



مشکلات طبقه بندی مشاغل

تهیه شده در سیستم های منابع انسانی سیمرغ

مقدمه

طبقه‌بندی مشاغل در ایران به منظور ایجاد عدالت در پرداخت حقوق و جلوگیری از بهره‌کشی از کارگران طراحی شده است. این طرح به شفافیت در شرح وظایف و استانداردسازی مشاغل کمک می‌کند، اما هر چه از تصویب این طرح‌ها در سازمان‌ها می‌گذرد چالش‌هایی مانند عدم تطابق با نیازهای بازار کار و ناهماهنگی در اجرا وجود دارد. در زیر به قسمتی از چالش‌های طبقه‌بندی مشاغل در ایران اشاره می‌کنیم:

عدم تطابق با نیازهای بازار

شرح شغل بسیاری از مشاغل به دلیل تغییرات سریع در فناوری و نیازهای بازار، به روز نشده‌اند.

مشکلات اجرایی

برخی کارفرمایان به دلیل عدم آگاهی یا عدم تمایل، طرح طبقه‌بندی مشاغل را به درستی اجرا نمی‌کنند.

عدم شفافیت در حقوق و مزایا

در برخی موارد، کارگران از حقوق و مزایای خود به درستی مطلع نیستند و این موضوع می‌تواند منجر به اختلافات و شکایات شود. عدم وجود جدول مزد مشخص و شفاف برای هر گروه شغلی، باعث سردرگمی کارگران می‌شود.

تبعیض در پرداخت‌ها

در برخی کارگاه‌ها، با توجه به جزئیات طرح، کارکنان با مدرک تحصیلی مشابه، حقوق‌های متفاوتی دریافت می‌کنند. این تبعیض می‌تواند به نارضایتی و کاهش روحیه کارکنان منجر شود.

با توجه به مشکلات فزاینده در پی اجرای طرح طبقه‌بندی مشاغل در کارگاه‌ها، کارخانجات و شرکت‌های صنعتی، تولیدی، تجاری و ... بر آن شدیم تا با مصاحبه از متخصصین حوزه منابع انسانی که تجربه پیاده‌سازی طرح طبقه‌بندی مشاغل در سازمان‌های خود را داشته‌اند، مشکلات و چالش‌های اجرای روش‌های گذشته را در این سازمان‌ها شناسایی کنیم.

ابتدا با سرکار خانم میترا سامانی معاون محترم منابع انسانی شرکت صنایع غذایی فرمند مصاحبه داشتیم، در ادامه با جناب آقای مهندس اکبری، رئیس برنامه‌ریزی راهبردی و تضمین کیفیت پتروشیمی غدیر هم‌صحبت شدیم و در آخر از تجربیات جناب آقای مهندس هزینه‌ای، مدیر محترم منابع انسانی شرکت چینی مروارید استفاده نمودیم. لیست موارد به تفکیک مصاحبه شونده به اشتراک گذاشته می‌شود.

خانم دکتر سامانی / صنایع غذایی فرمند



آقای مهندس اکبری / شرکت پتروشیمی غدیر



آقای مهندس هزینه ای / شرکت چینی مروارید



مشکلات طرح طبقه‌بندی مشاغل از نظر خانم دکتر سامانی، معاون محترم منابع انسانی شرکت صنایع غذایی فرمند

۱ تأیید ارتقا‌های شغلی در سازمان منوط به تصویب مدیریت ارشد است؛ با این حال، به دلیل بار مالی ناشی از ارتقای کارکنان، بخش قابل توجهی از درخواست‌ها مورد پذیرش قرار نمی‌گیرد.

۲ ضروری است که طرح طبقه‌بندی مشاغل با محدودیت‌های بودجه‌ای سازمان هماهنگ گردد.

۳ تعیین سقف برای تعداد نفرات هر شغل یا پست سازمانی، منجر به ایجاد محدودیت‌هایی در مسیر ارتقا می‌شود؛ به گونه‌ای که تا زمان خالی نشدن یک شغل، امکان ارتقا برای سایر افراد فراهم نمی‌گردد.

۴ تمایل افراطی به مدرک‌گرایی در میان کارکنان گسترش یافته بود.

۵ افراد به ازای هر ۱۰ ساعت آموزش، می‌توانستند یک ماه زودتر ارتقا یابند، رقابت و حتی تعارض میان کارکنان برای حضور در دوره‌های آموزشی افزایش یافته بود.

۶ در بسیاری موارد، تفکیک مشخصی میان «شغل» و «شاغل» وجود نداشت و این دو مفهوم با یکدیگر درآمیخته بودند.

۷ حس رضایت درونی در میان کارکنان به اندازه کافی تقویت نشد و در عوض، فضای رقابتی صرف بر سر ارتقا شدت گرفت.

۸ برخی افراد جهت اخذ مدرک تحصیلی، از مشاغل خود منفک می‌شدند که این مسأله موجب افزایش میزان غیبت در میان کارکنان گردید.

۹ تعریف مشاغل جدید در سازمان محدود به سقفی در حدود ۲۰ الی ۲۵ عنوان شغلی بود و فرآیند تدوین شرح شغل و اخذ تأییدیه‌های لازم برای این مشاغل، بسیار طولانی و گاه تا یک سال به طول می‌انجامید.

۱۰ اگرچه نماینده کارکنان در کمیته‌های طرح حضور داشت، اما برای آغاز رسمی فعالیت خود، ملزم به شرکت و قبولی در آزمونی بود که اغلب در آن پذیرفته نمی‌شدند. در نتیجه، فرآیند ارتقای کارکنان تا ۶ ماه به تأخیر می‌افتاد.

۱۱ این وضعیت، منجر به تضعیف جدی فرآیند ارزیابی عملکرد و بی‌معنا شدن آن در عمل گردیده بود.

مشکلات طرح طبقه‌بندی مشاغل از نظر جناب آقای مهندس حبیب اکبری رئیس برنامه‌ریزی راهبردی و تضمین کیفیت پتروشیمی غدیر

اختصاص بودجه برای اجرای طرح کمتر از میزان پیش‌بینی شده بوده است، به گونه‌ای که طرحی با نیاز مالی ۱۰ میلیارد تومان، به درخواست کارفرما به ۲ میلیارد تومان کاهش یافت.

۱۲

در این شرایط، به اصطلاح "لباس به نوعی بر تن سازمان پوشانده می‌شود"، یعنی طرح ارائه شده با نیازهای واقعی سازمان هم‌راستا و متناسب نیست.

۱۳

به دلیل محدودیت بودجه، امکان اجرای کامل طرح توسط مشاوران وجود ندارد.

۱۴

در برخی موارد، افراد بدون ارائه‌ی عملکرد مشخص و صرفاً با حضور در سازمان، هر چهار سال یکبار ارتقاء گیرند دریافت می‌کنند؛ در حالی که این ارتقاء به عملکرد فرد وابسته نیست.

۱۵

گزیده‌ی به صورت همزمان شامل فرد و شغل او می‌شود.

۱۶

صرفاً سابقه‌ی کاری به عنوان مبنای ارزیابی کیفیت و تخصص افراد در نظر گرفته می‌شود و موفقیت‌ها، نقش‌های اثربخش و دستاوردهای حرفه‌ای لحاظ نمی‌گردد.

۱۷

از آنجا که گزید بر مبنای سابقه اعطا می‌شود، بار مالی آن برای سازمان قابل توجه خواهد بود.

۱۸

کارکنان می‌توانند با ادامه‌ی تحصیل و اخذ مدارک بالاتر، مدارک خود را به رتبه‌های سازمانی تبدیل نمایند که این امر موجب می‌شود کلیه‌ی مشاغل، حتی نگهبانی، با گرایش به تحصیل برای ارتقاء رتبه مواجه شوند.

۱۹

در صورتی که شغلی به فرد تخصیص داده شود، مزایای مربوط به آن شغل به طور کامل پرداخت خواهد شد.

۲۰

فرآیندهای منابع انسانی از جمله آموزش و مدیریت عملکرد در چنین شرایطی به حاشیه رانده می‌شود.

۲۱

در این وضعیت، سازمان ناگزیر است صرفاً به دلیل تحصیلات افراد، ایشان را در مشاغل خالی به کار گیرد.

۲۲

سنوات خدمتی کارکنان بدون وقفه ادامه می‌یابد و هیچ ضریب کاهنده‌ای برای آن لحاظ نمی‌شود.

۲۳

۲۴

سازمان‌ها معمولاً یکی از دو گزینه‌ی «افزایش رتبه» یا «افزایش گرید» را انتخاب می‌کنند.

۲۵

در برخی موارد، کارکنان به انجام جابجایی شغلی ترغیب می‌شوند و پس از مدتی، مجدداً به شغل پیشین خود بازگردانده می‌شوند. در این حالت، به ایشان حق شیفت تعلق می‌گیرد که موجب افزایش دریافتی فرد خواهد شد.

مشکلات طرح طبقه‌بندی مشاغل از نظر جناب آقای مهندس هزینه‌ای، مدیر محترم منابع انسانی شرکت چینی مروارید

۲۶

در ابتدای اجرای طرح، مشارکت بالایی از سوی افراد وجود دارد و نظرات مختلفی ارائه می‌شود، اما پس از شروع اجرا، توجهی به استمرار اجرای صحیح طرح صورت نمی‌گیرد.

۲۷

محتوای طرح نیز متناسب با تغییرات محیطی و شرایط روز به روز رسانی نمی‌شود.

۲۸

به دلیل وجود بوروکراسی در فرآیند نگهداری و اجرای طرح، با گذشت زمان، فاصله و شکاف میان نسخه مکتوب طرح و نسخه اجرا شده آن ایجاد می‌گردد.

۲۹

در برخی کارگاه‌ها، با کاهش حساسیت کارگران نسبت به اجرای صحیح فرآیندها، کارفرما به صورت سلیقه‌ای و با اعمال نظر بیشتر مداخله می‌کند.

۳۰

در تعریف مشاغل جدید نیز گاه دقت لازم لحاظ نمی‌شود؛ به عنوان مثال، شغلی با ماهیت تخصصی مانند «کارگر ریخته‌گر» ممکن است به عنوان «کارگر ساده» ثبت شود.

۳۱

در مواردی که فرد ارتقاء شغلی یافته، در صورت عملکرد ضعیف و لزوم بازگشت به جایگاه شغلی قبلی، کارفرما ناگزیر به پرداخت حقوق و مزایای سرکارگر خواهد بود که این امر موجب نارضایتی سایر کارکنان می‌شود.

۳۲

از آنجا که مزایا و حقوق به صورت تصاعدی افزایش می‌یابد، کارفرما ترجیح می‌دهد به جای افزایش مستقیم حقوق، ضریب ریالی پایین‌تری لحاظ کند و از طریق پرداخت پاداش، جبران مالی صورت دهد.

۳۳

در این وضعیت، مبلغ اضافه کاری از نرخ ساعت کاری معمولی کمتر می‌شود و کارکنان تمایلی به انجام اضافه کاری ندارند.

۳۴

در برخی موارد نیز، به دلیل پرداخت حق شیفت، میزان دریافتی برخی کارکنان شیفتی از مدیران مافوق کمتر نخواهد بود؛ برای مثال، ممکن است یک مدیر تولید دریافتی کمتری نسبت به سرشیفت داشته باشد.

در برخی موارد نیز، به دلیل پرداخت حق شیفت، میزان دریافتی برخی کارکنان شیفتی از مدیران مافوق کمتر نخواهد بود؛ برای مثال، ممکن است یک مدیر تولید دریافتی کمتری نسبت به سرشیفت داشته باشد.

۳۴

بوروکراسی بیش از حد در ساختار سازمانی

۳۵

واگذاری مسئولیت‌ها به افراد فاقد تخصص مرتبط

۳۶

اعمال سوگیری‌های فردی از سوی اعضای سندیکای شغلی

۳۷

تفاوت و فاصله میان آنچه در طرح‌های تدوین‌شده پیش‌بینی شده است با آنچه در عمل اجرا می‌شود، موجب بروز نارضایتی و اعتراض از سوی کارکنان می‌گردد.

۳۸

پرداخت پاداش و مزایا به عملکردهای برتر نیز فاقد نظام‌مندی و پویایی لازم است و به‌صورت معنادار انجام نمی‌شود.

۳۹

این امر در نهایت سازمان را به سمت پرداخت‌های غیررسمی و فاقد توجیه قانونی سوق می‌دهد؛ رویه‌ای که می‌تواند منشأ تعارضات سازمانی و یا بروز مشکلات حقوقی در آینده باشد.

۴۰

فاصله ریالی چشمگیری بین شیفت‌کار و روزکار مشاهده می‌شود، به‌ویژه در کارگاه‌هایی که دارای ضریب ریالی بالایی هستند، که این مسئله خود منجر به نابرابری در پرداخت و ایجاد احساس بی‌عدالتی میان کارکنان می‌شود.

۴۱

طبقه‌بندی مشاغل در ایران با وجود اهداف مثبت خود، با چالش‌های متعددی مواجه شده است که نیاز به توجه و اصلاح دارد. برای بهبود این وضعیت، نیاز هست از مدل‌های دقیق، علمی و بومی کسب و کار ایران بهره برد تا عدالت به معنای واقعی در پرداخت حقوق و مزایا میسر گردد و با بدست آوردن رضایت کارکنان، گام موثر در نگهداشت آنها برداشته شود.



استاندارد ۳۴۰۰۰ منابع انسانی در دانشگاه تهران توسط دکتر آرین قلی‌پور و جمعی از اساتید منابع انسانی این دانشگاه تدوین گردید، این استاندارد با ارائه مدل چهار عامل 4P، راه حل مناسبی در جهت ایجاد عدالت در پرداخت حقوق و مزایا می‌باشد. این مدل با ارزیابی مشاغل (Position) به روش G20 تمامی مشاغل سازمان را طبقه‌بندی می‌نماید و با گرایدینگ شخصی (Person)، کارکنان به روش GFF گرایدبندی می‌نماید و زمینه ارتقاء افقی افراد در جایگاه سازمانی خود را مهیا می‌کند. نکته حیاتی در این مدل جدا شدن گراید شغل و گراید شاغل می‌باشد. این مدل با ایجاد سیستم مدیریت عملکرد (Performance)، میزان پرداخت حقوق و ارتقاء کارکنان را به عملکرد ایشان پیوند می‌دهد. در آخر بخشی از حقوق و مزایا به عنوان حق عضویت یا همکاری (Partnership) بین تمام کارکنان به صورت مساوی تقسیم خواهد شد.

به طور کلی در این مدل مشاغلی که نیاز به دانش، مسئولیت و ریسک‌های بیشتری دارند رتبه بالاتر و در نتیجه حق گراید شغلی بیشتری دریافت می‌کنند و همچنین کارکنان متخصص و توانمندتر و با عملکرد بهتر همزمان با ارتقاء افقی حقوق و مزایای بیشتری دریافت می‌کنند. همچنین طبق این مدل بخشی از پرداخت‌ها به طور یکسان بین کارکنان توزیع می‌شود.

جهت کسب اطلاعات بیشتر می‌توانید به سایت سیمرغ Simorgh34000.com مراجعه نمایید.

