

مستندسازی تجارب، گامی در راستای تعالی منابع انسانی

سید عمادالدین شجاعی^۱ - طیبه امیرخانی^۲

دستاوردها، مراحل رشد و سایر رویدادهای تعیین‌کننده سازمان
۲. فراهم‌آمدن زمینه ثبت، گسترش و آموزش فرهنگ
سازمان به نسل‌های بعدی کارکنان و مدیران
۳. فراهم شدن ابزاری برای توجه به ابعاد مختلف مسائل
سازمانی و سازوکاری برای نگرش به مسائل سازمان از
زوایای مختلف
۴. فراهم شدن زمینه بازخوانی رویدادهای گذشته و
امکان ارزیابی علمی نقاط قوت و ضعف سازمان
۵. ابزاری برای خلق نظریه‌های بومی مدیریت
۶. فراهم شدن زمینه‌های تسهیل و تقویب فرایند
یادگیری سازمانی
۷. ابزاری برای الگوبرداری از بهترین تجربیات
در ادامه به‌منظور آشنایی و الگوبرداری از برخی تجارب
موفق حوزه منابع انسانی در سطح کشور اشاره می‌شود.

نظام پرداخت اکورد شرکت ساپکو

سیستم پرداخت اکورد در شرکت ساپکو، به‌صورت بطئی و
تدریجی طراحی و تکمیل شده و طی سال‌های متمادی به‌طور
مداوم بهبود یافته و تغییر نموده است، به‌گونه‌ای که سیستم
و روش تعریف شاخص‌ها به دفعات متعدد اصلاح و بازنگری
شده است. در راستای طراحی این سیستم، گام نخست بررسی
نحوه عملکرد شرکت‌های صنعتی موفق به‌منظور الگوبرداری
از سیستم آنها تعریف شده بود، که این امر به‌دلیل تازگی و
نو بودن موضوع نزد شرکت‌های ایرانی با موفقیت‌چندانی
همراه نبود. در مورد شرکت‌های صنعتی خارجی نیز تفاوت
شرایط فرهنگی و اقتصادی باعث می‌شد امکان بهره‌برداری و
الگوبرداری دقیق از این تجارب میسر نشود. از این‌رو، منطق
طراحی مدل و شاخص‌های اولیه با بهره‌گیری از ادبیات
موضوع مرتبط با **pay to performance** در منابع و
کتاب علمی شناسایی و استخراج شد. در مراحل اولیه تعریف
سیستم، تعداد زیادی از شاخص‌ها مدنظر قرار گرفته و سعی
بر این بود که از بخش‌های گوناگون، شاخص‌های مختلفی
در سیستم لحاظ شود، اما این امر باعث می‌شد که سازمان
نقطه تمرکز خود را گم کند، چرا که همه شاخص‌ها اهمیت
یکسانی نداشتند و بعضاً پایش و اندازه‌گیری آنها زمان‌بر بوده
و دقیق نیست. به موازات پیشرفت و تکامل سیستم تلاش
شد تا ضمن کاهش تعداد شاخص‌ها، تمرکز بر سنجش و
اندازه‌گیری شاخص‌های کلیدی‌تر استوار شود. از سوی
دیگر نحوه خردکردن آنها به لایه‌های پایین‌تر بهبود یابد.
به‌نحوی که امروزه شاخص‌ها به‌راحتی پایش می‌شوند و
مشخص می‌شود علت انحراف در کجاست.
در سیستم اکورد ساپکو ارزیابی سازمانی، ارزیابی

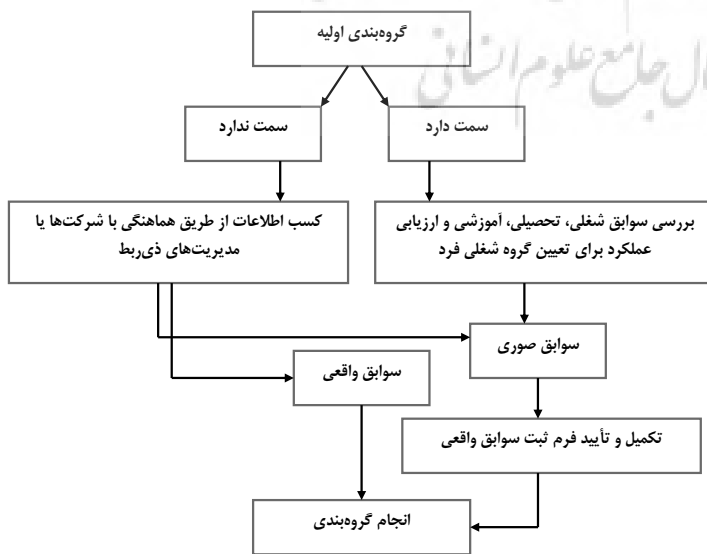


تجربه، دانش یا مهارتی است که از تمرین و ممارست
در فعالیت یا انجام کاری در یک دوره زمانی نسبتاً طولانی
حاصل می‌شود. همچنین می‌توان آن را دانشی قلمداد کرد که
فرد در طول زمان و با درگیر شدن در مسائل، کسب می‌کند؛
مسائلی که ممکن است آنها را خود حل نموده و یا با استفاده
از تجربیات دیگران حل نماید.
استفاده مجدد از تجارب سیستماتیک، کارکنان را در
انجام فعالیت‌های روزانه و کوتاه کردن زمان حل مسائل
یاری کرده و به تدریج یادگیری فعال و هدفمند را جایگزین
تجارب پراکنده و تحلیل موردی مسائل متعدد و بعضاً متعارض
می‌کند. این امر مستلزم مدیریت تجارب است. مدیریت
تجربه نوع خاصی از مدیریت دانش است که به مدیریت
دانش مستتر در تجارب می‌پردازد و هدف آن گردآوری،
مستندسازی، نگهداری و توسعه دانش تخصصی (تجربه) در
سازمان است. یکی از گام‌های اصلی و ضروری در مدیریت
تجربه، مستندسازی است. به‌طور کلی ذخیره‌سازی، حفظ و
اشاعه تجارب و بازبینی نتایج حاصل از آن، نیازمند سازوکاری
است که می‌توان آن را در فرایند مستندسازی تجارب جستجو
نمود. اساسی‌ترین منافع مستندسازی تجربیات از دیدگاه
مدیریت دانش را می‌توان در موارد زیر خلاصه نمود:
۱. ثبت تاریخی، تحلیلی و نیز علمی تجارب، موفقیت‌ها،

به استقرار صحیح نظام پیشنهادات شده و ارائه پاداش‌ها تا حدی به ارائه پیشنهادات متصل شده است. شایان ذکر است که این سیستم کاملاً سرویس‌دهنده است و در واقع ابزاری است تا بقیه کارهای منابع انسانی به‌درستی انجام گیرد و در واقع ورودی‌های لازم برای تصمیم‌گیری را به واحد منابع انسانی ارائه می‌دهد.

این تجربه طی فرایند اجرا بارها مورد بازنگری قرار گرفته است. اصلاحات مداوم و بطئی در سیستم باعث شده است که پویایی خود را حفظ نماید و پایش به‌طور مداوم انجام گیرد؛ شاهد این مدعا اصلاح ماهیانه این سیستم است. در واقع این امر در سازمان حالت چرخه‌ای به‌خود گرفته است، بدین ترتیب که شاخص‌ها مرتباً بررسی شده و بهبود می‌یابد. از آنجایی که مدل مفهومی از ابتدا به‌درستی انتخاب شده، تغییرات مفهومی کلانی رخ نداده است؛ تمرکز اولیه بر شاخص‌های واحد و سازمانی بود و در گام‌های بعد اصلاح شاخص‌های فردی مورد توجه قرار گرفت. اصلاح سیستم به روش‌های گوناگونی صورت می‌پذیرد که از آن جمله می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- اصلاح فرمول محاسبه یک شاخص
- جایگزین کردن یک شاخص با شاخص‌های بهتر
- تغییر رویه *pay for performance, gain sharing*
- یا ارزیابی عملکرد
- به‌روز نمودن دستورالعمل سیستم و برنامه‌های کامپیوتری مرتبط با آن
- کاهش تعداد شاخص‌ها به‌منظور افزایش تمرکز سازمان بر شاخص‌های خاص
- بازنگری در شاخص‌های ارزیابی عملکرد فردی به‌گونه‌ای که هم از جنس نتایج و هم از جنس توانمندسازها باشند و اضافه شدن شاخص‌های رفتاری به آنها
- به‌طور کلی در این سیستم تغییرات به‌صورت مداوم در حال انجام است و برای این تغییرات دستورالعمل‌هایی وجود دارد. مثلاً تعرفه سقف پرداختی‌ها طبق جدولی که وجود دارد سالیانه مورد بازنگری قرار می‌گیرد.



شکل ۱- نحوه گروه‌بندی اولیه

بخش‌های سازمانی و ارزیابی فردی با هم تلفیق شده است. ارزیابی سازمانی به‌صورت ماهیانه انجام می‌گیرد و حوزه تأثیر آن در کل کارکنان است. ارزیابی بخش‌های سازمانی شامل واحدهای صنفی نیز به‌صورت ماهیانه انجام می‌گیرد. ارزیابی فردی سه ماهه انجام گرفته، مکانیزه شده است و تحت قانون توزیع اجباری عمل می‌نماید. در ارزیابی عملکرد فردی، *SS*، پیشنهادات و حضور و غیاب به‌طور خودکار ثبت می‌شوند و مدیر اجازه دخل و تصرف در آن را ندارد.

برای آنکه شاخصی به‌آکورد متصل شود باید تعریف شده و در شاخص‌های کلیدی عملکرد لحاظ شود. شاخص‌هایی در این سیستم مورد استفاده قرار می‌گیرد که توسط کارکنان قابل کنترل باشد؛ به این معنا که کارکنان در بهبود یا افت شاخص‌ها نقش داشته باشند. مثلاً شاخص‌هایی مانند میزان صادرات که بسیار کلی هستند مدنظر قرار نمی‌گیرد.

در این سیستم پرداخت متغیری برحسب میزان موفقیت سازمان، به افراد تعلق می‌گیرد. به‌طور کلی حدود دریافتی آکورد ۴۰ درصد است؛ یعنی نسبت ثابت به متغیر ۴۰ به ۶۰ است و نسبت پرداخت متغیر به ثابت در هر رده شغلی، سیاست خاص خود را دارد و آگاهانه کنترل می‌شود، به‌گونه‌ای که سطح انگیزش فرد تحت تأثیر قرار می‌گیرد.

ویژگی دیگر این سیستم شفافیت است، یعنی هر آنچه که اندازه‌گیری شود و هر اتفاقی که در سازمان رخ دهد، به‌صورت واضح به‌اطلاع کلیه ذینفعان می‌رسد و هر فردی در سازمان حتی برای ارزیابی عملکرد فردی می‌تواند به لیست فاکتورهایی که به آن نمره داده شده است، مراجعه کند.

لازم به‌ذکر است که در سیستم پرداخت آکورد هدف تنها ارائه آکورد نیست، بلکه بهبود شاخص‌ها نیز مدنظر است و از این طریق می‌توان مبادرت به اصلاح عملکرد نمود. هر شاخص دارای متولی سازمانی است؛ برای مثال شاخص‌های حوزه کیفیت به معاونت کیفیت متصل است و این متولیان، مسئول بهبود شاخص‌های خود هستند. به‌طور کلی هدف این سیستم بهبود شاخص‌هاست. همچنین در این سیستم فرایند ارزیابی از نتیجه آن مهم‌تر است. در واقع ارزیابی عملکرد باید علاوه بر ارزیابی کمی، ارزیابی کیفی را نیز مدنظر قرار دهد.

با پیاده‌سازی نظام پرداخت آکورد در شرکت ساپکو آمار موجود حاکی از بهبود شاخص‌های عملکردی در طول زمان اجرای سیستم است. به‌طور مثال نرخ برگشت قطعات (PPM) از ۲۷ هزار و ۶۷۸ در سال ۷۷ به ۴۰۰۰ در سال ۸۷ رسیده است.

با توجه به شواهد موجود، به‌نظر می‌رسد استقرار سیستم در طول سال‌های جاری منجر به اصلاح و شفافیت سیستم موجود از دیدگاه کارکنان و اصلاح بسیاری از رفتارهای کاری در سطح سازمان شده است. به‌طور مثال توجه به نظام پیشنهادات، نهادینه شدن فرهنگ *SS* در شرکت، کاهش غیبت کارکنان، افزایش روحیه مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی را می‌توان نام برد. علاوه بر موارد ذکر شده باید گفت سیستم پرداخت آکورد در شرکت ساپکو دارای ارتباط منطقی با سایر زیر سیستم‌های منابع انسانی، به‌گونه‌ای که با ارتقا، تمدید قرارداد و حفظ نیروی صددردم مرتبط است. یعنی در صورت پایین بودن متوسط عملکرد فرد اگر مدیر مربوطه تمایل به تمدید قرارداد او را داشته باشد، باید این کار را با ذکر دلایل موجه انجام دهد. حتی پیاده‌سازی این سیستم منجر

زیر انجام گرفته است:

الف: گروه‌بندی مشمولان طرح جانشینی

این افراد شامل کارکنان با شرایط زیر است:

■ فوق لیسانس و بالاتر

■ لیسانس با پایه شخصی ۱۴ و بالاتر

■ فوق دیپلم و دیپلم با پایه شخصی ۱۶ و بالاتر

به این منظور پرسش‌نامه‌ای طراحی شد که سوابق شغلی واقعی، فعالیت‌های علمی و کارهای مهم و برجسته این کارکنان را مورد پرسش قرار می‌داد. این پرسش‌نامه‌ها بین ۴۵۰۰ نفر از کارکنان مشمول، توزیع و جمع‌آوری شد و اطلاعات مربوطه به سیستم تغذیه شد.

ب) گروه‌بندی سایر کارکنان

این طرح در پاییز ۸۴ آغاز شده و تا پایان سال ۸۵ یک مرتبه برای کل کارکنان شرکت ملی نفت انجام شد. همچنین گزارش آن به‌عنوان یکی از پروژه‌های واحد طرح و برنامه‌ریزی نیروی انسانی تحت عنوان "گروه‌بندی نیروی انسانی شرکت ملی نفت ایران" در سال ۸۴ تهیه و به مرور زمان تکمیل شده و در حال حاضر گروه‌بندی نیروی انسانی برای حدود ۳۹۰۰۰ نفر بر مبنای ساختار گروه‌بندی مشاغل صورت گرفته است و هم‌اکنون این فرایند جزء فعالیت‌های جاری واحد محسوب شده و به‌دلیل جابه‌جایی و حذف یا ورود افراد به سازمان به‌صورت موردی و یا بسته به تغییرات گروه‌بندی مشاغل به‌روزرسانی می‌شود.

هدف از این گروه‌بندی تعیین رشته، رشته و رده‌های شغلی کارمند است. مبنای گروه‌بندی، تطبیق فرد با شرایط احراز رشته‌های شغلی است که کارمند در آن شاغل بوده یا می‌باشد.

معیارهای گروه‌بندی نیروی انسانی

در گروه‌بندی نیروی انسانی تحصیلات، تجارب، آموزش‌ها و ارزیابی عملکرد فرد با شرایط احراز رده شغلی سمت فعلی فرد مورد بررسی قرار گرفته و رشته، رشته و رده شغلی مناسب برای فرد در نظر گرفته می‌شود.

معیارهای گروه‌بندی عبارتند از:

۱- تحصیلات

۲- تجارب (مهارت‌های شغلی)

۳- آموزش‌ها

۴- ارزیابی عملکرد

تحصیلات: دوره آموزشی بلند مدتی است که منتهی به مدرک تحصیلی شده است.

تجربه: کسب مهارت‌های مورد نیاز شغل در مسیر کارراهه شغلی است.

آموزش: دوره‌های آموزشی گذرانده شده مرتبط با شغل مورد نظر است.

ارزیابی عملکرد: فرایندی است که کار کارکنان را در فواصل معین مورد بررسی و سنجش قرار می‌دهد.

فرایند گروه‌بندی نیروی انسانی

فرایند گروه‌بندی نیروی انسانی از دو مرحله گروه‌بندی اولیه و به‌روزرسانی گروه‌بندی تشکیل شده است.

گروه‌بندی اولیه

برای انجام گروه‌بندی اولیه ابتدا بررسی انجام می‌شود



سیستم گروه‌بندی نیروی انسانی در شرکت ملی نفت ایران

گروه‌بندی نیروی انسانی به‌عنوان یکی از ارکان اصلی نظام برنامه‌ریزی نیروی انسانی از منابع اصلی تأمین اطلاعات مورد نیاز جهت فرایندهای فرعی برنامه‌ریزی نیروی انسانی از جمله (برنامه‌ریزی کارراهه، طرح جانشینی، ارشدیت نسبی، تراز نیروی انسانی، تعیین نیاز استخدامی و ...) است.

اهداف اصلی گروه‌بندی نیروی انسانی عبارتند از:

■ ایجاد هماهنگی و همخوانی با نظام گروه‌بندی مشاغل در شرکت ملی نفت ایران

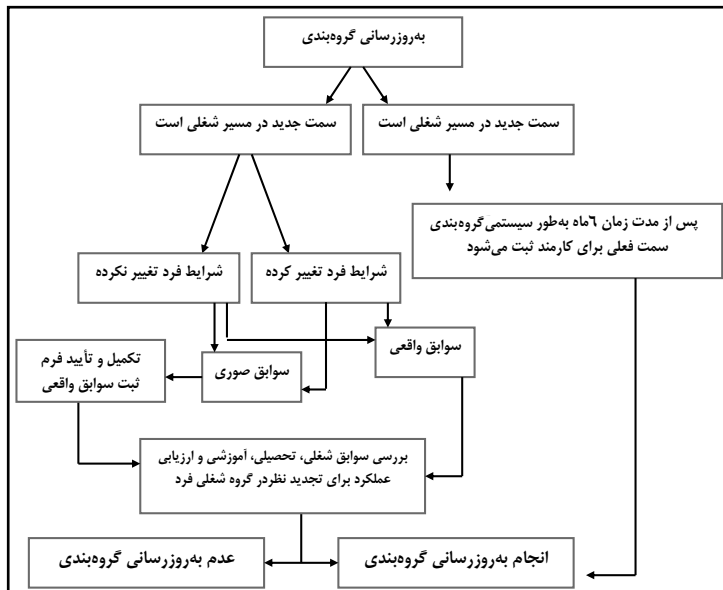
■ تهیه اطلاعات دقیق از وضعیت شغلی شاغلان

■ دستیابی به یک نظام گروه‌بندی شاغلان که پاسخگوی نظام‌های فرعی برنامه‌ریزی نیروی انسانی باشد

■ تسهیل در برآورد دقیق عرضه و تقاضای نیروی انسانی شرکت ملی نفت ایران

■ تعیین کارراهه شغلی متناسب برای هر یک از افراد

طراحی سیستم گروه‌بندی نیروی انسانی در شرکت ملی نفت ایران در سال ۸۲ آغاز شده است و در سال ۸۴-۸۳ به پایان رسیده است. به‌طور معمول قبل از انجام هر پروژه‌ای آسیب‌شناسی و مطالعه علمی صورت می‌گیرد. برای انجام این تجربه علاوه بر آسیب‌شناسی و مطالعه علمی اقدامات



شکل ۲- نحوه به‌روزرسانی گروه‌بندی

ب) شرایط فرد تغییر نکرده است.

اگر در شرایط فرد تغییری حاصل نشده باشد و سوابق وی واقعی باشد، سوابق شغلی، تحصیلی، آموزشی و ارزیابی عملکرد وی برای تجدیدنظر در گروه شغلی فرد مورد بررسی قرار گرفته و از این طریق به‌روزرسانی انجام می‌گیرد. اما اگر سوابق او صوری باشد نیاز به تکمیل فرم ثبت سوابق واقعی و تأیید آن توسط مدیر فرد و سپس بررسی سوابق شغلی، تحصیلی، آموزشی و ارزیابی عملکرد وی برای تجدیدنظر در گروه شغلی اوست تا از این طریق به‌روزرسانی انجام شود. نمودار بالا نمایانگر این مراحل است:

سیستم گروه‌بندی نیروی انسانی در شرکت ملی نفت ایران پایه اصلی سایر فرایندهاست، یعنی داده‌های اولیه را برای انجام برنامه‌ریزی انتصابات، تهیه تراز نیروی انسانی، برنامه‌ریزی جانشینی و برنامه‌ریزی کارراهه فراهم می‌سازد. باید این نکته را در نظر داشت که نیروی انسانی حالت ایستا و ثابت ندارد بلکه پویاست و همواره امکان تغییر مدرک، گذراندن دوره آموزشی در راستای انتصاب و سایر موارد وجود دارد. از این رو، به‌روزرسانی این سیستم اهمیت زیادی دارد. با توجه به این امر، اطلاعات موجود در این سیستم نیز مرتباً به‌روز می‌شود. بازنگری و تغییر اساسی در گروه‌بندی شغل که پیامدهای آن در فرایندهای مختلف مشخص شود با تغییر در سازمان‌ها و ورود نیروهای جدید، بازنگری در سیستم گروه‌بندی نیروی انسانی را الزامی می‌کند.

پانوشت:

- ۱- مدیر گروه توسعه منابع انسانی موسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی
- ۲- کارشناس گروه توسعه منابع انسانی موسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی

منبع:

جعفری مقدم، سعید، مستندسازی تجربیات مدیران از دیدگاه مدیریت دانش، ج دوم، موسسه تحقیقات و آموزش، ۱۳۸۵.

که آیا فرد در سازمان سمت دارد یا نه. اگر فرد دارای سمت است سوابق شغلی، تحصیلی، آموزشی و ارزیابی عملکرد در راستای تعیین گروه شغلی وی مورد پایش قرار می‌گیرد. بعد از بررسی این سوابق، امکان رخ دادن دو حالت وجود دارد. ممکن است این سوابق صوری باشد، که در این صورت فرم سوابق واقعی فرد تکمیل و توسط مدیر مربوط تأیید می‌شود و پس از آن گروه‌بندی انجام می‌شود. حالت دیگر این است که سوابق فرد، واقعی است که در این حالت گروه‌بندی انجام می‌گیرد.

در وضعیتی که فرد در سازمان سمتی ندارد، از طریق هماهنگی با شرکت‌ها یا مدیریت‌های ذی‌ربط، اقدام به کسب اطلاعات می‌کند و از این طریق، سوابق واقعی فرد به‌دست می‌آید و گروه‌بندی انجام می‌گیرد. نمودار مراحل فوق، در ادامه قابل ملاحظه است:

به‌روزرسانی گروه‌بندی

به‌روزرسانی زمانی انجام می‌گیرد که فرد قصد دارد به سمت جدید منتصب شود. برای انجام به‌روزرسانی گروه‌بندی، ابتدا بررسی می‌شود که آیا سمت جدید در مسیر شغلی است یا خیر. از این رو وقوع دو حالت امکان‌پذیر است:

۱- سمت جدید در مسیر شغلی است، که در این صورت پس از مدت زمان شش ماه به‌طور سیستمی گروه‌بندی سمت فعلی برای کارمند ثبت می‌شود.

۲- سمت جدید در مسیر شغلی نیست، که در این صورت نیز مجدداً امکان وقوع دو حالت محتمل است:

الف) شرایط فرد تغییر کرده است.

در صورتی که شرایط فرد دستخوش تغییر شده باشد، دو حالت ممکن است برای فرد صادق باشد؛ بدین صورت که یا سوابق فرد واقعی است یا صوری. اگر سوابق فرد واقعی باشد سوابق شغلی، تحصیلی، آموزشی و ارزیابی عملکرد فرد بررسی می‌شود، تا از این طریق در گروه شغلی وی تجدیدنظر شود و به‌روزرسانی گروه‌بندی انجام گیرد. در صورتی که سوابق فرد صوری باشد، فرم ثبت سوابق واقعی تکمیل شده و به تأیید مدیر مربوطه می‌رسد و سپس سوابق شغلی، تحصیلی، آموزشی و ارزیابی عملکرد فرد بررسی می‌شود و بدین ترتیب در گروه‌بندی فرد به‌روزرسانی انجام می‌گیرد.



اهداف و تاریخچه قانون مدیریت خدمات کشوری

طیبه امیرخانی^۱

مرتفع نمود.

به علت تغییرات سریع در نظام اقتصادی و به تبع آن در نظام اداری کشور، به لحاظ گسترش سازمان‌های مختلف خدماتی از طریق سرمایه‌گذاری‌های داخلی و خارجی، این قانون از زمان تصویب در سال ۴۵ تا پایان سال ۵۳ در شش نوبت مورد اصلاح قرار گرفت.

تحولات بعد از انقلاب اسلامی در سال ۵۷ و محدودیت‌های برخاسته از جنگ، افزایش بی‌رویه تورم، افزایش تعداد کارکنان دولت، کثرت دستگاه‌های دولتی با وظایف مشابه، موازی و گستردگی جامعه کارکنان دولت به ویژه در بخش پشتیبانی، تنوع بیش از حد قوانین و مقررات استخدامی، سازوکارهای مختلف پرداخت و اختلاف قابل توجه در سطح پرداخت در بین موسسات دولتی از یک طرف و بخش خصوصی و دولتی از طرف دیگر، همگی موجبات ناهماهنگی در نظام پرداخت را به وجود آورد. طراحی یک سیستم پرداخت هماهنگ دستمزد با مشکلات عدیده‌ای روبه‌رو بود. لذا به موجب بند ۲ تبصره ۲۲ قانون برنامه اول توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران، مصوب ۱۱ بهمن ۶۸ "تدوین نظام استخدامی واحد و نظام پرداخت برای کلیه دستگاه‌های دولتی در سطح کشور، جهت برقراری عدالت استخدامی و ارائه آن به مجلس شورای اسلامی حداکثر تا پایان سال اول اجرای برنامه" به‌عنوان یکی از اقدامات لازم جهت تحقق اهداف برنامه در دستور کار دولت قرار گرفت که نتیجه آن هم مصوبات و اقداماتی بود که به تصویب لایحه نظام هماهنگ پرداخت و در مجلس شورای اسلامی در تاریخ ۷۰/۶/۱۳ انجامید.

اما در شرایط امروز این قانون پاسخگوی نیازها، برنامه‌ها و هماهنگی با چشم‌اندازهای مورد نظر نیست و به همین دلیل این ضرورت احساس می‌شد که بر اساس شرایط و برنامه‌های نوین کشور و گسترش وظایف و فعالیت‌های دولت و بینش خاصی که در ابعاد اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و مدیریتی با الهام از تعالیم ارزشی و قانون اساسی جمهوری اسلامی و اهداف انقلاب وجود دارد، قانون جدیدی تدوین شود. علاوه بر الزامات مذکور که تدوین قانون جدید را ضروری می‌سازد، مطالعات تطبیقی در این مورد نیز حاکی از آن است که رویکردهای جدید حکومت‌ها در اداره امور کشور، تحولات زیادی که با استفاده از تکنولوژی‌های جدید در ارائه خدمات مطلوب و با کیفیت بوجود آمده است، نقش و وظیفه دولت‌ها در گرایش به امور حاکمیتی، تنوع و نحوه ارائه خدمت به مردم و چگونگی روابط متقابل کارمندان و دولت، رویکرد مدیریت امور و روابط استخدامی را متحول نموده و قوانین و مقررات مربوطه در جهت تحقق و یا تسریع انجام امور فوق اصلاح شده است.

یکی از مواردی که منجر به احساس نیاز برای انجام این تحولات شده است، گسترش رویکرد مدیریت دولتی نوین و فراگیر شدن آن است. مدیریت دولتی نوین چارچوب‌های جدیدی برای

اولین مقررات استخدام کشوری در ایران در سال ۱۳۰۱ بر اساس اصول استخدامی برخی از کشورهای پیشرفته آن زمان تدوین و تصویب شد که مقررات استخدامی کارکنان دولت در موسسات دولتی سراسر کشور را در بر می‌گرفت. این قانون دارای پنج فصل به ترتیب عناوین زیر بود:

ورود به خدمت، مراتب خدمت و ارتقاء رتبه، طریقه محاکمه و مجازات، تقاعد و وظایف و مواد مخصوصه.

در این قانون برای تعیین حقوق و رتبه مستخدم رسمی، نظام رتبه‌بندی مورد استفاده قرار گرفته بود. بدین ترتیب که مقامات بالاتر در سلسله مراتب اداری، از حقوق بیشتری برخوردار بودند و حقوق مستخدمین با گذشت مدت زمان معینی از خدمت و تصدی مقام بالاتر، افزایش می‌یافت؛ به طوری که برای کارکنان امکان نداشت تا بدون طی مراحل اداری به رتبه بالاتر دست یابند و از حقوق و مزایای بیشتری برخوردار شوند. تدوین این قانون در مشخص شدن حقوق دو طرفه دولت و کارمند دارای اهمیت خاصی به شرح زیر بود:

- طبقه‌بندی مشاغل هر چند به صورت ساده و محدود
- ایجاد نظام واحد استخدامی در بخش اعظم دستگاه اداری در بخش دولتی کشور
- توجه به اصل آموزش و کسب مهارت شغلی از طریق لزوم توافق کارمند در هر یک از مراتب شغلی
- پرداخت حقوق مساوی به متصدیان مشاغل یکسان از طریق تعیین حقوق واحد برای هر یک از مراتب شغلی
- ایجاد نظام ارتقا و نوعی شایسته‌سالاری در آن
- ایجاد نظام بازنشستگی و تقاعد

قانون استخدام مزبور با گسترش تشکیلات و فعالیت‌های دولتی و نیازهای روز کشور، تغییرات و اصلاحات زیادی یافت و قوانین و مقررات دیگری مانند قانون مهندسان، تکنسین‌ها و معلمان به آن اضافه شد. اما با وجود تغییرات و اصلاحات مزبور، به علت نیازهای جدید و افزایش تعداد کارمندان دستگاه‌های اجرایی و گسترش تشکیلات و سازمان‌های دولتی، در سال ۴۵ شورای عالی اداری وقت، با توجه به آشفتگی‌های موجود در امور مختلف استخدامی سازمان‌های دولتی و لزوم استقرار مقررات و قوانین استخدامی بر مبنای جدید، تنظیم لایحه قانون استخدام کشوری را در صدر برنامه‌های خود قرار داد و قانون مذکور در تاریخ ۴۵/۳/۳۱ به تصویب قوه مقننه وقت رسید.

در این قانون مباحث نوین مدیریت نظیر طبقه‌بندی مشاغل، تشکیلات و روش‌ها، آموزش و تکالیف کارمندان مطرح و بر رعایت اصل عدالت استخدامی، ارزیابی کارکنان و رعایت اصل شایستگی در انتصابات، تجربه، تخصص و احساس مسئولیت کارکنان تاکید شد که در آن زمان با اهدافی که مورد نظر بود، تا حدود زیادی وضعیت کارمندان دستگاه‌های اجرایی را از نظر شرایط ورود به خدمت، مدرک تحصیلی، حقوق و مزایا، آموزش و مراحل مختلف استخدامی، هماهنگ و مشکلات موجود را