

مقدمه‌ای بر  
بازنگری و طراحی مجدد  
نظام جبران خدمات کارکنان دولت در ایران

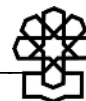
## به نام خدا

### فهرست مطالب

۱.....	سخن ناشر
۲.....	پیشگفتار
۵.....	فصل اول - کلیات و مبانی نظری
۶.....	۱. تعاریف و مفاهیم
۶.....	۱-۱. تعریف جبران خدمات
۶.....	۱-۲. ویژگی‌های نظام جبران خدمات
۷.....	۲. تاریخچه و اهمیت نظام جبران خدمات
۷.....	۲-۱. اهمیت و جایگاه نظام جبران خدمات
۸.....	۲-۲. تاریخچه تحولات نگرشی و روشی در مورد نظام پرداخت
۸.....	۲-۳. شرایط جدید کار و سازمان‌های قرن جدید و ضرورت طراحی الگوهای جدید حقوق و دستمزد
۱۰.....	دستمزد
۱۱.....	۳. نظریه‌های حقوق و دستمزد
۱۱.....	۳-۱. نظریه سرمایه‌گذاری دستمزد
۱۱.....	۳-۲. نظریه انتظار
۱۲.....	۳-۳. نظریه برابری دستمزد
۱۲.....	۳-۴. نظریه عرضه و تقاضا
۱۲.....	۳-۵. نظریه هزینه زندگی
۱۳.....	۳-۶. نظریه کارآیی
۱۳.....	۳-۷. نظریه قدرت پرداخت
۱۴.....	۴. ویژگی‌های کلیدی نظام سنتی و نوین جبران خدمات در بخش دولتی و خصوصی
۱۶.....	۵. اصول حاکم بر نظام مطلوب جبران خدمات کارکنان در دستگاه‌های دولتی
۱۶.....	۵-۱. دامنه شمول
۱۶.....	۵-۲. ماهیت عمومی و دولتی
۱۶.....	۵-۳. عدم وابستگی نظام جبران خدمات
۱۷.....	۵-۴. بازنگری قانونی

۱۸.....	۶. ویژگی و شاخص‌های نظام مطلوب جبران خدمات
۱۸.....	۶-۱. شاخص‌ها و مؤلفه‌های طراحی نظام
۱۹.....	۶-۲. شاخص‌ها و مؤلفه‌های اجرا
۱۹.....	۶-۳. شاخص‌ها و مؤلفه‌های ویژه دولت در نقش کارفرما
۱۹.....	۶-۴. شاخص‌ها و مؤلفه‌های ویژه دولت در نقش حافظ منافع ملی
۱۹.....	۶-۵. ویژگی‌های، یک نظام مطلوب حقوق و مزایا
۲۲.....	۷. انواع جبران خدمات
۲۲.....	۸. عوامل مؤثر بر نظام جبران خدمات
۲۶.....	۹. مراحل طراحی سیستم حقوق و دستمزد
۲۹.....	۱۰. نقش نظام ارزشیابی مشاغل در طراحی نظام جبران خدمات
۲۹.....	۱۱. ارزشیابی مشاغل و روش‌های آن
۲۹.....	۱۱-۱. روش‌های کیفی (غیرکمی)
۳۲.....	۱۱-۲. روش‌های کمی
۳۶.....	۱۱-۳. ویژگی‌های روش مطلوب ارزشیابی شغل
۳۶.....	جمع‌بندی و نتیجه‌گیری
۳۸.....	فصل دوم - حقوق و دستمزد در چند کشور نمونه
۳۸.....	۱. هندوستان
۳۹.....	۲. ایالات متحده آمریکا
۳۹.....	۲-۱. حقوق و دستمزد در ایالات متحده آمریکا
۴۰.....	۲-۲. ارزیابی مشاغل در سازمان مدیریت پرسنلی ایالات متحده آمریکا
۴۱.....	۲-۳. سازمان امور اداری و استخدامی واشنگتن
۴۱.....	۳. ژاپن
۴۲.....	۴. کره جنوبی
۴۳.....	۵. مالزی
۴۵.....	فصل سوم - نظام جبران خدمات در بخش دولتی ایران
۴۵.....	۱. پیشینه نظام پرداخت در ایران
۴۸.....	۲. جامعه آماری کارکنان دولت
۴۸.....	۲-۱. تعداد کارکنان دولت
۵۰.....	۲-۲. حجم و اندازه دولت به لحاظ تعداد دستگاه‌های اجرایی
۵۰.....	۲-۳. اعتبار جبران خدمات کارکنان
۵۱.....	۳. نظام جبران خدمات در قانون مدیریت خدمات کشوری
۵۱.....	۳-۱. اصول و مبانی حاکم بر نظام جبران خدمات در قانون مدیریت خدمات کشوری
۵۵.....	۳-۲. تبیین عناصر ساختاری نظام جبران خدمات در قانون مدیریت خدمات کشوری

۳-۳. مقایسه نظام جبران خدمات کارکنان در قانون مدیریت خدمات کشوری با قانون استخدام	
کشوری ۱۳۴۵ و قانون نظام هماهنگ پرداخت ۱۳۷۰.....	۶۱
فصل چهارم - ارزیابی نظام جبران خدمات در قانون مدیریت خدمات کشوری و معرفی نظام پیشنهادی.....	۶۶
۱. ارزیابی نظام جبران خدمات (فصل دهم) قانون مدیریت خدمات کشوری.....	۶۶
۱-۱. ارزیابی براساس شاخص‌های نظام مطلوب.....	۶۷
۱-۲. ارزیابی براساس احکام و مواد قانونی.....	۷۰
۲. محدودیت‌ها و نارسایی‌های فصل دهم به‌طور اجمال.....	۸۳
۳. راهکارها و پیشنهادها.....	۸۵
۳-۱. اصلاحات کوتاه‌مدت نظام جبران خدمات در قانون مدیریت خدمات کشوری.....	۸۵
۳-۲. اصلاحات اساسی و بنیادی در مبانی قانونی نظام جبران خدمات و ارائه مدل پیشنهادی.....	۹۱
پیوست.....	۱۰۹
منابع و مأخذ.....	۱۱۸



## مقدمه‌ای بر بازنگری و طراحی مجدد نظام جبران خدمات کارکنان دولت در ایران

### سخن ناشر

جبران خدمات کارکنان از مهمترین و قدیمی‌ترین مباحث مدیریت منابع انسانی است که تأثیر بسزایی در جذب، نگهداری، رضایت و انگیزش کارکنان دارد. یک نظام مطلوب جبران خدمات باید براساس مؤلفه‌هایی همچون عدالت و انعطاف‌پذیری در پرداخت، شرایط محیط کار، ویژگی‌های شغل، توان مالی سازمان و رضایتمندی و ایجاد انگیزه در کارکنان بنا شده باشد.

نظام جبران خدمات در ایران، قدمتی ۹۰ساله دارد و به سال ۱۳۰۱ بازمی‌گردد که قانون استخدام کشوری به تصویب مجلس شورای ملی رسید، اما نخستین قانونی که ساختار و پیکربندی کلان دستگاه عظیم دولت را به‌وجود آورد، قانون استخدام کشوری مصوب سال ۱۳۴۵ مجلس شورای ملی است. تا پیش از این قانون اصولاً دستگاه دولت به‌صورت مجموعه‌ای واحد که در داخل خود از ساختار و مقررات منسجم و معینی برخوردار باشد وجود نداشت و وزارتخانه‌ها، مبتنی بر نوع کار و وظایف محوله و برحسب نوع مشاغل دارای مقررات خاص استخدامی و نظام پرداخت اختصاصی بودند. متعاقب قانون استخدام کشوری مصوب سال ۱۳۴۵، مقررات استخدامی شرکت‌های دولتی در تاریخ ۱۳۵۲/۳/۵ به تصویب مجلس شورای ملی رسید. سپس با توجه به توجیهاتی که در زمینه ناکارآمدی قانون استخدام کشوری به‌ویژه بخش حقوق و مزایای آن ارائه شد، در سال ۱۳۷۰ قانون نظام هماهنگ پرداخت به تصویب مجلس شورای اسلامی رسید. این قانون نیز پس از گذشت یک دهه، انتقادات زیادی را متوجه خود دید تا اینکه قانون مدیریت خدمات کشوری با رویکردی جدید به نقش‌ها، وظایف و اندازه دولت و مبتنی بر نظریات مدیریت دولتی نوین در تاریخ ۱۳۸۶/۷/۸ به تصویب مجلس شورای اسلامی رسید.

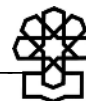
قانون مدیریت خدمات کشوری (فصل دهم قانون)، نظام جدیدی را برای جبران خدمات کارکنان دولت معرفی کرد که این نظام مبتنی بر روش امتیازی و رتبه‌بندی است. یک نقطه‌نظر این است که نظام‌های امتیازی پرداخت حقوق و مزایا در جوامعی که دارای گستره وسیع سازمان‌ها، تعداد زیاد کارکنان، تنوع و تعدد مشاغل و تفاوت زیاد شرایط و اوضاع محیط کار می‌باشند، به‌نحو مطلوب پاسخگو نیستند و در نهایت به نظام‌های درجه‌بندی یا رتبه‌بندی ختم می‌شوند.

بر این مبنا، کتاب حاضر پس از بررسی و ارزیابی نظام جبران خدمات موضوع قانون مدیریت خدمات کشوری و ارائه اشکالات نظری و اجرایی آن، به منظور رفع ایرادات قانون، مدل کاملاً متفاوت دیگری را پیشنهاد کرده است.

مسئله‌ای که مؤلفین را ترغیب به تألیف این کتاب کرد، اشکالات وسیع و متعددی است که از ابتدای اجرای نظام پرداخت جدید، کارکنان دولت، مسئولین و کارشناسان متوجه آن شده‌اند و به صور مختلف از جمله اصلاح قانون مدیریت در قوانین بودجه سنواتی بروز و ظهور یافته است. هدف این تحقیق آشکار ساختن ابعاد مختلف مسائل فعلی و سپس ارائه دو مدل جایگزین می‌باشد. یک مدل بدین منظور طراحی شده که با حفظ اصول و امهات قانون فعلی مقررات اجرایی آن را اصلاح کند و اصلاح خود قانون را به حداقل ممکن محدود نماید. مدل دیگر هیچ محدودیت نظری یا حقوقی ندارد و موجب تغییر کامل احکام قانونی نظام پرداخت فعلی می‌شود. روش انجام تحقیق، مطالعه منابع نظری نظام‌های جبران خدمات در اداره امور دولتی و بررسی و مطالعه نتایج اقدامات و تجربیات حاصله از اجرای قانون مدیریت خدمات کشوری در دستگاه‌های اجرایی است. از آنجا که نظام پرداخت مورد بحث تاکنون مورد مذاقه علمی و نظری اساتید و اهل فن قرار نگرفته است، لذا در این زمینه خاص منبعی یافت نشد. کوشندگان این تحقیق که مستقیم یا غیرمستقیم در مراحل مختلف بررسی‌های قبل از تصویب قانون، اصلاحات قانونی بعدی نظام پرداخت، تصویب مقررات گوناگون اجرایی آن و نحوه اجرای همه آنها مشارکت، مداخله یا نظارت از نزدیک داشته‌اند، با درک ضرورت اصلاح و ساماندهی وضع موجود، از مشاهدات و تجربیات خود یا صاحب‌نظران دیگر استفاده نموده و پژوهشی کاربردی انجام داده‌اند که ماحصل آن می‌تواند برای محققین بعدی اطلاعات مفیدی را فراهم آورد. نتایج تحقیق علاوه بر آنکه می‌تواند دولت یا مجلس را در رفع اشکالات فعلی یاری کند و از این حیث ارزش کاربردی دارد، از حیث طرح و ارائه ابعاد نظری نیز یک موضوع مهم در نظام اداری ما به‌شمار می‌رود. این مجموعه می‌تواند زمینه‌ای را برای انجام تحقیقات بعدی فراهم سازد.

### پیشگفتار

سرمایه انسانی و توسعه آن عامل ترقی و پیشرفت هر کشوری محسوب می‌شود. تکریم و بها دادن به منابع انسانی متضمن توفیق سازمانی و بالطبع توفیقات ملی خواهد بود. در این راستا به‌کارگیری دانش مدیریت به‌منظور ایجاد ساختارها، سازوکارها، روش‌ها و تکنیک‌های علمی، نقش سازنده‌ای در تأمین اهداف فوق و اهداف تبعی آن خواهد داشت. اقدامات مدیریتی مرتبط با حوزه سرمایه



انسانی سازمان‌ها در قالب نظام مدیریت منابع انسانی مطرح است و هدف اساسی مدیریت منابع انسانی نیز حصول نتایج مطلوب از تلاش‌های جمعی افراد است. از این رو تصمیم‌گیران و خط‌مشی‌گذاران حوزه منابع انسانی باید زمینه‌ساز ایجاد شرایطی باشند تا کارکنان با میل و رغبت و خاطری آسوده، کوشش‌های خود را در جهت نیل به هدف‌های تعیین شده معطوف سازند. بدون تردید توفیق در انجام این مهم مستلزم به‌کار بستن اصول و روش‌های مناسب در ابعاد مختلف نظام مدیریت منابع انسانی است.

امروزه یکی از وظایف عمده مدیران منابع انسانی طراحی، ترسیم و اجرای نظام حقوق و مزایا برای کارکنان می‌باشد. طراحی نظام‌های پرداخت اهداف متعددی را دنبال می‌کند، یکی از آن اهداف طراحی یک نظام منصفانه و متعادل برای کلیه کارکنان است. بسیاری از کم‌کاری‌ها، عدم انگیزش‌ها، نارضایتی‌های شغلی، ترک خدمت و کاهش بهره‌وری منابع انسانی ناشی از بی‌توجهی و نابرابری‌ها در پرداخت و روش‌های ناعادلانه حقوق و مزایاست. بر این اساس می‌توان گفت موضوع حقوق و دستمزد، از اهم مسائل روز جوامع کارمندی و کارگری است که در مجموع بخش وسیعی از جامعه را شامل می‌شوند. تأمین و توزیع عادلانه حقوق، تساوی و تناسب پرداخت‌ها، توازن پرداخت‌ها با هزینه‌ها و رقابتی بودن پرداخت‌ها، از جمله عناصر اساسی و بنیادی هستند که عامل پویایی مؤسسات و دستگاه‌های اجرایی هستند.

انسان‌ها به‌طور طبیعی به دنبال تأمین نیازهای اولیه خود می‌باشند و در این مسیر برای خود حق انتخاب قائل هستند و فعالیت و کاری را انتخاب می‌کنند که بیشترین سود و منفعت را برای آنها داشته باشد، از طرف دیگر کارفرمایان نیز به دلیل هزینه‌های بالای جذب افراد ماهر و کاردان همواره سعی می‌کنند بیشترین منفعت را به نیروهای خود برسانند تا آنان جذب فعالیت‌های دیگر نشوند. البته میزان عرضه و تقاضای نیروی کار در تعیین گرایش کارفرمایان و کارکنان نقش زیادی دارد، یعنی هرچه میزان عرضه نیروی کار بیشتر باشد کارفرمایان از آزادی عمل بیشتری در تأمین مقاصد خود برخوردار هستند و هرچه میزان عرضه نیروی کار کمتر باشد آزادی عمل کارکنان در تعقیب خواسته‌هایشان بیشتر خواهد بود. به تعبیر دیگر چنانچه به نیروی کار و تخصص و مهارت‌های کارکنان همانند کالا نگریده شود، در نتیجه حقوق و دستمزد آنان براساس قانون عرضه و تقاضا محاسبه و تعیین خواهد شد.

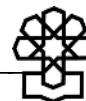
درباره حقوق و دستمزد و روش‌های جبران خدمات در دو بخش بازار (بخش خصوصی) و دولت بحث‌های متفاوتی مطرح می‌باشد. در حوزه خصوصی به دلیل رقابتی بودن فعالیت‌ها از مبانی فکری بازار استفاده می‌شود و به همین علت بحث کارآیی و نقش سندیکاها، اتحادیه‌ها و... در این

حوزه بسیار اثرگذار خواهد بود، اما در حوزه دولت به لحاظ ماهیت عمومی<sup>۱</sup> آن، اندیشه‌های دیگری مطرح است.

دولت‌ها الزامات و اقتضائات خاص خود را دارند و برای انجام امور حاکمیتی خود هزینه‌هایی را تقبل می‌کنند و بر همین اساس نظام حقوق و دستمزدی که دولت مجری آن می‌شود باید از جهات مختلف از حوزه بازار متمایز باشد.

دولت‌ها به دلیل تعهدات ارزشی و معنوی نمی‌توانند به همه مسائل صرفاً دید اقتصادی داشته باشند و همه موضوعات را با مقیاس «کارآیی» بسنجند و به همین علت نظام‌های حقوق و دستمزد دولتی در کشورهای مختلف صرفاً از شاخص‌های مورد استفاده در بخش خصوصی تبعیت نکرده و تعهدات دولت‌ها نسبت به حقوق‌بگیران خود بسیار بیشتر از کارفرمایان خصوصی است. در واقع باید گفت که دولت نقش نمادین و الگو را برای سایر اجزا و ارکان جامعه دارد و به همین دلیل باید در رعایت حال مستخدمین خود و پرداخت حقوقی عادلانه پیشقدم و جلودار باشد. چنین دولتی در حیطه حکمرانی خود می‌تواند با فساد مقابله کند و کارکنانی سالم داشته باشد، براساس قانون و ضابطه عمل نماید، رشوه‌خوار نباشد، از اختلاس دوری گزیند و خلاصه آنکه حکومتی پاک و کارآمد باشد. بدین منظور دستیابی به یک الگوی مناسب جبران خدمات برای دولت امری ضروری و اجتناب‌ناپذیر است. بی‌تردید دستیابی به یک نظام جبران خدمات مناسب، عادلانه و کارآمد و مبتنی بر ارزش‌ها، می‌تواند نقش مهمی در بالندگی بخش‌های گوناگون دولتی ایفا کند.

تغییرات و تحولات بنیادی و عمیقی که در عرصه اقتصادی و اجتماعی کشور در طول دو دهه اول بعد از انقلاب اسلامی در کشور رخ داد، منجر به ارائه و تصویب قانون «نظام هماهنگ پرداخت» کارکنان دولت در سال ۱۳۷۰ شد، اما ایرادات اساسی قانون که با اجرای ضعیف آن از طرف دولت نیز همراه بود باعث شد تا در سال‌های بعد با ابلاغ بخشنامه‌ها و آیین‌نامه‌های بعضاً ناهمگون و متناقض، قانون یاد شده از کارکرد اصلی خود خارج و از طرف دیگر به دلیل رشد شاخص هزینه زندگی و عدم تناسب ضریب حقوقی جدول مربوطه، با واقعیات اقتصادی عملاً کاربرد خود را از دست بدهد. یکی از مهمترین ضعف‌های این قانون فقدان تفاوت معنادار بین گروه‌های مختلف دستمزدی و همچنین فقدان یک رابطه منطقی بین دستمزد افراد از یک طرف و تلاش‌های آنان، واقعیت‌های اجتماعی و اثربخشی کارکنان از طرف دیگر بود. به همین دلیل نمایندگان مردم در مجلس شورای اسلامی طی آن سال‌ها همواره از دولت می‌خواستند تا برای رفع این نقیصه و کاربردی کردن نظام جبران خدمات کارمندان دولت، نظام پرداخت جدیدی را به منظور حل مشکل



کارکنان شاغل و بازنشسته کشوری ارائه نماید. اما دولت با این استدلال که علاوه بر وجود مسئله فوق، در سایر بخش‌ها نیز، قوانین و مقررات استخدام کشوری با مشکل مواجه است، «قانون مدیریت خدمات کشوری» را ارائه کرد. با این هدف که جامعه تحت پوشش آن به وسعت نظام اداری کشور باشد و کلیه دستگاه‌ها، نهادها و مؤسسات عمومی اعم از دولتی و غیردولتی در موضوعات مختلف نظام اداری نظیر استقرار نظام شایسته‌سالاری، عدالت استخدامی و کوچک‌سازی دولت (ضمن حفظ کلیه حقوق استخدامی کارمندان فعلی دستگاه‌های اجرایی) تحت پوشش این قانون قرار گیرند. بر این اساس و در شرایطی که اصلی‌ترین شعار دولت دهم، عدالت‌محوری است، انتظار می‌رفت که این قانون بتواند نارسایی‌های موجود در حوزه‌های مختلف از جمله استخدام، انتصاب، ارتقا، ساختار سازمانی، فناوری‌های انجام وظایف، تأمین حقوق مردم، رسیدگی به تخلفات و به‌ویژه حقوق و مزایا و نظام جبران خدمات را از بین ببرد.

فصل دهم قانون مدیریت خدمات کشوری به موضوع نظام جبران خدمات کارکنان دولت اختصاص دارد. بررسی‌ها و شواهد علمی و عملی حاکی از آن هستند که ایرادات اساسی و بنیادی به مفاد این فصل وارد است که در ادامه به آنها پرداخته خواهد شد.

بنابراین ضروری است سازوکاری طراحی شود که بتواند ضمن ایجاد توازن و عدالت در پرداخت‌ها، ارتباط معنادار بین دانش، توانمندی، میزان فعالیت، اهمیت وظایف و مسئولیت‌های افراد با دریافتی آنان برقرار نموده و همچنین حداقل معیشت کارکنان را، به سهولت و در قالب یک ساختار هدفدار تأمین کند.

با توجه به مراتب فوق، در کتاب حاضر تلاش شده است تا الگویی مناسب به‌منظور حل بخشی از مشکلات فوق‌الذکر ارائه شود. این، نوشتار در چهار فصل تنظیم شده است. فصل اول به تعریف مفاهیم، مبانی و اصول حاکم بر نظام‌های مطلوب حقوق و دستمزد اختصاص دارد، فصل دوم وضعیت حقوق و دستمزد در چند کشور نمونه را به تصویر کشیده است، فصل سوم به وضعیت نظام جبران خدمات در ایران و فصل چهارم نیز به ارزیابی نظام فعلی و معرفی الگوی پیشنهادی پرداخته است.

## فصل اول - کلیات و مبانی نظری

این فصل از کتاب شامل مواردی چون؛ تاریخچه و اهمیت نظام جبران خدمات، نظریه‌های حقوق و دستمزد، اصول حاکم بر نظام مطلوب جبران خدمات کارکنان، انواع جبران خدمات کارکنان، عوامل مؤثر بر نظام جبران خدمات و روش‌های ارزشیابی مشاغل می‌باشد.

## ۱. تعاریف و مفاهیم

### ۱-۱. تعریف جبران خدمات

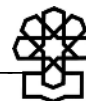
جبران خدمات کارکنان به اشکال مختلف تعبیر می‌گردد. معمولاً کارکنان سازمان‌ها جبران خدمات را نتیجه تلاش‌ها یا پاداش کار خود می‌دانند. کارفرمایان نیز آن را به تلاش‌ها و توانایی‌های خود در بازگشت سرمایه، یا آموزش و تحصیلات متخصصین خود نسبت می‌دهند. اغلب افراد جبران خدمات را به حقوقی که بابت کار پرداخت می‌شود تعبیر می‌نمایند. جبران خدمات یک عامل مهم و تعیین‌کننده در رفتار اقتصادی و اجتماعی محسوب می‌گردد (سیدجوادین، ۱۳۷۸). به بیان دیگر جبران خدمات عبارت است از همه شکل‌های پرداخت مالی و غیرمالی که در ازای خدمات محسوس کارکنان توسط آنها دریافت می‌شود (کلیدبری و روشن‌دل اربطانی، ۱۳۸۲). حقوق و دستمزد، هزینه‌ها، کمک‌هزینه‌ها، پاداش‌ها، جوایز، کمک‌ها و تسهیلات رفاهی اعم از نقدی و غیرنقدی که در موارد و شرایط خاص ممکن است پرداخت شود نظام جبران خدمات را تشکیل می‌دهد.

یکی از وظایف مهم مدیریت منابع انسانی، طراحی نظام حقوق و دستمزد است. تعیین میزان حقوق و دستمزدی که سازمان باید به کارکنان خود بپردازد یکی از مهمترین جنبه‌های مدیریت منابع انسانی است، زیرا اولاً سیستم جبران خدمات (که حقوق و دستمزد، جزئی از آن را تشکیل می‌دهد) تأثیر بسزایی در جذب، تأمین رضایت خاطر و ایجاد انگیزه در کارکنان دارد و ثانیاً پرداخت حقوق و مزایا به کارکنان بخش اعظمی از هزینه‌هایی را تشکیل می‌دهد که هر سازمان برای پیشبرد و عملی کردن اهداف خود متحمل می‌گردد (سعادت، ۱۳۸۲). بر این اساس طراحی، اجرا و نگهداشت نظام جبران خدمات از عناصر کلیدی مدیریت منابع انسانی محسوب می‌شود. تصمیماتی که پیرامون موضوعاتی همچون حقوق و دستمزد، طرح‌های پاداش و مزایا اتخاذ می‌شوند تأثیر قابل توجهی بر جذب، نگهداشت و انگیزش کارکنان دارند (پاینز،<sup>۱</sup> ۲۰۰۹).

### ۱-۲. ویژگی‌های نظام جبران خدمات

نظام جبران خدماتی که به‌دقت طراحی شده و مبتنی بر سیاست‌ها و خط‌مشی‌های صحیح باشد، در سلامت اقتصادی سازمان و همچنین به‌کارگیری درست و مؤثر نیروهای موجود نقش مهمی خواهد داشت. نظام جبران خدمات باید به‌گونه‌ای طراحی شود که از ویژگی‌های زیر برخوردار باشد (سعادت، ۱۳۸۲):

- برای امرارمعاش کافی باشد و بتواند نیازهای اولیه کارکنان به خوراک، پوشاک، مسکن و ایمنی را برآورده سازد.



- ایجاد انگیزه نماید و باعث تشویق کارکنان به عملکرد بهتر شود.
- اقتصادی و مؤثر باشد.
- سازمان را قادر سازد با سازمان‌های دیگر رقابت کند.
- منطقی باشد و کارکنان منطقی بودن آن را بپذیرند.
- منصفانه و عادلانه باشد.

## ۲. تاریخچه و اهمیت نظام جبران خدمات

### ۲-۱. اهمیت و جایگاه نظام جبران خدمات

نیروی انسانی از مهمترین منابع سازمان به‌شمار می‌رود و سهم زیادی را در موفقیت و اثربخشی سازمان ایفا می‌کند. برای اینکه از این عامل به‌طور بهینه و مطلوب در بلندمدت استفاده شود، باید در ابتدا نیازهای او مورد توجه قرار گیرد و عواملی که در نیروی انسانی ایجاد انگیزه و رضایتمندی می‌کنند شناخته شوند. طبیعتاً نمی‌توان از تمام مهارت‌ها و توانایی‌های کارکنان ناراضی استفاده کرد. تحقیقات نشان داده‌اند افراد به‌طور معمول از ۲۰ الی ۳۰ درصد توان خود برای اینکه از سازمان خارج نشوند استفاده می‌کنند، درحالی که اگر مدیریت بتواند در کارکنان ایجاد انگیزه کند می‌تواند از ۸۰ درصد توان آنان استفاده کند. متأسفانه در اکثر سازمان‌های ما به‌خصوص در بخش دولتی فقدان کارآیی حاکم است. به‌طوری که به استناد بعضی از گزارشات ساعت کار مفید در ایران ۲۵ درصد یعنی ۲ ساعت از ۸ ساعت است، درحالی که در کشور ژاپن این رقم ۸۷ درصد یعنی ۷ ساعت از ۸ ساعت است (عبادی و حداد عبدالآبادی، ۱۳۸۶). البته می‌توان دلیل دیگری نیز برای این امر برشمرد از جمله اینکه نظام اداری کشور با مزاد نیروی انسانی مواجه است که این امر موجب شده کار کمتری به هر فرد واگذار شود.

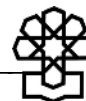
نظام پرداخت‌ها ممکن است بر تصمیمات کارکنان، در مورد درخواست یک شغل، ادامه همکاری، بهره‌وری بیشتر یا طی دوره آموزشی تأثیر بگذارد. چالش بسیار پیچیده‌ای در این زمینه وجود دارد، زیرا پرداخت‌ها بازخوری را در زمینه عملکرد موفقیت‌آمیز فراهم می‌آورند و در ایجاد تعهد و پشتکار پایدار نقش مهمی ایفا می‌کند (مک میلان،<sup>۱</sup> ۱۹۸۷). اما اگر این نظام غیرعادلانه و ناصحیح باشد ممکن است باعث شود کارکنان تلاش خود را کاهش داده و به‌دنبال کار دیگری باشند و یا به عضویت سازمان دیگری درآیند. تأثیر این عامل بر گرایش‌ها و رفتارهای کارکنان از دلایلی است که ضرورت پرداخت دستمزد مناسب و منصفانه را مطرح می‌سازد (سیدجوادین، ۱۳۷۸). بنابراین با توجه به نقش راهبردی نیروی کار حرفه‌ای در اثربخشی سازمانی، توجه جدی

به ابعاد گوناگون مدیریت نیروی کار و به‌خصوص ابعاد انگیزشی و مسئله حقوق و دستمزد اجتناب‌ناپذیر می‌نماید. خشنودی حاصل از دریافت حقوق و دستمزد مفهومی است هم مطلق و هم نسبی، یعنی وقتی افراد درباره دریافتی خود به قضاوت می‌نشینند، در این قضاوت هم مطلق دریافتی‌ها و هم مقدار نسبی آن را مورد ارزیابی قرار می‌دهند. مقدار مطلق همان مقدار دریافتی کارکنان است و مقدار نسبی از مقایسه دریافتی‌های فرد با همکاران، هم‌قطاران (افراد دارای جایگاه مشابه در دیگر سازمان‌ها)، سایر کارکنان داخل و خارج از سازمان و هزینه عمومی زندگی به‌دست می‌آید که بسیار پیچیده و بگرنج است. بر این اساس از آنجا که برقراری هماهنگی و ارتباط میان ویژگی‌های نظام پرداخت با انگیزه‌ها و تمایلات افرادی که سازمان تصمیم به جذب، نگهداری و پرورش آنها را دارد ضروری است، مطالعه و بررسی پیرامون نظام جبران خدمات کارکنان و خشنودی حاصل از دریافت حقوق و مزایای عادلانه در برقراری نظام جبران خدمات کارآ و اثربخشی که محرک و مشوق کارکنان در فعالیت‌های دشوار و طاقت‌فرسای فکری و جسمی‌شان باشد راهگشا می‌نماید (رازنهان، ۱۳۷۹). بدون یک سیستم پرداخت مناسب، کارکنان فعلی احتمالاً سازمان را ترک می‌کنند و جایگزینی آنها به آسانی امکانپذیر نخواهد بود، در برخی مواقع نیز عدم برخورداری از یک سیستم پرداخت مناسب تبعات منفی همچون کناره‌گیری روانی، غیبت، ترک خدمت، نارضایتی شغلی، شکایت‌ها و اعتصاب‌ها را به همراه خواهد داشت و بالاخره اینکه اگر نظام پرداخت با نتایج حاصل از کار پیوند داده نشود به کاهش انگیزه و افت عملکرد فرد خواهد انجامید (عبادی و حداد عبدالآبادی، ۱۳۸۶). از طرف دیگر نظام جبران خدمات خود تحت تأثیر عوامل مختلفی همچون انتظارات و ادراکات کارکنان از عدالت پرداخت، سطح دستمزدها و پرداخت‌های رایج در جامعه، میزان مزایای دریافتی کارکنان، توانایی پرداخت سازمان و قوانین و مقررات دولتی حاکم بر پرداخت‌ها قرار دارد (پاینز، ۲۰۰۹).

در نهایت می‌توان گفت نظام جبران خدمات حوزه استراتژیک و کلیدی سازمان‌هاست که توانایی آنها برای جذب متقاضیان کار، نگهداری کارکنان و همچنین تأمین سطوح بهینه عملکرد آنان برای نیل به اهداف استراتژیک سازمان را تعیین می‌نماید (عباس‌پور، ۱۳۸۴).

## ۲-۲. تاریخچه تحولات نگرشی و روشی در مورد نظام پرداخت

اکثر مدل‌ها و روش‌های پرداخت که امروزه به‌کار می‌رود ریشه در اصول سنتی روان‌شناسی صنعتی و مدیریت علمی دارد و برخاسته از مفاهیمی است که سازمان‌ها را به مانند ماشین می‌نگرد و معتقد است که افراد در سازمان‌ها شبیه اجزای ماشین هستند. همان‌گونه که اجزای ماشین وظایف محدودی دارند، افراد هم در درون سازمان دارای مسئولیت‌های محدودی هستند که از پیش تعریف



شده است و باید بر آنها متمرکز شده و به فرآیندهای کلی کاری نداشته باشند. افرادی که دارای صلاحیت‌های فنی یکسانی هستند به صورت اجزا قابل تعویض هستند و از این منظر حتی مدیریت سازمانی به مثابه یک مسئله فنی است که از طریق اصول فنی می‌توان به حل آن مبادرت کرد.

در این دیدگاه سازمان‌ها بر مبنای پست‌ها و شغل‌ها تشکیل شده است (نه افراد) و شغل‌ها را می‌توان جدای از متصدیان آنها مفهوم‌سازی، تجزیه و تحلیل و توصیف کرد. نظام‌های حقوق و دستمزدی که بر اساس ساختار سنتی سلسله‌مراتبی و نگرش مذکور به روابط انسانی و سازمانی طراحی شده‌اند، کارآیی و اثربخشی چندانی را در سازمان‌های معاصر که بر روابط و پویایی‌های اجتماعی تأکید دارند ندارند.

سازمان‌های امروزی برای ادامه حیات در محیط پرتلاطم و پیچیده امروز، رفتارها و انتظارات دیگری را از کارکنان خود دارند، کنش‌هایی نظیر کارگروھی، ارائه پیشنهاد، تابعیت و وفاداری سازمانی و ارائه خدماتی غیرمعمول که در شرح وظیفه هیچ‌یک از پست‌های سازمانی منظور نشده است.

امروزه در مدل‌های جدید ارزیابی عملکرد، علاوه بر نقش شغلی فرد به نقش‌هایی نظیر، ابداع و نوآوری، کارگروھی، تابعیت و وفاداری سازمانی و کارراهه شغلی<sup>۱</sup> تأکید شده است. بر این اساس از سال‌ها پیش صاحب‌نظران به دنبال طراحی سیستم‌های جدید برای حقوق و دستمزد و جبران خدمات هستند. سیستم‌های پرداخت بر اساس شایستگی، ارزیابی عملکرد، مهارت و سایر عوامل مذکور طرح‌های جدیدتری هستند که پس از سال‌ها در پی برطرف ساختن نواقص الگوهای سنتی و متداول فعلی هستند. از جمله طرح‌های جدید حقوق و دستمزد، طرح‌هایی هستند که بر اساس پرداخت گروھی طراحی شده‌اند.

شالوده مدل‌های سنتی حقوق و دستمزد که بر اساس شرایط کاری و رویکردهای مدیریتی سابق طراحی شده، بر این فرضیه استوار است که سازمان‌ها و مشاغل در طول زمان به‌کندی تغییر می‌کنند و لذا تکیه بر استانداردهای شغلی یکی از مظاهر بارز این الگوهاست. ولی امروزه تغییر و تحولات پی در پی و شتابان، جای هیچ شک و تردیدی باقی نگذاشته است که سازمان‌ها و مشاغلی که بدون تغییر ادامه حیات دهند و نتوانند خود را با تغییرات محیطی هماهنگ نمایند، در معرض خطر نابودی هستند.

امروزه فرضیات و بنیان‌های جدیدی از جمله موارد زیر در طراحی نظام‌های جبران خدمات مطرح شده که با نظام پرداخت سنتی بسیار متفاوت است:

- توجه به افراد به‌جای مشاغل.

- تأکید کمتر روی مقایسه‌های داخلی (تساوی داخلی سنتی بین کارکنان) و افزایش تأکید بر تنظیم نظام پرداخت بر مبنای وضعیت بازار و شرایط حرفه‌ای و بیرونی.
- استفاده از نظام جبران خدمات برای ایجاد محرک‌های انگیزشی (برنامه‌های پرداخت بر اساس عملکرد). با این پیش‌فرض که وقتی کارکنان می‌دانند ارتباط مستقیمی بین بهره‌وری آنها و سطح پرداخت وجود دارد عملکرد فردی بهتری خواهند داشت (اسموت، ۱۹۹۷).
- تبدیل موضوع حقوق و دستمزد از یک مسئله پرسنلی به مسئله مدیریتی در سطح استراتژیک سازمان‌ها.
- پایان فلسفه حقوق و دستمزد یکسان برای همه و اینکه افراد خود را با نظام پرداخت هماهنگ کنند (همانند اینکه قبلاً باید خود را با یک نوع اتومبیل هماهنگ می‌کردند) و احساس نیاز به طرح‌های متنوع و متکثر بر اساس اهداف و افراد خاص.
- بر این اساس می‌توان گفت در شرایط امروزی سازمان‌ها با چند موضوع اساسی در رابطه با نظام جبران خدمات سروکار دارند (کورن وال و پرلمان، ۱۹۹۰):
- الف) تعریف و ارزیابی آنچه باید مورد پرداخت قرار گیرد، که شامل معیارهای موفقیت در یک سازمان است،
- ب) اجرا و مدیریت موفقیت‌آمیز نظام جبران خدمات که شامل تنوع پرداخت‌ها می‌شود،
- ج) نگرش کوتاه‌مدت و بلندمدت به نظام جبران خدمات،
- د) برقرار نمودن ارتباط مناسب برای اطلاع از سطح انتظارات افراد و حصول اطمینان از کارکرد واقعی نظام جبران خدمات،
- ه) توجه به عدالت در پرداخت‌ها و پاداش‌ها.

### ۲-۳. شرایط جدید کار و سازمان‌های قرن جدید و ضرورت طراحی الگوهای جدید حقوق و دستمزد

پیشرفت‌های حاصل شده در تکنولوژی، به خصوص تکنولوژی اطلاعات و شکل‌گیری سازمان‌های مجازی<sup>۲</sup> در دهه ۹۰، تبدیل کار از حالت دستی<sup>۳</sup> به حالت کار دانشی<sup>۴</sup> که انسان‌ها به جای تولید، تکنولوژی تولید را به دست می‌دهند و شکل‌گیری امور به سمت خویش‌کاری و خودفرمایی<sup>۵</sup> همگی باعث شکل‌گیری و ظهور ساختارهای جدیدی از سازمان‌های منعطف و سیال شده است که به صورت شبکه‌ای عمل می‌کنند. مسلم این است که چنین سازمان‌هایی با تغییرات شکلی و محتوایی

1. Smoot

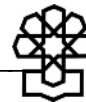
2. Cornwall & Perlman

3. virtual Organization

4. manual

5. Knowhlage Work

6. Own Work



حاصل در آنها و با خصوصیات نظیر تأکید بر کارگروهی، روحیه خلاقیت و نوآوری، انعطاف سازمانی و تکثر و تنوع شاغلین آنها قطعاً نیازمند طرح‌ها و الگوهای جدیدی در زمینه حقوق و دستمزد هستند، طرح‌ها و الگوهایی که با اهداف و شرایط ساختاری و انسانی آنها سازگار و منطبق باشد. نکته حائز اهمیت این است که در این شرایط هر نوع تغییر و تحول در نظام جبران خدمات مستلزم برخورداری از دلایل قوی و موجه می‌باشد. در یک حالت کلی گفته می‌شود که ملاحظات قانونی در جهت اصلاح نظام جبران خدمات می‌باید زمانی انجام شود که کل نیروی انسانی شاغل یا حداقل گروه‌های خاصی که از قدرت تأثیرگذاری قابل توجهی برخوردارند از وضع موجود حقوق و دستمزدها رضایت نداشته باشند (وان بوم و فار،<sup>۱</sup> ۲۰۰۷). بر این اساس می‌توان گفت هیچ نظام جبران خدماتی به‌طور مطلق خوب یا بد نیست. ملاک ارزیابی میزان مطلوبیت یک نظام پرداخت میزان تناسب آن با مقتضیات خاص سازمان یا سازمان‌هایی است که می‌خواهند از آن استفاده کنند (سنگر،<sup>۲</sup> ۲۰۰۵).

### ۳. نظریه‌های حقوق و دستمزد

عمده‌ترین نظریه‌های حقوق و دستمزد را می‌توان به شرح ذیل خلاصه کرد:

#### ۳-۱. نظریه سرمایه‌گذاری دستمزد<sup>۳</sup>

این تئوری بر داده‌های نیروی کار یعنی توانایی‌های ذهنی و فیزیکی تأکید دارد. این داده‌ها را می‌توان همان سرمایه‌گذاری فرد برای انجام کار دانست. حال اگر دستمزد را همان نرخ بازده سرمایه‌گذاری‌های یک فرد فرض کنیم، بنابراین می‌توان قبول کرد هرچه سرمایه‌گذاری‌های یک فرد بیشتر باشد، دستمزدش نیز بیشتر است (دولتی، ۱۳۷۹).

#### ۳-۲. نظریه انتظار<sup>۴</sup>

این تئوری سه مفهوم اساسی را دربردارد:

مفهوم اول - ارزش: استنباط افراد از ارزش پاداش‌های مترتب بر عملکرد آنان،

مفهوم دوم - انتظار عملکرد - پیامد: تخمین فردی از اینکه آیا عملکرد منجر به پیامد خاصی

می‌شود یا خیر؟

مفهوم سوم - انتظار کوشش عملکرد: تخمین فردی از چگونگی رسیدن به عملکرد بالا.

---

1. Van Boom & Faur  
2. Senger  
3. Wage Investment Theory  
4. Expectency Tehory

این تئوری بیان می‌کند که اگر استنباط‌های بالا مثبت باشد، باعث برانگیخته شدن فرد در جهت اهداف سازمان می‌شود، به‌علاوه این استنباط‌ها در افراد مختلف متفاوت است و این امر می‌تواند سیستم جبران خدمات را تحت تأثیر قرار دهد. برای مثال اگر سیستم جبران خدمات را براساس ارشدیت (به‌جای کارآیی) طراحی کنیم، کارمندان با توانایی‌های بالا، شوق کمتری را برای عمل کردن در سطوح بالا از خود نشان می‌دهند (همان).

### ۳-۳. نظریه برابری دستمزد<sup>۱</sup>

کارکنان کلیه دریافتی‌های خود را از سازمان با داده‌هایی که به سازمان داشته‌اند می‌سنجند و همچنین این دریافتی‌ها را با دریافتی سایر کارکنان سازمان مقایسه می‌کنند. در صورت احساس عدم تبعیض با حالت رضایتمندی بیشتر، در خدمت اهداف سازمان قرار می‌گیرند. اما اگر احساس تبعیض نمایند دست به تسامح، پرخاشگری، تعلل و... می‌زنند.

حال سازمان باید سیستم جبران خدمات را براساس شایستگی طراحی کند تا افراد احساس تبعیض و بی‌عدالتی نکنند و در نتیجه از عملکرد مثبتشان کاسته نشود (همان).

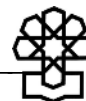
### ۳-۴. نظریه عرضه و تقاضا<sup>۲</sup>

طبق این نظریه برای کار افراد نیز مانند کالاها و اجناس می‌توان قیمت تعیین کرد. اگر سایر عوامل بجز عرضه و تقاضا را ثابت فرض کنیم می‌توانیم موضوع را تجزیه و تحلیل کنیم. هر کالایی را که در بازار در نظر بگیریم تابع دو عامل عرضه و تقاضاست. هر زمان میزان مصرف کاهش یابد و مقدار تولید ثابت بماند قیمت کاهش می‌یابد و اگر مصرف کالا افزایش یابد و مقدار تولید ثابت بماند یا کاهش یابد قیمت کالا افزایش می‌یابد. کسانی که نیاز به این کالا دارند حاضر هستند پول بیشتری پرداخت نمایند تا بتوانند کالای مورد نظر خود را تهیه کنند. در چنین حالتی نرخ دستمزدها در نقطه تلاقی منحنی عرضه و تقاضا تعیین خواهد شد (همان).

### ۳-۵. نظریه هزینه زندگی<sup>۳</sup>

هزینه زندگی یکی از عوامل مهمی است که در تعیین میزان حقوق و دستمزد مؤثر است. درحال حاضر وضع اجتماعی و توسعه و تنوع احتیاجات زندگی، افراد را به تکاپو وامی‌دارد تا برای تأمین نیازمندی‌های تازه درآمد بیشتری تحصیل کنند. از طرفی افزایش تقاضا برای کالاها، اجناس و خدمات به‌منظور رفع احتیاجات تازه موجب شده است که هزینه نیازمندی‌های مردم به‌تدریج ترقی کند. پس هر مقدار هزینه زندگی بالا رود به همان نسبت از ارزش حقیقی حقوق‌ها و دستمزدها کاسته می‌شود (همان).

1. Salary Equity Theory  
2. Supply and Demand Theory  
3. Cost of Life Theory



### ۳-۶. نظریه کارآیی

نظریه کارآیی با نظریه‌های عرضه و تقاضا و قدرت خرید ارتباط نزدیک دارد. مطابق نظریه کارآیی سطح دستمزدهای یک مؤسسه به نسبت افزایش کارآیی کارکنان و بازدهی کار آنان باید تغییر کند. در سال‌های پیش از جنگ جهانی دوم این نظریه به‌خصوص در ایالات متحده آمریکا مورد توجه قرار گرفت. مثال بارز این مورد، قرارداد دسته‌جمعی کار، بین کمپانی جنرال موتورز و اتحادیه کارگران صنعت اتومبیل است که در آن به عوامل بهبود اشاره شده و مطابق یک برنامه بلندمدت، افزایش بازدهی کارگران به نسبت ۲ تا ۲/۵ درصد پیش‌بینی شده است. قرارداد مزبور اولین کوشش در راه تقسیم منافع حاصل از افزایش تولید و ازدیاد بازدهی کار افراد، توسط یک شرکت بزرگ صنعتی و بازرگانی محسوب می‌شود.

تنها ایراد مهمی که به این نظریه وارد شده آن است که هنوز معیار صحیح و دقیقی برای اندازه‌گیری کارآیی کارکنان تهیه نشده است. در واقع در اکثر موارد افزایش سطح تولید مربوط به پیشرفت‌های تکنولوژی و ابداعات فنی بوده است یعنی در نتیجه اختراعات و پیشرفت‌های فنی از ساعت کار کاسته شده و کارگران از امتیازات و مزایای بیشتری بهره‌مند شده‌اند.

به‌طور کلی، سطح عادی حقوق و دستمزدهای پرداختی در یک کشور با میزان کارآیی افراد آن مرتبط است. هرگاه کارآیی افراد یک جامعه محدود باشد، این محدودیت به‌طور نسبی بر درآمد ملی اثر می‌گذارد. در کشورهای متمدنی و پیشرفته، کارفرمایان و مدیران واقع‌بین به پرداخت دستمزدهای بیش از حد متعارف و متداول اقدام می‌کنند و به کارکنان دستمزدی بیش از میزان کارآیی آنان می‌پردازند. این خط‌مشی غالباً در مؤسسات متمدنی که مدیریت صحیح دارند اعمال می‌شود و هدف آن ترغیب و تشویق کارکنان به جدیت، کسب مهارت و ابراز وفاداری نسبت به سازمان است (میرسپاسی، ۱۳۸۹).

### ۳-۷. نظریه قدرت پرداخت

مطابق این نظریه، قدرت پرداخت و وضع مالی مؤسسه در تعیین نرخ دستمزد مؤثر است. در کشورهایی که اتحادیه‌های کارگری نفوذ زیادی دارند و قراردادهای دسته‌جمعی کار معمول است، کارگران به‌وسیله اتحادیه‌های کارگری میزان سود مؤسسه را دلیل اصلی تقاضای خود برای افزایش نرخ دستمزد و اضافه‌حقوق مطرح می‌کنند و این استدلال متأثر از قبول نظریه قدرت پرداخت کارفرماست.

باید توجه داشت که در عمل، میزان حقوق و نرخ‌ها بیشتر براساس عرضه و تقاضا تعیین می‌شود تا قدرت پرداخت کارفرما. با این همه معمولاً در مؤسسات عده‌ای کارمند و کارگر هستند که به علت محافظه‌کاری و بیم از بیکاری، مایل به ترک خدمت نباشند. اینان غالباً از نرخ دستمزد

مشاغل مختلف در مناطق و مؤسسات دیگر بی‌اطلاع هستند و از فرصت‌های مناسب استفاده نمی‌کنند، به‌علاوه کارکنان مؤسسات اغلب علاقمند به حفظ سوابق خدمت و استفاده از مزایای بازنشستگی هستند که ممکن است در صورت ترک خدمت از این قبیل مزایا محروم شوند.

در یک زمان کوتاه، پرداخت دستمزد معادل نرخ رایج متداول در محل برای کارفرمایان اجباری است، زیرا پرداخت مزد کمتر از میزان متداول موجب می‌شود کارمندان یک مؤسسه ترک خدمت کنند و به جستجوی کار در مؤسسات دیگر برآیند. در یک مدت نسبتاً بلند، برای آنکه مؤسسه بتواند سطح دستمزد کارکنان خود را افزایش دهد باید اقداماتی برای افزایش تولید و بازدهی کار انجام دهد (همان).

#### ۴. ویژگی‌های کلیدی نظام سنتی و نوین جبران خدمات در بخش دولتی و خصوصی

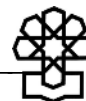
طی دهه اخیر ادبیات نظری و پژوهشی پیرامون مدیریت نظام پرداخت کارکنان رشد و توسعه چشمگیری داشته است. رویکرد جدید نظام جبران خدمات بر برقراری ارتباط و همبستگی بین میزان پرداختی‌های سازمان و استراتژی‌های سازمانی تأکید می‌کند. جدول زیر ویژگی‌های نظام‌های سنتی و نوین جبران خدمات را با یکدیگر مقایسه می‌کند (ویلمز<sup>۱</sup> و دیگران، ۲۰۰۶).

جدول ۱-۱. مقایسه نظام قدیم و نوین جبران خدمات

معیار مقایسه	نظام قدیم جبران خدمات	نظام نوین جبران خدمات
ارزش کلیدی	سازگاری	انعطاف‌پذیری و فردگرایی
طراحی نظام	مبتنی بر اصول و ارزش‌های عام	مبتنی بر نیازها و استراتژی‌های سازمانی
برابری	برابری درونی	قابلیت مقایسه با محیط بیرونی
میزان تمرکز	نظام متمرکز مدیریت منابع انسانی	نظام غیرمتمرکز مدیریت منابع انسانی
ساختار پرداخت	معیار پرداخت مبتنی بر طبقه‌بندی مشاغل	معیار پرداخت مبتنی بر ارزش بازاری نیروی کار و عملکرد فردی
افزایش پرداخت	براساس سنوات خدمت	براساس عملکرد و شایستگی
معیار پرداخت	جمعی	فردی
مزایای جانبی	اهمیت بالای امنیت شغلی و مزایای شغلی	انعطاف‌پذیری و قابلیت انتخاب از بین انواع متنوع مزایا

یکی از عواملی که در رویکرد نوین به نظام پرداخت وجود دارد، پرداخت مبتنی بر عملکرد است. در بخش خصوصی این مفهوم خیلی جدید نیست، اما در بخش دولتی فقط در چند سال اخیر به اهمیت این مسئله پی برده شده است. طی سال‌های اخیر سازمان‌های دولتی پرداخت‌های مبتنی بر عملکرد را مورد توجه خود قرار داده‌اند، اما در دو دهه گذشته تقریباً تمام کارکنان سازمان‌های

1. Williams et al.



دولتی براساس نظام افزایش سنوات خدمت حقوق دریافت می‌کردند. در این نظام یک روند صعودی و ثابت حاکم بود که براساس آن میزان پرداخت‌ها به صورت خودکار افزایش می‌یافت. در نتیجه دریافتی بیشتر کارکنان در این سیستم مستلزم ارشذیت آنها در سازمان بود. پیش‌فرض این نظام پرداخت دولتی بر این امر قرار داشت که تجربه و عملکرد متناسب با سنوات خدمت افزایش می‌یابند. طی سال‌های اخیر بخش‌های مختلف دولتی، تحت تأثیر ارزش مورد تأکید بخش خصوصی یعنی ضرورت بهبود عملکرد و پاسخگو بودن در قبال ذینفعان تلاش کرده‌اند تا نظام جبران خدمات خود را به پرداخت مبتنی بر عملکرد نزدیک سازند. همچنین از آنجایی که یکی از ویژگی‌های رویکرد نوین جبران خدمات، اتخاذ استراتژی‌های پرداخت بازارمحور می‌باشد، برای سازمان‌های دولتی تغییر رویه پرداخت از تمرکز بر روابط درونی به سوی تأکید بر محیط بیرونی پرداخت تحول بزرگی محسوب می‌شود.

ساختارهای سنتی پرداخت در بخش دولتی اغلب بدون توجه به نرخ‌های پرداخت سایر سازمان‌ها عمل می‌کردند، درحالی که امروزه سازمان‌های دولتی به منظور حفظ نیروی متخصص و کارشناس خود باید سطوح پرداخت سایر بخش‌های جامعه همچون بخش خصوصی را نیز مد نظر قرار دهند. چنانچه در نظام جبران خدمات دولتی، نرخ‌های رایج پرداخت در سطح جامعه و بخش خصوصی مورد توجه قرار نگیرد در آینده بخش دولتی با بحران خروج نیروهای متخصص خود در نهایت کمبود کادر کارشناسی مواجه خواهد بود. به بیان دیگر درحال حاضر تنها انگیزه فعالیت افراد در بخش دولتی امنیت شغلی بالای آن در مقایسه با بخش خصوصی است، که این عامل نیز بیشتر بر افزایش تمایل کارکنان غیرمتخصص و یا نیمه‌متخصص جهت ادامه فعالیت در بخش دولتی تأثیرگذار است، در نتیجه کارکنان متخصص و کارآزموده فعال در بخش دولتی به علت برخورداری از شرایط شغلی مناسب در بازار نیروی کار و استقبال بخش خصوصی از آنها در شرایطی که بین میزان جبران خدمات دولتی و پرداختی‌های بخش خصوصی تناسب منطقی و قابل قبولی وجود نداشته باشد به راحتی جذب بخش خصوصی می‌شوند و سازمان‌های دولتی در بازار رقابتی نیروی متخصص با شکست مواجه می‌شوند، این همان شرایطی است که از آن تحت عنوان بحران کمبود کادر کارشناسی در سازمان‌های دولتی یاد می‌شود.

در نهایت می‌توان گفت تاکنون بسیاری از نظام‌های پرداخت دستگاه‌های دولتی از یکسری رویه‌های خاص و رایج تبعیت می‌کردند. رویه‌هایی همچون ساختارهای متمرکز پرداخت، معیارهای پرداخت مبتنی بر رتبه شغلی به جای معیارهای پرداخت مبتنی بر محتوای شغلی، طبقه‌بندی‌های مشاغل یا شایستگی‌های فردی و همچنین تأکید بر معیارهای پرداخت بر مبنای ارشذیت به جای پرداخت براساس عملکرد.

## ۵. اصول حاکم بر نظام مطلوب جبران خدمات کارکنان در دستگاه‌های دولتی<sup>۱</sup>

با توجه به مقتضیات خاص دستگاه‌های دولتی برخی از مهمترین اصول حاکم بر نظام مطلوب جبران خدمات کارکنان در سازمان‌های دولتی عبارتند از:

### ۵-۱. دامنه شمول

یکی از ویژگی‌های مهمی که در نظام جبران خدمات کارکنان دولت باید مورد توجه قرار گیرد، جامعیت یا به عبارت بهتر دامنه شمول آن است. نظام جبران خدمات دستگاه‌های دولتی و قوانین و مقررات مترتب بر آن باید حتی‌المقدور شامل همه جامعه کارکنان دولت باشد. بر این اساس هر قدر موارد استثنا و خارج از شمول نظام جبران خدمات کارکنان بخش دولتی بیشتر باشد امکان به‌کارگیری یکپارچه و منسجم این نظام در بخش دولتی کمتر خواهد بود.

### ۵-۲. ماهیت عمومی و دولتی

ویژگی‌های کلیدی نظام جبران خدمات بخش دولتی و نحوه اجرای آن باید با مقتضیات و ملاحظات خاص دستگاه‌های دولتی سازگار باشد و به بیان بهتر ماهیتاً عمومی و دولتی باشد. بر این اساس:

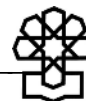
۱. نظام جبران خدمات بخش دولتی باید قابلیت اجرا و تطبیق با شرایط سازمان‌های دولتی و کارکنان آن را داشته باشد. این امر مستلزم آن است که قبل از طراحی نظام جبران خدمات دولت، ویژگی‌های کلیدی و اصول حاکم بر سازمان‌های دولتی و همچنین خصوصیات کارکنان بخش دولتی مورد بررسی و ملاحظه دقیق قرار گیرند.

۲. نظام جبران خدمات باید مورد حمایت مستقیم دولت قرار داشته باشد. حمایت مستقیم دولت از نظام جبران خدمات هم شامل حمایت مالی و اقتصادی است و هم حمایت و کمک دولت در حذف موانع و مشکلات اجرا را شامل می‌شود.

### ۵-۳. عدم وابستگی نظام جبران خدمات

یکی از ویژگی‌های نظام پرداخت دستگاه‌های دولتی ملاحظات سیاسی حاکم بر آن می‌باشد. تصمیم‌گیران و برنامه‌ریزان دستگاه‌های دولتی در نهایت مدیرانی را در زیرمجموعه خود انتخاب می‌کنند که در برابر گروه‌ها و فشارهای سیاسی، مسئول و پاسخگو باشند. این امر سبب اعمال فشارهای مختلف بر نظام جبران خدمات دولت می‌شود. برخی از فشارهای سیاسی تأثیرگذار بر نظام جبران خدمات در دولت، از عدم رضایت کارکنان دولتی از نرخ پرداخت دستگاه‌های دولتی ناشی می‌شود. بسیاری از کارکنان بخش دولتی معتقدند نرخ حقوق و مزایای آنها در مقایسه با

1. [www.publiccompensation.ca/principles](http://www.publiccompensation.ca/principles)



بخش خصوصی بسیار پایین است. همین امر سبب شکل‌گیری یکسری فشارهای سیاسی در این زمینه می‌شود و فشارهای سیاسی ناشی از این عدم رضایت در حداقل سطح تأثیرگذاری خود سبب می‌شود برخی از افراد با نفوذ دولتی نسبت به اتخاذ یکسری سیاست‌های خاص حقوق و دستمزد اقدام کنند، که این اقدام باعث خدشه‌دار شدن اصل بی‌طرفی و عدم وابستگی نظام جبران خدمات دولتی می‌شود. در این راستا دو نکته کلی زیر باید مد نظر قرار گیرد:

- به منظور حفظ استقلال نظام جبران خدمات دولتی و پرهیز از هرگونه وابستگی این نظام به گروه‌های سیاسی جامعه، تصمیم‌گیران و برنامه‌ریزان نظام حقوق و دستمزد در بخش دولتی نباید وابستگی به گروه‌های سیاسی خاص داشته باشند و یا تحت نفوذ آنها قرار داشته باشند.

- نحوه اعمال نظام جبران خدمات برای تمام مدیران باید مشابه باشد. به این صورت که رویکردهای خاص نظام جبران خدمات دولت نباید شامل حال هر مدیری شود. به بیان دیگر شرایط مدیرانی که تابع رویکردهای خاص و استثنائات نظام جبران خدمات هستند باید به طور شفاف تبیین شود. این امر سبب می‌شود پرداخت‌های خاص به برخی از مدیران واضح و آشکار باشد و ضمن بیان شفاف علت این تفاوت پرداخت، امکان نفوذ و سیطره گروه‌های سیاسی بر نظام جبران خدمات بخش دولتی و سوق دادن آن در جهت مورد نظر خود وجود نداشته باشد.

#### ۴-۵. بازنگری قانونی

رویه‌ها و مقررات تدوین شده نظام جبران خدمات کارکنان دولت باید در فواصل زمانی مشخص به صورتی که اطلاعات آن برای تمام مردم جامعه و خصوصاً کارکنان دولتی آشکار و شفاف باشد مورد بازنگری و اصلاح قرار گیرد. در این بازنگری هرگونه تغییر در ویژگی‌ها و شرایط کارکنان دولت باید شناسایی شده و مورد توجه قرار گیرد. بازنگری همه‌جانبه نظام جبران خدمات بخش دولتی در فواصل زمانی مشخص و اعمال تغییرات ضروری در بخش‌های مختلف این نظام با توجه به تغییرات رخ داده در عوامل کلیدی محیط سبب پویایی نظام جبران خدمات، تطبیق آن با مقتضیات جامعه همچون شرایط عمومی اقتصاد، هزینه‌های زندگی، تناسب بیشتر نرخ پرداخت در بخش دولتی و بخش خصوصی و در نهایت کاهش میزان نارضایتی کارکنان بخش دولتی مبنی بر پایین بودن نرخ پرداخت دستگاه‌های دولتی در مقایسه با بخش خصوصی می‌شود. بازنگری قانونی نظام جبران خدمات بخش دولتی در فواصل زمانی مشخص و تعریف شده و اعمال اصلاحات و تغییرات ضروری در این نظام جهت حفظ نیروهای متخصص و کارآزموده و انگیزش بیشتر آنها جهت ادامه همکاری با سازمان‌های دولتی نیز حائز اهمیت است. به بیان دیگر همان‌طور که پیش‌تر نیز ذکر شد عدم تناسب نرخ پرداخت حقوق و مزایا در بخش دولتی با نرخ رایج در بخش خصوصی سبب

می‌شود آن دسته از نیروهای کارشناسی و متخصص که از انگیزه برخورداری از امنیت شغلی حاکم بر بخش دولتی برخوردار نیستند، از بدنه دستگاه‌های دولتی نیازمند به دانش و تخصص آنها جدا شده و به راحتی جذب سازمان‌های خصوصی شوند که همین امر باعث می‌شود سازمان‌های دولتی با معضل همیشگی کمبود نیروی انسانی متخصص و کارشناس مواجه باشند.

## ۶. ویژگی و شاخص‌های نظام مطلوب جبران خدمات

مطلوبیت نظام جبران خدمات نه تنها عاملی مؤثر در مدیریت عملکرد و انگیزش کارکنان است، بلکه نقشی مهم در الگوی ماندگاری کارکنان در سازمان و جلوگیری از ترک خدمت، رضایت شغلی و تعهد سازمانی است و یکی از اهرم‌های اثرگذار بر کنترل فساد و بالا بردن کارایی در بخش خصوصی و دولتی محسوب می‌شود (مشبکی و علی‌پور درویشی، ۱۳۸۶).

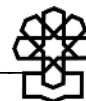
در ارزیابی اثربخشی نظام جبران کارکنان باید دید این نظام تا چه میزان قادر به جذب کارکنان توانمند و شایسته بوده، تا کجا کارکنان را برای انجام درست وظایف برانگیخته، تا چه حد قادر به حفظ و نگهداری کارکنان شایسته بوده و در نهایت تا چه میزان به سهم کردن کارکنان در اهداف استراتژیک و کنترل هزینه‌های نیروی کار انجامیده است.

اصول و مبانی حاکم بر طراحی نظام حقوق و مزایا، (عوامل جبران خدمات) و ارزشگذاری به عوامل جبران خدمات به شرح زیر می‌باشد (اعرابی، ۱۳۸۰):

### ۱-۶. شاخص‌ها و مؤلفه‌های طراحی نظام

این شاخص‌ها عبارتند از:

- رعایت عدالت در پرداخت،
- توجه به ویژگی‌های شغل،
- انتخاب نظام امتیاز شغل و شاغل،
- تقسیم پرداخت‌ها به دو بخش حقوق ثابت و فوق‌العاده‌ها،
- انعطاف‌پذیری نظام پرداخت در درون (ذاتی)،
- جداسازی پرداخت‌های ترمیمی از نظام پرداخت،
- ارتقای سطح بهره‌وری با قرار دادن آن در پرداخت‌های غیرمستمر،
- ایجاد نظام ارزیابی عملکرد و مبنا قرار دادن آن در پرداخت‌های غیرمستمر،
- توجه به میزان اختیار و مسئولیت‌های شاغل،
- توجه به کوشش‌ها و تلاش‌های شاغل،



• توجه به شرایط محیط کار.

#### ۲-۶. شاخص‌ها و مؤلفه‌های اجرا

این شاخص‌ها عبارتند از:

- سهولت در اجرا،
- انعطاف‌پذیری نظام براساس شرایط محیط.

#### ۳-۶. شاخص‌ها و مؤلفه‌های ویژه دولت در نقش کارفرما

این شاخص‌ها عبارتند از:

- حفظ قدرت خرید کارکنان،
- توجه به رفاه کارکنان،
- حفظ رضایت‌مندی کارکنان،
- افزایش حقوق سالیانه کارکنان،
- پیش‌بینی منابع مالی لازم جهت پرداخت‌ها،
- تمرکززدایی،
- حفظ و نگهداشت نیروی انسانی متخصص مورد نیاز،
- نظارت و کنترل.

#### ۴-۶. شاخص‌ها و مؤلفه‌های ویژه دولت در نقش حافظ منافع ملی

این شاخص‌ها عبارتند از:

- تأمین حداقل معیشت برای کل آحاد جامعه از جمله کارکنان،
- پرداخت‌های ترمیمی (جبرانی) نقدی و غیرنقدی که شامل حال همه اقشار جامعه یا گروهی از آنان می‌شود،
- تأمین اجتماعی (شامل رفع فقر، تغذیه، بهداشت، مسکن و...)،
- هماهنگی میزان پرداخت میان بخش عمومی و خصوصی،
- ترجیح منافع و مصالح ملی بر مصالح دولت در نقش کارفرما.

#### ۵-۶. ویژگی‌های، یک نظام مطلوب حقوق و مزایا

##### ۱-۵-۶. هزینه زندگی<sup>۱</sup> و تکافوی حقوق و دستمزدها

کارکنان و کارفرمایان اعم از بخش دولتی یا خصوصی، طرفین یک معادله می‌باشند. کارکنان دارای

توقعات و انتظارات معقولی از سازمان می‌باشند که عمده‌ترین آنها دریافت حقوق مکفی، تأمین حداقل معیشت، رعایت شاخص‌های هزینه خانوار و نرخ تورم در هر منطقه جغرافیایی است. برآورده شدن انتظارات سازمانی برای بهره‌وری، سوددهی، ارائه خدمات کمی و کیفی مطلوب در گرو تحقق تکافوی پرداخت‌ها می‌باشد.

#### ۲-۵-۶. تساوی حقوق

شعار نظام‌های حقوق و دستمزد، پرداخت مزد مساوی در شرایط مساوی است. هر سازمانی باید برای مشاغل یکسان در شرایط همسان، حقوق و مزایای مشابه پرداخت کند. مبنای بسیاری از ناهنجاری‌ها و تبعیض‌ها در نظام‌های اداری، تفاوت غیرمنطقی در پرداخت حقوق و مزایا در شرایط یکسان می‌باشد. سازمان‌ها مکلفند نه فقط در پرداخت‌های نقدی، بلکه در توزیع کلیه امکانات و تسهیلات رفاهی و انگیزشی نیز اصل تساوی بهره‌مندی را مد نظر قرار دهند.

#### ۳-۵-۶. تناسب حقوق و دستمزدها (درون سازمانی)<sup>۱</sup>

از جمله مفاهیم و اهداف نظام‌های حقوق و دستمزد، محاسبه قیمت واقعی مشاغل و اختلاف بین سطوح مختلف شغلی است. قرار گرفتن چندین سطح از مشاغل در ذیل سقف حداقل حقوق و مزایای مصوب سالانه یا حداقل حقوق معیشت، باعث تزلزل سیستم‌های ارزیابی مزد می‌شود.

عدم تناسب منطقی و اصولی در پرداخت‌ها برای سطوح شغلی متفاوت که دارای شرایط متفاوت توانایی‌ها، مسئولیت‌ها، مخاطرات و شرایط محیط کار می‌باشند موجب بی‌ارزشی اصول، عدم انگیزش شغلی، دل سردی و در نهایت عدم کارآیی نظام و سیستم‌های مدیریتی خواهد شد.

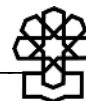
#### ۴-۵-۶. تناسب حقوق و دستمزدها (برون سازمانی)<sup>۲</sup>

حقوق و دستمزدها در هر سازمان باید توان رقابت و مقایسه با سازمان‌های نظیر در همان منطقه جغرافیایی را داشته باشد. جذب و نگهداری سرمایه‌های انسانی مجرب، متخصص و ماهر، نیازمند سیستم‌های پرداخت جامع و کارآمد است که از آن جمله طراحی نظام دستمزدها براساس واقعیات و متناسب با پرداخت‌ها در سازمان‌های مشابه می‌باشد.

#### ۵-۵-۶. عرضه و تقاضا<sup>۳</sup>

اگرچه قاعده‌تاً باید بین نوع رفتار با فعالیت و خدمات و نوع رفتار با کالا تفاوت وجود داشته باشد، اما این یک واقعیت است که مزد، قیمتی برای خدمات و فعالیت افراد است. یک سازمان، خدمات خاصی را نیاز دارد و باید قیمتی را برای آن بپردازد که شرایط عرضه آن ایجاب می‌کند. نتیجه

1. proportion of salary and wages (Intra-organization)  
2. proportion of salary and wages (Extra-organization)  
3. Supply & demand



عملی و اولیه اجرای قانون عرضه و تقاضا، به وجود آمدن نرخ واقعی مزد مشاغل است. نیاز سازمان‌های مختلف به مشاغل متفاوت و سرمایه‌های انسانی از یکسو و زمینه ارائه و عرضه با توجه به مقاطع تحصیلی، دشواری تحصیلات، سطح مهارت‌ها و توانایی‌های خاص، پیچیدگی، تنوع و ماهیت فعالیت‌ها ازسوی دیگر اقتضا می‌نماید در نظام‌های حقوق و دستمزد تفاوت‌های اساسی به نحو منطقی مورد توجه قرار گیرد.

#### ۶-۵-۶. توانایی پرداخت<sup>۱</sup>

طبیعی است که توان پرداخت کارفرمایان اعم از بخش دولتی یا خصوصی از اصول لازم‌الرعايه در طراحی و استقرار نظام‌های حقوق و دستمزد می‌باشد، بر این اساس عدم توانایی کارفرمایان در پرداخت دستمزد، مانع تحقق اهداف ارزشی به نحو مطلوب خواهد بود. اما در عین حال شرایط اقتصادی، تورم، سطح بیکاری و مشکلات مالی سبب می‌شود بعضاً پرداخت‌ها در سطح متعارف و مورد انتظار صورت نپذیرد و لاجرم سیاستگذاری‌ها و اهداف کلان با چالش مواجه شوند.

#### ۶-۵-۷. عدالت و پرداخت<sup>۲</sup>

حقوق و دستمزدها در رفتار افراد اثر می‌گذارد بر این اساس سازمان‌ها علاقمند هستند با تکیه بر نظام‌های حقوق و دستمزد خود حداقل دو کار را انجام دهند:

۱. جذب و نگهداری سرمایه‌های انسانی،

۲. انگیزش کارکنان به اجرای بهتر کار.

هدف اول با مشکل احساس کارکنان از عدالت مواجه می‌باشد درحالی که دومین هدف مستلزم تجزیه و تحلیل انتظارات و توقعات کارکنان از پاداش‌های آینده برای انجام بهتر و مطلوب‌تر کار می‌باشد. عدالت به‌عنوان یک نیاز در ارزشیابی سیستماتیک شغل منجر به عدالت در سطح وسیع‌تری از اجتماع می‌شود. عدالت مرتبط با احساس قضاوت درست یا منطبق با ماهیت قوانین است. توقع و انتظارات کارکنان از عدالت بابت حقوقی که دریافت می‌دارند متأثر از سه عامل است:

۱. نسبت حقوق دریافتی به تلاش‌ها، توانایی‌ها و تحمل شرایط کار،

۲. مقایسه این نسبت با نسبت حقوق افراد دیگری که با آنها ارتباط مستقیم دارند،

۳. توازن درآمدها و هزینه‌ها.

زمانی که نسبت ستاده‌ها به داده‌ها برای یک فرد با توجه به وضعیت وی و در ارتباط با دیگران دارای تعادل باشد، عدالت به‌وجود خواهد آمد. عدم رضایت کارکنان در ارتباط با عدم تعادل و تناسب حقوق و مزایا منتهی به تلاش کارکنان برای برقراری تعادل (عدالت) می‌گردد که بعضاً نیز

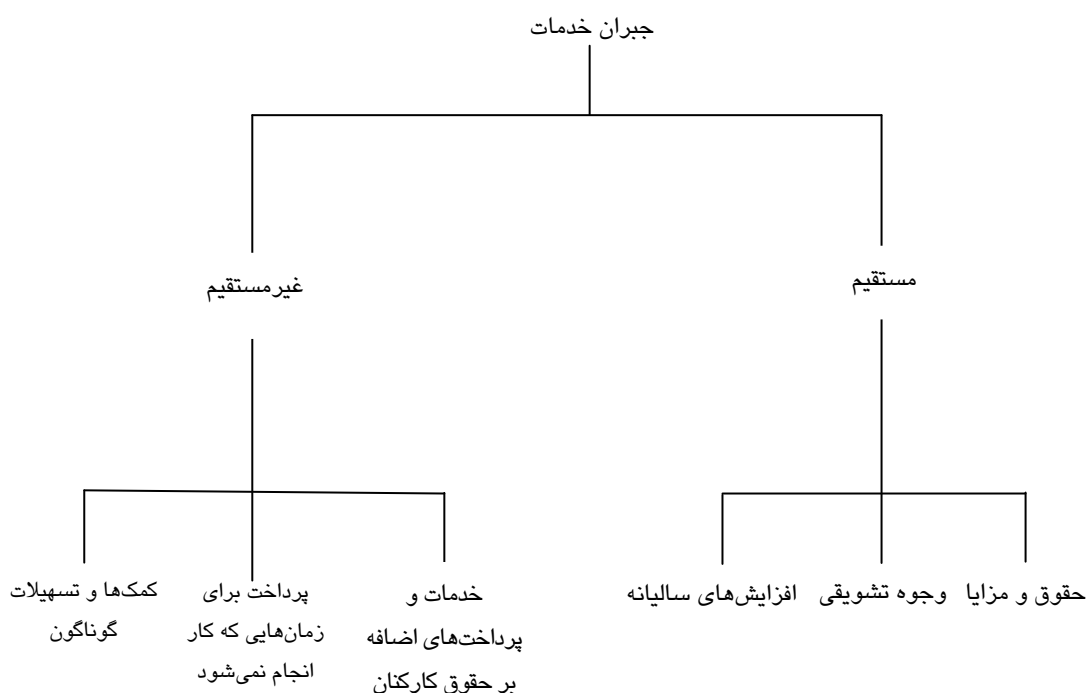
1. Payment Ability  
2. Justic & payment

می‌تواند سبب ناهنجاری‌ها شود.

## ۷. انواع جبران خدمات

نمودار زیر انواع مختلف جبران خدمات کارکنان را نشان می‌دهد. جبران خدمات ممکن است مستقیماً به صورت پول نقد باشد (مانند حقوق، حق مسکن و پرداخت‌های تشویقی) یا به صورت غیرمستقیم به شکل خدمات یا فوایدی که در اختیار کارکنان قرار می‌گیرد (مانند بازنشستگی، بیمه، بهداشت، مرخصی‌ها، تسهیلات رفاهی، تفریحی، فرهنگی و ورزشی). پاداش‌ها و عوایدی که به دلیل ارتقا و پیشرفت، قدردانی و تقدیر برای انجام کارهای برجسته و انتخاب موقعیت‌های اداری و شبیه این موارد اعطا می‌شود بخشی از نظام جبران خدمات یک سازمان می‌باشند. مدیریت همه این پاداش‌ها با نظام جبران خدمات ممکن است و باید در هر زمان نیز هماهنگ شود (سید جوادین، ۱۳۷۸).

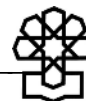
### نمودار شکل‌های جبران خدمات



مأخذ: سیدجوادین، ۱۳۷۸.

## ۸. عوامل مؤثر بر نظام جبران خدمات

عوامل مؤثر بر نظام جبران خدمات از دو منظر قابل دسته‌بندی هستند. از یک منظر می‌توان عوامل فرهنگی، سرمایه انسانی، نظام قانونی و سیاسی و نظام اقتصادی را عوامل تأثیرگذار بر نظام جبران خدمات قلمداد کرد و از منظر دیگر این عوامل را به دو بخش عوامل داخلی و خارجی دسته‌بندی کرد.



۸-۱. براساس دسته‌بندی اول، چهار عامل بر نظام جبران خدمات مؤثرند. در ادامه به هریک از این عوامل به‌طور خلاصه پرداخته می‌شود (صراف و آراسته، ۱۳۸۵):

#### ۸-۱-۱. فرهنگ<sup>۱</sup>

یکی از مهمترین عوامل مؤثر بر مدیریت منابع انسانی و به‌تبع آن نظام جبران خدمات در مدیریت منابع انسانی در همه کشورها، فرهنگ کشور می‌باشد. فرهنگ، عبارت است از مجموعه‌ای از مفروضات، که اعضای یک جامعه در آنها مشترک هستند، این مفروضات، شکل‌دهنده عقایدی درباره جهان، چگونگی کارکرد آن و آرمان‌هایی ارزشمند هستند. فرهنگ به دو دلیل برای مدیریت منابع انسانی و نظام حقوق و دستمزد حائز اهمیت است. اولاً فرهنگ غالباً تعیین‌کننده سه عامل دیگر تأثیرگذار بر مدیریت منابع انسانی در بازارهای جهانی است (این عوامل در ادامه مورد اشاره قرار خواهند گرفت). ثانیاً فرهنگ تأثیر بسزایی بر قوانین و سرمایه انسانی می‌گذارد. اگر آموزش و تحصیلات در کشوری ارزش محسوب و بدان توجه شود، در این‌صورت افراد جامعه سعی خواهند کرد تا سرمایه انسانی خود را تقویت کنند. همچنین فرهنگ و اقتصاد، دارای رابطه بسیار نزدیکی با یکدیگر هستند. با این‌حال، مهمترین دلیل اهمیت فرهنگ برای نظام حقوق و دستمزد این است که فرهنگ غالباً اثربخشی اقدامات و فعالیت‌های مختلف مدیریت منابع انسانی را تعیین می‌کند.

اغلب در فرهنگ‌های فردگرا (مانند ایالات متحده) تفاوت بسیار فاحش و آشکاری بین بالاترین و پایین‌ترین میزان دریافتی افراد در سازمان وجود دارد. در صورتی‌که فرهنگ‌های جمع‌گرا (مانند ژاپن)، دارای ساختارهای پرداختی پهن‌تری هستند، به‌گونه‌ای که میزان بالاترین دریافتی، حداکثر به ۲۰ برابر پایین‌ترین دریافتی می‌رسد.

تفاوت‌های فرهنگی، بر فرآیندهای ارتباطی و هماهنگی سازمان‌ها نیز تأثیر می‌گذارد. فرهنگ‌های جمع‌گرا، نسبت به فرهنگ‌های فردگرا، به تصمیم‌گیری جمعی و اقدامات مدیریت مشارکتی بیشتر بها و ارزش می‌دهند.

#### ۸-۱-۲. نظام قانونی - سیاسی<sup>۲</sup>

قوانین و مقررات وضع شده از سوی نظام قانونگذاری یک کشور می‌تواند شدیداً بر نظام جبران خدمات تأثیر بگذارد. نظام سیاسی - قانونی غالباً الزاماتی را بر اقدامات خاص مدیریت منابع انسانی نظیر میزان حقوق و دستمزد یا حداقل و حداکثر آن، آموزش، جبران خدمات، استخدام و اخراج‌ها وارد می‌سازد.

بر این اساس قوانین جاری در یک کشور خاص، غالباً انعکاسی از هنجارهای اجتماعی موجود

1. Culture

2. Legal-Political System

آن است.

### ۳-۱-۸. سرمایه انسانی<sup>۱</sup>

سرمایه انسانی به توانایی‌ها و قابلیت‌های سازنده و کارآمد افراد اشاره دارد که این توانایی‌ها و قابلیت‌ها شامل دانش، مهارت‌ها و تجربه‌هایی می‌شود که دارای ارزش اقتصادی هستند. متغیرهای چندی در تعیین سرمایه انسانی یک کشور دخیل هستند. مهمترین عامل، فرصت‌های تحصیلی و آموزشی مهیا برای نیروی کار است. در نتیجه تعداد و کیفیت سرمایه انسانی نیز یکی از عوامل مهم و تأثیرگذار بر نظام جبران خدمات محسوب می‌شود.

### ۴-۱-۸. نظام اقتصادی<sup>۲</sup>

نظام اقتصادی یک کشور به طرق مختلف بر مدیریت منابع انسانی، خصوصاً نظام جبران خدمات آن تأثیر می‌گذارد. همان‌گونه که یادآوری شد، فرهنگ یک کشور دارای ارتباط نزدیکی با نظام اقتصادی آن کشور است و این دو نظام، انگیزه‌های لازم برای توسعه سرمایه انسانی را فراهم می‌سازد. نظام اقتصادی از طریق تأمین منابع اقتصادی آموزش‌های همگانی، حرفه‌ای و تحصیلات عالی، تعیین‌کننده کمیت و کیفیت سرمایه انسانی است، از طریق فراهم ساختن موجبات فعالیت اقتصادی در بخش‌های مختلف، عامل تعیین‌کننده میزان تقاضای کشور به نیروی انسانی می‌باشد و همچنین به واسطه میزان مالیات‌هایی که بر حقوق و دستمزد افراد وضع می‌کند، تأثیر مستقیم بر مدیریت منابع انسانی می‌گذارد.

۲-۸. براساس دسته‌بندی دوم، عوامل مؤثر بر نظام جبران خدمات به دو دسته عوامل خارجی و عوامل داخلی طبقه‌بندی می‌شوند:

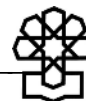
### ۱-۲-۸. عوامل خارجی مؤثر بر جبران خدمات

اقتصاد بازار کار و تولید: در زمان‌هایی که تقاضای کالاها و خدمات زیاد می‌شود فرصت‌های شغلی نیز افزایش می‌یابند. به تبع آن کارفرمایان متمایل به افزایش پرداخت به کارکنان دارای مهارت جهت جذب و نگهداری آنان می‌گردند. بر این اساس اوضاع و شرایط بازار کار به صورت مستقیم تصمیمات پرداخت را تحت تأثیر قرار می‌دهد. زمانی که سازمان با کمبود کارکنان شایسته مواجه است افزایش در نرخ پرداخت به جذب و یا حفظ کارکنان شایسته کمک می‌نماید. در زمان رکود یا وقتی که سازمان با مازاد کارکنان شایسته و با کیفیت مواجه می‌شود افزایش نرخ‌ها به آرامی صورت می‌گیرد و حتی ممکن است پرداخت‌ها کاهش یابد.

مقررات دولتی: تأثیر حاکمیت بر پرداخت‌ها از طریق وضع قوانین و مقررات و تعیین خط‌مشی‌های

1. Human Capital

2. Economical System



اقتصادی و اجتماعی اعمال می‌شود. به‌عنوان مثال خط‌مشی‌های پولی و مالیاتی دولت به‌طور مستقیم تقاضا برای کالاها و خدمات را تحت تأثیر قرار می‌دهد و متعاقب آن تقاضای کارکنان را جهت افزایش حقوق به‌دنبال خواهد داشت. این نوع اقدامات فشارهای اقتصادی را در پی خواهد داشت که پرداخت‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

**تأثیر اتحادیه‌ها:** اتحادیه‌ها یکی دیگر از متغیرهای مهم خارجی هستند که بر تصمیمات جبران خدمات تأثیر می‌گذارند. اگرچه فقط تعداد کمی از کارگزاران عضو اتحادیه هستند، اما میزان تأثیرگذاری آنها بر پرداخت‌ها غیرقابل کتمان است. غالباً تهدید اتحادیه‌ها مدیران را به بهبود حقوق و سایر شرایط استخدام راغب کرده است. اکثریت عمده قراردادهای جمعی مبنایی را به‌صورت پایه برای افزایش پرداخت مشخص می‌نمایند.

#### ۲-۲-۸. عوامل داخلی مؤثر بر پرداخت

**راهبردهای سازمان:** همه نظام‌های پرداخت مقصود و هدفی دارند. سؤال این است که برای انجام چه کاری پرداخت صورت می‌گیرد و بر این مبنا اهداف نظام جبران خدمات تعیین می‌شود. برخی از اهداف به‌وضوح و روشنی قابل تشخیص و تعیین هستند، ولی برخی دیگر پیچیده می‌باشند. نظام پرداخت باید راهبردهای سازمان را پشتیبانی و حمایت نماید، راهبرد نیز به مسیر اساسی و بنیادین سازمان مربوط می‌شود. راهبردها نحوه آرایش و استقرار همه منابع و موارد دربرگیرنده نظام جبران خدمات را مشخص می‌نمایند.

**فرهنگ و ارزش‌های سازمان:** فرهنگ و ارزش‌های سازمان بسیار پیچیده هستند. پرداخت تنها یکی از چند نظامی است که یک سازمان را ساختار می‌دهد. طراحی نظام پرداخت باید متناسب با سایر ساختارها و نظام‌ها در سازمان باشد. یک نظام پرداخت نمی‌تواند بدون توجه به ماهیت سازمان، فرهنگ و ارزش‌هایش از اثربخشی لازم برخوردار باشد. در جوامعی که الگوی مصرف مردم آنها براساس قناعت و عدم اسراف باشد بدیهی است که به علت هزینه کمتر دستمزد کمتری را توقع دارند، یا جامعه‌ای که مردم آن تابع تجمل‌گرایی و مدپرستی نیستند روند رشد دستمزد و پرداخت معقول‌تر شکل می‌گیرد.

**نیازهای کارکنان:** این واقعیت که کارکنان با یکدیگر متفاوت هستند نظام‌های پرداخت را متأثر می‌سازد. عمده محدودیت نظام‌های پرداخت در نادیده انگاشتن نیازها یا نگرش‌ها و عملکرد افراد است. به‌عنوان مثال پرداخت بیشتر به کارکنان قدیمی ممکن است موجب اعتراض کارکنان با سابقه کمتر شود، درحالی که کارکنان جوان‌تر ممکن است نیازهای بیشتری به‌دلیل خرید خانه، حمایت و پشتیبانی خانواده یا تأمین تحصیلات و ازدواج و دیگر موارد داشته باشند. ازاین‌رو در نظام‌های

پرداخت باید به عوامل مختلف توجه داشت. به‌طور غالب تصمیمات جبران خدمات شامل سه مورد ذیل برای کارکنان می‌باشد:

۱. چگونگی انتخاب و استخدام کارکنان مورد نیاز،
  ۲. چگونگی حفظ کارکنان از طریق توجه به نیازهای مالی و رفاهی آنها،
  ۳. چگونگی عرضه فرصت‌هایی به کارکنان جهت مشارکت در تصمیم‌گیری.
- بنابراین یک برنامه متنوع و گسترده لازم است تا کارکنان تمایل به کسب اهداف سازمان نشان دهند و نظام جبران خدمات به‌طور مستمر باید مورد ارزیابی قرار گیرد.

#### ۹. مراحل طراحی سیستم حقوق و دستمزد

در طراحی سیستم حقوق و دستمزد، عوامل مهمی از جمله ارزش نسبی مشاغل مختلف در سازمان، ارزش نسبی کارکنان، سطح حقوق و دستمزدهای رایج، نقش اتحادیه‌ها و سندیکاهای کارگری و اوضاع اقتصادی کشور باید در نظر گرفته شوند. این کار طی مراحل ذیل انجام می‌شود (صراف و آراسته، ۱۳۸۵):

#### مرحله اول. تجزیه و تحلیل شغل<sup>۱</sup>

مشخص می‌کند که هر شغل شامل چه وظایفی است و برای انجام آن، چه مهارت‌ها، دانش و توانایی‌هایی لازم است.

#### مرحله دوم. شرح شغل<sup>۲</sup>

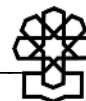
آشکارکننده ماهیت و ویژگی‌های شغل است (وظایف، ابزار مورد استفاده در آن، ارتباط با دیگر مشاغل و شرایط کار).

#### مرحله سوم. ارزشیابی شغل<sup>۳</sup>

ضعیف بودن روحیه کارکنان، مشاگره و بحث در محیط کار، خرابکاری، اعتصاب و ترک سازمان می‌تواند علائمی از نارضایتی کارکنان از حقوق و دستمزد باشد. این قبیل مسائل به‌خصوص هنگامی شدت می‌گیرد و از کنترل خارج می‌شود که کارکنان بدانند (یا حتی برداشت آنها از سیستم این باشد) که سیستم پرداخت در سازمان منصفانه نیست (پتری،<sup>۴</sup> ۱۹۷۹). یعنی پرداخت، متناسب با سختی‌ها و مسئولیت‌های شغل نیست، یا برای انجام وظایف یکسان، بعضی از افراد بیشتر از

---

1. Job Analysis  
2. Job Description  
3. Job evaluation  
4. Petri



دیگران حقوق و دستمزد دریافت می‌دارند. تعیین ارزش مشاغل و تعیین حقوق و دستمزدی متناسب با آن گامی بزرگ برای رفع این مشکل است. برای ارزشیابی مشاغل چهار روش اصلی وجود دارد که عبارتند از: روش امتیازی، مقایسه عوامل، طبقه‌بندی و رتبه‌بندی. این روش‌ها به‌لحاظ اهمیت آن در این مطالعه در بخش جداگانه‌ای به‌طور مبسوط تشریح خواهند شد.

#### **مرحله چهارم. بررسی نرخ حقوق و دستمزدهای متداول**

میزان پرداخت در هر سازمان باید با میزان پرداخت سایر سازمان‌ها قابل مقایسه باشد. از این‌رو مطالعه سطح حقوق و دستمزدهای متداول در جامعه و کسب اطلاعاتی درباره آن می‌تواند گام بزرگی در جهت طراحی سیستم پرداخت منطقی، عادلانه و هماهنگ با روندهای اقتصادی و اجتماعی باشد.

#### **مرحله پنجم. تعیین نرخ پرداخت**

بعد از تعیین ارزش نسبی مشاغل و جمع‌آوری و پردازش اطلاعاتی که از بررسی حقوق و دستمزدهای پرداختی به مشاغل مشابه به‌دست آمده است، هر سازمان می‌تواند با ترسیم منحنی پرداخت، حقوق و دستمزدی را که باید به هریک از مشاغل بپردازد، معین و اعلام کند.

#### **مرحله ششم. تعدیل و ترمیم سیستم پرداخت**

از آنجا که بررسی نرخ رایج حقوق و دستمزدهایی که به مشاغل پرداخت می‌شود، مرحله بسیار مهمی است، هیچ سازمانی نمی‌تواند بدون توجه به این موضوع، نظام پرداخت کارآ و مؤثری را طراحی کند و دیر یا زود تسلیم فشارهایی می‌گردد که از این ناحیه به سازمان وارد می‌شود، اما غیر از این، نظام پرداخت باید انعطاف‌پذیر بوده و قابلیت تطابق با نوسانات اقتصادی و روندهای اجتماعی را هم داشته باشد.

همچنین در صورت وجود رقابت در بخش مربوط، برای جذب و استخدام نیروهای متخصص، طبیعتاً سازمان‌ها باید آمادگی داشته باشند که حقوق بیشتری به کارکنان خود بپردازند.

#### **مرحله هفتم. ارزیابی تفاضلی حقوق و دستمزد**

از طریق ارزیابی عملکرد، گروه و پایه شغلی کارکنان به‌درستی معین و متناسب با آن حقوق پرداخت می‌شود. بدین ترتیب، یک سیستم تفاضلی حقوق و دستمزد در سازمان به‌وجود می‌آید که به موجب آن، هرکسی متناسب با تحصیلات، مهارت، تخصص و سایر ویژگی‌هایش حقوق دریافت می‌دارد.

درحالی که منطق طراحی و ایجاد یک سیستم تفاضلی حقوق و دستمزد، ایجاد انگیزه در کارکنان برای تلاش و قبول مسئولیت و پیمودن درجات ترقی در سلسله‌مراتب سازمانی است، در سالیان اخیر، روند تنظیم قوانین و مقررات در جهت کاهش تفاوت پرداخت میان گروه‌های شغلی

مختلف بوده است، روندی که به تراکم نرخ دستمزدها منتهی شده است. تراکم نرخ‌ها باعث می‌شود تا تفاضل پرداخت میان مشاغل از میان برود و درواقع، حرکت به سوی ایجاد برابری در پرداخت‌ها باعث می‌شود که پیشی گرفتن از دیگران و ارتقا با دریافت مزایای بیشتر توأم نباشد (کریستنسن، ۱۹۸۰). این امر مسلماً در ایجاد انگیزه و تحرک در کارکنان و همچنین پویایی سازمانی، آثار منفی خواهد داشت.

عامل مؤثر دیگر در تراکم نرخ دستمزدها، رقابت میان سازمان‌ها برای جذب نیروهای ماهر یا نیروهایی با تخصص کمیاب است. تنها با پرداخت حقوق‌های بالا، سازمان‌ها می‌توانند امید به جلب و استخدام این نیروها داشته باشد. در نتیجه حقوق کسانی که وارد سازمان می‌شوند در بدو ورود، بسیار نزدیک به حقوق کارکنان با تجربه خواهد بود که سالیان درازی در سازمان به خدمت مشغول بوده‌اند. یافتن راه‌حل‌های مؤثری برای رفع مشکل مذکور، چندان آسان نیست. با وجود این، سازمان می‌تواند با وضع و اجرای سیاست‌های ویژه، تا اندازه‌ای از تراکم بیش از حد نرخ دستمزدها بکاهد.

#### مرحله هشتم. بررسی قوانین و مقررات درون‌سازمانی

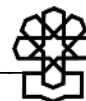
وضع مناسب مقررات درون‌سازمانی از جمله ضرورت‌های اداره شایسته و مؤثر سیستم پرداخت در هر سازمان است. به‌عنوان مثال باید مشخص باشد که افزایش حقوق یا دستمزد تا چه اندازه به طول خدمت فرد در سازمان و تا چه اندازه به شایستگی و عملکرد مؤثر او در انجام وظایفش بستگی دارد، یا هرچند وقت یکبار باید حقوق و دستمزدها برای اعمال اصلاحات مجدداً بررسی شود و تحت چه شرایطی ضروری است شغل به‌خصوصی دوباره طبقه‌بندی شود و در گروه بالاتری قرار گیرد.

#### مرحله نهم. الزامات قوانین و مقررات دولتی حاکم بر پرداخت

سیستم پرداخت در سازمان باید با توجه به قوانین و مقرراتی که دولت و سایر مراجع ذیصلاح درباره حقوق و دستمزد وضع کرده‌اند، طراحی شود.

#### مرحله دهم. تناسب حقوق و دستمزد

با پایان یافتن فرآیند تعیین حقوق و دستمزد در سازمان، سیستم پرداخت باید علاوه بر برابری درونی، از برابری نسبی بیرونی نیز برخوردار باشد. به‌عبارت دیگر، پرداخت به کارکنان برای انجام مشاغل مشابه باید در داخل سازمان مشابه و با کارکنان مشابه سایر سازمان‌ها تقریباً مشابه باشد (سعادت، ۱۳۸۲).



## ۱۰. نقش نظام ارزشیابی مشاغل در طراحی نظام جبران خدمات

ایجاد نظام جبران خدمات براساس ارزشیابی کامل مشاغل وظیفه مهمی است که نیاز به تصمیم‌گیری در سطح بالای مدیریت و برنامه‌ریزی دقیق دارد. ارزیابی مشاغل باید به‌عهد کسب‌گذاشته شود که مهارت، تجربه، تحصیلات و سایر خصوصیات لازم را دارا باشند.

ارزشیابی مشاغل شیوه‌ای است مناسب برای تشخیص و تعیین ارزش مشاغل، به‌عبارت دیگر ارزشیابی مشاغل، تشخیص و تعیین ارزش ریالی مشاغل موجود در سازمان است. هدف ارزشیابی مشاغل عبارت است از برقراری ارتباط منطقی بین وظایف و مسئولیت‌ها و شرایط محیط کاری یک شغل با میزان حقوق و دستمزدی که به کارکنان آن پرداخت می‌شود. ارزشیابی مشاغل اگر به‌صورت صحیح و بدون اعمال نظر شخصی صورت گیرد، می‌تواند فواید بسیاری داشته باشد از جمله:<sup>۱</sup>

- برقراری ارتباط منطقی بین وظایف و مسئولیت‌های شغلی و حقوق و دستمزد پرداختی به کارکنان،
- ایجاد تعادل در پرداخت حقوق و دستمزد،
- کاهش شکایات و پاسخگویی آسان‌تر و قانع کردن کارکنان درباره حقوق و دستمزد،
- آسان‌تر کردن تشخیص هزینه‌های پرسنلی کارکنان،
- تقویت روحیه و جلب رضایت کارکنان،
- برقراری یک نظام منطقی در پرداخت‌های تشویقی و بهره‌وری،
- جلوگیری از هرگونه اعمال نظرهای شخصی در تعیین و پرداخت حقوق و دستمزد کارکنان.

## ۱۱. ارزشیابی مشاغل و روش‌های آن

برای ارزیابی مشاغل معمولاً از چهار روش استفاده می‌شود. این روش‌ها به دو گروه کیفی و کمی تقسیم می‌شوند:

### ۱۱-۱. روش‌های کیفی (غیرکمی)<sup>۲</sup>

به روش‌های کیفی ارزشیابی مشاغل اصطلاحاً روش‌ها یا طرح‌های غیرتحلیلی ارزشیابی نیز اطلاق می‌شود. در این دسته از روش‌ها، تمامی مشاغل صرف‌نظر از عناصر زیرمجموعه و عوامل تشکیل‌دهنده آنها ارزشیابی می‌شوند. به‌عبارت دیگر در روش‌های کیفی که شامل دو روش رتبه‌بندی و طبقه‌بندی مشاغل می‌باشد، مشاغل مختلف در یک سازمان براساس ارزش نسبی‌شان طبقه‌بندی می‌شوند (آرمسترانگ<sup>۳</sup> و دیگران، ۲۰۰۳).

1. [www.mrjafarij.blogfa.com/post-7.aspx](http://www.mrjafarij.blogfa.com/post-7.aspx)

2. Qualified Methods

3. Armstrong et al.

### ۱-۱-۱۱. روش رتبه‌بندی<sup>۱</sup>

در این روش مشاغل معمولاً براساس یک عامل کلی نسبت به یکدیگر ارزشیابی و رتبه‌بندی می‌شوند. در واقع رتبه‌بندی نسبی مشاغل بدین شکل ساده‌ترین روش ارزشیابی به‌شمار می‌رود. مراحل مختلف ارزشیابی مشاغل به روش رتبه‌بندی را می‌توان به‌صورت زیر خلاصه کرد (سعادت، ۱۳۸۲):

#### مرحله اول

در این مرحله اطلاعات به‌دست آمده از تجزیه و تحلیل شغل که بخشی از آن به‌صورت شرح شغل در فرم‌های خاصی منعکس می‌گردد به‌عنوان پایه و اساس روش رتبه‌بندی مشاغل قرار می‌گیرد.

#### مرحله دوم

بعضی مشاغل برای مقایسه با یکدیگر انتخاب می‌شوند. مقایسه تمام مشاغل سازمان با یکدیگر و قرار دادن آنها در یک گروه واحد چندان عملی و سودمند نیست و روش معمول‌تر دسته‌بندی آنها به مشاغل کارگری، دفتری، اداری و غیره است. بدین ترتیب یک شغل کارگری مستقیماً با یک شغل دفتری مقایسه نمی‌گردد.

#### مرحله سوم

معیاری که براساس آن مشاغل مقایسه و رتبه‌بندی می‌شوند انتخاب می‌گردد. برای ارزشیابی مشاغل به روش رتبه‌بندی معمولاً به انتخاب تنها یک عامل کلی (مثلاً دشواری شغل) اکتفا و بر آن اساس مشاغل مقایسه و رتبه‌بندی می‌شود.

#### مرحله چهارم

در این مرحله مشاغل رتبه‌بندی می‌شوند. ساده‌ترین راه برای رتبه‌بندی مشاغل استفاده از کارت‌هایی است که روی هر یک از آنها شرح شغل یکی از مشاغل نوشته شده است. ارزیابی کارت‌ها را یا از ساده‌ترین به مشکل‌ترین شغل یا برحسب اهمیت آنها مرتب و رتبه‌بندی می‌کند.

#### - مزایا و معایب روش رتبه‌بندی

##### ● مزایا

مزایای روش رتبه‌بندی سادگی، درک آسان و اجرای سریع و ارزان آن است. همچنین در این روش با حداقل بحث می‌توان در زمینه رتبه‌بندی مشاغل به توافق دست یافت (آرمسترانگ و دیگران، ۲۰۰۳).

##### ● معایب

۱. فرآیند مقایسه همه مشاغل با یکدیگر در روش رتبه‌بندی بدین‌معناست که هیچ چارچوب تحلیلی



در این روش وجود ندارد که از طریق آن بتوان اطمینان حاصل کرد که به ویژگی‌های کلیدی هریک از مشاغل رتبه‌بندی شده نیز توجه شده است.

۲. در این روش استانداردهای مشخص و تعریف شده‌ای برای قضاوت در مورد اندازه یا ارزش نسبی مشاغل وجود ندارد. به بیان دیگر هیچ منطق مشخصی که پشتوانه نحوه رتبه‌بندی مشاغل باشد در این روش مشاهده نمی‌شود.

۳. ارزیابان نیازمند برخورداری از دانش کلی راجع به هریک از مشاغل ارزشیابی شده هستند و بر این اساس رتبه‌بندی در شرایطی که تعداد زیادی از مشاغل باید مورد بررسی قرار گیرند دشوار می‌شود.

۴. قضاوت در مورد نحوه رتبه‌بندی مشاغل جدید دشوار است و در عین حال تصمیم‌گیری راجع به این امر که چگونه امکان ارتقا یا تنزل یک شغل به سایر رتبه‌ها وجود دارد، به‌سادگی امکانپذیر نیست (همان).

#### ۲-۱-۱۱. روش طبقه‌بندی<sup>۱</sup>

در سیستم طبقه‌بندی، گروه‌هایی از مشاغل ایجاد می‌گردد. بدین شرح که ابتدا بررسی جامعی درباره کلیه مشاغل سازمان به‌منظور تشخیص و تعیین گروه‌های حقوق و یا دستمزد صورت می‌پذیرد، سپس برای هر گروه شرح طبقه یا گروه تهیه می‌شود. شرح طبقه باید طوری تهیه شود تا انواع مختلف مشاغل سازمان را که مشخصات آنها با طبقه مورد نظر تطبیق می‌کند شامل گردد. تعداد طبقات برحسب سیاست کلی سازمان و انواع مشاغل موجود تعیین می‌شود (صراف و آراسته، ۱۳۸۵). روش‌های مختلفی برای طبقه‌بندی مشاغل وجود دارد. یک راه این است که برای هریک از گروه‌های شغلی در سازمان شرح گروه نوشته شود و سپس بسته به اینکه مشاغل با چه گروهی مطابقت بیشتری داشته باشد در این گروه‌ها جا داده شود. مشاغل را می‌توان برحسب تفاوت، مسئولیت‌ها، مهارت‌ها، شرایط کار و سایر عوامل مرتبط با شغل نیز در گروه‌های خاصی طبقه‌بندی نمود. جدول ۲-۱ نمونه‌ای از روش طبقه‌بندی مشاغل است که در آن مشاغل برحسب معیارهایی از قبیل درجه مهارت، دانش شغلی و سرپرستی به چهار گروه تقسیم شده‌اند (سعادت، ۱۳۸۲):

جدول ۱-۲. نمونه‌ای از طبقه‌بندی مشاغل

<p>گروه ۱. مشاغل ساده</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• مشاغلی که انجام آنها به مهارت خاصی نیاز نداشته و عموماً دستی هستند.</li> <li>• مشاغلی که برای انجام آنها آگاهی از سیاست‌ها و روش‌های خاصی ضروری نیست.</li> </ul>
<p>گروه ۲. مشاغل نیمه‌ساده</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• مشاغل دستی یا غیردستی که انجام آنها نیاز به پرسنل نیمه‌ماهر دارد.</li> <li>• مشاغلی که متصدیان آنها باید دارای قوه قضاوت بوده و بتوانند تصمیم‌گیری کنند.</li> </ul>
<p>گروه ۳. مشاغل تخصصی</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• مشاغلی که انجام آنها نیاز به مهارت و تخصص دارد.</li> <li>• مشاغلی که انجام آنها نیازمند ابتکار، خلاقیت و قوه قضاوت و تصمیم‌گیری است.</li> </ul>
<p>گروه ۴. مشاغل حرفه‌ای</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• مشاغلی که انجام آنها به استادی و بالاترین درجه مهارت و خبرگی نیاز دارد.</li> </ul>

مأخذ: سعادت، ۱۳۸۲.

– مزایا و معایب روش طبقه‌بندی

• مزایا

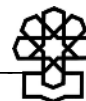
روش طبقه‌بندی مشاغل روشی ساده و قابل فهم است و حداقل در مقایسه با روش رتبه‌بندی، این روش، جهت ارزشیابی و طبقه‌بندی مشاغل از یکسری استانداردهایی برخوردار است (آرمسترانگ و دیگران، ۲۰۰۳).

• معایب

۱. این روش برای مشاغل پیچیده‌ای که امکان تخصیص یک امتیاز به آنها وجود ندارد قابل کاربرد نیست.
۲. امتیازاتی که در این روش مورد استفاده قرار می‌گیرند بسیار عام و کلی هستند و در زمانی که مشاغل مشابه و نزدیک به هم باید ارزشیابی شوند این امتیازها نمی‌توانند کمکی کنند.
۳. امتیازات تخصیص داده شده در این روش از انعطاف لازم برخوردار نبوده و نمی‌توانند پاسخگوی تفاوت‌هایی باشند که نقش‌ها و محتوای مشاغل را تحت تأثیر قرار می‌دهند (همان).

۱۱-۲. روش‌های کمی<sup>۱</sup>

به روش‌های کمی ارزشیابی مشاغل که دو روش امتیازی و مقایسه عوامل جزء این دسته از روش‌ها هستند اصطلاحاً طرح‌های تحلیلی ارزشیابی مشاغل نیز گفته می‌شود. در این دسته از طرح‌ها یا روش‌ها، تصمیم‌گیری راجع به ارزش و حجم مشاغل مبتنی بر تجزیه و تحلیل عوامل تعریف شده متعدد یا عناصر موجود در یک شغل انجام می‌شود. این عوامل می‌باید در تمامی



مشاغلی که در سطوح مختلف سازمان قرار دارند، وجود داشته باشد، تا از این طریق میزان برخورداری یک شغل از هریک از این عوامل ارزش نسبی آن شغل را در سازمان نشان دهد (آرمسترانگ و دیگران، ۲۰۰۳).

#### ۱-۲-۱۱. روش امتیازی<sup>۱</sup>

متداولترین روش ارزشیابی مشاغل روش امتیازی است. از جمله مزایای این روش سادگی نسبی و سهولت استفاده از آن است. خلاصه‌ای از مراحل این روش در جدول ۳-۱ آمده است (سعادت، ۱۳۸۲).

#### جدول ۳-۱. مراحل مختلف ارزشیابی مشاغل به روش امتیازی

مرحله اول
ابتدا انواع مشاغلی که در سازمان وجود دارند شناسایی و گروه‌بندی می‌شوند و سپس از هر گروه یک شغل به‌عنوان نمونه انتخاب و ارزشیابی می‌شود. بدین ترتیب به‌جای ارزشیابی تمام مشاغل موجود در سازمان معمولاً نمونه‌هایی از مشاغل کلیدی برای ارزشیابی انتخاب می‌گردند.
مرحله دوم
پس از انتخاب مشاغل کلیدی، عوامل کلیدی در هر شغل انتخاب می‌شوند. عوامل کلیدی عواملی هستند که از چنان اهمیتی برخوردارند که سازمان حاضر است بابت آنها پول بپردازد. بر این اساس ارزش کلیدی هر شغل را عوامل کلیدی آن تعیین می‌کند.
مرحله سوم
پس از آن زیرمجموعه‌های هریک از عوامل شناسایی و انتخاب می‌گردند. البته هریک از زیرمجموعه‌ها نیز خود به درجات مختلف تقسیم می‌شوند. درجه اول معرف بهترین عملکرد است و به همین ترتیب آخرین درجه معرف ضعیف‌ترین عملکرد است.
مرحله چهارم
در این مرحله برای هریک از عوامل کلیدی و زیرمجموعه‌های آن امتیازی که معرف ارزش نسبی آن است تعیین می‌گردد.
مرحله پنجم
در آخرین مرحله، امتیازی که به شغل تعلق می‌گیرد تعیین می‌شود. برای این منظور با مطالعه شرح شغل وظایف و مسئولیت‌های آن مجدد بررسی می‌شود. از بین درجات ایجاد شده در مرحله سوم، گویاترین شرح برای هریک از زیرمجموعه‌های عوامل کلیدی انتخاب می‌شود و در نهایت با جمع زدن امتیازات به‌دست آمده از زیرمجموعه‌ها، کل امتیازی که به شغل تعلق می‌گیرد معلوم می‌شود.

مأخذ: همان.

### ۳- مزایا و معایب روش امتیازی

#### ● مزایا

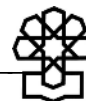
۱. در این روش فرد ارزیاب مجبور است جهت ارزشیابی مشاغل یکسری عوامل تعریف شده و مشخص را در نظر بگیرد. در نتیجه احتمال ارزیابی‌های بسیار ساده‌انگارانه کاهش می‌یابد.
۲. این روش عینی است و ادراک از عدالت سازمانی را در کارکنان افزایش می‌دهد.
۳. این روش منطق خوبی را برای طراحی ساختارهای پرداخت مبتنی بر رتبه‌بندی شکل می‌دهد.
۴. در این روش عینیت و ثبات ارزیابی‌ها افزایش می‌یابد (آرمسترانگ و دیگران، ۲۰۰۳).

#### ● معایب

۱. در این روش، انتخاب عوامل از طریق ارزیابی‌های شخصی انجام می‌شود. به بیان دیگر تعریف سطح هریک از عوامل و تصمیم‌گیری راجع به وزن آنها و تفسیر اطلاعات به دست آمده راجع به مشاغل و در نهایت وزن‌دهی به هریک از عوامل، خود مستلزم اعمال نظرات شخصی است.
۲. این روش برخلاف آنکه گفته می‌شود از دقت علمی بالایی برخوردار است، از لحاظ دقت دارای ضعف می‌باشد. اعطای امتیاز به ارزیابی‌های ذهنی نمی‌تواند این روش را در دسته روش‌های عینی قرار دهد.
۳. فرض این روش بر آن است که کمی‌سازی جنبه‌های مختلف مشاغل براساس ارزشیابی‌های مشابه امکانپذیر است، درحالی که ویژگی‌های یک شغل ضرورتاً نمی‌تواند با ویژگی‌های مشاغل دیگر مقایسه و امتیازبندی شود (همان).

#### ۲-۲-۱۱. روش مقایسه عوامل<sup>۱</sup>

- در این روش برخلاف روش امتیازی عوامل کلیدی به اجزای کوچک‌تر تقسیم و تفکیک نمی‌شوند، بلکه مشاغل براساس عوامل مختلف مستقیماً با یکدیگر مقایسه می‌گردند. روش مقایسه عوامل شامل پنج مرحله به شرح جدول ۴-۱ است (سعادت، ۱۳۸۲).

**جدول ۴-۱. مراحل مختلف ارزشیابی مشاغل به روش مقایسه عوامل**

مرحله اول
ابتدا از میان تمام مشاغل موجود در سازمان معمولاً بین ۱۵ تا ۲۰ شغل به‌عنوان مشاغل نمونه انتخاب و سایر مشاغل در سازمان با آنها مقایسه می‌شوند. مشاغلی در این مرحله انتخاب می‌شوند که ماهیت و محتوای آنها و همچنین حقوق و مزایایی که به آنها تعلق می‌گیرد در جامعه و صنعت کاملاً مشخص باشد.
مرحله دوم
عوامل کلیدی شناسایی می‌گردند و هریک از مشاغل نمونه براساس هریک از این عوامل در یک جدول درجه‌بندی می‌شوند. معمولاً تلاش فکری، مهارت، تلاش جسمی، مسئولیت و محیط و شرایط کار به‌عنوان عوامل کلیدی انتخاب و درجه‌بندی می‌گردند.
مرحله سوم
در این مرحله سهمیه ریالی هریک از عوامل کلیدی در سیستم جاری پرداخت، معین و درجه‌بندی می‌گردد.
مرحله چهارم
دو جدول به‌دست آمده از مراحل دوم و سوم (جدول درجه‌بندی اهمیت عوامل کلیدی در مشاغل نمونه و جدول سهمیه ریالی هریک از این عوامل) با یکدیگر مقایسه می‌شوند. چنانچه این دو نوع درجه‌بندی با یکدیگر هماهنگ باشند نشان‌دهنده این است که هم مشاغل نمونه درست انتخاب شده‌اند و هم درجه‌بندی صحیح بوده است.
مرحله پنجم
در این مرحله جدولی برای مقایسه عوامل طراحی می‌شود. برای مقایسه نرخ پرداخت سایر مشاغل در سازمان کافی است جای درست هریک از عوامل کلیدی در این مشاغل را در جدول پیدا نمود.

مأخذ: همان.

از جمله مهمترین مزایای روش مقایسه عوامل انعطاف‌پذیری آن است. به‌گونه‌ای که می‌توان آن را دقیقاً بنا به نیازهای خاص هر سازمان طراحی کرد. محدودیت روش مقایسه عوامل نیز این است که استفاده از آن عمدتاً محدود به سازمان‌های بزرگ است، زیرا اولاً طراحی این روش بسیار وقت‌گیر و پرهزینه است و ثانیاً باید تعداد مشاغل در سازمان زیاد باشد تا بتوان از میان آنها مشاغلی را به‌عنوان نمونه انتخاب کرد (همان).

**- مزایا و معایب روش مقایسه عوامل****• مزایا**

مزیت عمده روش مقایسه عوامل این است که در روش مذکور امکان مقایسه یک شغل با سایر مشاغل به‌سادگی وجود دارد و فرد ارزیاب مجبور نیست که برای مقایسه مشاغل، شغل مورد نظر را با تک تک مشاغل سازمان مقایسه کند (آرمسترانگ و دیگران، ۲۰۰۳).

### • معایب

- در این روش استانداردهای مشخص و تعریف شده‌ای برای قضاوت در مورد ارزش نسبی مشاغل وجود ندارد،
- مقایسه عوامل روشی مناسب برای ارزشیابی مشاغلی که از ارزش‌های برابری برخوردار هستند، نمی‌باشد (همان).

### ۳-۱۱. ویژگی‌های روش مطلوب ارزشیابی شغل

- برخی از ویژگی‌های کلیدی یک روش مناسب ارزشیابی شغل عبارتند از:
  - تا حد امکان عینی و مشخص و میزان ذهنیت آن کم باشد،
  - روش انتخاب شده قادر به ارزشیابی تمامی مشاغل موجود در سازمان باشد،
  - عوامل موجود در هر شغل از تعریفی کاملاً مشخص و شفاف برخوردار باشند،
  - انعطاف روش ارزشیابی شغل به حدی باشد که بتوان گروه‌های جدید شغلی را نیز به مشاغل موجود در سازمان اضافه نموده و مورد ارزشیابی قرار داد.
  - مرز بین هریک از عوامل شغلی مشخص بوده و به عبارت دیگر عوامل مربوط به یک شغل کاملاً متمایز باشند،
  - با استفاده از ارزشیابی مشاغل، نحوه ارتقای شاغلان و مسیر شغلی آنها مشخص باشد،
  - فرآیندهای مختلفی که در روش انتخاب شده، جهت ارزشیابی مشاغل اجرا می‌شوند باید از ابتدای تجزیه و تحلیل شغل تا انتهای تصمیم‌گیری راجع به رتبه مربوط به هر شغل، کاملاً شفاف باشند،
  - فرآیند ارزشیابی مشاغل باید از ثبات لازم برخوردار باشد.
- در نهایت پس از انتخاب روش مناسب تمام افرادی که در فرآیند ارزشیابی دخیل هستند باید از آموزش‌های لازم جهت اجرای اثربخش فرآیند و همچنین اجتناب از اظهارنظرهای شخصی برخوردار شوند.

### جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

نظام‌های حقوق و دستمزد بسیار متنوع و متکثر است و هریک از آنها ویژگی‌های مثبت و منفی خود را دارد. انتخاب یک نظام برای هر سازمان باید با توجه به خصوصیات همان سازمان صورت گیرد. مهمترین خصوصیات در این انتخاب تعداد کارکنان، تنوع مشاغل موجود در سازمان نوع مشاغل (ساده، تخصصی و فوق تخصصی) و الزامات درونی یا بیرونی سازمان می‌باشد. انتخاب نظام حقوق و دستمزد برای جامعه کثیری از سازمان‌های دولتی با تنوع مشاغل بسیار، درجات



بسیار متفاوت تخصص کارکنان، پیشینه‌های بسیار متفاوت نظام پرداخت در دستگاه‌های گوناگون و سطح پرداخت‌های متفاوت برای مشاغل مشابه، از لحاظ تکنیکی (فنی) کاری بس دشوار می‌باشد. هر قدر سازمان کوچک‌تر باشد طراحی نظام حقوق و دستمزد آن آسان‌تر است، اما طراحی و انتخاب نظام حقوق و دستمزدی که بتواند برای گستره وسیعی از سازمان‌های دولتی ما کارآمد باشد بسیار دشوار می‌باشد و ممکن است علیرغم تلاش‌های ما نتواند به نتایج مطلوب برسد. قانون مدیریت خدمات کشوری که از ابتدا با این تفکر طراحی شد که همه دستگاه‌های قوای حاکمه را دربرگیرد و یکی از اهداف این امر ایجاد نظام واحد حقوق و دستمزد بود در طول دوران کوتاه اجرای خود از ابتدای سال ۱۳۸۸ تا ۱۳۹۰ با محدودیت‌ها و استثنائات متعددی به‌خصوص از لحاظ نظام حقوق و دستمزد مواجه شده است، به‌نحوی که در صورت ادامه این روند اهداف اولیه قانون در این زمینه به‌شدت مخدوش خواهد شد.

مباحث گوناگونی که در رابطه با ویژگی‌های نظام سنتی و نظام نوین جبران خدمات، اصول حاکم بر نظام مطلوب جبران خدمات، عوامل مؤثر بر نظام جبران خدمات و تکنیک‌های متعدد طراحی نظام‌های حقوق و دستمزد به‌عنوان مهمترین مبحث جبران خدمات گفته شد، ارتباط این مقوله را با مقولات خرد و کلان سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و مدیریتی نشان می‌دهد و پیچیدگی و اهمیت طراحی این نظام را آشکار می‌سازد. اگر چگونگی نظام جبران خدمات برای یک سازمان پیچیده و حائز اهمیت باشد، انجام این امر برای تعداد زیادی سازمان‌ها آن هم سازمان‌های دولتی که نقش‌ها و وظایف حاکمیتی را در جامعه ایفا می‌نمایند به مراتب پیچیده‌تر و حائز اهمیت بیشتر است. برای طراحی یک نظام پرداخت مطلوب در دستگاه دولت علاوه‌بر لزوم رعایت کلیه ملاحظات عام پیش‌گفته، باید به ملاحظات اختصاصی هم توجه داشت. دولت با محدودیت‌های خاص اعتباری و مالی روبرو است، دولت به‌عنوان بزرگ‌ترین کارفرما و در عین حال سرمشق رفتاری بخش غیردولتی باید حداقل معیشت کارکنان خود را تأمین کند، رفتار دولت تعیین‌کننده حداقل‌های نظام جبران خدمات در بخش غیردولتی است، با توجه به نقش کلیدی وزارتخانه‌ها و سازمان‌های ستادی دولتی در توسعه کشور، ناتوانی دولت در جذب و نگهداری کارکنان توانمند فاجعه‌بار خواهد بود. دولت موظف به رعایت عدالت و انصاف در بین کارکنان خود در سازمان‌های متعدد است که نیل به این هدف با مشکلات و دشواری‌های فراوان روبرو می‌باشد. البته فهرست این‌گونه عوامل و محدودیت‌ها بسیار بیشتر از این است و در اینجا فقط به بعضی از آنها اشاره شده است.

هدف از معرفی روش‌های گوناگون طراحی نظام پرداخت که به اختصار هم به آن پرداخته شده، آن است که از طریق آشنایی با روش‌های گوناگون بتوانیم روش انتخابی قانون مدیریت خدمات کشوری را با آنها مقایسه و نقاط ضعف آن را دریابیم. علاوه‌بر این چون رویکرد این

تحقیق اساساً کاربردی است، لذا آشنایی مختصر با روش‌های اجرا در هریک از نظام‌های معمول مفید تلقی شده است.

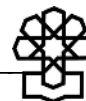
### فصل دوم - حقوق و دستمزد در چند کشور نمونه

مقایسه نظام جبران خدمات در بخش دولتی و خصوصی کشورهای مختلف دنیا نشان می‌دهد بسیاری از اصول و روش‌های حاکم بر نظام جبران خدمات کارکنان دولتی برگرفته از مبانی علمی و نظری است که در بخش خصوصی نیز کاربرد دارند. به بیان دیگر مطالعه روش‌ها و فنون علمی طراحی نظام جبران خدمات نشان می‌دهد که هیچ‌یک از تئوری‌ها و اصول علمی که تاکنون در این زمینه ارائه شده‌اند از رویکرد صرفاً دولتی - عمومی یا صرفاً خصوصی برخوردار نبوده‌اند، اما نکته مهم آن است که جهت به‌کارگیری تئوری‌های نظام جبران خدمات در هریک از دو بخش دولتی و خصوصی باید، الزامات و مقتضیات حاکم بر این دو بخش مورد توجه تصمیم‌گیران و برنامه‌ریزان قرار گیرد.

در ادامه تجارب کشورهای هندوستان، ایالات متحده آمریکا، ژاپن، کره جنوبی و مالزی درخصوص چگونگی طراحی نظام جبران خدمات مورد بررسی قرار می‌گیرد. علت انتخاب کشورهای مذکور آن بوده که نظام اداری دولتی<sup>۱</sup> آنها در مقایسه با بسیاری کشورها از قابلیت کارآیی نسبتاً مناسبی برخوردار می‌باشد. در دهه‌های اخیر اصلاحات نظام اداری دولتی در آنها مورد توجه قرار گرفته و اقداماتی در این زمینه انجام داده‌اند. از آنجا که اصلاح نظام اداری و ارتقای بهره‌وری آن بدون ارتقای مدیریت منابع انسانی امکانپذیر نمی‌باشد و نظام جبران خدمات از مقولات اساسی مدیریت منابع انسانی است، لذا رویکرد بهبود نظام جبران خدمات در کشورهای مزبور به‌خوبی قابل مشاهده و مطالعه می‌باشد.

#### ۱. هندوستان

در کشور هندوستان با جمعیتی بالغ بر ۱ میلیارد و ۲۰۰ میلیون نفر، از مدت‌ها پیش به‌منظور ایجاد انگیزش در کارکنان و افزایش کارآیی و بهره‌وری، راه‌های تازه‌ای در پیش گرفته شده است. در اولین مرحله، جهت حفظ و حمایت کارکنان در برابر نوسان‌های اقتصادی، قانون حداقل پرداخت به کارکنان و کارگران به تصویب رسید. سپس طرح‌هایی به‌منظور ایجاد نظام‌های انگیزشی مورد توجه قرار گرفت که بررسی‌های انجام شده توسط وزارت کار نشان می‌دهد، تقریباً ۳۱/۸ درصد



کارگران و کارکنان بخش صنعت، از مزایای پاداش اضافه تولید استفاده می‌کنند. این نظام‌های انگیزشی در چند واحد صنفی بزرگ که به‌طور مستقیم با بهره‌وری کار ارتباط داشتند، اجرا گردید. - در طول سالیان ۱۹۶۰-۱۹۶۹ مزایای جانبی چون هزینه مسکن، تحصیل، هزینه‌های پزشکی و درمان و موارد دیگری از این قبیل و نهایتاً قانون پرداخت پاداش، شرکت در سود سهام و مشارکت در سود کلی تصویب شد.

- در مرحله سوم که از سال ۱۹۷۰ آغاز شد، پیوند دادن دریافتی فرد با عملکرد، کارآیی و بهره‌وری مورد توجه قرار گرفت و قوانین مربوط به پرداخت پاداش براساس میزان کار و بازدهی کار و نیز قانون پاداش بهره‌وری سالیانه به تصویب رسید.

از سال ۱۹۸۰ تا هم‌اکنون بسیاری از مؤسسات به تهیه طرح‌هایی پرداختند که در آنها پرداخت پاداش و مزد اضافی از راه‌های گوناگون با بهره‌وری و کارآیی مربوط می‌شد (طاهری، ۱۳۸۰). بر این اساس اجزای نظام حقوق و دستمزد کشور هندوستان شامل موارد ذیل است:<sup>۱</sup>

۱. حقوق پایه که بر پایه ارزشیابی مشاغل تعیین می‌شود.
۲. هزینه تورم که خود به خود برپایه شاخص‌های هزینه زندگی توسط بخش دولتی در پرداخت گنجانده می‌شود.
۳. افزایش سالیانه میان ۲ تا ۵ درصد حقوق پایه و براساس سنوات خدمت پرداخت می‌شود.
۴. فوق‌العاده‌ها مانند حق بیمه، ایاب و ذهاب، حقوق ایام مرخصی، حق تحصیل فرزندان، هزینه لباس، هزینه درمان، هزینه یا فوق‌العاده مسکن و چند فوق‌العاده دیگر.

## ۲. ایالات متحده آمریکا

### ۲-۱. حقوق و دستمزد در ایالات متحده آمریکا<sup>۲</sup>

مرکز بهره‌وری آمریکا با همکاری «اتحادیه حقوق و مزایای آمریکا» و برخی شرکت‌های تضامنی، پژوهش عمده‌ای را در سال ۱۹۸۶، در مورد استفاده از روش‌های نوین پرداخت آغاز کرد. این پژوهش، حدود ده درصد از کل جمعیت کارگری ایالات متحده را دربرمی‌گرفت. موارد ذیل از جمله نتایج عمده به‌دست آمده از پژوهش مزبور بودند:

- هر قدر که یک شرکت در شرایط رقابتی فشرده‌تری قرار گرفته باشد، احتمال بیشتری وجود دارد که از یک سیستم پاداش علمی و غیرسنتی استفاده نماید.

۱. مطالعه تطبیقی نظام‌های حقوق و دستمزد در چند کشور منتخب، گزارش مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی، آبان‌ماه ۱۳۸۳.

۲. همان.

- گزارش‌های رسیده حاکی از آن بود که سیستم‌های پاداش غیرسنتی، تأثیر مثبتی بر عملکرد داشته‌اند.

- هرچند پاره‌ای از شرکت‌ها از سیستم‌های پاداش عملی استفاده نمی‌کنند اما برنامه استفاده از این روش را در دست بررسی دارند.

- بسیاری از مدیران شرکت‌ها و سازمان‌های آمریکایی مرزبندی بین کارگران حقوق‌بگیر (رسمی) و ساعتی (قراردادی) را مصنوعی، غیراخلاقی و مخرب می‌دانند و بر این عقیده‌اند که این مرزبندی، کارگران را صریحاً به دو دسته متمایز تقسیم می‌کند: دسته‌ای که مطمئن و قابل اعتماد شناخته می‌شوند و دسته‌ای که غیرمسئول و گمراه به حساب می‌آیند. از نظر این مدیران کارگران و کارکنان حقوق‌بگیر (رسمی) به دلیل اینکه افراد مطمئنی هستند، می‌توان برای حضور به موقع بر سر کار، به آنها اعتماد کرد. از سوی دیگر، از کارکنان ساعتی (قراردادی) باید به دقت مراقبت کرد و گرنه مطمئناً از سهل‌انگاری سازمان سوءاستفاده می‌کنند. با توجه به هدف فرآیند مدیریت بهره‌وری و ایجاد محیطی که در آن کلیه کارکنان باید در جهت عملکرد بهتر با یکدیگر کار کنند این مرزبندی منطقی و سازگار نمی‌باشد.

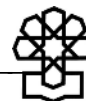
نکته قابل توجه این است که مؤسسات بازرگانی و صنعتی با سرسختی تمام هرگونه افزایش دستمزد را موکول به افزایش بهره‌وری و کارآیی می‌دانند. هرچند چنین اتفاقی به تدریج رخ داده است، ولی اکنون پیوند میان بهره‌وری و افزایش مزد را به روشنی می‌توان در افق آینده مناسبات کاری ایالات متحده آمریکا به چشم دید.

یکی از سیستم‌های بسیار مهمی که در کشور آمریکا مورد توجه قرار گرفته است، سیستم پرداخت در قبال مهارت می‌باشد که برخلاف سیستم‌های پاداش سنتی که کارمند به دلیل مقام ارشدی که نسبت به سایر متصدیان آن پست دارد، در رده پرداختی بالاتری قرار می‌گیرد. سیستم‌های پرداخت در قبال مهارت، حقوق و مزایا را به کسب مهارت مرتبط می‌سازند.

این سیستم‌ها که پرداخت در قبال دانش نیز خوانده می‌شوند، به کارکنان در قبال بالا بردن ارزش خود از طریق گسترش حوزه مهارت‌ها، پاداش می‌دهند (همان).

## ۲-۲. ارزیابی مشاغل در سازمان مدیریت پرسنلی ایالات متحده آمریکا

در این سازمان ارزیابی مشاغل و تعیین ارزش نسبی هر شغل با استفاده از سیستم طبقه‌بندی انجام می‌پذیرد و با توجه به نوع فعالیت سازمان‌ها از سیستمی تحت عنوان HAY استفاده می‌شود. در این سیستم ابتدا عوامل مؤثر بر کارآمدی شغل مانند دانش، کنترل و نظارت، راهنمایی، پیچیدگی کار، حیطة و درجه تأثیرگذاری، اهداف، قوای جسمانی مورد نیاز و محیط کاری شناسایی



و برای هریک از عوامل فوق با توجه به ارزش و اهمیت آنها در مشاغل، امتیاز خاص در نظر گرفته می‌شود. سپس با تحلیل هر شغل و تطبیق آن با عوامل ارزیابی، رتبه و ارزش نسبی مشاغل تعیین می‌شود. به‌عنوان مثال سطح دانش مورد نیاز برای شغل به حداقل چهار سطح طبقه‌بندی می‌گردد و برای هر سطح با توجه به میزان دانش مورد نیاز شغل، امتیاز خاص در نظر گرفته می‌شود (اصیلی و دیگران، ۱۳۸۱).

### ۳-۲. سازمان امور اداری و استخدامی و اشنگتن

ابتدا مشاغل به دو طبقه مدیریتی و غیرمدیریتی تفکیک و جهت ارزیابی با رتبه بالا (مدیریتی) از ساختار HAY و مشاغل با رتبه پایین با ساختار دیگری تحت عنوان HEGS11 استفاده می‌شود. سپس با استفاده از استانداردهای جهانی شرح وظیفه کامل و استاندارد برای هریک از مشاغل تهیه و با استفاده از دستورالعمل‌های استاندارد، عوامل ارزیابی شغل و محدوده رتبه تعیین می‌شود. برای هر محدوده ارزیابی سه سطح مقدماتی، پیشرفته و خیلی پیشرفته در نظر گرفته می‌شود و جدول مربوطه که نشان‌دهنده محدوده و ارزش هر رتبه است تنظیم می‌گردد و در نهایت با تطبیق امتیاز حاصل برای هر شغل ارزش رتبه سازمانی تعیین می‌گردد (همان).

### ۳. ژاپن

نظام پرداخت ژاپن که از دیرباز بر پایه‌های سنتی و با توجه به ارشدیت بوده است در سال‌های اخیر با عوامل تازه‌ای پیوند داده شده است. عواملی که در طرح پرداخت ژاپن مورد استفاده قرار می‌گیرد عبارتند از (طاهری، ۱۳۸۰):

- حقوق پایه که برپایه طبقه‌بندی و ارزشیابی مشاغل با توجه به عوامل مهارت، معلومات، تجربه، مسئولیت و شخصیت تعیین می‌شود،
  - اضافه ارشدیت که می‌توان گفت همان افزایش سنواتی در کشور است،
  - پرداخت میزان مهارت و توانایی،
  - اضافه پرداخت مهارت و توانایی، علاوه‌بر پرداخت فوق برپایه ارزیابی کارکرد فرد در طی سال پرداخت می‌شود،
  - فوق‌العاده شغل: براساس درجه مهارت لازم برای انجام شغل پرداخت می‌شود،
  - فوق‌العاده تشویقی: برپایه تولید و ارزیابی گروهی پرداخت می‌شود،
  - حق پست به‌طور موقت براساس پست مورد تصدی قابل پرداخت است.
- همان‌طور که مشاهده می‌شود در کشور ژاپن هنوز ارشدیت حرف اول را می‌زند. البته

پرداخت‌های دیگری هم وجود دارد، مانند پرداخت‌های تشویقی که خود نشانگر اهمیت به انگیزه نیروی انسانی در این کشور می‌باشد.

با توجه به بررسی‌های به‌عمل آمده در این کشور، حدود ۴۷ درصد حقوق و دستمزد را حقوق پایه و فوق‌العاده‌های ثابت و ۵۳ درصد آن را پرداخت‌هایی شامل خلاقیت و توانایی، اضافه پرداخت مهارت و اضافه‌کار تشکیل می‌دهد.

#### ۴. کره جنوبی

در کره جنوبی به‌ویژه از سال ۱۹۸۷ به بعد کوشش‌های فراوانی در جهت افزایش بهره‌وری و کارایی و مرتبط کردن آن با حقوق و مزایای کارکنان و کارگران انجام شده است.

جدول ۱-۲. روند افزایش حقوق و دستمزد و بهره‌وری در کره جنوبی

شاخص بهره‌وری	متوسط حقوق و دستمزد (دلار)	سال
۷/۴	۲۲	۱۹۷۰
۴۶/۶	۲۳۰	۱۹۸۰
۲۰۲/۷	۹۲۳	۱۹۹۰

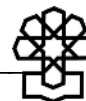
مأخذ: مرکز بهره‌وری کره (بهره‌وری ارزش‌افزوده).

جدول ۲-۲. نرخ افزایش حقوق و بهره‌وری در کره جنوبی

نرخ افزایش بهره‌وری	نرخ افزایش حقوق	سال
۱۷/۲	۱۶/۲	۱۹۷۱-۱۹۷۰
۳۱	۲۰	۱۹۸۱-۱۹۸۰
۱۷/۵	۲۰/۲	۱۹۹۱-۱۹۹۰

مأخذ: همان.

در کره جنوبی سطح تحصیلات و سال‌های تجربه به‌عنوان عوامل اساسی تعیین‌کننده توانایی فرد به‌حساب آمده و تأکید نظام پرداخت برپایه ارشدیت است.



جدول ۳-۲. عناصر اصلی نظام پرداخت در کره جنوبی

عوامل انگیزشی	کارکنان (درصد)	مدیران (درصد)
حقوق/دستمزد	۴۳/۸	۲/۹
شرایط کار	۳۳/۳	۳/۸
روابط هماهنگ با سرپرستان	۱۶/۲	۳۲/۴
روابط هماهنگ با همکاران	۲/۹	۲۱
حق مقام	۰	۱۶/۲
بهبود کار	۳/۸	۲۳/۸
جمع	۱۰۰	۱۰۰

مأخذ: علوی، رابطه حقوقی و دستمزد با بهره‌وری کارکنان، مجله مدیریت دولتی، شماره ۱۴.

در مورد کارمندان بخش دولتی حداقل چهار درصد حقوق و دستمزد به‌عنوان پاداش سالیانه در مجموع دریافتی ثابت کارمندان منظور می‌شود. پرداخت پاداش در کره عاملی برای کنترل حقوق‌ها و به حداقل رساندن هزینه‌های کار و جزیی از برنامه مشارکت در سود به‌شمار می‌آید.

## ۵. مالزی

چارچوب قانونی مورد استفاده برای پرداخت حقوق و دستمزد در مالزی به‌وسیله قانون استخدام سال ۱۹۵۵ تعیین شده است. این قانون دستمزد را به‌عنوان پرداخت پایه و مبنای همه پرداخت‌های نقدی که به‌موجب قرارداد و به جهت خدمت ارائه می‌شود در نظر می‌گیرد. به هر حال پرداخت‌های زیر به‌عنوان بخشی از دستمزد به حساب نمی‌آیند (رفیعی، ۱۳۸۲):

۱. ارزش هرگونه وسایل راحتی خانه (یا وام)، عرضه هرگونه غذا، سوخت، روشنایی، آب و مراقبت‌های بهداشتی،
  ۲. اعانه‌های پرداختی به‌وسیله کارفرما که به حساب آنها در صندوق‌ها یا جاهای دیگر پرداخت می‌شود تا رفاه آنها را موجب گردد. شامل صندوق بازنشستگی، صندوق پس‌انداز، صندوق مربوط به دوران ازکارافتادگی، برنامه‌های مربوط به نوسازی، برنامه‌های مربوط به معاش زندگی،
  ۳. فوق‌العاده هزینه سفر و یا اعطای هرگونه امتیاز مسافرت،
  ۴. هرگونه وجه نقد قابل پرداخت به کارمند برای تسویه حساب مخارج ویژه که به‌واسطه نوع استخدام آنها پیش می‌آید.
- از دیدگاه دیوان داورى صنعتى مالزى در تعیین حقوق و دستمزدها عوامل زیر باید مورد توجه قرار گیرند (همان):

الف) هزینه زندگی،

ب) دستمزدها و حقوق‌های پرداخته شده به‌وسیله مؤسسات در برخی نواحی،

ج) ظرفیت مالی شرکت در افزایش حقوق و دستمزد مؤسسه.

به‌علاوه دیوان دآوری صنعتی اظهار داشته است که کارفرمایان باید به عواملی همچون بهره‌وری نیروی کار و رواج نرخ‌های دستمزد در صنایع مشابه در همان ناحیه، موقعیت اقتصادی و همچنین دورنمای صنعت در تعیین دستمزدها توجه داشته باشد.

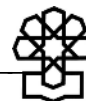
داده‌های جمع‌آوری شده از ۱۷۱ شرکت تولیدی و خدماتی در سال ۱۹۹۵ نشان داد که میانگین هزینه نیروی کار شرکت‌های مالزی شامل ۷۴ درصد حقوق و دستمزد، ۱۱ درصد پاداش‌های انگیزشی و ۱۵ درصد سود یا راندمان پرداختی بوده است. بررسی دیگری که بر روی ۱۰۸ کارخانه تولیدی مالزی در سال ۱۹۹۸ انجام گرفت نشان داد که ۶۹ درصد هزینه نیروی کار در زمینه حقوق و دستمزد، ۱۷/۶ درصد در زمینه عوامل انگیزشی و ۱۳/۴ درصد نیز به‌صورت دیگر پاداش‌ها پرداخت می‌شود. به‌نظر می‌رسد این امر نشانگر تأکید بیشتر بر روی پاداش‌های عملیات می‌باشد که به کارکنان پرداخت می‌شود.

نتایجی که از مطالعات تطبیقی مذکور می‌تواند عاید شود به‌شرح زیر می‌باشد:

۱. در همه کشورهای رویکرد سنتی و قبلی در نظام جبران خدمات، پرداخت حقوق و دستمزدهای ثابت براساس عوامل ثابت و پایدار بوده است. در این رویکرد هم شغل و هم شاغل براساس عوامل ارزشیابی نسبتاً محدود (از نظر تعداد) و غیرقابل تغییر ارزیابی و بر آن اساس حقوق و دستمزد تعیین می‌شد، ارشدیت (تجربه، سابقه خدمت) اهمیت بیشتر داشت و کارآیی و عملکرد به ندرت ممکن بود تأثیری در میزان پرداخت‌ها داشته باشد.

۲. هرچند رویکرد سنتی به کلی کنار گذاشته نشده است، اما وارد نمودن عوامل جدید پرداخت که مبتنی بر توقعات و انتظارات جدید از شغل و شاغل می‌باشد، موجب شد عوامل سنتی سابق اهمیت و نقش خود را از دست بدهند. در نتیجه هم تنوع عوامل مؤثر در میزان حقوق و دستمزد افزایش یافته و هم اینکه عوامل جدید موجبات بالا بردن انگیزه‌های فعالیت بهتر و بیشتر در بین کارکنان را فراهم ساخته است. رویکرد جدید انواع و میزان پرداخت‌ها را بیشتر، انعطاف‌پذیرتر، مواتر و حساس‌تر (نسبت به بازار کار و شرایط کارکنان) ساخته است.

۳. باید توجه داشت که نظام پرداخت هم مانند سایر پدیده‌های اجتماعی و اقتصادی با گذشت زمان و براساس مقتضیات زمان و مکان در معرض تغییر و تحول قرار می‌گیرد. در سال‌های اخیر یکی از مباحثی که در نظام اداری، مورد توجه و انتقاد فراوان قرار گرفته نظام پرداخت کارکنان



دولت و در کنار آن کارآمدی و کفایت دستگاه‌های دولتی بوده است. عدم رضایت کارکنان دولت از میزان حقوق و دستمزد یا مقررات پرداخت آن و همچنین نارضایتی‌های مردم از عملکرد دستگاه‌های دولتی، که به انحای مختلف توسط مدیران دیوان‌سالاری دولتی هم مورد تأیید قرار گرفته است، موجب شده توجه عام و خاص به مقررات مذکور جلب شود. تجربیات کشورهای دیگر که نظام اداری آنها قبل از نظام اداری ما سیر مراحل تکاملی خود را طی نموده و به درجات بالاتری از پیشرفت در این زمینه دست یافته‌اند برای ما می‌تواند بسیار مفید و ارزشمند باشد. تفکرات و ابداعات جدید نظام‌های پرداخت در کشورهای دیگر دقیقاً پاسخگوی همان نیازهایی است که در حال حاضر در جامعه ما مطرح می‌شود. با بهره‌گیری از تجربیات و نتایج مطلوب کشورهای دیگر در این زمینه می‌توانیم گام‌های مثبت و مطمئنی برای اصلاح نظام پرداخت دولتی برداریم.

## فصل سوم - نظام جبران خدمات در بخش دولتی ایران

### ۱. پیشینه نظام پرداخت در ایران

سابقه قوانین و مقررات استخدامی در کشور به سال ۱۳۰۱ باز می‌گردد که قانون استخدام کشوری به تصویب مجلس شورای ملی رسید، اما ساختار و پیکربندی کلان دستگاه عظیم دولت به صورتی که امروز مشاهده می‌کنیم از سال ۱۳۴۵ و با تصویب قانون استخدام کشوری به وجود آمد. قبل از این تاریخ و علیرغم وجود قانون استخدام کشوری مصوب سال ۱۳۰۱، اصولاً دستگاه دولت به صورت مجموعه‌ای واحد و یکپارچه که در داخل خود از ساختار و مقررات منسجم و معینی برخوردار باشد وجود نداشت، هرچند وزارتخانه‌ها و دیگر سازمان‌های دولتی شکل گرفته بودند، اما قواعد و ضوابط قانونی جهت مشخص نمودن جایگاه هریک از آنها در ساختار کلی، تعیین ارتباطات متقابل آنها با یکدیگر، روشن ساختن وجوه اشتراک یا افتراق هریک از آنها و به‌طور کلی طراحی و تعریف یک مجموعه بسامان و واحد از آنها وجود نداشت. بدین ترتیب دولت از نقطه نظر سازمانی و ساختار مدیریتی شامل مجموعه‌ای از دستگاه‌ها بود که هریک تابع مقررات خاص خود بودند، مانند جزایری که ارتباطی با یکدیگر ندارند.

از آنجا که مانند امروز وزارتخانه‌ها برحسب نوع کار و وظایف محوله سازماندهی شده بودند، لذا برای کسانی که مشاغل اختصاصی وزارتخانه‌ها را برعهده داشتند، مقررات خاص استخدامی و نظام پرداخت اختصاصی به تصویب رسیده بود. قوانین زیر نمونه‌ای از قوانین مذکور می‌باشد:

- قانون خدمتگزاری پزشکان مصوب سال ۱۳۱۸، قانون اصلاح قانون استخدام پزشکان مصوب سال ۱۳۲۸، قانون ترمیم اشل حقوق مشمولین قانون استخدام پزشکان مصوب سال ۱۳۳۴.

- قانون راجع به اجازه استخدام معلمان مدارس فنی و حرفه‌ای و کشاورزی مصوب سال ۱۳۳۹، قانون راجع به تکمیل عده معلمان دانشگاه‌های شهرستان‌ها مصوب سال ۱۳۳۸، قانون راجع به اجازه استخدام معلمان خارجی دانشکده‌های شهرستان‌ها مصوب سال ۱۳۳۴، قانون اعطای اعتبار برای اجرای قانون تربیت معلم و تعلیمات عمومی مصوب سال ۱۳۲۶.

- قانون راجع به اجازه پرداخت تفاوت اضافات سال‌های ۱۳۳۴ و ۱۳۳۵ کارمندان دون‌پایه و خدمتگزاران مصوب سال ۱۳۳۶، قانون مکمل قانون اجازه پرداخت چند فقره اعتبار اضافی برای اضافه حقوق مستخدمین مصوب سال ۱۳۳۱.

- قانون راجع به نحوه استخدام مهندسين و کمک مهندسين و تکنسین‌ها مصوب سال ۱۳۳۸، قانون راجع به تهیه قانون استخدام مهندسين مصوب سال ۱۳۲۳.

بنابراین توجه دولت و مجلس معطوف به حرف و مشاغل اختصاصی یا عمومی گوناگون بوده است. با چنین رویکردی، طبیعتاً نگاه عام و فراگیر به دستگاه‌های دولتی و مقوله نظام پرداخت در آنها به صورت یک مجموعه منسجم و عام‌الشمول قابل تصور نبود. از سال ۱۳۴۵ و با تصویب قانون استخدام کشوری چهره‌ای کامل و جامع برای ساختار سازمانی دولت و مقررات استخدامی حاکم بر آن ترسیم شد. براساس این قانون و متعاقباً مقررات استخدامی شرکت‌های دولتی (مصوب ۱۳۵۲/۳/۵ مجلس)، دستگاه‌های دولتی از نظر مقررات استخدامی به سه دسته زیر تقسیم می‌شدند:

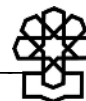
۱. وزارتخانه‌ها و مؤسسات دولتی مشمول قانون استخدام کشوری (بجز مستثنیات معین).
۲. شرکت‌های دولتی مشمول مقررات استخدامی شرکت‌های دولتی مصوب ۱۳۵۲/۳/۵ مجلس.
۳. شرکت‌های دولتی و مؤسسات دولتی مشمول مقررات استخدامی خاص.

بنابراین مقوله نظام پرداخت در دستگاه دولت که بخشی از مقررات استخدامی است از سال ۱۳۴۵ و متعاقباً سال ۱۳۵۲ موجودیت یافت و قبل از آن نمی‌توان از وجود یک نظام منسجم در این زمینه صحبت کرد. این نظام با همین سیمای کلی تا سال ۱۳۷۰ که قانون نظام هماهنگ پرداخت به تصویب رسید به حیات خود ادامه داد. در دوره زمانی مذکور به دلیل نارضایتی روزافزون کارکنان دولت از میزان حقوق و دستمزد، که رفته رفته در مقایسه با افزایش هزینه زندگی کفایت خود را از دست می‌داد، یکی از دو راهکار زیر توسط دستگاه‌های دولتی برای گریز از این وضعیت انتخاب شد:

۱. خارج شدن از دامنه شمول قانون استخدام کشوری یا مقررات استخدامی شرکت‌های دولتی

با کسب اجازه از مجلس برای دستگاه‌هایی که مشمول بودند.

۲. دستگاه‌های دولتی که بعد از تصویب قانون استخدام کشوری یا مقررات استخدامی شرکت‌های دولتی تأسیس شدند حداکثر تلاش خود را برای خروج از شمول قوانین مذکور انجام دادند که در برخی موارد موفق شدند.



ناکافی بودن میزان حقوق و دستمزد قانون استخدام کشوری که همواره بیشتر می‌شد و با اعتراضات کارکنان دولت روبرو بود، اما با بحث ناکارآمدی سازوکارهای نظام پرداخت متفاوت بود باعث شد معترضین درصدد برآیند برای نیل به مقصود خود کل «نظام پرداخت» قانون استخدام کشوری را مورد اتهام قرار دهند.

بنابراین هدف اصلی از تصویب قانون نظام هماهنگ پرداخت در واقع افزایش حقوق کارمندان دولت بود وگرنه نظام پرداخت قانون استخدام کشوری، حداکثر با انجام برخی اصلاحات در آن، می‌توانست همان ضوابط پرداخت قانون نظام هماهنگ را اعمال نماید. قانون نظام هماهنگ پرداخت با افزایش حقوق تقریباً عموم کارمندان دولت که در برخی موارد چشمگیر بود، تا اندازه‌ای به انتظارات کارمندان پاسخ گفت. اما این قانون هم به تدریج و به سرعت مطلوبیت خود را از دست داد، زیرا دولت و مجلس از افزایش حقوق کارمندان متناسب با افزایش هزینه زندگی خودداری کردند و تجربه ناکامی نظام پرداخت قانون استخدام کشوری یک بار دیگر در مورد قانون نظام هماهنگ پرداخت تکرار گردید. اگر دولت و مجلس میزان حقوق و مزایای کارکنان دولت را متناسب با افزایش هزینه‌ها افزایش می‌دادند از نقطه نظر کارمندان، نظام هماهنگ پرداخت می‌توانست سال‌های دیگر نیز قابلیت اجرا داشته باشد.

بدین ترتیب مشاهده می‌شود بیش از آنکه بتوان از محتوای نظام‌های جبران خدمات کارکنان از جمله قانون استخدام کشوری مصوب سال ۱۳۴۵، قانون نظام هماهنگ پرداخت مصوب سال ۱۳۷۰ و دیگر قوانین موضوعه در زمینه قابلیت تأمین انتظارات کارکنان ایراد گرفت، این محدودیت توان مالی دولت بوده است که این قوانین را ناکارآمد ساخته است. موضوعی که همواره دولت‌ها با آن مواجه بوده و این مسئله می‌تواند هر قانون دیگری را نیز با مشکل مواجه سازد.

تصویب قانون مدیریت خدمات کشوری در سال ۱۳۸۶ که جایگزین کل قانون استخدام کشوری و قانون نظام هماهنگ پرداخت می‌شد، صرفاً معطوف به تغییر نظام پرداخت کارکنان دولت نبود بلکه از اهداف کلی‌تر و بزرگ‌تری سرچشمه می‌گرفت. این قانون در ۱۵ فصل و ۱۲۸ ماده با رویکرد مدیریت دولتی نوین<sup>۱</sup> با محوریت عدالت، سیاستگذاری جامع براساس تفکرات جدید، هدایت، نظارت و کوچک‌سازی دولت به تصویب مجلس شورای اسلامی رسید، که در فصول مختلف آن به موضوع نقش‌ها، راهبردها و فناوری انجام وظایف دولت، ساختار سازمانی دستگاه‌ها، چارچوب مدیریت منابع انسانی دستگاه‌های دولتی، الگوی جدید حقوق و مزایای کارکنان، نظام ارزیابی و مدیریت عملکرد، تأمین اجتماعی و بازنشستگی توجه شده است.

اما جامعه کارکنان دولت انتظار داشتند این قانون به دغدغه دائمی معاش آنان نیز توجهی بنماید. اینکه قانون مدیریت خدمات کشوری تا چه اندازه‌ای به این نگرانی توجه نموده، موضوعی است که هنوز هم چنان‌که باید و شاید مورد مطالعه قرار نگرفته است.

## ۲. جامعه آماری کارکنان دولت

### ۲-۱. تعداد کارکنان دولت

تعداد کارکنان دستگاه‌های اجرایی براساس آمار اخذ شده در سال ۱۳۸۷، به شرح جدول ۱-۳، ۲,۱۶۹,۵۹۱ نفر است. ترکیب کارکنان مذکور حسب مقاطع تحصیلی در جداول ۲-۳ و ۳-۳ آمده است. ملاحظه می‌شود که ۴۹ درصد از مجموع کارکنان دارای تحصیلات لیسانس و بالاتر هستند و به ترتیب ۴۱/۴ و ۶۰/۱ درصد در سطح کارشناسی‌ارشد و دکترا قرار دارند.

جدول ۱-۳. تعداد کارکنان دستگاه‌های اجرایی موضوع ماده (۱۱۷) قانون مدیریت خدمات کشوری (وزارتخانه، مؤسسات دولتی، شرکت‌های دولتی و نهادهای عمومی غیردولتی)

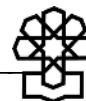
سال	تعداد کارکنان	رسمی	بیمانی و قراردادی (و خرید خدمت)	سایر (شرکتی و...)	جمع
۱۳۸۴	۱,۸۹۹,۸۲۷	۲۸۰,۳۴۶			۲,۱۸۰,۱۷۳
۱۳۸۵	۱,۸۹۰,۴۲۲	۲۵۶,۷۷۳			۲,۱۴۷,۱۹۵
۱۳۸۶	۱,۸۵۲,۴۱۰	۳۳۵,۱۴۳			۲,۱۸۷,۵۵۳
۱۳۸۷					۲,۱۶۹,۵۹۱

مأخذ: معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس‌جمهور.

جدول ۲-۳. توزیع کارکنان به تفکیک تحصیلات و تجارب (کلیه دستگاه‌های اجرایی) سال ۱۳۸۷

مقاطع تحصیلی	سوابق خدمت (سال)	کمتر از ۵ سال	۵-۱۰	۱۰-۱۵	۱۵-۲۰	بیش از ۲۰ سال	جمع سال ۱۳۸۷
راهنمایی و کمتر		۲,۸۱۴	۱۶,۱۷۵	۲۵,۳۸۳	۵۸,۵۸۷	۱۰۹,۵۸۴	۲۱۲,۵۴۳
دیپلم		۱۵,۹۲۵	۳۷,۱۳۵	۶۹,۶۰۸	۱۰۱,۶۳۵	۱۴۸,۷۸۴	۳۷۳,۰۸۷
فوق‌دیپلم (کاردانی)		۶۹,۴۵۰	۵۷,۸۰۹	۱۱۵,۴۷۱	۱۴۶,۰۴۲	۱۲۷,۹۲۰	۵۱۶,۶۱۶
لیسانس (کارشناسی)		۱۱۹,۳۴۷	۱۲۵,۰۰۶	۲۴۵,۱۹۲	۲۵۱,۵۱۲	۱۹۵,۵۵۹	۹۳۶,۶۱۶
فوق‌لیسانس (کارشناسی‌ارشد)		۱۰,۰۷۹	۱۱,۷۶۱	۲۲,۴۲۵	۲۳,۸۷۴	۲۷,۵۹۲	۹۵,۷۳۱
دکترا		۹,۸۵۶	۸,۵۰۹	۷,۰۳۷	۴,۵۹۹	۴,۹۲۱	۳۴,۹۲۲
جمع		۲۲۷,۴۷۱	۲۵۶,۳۹۵	۴۸۵,۱۱۶	۵۸۶,۲۴۹	۶۱۴,۳۶۰	۲,۱۶۹,۵۹۱

مأخذ: همان.



جدول ۳-۳. آمار کارکنان دستگاه‌های اجرایی (مشمول و غیرمشمول قانون استخدام کشوری) و نهادهای عمومی غیردولتی برحسب سنوات خدمتی و مدرک تحصیلی در پایان سال ۱۳۸۷

سنوات	زیر دیپلم	دیپلم	فوق دیپلم	لیسانس	فوق لیسانس	دکتر	جمع
۱	۱,۰۷۹	۴,۴۶۰	۲۲,۱۶۲	۲۹,۵۳۳	۲,۶۷۰	۳,۱۹۰	۶۳,۰۹۴
۲	۳۱۵	۳,۵۱۶	۱۶,۳۶۹	۳۱,۷۹۸	۲,۱۲۰	۱,۴۰۶	۵۵,۵۲۴
۳	۳۸۵	۲,۱۸۴	۱۰,۸۳۳	۲۰,۷۴۹	۱,۷۸۴	۲,۲۶۳	۳۸,۱۹۸
۴	۳۶۷	۲,۸۲۴	۱۰,۶۳۳	۲۲,۴۹۳	۱,۷۳۱	۱,۳۷۴	۳۹,۴۲۲
۵	۶۶۸	۲۹۴۱	۹,۴۵۳	۱۴,۷۷۴	۱,۷۷۴	۱,۶۲۳	۳۱,۲۳۳
۶	۸۷۸	۳,۴۴۹	۱۰,۳۰۴	۱۵,۹۴۲	۱,۶۳۱	۱,۵۰۶	۳۳,۷۱۰
۷	۱,۷۲۲	۶,۸۱۳	۱۲,۷۹۳	۱۹,۲۸۹	۱,۸۲۲	۱,۶۴۶	۴۴,۰۸۵
۸	۴,۹۰۷	۸,۳۱۴	۱۱,۳۹۴	۲۲,۴۸۸	۱,۹۹۸	۲,۰۸۰	۵۱,۱۸۱
۹	۲,۹۷۲	۸,۲۱۱	۱۲,۴۲۳	۳۴,۵۰۵	۲,۹۸۲	۱,۷۸۸	۶۲,۸۸۱
۱۰	۵,۶۹۶	۱۰,۳۴۸	۱۰,۸۹۵	۳۲,۷۸۲	۳,۳۲۸	۱,۴۸۹	۶۴,۵۳۸
۱۱	۴,۰۰۸	۱۰,۱۴۷	۱۳,۰۳۹	۳۶,۹۵۵	۳,۷۰۳	۱,۵۶۵	۶۹,۴۱۷
۱۲	۳,۶۰۷	۱۰,۱۷۶	۱۷,۰۲۹	۴۳,۳۲۹	۴,۰۲۸	۱,۶۵۶	۷۹,۸۳۵
۱۳	۴,۱۸۹	۱۱,۹۶۰	۲۱,۷۳۶	۵۰,۵۸۳	۴,۴۸۰	۱,۳۳۲	۹۴,۲۸۰
۱۴	۴,۹۸۷	۱۶,۶۴۵	۲۸,۱۵۴	۵۳,۳۸۳	۵,۰۷۷	۱,۲۱۲	۱۰۹,۴۵۸
۱۵	۸,۵۹۲	۲۰,۶۸۰	۳۵,۵۱۳	۶۰,۹۳۲	۵,۱۳۷	۱,۲۷۲	۱۳۲,۱۲۶
۱۶	۱۰,۷۷۹	۲۱,۳۴۹	۳۵,۰۲۸	۵۹,۹۱۶	۵,۲۹۲	۱,۱۶۱	۱۳۳,۵۲۵
۱۷	۱۲,۸۴۰	۲۱,۵۴۰	۳۱,۳۶۶	۵۴,۱۱۶	۴,۸۷۸	۹۵۳	۱۲۵,۶۹۳
۱۸	۱۳,۳۲۰	۲۳,۰۰۶	۳۲,۲۵۴	۵۳,۲۶۲	۵,۱۱۴	۹۹۹	۱۲۷,۹۵۵
۱۹	۱۱,۱۰۹	۱۸,۶۸۲	۲۶,۱۰۸	۴۵,۶۷۴	۴,۴۰۴	۷۸۳	۱۰۶,۷۶۰
۲۰	۱۰,۵۳۹	۱۷,۰۵۸	۲۱,۲۸۶	۳۸,۵۴۴	۴,۱۸۶	۷۰۳	۹۲,۳۱۶
۲۱	۱۰,۴۶۳	۱۶,۳۷۷	۱۸,۴۹۲	۳۲,۵۰۲	۳,۷۵۲	۷۶۰	۸۲,۳۴۶
۲۲	۱۰,۷۶۲	۱۷,۷۸۱	۱۹,۳۰۱	۳۱,۸۹۱	۴,۰۱۶	۶۴۷	۸۴,۳۹۸
۲۳	۱۲,۱۵۹	۱۹,۵۷۶	۱۹,۲۷۲	۳۰,۸۵۹	۳,۹۷۳	۶۷۴	۸۶,۵۱۳
۲۴	۱۳,۲۸۰	۱۹,۵۶۲	۱۷,۷۱۴	۲۴,۳۲۸	۳,۱۱۱	۵۵۳	۷۸,۵۵۸
۲۵	۱۳,۶۳۰	۱۸,۸۶۵	۱۵,۱۰۷	۲۲,۴۹۴	۳,۲۷۴	۵۰۷	۷۳,۸۷۷
۲۶	۱۲,۰۴۰	۱۵,۶۶۸	۱۴,۲۶۲	۲۱,۴۲۱	۳,۴۷۹	۴۴۴	۶۷,۳۱۴
۲۷	۹,۸۲۲	۱۲,۹۲۱	۹,۶۳۱	۱۳,۶۰۰	۲,۱۰۴	۴۳۹	۴۸,۵۱۷
۲۸	۱۱,۶۰۲	۱۳,۳۵۴	۸,۹۳۴	۱۱,۴۰۰	۱,۸۰۲	۳۳۶	۴۷,۴۲۸
۲۹	۶,۴۷۰	۷,۵۰۲	۳,۷۵۷	۴,۴۸۶	۱,۰۷۱	۲۵۷	۲۳,۵۴۳
۳۰	۶,۲۶۱	۴,۵۷۷	۹۹۳	۱,۶۳۲	۷۱۲	۲۰۸	۱۴,۳۸۲
۳۱	۱,۶۱۹	۱,۲۲۲	۲۳۶	۴۸۷	۱۷۹	۵۸	۳,۸۰۱
۳۲	۱,۴۷۶	۱,۳۷۹	۲۲۱	۴۵۰	۱۱۹	۳۸	۳,۶۸۳
جمع کل	۲۱۲,۵۴۳	۳۷۳,۰۸۷	۵۱۶,۶۹۲	۹۳۶,۶۱۶	۹۵,۷۳۱	۳۴,۹۲۲	۲,۱۶۹,۵۹۱

مأخذ: همان.

علیرغم توصیه و تأکید بر ضرورت متناسب‌سازی کمی ساختار دولت، متأسفانه تعداد کارکنان همواره در حال افزایش است. در سال‌های اخیر به دلیل محدودیت‌های اعمال شده برای استخدام، دستگاه‌های اجرایی مبادرت به جذب و به‌کارگیری نیرو تحت عناوین قراردادی یا شرکتی کرده‌اند که آمار دقیقی از آنها در دست نیست.

## ۲-۲. حجم و اندازه دولت به لحاظ تعداد دستگاه‌های اجرایی

تعداد دستگاه‌های اجرایی که در آغاز دهه ۱۳۶۰ نزدیک به ۳۵۰ مورد بوده است به بیش از ۱۱۰۰ مورد (سه برابر) افزایش یافته است. تعداد شرکت‌های دولتی از ۱۶۷ واحد در سال ۱۳۵۷ به ۷۷۲ شرکت در سال ۱۳۸۷ اضافه شده است. تعداد دستگاه‌های اجرایی مشتمل بر وزارتخانه‌ها، سازمان‌های مستقل، نهادها و شرکت‌های دولتی ۱۱۹۳ مورد است، که شمار قابل ملاحظه‌ای از آنها در سطح کشور تا کوچک‌ترین تقسیمات کشوری دارای واحدهای تابعه هستند. جدول ۳-۴ تعداد دستگاه‌های اجرایی را به تفکیک نشان می‌دهد:

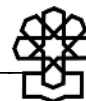
جدول ۳-۴. تعداد دستگاه‌های اجرایی در سال ۱۳۸۷

تعداد	دستگاه
۲۱	وزارتخانه
۷	سازمان تحت نظر رئیس‌جمهور
۳۱۲	سازمان یا مؤسسات دولتی مستقل
۶۰+۷۷۲	شرکت دولتی
۲۱	نهادهای عمومی غیردولتی
۱.۱۹۳	جمع کل

مأخذ: معاونت نظارت راهبردی ریاست جمهوری، ۱۳۸۷، دفتر ساختارهای سازمانی.

## ۲-۳. اعتبار جبران خدمات کارکنان

حجم قابل ملاحظه‌ای از اعتبارات بودجه کل کشور صرف جبران خدمات کارکنان می‌شود. روند افزایش اعتبارات فصل اول طی برنامه پنج‌ساله چهارم توسعه در جدول ۳-۵ ارائه شده است:



جدول ۳-۵. سهم اعتبارات هزینه شده جبران خدمات کارکنان در طول برنامه چهارم توسعه (کلیه دستگاه‌های اجرایی)

اعتبارات	هزینه جبران خدمات کارکنان (فصل اول)	کل اعتبارات هزینه‌ای کشور	درصد فصل اول به کل	رشد فصل اول به سال قبل
۱۳۸۴	۱۲۰.۵۹۷	۲۸۲.۸۲۹ مصوب	۳۱/۵	-
۱۳۸۵	۱۴۹.۶۵۹	۴۱۵.۷۹۳	۳۶	۲۴
۱۳۸۶	۱۶۸.۷۵۰	۴۳۵.۷۰۰	۳۸/۷	۱۲/۷
۱۳۸۷	۱۸۹.۵۴۶	۵۲۸.۶۹۶	۳۵/۸	۱۲/۳
۱۳۸۸	۲۲۹.۱۶۸ (بدون احتساب اصلاحیه)	۵۹۲.۰۴۷	۳۸/۷	۲۰/۹
۱۳۸۹	۲۲۸.۲۸۵	۷۳۲.۹۰۸	۳۱/۱	-۰/۴

مأخذ: گزارشات مرکز پژوهش‌ها در رابطه با مصارف دولت در بودجه سال‌های ۱۳۸۶-۱۳۸۹، قوانین بودجه سنواری و قوانین اصلاح یا متمم بودجه‌های سنوات ۱۳۸۴-۱۳۸۸ کل کشور.

طی سال‌های ۱۳۸۷ و ۱۳۸۸ سهم اعتبارات فصل اول به ترتیب ۱۸۹،۵۴۶ و ۲۲۹،۱۶۸ میلیارد ریال بوده که به ترتیب ۳۵/۸ و ۳۸/۷ درصد کل اعتبارات هزینه‌ای کشور را به خود اختصاص داده است. ایجاد یک رابطه اصولی در پرداخت‌های بخش دولت به مفهوم عام، حذف هزینه‌های بالاسری و متناسب‌سازی ساختار، از جمله راهکارهای مدیریت و ساماندهی این حوزه وسیع، گسترده و تأثیرگذار در سطح کشور خواهد بود.

آمار و ارقام فوق همگی مبین آن است که سیستم و ساختار دولت، دارای گستره وسیع، تعداد فوق‌العاده کارکنان، تنوع مشاغل بسیار و پراکندگی جغرافیایی زیاد است. چنین جامعه‌ای با چنین خصیصه‌هایی نیازمند مقررات و ضوابط متناسب، ساده و در عین حال جامع و کاربردی است.

### ۳. نظام جبران خدمات در قانون مدیریت خدمات کشوری

#### ۳-۱. اصول و مبانی حاکم بر نظام جبران خدمات در قانون مدیریت خدمات کشوری

نظام پرداخت در قانون مدیریت خدمات کشوری براساس دو روش امتیازی و رتبه‌بندی طراحی شده است. در این بخش اصول و مبانی حاکم بر این نظام تبیین خواهد شد و در بخش دوم به میزان کارآمدی این روش با توجه به جامعه آماری کارکنان دولت، تنوع مشاغل در نظام اداری کشور و گستره جغرافیایی آن خواهیم پرداخت.

اصول و مبانی حاکم بر جبران خدمات در قانون مدیریت خدمات کشوری به دو دسته تقسیم

می‌شود.

### ۱-۳- اصول و مبانی حاکم بر میزان پرداخت

این اصول مشتمل بر راهبردهایی است که میزان دریافت کارکنان را تعیین می‌نماید.

**اصل اول: «توان بالقوه مالی دولت»:** آن بخش از منابع مالی است که دولت را در ایفای نقش خود به‌عنوان کارفرما قادر به پرداخت به کارکنانش می‌نماید.

- مواد مختلف فصل دهم قانون مدیریت خدمات کشوری از طریق تعیین میزان امتیاز برای هریک از عوامل مؤثر بر پرداخت، در واقع توان مالی دولت را در پرداخت مد نظر داشته است، اما آنچه بیش از عوامل مذکور می‌تواند نظر قانون را در کنترل میزان پرداخت به کارکنان دولت تأمین نماید، تبصره ماده (۶۴) و همچنین مواد (۱۲۵) و (۱۲۶) قانون راجع به ضریب ریالی امتیازات و سازوکارهای پرداخت افزایش‌های حاصله می‌باشد. پیش‌بینی شورایی به نام شورای حقوق و دستمزد در ماده (۷۴) قانون برای تعیین یا تغییر مبانی و مقررات حقوق و مزایای کارکنان کلیه دستگاه‌های اجرایی اعم از اینکه مشمول قانون مدیریت خدمات کشوری باشند یا نباشند نیز در راستای رعایت اصل اول صورت پذیرفته است.

**اصل دوم: «ارتقای سطح بهره‌وری، کارآیی»:** این اصل بازمی‌گردد به اتخاذ دو راهبرد همزمان ازسوی دولت و کارکنان، بدین معنی که ازسویی دولت وظیفه دارد تا امور خود را با حداقل نیروی انسانی و بالاترین کیفیت انجام دهد و ازسوی دیگر کارکنان نیز وظیفه دارند تا در ازای تأمین معاش توسط دولت، عملکرد کمی و کیفی خود را تا سطح مطلوب ارتقا دهند.

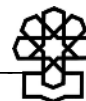
- بسیاری از فصول قانون مدیریت را می‌توان در راستای ارتقای عملکرد دستگاه‌های اجرایی و کارکنان آنها ارزیابی کرد، اما فصل دوم راجع به راهبردها و فناوری انجام وظایف دولت، فصل پنجم راجع به فناوری اطلاعات و خدمات اداری، فصل نهم در مورد توانمندسازی کارکنان و فصل یازدهم درباره ارزیابی عملکرد بیش از سایر فصول به موضوعات مزبور توجه دارد.

در یک جمع‌بندی کلی توجه به این اصل موجب می‌شود:

✓ افزایش بهره‌وری کارکنان دولت، به‌عنوان بخش مهمی از نیروی کار، به «ارتقای سطح بهره‌وری ملی» منجر شود.

✓ افزایش بهره‌وری و کارآیی کارکنان دولت موجب شود، تا گروهی از کارکنان آزاد شده (مشروط به ثابت بودن وظایف و مأموریت‌های دولت) به بخش غیردولتی سرریز و به کوچک شدن بدنه دولت کمک شود.

**اصل سوم: «حفظ و تثبیت توان بالقوه پرداخت دستگاه‌های دولتی - سازمان‌ها و وزارتخانه‌ها - بابت پرداخت حقوق و مزایا»:** بدین معنی که طی یک دوره زمانی مشخص میزان بودجه یا اعتبار



هر دستگاه بابت پرداخت به کارکنان «اعم از مستمر و غیرمستمر» ثابت بماند تا دستگاه‌ها با آزادسازی بخشی از فعالیت‌های دولتی که موجب سرریز شدن بخشی از منابع انسانی به بخش خصوصی خواهد شد، قادر باشند از محل مازاد بودجه پرسنلی خود - تحت شرایط و ضوابطی معین و مصوب - ضمن پرداخت بیشتر، حسب عملکرد و افزایش بهره‌وری - رفته رفته نسبت میان پرداخت مستمر و غیرمستمر را به نفع پرداخت غیرمستمر، افزایش دهند. بدین ترتیب می‌توان چنین تصور کرد که با اجرای بهینه اصل سوم، ضمن ارتقای سطح بهره‌وری ملی، سطح زندگی و رفاه نسبی کارکنان دولت، نیز بهبود یابد.

- فصول مختلفی از قانون در راستای تأمین اهداف این اصل نوشته شده است. فصولی که در اصل دوم به آنها اشاره شد و همچنین فصل چهارم راجع به ساختار سازمانی دستگاه‌های اجرایی، فوق‌العاده شغل و فوق‌العاده کارآیی و عملکرد، موضوع بندهای «۵» و «۶» ماده (۶۸) قانون و همچنین فوق‌العاده بهره‌وری غیرمستمر موضوع مواد (۶۹) و (۷۳) قانون به‌منظور تحقق اهداف این اصل به تصویب رسیده است.

#### ۲-۱-۳. اصول و مبانی حاکم بر عناصر تشکیل‌دهنده نظام جبران خدمات

این اصول بیانگر عناصر اصلی تشکیل‌دهنده حقوق مبتنی بر شرایط شغل و شاغل، شرایط محیط کار و جامعه تحت پوشش آن است:

**اصل اول:** حقوق شاغلین هر شغل متناسب با شرح کامل وظایف آن و نه تنها به استناد یک یا چند عامل از پیش تعریف شده مانند مدرک تحصیلی و یا تجربه، تعیین و پرداخت شود. به عبارت دیگر ضرورت دارد مشاغل گوناگون متناسب با مجموعه عوامل اثرگذار ارزشیابی شود تا نظام حقوق و مزایا در مجموع از توازن و تعادل واقعی برخوردار شود. ماده (۶۵) و تبصره‌های آن، فوق‌العاده‌های متعدد ماده (۶۸)، مواد (۶۹)، (۷۰) و تبصره‌های آن و ماده (۷۳) در رابطه با این اصل نوشته شده است.

**اصل دوم:** از آنجا که ویژگی‌های فردی افراد می‌تواند در بازدهی آنان مؤثر باشد، بنابراین حقوق افراد در مشاغل یکسان نیز باید متناسب با ویژگی‌های فردی آنان متفاوت باشد. از همین رو ویژگی‌ها و مهارت‌های فردی کارکنان نیز در طراحی نظام جبران خدمات باید مد نظر قرار گیرد. در قانون مدیریت خدمات کشوری ماده (۶۴)، ماده (۶۶) و تبصره آن، فوق‌العاده کارآیی و عملکرد موضوع بند «۶» ماده (۶۸)، فوق‌العاده بهره‌وری موضوع ماده (۷۳) برای تحقق این اصل نوشته شده است.

**اصل سوم:** پیشرفت سریع تکنولوژی ازسویی و سیاست توسعه نیروی انسانی ازسوی دیگر

لزوم اتخاذ سیاست ترغیب و تشویق افراد به افزایش دانش، اطلاعات، ارتقای توانایی‌ها و مهارت‌های کارکنان را از نظر کمی و کیفی، ضروری می‌سازد. در طراحی نظام جبران خدمات قانون مدیریت تلاش شده است انگیزه لازم جهت سهولت اجرای این سیاست فراهم شود. فصل نهم قانون معطوف به تحقق این اصل نوشته شده است.

**اصل چهارم:** با توجه به تعداد کارکنان دولت، تنوع فعالیت‌های مؤسسات دولتی و عمومی و دامنه شمول نظام حقوق و مزایای دولت، سعی شده است نظام مذکور به نحوی طراحی شود که در شرایط متفاوت و گوناگون قابلیت انطباق داشته و از انعطاف‌پذیری لازم برخوردار باشد. به عبارت دیگر نظام حقوق و مزایا باید بتواند مشاغل گوناگون را تحت پوشش قرار داده و در مؤسسات مختلف قابل اجرا باشد. فصول مختلف به‌ویژه فصل دهم حقوق و مزایا به این منظور نوشته شده است، اما با توجه به تجربیات حاصله به نظر می‌رسد در این زمینه قانون مصوب در عمل به معضلاتی مبتلا شده و از این حیث نیاز به بازنگری دارد.

**اصل پنجم:** اگرچه سیاست کلان دولت کاهش حجم فعالیت‌های دولتی و به تبع آن کاهش تعداد نیروی انسانی شاغل در بخش عمومی است، اما این موضوع موجب نمی‌شود تا دولت به جذب و نگهداری نیروی انسانی متخصص توجه نداشته باشد، زیرا با کاهش فعالیت‌های دولت در زمینه‌های اجرایی، نیاز دولت به کارکنان متخصص جهت فعالیت‌های سیاستگذاری و برنامه‌ریزی افزایش یافته و عدالت‌لزم سیاست حفظ و نگهداری نیروهای متخصص هم از اهمیت بیشتری برخوردار خواهد شد. بنابراین در قانون مدیریت خدمات کشوری تلاش شده است تا ابزارهای تشویقی و انگیزشی لازم برای جذب متخصصان و نخبگان از جمله فوق‌العاده‌های شغل، ویژه و کارانه و بهره‌وری پیش‌بینی شود. در بسیاری از مواد فصل دهم می‌توان شواهدی برای تحقق این اصل ملاحظه کرد.

**اصل ششم:** اصل دیگری که در طراحی این نظام مد نظر قرار گرفته است، ارتقای بهره‌وری و در نتیجه افزایش کارایی مؤسسات دولتی است. با توجه به این اصل معادله زیر مبنای طراحی نظام حقوق و مزایا قرار گرفته است:

**حقوق و مزایای متفاوت → در نتیجه → بازده متفاوت = شغل مشابه + شاغل متفاوت**

بدین معنی که با توجه به توانایی‌ها و خصوصیات متفاوت افراد، در مشاغل یکسان و مشابه، به یقین بازده و عملکرد آنان از نظر کمی و کیفی متفاوت است. بنابراین باید حقوق متفاوتی دریافت دارند تا عدالت در پرداخت رعایت شود. تمام فصول و موادی که در بالا به آنها اشاره شده نهایتاً معطوف به ارتقای بهره‌وری و بهبود عملکرد دستگاه‌های اجرایی و کارکنان آنها می‌باشد.

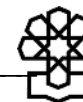


۲-۳. تبیین عناصر ساختاری نظام جبران خدمات در قانون مدیریت خدمات کشوری  
نظام پرداخت در قانون مدیریت از سه بخش اصلی حقوق ثابت، فوق‌العاده‌های مستمر و فوق‌العاده‌های غیرمستمر تشکیل شده است. حقوق ثابت و فوق‌العاده‌های مستمر مبنای محاسبه کسور بازنشستگی می‌باشند و از میان فوق‌العاده‌های غیرمستمر صرفاً فوق‌العاده ویژه موضوع بند «۱۰» ماده (۶۸) قانون، در برداشت کسور بازنشستگی منظور می‌شود. جدول ۶-۳ عناصر حقوقی نظام پرداخت در قانون مدیریت را به تفصیل نشان می‌دهد:

جدول ۶-۳. عناصر ساختاری نظام پرداخت در قانون مدیریت خدمات کشوری

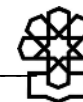
عناصر	تعریف	امتیاز
حق شغل (ماده ۶۵)	براساس عواملی نظیر اهمیت و پیچیدگی وظایف و مسئولیت‌ها، سطح تخصص و مهارت‌های مورد نیاز	حداقل ۲۰۰۰ و حداکثر ۶۰۰۰ امتیاز براساس جدول یا جداول حق شغل. امتیاز طبقه مشاغل آموزشی تمام‌وقت وزارت آموزش و پرورش و بهداشتی و درمانی وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی در جدول یا جداول حق شغل با ضریب (۱/۱) محاسبه می‌گردد.
حق مدیریت و سرپرستی (تبصره «۲» ماده ۶۵)	متناسب با پیچیدگی وظایف و مسئولیت‌ها، حیطه سرپرستی و نظارت و حساسیت‌های شغلی و سایر عوامل	حداقل ۵۰۰ و حداکثر ۵۰۰۰ امتیاز
امتیاز شغلی مقامات (ماده ۷۱)	مدیران سیاسی به‌جای امتیاز حق شغل و فوق‌العاده مدیریت و سرپرستی از امتیاز شغلی مقامات (موضوع ماده ۷۱) قانون برخوردار می‌گردند.	الف) رؤسای سه قوه (۱۸۰۰۰) امتیاز. ب) معاون اول رئیس‌جمهور، نواب رئیس مجلس شورای اسلامی و اعضای شورای نگهبان (۱۷۰۰۰) امتیاز. ج) وزرا، نمایندگان مجلس شورای اسلامی و معاونین رئیس‌جمهور (۱۶۰۰۰) امتیاز. د) استانداران و سفرا (۱۵۰۰۰) امتیاز. هـ) معاونین وزرا (۱۴۰۰۰) امتیاز.
امتیاز شغل مدیران عامل و اعضای هیئت‌مدیره شرکت‌های دولتی که براساس سیاست‌های اصل چهل و چهارم قانون اساسی باید در اختیار دولت بمانند (ماده ۷۲).	با توجه به نوع وظایف، حساسیت، سطح تخصصی کارمندان، تأثیر و نقش اقتصادی شرکت، نوع تولید و خدمات، کارآیی و اثربخشی و سهم شرکت در درآمد ملی	سقف امتیاز این ماده حداکثر (۱/۵) برابر حداکثر ارقام امتیاز شغلی مذکور در این فصل می‌باشد.
امتیاز شغل سایر مدیران عامل و اعضای هیئت‌مدیره سایر شرکت‌های دولتی که به بخش غیردولتی واگذار می‌شوند.	—	حقوق و مزایای این دسته از مدیران، همانند سایر مدیران حرفه‌ای تعیین و پرداخت می‌گردد.
حق شاغل (ماده ۶۶)	براساس عواملی نظیر تحصیلات، دوره‌های آموزشی و مهارت (علاوه بر حداقل شرایط مذکور در اولین طبقه شغل مربوط)، سنوات خدمت و تجربه	حداقل ۱۰۰۰ و حداکثر ۴۵۰۰ امتیاز

حقوق ثابت



امتیاز	تعریف	عناصر	
۱. تا ۱۵۰۰ امتیاز ۲. به ازای هر سال خدمت در زمان جنگ (۱۲۵) امتیاز	۱. متناسب با درصد جانبازی و مدت خدمت داوطلبانه در جبهه و مدت اسارت ۲. کارمندان و بازنشستگان که در زمان جنگ در مناطق جنگ‌زده مشغول خدمت اداری بوده‌اند	فوق‌العاده ایثارگری (بند «۲» ماده (۶۸))	فوق‌العاده مستمر
تا ۷۵۰ امتیاز	دارندگان نشان‌های دولتی	فوق‌العاده نشان دولتی (بند «۲» ماده (۶۸))	
۱. تا (۱۰۰۰) امتیاز ۲. تا (۳۰۰۰) امتیاز	۱. نظیر کار با اشعه و مواد شیمیایی، کار با بیماران روانی، عفونی و در اورژانس و در بخش‌های سوختگی و مراقبت‌های ویژه بیمارستانی ۲. کار با مواد سمی، آتش‌زا و منفجره و کار در اعماق دریا	فوق‌العاده سختی کار و کار در محیط‌های غیرمتعارف (بند «۳» ماده (۶۸))	
- مشاغل تا سطح کاردانی ۷۰۰ امتیاز - مشاغل همسطح کارشناسی حداکثر ۱۵۰۰ امتیاز - مشاغل بالاتر حداکثر ۲۰۰۰ امتیاز	متناسب با سطح تخصص و مهارت‌ها، پیچیدگی وظایف و مسئولیت‌ها و شرایط بازار کار	فوق‌العاده شغل مشاغل تخصصی (بند «۵» ماده (۶۸))	فوق‌العاده غیر مستمر
برای مشاغل تخصصی که شاغلین آنها دارای مدارک تحصیلی کارشناسی‌ارشد و بالاتر می‌باشند تا به میزان بیست و پنج درصد (۲۵٪) امتیاز حقوق ثابت و برای سایر مشاغل تا بیست درصد (۲۰٪) حقوق ثابت	فهرست این مناطق در هر دوره برنامه پنج‌ساله با پیشنهاد سازمان به تصویب هیئت وزیران می‌رسد. این فهرست به تصویب هیئت وزیران رسیده است.	فوق‌العاده مناطق کمتر توسعه‌یافته و بدی آب و هوا (بند «۱» ماده (۶۸))	
معادل ۸۰۰ امتیاز و برای هر فرزند معادل ۲۰۰ امتیاز (تا سه فرزند)	به کارمندان مرد شاغل، بازنشسته و وظیفه‌بگیر مشمول این قانون که دارای همسر می‌باشند و کارمندان زن شاغل، بازنشسته و وظیفه‌بگیر مشمول این قانون که دارای همسر نبوده و یا همسر آنان معلول و یا ازکارافتاده کلی می‌باشد و یا خود به تنهایی متکفل مخارج فرزندان هستند.	کمک‌هزینه عائله‌مندی و اولاد (بند «۴» ماده (۶۸))	

عناصر	تعریف	امتیاز
فوق‌العاده کارآیی و عملکرد (بند «۶» ماده (۶۸))	به حداکثر هفتاد درصد (۷۰٪) از کارمندان هر دستگاه براساس رتبه‌بندی نمرات ارزشیابی کارمندان و عواملی نظیر رضایت ارباب‌رجوع، رشد و ارتقا، اثربخشی و کیفیت و سرعت در اتمام کار*	تا ۲۰ درصد امتیازات حقوق ثابت در مقاطع سه ماهه
فوق‌العاده اشتغال خارج از کشور (بند «۸» ماده (۶۸))	این فوق‌العاده به کارمندانی که در خارج از کشور در پست‌های سازمانی اشتغال دارند تعلق می‌گیرد.	براساس ضوابطی که به تصویب هیئت وزیران می‌رسد.
هزینه سفر و مأموریت روزانه (بند «۷» ماده (۶۸))	برحسب روزهای مأموریت	با پیشنهاد سازمان و تصویب هیئت وزیران
نوبت کاری (بند «۷» ماده (۶۸))	برحسب هر نوبت کشیک کاری	با پیشنهاد سازمان و تصویب هیئت وزیران
جابجایی محل خدمت کارمندان (بند «۷» ماده (۶۸))	-	با پیشنهاد سازمان و تصویب هیئت وزیران
کسر صندوق و تضمین (بند «۷» ماده (۶۸))	-	با پیشنهاد سازمان و تصویب هیئت وزیران
اضافه‌کار (بند «۹» ماده (۶۸))	برحسب ساعات کاری خارج از وقت اداری	مجموع امتیازات شغل و مدیریت * ضریب ریالی سال $\frac{600 \text{ ریالی برای سال } 1388}{176} = \text{مبلغ هر ساعت اضافه کار}$
حق‌التحقیق (بند «۹» ماده (۶۸))	برحسب انجام کار مطالعاتی خارج از وقت اداری	مجموع امتیازات شغل و مدیریت * ضریب ریالی سال $2 \times \frac{600 \text{ ریالی برای سال } 1388}{176} = \text{مبلغ هر ساعت حق‌التحقیق}$
حق‌التدریس (بند «۹» ماده (۶۸))	برحسب ساعات تدریس	مجموع امتیازات شغل و مدیریت * ضریب ریالی سال $2 \times \frac{600 \text{ ریالی برای سال } 1388}{176} = \text{مبلغ هر ساعت حق‌التدریس}$
حق‌الترجمه (بند «۹» ماده (۶۸))	برحسب حجم و میزان ترجمه در خارج از وقت اداری	ضریب ریالی سالیانه $\frac{\text{مبلغ حق‌الترجمه هر کلمه متون خارجی به فارسی}}{5}$ ضریب ریالی سالیانه $\frac{\text{مبلغ حق‌الترجمه هر کلمه متون فارسی به خارجی}}{3}$



عناصر	تعریف	امتیاز
حق التألیف (بند «۹» ماده (۶۸))	برحسب میزان تألیف در خارج از وقت اداری	ضریب ریالی سالیانه = $\frac{\text{مبلغ حق التألیف هر کلمه متون فارسی}}{3}$ ضریب ریالی سالیانه = $\frac{\text{مبلغ حق التألیف هر کلمه متون خارجی}}{3}$
فوق العاده ویژه (بند «۱۰» ماده (۶۸))	با توجه به عواملی از قبیل بازار کار داخلی و بین‌المللی، ریسک‌پذیری، تأثیر اقتصادی فعالیت‌ها در درآمد ملی، انجام فعالیت و وظایف تخصصی و ستادی و تحقیقاتی و حساسیت کار با پیشنهاد سازمان و تصویب هیئت وزیران	برای حداکثر (۲۵٪) از مشاغل، در برخی از دستگاه‌های اجرایی تا (۵۰٪) سقف امتیاز حقوق ثابت و فوق‌العاده‌های مستمر
فوق العاده بهره‌وری غیرمستمر کارمندان و مدیران دستگاه‌های اجرایی موضوع (ماده (۶۹))	به کارمندان و مدیرانی که در هر کدام از واحدهای سازمانی دستگاه‌های اجرایی خدمات برجسته انجام داده‌اند.**	تا بیست‌وپنج درصد (۲۵٪) اعتباراتی که از محل اصلاحات مذکور در تبصره ماده (۶۸) در هر کدام از واحدهای سازمانی صرفه‌جویی می‌گردد.
فوق العاده بهره‌وری غیرمستمر کارمندان و مدیران شرکت‌های دولتی موضوع اصل چهل و چهارم قانون اساسی (ماده (۷۳))	متناسب با میزان سود حاصل و میزان اثرگذاری آنها در توسعه اقتصادی کشور و عملکرد و بهره‌وری بنگاه‌ها	حداکثر امتیاز این فوق‌العاده حسب مورد برای هفتاد درصد (۷۰٪) کارمندان تا سقف چهل درصد (۴۰٪) حقوق ثابت هریک از کارمندان می‌باشد. مشمولین این قانون صرفاً یکی از فوق‌العاده‌های مذکور در بند «۶» ماده (۶۸) و این ماده را می‌توانند دریافت نمایند.

\* میزان بهره‌مندی کارمندان هر دستگاه از سقف هفتاد (۷۰٪) درصد مذکور در این بند متناسب با میزان موفقیت در تحقق تکالیف قانونی و اجرای برنامه‌ها و ارزیابی عملکرد دستگاه که توسط سازمان و تصویب شورای عالی اداری در سه سطح متوسط، خوب و عالی رتبه‌بندی می‌گردند به ترتیب (۳۰٪، ۵۰٪ و ۷۰٪) تعیین می‌گردد.

\*\* قانون مدیریت خدمات کشوری در مورد پرداخت فوق‌العاده بهره‌وری غیرمستمر به مدیران سیاسی مسکوت است و مشخص نیست که عبارت مدیران در مورد مدیران سیاسی نیز مصداق دارد یا خیر. تبصره «۲» ماده (۷۱) بیان می‌دارد «علاوه بر حقوق موضوع ماده فوق و امتیاز ویژگی‌های شاغل (مذکور در ماده (۶۶)) که حقوق ثابت تلقی می‌گردد، فوق‌العاده‌های ماده (۶۸) این قانون نیز حسب مورد به مقامات تعلق خواهد گرفت و در مورد پرداخت فوق‌العاده موضوع ماده (۶۹) به مدیران سیاسی حکمی مشاهده نمی‌شود.

۱. براساس جزء «ب» ۱ بند «۱۱» ماده واحده قانون بودجه سال ۱۳۸۸ کل کشور و جزء «الف» بند «۷» ماده واحده قانون بودجه سال ۱۳۸۹، افزایش امتیازات موضوع فصل دهم قانون مدیریت تا سقف ۵۰ درصد مجاز شمرده است. هرچند که در عمل استفاده چندانی از این ظرفیت قانونی به عمل نیامده است و صرفاً در تعیین امتیاز حق شغل میزان کف و سقف آن به ترتیب ۲۰ و ۱۶ درصد افزایش یافته است امتیاز حق مدیریت حتی با کاهش ۴۶ درصدی مواجه شده است. سایر فوق‌العاده‌ها بدون تغییر و یا با حداقل تغییر مواجه شده است.

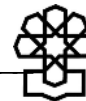
۲. براساس ماده (۱۲۵) قانون مدیریت خدمات کشوری، ضریب حقوق در اولین سال اجرا (۱۳۸۶) ۵۰۰ ریال تعیین شده است و در سال ۱۳۸۸ که در عمل اولین سال اجرای فصل دهم قانون مدیریت خدمات کشوری می‌باشد این ضریب ۶۰۰ ریال، در سال ۱۳۸۹ این ضریب ۶۳۶ ریال و در سال ۱۳۹۰، ۷۰۰ ریال تعیین گردید.

۳. مقامات (مدیران سیاسی) و مدیران عامل و اعضای هیئت‌مدیره شرکت‌های دولتی که براساس سیاست‌های اصل چهل‌وچهارم قانون اساسی باید در اختیار دولت بمانند، علاوه بر امتیاز شغل، از امتیازات شاغل و فوق‌العاده‌های مذکور در ماده (۶۸) نیز بهره‌مند خواهند بود.

۴. براساس ماده (۷۵) قانون، امتیاز میزان عیدی پایان سال کارمندان و بازنشستگان و موظفین معادل (۵۰۰۰) می‌باشد.

۵. براساس ماده (۷۶) قانون، حداقل و حداکثر حقوق و مزایای مستمر شاغلین، حقوق بازنشستگان و وظیفه‌بگیران مشمول این قانون و سایر حقوق‌بگیران دستگاه‌های اجرایی و صندوق‌های بازنشستگی وابسته به دستگاه‌های اجرایی هر سال با پیشنهاد سازمان به تصویب هیئت وزیران می‌رسد.

براساس تبصره ماده (۷۸) قانون، در صورتی‌که با اجرای این فصل، حقوق ثابت و فوق‌العاده‌های مشمول کسور بازنشستگی هریک از کارمندان که به‌موجب قوانین و مقررات قبلی دریافت می‌نمودند کاهش یابد، تا میزان دریافتی قبلی، تفاوت تطبیق دریافت خواهند کرد و این تفاوت تطبیق ضمن درج در حکم حقوقی با ارتقا‌های بعدی مستهلک می‌گردد. حال آنکه این حکم در جزء «ب» ۱ بند «۱۱» ماده واحده قانون بودجه سال ۱۳۸۸ کل کشور و جزء «ب» بند «۷» ماده واحده قانون بودجه سال ۱۳۸۹، سازوکاری متفاوت به‌خود گرفته و به تعبیری می‌توان گفت در حکم حقوق ثابت تلقی شده است.



۳-۳. مقایسه نظام جبران خدمات کارکنان در قانون مدیریت خدمات کشوری با قانون

استخدام کشوری ۱۳۴۵ و قانون نظام هماهنگ پرداخت ۱۳۷۰

فصل دهم قانون مدیریت خدمات کشوری مشتمل بر مواد (۶۴) الی (۸۰) تحت عنوان «حقوق و مزایا» از مهمترین فصول این قانون است که بسیاری از ارزش‌های نظام مدیریت منابع انسانی در آن تجلی و ظهور می‌یابد.

این فصل از قانون ناظر بر مباحث طبقه‌بندی<sup>۱</sup> و ارزشیابی شغل<sup>۲</sup>، ارزشیابی شاغل و میزان امتیازات مربوط، ضریب ریالی، فوق‌العاده‌ها، هزینه‌ها، کمک‌هزینه‌ها و سایر وجوه قابل پرداخت به مستخدمین است که در این قسمت مورد اشاره قرار می‌گیرند.

#### ۳-۳-۱. طبقه‌بندی مشاغل

موضوع طبقه‌بندی مشاغل مشتمل بر شناخت مشاغل، رشته‌ها و رشته‌های شغلی و تخصیص طبقات شغل به جدول حقوق در قانون استخدام کشوری در مواد (۲۴)، (۲۵)، (۳۰) و (۷) تصریح و تعیین شده بود که از تاریخ ۱۳۴۷/۱/۱ تا تاریخ اجرای فصل دهم قانون مدیریت خدمات کشوری (۱۳۸۸/۱/۱) اعمال شد.

در طی دوران ۴۱ ساله مذکور، این طرح چندین بار به‌صورت مقطعی مورد تغییر و اصلاح قرار گرفت و حتی در برخی موارد به‌دلیل کمک به کارکنان طبقات پایین یا افزایش سطح دریافتی‌ها از طریق تسهیل شرایط احراز، مورد استفاده قرار گرفت. به‌عبارتی به‌دلیل محدودیت‌ها و مضایق در اصلاح نظام پرداخت، طرح طبقه‌بندی مشاغل به‌عنوان ابزاری برای پرداخت بیشتر، اصلاح و شرایط تصدی مشاغل تسهیل شد. در اجرای قانون نظام هماهنگ پرداخت نیز، نظام طبقه‌بندی مشاغل مصوب و مورد عمل سابق کماکان ابقا شد.

در قانون مدیریت خدمات کشوری، مقوله طبقه‌بندی مشاغل در ماده (۷۰) و دو تبصره آن خلاصه و مقرر شده است که دستگاه‌های اجرایی شرایط تصدی مشاغل اختصاصی خود را تعیین و جهت تأیید سازمان (مدیریت و برنامه‌ریزی کشور) و تصویب شورای توسعه مدیریت ارائه کنند. برخی ابهامات در این ماده از قانون وجود دارد:

• **تعریف مشخص و معینی برای شغل، به‌عمل نیامده است.** البته این موضوع در ضوابط اجرایی تبصره‌های «۱» و «۲» ماده (۷۰) می‌تواند پیش‌بینی شود. ولی در ماده (۷) قانون استخدام کشوری، شغل به‌عنوان کار واحد تعریف شده بود.

### • شرایط تصدی شغل بدون حصول اطلاع کافی از شغل میسر نیست.

یکی از عوامل مهمی که در هنگام مشخص نمودن شرایط تصدی مشاغل باید مورد توجه قرار گیرد، وجود اطلاعات لازم و کافی از ابعاد و جنبه‌های مختلف هر یک از مشاغل است. به بیان دیگر چنانچه راجع به اینکه هر شغل از چه فعالیت‌ها و اقداماتی تشکیل شده اطلاعاتی وجود نداشته باشد، نمی‌توان انتظار داشت شرایط تصدی آنها به خوبی تدوین شود. با این توصیف ابتدا باید مشخص شود هر شغل چه ویژگی‌ها و مشخصه‌هایی دارد و سپس براساس این اطلاعات، مهارت‌ها و توانایی‌های لازم جهت انجام شغل مورد نظر را در قالب شرایط تصدی آن تعریف کرد.

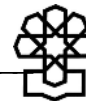
### ۲-۳-۳. ارزشیابی مشاغل

ارزشیابی مشاغل در فصل دهم از اهمیت بیشتری برخوردار است و بخشی از مواد این فصل معطوف به این موضوع می‌باشد.

در قانون استخدام کشوری (۱۳۴۵)، نظام ارزشیابی مشاغل برای سطوح میانی و پایین کارکنان دولت متکی بر سیستم درجه‌بندی مشاغل بود و نظام امتیازی برای بخش‌های فوقانی (سه گروه آخر جدول موضوع ماده (۳۲) قانون مذکور) و برحسب صنوف مختلف نظیر پزشکان، معلمان، هنرمندان، کارشناسان و مدیران طراحی و به اجرا گذارده شد. این ساختار و شاکله در قانون نظام هماهنگ پرداخت نیز ابقا و اجرا گردید و صرفاً جدول مزد (حقوق مبنا) تغییر یافت.

در قانون مدیریت خدمات کشوری، فصل دهم، به‌موجب مواد (۶۴)، (۶۵)، (۶۶) و (۶۷) اصول و مبانی پرداخت جدید عمدتاً برپایه نظام‌های ارزشیابی امتیازی منظور شده است. سیستم امتیازی ارزشیابی شغل، ابزاری دقیق و کمی است که نیازمند شناخت، تجزیه و تحلیل، تشخیص عوامل، تعریف و درجه‌بندی دقیق عوامل شغل و در نهایت سیستم توزین حساس می‌باشد. در این سیستم مشخصات شغل<sup>۱</sup> (نه فقط شرایط تصدی) مورد نیاز است و در صورت طراحی و اجرای دقیق و انطباق آن با جامعه هدف، قادر خواهد بود عدالت پرداخت را تا حد زیادی تأمین سازد.

در مواد مذکور به نظام‌های ارزشیابی امتیازی برای شغل، شاغل، رتبه‌ها، عملکرد و... اشاره شده است و بعضاً بر عوامل شغل نظیر پیچیدگی، مسئولیت‌ها، وظایف، توانایی‌های فردی، مهارت‌ها، سطح تخصص، ابتکار یا خلاقیت، دوره‌های آموزشی، جلب رضایت ارباب‌رجوع، خدمات برجسته، تحصیلات، تجربه و... تأکید شده که در برخی موارد نیز تداخل دارد و سبب تخصیص امتیاز مضاعف می‌شود. در غیاب شناسنامه‌های شغلی دقیق، احصاء، استخراج، تعریف، درجه‌بندی،



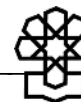
سنجش و توزین عوامل مذکور دشوار است. مضافاً در جامعه‌ای با خصیصه‌های نظام اداری ایران، طراحی و بالاخص اجرای چندین نظام امتیازی قابل تأمل است.

سایر مواد این فصل ناظر بر پرداخت‌های انگیزشی و تکمیلی نظیر فوق‌العاده‌های مختلف می‌باشد که مشابه موارد قبلی است و برای آنها سطوح امتیاز منظور شده که نیازمند تهیه و تدوین آیین‌نامه‌های مربوطه می‌باشد.

تطبیق اصول و ارزش‌های طبقه‌بندی و ارزشیابی مشاغل در قانون استخدام کشوری (مصوب سال ۱۳۴۵)، نظام هماهنگ پرداخت (مصوب سال ۱۳۸۷) و قانون مدیریت خدمات کشوری (مصوب سال ۱۳۸۶) به‌طور اجمال در جداول ۳-۷ و ۳-۸ نشان داده شده است:

## جدول ۷-۳. مقایسه مبانی نظام پرداخت‌ها

قانون مدیریت خدمات کشوری	نظام هماهنگ پرداخت	قانون استخدام سال ۱۳۴۵
- ماده (۶۷) - جدول حقوق (شغل و شاغل)	- ماده (۱) - جدول حقوق (۲۰ گروه)	- ماده (۳۲) - جدول حقوق (۱۲ گروه)
- ماده (۷۱) - حقوق مقامات	تبصره «۲» ماده (۱) - حقوق مقامات	تبصره «۲» - حقوق مقامات
- تبصره ماده (۶۴) - ضریب جدول	تبصره «۴» ماده (۱) - ضریب جدول	- ماده (۳۳) - ضریب جدول حقوق
- ماده (۷۴) - شورای حقوق و دستمزد	- ماده (۱۰) - شورای حقوق و دستمزد	- تبصره ماده (۳۳) - شورای حقوق و دستمزد
امتیاز سنوات خدمت شاغل در حق شاغل موضوع ماده (۶۶)	- تبصره «۲» ماده (۲) - افزایش سنواتی (۳ تا ۵ درصد)	- ماده (۳۴) - پایه (ارتقای افقی)
- ماده (۶۵) - ارتقای رتبه و طبقه	- ماده (۳) - ارتقای ۵ تا ۷ گروه - ابقا	ماده (۳۶) - ارتقای گروه - ماده (۳۶) - تبصره «۲» - تنزل گروه
بند «۵» - ماده (۶۸) - فوق‌العاده شغل	- ماده (۴) - فوق‌العاده شغل	- ماده (۳۸) - فوق‌العاده شغل
- ماده (۶۸) - فوق‌العاده‌ها	- ماده (۷) - ابقای فوق‌العاده‌ها - ماده (۱۶) امکان برقراری فوق‌العاده‌های خاص با عناوین متفاوت	- ماده (۳۹) - سایر فوق‌العاده‌ها: اضافه‌کار، بدی آب‌وهوا - محرومیت، محل خدمت - مأموریت روزانه، اشتغال خارج از کشور، کسر صندوق و تضمین، سختی شرایط محیط کار، نوبت کاری، ایاب‌وذهاب، تغییر مکان
- ماده (۷۵) - عیدی	- ابقا	تبصره «۲» ماده (۴۳) عیدی
- بند «۶» ماده (۶۸) - فوق‌العاده کارآیی و عملکرد	- ماده (۵) - فوق‌العاده کارانه	
بند «۱۰» ماده (۶۸) - فوق‌العاده ویژه		
ماده (۶۹) - فوق‌العاده بهره‌وری		
	- ماد (۸) - فوق‌العاده هم‌ترازی با هیئت علمی	
بند «۴» ماده (۶۸) - کمک‌هزینه عائله‌مندی و اولاد	ماده (۹) - کمک‌هزینه عائله‌مندی و اولاد	



## جدول ۸-۳. مبانی جدید پرداخت در قانون مدیریت خدمات کشوری

موضوع	مبانی
حق شغل (عواملی نظیر اهمیت و پیچیدگی وظایف و مسئولیت‌ها و سطح تخصص و مهارت‌های مورد نیاز)	ماده (۶۵)
حق شاغل (عواملی نظیر تحصیلات، دوره‌های آموزشی و مهارت، سنوات خدمت و تجربه)	ماده (۶۶)
نظام ارزشیابی امتیازی برای ۵ رتبه ارتقای افقی	تبصره «۱» ماده (۶۵)
ضریب ۱/۱ برای مشاغل آموزشی و بهداشتی و درمانی	تبصره «۳» ماده (۶۵)
فوق‌العاده عملکرد و کارآیی در قالب فوق‌العاده شغل و نظام امتیازی	بند «۶» ماده (۶۸) و ردیف الف
فوق‌العاده بهره‌وری	ماده (۶۹)

## فصل چهارم - ارزیابی نظام جبران خدمات در قانون مدیریت خدمات کشوری و معرفی نظام پیشنهادی

در این فصل، پس از ارزیابی نظام پرداخت در قانون مدیریت خدمات کشوری، مدل پیشنهادی با بهره‌گیری از مبانی نظری و به‌منظور رفع اشکالات وارد بر نظام‌های پرداخت ارائه شده است. لازم به توضیح است علاوه بر ارائه مدل پیشنهادی، در بخشی دیگر به‌لحاظ پرهیز از مشکلات قانونگذاری، ضمن حفظ ساختار اصلی نظام پرداخت قانون مدیریت خدمات کشوری، اصلاحات موضعی جهت رفع برخی ایرادات آن پیشنهاد شده است.

### ۱. ارزیابی نظام جبران خدمات (فصل دهم) قانون مدیریت خدمات کشوری

نظام‌های امتیازی پرداخت حقوق و مزایا در محیط‌هایی که مشتمل بر تعداد کثیر سازمان‌ها، جمعیت زیاد کارکنان، تنوع مشاغل بسیار و تفاوت زیاد شرایط و اوضاع محیط کار می‌باشند، به‌نحو مطلوب پاسخگو نیست و در نهایت به نظام‌های درجه‌بندی یا رتبه‌بندی ختم می‌شود. تجارب حاصل از اجرای نظام‌های ارزشیابی امتیازی در سنوات گذشته صحت این نظریه را تأیید می‌کند.

اعمال نظام‌های امتیازی، مستلزم شناخت مطلوب کمیت‌ها و کیفیت‌ها و تبدیل آنها به کمیت‌های ریاضی (امتیاز) قابل احتساب است، این سیستم‌ها در سازمان‌های کوچک با تنوع شغلی نه چندان زیاد، مراجع تصمیم‌گیری محدود و به‌ویژه در محیط‌های صنعتی قابلیت اجرای بیشتری دارند.

فصل دهم قانون مدیریت خدمات کشوری در مواد (۶۵)، (۶۶) و (۶۷) برای ارزشیابی شغل، شاغل، ارتقای رتبه‌ها و طبقات و نیز پرداخت برخی فوق‌العاده‌ها، اعمال نظام‌های متعدد امتیازی را پیش‌بینی کرده است که با توجه به مطالب فوق‌الذکر، همچنین ساختار و تغییرات مستمر تشکیلات دستگاه‌های اجرایی، نتایج مطلوب را تأمین نخواهد ساخت.

نظام طبقه‌بندی مشاغل کارکنان رسمی و پیمانی در بخش دولت در حوزه‌های مختلف اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، آموزشی، صنعتی، بهداشتی، درمانی و کشاورزی دارای حدود ۲۷۰ رشته شغلی (به‌استثنای مشاغل خدماتی) است. چنانچه مقرر باشد در اجرای ماده (۷۰) قانون مدیریت خدمات کشوری، مشاغل جایگزین رشته‌های شغلی فعلی شوند، رقم مذکور به‌نحو قابل ملاحظه‌ای افزایش خواهد یافت.



## ۱-۱. ارزیابی براساس شاخص‌های نظام مطلوب

### ۱-۱-۱. تکافوی پرداخت‌ها و سطح زندگی

نظر به نقش تعیین‌کننده دولت در اداره امور جامعه اصولاً کارمندان دولت باید حداقل از یک سطح متوسط درآمد در جامعه برخوردار باشند. به نظر می‌رسد نظام پرداخت در قانون مدیریت خدمات کشوری به لحاظ نوع و میزان امتیازات، حقوق ثابت و فوق‌العاده‌ها و ضریب آنها، از قابلیت لازم در تأمین این حداقل برخوردار نمی‌باشد.

شاهد این مدعا آن است که در زمان تطبیق حقوق و مزایای کارکنان دولت با قانون مدیریت خدمات کشوری در ۱۳۸۸/۱/۱، اکثریت بزرگی از کارکنان دولت مشمول دریافت تفاوت تطبیق موضوع تبصره ماده (۷۸) قانون شدند. استحقاق دریافت تفاوت تطبیق به معنای آن است که حقوق و مزایای جدید مستخدم نسبت به حقوق و مزایای قبلی وی کاهش یافته است. به عبارت دیگر حقوق و مزایای ناشی از قانون مدیریت خدمات کشوری نسبت به حقوق و مزایای قانون نظام هماهنگ پرداخت کمتر تعیین شده است. اصولاً در مواردی که نظام جدید حقوق و مزایا به اجرا گذارده می‌شود، اصل بر این است که عده بسیار قلیلی استحقاق دریافت تفاوت تطبیق را داشته باشند، اما وقتی که مشاهده می‌شود اکثریت بزرگی از کارکنان در چنین وضعیتی قرار می‌گیرند این امر به معنای وجود اشکال کارشناسی در طراحی نظام جدید است. اگر به‌خاطر بیاوریم که قانون نظام هماهنگ پرداخت در سال‌های پایانی از لحاظ میزان پرداخت مورد انتقاد کارکنان دولت بود و از قانون مدیریت خدمات کشوری انتظار داشتند این نقیصه را برطرف کند، آن وقت بیشتر متوجه اشکال نظام پرداخت این قانون خواهیم شد.

### ۱-۱-۲. انگیزش

به‌منظور رفع تبعیض و احساس بی‌عدالتی در نظام جبران خدمات، اصل پرداخت یکسان حقوق و مزایا برای کار یکسان باید مورد توجه قرار گیرد. هرچند در نظام پرداخت قانون مدیریت خدمات کشوری بخشی از پرداخت‌ها برای ایجاد انگیزش در کارکنان پیش‌بینی شده است، اما از آنجا که درحال حاضر قواعد انتخاب یا انتصاب مدیران و همچنین نظارت بر عملکرد آنها مطلوب نیست، لذا این نگرانی وجود دارد که مدیران از ابزار در اختیار خود به‌درستی استفاده نکنند. به بیان دیگر امکان و احتمال اعمال سلیقه شخصی در تعیین میزان پرداخت‌ها وجود دارد و سازوکارهای نظارتی کافی نیز در این زمینه پیش‌بینی نشده است. البته ذکر این نکته ضروری است که یکی از ابزارهای انگیزشی که می‌تواند در اختیار مدیران سازمان‌ها قرار گیرد امکان پرداخت‌های بیشتر به کارکنانی است که عملکرد بهتری دارند، اما چنانچه ساختارها و نظامات مناسب برای تأمین این

مقصود وجود نداشته باشد، میزان و نحوه جبران خدمات کارکنان می‌تواند به یکی از جنجالی‌ترین موضوعات نظام اداری تبدیل شده و زمینه‌ساز تعارضات متعدد میان مدیران و کارکنان سازمان‌ها باشد که در این صورت خسارات سنگین و جبران‌ناپذیری بر پیکره نظام اداری کشور وارد خواهد شد. باید یادآوری کرد که قانون مدیریت خدمات کشوری در فصول و مواد متعدد، سعی در اصلاح کلی و ساختاری وضعیت موجود نظام اداری نموده که در صورت تحقق آنها می‌توان نسبت به برطرف شدن این مشکل نیز امیدواری داشت، ولی در شرایط حاضر به دلیل استمرار وضعیت و ساختار پیشین، سازوکارهای انگیزشی نظام پرداخت نمی‌تواند کارکرد مطلوب خود را داشته باشد.

### ۳-۱-۱. دامنه شمول

یکی از مهمترین نکاتی که در رابطه با قانون مدیریت خدمات کشوری مطرح است موضوع دامنه شمول آن می‌باشد. این امر در تعیین محتوای تقریباً کلیه مواد قانون تأثیر مستقیم دارد. اگر به‌خاطر بیاوریم که قبل از اجرای قانون مدیریت خدمات کشوری در بخش کارکنان کشوری ما از لحاظ مقررات اداری و استخدامی با یکی از سه وضعیت زیر روبرو بودیم:

۱. دستگاه‌های دولتی مشمول قانون استخدام کشوری،

۲. شرکت‌های دولتی مشمول مقررات استخدامی شرکت‌های دولتی مصوب ۱۳۵۲/۳/۵ مجلس

شورای اسلامی،

۳. مؤسسات و شرکت‌های دولتی تابع مقررات خاص. که این‌گونه مقررات تنوع بسیار داشتند.

آن‌وقت در می‌یابیم چنانچه بخواهیم در این وضعیت تغییری ایجاد کنیم ناگزیر باید ویژگی‌های قبلی مؤسسات و شرکت‌های دولتی موضوع بندهای «۲» و «۳» را به‌خوبی مطالعه و ملاحظه کنیم تا در وضع احکام قانونی برای آنها دچار اشکال نشویم. تعیین دقیق جامعه‌ای از دستگاه‌ها و کارکنان دولت که بتوان احکامی یکسان برای آنها وضع کرد از حساسیت و اهمیت بسیاری برخوردار است. به‌منظور ایجاد هماهنگی و همسانی وسیع‌تر بین دستگاه‌ها و کارکنان دولت در وهله اول باید تلاش کنیم حتی‌المقدور دستگاه‌ها و کارکنان بیشتری را از لحاظ اداری و استخدامی تابع قانون و مقرراتی واحد قرار دهیم، اما در عین حال باید از قرار دادن دستگاه‌ها و کارکنانی که از حداقل شباهت‌ها و وجوه مشترک با جامعه اصلی بهره‌مند نیستند در دامنه شمول قانون خودداری شود. برای رعایت هر دو نکته مذکور شناخت مناسب از دستگاه‌های دولتی و کارکنان آنها ضروری است. در صورت انتخاب ناصحیح دامنه شمول قانون، تبعات آن به‌ویژه در مبحث حقوق و مزایای کارکنان مشاهده و لمس می‌شود. درحال حاضر دامنه شمول قانون مدیریت خدمات کشوری بدین نحو انتخاب شده که شامل کارکنان شرکت‌های دولتی (حتی شرکت‌هایی که



شمول قانون بر آنها مستلزم ذکر نام است) نیز می‌باشد. بانک‌ها، بیمه‌های دولتی، شرکت ملی نفت ایران، شرکت‌های تابعه وزارت نفت، بسیاری از شرکت‌های تابع وزارت صنایع از جمله این‌گونه شرکت‌ها می‌باشند. از نظر تاریخی و به‌طور سنتی حقوق و مزایای کارکنان شرکت‌های مذکور بیشتر از سایر کارکنان دولت بوده و گاهی این تفاوت بسیار هنگفت بوده است. اکنون با تعمیم قانون مدیریت به کارکنان این شرکت‌ها چگونه می‌توان تصور کرد که حقوق کارکنان آنها به نصف یا کمتر از آن تقلیل یابد. به‌دلیل عدم توجه به موضوع دامنه شمول قانون اکنون دولت ناگزیر شده است علیرغم حکم صریح قانون، اجرای آن را در مورد کارکنان شرکت‌های دولتی متوقف سازد. این رفتار طبیعتاً دولت را در معرض ایراد قرار می‌دهد.

#### ۴-۱-۱. تناسب حقوق و دستمزد

حقوق و دستمزد در بخش‌های دولتی تابع قانون مدیریت باید از رابطه و تناسب منطقی با حقوق و دستمزد بخش‌های دولتی (حاکمیتی) غیرمشمول قانون و بخش‌های غیردولتی برخوردار باشد. چنانچه رابطه و تناسب مذکور به ضرر کارکنان مشمول قانون باشد نیروهای متخصص و کارآمد به‌تدریج جذب دستگاه‌های دولتی (حاکمیتی) غیرمشمول قانون یا بخش غیردولتی خواهند شد. اگر به‌خاطر بیاوریم که کلیه وزارتخانه‌ها و مؤسسات دولتی ستادی مشمول قانون مدیریت خدمات کشوری می‌باشند و این دستگاه‌ها مهمترین و حیاتی‌ترین بخش فعالیت‌های دولت را برعهده دارند به مضرات وجود چنین پدیده‌ای بیشتر آگاهی خواهیم یافت. چنانچه وزارتخانه‌ها را به سر (قوه عاقله) دستگاه دولت و شرکت‌های دولتی را به بازوان آن تشبیه کنیم در این‌صورت به روند معیوب تقویت بازوان از محل تضعیف قوه عاقله پی خواهیم برد. چنانچه نظام حقوق و دستمزد قانون مدیریت در میدان رقابت از حریفان خود عقب بماند آثار مرئی ولی نامطلوب آن کلیه شئون دستگاه دولت و زندگی مردم را تحت تأثیر قرار خواهد داد.

#### ۵-۱-۱. عدالت و پرداخت

یکی از اهداف اصلی هر نظام پرداخت برقراری عدالت در پرداخت به کارکنان است اولاً باید به شعار مزد مساوی در مقابل کار مساوی جامعه عمل بپوشاند و ثانیاً باید بین مزدی که به اشخاص متفاوت در مشاغل گوناگون تعلق می‌گیرد تناسب و رابطه‌ای منطقی، معقول و عادلانه (به‌نظر اکثر کارشناسان و همچنین کارکنان ذینفع) برقرار کند. ساختار، ضوابط و سازوکارهای نظام باید از چنان کیفیت کارشناسی و عملی بهره‌مند باشد که بتواند اهداف مذکور را محقق سازد.

## ۲-۱. ارزیابی براساس احکام و مواد قانونی<sup>۱</sup>

### ماده (۶۴)

در این ماده براساس ارزشیابی عوامل شغل، شاغل و سایر ویژگی‌ها تعریف کلی از نظام پرداخت ارائه و تصریح شده است که امتیاز حاصل از ارزشیابی عوامل مذکور در ضریب ریالی ضرب و مبنای تعیین حقوق و مزایا قرار می‌گیرد.

۱. بهتر بود بدو مفهوم و معنای واژگان حقوق، مزایا، فوق‌العاده‌ها، هزینه‌ها و کمک‌هزینه‌ها تبیین و پس از آن نظام و سیستمی که می‌تواند این پرداخت‌ها را محقق سازد تعریف شود.
۲. چون پرداخت‌ها در قانون مدیریت خدمات کشوری همگی براساس عوامل شغل نمی‌باشند و حسب مورد می‌تواند متغیرهایی نظیر ساعت (اضافه‌کار)، اعزام موقت به محل دیگر خدمت (مأموریت)، ایثارگری (درصد جانبازی)، تعداد افراد (عائله‌مندی)، تولید (عملکرد و بهره‌وری)، ملاک پرداخت قرار گیرند، لذا در این ماده باید تعریفی عام از پرداخت ارائه می‌شد که شامل همه عناصر آن باشد.
۳. چنانچه در طبقه‌بندی و ارزشیابی رویکرد علمی نسبت به «شغل» اتخاذ شود، ارزشیابی شاغل در عامل توانایی‌هایی مورد نیاز شغل مستتر است و بدین لحاظ ارزشیابی شاغل مستقل از شغل فاقد وجاهت خواهد بود.

### تبصره ماده (۶۴)

این تبصره ناظر بر تعیین و اعمال ضریب ریالی مذکور در ماده (۶۴) می‌باشد و دارای سه وجه اساسی و اصولی است:

#### ضریب ریالی باید:

۱. براساس شاخص هزینه زندگی تعیین شود،
  ۲. در لایحه بودجه منظور شود،
  ۳. توسط مجلس به تصویب برسد.
- متأسفانه کلیه وجوه مذکور ابتدا به‌موجب جزء «ب» بند «۱۱» قانون بودجه سال ۱۳۸۸ کل کشور و سپس بند «۷» قانون بودجه سال ۱۳۸۹ کل کشور مورد تغییر قرار گرفت، به نحوی که در سال‌های ۱۳۸۸ و ۱۳۸۹ مجلس شورای اسلامی این اجازه را به دولت داد تا ضریب را تصویب کند. به دلیل وجود ابهام در متون قانونی مذکور دولت در تعیین ضریب، رعایت شاخص هزینه زندگی و نرخ تورم را ضروری ندانست و در نتیجه حکم قانون مدیریت در این خصوص به اجرا گذاشته نشد. در ماده (۵۰) قانون برنامه پنجم توسعه هیئت وزیران به‌عنوان مرجع تصویب افزایش سالیانه

۱. احکام قانونی فصل دهم قانون مدیریت خدمات کشوری در پیوست آمده است.



ضریب حقوق کارکنان مشمول و غیرمشمول قانون مدیریت خدمات کشوری تعیین شد و لذا حداقل در دوران اجرای قانون مذکور مجلس شورای اسلامی در این زمینه اختیاری نخواهد داشت.

#### ماده (۶۵)

این ماده ناظر بر ارزشیابی امتیاز شغل براساس عوامل تشکیل‌دهنده آن نظیر پیچیدگی وظایف و مسئولیت‌ها، شرایط احراز و توانایی‌های مورد نیاز شغل و همچنین تخصیص آن به طبقه جدول یا جداول شغل می‌باشد. حداقل و حداکثر امتیاز شغل ۲۰۰۰ و ۶۰۰۰ تعیین شده است. البته به‌موجب جزء «ب» بند «۱۱» قانون بودجه سال ۱۳۸۸ کل کشور و سپس بند «۷» قانون بودجه سال ۱۳۸۹ کل کشور به دولت اجازه داده شده است که امتیازات مذکور را تا ۵۰ درصد افزایش دهد. در ماده (۵۰) قانون برنامه پنجم توسعه مجدداً همین اختیار برای دوران اجرای قانون مزبور به دولت اعطا شده است.

جامعه کارکنان اداری دارای تنوع و گستره فوق‌العاده شغلی است. شناخت مشاغل و اجرای نظام امتیازی ارزشیابی مشاغل، کاری بس دشوار می‌باشد. لذا در سنوات گذشته و به‌موجب قانون استخدام کشوری و نظام هماهنگ پرداخت نظام‌های ساده رتبه‌بندی یا درجه‌بندی، اجرا و اعمال شد.

دولت نیز در سال ۱۳۸۸ علیرغم تصریح قانون به طراحی و اجرای نظام امتیازی ارزشیابی، فقط به یک نظام ساده رتبه‌بندی و براساس عامل تحصیلات (نه مشاغل) برای اجرای قانون مدیریت بسنده کرد.

#### تبصره «۱» ماده (۶۵)

در این تبصره مقرر شده است هر شغل حداکثر در «۵ رتبه» طبقه‌بندی شود. هر رتبه به یک طبقه جدول حق شغل تخصیص می‌یابد. ضمناً رتبه‌های خبره و عالی خاص مشاغل کارشناسی و بالاتر است.

شاغلین براساس عواملی نظیر ابتکار، خلاقیت، افزایش مهارت‌ها، دوره‌ها و تجارب، ارتقای رتبه می‌یابند. افرادی که در بدو استخدام دارای تجربه و مهارت لازم باشند می‌توانند از طی برخی رتبه‌ها معاف باشند. آنچه از مفاد این تبصره استنباط می‌گردد این است:

۱. طرح طبقه‌بندی مشاغل فعلی الزاماً باید مورد بازنگری اساسی قرار گیرد به نحوی که رتبه‌های پنج‌گانه شغلی را تعیین نماید.
۲. مشاغل کارشناسی دارای ۵ رتبه و کمتر از آن دارای ۳ رتبه خواهند بود. این امر باید

براساس نظام طبقه‌بندی مشاغل بررسی و تعریف شود.

۲. در مشاغل کارشناسی و بالاتر بدون احتساب طبقه ورودی (مقدماتی) حداکثر ۴ رتبه (طبقه شغلی) برای ارتقا در طول خدمت میسر خواهد بود.

با توجه به ماده (۱۰۳) قانون مدیریت، بازنشستگی مستخدمین با سی سال خدمت در مشاغل غیرتخصصی و ۳۵ سال در مشاغل تخصصی صورت می‌گیرد. چنانچه فرض کنیم در پنج سال آخر خدمت مستخدم ارتقای رتبه ضرورت نداشته باشد با تقسیم ۲۵ یا ۳۰ سال سابقه خدمت به عدد ۵ (رتبه‌ها) در مشاغل کارشناسی به ترتیب به ارقام ۵ و ۶ و در مشاغل پایین‌تر با تقسیم عدد ۲۵ به ۳ (رتبه‌ها) به رقم ۸ می‌رسیم.

۱. ارتقا از یک رتبه به رتبه بالاتر مستلزم کسب حد نصاب امتیاز لازم از نظام ارزشیابی امتیازی براساس عوامل تبیین شده در متن تبصره می‌باشد. با توجه به تعداد کارکنان و تنوع مشاغل، طراحی و اجرای نظام امتیازی بالاخص براساس عوامل کیفی نظیر خلاقیت، ابتکار و افزایش مهارت‌ها، اقدامی دشوار می‌باشد.

۲. عواملی که به‌عنوان عناصر ارزشیابی در این تبصره نوشته شده است همگی ناظر به شاغلین می‌باشد نه مشاغل. در متن تبصره نیز به «شاغلین» اشاره شده است. با توجه به جایگاه این تبصره (ذیل ماده (۶۵) - ارزشیابی شغل) و مفهوم «رتبه» که به شغل ارتباط دارد، عوامل شغل (نه عوامل شاغل) باید در این تبصره منظور شود.

۳. همان‌گونه که در متن تبصره صراحت دارد علاوه بر کسب امتیازات از عوامل احصا شده، ارتقای رتبه مستلزم طی حداقل مدت و کسب تجربه مربوط برای هر یک از سطوح پایه، ارشد، خبره و عالی می‌باشد.

۴. با عنایت به مراتب مذکور، در اجرای این تبصره، ارتقا فقط از طریق ارتقای رتبه میسر می‌باشد که باید در تمام سطوح شغلی نظام امتیازی اعمال شود.

### تبصره «۲» - ماده (۶۵)

به‌موجب این تبصره مقرر شده است مشاغل سرپرستی و مدیریت براساس عواملی مانند پیچیدگی وظایف و مسئولیت‌ها، حیطه سرپرستی و حساسیت‌ها و سایر عوامل مربوط در محدوده امتیازی ۵۰۰ تا ۵۰۰۰ به یکی از طبقات جدول امتیاز تخصیص یابد. البته به‌موجب جزء «ب» بند «۱۱» قانون بودجه سال ۱۳۸۸ کل کشور و بند «۷» قانون بودجه سال ۱۳۸۹ کل کشور به دولت اجازه داده شده است که امتیازات مذکور را ۵۰ درصد افزایش دهد.

۱. براساس موازین نظام‌های ارزشیابی امتیازی، عموماً سرپرستی خود یکی از عوامل فرعی



«وظایف و مسئولیت‌ها» می‌باشد.

۲. امتیازی که به این عامل فرعی در مقایسه با کل عوامل شغل اختصاص یافته است (۵۰۰۰ در برابر ۶۰۰۰) بسیار بیش از حد متعارف و منطقی می‌باشد.
۳. اصلح است در ارزیابی این عامل به عواملی نظیر سرپرستی مستقیم، حیطة و دامنه سرپرستی سازمانی و جغرافیایی، تعداد و نوع مشاغل (کمیت و کیفیت مشاغل تحت نظارت) و یا عناوین تشکیلاتی (رؤسا و معاونین سازمان‌ها، مدیران و معاونین، رؤسای ادارات و...) تأکید شود و توزیع امتیازات براساس یک دستورالعمل تعریف و تعیین گردد.
۴. مدیران و سرپرستان از امتیاز پیچیدگی وظایف و مسئولیت‌های شغل هم در تعیین میزان حق شغل (موضوع ماده (۶۵)) استفاده می‌نمایند و هم در تعیین میزان فوق‌العاده مدیریت استفاده توأم از یک عامل امتیازآور از لحاظ نظری و از بُعد عملی قابل قبول نیست.

#### تبصره «۳» ماده (۶۵)

- برای مشاغل آموزشی و بهداشتی و درمانی در جدول حق شغل ضریب ۱/۱ تعیین شده است.
۱. اصلح است به‌منظور عدم تسری حکم تبصره به سایر مشاغل رسته‌های مربوط، متن این تبصره به‌صورتی اصلاح شود که صراحتاً به مشاغل آموزشی (مشمولین طرح طبقه‌بندی معلمان)، مشاغل بهداشتی درمانی (پزشکان، دندان‌پزشکان، داروسازان و سایر مشاغل مشمول طرح طبقه‌بندی پزشکان)، اشاره داشته باشد.
  ۲. اعمال این ضریب برای شاغلین مذکور که نظیر سایر کارکنان از تسهیلاتی مانند اضافه‌کار در قبال کار انجام نیافته، استفاده نمی‌نمایند و مشاغل آنان دارای دشواری و حساسیت خاص خود می‌باشد قابل توجیه است.

#### ماده (۶۶)

این ماده ناظر بر ارزشیابی شاغلین براساس نظام امتیازی و ملحوظ داشتن عواملی نظیر تحصیلات، دوره‌های آموزشی، مهارت، سنوات خدمت و تجارب می‌باشد.

حداقل و حداکثر امتیازات به‌ترتیب ۱۰۰۰ و ۴۵۰۰ تعیین شده است. به‌عبارتی نسبت بالاترین سطح تحصیلات و توانایی‌ها به پایین‌ترین سطح ۴/۵ لحاظ گردیده است. امتیازات مذکور به‌موجب قوانین بودجه سال‌های ۱۳۸۸ و ۱۳۸۹ به‌ترتیبی که قبلاً گفته شد، تا ۵۰ درصد توسط دولت قابل افزایش است.

۱. در ارزشیابی شغل عمدتاً به شغل به‌عنوان یک کالای اقتصادی نگریسته می‌شود و کارفرما

- برای کالای خود (مشاغل) قیمت مشخصی را تعیین می‌نماید.
۲. عمدتاً منابع و مراجع علمی به ارزشیابی شغل Job evaluation پرداخته‌اند و عوامل فرعی مزبور را بخشی از عامل اصلی توانایی‌ها محسوب نموده‌اند.
۳. مشاغل دارای سطوح مختلفی می‌باشند که در نظام طبقه‌بندی مشاغل از ساده به دشوار، طبقات شغلی را فراهم می‌آورند. در طبقات بالاتر شغل که نیاز به تجارب و مهارت‌های بیشتر و مستلزم ارائه طریق، خلاقیت و ابتکارات می‌باشد، این مراتب در شرح شغل مربوط منظور می‌شود و به تبع آن در ارزشیابی مشاغل مد نظر قرار می‌گیرند.
۴. در فصل دهم بعضی عوامل به‌طور مضاعف یا چندگانه مورد استفاده قرار گرفته است. فی‌المثل مهارت‌ها در عوامل شغل و شاغل، پیچیدگی وظایف و مسئولیت‌ها در عامل شغل و سرپرستی، دوره‌های آموزشی در عامل شغل و شاغل، تجارب در عامل شغل و شاغل و... این امر به مفهوم تخصیص امتیازات مضاعف به یک عامل محسوب می‌شود و موجه نمی‌باشد.
۵. در ماده (۶۶) به دو عامل تجارب و سنوات خدمت نیز به اختصار اشاره شده است که برای اجرای آنها در عمل نیاز به توضیحات بیشتر وجود دارد. با توجه به اینکه مفاهیم مذکور در مدت اجرای قانون استخدام کشوری و قانون نظام هماهنگ پرداخت سابقه اجرا دارند، لذا با توجه به تجربیات حاصله می‌توان مقررات دقیق راجع به اصطلاحات مذکور را در آیین‌نامه‌ها یا دستورالعمل‌های اجرایی قانون مدیریت پیش‌بینی کرد.

#### ماده (۶۷)

طبق این ماده مقرر بوده جدول یا جداول موضوع ماده (۶۵) و تبصره‌های «۱» و «۲» آن بنا به پیشنهاد سازمان به تصویب هیئت وزیران برسد، لکن بعداً براساس جزء «ب» بند «۱۱» قانون بودجه سال ۱۳۸۸ کل کشور مقرر گردید «جداول موضوع فصل دهم قانون مدیریت خدمات کشوری از جمله جدول یا جداول موضوع ماده (۶۵) و تبصره‌های آن... بنا به پیشنهاد معاونت توسعه و سرمایه انسانی رئیس‌جمهور و با تصویب شورای توسعه مدیریت اجرا می‌شود» و بدین ترتیب در سال ۱۳۸۸ اختیارات هیئت وزیران در تصویب جدول یا جداول موضوع ماده (۶۵) و تبصره‌های آن به شورای توسعه مدیریت محول شد. بر همین اساس شورای مذکور جدولی را در سال ۱۳۸۸ تصویب کرد که توسط دستگاه‌های دولتی به اجرا درآمد، هرچند احکام قانون بودجه سال ۱۳۸۸ از جمله حکم مورد بحث فقط در همان سال قابل اجرا بود و در قانون بودجه سال ۱۳۸۹ حکمی مشابه به تصویب نرسید، معذالک دستگاه‌های دولتی همان جدول مصوب شورای توسعه مدیریت را در سال مزبور کماکان اجرا نمودند. در اینجا دو مسئله حقوقی مطرح می‌باشد، اول اینکه



آیا حکم قانون مدیریت در موضوع مطروح نسخ شده و دیگر قابلیت اجرا ندارد؟ و دوم اینکه آیا جدول یا جداول مصوب شورای توسعه مدیریت در سال ۱۳۸۹ قابل اجرا بوده است؟ به نظر می‌رسد پاسخ سؤال اول آن باشد که قانون مدیریت در موضوع مطروح نسخ شده و از ابتدای سال ۱۳۸۹ قابل اجرا نیست. پاسخ سؤال دوم نیز منفی به نظر می‌رسد. البته مسائل مذکور متأسفانه تاکنون طرح و بررسی نشده و پاسخی از سوی کارشناسان و مسئولین دولتی برای آن ارائه نشده است.

#### ماده (۶۸)

این ماده نحوه پرداخت فوق‌العاده‌ها، هزینه‌ها، کمک‌هزینه‌ها و پاداش را تبیین و تعیین می‌نماید و اقتباس از نظام هماهنگ پرداخت و مواد (۳۸)، (۳۹)، (۴۰) و (۴۱) قانون استخدام کشوری سال ۱۳۴۵ می‌باشد.

۱. بندهای «۱»، «۲»، «۳» و «۴» از نظر محتوا و ماهیت تقریباً مشابه گذشته (نظام هماهنگ پرداخت) است.

۲. فوق‌العاده شغل موضوع بند «۵» بابت همان عوامل قابل پرداخت است که در ماده (۶۵) هم از آنها یاد شده است (اهمیت و پیچیدگی وظایف و مسئولیت‌ها، سطح تخصص و مهارت‌ها) بنابراین فوق‌العاده شغل و حق شغل تداخل موضوعی دارند. تنها وجه ممیز فوق‌العاده شغل از حق شغل آن است که پرداخت آن موکول به رعایت اعمال اصلاحات ساختاری، نیروی انسانی و سایر شروطی است که در تبصره ماده (۶۸) ذکر شده است.

۳. پرداخت فوق‌العاده کارآیی و عملکرد که در نظام اداری ایران پدیده‌ای جدید محسوب می‌شود از اهمیت بالایی برخوردار است. سازوکارهای اجرایی این فوق‌العاده باید به نحوی طراحی شود که حقیقتاً اهداف قانونگذار را تأمین نماید. چنانچه این بند به درستی اجرا نشود تبعات آن معکوس خواهد بود یعنی موجب یاس و سرخوردگی کارکنان ساعی و بانگیزه خواهد شد. از تبدیل این فوق‌العاده به یک فوق‌العاده مستمر هم باید پرهیز شود. اجرای این بند کاری دشوار به نظر می‌رسد.

۴. فوق‌العاده‌هایی که در گذشته فقط برای جبران کمی میزان حقوق و دستمزد وضع شده بودند نظیر فوق‌العاده جذب، حذف گردیده‌اند که قابل توجیه است.

۵. شایسته است در وضع قوانین و مقررات جدید، عملکردهای گذشته مد نظر قرار گیرد. از اهم این موارد، فوق‌العاده اضافه‌کار می‌باشد. در طول چهار دهه گذشته، اضافه‌کار به‌طور عمده به‌عنوان ابزاری برای ترمیم حقوق تلقی و پرداخت شده است.

اصلاح است هزینه‌های سربار و غیرشفاف نظیر اضافه‌کار، بیشتر در حقوق شغل لحاظ شود تا به تدریج شفاف‌سازی شده و قیمت واقعی و تمام شده مشاغل هم برای دولت و هم برای کارکنان مشخص شود، لذا پرداخت این فوق‌العاده که در حال حاضر عمدتاً به‌طور سلیقه‌ای و در قبال کار انجام نیافته صورت می‌گیرد، باید مورد بازنگری اساسی و محدودیت اصولی قرار گیرد. در جوامعی از کارکنان نظیر معلمان و پزشکان برخلاف واحدهای اداری و مالی حتی پرداخت یک ساعت حق‌التدریس یا اضافه‌کار برای کار انجام نشده، مقدر نمی‌باشد. البته به دلیل پایین بودن سطح حقوق و مزایا براساس قانون مدیریت خدمات کشوری (در مقایسه با قانون نظام هماهنگ پرداخت) تجربه نشان داده که دستگاه‌ها متأسفانه ناگزیر از پرداخت اضافه‌کار براساس سنت سابق شده‌اند. بنابراین اصلاح وضع موجود پرداخت اضافه‌کار در گرو اصلاح میزان پرداخت‌های مستمر کارکنان می‌باشد.

۶. در مورد وجوه قابل پرداخت براساس بند «۷» ماده (۶۸) نکات زیر یادآور می‌شود:

الف) برخلاف قانون استخدام کشوری که پرداخت وجوهی مشابه را تجویز کرده بود از فوق‌العاده و هزینه‌های قابل پرداخت در این بند هیچ‌گونه تعریفی به عمل نیامده است. ارائه تعریف از هر یک از وجوه موجب شفافیت و دقت بیشتر قانون می‌شد.

ب) وجوه مورد بحث در قانون استخدام کشوری تحت دو موضوع متفاوت طبقه‌بندی شده بودند یکی فوق‌العاده‌ها و دیگری هزینه‌ها. این تقسیم‌بندی بیانگر ماهیت این وجوه بود و در مقایسه با وضع فعلی مناسب‌تر بود. آنچه تحت عنوان هزینه‌ها قابل طبقه‌بندی است عبارت است از: هزینه سفر و جابجایی محل خدمت کارمندان با تشخیص دستگاه اجرایی. در قانون استخدام کشوری این هزینه نقل مکان نامیده می‌شد و پرداخت آن مشروط به تشخیص دستگاه اجرایی هم نبود. البته عبارت «با تشخیص دستگاه اجرایی» در این بند واجد ابهام است، آنچه در وهله اول به نظر می‌رسد آن است که مراد از عبارت مذکور آن است که دستگاه اجرایی جابجایی محل خدمت کارمند را تکلیف نموده باشد، اما اگر به‌خاطر بیاوریم که حتی در صورت درخواست کارمند باز هم نهایتاً این دستگاه اجرایی است که ضرورت جابجایی محل خدمت را «تشخیص» می‌دهد و تصمیم‌گیری نهایی برعهده آن می‌باشد در این صورت برداشت اولیه دچار تغییر می‌شود. خلاصه منظور آن است که قید مذکور می‌تواند موجب ابهام در اجرا شود.

سایر وجوه قابل پرداخت در این بند قبلاً فوق‌العاده نام داشته‌اند و در اینجا هم بهتر بود با همین عنوان نامیده می‌شدند تا در طبقه‌بندی وجوه قابل پرداخت بتوان گروهی همگن را تحت عنوان «فوق‌العاده‌ها» نامگذاری کرد.

۷. در مورد فوق‌العاده اشتغال خارج از کشور این نکته لازم به یادآوری است که پاراگراف



آخر این بند اشکال دارد. زیرا قوانین خاصی برای پرداخت وجه به کلیه کارمندانی که در خارج از کشور در پست‌های سازمانی اشتغال دارند وجود ندارد. چنانچه برای بعضی از آنها احکام قانونی خاص وجود داشته باشد، این احکام شامل همه کارکنان شاغل در خارج از کشور نیست و لذا در این بند لازم بود احکامی نوشته شود که چگونگی پرداخت‌های مستمر یا غیرمستمر موضوع قانون را به کارمندان ذیربط معلوم نماید. به نظر می‌رسد عدم آگاهی از مقررات راجع به حقوق و مزایای این‌گونه کارکنان، که کمتر شناخته شده است، موجب انشای ناقص احکام شده است. با توجه به لزوم تصویب ضوابطی برای پرداخت این فوق‌العاده توسط دولت، بهتر است پاراگراف دوم این بند حذف شود.

۸. در بند «۹» هیچ‌گونه تعریفی از حق‌التدریس، حق‌التحقیق، حق ترجمه و حق‌التألیف به عمل نیامده که لابد در آیین‌نامه اجرایی آن این تعاریف ذکر خواهد شد. در پاراگراف دوم این بند قرار دادن حق‌التدریس در کنار اضافه‌کار موجه نیست و باید حذف شود.

۹. مفاد بند «۱۰»، موضوع فوق‌العاده ویژه با توجه به اهدافی که در متن این بند قید شده است، تا اندازه‌ای قابل توجیه است. زیرا بسیاری از عوامل این فوق‌العاده با عوامل پرداخت حق شغل یا فوق‌العاده شغل تداخل دارد. کیفیت سازوکارهای اجرایی این بند که قرار است به تصویب دولت برسد از اهمیت بالایی برای توجیه پرداخت آن برخوردار می‌باشد.

۱۰. تبصره ذیل بند «۱۰»، پرداخت‌های استحقاقی کارکنان را موقوف به شرایطی نموده که تحقق آنها برعهده کارمند نیست، بلکه برعهده دستگاه متبوع آنان است. چنین شرایطی هرچند مسبوق به سابقه نیست اما قابل قبول به نظر می‌رسد. منتها تشخیص تحقق شروط، کاری است دشوار که صرف تأیید سازمان مدیریت نیز نمی‌تواند کمکی به اجرای صحیح آن بنماید. زیرا سازمان مذکور معیارهای دقیق و روشن برای اجرا ندارد. به نظر می‌رسد این فوق‌العاده می‌تواند مورد استفاده‌های دیگر جز آنچه مقرر است واقع بشود، بدون آنکه بتوان به اقدامات انجام شده اشکالی وارد نمود.

۱۱. تبصره ماده (۶۸) باید حذف شود زیرا احراز شروط پیش‌بینی شده عملاً مقدور نمی‌باشد.

#### ماده (۷۰)

در حقیقت این ماده خاص طبقه‌بندی مشاغل است. هرچند این ماده احکام کافی و جامع نظیر احکام مواد (۲۴)، (۲۵) و (۳۰) قانون استخدام کشوری را ندارد، اما مجوز تدوین شرایط احراز مشاغل است و از این طریق ممکن است بعضی از مقررات مورد نیاز طبقه‌بندی مشاغل را هم بتوان تصویب و برخی خلأها را جبران نمود.

۱. طرح طبقه‌بندی مشاغل جاری حاوی شرح رشته‌های شغلی<sup>۱</sup> می‌باشد. رشته‌های شغلی حاوی طبقات شغل<sup>۲</sup> و طبقات دربرگیرنده مشاغل همگن و متجانس می‌باشند.
۲. در ماده (۷۰) فقط به شرایط تصدی شغل اشاره شده است. درحالی که طرح طبقه‌بندی مشاغل جاری، منبعث از طرح اولیه (سال ۱۳۵۲ و اصلاحات آن) و شامل شرح رشته‌های شغلی است که با توجه به تحولات دانش، علوم و فناوری‌ها نیازمند اصلاح اساسی است.
۳. فصل دهم که ناظر بر حقوق و مزایا (ارزشیابی شغل) می‌باشد، به‌موجب این ماده به مبحث طبقه‌بندی مشاغل ورود نموده است، لکن ارتباط این ماده را با نظام جاری و سیستم‌های مورد عمل آن تعیین نکرده است.
۴. براساس تبصره «۱» ماده (۶۵) تعداد طبقات شغلی، حداکثر ۵ رتبه تعیین گردیده است. به‌عبارتی نظام طبقه‌بندی مشاغل که می‌باید پایه و مبنای نظام ارزشیابی مشاغل واقع شود، درحال حاضر بایست براساس این تبصره اصلاح و با آن تطبیق داده شود. بنابراین تبصره «۱» ماده (۶۵) هم موضوعاً دربرگیرنده بخشی از مبحث طبقه‌بندی مشاغل است.

#### ماده (۷۱)

۱. این ماده حقوق شغل مقامات را که مشمول طرح‌های طبقه‌بندی و ارزشیابی مشاغل نمی‌باشند (Over cadre) تعیین می‌نماید. وجود تناسب و رابطه منطقی بین حقوق شغل مقامات با یکدیگر و نیز تناسب حقوق شغل پایین‌ترین سطح مقامات با بالاترین سطح مشمولین طرح ارزشیابی مشاغل، الزامی است. البته در این زمینه قاعده خاصی وجود ندارد ولی قدر مسلم آن است که در تعیین رابطه مذکور باید توجه داشت که حقوق مدیران سیاسی باید با حقوق مدیران عامل و اعضای هیئت‌مدیره شرکت‌های دولتی و همچنین حقوق رؤسای سازمان‌های مستقل دولتی دارای رابطه‌ای منطقی باشد. به‌عبارت دیگر حقوق بالاترین سطوح طرح طبقه‌بندی مشاغل باید با حقوق مدیران عامل و اعضای هیئت‌مدیره شرکت‌های دولتی و رؤسای سازمان‌های مستقل دولتی و حقوق مدیران اخیر باید با حقوق مقامات سیاسی ارتباط منطقی و معقول داشته باشد. منطقی و معقول بودن این رابطه بسته به دیدگاه‌های سیاسی، مدیریتی، اجتماعی و اخلاقی نویسندگان قانون دارد.
۲. در سطر اول ماده (۷۱) به‌عنوان «امتیاز شغلی» اشاره شده که قبلاً توضیحی در مورد آن ذکر نشده و لذا در وهله اول منظور از آن روشن نیست، اما وقتی به تبصره «۲» ماده (۷۱) می‌رسیم متوجه می‌شویم که مراد قانونگذار از عنوان مذکور همان «حق شغل» است که به کارمندان پرداخت



می‌شود، زیرا در این تبصره گفته شده است «علاوه بر حقوق موضوع ماده فوق و امتیاز ویژگی‌های شاغل (مذکور در ماده (۶۶)) که حقوق ثابت تلقی می‌گردد...» بنابراین قانونگذار امتیاز حق شغل مدیران سیاسی را به شرح فوق تعیین نموده، اما در مورد تعیین مبلغ «حق شاغل» آنان موضوع ماده (۶۶) هیچ‌گونه حکمی ذکر نکرده و لذا حق شاغل آنان مانند سایر کارکنان تعیین می‌شود. طبق تبصره «۲» ماده (۷۱) فوق‌العاده‌های موضوع ماده (۶۸) نیز حسب مورد به مقامات سیاسی تعلق می‌گیرد. طبیعی است در محاسبه این فوق‌العاده‌ها چنانچه «امتیاز شغل مقامات» ملاک محاسبه باشد، میزان فوق‌العاده‌ها در مقایسه با کارکنان افزایش چشمگیری خواهد داشت.

۳. در ماده (۷۱) و بندهای آن راجع به معاونین قوه قضائیه و رئیس دیوان محاسبات کشور هیچ‌گونه حکمی ذکر نشده که نقص است و باید تکمیل شود. البته از سازوکار همطراز تبصره «۱» می‌توان برای این منظور استفاده نمود.

۴. ارائه تعریف از «حقوق ثابت» برای کلیه کارکنان در تبصره «۲» ماده (۷۱) ارتباط کمتر با این ماده دارد و قاعدتاً باید در ماده (۶۶) یا بلافاصله پس از آن ذکر می‌شد.

۵. مفاد تبصره «۳» ماده (۷۱) هرچند مسبوق به سابقه می‌باشد و تقریباً مشابه تبصره «۳» ماده (۱) قانون نظام هماهنگ پرداخت و حتی قبل از آن تبصره «۳» ماده (۳۶) قانون استخدام کشوری می‌باشد، اما به هر حال از دیدگاه نظری و منطقی فاقد توجیه و بهتر است حذف شود.

## ماده (۷۲)

۱. در سطر اول ماده (۷۲) از عنوان «امتیاز شغلی» استفاده شده که در قانون پیش‌بینی نشده و صحیح آن «حق شغل» می‌باشد.

۲. در انتهای متن ماده (۷۲)، سقف امتیاز شغل مدیران عامل و اعضای هیئت‌مدیره شرکت‌های دولتی (۱/۵) برابر حداکثر ارقام امتیاز شغلی مذکور در فصل دهم تعیین شده است که برداشت‌های متفاوتی می‌توان از عبارت مذکور و میزان امتیاز شغل تعیین شده داشت، چرا که مشخص نیست مراد قانونگذار از حداکثر ارقام، شامل امتیازات مقامات نیز می‌شود یا مراد امتیاز شغل کارمندان و مدیران حرفه‌ای است. هرچند از تبصره ماده مذکور می‌توان این‌گونه برداشت نمود که منظور قانونگذار حداکثر معادل (۱/۵) برابر امتیاز حق شغل کارمندان و مدیران حرفه‌ای است و امتیاز شغلی مقامات را شامل نمی‌شود.

۲. در تبصره ماده (۷۲)، چون مدیران عامل و اعضای هیئت‌مدیره شرکت‌های دولتی موضوع این تبصره سنخیت و تجانس بیشتر با مدیرعامل و اعضای هیئت‌مدیره شرکت‌های دولتی موضوع

همین ماده دارند، بنابراین بهتر بود از حقوق و مزایایی مشابه آنان منتها به میزان کمتر استفاده می‌نمودند.

#### ماده (۷۳)

مفاد ماده (۷۳) راجع به فوق‌العاده‌ای خاص است که پرداخت آن موکول به شرایطی نیست که کارکنان توانایی انجام آن را داشته باشند و از این جهت با سایر فوق‌العاده‌ها تفاوت دارد. پرداخت این فوق‌العاده منوط به طرز کار شرکت دولتی مربوط است. البته در آیین‌نامه موضوع این ماده می‌توان دریافت آن را توسط کارکنان منوط به احراز شرایطی خاص نمود.

#### ماده (۷۵)

براساس مفاد این ماده، امتیاز عیدی پایان سال کارمندان و بازنشستگان و موظفین عدد ۵۰۰۰ تعیین شده است. همان‌طور که قبلاً گفته شد این رقم نیز می‌تواند به موجب قوانین بودجه سال‌های ۱۳۸۸ و ۱۳۸۹ کل کشور، به میزان ۵۰ درصد افزایش یابد.

با توجه به ماده مذکور میزان عیدی پایان سال کارمندان، بازنشستگان و موظفین از حاصلضرب امتیاز مذکور در ضریبی که هر سال به تصویب می‌رسد به دست می‌آید. بنابراین برخلاف سنوات قبل از تصویب قانون مدیریت، دولت اختیار تعیین میزان عیدی کارکنان را ندارد و این اختیار در قوانین بودجه سنواتی هم به دولت داده نشده است. علیرغم نکته حقوقی فوق در سال‌های ۱۳۸۸ و ۱۳۸۹ دولت همانند سالیان قبل میزان عیدی را تصویب کرد که از پشتوانه حقوقی برخوردار نبوده است. لازم است یادآور شود که به موجب قانون، نحوه پرداخت عیدی به کارکنان دولت می‌توان چنین استدلال نمود که عیدی که به ترتیب مذکور تعیین شود به کارگران مشمول قانون کار در بخش دولتی قابل پرداخت می‌باشد.

#### ماده (۷۶)

در ماده (۷۶) علاوه بر اصدار حکم راجع به حداقل و حداکثر حقوق و مزایای مستمر شاغلین، در مورد حداقل و حداکثر حقوق بازنشستگان و وظیفه‌بگیران نیز حکمی داده شده است. لازم به یادآوری است جز در مورد حداکثر حقوق بازنشستگان در سایر موارد احکام قانونی قبلی مشابه حکم همین ماده بوده است (با تصویب هیئت وزیران رقم تعیین می‌شده است). در مورد حداکثر حقوق بازنشستگی در سال‌های مختلف احکام متفاوتی وجود داشته و قوانین متعدد به تصویب



رسیده ولی در نهایت این نتیجه حاصل شد که به دلیل محدودیت حداکثر حقوق اشتغال به موجب قوانین مربوط، نیازی به تعیین حداکثر حقوق بازنشستگی و وظیفه وجود ندارد و سازوکارهای متفاوت و متعدد چگونگی تعیین حداکثر حقوق بازنشستگی موجب تضییع حق برخی از بازنشستگان و وظیفه‌بگیران می‌شود و لذا بهتر است از آن صرف‌نظر شود. این رفع محدودیت از حداکثر حقوق بازنشستگی سال‌های طولانی متداول و مجری بوده است. اینک در این ماده شاهد بازگشت به افکار اولیه راجع به ضرورت تعیین حداکثری برای حقوق بازنشستگان و وظیفه‌بگیران توسط دولت هستیم. البته در سال‌های ۱۳۸۸ و ۱۳۸۹ دولت برای حداکثر مذکور رقمی تعیین ننموده و عملاً بدان ورودی ننموده است، گرچه در سایر موارد تصمیماتی گرفته که به مورد اجرا گذارده شده است.

#### تبصره ماده (۷۶)

در تبصره ماده (۷۶) نسبت حداقل و حداکثر حقوق و فوق‌العاده‌های مستمر ۱ به ۷ تعیین شده است. هرچند در ابتدا به نظر می‌رسد نسبت مذکور معطوف به عدالت اجتماعی و موجه است، اما نباید فراموش کرد که نظام حقوق و دستمزد باید از چنان طیفی برخوردار باشد که بتواند عدالت را بین اقشار مختلف برقرار نماید.

هر قدر طیف مشمولین یک نظام حقوق و دستمزد گسترده‌تر باشد (از نظر خصوصیات مشاغل و کارکنان) دامنه تغییرات حقوق و دستمزد هم باید وسیع‌تر باشد تا بتوان تفاوت‌های لازم را بین شاغلین مشاغل مختلف مراعات نمود. به همان اندازه که پرداخت نامساوی برای کار مساوی نامطلوب است، به همان اندازه هم پرداخت مساوی برای کار نامساوی غیرقابل توجیه می‌باشد. هر قدر تنوع مشاغل بیشتر باشد، که در دستگاه‌های تابع قانون مدیریت این تنوع بسیار زیاد است، به همان میزان باید طیف تغییرات میزان حقوق و دستمزد هم وسیع‌تر باشد. در غیر این صورت نظام حقوق و دستمزد از کارآیی لازم برخوردار نخواهد بود. به علاوه در صورتی که اشخاص متخصص به لحاظ محدودیت مذکور نتوانند از حقوق و مزایای کافی بهره‌مند شوند احتمال بروز فساد اداری یا کمبود انگیزه و تقلیل کارآیی دستگاه تقویت می‌شود. قبل از قانون نظام هماهنگ پرداخت کمترین عدد جدول حقوق مستخدمین رسمی ۱۰۰ و بیشترین آن ۸۶۵ بود، یعنی طیف تغییرات بیشتر از وضعیت فعلی بود. تصمیم‌گیری درخصوص نسبت مورد بحث علاوه بر بحث‌های کارشناسی مربوط به کفایت و کارآیی نظام حقوق و دستمزد به دیدگاه‌های سیاسی، اجتماعی، اداری و اخلاقی تهیه‌کنندگان و تصویب‌کنندگان قانون ارتباط دارد.

ضمناً جمله پایانی این تبصره ارتباطی با مطالب قبلی ندارد و بهتر بود ذیل ماده (۶۸) ذکر می‌شد.

#### ماده (۷۷)

مطابق این ماده به مراجع ذیربط (مقامات، مدیران، وزرا یا رؤسای دستگاه‌های اجرایی) اجازه داده شده است میزان فوق‌العاده‌های موضوع این ماده را تا سقف مصوب تعیین نمایند. به عبارت دیگر چنانچه براساس مصوبات مربوط (مثلاً تصویب هیئت دولت) میزانی از فوق‌العاده برای کارمندی تعیین شد، مقام ذیصلاح می‌تواند آن را کاهش دهد. مشابه این اختیار در گذشته برای بعضی از فوق‌العاده‌ها مانند فوق‌العاده شغل وجود داشته اما در این ماده فوق‌العاده‌های دیگری هم مشمول این اختیار مقامات ذیصلاح قرار گرفته است.

#### ماده (۷۸)

هدف اصلی این ماده عبارت است از:

لغو کلیه مبانی پرداخت قبلی در دستگاه‌های تابع این قانون به استثنای:

- پرداخت‌های قانونی در زمان بازنشستگی، از کارافتادگی و فوت (نظیر پرداخت پاداش به اقشار مذکور و همچنین کمک‌هزینه فوت)،
- کمک‌های رفاهی که به‌عنوان یارانه مستقیم برای مواردی نظیر سرویس رفت و آمد، سلف سرویس و مهد کودک پرداخت می‌شود.

تبصره ماده (۷۸) راجع به تجویز پرداخت تفاوت تطبیق می‌باشد. حکم این تبصره از دقت کافی برخوردار نیست، زیرا گفته شده چنانچه «حقوق ثابت و فوق‌العاده‌های مشمول کسور بازنشستگی» کارمند که طبق مقررات سابق دریافت می‌نمودند کاهش یابد تفاوت تطبیق دریافت خواهند نمود. هرچند یک طرف مقایسه (حقوق و فوق‌العاده‌های سابق) به صراحت تعیین شده‌اند اما طرف دیگر مقایسه که حقوق و فوق‌العاده جدید (موضوع قانون مدیریت) است به همان دقت نام برده نشده‌اند. منتها چون در بند «۱۱» قانون بودجه سال ۱۳۸۸ و در بند «۷» قانون بودجه سال ۱۳۸۸ حکم اصلاحی در مورد پرداخت تفاوت تطبیق نوشته شد که پرداخت «موقت» تفاوت تطبیق را به پرداخت «دائم» تبدیل نمود، لذا این سازوکار از نقش سنتی و متعارف خود تهی شد. اگر به‌خاطر بیاوریم حقوق و مزایای مشمولین قانون مدیریت در مرحله تطبیق (در مقایسه با حقوق و مزایای سابق) چنان تعیین شد که به اکثریت کارکنان تفاوت تطبیق تعلق گرفت به دو نکته دیگر پی می‌بریم که



عبارتند از: ۱. پایین بودن حقوق و فوق‌العاده‌های قانون مدیریت و ۲. تغییر محتوای سازوکار تفاوت تطبیق از ابزاری که موارد اجرای آن بسیار محدود است به ابزاری که در مورد عده کثیری از کارکنان اجرا می‌شود. اضافه می‌نماید هرچند پرداخت تفاوت تطبیق موجب شد کارکنان موجود دولت در زمان اجرای قانون (۱۳۸۸/۱/۱) کاهش دریافتی نداشته باشند، اما در مورد کارکنانی که از آن به بعد جدیداً به استخدام پذیرفته شدند غیرقابل پرداخت بودن تفاوت تطبیق موجب شد حقوق و مزایای آنان به میزانی کمتر از گذشته تعیین شود که این امر حکایت از ناکارآمدی نظام حقوق و دستمزد قانون مدیریت دارد.

#### ماده (۷۹)

مفاد ماده مذکور تأثیری بر میزان حقوق و دستمزد ندارد و ذکر آن در قانون اصولاً خالی از فایده بوده است.

#### ماده (۸۰)

به‌طوری که می‌دانیم علیرغم حکم این ماده، دولت از ابتدای سال ۱۳۸۸ اقدام به اجرای قانون مدیریت نمود. البته به عقیده تقریباً تمامی صاحب‌نظران شیوه اجرای قانون به نحوی بود که در موضوع نظام پرداخت، احکام قانون به درستی به مرحله اجرا گذارده نشد، به‌طوری که هنوز هم این بحث در میان صاحب‌نظران جریان دارد.

### ۲. محدودیت‌ها و نارسایی‌های فصل دهم به‌طور اجمال

- انتخاب سیستم‌های نامناسب ارزشیابی مشاغل با جامعه هدف،
- انتخاب سیستم ارزشیابی امتیازی برای ارزشیابی مشاغل در بدو خدمت، در حین خدمت، ارزشیابی شاغلین، ارزشیابی عملکرد و...،
- مطرح نمودن عوامل و اجزای فرعی شغل که بعضاً نامناسب و یا تکراری هستند،
- از مقایسه حداکثر امتیاز شغل کارمندان با حداقل امتیاز شغل مقامات یعنی به‌ترتیب اعداد ۹۰۰۰ و ۲۱۰۰۰ (با اعمال افزایش ۵۰ درصدی موضوع مجوز قانونی مندرج در بودجه‌های سنواتی ۱۳۸۸ و ۱۳۸۹ کل کشور) به این نتیجه می‌رسیم که تفاوت مذکور بیش از اندازه زیاد در نظر گرفته شده است.
- عدم تناسب منطقی امتیازات تخصیص یافته: امتیاز ۷۵۰۰ برای عامل سرپرستی به‌عنوان یکی از

اجزای شغل در مقایسه با ۹۰۰۰ برای کلیه عوامل شغل (با اعمال افزایش ۵۰ درصدی موضوع مجوز قانونی مندرج در بودجه‌های سنواتی ۱۳۸۸ و ۱۳۸۹ کل کشور)،

- تعیین عوامل فرعی شغلی بی‌ارتباط با عامل اصلی نظیر عوامل احصا شده در تبصره «۱» ماده (۶۵) که ناظر بر شاغلین است،

- عدم تعریف و تصریح واژگان و اجزای مندرج در این فصل نظیر طبقه، رتبه حقوق، فوق‌العاده‌ها، کمک‌هزینه و...

- کاهش حقوق و فوق‌العاده‌ها در اکثر موارد به طوری که موجب تعلق تفاوت تطبیق به اکثر کارمندان شده است. در همین رابطه تفاوت دریافتی شاغلین قبل از ۱۳۸۸/۱/۱ و بعد از آن و همچنین تفاوت دریافتی فاحش مشمولین این قانون با مشمولین مقررات استخدامی اعضای هیئت علمی در شرایط یکسان از نتایج این کاهش بوده است،

- عدم تناسب حقوق کارکنان با حداقل حقوق مقامات،

- عدم تناسب حقوق کارکنان با اعضای هیئت علمی در شرایط مشابه،

- حذف همترازی کارکنان اداری یا اعضای هیئت علمی و در نتیجه افزایش شکاف حقوقی بین حقوق و مزایای اعضای هیئت علمی با دارندگان مدارک تحصیلی فوق‌لیسانس و دکترا که در مؤسسات و مراکز آموزشی، پژوهشی و تحقیقاتی مشغول به کار هستند.

در اینجا لازم است به نحوه اجرای قانون توسط دولت در سال ۱۳۸۸ هم اشاره شود. اولین نکته قابل توجه آن است که مجلس شورای اسلامی در جزء «ب» بند «۱۱» قانون بودجه سال ۱۳۸۸ (و بعداً در بند «۷» قانون بودجه سال ۱۳۸۹ کل کشور) صلاحیت تصویب ضریب حقوق قانون مدیریت را از خود سلب و به دولت اعطا نمود. بدین ترتیب یکی از عوامل اصلی تعیین سطح حقوق و مزایای کارکنان که قبلاً به حکم مجلس نیاز داشت در اختیار دولت قرار گرفت و لذا دولت در تعیین میزان حقوق و مزایا تقریباً به اندازه مجلس دخیل و سهیم شد. علاوه بر آن مجلس به دولت «اجازه داد» که امتیازات موضوع فصل دهم را تا میزان پنجاه درصد افزایش دهد. این حکم علاوه بر آنکه متضمن افزایش امتیازات تا ۵۰ درصد بوده، به دولت اجازه می‌داد حسب تشخیص خود این امتیازات را اضافه کند. با این اختیار دولت در واقع می‌تواند نسبت‌های قانونی موجود در قانون مدیریت را بین امتیازات عوامل مختلف پرداخت نظیر حق شغل، حق شاغل، حق مدیریت و سرپرستی تغییر دهد که این امر هم تغییری بزرگ در محتوای قانون مدیریت تلقی شود. مجموعه تغییراتی که بدین ترتیب در قانون مدیریت داده شد موجب گردید نقش دولت در تعیین حقوق و مزایای کارکنان نسبت به نقش آن در قانون اولیه افزایش یابد. به این جهت در حال حاضر در بحث حقوق و مزایای قانون مدیریت می‌توان گفت نقش دولت از نقش قانونگذار (که در قانون مدیریت



پیش‌بینی شده) فراتر رفته است پس بدون مطالعه نقش و عملکرد دولت، مطالعه نقش متن مصوب قانون مدیریت در تعیین حقوق و مزایای کارکنان ناقص می‌باشد هرچند این نقش هم با تصویب مجلس به دولت اعطا شده است.

ماده (۵۰) قانون برنامه پنجم توسعه که به‌منظور استمرار اجرای احکام قانون بودجه در مبحث حقوق و مزایای کارکنان مشمول قانون مدیریت به تصویب رسیده متضمن اصلاحاتی اساسی در قانون مذکور می‌باشد که مطالعه آن برای اطلاع از تغییرات نظام پرداخت قانون مدیریت ضرورت دارد.

### ۳. راهکارها و پیشنهادهای

مجموعه نارسایی‌ها و اشکالاتی که گفته شد ما را به این نکته رهنمون می‌سازد که نظام پرداخت قانون مدیریت نتوانسته و نمی‌تواند انتظارات دولت و جامعه کارکنان آن را برآورده سازد. این نکته را نیز باید مد نظر قرار داد که دولت‌ها همواره با محدودیت‌های بودجه‌ای در زمینه اجرای احکام قانونی مربوط به حقوق و مزایای کارکنان مواجه بوده‌اند. به مباحث فوق باید نحوه اجرای قانون مدیریت توسط دولت را نیز اضافه کرد، چراکه این قانون آن‌گونه که از لحاظ حقوقی اقتضا می‌کرد به اجرا در نیامد و این اشکال را می‌توان به رفتار دولت نسبت داد. به هر حال اصلاح این قانون دیر یا زود ضرورت خود را آشکار خواهد کرد. اصلاحات این قانون را به دو روش می‌توان تدوین نمود، یکی حفظ کلیات و ساختار اصلی و انجام اصلاحات موضعی (اصلاحات کوتاه‌مدت) و دیگری تغییر اصول و ساختار اصلی قانون (اصلاحات اساسی). لازم به ذکر است اگرچه در ارائه پیشنهادهای، محدودیت‌های مالی دولت مورد توجه قرار گرفته است، اما بدون شک هر قانونی پیش از اجرا نیازمند برآورد تأمین اعتبارات مربوطه از سوی دولت است.

#### ۳-۱. اصلاحات کوتاه‌مدت نظام جبران خدمات در قانون مدیریت خدمات کشوری

چنانچه اصلاح اساسی و بنیادی فصل دهم به هر دلیل میسر نباشد، فصل مذکور به دلیل وجود برخی ابهامات و نارسایی‌ها، نیازمند بازنگری و اصلاحات موضعی است.

در این بررسی، تلاش شده است ضمن حفظ ساختار اصلی فصل دهم، با توجه به موازین علمی و تجارب حاصل از اجرای نظام‌های حقوق و دستمزد برخی از احکام اصلاح یا به نحوی شفاف و ساده‌تر تهیه و تنظیم شود. این اصلاحات به شرح ذیل است:

#### ماده (۶۴) به شرح ذیل اصلاح شود:

۱. عبارت «و درخصوص بازنشستگان و مستمری‌بگیران نیز به همین نحو عمل می‌شود» از انتهای ماده (۶۴) حذف شود.

۲. تبصره ماده (۶۴) با ماده (۱۲۵) ادغام و به شرح ذیل انشا شود:

«ضریب ریالی مذکور در این ماده در اولین سال اجرا (۵۰۰) ریال تعیین می‌گردد. دولت موظف است در سال‌های بعد با توجه به شاخص هزینه زندگی و حداقل به اندازه نرخ تورم که همه‌ساله از سوی بانک مرکزی اعلام می‌شود افزایش ضریب حقوق کارمندان را براساس پیشنهاد مشترک سازمان و بانک مرکزی تصویب نماید و به همین نسبت حقوق بازنشستگان، موظفین و مستمری‌بگیران را افزایش دهد».

**ماده (۶۵) به شرح ذیل اصلاح می‌شود:**

۱. عبارت زیر به قسمت انتهایی ماده (۶۵) اضافه می‌شود:

۲. «تخصیص هرکدام از مشاغل و طبقات شغلی آن به یکی از طبقات جدول یا جداول حق شغل با پیشنهاد سازمان به تصویب شورای توسعه مدیریت می‌رسد. حداقل امتیاز جدول یا جداول ارزشیابی مشاغل (۳۰۰۰) و حداکثر آن (۹۰۰۰) می‌باشد».

۳. پاراگراف اول تبصره «۱» ماده (۶۵) ابقا و پاراگراف دوم آن از ماده مذکور منتزع و با انجام اصلاحات مورد نیاز به عنوان تبصره «۳» به ذیل ماده (۶۶) اضافه می‌شود.

۴. امتیازات حق مدیریت موضوع تبصره «۲» ماده (۶۵) به شرح ذیل اصلاح می‌شود. «حداقل امتیاز (۵۰۰) و حداکثر امتیاز (۳۵۰۰)».

**ماده (۶۶) به شرح ذیل اصلاح می‌شود:**

۱. «کلیه شاغلین مشمول این قانون براساس عواملی نظیر: تحصیلات، دوره‌های آموزشی، سنوات خدمت، تجربه، تقدیر و نشان‌های دولتی براساس ضوابطی که به تصویب شورای توسعه مدیریت خواهد رسید از امتیاز حق شاغل که حداقل (۱۵۰۰) و حداکثر (۴۵۰۰) امتیاز می‌باشد بهره‌مند می‌گردند.

۲. دو تبصره تحت عنوان تبصره «۱» و تبصره «۳» به شرح ذیل به این ماده افزوده می‌گردد:

**تبصره «۱» - عواملی که به عنوان شرایط تصدی طبقات مختلف شغلی تعیین می‌شوند نظیر:** مدرک تحصیلی، حداقل تجربه مورد نیاز برای هر طبقه شغلی، دوره‌های کارآموزی یا آموزشی بدو یا ضمن خدمت موجب برخورداری از امتیازات این ماده نمی‌شود.

**تبصره «۳» - شاغلین براساس عواملی نظیر: ابتکار و خلاقیت، میزان افزایش مهارت‌ها، انجام خدمات برجسته، طی دوره‌های آموزشی و میزان جلب رضایت ارباب رجوع براساس ضوابطی که به تصویب شورای توسعه مدیریت می‌رسد توسط دستگاه متبوع خود ارزیابی و حسب امتیازات مکتسبه و طی حداقل تجربه مربوط به سطوح پایه، ارشد، خبره و عالی ارتقا می‌یابند.**



نخبگانی که طبق ضوابط مصوب شورای عالی انقلاب فرهنگی تعیین می‌شوند و افرادی که علاوه بر شرایط عمومی در بدو استخدام از تجربه، آموزش یا مهارت لازم برخوردار هستند طبق آیین‌نامه‌ای که به پیشنهاد معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس‌جمهور به تصویب هیئت وزیران می‌رسد از طی برخی از رتبه‌ها معاف و در رتبه دیگر قرار می‌گیرند.

۳. تبصره این ماده بدون هیچ‌گونه اصلاحی به‌عنوان تبصره «۲» ابقا گردد.

متن ماده (۶۷) به شرح ذیل اصلاح و به‌عنوان تبصره‌ای به ماده (۶۵) الحاق شود:

«جدول یا جداول موضوع ماده (۶۵) و تبصره‌های «۱» و «۲» آن بنا به پیشنهاد سازمان به تصویب هیئت وزیران می‌رسد».

در ماده (۶۸) اصلاحات زیر انجام شود:

۱. تبصره این ماده حذف شود.

۲. در بند «۱» اصلاحات زیر انجام شود:

الف) برای مناطق کمتر توسعه‌یافته یک فوق‌العاده و برای مناطق بد آب و هوا فوق‌العاده دیگری منظور شود. متن فعلی این اشکال را دارد که به‌نظر می‌رسد برای هر دو عامل یک فوق‌العاده پیش‌بینی شده است.

ب) تفکیک بین مشاغل تخصصی و غیرتخصصی از جهت میزان بهره‌مندی از فوق‌العاده (های) مورد بحث منطقی نیست، به‌ویژه اگر به‌خاطر بیاوریم که تفاوت میزان حقوق ثابت در اشخاص مذکور خود باعث ایجاد تفاوت در میزان فوق‌العاده (های) آنان خواهد شد.

ج) قید در هر دوره پنج‌ساله محدودکننده است دولت باید بتواند قبل یا بعد از گذشت پنج سال هم اصلاحات لازم را انجام دهد.

د) نحوه تعیین میزان فوق‌العاده (ها)، تا میزان حداکثر پیش‌بینی شده در این بند، تعیین نشده است.

۳. سقف امتیازات عائله‌مندی و اولاد موضوع بند «۴» ماده مذکور به‌ترتیب به ۱۰۰۰ امتیاز و ۲۵۰ امتیاز افزایش یابد.

۴. در بند «۵» ضمن حذف عبارت (برای مشاغل تخصصی) از سطر اول، سقف امتیازات این بند از ۷۵۰، ۱۵۰۰ و ۲۰۰۰ امتیاز به‌ترتیب به ۱۰۰۰، ۲۰۰۰ و ۲۵۰۰ امتیاز افزایش یابد.

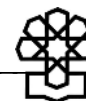
۵. در بند «۶» عبارت «و تبصره این ماده» از سطر اول حذف شود.

۶. با توجه به حذف تبصره ماده (۶۸) ماده (۶۹) هم باید حذف شود.

اصلاحات فوق در جدول ۱-۴ نیز نشان داده شده است.

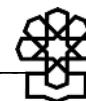
## جدول ۱-۴. اصلاحات پیشنهادی در مورد فصل دهم قانون مدیریت خدمات کشوری

ردیف	شماره مواد	پیشنهادها
۱	ماده (۶۴)	نظام پرداخت کارمندان دستگاه‌های اجرایی براساس ارزشیابی شغل و شاغل و سایر ویژگی‌های مذکور در مواد آتی خواهد بود. امتیاز حاصل از نتایج ارزشیابی عوامل مذکور در این فصل ضرب در ضریب ریالی مبنای تعیین حقوق و مزایای کارمندان قرار می‌گیرد (پاراگراف آخر این ماده در گزینه پیشنهادی حذف شده است).
۲	تبصره ماده (۶۴)	ضریب ریالی مذکور در این ماده در اولین سال اجرا (۵۰۰) ریال تعیین می‌گردد. دولت موظف است در سال‌های بعد با توجه به شاخص هزینه زندگی و حداقل به اندازه نرخ تورم که همه‌ساله از سوی بانک مرکزی اعلام می‌شود افزایش ضریب حقوق کارمندان را براساس پیشنهاد مشترک سازمان و بانک مرکزی تصویب کند و به همین نسبت حقوق بازنشستگان، موظفین و مستمری‌بگیران را افزایش دهد (با ادغام این تبصره و ماده (۱۲۵) قانون).
۳	ماده (۶۵)	عبارت زیر به قسمت انتهایی ماده (۶۵) پیشنهادی اضافه شده است: تخصیص هرکدام از مشاغل و طبقات شغلی آن به یکی از طبقات جدول یا جداول حق شغل با پیشنهاد سازمان به تصویب شورای توسعه مدیریت می‌رسد. حداقل امتیاز جدول یا جداول ارزشیابی مشاغل (۳۰۰۰) و حداکثر آن (۹۰۰۰) می‌باشد.
۴	تبصره «۱» ماده (۶۵)	با توجه به اینکه ویژگی‌های تعیین شده در این تبصره ناظر بر شرایط شاغلین می‌باشد، لذا این تبصره از ماده (۶۵) منتزع و با انجام اصلاحات مورد نیاز به‌عنوان تبصره «۳» به ذیل ماده (۶۶) می‌شود.
۵	تبصره «۲» ماده (۶۵)	با حفظ متن فعلی فقط حداکثر امتیازات آن به شرح زیر اصلاح می‌شود: حداقل امتیاز (۵۰۰) و حداکثر امتیاز (۳۵۰۰).
۶	تبصره «۳» ماده (۶۵)	بدون تغییر ابقا می‌شود.
۷	ماده (۶۶)	متن ماده (۶۶) به شرح زیر اصلاح می‌شود: - کلیه شاغلین مشمول این قانون براساس عواملی نظیر: تحصیلات، دوره‌های آموزشی، سنوات خدمت، تجربه، تقدیر و نشان‌های دولتی براساس ضوابطی که به تصویب شورای توسعه مدیریت خواهد رسید از امتیاز حق شاغل که حداقل (۱۵۰۰) و حداکثر (۴۵۰۰) امتیاز می‌باشد بهره‌مند می‌گردند. - عبارت مندرج در قسمت انتهایی این ماده به شرح زیر (حداکثر امتیاز این ماده برای هر شاغل از هفتادوپنج درصد (۷۵٪) امتیاز شغل وی تجاوز نخواهد کرد) با منطق ماده مغایرت دارد و باید حذف شود:



ردیف	شماره مواد	پیشنهادهای	
		<p>- دو تبصره به شرح زیر الحاق می‌شود:</p> <p><b>تبصره «۱»</b> - عواملی که با عنوان شرایط تصدی طبقات مختلف شغلی تعیین می‌شوند نظیر: مدرک تحصیلی، حداقل تجربه مورد نیاز برای هر طبقه شغلی، دوره‌های کارآموزی یا آموزشی بدو خدمت مشمول برخوردار از امتیازات این ماده نمی‌شود.</p> <p><b>تبصره «۳»</b> - شاغلین براساس عواملی نظیر: ابتکار و خلاقیت، میزان افزایش مهارت‌ها، انجام خدمات برجسته، طی دوره‌های آموزشی و میزان جلب رضایت ارباب‌رجوع براساس ضوابطی که به تصویب شورای توسعه مدیریت می‌رسد ارزیابی و حسب امتیازات مکتسبه و طی حداقل تجربه مربوط به سطوح پایه، ارشد، خبره و عالی ارتقا می‌یابند.</p> <p>نخبگانی که طبق ضوابط مصوب شورای عالی انقلاب فرهنگی تعیین می‌شوند و افرادی که علاوه بر شرایط عمومی در بدو استخدام از تجربه و مهارت لازم برخوردار هستند طبق آیین‌نامه‌ای که به پیشنهاد سازمان به تصویب هیئت وزیران می‌رسد از طی برخی از رتبه‌ها معاف و در رتبه دیگر قرار می‌گیرند.</p>	
۸	تبصره ماده (۶۶)	با توجه به اضافه شدن دو تبصره به ماده (۶۶) به شرح مندرج در ردیف ۷ صرفاً شماره این تبصره به تبصره «۲» اصلاح می‌شود.	
۹	ماده (۶۷)	متن این ماده به شرح زیر اصلاح می‌شود:	جدول یا جداول موضوع ماده (۶۵) و تبصره‌های «۱» و «۲» آن بنا به پیشنهاد سازمان به تصویب هیئت وزیران می‌رسد.
۱۰	ماده (۶۸)	بدون تغییر ابقا می‌شود.	
۱۱	بند «۱» ماده (۶۸)	فوق‌العاده مناطق کمتر توسعه یافته و فوق‌العاده بدی آب و هوا هر یک تا حداکثر ۲۰ درصد حقوق ثابت قابل پرداخت می‌باشد. فهرست نقاط مذکور و میزان فوق‌العاده‌های مربوط به پیشنهاد سازمان به تصویب هیئت وزیران می‌رسد.	
۱۲	بند «۲» ماده (۶۸)	بدون تغییر ابقا می‌شود.	
۱۳	بند «۳» ماده (۶۸)	بدون تغییر ابقا می‌شود.	
۱۴	بند «۴» ماده (۶۸)	با حفظ متن اصلی صرفاً سقف امتیازات این بند از (۸۰۰) و (۲۰۰) امتیاز به ترتیب به (۱۰۰۰) و (۲۵۰) امتیاز افزایش می‌یابد.	
۱۵	بند «۵» ماده (۶۸)	۱. عبارت (برای مشاغل تخصصی) از سطر اول این بند حذف و سقف امتیازات این بند از ۷۵۰، ۱۵۰۰ و ۲۰۰۰ امتیاز به ترتیب به ۱۰۰۰-۲۰۰۰ و ۲۵۰۰ امتیاز افزایش می‌یابد. ۲. جمله «این فوق‌العاده با رعایت... الی آخر بند» از آخر این بند حذف می‌شود.	
۱۶	بند «۶» ماده (۶۸)	- عبارت (و تبصره این ماده) از متن ماده حذف می‌شود.	

ردیف	شماره مواد	پیشنهادهای
۱۷	بند «۷» ماده (۶۸)	این بند از ماده (۶۸) به شرح زیر اصلاح می‌شود: فوق‌العاده‌ها و هزینه‌های زیر حسب مورد طبق مقرراتی که بنا به پیشنهاد سازمان به تصویب هیئت وزیران می‌رسد به کارمندان پرداخت می‌شود: الف) فوق‌العاده نوبت کاری ب) فوق‌العاده کسر صندوق ج) فوق‌العاده تضمین د) هزینه سفر هـ) هزینه جابجایی محل خدمت و) هزینه مأموریت داخل و خارج از کشور
۱۸	بند «۸» ماده (۶۸)	پاراگراف دوم بند «۸» که با کلمات «این‌گونه کارمندان» آغاز می‌شود، کلاً حذف می‌شود.
۱۹	بند «۹» ماده (۶۸)	از پاراگراف دوم بند «۹» کلمات «و حق التدریس» حذف شود.
۲۰	بند «۱۰» ماده (۶۸)	بدون تغییر ابقا می‌شود.
	تبصره ماده (۶۸)	تبصره ماده (۶۸) کلاً حذف شود.
۲۲	ماده (۶۹)	با توجه به حذف تبصره ماده (۶۸) ماده (۶۹) نیز به تبع آن باید حذف شود.
۲۲	ماده (۷۰)	بدون تغییر ابقا می‌شود.
۲۳	ماده (۷۱)	الف) در سطر اول ماده، کلمات «امتیاز شغلی» به کلمات «امتیاز حق شغل» اصلاح شود. ب) در بند «ج» معاونین قوه قضائیه اضافه شود.
۲۴	تبصره «۲» ماده (۷۱)	جمله، «علاوه بر حقوق موضوع ماده فوق و امتیاز ویژگی‌های شاغل مذکور در ماده (۶۶) که حقوق ثابت تلقی می‌گردد» در تبصره «۲» بیشتر با موضوع ماده (۶۶) ارتباط دارد که باید به این ماده الحاق شود یا بلافاصله بعد از آن بیاید.
۲۵	تبصره «۳» ماده (۷۱)	این تبصره حذف می‌شود.
۲۶	ماده (۷۲)	بدون تغییر ابقا می‌شود.
۲۷	ماده (۷۳)	بدون تغییر ابقا می‌شود.
۲۸	ماده (۷۴)	بدون تغییر ابقا می‌شود.
۲۹	ماده (۷۵)	بدون تغییر ابقا می‌شود.
	ماده (۷۶)	ماده (۷۶) به شرح زیر اصلاح می‌شود: «حداقل و حداکثر حقوق و مزایای مستمر شاغلین مشمول این قانون و سایر حقوق‌بگیران دستگاه‌های اجرایی و همچنین حداقل حقوق بازنشستگان و وظیفه‌بگیران صندوق‌های بازنشستگی وابسته به دستگاه‌های اجرایی هر سال به پیشنهاد سازمان به تصویب هیئت وزیران می‌رسد.



ردیف	شماره مواد	پیشنهادهای
۳۰	تبصره ماده (۷۶)	در این تبصره عدد ۷ به ۹ افزایش یابد و جمله پایانی آن از اینجا حذف و به ماده (۶۸) الحاق شود.
۳۱	ماده (۷۷)	از سطر اول ماده عدد ۷ حذف شود.
	ماده (۷۸)	بدون تغییر ابقا می‌شود.
۳۲	تبصره ماده (۷۸)	چون این تبصره فقط در مرحله تطبیق کاربرد داشته و مرحله مذکور سپری شده است به علاوه با تغییر مفاد این تبصره به موجب قوانین بودجه سال‌های ۱۳۸۸ و ۱۳۸۹ که قبلاً گفته شد عملاً محتوای آن به کلی اصلاح شده، لذا این تبصره باید حذف شود.
۳۳	ماده (۷۹)	حذف می‌شود.
۳۴	ماده (۸۰)	بدون تغییر ابقا می‌شود.

۲-۳. اصلاحات اساسی و بنیادی در مبانی قانونی نظام جبران خدمات و ارائه مدل پیشنهادی همان‌گونه که بیان گردید نظام پرداخت در قانون مدیریت خدمات کشوری با توجه به گستره وسیع دستگاه‌های مشمول، تعداد فوق‌العاده کارکنان، تنوع فراوان مشاغل، تفاوت‌های فراوان شرایط کار و همچنین ایرادات متنوع و متعدد محتوایی قانون، آن‌گونه که باید نتوانسته و نمی‌تواند پاسخگوی نیازهای حقوق و مزایای نیروی انسانی دستگاه‌های اجرایی کشور باشد. این موضوع پس از اجرای قانون به اشکال مختلف ملاحظه شده است.

شواهد عینی زیر که پس از اجرای قانون مدیریت مشاهده شده‌اند نارسایی‌های آن را در عمل نشان می‌دهند:

۱. شرکت‌های دولتی از جمله شرکت‌های بیمه، بانک‌ها، شرکت ملی نفت ایران و سایر شرکت‌های تابع وزارت نفت، شرکت‌هایی که شمول قانون بر آنها مستلزم تصریح و یا ذکر نام است، مشمول قانون مدیریت خدمات کشوری می‌باشند، اما به دلیل مواجهه با مشکلات عملی با درج حکمی در بخشنامه شماره ۲۰۰/۱۴۵۹۳ مورخ ۱۳۸۸/۲/۲۱ راجع به اجرای قانون مدیریت خدمات کشوری عملاً از اجرای قانون معاف شده‌اند و تاکنون مقررات خاص خود را اجرا می‌کنند.

۲. بخشنامه شماره ۲۰۰/۱۴۵۹۳ مورخ ۱۳۸۸/۲/۲۱ با انحراف از محتوای قانون، اصول و مبانی نظام پرداخت آن را زیر پا گذاشت. به تعبیر دیگر، قوه مجریه بدین ترتیب غیرقابل اجرا بودن قانون را عملاً به نمایش گذاشت. البته در این خصوص این نظریه هم قابل طرح است که دولت خواسته یا نتوانسته قانون را اجرا کند، اما با وجود این نظریه باز هم نمی‌توان اشکالات نظری وارد بر این قانون را از حیث غیرقابل اجرا بودن منتفی دانست و به هر حال نظریه غیرقابل اجرا بودن

قانون مدیریت به این ترتیب مردود شناخته نمی‌شود.

۳. اعمال تغییرات وسیع در این نظام از طریق قوانین بودجه سال‌های ۱۳۸۸ و ۱۳۸۹ را می‌توان قرینه‌ای بر وجود اشکالات ساختاری در این قانون دانست. این تغییرات بعداً در قانون برنامه پنجم هم استمرار یافت.

۴. ایرادات متنوع و متعدد کوچک و بزرگ که صاحب‌نظران بر آن اتفاق نظر پیدا کرده‌اند. مجموعه شواهد عینی مذکور موجب شده است، ایده تجدیدنظر اساسی در اصول و مبانی نظری فصل دهم قانون مدیریت خدمات کشوری مورد توجه قرار گیرد. در این رابطه دو دیدگاه کلی به شرح ذیل وجود دارد:

**دیدگاه اول:** در این دیدگاه با توجه به مباحثی که پیش‌تر بیان شد، از روش درجه‌بندی یا رتبه‌بندی مشاغل استفاده شده است و روش ارزشیابی امتیازی به دلایلی که در صفحات قبل توضیح داده شد، روشی مناسب برای جامعه دستگاه‌های مشمول قانون مدیریت تشخیص داده نشده است.

**دیدگاه دوم:** علیرغم آنکه اتخاذ روش ارزشیابی امتیازی برای ارزشیابی همه عوامل پرداخت در دستگاه‌ها غیرقابل قبول و اجرا دانسته می‌شود، اما به لحاظ محاسنی که این روش دارد، کاربرد آن صرفاً در مورد امتیاز شغل (مشمول بر امتیازات شغل و شاغل) مورد قبول و ملاک عمل قرار گرفته است. امید آن است که با ساده کردن سازوکار تعیین سایر عوامل پرداخت نظیر حداقل حقوق معیشت، فوق‌العاده‌ها، هزینه‌ها و کمک‌هزینه‌ها، فرصت و ظرفیت کافی به لحاظ زمانی و کارشناسی برای طراحی و ابداع شیوه‌های عملی و اجرایی تعیین امتیاز شغل (مشمول بر امتیاز شغل و شاغل) به شکلی دقیق‌تر و صحیح‌تر فراهم آید.

لازم به توضیح است دیدگاه‌های مذکور صرفاً در نحوه تعیین امتیاز شغل (مشمول بر امتیاز شغل و شاغل) با یکدیگر متفاوتند و از بقیه جهات هر دو مدل دارای عناصر ساختاری یکسان می‌باشند.

در این مبحث ابتدا، شاخص‌ها، ویژگی‌ها و عناصر ساختاری این دو مدل ارائه خواهد شد و سپس به ارائه روش‌های ارزشیابی مشاغل مورد استفاده در هر دو مدل و احکام قانونی آنها خواهیم پرداخت.

#### ۱-۲-۳. شاخص‌ها و ویژگی‌های مشترک مدل‌های پیشنهادی

در این بخش اصول فصل دهم موضوع مواد (۶۴) الی (۸۰) با رویکرد: اصلاح اساسی مبانی فصل مذکور براساس نظام ارزشیابی شغل به‌عنوان یک کالای اقتصادی، ملحوظ داشتن بافت و ساختار



جامعه کارکنان دولت و تجارب سه دهه گذشته با استفاده از قواعد و ارزش‌های ذیل، بازنگری، تنظیم و تدوین شده است:

۱. طراحی نظام پرداخت بر مبنای تعیین «حقوق شغل» و متناسب با جامعه کارکنان،
۲. تبیین حقوق در سه بخش حقوق، فوق‌العاده‌ها و هزینه‌های استحقاقی و فوق‌العاده‌های انگیزشی، هزینه‌ها و کمک‌هزینه‌ها،
۳. پرداخت حداقل معیشت و حرکت در جهت توسعه و تعمیم عدالت اجتماعی،
۴. طراحی یک جدول ساده امتیاز شغل،
۵. حذف نظام‌های امتیازی متعدد و غیرقابل اجرا در جامعه کارکنان دولت،
۶. تقویت مبانی و ارزش‌های پایه‌ای و بنیادی پرداخت نظیر حقوق شغل و فوق‌العاده شغل،
۷. تحدید و متناسب‌سازی پرداخت اضافه‌کار ساعتی با توجه به میزان کار واقعی، تعداد کارکنان و کاربرد این فوق‌العاده در طول سه دهه گذشته،
۸. استفاده از واژگان و اصطلاحات مانوس نظام اداری برای کارگزاران و کارکنان،
۹. متناسب‌سازی سقف امتیازات کارکنان در سطوح پایین، میانی و فوقانی جدول،
۱۰. متناسب‌سازی حقوق مقامات با یکدیگر و با کارکنان،
۱۱. تعیین قیمت پایه (حداقل حقوق ثابت در ساده‌ترین مشاغل) و سنجش سایر سطوح بر اساس آن،

۱۲. ملحوظ داشتن قدرت مالی دولت، حرکت در جهت شفاف‌سازی پرداخت‌ها و تعیین قیمت تمام شده مشاغل،

۱۳. اهتمام در ایجاد تعادل نسبی درآمدها و هزینه‌ها و ایجاد عدالت اداری و استخدامی در پرداخت‌ها،

۱۴. ایجاد رابطه و تناسب منطقی بین حقوق و مزایای مشمولین قانون با یکدیگر و بین مشمولین قانون با سایر اقشار کارکنان دولت و کارکنان قوای مقننه و قضائیه.

## ۲-۳. ملاحظات و ابعاد مدل‌های پیشنهادی

۱. بر اساس اطلاعات، آمار و شاخص‌هایی که در بخش اول ارائه گردیده است، جامعه مشمول قانون مدیریت خدمات کشوری دارای تنوع شغلی فوق‌العاده، تفاوت‌های فراوان شرایط محیط کار، انبوه کارکنان با شرایط متفاوت، تعداد زیاد دستگاه‌های اجرایی و مقررات اداری و استخدامی مختلف می‌باشد،
۲. هدف از ارزشیابی شغل ایجاد ارتباط منطقی بین وظایف و مسئولیت‌های یک شغل با میزان حقوق پرداختی می‌باشد. از جمله نکات مهم در ارزشیابی مشاغل، این است که ارزشیابی شغل ارتباط مستقیم با مجری یا متصدی شغل ندارد و در واقع شغل منفک از شاغل ارزیابی می‌شود،
۳. برای ارزشیابی مشاغل حسب خصوصیات جامعه هدف از فنون کیفی یا کمی که در بخش مبانی

نظری تبیین گردیده است، استفاده می‌شود. روش‌های کمی از جمله نظام ارزشیابی امتیازی مشاغل، مستلزم اعمال روش‌های پیچیده، تحلیلی، شناخت و تجزیه و تحلیل محتوای شغل و تطبیق مشاغل با استانداردها توسط کمیته‌های متخصص می‌باشد،

۴. اعمال نظام امتیازی در جامعه کارکنان، در سطح کشور و در حوزه وسیع دستگاه‌های اجرایی و بالاخص برای مشاغل اداری (بدنه جامعه کارکنان دولت) به دلیل اعمال سلايق متفاوت کمیته‌ها و کمیسیون‌های متعدد، دشوار است و مضافاً با چندگانگی و تشتت در عملکردها مواجه خواهد شد،

۵. روش‌های کیفی ارزشیابی مشاغل مشتمل بر تکنیک‌هایی ساده، قابل درک، سریع و کم‌هزینه هستند. صاحب‌نظران روش درجه‌بندی را برای سازمان‌های اداری و خدماتی توصیه می‌کنند.

### ۳-۲-۳. تبیین عناصر ساختاری مدل پیشنهادی

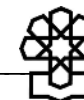
نظام پرداخت پیشنهادی از سه بخش اصلی حقوق، فوق‌العاده‌ها و هزینه‌های استحقاقی و فوق‌العاده‌های انگیزشی، هزینه‌ها و کمک‌هزینه تشکیل شده است. حقوق، فوق‌العاده ایثارگری، فوق‌العاده شغل، فوق‌العاده مدیریت و سرپرستی و فوق‌العاده سختی کار مبنای برداشت کسور بازنشستگی می‌باشند. جدول ۲-۴ عناصر حقوقی مدل پیشنهادی را به تفصیل نشان می‌دهد:



## جدول ۲-۴. عناصر ساختاری مدل پیشنهادی

مقررات	تعریف	عناصر	حقوق
براساس شاخص‌های مربوط تعیین می‌شود متناسب با نرخ تورم هر سال افزایش می‌یابد.	حداقل حقوقی که یک کارمند برای تأمین معاش خود نیاز دارد	حقوق حداقل معیشت	
حداقل ۱۰۰۰ و حداکثر ۱۸۵۰۰ امتیاز براساس جدول یا جداول حق شغل	براساس عواملی نظیر اهمیت و پیچیدگی وظایف و مسئولیت‌ها، سطح تخصص‌ها و دشواری تحصیلات	امتیاز شغل	
الف) معاونین وزرا (۲۲۰۰۰) امتیاز. ب) استانداران و سفرا (۲۳۰۰۰) امتیاز. ج) نمایندگان مجلس شورای اسلامی، معاونین رئیس‌جمهور و اعضای شورای نگهبان (۲۴۰۰۰) امتیاز. د) وزرا، (۲۵۰۰۰) امتیاز هـ) معاون اول رئیس‌جمهور، نواب رئیس مجلس شورای اسلامی (۲۶۰۰۰) امتیاز و) رؤسای سه قوه (۲۷۰۰۰) امتیاز. ز) همطراز سایر اشخاص با مقامات فوق صرفاً به‌منظور بهره‌مندی از امتیاز شغل آنان برعهده هیئت وزیران می‌باشد.	مقامات یا مدیران سیاسی از موازین نظام ارزشیابی مشاغل مستثنا بوده و امتیاز شغل آنها به‌شرح ارقام روبرو تعیین می‌گردد.	امتیاز شغل مقامات	
سقف امتیاز این ماده حداکثر ۲۲۰۰۰ می‌باشد	با توجه به نوع وظایف، حساسیت، سطح تخصصی کارمندان، تأثیر و نقش اقتصادی شرکت، نوع تولید و خدمات، کارآیی و اثربخشی و سهم شرکت در درآمد ملی	امتیاز شغل مدیران عامل و اعضای هیئت‌مدیره شرکت‌های دولتی که براساس سیاست‌های اصل چهل و چهارم قانون اساسی باید در اختیار دولت بمانند.	
حقوق و مزایای این دسته از مدیران، همانند سایر مدیران حرفه‌ای تعیین و پرداخت می‌گردد.	—	امتیاز شغل سایر مدیران عامل و اعضای هیئت‌مدیره سایر شرکت‌های دولتی که به بخش غیردولتی واگذار می‌شوند.	

عناصر	تعریف	مقررات	
فوق العاده، هزینه‌ها و کمک هزینه‌های استحقاقی	فوق العاده‌های اضافه‌کار، حق التدریس، حق تحقیق، حق تألیف و ترجمه	مجموع پرداخت اضافه‌کار به هر کارمند حداکثر (۵۰٪) حقوق ثابت و فوق العاده‌هایی است که دولت تعیین خواهد نمود. در هر دستگاه اجرایی حداکثر تا (۲۰٪) کارمندان که به اقتضای شغلی، اضافه‌کار بیشتری دارند از محدودیت سقف (۵۰٪) مستثنا می‌باشند.	
	فوق العاده‌های مأموریت روزانه در داخل و خارج از کشور، هزینه سفر و هزینه جابجایی محل خدمت و همچنین فوق العاده‌های کسر صندوق و تضمین	در آیین‌نامه‌های اجرایی تعریف خواهند شد.	براساس آیین‌نامه‌ای که با پیشنهاد سازمان به تصویب هیئت وزیران می‌رسد
	فوق العاده اشتغال خارج از کشور	به واسطه اشتغال در پست‌های سازمانی خارج از کشور پرداخت می‌شود.	براساس آیین‌نامه‌ای که با پیشنهاد سازمان به تصویب هیئت وزیران می‌رسد.
	فوق العاده مناطق کمتر توسعه یافته	فهرست این مناطق با پیشنهاد سازمان به تصویب هیئت وزیران می‌رسد.	حداکثر تا ۲۰ درصد حقوق ثابت براساس آیین‌نامه‌ای که به تصویب هیئت وزیران می‌رسد.
	فوق العاده‌های ایثارگری	متناسب با درصد جانبازی، مدت اسارت، مدت خدمت داوطلبانه در جبهه‌ها، مدت خدمت شاغلین در مناطق جنگ‌زده	به موجب آیین‌نامه‌ای که به پیشنهاد سازمان به تصویب هیئت وزیران می‌رسد.
	فوق العاده بدی آب و هوا	در آیین‌نامه اجرایی تعریف خواهد شد.	حداکثر ۲۰ درصد حقوق. فهرست نقاط بد آب و هوا و مقررات پرداخت این فوق العاده به تصویب هیئت وزیران می‌رسد.
	فوق العاده شغل	حسب نیاز جامعه و دستگاه‌های اجرایی و شرایط بازار کار	برای مشاغل کارشناسی، هم‌تراز و بالاتر حداکثر تا ۵۰ درصد و برای سایر مشاغل حداکثر تا ۲۵ درصد حقوق ثابت شغل به تشخیص مدیریت مربوط و در قالب ارزشیابی عملکرد سالیانه
	فوق العاده مدیریت و سرپرستی	براساس عناوین سازمانی، حیطة جغرافیایی، کیفیت و کمیت مشاغل تحت سرپرستی، حساسیت‌های شغلی	تا ۳۰ درصد حقوق طبق ضوابطی که توسط سازمان تهیه می‌شود و به تصویب شورای حقوق و دستمزد می‌رسد.



عناصر	تعریف	مقررات
فوق العاده سختی کار	براساس کار در محیط‌های غیرمتعارف نظیر کار در کارگاه‌ها، آزمایشگاه‌ها، بیمارستان‌ها و کار در محیط آزاد یا در ارتفاع و اعماق	تا ۲۵ درصد حقوق ثابت براساس آیین‌نامه هیئت وزیران
فوق العاده نوبت کاری	برحسب نوبت کاری یا کشیک خدمت مطابق تعریفی که در آیین‌نامه خواهد آمد.	براساس آیین‌نامه اجرایی آن با پیشنهاد سازمان به تصویب شورای حقوق و دستمزد می‌رسد
عیدی پایان سال	در قبال یک سال خدمت تمام‌وقت	معادل یک‌ماه حقوق ماهیانه
حق تأهل و اولاد	مستخدمین متأهل مرد و مستخدمین زن که دارای همسر نبوده یا همسر آنان معلول و ازکارافتاده کلی باشد یا خود به تنهایی متکفل مخارج فرزندان باشند	به ترتیب برای همسر معادل ۲۰ درصد حقوق حداقل معیشت و برای هر فرزند ۱۰ درصد حقوق حداقل معیشت (حداکثر ۲ فرزند)
حق کارانه و بهره‌وری	دستگاه‌های اجرایی مشمول این قانون در صورت ارتقای سطح کمی و کیفی فعالیت‌ها، افزایش بهره‌وری و عملکرد بیش از حد متعارف	براساس نظام کارانه حداکثر تا سه برابر حقوق ماهیانه در طول سال
فوق العاده بهره‌وری غیرمستمر کارمندان و مدیران شرکت‌های دولتی موضوع اصل چهل و چهارم قانون اساسی	متناسب با میزان سود حاصل و میزان اثرگذاری آنها در توسعه اقتصادی کشور و عملکرد و بهره‌وری بنگاه‌ها	حداکثر این فوق العاده حسب مورد برای هفتاد درصد (۷۰٪) کارمندان تا سقف چهل درصد (۴۰٪) حقوق ثابت هریک از کارمندان می‌باشد.
ضریب ریالی	متناسب با نرخ تورم	به تصویب دولت می‌رسد.

#### ۴-۲-۳. روش ارزشیابی مشاغل و احکام قانونی در دیدگاه اول

##### ۱. روش ارزشیابی مشاغل در دیدگاه اول

متناسب با شرایط و خصوصیات جامعه کارکنان اداری با عنایت به تجارب حاصل از اجرای قوانین و مقررات مختلف در طول ۴ دهه گذشته نظام زیر برای مدل پیشنهادی انتخاب شده است:

- نظام رتبه‌بندی مشاغل براساس ماهیت مشاغل، نیاز جامعه، دشواری تحصیلات، بازار کار و قیاس سطوح متفاوت شغلی طرح طبقه‌بندی مشاغل. قابل ذکر است دولت نیز در سال ۱۳۸۸ مشاغل را با استفاده از یک نظام رتبه‌ای برمبنای مدارک تحصیلی مشاغل ارزیابی نموده است.

- نظام رتبه‌بندی مشاغل براساس طرح طبقه‌بندی مشاغل موجود (به شرط اصلاح و به هنگام‌سازی شرح مشاغل موجود که نتیجه بالغ بر سی سال تجربه و صرف زمان و هزینه قابل ملاحظه برای تنظیم، تدوین و اصلاح آن بوده است) برای جامعه کارکنان اداری نسبتاً قابلیت کاربری بهتر و بیشتری دارد.

##### ۲. احکام قانونی در دیدگاه اول

در دیدگاه اول، مدل پیشنهادی مشتمل بر ۱۵ ماده و ۸ تبصره به شرح ذیل می‌باشد:

##### ماده (۱)

حقوق کارمندان دستگاه‌های اجرایی مشمول این قانون متشکل از حقوق، فوق‌العاده‌ها و هزینه‌های استحقاقی، فوق‌العاده‌های انگیزشی، هزینه‌ها و کمک‌هزینه‌هاست.

##### ماده (۲)

حقوق ماهیانه مشمولین این قانون براساس فرمول زیر محاسبه می‌شود:

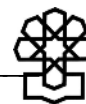
$$\text{ضریب ریالی} \times (\text{امتیاز شغل}) + \text{حقوق حداقل معیشت} = \text{حقوق}$$

**تبصره -** دولت مکلف است حقوق حداقل معیشت و ضریب ریالی مذکور را در سال اول اجرا

تعیین و در سال‌های بعد حداقل معادل نرخ تورم افزایش دهد.

##### ماده (۳)

ضریب ریالی حقوق کارمندان دستگاه‌های اجرایی مشمول این قانون برای سال اول (۱۳۸۹) عدد..... تعیین می‌گردد.



#### ماده (۴)

امتیاز شغل مشاغل دستگاه‌های مشمول این قانون با توجه به اهمیت و پیچیدگی وظایف و مسئولیت‌ها، سطح تخصص و دشواری تحصیلات براساس گروه‌های مربوط حداقل ۱۰۰۰ و حداکثر ۱۸۵۰۰ می‌باشد. جدول (جداول) مربوط به گروه‌های امتیاز شغل، نحوه تخصیص مشاغل به گروه‌ها و چگونگی ارتقا یا تنزل گروه‌ها به پیشنهاد سازمان ظرف یکسال به تصویب شورای توسعه مدیریت و سرمایه انسانی می‌رسد.

**تبصره -** شرایط احراز (تحصیلی و تجربی)، مهارت و توانایی‌های مورد نیاز برای تصدی هریک از گروه‌های شغلی براساس طرح‌های طبقه‌بندی مشاغل تعیین می‌گردد.

#### ماده (۵)

ارتقای گروه عبارت است از انتصاب کارمند به شغلی در گروه بالاتر و تنزل گروه برعکس آن می‌باشد.

#### ماده (۶)

فوق‌العاده‌ها و هزینه‌های استحقاقی آن بخش از فوق‌العاده‌ها و هزینه‌هاست که در صورت انجام کار اضافی، تغییر محل خدمت، شرایط نامساعد آب و هوایی محل خدمت، خدمت در مناطق کمتر توسعه‌یافته، تصدی مشاغل سرپرستی و مدیریت، خدمت در مناطق جنگی، ایثارگری و شرایط بازار کار به شرح زیر به کارمند پرداخت می‌شود:

۱. فوق‌العاده‌های اضافه‌کار، حق‌التدریس، حق‌التحقیق، حق تألیف و ترجمه در صورت ضرورت انجام کار در خارج از وقت اداری براساس آیین‌نامه‌ای که با پیشنهاد سازمان به تصویب هیئت وزیران می‌رسد، قابل پرداخت می‌باشد.

مجموع مبالغ قابل پرداخت تحت عنوان اضافه‌کار به هریک از کارمندان نباید از حداکثر (۵۰٪) حقوق و فوق‌العاده‌های استحقاقی وی تجاوز نماید. در هر دستگاه اجرایی حداکثر تا (۲۰٪) کارمندان که به اقتضای شغل، اضافه‌کار بیشتری دارند از محدودیت سقف (۵۰٪) مستثنا می‌باشند.

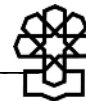
۲. هزینه مأموریت روزانه در داخل و خارج از کشور، هزینه ایاب و ذهاب، هزینه سفر و هزینه جابجایی محل خدمت و همچنین فوق‌العاده‌های کسر صندوق و تضمین بر مبنای حقوق کارمند، به موجب آیین‌نامه‌ای که با پیشنهاد سازمان به تصویب هیئت وزیران می‌رسد، تعیین خواهد شد.

۳. فوق‌العاده اشتغال خارج از کشور و سایر فوق‌العاده‌ها، هزینه‌ها و کمک‌هزینه‌ها به کارکنانی

- که در پست‌های سازمانی خارج از کشور انجام وظیفه می‌کنند، براساس ضوابطی که با پیشنهاد سازمان به تصویب هیئت وزیران می‌رسد، تعیین خواهد شد.
۴. فوق‌العاده مناطق کمتر توسعه‌یافته و فوق‌العاده بدی آب و هوا هر یک ماهیانه تا ۲۰ درصد حقوق کارمند براساس آیین‌نامه‌ای که به تصویب هیئت وزیران می‌رسد قابل پرداخت است.
- فهرست مناطق مذکور با پیشنهاد سازمان به تصویب هیئت وزیران خواهد رسید.
۵. فوق‌العاده‌های ایثارگری، متناسب با درصد جانبازی، مدت اسارت، مدت خدمت داوطلبانه در جبهه‌ها، مدت خدمت اداری در مناطق جنگ‌زده به مأخذ درصدی از حقوق و به‌موجب آیین‌نامه‌ای که به پیشنهاد سازمان به تصویب هیئت وزیران می‌رسد، قابل پرداخت می‌باشد.
۶. فوق‌العاده شغل حسب نوع و سطوح مشاغل، نیاز جامعه و دستگاه‌های اجرایی و شرایط بازار کار برای مشاغل کارشناسی و بالاتر حداکثر تا ۵۰ درصد حقوق و برای سایر مشاغل حداکثر تا ۲۵ درصد آن به تشخیص مدیریت مربوط و در قالب ارزشیابی عملکرد سالیانه قابل پرداخت می‌باشد.
۷. فوق‌العاده مدیریت و سرپرستی براساس عناوین سازمانی، حیطه جغرافیایی، کیفیت و کمیت مشاغل تحت سرپرستی، حساسیت‌های شغلی تا ۳۰ درصد حقوق براساس دستورالعملی که با پیشنهاد سازمان به تصویب شورای حقوق و دستمزد می‌رسد، قابل پرداخت است.
۸. فوق‌العاده سختی کار براساس کار در محیط‌های غیرمتعارف نظیر کار در آزمایشگاه‌ها، بیمارستان‌ها و کار در محیط آزاد یا در ارتفاع و اعماق، تا ۲۵ درصد حقوق ثابت به‌موجب آیین‌نامه‌ای که به تصویب هیئت وزیران می‌رسد قابل پرداخت می‌باشد.
۹. کارمندان دستگاه‌های اجرایی که حسب ماهیت وظایف سازمانی خود مکلفند به‌صورت نوبت کاری یا کشیک خدمت نمایند از فوق‌العاده‌ای تحت عنوان نوبت کاری و کشیک براساس آیین‌نامه‌ای که با پیشنهاد سازمان به تصویب هیئت وزیران می‌رسد، استفاده خواهند نمود.
۱۰. فوق‌العاده‌های موضوع بندهای «۵»، «۶»، «۷» و «۸» این ماده فوق‌العاده مستمر و مشمول برداشت کسور بازنشستگی می‌باشند. کسر کسور بازنشستگی از فوق‌العاده خارج از کشور به‌ترتیبی خواهد بود که در ضوابط موضوع بند «۳» این ماده پیش‌بینی می‌شود.

#### ماده (۷)

فوق‌العاده‌های انگیزشی، هزینه‌ها و کمک‌هزینه‌ها آن بخش از پرداختی‌هاست که به‌منظور ایجاد انگیزه‌های شغلی در قبال خدمات ارزنده یا به‌صورت کمک‌های رفاهی پرداخت می‌گردد، این‌گونه وجوه عبارتند از: حق تأهل و اولاد، کمک‌هزینه ازدواج و کمک‌هزینه فوت. آیین‌نامه اجرایی این ماده



حسب مورد با پیشنهاد سازمان به تصویب هیئت وزیران می‌رسد.

۱. فوق‌العاده انگیزشی در قبال خدمات ارزنده قابل پرداخت است و در هر سال از سقف چهار ماه حقوق ماهیانه هر کارمند تجاوز نخواهد نمود.

۲. در پایان هر سال معادل یک‌ماه حقوق ماهیانه در قبال یک سال خدمت تمام‌وقت به‌عنوان عیدی به کلیه کارمندان پرداخت خواهد شد، مشروط بر آنکه از دو برابر حقوق حداقل معیشت تجاوز ننماید.

مبلغ عیدی در قبال سوابق خدمت کمتر از یک سال (۳۶۵ روز) به نسبت روزهای خدمت تمام‌وقت محاسبه می‌شود.

۳. حق تأهل و اولاد تحت تکفل شاغلین، بازنشستگان و وظیفه‌بگیران مشمول این قانون ماهیانه به‌ترتیب برای همسر معادل ۲۰ درصد حقوق حداقل معیشت و برای هر فرزند ۱۰ درصد حقوق حداقل معیشت (حداکثر ۲ فرزند) با رعایت موارد ذیل قابل پرداخت می‌باشد:

(الف) حداکثر سن اولاد ذکور ۲۰ سال تمام و در صورت ادامه تحصیلات عالی ۲۵ سال تمام و برای اولاد اناث، نداشتن شوهر و شغل می‌باشد.

(ب) به مستخدمین زن که دارای همسر نبوده یا همسر آنان به تشخیص مراجع پزشکی مربوط معلول و ازکارافتاده کلی باشد و خود به تنهایی متکفل مخارج فرزندان باشند، حق تأهل و اولاد قابل پرداخت می‌باشد.

(ج) فرزندان معلول و ازکارافتاده کلی به تشخیص مراجع پزشکی مربوط، مشمول محدودیت سقف سنی مذکور نمی‌باشند.

۴. در صورت ارتقای سطح کمی و کیفی فعالیت‌های قانونی، افزایش بهره‌وری و عملکرد بیش از حد متعارف (در زمان عادی کار)، دستگاه‌ها می‌توانند براساس نظام کارانه که با پیشنهاد بالاترین مقام دستگاه اجرایی و تأیید سازمان به تصویب شورای حقوق و دستمزد می‌رسد، برای جبران خدمات کارمندان ذیربط حداکثر تا سه برابر حقوق آنان را در هر سال به‌عنوان کارانه پرداخت نمایند. پرداخت این فوق‌العاده به‌صورت مستمر مجاز نمی‌باشد.

#### ماده (۸)

مشاغل ذیل مقام (مدیران سیاسی) شناخته می‌شوند و امتیاز شغل آنها به‌شرح ذیل تعیین می‌گردد.

(الف) معاونین وزرا ۲۲۰۰۰ امتیاز،

(ب) استانداران و سفرا ۲۳۰۰۰ امتیاز،

(ج) نمایندگان مجلس شورای اسلامی و معاونین رئیس‌جمهور و اعضای شورای نگهبان ۲۴۰۰۰ امتیاز،

(د) وزرا ۲۵۰۰۰ امتیاز،

(هـ) معاون اول رئیس‌جمهور، نواب رئیس مجلس، معاونین قوه قضائیه ۲۶۰۰۰ امتیاز،

(و) رؤسای سه قوه ۲۷۰۰۰ امتیاز.

**تبصره «۱»** - نخست‌وزیران بعد از انقلاب اسلامی با مقامات بند «هـ» این ماده همتراز می‌گردند. تعیین پست‌های همتراز مقامات بالا به‌عهده هیئت وزیران می‌باشد و همترازی پست‌های کارکنان مجلس به‌عهده رئیس مجلس خواهد بود.

**تبصره «۲»** - علاوه بر امتیاز شغل و حقوق حداقل معیشت، فوق‌العاده‌ها، هزینه‌ها و کمک‌هزینه‌های موضوع مواد (۶) و (۷) نیز حسب مورد به متصدیان مشاغل مذکور قابل پرداخت است.

**تبصره «۳»** - مقاماتی که حداقل دو سال در این مشاغل خدمت نموده یا بنمایند، در صورت انتصاب به پست‌های سازمانی چنانچه حقوق و فوق‌العاده‌های مستمر آنها در پست جدید کمتر از ۸۰ درصد حقوق ثابت و فوق‌العاده‌های مستمری باشد که در مشاغل موضوع این ماده دریافت می‌داشته‌اند، مابه‌التفاوت تا ۸۰ درصد را تحت عنوان تفاوت تطبیق دریافت خواهند نمود. افزایش‌های بعدی حقوق ثابت و فوق‌العاده‌های مستمر از این تفاوت کسر خواهد شد و این تفاوت در محاسبه حقوق بازنشستگی و وظیفه ملاک عمل قرار خواهد گرفت.

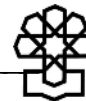
#### ماده (۹)

چنانچه حقوق ثابت و فوق‌العاده‌های مستمر مشمولین طرح‌های طبقه‌بندی پزشکان و مشاغل آموزشی و پژوهشی، که دارای مدرک تحصیلی کارشناسی‌ارشد و بالاتر باشند از ۸۰ درصد حقوق و مزایای مستمر مشابه اعضای هیئت علمی همتراز کمتر مابه‌التفاوت باشد به‌عنوان تفاوت تطبیق همترازی حقوق و فوق‌العاده‌ها به کارمندان ذیربط پرداخت می‌گردد.

دستورالعمل اجرایی این ماده با پیشنهاد سازمان به تصویب هیئت وزیران خواهد رسید.

#### ماده (۱۰)

امتیاز شغل مدیران عامل و اعضای هیئت‌مدیره شرکت‌های دولتی که براساس سیاست‌های مصوب مقام معظم رهبری در مورد اصل چهل و چهارم قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران باید در اختیار دولت بمانند با توجه به نوع وظایف، حساسیت، سطح تخصص کارمندان، تأثیر و نقش اقتصادی شرکت، نوع تولید و خدمات، کارآیی و اثربخشی و سهم شرکت در درآمد ملی توسط شورای



حقوق و دستمزد تعیین خواهد گردید.

امتیاز این ماده حداکثر ۲۲۰۰۰ می‌باشد. این‌گونه کارمندان از حقوق حداقل معیشت، فوق‌العاده‌ها، هزینه‌ها و کمک‌هزینه‌های موضوع مواد (۶) و (۷) نیز حسب مورد بهره‌مند خواهند بود.

**تبصره -** حقوق و مزایای مدیران عامل و اعضای هیئت‌مدیره سایر شرکت‌های دولتی که براساس سیاست‌های مصوب مقام معظم رهبری باید به بخش غیردولتی واگذار گردد، مشابه سایر مدیران حرفه‌ای مذکور در این قانون تعیین و پرداخت می‌گردد.

#### ماده (۱۱)

به‌منظور ارتقای کارآیی و سوددهی بنگاه‌های اقتصادی و ایجاد انگیزه و تحرک در آنها، به کارمندان آن دسته از شرکت‌های دولتی که براساس سیاست‌های مصوب مقام معظم رهبری در مورد اصل چهل و چهارم (۴۴) قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران باید در اختیار دولت بماند براساس آیین‌نامه‌ای که به تصویب هیئت وزیران می‌رسد متناسب با میزان سود حاصل، میزان اثرگذاری آنها در توسعه اقتصادی کشور، عملکرد و بهره‌وری بنگاه‌ها، فوق‌العاده بهره‌وری به‌طور غیرمستمر پرداخت خواهد شد. حداکثر میزان این فوق‌العاده حسب مورد برای هفتاد درصد (۷۰٪) کارمندان تا سقف چهل درصد (۴۰٪) حقوق هریک از کارمندان می‌باشد.

**تبصره -** به مشمولین این قانون صرفاً فوق‌العاده کارانه یا بهره‌وری قابل پرداخت می‌باشد.

#### ماده (۱۲)

به‌منظور هماهنگی در تعیین حقوق و مزایای کارمندان دستگاه‌های اجرایی، شورای حقوق و دستمزد با عضویت معاون توسعه مدیریت و منابع انسانی رئیس‌جمهور، وزیر امور اقتصادی و دارایی، دو نفر از وزرا به انتخاب هیئت وزیران و رئیس دستگاه ذیربط و دو نفر نماینده از کمیسیون‌های اجتماعی و برنامه و بودجه و محاسبات مجلس شورای اسلامی (به‌عنوان ناظر) تشکیل می‌شود، کلیه دستگاه‌های اجرایی اعم از اینکه مشمول مقررات این قانون باشند یا نباشند از جمله دستگاه‌هایی که شمول قانون بر آنها مستلزم ذکر نام است، مکلفند قبل از اتخاذ تصمیم در مراجع قانونی ذیربط برای تعیین یا تغییر مبانی و مقررات حقوق و مزایای کارمندان خود یا هر نوع پرداخت جدید موافقت شورای مذکور را کسب کنند. مصوبات و تصمیمات شورا پس از تأیید رئیس‌جمهور قابل اجراست.

وظایف دبیرخانه شورای حقوق و دستمزد به‌عهده سازمان خواهد بود.

**ماده (۱۳)**

حداقل و حداکثر حقوق و مزایای مستمر شاغلین و حداقل حقوق بازنشستگان و وظیفه‌بگیران مشمول این قانون هر سال با پیشنهاد سازمان به تصویب هیئت وزیران می‌رسد.

**تبصره -** سقف حقوق و فوق‌العاده‌های مستمر نباید از هشت برابر حداقل حقوق ثابت و فوق‌العاده‌های مستمر تجاوز کند.

**ماده (۱۴)**

در صورتی‌که با اجرای این فصل، حقوق ثابت و فوق‌العاده‌های مشمول کسور بازنشستگی هریک از کارمندان که به‌موجب قوانین و مقررات قبلی دریافت می‌نمودند کاهش یابد، تا میزان دریافتی قبلی، تفاوت تطبیق قابل پرداخت می‌باشد و این تفاوت تطبیق ضمن درج در حکم کارگزینی با افزایش حقوق و فوق‌العاده مذکور مستهلک می‌گردد. این تفاوت تطبیق در محاسبه حقوق بازنشستگی یا وظیفه نیز منظور می‌شود.

**ماده (۱۵)**

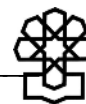
آیین‌نامه‌های اجرایی این فصل از تاریخ تصویب آن حداکثر ظرف مدت سه‌ماه با پیشنهاد سازمان به تصویب هیئت وزیران می‌رسد و دستگاه‌های اجرایی موظفند حداکثر ظرف مدت سه‌ماه پس از ابلاغ آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های مربوط نسبت به صدور احکام اقدام نمایند.

**۳-۲-۵. روش ارزشیابی مشاغل و احکام قانونی در دیدگاه دوم****۱. روش ارزشیابی مشاغل در دیدگاه دوم**

همان‌گونه که بیان شد تفاوت این دیدگاه با دیدگاه اول صرفاً در تعیین امتیاز شغل (مشمول بر امتیازات شغل و شاغل) است. به نحوی که در تعیین امتیاز شغل از روش ارزشیابی امتیازی استفاده شده است. در این روش برای کلیه مشاغل براساس عوامل تشکیل‌دهنده شغل یعنی اهمیت و پیچیدگی وظایف و مسئولیت‌ها، سطح تخصص و دشواری تحصیلات، امتیازاتی تعیین می‌شود که این امتیازات مبنای پرداخت حق شغل قرار می‌گیرد.

**۲. احکام قانونی در دیدگاه دوم**

در این روش مواد ذیل شامل مواد (۴) تا (۹) جایگزین مواد (۴) و (۵) دیدگاه اول می‌شود. بدین ترتیب در دیدگاه دوم، مدل پیشنهادی، مشتمل بر ۱۹ ماده و ۲۰ تبصره خواهد بود:



## ماده (۴)

گروه و امتیاز شغل طبقات ورودی مشاغل دستگاه‌های اجرایی مشمول این قانون براساس اهمیت، پیچیدگی وظایف و مسئولیت‌ها، سطح تخصص‌ها و دشواری تحصیلات حسب رسته‌های شغلی مربوط، به شرح جدول ۱ تعیین می‌گردد:

جدول ۱. امتیاز شغل طبقات ورودی مشاغل دستگاه‌های اجرایی مشمول قانون

ردیف	سطوح شغلی	رسته‌های شغلی	گروه ورودی	امتیاز
۱	مشاغل خدماتی ساده	خدمات	۱	۱۰۰۰
۲	مشاغل خدماتی فنی	خدمات	۲	۲۰۰۰
۳	مشاغل کمک کارشناسی و همتراز	اداری مالی، اجتماعی، آموزشی و فرهنگی	۳	۳۰۰۰
۴	مشاغل تکنیسینی و همتراز	فنی مهندسی، بهداشتی درمانی، کشاورزی و محیط زیست و فناوری اطلاعات	۴	۴۰۰۰
۵	مشاغل کاردانی و همتراز	اداری و مالی، اجتماعی، آموزشی و فرهنگی	۵	۵۰۰۰
۶	مشاغل کاردانی و همتراز	فنی مهندسی، بهداشتی درمانی، کشاورزی و محیط زیست و فناوری اطلاعات	۶	۶۰۰۰
۷	مشاغل کارشناسی، همتراز و بالاتر	اداری و مالی، اجتماعی، آموزشی و فرهنگی	۷	۷۰۰۰
۸	مشاغل کارشناسی، همتراز و بالاتر	فنی مهندسی، بهداشتی درمانی، کشاورزی و محیط زیست و فناوری اطلاعات	۸	۸۰۰۰
۹	مشاغل عمومی پزشکی	بهداشتی - درمانی	۹	۹۵۰۰
۱۰	مشاغل تخصصی پزشکی	بهداشتی - درمانی	۱۰	۱۱۰۰۰

**تبصره «۱»** - متصدیان مشاغل قابل تخصیص به هر یک از سطوح شغلی جدول مذکور در مسیر ارتقای شغلی حداکثر تا ۵ گروه علاوه بر گروه ورودی ارتقا می‌یابند.

**تبصره «۲»** - دامنه امتیاز گروه‌های ۱۱ و بالاتر، ۱۶۰۰ امتیاز و حداکثر امتیاز جدول، ۱۹۰۰۰ برای گروه ۱۵ می‌باشد.

**تبصره «۳»** - امتیاز شغل طبقات ورودی مشاغل مشمول طرح‌های طبقه‌بندی مشاغل خاص نظیر معلمان و هنرمندان براساس شرایط احراز تحصیلی (یا درجات هنری) متناسب با سطوح و رسته‌های شغلی جدول موضوع این ماده، با پیشنهاد دستگاه اجرایی ذیربط و تأیید شورای حقوق و دستمزد تعیین می‌گردد.

**تبصره «۴»** - امتیاز شغل متصدیان مشاغل کارشناسی، همتراز و بالاتر که در بدو استخدام یا در مرحله تطبیق وضع دارای تحصیلات مازاد بر حداقل شرط ورود می‌باشند، حسب مقاطع

کارشناسی ارشد و دکترا به ترتیب یک و دو گروه بالاتر از گروه طبقه ورودی شغل مورد تصدی آنان تعیین می‌گردد.

#### ماده (۵)

طبقات شغلی، سطوحی از شغل می‌باشند که دارای درجات متفاوتی از صعوبت، دشواری، پیچیدگی، تنوع وظایف و مسئولیت‌ها بوده و مستلزم توانایی‌ها (تحصیلات و تجارب) و مهارت‌های شغلی بالاتر می‌باشند.

**تبصره «۱» -** شرایط احراز (تحصیلی و تجربی)، مهارت و توانایی‌های مورد نیاز برای تصدی هریک از طبقات شغلی براساس طرح‌های طبقه‌بندی مشاغل تعیین می‌گردد.

**تبصره «۲» -** شرح مشاغل و فهرست تخصیص طبقات شغلی به گروه‌های حقوقی در هر رشته و رسته ظرف مدت یک سال توسط سازمان تهیه و به تصویب شورای توسعه مدیریت می‌رسد. تا تصویب ضوابط مذکور، موازین طرح طبقه‌بندی مشاغل موجود قابل اجرا می‌باشد.

**تبصره «۳» -** هر طبقه شغلی به یک گروه در جدول حق شغل تخصیص می‌یابد.

**تبصره «۴» -** هر گروه شغلی می‌تواند شامل حداکثر دو سطح باشد. امتیاز شغلی هر سطح نصف دامنه امتیاز بین دو گروه متوالی می‌باشد.

#### ماده (۶)

ارتقا به مفهوم ارتقای سطح، طبقه و گروه شغلی و تبیین مسیر ارتقای شغلی در طول خدمت می‌باشد که به تبع تغییر شغل مستخدم یا افزایش توانایی‌ها و مهارت‌های مورد نیاز شغل براساس نظام طبقه‌بندی مشاغل حاصل می‌گردد.

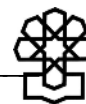
**تبصره -** در صورت انتصاب کارکنان به شغلی که گروه آن پایین‌تر از گروه استحقاقی باشد، مابه‌التفاوت تحت عنوان تفاوت تطبیق به کارکنان پرداخت می‌شود.

#### ماده (۷)

ارتقای سطح، طبقه و گروه شغلی کارکنان مستلزم حصول شرایط ذیل می‌باشد:

الف) احراز توانایی‌ها و مهارت‌های لازم،

ب) کسب حدنصاب امتیازات لازم از نظام ارزشیابی امتیازی شغلی درخصوص مشاغل مشمول نظام امتیازی،



ج) کسب حداقل ۷۵ درصد سقف امتیاز ارزشیابی عملکرد در فاصله دو ارتقا،  
د) پیشنهاد کتبی مدیریت مربوط و موافقت با ارتقای سطح، طبقه و گروه کارکنان ذینفع.

#### ماده (۸)

در صورتی که مستخدم موفق به کسب حدنصاب امتیازات طبقه و گروه بالاتر در شغل مورد تصدی نشود، با احراز سایر شرایط ماده (۸)، تجارب مربوط مازاد می‌تواند جایگزین عوامل امتیازی شود.  
**تبصره «۱»** - دستورالعمل معادل‌سازی تجارب به‌جای امتیاز عوامل شغل توسط سازمان تهیه و به تصویب شورای توسعه مدیریت خواهد رسید.  
**تبصره «۲»** - ارتقای طبقه شغلی موضوع این ماده براساس تجارب مربوط حداکثر تا ۴ سطح امکانپذیر خواهد بود.

#### ماده (۹)

توزیع «امتیازات شغل» برای ارتقا (موضوع تبصره ماده (۸)) براساس نظام ارزشیابی عوامل شغل به‌شرح جدول ۲ محاسبه و تعیین می‌گردد.

جدول ۲. توزیع امتیازات شغل

عوامل شغل	توانایی‌ها	وظایف و مسئولیت‌ها	خطرات	شرایط محیط کار
درصد عامل	۴۷/۳	۳۴/۲	۵/۳	۱۳/۲
حداکثر امتیاز عامل	۹۰۰۰	۶۵۰۰	۱۰۰۰	۲۵۰۰

**تبصره «۱»** - سازمان مکلف است ظرف مدت ۶ ماه نسبت به تهیه نظام ارزشیابی امتیازی طبقات شغلی در سقف امتیازات تعیین شده موضوع این ماده و عنداللزوم دستورالعمل‌های مربوط برای مشاغل مختلف (کارشناسان، پزشکان، معلمان، هنرمندان و...) اقدام نماید.  
**تبصره «۲»** - مؤسسات دارای مقررات استخدامی خاص، شرکت‌ها و بنگاه‌های دولتی، نهادهای عمومی می‌توانند با رعایت ماده (۴)، این قانون، طرح‌های ارزشیابی امتیازی مشاغل خود را با توجه به ویژگی‌ها و خصوصیات شغلی و سازمانی مربوط برای تصویب شورای توسعه مدیریت به سازمان ارائه نمایند.

#### ۲-۳-۶. امکان‌سنجی اجرای مدل پیشنهادی

مدل پیشنهادی در قالب دو دیدگاه فوق قابل اجراست زیرا:

الف) بسیاری از عناصر پرداخت نظیر فوق‌العاده‌ها، هزینه‌ها و کمک‌هزینه‌ها مشابه اقلامی است که سالیان دراز از جمله در دوران اجرای قانون مدیریت خدمات کشوری به موارد اجرا گذارده شده و قابلیت اجرای آنها مسلم می‌باشد.

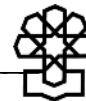
ب) از نظر میزان وجوه قابل پرداخت هم با توجه به توضیحاتی که در مورد قدرت پرداخت دولت (در رابطه با صفحه ۹۲) داده شده این نظام قابل اجراست.

ج) به لحاظ آنکه از نظر کارشناسی محتوا و ساختار مناسب‌تر و منطقی‌تری دارد، اجرای آن سهل‌تر می‌باشد.

### تفاوت‌های اصلی مدل پیشنهادی با قانون مدیریت خدمات کشوری در دو موضوع حق شغل و حق شاغل:

۱. در مدل پیشنهادی به جای حق شاغل «حقوق ماهیانه» ای پیش‌بینی شده که تعیین و برقراری آن به سهولت انجام می‌شود. در قانون مدیریت خدمات کشوری تعیین حق شاغل پیچیده‌تر است و برخی عوامل تعیین‌کننده آن اشتباهاً در تبصره «۱» ماده (۶۵) و ذیل حق شغل نوشته شده است. ابتکار و خلاقیت، میزان افزایش مهارت‌ها، انجام خدمات برجسته، طی دوره‌های آموزشی و میزان جلب رضایت ارباب‌رجوع از خصوصیات شاغل است نه شغل، اما همان‌طور که گفته شد در تبصره «۱» بالا این عوامل ذیل حق شغل نوشته شده است.

۲. در مدل پیشنهادی تعیین حق شغل با سهولت بیشتری انجام می‌شود. در دیدگاه اول میزان حق شغل براساس گروه‌هایی تعیین می‌شود که ظرف یک سال به تصویب شورای توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس‌جمهور می‌رسد، درحالی که در قانون مدیریت خدمات کشوری عواملی برای تعیین میزان امتیازات هر شغل ذکر شده است. با توجه به کیفی بودن عوامل مذکور، تعدد آنها، تبدیل این کیفیات به کمیات، سنجش میزان هر یک از این عوامل کیفی در هر شغل و اصولاً تشخیص وجود هر عامل در هر شغل، ملاحظه می‌کنیم که تعیین حق شغل براساس قانون مدیریت با چه دشواری‌هایی روبرو می‌باشد. در دیدگاه دوم جدول حق شغل در ده گروه براساس عوامل مورد نظر تنظیم و ارائه گردیده و از نظر اجرایی نسبت به مدل اول با سهولت بیشتری قابل اجراست.

**فصل دهم (حقوق و مزایا) قانون مدیریت خدمات کشوری****ماده (۶۴)**

نظام پرداخت کارمندان دستگاه‌های اجرایی براساس ارزشیابی عوامل شغل و شاغل و سایر ویژگی‌های مذکور در مواد آتی خواهد بود. امتیاز حاصل از نتایج ارزشیابی عوامل مذکور در این فصل ضرب در ضریب ریالی، مبنای تعیین حقوق و مزایای کارمندان قرار می‌گیرد و برای بازنشستگان و موظفین یا مستمری‌بگیران نیز به همین میزان تعیین می‌گردد.

**تبصره -** ضریب ریالی مذکور در این ماده با توجه به شاخص هزینه زندگی در لایحه بودجه سالیانه پیش‌بینی و به تصویب مجلس شورای اسلامی می‌رسد.

**ماده (۶۵)**

کلیه مشاغل مشمول این قانون براساس عواملی نظیر اهمیت و پیچیدگی وظایف و مسئولیت‌ها، سطح تخصص و مهارت‌های مورد نیاز به یکی از طبقات جدول یا جداول حق شغل اختصاص می‌یابند.

حداقل امتیاز جدول یا جداول ارزشیابی مشاغل (۲۰۰۰) و حداکثر آن (۶۰۰۰) می‌باشد.

**تبصره «۱» -** هرکدام از مشاغل متناسب با ویژگی‌ها، حداکثر در پنج رتبه، مقدماتی، پایه، ارشد، خیره و عالی طبقه‌بندی می‌گردند و هرکدام از رتبه‌ها به یکی از طبقات جدول یا جداول موضوع این ماده اختصاص می‌یابد. رتبه‌های خیره و عالی به مشاغل کارشناسی و بالاتر اختصاص می‌یابد.

شاغلین مربوط در بدو استخدام در رتبه مقدماتی قرار می‌گیرند و براساس عواملی نظیر ابتکار و خلاقیت، میزان افزایش مهارت‌ها، انجام خدمات برجسته، طی دوره‌های آموزشی و میزان جلب رضایت ارباب‌رجوع براساس ضوابطی که متناسب با ویژگی‌های مشاغل به تصویب شورای توسعه مدیریت می‌رسد ارزیابی و حسب امتیازات مکتسبه و طی حداقل مدت تجربه مربوط به سطوح پایه، ارشد، خیره و عالی ارتقا می‌یابند. نخبگانی که طبق ضوابط مصوب شورای عالی انقلاب فرهنگی تعیین می‌شوند و افرادی که علاوه بر شرایط عمومی در بدو استخدام از تجربه و مهارت لازم برخوردار هستند طبق آیین‌نامه‌ای که به پیشنهاد سازمان به تصویب هیئت وزیران می‌رسد از طی برخی از رتبه‌ها معاف و در یکی از رتبه‌های دیگر قرار می‌گیرند.

**تبصره «۲» -** کلیه عناوین مدیریت و سرپرستی متناسب با پیچیدگی وظایف و مسئولیت‌ها،

حیطه سرپرستی و نظارت و حساسیت‌های شغلی و سایر عوامل مربوط در یکی از طبقات جدول فوق‌العاده مدیریت که حداقل امتیاز آن (۵۰۰) و حداکثر آن (۵۰۰۰) است، قرار می‌گیرند.

**تبصره «۳»** - امتیاز طبقه مشاغل آموزشی تمام‌وقت وزارت آموزش و پرورش و بهداشتی و درمانی وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی در جدول یا جداول حق شغل با ضریب (۱/۱) محاسبه می‌گردد.

#### ماده (۶۶)

کلیه شاغلین مشمول این قانون براساس عواملی نظیر تحصیلات، دوره‌های آموزشی و مهارت (علاوه بر حداقل شرایط مذکور در اولین طبقه شغل مربوط)، سنوات خدمت و تجربه از امتیاز حق شاغل که حداقل (۱۰۰۰) و حداکثر (۴۵۰۰) امتیاز می‌باشد، بهره‌مند می‌گردند.

حداکثر امتیاز این ماده برای هر شاغل از هفتادوپنج درصد (۷۵٪) امتیاز شغل وی تجاوز نخواهد کرد.

**تبصره** - هنرمندان و افرادی که در حوزه‌های علمی تحصیل نموده‌اند براساس آیین‌نامه‌ای که با پیشنهاد سازمان به تصویب هیئت وزیران می‌رسد با مقاطع رسمی تحصیلی هم‌تراز می‌گردند.

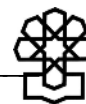
#### ماده (۶۷)

جدول یا جداول موضوع ماده (۶۵) و تبصره‌های «۱» و «۲» آن بنا به پیشنهاد سازمان به تصویب هیئت وزیران می‌رسد و تخصیص هرکدام از مشاغل و طبقات شغلی آن به یکی از طبقات جداول حق شغل با پیشنهاد سازمان توسط شورای توسعه مدیریت انجام و برای اجرا به دستگاه‌های اجرایی ابلاغ می‌گردد. ارزیابی عوامل مربوط به شاغل براساس ضوابطی که با پیشنهاد سازمان به تصویب شورای مذکور می‌رسد توسط دستگاه‌های اجرایی انجام خواهد شد و سازمان بر اجرای این امر نظارت می‌نماید.

#### ماده (۶۸)

علاوه بر پرداخت‌های موضوع ماده (۶۵) و تبصره‌های آن و ماده (۶۶) که حقوق ثابت تلقی می‌گردد فوق‌العاده‌هایی به شرح زیر به کارمندان قابل پرداخت می‌باشد:

۱. فوق‌العاده مناطقی کمتر توسعه‌یافته و بدی آب و هوا برای مشاغل تخصصی که شاغلین آنها دارای مدارک تحصیلی کارشناسی‌ارشد و بالاتر می‌باشند تا به میزان بیست‌وپنج درصد (۲۵٪)



امتیاز حقوق ثابت و برای سایر مشاغل تا بیست درصد (۲۰٪) حقوق ثابت هرکدام از کارمندان واجد شرایط پرداخت خواهد شد. فهرست این مناطق در هر دوره برنامه پنج‌ساله با پیشنهاد سازمان به تصویب هیئت وزیران می‌رسد.

۲. فوق‌العاده ایثارگری متناسب با درصد جانبازی و مدت خدمت داوطلبانه در جبهه و مدت اسارت تا (۱۵۰۰) امتیاز و به دارندگان نشان‌های دولتی تا (۷۵۰) امتیاز تعلق می‌گیرد. کارمندان و بازنشستگان که در زمان جنگ در مناطق جنگ‌زده مشغول خدمت اداری بوده‌اند به ازای هر سال خدمت در زمان جنگ (۱۲۵) امتیاز در نظر گرفته می‌شود.

۳. فوق‌العاده سختی کار و کار در محیط‌های غیرمتعارف نظیر کار با اشعه و مواد شیمیایی، کار با بیماران روانی، عفونی و در اورژانس و در بخش‌های سوختگی و مراقبت‌های ویژه بیمارستانی تا (۱۰۰۰) امتیاز و در مورد کار با مواد سمی، آتش‌زا و منفجره و کار در اعماق دریا، امتیاز یاد شده با تصویب هیئت وزیران تا سه برابر قابل افزایش خواهد بود.

۴. کمک‌هزینه عائله‌مندی و اولاد به کارمندان مرد شاغل و بازنشسته و وظیفه‌بگیر مشمول این قانون که دارای همسر می‌باشند معادل (۸۰۰) امتیاز و برای هر فرزند معادل (۲۰۰) امتیاز و حداکثر سه فرزند. حداکثر سن برای اولادی که از مزایای این بند استفاده می‌کنند به شرط ادامه تحصیل و نیز غیرشاغل بودن فرزند، (۲۵) سال تمام و نداشتن شوهر برای اولاد اناث خواهد بود. کارمندان زن شاغل و بازنشسته و وظیفه‌بگیر مشمول این قانون که دارای همسر نبوده و یا همسر آنان معلول و یا ازکارافتاده کلی می‌باشد و یا خود به تنهایی متکفل مخارج فرزندان هستند از مزایای کمک‌هزینه عائله‌مندی موضوع این بند بهره‌مند می‌شوند. فرزندان معلول و ازکارافتاده کلی به تشخیص مراجع پزشکی ذیربط مشمول محدودیت سقف سنی مزبور نمی‌باشند.

۵. فوق‌العاده شغل برای مشاغل تخصصی، متناسب با سطح تخصص و مهارت‌ها، پیچیدگی وظایف و مسئولیت‌ها و شرایط بازار کار با پیشنهاد سازمان و تصویب هیئت وزیران برای مشاغل تا سطح کاردانی حداکثر (۷۰۰) امتیاز و برای مشاغل همسطح کارشناسی حداکثر (۱۵۰۰) امتیاز و برای مشاغل بالاتر حداکثر (۲۰۰۰) امتیاز تعیین می‌گردد. این فوق‌العاده با رعایت تبصره این ماده قابل پرداخت می‌باشد.

۶. فوق‌العاده کارآیی و عملکرد در چارچوب ضوابط این بند و تبصره این ماده قابل پرداخت می‌باشد:

الف) به حداکثر هفتاد درصد (۷۰٪) از کارمندان هر دستگاه براساس رتبه‌بندی نمرات ارزشیابی کارمندان، طبق عملکرد کارمندان و با توجه به امتیازی که از عواملی نظیر رضایت ارباب‌رجوع، رشد و ارتقا، اثربخشی و کیفیت و سرعت در اتمام کار کسب می‌نمایند. براساس

دستورالعملی که سازمان ابلاغ می‌نماید تا (۲۰٪) امتیازات مربوط به حقوق ثابت وی در مقاطع سه‌ماهه قابل پرداخت می‌باشد.

ب) میزان بهره‌مندی کارمندان هر دستگاه از سقف هفتاد (۷۰٪) درصد مذکور در این بند متناسب با میزان موفقیت در تحقق تکالیف قانونی و اجرای برنامه‌ها و ارزیابی عملکرد دستگاه که توسط سازمان و تصویب شورای عالی اداری در سه سطح متوسط، خوب و عالی رتبه‌بندی می‌گردند به ترتیب (۳۰٪، ۵۰٪ و ۷۰٪) تعیین می‌گردد.

ج) مقامات دستگاه‌های اجرایی مذکور در ماده (۷۱) متناسب با رتبه دستگاه زیربط مشمول دریافت این فوق‌العاده می‌باشند.

۷. به‌منظور جبران هزینه سفر و مأموریت روزانه داخل و خارج از کشور، نوبت کاری، جابجایی محل خدمت کارمندان با تشخیص دستگاه اجرایی، کسر صندوق و تضمین، مبالغی با پیشنهاد سازمان و تصویب هیئت وزیران به کارمندان پرداخت خواهد شد.

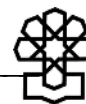
۸. به کارمندانی که در خارج از کشور در پست‌های سازمانی اشتغال دارند فوق‌العاده اشتغال خارج از کشور براساس ضوابطی که به پیشنهاد سازمان به تصویب هیئت وزیران می‌رسد پرداخت می‌گردد.

۹. این‌گونه کارمندان در مدتی که از فوق‌العاده اشتغال خارج از کشور استفاده می‌کنند دریافت دیگری به استثنای مواردی که به‌موجب قوانین خاص برای اشتغال در خارج از کشور به این‌گونه کارمندان تعلق می‌گیرد نخواهند داشت.

۱۰. در صورتی که بنا به درخواست دستگاه، کارمندان موظف به انجام خدماتی خارج از وقت اداری گردند براساس آیین‌نامه‌ای که با پیشنهاد سازمان به تصویب هیئت وزیران می‌رسد، می‌توان مبالغی تحت عنوان اضافه‌کار، حق‌التحقیق، حق‌التدریس، حق‌الترجمه و حق‌التألیف به آنها پرداخت نمود.

۱۱. مجموع مبالغ قابل پرداخت تحت عنوان اضافه‌کار و حق‌التدریس به هریک از کارمندان نباید از حداکثر (۵۰٪) حقوق ثابت و فوق‌العاده‌های وی تجاوز نماید. در هر دستگاه اجرایی حداکثر تا (۲۰٪) کارمندان آن دستگاه که به اقتضای شغلی، اضافه‌کار بیشتری دارند از محدودیت سقف (۵۰٪) مستثنا می‌باشند.

۱۲. فوق‌العاده ویژه در موارد خاص باتوجه به عواملی از قبیل بازار کار داخلی و بین‌المللی، ریسک‌پذیری، تأثیر اقتصادی فعالیت‌ها در درآمد ملی، انجام فعالیت و وظایف تخصصی و ستادی و تحقیقاتی و حساسیت کار با پیشنهاد سازمان و تصویب هیئت وزیران امتیاز ویژه‌ای برای حداکثر (۲۵٪) از مشاغل، در برخی از دستگاه‌های اجرایی تا (۵۰٪) سقف امتیاز حقوق ثابت و



فوق‌العاده‌های مستمر مذکور در این فصل در نظر گرفته خواهد شد.

**تبصره -** پرداخت فوق‌العاده‌های مذکور در بندهای «۵» و «۶» این ماده در هر کدام از دستگاه‌های اجرایی، مشروط به اعمال اصلاحات ساختاری، نیروی انسانی، فناوری و واگذاری امور به بخش غیردولتی (احکام مذکور در این قانون) و استفاده از منابع حاصل از صرفه‌جویی‌های به‌عمل‌آمده، در سقف اعتبارات مصوب از سال ۱۳۸۷ امکانپذیر می‌باشد و این فوق‌العاده‌ها جزء دیون منظور نمی‌گردد. انجام اصلاحات مذکور در این تبصره باید به تأیید سازمان برسد.

#### ماده (۶۹)

به دستگاه‌های اجرایی اجازه داده می‌شود تا بیست‌وپنج درصد (۲۵٪) اعتباراتی که از محل اصلاحات مذکور در تبصره ماده فوق‌الذکر در هرکدام از واحدهای سازمانی صرفه‌جویی می‌گردد را (با تأیید ذی‌حساب مربوطه) به‌عنوان فوق‌العاده بهره‌وری غیرمستمر به کارمندان و مدیرانی که در همان واحدها، خدمات برجسته انجام می‌دهند پرداخت نمایند.

#### ماده (۷۰)

شرایط تصدی مشاغل اختصاصی دستگاه‌های اجرایی به تناسب وظایف پست‌های قابل تخصیص به هر شغل، از لحاظ معلومات، تحصیلات، تجربه، مهارت و دوره‌های آموزشی مورد نیاز و عوامل مؤثر دیگر با پیشنهاد دستگاه اجرایی و تأیید سازمان و تصویب شورای توسعه مدیریت تعیین می‌گردد و در انتصاب افراد به مشاغل مذکور رعایت شرایط مصوب الزامی می‌باشد.

**تبصره «۱» -** شرایط تصدی مشاغل عمومی که در بیش از یک دستگاه شاغل دارند به تناسب پست‌های قابل تخصیص به هر شغل توسط سازمان تهیه و پس از تصویب شورای توسعه مدیریت جهت اجرا به دستگاه‌های ذیربط ابلاغ می‌گردد.

**تبصره «۲» -** دستگاه‌های اجرایی موظفند حداکثر ظرف مدت سه‌سال شرایط تصدی مشاغل اختصاصی خود را به سازمان اعلام نمایند. در غیر این‌صورت سازمان موظف است شرایط تصدی مشاغل اختصاصی را رأساً به شورای توسعه مدیریت پیشنهاد نماید. تا تغییر ضوابط قبلی، شرایط مصوب فعلی قابل اجراست.

#### ماده (۷۱)

سمت‌های ذیل مدیریت سیاسی محسوب شده و به‌عنوان مقام شناخته می‌شوند و امتیاز شغلی

مقامات مذکور در این ماده به شرح زیر تعیین می‌گردد:

الف) رؤسای سه قوه (۱۸۰۰۰) امتیاز.

ب) معاون اول رئیس‌جمهور، نواب رئیس مجلس شورای اسلامی و اعضای شورای نگهبان (۱۷۰۰۰) امتیاز.

ج) وزرا، نمایندگان مجلس شورای اسلامی و معاونین رئیس‌جمهور (۱۶۰۰۰) امتیاز.

د) استانداران و سفرا (۱۵۰۰۰) امتیاز.

هـ) معاونین وزرا (۱۴۰۰۰) امتیاز.

**تبصره «۱»** - نخست‌وزیران دوران انقلاب اسلامی با مقامات بند «ب» این ماده هم‌تراز می‌گردند و تعیین سایر پست‌های هم‌تراز به‌عهده هیئت وزیران بوده و تعیین هم‌ترازی پست‌های کارکنان اداری مجلس به‌عهده رئیس مجلس خواهد بود.

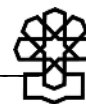
**تبصره «۲»** - علاوه بر حقوق موضوع ماده فوق و امتیاز ویژگی‌های شاغل (مذکور در ماده (۶۶)) که حقوق ثابت تلقی می‌گردد فوق‌العاده‌های ماده (۶۸) این قانون نیز حسب مورد به مقامات تعلق خواهد گرفت.

**تبصره «۳»** - مقامات مذکور در این ماده که حداقل دو سال در پست مدیریت‌های سیاسی انجام وظیفه نموده یا بنمایند پس از تصدی مقام در صورتی که به سمت پایین‌تری منصوب شوند، چنانچه حقوق ثابت و فوق‌العاده مستمر آنها در مسئولیت جدید از هشتاد درصد (۸۰٪) حقوق ثابت و فوق‌العاده مستمر وی در پست قبلی کمتر باشد به میزان مابه‌التفاوت تا (۸۰٪) را تفاوت تطبیق دریافت خواهند نمود. این تفاوت تطبیق با ارتقاها بعدی (عوامل شغل، شاغل و فوق‌العاده‌ها) مستهلک می‌گردد و این مابه‌التفاوت در محاسبه حقوق بازنشستگی و وظیفه نیز ملاک عمل خواهد بود.

**تبصره «۴»** - دولت مجاز است با پیشنهاد سازمان، برخی از امتیازات قانونی مقامات موضوع این قانون (به‌استثنای حقوق و مزایا) را به مشاغل خاص ویژه مدیریت حرفه‌ای و یا سمت‌های خاص و ویژه قضایی تسری دهد.

#### ماده (۷۲)

امتیاز شغلی مدیران عامل و اعضای هیئت‌های مدیره شرکت‌های دولتی که براساس سیاست‌های مصوب مقام معظم رهبری در مورد اصل چهل و چهارم (۴۴) قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران باید در اختیار دولت بماند با توجه به نوع وظایف، حساسیت، سطح تخصصی کارمندان، تأثیر و



نقش اقتصادی شرکت، نوع تولید و خدمات، کارآیی و اثربخشی و سهم شرکت در درآمد ملی تعیین خواهد گردید.

سقف امتیاز این ماده حداکثر (۱/۵) برابر حداکثر ارقام امتیاز شغلی مذکور در این فصل می‌باشد. این‌گونه کارمندان حسب مورد از امتیازات شاغل و فوق‌العاده‌های مذکور در ماده (۶۸) بهره‌مند خواهند بود.

**تبصره -** حقوق و مزایای مدیران عامل و اعضای هیئت‌مدیره سایر شرکت‌های دولتی که براساس سیاست‌های مصوب مقام معظم رهبری باید شرکت آنها به بخش غیردولتی واگذار گردد، مشابه سایر مدیران حرفه‌ای مذکور در این قانون تعیین و پرداخت می‌گردد.

#### ماده (۷۳)

به‌منظور ارتقای کارآیی و سوددهی بنگاه‌های اقتصادی و ایجاد انگیزه و تحرک در آنها، به کارمندان آن دسته از شرکت‌های دولتی که براساس سیاست‌های مصوب مقام معظم رهبری در مورد اصل چهل‌وچهارم (۴۴) قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران باید در اختیار دولت بماند براساس آیین‌نامه‌ای که به تصویب هیئت وزیران می‌رسد متناسب با میزان سود حاصل و میزان اثرگذاری آنها در توسعه اقتصادی کشور و عملکرد و بهره‌وری بنگاه‌ها، فوق‌العاده بهره‌وری به‌طور غیرمستمر پرداخت خواهد شد. حداکثر امتیاز این فوق‌العاده حسب مورد برای هفتاد درصد (۷۰٪) کارمندان تا سقف چهل درصد (۴۰٪) حقوق ثابت هریک از کارمندان می‌باشد.

**تبصره -** مشمولین این قانون صرفاً یکی از فوق‌العاده‌های مذکور در بند «۶» ماده (۶۸) و این ماده را می‌توانند دریافت نمایند.

#### ماده (۷۴)

به‌منظور هماهنگی در تعیین حقوق و مزایای کارمندان دستگاه‌های اجرایی، شورای حقوق و دستمزد با عضویت رئیس سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور و وزیر امور اقتصادی و دارایی و دو نفر از وزرا به انتخاب هیئت وزیران و رئیس دستگاه ذیربط و مجموعاً دو نفر نماینده از کمیسیون‌های اجتماعی و برنامه و بودجه و محاسبات مجلس شورای اسلامی (به‌عنوان ناظر) تشکیل می‌شود، کلیه دستگاه‌های اجرایی اعم از اینکه مشمول مقررات این قانون باشند یا نباشند مکلفند قبل از اتخاذ تصمیم در مراجع قانونی ذیربط برای تعیین و یا تغییر مبانی و مقررات حقوق و مزایای کارمندان خود و یا هر نوع پرداخت جدید موافقت شورای مذکور را کسب کنند. مصوبات و

تصمیمات شورا پس از تأیید رئیس‌جمهور قابل اجراست.

وظایف دبیرخانه شورای حقوق و دستمزد به‌عده سازمان خواهد بود.

**تبصره -** هیئت وزیران و سایر مراجعی که اختیار تنظیم مقررات پرداخت دارند، موظفند قبل از هرگونه تصمیم‌گیری نظر موافق این شورا را اخذ نمایند.

#### ماده (۷۵)

امتیاز میزان عیدی پایان سال کارمندان و بازنشستگان و موظفین معادل (۵۰۰۰) می‌باشد.

#### ماده (۷۶)

حداقل و حداکثر حقوق و مزایای مستمر شاغلین، حقوق بازنشستگان و وظیفه‌بگیران مشمول این قانون و سایر حقوق‌بگیران دستگاه‌های اجرایی و صندوق‌های بازنشستگی وابسته به دستگاه‌های اجرایی هر سال با پیشنهاد سازمان به تصویب هیئت وزیران می‌رسد.

**تبصره -** سقف حقوق ثابت و فوق‌العاده‌های مستمر نباید از (۷) برابر حداقل حقوق ثابت و فوق‌العاده‌های مستمر تجاوز کند.

فوق‌العاده‌های مذکور در بندهای «۲»، «۳» و «۵» ماده (۶۸) فوق‌العاده مستمر تلقی می‌گردند.

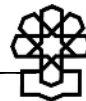
#### ماده (۷۷)

تعیین میزان فوق‌العاده‌های مذکور در بندهای «۵»، «۶»، «۷»، «۸»، «۹» و «۱۰» ماده (۶۸) این قانون تا سقف تعیین شده توسط مراجع ذیربط با وزیر و یا رئیس دستگاه اجرایی و یا مقامات و مدیران خواهد بود.

#### ماده (۷۸)

در دستگاه‌های مشمول این قانون کلیه مبانی پرداخت خارج از ضوابط و مقررات این فصل به‌استثنای پرداخت‌های قانونی که در زمان بازنشسته شدن یا ازکارافتادگی و یا فوت پرداخت می‌گردد و همچنین برنامه کمک‌های رفاهی که به‌عنوان یارانه مستقیم در ازای خدماتی نظیر سرویس رفت و آمد، سلف‌سرویس، مهد کودک و یا سایر موارد پرداخت می‌گردد، با اجرای این قانون لغو می‌گردد.

**تبصره -** در صورتی‌که با اجرای این فصل، حقوق ثابت و فوق‌العاده‌های مشمول کسور



بازنشستگی هریک از کارمندان که به موجب قوانین و مقررات قبلی دریافت می‌نمودند کاهش یابد، تا میزان دریافتی قبلی، تفاوت تطبیق دریافت خواهند نمود و این تفاوت تطبیق ضمن درج در حکم حقوقی با ارتقاهای بعدی مستهلک می‌گردد. این تفاوت تطبیق در محاسبه حقوق بازنشستگی یا وظیفه نیز منظور می‌گردد.

#### ماده (۷۹)

کلیه مبالغ پرداختی به مشمولین این قانون اعم از مستمر، غیرمستمر، پاداش و هزینه‌ها، باید در فیش حقوقی کارمندان درج گردد.

#### ماده (۸۰)

آیین‌نامه اجرایی این فصل از تاریخ تصویب این قانون حداکثر ظرف مدت سه ماه با پیشنهاد سازمان به تصویب هیئت وزیران می‌رسد و دستگاه‌های اجرایی موظفند حداکثر ظرف مدت سه ماه پس از ابلاغ آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های مربوط نسبت به صدور احکام اقدام نمایند.

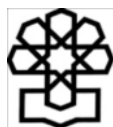
## منابع و مآخذ

۱. آرمسترانگ، مایکل. مدیریت عملکرد (فرد، تیم، سازمان)، ترجمه داریوش غلامزاده و بهروز قلیچلی، مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران، ۱۳۸۵.
۲. اصیلی، غلامرضا، محمدمهدی رشیدی و داوود فراهانی. الگوهای مؤثر ارزیابی مشاغل در فرآیند مدیریت منابع انسانی، نشریه مدیریت، ش ۷۰-۶۹، ۱۳۸۱.
۳. اعرابی، سیدمحمد. طراحی نظام پرداخت کارکنان دولت، نشریه دانش مدیریت، ش ۵۲، بهار ۱۳۸۰.
۴. آیین‌نامه‌های اجرایی حقوق و مزایا.
۵. بخشنامه شماره ۱۴۵۹۳/۲۰۰ مورخ ۱۳۸۸/۲/۲۱، معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس‌جمهور.
۶. بووی، انجلا ام. مدیریت نظام‌های حقوق و دستمزد، ترجمه محمد صائبی، مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی، چاپ سوم، تهران، ۱۳۸۲.
۷. دولتی، محمدرضا. شش پندار خطرناک درباره نظام پرداخت، نشریه مدیریت، اسفند ۱۳۷۹.
۸. رازنهان، فیروز. نیروی کار حرفه‌ای و جبران خدمات عادلانه: مروری بر نظریه عدالت و برابری، نشریه حوزه و دانشگاه، ش ۳۷، زمستان ۱۳۸۲.
۹. رضایی کلیدبری، حمیدرضا و طاهر روشندل‌اربطانی، بررسی نظام‌های پرداخت در مدیریت منابع انسانی، نشریه تعاون، ش ۱۴۵، مهر ۱۳۸۲.
۱۰. رفیعی، مجتبی. نظام حقوق و دستمزد در کشور مالزی، نشریه تعاون، ش ۱۴۴، شهریور ۱۳۸۲.
۱۱. سالنامه آماری ۱۳۸۶، مرکز آمار ایران.
۱۲. سعادت، اسفندیار. مدیریت منابع انسانی، انتشارات سمت، چاپ هفتم، تهران، ۱۳۸۲.
۱۳. سیدجوادی، سیدرضا. جبران خدمات، نشریه دانش مدیریت، ش ۴۵، تابستان ۱۳۷۸.
۱۴. صراف، اخوان و مجید آراسته. آسیب‌شناسی سیستم‌های مدیریت حقوق و دستمزد، نشریه مدیریت، ش ۱۰۸-۱۰۷، ۱۳۸۵.
۱۵. طاهری، محمودرضا. حقوق و دستمزد و رابطه آن با کارایی و بهره‌وری، نشریه استاندارد، مرداد ۱۳۸۰.
۱۶. عبادی، عباس و محمد حدادعبدل‌آبادی. اثربخشی نظام‌های پرداخت در سازمان‌های بهداشتی درمانی، نشریه مدیریت، ش ۱۲۰-۱۱۹، ۱۳۸۶.
۱۷. عباس‌پور، عباس. مدیریت منابع انسانی پیشرفته (رویکردها، فرآیندها و کارکردها)، انتشارات سمت، چاپ دوم، تهران، تیرماه ۱۳۸۸.
۱۸. علوی، سیدامین‌ا... . رابطه حقوق و دستمزد با بهره‌وری کارکنان، نشریه مدیریت دولتی، ش ۱۴.
۱۹. قانون استخدام کشوری، سال ۱۳۴۵.
۲۰. قانون نظام هماهنگ پرداخت، سال ۱۳۷۰.
۲۱. قانون مدیریت خدمات کشوری، ۱۳۸۶.
۲۲. گزارش لایحه بودجه سال ۱۳۸۹، مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی، ش مسلسل ۱۰۱۰۳.
۲۳. گزارش تحلیلی بر مصرف بودجه، مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی، ش مسلسل ۱۰۰۹۵.
۲۴. مطالعه تطبیقی نظام‌های حقوق و دستمزد در چند کشور منتخب، گزارش مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی، آبان ماه ۱۳۸۳.
۲۵. میرسپاسی، ناصر. مدیریت منابع انسانی و روابط کار (نگرش نظام‌گرا)، چاپ نقش جهان، تهران، ۱۳۶۸.



۲۶. میرسپاسی، ناصر. مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار (با نگرشی به روند جهانی شدن)، انتشارات میر، چاپ پنجم، ۱۳۸۹.
۲۷. مالکی، محمدرضا. دستاوردهای قانون مدیریت خدمات کشوری، مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی، چاپ اول، زمستان ۱۳۸۶.
۲۸. مشبکی، اصغر و زهرا علی‌پور درویشی. بررسی نقش تعدیلگر ابعاد فرهنگی و ماهیت حرفه در ارتباط میان مفروضات تئوری کارگزاری و ویژگی‌های قراردادهای جبران خدمات، فصلنامه مدرس علوم انسانی، دوره ۱۲، ش ۱، بهار ۱۳۸۷.
۲۹. نکاتی در مورد افزایش حقوق و دستمزد کارکنان دولت و بازنشستگان در سال ۱۳۸۶ و ۱۳۸۷، گزارش مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی، مردادماه ۱۳۸۷.
۳۰. نظام پیشنهادی جبران خدمات در سازمان‌های دولتی ایران، گزارش مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی، بهمن‌ماه ۱۳۸۵.
31. Armstrong, Michael, Cummins, Ann, Hastings, Sue and Wood, Willie. *Job Evaluation: a Guide to Achieving Equal Pay*. Kogan Pag, London and Sterling, VA, 2003.
32. Campbell J. and Bengchia, Ho. Merit Pay, Perormance, Appraisal and Individual Motivation: An Analysis and Alternative. *Human Resource Management*, Vol 37, No 2, 1998.
33. Christenson, Katherin. White-collar Blues: Middle –Rank workers of *Ten find pay gain Trailing subordinates*. *The Wall Street Journal June 23*, 1980.
34. Cornwall, J. and Perlman, B. *Organizational Entrepreneurship*. Richard Irwin, 1990.
35. Mac Millan, I.C. New Business Development: A Challenge For Transformational Leadership. *Human Resourec Management*, Vol 24, No 4, 1987.
36. M. Welbourne, E. Johson & Aerez. The Role – Based Performance Scale: Validity Analysis of a Theory – Based Measure. *Academy of Management Journal*, Vol 41, No 5, 1998.
37. Petri, Donald. Talking pay Police Pay Off. *Supervisory Management*, 1979.
38. Pynes, Joan E. *Human Resources Management For Public and Nonprofit Organizations*. Jossey – Bass, 3th Edition, 2009.
39. Risher H. The Search for Salary Manement Support for Private Sector Practices. *Public Personnel Management*, Vol 26, No 4, 1997.
40. Senger, Joann. *Designing a Not – For – profit Compensation System*. John wiley & sons, Inc, 2005.
41. Smoot, Delores A Duncan, Phillip K. The Search for the Optimum Individual Monetary Incentive Pay System: A Compare. *Journal of Organizational Behavior Management*, Vol 17, No 2, 1997.
42. Van Boom, Willem H. and Foure, Michael. *Shifts in Compensation Between Private and Public Systems*. Springer – Verlag/wien, 2007.
43. Willems, Ingrid, Janvier, Ria and Henderichx, Erik. New Pay in European Civil Services: Is the Psychological Contract Changing?. *International Journal of Public Sector Management*, Vol 19. No 6. 2006.
44. <http://www.managerial.ir/166>.
45. <http://athir.blogfa.com/post-2366.aspx> 20.
46. [http://www.aftab.ir/articles/economy\\_marketing\\_business/job/wages-p1.php](http://www.aftab.ir/articles/economy_marketing_business/job/wages-p1.php).
47. [www.publiccompensation.ca/principle](http://www.publiccompensation.ca/principle).





مرکز پژوهش‌ها  
مجلس شورای اسلامی

شماره مسلسل: ۱۲۰۱۶

شناسنامه گزارش

عنوان گزارش: مقدمه‌ای بر بازنگری و طراحی مجدد نظام جبران خدمات کارکنان دولت در

ایران

نام دفتر: مطالعات برنامه و بودجه (گروه مدیریت و تشکیلات)

مدیر مطالعه: مهدی مرتضوی

تهیه و تدوین‌کنندگان: محمدرضا مالکی، مریم طهرانی

همکاران خارج از مرکز: احسان فخاریان، علی اصغر یزدان‌فر

همکاران داخل مرکز: شکوفه کمال‌آبادی

ناظران علمی: محمد قاسمی، اکبر شکوهی

مناقضی: معاونت پژوهشی

ویراستار تخصصی: —

ویراستار ادبی: —

واژه‌های کلیدی:

۱. حقوق و مزایا

۲. کارکنان

۳. نظام پرداخت

۴. ارزشیابی شغل

۵. طراحی شغل

۶. فصل دهم قانون مدیریت خدمات کشوری

تاریخ انتشار: ۱۳۹۰/۸/۳