



دانشگاه علامہ طباطبائی

دانشکده‌ی روانشناسی و علوم تربیتی

گروه مدیریت و برنامه ریزی آموزشی

پایان نامه جهت اخذ مدرک کارشناسی ارشد رشته برنامه ریزی آموزشی

عنوان:

طراحی و تدوین نظام تحلیل و ارزشیابی مشاغل در شرکت

گلپخش اول مازندران

استاد راهنما: دکتر عباس عباس پور

استاد مشاور: دکتر حمید رحیمیان

استاد داور: دکتر علی علاقه بند

پژوهشگر: مژگان مقدری

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

چکیده:

تحقیق حاضر با هدف طراحی و تدوین نظام تحلیل و ارزشیابی شغلی مناسب، به منظور بهبود وضعیت سیستم پرداخت و در نتیجه رضایت بیشتر کارکنان شرکت گلپخش اول مازندران انجام شد. این تحقیق از لحاظ هدف، کاربردی و به لحاظ گردآوری اطلاعات، توصیفی - پیمایشی است. در این پژوهش، ابتدا به بررسی وضعیت جاری شرکت به منظور شناسایی مشکلات و یافتن ریشه ها و علل آن ها، پرداخته شد. با توجه به نتایج حاصل از بررسی ها و گردآوری داده ها، امکان دسته بندی، تحلیل و مقایسه اطلاعات فراهم شد و شناسنامه شغلی برای هریک از مشاغل سازمان تدوین و سپس جایگاه سازمانی، تعریف شغل و شرح وظایف کارکنان به صورت مدون تعیین گردید با توجه به بافت و ماهیت شرکت که بیش از ۵۲٪ مشاغل آن کارمندی می باشد، مدل کارمندی جیکوب که بر مبنای روش امتیازی است، به عنوان مدل منتخب پژوهش حاضر، برای طبقه بندی و ارزیابی مشاغل سازمان انتخاب و اجرا شد. این مدل با بررسی ۱۷ عامل در هر شغل، به تخصیص امتیاز و تعیین ارزش مشاغل پرداخت. در نهایت، مدیرعامل امتیاز ۹۲۲ و پس از آن به ترتیب، سرپرست امور مالی و اداری ۶۷۷، سرپرست فروش ۵۰۰، سرپرست انبار ۴۹۰، حسابدار ۴۵۸، نماینده حقوقی ۳۹۷، کارشناس فروش ۲۹۲، اپراتور سیستم ۲۷۷، مأمور پخش ۲۷۰، کارگر انبار ۲۴۵، راننده پخش ۲۲۰ و نگهبان ۱۶۵ امتیاز را کسب کردند. با تخصیص امتیازات به دست آمده، با ارزش ترین شغل تا کم ارزش ترین آن برای سازمان شناسایی گردید تا پرداخت به هر شغل، با ارزش آن شغل برای شرکت، متناسب شود و مبنایی برای پرداخت بهتر حقوق پایه کارکنان گردد. نتایج این پژوهش می تواند گامی مثبت در جهت ارتقاء، بهره وری، کارایی فردی و سازمانی و همچنین اقدامات عملی جهت اعمال صحیح و موثر مدیریت منابع انسانی و افزایش رضایت شغلی کارکنان باشد.

واژگان کلیدی: تجزیه و تحلیل مشاغل، ارزشیابی مشاغل

خدایا به من زیستنی عطا کن، که در لحظه مرگ بر بی ثمری لحظه ای که برای زیستن

گذشته است حسرت نخورم

و مردنی عطا کن که بر بیهودگیش سوگوار نباشم.

تقدیم به :

عزیزترین راهنما و همراه همیشگی زندگی ام

مادرم

به پاس تمام رنج ها، صبوری ها و زحمات بیگران

و

پدرم

که وجودش همه مهر و دستانش لایق هزاران بوسه است.

تقدیر و تشکر

سپاس خدای را که مجال یافتم تا از همراهی و راهنمایی های بی دریغ

استادان عزیزم قدردانی نمایم:

استاد گرانقدر و گرانمایه ام جناب آقای دکتر عباس پور، استاد راهنما، که با صبر و حوصله بسیار در تمام مراحل این پژوهش به من آموختند و همراهی ام کردند، تلاش و زحماتتان را ارج می نهم و صمیمانه سپاسگزاری بی دریغ خود را نثار شما می کنم.

از استاد مشاور عالی قدرم، جناب آقای دکتر رحیمیان، که از نظرات و راهنمایی سودمند ایشان بهره فراوان بردم از صمیم قلب تقدیر و تشکر می نمایم.

و از جناب آقای دکتر علاقه بند، استاد ارجمند که قبول زحمت نموده و داوری این پژوهش را بر عهده داشتند و با پیشنهاد هایی ارزنده، راهنمایی ام نمودند، کمال تشکر را دارم.

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۲.....	چکیده.....
۵.....	فهرست مطالب.....
۱۱.....	فهرست جدول ها.....
۱۴.....	فهرست نمودارها.....

فصل اول: کلیات تحقیق

۱۶.....	مقدمه.....
۱۸.....	۱. بیان مسئله.....
۲۱.....	۲. اهمیت و ضرورت تحقیق.....
۲۳.....	۳. اهداف تحقیق.....
۲۳.....	۳-۱. هدف کلی.....
۲۴.....	۳-۲. اهداف فرعی.....
۲۴.....	۴. سوال های تحقیق.....
۲۴.....	۴-۱. سوال کلی.....
۲۴.....	۴-۲. سوال های فرعی.....
۲۵.....	۵. تعاریف نظری و عملیاتی.....
۲۵.....	۵-۱. تعاریف نظری.....

- ۲-۵. تعاریف عملیاتی..... ۲۷
۶. قلمرو تحقیق..... ۲۸
- ۱-۶. قلمرو موضوعی..... ۲۸
- ۲-۶. قلمرو مکانی..... ۲۹
- ۳-۶. قلمرو زمانی..... ۲۹

فصل دوم: مبانی نظری و پیشینه تحقیق

- مقدمه..... ۳۱
- بخش اول: مبانی نظری تحقیق..... ۳۲
۱. تحلیل شغل..... ۳۲
- ۱-۱. مبانی مفهوم شناسی تحلیل شغل..... ۳۲
- ۱-۱-۱. تعریف تحلیل شغل..... ۳۲
- ۱-۱-۲. تعریف شرح شغل..... ۳۳
- ۱-۱-۳. تعریف شرایط احراز شغل..... ۳۴
- ۲-۱. اهداف تحلیل شغل..... ۳۴
- ۳-۱. رویکردهای تحلیل شغل..... ۳۵
- ۴-۱. مراحل تحلیل شغل..... ۳۷
- ۵-۱. مولفه های حاصل از تحلیل شغل..... ۳۸
- ۱-۵-۱. شرح شغل و نحوه تنظیم آن..... ۳۹
- ۲-۵-۱. شرایط احراز شغل و نحوه تنظیم آن..... ۴۱
- ۶-۱. روش های تحلیل شغل..... ۴۲
- ۱-۶-۱. مشاهده..... ۴۲
- ۲-۶-۱. مصاحبه..... ۴۲
- ۳-۶-۱. پرسشنامه ساختاریافته..... ۴۳
- ۴-۶-۱. یادداشت برداری روزانه..... ۴۳
- ۵-۶-۱. کنفرانس فنی..... ۴۳

۴۳	۶-۶-۱ . پرسشنامه تجزیه و تحلیل سمت (PAQ)
۴۵	۷-۶-۱ . تجزیه و تحلیل عملکردی شغل (FJA)
۴۶	۸-۶-۱ . چک لیست یا خزانه وظیفه (TI)
۴۷	۷-۱ . کاربردهای تجزیه و تحلیل شغل
۴۸	۲. ارزیابی مشاغل
۴۸	۱-۲. مبانی مفهوم شناسی ارزیابی مشاغل
۴۸	۱-۱-۲. تاریخچه ارزیابی مشاغل
۵۰	۲-۱-۲. تعریف ارزیابی مشاغل
۵۱	۳-۱-۲. تعریف طبقه بندی مشاغل
۵۲	۲-۲. اهداف ارزیابی مشاغل
۵۳	۳-۲. رویکردهای ارزیابی مشاغل
۵۴	۱-۳-۲. رویکردهای غیر کمی
۵۴	۲-۳-۲. رویکردهای کمی
۵۵	۴-۲. روش های ارزیابی مشاغل
۵۵	۱-۴-۲. روش رتبه بندی
۵۷	۲-۴-۲. روش طبقه بندی
۵۹	۳-۴-۲. روش امتیازی
۶۱	۴-۴-۲. روش مقایسه عوامل
۶۲	۵-۴-۲. روش پروفایل (نیمرخ هی)
۶۴	۶-۴-۲. روش کاستلیون
۶۵	۵-۲. روش ارزیابی منتخب تحقیق
۶۷	۶-۲. مقایسه سیستم های ارزیابی مشاغل
۶۸	۷-۲. محدودیت های ارزیابی مشاغل
۷۰	۳. رابطه تحلیل شغل و ارزیابی مشاغل
۷۱	بخش دوم: سابقه مطالعات و تحقیقات پیشین

- ۷۱-۱. تحقیقات داخل کشور.....
- ۷۳-۲. تحقیقات خارج از کشور.....
۷۶. بخش سوم: خلاصه و نتیجه گیری.....

فصل سوم: روش شناسی تحقیق

- ۷۹..... مقدمه
- ۸۰..... ۱. روش تحقیق.....
- ۸۰..... ۲. جامعه آماری.....
- ۸۱..... ۱-۲. معرفی شرکت گلپخش اول مازندران.....
- ۸۳..... ۳. نمونه و روش نمونه گیری.....
- ۸۳..... ۴. روش گردآوری اطلاعات.....
- ۸۴..... ۵. ابزار گردآوری اطلاعات و نحوه اجرای آن.....
- ۸۵..... ۶. روش تجزیه و تحلیل داده ها.....
- ۸۵..... ۷. روایی و پایایی ابزار گردآوری داده ها.....

فصل چهارم: تجزیه و تحلیل داده ها

- ۸۸..... مقدمه.....
- ۸۹..... ۱. اطلاعات جمعیت شناختی.....
- ۸۹..... ۱-۱. سن.....
- ۹۰..... ۲-۱. جنسیت.....
- ۹۱..... ۳-۱. عناوین شغلی در واحدهای سازمانی.....
- ۹۳..... ۴-۱. تعداد کارکنان به تفکیک عناوین شغلی.....
- ۹۵..... ۵-۱. مدرک تحصیلی.....
- ۹۶..... ۶-۱. رده شغلی.....
- ۹۸..... ۲. تحلیل یافته های پژوهش.....

۹۸.....	۱-۲. تحلیل نتایج سوال اول.....
۱۱۴.....	۲-۲. تحلیل نتایج سوال دوم.....
۱۱۷.....	۳-۲. تحلیل نتایج سوال سوم.....
۱۲۴.....	۴-۲. تحلیل نتایج سوال چهارم.....
۱۲۶.....	۵-۲. تحلیل نتایج سوال پنجم.....
۱۲۸.....	۲-۵-۱. ارائه شناسنامه های شغلی.....
۱۴۷.....	۲-۵-۲. پیاده سازی طرح ارزیابی مشاغل.....

فصل پنجم: بحث و نتیجه گیری

۱۹۰.....	مقدمه.....
۱۹۱.....	۱. خلاصه یافته ها، بحث و نتیجه گیری.....
۱۹۱.....	۱-۱. خلاصه یافته ها و بحث در مورد سوال اول.....
۱۹۵.....	۲-۱. خلاصه یافته ها و بحث در مورد سوال دوم.....
۱۹۷.....	۳-۱. خلاصه یافته ها و بحث در مورد سوال سوم.....
۱۹۸.....	۴-۱. خلاصه یافته ها و بحث در مورد سوال چهارم.....
۱۹۹.....	۵-۱. خلاصه یافته ها و بحث در مورد سوال پنجم.....
۲۰۰.....	۶-۱. بحث و نتیجه گیری از سوال کلی تحقیق (پیوند نتایج پژوهش با مبانی نظری و تجربی).....
۲۰۳.....	۲. محدودیت‌های تحقیق.....
۲۰۴.....	۳. پیشنهادها.....
۲۰۴.....	۳-۱. پیشنهادها برای تحقیقات بعدی.....
۲۰۵.....	۳-۲. پیشنهادهای کاربردی مبتنی بر تحقیق حاضر.....

منابع و مأخذ

۲۰۷.....	منابع فارسی.....
۲۰۹.....	منابع انگلیسی.....

پیوست ها

۲۱۷.....	پیوست الف.....
۲۱۸.....	پیوست ب.....
۲۲۳.....	چکیده انگلیسی.....

فهرست جدول ها

صفحه	عنوان
۴۴	جدول ۱-۲. جدول طبقات ششگانه و عناصر پرسشنامه PAQ.....
۶۸	جدول ۲-۲. مقایسه سیستم های ارزشیابی مشاغل.....
۸۳	جدول ۱-۳. توزیع فراوانی جامعه و نمونه به تفکیک واحدهای سازمان.....
۸۹	جدول ۱-۴. اطلاعات توصیفی مربوط به سن افراد.....
۹۰	جدول ۲-۴. اطلاعات توصیفی مربوط به جنسیت.....
۹۱	جدول ۳-۴. توزیع عناوین شغلی به تفکیک واحدهای سازمانی.....
۹۲	جدول ۴-۴. تعداد کارکنان به تفکیک واحدهای سازمانی.....
۹۳	جدول ۵-۴. توزیع فراوانی جامعه و نمونه به تفکیک عناوین شغلی.....
۹۵	جدول ۶-۴. توزیع جامعه و نمونه بر حسب مدرک تحصیلی و به تفکیک واحدها.....
۹۶	جدول ۷-۴. توزیع نیروی انسانی بر حسب رده شغلی.....
۹۸	جدول ۸-۴. امتیاز دهی بر حسب مقیاس لیکرت.....
۹۹	جدول ۹-۴. توزیع فراوانی، درصد فراوانی میزان حقوق و کفایت زندگی بر حسب طیف لیکرت.....
۹۹	جدول ۱۰-۴. میانگین، انحراف معیار، امتیاز کسب شده و قابل کسب میزان حقوق و کفایت زندگی.....
۱۰۰	جدول ۱۱-۴. توزیع فراوانی، درصد فراوانی میزان حقوق در مقایسه با سایر سازمان ها بر حسب طیف لیکرت.....
۱۰۰	جدول ۱۲-۴. میانگین، انحراف معیار، امتیاز کسب شده و قابل کسب میزان حقوق در مقایسه با سایر سازمان ها.....
۱۰۱	جدول ۱۳-۴. توزیع فراوانی، درصد فراوانی میزان برابری حقوق با همکاران همتراز بر حسب طیف لیکرت.....
۱۰۲	جدول ۱۴-۴. میانگین، انحراف معیار، امتیاز کسب شده و قابل کسب میزان برابری حقوق با همکاران همتراز.....
۱۰۳	جدول ۱۵-۴. توزیع فراوانی، درصد فراوانی میزان رضایت از تناسب حقوق با کار بر حسب طیف لیکرت.....
۱۰۳	جدول ۱۶-۴. میانگین، انحراف معیار، امتیاز کسب شده و قابل کسب میزان رضایت از تناسب حقوق با کار.....
۱۰۴	جدول ۱۷-۴. توزیع فراوانی، درصد فراوانی پرداخت حقوق براساس عدالت و انصاف بر حسب طیف لیکرت.....
۱۰۴	جدول ۱۸-۴. میانگین، انحراف معیار، امتیاز کسب شده و قابل کسب پرداخت حقوق براساس عدالت و انصاف.....
۱۰۵	جدول ۱۹-۴. توزیع فراوانی، درصد فراوانی تناسب پرداخت حقوق با تجربه و سابقه کاری بر حسب طیف لیکرت.....

- جدول ۴-۲۰. میانگین، انحراف معیار، امتیاز کسب شده و قابل کسب تناسب پرداخت حقوق با تجربه و سابقه کاری..... ۱۰۶
- جدول ۴-۲۱. توزیع فراوانی، درصد فراوانی تناسب وظایف محوله با توان و ظرفیت کارکنان برحسب طیف لیکرت..... ۱۰۷
- جدول ۴-۲۲. میانگین، انحراف معیار، امتیاز کسب شده و قابل کسب تناسب وظایف محوله با توان و ظرفیت کارکنان..... ۱۰۷
- جدول ۴-۲۳. توزیع فراوانی، درصد فراوانی تناسب میزان رضایت از جایگاه شغلی برحسب طیف لیکرت..... ۱۰۸
- جدول ۴-۲۴. میانگین، انحراف معیار، امتیاز کسب شده و قابل کسب میزان رضایت از جایگاه شغلی..... ۱۰۸
- جدول ۴-۲۵. توزیع فراوانی، درصد فراوانی انگیزه و رغبت برای انجام شغل برحسب طیف لیکرت..... ۱۰۹
- جدول ۴-۲۶. میانگین، انحراف معیار، امتیاز کسب شده و قابل کسب انگیزه و رغبت برای انجام شغل..... ۱۱۰
- جدول ۴-۲۷. توزیع فراوانی، درصد فراوانی آگاهی کارکنان از وظایف و مسئولیت ها برحسب طیف لیکرت..... ۱۱۱
- جدول ۴-۲۸. میانگین، انحراف معیار، امتیاز کسب شده و قابل کسب آگاهی کارکنان از وظایف و مسئولیت ها..... ۱۱۱
- جدول ۴-۲۹. توزیع فراوانی، درصد فراوانی تناسب حقوق با سطح تحصیلات برحسب طیف لیکرت..... ۱۱۲
- جدول ۴-۳۰. میانگین، انحراف معیار، امتیاز کسب شده و قابل کسب تناسب حقوق با سطح تحصیلات..... ۱۱۲
- جدول ۴-۳۱. توزیع فراوانی، درصد فراوانی اهم مشکلات کارکنان واحدهای مختلف سازمان..... ۱۱۳
- جدول ۴-۳۲. عوامل اصلی ۴ سیستم ارزیابی شغلی..... ۱۲۰
- جدول ۴-۳۳. سیستم های طبقه بندی و ارزیابی شغلی سازمان های مشاور..... ۱۲۱
- جدول ۴-۳۴. شناسنامه شغلی نگهبان..... ۱۲۸
- جدول ۴-۳۵. شناسنامه شغلی سرپرست انبار و پخش..... ۱۲۹
- جدول ۴-۳۶. شناسنامه شغلی کارگر انبار..... ۱۳۱
- جدول ۴-۳۷. شناسنامه شغلی مامور پخش..... ۱۳۳
- جدول ۴-۳۸. شناسنامه شغلی راننده پخش..... ۱۳۵
- جدول ۴-۳۹. شناسنامه شغلی نماینده حقوقی..... ۱۳۶
- جدول ۴-۴۰. شناسنامه شغلی مدیرعامل..... ۱۳۸
- جدول ۴-۴۱. شناسنامه شغلی اپراتور سیستم..... ۱۳۹
- جدول ۴-۴۲. شناسنامه شغلی سرپرست فروش..... ۱۴۱
- جدول ۴-۴۳. شناسنامه شغلی سرپرست اداری و مالی..... ۱۴۳
- جدول ۴-۴۴. شناسنامه شغلی حسابدار..... ۱۴۵
- جدول ۴-۴۵. شناسنامه شغلی کارشناس فروش..... ۱۴۶
- جدول ۴-۴۶. امتیازات ارزیابی برای عامل سرپرستی..... ۱۵۰

- جدول ۴-۴۷. تعیین درجه و امتیاز عامل سرپرستی برای تمام مشاغل شرکت..... ۱۵۲
- جدول ۴-۴۸. تعیین درجه و امتیاز عامل سرپرستی اجناس و فرآورده ها برای تمام مشاغل شرکت..... ۱۵۴
- جدول ۴-۴۹. تعیین درجه و امتیاز عامل مسئولیت ماشین آلات، دستگاه ها و ابزار برای تمام مشاغل شرکت..... ۱۵۸
- جدول ۴-۵۰. محاسبه امتیازات مسئولیت مالی..... ۱۵۹
- جدول ۴-۵۱. تعیین درجه و امتیاز عامل مالی برای تمام مشاغل شرکت..... ۱۵۹
- جدول ۴-۵۲. تعیین درجه و امتیاز عامل مسئولیت سوابق و گزارشات برای تمام مشاغل شرکت..... ۱۶۲
- جدول ۴-۵۳. تعیین درجه و امتیاز عامل مسئولیت تماس ها و روابط انسانی برای تمام مشاغل شرکت..... ۱۶۵
- جدول ۴-۵۴. تعیین درجه و امتیاز عامل مقررات و روش ها برای تمام مشاغل شرکت..... ۱۶۷
- جدول ۴-۵۵. تعیین درجه و امتیاز عامل مسئولیت ایمنی دیگران برای تمام مشاغل شرکت..... ۱۶۹
- جدول ۴-۵۶. تعیین درجه و امتیاز عامل مهارت های فکری برای تمام مشاغل سازمان..... ۱۷۲
- جدول ۴-۵۷. تعیین درجه و امتیاز عامل تمرکز نیروی فکری برای تمام مشاغل شرکت..... ۱۷۴
- جدول ۴-۵۸. تعیین درجه و امتیاز عامل نیروی جسمانی برای تمام مشاغل شرکت..... ۱۷۵
- جدول ۴-۵۹. تعیین درجه و امتیاز عامل خطرات غیر قابل اجتناب برای تمام مشاغل شرکت..... ۱۷۷
- جدول ۴-۶۰. تعیین درجه و امتیاز عامل شرایط محیطی برای تمام مشاغل شرکت..... ۱۷۹
- جدول ۴-۶۱. تعیین درجه و امتیاز شرایط غیر عادی کار برای تمام مشاغل شرکت..... ۱۸۱
- جدول ۴-۶۲. امتیازات عامل تحصیلات..... ۱۸۲
- جدول ۴-۶۳. تعیین درجه و امتیاز عامل تحصیلات برای تمام مشاغل شرکت..... ۱۸۳
- جدول ۴-۶۴. امتیازات عامل زبان خارجی..... ۱۸۴
- جدول ۴-۶۵. امتیازات عامل تجربه..... ۱۸۵
- جدول ۴-۶۶. تعیین درجه و امتیاز عامل تجربه برای تمام مشاغل شرکت..... ۱۸۵
- جدول ۴-۶۷. ارزیابی شغلی..... ۱۸۶
- جدول ۴-۶۸. امتیازات و پایه ها..... ۱۸۷
- جدول ۴-۶۹. تعیین پایه ها با توجه به امتیازات کسب شده مشاغل..... ۱۸۸

فهرست نمودارها

صفحه	عنوان
۴۷.....	نمودار ۱-۲. کاربردهای تجزیه و تحلیل شغل.....
۸۲.....	نمودار ۱-۳. حد و مرز شرکت گلپخش اول مازندران.....
۸۹.....	نمودار ۱-۴. وضعیت سنی نمونه آماری.....
۹۰.....	نمودار ۲-۴. وضعیت جنسیت نمونه آماری.....
۹۲.....	نمودار ۳-۴. توزیع فراوانی جامعه و نمونه به تفکیک واحدهای سازمانی.....
۹۴.....	نمودار ۴-۴. توزیع فراوانی جامعه و نمونه به تفکیک عناوین شغلی.....
۹۵.....	نمودار ۵-۴. وضعیت مدرک تحصیلی.....
۹۷.....	نمودار ۶-۴. توزیع نیروی انسانی بر حسب رده شغلی.....

فصل اول

کلیات تحقیق

مقدمه

منابع انسانی سرمایه های بنیادین و مهمترین دارایی یک سازمان می باشند و منشا هر گونه تحول و نوآوری تلقی می شوند. در این میان یکی از مهمترین بخش های مدیریت منابع انسانی بحث تحلیل و ارزیابی مشاغل است. ضرورت این موضوع در تمام امور سازمان به ویژه بحث پرداخت حقوق و دستمزد و رضایت کارکنان از میزان حقوق دریافتی متناسب با کار به چشم می خورد.

محور هر راهبرد و سیاست سازمانی و هرگونه بهره گیری از منابع، افراد سازمان می باشند. نخستین و نهایی ترین هدف افراد نیز از پذیرش شغل برخورداری مادی و به زبان رایج دریافت حقوق و دستمزد است. برای ارتقاء بخشیدن به راندمان نیروی انسانی و تحقق اهداف استراتژیک سازمان قبل از هر چیز لازم است تا منابع انسانی کار و وظایف محوله خود را به درستی انجام دهند. امروزه نظام های مختلف پرداخت که هر یک سعی بر مرتبط ساختن درآمدها با کار انجام شده دارند به کار گرفته می شوند. اما قبل از آنکه هر گونه نظامی مورد عمل قرار گیرد ، لازم است کار انجام شده به نحوی مورد تحلیل و ارزیابی واقع شود. ارزیابی شغلی معمولاً به منظور بدست آوردن ارزش

مشاغل بر پایه این نکته که کدام مشاغل، به کدام طبقه پرداخت حقوق تعلق دارند، در سازمان استفاده میشود. بنابراین، فرض می شود که امتیازهای مشاغل، با ساختار طبقات حقوقی متناسب است و عملاً توانایی پیش بینی حقوق و مزایای پایه مشاغل را دارد.

ارزشیابی مشاغل، اگرچه ماهیت علمی و عینی کاملی ندارد، با این وجود وسیله معتبری جهت منطق بخشیدن به ساختار پرداخت حقوق و دستمزد محسوب میشود. گزینش هر کدام از شیوه های عملی ارزشیابی شغل به سرعت کاربرد، هزینه اجرایی، میزان پذیرش کارکنان و به عبارت دیگر یک سلسله از عوامل بستگی پیدا میکند. نظر به اینکه تاکنون هیچکدام از این روش ها، نتوانسته است به تنهایی مورد تأیید همگان واقع شود، این امر به مفهوم آن است که انتخاب هر روش به ویژگی های سازمان و گروه های متمرکز در سازمان ارتباط دارد.

بنابراین با تحلیل و ارزشیابی مشاغل و پی بردن به دشواری و اهمیت وظایفی که در مشاغل وجود دارد باید مشاغل را نسبت به هم سنجید و شالوده ای برای پرداخت منطقی و عادلانه ایجاد کرد و این یکی از مهمترین وظایف مدیران در هر سازمانی است. اما در عین حال باید در نظر داشت که ارزیابی مشاغل را نمی توان مثل یک استاندارد برای همیشه تعیین و تدوین کرد چرا که اجزا یا واحدهای ارزیابی مشاغل که همان تک تک مشاغل می باشند در هیچ سازمانی ساکن و ثابت نیستند و در نتیجه ساختمان شغل دائماً در حال تغییر خواهد بود و این امر تأکید دارد که ارزیابی مشاغل همواره باید روزآمد و جدید نگهداری شود و لازم است برنامه مشخصی برای انجام این کار از سوی مدیریت تدارک دیده شود.

۱. بیان مسئله

در عصر پرشتاب تحولات اقتصادی و اجتماعی و تغییرات سریع فنی و فن آوری، دگرگون شدن سازمان ها و به تبع آن مشاغل مرتبط، امری اجتناب ناپذیر است و تغییر در مشاغل یعنی تغییر در وظایف، مسئولیت ها و سایر عوامل شغلی که کارکنان متولی و متصدی انجام آنها هستند. کارکنان زمانی امور محوله را به نحو صحیح، مفید و کامل انجام می دهند که خدمات آنها بصورت عادلانه و منطقی جبران گردد و احساس رضایت نمایند. نارضایتی کارکنان یک سازمان مهمترین مسئله ای است که می تواند حیات یک سازمان را تهدید کند (رونق، ۱۳۷۹، ص ۲)

یکی از بزرگترین مشکلات مدیران در سازمان ها، عدم تعادل بین حقوق و دستمزد مشاغل مختلف است و دلیل آن عدم داشتن ضابطه صحیح و منطقی برای تعیین ارزش واقعی مشاغل است (کاظمی، ۱۳۸۰، ص ۸۱). در این جاست که مسئله نظام تحلیل و ارزشیابی مشاغل مطرح می گردد که موثرترین عامل در بهبود نظام مدیریت حقوق و دستمزد و عادلانه ساختن پرداخت ها است. ارزیابی شغلی یک متد مقایسه مشاغل با استفاده از فرایندهای رسمی و سیستمی با هدف تعیین ارزش شغل برای سازمان می باشد. این روش بجای در نظر گرفتن سابقه و توانایی افراد، وظایف و مسئولیت های آنها را در نظر می گیرد. در واقع در این روش، پرسنل انجام دهنده شغل تحلیل نمی شوند، بلکه خود شغل تحلیل و بررسی می شود (Elizur, 1987, p.5). ارزیابی شغلی موجب ایجاد یک چارچوب سیستمی می شود که این چارچوب می تواند یکی از پایه های تعیین دستمزد باشد. (Handerson, 1988, p.92)