



## اهداف این فصل



- تعریف تجزیه و تحلیل شغل
- مراحل تجزیه و تحلیل شغل
- روشهای تجزیه و تحلیل شغل
- تنظیم شرح شغل و شرایط احراز شغل
- کاربرد تجزیه و تحلیل شغل
- تجزیه و تحلیل شغل بر عهده کیست؟
- مشکلات تجزیه و تحلیل شغل
- طراحی و تحلیل شغل
- هدفها و اهمیت طراحی و تحلیل شغل
- ویژگیهای بنیادی طراحی شغل
- روشهای طراحی شغل



## تعریف تجزیه و تحلیل شغل

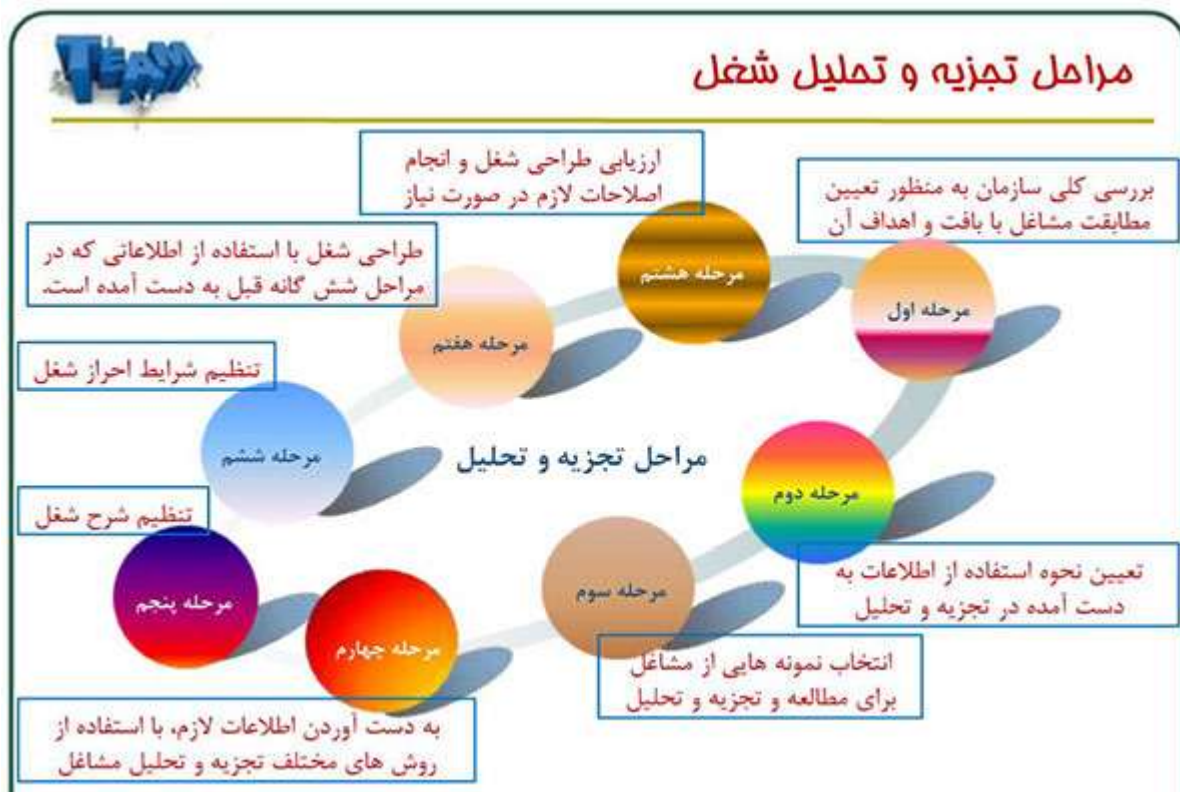
### تجزیه و تحلیل شغل

فرایند بررسی ماهیت و ویژگیهای هر یک از مشاغل در سازمان و جمع‌آوری و گزارش اطلاعات کافی درباره آنها

### تعریف دیگر

شرح خلاصه وظایف و مسئولیتهای شغل، رابطه آن شغل با مشاغل دیگر، دانش و مهارتهای لازم برای انجام دادن آن و شرایط کار.

هنگام تجزیه و تحلیل شغل آنچنان که انجام می‌شود گزارش می‌شود نه آنچنان که در گذشته انجام می‌شده یا آنچنان که باید انجام شود.



### مراحل تجزیه و تحلیل شغل

**مرحله اول**

بررسی کل سازمان تا معلوم شود مشاغل فعلی با بافت و اهداف کلی آن هماهنگی و مطابقت دارند یا خیر. بدین منظور علاوه بر ترسیم نمودار کلی سازمان لازم است ساختار دوایر، واحدها و مشاغل مختلف و ارتباط آنها با یکدیگر برای تحلیلگر مشخص شود.

**مرحله دوم**

تعیین اهداف تجزیه و تحلیل شغل و موارد استفاده از اطلاعاتی که از این طریق به دست می آید.

**مرحله سوم**

انتخاب نمونه ای از مشاغل برای تجزیه و تحلیل

مطالعه و تجزیه و تحلیل همه مشاغل در سازمان، بسیار وقت گیر و پرهزینه است؛ از این رو معمولاً نمونه هایی از مشاغل به این منظور انتخاب می شود.

**مرحله چهارم**

جمع آوری اطلاعات لازم درباره هر شغل و خصوصیتی که شاغل آن باید دارا باشد با استفاده از روشهای مختلف تجزیه و تحلیل شغل



## مراحل تجزیه و تحلیل شغل

### مرحله پنجم

تنظیم شرح شغل با استفاده از اطلاعات به دست آمده

### مرحله ششم

تنظیم شرایط احراز شغل بر اساس ویژگیهای آن

### مرحله هفتم

طراحی شغل با استفاده از اطلاعاتی که طی مراحل ششگانه به دست آمده است. منظور از طراحی شغل: تنظیم وظایف و مسئولیتها در یک شغل یا گروهی از مشاغل وابسته به یکدیگر به نحوی است که حداکثر بازدهی به دست آید و باعث رضایت، رشد و پیشرفت و در نهایت بهبود کیفیت زندگی کاری کارکنان شود.

### مرحله هشتم

ارزیابی مراحل مختلف طراحی شغل و در صورت نیاز اصلاحات لازم در آن



## روشهای تجزیه و تحلیل شغل

مشاهده مستقیم

مصاحبه

پرسشنامه

مصاحبه گروهی

نشست متخصصان

ثبت وقایع

پرسشنامه تجزیه و تحلیل سمت (PAQ)

روش های مورد استفاده برای جمع آوری اطلاعات





## روشهای تجزیه و تحلیل شغل

### ۱- مشاهده مستقیم

روشی برای مطالعه و تجزیه و تحلیل مشاغل نسبتاً ساده این روش، به تنهایی یا همراه با روشهای دیگر تجزیه و تحلیل شغل مورد استفاده قرار می‌گیرد. تحت نظر گرفتن اجرای کار به وسیله شاغل یا شاغلان کار توسط و تشریح طریقه انجام با یادداشت برداری استخراج اطلاعاتی از قبیل چه کاری چگونه انجام می‌گیرد، چه مدت زمانی صرف انجام دادن آن می‌شود، شرایط محیطی کار چیست و از چه ابزار و آلاتی استفاده می‌شود

### ۲- مصاحبه

در این روش، تحلیلگر با کسانی که اطلاعاتی درباره شغل دارند، ارتباط برقرار می‌کند و طی جلسه یا جلساتی اطلاعات لازم را جمع‌آوری می‌نماید مصاحبه به صورت " آزاد " یا " بسته " است. مصاحبه آزاد، چهارچوب یا محتوای مشخص و از پیش تعیین شده‌ای ندارد و جو مصاحبه و رابطه‌ای که میان مصاحبه کننده و مصاحبه شونده به وجود می‌آید، مسیر و شکل آن را تعیین می‌کند. مصاحبه بسته یا منظم، چهارچوبش کاملاً معلوم است و سوالات از قبل تعیین شده اند. این روش حاصل تجربیات هاتورن است.



## روشهای تجزیه و تحلیل شغل

### ۳- پرسشنامه

پرسشنامه‌هایی که برای تجزیه و تحلیل شغل طراحی می‌شوند بین چهار تا شش صفحه بوده، شامل هر دو نوع سوالات عینی (سوالاتی که احتیاج به تحلیل ندارند) قضاوتی (سوالاتی که باید مورد تحلیل قرار گیرند) برای تجزیه و تحلیل مشاغل فعلی ابتدا فرم پرسشنامه به متصدی آن شغل داده می‌شود تا به سوالات آن پاسخ دهد. سپس فرم تکمیل شده به نظر سرپرست مستقیم او می‌رسد و بعد از تأیید وی به کارشناس تجزیه و تحلیل شغل داده می‌شود. به منظور تجزیه و تحلیل مشاغل جدید معمولاً پرسشنامه برای فردی فرستاده می‌شود که انتظار می‌رود سرپرستی متصدیان این مشاغل را در سازمان عهده‌دار گردد. **نکات زیر در طراحی پرسشنامه مهم اند:** تعداد سوالات باید کم باشد. برای کسانی که به پرسشنامه پاسخ می‌دهند باید کاملاً روشن باشد. سوالات پرسشنامه باید ساده و قابل فهم باشد. به هیچ عنوان نباید از لغات سنگین فنی و تخصصی استفاده کرد. پیش از پخش پرسشنامه باید آن را سنجید.



## روشهای تجزیه و تحلیل شغل ( ادامه )

### ۴- مصاحبه گروهی

شبیه به مصاحبه انفرادی است با این تفاوت که به جای مصاحبه با یک نفر، با همه کسانی که دارای مشاغل یکسانی در سازمان هستند به طور همزمان مصاحبه می شود.

اطلاعاتی که از این طریق به دست می آید؛ دقیق تر و کاملتر از اطلاعاتی است که از مصاحبه انفرادی به دست می آید  
**کاهش سودمندی و اثربخشی این روش** هنگامی که عده ای از متصدیان مشاغل به عنوان یک گروه در مقابل تحلیلگر قرار می گیرند به دل پویایی گروه، هنجارهای گروه و مسائلی از این قبیل که معمولاً با عضو شدن در گروه توأم می باشد.

### 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.

### ۶- ثبت وقایع

در این روش از متصدی شغل خواسته می شود که فعالیتهای روزانه خود را یادداشت کند.  
ثبت وقایع بهترین روش برای کسب اطلاعات دست اول درباره چگونگی انجام کار است، زیرا کار به وسیله انجام دهنده آن و آن گونه که واقعاً انجام می گیرد شرح داده می شود.



## روشهای تجزیه و تحلیل شغل ( ادامه )

### ۷- پرسشنامه تجزیه و تحلیل سمت

روش مقداری برای تجزیه و تحلیل مشاغل پرسشنامه تجزیه و تحلیل سمت (PAQ) یکی از این روشهاست.  
مک کورمیک و همکارانش در دانشگاه پردو ابداع گردید.  
هر شغلی را می توان بر حسب مجموعه فعالیتهایی (عناصر) که در آن انجام می گیرد مورد تجزیه و تحلیل قرار داد.

در پرسشنامه ای که طراحی نموده اند، فعالیت های هر شغل به شش طبقه اصلی تقسیم می گردد.  
منظور از "عنصر"، حرکت یا عملی است که در کار انجام می گیرد و جزئی از آن به شمار می آید.  
در مجموع، ۱۹۴ عنصر که معرف تمام فعالیتهای ممکن در هر شغل است شناسایی و فهرست گردیده است (جدول طبقه بندی این عناصر در اسلاید بعدی دیده می شود).

در روش PAQ تحلیلگر با مطالعه پرسشنامه، معین می کند:

اولاً، شغل از چه عناصری تشکیل شده است.

ثانیاً، هر یک از این عناصر چه سهمی در شغل دارند.

معایب این روش: طولانی بودن، زبان فنی و سیستم ارزیابی پیچیده و مشکل آن





## روشهای تجزیه و تحلیل شغل (ادامه)

ردیف	طبقهات شغل	شرح	تعداد عناصر	مثال
۱	منابع اطلاعاتی	اطلاعاتی که شاغل برای انجام دادن کار به آن نیاز دارد از کجا و چگونه تهیه می کند؟	۳۵	استفاده از کتب، مجله ها، جزوه ها، مقالات، گزارشهای کتبی، پخشنامه ها، دستورالعملها و مکتوباتی از این قبیل.
۲	فعالتهای فکری	انجام دادن کار تا چه اندازه به استدلال و تعقل، تصمیم گیری، برنامه ریزی و پردازش اطلاعات نیاز دارد؟	۱۸	- توانایی استعار معانی (به رمز بردن) - توانایی کشف معانی (رمزگشایی) - قدرت استدلال در حل مسائل
۳	فعالتهای جسمانی	- چه فعالتهای جسمانی ای برای انجام کار لازم است؟ - از چه ابزار و وسایلی برای انجام کار استفاده می شود؟	۱۹	- استفاده از ماشین تحریر و وسایل مشابه - نصب و راه اندازی ماشین آلات
۴	برقراری ارتباط با دیگران	برای انجام دادن کار، یا چه کسانی باید در ارتباط بود و چه روابطی باید با دیگران برقرار کرد.	۳۶	- تماس یا مشتری یا ارباب رجوع - نظارت بر کار دیگران - آموزش کارکنان
۵	زمینه شغل	محیطی که کار در آن انجام می گیرد چگونه است؟	۱۹	- شرایط محیط کار (گرما یا سرمای زیاد، سروصدای زیاد...) - مسئولیتها و تعهدات اجتماعی سازمان - تضادها و تعارضات میان فردی در سازمان
۶	سایر فعالتهای شغل	بجز آنچه در طبقهات پنجگانه مذکور شرح داده شده، چه نیازهای دیگری در رابطه با شغل وجود دارد و چه فعالتهای دیگری باید انجام شود.	۱۱	- سرعت (تنظیم شده) کار - قوانین و مقررات - مسئولیت بهداشت و ایمنی محیط کار
		جمع عناصر	۱۶۱	



## تنظیم شرح شغل و شرایط احراز شغل

اطلاعاتی که از تجزیه و تحلیل شغل به دست می آید به صورت شرح شغل و شرایط احراز شغل، به فرمهای خاصی منتقل می گردند.

### شرح شغل

وظایف، مسئولیتها و شرایط کلی کار به طور خلاصه درج می شود.

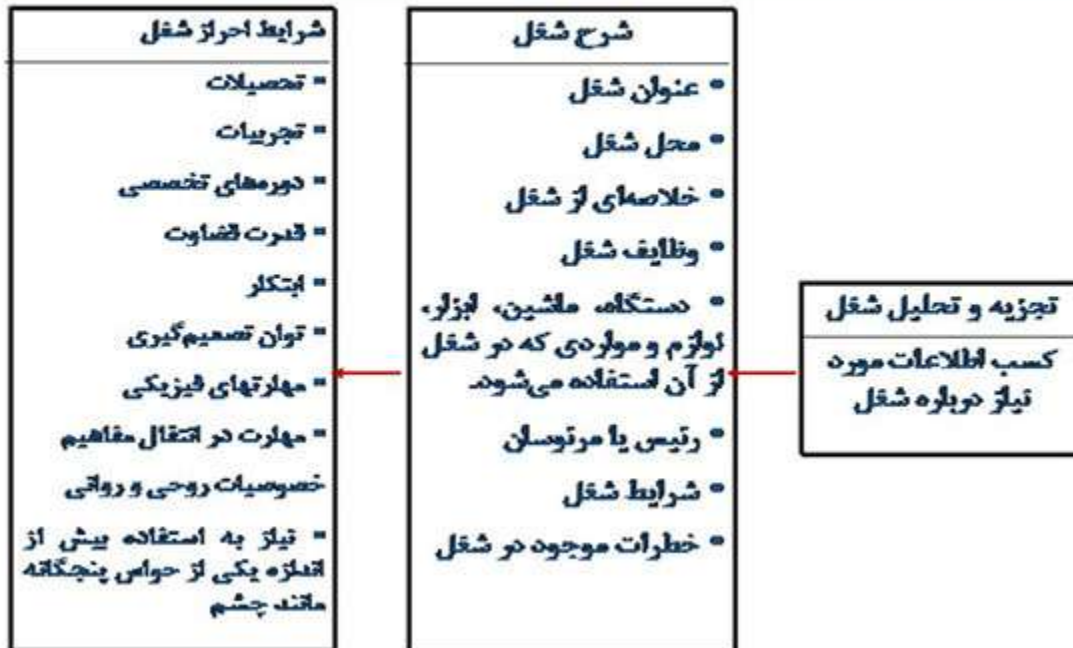
### شرایط احراز شغل

شرح حداقل شرایطی است که متصدی شغل باید دارا باشد تا بتواند با موفقیت از عهده کار برآید





## کاربردهای تجزیه و تحلیل شغل



## تنظیم شرح شغل و شرایط احراز شغل

### ۱- تنظیم شرح شغل

اگر چه قاعده و روش خاصی برای تنظیم شرح شغل وجود ندارد، معمولاً هر شرح شغلی شامل اطلاعاتی به شرح زیر است:

- الف) شناسنامه شغل
- ب) خلاصه شغل
- ج) ارتباطات اداری
- د) شرح وظایف و مسئولیتها
- ه) اختیارات
- و) معیار عملکرد
- ز) محیط و شرایط کار



## تنظیم شرح شغل و شرایط احراز شغل

### ۲- تنظیم شرایط احراز شغل

به منظور تنظیم فرم شرایط احراز شغل لازم است که شرح شغل بدقت مورد مطالعه قرار گیرد.

#### دو کارکرد فرم شرایط احراز شغل:

الف) راهنمایی برای کارمندیابی است.

ب) استفاده از آن در طراحی آزمونهای انتخابی

شرایط احراز شغل را می توان در قسمتی از فرم شرح شغل ، شرح داد یا به ضرورت فرم جداگانه ای تنظیم کرد.



## تجزیه و تحلیل شغل بر عهده کیست؟

تجزیه و تحلیل شغل، کاری تخصصی است.

استفاده از متخصصان و صاحب نظران، سرپرستان افراد شاغل یا ترکیبی از اینها برای جمع آوری اطلاعات درباره شغل

تحلیل گر مشاغل : باید با خصوصیات کارکنان، مشاغلی که در سازمان وجود دارد، گردش کار در سازمان، و ماهیت و ویژگی های سازمان آشنایی داشته باشد.

تجزیه و تحلیل شغل یا به عنوان وظیفه ای در اداره امور پرسنل یا به عنوان زیرمجموعه ای، در اداره مهندسی صنایع سازمان

در بعضی سازمانها که تجزیه و تحلیل شغل اهمیت دارد، واحد مستقلی در سازمان ایجاد می شود که تنها وظیفه آن تجزیه و تحلیل مشاغل است

سازمانهایی که فقط گاهی به تجزیه و تحلیل مشاغل می پردازند، یا از عهده هزینه تخصیص واحدی جداگانه به این منظور برنمی آیند، معمولاً از خدمات متخصصان و تحلیلگران خارج از سازمان استفاده می نمایند.





## مشکلات تجزیه و تحلیل شغل

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

**الف ) واکنش کارکنان:** طبیعی است که کارکنان در برابر هر پدیده جدید و ناشناخته‌ای که برای آنها قابل فهم نیست، واکنش نشان دهند.

**ب ) کاستیهای فرایند تجزیه و تحلیل شغل:** ممکن است که در نتیجه تجزیه و تحلیل شغل، تصویر مبهمی از شغل ارائه گردد به دو دلیل:

- دیدگاه های افراد مختلف به شغل

- تغییر و تحول تدریجی بسیاری از مشاغل در طول زمان



## طراحی و تحلیل شغل

طراحی شغل بر پایه خصوصياتی که ویژه و یگانه هر سازمان و کارکنان آن است، به فراهم آوردن مجموعه‌ای از مقصودها، ویژگی‌های کار و وظیفه‌های کار در آن فضای معین و معلوم سازمانی می‌انجامد.

طراحی شغل، نوعی کار همراه با آفرینش است .



## هدفها و اهمیت طراحی و تحلیل شغل

**اهداف طراحی شغل عبارتند از:**

- ۱) افزایش انگیزش کارکنان
- ۲) افزایش بهره‌وری و کیفیت زندگی کاری
- ۳) ایفای نقش چالش‌پز برای ترفیع در مسیر پرورش شغلی
- ۴) راه دادن به ورود پائون در شغلایی که به طور سنتی مردانه دانسته شده‌اند.
- ۵) فراهم آوردن شغلایی برای مردان سالمند، دارای کاستیهای عضوی، اقلیتها و مردمان بومی.



## ویژگیهای بنیادی طراص شغل

در هر طرح شغل چندین ویژگی بنیادی وجود دارد این ویژگیها عبارتاند از:

**تنوع مهارت :** گونه‌گونی مهارت بدان معنا است که انجام هر شغلی به مجموعه کوششهایی نیاز دارد که شماری از مهارتها و استعدادهای گوناگون را می‌طلبد.

**اهمیت شغل :** بدان معنا است که هر شغلی دارای اهمیت معینی برای زندگی افراد است.

**هویت شغل :** بدان معنا است که شغل، ضرورت انجام دادن بخشی کامل و قابل شناسایی از کار را لازم می‌سازد؛ یعنی کاری از آغاز تا پایان انجام گیرد و پی‌آیند آن را بتوان دید.

**استقلال عمل :** بدان معنا است که شغل، آزادی، استقلال، و اختیار واقعی به فرد می‌دهد تا انجام کار را زمانبندی کند و درباره روشهای انجام کار تصمیم بگیرد.

**بازخورد شغل :** به معنای آن است که برای انجام کوششهایی که در کار ضرورت دارد، فرد بتواند از اطلاعات مستقیم و روشن درباره اثربخشی کارکرد خود برخوردار شود.



## ویژگیهای بنیادی طراص شغل

**عناصرهای شناختی شغل :** این عناصرها، بخشهای ویژه شغل مانند ارتباطها، تصمیم‌گیری و... را نشان می‌دهند.

**عناصرهای کالبدی شغل :** این عناصرها بخشهای ویژه شغل مانند : جابه‌جایی اجسام، نور، رنگ، صدا، سرعت و طرز استقرار بدن را در بر می‌گیرند.

**گرانباری شغل :** دو گونه گرانباری شغل وجود دارد :

**گرانباری کمی شغل** هنگامی پیش می‌آید که وظیفه‌های شغل را نتوان در زمان تعیین شده به انجام رسانید.

**گرانباری کیفی شغل** زمانی پیش می‌آید که از کارمند انتظار می‌رود وظیفه‌هایی را انجام دهد که به مهارتها و تواناییهایی بیش از آنچه کارمند دارد، نیاز باشد.



## ویژگیهای بنیادی طراص شغل

**گرانباری نقش :** برخی از شغلها ( برای نمونه، فروشنده‌گی و کارگردانی و مدیریت ) ، نیاز به تأثیر متقابل گسترده‌ای با افراد دیگر دارد.

( ۱ ) هر گاه شمار افرادی که تأثیر متقابل با آنها صورت می‌گیرد بسیار زیاد باشد، کارمند، **گرانباری کمی نقش** را تجربه می‌کند.

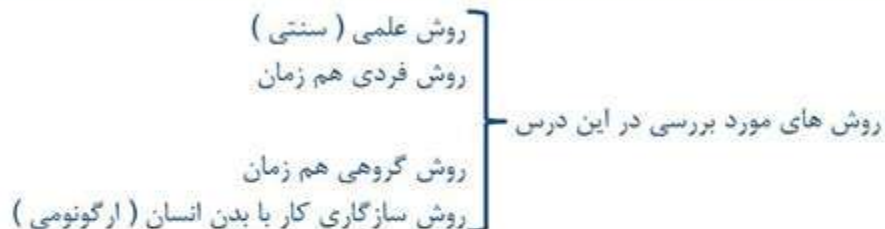
( ۲ ) هر گاه این تأثیرهای متقابل به مهارتها و تواناییهایی بیش از آنچه کارکنند دارد، نیاز داشته باشد، **گرانباری کیفی نقش**، پیش می‌آید.

**کم‌باری نقش :** همان‌گونه که درباره گرانباری نقش گفته شد، کارکرد در برخی از شغلها نیاز به تأثیر متقابل گسترده با دیگران دارد. هر گاه اندازه این تأثیرهای متقابل محدود باشد، **کم‌باری کمی نقش** پیش می‌آید و هر گاه تأثیرهای متقابل به میزان محدودی از مهارتها و تواناییهای کارمند نیاز داشته باشد، **کم‌باری کیفی نقش**، رخ می‌دهد.





## روشهای طراحی شغل (۱)



### روش علمی

در روش علمی، تحلیل گران شغل کوشیدند شغلها را چنان طراحی کنند که کار کارکنان از مرز تواناییهای آنان فراتر نرود.

اغلب موجب تقسیم کار به اجزای کوچک و ساده شد.

روش علمی طراحی شغل، بازتابی از این فرض است که کارگران به طور کلی کار را دوست ندارند و تنها انگیزه آنها پاداشهای اقتصادی است.

طراحی شغل به روش علمی، به طور کلی به پدید آمدن شغلهایی می انجامد که دارای کمترین اندازه تنوع، اهمیت، استقلال عمل، بازخورد و هویت هستند شغلها به دلیل رعایت تقسیم کار بسیار کوچک و جزئی هستند، فقط در قالب پاداشهای پولی



## روشهای طراحی شغل (۲)

### روش فردی هم زمان

می کوشد با پرهیز از هزینه های انسانی به بهره وری بالا دست یابد.

**سه روش طراحی شغل فردی هم زمان:** گردش شغل، توسعه شغل، و غنی سازی شغل.

**گردش شغلی:** ماهیت شغل را دگرگون نمی کند با این همه اغلب بر شمار وظیفه هایی که یک کارمند باید انجام دهد می افزاید

بر اثر چرخش شغلی، احساس هویت و میدان هدف و آرزوی یک کارمند افزایش یابد. زیرا او چند شغل را می تواند هم زمان انجام دهد.

**توسعه شغلی:** به جای گرداندن کارمند در شغل های متفاوت بر وظیفه های او در شغلی که بر عهده دارد افزوده می شود.

در حالی که روش علمی می کوشد تا شمار وظیفه ها را کاهش دهد، گسترش شغل بر شمار آنها می افزاید

**غنی سازی شغل:** با گسترش شغل از این لحاظ متفاوت است که بر وظیفه های شغل نه به شکل افقی که به شکل عمودی می افزاید.

**افزایش افقی** یعنی افزودن وظیفه های بیشتری با ویژگیهای همانند. **افزایش عمودی** یعنی ایجاد شغل با وظیفه های متعدد دارای ویژگیهای گوناگون، مانند هویت شغل، اهمیت شغل، استقلال در کار، بازخورد، تنوع مهارت.



## روشهای طراحی شغل ( ۳ )

### روش گروهی همزمان

روش گروهی همزمان برای دسته‌های افراد، شغل طراحی می‌کند. در اینجا طراحیهای نهایی به طور کلی به نیازهای اجتماعی افراد و محدودیتهای فن‌شناختی توجه دارد. در روش گروهی همزمان، دسته‌های افراد، اغلب در شغل‌های گوناگون می‌چرخند و ممکن است از آغاز تا پایان فرایند تولید، فرآورده‌ای را که روی آن کار می‌کنند، دنبال نمایند. در طراحی گروهی همزمان هر کارمند یا کارگر می‌آموزد چندین وظیفه را که نیاز به مهارت‌های جداگانه دارند انجام دهد. از این رو، کارگران می‌توانند نیازهای خود به کامیابی و دستاورد ویژه و برخی از نیازهایشان به تأثیر متقابل اجتماعی را برآورده کنند .

### روش سازگاری کار با بدن انسان ( ارگونومی )

این روش می‌کوشد شغلها را چنان طراحی کند و شکل دهد که با تواناییها و ویژگیهای جسمی افراد سازگار باشند و افراد بتوانند به خوبی کار را انجام دهند.