



mph.sdcongress.ir

هشتمین همایش بین المللی مدیریت، روانشناسی و علوم انسانی با رویکرد توسعه پایدار

8th International Conference on
Management, Psychology & Humanities with sustainable development approach



تجزیه و تحلیل شغل: مفاهیم، اهداف و رویکردها

شبیم بیداریان¹، وحید شجاعی ارانی²، ندا رجبانی³ (نویسنده مسئول)

¹ دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات، تهران dr.bidarian@gmail.com

² دانشجوی کارشناسی ارشد، مدیریت بازرگانی گرایش تجارت الکترونیک، دانشگاه آزاد اسلامی واحد یادگار امام، تهران
vahidshojaei20@gmail.com

³ دکتری مدیریت صنعتی گرایش تحقیق در عملیات، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، تهران neda_rajabani@yahoo.com

چکیده

در سازمان‌های امروزی یکی از مهم‌ترین سرمایه‌های مجموعه، نیروی انسانی آن در نظر گرفته می‌شود. در واقع همین امر سبب شده تا سیستم مدیریت منابع انسانی با هدف ایجاد ساز و کارهای اثربخش، در هر مجموعه استقرار یابد. مدیران منابع انسانی همواره در تلاشند تا با تمرکز بر پیوند شغل و شاغل، تجزیه و تحلیل شغل و غنی‌سازی، زمینه لازم برای گسترش مشاغل و پیشرفت متصدیان را فراهم کنند. یکی از ابزارهای کارآمد که در جهت توسعه منابع انسانی استفاده می‌شود، تجزیه و تحلیل شغل است. یکی از چالش‌های مدیران منابع انسانی در سال‌های اخیر، افزایش انگیزه، ایجاد رضایت و تعلق سازمانی کارکنان در بلندمدت است. در واقع آن‌ها با این پرسش روبرو هستند که چگونه می‌توان طراحی یک شغل و تدوین شرح وظایف را به گونه‌ای انجام داد که در بلندمدت متناسب با نیازها و خواسته‌های متصدی آن باشد. یکی از راه‌های رسیدن به این هدف، تجزیه و تحلیل شغل است. بنابراین، اهمیت و نقش برجسته تجزیه و تحلیل و طراحی شغل در مدیریت منابع انسانی باعث شده تا در این پژوهش ضمن ارائه مفاهیم و تعاریف کاربردی به تشریح اهمیت، ضرورت و اهداف مولفه‌های پژوهش و نیز بیان رویکردها و روش‌ها پرداخته شود. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت و روش، توصیفی است. به منظور گردآوری داده‌ها از روش کتابخانه‌ای و مطالعه کتب تخصصی، مقالات و ادبیات مرتبط استفاده شده است.

کلمات کلیدی

تجزیه و تحلیل شغل^۱، طراحی شغل^۲، مدیریت منابع انسانی

¹ Job Analysis

² Job Design



mph.sdcongress.ir

هشتمین همایش بین المللی مدیریت، روانشناسی و علوم انسانی با رویکرد توسعه پایدار

8th International Conference on Management, Psychology & Humanities with sustainable development approach



۱. مقدمه

در هر سازمان، یک سری فعالیت وجود دارد که باید به منظور سهولت در پیش برد، به وظایف کوچک تر تقسیم شوند. پس از تقسیم شدن این فعالیت ها، نیاز است تا هر کدام از بخش های کوچک آن به اداره ها، واحدها، پست ها و جایگاه های مختلف واگذار شود. بدین ترتیب کارایی سازمان افزایش یافته و کنترل امور راحت تر انجام می شود. از نظر کارشناسان، کوچک ترین واحد کار که وظایف شبیه به هم در آن انجام می شود، شغل نام دارد. در علم روانشناسی صنعتی و سازمانی، به دنبال تعیین وظایف و خصوصیات انسانی مورد نیاز برای انجام هر جایگاه شغلی، تجزیه و تحلیل شغل انجام می گیرد. به بیانی ساده، منظور از این تجزیه و تحلیل شغل، هر نوع فعالیت یا فرآیند جمع آوری، تنظیم و آنالیز اطلاعات مربوط به شغل های موجود در یک سازمان است. تجزیه و تحلیل شغل فرآیندی است که از طریق آن، شغل مورد نظر به تفصیل و با توجه به جزئیات بررسی و مطالعه شده و وظایف و الزامات، انتظارات و مسئولیت ها، و همچنین ویژگی های مورد انتظار از شاغل آن کشف می شود.

شرح شغل پایه و هسته مرکزی فرآیندهای مدیریت منابع انسانی است. به همین دلیل تهیه شرح شغل ها و شرایط احراز به عنوان یکی از مهم ترین ورودی های ماژول های مختلف منابع انسانی از قبیل جذب و استخدام، جبران خدمت و مزایا، آموزش و مدیریت عملکرد و ... می باشد. تجزیه و تحلیل شغل به سازمان ها امکان می دهد تا به طور کامل ماهیت یک شغل را درک کنند. این کمک می کند تا توصیف های شغلی بهتری تهیه شود و برنامه های آموزش و توسعه موثرتری طراحی شود، منجر به فضای کاری ایمن تر و برنامه ریزی نیروی انسانی کارآمدتر می شود و در مدیریت عملکرد اهمیت بسیاری دارد.

تجزیه و تحلیل شغل به چندین عملکرد کلیدی منابع انسانی مرتبط است، بنابراین باید آن را به طور مؤثری انجام داد تا داده های دقیق و قابل اعتمادی جمع آوری شود. تجزیه و تحلیل و طراحی شغل از عوامل ضروری و کلیدی در موفقیت و رشد سازمان محسوب می شوند. تجزیه و تحلیل شغل در مرکز فعالیت های مدیریت منابع انسانی قرار گرفته و به عنوان یک اقدام مدیریتی بسیار حیاتی در هر سازمانی به حساب می آید. لازمه اثربخش بودن فعالیت های مدیریت منابع انسانی و برنامه ریزی نیروی انسانی، فراهم بودن اطلاعات مناسب و کافی است، که این اطلاعات از طریق تجزیه و تحلیل شغل در اختیار مدیریت سازمان قرار می گیرند. بنابراین، تجزیه و تحلیل شغل شرط لازم و اساسی برای یک برنامه ریزی نیروی انسانی موثر و کارآمد در سازمان های هدف محور به حساب می آید. از سویی دیگر، طراحی شغل نیز به عنوان ساختار استراتژیک یک شغل باعث می شود تا کارکنان همزمان با اجرای اثربخش وظایف شغلی خود از انجام آن ها نیز لذت برده و حس خوشایندی داشته باشند. بدین ترتیب، طراحی مناسب مشاغل منجر به افزایش عملکرد، بهره روری، اثربخشی سازمانی و همچنین ارتقای انگیزه، رضایت شغلی و بهبود کیفیت زندگی کاری کارکنان می گردد.

نیروی انسانی به عنوان با ارزش ترین، حیاتی ترین و پیچیده ترین منبع سازمانی، عامل اصلی در تحول و بقای سازمان و رسیدن به اهداف و رسالت های مورد نظر در دنیای رقابتی امروزی است [34].

از سویی دیگر، میزان تلاش، انگیزش و مشارکت نیروی انسانی در سازمان ارتباط تنگاتنگی با ادراک از شغل دارد. بدین ترتیب، به همان میزانی که کارکنان شغل خویش را درک می کنند به همان میزان به ارائه خدمات در شغل خود می پردازند. یک برنامه تجزیه و تحلیل شغل، به شناخت بهتر فرد از شغل خود کمک می کند و می تواند هر آنچه را که در ارتباط با شغل است از جمله وظایف، مسئولیت ها، محیط شغلی، شایستگی های مورد نیاز و نیز ارزش و جایگاه شغل در دستیابی به اهداف سازمان، را شناسایی و کشف کند. سازمانی که تجزیه و تحلیل مشاغل را نادیده می گیرد، فاقد درک روشنی از وظایف کارکنان خویش است. بنابراین، تجزیه و تحلیل شغل این فرصت را در اختیار کارکنان قرار می دهد تا بتوانند وظایف و مسئولیت های خود را به خوبی شناخته و درک کنند. به عبارتی، این برنامه به آگاهی و تعهد کارکنان نسبت به سازمان می افزاید [41]. اهمیت تجزیه و تحلیل شغل به حدی است که بسیاری از محققان آن را به عنوان ستون فقرات یا سنگ زیربنای اقدامات مدیریت منابع انسانی معرفی می کنند. تجزیه و تحلیل شغل اطلاعات با ارزشی از شغل و شاغلین را در اختیار مدیران منابع انسانی قرار می دهد تا آن ها بتوانند با تکیه بر این اطلاعات و مستندات، شرح شغل، شرایط احراز شغل و استانداردهای عملکرد را تدوین نمایند. در حقیقت، از این اطلاعات به عنوان مبنایی جهت تصمیم گیری های مدیریت منابع انسانی استفاده می شود. اقدامات منابع انسانی از قبیل استراتژی های جذب و استخدام، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد، جبران خدمات و الزامات مربوط به سلامت و ایمنی بر اساس نیازمندی ها و ویژگی های مشاغل طراحی می شوند. اثربخشی این اقدامات نیز مستلزم شناخت و درک مشاغل توسط کارکنان و سازمان می باشد که این ادراک از طریق تجزیه و تحلیل شغل فراهم می گردد [42]. از سویی دیگر، یکی از مشکلاتی که سازمان ها با آن مواجه هستند، کم کاری، بی علاقه گی و خستگی روحی میان کارکنان است که اغلب بدلیل عدم تناسب شغل با ویژگی های شاغل و همچنین وجود مشاغلی ساده، تکراری و بی محتوا ایجاد می شوند. بنابراین، سازمان ها جهت دستیابی به اهداف خود باید مشاغل خود را طوری طراحی و سازماندهی کنند تا از کارایی لازم برخوردار بوده و دیگر با این مشکلات مواجه نشوند [1]. بنابراین، طراحی شغل نوعی کار همراه با آفرینش به حساب می آید که بر اساس خصوصیات و ویژگی های مختص هر سازمان و کارکنان آن صورت می گیرد و امروزه با دگرگون کردن مشاغل کارگران و کارمندان از اهمیت بالایی برخوردار گردیده است [2]. طراحی شغل و رویکردهای



mph.sdcongress.ir

هشتمین همایش بین المللی مدیریت، روانشناسی و علوم انسانی با رویکرد توسعه پایدار

8th International Conference on Management, Psychology & Humanities with sustainable development approach



آن، از زمان پیدایش مدیریت علمی در سال ۱۹۰۰ بسیار مورد توجه قرار گرفته است. دانشمندانی همچون تیلور و گیلبرت مشاغل را با تکنیک‌های مختلفی به‌طور سیستماتیک مورد بررسی قرار دادند و به این نتیجه رسیدند که طراحی شغل مهمترین عنصر در مدیریت علمی به حساب می‌آید.

۲. تجزیه و تحلیل شغل

در یک تعریف ساده، مجموعه وظایفی که در کنار یکدیگر قرار گرفته و جهت اجرا بر عهده یک فرد محول می‌شوند را شغل می‌گویند [41]. به عبارت دیگر، گروهی از وظایف و مسئولیت‌های مرتبط، مستمر و شناخته شده‌ای که در جامعه تحت عنوان یک واحد کاری شناخته می‌شوند را شغل می‌گویند. در تعریفی دیگر، شغل به معنای ترکیبی واقعی و منطقی از وظایفی که برای انجام یک پدیده یا تولید یک محصول از روشی یکسان استفاده می‌کند، اطلاق می‌گردد. با توجه به اینکه، شغل مبنای کار توسعه سرمایه‌های انسانی محسوب می‌شود، بنابراین، بسیاری از سازمان‌ها با استفاده از روش‌ها و رویکردهای تجزیه و تحلیل شغل به مطالعه مشاغل خود می‌پردازند. بنا به تعریف انجمن روان‌شناسی صنعتی و سازمانی آمریکا (۲۰۰۳)، هرگونه روشی که جهت حصول ادراک صحیح از رفتارهای کاری و فعالیت‌های موردنیاز، ویژگی‌ها و شرایط شاغل (دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها و سایر ویژگی‌های شخصیتی) و بافت یا محیطی که سازمان و پرسنل آن مشغول فعالیت می‌باشند مورد استفاده قرار می‌گیرد را تجزیه و تحلیل شغل می‌گویند [3].

با توجه به اینکه، وظایف و مسئولیت‌های یک شغل، عامل بسیار مهمی برای تشویق کارکنان جهت همکاری با سازمان می‌باشند، بنابراین تحلیل شغل، با گردآوری اطلاعات مرتبط با شغل و تدوین یک شرح شغل معین شرایطی را فراهم می‌سازد تا هر یک از کارکنان درک درستی از شغل خود داشته باشند. به این ترتیب، با ایفای نقش خود به عنوان یک راهنما، منجر به حصول نتایج مورد انتظار می‌گردند. به‌طور کلی، تجزیه و تحلیل شغل، ارزش یک شغل را افزایش داده و دستیابی به هدف سازمان را تضمین می‌نماید. به‌طوریکه کارکنان در انجام وظایف خود، به‌طور موثرتر عمل نموده و در راستای تحقق هدف سازمان، یک عملکرد سازمانی بی نظیر از خود نشان می‌دهند [41].

به‌طور کلی، تجزیه و تحلیل شغل را می‌توان به عنوان یک فعالیت مدیریتی در نظر گرفت که اطلاعاتی مانند مسئولیت‌پذیری عملکردی، ارزیابی شغل، نیازمندی‌های شغل و سایر اطلاعات مربوط به کار را جمع‌آوری و تحلیل می‌کند [38]. بنابراین، در تجزیه و تحلیل یک شغل، ماهیت ویژگی‌های هر یک از مشاغل در سازمان بررسی و اطلاعات لازم مربوط به آن‌ها جمع‌آوری و گزارش می‌شود. به این ترتیب، تجزیه و تحلیل شغل نشان می‌دهد که هر شغل، شامل چه وظایفی می‌شود و برای احراز آن شغل، متصدی باید چه مهارت‌ها، دانش‌ها و توانایی‌هایی داشته باشد [4].

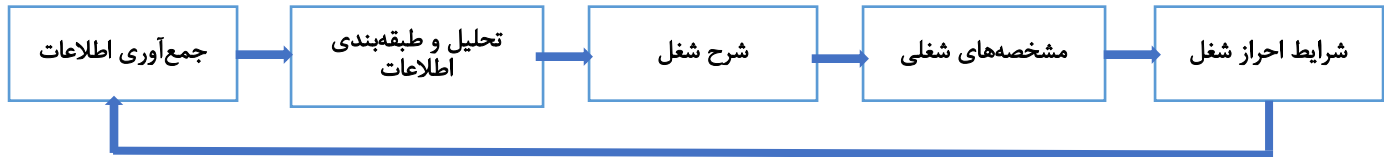
تجزیه و تحلیل شغلی استراتژیک نیز همان فرایند تفکر راجع به اهداف آتی سازمانی است که از طریق آن، مقتضیات شغلی بیان می‌شوند [44]. به‌طور کلی، از تجزیه و تحلیل شغل، جهت تعیین وظایف و مسئولیت‌های یک شغل، ارتباط شغل با مشاغل دیگر، دانش و مهارت‌های لازم جهت

انجام آن و نیز شرایط کاری استفاده می‌شود [5]. از سویی دیگر، تجزیه و تحلیل شغل، منجر به کشف ماهیت شغل می‌گردد. بدین ترتیب، با استفاده از یک روش سیستماتیک برای تجزیه و تحلیل باکیفیت، یک شغل به اجزای کوچکتر تجزیه می‌شود. این اجزا همان تکالیف، وظایف، فعالیت‌ها یا عناصر تشکیل‌دهنده شغل هستند. سپس با تکیه بر نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل شغل، شرح شغل، فهرست وظایف و شرایط احراز شغل تدوین می‌شوند. بنابراین، تجزیه و تحلیل شغل را می‌توان به عنوان یک فرایند سیستماتیک برای کشف ماهیت شغل از طریق تفکیک آن به اجزای کوچکتر تلقی کرد. در این فرایند، اسناد مکتوبی تهیه می‌گردد که در آن به توصیف آنچه که در شغل انجام می‌شود و قابلیت‌های

موردنیاز برای انجام بهتر آن شغل پرداخته می‌شود [6]. با توجه به آنچه تا کنون درباره تجزیه و تحلیل شغل بیان شد، می‌توان گفت که تحلیل شغل، یک اصطلاح گسترده است که طیف وسیعی از روش‌های منظم جهت بررسی، مستندسازی و استنباط در مورد فعالیت‌های کار، ویژگی‌های شاغل و بافت کار را تشریح می‌کند [29]. بنابراین، تجزیه و تحلیل شغل، با جمع‌آوری اطلاعات دقیق و سیستماتیک درباره هر یک از مشاغل در سازمان ویژگی‌های کمی و کیفی هر شغل و شرایط احراز آن را تعیین می‌کند [1].

۱.۲. فرایند تجزیه و تحلیل شغل

فرایند تجزیه و تحلیل شغل منجر به تهیه شرح شغل، مشخصات شغل و ویژگی‌های لازم جهت احراز شغل می‌گردد. شکل ۱ این فرایند را نشان می‌دهد:



شکل ۱. فرایند تجزیه و تحلیل شغل [7]

۲.۲. اهداف تجزیه و تحلیل شغل

هدف از تجزیه و تحلیل شغل، تهیه و تنظیم شرح شغل و شرایط احراز شغل است. در حقیقت اطلاعاتی که از بررسی و مطالعه هر شغل بدست می‌آید، از لحاظ نوع به دو قسمت تقسیم می‌شوند. یک قسمت از اطلاعات جمع‌آوری شده مربوط به شغل و قسمت دیگر مربوط به شاغل است. بنابراین، بر اساس اطلاعاتی که شغل و چگونگی انجام آن را توصیف می‌کنند، شرح شغل و بر اساس اطلاعاتی که در مورد شاغل و ویژگی‌های لازم برای انجام دادن موفقیت‌آمیز هر شغل بیان می‌شوند، شرایط احراز شغل تدوین می‌گردند [8]. از سویی دیگر، هدف از تحلیل شغل، تعیین رویکردی مناسب برای شغل است. زمانی که یک شغل توصیف می‌شود، تصویری از کارهایی که افراد ملی باید در آن شغل انجام دهند، ارائه می‌شود. بنابراین، با مشخص شدن ویژگی‌های وظایف می‌توان ماهیت وظایف مربوط به مشاغل مختلف را با یکدیگر مقایسه نمود [9]. به‌طور کلی از نتایج تجزیه و تحلیل شغل می‌توان در تنظیم ساختار سازمانی، برقراری روابط مطلوب میان واحدها، تجزیه و تحلیل سیستم‌ها و رویه‌های اداری، یافتن روش‌هایی جهت ساده کردن و بهبود کارها، تعیین نیروی انسانی متناسب با حجم کار و برنامه‌ریزی توسعه شغلی استفاده کرد [5]. مایپرا و همکاران (۲۰۱۳) نیز هدف از تجزیه و تحلیل شغل را مستندسازی نیازمندی‌های شغل و کاری که انجام می‌شود، عنوان کرده‌اند. بنابراین، از تجزیه و تحلیل شغلی به عنوان مبنایی برای تعریف حوزه شغل، توصیف شغل، توسعه ارزیابی عملکرد، سیستم‌های انتخاب، معیارهای ارتقا، ارزیابی نیازهای آموزشی و طرح حقوق و دستمزد استفاده می‌شود [10]. از نظر دولان و همکاران (۱۳۷۵) اهداف تجزیه و تحلیل شغل عبارتند از: تعیین شرایط احراز شغل، ارزشیابی مشاغل، جمع‌آوری اطلاعات در مورد جذب و گزینش نیروی انسانی، تعیین نیازهای آموزشی، آشنایی کارکنان با کار و تعیین نیازهای برنامه‌ریزی نیروی انسانی [11]. به‌طور کلی، روش‌های تجزیه و تحلیل شغل توسط هر دو گروه روان‌شناسان صنعتی و مهندسان و طراحان صنعتی مورد استفاده قرار گرفته است. هدف روان‌شناسان صنعتی از به کارگیری تحلیل شغل، دستیابی به بعد رفتارشناسی انسان است و هدف مهندسان از آن، شناسایی جزئیات کار جهت بهبود روش‌ها و نتایج انجام کار و همچنین شناسایی مسائل حاشیه‌ای و جانبی کار به منظور افزایش کارایی و اثربخشی کارکنان از طریق افزایش رفاه آن‌ها است [12].

۳.۲. شرح شغل

شرح شغل، توصیفی از وظایف، مسئولیت‌ها، لوازم و تجهیزات موردنیاز جهت انجام شغل است [31]. در شرح شغل، وظایف و فعالیت‌های کار و همچنین شرایطی را که شغل باید تحت آن‌ها انجام شود، بیان می‌شود [33]. به نظر هاگمن (۱۹۷۹) یک شرح شغل مناسب و به‌روز شده، برای کارکنان، سازمان و مدیریت منابع انسانی سودمند است. دیویس (۲۰۰۲) نیز معتقد است که شرح شغل انتظار مدیر از کارکنان را به خوبی نشان می‌دهد و در مقابل، کارکنان را از نحوه عملکرد شغلی و انجام مسئولیت‌هایشان آگاه می‌سازد. بنا به اظهارات ابلدلهاک (۲۰۰۱) در صورتی که شغل با استانداردهای اجرایی همراه شود، می‌تواند به عنوان یک ابزار نظارتی مناسب مورد استفاده قرار گیرد [13]. به‌طور کلی، شرح شغل فهرستی از وظایف، مسئولیت‌ها، شرایط کار، مهارت‌ها، عنوان شغل، شماره شغلی، خلاصه شغل و تعریف شغل را شامل می‌شود [14]. بدین ترتیب، یک شرح شغل مناسب به سازمان کمک می‌کند تا بر مشکل بی‌نظمی و همپوشانی میان وظایف غلبه کند. علاوه بر این، شرح شغل به عنوان پایه و اساس فرایند مصاحبه، تنظیم سوالات مناسب برای جلسه مصاحبه و همچنین تدوین فرم استخدام که در واقع اولین گام در غربالگری متقاضیان شغل به حساب می‌آید، مورد استفاده قرار می‌گیرد. از دیگر کاربردهای شرح شغل می‌توان به طبقه‌بندی مشاغل، جابه‌جایی‌ها و ترفیعات، تنظیم شکایات، مشخص نمودن مراحل ترفیع، ایجاد درک مشترک از شغل میان کارمند و کارفرما، بررسی وقایع، تشخیص رویه‌های ناصحیح کاری و دوباره‌کاری‌های اداری، مطالعات زمان و حرکت، تعیین شایستگی‌های فردی، تسهیل در فرایند کارپایی، مطالعات در زمینه سلامت و فرسودگی شغلی، هدایت علمی، تعیین شرایط استخدام و تعیین شاخص‌های عملکرد اشاره کرد [46].



mph.sdcongress.ir

هشتمین همایش بین المللی مدیریت، روانشناسی و علوم انسانی با رویکرد توسعه پایدار

8th International Conference on Management, Psychology & Humanities with sustainable development approach



۴.۲. شرایط احراز شغل

شرایط احراز شغل، حداقل قابلیت‌ها و ویژگی‌هایی است که شاغل با دارا بودن آن‌ها می‌تواند شغل موردنظر را به نحو مطلوب انجام دهد. بنابراین، تنظیم شرایط احراز شغل، مهم‌ترین مرحله در انتخاب و گزینش نیروی انسانی است و با استفاده از آن می‌توان افرادی را در سازمان استخدام نمود که بیشترین صلاحیت را برای تصدی شغل موردنظر دارند. تا کنون نظریه‌های مختلفی در رابطه با شرایط احراز شغل مطرح شده است. این نظریه‌ها در دهه ۴۰ میلادی عمدتاً بر مسائل انسانی-اجتماعی تأکید داشتند. اما به تدریج در دهه‌های ۷۰ و ۸۰ میلادی، که مباحث تفکر علمی مطرح شد، عمدتاً مهارت و مسئولیت به عنوان شرایط احراز شغل در نظر گرفته شد. به این ترتیب، مهارت (تحصیل و تجربه)، تلاش‌های جسمی و ذهنی و مسئولیت در کانون توجهات قرار گرفتند. اما، در اواخر دهه ۹۰ و اوایل قرن بیست و یکم، شرایط احراز شغل مجدداً به جنبه‌های انسانی-اجتماعی بازگشت و بر دانش کارکنان و میزان تناسب فرد و شغل تأکید شد [15]. اطلاعات مورد نیاز در تنظیم شرایط احراز شغل، از طریق مطالعه دقیق شرح شغل بدست می‌آید. بدین ترتیب، پس از تشریح ماهیت و ویژگی‌های شغل، مرحله بعدی، تعیین خصوصیات، تجربیات و مهارت‌هایی است که متصدی شغل باید داشته باشد. سعادت (۱۳۸۶) به تعدادی از متغیرهای موجود در شرایط احراز شغل که معمولاً در کلیه مشاغل مشترک می‌باشد، از قبیل میزان و نوع تحصیلات، تجربه، دوره‌های تخصصی، توانایی تصمیم‌گیری، خصوصیات روحی و روانی (شخصیتی)، توانایی‌های جسمی و فیزیکی، توانایی‌های ذهنی، شرایط سنی و ... اشاره می‌کند. یآوری در سال ۱۳۹۱ نیز بیان می‌دارد که شرایط احراز شغل، از یک طرف مشخص می‌کند که سازمان در جستجوی چه نوع کارمند و با چه ویژگی‌هایی است و از سوی دیگر، با تکیه بر صفات و خصوصیات مهم ذکر شده در آن، به طراحی آزمون‌های انتخابی می‌پردازد [16]. بنابراین از اطلاعات مندرج در فرم شرایط احراز شغل در کارمندیابی و همچنین در طراحی آزمون‌های استخدامی که توانایی متقاضیان مشاغل را بررسی می‌کنند، استفاده می‌شود [17].

۵.۲. کاربردهای تجزیه و تحلیل شغل

۱.۵.۲. انتخاب و استخدام متقاضیان کار

اولین قدم برای اینکه یک مجموعه تصمیم به استخدام یک نفر بگیرد، بررسی صفات انسانی یا ویژگی‌های چهارگانه فرد متقاضی است. وجود این ویژگی‌ها در موفقیت شغلی هر فرد نقش بسیار مهمی دارد. تهیه و جمع‌آوری اطلاعات معنادار و صحیح درباره جایگاه شغلی موردنظر، در تهیه آزمون‌های استخدامی و اجرای مصاحبه‌های استخدامی حرفه‌ای بسیار تأثیرگذار است. سازمان‌ها هرچه قدر بیشتر برای جمع‌آوری اطلاعات دقیق راجع به خصوصیات انسانی و ویژگی‌های شغل‌ها تلاش کنند، قادر خواهند بود فرد مناسب‌تری را برای جایگاه شغلی موردنیاز مجموعه استخدام نمایند. لازم به ذکر است که انتخاب فرد مناسب و منطبق با ویژگی‌های شغلی، یکی از مهم‌ترین اهداف در هر سازمان است.

۲.۵.۲. تعیین نیازهای آموزشی کارکنان

زمانی مسئول آموزش و بهبود منابع انسانی می‌تواند در زمینه محتوای برنامه‌های آموزشی سازمان بهترین تصمیم را بگیرد که از نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل شغل اطلاع داشته باشد. علاوه بر محتوای برنامه‌ها، موضوعات دیگری مانند زمان موردنیاز برای آموزش هر موضوع درسی، انتخاب شرکت کنندگان در هر برنامه، انتخاب روش‌های آموزشی و وسایل و ابزارهای لازم برای آموزش نیز به وسیله آنالیزهای شغلی میسر خواهد شد.

۳.۵.۲. ارتقای شغلی کارکنان

به دلیل محدودیت در فرصت‌های ارتقا و محدود بودن افراد در دستیابی به ویژگی‌های چهارگانه، واضح است که تمام افراد یک سازمان نمی‌توانند به بالاترین پله نردبان شغلی خود صعود کنند. تحلیل شغل باعث می‌شود ویژگی‌های لازم برای هر سطح از نردبان شغلی مشخص شود و این موضوع به رشد شغلی کارمندان مجموعه کمک شایانی می‌کند.

۴.۵.۲. تجدید ساختار شغل

گاهی اوقات برای اینکه از نیروی کار شاغل در سازمان استفاده بهتری شود، ساختار کلی مشاغل تغییر می‌کند. به عنوان مثال، برای اینکه افراد غیرمتخصص هم بتوانند عهده‌دار تصدی برخی از شغل‌ها شوند، شغل‌های سطح پایین‌تر به گونه‌ای متحول می‌شوند. نتایجی که از تجزیه و تحلیل شغل به دست می‌آید، طراحی مجدد ساختار مشاغل را امکان پذیر می‌کند.

۵.۵.۲. مشاوره شغلی

مشاوران شغلی که معمولاً در اکثر سازمان‌ها حضور دارند، تنها زمانی قادر به ارائه خدمات مشاوره‌ای اثربخش هستند، که تمام مشاغل موجود در سازمان خود را بشناسند. همچنین نیاز است تا مشاورها با نیازهای شغلی، خصوصیات و صفاتی که برای تصدی هر شغل نیاز است، آشنایی کامل داشته باشند. برای اینکه آن‌ها بتوانند اطلاعات لازم در مورد هر جایگاه شغلی را به دست آورند، باید به دستاوردهای تجزیه و تحلیل شغل مراجعه کنند. علاوه بر موارد ذکر شده، برای معرفی سایر اهداف تحلیل مشاغل می‌توان به این گزینه‌ها نیز اشاره کرد:

- ارزیابی عملکرد کارکنان
- مسائل قانونی کار
- تامین ایمنی کارمندان



mph.sdcongress.ir

هشتمین همایش بین المللی مدیریت، روانشناسی و علوم انسانی با رویکرد توسعه پایدار

8th International Conference on Management, Psychology & Humanities with sustainable development approach



□ تعیین مشوق‌های مالی و ارزشیابی شغلی [18]

۶.۲ انواع رویکردهای تجزیه و تحلیل شغل

روش‌های تجزیه و تحلیل شغل را می‌توان بر اساس هدف، به سه رویکرد شغل‌محور، شاغل‌محور و ترکیبی طبقه‌بندی کرد.

۱.۶.۲ رویکرد شغل‌محور^۳

در این رویکرد، اطلاعاتی درباره ماهیت وظایفی که در شغل انجام می‌شود، فراهم می‌گردد. برخی از این روش‌ها، وظایف موجود در شغل و برخی دیگر، خصوصیات وظایف شغلی را توصیف می‌کنند. بنابراین در این رویکرد، بر فعالیت‌های کارکنان تمرکز می‌شود و خروجی آن نیز مجموعه وظایف و رفتارهای لازم جهت اجرای آن شغل می‌باشد. تحلیل شغل کارکردی^۴ و پرسشنامه وظیفه^۵ از جمله ابزارهایی هستند که بر مبنای رویکرد شغل‌محور طراحی شده‌اند.

رویکرد شغل‌محور، وظایف و خصوصیات مربوط به مشاغل را توصیف و تشریح می‌کند. وظایف، قابلیت‌های جداسازی از یکدیگر را دارند، البته به شرطی که در چهارچوب سلسله‌مراتب انجام شوند. این سلسله‌مراتب به گونه‌ای است که توصیف‌های سطح بالاتر به بخش‌های کوچک و کوچک‌تر تقسیم می‌شود که عبارتند از: تکلیف، وظیفه، اقدام و عنصر.

۲.۶.۲ رویکرد شاغل‌محور^۶ (فردمحور)

این رویکرد نشان می‌دهد که شاغل برای اینکه وظایف شغلی خود را به صورت مطلوب انجام دهد، باید از چه شایستگی‌های شغلی یا خصوصیات فردی برخوردار باشد. شایستگی‌های شغلی شامل دانش‌ها، توانایی‌ها، مهارت‌ها، نگرش‌ها، ویژگی‌های شخصیتی، انگیزه‌ها، ارزش‌های اخلاقی، بهره‌هوشی یا سایر قابلیت‌های ادراکی یا حسی - حرکتی که نسبتاً پایدار و قابل اندازه‌گیری هستند و منجر به ارتقای عملکرد می‌شوند، هستند. بنابراین، در این رویکرد بر ویژگی‌های شاغل تمرکز می‌شود. به عبارت دیگر، این رویکرد، توصیف‌کننده خصوصیات چهارگانه KSAO^۷ (دانش، مهارت، توانایی و سایر خصوصیات لازم) می‌باشد که هرکس برای انجام موفق شغل خود به آن نیاز دارد. سه ویژگی اول این رویکرد به طور کلی بر عملکرد شغل‌ها متمرکز هستند و ویژگی چهارم آن مربوط به انطباق و رضایت از شغل است. پرسشنامه مولفه‌های شغلی و پرسشنامه تحلیل سمت^۸ بر مبنای رویکرد شاغل‌محور طراحی شده‌اند.

۳.۶.۲ رویکرد ترکیبی

این رویکرد از ترکیب دو رویکرد شغل‌محور و شاغل‌محور ایجاد می‌شود. سیستم اطلاعات حرفه‌ای وزارت کار ایالات متحده به عنوان یک روش تحلیل شغل ترکیبی شناخته شده و بر اساس یک مدل محتوایی طراحی شده است [30].

۷.۲ طراحی شغل

طراحی شغل یکی از نتایج شغل‌شناسی و تجزیه و تحلیل شغل است که در چند دهه اخیر مورد توجه قرار گرفته است. طراحی شغل، ترکیب موثر اجزای یک شغل با ویژگی‌های کارکنان است که در جهت تامین اهداف و نیازهای کارفرمایان و کارکنان هدایت می‌شود [43]. طراحی شغل، فرایندی است که در آن وظایف، اختیارات، مسئولیت‌های کار، ارتباطات شغلی و شرایط محیط کار تعیین می‌گردند، به‌طوری‌که ویژگی‌های شغل را با استعدادها و توانایی‌های شاغل، منطبق نموده و در نتیجه، هم اهداف فردی و هم اهداف سازمانی را تامین می‌کند. از سویی دیگر، طراحی شغل، به معنای ساختاردهی شغل می‌باشد که منجر به افزایش کارایی سازمان و افزایش رضایت شغلی کارکنان می‌گردد. پایه و اساس طراحی شغل بر این نگرش استوار است که هر شغلی با توجه به نحوه ارائه، محتویات آن و رابطه‌ای که با خصوصیات کارکنان و محیط سازمان

³ Job Oriented Approach

⁴ Functional Job Analysis

⁵ Task Inventory Questionnaire

⁶ Person Oriented Approach

⁷ Knowledge, Skill, Ability, Other (necessary characteristics) (KSAO)

⁸ Position Analysis Questionnaire



mph.sdcongress.ir

هشتمین همایش بین المللی مدیریت، روانشناسی و علوم انسانی با رویکرد توسعه پایدار

8th International Conference on
Management, Psychology & Humanities with sustainable development approach



دارد، می‌تواند در انگیزش کارکنان موثر باشد. بنابراین، سازمان برای اینکه بتواند به اهداف موردنظر خود دست یابد، بایستی مشاغل خود را طوری طراحی و سازماندهی کند که از جهات مختلف کارآمدی لازم را داشته باشد. بنابراین، می‌توان طراحی شغل را به سه زیر شاخه عوامل ساختاری (نقش، شرح وظایف و روابط شغلی)، عوامل محبلی (تکنولوژی، رنگ، آلودگی) و عوامل رفتاری (ویژگی‌های شغلی) تقسیم‌بندی کرد [1]. در یک تعریف کلی، طراحی شغل به معنای مشخص نمودن و در کنار هم قرار دادن وظایف یک شغل در قالب یک واحد کاری می‌باشد که فرد با توانایی‌ها و مهارت‌های خاص خود قادر به انجام آن‌ها بوده و به این ترتیب، می‌تواند با این اقدام، بخشی از نیازهای سازمان را تامین نماید [19]. طراحی شغل فرایندی است که وظایف و مسئولیت‌های یک شغل یا گروهی از مشاغل وابسته به یکدیگر را به گونه‌ای تنظیم می‌کند که منجر به افزایش بازدهی، رضایت، رشد، پیشرفت و در نهایت، بهبود کیفیت زندگی کاری کارکنان گردد [20]. کرامر (۱۹۹۸) طراحی شغل را فرایند شناسایی عناصر محیطی و رفتاری سازمان می‌داند که در جهت دستیابی به اهداف و متناسب با ساختار سازمان می‌تواند شغلی پرمحتوا و رضایت‌بخش ایجاد کند و بدین وسیله، با به کارگیری افرادی شایسته و متناسب، رضایت شغلی، انگیزش، کیفیت زندگی کاری و مسئولیت‌پذیری آن‌ها را افزایش می‌دهد [21].

به اعتقاد چاننا (۲۰۱۱) در طراحی شغل معیارهایی از قبیل افزایش تخصصی شدن، کاهش مدت زمان انجام کار، کاهش سطح مهارت موردنیاز، کاهش زمان آموزش/یادگیری، افزایش میزان استفاده از ماشین‌آلات و کاهش میزان انعطاف‌پذیری در عملکرد شغلی مورد توجه قرار می‌گیرند. تکنیک‌های طراحی شغل، به توسعه مهارت‌های کارکنان کمک کرده و باعث می‌شوند تا آن‌ها در فرایندهای تصمیم‌گیری سازمان مشارکت فعال داشته باشند. به این ترتیب، کارکنان علاقه بیشتری به کار خلود پیدا کرده و در نتیجه، بسوی انجام کار اثربخش و مسئولانه تشویق و نیاز سازمان را در دستیابی به اهدافش مرتفع می‌سازند [27]. تحقیقات متعددی که در زمینه طراحی شغل از مطالعات زمان‌سنجی تا رویکردهای انگیزشی معاصر، صورت گرفته همگی نشان می‌دهند که طراحی شغل، نتایج معناداری از قبیل نتایج نگرشی، رفتاری، شناختی و سازمانی با خود به همراه دارد [32]. بدین ترتیب، طراحی شغل یکی از موثرترین ابزارهایی است که استقلال، اهمیت وظیفه، تنوع و هویت را برای یک شغل فراهم ساخته و باعث می‌شود تا کارکنان با رضایت و خشنودی، تمایل بیشتری جهت ایجاد تأثیرات مثبت داشته باشند. به این ترتیب، آن‌ها با بالاترین توان خود بسوی تحقق اهداف سازمان تلاش می‌کنند.

۸.۲. روش‌های طراحی شغل

روش‌های مختلفی برای طراحی شغل وجود دارد که مهم‌ترین آن‌ها عبارتند از: گردش شغلی، توسعه شغلی و غنی‌سازی شغلی.

۱.۸.۲. گردش شغلی^۹

گردش شغلی روشی است که در آن کارکنان در مشاغل مشابه در یک بازه زمانی مشخص جابه‌جا می‌شوند. در واقع، گردش شغلی با توسعه یک فرهنگ مشترک میان کارکنان شرایطی را ایجاد می‌کند تا آن‌ها با استفاده از یک روش از پیش تعریف‌شده، از یک شغل به شغل دیگر گردش کنند. بدین ترتیب، گردش شغلی با جابه‌جایی کارکنان در مشاغل مشابه باعث تنوع فعالیت‌ها شده اما در محتوای شغل تأثیری نمی‌گذارد. تنوع فعالیت‌ها منجر به بروز خلاقیت و نوآوری، علاقه، اشتیاق و تلاش مستمر در کارکنان می‌شود [22]. از سویی دیگر، گردش شغلی افراد جزءنگر را به کل‌نگر تبدیل می‌کند تا بتوانند با نگاهی وسیع‌تر مسائل پیرامون را درک کنند [23]. به منظور افزایش اثربخشی برنامه گردش شغلی و جلوگیری از حضور کارکنان در پست‌های نامناسب در سازمان باید به چهار عامل جنسیت کارکنان، نیازهای جسمانی موقعیت شغلی، دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های کارکنان و نیازمندی‌ها و زمان موردنیاز برای انجام سایر وظایف توجه کرد. به گفته جورگنسن و همکاران (۲۰۰۵) گردش شغلی مزایای متعددی از جمله افزایش بهره‌وری، فراهم کردن فرصت‌های آموزشی، افزایش حفظ و نگهداشت کارکنان و ارتقای شغلی کارکنان را بدنبال دارد. اما، عواملی مانند قدرت چانه زنی اتحادیه‌های کارگری، انتقال کارکنان به سایر مشاغل با ریسک یکسان و فقدان دانش و مهارت کافی در کارکنان جهت تصدی یک موقعیت شغلی خاص از اجرای یک گردش شغلی موثر و مناسب جلوگیری می‌کنند. علی و آروسا (۲۰۱۲) نیز معتقدند که گردش شغلی باعث می‌شود تا کارکنان درک بهتری از فعالیت‌های سازمانی داشته باشند. بنابراین، همانگونه که بلادوری و رادوویلسکی (۲۰۰۶) عنوان نموده‌اند گردش شغلی، با فراهم نمودن فرصت‌های یادگیری برای کارکنان، افزایش انگیزه و کاهش کسالت و خستگی کارکنان، می‌تواند میزان غیبت و ترک خدمت کارکنان را به مقدار قابل‌توجهی کاهش داده و از سویی دیگر و بنا به اظهارات اسنسیو و همکاران (۲۰۱۲) از به کارگیری کارکنانی که مهارت و توانایی لازم جهت احراز برخی پست‌های سازمانی ندارند، جلوگیری می‌کند. به نظر الوود و لی (۲۰۰۴) گردش شغلی همچنین می‌تواند توانایی حل مساله را در کارکنان افزایش دهد [27].

به اعتقاد متیز و جکسون (۱۹۸۵) گردش شغلی موجب افزایش انعطاف‌پذیری سازمان می‌شود و با توجه به اینکه کارکنان در این روش، بایستی از یک شغل به شغل دیگر در گردش باشند، بنابراین سازمان اقدام به آموزش کارکنان نموده و از طرفی، شرایط لازم جهت تامین نیروی انسانی

⁹ Job Rotation



mph.sdcongress.ir

هشتمین همایش بین المللی مدیریت، روانشناسی و علوم انسانی با رویکرد توسعه پایدار

8th International Conference on
Management, Psychology & Humanities with sustainable development approach



فراهم می‌شود. با این وجود، برخی از محققان ادعا می‌کنند که این روش تأثیر چندانی بر کاهش یکنواختی کار که از معایب روش ساده کردن مشاغل است، ندارد [14]. اما در مقابل، برخی معتقدند که گردش شغلی، با غلبه بر یکنواختی مشاغل، می‌تواند به فعالیت‌های کارکنان تنوع بخشیده و به این ترتیب، از خستگی آن‌ها بکاهد. با این اقدام، سازمان با آموزش کارکنان، آن‌ها را به افرادی با مهارت‌های متنوع تبدیل می‌کند. این امر، برای سازمان دارای مزایا و معایبی می‌باشد. زیرا، از یک طرف، هزینه آموزش در سازمان افزایش یافته و مدت زمان زیادی طول می‌کشد تا کارمند در شغل جدید کسب مهارت کند، به این ترتیب، میزان تولید کاهش می‌یابد. اما از سویی دیگر، وجود کارکنانی با مهارت‌های مختلف باعث می‌شود تا زمانیکه در سازمان یک پست خالی ایجاد شود، مدیریت بتواند فرد مناسب را از داخل سازمان برای آن شغل انتخاب نماید و خیلی راحت‌تر بتواند برای امور سازمانی برنامه‌ریزی کند [40].

به‌طور کلی، می‌توان گفت که اجرای مناسب و به موقع گردش شغلی منجر به افزایش مهارت‌های کاری و چندمهارتی شدن کارکنان، ایجاد انگیزش، جلوگیری از اعمال نظرات فردی در جابه‌جایی کارکنان، فراهم نمودن محیطی پویا، تربیت استادکار جهت آموزش به سایر همکاران، در نظر گرفتن سوابق کاری، آموزشی و عملکرد کیفی و کمی کارکنان، ایجاد بانک اطلاعاتی از پرسنل سازمان، جلوگیری از فرسودگی شغلی، تغییر شرایط نامساعد کاری، توسعه فردی، رضایت شغلی و ارتقای شغلی می‌گردد [24].

۲.۸.۲. توسعه شغلی^{۱۰}

توسعه شغلی عبارتست از افزایش تعداد و تنوع کارها و وظایفی که کارکنان انجام می‌دهند (رابینز، ۱۹۹۷). به اعتقاد کوزولوفسکی و هالتس (۱۹۸۶) توسعه شغلی عکس ساده کردن کار است. بر این اساس با اجرای توسعه شغلی تعداد عملیات در یک شغل افزایش می‌یابد. به این ترتیب، میزان تنوع در کار بیشتر شده و با توجه به اینکه معناداری کار در نیروی انسانی افزایش می‌یابد، شاهد کاهش احساس یکنواختی، خستگی، غیبت و ترک خدمت در کارکنان هستیم. از دیگر نقاط قوت این روش می‌توان به کاهش هزینه‌های سازمانی و افزایش میزان مشارکت کارکنان اشاره کرد. با این وجود، توسعه شغلی به خصوص زمانیکه با تنظیم یک سیستم جبران خدمات مناسب همراه نباشد، تأثیر چندانی بر انگیزش کارکنان در طولانی مدت ندارد [14].

مدیران ارشد سازمان‌ها، معتقدند که مزیت رقابتی در نتیجه فعالیت‌های واحدهای مختلف بدست می‌آید. به همین دلیل، اگر سازمان‌ها بدنبال جذب و استخدام افرادی با مهارت‌های مختلف هستند که قادر به اجرا و تکمیل وظایف متعدد به گونه‌ای اثربخش باشند. از سویی دیگر، فعالیت‌های روزمره و روتین منجر به خستگی و فقدان انگیزه در نیروی کار می‌گردد، اما توسعه شغلی به عنوان ابزاری جهت کاهش کسالت و خستگی در محیط کار و افزایش انگیزه و رضایت شغلی در کارکنان به حساب می‌آید. بنابراین، توسعه شغلی باعث می‌شود تا کارکنان احساس کنند که جزئی از سازمان بوده و مدیریت ارشد آن‌ها را به عنوان عنصر کلیدی در سازمان می‌پندارد. در نتیجه، عملکرد کارکنان ارتقا می‌یابد. بنابراین، با توسعه مشاغل از طریق ایجاد مهارت‌های مختلف در کارکنان و القای حس مالکیت در آن‌ها، میزان رضایت شغلی افزایش یافته و به تبع آن، عملکرد کارکنان نیز ارتقا می‌یابد [45].

به‌طور کلی، هدف اصلی از پیاده‌سازی توسعه شغلی، افزایش دل‌بستگی کارکنان به شغلشان و نیز افزایش جذابیت شغلی بدلیل انجام وظایف متنوع و متفاوت می‌باشد. در حالت کلی، دو رویکرد در توسعه شغلی وجود دارد. رویکرد اول، توسعه افقی است که در آن تنها تعداد وظایف یک شغل زیاد می‌شود. بنابراین، با اضافه کردن وظایف بیشتر به وظایفی که کارکنان با همان سطح مهارت در حال انجام آن‌ها هستند، شغل ب صورت افقی توسعه می‌یابد. هدف از اجرای توسعه افقی، کاهش سطح تخصص و خستگی در کار، کاهش تعداد وظایف متفاوت و در نهایت، توسعه مهارت‌های جدید است. رویکرد دوم، توسعه عمودی است که در آن کارمند تصمیم می‌گیرد چگونه وظایفش را انجام دهد. در این رویکرد، وظایف جدیدی به فرد داده می‌شود که متفاوت از وظایف قبلی او است و منجر به افزایش تنوع در کار می‌شوند. مهم‌ترین هدف این روش، ارتقای موقعیت شغلی و خودشکوفایی کارکنان و همچنین افزایش مشارکت، کنترل وظایف و برنامه‌ریزی است.

۳.۸.۲. غنی‌سازی شغلی^{۱۱}

غنی‌سازی شغل (تقویت شغل) گسترش عمودی شغل است که با افزایش مسئولیت، استقلال، خودکنترلی و آزادی عمل در شغل همراه است [14]. به عبارت دیگر، غنی‌سازی شغلی با توسعه فعالیت‌های شغلی، کارمندان را به چالش کشیده و آن‌ها را برای عملکرد بهتر ترغیب می‌کند. بنابراین، هدف از غنی‌سازی شغلی، افزایش استقلال کارکنان و نیز ارتقای اثربخشی عملیاتی در سازمان است. غنی‌سازی شغل منجر به افزایش برنامه‌ریزی، کنترل و مشارکت کارکنان در شغل خود می‌شود [25]. از مهم‌ترین عواملی که نقش سازنده در غنی‌سازی شغلی بر عهده دارند می‌توان به تنوع، اهمیت وظیفه، استفاده از توانایی‌ها و بازخورد اشاره کرد. به‌طور کلی، غنی‌سازی شغلی علاوه بر افزایش انگیزش کارکنان. با

¹⁰ Job Enlargement

¹¹ Job Enrichment



mph.sdcongress.ir

هشتمین همایش بین المللی مدیریت، روانشناسی و علوم انسانی با رویکرد توسعه پایدار

8th International Conference on Management, Psychology & Humanities with sustainable development approach



رفتار بازخوردیابی رابطه مسقیم دارد، بطوریکه نه تنها عملکرد شغلی را ارتقا می دهد، بلکه اثربخشی سازمانی را نیز بهبود می بخشد. از طرفی، روش های ارائه بازخورد باید به گونه ای طراحی شوند که کارکنان بدون مشارکت همکاران خود بخصوص آن هایی که در سطوح ارشد سازمانی مشغول به فعالیت هستند، قادر به ارزیابی عملکرد خویش باشند. در این شرایط، آن ها خیلی بهتر از زمانی که تحت رهبری دیگران هستند، قادر به مدیریت و ارزیابی عملکرد خود مطابق با نیازها و استانداردها هستند [28].

از سویی دیگر، غنی سازی شغل با افزایش پاداش های درونی شغل منجر به افزایش رضایت شغلی در کارکنان می گردد و همچنین میزان غیبت، تاخیر و عوامل تضعیف کننده روحیه کارکنان را کاهش می دهد. غنی سازی شغل، فعالیت های مختلف کاری همچون چرخه های کیفیت، تیم های کاری خودگردان، گردش شغلی و تسهیم اطلاعات را نیز شامل می شود [39].

۹.۲. روش های جمع آوری اطلاعات در تجزیه و تحلیل شغل

شیوه های متفاوتی به منظور جمع آوری اطلاعات در زمینه تحلیل شغل وجود دارد که عبارتند از:

۱.۹.۲. اجرای شغل

زمانی که کارمند در یک جایگاه شغلی مشغول به کار است، بینش لازم در مورد ماهیت وظایف و چگونگی تعامل آن ها با یکدیگر را به دست می آورد. این روش، اطلاعات بسیار گسترده ای را در اختیار تحلیلگر قرار می دهد. اما اجرای همیشگی این روش شاید همیشه میسر نباشد؛ زیرا این کار بسیار پرهزینه و وقت گیر است.

۲.۹.۲. مشاهده

فرد مشاهده گر ممکن است همان فرد تحلیلگر یا سایر افراد آموزش دیده در این زمینه باشند. روش مشاهده هم همانند اجرای شغل، داده های مفید و وسیعی را ارائه می دهد، ولی این روش هم پرهزینه و زمانبر است.

۳.۹.۲. مصاحبه

یکی از رایج ترین روش هایی که به منظور جمع آوری فهرستی از تمام وظایف و فعالیت های یک فرد شاغل انجام می شود، مصاحبه با کارکنان بخش های مختلف می باشد.

۴.۹.۲. پرسشنامه

هرچند که طراحی پرسشنامه ممکن است اندکی به زمان نیاز داشته باشد، اما در نهایت با سرعت و دقت بیشتری می توانید اطلاعات مفیدی را از این روش به دست آورید [26].

۵.۹.۲. داده های موجود

پرونده های اطلاعاتی که معمولاً در اکثر سازمان های بزرگ یافت می شوند، می توانند منبع مناسبی برای دستیابی به اطلاعات مشاغل و تحلیل آن ها باشند.

۶.۹.۲. خاطرات شغلی

یکی دیگر از روش های جمع آوری اطلاعات این است که از یک فرد شاغل در جایگاه مورد نظرمان بخواهیم که خاطرات شغلی خود را به صورت روزانه یادداشت کند. هرچند که این روش هزینه ای ندارد، اما زمان بر است. تجزیه و تحلیل شغل در سازمان بر عهده چه کسی است؟

معمولاً، در سازمان ها و شرکت های بزرگ، مسئولیت تجزیه و تحلیل شغل بر عهده دپارتمان منابع انسانی و یا مدیر منابع انسانی سازمان است. به عبارت دیگر، مدیر منابع انسانی، موظف است علی رغم پرداختن به موضوعاتی همچون فرآیند استخدام و جذب کارمندان، مشاوره های شغلی، تشخیص نیاز منابع انسانی در سازمان و... تمامی امور مربوط به تجزیه و تحلیل شغل را نیز انجام دهد.

البته، بسیار واضح است که دپارتمان منابع انسانی و یا کارشناس منابع انسانی قادر نیست از داخل یک اتاق و پشت میز، بتواند چنین فرایند پیچیده و تخصصی را به درستی پیگیری کرده و به اتمام برساند. از این رو، هنگامی می توان یک گزارش تجزیه و تحلیل شغلی را معتبر و مستند دانست که سایر بخش های سازمان نیز در گردآوری و تدوین آن، همکاری تنگاتنگی داشته باشند.

گفتنی است که در برخی از سازمان ها و یا کسب و کارهای بزرگ، فرد دیگری به نام مدیر عملیاتی، چنین مسئولیتی را بر عهده دارد. زیرا مدیران عملیاتی، دارای وظایف شغلی گسترده ای بوده و خواسته یا ناخواسته در تمام فرآیندهای سازمان، نقشی کلیدی دارند. آن ها، در میان حجم وسیعی از مسئولیت هایشان به درستی می دانند که هر شغل دارای چه نوع فعالیت ها، وظایف و مسئولیت هایی است.

۳. بحث و نتیجه گیری



mph.sdcongress.ir

هشتمین همایش بین المللی مدیریت، روانشناسی و علوم انسانی با رویکرد توسعه پایدار

8th International Conference on
Management, Psychology & Humanities with sustainable development approach



مدیریت منابع انسانی در هر سازمانی تلاش می کند تا افراد مناسب را در مشاغل مناسب به کار گیرد. بدین ترتیب، جذب افراد مناسب به داخل سازمان و به کار گماردن آن ها در جایگاه مناسب، مستلزم تجزیه و تحلیل شغل و تدوین یک شرح شغل و شرایط احراز شغل مناسب و دقیق است. تجزیه و تحلیل شغل، به عنوان یک ابزار اطلاعاتی ارزشمند در مدیریت منابع انسانی محسوب می شود که قادر است با برقراری تعامل و ایجاد یک رابطه مناسب میان مدیریت و پرسنل یک سازمان، آن ها را بیش از پیش به یکدیگر نزدیک تر سازد. بنابراین، انجام یک تجزیه و تحلیل مناسب، این امکان را در اختیار مدیریت سازمان قرار می دهد تا بتواند بهترین افراد را در مشاغل معین و شناخته شده قرار داده و به کارکنان کمک می کند تا در اجرای وظایف شغلی به گونه ای کارآمد عمل کرده و از شغل خود احساس رضایت و خشنودی داشته باشند. بنابراین، می توان گفت که تجزیه و تحلیل شغل رکن اساسی و بنیادین اقدامات مدیریت منابع انسانی و فعالیت حیاتی در مدیریت استراتژیک محسوب می شود که در ایجاد مزیت رقابتی نقش تعیین کننده دارد. به عبارتی، تجزیه و تحلیل شغل در مرکز تمامی فعالیت های مدیریت منابع انسانی که نقشی مهم و اساسی در موفقیت سازمان بر عهده دارند، قرار گرفته است.

از سویی دیگر، سازمان ها به منظور ارتقای عملکرد کارکنان و افزایش کارایی و اثربخشی خود باید به نیروی انسانی به عنوان مهم ترین منبع مزیت رقابتی و همچنین حفظ انگیزه و رضایت شغلی آن ها توجه کافی داشته باشند. زیرا امروزه، علاوه بر حقوق و مزایا، عوامل دیگری مانند ساختار سازمان، محیط و شرایط کار و به ویژه ماهیت و طراحی صحیح و اصولی مشاغل جهت پاسخگویی به نیازهای مادی و روانی کارکنان و جلوگیری از افت عملکرد سازمانی بسیار حائز اهمیت است. در واقع، مهم ترین هدف از طراحی شغل، افزایش توانایی سازمان در دستیابی به اهداف خود و ایجاد رضایت شغلی در کارکنان است. به طور کلی طراحی شغل هم برای سازمان و هم برای کارکنان دارای مزایای مختلفی می باشد. مزایای سازمانی شامل افزایش بهره وری و اثربخشی، فعالیت های گروهی کارآمد، آماده سازی کارکنان ماهر جهت روبرویی با موقعیت شغلی، آموزش کارکنان، مدیریت استعداد اثربخش و در نهایت، جذب و حفظ کارکنان به همراه افزایش تعهد پذیری آن ها نسبت به سازمان است. از نظر مزایای فردی نیز

می توان به شفاف سازی نقش ها و مسئولیت های کارکنان، آموزش کارکنان به منظور تامین نیازهای آتی سازمان و کارکنان، انسجام گروهی، فراهم سازی فرصت های توسعه فردی و حرفه ای و افزایش رضایت شغلی و تعهد سازمانی اشاره کرد. بنابراین، مدیریت یک سازمان به منظور افزایش اثربخش بودن طراحی شغل، باید به این نکته توجه کند که چه جنبه هایی از شغل برای وی دارای اهمیت بوده و با اهداف سازمان سازگاری بالاتری دارد. بدین ترتیب، یکی از مهم ترین مقاصد طراحی شغل، این است که بدانیم دقیقاً از شغل و شاغلین چه انتظاراتی داریم.



مجلس شورای اسلامی
جمهوری اسلامی ایران

mph.sdcongress.ir

هشتمین همایش بین المللی مدیریت، روانشناسی و علوم انسانی با رویکرد توسعه پایدار

8th International Conference on
Management, Psychology & Humanities with sustainable development approach



منابع

- [1] میرکمالی، سید محمد (۱۳۸۸). افزایش رضایت شغلی از طریق معنی‌داری حرفه معلمی، فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، شماره سی و هفتم-چهارم، ۴۱-۶۶.
- [2] دولان، شیمون ال و شولر، رندال اس (۱۳۸۲). مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی، ترجمه: محمد علی طوسی و محمد صائبی، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- [3] علیزاده، ابراهیم، فلسفی‌نژاد، محمدرضا، دلاور، علی، فرخی، نورعلی و عباس پور، عباس (۱۳۹۲). برآورد پایایی داده‌های تحلیل شغل با استفاده از نظریه تعمیم‌پذیری، فصلنامه اندازه‌گیری تربیتی، سال چهارم، شماره چهاردهم، ۱-۲۳.
- [4] قوامی، سید مصمصام‌الدین (۱۳۸۶). مدیریت از منظر کتاب و سنت، چاپ سوم، تهران، انتشارات دبیرخانه مجلس خبرگان رهبری.
- [5] شجاعی، سید عمادالدین و وزیر، زهره، (۱۳۹۰). گام به گام تا استقرار نظام جامع منابع انسانی، گام چهارم: تجزیه و تحلیل مشاغل، مرکز مطالعات بهره‌وری و نیروی انسانی.
- [6] قلی‌پور، آرین و آغاز، عسل (۱۳۹۴). مدیریت منابع انسانی پیشرفته، طراحی، تجزیه و تحلیل، ارزشیابی و طبقه‌بندی مشاغل، تهران، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
- [7] سیدجوادین، سیدرضا (۱۳۸۱). مبانی و کاربردهای مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان، تهران، نگاه دانش، چاپ اول، ۲۱۲.
- [8] فیضی‌پور، سولماز (۱۳۹۱). طراحی و تدوین نظام تجزیه و تحلیل شغلی کارکنان حوزه ستادی معاونت آموزشی، دانشجویی و فرهنگی دانشگاه علوم بهزیستی و توانبخشی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد برنامه‌ریزی آموزشی، دانشگاه علامه طباطبائی.
- [9] اسپکتور، پل (۱۳۹۲). روان‌شناسی صنعتی سازمانی، چاپ پنجم، ترجمه: شهناز محمدی. تهران، انتشارات ارسباران.
- [10] شمشیری، سمیرا (۱۳۹۳). طراحی و تدوین نظام تجزیه و تحلیل شغلی کارکنان واحد فروش شرکت متروی تهران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه پیام نور.
- [11] سعیدی رضوانی، محمود، سعیدی رضوانی، هادی و اصغری نکاح، سید محسن (۱۳۸۸). تحلیل شغل عضویت در شورای شهر و تشخیص نیازهای آموزشی، دو فصلنامه شورای اسلامی شهر مشهد، سال دوم، شماره سوم، ۸۳-۱۱۰.
- [12] مدنی، فرشاد (۱۳۸۵). روش‌های تجزیه و تحلیل شغل، چاپ اول، تهران، انتشارات مهر و ماه نو.
- [13] گرجی، ابوالقاسم، صدوقی، فرحناز و عسگری، فاطمه (۱۳۸۶). مقایسه شرح شغل کارکنان مدارک پزشکی در کشورهای منتخب و ارائه الگو، فصلنامه مدیریت سلامت، دوره دهم، شماره ۳۰، ۲۴-۲۱.
- [14] سیدجوادین، سیدرضا (۱۳۹۵). برنامه‌ریزی نیروی انسانی، تهران، نگاه دانش، چاپ چهارم.
- [15] میرسپاسی، ناصر (۱۳۷۸). تناسب نوع شخصیت و نوع شغل، فصلنامه دانش مدیریت، شماره ۴۴، ۲۷-۳.
- [16] دانشکیا، محمد حسین (۱۳۹۶). اعمال شرایط احراز شغل گامی به سوی تمدن نوین اسلامی (با تأکید بر نامه امام علی (ع) به مالک اشتر)، پژوهش‌نامه علوی، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، سال هشتم، شماره دوم، ۹۹-۱۲۲.
- [17] احمدی، مسعود (۱۳۸۲). مبانی سازمان و مدیریت، چاپ دوم، تهران، انتشارات ویرایش.
- [18] سراج، علی (۱۳۹۷). تجزیه و تحلیل شغل، دومین کنفرانس ملی پژوهش‌های نوین در مدیریت و حقوق، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کازرون.
- [19] قلی‌پور، آرین (۱۳۹۳). مدیریت منابع انسانی (مفاهیم، تئوری‌ها و کاربردها)، تهران، انتشارات سمت.
- [20] سعادت، اسفندیار (۱۳۹۱). مدیریت منابع انسانی، چاپ هفدهم، تهران، انتشارات سمت.
- [21] حسینی، مهتاب (۱۳۹۲). شناخت جو و فضای یادگیری به منظور طراحی شغل در شرکت زغال سنگ البرز شرقی شاهرود. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت نیروی انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد شاهرود.
- [22] جهانشاهی، علیرضا (۱۳۹۲). بررسی تاثیر گردش شغلی بر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان اداره کل امور مالیاتی شمیرانات، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی.
- [23] ابیلی، خدایار و عالی‌خانی، فرح (۱۳۸۱). بررسی عملکرد سیستم توسعه منابع انسانی در دانشکده‌های علوم رفتاری و اجتماعی دانشگاه تهران، دو فصلنامه روان‌شناسی و علوم تربیتی، سال سی و دوم، شماره ۶۵، ۷۶-۵۷.



mph.sdcongress.ir

هشتمین همایش بین المللی مدیریت، روانشناسی و علوم انسانی با رویکرد توسعه پایدار

8th International Conference on
Management, Psychology & Humanities with sustainable development approach



- [24] برفوئی، علیرضا و احمدی فروشانی، رسول (۱۳۹۰). چرخش شغل با دیدگاه ارگونومیکی و کیفی در سالن‌های رنگ، هفتمین همایش ایمنی و بهداشت کار، ۱۱-۱.
- [25] ابطحی، سید حسین (۱۳۸۹). مدیریت منابع انسانی، چاپ بیستم، تهران، انتشارات دانشگاه پیام نور.
- [26] عبدی، محمدجواد (۱۳۹۹). تجزیه و تحلیل شغل بر پایه شناخت و مدل‌سازی فرایندها، اولین کنفرانس بین‌المللی چالش‌ها و راهکارهای نوین در مهندسی صنایع، مدیریت و حسابداری.

- [27] Belias, D., and Sklikas, D. (2013). Aspects of Job design. International journal of human resource management and research. Vol. 3. No. 4. 85-94.
- [28] Bin Dost, M.K., and Jabbar Khan, H. (2012). Job enrichment causes high level of employee commitment during the performance of their duties: A behavioral study. Arabian journal of business and management review. Vol. 1. No.10. 95-104.
- [29] Borman, W. C., Ilgen, D. R., and Klimoski, R. J. (2003). Handbook of psychology (Vol.12:Industrial and Organization Psychology). John Wiley & Sons, Inc.
- [30] Brannick, M. T., Levine, E. L., and Morgeson, F.P. (2007). Job and work analysis (2nd ed.). Thousand Oaks: Sage.
- [31] DeCenzo, D.A. and Robbins, S.P. (1988). Personnel / Human Resource Management, USA: Prentice Hall, Third Edition.
- [32] Dierdorff, E.C., Morgeson, F.P., 2007. Consensus in work role requirements: the influence of discrete occupational context on role expectations. Journal of Applied Psychology 92 (5), 1228–1241.
- [33] Fisher, C. D., Schoenfeldt, L., F., and Shaw, J. B. (1991). Human Resource Management (4th ed). Boston: Houghton Mifflin Company.
- [34] Gibbs, C., MacDonald, F., and MacKay, K. (2015). Social Media usage in hotel human resources: recruitment, hiring and communication, International journal of contemporary hospitality management, Vol. 27. No. 2. 170-184.
- [38] Lyu, H. S., and Jin, J. (2010). An investigation of the enablers and barriers to job analysis in the Korean government.
- [39] Mohr, R. D., and Zoghi, C. (2008). High involvement management work design and job satisfaction. Industrial and Labor Relations Review. Vol. 61. No. 3. 275–296.
- [40] Robbins, S. P. (1997). Essentials of Organizational Behavior. New jersey: Prentice Hall International, Inc.
- [41] Sharif, A. M., and Karim, M. M. (2017). Influence of job analysis program on employees: A study on selected companies of Bangladesh. International journal of scientific & engineering research. Vol. 8. No. 5. 1221-1225.
- [42] Siddique. C. M. (2004). Job analysis: A strategic human resource management practice. International journal / Human Resource Management. Vol. 15. No. 1. 219-244.
- [43] Singer, M. G. (1990). Human Resource management. Boston: PWS-Kent Publishing Company.
- [44] Thornton, G. C. I., and Rupp, D. E. (2006). Assessment Centers in Human Resource Management: Strategies for Prediction, Diagnosis and Development. London: Lawrence Erlbaum Associates.

[45] Tufail, M. S., Bashir, M., and Shoukat, N. (2017). Impact of job design on employee's organizational citizenship behavior and counter productive work behavior in the banking sector of Faisalabad. City University Research Journal, Special issue, 225-235.

[46] Udoh, U. (2018). Job analysis and design. Educational management and economics university of Ibadan, Nigeria, Online available: www.researchgate.net.