشاغل	۴۳
مبانی شروع کار، دشواری و پیچیدگی وظایف، کدگذاری نمودارهای سازمانی . تهیه نمودار طراز مشاغل . تشخیص رسته‌ها، رشته‌ها و طبقات	

فصل ۸ - تهیه و تدوین شرح طبقات ۶۲

تهیه شرح طبقات بصورت مقدماتی دستورالعمل
تسجیل شرح طبقات .

فصل ۹ - اصلاح شرح طبقات و تهیه استاندارد ۱۳۴

تهیه استاندارد طبقات . طرح نمونه و تصمیم آن
در سایر وزارتخانه‌ها .

ضمیمه .

ضمیمه - معانی و تعاریف اصطلاحات اساسی در طبقه‌بندی مشاغل ۱۵۸۰۰۰

مآخذ .

مآخذ - ۱۶۶

”پیش گفتار”

طرح طبقه بندی مشاغل و اجزای آن که در مواد ۲۴ و ۲۵ و ۳۰ و ۳۷ قانون استخدام کشوری مصوب ۳۱ خرداد ۱۳۴۵ مقرر شده است از مسائل و موضوعات بسیار اهمیت و جاری اداری روز محسوب میگردد . بررسی طرح مذکور تدقیق در مراحل و جزئیات آن میتواند بمیزان قابل ملاحظه ای مشرک برای بررسی کنندگان و استفاده کنندگان از بررسی در مؤسسات مختلف دولت ایران واقع شود . باتوجه باین هدف و براساس توصیه اسناد گرامی جناب آقای دکتر نیایی ، طرح مذکور بعنوان موضوع قابل توجه جهت نگارش ” پایان نامه ” انتخاب گردید . ولی ، بد لحاظ اینکه اجرای کامل طرح از نظر زمانی ، مدت سه سال تمام را شامل خواهد شد مراحل اجرای آن نه بعنوان طرح نمونه در وزارت بهداشتی عمل شده است بصورت محدود برگزیده شد تا امکان بررسی دقیق تر موضوع از طریق غور در جزئیات اصول طرح نمونه و امکانات اجرایی آن در سطح کشور برای هر یک از ستاد عمده های دولتی فراهم آید .

لازم میدانم از آقایان: فیروز عرفانی ، معاون اداره کل طبقه بندی مشاغل سازمان امور اداری ، ویلیام جی . هیلتی و ژوزف ای . ارگان کارشناسان سازمان ملل که از کمکهایشان در تهیه این رساله برخوردار شده است ، قدر دانی نماید .

قسمت اول

روشهای طبقه بندی مشاغل

و

روش انتخابی

مقدمه

مسائل مربوط به میزان کاری که کارمند انجام میدهد و میزان دستمزدها که در قبال انجام کار دریافت می‌دارد ریشه غالب اختلافات را تشکیل می‌دهند. (۱)

جان و نیکرسن

مدیریت مطلوب امروزه به مدیریت مسئول اطلاق میشود و ایفای این مسئولیت مستلزم شناخت مسائل مختلف موجود در دستگاهها اعم از دولتی و غیردولتی است. حصول هدفهای مورد نظر در مدیریت جدید نیز میسر نیست مگر با استقرار نظامات منطقی و اصولی در زمینه همان مختلف کار که موضوعات مورد ملاحظه در اداره امور استخدامی را تشکیل می‌دهند.

یکی از مسائل اساسی که مدیریت با آن روبروست موضوع پرداخت صحیح و متناسب در قبال انجام کار است. تکیه روی مسئله پرداخت دستمزدها بمنوان یکی از مسائل اساسی مورد توجه کارمندان از جنبه‌های رفع احتیاجات اولیه آنها و استفاده از آن بمنوان انگیزه در بالا بردن میزان بازده کاربرد بهیست، و آنرا مقدم بر دیگر نیازهای کارمندان در محبت کار باید مورد توجه قرارداد.

1- Charles W. Lytle, job evaluation methods. (2d. edition; New York: Ronald Press Co. 1959.) P.3.

جنبه‌های منطقی پرداخت از نظرگاه کارفرما و کارمند متفاوت است و مبنای برقراری آن که متضمن رضایت خاطر برای هر دو طرف باشد تفاوت زیادی ندارد . این مبنای سه جنبه یا جهت متفاوت است که توأم آنها نظام حاکم بر روابط کار و کارمند را بوجود می‌آورد .

این سه جنبه شامل (١) کاری یا شغل است که جزء فعالیت یک دستگاه رانسان میدهد . (٢) خصوصیات لازم برای انجام این کاری یا شغل است که با افراد مربوط میشود و (٣) دستمزد عادلانهایستکه در قبال انجام کار باید به شاغل آن پرداخت شود .

افراد انسانی بخوبی از جزئیات کار خود و کار دیگران که با آنها مشابه است آگاهند و توانائیهای خود را با محکهای نسبتا منطقی با دیگران میسنجند و توقع برخورداری از حقوق و مزایای مساوی برای کار برابر با توانائیهای نسبتا یکسان دارند . همین تشابه مشاغل و یکسانی وظایف و مسئولیتهای آنها از مسائل اساسی است که مدیریت امروزی با آن روبروست و مباحث دیگر در ادراک امور استعدای هر یک در جهت بررسی و تکمیل و تشخیص مناسبات این مشاغل و افراد انسانی هستند که مشاغل مذکور را تصدی میکنند .

عدم توجه به روابط فوق از طرف مدیریت موجب تضعیف روحیه نارشده و

اسباب قطع رابطه افراد را با دستگاههای صنعتی فراهم می‌آورد .

روشهاى طبقه بندى مشاغل

يکى از وسايل بسيار مؤثر در خدمت مدبريت استفاده از فن طبقه بندى مشاغل است که هدف آن استقرار " حقوق مساوى براى کار مساوى " است . قبل از بررسى روشهاى مختلف و معمول در اين مورد توجه باين نکته ضرور است که عنصر اصلى در اين نظام را فن شغل تشکيل ميدهد و محتواى و ضايف شغل ، شرايط محيى کار که اين ضايف در آنجا انجام ميشود ، و خصوصيات لازم براى انجام شغل که اصطلاحاً " شرايط احراز شغل " عنوان ميشود .

با اين ترتيب ارزشيابى مشاغل از تجربه و تحليل آنها آغاز میگردد و اساس آن نگارش شرح مشاغل است که بوسيله عقيدههاى متخصص و حائز شرايط انجام میگيرد و با استفاده از سيستمهاى مختلف بمقام سنجش منالقي درميايد .

تنگه اى بايد ياد آور شد اينکه در کشورهاى مترقى قبل از استقرار سيستمهاى نوين در طبقه بندى مشاغل يك نظام رسمى طبقه بندى در بين نبود اعمال نفوس مبتنى بر آشنائىها و وابستگى ها شيوع کامل داشت و در عمل ميزان حقوق پرداختى به کارکنان در قبال کار صرفاً بستگى به خواست کارفرما با سرپرست مربوط داشت بنحويکه توليد نارضا يى فراوانى مينمود زيرا با وجود اينکه کارى که در دو مورد انجام ميشد کاملاً مشابه بود سرپرست يا کارفرما در قبال آن حقوق يکسان پرداخت نمينمود و امکان اين نحوه عمل را هم فقدان يك نظام رسمى طبقه بندى مشاغل به آن ميداد . اين سيستمها که شايد اصولاً نتوان به آن عنوان سيستم انشلاق نمود صرفاً " منجر به بيعدالتى در اقدامات پرسنلى و بالنتيجه تخريب روحيه کارکنان ميشد .

2. I Smar Baruch, & others, possession classification in the Public Service, (Chicago: Civil Service Assembly, 1948.) PP. 7-8.

تا اینکه طبقه بندی مشاغل اساس و مبنای نظام شایستگی قرار گرفت و سیستم های مختلف در این باره طرح و ابداع شد مهمترین روشهای معمول در این زمینه چهار سیستم است که ذیلا باختصار مورد بررسی قرار میگیرند :

این چهار سیستم عبارتند از :

- | | |
|------------------------------|---------------------|
| Ranking Method | ۱- روش رتبه بندی |
| Predetermined Grading Method | ۲- روش درجه بندی |
| Factor Comparison Method | ۳- روش مقایسه عوامل |
| Point Rating Method | ۴- روش سنجش امتیاز |

موضوع قابل اهمیت در انتخاب هر یک از روشهای فوق اینست که به بینیم روش مناسب فراخور احتیاجات و شرایط یک مؤسسه کدام یک از روشهای فوق است . بهر حال در قیاس روشهای فوق اینکه در روش اول بیشتر صوری و ذهنی است و در روش دیگر بلحاظ توجه به عوامل جزئی تر و نزدیکی به روش استقرار در مطالعات دارای جنبه های علمی بیشتر دستند .

فصل دوم

روش رتبه بندی

در این روش ارزشیابی مشاغل صرفاً شامل رتبه بندی مشاغل بر حسب ارتباط کلی آنهاست. حتی در این روش ساده نیز استفاده از شرح مشاغل از ضروریات است بدون این شرح مشاغل کسانی که با رتبه بندی مهارت میورزند باید به حافظه خود تکیه کنند و بعضی از جنبه های مهم مشاغل را احتیالاً مورد ملاحظه قرار دهند. باین ترتیب شرح مختصری از مشاغل که با اختصار وظایف اساسی آنها را شامل است ضروری تشخیص میشود.

در این روش قیاس بر مبنای سنجش مشاغل بطور جمعی صورت میگیرد. عوامل مختلف یا شرایط اعزاز مشاغل بطور سیستماتیک شکسته نمیشود و گاهی بعضی از عوامل معین مثل مهارت، کوشش و شرایط محیط کار درین قیاس کلی مورد توجه اشخاصی که با مرتبه بندی میپردازند قرار میگیرد.

اگر تعداد مشاغلی که باید رتبه بندی شوند زیاد نباشد روش مناسب اینست که کار از گروه کوچکی از مشاغل کلید که شناخته شده هستند، شروع شود و رتبه بندی آنها در صف مشاغل مشابه که در کل جامعه موجود است قرار میگیرد. این مشاغل کلید معمولاً به وسیله کمیته ای از افراد که آشنائی کلی با مشاغل مؤسسه یا قسمت دارند رتبه بندی میشوند. سپس شرح مشاغل دیگر مشاغل با شرح مشاغل مربوط به مشاغل کلید مقایسه میشود و باین ترتیب نظامی کلی از رتبه ها بوجود میآید. چون موقف مشاغل کلید ابتدای خط پرداخت را تشکیل میدهد پرداخت به دیگر مشاغل نیز

میتواند از این قاعده تبعیت کند .

چنانچه تعداد مشاغل نسبتاً زیاد باشد ، به تراسه کارمندان بر اساس قسمتها

شروع شود و سپس ترکیب نتایج مدل کلی رتبه‌ها را بوجود آورد .

قد مهای مطمئنی عیوان برای بهبود صحت رتبه‌بندی برداشت . در درجه

اول اینکه کمیته ذیصلاحی گرد هم جمع بشوند در این صورت نتایج صحیح‌تر و قابل دفاع

تری بدست خواهد آمد ، زیرا نظرات مختلفی در جمع بروز میکنند و تا عمل تبادل نظر ملاک

قضایوت قرار میگیرد . شرح مشاغل مختصری که خوب تهیه شده باشند لازم می‌آید و

راهنمای افرادی که عوامل مشاغل مورد بررسی قرار میدهند واقع میشود و نتایج بهتری

حاصل میگردد . در این مرحله استفاده از کارتهای مخصوص که شرح مشاغل روی آن

نوشته شده است موجب تسهیل مقایسه مشاغل را فراهم می‌آورد . ممکنست نتیجه

و صحت کار باین طریق هم زیاد تر شود که هر یک از افراد عضو کمیته بطور جداگانه مشاغل را

رتبه‌بندی کنند و نتایج کار خود را به رئیس کمیته تحویل دهند ، سپس شرح مشاغل را برای

مدت یک هفته یا بیشتر کنار بگذارند و مجدداً کار را با دقت از سر بگیرند . در بعضی از

موارد رتبه‌بندی را سه بار یا بیشتر تکرار کنند و نتایج نهائی را که میانگین نظرات باشد

مورد استفاده قرار دهند .

روش درجه بندی

روش درجه بندی یا طبقه بندی مشاغل اساساً بر پایه تعیین درجات (Grade) مشاغل خاص استوار است، برای هر درجه شرح خاصی تهیه میشود، و مشاغل فردا " فرد بر حسب تطابق شرایط احراز و خصوصیات دیگرشان با شرح مشاغل درجات مختلف طبقه بندی میشوند. در این روش نیز نگارش شرح مشاغل يك امر ضروری قبل از شروع به مراحل دیگر محسوب میشود.

انواع رشته های نار در درجه اول تعیین میشود سپس در داخل هر رشته نار سطوح مختلف دشواری و اهمیت بطور مشخص معین میگردد و از کمترین تا بالاترین سطح درجه بندی میشود. سپس شرح کامل و دقیق هر سطح از درجات (Grades) نوشته میشود. معمولاً این شرح درجات مشتمل بر عناصر اساسی شغل یعنی انواع و شرایط و خصوصیات یا شرایط احراز شغل یا درجه است. در این مرحله بعضی از مشاغل بعنوان مشاغل مبین یا مشاغل مبنای يك تخصص بعنوان مثال، برای تسهیل و هدایت قضاوت مورد استفاده واقع میشود.

سپس هر يك از مشاغل از طریق شرح شغل های نوشته شده دقیقاً مورد ارزیابی و بررسی قرار میگیرند و طبقه خاص آن تعیین میگردد. بعد کپیته ها مأثور مصرفی نتایج کار به قسمت ها و تشریح مزایای قضاوت جمعی برای آنها میشوند.

اعمال روش فوق در بخش های دولتی - استفاد از این روش در مشاغل دولت

دولت فدرال امریکا، ایالات، و حکومت‌های محلی توأم با موفقیت بوده است. نمونه بارز استفاده از این روش که بیشتر جا افتاده است. روشی است که سازمان خدمات کشور امریکا بکار برده و مشهور است به "لج لبقه بندس مشاغل" که ناشی از قانون اصلاحی لبقه بندس مشاغل ۱۹۴۹ میباشد. که بر اساس آن همجده درجه برای مشاغل از نظر پیچیدگی، مسئولیت و شرایط احراز در یک لبح کلی مشخص شده است و در حال حاضر این همجده درجه غالب مشاغل دولت فدرال را در بر میگیرد.

توأم با این لبح که همجده درجه برای مشاغل تخصصی، اداری و فنی در قسمتها اجرای دولت فدرال تعیین کرده است لبح دیگری تهیه شده که فکراً درجه در آن مشخص گردیده و مشاغل خدماتی، حفاظتی و کارگرن را در بر میگیرد.

عوامل خاص برای تشریح درجات در لبح کلی برگزیده شده است و موازین عملی برای تشخیص سالیوح و دشوار و ضایف، مسئولیتها و شرایط احراز بطور متوالی تا درجات بالا ایجاد شده است. دو عامل از عوامل بسیاری که در لبح کلی مورد استفاده قرار میگیرند در جدول زیر مورد تجزیه قرار گرفته است: (۱)

این دو عامل عبارتند از پیچیدگی کار و تضوات مستقل. معرف همان کمی بران تعیین سالیوح یا درجات بران هر یک از عوامل مورد عمل قرار میگیرد و کوششی بران درجه بندس هر عامل بطور جداگانه در هر سالیوح متوالی بسط نیآید تا موجب تداخل شرح درجات در بعضی از مواقع نشود. رویهمرفته هرگزید شامل عناصر است که شرح آنها از سالیوح پائین تر جدا و متمایز میکند.

عوامل دیگری در لبح کلی گنجانده شده است. شامل است بر: کارآموز با تجربه، کیفیت نظارت، مسئولیت، تحصیلات، اطلاعات تخصصی در بعضی از زمینه های

1. John A. Pitton, C.L. Littlefield, & S.A. self, job evaluation, (3d; Homewood Ill.: Richard P. Irwin, Inc. 1964.) PP. 107 to III.

شرح درجات و عوامل		
درجات	پیچیدگی کار	قضاوت مستقل
درجه ۱	ساده ترین کار، کارهای معمول	آزادی در تفسیر اندک یا هیچ
درجه ۲	کارهای معمول	آزادی در تفسیر محدود
درجه ۳	کمی مشکل	آزادی در تفسیر بمیزان کم
درجه ۴	پیچیدگی خفیف	اعمال قضاوت مستقل
درجه ۵	پیچیده	قضاوت در زمینه های محدود
درجه ۶	پیچیده	قضاوت تا حد قابل ملاحظه
درجه ۷	پیچیدگی قابل ملاحظه	قضاوت تا حد قابل ملاحظه
درجه ۸	خیلی پیچیده	تضاوت تا حد قابل ملاحظه
درجه ۹	خیلی پیچیده	آزادی در تفسیر بمیزان قابل ملاحظه
درجه ۱۰	بمیزان زیاد پیچیده	آزادی در تفسیر بمیزان قابل ملاحظه
درجه ۱۱	پیچیدگی مشخص	آزادی در تفسیر بمیزان وسیع
درجه ۱۲	جریان کار خیلی پیچیده	آزادی در تفسیر بمیزان وسیع
درجه ۱۳	پیچیدگی غیرعادی	آزادی در تفسیر بمیزان وسیع
درجه ۱۴	پیچیدگی استثنائی	آزادی در تفسیر بمیزان وسیع
درجه ۱۵	پیچیدگی فوق العاده	آزادی در تفسیر بمیزان خیلی زیاد
درجه ۱۶	پیچیدگی فوق العاده	بطور غیرعادی نیازمند آزادی تفسیر
درجه ۱۷	پیچیدگی در سطوح بالاتر مشاغل روسای دفاتر	بطور غیرعادی نیازمند آزادی تفسیر
درجه ۱۸	استثنائی و فوق العاده در بین مشاغل روسای دفاتر	بطور غیرعادی نیازمند آزادی تفسیر

بطور کلی مشاغلی که در درجات یک تا چهار قرار گرفته‌اند مشاغلی هستند که بتحصیلاتی کتیر از سطح دانشگاه احتیاج دارند . مشاغل درجات پنج الی یازده مشاغلی را تشکیل میدهند که در سطح متوسط از نظر فنی ، اداری و مشاغل سرپرستی هستند . مشاغل از درجه یازده به بالا مشخصاً شامل مشاغل سطوح بالا هستند که میزان پرداخت بابت آنها در درجات مختلف دارای تفاوت محسوس است .

شرح درجات از یک قاعده ریاضی تبعیت نمیکند . یعنی تفاوت ارزش بین درجات ۱ و ۲ بهیچوجه معادل اختلاف ارزش فیما بین درجات ۱۵ و ۱۶ نیست . در نتیجه طرح حقوق و دستمزد نیز بین درجات تزايد ریاضی ندارد .

فصل چهارم

روش مقایسه عوامل

روش مقایسه عوامل بعد از روش سنجش امتیازی بسیار مقبول افتاده است. میزان سنجش یا محك در این روش بر مبنای سه عامل استوار است :

(۱) - درجه بندی مشاغل کلید تحت هر يك از چندین عامل یا خصوصیات مشاغل .

(۲) - ارزیابی ارزش هر يك از عوامل مشابه بر حسب تقاضای هر يك از مشاغل کلید .

(۳) - کنترل نتایج این دو اقدام در مقابل یکدیگر . دیگر مشاغل با همسایر مشاغل کلید که با این ترتیب تهیه می شود سنجیده و ارزیابی میشوند .

بعبارت دیگر مقایسه عوامل جدولی است که طی ستونهای عوامل اصلی مشاغل را نشان می دهد و یک ستون همجائی بر ارزش پولی این عوامل به ترتیب درجات از بالا به پایین دارد . سپس هر یک از مشاغل کلید بر حسب هر عامل در مقابل درجه پولی آنها نوشته میشود که محل این درجه در مقام سنجش شغل کلید مورد ارزیابی با مشاغل کلید دیگر انتخاب شده است . سپس مجموع امتیاز پولی شغل در چند عامل انتخاب شده قیمت پولی شغل کلید را بدست می دهد . ارزش پولی هر يك از عوامل برای مشاغل کلید با توجه به نرخ بازار کار تعیین میشود . در این حال که معیار مشاغل کلید تهیه شد کافیست که مشاغل جدید دیگر را عامل با عامل نسبت به مشاغل مشابه که در

معیار مشاغل کلید هست به سنجیم و قیمت آنرا تعیین نمائیم. قدمهای اصلی که برای تدوین چنین لرحی لازمست بترتیب زیر است :

- ۱- تعیین و تعریف عواملی که باید در لرح مورد استفاده قرار گیرند .
 - ۲- انتخاب و تشریح مشاغل کلید (تقریباً ۸ یا ۹ شغل کافیسیت)
 - ۳- ترتیب یا درجه بندن مشاغل کلید تحت هر يك از عوامل .
 - ۴- تخصیص نرخ پولی برای هر يك از مشاغل کلید بر حسب عواملی که در لرح آمده است .
 - ۵- ایجاد محك مقایسه عوامل .
 - ۶- ارزشیابی مشاغل دیگر بوسیله این محك با معیار .
- هر يك از قدمها را فوق ذیلا باختصار مورد بررسی قرار میگیرد :

تعیین و تعریف عوامل

در لرح اصلی " پنج " پنج عامل اصلی گنجانده شده است که عبارتند از :

کوشش فکری ، مهارت ، کوشش بدنی ، مسئولیت و شرایط محیط کار (۱) .

از خصوصیات این لرح این که چند عامل کلی و محدود که معمولاً پنج عامل است استفاده میشود که هر عامل نیز از چهار تا هفت درجه تقسیم بندی شده اند .

(۱) روش مقایسه عوامل در سال ۱۹۲۶ توسط Eugene J. Bengel اختراع شد و بعد توسط Edward N. Hay و Bengel و دیگران تصحیح و تکمیل شد تا بوضع امروزی در آمد . مراجعه شود به :

I bid., PP. 113-119.

also LYTLE, op. Cit., PP. 96 to 55.

خصوصیات اصلی مشاغل کلید بشرح زیراست :

۱- مشاغل کلید باید نمونه‌ای از تمام مشاغل يك واحد یا طرح باشند و حتی الامکان قسمت‌های زیادی را در بر بگیرند .

۲- مشاغل کلید باید معرف تمام سطوح پرداخت از اعلی تا ادنی درجه در قلمرو يك سازمان یا يك طرح باشند .

۳- مشاغل کلید باید معرف نرخهای پرداخت مناسب نسبت به مشاغل دیگر خود سازمان و نرخ مشاغل مشابه در خارج سازمان باشند .

۴- مشاغل کلید باید ثابت و مشهور باشند و شرح آنها باسانی مفهوم افتد . سپس هر يك از مشاغل کلید باید دقیق و كامل تشریح شوند .

چنانچه خصوصیات لازم و شرایط اجزای هر يك از عوامل اصلی به‌طور جداگانه تعیین گردد باین ترتیب تعیین نرخ اصلی مشاغل کلید و اعمال آنها برای مشاغل دیگر که با آنها مقایسه میشوند آسان خواهد شد .

درجه بندی مشاغل کلید برحسب هر يك از عوامل

هر يك از اعضاء کمیته درجه بندی باید شرح شغل‌های مشاغل کلید را دقیقاً مطالعه کنند و مطمئن شوند که جزئیات آنها را فهمیده‌اند . بحث جمعی کمیته در مورد شرح هر يك از مشاغل کلید نیز برای اطمینان بیشتر و توافق نظر در مورد مشاغل کلید مفید واقع میشود . سپس هر يك از اعضاء کمیته باید به‌طور جداگانه به درجه بندی هر يك از عوامل مشاغل کلید بپردازند .

جدول زیر نمودار طرز عمل يك کمیته پنج نفری است .

جدول درجه بندی عامل : مهارت						
عنوان مشاغل کلید	عضو کمیته	عضو کمیته	عضو کمیته	مشاور	میانگین	
الکتریسیین	۳	۲	۴	۳	۳	
مکانیسیین	۲	۳	۲	۴	۲/۶	

درجات جدول فوق با توجه به درجه بندی که طی جدول جداگانه ای برای عامل مهارت تعیین شده است انتخاب می شود . سپس طی جدول دیگری معدل درجات تعیین شده برای پنج عامل درجه بندی کلی مشاغل کلید تعیین می گردد .

بترتیب زیر :