

این رساله در جلسه مورخ ۵۴،۱۱،۱۸

تصویب رسید

هیأت رسیدگی به درخواست خرد

دانشگاه تهران

دانشکده علوم اداری و مدیریت بازرگانی

تحقیق درباره مشکلات تکنیکی طبقه بندی  
مشاغل

پایان نامه فوق لیسانس

استاد راهنما:

آقای دکتر بشارت

هیأت داوران

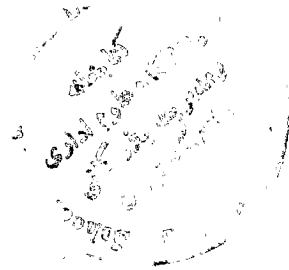
آقای دکتر نجف بیگی      آقای دکتر کوسلان

تهیه و تنظیم از:

عبد الحمید نادری دانشجوی فوق لیسانس  
رشته علوم اداری دانشکده علوم اداری  
و مدیریت بازرگانی

تاریخ: آذرماه ۲۵۳۴

۲۷۶



يك

فهرست مندرجات

<u>صفحه</u>	<u>موضوع</u>
-	پیش گفتار
	فصل اول
الف	مقدمه
الف	۱. انتخاب موضوع
ت	۲. روش و تحقیق
ح	۳. فرضیه
	فصل دوم
	کلیات
۱	۱. علل گرایش، طبقه بندی مشاغل، به طور کلی
۱۹	۲. پیدایش طبقه بندی مشاغل در ایران
۲۵	۳. دفاتر تشکیلات
	فصل سوم
۳۴	تعاریف و اصطلاحات طبقه بندی مشاغل
	فصل چهارم
۵۳	تکنیک طبقه بندی و اصول ارزشیابی مشاغل

## بقیه فهرست مندرجات

<u>صفحه</u>	<u>موضوع</u>
۵۳	مرحله اول : جمع آوری اطلاعات
۵۷	۱. جمع آوری اطلاعات از نظر تکنیکی
۵۹	۲. مصاحبه
۶۳	۳. مشاهد مکارا از نزدیک
۶۵	۴. نمودار سازمانی به منزله ابزار شناسایی شغل
۶۹	مرحله دوم : تجزیه و تحلیل و تهیه شرح وظایف و مسئولیت‌های مشاغل
۷۰	۱- فلسفه تجزیه و تحلیل شغل
۷۳	۲. مراحل تجزیه و تحلیل شغل
۷۴	مرحله سوم : تهیه و تنظیم استاندارد مختصات مشاغل
۸۳	مرحله چهارم : ارزشیابی مشاغل
۸۴	۱. سیستم درجه بندی
۹۱	۲. سیستم امتیازی
۱۲۰	۳. سیستم مقایسه عوامل
۱۲۲	۴. سیستم طبقه بندی یا رتبه بندی

بقیه فهرست مند رجاتصفحهموضوع

## فصل پنجم

- ۱۳۱ خصوصیات ارزشیابی مشاغل دولتی ایران
- ۱۳۱ ۱- سیستم طبقه بندی در ایران
- ۱۴۴ ۲. سیستم امتیازی در طرح طبقه بندی مشاغل  
دولتی ایران
- ۱۵۱ ۳. ارزشیابی مشاغل تخصصی

## فصل ششم

- ۱۶۰ نارساییها در مسیر تهیه و اجرای طرح طبقه بندی
- ۱۶۱ ۱. در سازمان طبقه بندی مشاغل
- ۱۶۲ الف. ارکان سازمان
- ۱۶۴ ب. انتخاب کارشناسان
- ۱۶۶ پ. روحیه کارشناسان
- ۱۶۸ ت. فعالیت سازمان طبقه بندی مشاغل
- ۱۷۰ ۲. در سازمان خدمات کشوری
- ۱۷۰ الف. ارکان اساسی سازمان
- ۱۷۲ ب. نارسایی در فعالیتهای سازمان خدمات  
کشوری

## چهار

### بقیه فهرست مشد رجات

<u>صفحه</u>	<u>موضوع</u>
۱۷۲	(۱) عدم تکافوی فعالیت سازمان در آماره کردن محیط
۱۷۲	(۲) نبودن وسیله حمل و نقل
۱۷۳	(۳) نقص و ابهام در سازمان وزارتخانهها
۱۷۴	(۴) عدم استقبال بعضی ادارات
۱۷۴	(۵) وجود عناوین مختلف و غیر متناسب
۱۷۴	(۶) بدبینی و یأس در میان کارکنان
۱۷۵	(۷) نبودن ضمانت اجرایی
۱۷۶	(۸) نارسایی در سوالات پرسشنامه
۱۸۳	(۹) تهیه شرح طبقات
۱۹۰	۳. د. شورای عالی اداری
۱۹۳	مشکلات و نارساییهای شورای عالی اداری
۱۹۳	الف. عدم کنترل شرح طبقات مشاغل
۱۹۵	ب. کمبود کارشناس
۱۹۶	پ. نقائص سازمانی
۱۹۸	۴. د. سازمان امور اداری و استخدامی کشور

پنج

بقیه فهرست مندرجات

<u>صفحه</u>	<u>موضوع</u>
۲۰۱	الف. درجهت تهیه طرح طبقبندی مشاغل
۲۰۲	— (۱) مشکلات ارزشیابی طبقه بندی مشاغل
۲۰۹	(۲) ناهماهنگی شرایط احراز شغل
۲۱۱	(۳) سنگینی شرایط احراز شغل
۲۱۱	(۴) ارزشیابی مشاغل تخصصی و تحقیقاتی
۲۱۵	(۵) کمیته اجرایی مرحله دوم
۲۱۸	(۶) کارگاهها
۲۲۰	(۷) تناقض عمل با قانون در مورد مشاغل تخصصی

فصل هفتم

۲۲۷	چند پیشنهاد
	دراز مدت
۲۲۸	۱. تجهیز سازمان امور اداری و استخدامی کشور
۲۲۸	الف. حرفه‌ای کردن سازمان
۲۳۰	ب. تعداد کارشناسان
۲۳۰	۲. تجدید نظر در اصلاح سازمانهای اداری

بقیه فهرست‌مند رجات

<u>صفحه</u>	<u>موضوع</u>
۲۳۴	۳. تجدید نظر در طرح طبقه بندی مشاغل به طور کلی
۲۳۵	۴. تهیه طرح حقوق
۲۳۵	الف. سیستم جدول حقوق
۲۳۵	ب. حقوق متناسب با شرایط احراز شغل
۲۳۶	پ. حقوق مناسب با بازار کار
۲۳۶	ت. حقوق مناسب با هزینه زندگی

کوتاه مدت

۲۳۷	۱. اقدامات در خصوص رفع نگرانی کارمندان قبلی
۲۳۹	الف. گروه بالاترین شغل
۲۴۱	ب. در مورد بازنشستگان
۲۴۱	۲. اقدامات در مورد کارمندان جدید

## پیشگفتار

XXXXXXXXXX

درنگار شرايين رسالهء مختصر علاوه بر مراجعه به مدارك و اسناد موجود در بایگانیهای سازمان امور اداری و استخدامی کشور که به سالهای ۱۳۳۴ الی ۱۳۵۳ مربوط می شود به طرح های نهائی و روش های اجرائی و آئین نامه های که تا کنون تهیه شده است از نظر درك واقعیت های مربوط به تهیه و نحوه اجرا و مشکلاتی که در جریان کار و مراحل مختلف تکنیکی طرح ، بروز و ظهور داشته توجه شده است. و نیز مشاهدات و تجربیات نویسنده که خود از سالهای ۱۳۳۳ الی ۱۳۴۱ در جریان کوشش های دولت و سازمان ها ، مسؤول تهیه و اجرای طرح طبقه بندی و قانون استخدام کشوری بوده است و همچنین ( از نظر رابطهء موضوع با مسائل اجتماعی بخصوص با سر نوشت کارمندان دولت ) مشاهده اجتماع اداری و گفتوگو با کارشناسان فعلی طبقه بندی مشاغل و تجزیه و تحلیل اطلاعات و روءیت اسناد مربوط و درك ارتباطات تکنیک در تهیهء طرح طبقه بندی مشاغل با مشکلات و نارضایتیهایی که وجود دارد در تهیهء این رساله موءثر بوده اند .



در اینجالاتم مس دانم از دوستان و همکاران حرفه‌ای در امر

طبقه بندی مشاغل که با همکاری صمیمانه خود مرایاری دادند سپاسگزاری

نمایم .

از استادان رجمنده و دانشمند جناب آقای دکتر بشارت که بسا

راهنماییهای مفید و اصولی ، نویسنده را در تهیه و تدوین پایان نامه ،

بینایی و بصیرت بخشیدند ، صمیمانه سپاسگزارم و همچنین از استادان

محترم جناب آقای دکتر نجف بیگی و دکتر کوکلان که امر را پذیرفته

و بر بنده منت گذاشتند فوق العاده ممنون و متشکرم .

## الف

### فصل اول

#### مقدمه

هدف : تحقیق درباره تکنیکهای تهیه و اجرای طبقه بندی

مشاغل دولتی ایران با مقایسه مختصری با تکنیکهای آمریکایی .

#### ۱. انتخاب موضوع

از آنجا که در جهان صنعتی امروز و در عصر تکنولوژی ، مدیریت در کارآیی سازمان ها و در تولید نقش مؤثری دارد و در حقیقت ایمن مدیران هستند که عوامل مختلف را در سازمان طوری با هم ترکیب و تلفیق می نمایند که در راه وصول به هدف نزدیکترین ، سریعترین و باصرفترین راه را طی نمایند و از آنجا که عامل انسانی در این رهگذر از همه عوامل در سازمانها مهمتر و در درجه اول اهمیت قرار دارد و از این جهت که مدیریت پرسنل ، مهمترین نوع مدیریت است ، زیرا انسانها هستند که با بهترین روش ماشین آلات صنعتی و ابزار کار را با تکنیک و روش های بهتر در نیل به هدف های سازمان های موبوط به کار انداخته و با نیروی جسمی و فکری و یا اطلاعات و مهارت های علمی و حرفه ای خود حداکثر بهره برداری را میسر می سازند .

افراد برخلاف ماشین آلات و ابزار کار در ارای عواطف و احساسات انسانی یا بشری بود و با قدرت هوش و استعداد های فطری و اکتسابی که دارند تبعیضها و تبعیضات را بخصوص در مورد پرداختها<sup>ی</sup> مزد یا حقوق در برابر کار به خوبی تشخیص داد و در صورت بروز یا وجود -  
 تبعیضات و تبعیض از خود عکس العملهایی نشان خواهند داد که بی شک نتیجه<sup>۴</sup> آن رکورد کار، بالا رفتن سطح ضایعات، ناقص بودن کار های انجام شده و یا سرانجام بالا رفتن هزینه و کم شدن کارایی سازمان خواهد بود و برعکس رعایت انصاف و عدالت و اتحاد شکل در مورد مزد یا حقوق کارکنان، سازمانها اعم از صنعتی اجتماعی، کشاورزی، بهداشتی و غیره و سایر -  
 پرداختها و مزایای شغلی موجبات دلگرمی، فعالیت و تفاهم متقابل و احساس همبستگی و علاقه<sup>۵</sup> به کار را در مورد کارگران و کارمندان فراهم می سازد .  
 از آنجا که طبقه بندی مشاغل مدبران را در برقراری و اجرای اصول عدالت استخدا می یاری داد و ابزار موثرتری در اعمال مدیریت صحیح و اداره<sup>۶</sup> امور کارکنان تلقی می شوند و بیشتر از این جهت که در کشور ما امر طبقه بندی از نظر تکنیک و فن یک پدیده جدید بود و در هر سازمان از آن سخن، زیاد

به میان می آید .

هم چنین به سبب آنکه نویسنده مدت ۲۰ سال است که با این فن سروکار داشته و از بدو تشکیل اولین سازمان به نام سازمان طبقه بندی مشاغل دولتی ایران در سال ۱۳۳۴ در مسیر تکاملی این سازمان و فعالیتها<sup>ی</sup> که به نامهای دیگر از قبیل سازمان خدمات کشوری شورای عالی اداری ، سازمان امور اداری و استخدامی کشور همکاری داشته است همه انگیزه -

های انتخاب موضوع می باشند .

## ۲. روش تحقیق :

اوصولا\* برای شروع تحقیق بدوا\* لازم است هدف از تحقیق و موضوع آن مشخص گردد. همانطور که ملاحظه فرمودید انگیزه‌های انتخاب موضوع در قسمت اول این فصل بیان گردید و خود موضوع که عبارت است از ( مشکلات تکنیکی طبقه‌بندی و ارزشیابی مشاغل ) نویسندگان را بر آن می‌دارد که برای یافتن و به دست آوردن عوامل مختلفی که موجب مشکلات فنی و اجرایی طبقه‌بندی مشاغل می‌شوند کوشش نموده و جست و جوگری باشد. تحقیق از نظر لغوی به معنی کنکاش برای درک حقایق و واقعیتها<sup>یی</sup> است از منظوری خاص، حال این جست و جو و کنکاش یا به عبارت دیگر - تلاش برای یافتن واقعیتها اگر با روش صحیح انجام پذیرد نویسندگان در مسیر تلاش یا نوشتن با نظمی منطقی پیش خواهد رفت و دچار کلاف سردرگم نخواهد شد.

وقتی هدف روشن باشد باید دید به چه طریق و از چه روش ما می

توانیم بهتر به هدف رسیده و واقعیتها را دریابیم.

در نوشتن این رساله نویسندگان از دو طریق به جست و جوی واقعیتها

پرداخته است :

الف. طریق اول : کسب اطلاعات و واقعیت‌های دست اول ،

ب . طریق دوم : استفادهاز تحقیقات دیگران و کسب اطلاع از

سازمان یا سازمان‌هایی که مسوولیت تهیه و طرح طبقه‌بندی و اجرای آن‌را داشته‌اند و نیز در این راه شواهدی از استادان و نویسندگان معروف

ذکر و از آنها یاد شده است .

در اجرای روش اول سعی شده است که از طریق پرسشنامه و ملاقات‌هایی

که با کارشناسان و مسوولان تهیه و اجرای طرح در دستگام‌های دولتی

دست داده است مستند به مدارك و اطلاعاتی کسب گردد . ( در این

روش نویسنده با تجربه ۲۰ ساله خود و برخورد‌هایی که درباره این

موضوع در طول این مدت به سبب شغل خود داشته است ، نظراتش نیز

ابراز نمود هاست ) .

و نیز کارشناس مسوول از این جهت انتخاب شد که مستقیماً با مشکلات

اساسی و فنی ناشی از قوانین و مقررات آگامی بیشتر و نزدیک داشته و در

جهت اجرای امر طبقه‌بندی به مشکلات اجرایی برخورد نموده و رسیدگی به مشکلات را انجام داده و می‌دهد .

از طرفی مستقیماً\* با واحدهای سازمان دولتی مربوط و کارمندان در تماس بوده و به شکایات و درد دل‌های آنان رسیدگی می‌نموده است .

در اجرای روش دوم از نوشته‌ها ، کتاب ، طرح طبقه‌بندی مشاغل دولتی و بخش خصوصی نظرات استادان از رساله‌های آنان و همچنین قانون استخدام کشوری و آمارهای منتشره و گزارشات رسمی درباره موضوع رساله از کشور آمریکا و ایران استفاده شده است . که در فصل مآخذ و منابع آمده است مراجعه به بایگانیها<sup>ک</sup> مربوط و مشاهده و مطالعه<sup>ه</sup> اسناد و مدارک و فرمها و روشهای اجرایی و چگونگی برخورد به مشاغل و مشکلات و تلاشهایی که برای یافتن راه حل و رفع مشکل به عمل آمده و موجبات تجدید نظر در قوانین و آیین نامه ها بخصوص لوایح اصلاحیه قانون استخدام کشوری را فراهم نموده در این تحقیق نقش مؤثری داشته اند و در مراحل تحقیق به شرح زیر از آنها استفاده شده است :

( ۱ ) جمع آوری اطلاعات

( ۲ ) مشاهده و دیدن استانداردها و روشهای اجرایی و

تکنیکی طرح طبقه بندی مشاغل دولتی .

( ۳ ) مشاهده و مطالعه پرسشنامه و است فاده از آنها و

اطلاعات دیگر در تهیه شرح طبقات مشاغل .

( ۴ ) تجزیه و تحلیل اطلاعات ، مشاهدات و مصاحبه ها و

نتیجه گیری از آنها در جهت فرضیه .



( علل وموجبات نرسیدن به هدفهای طبقه بندی مشاغل که  
 زیلا بدان اشاره می شود نارساییهایی است که در مراحل تکنیکی تهیه  
 واجرای طرح به وجود می آید ) .

شرح : می دانیم که اصلاح اداری یکی از اصول هفدهگانه  
 انقلاب شاه ومردم است گرچه دولتها همواره سعی داشتند که در این  
 جهت اقداماتی معمول دارند و بهکم و بیش کارهایی در جهت اصلاحات  
 انجام دادند از قبیل : وضع مقررات مربوط به جلوگیری از فساد ، رشوه -  
 خواری ، محاکمات اداری ، تحقیقات به اصطلاح از کجا آوردهای که در این  
 مورد به خاطر داریم که کلیه کارکنان دولت وضع دارایی و مشخصات مالی  
 خود شان را در پرسشنامه های منعکس وتسلیم نمودند ولی به سبب وعللی  
 که موضوع بحث ما در این پایان نامه نیست جدی گرفته نشد تا اینکه تصمیم  
 رهبر عالیقدر شاهنشاه آریامهر بوجدی گرفتن اصلاحات اساسی در  
 سیستم اداری مملکت همگام با سایر اصلاحات درد یگوشوون مملکت در  
 قالب انقلاب شاه ومردم به ظهور پیوست و دولت موظف گردید که به هر

ترتیب قدمهای مؤثری در این زمینه برداشته و به تصمیم شاهانه جامعه عمل بپوشاند و کارهایی که با آنزمان در جهت اصلاحات به کندی پیش می رفت با سرعت بیشتری انجام دهد از آن جمله اصلاح امور استخدامی بود که در این جهت فعالیتهایی در طریق تهیه و اجرای طبقه بندی مشاغل از سال ۱۳۳۳ شروع شد و در سایه انقلاب و با تصویب لایحه استخدام کشوری و تأسیس سازمان خدمات کشوری این فعالیت به طور جدی دنبال گردید زیرا از نظر دولت طرح و اجرای طبقه بندی مشاغل وسیله مؤثری بود که کمک آن می توان به هدف های زیر در مسیر اصلاح امور استخدامی نائل گردید :

۱. در برقراری اصل پرداخت مساوی برای مشاغل مشابه و برطرف کردن تبعیضهایی که در امر پرداختهای پرسنلی وجود دارد و مؤثر است و وسیله ای است در دست مدبران برای برقراری عدالت استخدامی .
۲. به عقیده متخصصان ، فن بهترین و مطمئنترین روش و وسیله

برای اصلاح سازمانهای دولتی و تثبیت وضع کارمندان دولت و رفع هرگونه  
 (۱) سخنرانی پروفیسور مارش رئیس هیأت کارشناسان و متخصصان اعزامی  
 به ایران و همراهان ، بر وزارت دارایی ، آبان ۱۳۳۴ .

تبعیض و بیعدالتی اجرای صحیح و موثر طبقه بندی مشاغل است زیرا

در نتیجه اجرای آن

الف . کارمندانی که در سازمانهای مختلف و در بخش دولتی

یا خصوصی کار می کنند و مشاغل یکسان و مشابهی دارند تحت شرایط

یکسان ، حقوق مساوی دریافت خواهند کرد .

ب . سعی خواهد شد که با در نظر گرفتن تعایلات و تجارب و

شرایط کارکنان به کارهایی که توانایی اجرای آن را داشته و لیاقت و

شایستگی ابراز دارند گماشته شوند و در این جهت هم ارتباط حقوق با

شرایط احراز شغل آشکار می گردد .

ج . ترفیع بر اساس سیستم لیاقت و شایستگی طوری ترتیب داده

می شود که کارمندان را برای قبول مسوولیت بیشتر و سنگینتر آماده ساخته و

موجبات پیشرفت آنها را فراهم سازد و این در نتیجه اجرای طبقه بندی و

ارزشیابی است که برای کارهای مشکلتر حقوق و شرایط بالاتری را پیش بینی

می کند بنابراین یک رابطه منطقی و اصولی بین ترفیع و ارزشیابی

به وجود می آید .

د . با اجرای طبقه‌بندی موثر و مفید ، یکنوع هماهنگی کامل بین کارگزینی وزارتخانه ها و سازمانهای دولتی ویا خصوصی با سایر واحدها در مورد مقررات پرسنلی ایجاد شده است و مقررات مختلف و آیین نامه‌های گوناگون و دست و پاگیر جای خود را به مقررات و آیین نامه‌هایی داده است که بر پایه نظم طبقه‌بندی مشاغل استوار است و خلاصه نظم و سیستم جای بینظمی که اساس اختلاف و تشنج می‌باشد خواهد گرفت .

ه . در اثر طبقه‌بندی مشاغل اتحاد کلمه در عناوین مشاغل و مفاهیم آنان به وجود می‌آید و دیگر تنوع و کثرت عناوین مختلف بسیاری مشاغل مشابه از بین می‌رود و همه یکنوع تصور و یک مفهوم مشترک و متحد الشکلی را از شنیدن یادیدن عناوین خواهند داشت و اختلاف سلیقه از بین رفت .

و . بحث‌های بی‌اساس را کنترل می‌نماید و بنا بر این نقش عنوان مشاغل و طبقات در ایجاد تفاهم متقابل نقش موثری داشته بعلاوه تسهیلاتی در برقراری بودجه ، امور حسابداری ، تشکیلات و سازمان را فراهم می‌نماید .

و . رابطه طبقه‌بندی با محیط تفاهم بین کارمندان و رؤسا غیر قابل انکار است زیرا به کمک طبقه‌بندی و اجرای آن رابطه بین کارمندان