

تجزیه و تحلیل مشاغل و کارکنان

اهداف آموزشی

هدف کلی: آشنایی با مباحث تجزیه و تحلیل شغل در واحدهای صنفی
اهداف رفتاری: انتظار می‌رود که دانشجویان پس از مطالعه این فصل با مفاهیم زیر آشنا شوند:

۱. تعریف‌ها و کلیات تجزیه و تحلیل شغل؛
۲. مراحل اجرایی فرایند تجزیه و تحلیل شغل؛
۳. موارد استفاده از نتایج تجزیه و تحلیل شغل؛
۴. فعالیت عملی: اجرای پروژه تجزیه و تحلیل مشاغل مربوط به واحد سازمانی مرتبط با محل خدمت دانشجو.

۱-۲ تعریف‌ها و کلیات تجزیه و تحلیل شغل

وظایفی که به وسیله اعضای سازمان انجام می‌شود، پایه و اساس سازمان را تشکیل می‌دهد. این وظایف باید متناسب با یکدیگر و دارای هماهنگی به منظور رسیدن به اهداف سازمان باشد. بنابراین، تجزیه و تحلیل و شناخت مشاغل در سازمان، بخش مهمی از وظایف مدیریت منابع انسانی محسوب می‌شود.

تجزیه و تحلیل شغل، فرایندی است که از طریق آن، ماهیت و ویژگی‌های هر یک از مشاغل در سازمان بررسی شده و اطلاعات کافی درباره آن جمع‌آوری و گزارش می‌شود. با تجزیه و تحلیل شغل، مشخص می‌شود که هر شغل چه وظایفی را شامل می‌شود و برای احراز و انجام شایسته آن، چه مهارت‌ها، دانش‌ها و توانایی‌هایی لازم است.

بنابراین کاربرد اصلی تجزیه و تحلیل شغل در برنامه‌ریزی نیروی انسانی است؛ زیرا با تجزیه و تحلیل شغل، شرایط کاری، مسئولیت‌ها و وظایف از یک طرف و دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های مورد نیاز برای تصدی آن، از طرف دیگر معین می‌شود.

رسول خدا (ص) می‌فرمایند:

«مَنْ أَمَّ قَوْمًا وَفِيهِمْ أَغْلَمٌ مِنْهُ أَوْ أَفْقَهُ مِنْهُ لَمْ يَزَلْ أَمْرُهُمْ فِي سِفَالِ إِلَى يَوْمِ الْقِيَامَةِ: هر که مدیریت و رهبری جماعتی را به عهده گیرد و در میان ایشان داناتر و فقیه‌تر از وی باشد، پیوسته کارشان تا روز قیامت در پستی و سقوط است.» (المحاسن، برقی، ج ۱، ص ۹۳). از تجزیه و تحلیل شغل تعریف‌های زیادی شده است که به برخی از آنها اشاره می‌شود.

- تجزیه و تحلیل شغل یک روش نظام‌مند جمع‌آوری و تجزیه اطلاعات درباره محتویات مشاغل، نیازهای انسانی و زمینه‌ها و شرایطی است که شغل‌ها در آن انجام می‌گیرد (ماتیس و جکسون).

- تجزیه و تحلیل شغل یعنی مطالعه ویژگی‌های کمی و کیفی و شرایط احراز آن از طریق جمع‌آوری اطلاعات دقیق و نظام‌یافته درباره آن شغل در یک سازمان است (میرکمالی، ۱۳۹۲).

- تجزیه و تحلیل شغل فرایند اصولی به منظور تعیین و تبیین وظایف، مسئولیت‌ها و مهارت‌های مورد نیاز برای اجرای منطقی وظایف یک شغل و رابطه تعاملی آن با سایر مشاغل در راستای رسیدن به اهداف سازمان است (صدرا ابرقویی، ۱۳۹۴).

هدف از تجزیه و تحلیل شغل، جمع‌آوری اطلاعاتی است که بتوان با به‌کارگیری آنها، هدایت واحد منابع انسانی و امور کارکنان را در امر استخدام و انجام دیگر فعالیت‌ها میسر ساخت. برای رسیدن به اطلاعات مورد نیاز، مناسب است که به پرسش‌های اساسی زیر پاسخ داده شود:

- چه کاری انجام شود؟
 - چرا انجام شود؟
 - چگونه انجام شود؟
 - برای انجام آن، نیازمند چه ابزار و تجهیزاتی است؟
 - در چه شرایطی انجام می شود؟
 - توسط چه کسی باید انجام شود؟
 - تا چه حد از متغیرهای محیطی متأثر است؟
 - تا چه میزان در نیل به اهداف سازمانی مؤثر است؟
 - مفاهیم واژه‌های کلیدی درباره شغل کدام است؟
 - تبلور ملاحظات قانونی به چه صورتی باید در شغل منعکس شود؟
- بنابراین اهمیت تجزیه و تحلیل شغل را در دستیابی به موارد زیر می توان یافت:
- تعیین ارزش نسبی مشاغل که برای تعیین تعادل و برابری با دستمزد پرداختی با دیگر مشاغل درون سازمان و بیرون از آن ضروری است.
 - کمک به مدیران و سرپرستان در جهت تعریف وظایف و مسئولیت‌های افراد شاغل و مستخدمان تحت پوشش آنها.
 - تعیین نیازهای استخدامی، که می تواند کمک بزرگی برای مدیران در امر برنامه ریزی نیروی انسانی و کارمندیابی باشد.
 - مبنایی برای برنامه ریزی پیشرفت و توسعه شغلی هم است.
 - تجزیه و تحلیل شغل، مبنایی است که براساس آن می توان توان بالقوه کارکنان را به بالفعل تبدیل کرده و انتظارت مثبت را در آنها برانگیخت و ترجیحات شغلی را به آنها نشان داد.

۲-۲ مراحل اجرایی فرایند تجزیه و تحلیل شغل

- مرحله اول: بررسی کل سازمان به منظور تعیین و مطابقت مشاغل با بافت و اهداف آن.
- مرحله دوم: تعیین اینکه از اطلاعات به دست آمده از تجزیه و تحلیل چگونه استفاده خواهد شد.
- مرحله سوم: انتخاب نمونه‌هایی از مشاغل برای مطالعه و تجزیه و تحلیل.
- مرحله چهارم: به دست آوردن اطلاعات لازم با استفاده از روش‌های مختلف تجزیه و تحلیل مشاغل.

مرحله پنجم: تنظیم شرح شغل .
 مرحله ششم: تنظیم شرایط احراز شغل.
 مرحله هفتم: طراحی شغل با استفاده از اطلاعاتی که در مراحل شش گانه قبل به دست آمده است.
 مرحله هشتم: ارزیابی طراحی شغل و انجام دادن اصلاحات لازم در صورت نیاز.

روش های مختلف تجزیه و تحلیل مشاغل

موفقیت در هر شغل یا حرفه مستلزم این است که شخص بداند چگونه می تواند کارش را بهتر کند یا به صورت مطلوب انجام دهد و این در صورتی امکان پذیر است که او به طور دقیق آن کار را بشناسد.

اغلب مردم تصویری سطحی از مفهوم تحلیل شغل دارند و آن را یک امر ساده تلقی می کنند، در حالی که در عمل مشاهده می شود که توضیحات یک کارمند یا کارگر درباره کارش، برای شناختن تمامی ابعاد و ویژگی های آن کار کافی نیست و نمی توان آن را تجزیه و تحلیل شغل نامید. برای رسیدن به تحلیل هرچه دقیق تر و موشکافی یک شغل نیاز است که روشی به کار گرفته شود که تمام جوانب یک شغل بررسی و تجزیه و تحلیل شود. در ادامه تعدادی از روش هایی که در تجزیه و تحلیل شغل مطرح است را بررسی خواهیم کرد:

تجزیه و تحلیل راهبردی شغل با تکنیک دیکوم^۱

کارگاه تجزیه و تحلیل «دیکوم»، متشکل از یک نفر تسهیل کننده کارگاه و حدود ۵ تا ۱۲ نفر از کارکنان متخصص و کارشناس از حرفه یا شغل مربوط و سایر قلمروهای مرتبط است. «دیکوم» بر دو فرض منطبق است:

۱. کارکنان خبره، دقیق تر از سایر افراد می توانند، شغل یا حرفه خود، زیردستان و یا همکاران خود را توصیف و تعریف کنند.
۲. اجرای درست هر وظیفه، مستلزم به کارگیری دانش، مهارت ها، ابزارها و رفتارهای مثبت کارکنان است.

مزایای تکنیک دیکوم:

- تعامل گروهی، استفاده از طوفان مغزی، هم افزایی گروهی، توافق گروهی، جلب حمایت کارمند، آینده محوری، برون دادهای جامع و کیفیت برتر، بخشی از مزایای این

تکنیک است. هنگامی که کمیته تحلیل شغل، چارت مربوط به یک حرفه را رسم می‌کند، مشارکت جدی اعضای کمیته در این فرایند، منجر به حمایت آنها از این برون‌داد می‌شود. پشتیبانی مهمی که به ندرت می‌توان از سایر روش‌ها به دست آورد.

- موفقیت هر سازمان یا شرکت، همواره تابعی است از کیفیت کارکنانش و باید برای کمک به کارکنان برای مواجهه با چالش‌هایی که با آن مواجه هستند، بهترین و کیفی‌ترین تحصیلات، آموزش و بهسازی فراهم شود، از این رو یکی از محصولات این تکنیک، نیازسنجی آموزشی معتبری است که اهداف کلی، اهداف ویژه و حتی محتوای آموزش‌های مورد نیاز سازمان را ارائه می‌کند و هنگام طراحی یک برنامه یا دوره آموزشی جدید و یا بازبینی و تجدیدنظر در یک برنامه موجود، به این سؤال اساسی مریبان و مدرسان، پاسخ داده می‌شود که چه چیزی باید آموزش داده شود؟

- تمام رویکردهای مدیریت و بهبود کیفیت نظیر TQM، ISO9000، QS9000، ISO10015 و ... مستلزم مشارکت شرکت‌ها و سازمان‌ها برای تدارک و استفاده از اطلاعات دقیق و تفصیلی درباره وظایف، نقش‌ها و مسئولیت‌های کارکنان، فرایندها، نظام‌ها، وظایف و تکالیف کاری است که دیکوم بهترین روش موجود برای جمع‌آوری این نوع اطلاعات است.

«دیکوم»، شغل را به دقت تعریف می‌کند و دقیقاً آنچه که در حال حاضر در یک شغل در حال رخ دادن است را شناسایی و مشخص می‌کند که:

- آیا تمام این وظایف دارای ارزش افزوده‌اند؟

آنچه که اجرا می‌شود واقعاً باید انجام شود؟

چه چیزهایی از افراد انتظار می‌رود انجام دهند که در حال حاضر انجام نمی‌دهند؟

- چرا این وظایف غیر مؤثر و با ارزش افزوده کم انجام می‌شود؟

مواقعی که می‌توان از «دیکوم» استفاده کرد

- زمانی که سازمان تازه تأسیس شده و فعالیت خود را آغاز می‌کند.

- وقتی که مشاغل جدیدی به سازمان اضافه می‌شوند.

- هنگامی که روش‌های جدید مانند تغییرات «فناوری، ساختاری، فرایندی،

استانداردها و ...» تغییرات شگرفی در چگونگی انجام مشاغل ایجاد می‌کند.

- وقتی که مدت زیادی از آخرین دوره تجزیه و تحلیل شغل گذشته است.

- زمانی که کارکنان با سابقه‌ای که شغل به دلیل توانایی‌های شخصی آنان تعریف شده، با شاغلان جدید و تازه کار جایگزین می‌شوند.

روش مشاهده

مشاهده به معنای بررسی کردن مشاغل حین اجرای کار براساس رؤیت و لمس‌پذیری عینی کار، با توجه به آنچه انجام می‌گیرد، چگونگی اجرای آن و اینکه چه زمانی را به خود اختصاص می‌دهد است.

بدیهی است که این روش برای سازمان‌هایی مناسب است که تعداد کمی از مشاغل آنها نیاز به تجزیه و تحلیل داشته باشد، به کارگیری این روش وقت‌گیر و برای مشاغل عملیاتی مناسب‌تر است. برای مشاغل ذهنی، روانی، فکری و قضاوتی مطلوب‌تر است که از روش‌های دیگر استفاده شود و زمانی که تحلیل‌گران اطلاعات را از روش‌های دیگر جمع‌آوری می‌کنند، مشاهده ممکن است تردیدهای احتمالی را تأیید یا از میان بردارد.

روش مصاحبه

به فن استقرار گفت‌وگو برای کسب اطلاعات یا مقاصد متفاوت که بین یک نفر با یک نفر یا یک نفر با چند نفر، چند نفر با یک نفر و چند نفر با چند نفر صورت می‌گیرد، مصاحبه اطلاق می‌شود.

در روش مصاحبه از متصدیان مشاغل و هم از سرپرستان آنها به‌طور انفرادی و گروهی سؤال می‌شود. گرچه استفاده از مصاحبه گروهی اطلاعات دقیق‌تری را به‌دست می‌دهد اما به دلیل پیروی افراد از هنجارهای گروهی، ممکن است موجب کاهش اثربخشی مصاحبه شود. علت استفاده از مصاحبه آن است که متصدیان مشاغل بهترین کسانی هستند که با شغل آشنا بوده و تنها افرادی هستند که می‌توانند تمام مشاهدات و اطلاعات کسب‌شده در طول خدمت خود را عرضه کنند. آنها وظایف ویژه شغل را می‌شناسند و قوت و ضعف و اثربخشی وظایف را به درستی می‌توانند برآورد کنند، ضمن آنکه سرپرستان آنها نیز از رابطه شغل با سایر قسمت‌ها اطلاعات صحیح‌تری دارند.

جمع‌آوری‌کننده اطلاعات و تحلیل‌گر شغل در نقش مصاحبه‌گر باید قبل از انجام مصاحبه شغلی، آموزش‌های لازم را دیده باشد و به‌درستی توجیه شود. مصاحبه به‌صورت آزاد یا بسته برگزار می‌شود. مصاحبه آزاد، چارچوب یا محتوای مشخص و از پیش

تعیین شده ندارد و جوّ مصاحبه و رابطه‌ای که میان مصاحبه‌کننده و مصاحبه‌شونده به وجود می‌آید، مسیر و شکل آن را تعیین می‌کند. مصاحبه به این شیوه، آثار مثبت بسیاری در بهبود روحیه کارکنان دارد. برخلاف مصاحبه آزاد، چارچوب مصاحبه بسته یا به قولی مصاحبه منظم، سؤالات از قبل تعیین شده‌اند. تهیه فهرستی از سؤالات و رعایت ترتیب منظمی در طرح آنها یکی از مهم‌ترین مزایای مصاحبه بسته به‌شمار می‌آید. علاوه بر این، قابلیت تطبیق و مقایسه اطلاعات، مزیت دیگر مصاحبه بسته است.

هدف از مصاحبه بایستی به‌دست آوردن تمام حقایق مربوط به شغل و پرسش قسمت‌های فهرست‌شده در قسمت بالای پرسشنامه باشد. برای رسیدن به این هدف، تحلیل‌کننده شغل دستورات و نکات زیر را دنبال می‌کند:

رعایت ترتیب منطقی سؤالات به‌طوری‌که به مصاحبه‌شونده برای منظم کردن افکارش کمک کند.

حصول اطمینان از اینکه شاغلان نمی‌خواهند با توضیحات مبهم یا اغراق‌آمیز، خود را از شر سؤالات آسوده کنند.

دریافت بیانی روشن از شاغل درباره اختیار اخذ تصمیم و میزان دستوراتی که آنها از سرپرستان خود دریافت می‌کنند.

پرهیز از پرسیدن سؤالاتی که آنان را به پاسخ‌های مورد انتظار هدایت می‌کند. مزایای روش مصاحبه این است که انعطاف‌پذیر است، می‌تواند اطلاعات مفیدی ارائه دهد. سازماندهی و اجرای آن آسان است، اما وقت‌گیر و گران است و پاسخ‌ها به‌آسانی قابل تجزیه و تحلیل نیست اطلاعاتی را که از مشاهده نمی‌توان کسب کرد، از این روش قابل دسترسی است.

در ضمن بهره‌گیری مطلوب در این روش به مهارت فردی (جمع‌آوری‌کننده اطلاعات و تحلیل‌گر) مصاحبه‌کننده وابسته است و آخر اینکه باید توجه داشت که کارکنان مصاحبه را فرصتی برای پیشرفت و ارتقای سمت‌های شغلی و در نتیجه افزایش حقوق و دستمزد تصور می‌کنند و ممکن است در ارائه پاسخ اغراق کنند.

پرسشنامه

ساده‌ترین، معمول‌ترین و کاربردی‌ترین و درعین حال کم‌هزینه‌ترین روش از بین روش‌های متفاوت جمع‌آوری اطلاعات پرسشنامه است. این روش زمانی بیشتر کاربرد

دارد که به دنبال جمع‌آوری اطلاعات وسیعی برای سازمانی باشیم که جامع، آماری بزرگ و یا نامحدود دارد.

پرسشنامه‌ها می‌توانند موجب صرفه‌جویی در زمان مصاحبه از طریق ثبت اطلاعات خالص و واقعی بشوند که این کار به وسیله ساختار مناسب سؤالات پیشرفته در زمینه تحت پوشش که مستلزم بررسی عمیقی است انجام شود.

سؤالات پرسشنامه بایستی اطلاعات اساسی زیر را ارائه کنند:

- عنوان شغل و شاغل؛

- عنوان شغل مدیر یا مافوق شغل؛

- عناوین شغل و تعداد ستاد گزارش‌دهی به شاغل؛

- شرحی خلاصه (یک یا دو خط) از نقش و مقصود کلی شغل؛

- فهرستی از وظایف اصلی که شاغل مجبور به انجام آن است.

برای تهیه پرسشنامه عواملی را باید در طراحی سؤالات پرسشنامه در نظر گرفت تا بتوان براساس این عوامل، پرسشنامه جامع و کاملی را تهیه کرد. این عوامل عبارت‌اند از:

استفاده دقیق از کلمات، با در نظر گرفتن اینکه کلمات معمولاً بار معنایی متفاوتی دارند.

توجه به باز و بسته بودن سؤالات پرسشنامه. پرواضح است که انتخاب سؤال باز و

بسته، بستگی به اهداف تجزیه و تحلیل‌کننده شغل دارد.

جهت‌دار بودن سؤالات پرسشنامه. جهت‌دار بودن سؤالات بدین معنی است که سؤال

طوری مطرح شود که گویا پرسش‌گر انتظار دارد پاسخگو جواب خاصی را بدهد. پس باید

در طراحی پرسشنامه تا آنجا که ممکن است سؤالات جهت‌دار و تلقین‌کننده نباشد.

علاوه بر عوامل فوق ترتیب سؤالات، استفاده از سؤالات استاندارد و حجم

پرسشنامه (به‌طور کلی داشتن ۳۰ سؤال در یک پرسشنامه ضروری است) در تهیه

پرسشنامه جامع و کامل، کمک مفیدی می‌تواند کند.

در این روش به دلیل برداشت نادرست از سؤال‌ها، پاسخ‌های ناقص و پرسشنامه‌های

برگشت داده‌نشده، دقت کار کمتر است.

گروه متخصصان

این گروه شامل متصدیان ارشد شغل و سرپرستان بلافصل می‌شود. این روش

دربرگیرنده دانش و تجربه قابل توجهی از سوی گروه درباره شغل است. برای دستیابی

به اطلاعات تجزیه و تحلیل شغل، تحلیل‌گر مصاحبه‌ای را با گروه تنظیم می‌کند. تعامل

اعضای گروه در خلال مصاحبه می‌تواند دقت و بینش را به وجود آورد که تحلیل‌گر چه بسا از مصاحبه‌های فردی به‌دست نیاورد. یک مزیت جانبی این روش می‌تواند منع ابهام از وظایف مورد انتظار شغل در میان کارکنان و سرپرستان باشد که در گروه متخصصان قرار دارند. این روش هزینه‌بر و زمان‌بر است. همچنین برداشت متصدی شغل از شغلش و واقعیات شغل، یعنی اینکه کار واقعاً به چه صورت و در چه شرایطی انجام می‌گیرد، نادیده گرفته می‌شود.

ثبت وقایع روزانه

در این روش کارکنان در فواصل معین وظایف و فعالیت‌های خود را در گزارش‌های روزانه به‌طور خلاصه یادداشت می‌کنند. ثبت وقایع بهترین روش برای کسب اطلاعات دست اول دربارهٔ چگونگی اجرای کار است، زیرا کار به‌وسیلهٔ انجام‌دهندهٔ آن و آنگونه که واقعاً اجرا می‌شود شرح داده می‌شود.

وقایع روزانه یک روش متداول نیست، زیرا برای شاغلان و متخصصان پرسنلی هر دو زمان‌بر و پرهزینه است، با از بین رفتن تازگی موضوع، ممکن است دقت کار کاهش یابد و ثبت وقایع کمتر شود.

پرسشنامهٔ تجزیه و تحلیل سمت^۱ یا چک لیست تجزیه و تحلیل شغل

در سال‌های اخیر، محققان سعی کرده‌اند تا یک روش متداول برای تجزیه و تحلیل مشاغل ابداع کنند. پرسشنامهٔ تجزیه و تحلیل سمت (PAQ) یکی از این روشهاست که در اوایل دههٔ ۱۹۷۰ به‌وسیلهٔ مک کورمیک و همکارانش در دانشگاه پردو^۲ ابداع شد. بررسی‌هایی که بر روی پرسشنامهٔ مزبور شده مؤید روایی و پایایی آن است. در این پرسشنامه فعالیت‌های هر شغل به شش طبقهٔ اصلی تقسیم شده است. عناصر مهم در هریک از این طبقات شش‌گانه نیز شناسایی شده‌اند. منظور از «عنصر»، حرکت یا عملی است که در کار اجرا می‌شود و جزئی از آن به‌شمار می‌آید. در مجموع، ۱۹۴ عنصر که معرف تمام فعالیت‌های ممکن در هر شغل است شناسایی و فهرست شده‌اند.

طبقات شش‌گانه عبارت‌اند از: ۱- منابع اطلاعاتی (۳۵ عنصر)، ۲- فعالیت‌های فکری (۱۴ عنصر)، ۳- فعالیت‌های جسمانی (۴۹ عنصر)، ۴- برقراری ارتباط با دیگران (۳۶ عنصر)، ۵- زمینهٔ شغل (۱۹ عنصر)، ۶- سایر فعالیت‌های شغل (۴۱ عنصر).

1. Post Analysis Questionnaire (PAQ)

2. Purdue University

تجزیه و تحلیل شغل به روش PAQ بدین صورت است که با مطالعه پرسشنامه، تحلیل گر معین می‌کند که اولاً شغل از چه عناصری تشکیل شده است و ثانیاً، هر یک از این عناصر چه سهمی در شغل دارند. این روش کاربرد وسیعی دارد و برای تجزیه و تحلیل انواع مشاغل از آن استفاده می‌شود. معایب و مشکل این روش داشتن زبان فنی و سیستم ارزیابی پیچیده آن است.

فن رخدادهای بحرانی (فن وقایع حساس)

این فن وسیله‌ای است برای استفاده داده درباره رفتار مؤثر و کمتر مؤثر که به نمونه‌هایی از حوادث واقعی یا رخدادهای بحرانی مربوط می‌شود. این روش اغلب برای شغل‌های مدیریتی و دفتری مفید است، اما ممکن است مفاهیم گسترده‌ای را در مورد شغل بیان کند که این امر می‌تواند برای تجزیه و تحلیل مشکل باشد. از این رو تحلیل گر بایستی ماهر و با تجربه باشد تا مفاهیم واقعی از عملکرد شاغلان در شغل را با توجه به سطوح متفاوت شغلی دریابد.

فن شبکه و ویژگی‌ها

همانند فن حوادث بحرانی این فن می‌تواند برای تعریف ابعادی که استانداردهای ضعیف را از استانداردهای خوب عملکرد متمایز می‌کند، به کار رود. این فن براساس نظریه ساختاری کارکنان است.

در این روش برای استنباط ساخت‌ها و قضاوت‌ها، از یک گروه از افراد یا فرد می‌خواهیم که بر موضوعات یا اجزای معینی تمرکز کند. این اجزا وظایفی هستند که شاغلان انجام می‌دهند و درباره آن اجزا برحسب کیفیتی که دارند به نیازمندی‌های اساسی برای عملکرد مؤثر اشاره دارند.

تجزیه و تحلیل سلسله مراتبی وظیفه

نواحی کاری را به مجموعه‌ای از وظایف و وظایف فرعی و برنامه‌ها تجزیه می‌کند. وظایف برحسب اهداف یا محصول نهایی تعریف شده و برنامه مورد نیاز برای دستیابی به هدف، تجزیه و تحلیل می‌شود.

در این روش موارد زیر مد نظر قرار می‌گیرد:

- به کارگیری افعال عملی آنچه را که باید انجام شود به طور روشن، صریح و منسجم شرح داده می‌شود.

- تعریف استانداردهای عملکرد یعنی سطحی از عملکرد که باید در اجرای یک وظیفه یا عملیات به طور رضایتمندانه کسب شود، مد نظر قرار می‌گیرد.

- شرایط وابسته به عملکرد یک وظیفه یا عملیات، شامل عوامل محیطی مانند کار در قسمت پرسروصدا باید مد نظر قرار گرفته و فهرست شود.

- این روش بیشتر برای مشاغل فرایندی یا کارگاهی به کار می‌رود اما اصول تعریف ستاده‌ها و استانداردهای عملکرد و تجزیه و تحلیل وظایف فرعی مربوط است به زمان تجزیه و تحلیل هر نوع شغل.

انتخاب روش جمع‌آوری اطلاعات برای تجزیه و تحلیل شغل

در انتخاب روش جمع‌آوری اطلاعات برای تجزیه و تحلیل شغل، معیارهای انتخاب هدف کاربردی، اثربخشی روش جمع‌آوری داده‌ها، درجه تخصص مورد نیاز برای اجرای تجزیه و تحلیل منابع مورد نیاز و زمان در دسترس برای برنامه تجزیه و تحلیل باید توجه شود. از آنجا که هر روش نواقصی دارد، تحلیل‌گران غالباً بر ترکیبی از روش‌های مطرح تکیه می‌کنند. یعنی هم‌زمان دو یا چند روش استفاده می‌شود. افزون بر آن، ترکیبی از روش‌ها می‌تواند دقت بالاتری را در حداقل کردن هزینه تضمین کند.

تحلیل اطلاعات جمع‌آوری شده برای تجزیه و تحلیل شغل

قبل از آنکه درباره روش‌های تحلیل اطلاعات بحث شود باید به شایستگی‌ها و مهارت‌های لازم برای تحلیل اطلاعات توجه کرد. شایستگی در تجزیه و تحلیل شغل، ترکیبی از دانش و مهارت و کیفیت‌های به کاررفته توسط تحلیل‌گران برای طراحی محتوای شغل برای کسب اهداف شغل است.

تجزیه و تحلیل مهارت‌ها از تجزیه و تحلیل کلی شغل شروع می‌شود و به جزئیات بیشتری می‌پردازد و نه تنها به بررسی درباره آنچه شاغلان باید انجام دهند، بلکه درباره توانایی‌ها و مهارت‌های ویژه‌ای که برای اجرای آن نیاز دارند می‌پردازد. فن تجزیه و تحلیل مهارت‌ها مراتب زیر را دنبال می‌کند:

تفکیک شغل به اجزای مختلف: در این فن یک شغل را به عملیات و مراحل یا وظایف مجزا تقسیم کرده و تحلیل می‌کنند که هر یک از آنها می‌توانند به قسمت‌های قابل اداره برای مقاصد آموزشی و غیره ریز شوند. اقدام تجزیه و تحلیل شغل براساس ریز کردن آن به اجزا به شکل استاندارد در سه ستون ثبت می‌شود:

الف) ستون مراحل انجام شغل؛

ب) ستون آموزش‌های لازم؛

ج) ستون نقاط کلیدی شغل.

تجزیه و تحلیل مهارت‌های دستی: تجزیه و تحلیل مهارت‌های یدی از مطالعه کار ناشی می‌شود. این فن مهارت‌ها و دانش‌های به‌کاررفته به‌وسیله کارگر ماهر را در انجام وظایفی که نیازمند میزان بالایی از تبحر و چالاکی یدی است تجزیه و تحلیل می‌کند. تجزیه و تحلیل بر قسمت‌های کلیدی و حساس شغل تمرکز دارد تا عملیات تکراری شناسایی و برای آموزش به کار گرفته شود.

تجزیه و تحلیل کار: تجزیه و تحلیل وظایف تحلیلی منظم از رفتار مورد نیاز برای اجرای یک وظیفه با نگرش تشخیص ابعاد شغل و فناوری متناسب و وسایل کمک آموزشی لازم برای موفقیت در آموزش است. این فن می‌تواند برای انواع شغل استفاده شود. نتایج تجزیه و تحلیل، معمولاً در یک شغل استاندارد از چهار ستون تشکیل می‌شود:

الف) وظایف؛

ب) سطح اهمیت؛

ج) توانایی شغلی؛

د) روش آموزش.

تجزیه و تحلیل اشتباهات: تجزیه و تحلیل اشتباهات به فرایند تحلیل اشتباهات عمده که هنگام اجرای یک وظیفه اتفاق می‌افتد، به‌ویژه اشتباهاتی که دارای هزینه بیشتر است، اشاره می‌کند. هنگامی که میزان وقوع اشتباه بالاست از این فن استفاده می‌شود.

موارد بررسی در تجزیه و تحلیل شغل

قبل از اینکه به موارد بررسی در تجزیه و تحلیل شغل بپردازیم، بهتر است با معنا و تعریف «شغل» آشنا شویم.

- شغل عبارت است از: مجموعه‌ای از وظایف و تکالیفی که یک فرد برای اجرای آن استخدام می‌شود.

- شغل مجموعه‌ای از فعالیت‌های به هم وابسته است که درازای دریافت حقوق انجام می‌شود.

- مجموعه‌ای از مسئولیت‌های بسیار مشخص و تعریف شده را شغل گویند.

البته اینها تعریف‌های سنتی از شغل‌اند. در چند سال گذشته مفهوم شغل تغییرات زیربنایی کرده است. به گفته یک صاحب‌نظر:

دنیای کنونی، از نظر خلاقیت و بهره‌وری، در آستانه جهش بزرگ‌تر قرار گرفته است ولی قرار نیست که «شغل» به صورت یک واقعیت اقتصادی فردا باشد. همیشه بدین گونه بوده است و در آینده هم بدان سان خواهد بود که کارهای بسیار زیادی انجام شود، ولی قرار نیست این کارها در همان قالب آشنایی قرار گیرد که ما آنها را «شغل» می‌نامیم. در واقع، بسیاری از سازمان‌های کنونی در راهی گام برمی‌دارند که با اتوماسیون و ماشینی کردن کارها و استفاده از ربات‌ها خصوصاً در کشورهای توسعه‌یافته به «شغل‌زدایی» ختم می‌شود.

در تجزیه و تحلیل شغل باید همه فعالیت‌ها و شیوه اجرای آنها و آنچه را که فرد در ارتباط با فعالیت‌ها با آن تماس حاصل می‌کند مطالعه و بررسی دقیق شود. بنابراین جنبه‌های شغل که در تجزیه و تحلیل آن مورد توجه قرار می‌گیرد می‌تواند موارد زیر باشد:

- فعالیت‌های فرد در جریان وظایف شغلی؛
- ملزومات و وسایلی که فرد با آنها سروکار دارد؛
- خطوط و کیفیت ارتباطی فرد با دیگران در سازمان؛
- وسعت و چگونگی ارتباط فرد با دیگران در خارج از سازمان که در مورد کارش با آنان سروکار دارد؛
- شیوه‌ها و روش‌هایی که در اجرای وظایف استفاده می‌شوند؛
- دانش، اطلاعات، مهارت و صفاتی که شاغل باید برای ثمربخش بودن عملکردش واجد آنها باشد؛
- نتیجه و محصول شغل اعم از کالا یا خدمات.

۲-۳ موارد استفاده از نتایج تجزیه و تحلیل شغل

از نتایج تجزیه و تحلیل شغل در فراهم کردن اطلاعات شغلی مورد نیاز برای بهبود نیروی انسانی سازمان‌ها استفاده می‌شود و از ضروریات کار مدیریت هر سازمان محسوب می‌شود. از نتایج تجزیه و تحلیل شغل می‌توان به‌طور مستقیم و در موارد متعدد استفاده کرد (که در صفحات بعد می‌خوانید).

انتخاب و استخدام کارکنان: با فراهم آوردن اطلاعات معنی‌دار و صحیح دربارهٔ شغل مورد نظر، می‌توان در تهیه و استاندارد کردن آزمون‌های استخدامی، اجرای این آزمون‌ها و انجام مصاحبه‌های استخدامی استفاده کرد.

استفادهٔ صحیح از نیروی انسانی سازمان: مدیریت سازمان می‌تواند با در دست داشتن اطلاعات حاصل از تجزیه و تحلیل شغل، ویژگی‌های خاص هر شغل را که در انتقال و ارتقای کارکنان مورد نیاز است، تعیین کند و با این اقدام سطوح پایه و ورودی مشاغل سازمان را به‌منظور برنامه‌ریزی برای انتخاب و استخدام افراد جدید، آماده کند. ضمناً باید نیازهای بدنی و روانی متصدیان مشاغل را که لازمهٔ اشتغال به آن، انجام دادن فعالیت با دست یا کار با ماشین است، دقیقاً تعیین و مشخص شود. از طرف دیگر، این وسایل و ماشین‌ها نیز باید چنان طراحی و ساخته شوند که با توجه به توانایی‌ها و محدودیت‌های بدنی و روانی متصدی شغل، امکان دستیابی به بالاترین حد کارایی و اثربخشی ممکن برای فرد، فراهم شد.

تجدید نظر در ساختار مشاغل سازمان: گاه لازم است برای استفاده بهتر از نیروی کار موجود در سازمان، «ساخت کلی» بعضی از مشاغل را تغییر دهیم و برای مثال، شغل‌های سطوح پایین سازمان را به‌نحوی تغییر دهیم یا اصلاح کنیم که دارندگان تخصص‌های در سطح پایین‌تر نیز بتوانند عهده‌دار تصدی این شغل‌ها شوند. با استفاده از نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل شغل، مدیریت سازمان می‌تواند طراحی مجدد مشاغل ساده سازمان را به سادگی امکان‌پذیر کند.

مشاورهٔ شغلی: مشاور کارکنان و نیز مشاوران شغلی یک سازمان در صورتی قادر به ارائهٔ خدمات مشاوره‌ای هستند که همهٔ مشاغل سازمان محل کار خود را بشناسند و با احتیاجات شغلی و خصوصیات و صفات لازم برای تصدی هر شغل، با نیازهای آموزشی و تجارب لازم برای اشتغال به این فعالیت‌ها و نیز با بسیاری از اطلاعات ضروری دیگر دربارهٔ هر شغل، آشنا باشند.

تعیین نیازهای آموزشی کارکنان: در تعیین نیازهای شغلی و تهیهٔ برنامه‌های آموزشی کارکنان هر سازمان، اطلاع از نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل مشاغل آن سازمان، کاملاً الزامی است. تنها با اطلاع از نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل شغل است که مسئول آموزش و بهبود منابع انسانی یک سازمان قادر به تصمیم‌گیری در زمینهٔ محتوای برنامه‌های آموزشی، زمان لازم برای آموزش هر موضوع درسی، انتخاب شرکت‌کنندگان در هر برنامهٔ آموزشی، روش‌های آموزشی و نیز وسایل و ابزارهای مورد نیاز برای آموزش، خواهد بود.

ارزیابی عملکرد کارکنان: نتایج حاصل از تجزیه شغل، اساسی‌ترین عوامل و معیارهای لازم را برای ارزیابی عملکرد شغلی کارکنان هر سازمان، فراهم می‌آورد. با در دست داشتن خصوصیات و صفات لازم برای انجام دادن هر «وظیفه شغلی»، که تنها از طریق تجزیه و تحلیل شغل به دست می‌آید، می‌توان معیارها و اندازه‌های مورد نظر برای ارزیابی عملکرد شغلی کارکنان را فراهم آورد. یکی از دلایل ناموفق بودن اغلب سازمان‌های کشور در زمینه ارزیابی عملکرد شغلی کارکنان آن است که تاکنون مشاغل این سازمان‌ها به شیوه‌های علمی، تجزیه و تحلیل نشده‌اند. همین مشکل را می‌توان از دلایل عمده بی‌توجهی مدیران سازمان‌ها به استفاده از روش‌های علمی آزمایش و انتخاب کارکنان و نیز پایین بودن میزان «اعتبار» و «پایایی» ابزار و روش‌های انتخاب و استخدام، یعنی، آزمون‌ها و مصاحبه استخدامی دانست.

تأمین ایمنی برای کارکنان: با استفاده از روش‌های تجزیه و تحلیل شغل، می‌توان وظایف خطرآفرین در هر شغل را شناخت و برای پیشگیری از سوانح و حوادث در حین کار، اقدامات لازم را انجام داد. باید توجه داشت که در این موارد، تنها ایمنی جسمی کارکنان مورد نظر نیست، بلکه سلامت و بهداشت روانی آنان نیز به همان اندازه مورد توجه است.

تعیین حقوق و دستمزد: از نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل شغل می‌توان به‌عنوان بهترین منبع برای تصمیم‌گیری در زمینه تعیین حقوق و دستمزد کارکنان هر سازمان استفاده کرد. مدیریت سازمان‌هایی که از این روش در تعیین حقوق و دستمزد کارکنان خود استفاده کرده‌اند، می‌دانند که روحیه کارکنان سازمان آنها تا چه میزان با اجرای این روش، بهتر شده است. دلیل این‌گونه بهبود روحیه کارکنان نیز آن است که با تعیین حقوق و دستمزد هر فرد نسبت به وظایف شغلی او، عدالت شغلی رعایت می‌شود. آگاهی مدیران از نتایج تجزیه و تحلیل مشاغل سازمان باعث می‌شود در تلاش برای روشن کردن نکات زیر، موفق‌تر عمل کنند:

هزینه‌یابی کار

فعالیتی که منتهی به تخصیص هزینه یا قیمت برای کارهای خاص یا اقلام تولید می‌شود.

چرخه کار

توالی کامل عملیاتی که یک فرد باید اجرا کند تا یک «واحد» از کار، تولید شود.

شرح شغل

شرح هدف، گستردگی، ارتباط‌های سازمانی، مسئولیت‌ها و وظایفی که خاص یک شغل است.

طرح‌ریزی شغل

فعالیتی که منجر به تصمیم‌گیری در مورد وظایف و مسئولیت‌های یک شغل یا روش‌های اجرای وظایف مربوط به یک شغل می‌شود.

گسترش شغل

تعیین وظایف اضافی برای متصدی یک شغل، به‌نحوی که قادر باشد وظایف شغلی را با تنوع بیشتر و میل‌ورغبت زیادتر انجام دهد. معنی دیگر این اصطلاح عبارت است از آموزش و ترغیب کارکنان برای اجرای طیفی از وظایفی که با شغل آنان مرتبط است و در نتیجه آن، قابلیت انعطاف کارکنان برای اجرای وظایف شغلی گوناگون بیشتر می‌شود و نیز مانند آن است که نیروی انسانی سازمان گسترش یافته باشد.

غنی کردن شغل

ایجاد کردن تغییر در ابعاد شغلی، به غیر از حقوق متصدی آن، شرایط فیزیکی کار و وظایف اساسی آن به‌منظور افزایش میزان رضایت شغلی فردی که مسئولیت اجرای وظایف آن شغل را به‌عهده دارد.

ارزیابی شغل

تعیین ارزش نسبی مشاغل مختلف یک سازمان یا بررسی و تعیین میزان پیچیدگی، میزان آموزش مورد نیاز متصدی شغل، میزان خسارتی که در صورت اجرای ناموفق وظایف یک شغل به سازمان وارد می‌آید.

عامل شغل

عامل ضروری برای متصدی یک شغل که بتوان آن را سنجید. این عامل ممکن است شامل داشتن یک مهارت، پذیرش یک مسئولیت و یا تحمل شرایط کاری باشد.

طرح بهبود شغل

فهرست وظایفی که با مسئولیت‌های مدیر یک واحد مرتبط هستند و مدیر در مورد اجرای آنها تا زمان یا تاریخ معینی با کارفرمای خود توافق کرده است.

چرخش شغلی

واگذاری مسئولیت‌های خاص مشاغل گوناگون و هم‌تراز به یک فرد خاص در سازمان تا بدین وسیله قادر به کسب تجارب گسترده در سازمان شود و برای ترفیع یا ارتقا، آمادگی لازم را پیدا کند.

ایمنی شغلی

آشنا کردن کارکنان و به‌خصوص کارگران و متخصصان فنی یک صنعت با خطرات کار و کمک به آنان برای آگاهی از شیوه‌های صحیح اجرای وظایف شغلی.

شرایط احراز شغل

شرح ویژگی‌های شخصی مورد نیاز برای اجرای موفقیت‌آمیز یک شغل.

فهرست عملیات شغل

برگه‌ای است که برای آموزش و یادگیری متصدی شغل (برای اجرای صحیح فعالیتی خاص و در زمانی معین) از آن استفاده می‌شود و سرپرست او عملیات تعیین شده را کنترل می‌کند.

خلاصه

امروزه نقش مدیریت منابع انسانی به دلیل تحولات سریع و پیچیده شدن محیط کار، گسترش قوانین و مقررات، افزایش توقعات نیروی کار، تغییر ترکیب نیروی کار افزایش یافته است. تجزیه و تحلیل مشاغل یکی از حوزه‌های مهم مدیریت منابع انسانی است. تجزیه و تحلیل شغل فرایندی است که خصوصیات لازم را برای عملکرد مطلوب یک شغل مشخص می‌کند و شرایط فیزیکی‌ای را که در آن فعالیت اجرا می‌شود، تحلیل می‌کند.

از طریق تجزیه و تحلیل شغل، اطلاعات لازم برای آشنایی با خصوصیات و رفتارهای لازم برای آن شغل فراهم می‌شود و قابلیت انطباق ویژگی‌های یک کارمند را با مقتضیات یک شغل ایجاد می‌کند، بنابراین تجزیه و تحلیل شغل مهم‌ترین معیار سنجش میزان احتیاج به نیروی انسانی و اولین گام در مسیر طرح‌ریزی اصولی و سیستماتیک نیروی انسانی است.

خودآزمایی

۱. تعاریف و کلیات تجزیه و تحلیل شغل را بنویسید.
۲. مراحل اجرایی فرایند تجزیه و تحلیل شغل را بنویسید.
۳. موارد استفاده از نتایج تجزیه و تحلیل شغل را توضیح دهید.
۴. روش‌های مختلف تجزیه و تحلیل مشاغل را بنویسید.
۵. روش مصاحبه و مشاهده را در بررسی و تجزیه و تحلیل شغل توضیح دهید.
۶. چه موقع باید از «دیکوم» استفاده کرد.
۷. مواردی که در تجزیه و تحلیل شغل بررسی می‌شود را بنویسید.

فعالیت عملی دانشجو

با توجه به مطالبی که در این فصل آموخته شد؛ دانشجو باید در قالب یک پروژه به تجزیه و تحلیل مشاغل مربوط به واحد سازمانی مرتبط با محل کار خود بپردازد.

