

## آسیب‌شناسی طبقه‌بندی مشاغل صنعت نفت به‌عنوان زیرساخت نظام جبران خدمات (مطالعه‌ی موردی: پژوهشگاه صنعت نفت)

غلامرضا اصیلی\*، پژوهشگاه صنعت نفت

### چکیده

یکی از مهم‌ترین مشکلات منابع انسانی هر سازمان دانش‌محور نحوه‌ی تعامل با کارکنان دانشی و پیاده‌سازی فرآیندهای اصلی منابع انسانی است. هدف این پژوهش آسیب‌شناسی نظام طبقه‌بندی مشاغل به‌عنوان زیربنای طراحی مدل جبران خدمات پژوهشگران از شغل محوری به شغل محوری با استفاده از تئوری داده بنیاد و استفاده از نرم‌افزار مکس کیودا<sup>۱</sup> می‌باشد. بر این اساس با ۲۲ نفر از مدیران رده‌بالا مصاحبه شده است. نظام جاری نقاط ضعف مهمی دارد؛ از جمله عدم انطباق‌پذیری کافی سیستم با حجم فعالیت کارکنان دانشی به‌طوری که کارکنان پس از رسمی شدن در مسیر پیشرفت به‌صورت عمودی رو به بالا حرکت کرده و سیستم جبران خدمات خطی موجود به حد کافی برانگیزاننده نبوده که انگیزش لازم را برای ارائه‌ی عملکرد صحیح و در راستای اهداف سازمان ایجاد کند. به‌طور کلی محوریت اصلی اغلب سیستم‌های منابع انسانی نظام جاری مبتنی بر شغل است. به‌همین دلیل رویکرد نوینی جهت پیاده‌سازی فرآیندهای اصلی منابع انسانی در مقابل روش سنتی ارائه شده که مبتنی بر شغل است. این پیشنهاد توجه را از شغل و روش‌های ارزیابی شغل به شغل و ارزیابی شاغل قرار می‌دهد. با قراردادن شاغل در رأس همه‌ی امور، نگرش سنتی به شغل از بین رفته و کارکنان پیشرفت خود را هدف اصلی قرار می‌دهند.

### اطلاعات مقاله

تاریخ ارسال نویسنده: ۹۷/۰۴/۲۳

تاریخ ارسال به داور: ۹۷/۰۵/۱۴

تاریخ پذیرش داور: ۹۷/۰۷/۱۱

### واژگان کلیدی:

کارکنان دانشی، طبقه‌بندی مشاغل،

سیستم جبران خدمات، ارزیابی

عملکرد، نظریه‌ی داده بنیاد

### مقدمه

این جمله که سازمان‌های نوین در دسرهای نوین هم دارند مصداق سخن مدیران امروز است. مدیرانی که پیش‌تر نگران بودجه و گرفتن پروژه بودند اکنون مجبورند کمی عمیق‌تر به لایه‌های مختلف سازمان توجه کنند. ورود فن‌آوری و دانش به سازمان و قرار گرفتن در هسته‌ی اصلی تولید موجب شده سطوح مختلف سازمان درگیر پدیده‌های نوین به نام کارکنان دانشی شوند. این دسته از کارکنان نه تنها مدرک تحصیلی بالایی دارند بلکه عموماً تخصص ویژه‌ای نیز دارند که موجب می‌شود یک‌سری از فرآیندها مداوم به آنها سپرده شود. صرف‌نظر از روش مدیریتی و جنس فعالیت سازمان این کارکنان در عصر تغییر روزبه‌روز دانش و نقش کلیدی جدیدی ایفا می‌کنند. در پژوهشگاه صنعت نفت نیز که یکی از ارکان اصلی توسعه‌ی فن‌آوری و تولید دانش در صنعت نفت است وجود کارکنان دانشی کاملاً عیان است و در رشته‌های مختلف و زمینه‌های تخصصی گوناگون این کارکنان وجود دارند. همچنین اهمیت این کارکنان با توجه به زمینه‌ی فعالیت که بیشتر جنبه‌ی پژوهشی دارد بسیار پررنگ است. به‌همین دلیل توجه به نحوه‌ی تعامل با این کارکنان برای مدیران ارشد سازمان بسیار مهم ارزیابی شده و جزء اهداف استراتژیک سازمان محسوب می‌شود. روش پیاده‌سازی شده در صنعت نفت جهت ارزیابی شغل روش امتیازی هی و جیکوب<sup>۲</sup> است که در تمامی صنعت نفت نیز جاری است.

### ۱- بیان مسأله‌ی پژوهش

در چشم‌انداز حاضر منابع انسانی، جبران خدمات مبتنی بر شغل، جای خود را به جبران خدمات مبتنی بر شاغل داده و این مسأله به‌خصوص برای کارکنان دانشی اهمیت دوچندانی دارد. از سوی دیگر نظام فعلی طبقه‌بندی مشاغل صنعت نفت امروزه دیگر کارآیی لازم برای تمامی شاغلان صنعت را ندارد و نمی‌تواند پاسخ‌گوی نیازهای سیستم جبران خدمات به‌خصوص برای کارکنان دانشی باشد. این مسأله باعث بی‌انگیزگی کارکنان صنعت شده و ارتقاء و گرفتن پست بالاتر به‌صورت انتصاب صوری دغدغه‌ی اکثر مدیران و کارکنان در صنعت شده است. بنابراین انگیزه‌ی اصلی در پژوهش حاضر مشکلی است که موجب ایجاد انگیزش لازم در کارکنان دانشی شده که ریشه در روش امتیازی رایج در نظام ارزشیابی شغل دارد و با سایر فرآیندها مانند جبران خدمات و ارزیابی عملکرد و مسیر شغلی کارکنان ارتباط مستقیم دارد. مدل موجود موجب شده ذات شغل منشأ تمامی فرآیندهای اصلی منابع انسانی باشد؛ در حالی که در مواجهه با کارکنان دانشی نیاز به رشد، کفهی ترازو را به سمت شاغل هدایت می‌کند؛ به‌عبارت دیگر توجه شدید در زیرسیستم‌های منابع انسانی به شغل و نه شاغل موجب شده کارمندان پس از فرآیند رسمی شدن یا استخدام و تأمین در سازمان دچار افت شده، بهره‌وری لازم را نداشته باشند و پیشرفت و حقوق و دستمزد خود را در گرو پیشرفت خود نبینند بلکه پیشرفت را تنها در ذات شغلی ببینند که قبلاً کسب کرده‌اند.

\* نویسنده‌ی عهده‌دار مکاتبات (asiligh@yahoo.com)

بنابراین مهم‌ترین مسأله‌ی این تحقیق ارائه‌ی روش یا مدلی جهت سیاست‌گذاری‌ها و برنامه‌ریزی‌های آتی بخش منابع انسانی پژوهشگاه صنعت نفت برای تعامل با کارکنان دانشی است. جهت اجرای این تحقیق اکتشافی روش داده‌بنیاد انتخاب شده که نتایج آن در نرم‌افزار مکس کیودا تحلیل شده است.

از آنجا که سیستم رتبه‌بندی هی و جیکوب در تعیین پایه‌های سازمانی منحصر به شرکت ملی نفت ایران است و از بدو اجرا از قبل از انقلاب تاکنون مبنای ارزیابی است، طبق بررسی، پیشینه‌ی پژوهش، مرتبط با صنعت نفت بوده که همکاران اداره‌ی کل تشکیلات و روش‌ها سعی در اصلاح یا جایگزینی آن دارند. در ادامه، ادبیات تحقیق مربوط به کارراهه‌ی شغلی، جبران خدمات، ارزیابی عملکرد، و ارزش‌یابی، کارراهه‌ی شغلی مشاغل مرور می‌شود. سپس روش تحقیق و روند اجرایی آن ارائه می‌گردد. نتایج تحقیق مبتنی بر تئوری داده‌بنیاد و تحلیل نرم‌افزاری روش کیفی آن ارائه و مدل نهایی مطرح می‌شود. در نهایت نتیجه‌گیری و بحث ارائه شده و نیز پیشنهادهای تحقیقات آتی مطرح می‌شود.

### ۳- جبران خدمات

جبران خدمات یکی از مهم‌ترین سیستم‌های منابع انسانی است که به‌طور معمول ۵۰ درصد هزینه‌های عملیاتی سازمان‌ها را شکل می‌دهد و به‌همین دلیل اهمیت زیادی در همه‌ی سازمان‌ها دارد. یکی از مهم‌ترین روش‌های جبران خدمات، جبران خدمات مبتنی بر عملکرد است که در آن فرد بر اساس عملکرد خود و حصول نتایج از قبل تعیین شده حقوق دریافت می‌کند [۳]. قطعاً نوع چیدمان سیستم جبران خدمات یکی از اساسی‌ترین نکات مرتبط با هر سازمانی است که موجب شکل‌گیری عناصر سازمان می‌شود. اهمیت فراوان این موضوع باعث می‌گردد که سیستم مدنظر در سازمان‌ها قبل از سیستم‌های دیگر شکل گرفته و به‌عنوان مبنایی برای دیگر سیستم‌ها قرار گیرد.

### ۲- مبانی ارزیابی و مدیریت عملکرد

یکی از ارکان اصلی مدل‌های منابع انسانی هر سازمانی نظام ارزیابی عملکرد است که شکل صحیح یا غلط این نظام به‌طور مستقیم بر نظام‌های دیگر اثر می‌گذارد. به‌طور کلی، ارزیابی عملکرد نظامی برای اندازه‌گیری مقدار عملکرد نیروی انسانی بر مبنای شاخص‌های از پیش تعریف شده است. در یک سازمان هدف اصلی ارزیابی عملکرد کارکنان شناسایی مقدار اثربخشی و کارآمدی کارکنان با ایجاد و توسعه‌ی اطلاعات حیاتی منابع انسانی است که این خود سبب رسیدن به اهدافی دیگر می‌شود. سازمان‌ها تلاش می‌کنند قابلیت‌ها و مهارت‌های کارکنان را بر مبنای مدیریت عملکرد و در راستای تصمیمات راهبردی توسعه دهند. بنابراین جنبه‌ی مثبت این مشکل اقتصادی اینست که شرکت‌ها افرادی که عملکرد مناسب دارند را شناسایی و حفظ و افراد ناتوان را از سازمان حذف کنند. اطلاعات عملکردی همچنین عامل هشداردهنده‌ی بسیار مهمی جهت تصمیم‌گیری مدیران با توجه به روند نقصان یا رشد سازمان هستند [۱۱].

### ۴- موفقیت مسیر شغلی

مفهوم موفقیت مسیر شغلی در اواخر دهه‌ی هفتاد توسط ون‌مانن<sup>۳</sup> و شاین<sup>۴</sup> مطرح شد. موفقیت مسیر شغلی دو بُعد عینی و ذهنی دارد [۱۲]. به اعتقاد نبی (۱۹۹۹) بُعد ذهنی موفقیت مسیر شغلی مهم‌تر از بُعد عینی است؛ زیرا بُعد عینی شامل متغیرهای خارجی یک شغل است که توسط جامعه تعیین و ارزش‌گذاری می‌شود و شرط اولیه‌ی موفقیت مسیر شغلی است. حرکت در این بُعد می‌تواند افقی باشد؛ مانند افزایش حقوق، افزایش امنیت شغلی، رفتن به مرخصی‌های طولانی‌مدت، گرفتن ترفیع و ... یا عمودی باشد؛ به‌صورت تغییر پست سازمانی سلسله‌مراتبی. اما بُعد ذهنی موفقیت مسیر شغلی، نوع ادراک فرد از تجربه‌هایی است که در مسیر شغلی خود و در سازمان به‌دست می‌آورد. تجربه‌هایی مانند پیشرفت، تحقق نیازها و ارزش‌ها، احساس امنیت و آزادی که در کار به‌دست می‌آید.

میرسپاسی (۱۳۸۳) مدیریت عملکرد را یکی از پدیده‌های نوین در قلمرو مدیریت راهبردی منابع انسانی و ارزیابی عملکرد را یکی از مقوله‌ها و اجزای آن می‌داند. امروزه اکثر نویسندگان و صاحب‌نظران مدیریت عملکرد را به‌جای ارزیابی عملکرد پیشنهاد می‌کنند که در فرآیند آن کنترل تنها یک وسیله است نه هدف و هدف اساسی آن

باروچ (۲۰۰۴) چارچوبی را برای موفقیت مسیر شغلی در نظر می‌گیرد. که به ابعادی اشاره دارد که کارکنان برای موفقیت مسیر شغلی خود در سازمان بیان کرده‌اند. در این چارچوب، ارزش‌های کاری، نگرش‌ها و انگیزه‌های افراد در کار و زندگی به‌چشم می‌خورد؛ تا جایی که مقدار موفقیت مسیر شغلی، به‌مقدار تحقق ارزش‌های

نیازهای سازمان، فرد را از سازمان رضایت‌مند و فرد را برای سازمان رضایت‌بخش می‌کند [۶].

از آنجا که موفقیت مسیر شغلی در دو بُعد عینی و ذهنی قابل بررسی است مسیر شغلی که خط اتصال فرد با سازمان است نیز از دو چشم‌انداز ویژگی‌های بیرونی و درونی قابل ملاحظه است. ویژگی‌های بیرونی یک مسیر شغلی، پاداش، تعداد ترفیعات، حقوق و مزایاست که از ویژگی‌های درونی مسیر شغلی مهم‌تر است؛ زیرا همان‌گونه که رشدی و همکاران (۲۰۰۹) در پژوهش خود یافتند ویژگی‌های بیرونی در رضایت شغلی کارکنان و حمایت آنها از سازمان نقش به‌سزایی دارد.

در کنار ویژگی‌های بیرونی، ویژگی‌های درونی مسیر شغلی نیز مطرح است که یکی از جنبه‌های آن، آرزوها یا لنگرهای مسیر شغلی است که به خودپنداره‌ها، باورها و ارزش‌های یک نفر در محیط کار اشاره دارد [۱۵]. آرزوهای مسیر شغلی که در این مطالعه همان لنگرهای مسیر شغلی است برخاسته از تجربیات زندگی شغلی فرد هستند. آرزوهای مسیر شغلی، نیروی فرد را یک‌جا و روی یک هدف ثابت نگه می‌دارند و از این رو می‌توانند در موفقیت مسیر شغلی یک نفر تجلی یابند و اندازه‌گیری موفقیت مسیر شغلی را در این جهت ممکن سازند. از آنجا که آرزوها مقدمه‌ی انتخاب و تصمیم‌گیری هستند و تصمیم‌ها منجر به تحرک، پویایی، فعالیت و شکل‌گیری مسیر شغلی می‌شوند می‌توان آینده‌ی مسیر شغلی را بر اساس آرزوها پیش‌بینی کرد [۱۷].

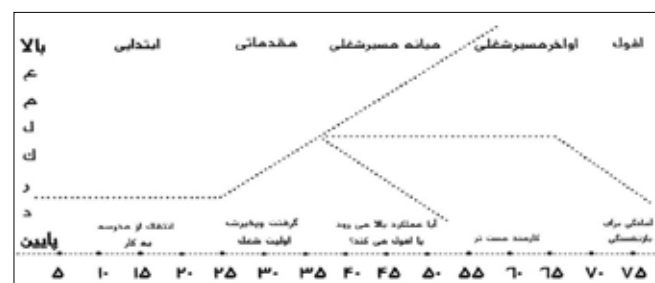
در راستای آرزوهای مسیر شغلی و موفقیت مسیر شغلی پژوهش ربکا<sup>۵</sup> (۲۰۰۷) نشان داد که رابطه‌ی معناداری بین آرزوها یا لنگرهای مسیر شغلی شاین با تعهد عاطفی، هنجاری و مستمر در یک سازمان وجود دارد. به‌طوری که متغیرهای شایستگی فنی کارکردی، خلاقیت کارآفرینانه و استقلال می‌توانند پیش‌بینی‌کننده‌ی تعهد سازمانی یک کارمند باشند. به‌عبارت دیگر می‌توان آرزوهای شغلی را متغیری دانست که رابطه‌ی مستقیمی با موفقیت مسیر شغلی دارد. شکل-۱ مسیر شغلی احتمالی یک کارمند را در سازمان نشان می‌دهد که به پنج دوره‌ی اصلی تقسیم می‌شود.

#### ۵- کارراهه‌ی شغلی (توسعه‌ی مسیر شغلی فرد)

برخلاف مسیر شغلی که تأکید بر شغل دارد کارراهه تأکید بیشتری بر فرد دارد. در مقابل مفهوم سنتی توسعه‌ی شغل قرار دارد و توسعه‌ی فرد را مدنظر قرار می‌دهد. به‌طور کلی کارراهه، رشد و پیشرفت از طریق یک‌سری شغل‌های مرتبط به هم تعریف می‌شود و دو روش

کارکنان یک سازمان بستگی دارد. باروچ طی پژوهش خود موفقیت مسیر شغلی را رسیدن به نتایج مطلوب در زندگی دانسته است. نتایجی که شامل پیشرفت در حیطه‌های ریاست، قدرت، تخصص، موفقیت، استقلال، خودکنترلی و کارآفرینی، یادگیری در حیطه‌های کسب مهارت‌ها، توانایی‌ها و شایستگی‌های جدید، تأمین نیازهای فیزیولوژیک در حیطه‌های درآمد، پول، امنیت و توانایی استخدام، تأمین نیازهای روان‌شناختی در حیطه‌های رضایت، عزت‌نفس، بازیابی و خودشکوفایی و کیفیت زندگی و تعادل بین زندگی و کار است.

در ابعاد موفقیت مسیر شغلی، هم نیازهای فرد و هم نیازهای سازمان در نظر گرفته می‌شود. برای یک فرد موفقیت مسیر شغلی، تنوعی از رشد خود، امنیت شغلی، غنی‌سازی شغل، رسیدن به جایگاه بهتر، افزایش غنای زندگی و برقراری تعادل کار خانواده است و سیستم مسیر شغلی مناسب برای یک سازمان، اختیار دادن به افراد تا جایی است که بتوانند فعالانه رشد مسیر شغلی خود را مدیریت نمایند. هماهنگی و هم‌خوانی میان برآورده شدن نیازهای افراد و



شکل ۱ | مراحل مسیر شغلی [۸]



شکل ۲ | مقایسه‌ی روش‌های ارزیابی مشاغل

آنست که اثربخشی کارراهی افراد تنها در شرایطی افزایش می‌یابد که افراد و سازمان نقش‌شان را در مدیریت کارراه ایفا کنند [۱۰]. کارراه دو رکن دارد: کارراهی بیرونی (رشته وظایفی که فرد برعهده گرفته) و کارراهی درونی (درک و استنباط فرد از زندگی شغلی‌اش که تغییر می‌کند). هویت درونی که بر اساس تجربیات و فعالیت‌های بیرونی اتخاذ و توسعه می‌یابد رکن کارراه نامیده می‌شود. این امر به معنی خودارزیابی فرد با توجه به توانایی‌ها، استعدادها، توانمندی‌ها، نگرش‌ها، احساسات، انگیزه‌ها، نیازها و آرزوهایش است [۹].

#### ۶- ارزیابی مشاغل

منظور از ارزیابی مشاغل مشخص کردن ارزش مشاغل نسبت به هم با توجه به وظایف و مسئولیت‌ها و شرایط احراز است. این ارزش‌گذاری اصولاً پس از طبقه‌بندی مشاغل بالأخص بعد از تشخیص طبقات مشاغل انجام می‌شود. هدف اصلی ارزیابی مشاغل یافتن راه‌حلی برای پرداخت منطقی دستمزد بدین شرح است: تعیین تفاوت منطقی دستمزدها مابین مشاغل مختلف، شناخت و حذف تبعیض در دستمزدها، ایجاد یک بنیان منطقی دستمزد برای طرح‌های دستمزد تشویقی و پرداخت پاداش، حفظ و نگهداری یک سیاست دستمزد پایدار، ایجاد روشی برای طبقه‌بندی مشاغل به گونه‌ای که بر پایه آن مدیریت و کارکنان در موارد لزوم بتوانند درباره‌ی مسائل دستمزد مذاکره‌کنند و ایجاد ابزاری مؤثر برای کنترل و هدایت دستمزدها. به‌طور کلی برای ارزیابی مشاغل از چهار سیستم اصلی که در جدول ۱- توضیح داده شده استفاده می‌شود:

در شکل ۲- محاسن و معایب چهار روش امتیازی ارائه شده است.

در روش امتیازی روش‌های جیکوب و هی دو ابزار عمده‌ی مورد استفاده هستند، در سیستم امتیازی عوامل مشخصی مثل مهارت‌ها (مانند تحصیلات و تجربه)، کوشش جسمی و فکری، مسئولیت‌ها و شرایط کاری در نظر گرفته می‌شود، به هر یک امتیازی اختصاص می‌یابد و از جمع امتیازات عوامل مذکور مجموعه‌ی امتیاز هر شغل مشخص می‌گردد. مجموع امتیاز، ارزش نسبی یک شغل را در مقایسه با سایر مشاغل نشان می‌دهد. بدین ترتیب دیده می‌شود که با استفاده از سیستم امتیازی هر شغل دارای ارزش عددی می‌شود و با مقایسه‌ی این ارزش‌ها می‌توان شباهت‌ها و تفاوت‌های کار و دشواری شغل را یافت. روش امتیاز از روش‌های بسیار متداول است که به انتخاب عوامل جبران خدمات یا ابعادی می‌پردازد که ارزش شغل را تعیین می‌کنند. مثلاً عوامل جبران خدمات بارز عواملی مانند تحصیلات،

برای بررسی آن وجود دارد. در دیدگاه اول، کارراه به‌عنوان دارایی یک سازمان قلمداد می‌شود. در این دیدگاه، مسیر شغلی مسیری پویا در نظر گرفته می‌شود. در دیدگاه دیگر، کارراه به‌جای دارایی سازمان، به‌صورت دارایی فردی مطرح است. از آنجا که تقریباً همه‌ی افراد در یک‌سری مشاغل و سمت‌ها قرار می‌گیرند و تجربیات منحصر به فردی می‌اندوزند، هر فرد در حقیقت مسیر شغلی منحصر به فردی را دنبال می‌کند [۱۷]. کارراه را توالی در حال رشد تجربیات شغلی یک شخص در طول زمان تعریف می‌کنند؛ بالأخره و مهم‌تر آنکه این تعریف به‌وضوح مشخص می‌کند که نتایج کارراه، نتایج مشترک تلاش‌های افراد و نیروهای بیرونی است که افراد کنترل کاملی روی آنها ندارند. بر اساس نظریه‌ی مسئولیت مشترک، مسئولیت اداره‌ی مسیر شغلی به‌جای اینکه برعهده‌ی یکی از آنها باشد هر دو بخش در اداره‌ی مسیرهای شغلی افراد تعهداتی دارند. فرض اساسی این نظریه

چهار روش رایج ارزیابی مشاغل [۱]	
روش	توضیحات
رتبه‌بندی	مشاغل معمولاً بر اساس عاملی کلی، نسبت به یکدیگر ارزشیابی و رتبه‌بندی می‌شوند. در این روش تنها یک عامل کلی (دشواری شغل)، به‌عنوان معیار انتخاب شده و مشاغل مقایسه می‌گردند.
درجه‌بندی (طبقه‌بندی)	این روش ساده و متداول، مشاغل را در سازمان طبقه‌بندی می‌کند و مشاغل (به‌خصوص از نظر تفاوت وظایف، مسئولیت‌ها، مهارت‌ها و شرایط کاری)، در گروه‌های شغلی قرار می‌گیرند. روش‌های مختلفی برای طبقه‌بندی مشاغل وجود دارد. یک راه ایستت که برای هر یک از گروه‌های شغلی سازمان، شرح گروه نوشته شود و سپس بسته به اینکه مشاغل با چه گروهی مطابقت بیشتری داشته باشد در یک گروه جای داده می‌شوند.
امتیازی	متداول‌ترین روش ارزشیابی مشاغل، روش امتیازی است. از جمله مزایای این روش، سادگی نسبی آنست. طریقه‌ی عمل در روش امتیازی از این قرار است که نخست، عوامل کلیدی ارزشیابی شغل شناسایی می‌شوند. عوامل کلیدی عواملی هستند که از نظر سازمان چنان اهمیتی دارند که حاضر است بابت آنها پول بپردازد. بنابراین ارزش نسبی یک شغل را عوامل کلیدی آن تعیین می‌کند. پس از تعیین عوامل کلیدی، زیرمجموعه‌های هر یک از این عوامل، شناسایی و انتخاب می‌گردند و هر یک از زیرمجموعه‌ها نیز به درجات مختلف تقسیم می‌شوند. مرحله‌ی بعدی، مرحله‌ی ضرب‌گذاری یا امتیازبندی عوامل است. در این مرحله برای هر یک از عوامل کلیدی و زیرمجموعه‌های آن، امتیازی که معرف ارزش نسبی آنست تعیین می‌گردد. بدیهی است که تخصیص امتیاز به هر عامل، بستگی به درجه‌ی اهمیت و ارزش آن عامل دارد.
مقایسه‌ی عوامل	در این روش برخلاف روش امتیازی، عوامل کلیدی به اجزای کوچک‌تر، یعنی زیرمجموعه‌ها و درجات مختلف تقسیم و تفکیک نمی‌شوند بلکه مشاغل بر اساس عوامل مختلف، مستقیماً با یکدیگر مقایسه می‌گردند. در این روش ابتدا از میان تمام مشاغل موجود در سازمان، معمولاً ۲۰-۱۵ شغل به‌عنوان مشاغل نمونه، انتخاب شده و سایر مشاغل سازمان با آنها مقایسه می‌گردند. مشاغلی را باید به‌عنوان نمونه انتخاب کرد که ماهیت و محتوای آنها و همچنین حقوق و مزایایی که به آنها تعلق می‌گیرد در جامعه و صنعت کاملاً مشخص باشد. سپس عوامل کلیدی شناسایی می‌گردند و هر یک از مشاغل نمونه بر اساس هر یک از این عوامل در جدولی درجه‌بندی می‌شوند.

پاسخگویی، نیازهای فکری و نیازهای فیزیکی هستند. عوامل جبران خدمات با وزنی که دارند ارزش سطح بالاتر هر یک از عوامل را برای

سازمان بیان می‌کنند.

در ۱۹۵۰ ادوارد هی سیستم پرداخت هی را برای ارزیابی شغل ابداع کرد. این رویه با دیگر فرآیندهای ارزیابی شغل متفاوت است. براساس این روش در شغل‌های مختلف عوامل مشترک بسیاری وجود دارد اما عوامل کمی وجود دارد که به‌اندازه‌ی کافی برای همه‌ی مشاغل مهم باشند. آنچه این روش ارائه می‌کند منحصر به فرد است؛ چراکه به کمک آن می‌توان شغل‌های مدیریتی که معمولاً به سختی ارزیابی می‌شدند را ارزیابی کرد. این گروه به سه عامل کلیدی ارزیابی شغل اشاره می‌کند؛ نخست دانش انجام کار، دوم روش تفکر حل مسأله و سوم مسئولیت‌های واگذار شده. هر چند تأثیر این سه عامل در هر شغل متفاوت است. نکته‌ی مهم در این روش ارزیابی، دخالت ندادن پس‌زمینه‌ی شاغل در ارزیابی شغل است. بعداً عامل شرایط کار به این سه عامل سیستم پرداخت هی اضافه شد. عامل نخست (دانش) به سه عنصر تقسیم می‌شود. عنصر اول مقدار تخصص مورد نیاز برای شغل است که هر چه بیشتر باشد امتیاز بیشتری به آن شغل اختصاص می‌یابد. عنصر دوم پیچیدگی و تنوع وظایف است که هر چه متنوع‌تر و پیچیده‌تر باشد به مهارت‌های مدیریتی بیشتری نیاز دارد. عنصر سوم مهارت‌های انسانی است. عامل دوم حل مسأله است. این عامل تلاش می‌کند توانایی شغل را در تشخیص، تعریف و حل مسأله اندازه‌گیری کند. توانایی حل مسأله نیازمند دانش و مهارت منعکس شده در عامل دانش است. این عامل دو عنصر دارد. عنصر نخست معمول بودن شغل است که هر چه شغل غیرمعمول‌تر باشد نیازمند تفکر بیشتر و ارزشمندتر است. عنصر دوم چالشی بودن تفکر مورد نیاز است. انواع گوناگون موقعیت‌هایی که ممکن است در شغل ایجاد شود نیازمند سطوح مختلفی از توانایی حل مسأله است. عامل سوم پاسخ‌گویی است. بدین معنی که شغل برای عمل خود چقدر نیازمند پاسخ‌گویی است. سه عنصر مرتبط به این عامل، آزادی عمل، اثر شغل بر نتایج نهایی و اندازه‌ی شغل هستند. آزادی عمل به نظارت مورد نیاز بستگی دارد؛ هر چه شغل نظارت کمتری داشته باشد ارزشمندتر است. اثر شغل بر حصول نتایج نهایی به دو نوع مستقیم و غیرمستقیم طبقه‌بندی می‌شود. پاسخ‌گویی به اندازه‌ی منابعی که به شغل اختصاص داده می‌شود بستگی دارد. عامل چهارم که بعداً اضافه شد شرایط کار است که گاهی اوقات رخ می‌دهد. محیط کاری نامطلوب یا در معرض خطر قرار گرفتن فرد، رویکردهایی که در سه عامل قبل وجود نداشت را اندازه‌گیری می‌کند [۱]. جدول ۲- سیستم امتیازدهی صنعت نفت را نشان می‌دهد.

۲ | امتیازات و پایه‌ی مربوط به روش ارزیابی مشاغل هی [۱]

پایه	حداقل امتیاز	حداکثر امتیاز
۵	۱	۳۹
۶	۴۰	۵۰
۷	۵۱	۶۵
۸	۶۶	۸۲
۹	۸۳	۱۰۶
۱۰	۱۰۷	۱۳۷
۱۱	۱۳۸	۱۷۷
۱۲	۱۷۸	۲۲۹
۱۳	۲۳۰	۲۹۶
۱۴	۲۹۷	۳۸۰
۱۵	۳۸۱	۴۸۹
۱۶	۴۹۰	۶۰۱
۱۷	۶۰۲	۷۳۶
A	۷۳۶	۹۰۰
B	۹۰۱	۱۱۰۰
C	۱۱۰۱	۱۳۵۱
D	۱۳۵۱	به بالا

۳ | ویژگی‌های حقوقی کارکنان رسمی بر مبنای حقوق پایه (اعداد این جدول نزد صاحب اثر محفوظ است و به‌دلیل محرمانگی منتشر نشده است)

حقوق پایه	با توجه به مدرک تحصیلی و سایر شرایط به فرد داده می‌شود
فوق‌العاده جذب	ضریبی از پایه حقوق (که به فراخور پایه سمت تغییر می‌کند)
کارگاهی	ضریبی از پایه حقوق
هیأت علمی	فوق‌لیسانس و دکتری
فوق‌العاده دورکاری	ضریبی از پایه حقوق
فوق‌العاده ویژه	ضریبی از پایه حقوق
فوق‌العاده تخصص	فوق‌لیسانس و دکتری
فوق‌العاده ممتازی (نخبگی)	(سالانه مشخص می‌شود)
اضافه‌کاری	حداکثر ۱۲۰ ساعت ماهانه (ضریبی از پایه حقوق بابت هر ساعت)
باقی تغییرات	
تعدیل مدرک تحصیلی	-
اضافات عمومی	-
اضافات شایستگی	-
ترقیات	به‌ازای هر ۲ سال و ۲ ماه و گرفتن دو رتبه‌ی A- یک پایه سمت افزایش می‌یابد و ۵ درصد به پایه حقوق اضافه می‌شود. مثلاً پایه حقوق ۱۵ به ۱۶ تغییر می‌کند. اما ترفیع از ۱۷ به A نیازمند ۲ سال و ۶ ماه زمان است. در رتبه‌های بالاتر ۳ سال زمان نیاز است.

## ۷- ارزیابی شغل در صنعت نفت

ارزیابی مشاغل اولین بار در ۱۳۲۷ درمورد مشاغل حساس و عالی شرکت به‌عنوان سیستم‌های کارمندان پایه‌دار به‌اجرا درآمد. از آن پس شرکت نفت به‌عنوان موفق‌ترین صنعت در امر کاربرد مؤثر سیستم‌های ارزیابی مشاغل راه تکاملی خود را پیموده است. در ابتدا سیستم امتیازی که یکی از متداول‌ترین سیستم‌های ارزیابی است به‌کار گرفته شد، سپس در ۱۳۴۹ به‌علت مشکلات و نارسائی‌هایی، در سیستم ارزیابی امتیازی و جدول حقوق و مزایای مربوطه در ارزیابی مشاغل سطح بالا در صنعت نفت از روش ارزیابی هی‌ا‌اس‌ال<sup>۶</sup> استفاده شد. هم‌اکنون در وزارت نفت ارزیابی و سنجش مشاغل کارمندی تا پایه‌ی-۱۷ با استفاده از روش چیکوب و برای مشاغل پایه‌ی-۱۷ و بالاتر (مشاغل گروه رئیسه) با استفاده از روش هی انجام می‌شود. در جدول-۳ تفسیر سیستم حقوق و دستمزد وزارت نفت بر مبنای سیستم امتیازی که در پژوهشگاه صنعت نفت جاری است ارائه شده است. در این سیستم مبنای اصلی حقوق، تنها پایه حقوق است و باقی مزایا بر مبنای آن محاسبه می‌شود. تفسیر این سیستم نشان می‌دهد که تفکر بنیادین سیستم حقوق در صنعت نفت تشویق محور است. به‌طوری که حتی اگر کارمندی طی دو سال

متوالی در ارزیابی عملکرد سالیانه شایستگی- C اخذ کند ترفیع او تنها یک‌سال به‌تعویق می‌افتد اما در هر صورت انجام می‌شود. لازم به‌ذکر است که نظام جبران خدمات کارکنان پژوهشگاه به‌غیر از ضریب هیأت علمی متأثر از مقررات جاری وزارت علوم، تحقیقات و فن‌آوری است که شرح آن در جدول-۳ آمده است.

## ۸- روش تحقیق

هدف تحقیق پیش‌رو اکتشافی است و سعی در ارائه‌ی راهکاری نوین جهت حل یک مشکل دارد. به‌همین دلیل برخلاف روش‌های کمی که مبتنی بر وجود فرضیه‌ای از پیش تعیین شده‌اند در این تحقیق از روشی کیفی استفاده شده است. مابقی شرایط تحقیق در جدول-۴ ارائه شده است.

تئوری داده‌بنیاد به‌عنوان یکی از مؤثرترین روش‌های تحقیقات کیفی می‌تواند در تحقیقات مبتنی بر کشف راه‌حل یک مشکل کارساز باشد. روش‌های تحقیق کمی که مبتنی بر فلسفه‌ی پوزیتیویسم است اراده‌ی محقق در تعیین پاسخ را با فرضیه‌سازی مبتنی بر ادبیات تحقیق کمرنگ کرده و آمار را به‌عنوان یک روش حل نسبی ارائه می‌کند. در حالی که در بسیاری از تحقیقات اکتشافی محقق با فرض از پیش تعیین شده‌ای روبرو نیست و نیازمند روشی است که بتواند تحقیق خود را آزادانه و مبتنی بر جستجو پیاده‌سازی کند. تئوری داده‌بنیاد این اجازه را به محقق می‌دهد که تحقیق خود را با کدگذاری داده‌ها و هدفمند انجام دهد. بدین سبب راهبرد این تحقیق، مبتنی بر تحلیل مضمون است؛ چراکه به‌دنبال کشف مضامین آشکار و نهان متون مستخرج از مصاحبه‌های انجام شده توسط کدگذاری است. طبق تعریف، مضمون، نماینده‌ی معانی الگومند در درون مجموعه‌ای از داده‌هاست [۵]. مضمون می‌تواند به‌صورت قیاسی از تحقیقات پیشین حاصل شود یا به‌صورت استقرایی بر اساس مشاهدات فعلی برای کشف مضمون از میان داده‌ها سه مرحله‌ی کدگذاری توصیفی (مطالعه‌ی متن و تعریف کد)، کدگذاری تفسیری (دسته‌بندی کدهای و تفسیر معانی) و یکپارچه‌سازی (استخراج مضامین کلیدی برای مجموعه به‌عنوان) انجام می‌شود. در این تحقیق به روش استقرایی و بر اساس بررسی مصاحبه‌های مختلف، به معیارهای مناسب جهت تبیین کارراه‌های شغلی کارکنان دانشی اشاره می‌گردد.

در این تحقیق جهت جمع‌آوری داده‌ها از روش مصاحبه‌ی نیمه‌ساختاریافته استفاده شده و مصاحبه‌شوندگان از میان متخصصان منابع انسانی انتخاب شده‌اند. وضعیت جاری سازمان به‌عنوان یک سازمان پژوهش و فن‌آوری در صنعت نفت در مورد نگرش به کارکنان دانشی و نحوه‌ی پیشرفت شغلی و جبران خدمات آنها به‌عنوان یک

### ۴ | پیکره‌ی تحقیق (برگرفته از دانایی فرد و اسلامی، ۱۳۸۹)

شیوه‌ی گردآوری داده‌های پژوهش	مطالعات کتابخانه‌ای	مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته
افق‌های پژوهش	مقطعی	طولی
اهداف پژوهش	اکتشافی	توصیفی
راهبرد پژوهش	تحلیل مضمون	تبیین اقدام‌پژوهی
اقدام‌پژوهی	استقرایی	قیاسی
فلسفه‌ی پژوهش	ساخت‌گرایی	مطالعه‌ی تطبیقی
جهت‌گیری پژوهش	کاربردی	نظریه‌ی انتقادی
		اثبات‌گرایی
		بنیادی

### ۵ | مشخصات توصیفی مصاحبه‌شوندگان

آمار نفرات	مصاحبه‌شوندگان
۲۲ نفر	تعداد کل
۲۰ نفر	مصاحبه‌شوندگان مرد
۱۲ نفر	دکتر یا دانشجوی دکترا
۱۰ نفر	کارشناسی ارشد
۳ نفر	مدیرانی با سابقه‌ی بیش از ۲۰ سال در صنعت نفت
۱۰ نفر	مدیران و رؤسای با سابقه‌ی بیش از ۱۰ سال در صنعت نفت
۹ نفر	مدیران و رؤسای با سابقه‌ی بیش از ۵ سال در صنعت نفت
۲۲ نفر	افراد صاحب‌تجربه در منابع انسانی

کدگذاری باز	مستخب گفته‌های مصاحبه‌شده‌ها	کدگذاری محوری (یافتن مقوله محوری)
تشویق محور بودن نظام جبران خدمات در صنعت نفت؛ انگیزش کم، مشارکت کارکنان در سازمان	حقوق نفت تشویق محور است و بیشتر نگاه سنتی به شاغل و شغل دارد تا نگاه نوین. به عبارت دیگر فرض می‌کند کارمندان همگی باید بیشترین بهره‌وری را داشته باشند. در حالی که تجربه نشان می‌دهد که در از مدت سیستم می‌تواند شاغل را در شغل مورد نظر پویا نگه دارد. در سیستم فعلی و جاری نفت کارمندان درگیر سوددهی سازمان نیستند و توجه به شغل و ارتقاء سنتی شغلی خود دارند.	ارتباط سیستم جبران خدمات به بهره‌وری فرد با در نظر گرفتن مشارکت فرد در سازمان
رشد کارکنان، تشویق و تنبیه در بخش منابع انسانی، بهره‌وری، عدم وجود سیستم تشویقی مناسب	کارمندان خوب و بد هم‌جا وجود دارند اما مهم تشخیص آنها از یکدیگر است. تفکیک این دو دسته و آموزش و مربی‌گری آنها وظیفه‌ی بخش منابع انسانی است. وقتی کارمندی خوب باشد اما خوبی او دیده نشود و مشاهده کند کارمندی بد است و بدی او نیز دیده نمی‌شود کارمند خوب هم بد می‌شود. وظیفه‌ی بخش منابع انسانی تشویق کارمند خوب و همچنین رشد و آموزش کارمند بد است. اما سیستم فعلی این توانایی را ندارد؛ چراکه اساساً معیار صحیحی برای ارزیابی عملکرد وجود ندارد.	عدم وجود سیستم مناسب کارکنان دانشی در بخش منابع انسانی
تشویقات مادی در مقابل تشویقات معنوی، نظام ارزیابی و حقوق و دستمزد کارکنان	نظام ارزیابی می‌تواند با نظام پاداش مرتبط باشد. با این وجود، ارتباط بی‌رویه نظام ارزیابی با پاداش‌های مادی مطلوب نیست. اگر فرض بر این باشد که افزایش پرداخت بر انگیزش‌انده است، به سرعت در خواهیم یافت که اثری محدود بر انگیزش کارکنان دارد. در این نظام سمت‌گیری ارزیابی بیشتر به جنبه‌های انگیزشی، ارتقاء فرد در سازمان و ... است.	عدم نگاه مادی صرف در سیستم جبران خدمات
ضعف سیستم جبران خدمات، در صد جذب کار کم پژوهشگاه صنعت نفت، انگیزش کم کارکنان، قوانین دولتی دست‌وپاگیر	یکی از مهم‌ترین مشکلات اینست که به معنای واقعی کلمه کار ندارد. شاید یکی از دلایل، عدم اعتماد صنعت به آنست. این در حالی است که به‌طور کلی در حوزه‌های مرتبط صنعت، کارهای فراوانی در حال انجام است اما در صد جذب ضعیف است. در حالی که ساختارها و نیروی انسانی کافی برای انجام آن وجود دارد. نکته‌ی مهم اینست که صنعت نفت سالانه حقوق زیادی به کارکنان می‌دهد اما مقدار کار کافی و متناسب با این سرمایه‌گذاری ارجاع نمی‌دهد. پژوهشگاه عنصر مهمی در معادلات نفتی نیست و حتی برای پروژه‌های کوچک هم باید در مناقصه شرکت کند.	جایگاه پژوهشگاه در صنعت نفت ایران
ضعف در سیستم تخصیص پاداش، کمی انگیزش پژوهنده و مسئول پروژه برای اخذ پروژه	در این سیستم دو نوع نوهی اخذ پروژه وجود دارد؛ یکی لابی کردن مسئول و دیگری تحریک تقاضا. در حالی که هیچ انگیزش‌انده‌ای وجود ندارد. ۲۵ درصد سود یک پروژه در قالب پاداش تقسیم می‌شود که از این مقدار ۶۰ درصد به پژوهشگرده تخصیص می‌یابد و باید افراد زیادی را تامین کند.	ضعف ساختار اخذ پروژه
پایه فردی، پایه سازمانی، رانت‌خواری، محدودیت رشد کارکنان، محدودیت جبران خدمات کارکنان	مشکل اصلی در سیستم جاری در بخش جبران خدمات کارکنان رسمی، فریز شدن به دلیل سقف پایه‌ی سازمانی است. هر شاغل دو نوع پایه دارد؛ سازمانی و فردی. پایه فردی بر اساس تحصیلات و سابقه‌ی فرد به او داده می‌شود و پایه سازمانی بر اساس شغلی که فرد دارد. اما پایه فردی نمی‌تواند از سازمانی فراتر رود و در اصطلاح فرد در آن سمت فریز می‌شود. محدودیت تعداد سمت‌های سازمانی در هر سازمان یا بخش به نوعی موجب می‌شود جایگاه هر فرد و حقوق او وابستگی شدیدی به این سمت‌ها داشته باشد و اگر هم فردی عملکرد خوبی داشته باشد به دلیل نبود سمت مناسب ممکن است نتواند حقوق شایسته‌ای به او بدهند.	وضعیت سیستم جاری نفت در خصوص سمت‌ها
نظام ارزیابی عملکرد جامع، شایستگی، ترفیع، پاداش، ارتقاء، عناصر مهم ارزیابی، بوروکراسی اداری، روش سنتی ارزیابی مشاغل، ضعف در ارزیابی، جنبه‌های رفتاری نظام ارزیابی عملکرد	نظام ارزیابی عملکرد رایج عموماً متناسب با یک ساختار وظیفه‌ای و با تأکید بر سلسله‌مراتب، قانون‌گرایی، وظیفه‌مداری و ... پی‌ریزی شده و حاصل آن طبیعتاً یک ارزیابی خشک و مکانیکی با تأکید بر فراگردهای شخصی است. نظام ارتقاء نیز متناسب با ساختار وظیفه‌ای و سلسله‌مراتبی شکل گرفته و بیشتر به سابقه‌ی کار، مدرک و رشتن‌های تحصیلی بستگی دارد. نظام اعطای ترفیع نیز متناسب با ساختار وظیفه‌ای، به ملاک‌های سابقه و گذراندن دوره‌های معمول آموزشی بستگی دارد. نظام اعطای شایستگی تنها مبتنی بر عوامل ارزیابی ویژگی‌های شخصی و فردی است و بیشتر جنبه‌ی انتزاعی دارد تا توجه به جنبه‌های رفتاری. جنبه‌های رفتاری و ویژگی‌های خاص هر محقق نادیده گرفته می‌شوند و نظام ارزیابی با راهبرد و اهداف کلان سازمان هم‌سو نیست.	ضعف نظام ارزیابی عملکرد جاری در ارتقاء، ترفیع، شایسته‌سالاری و عدم توجه به عناصر مهمی مثل نتیجه‌گرایی و رفتار
سقف پرداخت، جبران خدمات، کارکنان دانشی	سمت‌ها باید بر مبنای شایسته‌سالاری و شایسته‌محوری چیده شده باشند. در صف پژوهشگران در پروژه‌ها درگیر هستند و ارانه‌ی پروژه در وضعیت آنها مؤثر است اما نه به‌شکلی که باید و شاید. نظام طبقه‌بندی مشاغل باید بدون سقف باشد و سمت در پژوهشگرده‌ها برداشته شود. باید بهره‌ورده‌ی خروجی و رشد شخصی و فردی ملاک رشد سازمانی باشد.	وجود سقف پرداخت به کارکنان دانشی
نظام تعدیل و کارایی غلط، ساختار ضعیف منابع انسانی	یکی از مشکلات منابع انسانی نظام کارایی است؛ چراکه کارکنانی که به این قسمت واگذار می‌شوند عملاً در سازمان باقی هستند. این در حالی است که فعالیت خاصی ندارند. به عبارت دیگر واگذاری یک کارمند به کارایی، مشکل خاصی برای او ایجاد نمی‌کند. چون پس از مدتی می‌تواند به راحتی به جایگاه دیگری برود و این مدت هم طولانی است.	ضعف سیستم کارایی در صنعت نفت
ضعف نظام کنترل پروژه و ساختار سازمانی، انگیزش کم مسئولان پروژه	در ساختار سنتی دو واحد کنترل پروژه و ارتباطات با صنعت که نقش تعیین‌کننده و مهمی برای بخش‌های صف و پروژه دارند در ستاد قرار داده شده تا نقش ناظر بر اشکال ارتباطات، قیمت‌ها و هزینه‌های پروژه‌ها داشته باشند که این موجب می‌شود مسئولین پروژه هزینه‌ی بیشتری برای ارتباطات بپردازند و زمان انجام کارها نیز بیش از حد معمول خواهد شد. در حالی که باید اجازه داده شود مسئولین پروژه خود ارتباط برقرار کنند و نوهی نظارت به گونه‌ی دیگری باشد. به همین دلیل مسئولان پروژه از وضعیت موجود راضی نیستند و لازم است نظام ارزیابی بازنگری شود.	جایگاه غلط ساختاری واحد ارتباطات با صنعت و کنترل پروژه

کشوری که با در اختیار داشتن بیش از ۱۰ درصد نفت خام قابل برداشت جهان یکی از بزرگ‌ترین دارندگان ذخایر نفتی به‌شمار می‌آید از ارزش مضاعفی برخوردار است. بنابراین سیاست‌گذاران و برنامه‌ریزان صنعت نفت کشور با آگاهی به اهمیت مسأله و چالش‌های پیش‌رو، باید دو بعد خرد و کلان را مدنظر قرار دهند و با ایجاد کمیته‌های خاص برای بهبود، اصلاح و تحول مکانیزم‌های منابع انسانی گام بردارند. این کمیته‌ها می‌توانند مکانیزم‌های تأمین نیروی انسانی، برنامه‌های تعدیل نیروی انسانی به ارزشیابی عملکرد، آموزش بهسازی، نگهداری پرسنل و بهبود کیفیت زندگی کاری و مسیر شغلی را بررسی کنند و بر اساس فرهنگ سازمانی شرکت ملی نفت عوامل غیرضروری را حذف و عوامل جدید را بر اساس مدل‌های مربوطه اضافه کنند.

همان‌طور که گفته شد هیچ مدل منابع انسانی وجود ندارد که سیستم‌ها و زیرسیستم‌های منابع انسانی آن به‌هم ربط نداشته باشد. به‌عبارت دیگر مشخص کردن سیستم ارزیابی شغل، روش پرداخت و پیشرفت را مشخص می‌کند و ارزیابی عملکرد و تأمین و توسعه را تحت تأثیر قرار می‌دهد. بنابراین اگر بخواهیم بخشی را تغییر دهیم ناگزیر باید سایر بخش‌ها نیز دست‌خوش تغییر شوند. با توجه به مشکلات مدل جاری در پژوهشگاه صنعت نفت که آنرا ناکارآمد کرده، نیازمند مدل جدیدی هستیم که بتواند نقاط ضعف مدل قدیمی را برطرف کرده و نقاط قوت مدنظر و مورد نیاز را تأمین کند. با توجه به اجرای روش داده‌بنیاد و مصاحبه با خبرگان صنعت و نیز کدگذاری‌ها، نقاط محوری ضعف مدل جاری تبیین و بر اساس آن ویژگی‌های اصلی مدل نوین ارائه شده است. ویژگی‌های این مدل با مدل سنتی قیاس شده که مهم‌ترین تفاوت در اینست که روش سنتی مبتنی بر شغل است (شغل محور) اما روش نوین مبتنی بر شاغل است (شاغل محور). به‌عبارت دیگر ریشه‌ی ضعف مدل جاری مبنا قراردان شغل به‌عنوان محور همه‌ی عملکردهای منابع انسانی از جمله ارزیابی عملکرد و جبران خدمات است. کسب شغل این موارد را تضمین می‌کند؛ صرف‌نظر از آنکه شاغل در مسیر شغلی خود چه مسیری را طی کند و چقدر به پیشرفت فردی خود اهمیت بدهد در مسیری قرار می‌گیرد که مسیر پیشرفت شغلی خود را طی می‌کند. برطرف کردن این نقص نیازمند ارائه‌ی مدلی نوین است که ضعف‌های قبلی را بپوشاند. این مدل می‌تواند محدودیت مسیر شغلی را برداشته و کارراهه‌ی فردی را جایگزین کند، نظام جبران خدمات را وابسته به پیشرفت فرد در سازمان کرده، محدودیت پیشرفت را بردارد، سود سازمان را به سود فرد مرتبط کند، موجب برطرف شدن فرسایش شاغل در سازمان شده و راه پیشرفت فردی را به‌عنوان راه پیشرفت سازمانی جایگزین کند.

مشکل مشخص شده و توسط مصاحبه و بررسی داده‌های موجود تحلیل لازم جهت ارائه‌ی مدل کارراهه‌ی شغلی نوین انجام می‌شود. بدین منظور مصاحبه‌های مختلفی با مدیران و افراد صاحب تجربه در این زمینه ترتیب داده شده و نیز موارد مهم جمع‌آوری شده‌اند. این موارد جهت ارائه‌ی معیارهای مناسب سنجش پیشرفت شغلی کارکنان دانشی و نحوه‌ی جبران خدمات و ارتقاء آنها در سازمان شناسایی و کدگذاری می‌شوند. در این تحقیق از نرم‌افزار مکس کیودا جهت تحلیل داده‌ها استفاده می‌شود که محقق از طریق آن می‌تواند دید مناسبی نسبت به کدگذاری انجام شده و نتایج آن داشته باشد. روایی و پایایی تحقیق در روش‌های تحقیق کیفی (از جمله روش تحقیق داده‌بنیاد) برخلاف روش‌های کمی جایگاه خود را به شاخصی به‌نام قابلیت‌اعتمادپذیری داده که در واقع شاخصی است کیفی برای سنجش مقدار قابلیت‌اعتماد تحقیق انجام شده در بخش‌های اجرا و نتیجه. این شاخص توسط محقق و بر اساس بازخورد فرآیند تحقیق ارزیابی می‌شود. محقق از گفته‌ها و کدگذاری‌های انجام شده و نتیجه‌ی آنها استفاده کرده و تطبیق لازم را انجام می‌دهد تا در نهایت بتواند این قابلیت را برای تحقیق قائل شود. این تحقیق بر مبنای شواهد ارائه شده و نظر محققان در فرآیند تطبیق قابلیت‌اعتماد مناسب را به‌سبب بازخورد صحیح دریافت شده را دارد.

#### ۹- سؤالات اصلی تحقیق

- علت بی‌انگیزگی کارکنان دانشی چیست؟
- مشکلات سیستم فعلی طبقه‌بندی مشاغل در صنعت نفت چیست؟
- مشکلات سیستم فعلی جبران خدمات در صنعت نفت چیست؟
- سیستم جبران خدمات مبتنی بر شاغل مناسب کارکنان دانشی است یا مبتنی بر شغل و چرا؟
- چگونه می‌توان سیستم شاغل محور را متناسب با کارکنان پژوهشگاه طراحی کرد؟

#### ۱۰- نتایج تحقیق

جهت اجرای روش تحقیق جلسات مصاحبه با افراد صاحب تجربه منابع انسانی تشکیل و گفته‌ها استخراج شده‌اند. سپس با استفاده از نرم‌افزار مکس کیودا گفته‌ها تحلیل شده‌اند و دو نوع کدگذاری باز و محوری برای گفته‌ها انجام شده است.

#### بحث و نتیجه‌گیری

توسعه‌ی منابع انسانی و توجه به شایسته‌سالاری منابع انسانی برای



این مدل، حرکت از سکون به پویایی فردی است و موجب می‌شود کارکنان دانشی فرصت برابر شغلی داشته باشند و پایه‌ی شغلی و محدودیت‌های آن مانع پیشرفت آنها نشود. بدین ترتیب رضایت شغلی کارکنان نیز می‌تواند افزایش یابد. مدل نوین همچنین مشکلات مدل سنتی را برطرف می‌کند و می‌تواند رانت‌خواری‌های مرتبط با پایه حقوق را که از مشکلات مدل سنتی است از بین ببرد.

#### پیشنهادها

با توجه به اینکه مدل ارائه شده مبتنی بر نیاز سازمان هدف است؛ پیشنهاد می‌شود سازمان‌های دیگر نیز بر اساس روش انجام شده، مدل مبتنی بر شاغل را برای نیازهای خود استخراج کنند. در واقع تغییر رویکرد از شغل به شاغل می‌تواند برای همه‌ی سازمان‌های درگیر با امور دانش‌محور و کارکنان دانشی حرکتی روبه‌جلو باشد. اما نیاز به اینکه هر سازمان مدل خود را داشته باشد محسوس است.

همچنین پیشنهاد می‌شود در تحقیقات آتی بهترین شرکت‌های نفتی دنیا مطالعه شوند و باید این شرکت‌ها از نظر شیوه‌ی حقوق و دستمزد و نظام جبران خدمات بررسی شوند. نتایج این تحقیق باید با در نظر گرفتن ویژگی‌های سازمان‌های ایرانی (مثل فرهنگ سازمانی) تحلیل شوند. ■

#### مقایسه‌ی روش سنتی و روش نوین نگاه به کارکنان دانشی

روش سنتی (مبتنی بر شغل)	روش نوین (مبتنی بر شاغل)	
پرداخت تنها مبتنی بر سمت و جایگاه سازمانی - وجود سقف پرداختی صرف‌نظر از حد تلاش و اثربخشی	ارزش نهادن به مهارت‌ها و انعطاف‌پذیری زیاد و عدم محدودیت در سقف پرداخت برخلاف روش سنتی	جبران خدمات
ارزیابی عملکرد فردی مبتنی بر نظر ذهنی رئیس	ارزیابی عملکرد فردی مبتنی بر شاخ‌های هدفمند و مشخص به‌طور ماهانه	ارزیابی عملکرد
اتکاء کارمند به شغل	اتکاء کارمند به مهارت	تمرکز مدیران
ارتقاء، شغل، به‌دست آوردن درآمد بیشتر	مهارت برای به‌دست آوردن درآمد بیشتر	تمرکز کارمند
محتوای ارزش شغلی	ارزیابی مهارت‌ها	رویه‌های مورد نیاز
مبتنی بر شغل (مسیر پیشرفت شغلی)	مبتنی بر شاغل (کارراهی شغلی فرد)	توسعه‌ی شغلی
بوروکراسی زیاد	بوروکراسی کم	سطح بوروکراسی
عدم رضایت درونی از شغل	انگیزش شغلی زیاد	انگیزش شغلی
عدم احساس عدالت سازمانی کافی به‌دلیل رانت‌خواری و محدودیت‌های پیش‌روی پیشرفت شغلی	عدالت سازمانی زیاد به‌دلیل مسیر مشخص پیشرفت برابر	عدالت سازمانی
سطح رضایت شغلی کم برای اغلب کارکنان به‌دلیل عدم احساس عدالت سازمانی کافی و ساختارهای نامناسب رشد سازمانی و پرداخت مناسب	رضایت شغلی زیاد به‌دلیل ارتباط مستقیم پیشرفت و پرداخت با سطح تلاش فرد و درگیر بودن فعال در سازمان	رضایت شغلی

#### پانویس‌ها

1. MAXQDA
2. Hay & Jacob
3. Van Maanen
4. Schein
5. Rebecca
6. HAY-MSL

#### منابع

- [1] اصیلی، غلامرضا (۱۳۹۰). کارکردهای نوین مدیریت سرمایه‌ی انسانی در عصر دانش، تهران: پژوهشگاه صنعت نفت
- [2] میرسپاسی، ناصر (۱۳۸۳)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار با نگرش به روند جهانی شدن، تهران: انتشارات میر
- [3] Armstrong-Stassen, M. (2008). Organizational practices and the post-retirement employment experience of older workers. *Human Resource Management Journal*, 18(1), 3653-.
- [4] Baruch, Y. (2004). *Managing Careers: Theory and Practice*. Glasgow, England: Pearson Education Limited.
- [5] Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77101-.
- [6] Brown, S.D. & LENT, R.W. (2005). *Career Development and Counseling. Putting Theory and Research to Work*. Canada: Wiley.
- [7] Danaeefard, H., & Eslami, A. (2010). Discovering Theory of Organizational Indifference: A Grounded Theory Strategy", *European Journal of Scientific Research*, Vol. 40, No. 3, Pp. 450460-.
- [8] Robins, S. P., & DeCenzo, D. A. & Couter, M., (2011). *Fundamentals of Management, Essential Concepts and Applications*, New Jersey: Pearson Education.
- [9] Drower, S. (1987). Overview of group work theory Group work defined Group work rests on the premise that man is a social being and possesses an inherent social nature. Man relies on membership of various types of groups for the
- [10] Ervin, A. (1996). Collaborative and participatory research in urban social planning and restructuring: Anthropological experiences from a medium-sized Canadian city. *Human organization*, 55(3), 324333-.
- [11] Henman, H.G. & Schwab, DP. (1985). Pay Satisfaction: Its Multidimensional Nature and Measurement, *International Journal of Psychology*. 20, 129141-.
- [12] Judge, T. A, Cable, D. M, Boudreau, J. W. & Bretz, R. D. (1995). An Empirical Investigation of the Predictors of Executive Career Success, *Personnel Psychology* 48, 485519-.
- [13] Nabi, G. R. (1999). An Investigation into the Differential Profile of Predictors of Objective and Subjective Career Success, *Career Development International* 4(4), 212224-.
- [14] Rebecca, T. (2007). *The Relationship between Career Anchors and Organizational Commitment*, M. A. Dissertation, University of South Africa.
- [15] Rosenberg, M. (1979). *Conceiving the Self*, New York: Basic Books.
- [16] Roshdi, M. R.; Maimunah, I.; Uli, J. & Noah, S. M. (2009). Career Aspirations and Career Success among Managers in the Malaysian public sector. *Research Journal of International Studies*. 9, 2135-.
- [17] Schein, E. H. (1996). Career anchors revisited: Implications for career development in the 21st century. *The Academy of Management Executive*, 10(4), 8088-.