

## ارائه تلگرامی در گروه مدیران حرفه‌ای منابع انسانی

به دعوت آقای دکتر صفری و به تاریخ ۲۹/۰۷/۹۵ ساعت ۲۰ تا ۲۲

با موضوع ارزشیابی شغل با رویکرد هی

[Aminforoutan.ir](http://Aminforoutan.ir)

با نام خدا، بحث را آغاز می‌کنیم.

### چرا ارزشیابی شغل لازم است؟

قبل از ورود به بحث ارزشیابی شغل لازم است به مبانی نظام‌های جبران خدمات گریزی بزنیم تا ضرورت ارزشیابی شغل را درک کنیم. در نظام‌های جبران خدمات سه Equity مهم است. ترجمه دقیقی برای این کلمه پیدا نکردم اما بنده از کلمه توازن برای این مفهوم استفاده می‌کنم.

اولین مورد Internal Equity است یعنی توازن داخلی. بدین معنا که پرداخت باید متناسب با پیچیدگی و مسئولیت‌های شغل باشد و اگر شغلی پیچیدگی و مسئولیت بیشتری دارد متصدی آن باید از پرداخت بالاتری بهره‌مند شود. ابزار آن هم ارزشیابی شغل است. یعنی با ارزشیابی شغل می‌خواهیم اولین رکن نظام پرداخت یعنی توازن داخلی را مهیا کنیم.

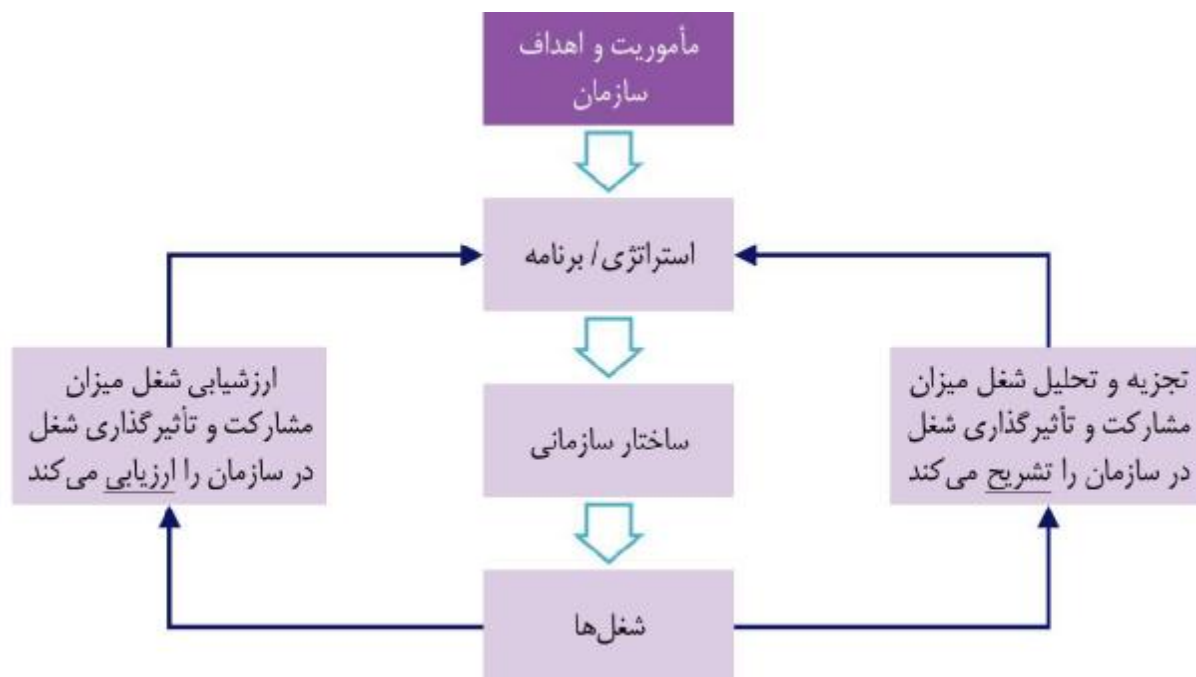
دومین مورد External Equity یا External Competitiveness است یعنی توازن بیرونی یا رقابت پذیری بیرونی. بدین معنا که پرداخت ما باید متناسب با سازمانی‌های بیرونی باشد در غیر این صورت به مرور کارکنان را از دست خواهیم داد. ابزار آن هم مطالعه حقوق دستمزد یا Salary Survey می‌باشد. این مورد حلقه گمشده در ایران محسوب می‌شود. قبل از تحریم‌ها شرکت‌های هی گروپ در ایران وارد این موضوع شده بود. در حال حاضر هم شرکت آتیه روشن فعالیت دارد. وزارت کار هم کارهایی را در دست دارد.

سومین مورد Personal Equity می‌باشد یا توازن فردی. بدین معنا که اگر دو نفر در شغل یکسان هستند اما عملکرد ایشان متفاوت است باید پرداخت متفاوت به ایشان صورت گیرد. که ابزار آن هم ارزیابی عملکرد و مباحث مربوط به آن است.

البته Equity چهارمی هم هست که می‌توان از آن فعلاً گذشت. چهارمین Equity را Organization Equity یا توازن سازمانی می‌گویند. بدین معنا که حقوق همه ذی‌نفعان از جمله سهامداران، کارکنان باید در پرداخت رعایت شود.

### جایگاه ارزشیابی شغل در سازمان

موضوع بعدی که نیاز است به آن اشاره شود این است که در فعالیت‌های منابع انسانی جایگاه ارزشیابی شغل کجاست و کی باید به آن پرداخت؟



همان طور که ملاحظه می‌فرمایید بعد از تعیین استراتژی‌های سازمان، باید ساختار سازمانی متناسب با فرایندهای سازمانی به نحوی شکل بگیرد که تحقق استراتژی را تسهیل نماید. یعنی ساختار سازمانی باید پشتیبان استراتژی‌های سازمان باشد. بدیهی است در صورت تغییر در استراتژی سازمان یا سایر تغییرات محیطی و درونی در سازمان، ساختار سازمانی هم متناسب با آن تغییر کند تا از این که استراتژی را پشتیبانی می‌کند اطمینان حاصل شود.

قاعدتا با تشکیل ساختار، شغل‌ها شکل می‌گیرند. از این جا به بعد است که موضوع تجزیه و تحلیل شغل، تهیه شناسنامه شغل (که يك سند پایه در منابع انسانی محسوب می‌شود) و ارزشیابی شغل مطرح می‌شود. در واقع ارزشیابی شغل میزان تأثیر هر شغل بر تحقق استراتژی‌ها و میزان نقش شغل در پیشبرد برنامه‌های سازمان را ارزیابی می‌کند.

### تعریف ارزشیابی شغل

ارزشیابی شغل يك فرایند نظام‌مند جهت رتبه‌بندی منطقی و منصفانه شغل‌ها توسط مقایسه شغل نسبت به شغل دیگر و یا شغل نسبت به يك مقیاس از پیش تعیین شده برای تعیین میزان اهمیت نسبی شغل‌ها در سازمان است.

### ویژگی‌های ارزشیابی شغل

نکته مهم این است که ارزشیابی شغل اهمیت نسبی شغل‌ها نسبت به همدیگر را تعیین می‌کند یعنی نسبی بودن آن مهم است. باید توجه داشت که ارزشیابی شغل يك فرایند نسبی، قضاوتی، ساختار یافته و متمرکز بر شغل است.

هر چقدر مدت انتخابی برای ارزشیابی شغل ساختارمندتر باشد قاعدتا قابل دفاع تر است اما باید توجه داشت که به هر حال، مبتنی بر قضاوت است. ارزشیابی شغل يك فرایند شبیه علم شیمی نیست بلکه بر مبنای قضاوت است.

قضاوت هم حتما دارای خطا است. بنابراین نمی توان ارزشیابی شغل را بدون خطا دانست بلکه باید خطای آن را کنترل، محدود و کم کرد.

در ارزشیابی شغل باید روی شغل تمرکز کرد نه شاغل. خطای ارزشیابی شغل بر اساس شاغل فعلی خیلی محتمل است که اتفاق بیفتد. ارزیاب همواره باید به این نکته توجه کند.

## روش های ارزشیابی شغل

روش های مختلفی برای ارزشیابی شغل وجود دارد مانند هی، مرسر، مرک، البته در ادبیات موضوع معمولا چهار روش رتبه بندی، طبقه بندی، مقایسه عوامل و امتیازی را مطرح می کنند. روش های معروف می تواند در این چهار دسته بگنجد یا مثلا ترکیبی از آن ها. مثلا هی را ترکیبی از مقایسه عوامل و امتیازی می دانند. البته تاکید هم روی آن نیست. به هر حال روش هی در دنیا رایج ترین روش ارزشیابی شغل است.

طبق اطلاعات خود هی گروه بیشتر شرکت های فورچون ۵۰۰ از این روش استفاده می کنند. میلیون ها شغل با این روش ارزشیابی شده اند.

## چگونه ارزشیابی موفق داشته باشیم؟

برای یک ارزشیابی دقیق باید هم شناخت خوبی از شغل وجود داشته باشد، هم تسلط بر مبتدولوزی وجود داشته باشد و هم قضاوت دقیق انجام شود.

برای این که شناخت خوبی از شغل وجود داشته باشد نه تنها باید خود شغل مورد بررسی دقیق قرار گیرد بلکه باید بافتار یا Context آن هم بررسی شود بدین معنا که بافت سازمان، ساختار سازمانی، فرایندها، ارزش ها، ویژگی های خاص آن صنعت یا عرف ها و ... بررسی شود. در واقع ارزیاب باید شناخت خوبی، هم نسبت به شغل داشته باشد و هم نسبت به سازمان و حتی شناخت نسبت به صنعت.

یک نکته مهم این است که قبل از تجربه و تحلیل شغل، باید تصمیم گیری شود که از چه روشی برای ارزشیابی شغل می خواهیم استفاده کنیم. چرا که اطلاعات لازم برای ارزشیابی شغل باید در مرحله تجزیه تحلیل شغل و تهیه شرح شغل جمع آوری شود. اگر روی روش ارزشیابی شغل تصمیم نگرفته باشیم ممکن است دچار دوباره کاری زیادی شویم.

سؤال: آیا می توان گفت که مدل هی تنها برای ارزشیابی شغل های دانشی و مدیریتی مناسب است؟

پاسخ: من با این جمله موافق نیستم. این جمله را هم زیاد می شنوم اما نمی دانم چگونه رواج پیدا کرده است. وقتی ۷۰٪ ارزشیابی شغل در دنیا با روش هی است چگونه ممکن است تنها برای سازمان های دانشی مفید باشد.

## خطوط راهنمای ارزشیابی شغل

چند خط راهنما و رهنمود اصلی در ارزشیابی شغل وجود دارد که بسیار مهم است و همواره باید به آن ها توجه کرد. اتفاقا بیشتر اعتراضات احتمالی کارکنان را هم با این رهنمودها می توان پاسخ داد.

اول این که شغل آن گونه که الان هست باید ارزشیابی شود نه آن گونه قرار است در آینده باشد. بدین معنا که وضعیت فعلی شغل مهم است. اگر بعدا تغییر کرد باید دوباره ارزشیابی شود. ارزشیابی شغل یک فرایند دینامیک و پویا است و این طور نیست که یک بار انجام شود و بایگانی گردد. بلکه به ازای هر تغییر عمده در شغل ها، باید

مجددا ارزشیابی صورت گیرد. توجه فرمایید که تغییرات عمده مد نظر است.

دوم این که شغل بر این اساس ارزشیابی می شود که قرار است شاغلی با عملکرد قابل قبول در آن شغل قرار گیرد نه شاغلی که عملکردش خطا دارد. این فرض بسیار مهمی است و پاسخ بسیاری از Claim ها است. برای روشن تر شدن موضوع بهتر است يك مثال بزنم.

فرض کنید دريك سازمان، ديگ بخار بزرگي وجود دارد که اگر منفجر شود خسارات جبران ناپذيري وارد مي شود. يك گيج هم هست که نشان دهنده فشار بخار است و اگر به مرحله قرمز برسد باید سريعا يك دکمه مخصوص زده شود تا فشار ديگ تعديل شود. بنابراین يك نفر به عنوان متصدي ديگ بخار استخدام مي شود و کارش این است که هر وقت عقربه گيج به محدوده قرمز رسيد دکمه مخصوص را بزند. توضيح این کار برای شاغل آن ساده است و کافي است شاغل به گيج نگاه کند و دکمه مخصوص را بزند. پس پیچیدگي خاصی ندارد و مساله بزرگي هم قرار نیست حل شود. امتیازاتي که این شغل در ارزشیابی مي گیرد زیاد نیست و نهایتا امتیاز شغل پایین مي شود. اما این متصدي اعتراض مي کند که شما شغل مرا خوب درك نکرده ايد. استدلالش هم این است که مي دانيد اگر من اشتباه کنم و به موقع دکمه مخصوص را نزنم و ديگ منفجر شود چه خسارات سنگيني وارد مي شود؟

در نگاه اول استدلالش منطقي به نظر مي رسد و شاید ارزیاب تحت تاثیر قرار گیرد. اما طبق این خط راهنما، قرار نیست عملکرد شاغل اشتباه باشد. شغل بر این اساس ارزشیابی می شود که عملکرد شاغل کاملا قابل قبول است.

در فرایند ارزشیابی شغل باید روي شغل تمرکز شود نه شاغل، وضعیت پرداخت هاي فعلي هم نباید روي ارزشیابی شغل موثر باشد. شاید در سازمان ها با افزادي مواجه شويم که حقوق آن ها زيادي بالا به نظر برسد یا بر عکس. شاید وضعیت پرداخت هاي جاري سازمان بالانس نباشد و اصلا يکي از اهداف ارزشیابی این است که بالانس شود.

نهایتا باید در انتهاي ارزشیابی به اتفاق نظر رسيد پس این فرایند يك فرایند يك طرفه و ابلاغي نخواهد بود بلکه باید بازخوردها دریافت و رسیدگی شود و نهایتا جمع بندي شود. البته تجربه نشان داده نهایتا نمی توان نظر موافق همه را جلب کرد. ما باید فرایند رسیدگی داشته باشیم تا حس عدالت به وجود آید. وگرنه ممکن است نظرات برخي نهایتا تامین نشود خصوصا کسانی که شغل آن ها پایین تر ارزشیابی می شود.

## مباني، معيارها و زير معيارهاي مدل هي

مدل ارزشیابی هي گروه يك مدل بسيار ساخت یافته است اما مباني ساده اي دارد. اسم کامل این متد هم The Hay Guide Chart Profile Method of Job Evaluation می باشد. مباني این متد به این شرح است:

هر شغلي بدین سبب به وجود مي آید که خروجي و End Result داشته باشد پس هر شغلي نسبت به يك سري مسایل باید پاسخگو باشد. «معيار پاسخگويي يا Accountability». البته ترجمه این واژه هم شاید به طور دقيق وجود نداشته باشد اما بنده پاسخگويي را انتخاب کردم.

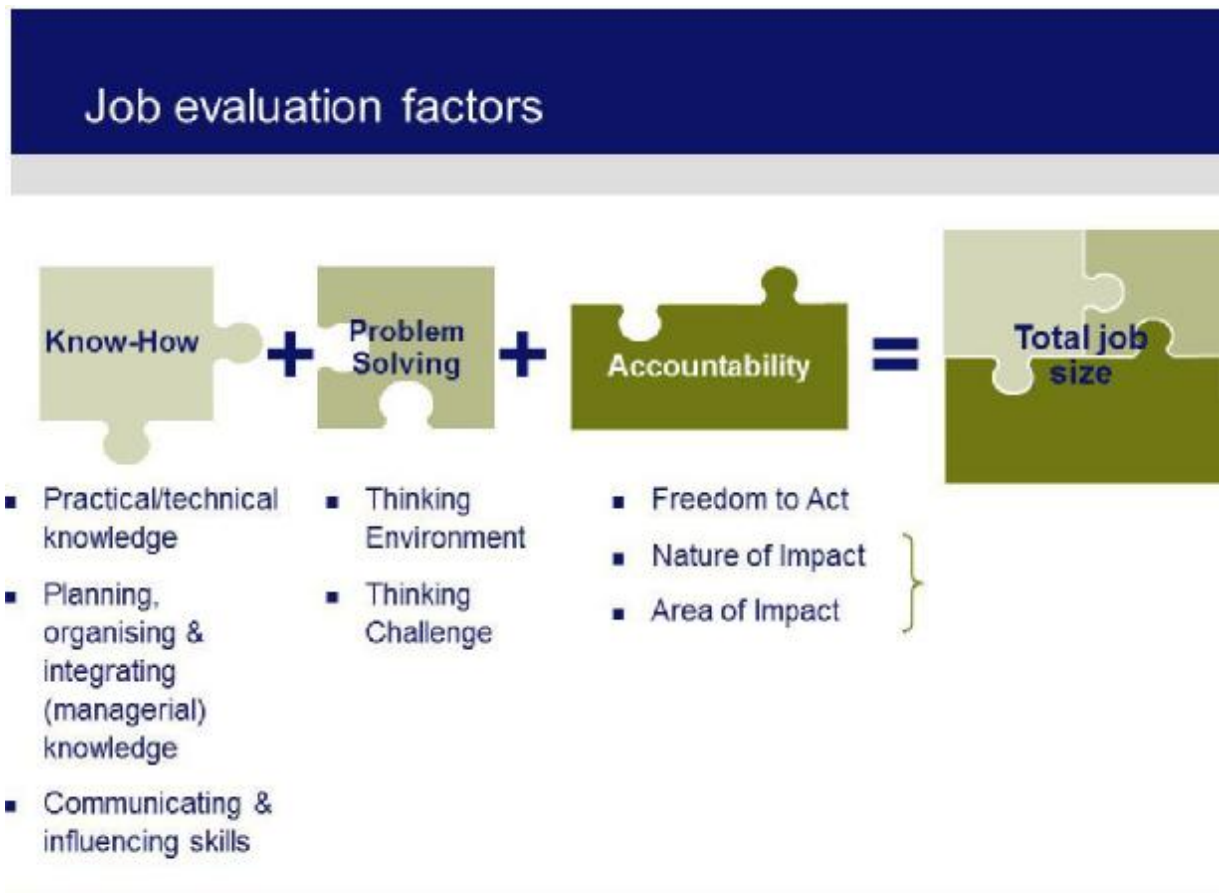
حال برای این که شاغل آن شغل بتواند پاسخگو باشد باید مسایلي را که با آن مواجه مي شود حل کند يعني باید حل مساله داشته باشد تا پاسخگو باشد. «معيار حل مساله يا Problem Solving».

برای این که شغل بتواند مسایل را حل کند نیازمند دانش است. این دانش یا ناشي از تحصيل و آموزش آکادميك است یا ناشي از تجربه و دانش عملي. «معيار دانش يا Know-how». البته ترجمه Know-how را دانش چگونگي انجام کار، دانش فني، فوت و فن و ... گفته اند که برای اختصار از همان دانش استفاده مي کنیم. يعني دانش چگونگي انجام کارها و حل مسایلي که با آن مواجه مي شويم با هدف پاسخگويي.

این سه معيار، معيارهاي اصلي این مدل هستند البته هر کدام زير معيارهاي هم دارند. يك معيار فرعي ديگر هم وجود دارد به نام working Condition یا شرایط کاري. که مشابه همان شرایط کاري در مدل وزارت کار است (شرایط فیزیکی، کوشش جسماني، استرس ...). این معيار فرعي جزو معيارهاي اصلي مدل نیست و بعدا به آن اضافه

شده است. شاید یکی از دلایلی که می گویند هی برای شغلی های کارشناسی و مدیریتی و دانشی مناسب است و برای شغل های عملیاتی و کف کارگاهی مناسب نیست به خاطر عدم اطلاع از این معیار فرعی است. در آموزش های رسمی هی به این معیار فرعی پرداخته نمی شود و جزو سیلابس رسمی آن نیست. اما بنده در آموزش هایی که برگزار می کنم به این معیار فرعی هم اشاره می کنم.

زیر معیارهای هر يك از معیارهای اصلی به شرح زیر است:



Presented by Amin Foroutan | aminforoutan.ir

همان طور که ملاحظه می فرمایید معیار دانش سه زیر معیار دارد: دانش تکنیکال یا تجربی، مهارت های مدیریتی و ارتباطات و تاثیر گذاری بر دیگران. البته منظور از مهارت مدیریتی این نیست که ویژه شغل های مدیریتی است. هر شغلی حدودی از برنامه ریزی و سازمان دهی و ... (یعنی همان مهارت های مدیریتی) را داراست.

حل مساله خود داراي دو زیر معیار است. فضای تفکر و چالش های تفکر. بدین معنا که این شغل چقدر با مسایل ساده یا پیچیده مواجه می شود و مسایل پیش رو چقدر چالش زا هستند. تناسب زیر معیارهای حل مساله با هم مهم هستند یعنی هر دو زیر معیار باید با هم بزرگ شوند یا با هم کوچک شوند.

معیار پاسخگویی هم دو زیر معیار دارد (البته یکی از زیر معیارها دوگانه است). یکی آزادی عمل و دیگری محدوده و ماهیت اثرگذاری.

هر کدام از این زیر معیار ها بر اساس جداول راهنمایی که ساخت یافته هم هستند ارزیابی می شوند و امتیاز دهی می شوند. البته توضیح آن ها در این فرصت کوتاه مقدور نیست (يك برنامه دو روزه است). وقتی امتیاز هر زیر معیار استخراج شود با جمع زدن آن ها، امتیاز نهایی شغل تعیین می شود.

## اصل گام در مدل هي

يك اصل مهم در اين متدولوژي هست به نام Step يا گام. به نظر بنده اين اصل از امتيازات مدل هي محسوب مي شود. در اين مدل امتيازات، پله اي است نه پيوسته. يعني وقتي امتياز ۱۰۰ وجود دارد امتياز بعدي ۱۰۱ نيست. امتياز بعدي ۱۵% اختلاف دارد. يعني بعد از ۱۰۰، امتياز ۱۱۵ داريم و بعد از آن ۱۳۳ و الي آخر. هر اختلاف ۱۵% را يك گام يا Step مي گويند. در واقع امتيازات به صورت يك تصاعد هندسي هستند. امتيازات با اختلاف ۱۵% چيده شده اند يعني يك گام با هم تفاوت دارند.

50	57	66	76	87
100	115	132	152	175
200	230	264	304	350
400	460	528	608	700
800	920	1056	1216	1400
1600	1840	2112	2432	2800
3200	3680	4224	4864	5600

قاعدا بعد از ۵ گام، امتياز دو برابر مي شود (۱,۱۵) به توان ۵ تقريبا ۲ مي شود). اما فلسفه آن چيست؟

دانشمندی به نام آقای وبر يك آزمایش تجربي انجام مي دهد بدین شکل که وزنه هاي مختلف با وزن هاي نزديك به هم را به افراد مختلفی مي دهد و اين آزمایش را با وزنه ها و افراد زيادي تکرار مي کند و به يك نتیجه جالب مي رسد. اين که به طور متوسط افراد وقتي مي توانند تفاوت وزنه ها را تشخيص دهند که وزنه ها با هم ۱۵% اختلاف داشته باشند. يعني قضاوت افراد درباره وزنه ها (اين که هم وزن هستند يا اختلاف وزن دارند) وقتي دقيق تر است که اختلاف ۱۵% وجود داشته باشد. اين موضوع نشان دهنده محدوديت قضاوت انسان است. آقای هي هم از همین منطق در جداول امتياري خود استفاده کرد.

## کنترل کيفي در مدل هي

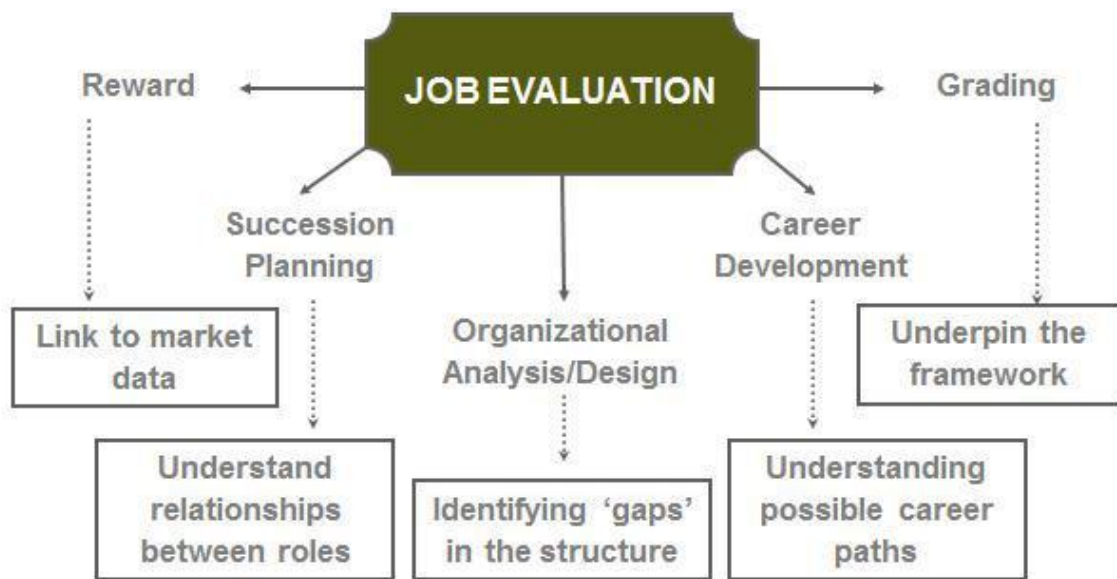
يکي از قابليت هاي ديگر متد هي وجود Quality Check يا کنترل کيفي است که در ساير متدها نيست. هدف آن هم اين است که خطاي قضاوت و ارزيابي را کنترل و کاهش دهد. يعني بعد از اتمام ارزيابي شغل، بايد فرايند کنترل کيفي صورت گيرد تا اطمینان از ارزيابي صحيح بالا رود.

مثلا سه زير معيار اول هر يك از معيارها، يعني دانش تکنیکال و تجربي، فضاي تفکر و آزادي عمل با هم رابطه منطقي دارند و در جدول ارزيابي به مرور کم مي شوند. اگر تغييرات آن ها نسبت به هم زياد باشند يا به جاي کاهش، افزايشي باشند در ارزيابي خطا رخ داده و بايد دوباره ارزيابي و اصلاح گردد. ابزارهاي کنترل کيفي در واقع تلاش مي کنند تا با نشان دادن روابط بين امتيازات هر زير معيار، خطا را کاهش دهند.

## استفاده هاي جانبي مدل هي

استفاده های جانبی دیگری هم از نتایج این روش می شود. متأسفانه فرصت کافی برای توضیح آن وجود ندارد. امیدوارم مطالب ارائه شده مورد توجه همراهان عزیز قرار گرفته باشد. در آخر ضمن تشکر از همه عزیزان، از این که ارائه کاملتر مطالب به علت کمبود وقت میسر نشد عذر خواهی می کنم.

## Possible applications for job evaluation



پایان بحث

خوشبختانه این ارائه با استقبال اساتید و متخصصان منابع انسانی عضو این گروه قرار گرفت و بازخوردهای مثبتی دریافت شد.