

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مدیریت منابع انسانی

فصل سوم: تجزیه و تحلیل شغل

تعاريف تجزيه و تحليل شغل

○ الف) فرايندي است كه از طريق آن ماهيت و ويژگيهاي هر يك از مشاغل در سازمان بررسي مي گردد و اطلاعات كافي درباره آنها جمع آوري و گزارش مي شود.

○ ب) تجزيه و تحليل شغل، شرح خلاصه و ظايف و مسؤليتهاي شغل، رابطه آنها با مشاغل ديگر، دانش و مهارتهاي لازم براي انجام دادن آن، و شرايط كار است .

○ مطالعه و بررسی اینکه شغل چگونه باید انجام گیرد ، معمولا بعد از تجزیه و تحلیل شغل صورت می پذیرد وظیفه ای است که بر عهده متخصصان روش سنجی یا مهندسان صنایع است

مراحل تجزیه و تحلیل شغل

- مرحله اول: بررسی کلی سازمان به منظور تعیین 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 نمونه هایی از مشاغل برای مطالعه و تجیه 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 ششگانه قبل به دست آمده است.
- مرحله هشتم: ارزیابی طراحی شغل و انجام دادن اصلاحات لازم در صورت نیاز

مرحله اول

○ در این مرحله علاوه بر ترسیم نمودار کلی سازمان لازم است ساختار دواير، واحدها و مشاغل مختلف و ارتباط آنها با يکديگر برای تحليلگر مشخص شود. در این مرحله، از نمودارها و اطلاعاتی از این قبیل استفاده می شود.

مرحله دوم

○ معین می گردد که منظور از تجزیه و تحلیل شغل چیست و از اطلاعاتی که از این طریق به دست می آید ، چه استفاده ای خواهد شد.

مرحله سوم

○ 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

○ اطلاعات لازم درباره هر شغل و خصوصياتی که شاغل آن باید دارا باشد تا بتواند از عهده کارش برآید، جمع آوری می گردد.

مرحله پنجم

○ با استفاده از اطلاعات به دست آمده شرح شغل تنظیم می شود.

مرحله ششم

○ بر اساس ویژگیهای شغل ، شرایط احراز آن تنظیم می شود.

مرحله هفتم

○ 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

○ مراحل مختلف طراحی شغل ارزیابی می شود تا در صورت نیاز، اصلاحات لازم در آن به عمل آید.
بدین سان، ملاحظه می شود که طراحی شغل، نتیجه و بازده نهایی تجزیه و تحلیل شغل است.

روش‌های تجزیه و تحلیل شغل

(۱) مشاهده مستقیم

(۲) مصاحبه

(۳) پرسشنامه

(۴) مصاحبه گروهی

(۵) نشست متخصصان

(۶) ثبت وقایع

(۷) پرسشنامه تجزیه و تحلیل سمت (PAQ)

مشاهده مستقیم

- روشی است که برای تجزیه و تحلیل مشاغل نسبتاً ساده به کار می رود.
- برای مشاغل فکری مناسب نیست.
- به افراد متخصص نیاز دارد.
- حضور محقق در محیط کار نباید بر روند عادی کار اثر بگذارد.

مصاحبه

- در این روش تحلیلگر از کسانی که اطلاعاتی در باره شغل دارند، کسب اطلاع می کند.
- به دو صورت آزاد یا بسته برگزار می شود.
- با متصدی شغل، متصدیان مشاغل مشابه یا با سرپرستان آشنا به شغل صورت می گیرد.

مصاحبه به صورت آزاد و بسته

- مصاحبه به صورت آزاد چهارچوب مشخص و از پیش تعیین شده‌ای 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 جنبه‌هایی از شغل در نظر گرفته می شود و همچنین قابلیت تطبیق و مقایسه اطلاعات از مزیت‌های دیگر مصاحبه بسته است.

نکات مهم در مصاحبه

- ۱) از میان کارکنان باید کسانی انتخاب شوند که بیشترین دانش و اطلاعات را درباره شغل داشته باشند.
- ۲) باید به محض شروع مصاحبه، رابطه خوب و دوستانه‌ای با مصاحبه شونده برقرار نمود.
- ۳) مصاحبه باید تا حد ممکن منظم و سازمان یافته باشد.
- ۴) بر خلاف مشاغل تکراری، بعضی مشاغل روال خاصی ندارد و مرتباً تکرار نمی‌شود. در چنین مواردی باید از شاغل خواست که فهرستی از وظایف خود را به ترتیب اهمیت و کثرت وقوع تهیه کند و در اختیار تحلیلگر بگذارد.
- ۵) بعد از خاتمه مصاحبه، اطلاعات به دست آمده مرور و صحت آن تأیید گردد.

مزایا و معایب مصاحبه

○ 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 و ابراز نماید.

○ 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.

پرسشنامه

- شامل سوالات عینی و قضاوتی است.
- سوالات هم باید به صورت جزئی و دقیق و هم کلی و کلان نگر باشند.
- تعداد سوالات باید کم باشد.
- برای کسانی که به پرسشنامه پاسخ می دهند باید کاملا روشن باشد که از جوابها چه استفادهای خواهد شد.
- سوالات باید ساده و قابل فهم باشد.
- پیش از پخش پرسشنامه باید آن را سنجید.

مزایا و معایب پرسشنامه

مزایا:

- (۱) پرسشنامه کم هزینه ترین روش جمع آوری اطلاعات در مورد شغل است.
- (۲) در زمان نسبتاً کمی، اطلاعات زیادی به دست می آید.

معایب:

- (۱) ممکن است پاسخها دقیق نباشد
- (۲) پاسخ دهنده به تمام سؤالات پاسخ ندهد.
- (۳) پاسخ دهنده پرسشنامه را برای مدت زیادی نزد خود نگه دارد.

مصاحبه گروهی

- مصاحبه گروهی همانند مصاحبه انفرادی است
- در یک زمان با همه کسانی که مشاغل یکسان دارند مصاحبه انجام می گیرد
- از مزایای آن این است که اطلاعات دقیقتری به دست می آید.
- ایراد آن این است که 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.

نشست متخصصان

- طی جلساتی از تمام کسانی که دانش و اطلاعات زیادی درباره شغل دارند نظرخواهی می شود.
- این روش صرفاً برای جمع آوری اطلاعات مفید است.
- ممکن است اطلاعات جمع آوری شده با واقعیت شغل متفاوت باشد.

ثبت وقایع

- در این روش از شاغل خواسته می شود تا فعالیت های روزانه اش را بنویسد.
- بهترین روش برای دریافت اطلاعات دست اول درباره کار است.
- این کار را باید برای مدت طولانی ادامه داد تا بتوان تمام وظایف شغل را ثبت کرد.
- زمان بر و هزینه بر است

پرسشنامه تجزیه و تحلیل سمت

- یکی از روش‌های مقداری (کمی) برای تجزیه و تحلیل شغل است.
- در اوایل دهه ۱۹۷۰ توسط مک کورمیک و همکارانش ابداع شد
- در مجموع ۱۹۴ عنصر که معرف تمام فعالیت‌های ممکن در هر شغل است فهرست شده اند
- پایایی و روایی آن تایید شده است.
- طولانی بودن، زبان فنی و سیستم ارزیابی پیچیده از معایب آن است.

طبقات ششگانه	شرح	تعداد عناصر	مثال
۱ منابع اطلاعاتی	اطلاعاتی که شاغل برای انجام دادن کار به آن نیاز دارد، از کجا و چگونه تهیه می‌کند؟	۳۵	استفاده از کتب، مجله‌ها، جزوه‌ها، مقالات، گزارشهای کتبی، بخشنامه‌ها، دستورالعملها و مکتوباتی از این قبیل.
۲ فعالیتهای فکری	انجام دادن کار تا چه اندازه به استدلال و تعقل، تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی و پردازش اطلاعات نیاز دارد؟	۱۴	- توانایی استتار معانی (به رمز بردن) - توانایی کشف معانی (رمزگشایی) - قدرت استدلال در حل مسائل
۳ فعالیتهای جسمانی	- چه فعالیتهای جسمانی‌ای برای انجام کار لازم است؟ - از چه ابزار و وسایلی برای انجام کار استفاده می‌شود؟	۴۹	- استفاده از ماشین تحریر و وسایل مشابه - نصب و راه‌اندازی ماشین‌آلات
۴ برقراری ارتباط با دیگران	برای انجام دادن کار، با چه کسانی باید در ارتباط بود و چه روابطی باید با دیگران برقرار کرد.	۳۶	- تماس با مشتری یا ارباب رجوع - نظارت بر کار دیگران - آموزش کارکنان
۵ زمینه شغل	محیطی که کار در آن انجام می‌گیرد، چگونه است؟	۱۹	- شرایط محیط کار (گرما یا سرمای زیاد، سروصدا، ازدحام ...) - مسئولیتها و تعهدات اجتماعی سازمان - تضادها و تعارضات میان فردی در سازمان
۶ سایر فعالیتهای شغل	به جز آنچه در طبقات پنجگانه مذکور شرح داده شد، چه نیازهای دیگری در رابطه با شغل وجود دارد و چه فعالیتهای دیگری باید انجام شود.	۴۱	- سرعت (تنظیم شده) کار - قوانین و مقررات - مسئولیت بهداشت و ایمنی محیط کار
	جمع عناصر	۱۹۴	

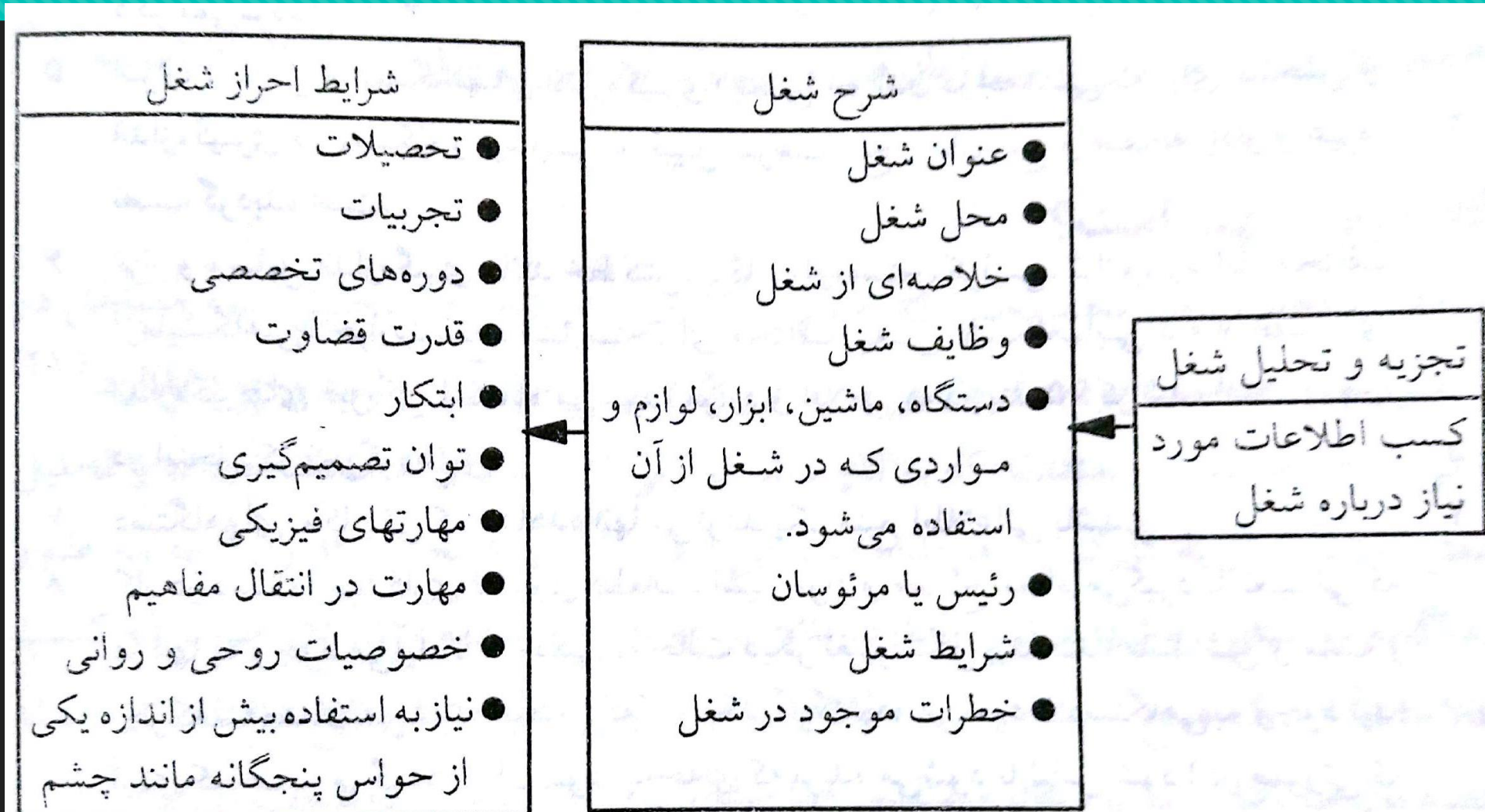
کدام روش بهتر است ؟

○ برخی از صاحب نظران معتقدند که به کار بردن ترکیبی از روش‌های مختلف تجزیه و تحلیل شغل، مؤثرتر از به کارگیری هر کدام به تنهایی است و هیچ یک از روش‌ها به طور جداگانه بر سایر روش‌ها برتری ندارد. بنابراین به جای محدود کردن خود به کسب اطلاعات از یک منبع، باید اطلاعات صحیح و کافی را از منابع مختلف به دست آورد.

تنظیم شرح شغل و شرایط احراز شغل

- در شرح شغل، وظایف، مسئولیت‌ها و شرایط کلی کار به طور خلاصه درج می‌شود. شرایط احراز شغل نیز شرح حداقل شرایطی است که متصدی شغل باید دارا باشد تا بتواند با موفقیت از عهده کار برآید. به عبارت دیگر، دانش، مهارت‌ها و توانایی‌هایی که برای انجام موفق و مؤثر شغل ضروری است.
- تنظیم شرایط احراز شغل، نقش مهمی در فرایند انتخاب افراد ایفا می‌کند و با استفاده از آن می‌توان نیروی را انتخاب و استخدام نمود که بیشترین شایستگی را برای تصدی شغل مورد نظر داشته باشد.
- در واقع، منظور از انتخاب صحیح در مدیریت منابع انسانی، این است که شاغل و شغل با هم تناسب داشته باشند.

رابطه میان تجزیه و تحلیل شغل، شرح شغل و شرایط احراز شغل



تنظیم شرح شغل

اگرچه 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 و عملکرد

(ز) محیط و شرایط کار

الف) شناسنامه شغل

برخی از اطلاعاتی که در این قسمت درج می شود عبارتند از :

- ۱) عنوان شغل
- ۲) کد (شماره پست سازمانی)
- ۳) نویسنده شرح شغل
- ۴) تاریخ
- ۵) تصویب کننده
- ۶) جایگاه شغل
- ۷) عنوان سرپرست مستقیم
- ۸) پایه و رتبه شغل
- ۹) حداقل و حداکثر حقوقی که به شغل تعلق می گیرد

ب) خلاصه شغل

- در این قسمت از فرم، وظایف اصلی شغل به صورت کلی بیان می گردد.
- در عین حال که شرح شغل نباید بیش از اندازه، خشک و انعطاف ناپذیر باشد، باید تا حد ممکن دقیق و خالی از ابهام باشد.

ج) ارتباطات اداری

○ در این قسمت، نوع ارتباطات اداری متصدی شغل با دیگران در داخل و خارج سازمان بیان می شود.

د) شرح وظایف و مسئولیت‌ها

○ این بخش از فرم به شرح جزئیات وظایف و مسئولیت‌های شغل اختصاص دارد. هریک از وظایف اصلی شغل به طور جداگانه فهرست و سپس در صورت لزوم توضیحات بیشتری درباره هر یک داده می‌شود.

ه) اختیارات

○ در این بخش از فرم، حدود اختیارات شاغل، محدوده تصمیم گیری، تعداد افرادی که از او به طور مستقیم دستور می گیرند و در صورت لزوم، سقف بودجه ای که در اختیارش قرار داده می شود، مشخص می گردد.

(و) معیار عملکرد

○ منظور از معیار عملکرد، فهرستی از ضوابط و موازینی است که انتظار می رود با رعایت آن، متصدی شغل وظایف و مسئولیت‌های اصلی خود را آن طور که در شرح شغل آمده است، بدرستی انجام دهد و بوسیله آن بتوان عملکرد واقعی وی را ارزیابی کرد.

ز) محیط و شرایط کار

○ سرو صدا، شلوغی، گرما یا سرما شدید، خطرناک بودن کار و یا هر شرایط دیگری که لازمه انجام دادن کار و یا جزء لاینفک آن باشد نیز باید در شرح شغل ذکر گردد.

تنظیم شرایط احراز شغل

شرایط احراز شغل بنا به تعریف، شرح صفات و خصوصیات است که متصدی شغل باید دارا باشد تا بتواند با شایستگی از عهده انجام آن برآید. حال این سؤال مطرح است که این صفات و خصوصیات

را چگونه و به چه طریقی می توان شناسایی کرد؟

برای این کار معمولاً از دو روش استفاده می شود:

○ اظهارات صاحب نظران (روش قضاوتی)

○ تجزیه و تحلیل آماری

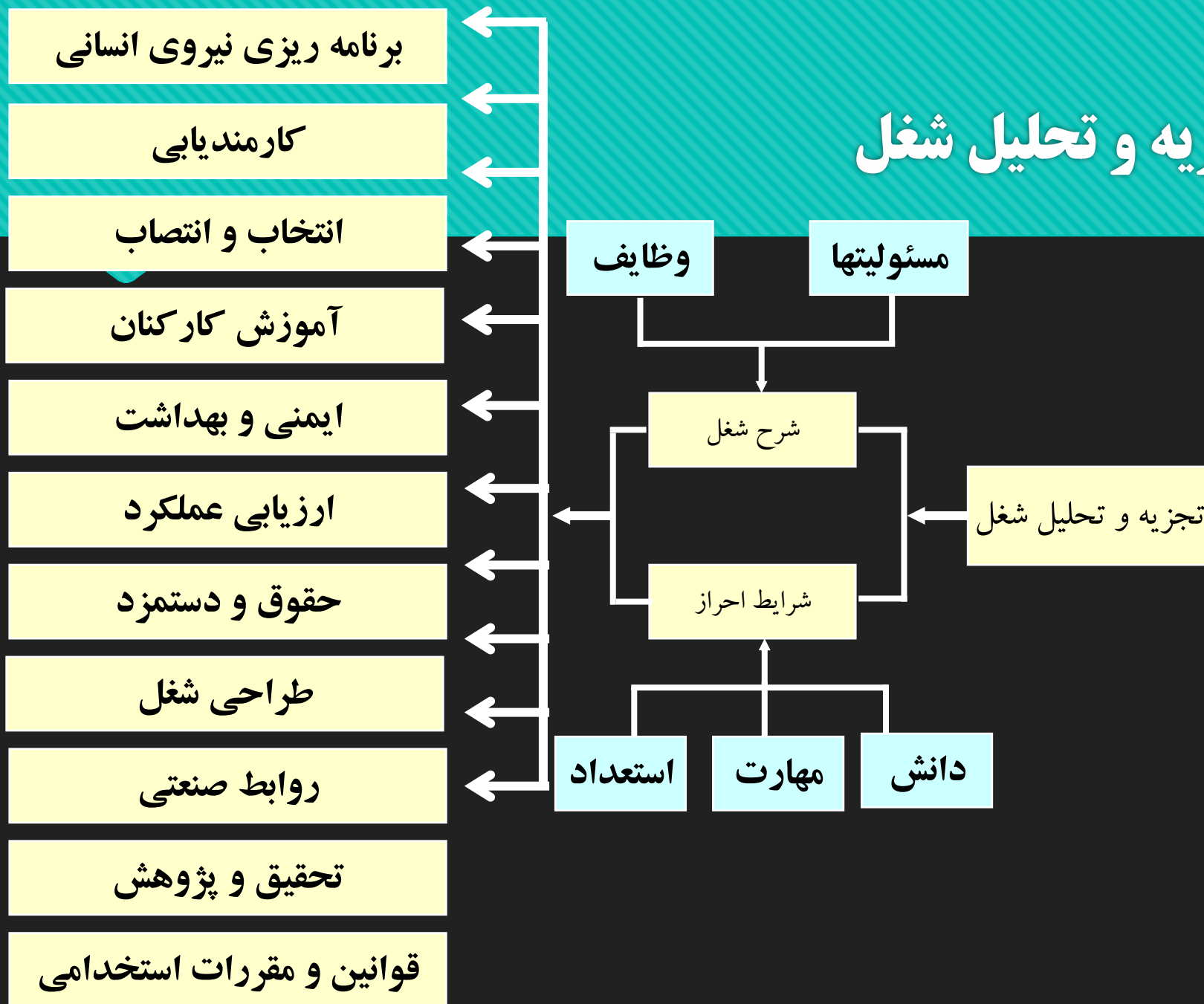
روش قضاوتی

○ در این روش از کارشناسان، سرپرستان و مدیرانی که با شغل آشنایی دارند سؤال می شود کسی که شغل مورد نظر به او واگذار می گردد باید دارای چه تحصیلات، تخصص و مهارت‌هایی باشد؟
چه دوره‌هایی را گذرانیده باشد و استعداد، هوش و شعورش در چه حدی باشد؟

تجزیه و تحلیل آماری

○ این روش منطقی‌ترین و در عین حال دشوارترین روش است. رابطه آماری میان ویژگی‌ها و مهارت‌های فردی و میزان کارایی تعیین می‌شود. به عبارت دیگر، تعیین می‌گردد چه رابطه‌ای میان متغیرهایی از قبیل اندازه قد، قوه بینایی، قدرت جسمی، چالاکی و زبردستی، هوش، ویژگی‌های شخصیتی و توانایی کارمند در انجام دادن وظایفش وجود دارد؟

کاربردهای تجزیه و تحلیل شغل



مشکلات تجزیه و تحلیل شغل

الف) واکنش کارکنان

طبیعی است که کارکنان در برابر هر پدیده‌ای 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 است.

مشکلات تجزیه و تحلیل شغل

ب) کاستی های فرآیند تجزیه و تحلیل شغل

ممکن است در نتیجه تجزیه و تحلیلی 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 دیدگاههای متفاوتی به یک شغل دارند و نتیجه این می شود که گاهی با سوالاتی درباره وظایف یک شغل پاسخهای متفاوت یا حتی متناقضی داده میشود به همین صورت ممکن است تحلیلگر از آمار، ارقام و اطلاعات به دست آمده را به صورتهای 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 هماهنگ با واقعیت گردد.

طراحی شغل

برای طراحی مشاغل روش واحدی که همواره بتوان از آن استفاده کرد وجود ندارد و در شرایط و موقعیت‌های مختلف، طرح‌ها و الگوهای متفاوتی به کار برده می‌شود؛ ولی معمولاً از ۴ روش استفاده می‌شود:

(۱) روش مدیریت علمی

(۲) روش انگیزشی

(۳) روش سیستمی

(۴) روش مبتنی بر ویژگی‌های 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. به این منظور تیلور پیشنهاد می‌کند از روش‌های حرکت سنجی و زمان سنجی استفاده شود. نکاتی که تیلور در طراحی شغل مدنظر قرار می‌داد:

❖ شغل باید به وظایف و مسئولیت‌هایی محدود شود که می‌توان به بهترین وجه از عهده آنها برآمد.

❖ 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 گونه ای طراحی شود که باعث رضایت کارکنان و ایجاد انگیزه در آنان گردد.

○ روش انگیزشی بر اساس نظریه های زیر پیشنهاد می گردد:

❖ نظریه دو عامل هرزبرگ

❖ نظریه فعالسازی

❖ نظریه ویژگی های شغل

نظریه 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 می‌گردد. براساس این نظریه روشهایی برای طراحی شغل تحت عنوان کلی **غنی سازی** شغل به اجرا در می‌آید و با تفویض اختیاراتی به کارکنان، وظایفی که معمولاً برعهده سرپرستان است به ایشان واگذار می‌گردد و کارکنان مسئول برنامه ریزی 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 بنابراین نظریه تمرکز و دقت انسان در مقابل محرکهای تکراری و یکنواخت، کاهش و در مقابل محرکهای متنوع و غیریکنواخت افزایش می یابد 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 می شود. در این روش فرد، مجموعه ای از وظایف مختلف و متنوع را انجام می دهد.

نظریه ویژگیهای شغل

این نظریه مانند هرزبرگ معتقد است کارکنان هنگامی برای انجام دادن کار انگیزه خواهند داشت که احساس کنند شغلشان با ارزش است و از چگونگی عملکرد خود بازخورد میگیرند. ولی برخلاف نظریه هرزبرگ که در آن توصیه خاصی برای طراحی شغل ارائه نمی شود، ابعاد کار در این نظریه برای طراحی شغل مورد استفاده قرار می گیرد که به شرح زیر است:

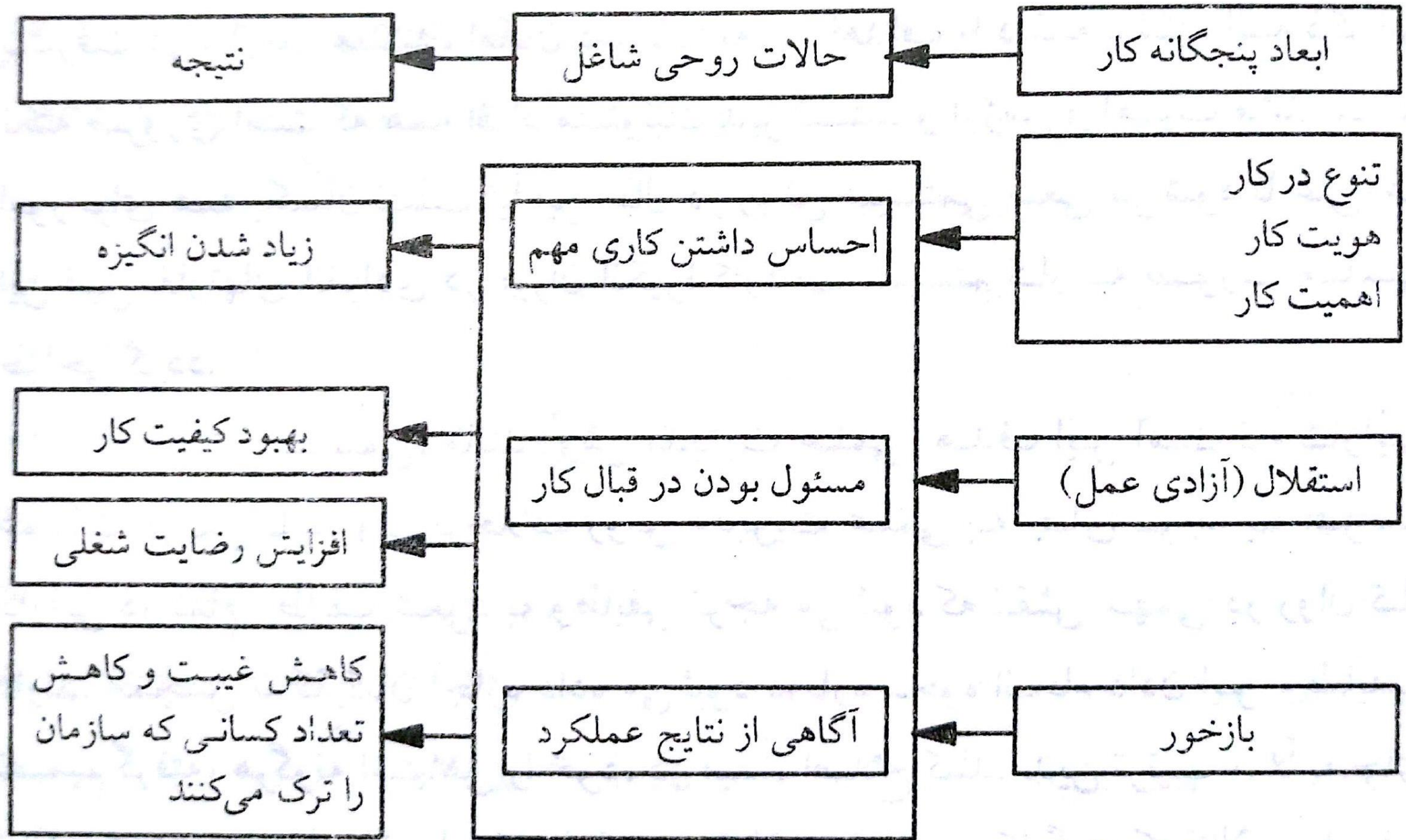
○ انجام کار باید به مجموعه ای از مهارتها و تواناییهای گوناگون و **متنوع** نیاز داشته باشد.

○ **هویت** کار باید معلوم باشد. یعنی به جای جزئی از کار، باید یک کار را به طور کامل انجام دهند.

○ کار باید از نظر انجام دهنده کار و هم از نظر دیگران، چه در داخل سازمان و چه در خارج از آن، مهم به شمار آید.

○ شاغل باید در شغل خود استقلال و آزادی عمل داشته باشد.

○ شاغل باید از عملکرد خود در شغلش، بازخور بگیرد.



۳) روش سیستمی

در این روش به جای طراحی تک تک 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 پیش پا 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 تصمیم گیری 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 کارایی 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.

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.

○ **روش اول:** شغل بر اساس ویژگیهای **زیستی و جسمی** انسان طراحی میشود در این روش که ارگونومیکز، به معنی سازگاری کار با وضعیت فیزیکی افراد، خوانده شده است، سعی میشود با طراحی صحیح کار از بروز عوارض فیزیولوژیکی منفی جلوگیری کند.

○ **روش دوم:** که روش **ادراکی - حرکتی** خوانده شده است پیامدهای روانی تماس انسان با ماشین آلات، 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 دم دست باشند.

سوالات

○ روشهای جمع آوری اطلاعات برای تجزیه و تحلیل شغل را نام ببرید و هر کدام را به اختصار توضیح دهید.

○ روشهای مختلف طراحی شغل را شرح دهید.