

❖ فصل سوم : تجزیه و تحلیل شغل

(مدیریت منابع انسانی ، دکتر اسفندیار سعادت)

✓ تجزیه و تحلیل شغل و کاربرد اطلاعات آن :

سازمان در تعریف ، سیستمی عقلایی است که در آن گروهی از افراد برای رسیدن به اهدافی مشترک و از پیش تعیین شده آگاهانه و به طور منظم با یکدیگر مشارکت می کنند . پس پایه و اساس سازمان در مجموع وظایفی است که به وسیله اعضای آن انجام می شود و بدیهی است که این وظایف باید متناسب با یکدیگر و دارای هماهنگی و در جهت رسیدن به اهداف سازمان باشد .

بنابراین تجزیه و تحلیل شغل فرآیندی است که از طریق آن ماهیت و ویژگی های هر یک از مشاغل در سازمان بررسی می گردد و اطلاعات کافی درباره آنها جمع آوری و گزارش می شود. با تجزیه و تحلیل شغل معلوم می شود هر شغل چه وظایفی را شامل می شود و برای احراز و انجام شایسته آن چه مهارت ها، دانش ها و توانایی هایی لازم است.

تجزیه و تحلیل شغل، شرح خلاصه وظایف و مسئولیت های شغل، رابطه آن شغل با مشاغل دیگر دانش و مهارت های لازم برای انجام دادن آن و شرایط کار است. مطالعه و بررسی اینکه شغل چگونه باید انجام گیرد و معمولاً بعد از تجزیه و تحلیل شغل صورت می پذیرد و وظیفه ای است که بر عهده متخصصان روش سنجی یا مهندسان صنایع است.

✓ مراحل تجزیه و تحلیل شغل :

- ۱) مرحله اول : بررسی کلی سازمان بمنظور تعیین مطابقت مشاغل با ساختار و اهداف سازمان.
- ۲) مرحله دوم : تعیین اینکه از اطلاعات به دست آمده از تجزیه و تحلیل چگونه استفاده خواهد شد .
- ۳) مرحله سوم : انتخاب نمونه هایی از مشاغل برای مطالعه و تجزیه و تحلیل.
- ۴) مرحله چهارم : به دست آوردن اطلاعات لازم با استفاده از روش های مختلف تجزیه و تحلیل مشاغل.
- ۵) مرحله پنجم : تنظیم شرح شغل.
- ۶) مرحله ششم : تنظیم شرایط احراز شغل
- ۷) مرحله هفتم : طراحی شغل با استفاده از اطلاعاتی که در مراحل ششگانه قبل به دست آمده است .
- ۸) مرحله هشتم : ارزیابی طراحی شغل و انجام دادن اصلاحات لازم در صورت نیاز.

✓ روش های جمع آوری اطلاعات را برای تجزیه و تحلیل شغل :

۱- مشاهده مستقیم : این روش برای مطالعه و تجزیه و تحلیل مشاغل نسبتاً ساده استفاده می شود و می تواند به تنهایی و یا همراه با روش های دیگر تجزیه و تحلیل استفاده گردد. تحلیل گر شاغل یا شاغلان را تحت نظر قرار می دهد و از طریق یادداشت طریقه انجام کار را شرح می دهد. ترکیب روش مشاهده و دیگر روش های تجزیه و تحلیل شغل معمولاً نتایج رضایت بخشی را در بر داشته است ولی این روش برای مشاغلی مانند کار یک محقق و یا ریاضی دان و وکیل دادگستری مناسب نیست. تجزیه و تحلیل از طریق مشاهده مستقیم به تخصص نیاز دارد و تحلیل گر باید بداند به دنبال چه چیزی باید باشد و از چه چیزی یادداشت برداری نماید و به همین منظور فرم هایی وجود دارد و همچنین تحلیل گر باید بداند که نباید حضور او در محیط کار در روال عادی کار تأثیر بگذارد در غیر این صورت اطلاعات بدست آمده اعتبار چندانی ندارد.

۲- مصاحبه : تحلیلگر با کسانی که اطلاعاتی را درباره شغل دارند، ارتباط برقرار می کند و طی جلساتی اطلاعات لازم را جمع آوری می نماید مصاحبه به دو شکل آزاد و بسته انجام می پذیرد . مصاحبه به صورت آزاد چهارچوب مشخص و از پیش تعیین شده ای ندارد و مسیر و شکل آن با توجه جو مصاحبه میان مصاحبه کننده و مصاحبه شونده مشخص می شود. بر خلاف مصاحبه آزاد در مصاحبه بسته سئوالات از قبل مشخص و به ترتیب مطرح

می شود و در این صورت می توان مطمئن بود که جنبه هایی از شغل در نظر گرفته می شود و همچنین قابلیت تطبیق و مقایسه اطلاعات از مزیت های دیگر مصاحبه بسته است. مصاحبه (آزاد یا بسته) به سه صورت به شرح زیر انجام می گیرد:

۱- مصاحبه انفرادی با متصدی شغل

۲- مصاحبه گروهی با کارکنانی که شغل های یکسانی دارند

۳- مصاحبه با سرپرستان که انتظار می رود آشنایی کامل با شغل دارند.

مهمترین مزیت مصاحبه این است که دو طرف رو در رو با یکدیگر صحبت می کنند و در این ارتباط مستقیم مسائلی آشکار می شوند که معمولاً در روش های دیگر پنهان است و اگر مصاحبه گر تخصص داشته باشد با ایجاد جو مناسب باعث می شود مصاحبه شونده مسائل و مشکلات را بی پرده ابراز نماید و از معایب آن این است که به دلیل امکان جمع آوری اطلاعات نادرست روایی و پایایی این روش پایین است. علت این اشتباهات می تواند بیان نادرست مصاحبه گر یا فهم غلط مصاحبه شونده باشد که بهتر است برای کاهش این مشکل مصاحبه برنامه ریزی دقیقی داشته باشد سوالات به دقت طرح گردد و اطلاعات از منابع مختلف جمع آوری شود.

۳- پرسشنامه: پرسشنامه هایی که برای تجزیه و تحلیل شغل طراحی می شود بین چهار تا شش صفحه شامل دو نوع سوالات عینی و قضاوتی هستند. تجزیه و تحلیل ممکن است برای مطالعه مشاغل فعلی و یا مشاغلی که در آینده به وجود خواهد آمد باشد. برای مشاغل فعلی پرسشنامه تهیه شده ابتدا به متصدی شغل و سپس به سرپرست آن و در آخر به تحلیل گر شغل داده می شود. ولی برای مشاغلی که در آینده به وجود خواهد آمد به سرپرست احتمالی آن متصدیان داده می شود. سوالات میتواند جزئی و کلی باشد در سوالات جزئی تمام مراحل انجام کار دقیق نوشته می شود و از متصدی سوال می گردد آیا این کار را انجام می دهد و اگر انجام می دهد در چه مدت زمانی انجام می دهد. اما در حالت دوم سوالات کلی به اصطلاح باز است و پاسخ دهنده می تواند آن طور که مایل است پاسخ دهد مثلاً سوال می شود وظایف اصلی شغل خود را شرح دهید؟ و در نهایت پرسشنامه ای موثر است که از هر دو نوع سوال بهره برده باشد. پرسشنامه کم هزینه ترین روش جمع آوری اطلاعات است چون در مدت کوتاهی می توان اطلاعات زیادی به دست آورد اما این اشکال همواره وجود دارد که پاسخ دهنده به تمام سوالات پاسخ ندهد یا پاسخ درست ندهد و یا مدت زیادی نزد خود نگهدارد.

۴- مصاحبه گروهی: مصاحبه گروهی همانند مصاحبه انفرادی است با این تفاوت که در یک زمان با همه کسانی که مشاغل یکسان دارند مصاحبه انجام می گیرد. مزیت آن این است که اطلاعات دقیق تری به دست می آید ولی ایراد آن، مسائلی نظیر پویایی گروه و هنجارهای گروه و مسائلی از این نظیر در عضو شدن در گروه توأم است و ممکن است اثربخشی این روش را کاهش دهد.

۵- نشست متخصصان: در این روش جلساتی تشکیل می شود و از کسانی که دانش و اطلاعات زیادی درباره شغل دارند دعوت و نظرخواهی می شود و سرپرستان شغل و ویژگی های شغل را برای تحلیل گر بیان می نمایند و اگرچه این روش برای جمع آوری اطلاعات مفید است برداشت متصدی شغل از شغل خود و همچنین واقعیات شغل یعنی اینکه واقعا کار به چه شکل انجام و در چه شرایطی انجام می گیرد نادیده گرفته می شود.

۶- ثبت وقایع: در این روش از متصدی شغل خواسته می شود فعالیت های روزانه خود را یادداشت نماید. این روش بهترین روش برای دستیابی به اطلاعات دست اول است، اما به دلیل دشوار بودن این کار باید برای مدت زیادی انجام گردد تا تمام جزئیات کار ثبت گردد و این امر هزینه این کار را افزایش می دهد.

۷- پرسشنامه تجزیه و تحلیل سمت (PAQ): یک روش مقداری برای تجزیه و تحلیل مشاغل است که در ۱۹۷۰ توسط مک کورمیک و همکارانش در دانشگاه پردو ابداع گردید. توسط این پرسشنامه می توان هر شغل را توسط کارهایی که در همان شغل انجام داده می شود را مورد سنجش قرار داد. به این شکل که هر شغل را به ۶ طبقه اصلی تقسیم می کنیم و عناصر مهم آن را شناسایی و عنصر حرکت یا عملی است که در کار انجام می گیرد. در مجموع ۱۹۴ عنصر که معرف تمام فعالیت های ممکن در هر شغل است شناسایی و فهرست گردید. این روش به این شکل است مشخص می نماید شغل

از چه عناصری تشکیل شده و هر عنصر چه سهمی در شغل دارد. از مزایای آن پایداری و روایی آن است و از معایب آن طولانی بودن و زبان فنی و سیستم ارزیابی پیچیده آن است.

✓ عناصر تشکیل دهنده شغل :

- منابع اطلاعاتی
- فعالیت‌های فکری
- فعالیت‌های جسمانی
- برقراری ارتباط با دیگران
- زمینه شغل
- سایر فعالیت‌های شغل

✓ تنظیم شرح شغل و شرایط احراز شغل

برای این کار ابتدا به تجزیه و تحلیل شغل پرداخته که با توجه به اینکه هر کدام از این روش‌ها به تنهایی نمی‌تواند اطلاعات صحیح و کافی را در اختیار قرار دهد از ترکیبی از روش‌های مختلف استفاده می‌شود و سپس نتایج بدست آمده را به صورت شرح شغل و شرایط احراز به فرم‌های خاص آن انتقال می‌دهیم. در شرح شغل، وظایف، مسئولیت‌ها و شرایط کلی کار به طور خلاصه درج می‌شود.

رابطه شرح شغل و شرایط احراز شغل



✓ تنظیم شرح شغل :

معمولاً هر شرح شغلی شامل اطلاعاتی به شرح زیر است :

- شناسنامه شغل (عنوان شغل، کد شغل، نویسنده شرح شغل، تاریخ نگارش، تصویب کننده، جایگاه شغل، عنوان سرپرست مستقیم، پایه و رتبه شغل، حداقل و حداکثر حقوقی که به شغل تعلق می‌گیرد)
- خلاصه شغل (وظایف اصلی شغل که به صورت کلی بیان می‌شود)
- ارتباطات اداری (ارتباط اداری متصدی شغل با دیگران در داخل و خارج از سازمان بیان می‌شود)
- شرح وظایف و مسئولیت‌ها
- اختیارات (محدوده تصمیم‌گیری)
- معیار عملکرد (فهرستی از ضوابط و موازینی که در شرح شغل آمده و بایستی به‌درستی انجام شود)

- محیط و شرایط کار (سختی کار، لوازم و ادوات مورد نیاز و.....)

✓ تنظیم شرایط احراز:

بعد از تشریح ماهیت و ویژگی های شغل قدم بعدی تعیین خصوصیات، تجربیات و مهارت هایی است که متصدی شغل باید داشته باشد.

✓ کاربرد تجزیه و تحلیل شغل:

- برنامه ریزی نیروی انسانی
- کارمندیابی
- انتخاب و انتصاب
- آموزش کارکنان
- ایمنی و بهداشت
- ارزیابی عملکرد
- حقوق و دستمزد
- طراحی شغل
- روابط صنعتی
- تحقیق و پژوهش
- قوانین و مقررات استخدامی

✓ مشکلات تجزیه و تحلیل شغل:

این مشکلات ممکن است رفتاری و ناشی از واکنش کارکنان، یا ناشی از مشکلاتی باشد که ذاتاً در فرآیند تجزیه و تحلیل مشاغل باشد.

الف) واکنش کارکنان: طبیعی است که کارکنان در برابر هر پدیده ای که ناشناخته است واکنش نشان دهند. بنابراین لازم است قبل از هر اقدامی هدف از تجزیه و تحلیل صریح و بدون هیچگونه ابهامی برای متصدی شغل تشریح نمود زیرا ممکن است وی دچار این توهم شود که هدف از این کار افزایش و یا کاهش حدود اختیارات و وظایف وی می باشد.

ب) کاستی های فرایند تجزیه و تحلیل شغل: ممکن است در نتیجه تجزیه و تحلیل شغل، تصویر مبهمی از شغل ارائه گردد و این احتمال همیشه حتی هنگامی که تجزیه و تحلیل به دقت انجام گرفته باشد نیز وجود دارد. علت این است که افراد دیدگاه های متفاوتی به یک شغل دارند و نتیجه این می شود که گاهی با سوالاتی درباره وظایف یک شغل پاسخ های متفاوت یا حتی متناقضی داده می شود. به همین صورت ممکن است تحلیل گر از آمار، ارقام و اطلاعات به دست آمده را به صورت های گوناگون تعبیر و تفسیر کنند و دلیل دیگر تغییر و تحول تدریجی بسیاری از مشاغل در طول زمان است. این تغییرات ممکن است به دلیل تغییر رویه انجام کار، تکنولوژی آن یا تجربه و مهارت شاغل باشد بنابراین لازم است اطلاعات بدست آمده در فواصل معینی مجدداً مورد بررسی قرار گیرد تا با واقعیت ها هماهنگ گردد.

✓ طراحی شغل

برای طراحی مشاغل روش واحدی که همواره بتوان از آن استفاده کرد وجود ندارد و در شرایط و موقعیت های مختلف، طرح ها و الگوهای متفاوتی به کار برده می شود ولی معمولاً از ۴ روش استفاده می گردد:

۱- روش مدیریت علمی ۲- روش انگیزشی ۳- روش سیستمی ۴- روش مبتنی بر ویژگی های عامل انسانی.

۱- روش مدیریت علمی: تیلور معتقد بود که تقسیم کار باید مبنای طراحی مشاغل قرار گیرد زیرا تنها از این راه است که کارکنان، بیشترین بازدهی را خواهند داشت. از نظر تیلور بهترین طرح برای هر شغل آن است که حرکات اضافی برای انجام دادن آن را حذف کرده باشد و به این منظور تیلور پیشنهاد می‌کند از روش‌های حرکت‌سنجی و زمان‌سنجی استفاده شود. نکاتی که تیلور در طراحی شغل مدنظر قرار می‌داد عبارتند از اینکه:

- شغل باید به وظایف و مسئولیت‌هایی محدود شود که می‌توان به بهترین وجه آن را انجام داد.
- شاغل باید فنون و مهارت‌های خاص هر شغل را آموخته باشد.
- ابزار و وسایل کار باید در دسترس کارکنان قرار داده شود تا از تعداد حرکات غیرضروری کاسته شود.

۲- روش انگیزشی: تقسیم کار به اجزای کوچکتر عواقب زیان‌باری چون نارضایتی، فشارهای عصبی و افت عملکرد کارکنان را در پی داشته است. بر اساس روش انگیزشی، مشاغل باید به گونه‌ای طراحی شود که باعث رضایت کارکنان و ایجاد انگیزه در آنان گردد. روش انگیزشی بر اساس نظریه‌های دو عامل هرزبرگ، نظریه فعال‌سازی و نظریه ویژگی‌های شغل بررسی می‌گردد.

روش دو عاملی هرزبرگ:

در این نظریه دو عامل بهداشتی و انگیزشی مطرح است که فقدان عوامل بهداشتی باعث شکایت و نارضایتی می‌شود و این درحالی است که وجود آنها تأثیری در رضایت یا ایجاد انگیزه ندارد اما وجود عوامل انگیزشی که به ماهیت کار برمی‌گردد باعث رضایت شغلی و ایجاد انگیزه می‌شود. براساس این نظریه روش‌هایی برای طراحی شغل تحت عنوان کلی غنی‌سازی شغل به اجرا در می‌آید و با تفویض اختیاراتی به کارکنان وظایفی که معمولاً برعهده سرپرستان است به آنها واگذار می‌گردد و کارکنان مسئول برنامه‌ریزی و نظارت بر فرآیند کار خود می‌شوند.

نظریه فعال‌سازی:

طرفداران این نظریه معتقدند که باید با ایجاد تنوع در کار و کاهش خستگی، کارکنان را فعال کرد بنابر این نظریه تمرکز و دقت انسان در مقابل محرک‌های تکراری و یکنواخت کاهش و در مقابل محرک‌های متنوع و غیریکنواخت افزایش می‌یابد و با توجه به این مطلب تنوع در کار برای کاهش خستگی باید مبنای طراحی مشاغل باشد گردش شغلی یکی از روش‌هایی است که به این منظور به کار گرفته می‌شود در این روش فرد مجموعه از وظایف مختلف و متنوع را انجام می‌دهد.

نظریه ویژگی‌های شغل:

این نظریه مانند هرزبرگ معتقد است کارکنان هنگامی برای انجام دادن کار انگیزه خواهند داشت که احساس کنند شغل با ارزشی دارند و از چگونگی عملکرد خود بازخورد می‌گیرند. ولی برخلاف نظریه هرزبرگ در آن توصیه خاصی برای طراحی شغل ارائه نمی‌شود و ابعاد کار در این نظریه برای طراحی شغل مورد استفاده قرار می‌گیرد.

۳- روش سیستمی: در این روش به جای طراحی تک‌تک مشاغل، سیستم کار به نحوی طراحی شود که ابعاد اجتماعی و فنی کار مکمل یکدیگر باشند. در این روش کار از نظر هر کسی که از نتایج حاصل از کار ذی‌نفع باشد بررسی می‌شود و تأثیر فعالیت و عملکرد هر یک از این گروه‌های مرتبط با کار در فرایند کار مورد بحث قرار می‌گیرد. بر اساس اطلاعات بدست آمده، سیستم کار طوری طراحی می‌گردد که هم نیازهای انسانی و اجتماعی کارکنان برآورده شود و هم ضرورت‌های فنی کار انجام شود. از نظر کارشناسان کاری خوب است که پیش‌پا افتاده نباشد و وجهه اجتماعی خوبی داشته و امکان پیشرفت شاغل را فراهم سازد و سیستم کار طوری باید طراحی شود که آن دست از کارکنان که خواهان مسئولیت بیشتر و مشارکت در تصمیم‌گیری و رشد سازمان هستند امکان دستیابی به این اهداف را داشته باشند. در روش سیستمی مانند روش مدیریت علمی هدف این است که کارایی عملیات افزایش یابد ولی برخلاف روش مدیریت علمی به جای توجه به افزایش کارآیی در تمام وظایف شغل به وظایفی توجه می‌شود که نقش مهمی در روال کار دارند و به کارکنان این اجازه را می‌دهد ناظر کار خود باشند و هرگونه اشتباهی را خود در مراحل اولیه رفع نمایند.

۴- روش مبتنی بر ویژگی‌های عامل انسانی : در این روش ابزار، وسایل، تجهیزات و شرایط کار طوری طراحی می‌شود که حداکثر کارایی به دست آید و به بهداشت و ایمنی کار و همچنین رضایت کارکنان بیفزاید. طراحی شغل بر این اساس به دو روش مجزا از یکدیگر تقسیم شده است. در روش اول : شغل بر اساس ویژگی‌های زیستی و جسمی انسان طراحی می‌شود. در این روش ارگونومیکی به معنی سازگاری کار با وضعیت فیزیکی افراد خوانده شده است و سعی می‌شود با طراحی صحیح کار از بروز عوارض فیزیولوژیکی منفی جلوگیری شود . در روش دوم : که روش ادراکی - حرکتی خوانده شده است پیامدهای روانی تماس انسان با ماشین‌آلات، ابزار و وسایل و سایر عوامل در محیط کار و چگونگی تأثیرشان بر عملکرد کارکنان مورد توجه قرار می‌گیرد. مثلاً محیط کار از روشنایی لازم برخوردار باشد و ابزار در اختیار باشد.