

جزوه آموزشی

# تجزیه و تحلیل شغل

تهیه و تنظیم از: صمد اقدام نیا

دی ماه سال ۸۵

## تجزیه و تحلیل شغل Job analysis

در ادبیات مدیریت منابع انسانی، تجزیه و تحلیل شغل پایه و اساس مدیریت منابع انسانی است. یعنی هر فعالیتی که در سازمان انجام می‌دهیم پایه و اساس اش به تجزیه و تحلیل شغل باز می‌گردد. بعنوان مثال برای جذب، آموزش ارتقاء، کم کردن حوادث و سوانح و ... باید شغل را تجزیه و تحلیل کنیم و بعبارت ساده تر شغل را به خوبی بشناسیم.

به فرایند تلاش و کاوش سیستماتیک به منظور شناسایی وظایف، مسئولیت‌ها، تکالیف، ارتباطات، اختیارات و شرایط فیزیکی و جسمی یک شغل، تجزیه و تحلیل شغل گفته می‌شود.

پایه و اساس سازمان وظایفی است که بوسیله اعضای آن انجام می‌گیرد. بدیهی است که این وظایف باید متناسب با یکدیگر، دارای هماهنگی و در جهت رسیدن به اهداف سازمان باشند.

شغل یکی از کوچکترین تقسیماتی است که از نظر سازماندهی مورد استفاده قرار گرفته و در اختیار فرد کارکنان گذارده می‌شود. از این طریق اثر و اهمیت مشاغل کارکنان یک سازمان را در نیل به هدفهای سازمانی می‌توان ملاحظه کرد. از اینروست که تجزیه و تحلیل شغل در سازمان از اهمیت خاصی برخوردار است زیرا کلیه اقدامات پرسنلی و بسیاری از اقدامات در سازماندهی براساس اطلاعاتی انجام می‌پذیرد که از تجزیه و تحلیل شغل بدست می‌آید.

با تجزیه و تحلیل شغل معلوم می‌شود هر شغل چه وظایفی را شامل می‌شود و برای احراز و انجام شایسته آن چه مهارتها، دانشها و تواناییهایی لازم است.

هنگام تجزیه و تحلیل شغل باید توجه داشت که شغل را آنچنان که انجام می‌شود گزارش کرد، نه آنچنان که در گذشته انجام می‌شده یا آنچنان که باید انجام شود، یا آنچنان که در سازمانها و موسسات مشابه انجام می‌شود. مطالعه و بررسی اینکه شغل چگونه باید انجام گیرد، معمولاً بعد از تجزیه و تحلیل شغل صورت می‌گیرد.

### تعاریف مفاهیم و اهداف تجزیه و تحلیل شغل

- تجزیه و تحلیل شغل
- عبارت است از مراحل برای تشخیص خصوصیات و ویژگیهای لازم برای انجام موفقیت آمیز یک شغل و بررسی شرایطی که شغل در آن انجام می‌پذیرد.
- عبارتست از مطالعه شغل در سازمان به منظور شناخت نوع، میزان و نحوه انجام فعالیتهای شغلی، شرایط محیط کاری و هم چنین شرایط احراز آن.
- فرایندی است که از طریق آن ماهیت و ویژگیهای هر یک از مشاغل در سازمان بررسی می‌گردد.
- شرح خلاصه وظایف و مسئولیتهای شغل، رابطه آن شغل با مشاغل دیگر، دانش و مهارتهای لازم برای انجام دادن آن، و شرایط کار است.
- تجزیه شغل و یا کارشکافی عبارتست از مطالعه و بررسی یک شغل جهت پی بردن به ماهیت آن و همچنین شرایط احراز فردی که بتواند آن شغل را به نحو احسن و منطبق با استانداردهای کاری انجام دهد.
- هدف از انجام تجزیه و تحلیل شغل عبارت است از تهیه و تنظیم ۲ فرم اسامی «شرح شغل» و «شرایط احراز مشاغل»

به فرایند تلاش و کاوش سیستماتیک به منظور شناسایی وظایف، مسئولیتها، تکالیف، ارتباطات، اختیارات و شرایط فیزیکی و جسمی یک شغل تجزیه و تحلیل شغل گفته می شود.

### تجزیه شغل

تجزیه و تحلیل شغل به روشهایی اطلاق می شود که اطلاعات و حقایق مربوط به ماهیت هر یک از مشاغل سازمانی، شرایط انجام وظایف و مسئولیتهای آنها بطور سیستماتیک جمع آوری، مطالعه، تجزیه و تحلیل و یادداشت می شود. بنابراین تجزیه و تحلیل شغل عبارتست از کشف، مطالعه و ثبت جنبه های مشخص و اساسی هر یک از مشاغل سازمانی است. در واقع بوسیله تجزیه و تحلیل شغل خلاصه ای از وظایف، تقسیم کار و مسئولیتها، رابطه با مشاغل دیگر، دانش و مهارتهای مورد نیاز برای تصدی شغل و شرایط کاری آن شغل تهیه می گردد.

### شرح شغل *Job description*

شرح شغل: بیان و توصیف سیستماتیک وظایف، مسئولیتها، تکالیف، ارتباطات و اختیارات شغل است. شرح شغل: عبارت است از شرح مکتوبی که میزان، نوع و نحوه انجام وظایف و مسئولیتهای یک شغل، شرایط محیط کار و سایر اطلاعات لازم که بتواند شغل را کاملا بشناساند در آن درج می گردد. شرح شغل: عبارتست از یک فهرست جامع و بیان واقعیت از کیفیت وظایف و مسئولیتهای یک شغل است.

### شرایط احراز شغل *Job specification*

فردی که می خواهد شغلی را احراز نماید باید دارای ویژگیهای خاصی از قبیل مهارتهای فنی و انسانی، شرایط فیزیکی، تحصیلات، تجربه و ... باشد. شرایط احراز مشاغل: عبارت است از اطلاعاتی که از تجزیه شغل و شرح شغل بدست آمده و در واقع شرایط لازم در فردی را بیان می کند که بتواند شغل را به نحو احسن و منطبق با استانداردهای کاری انجام دهد.

### شرایط احراز

حداقل شرایط و خصوصیات فردی که باید انجام وظایف و مسئولیتهای شغل را عهده دار گردد بیان می کند. خصوصیات، تجربیات و مهارتهایی که متصدی شغل باید داشته باشد، شرایط احراز را می توان در قسمتی از فرم شرح شغل یا به صورت فرم جداگانه ای تنظیم کرد.

### نتایج حاصل از تجزیه شغل

۱. تهیه طرح سازمان و برقراری ارتباطات مطلوب
۲. تشریح وظایف و مسئولیتهای مشاغل سازمان و تعیین شرایط احراز پستهای مشاغل
۳. تعیین خط مشی و انجام عملیات کارمندیابی، انتخاب، انتصاب، ترفیع و نقل و انتقالات پرسنلی بنحو مطلوب.
۴. تهیه و اجرای برنامه های آموزشی

۵. افزایش بازدهی کار افراد
۶. جلوگیری از بروز حوادث و خطرات ناشی از کار و برقراری سیستم ایمنی و بهداشت در محیط سازمان
۷. تعیین استانداردهای عملیات از طریق مطالعات زمان سنجی و حرکات و استفاده از روشهای بهبود و ساده کردن کار
۸. اندازه گیری کارائی و تعیین شایستگی کارکنان براساس عوامل عینی
۹. ارزیابی مشاغل و برقراری یک نظام عادلانه حقوق و دستمزد در سازمان
۱۰. حل اختلافات و رسیدگی به شکایات و نارضائیهایی که از بی اطلاعی از کیفیت وظایف و مسئولیتها و پرداخت مزد غیرمساوی برای کارهای مشابه ناشی می گردد.

تجزیه و تحلیل شغل در چه مواقعی اتفاق می افتد

- ۱- هنگام تاسیس سازمان
- ۲- زمان بسط و ایجاد مشاغل جدید و ادغام
- ۳- زمانی که تغییر تکنولوژی منجر به تغییر مشاغل شود
- ۴- هنگام کاهش پستهای سازمانی

اثر بخشی تجزیه و تحلیل شغل

- تعهد مدیران عالی سازمان
- جمع آوری اطلاعاتی در طی ساعات کاری بطور منظم
- اطمینان از روائی و پایایی اطلاعات جمع آوری شده

### برخی از اصطلاحات تجزیه شغل

**کار**، عبارت است از اجزای تشکیل دهنده یک وظیفه

**وظیفه**، عبارت است از قسمتی از فعالیتهای جسمی و یا فکری که بعهده فردی در سازمان گذارده می شود.

**شغل**، عبارت است از وظایف مشابه و مرتبطی که بعهده یک فرد در مقابل دریافت حقوق و دستمزد گزینده می شود.

شغل به مجموع وظایف و مسئولیتهایی که انجام آن در سازمان بعهده یک فرد محول می گردد اطلاق می گردد.

**عنصر شغلی**، کوچکترین جزء هر شغل که قابل تقسیم به جزء دیگر نباشد.

**وظیفه**، از اجتماع چندین عنصر شغلی بوجود می آید.

**تکلیف**، از اجتماع چندین وظیفه در کنار هم بوجود می آید.

**پست**، از اجتماع چندین تکلیف بوجود می آید (تعداد پست ها از شغل ها بیشتر است)

**شغل**، از اجتماع چندین پست بوجود می آید.

**گروه شغلی**، از اجتماع چندین شغل بوجود می آید.

**حرفه**، از اجتماع چندین گروه شغلی بوجود می آید.

### مراحل تجزیه و تحلیل شغل

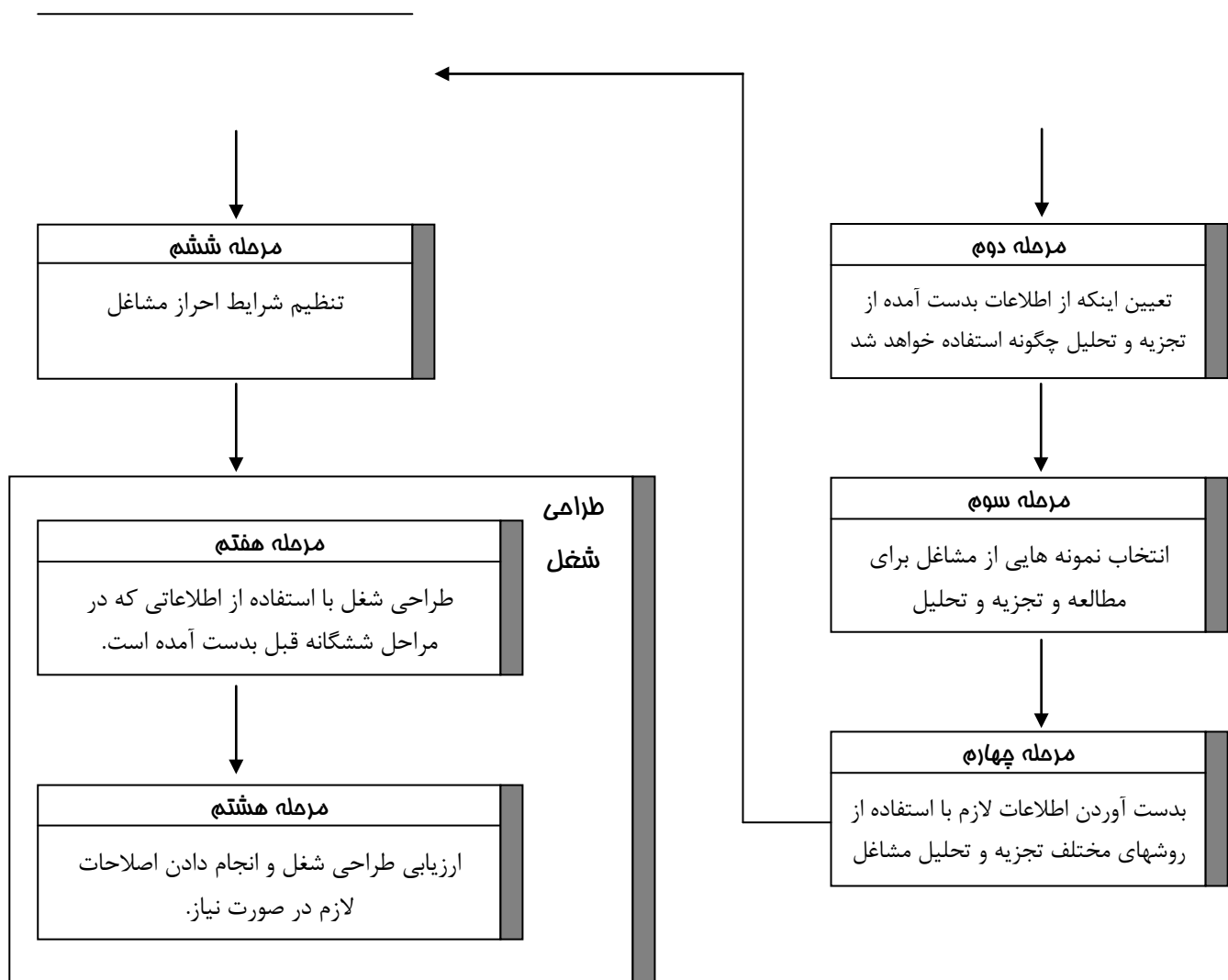
در اینجا فرض بر این است که تجزیه و تحلیل در سازمانی دایر و در حال فعالیت انجام می گیرد نه سازمانی که در حال تاسیس است.

مرحله پنجم

تنظیم شرح شغل

مرحله اول

بررسی کلی سازمان به منظور تعیین مطابقت مشاغل با بافت و اهداف آن



مرحله اول: تنظیم نمودار کلی سازمان، ساختار دواير، واحدها و مشاغل مختلف و ارتباط آنها با یکدیگر . مطالعه مقررات، آئین نامه ها، خط مشی ها و رویه ها، تشکیلات و ماهیت مشاغل موجود در سازمان.

مرحله دوم: معین می گردد که منظور از تجزیه و تحلیل شغل چیست

مرحله سوم: نمونه ای از مشاغل برای تجزیه و تحلیل انتخاب می شود.

مرحله چهارم: با استفاده از روشهای مختلف مانند مشاهده، مصاحبه، پرسشنامه و ... اطلاعات لازم درباره هر شغل و خصوصياتی که شاغل آن باید دارا باشد تا بتواند از عهده کارش برآید، جمع آوری می گردد.

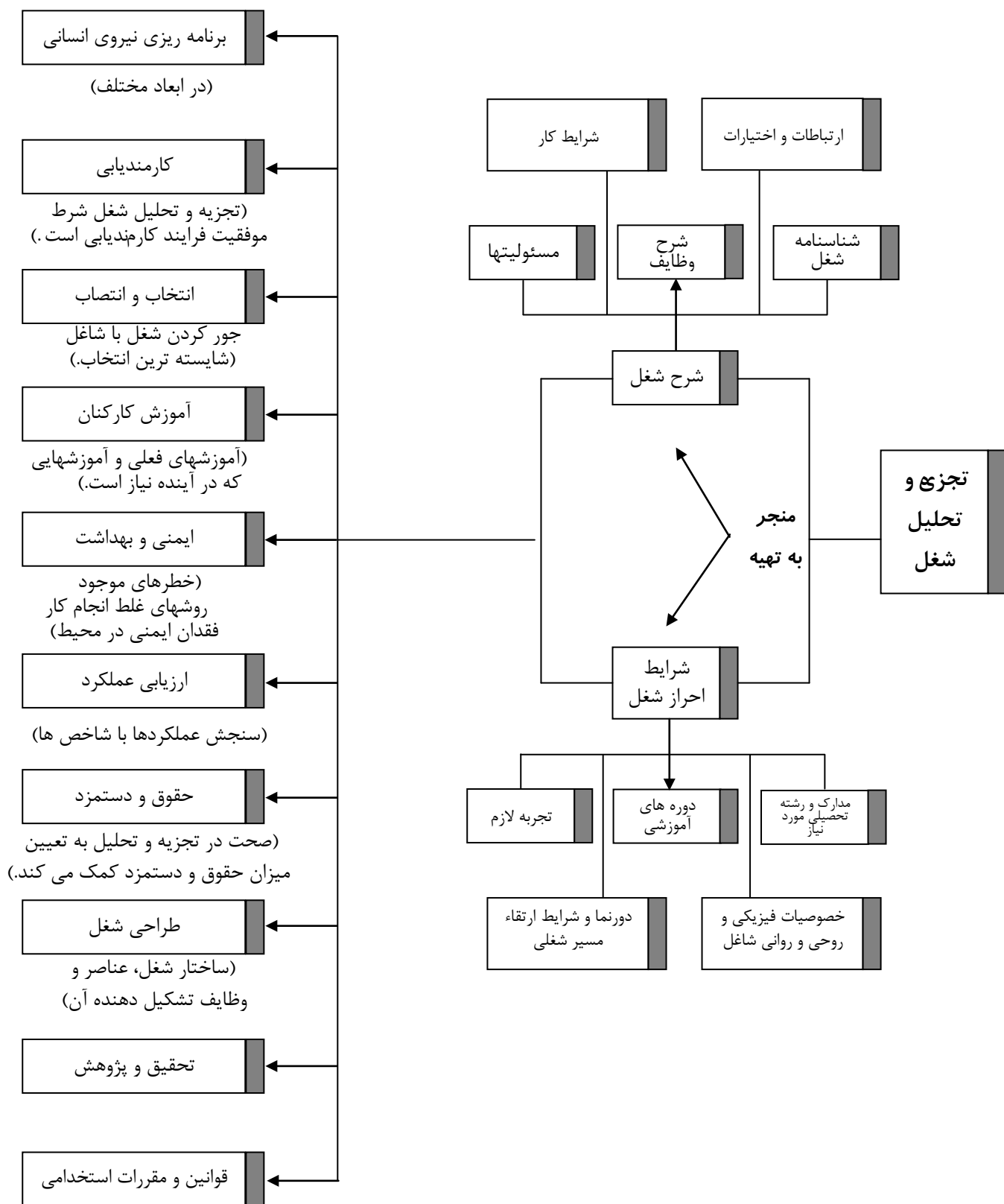
مرحله پنجم: تنظیم شرح شغل

مرحله ششم: تنظیم شرایط احراز شغل

مرحله هفتم: با استفاده از اطلاعاتی که طی مراحل ششگانه بدست آمده است طراحی شغل انجام می گیرد. منظور از طراحی شغل، تنظیم وظایف و مسئوليتها در یک شغل یا گروهی از مشاغل وابسته به یکدیگر بنحوی که حداکثر بازدهی بدست آید.

مرحله هشتم: مراحل مختلف طراحی شغل ارزیابی می شود تا در صورت نیاز، اصلاحات لازم در آن به عمل آید . طراحی شغل نتیجه و بازده نهایی تجزیه و تحلیل شغل است.

## کاربرد تجزیه و تحلیل شغل در امور مختلف



## روشهای انجام تجزیه شغل

روشهای بسیاری برای انجام تجزیه شغل و جمع آوری اطلاعات لازم وجود دارند مانند مشاهده مستقیم، مصاحبه با شاغلین روساء مرئوسین و همکاران آنها، تهیه و تنظیم پرسشنامه، بررسی و مطالعه سوابق موجود در مورد مشاغل و تلفیقی از روشهای فوق.

**مشاهده.** در روش مشاهده شاغلین برای مدت لازم توسط تجزیه و تحلیل گران مشاغل مورد مشاهده مستقیم قرار می گیرند. مشاهده ممکن است بصورت حضور در محیط واقعی کار و مشاهده حضوری و مستقیم شاغلین باشد که در این صورت می توان کلیه فعالیتهای شغلی شاغلین را ثبت نموده راه دیگری برای مشاهده فعالیتهای شغلی می تواند از طریق استفاده از عکسبرداری، فیلم ویدئو و غیره باشد که سپس مورد مشاهده قرار گیرند. عیب این روش افزایش هزینه های مربوط به تجزیه شغل است. در مشاهده باید به نکاتی توجه شود.

۱. فضای مشاهده باید طبیعی باشد.
  ۲. عوامل محیطی که ممکن است فضای مشاهده را تحت تاثیر قرار دهد، کنترل کنیم.
  ۳. از مراحل مشاهده یادداشت برداری شود.
  ۴. علایق و سلايق شخصی را در مشاهده دخالت ندهیم.
  ۵. هدف مشاهده را فراموش نکنیم.
  ۶. حتی الامکان از تجهیزات، ابزار و تکنولوژی مناسب استفاده کنیم (کیفیت مشاهده را افزایش دهیم).
- معمولا برای مشاغل ساده از این روش استفاده می شود (مشاغلی که تکرار و زمان انجامشان کوتاه است) در این روش، تحلیلگر، اجرای کار بوسیله شاغل یا شاغلان کار را تحت نظر می گیرد و با یادداشتهایی که برمیدارد طریقه انجام دادن آن را شرح می دهد مثلا (چگونه کار انجام می گیرد - چه مدت زمانی صرف انجام آن کار می شود شرایط محیطی چگونه است - و از چه ابزار و آلاتی استفاده می شود) تحلیلگری که کار را شناسایی می کند و مورد تجزیه و تحلیل قرار می دهد باید دقت داشته باشد که حضور او در محیط کار، در روال عادی آن تاثیر نگذارد. در غیر اینصورت، اطلاعاتی که از تجزیه و تحلیل شغل بدست می آید اعتبار چندانی نخواهد داشت.

**مصاحبه.** مصاحبه در تجزیه شغل معمولا پس از انجام مشاهده و یا همزمان صورت می پذیرد. مصاحبه در واقع می تواند مکمل مشاهده باشد، بدین ترتیب که باقی مانده اطلاعاتی را که از راه مشاهده نمی توان به آنها دست یافت، از طریق مصاحبه با شاغلین، همکاران، سرپرست مستقیم و در صورت لزوم مرئوسین آنها بدست آورد. مصاحبه هائی که به منظور تجزیه شغل انجام می پذیرد، می تواند مصاحبه های طرح ریزی شده، نیمه طرح ریزی شده و یا کاملا طرح ریزی شده باشد، انتخاب یکی از انواع مصاحبه های مذکور بستگی به نوع مشاغل و سطح مشاغلی دارد که مورد تجزیه و تحلیل قرار می گیرد. استفاد از روش مصاحبه در تجزیه و تحلیل مشاغل مستلزم صرف وقت و هزینه نسبتا بالائی است ولی اگر بخوبی انجام پذیرد نتایج درخشانی را در پی خواهد داشت. مصاحبه، به گفتگوی هدفدار، یعنی گفتگویی که نقشه، طرح، آگاهی و برنامه قبلی داشته باشد، مصاحبه گویند از جهتی مصاحبه ۲ نوع است: آزاد و بسته

**مصاحبه آزاد:** چهارچوب یا محتوای مشخص و از پیش تعیین شده ای ندارد و جو مصاحبه و رابطه ای که میان مصاحبه کننده و مصاحبه شونده بوجود می آید، مسیر و شکل آنرا تعیین می کند . در مصاحبه آزاد یا اصولاً سوالاتی از قبل تهیه نمی شود و یا تعداد سوالات محدود و بسیار کم است . سوالات بصورت کلی مطرح و به مصاحبه شونده اجازه داده می شود تا او خود صحبت را به جا یا جاهایی که فکر می کند مهم است بکشد. مصاحبه بسته: برخلاف مصاحبه آزاد، چهارچوب مصاحبه بسته یا «منظم» کاملاً معلوم است و سوالات از قبل تعیین شده اند مصاحبه گر براساس فهرستی که در دست دارد، هر یک از سوالات را بترتیب مطرح می کند تهیه فهرستی از سوالات و رعایت ترتیب منظمی در طرح آنها یکی از مهمترین مزایای مصاحبه بسته به شمار می آید.

- |  |   |   |
|--|---|---|
| <p>۱. مصاحبه انفرادی با متصدی شغل</p> <p>۲. مصاحبه گروهی با کارکنانی که شغل‌های یکسانی دارند.</p> <p>۳. مصاحبه با سرپرستان یا کسانی که انتظار می رود آشنایی کامل با شغل داشته باشند.</p> | } | <p>مصاحبه (آزاد یا بسته) به ۳ صورت انجام می گیرد.</p> |
|--|---|---|

### نکات مهم در مصاحبه

- از میان کارکنان باید کسانی را برای مصاحبه انتخاب کرد که بیشترین دانش و اطلاعات را درباره شغل داشته باشند.
- باید کسانی باشند که بتوانند وظایف، مسئولیتها و ویژگیهای شغل را بدرستی، دقیق و با صراحت تشریح کنند.
- باید رابطه خوب و دوستانه ای با مصاحبه شونده برقرار نمود.
- مصاحبه باید تا حد ممکن منظم و سازمان یافته باشد و از فرمهای استاندارد شامل سوالات از قبل تعیین شده و فضایی برای ثبت پاسخ ها استفاده شود.
- مصاحبه بهتر است ترکیبی از نوع بسته و باز باشد.
- باید از شاغل خواست که فهرستی از وظایف خود را به ترتیب اهمیت و کثرت وقوع تهیه کند و در اختیار تحلیلگر بگذارد.
- بعد از خاتمه مصاحبه، اطلاعات بدست آمده باید مرور شود و صحت آن تایید گردد . این کار معمولاً از طریق ارتباط با سرپرست مستقیم مصاحبه شونده انجام می گیرد.

۱. امکان جمع آوری اطلاعات نادرست وجود دارد.

معایب  
مصاحبه

۱. دو طرف رو در رو مسائلی مطرح می کنند که در روشهای دیگر پنهان باقی می ماند.  
۲. در صورت ایجاد جو مناسب، مسائل و مشکلات بی پرده و بدون ترس ابراز می شود.

مزایای  
مصاحبه



## پرسشنامه

استفاده از روش پرسشنامه در جمع آوری اطلاعات به منظور تجزیه و تحلیل شغل، یکی از ساده ترین، کم خرج ترین و معمول ترین روشها برای جمع آوری اطلاعات از جوامع وسیعتر آماری برای بالا بردن میزان اعتبار اطلاعات جمع آوری شده می باشد.

در استفاده از این روش کارشناسان تجزیه و تحلیل شغل، معمولا سوالات مذکور در بخش مصاحبه را به طریق پرسشنامه ای تنظیم و برای شاغلین ارسال می دارند تا پرسشنامه تکمیل و عودت گردد. کفایت استفاده از پرسشنامه در تجزیه و تحلیل شغل در واقع در گرو نحوه تنظیم سوالات پرسشنامه است. سوالات باید کوتاه، صریح، جامع، کامل و در برگیرنده کلیه عوامل مربوط به شغل باشد.

پرسشنامه دو نوع است: ۱. باز (انعطاف بیشتری دارد) ۲. بسته (محدوده پاسخ از پیش تعیین می شود) برای تحلیل شغل باید از پرسشنامه باز استفاده کنیم زیرا افراد در آن آزادی عمل دارند تا مسئولیتها و ابعاد شغل خود را بازگو کنند.

در پرسشنامه ۱. سوالات واضح و شفاف و دور از ابهام باشد. ۲. نباید جهت دار باشد. پرسشنامه هایی که برای تجزیه و تحلیل شغل طراحی می شوند بین ۴ تا ۶ صفحه بوده، شامل هر دو نوع سوالات عینی (سوالاتی که احتیاج به تحلیل ندارند) و قضاوتی (سوالاتی که باید مورد تحلیل قرار گیرند) هستند. ابتدا فرم پرسشنامه به متصدی آن شغل داده می شود تا به سوالات آن پاسخ دهد. سپس فرم تکمیل شده به نظر سرپرست مستقیم او می رسد و بعد از تایید وی به کارشناس تجزیه و تحلیل شغل داده می شود.

۱. بعضی سوالات باید جزئی و دقیق و بعضی کلی یا عمومی بلشد.
۲. پرسشنامه هایی سودمندند که در آنها از هر دو نوع سوال استفاده شود (باز و بسته)
۳. تعداد سوالات نباید زیاد باشد.
۴. برای پاسخ دهنده علت تکمیل پرسشنامه روشن باشد.
۵. سوالات ساده و قابل فهم باشد.
۶. قبل از پخش پرسشنامه سوالات توسط چند نفر مطلع ارزیابی شوند.

### نکات مهم در پرسشنامه

۱. کم هزینه ترین روش جمع آوری اطلاعات است.	مزایای پرسشنامه
۲. در زمان کوتاهی اطلاعات زیادی بدست می آید.	
۱. تعدادی پاسخ دهنده به سوالات کامل جواب نمی دهند.	معایب پرسشنامه
۲. برخی افراد به سوالات پاسخ درست نمی دهند.	
۳. عدم برگشت تعدادی از پرسشنامه ها	

## مصاحبه گروهی

مصاحبه گروهی شبیه مصاحبه انفرادی است با این تفاوت که به جای مصاحبه با یک نفر، با همه کسانی که دارای مشاغل یکسانی در سازمان هستند بطور همزمان مصاحبه می شود. اطلاعاتی که از این طریق بدست می آید، دقیق تر و کاملتر از اطلاعاتی است که از مصاحبه انفرادی بدست می آید.

## 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 در این جلسات سرپرستان و متخصصان ویژگی و مشخصات شغل را برای تحلیلگران تشریح می کنند.

## 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 بوسیله انجام دهنده آن و آنگونه که واقعا انجام می گیرد شرح داده می شود.

## پرسشنامه تجزیه و تحلیل سمت

تجزیه و تحلیل سمت (PAQ) یک روش مقداری است که در اوایل دهه ۱۹۷۰ بوسیله مک کورمیک در دانشگاه پرو ابداع گردید.

بر اساس نظر آنها می توان هر شغلی را برحسب مجموعه فعالیتهایی که در آن انجام می گیرد مورد تجزیه و تحلیل قرار داد. از اینرو در پرسشنامه ای که طراحی نموده اند فعالیتهای هر شغل به شش طبقه تقسیم گردیده است. عناصر مهم در هر یک از این طبقات ششگانه نیز شناسایی شده اند. 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 اند. در جدول زیر طبقات ششگانه و برخی عناصر تشکیل دهنده نشان داده می شود.

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 می کند؟	۳۵	استفاده از کتب، مجله ها، جزوه ها، مقالات، گزارشهای کتبی، بخشنامه ها، دستورالعمل ها و مکتوباتی از این قبیل
۲ فعالیتهای فکری	انجام دادن کار تا چه اندازه به استدلال و تعقل، تصمیم گیری، برنامه ریزی 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 جسمانی برای انجام کار لازم است؟ از چه ابزار و وسایلی برای انجام کار استفاده می شود؟	۴۹	- استفاده از ماشین تحریر و وسایل مشابه - نصب و راه اندازی ماشین آلات
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 می گیرد، چگونه است؟	۱۹	- شرایط محیط کار (گرما یا سرمای زیاد، سرو صدا، ازدحام...) - مسئولیتها و تعهدات اجتماعی سازمان - تضادها و تعارضات میان فردی در سازمان
۶	سایر فعالیتهای شغلی	بجز آنچه در طبقات پنج گانه 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

تجزیه و تحلیل شغل به روش PAQ بدین صورت است که با مطالعه پرسشنامه، تحلیلگر معین می کند که اولاً شغل از چه عناصری تشکیل شده و ثانیاً هر یک از این عناصر چه سهمی در شغل دارند. قسمتی از فعالیتهای کارمند در هر شغلی، کسب اطلاعاتی است که برای انجام آن کار ضروری است. بنابراین تحت عنوان «منابع اطلاعاتی» در پرسشنامه مواردی مطرح شده اند که با ارزیابی آنها، معلوم می شود که کارمند این اطلاعات را از کجا و چگونه بدست می آورد.

از فردی که به پرسشنامه پاسخ می دهد خواسته می شود تا هر یک از عناصر را ارزیابی نماید. به همین ترتیب در بقیه صفحات پرسشنامه، فهرستی از عناصر مربوط به سایر طبقات ششگانه نیز وجود دارد که با مطالعه و پاسخ به آنها، ماهیت و ویژگیهای شغل، معلوم می گردد.

تحقیقاتی که درباره PAQ انجام گرفته، پایایی و روایی آنرا تایید کرده است. این روش کاربرد وسیعی دارد و برای تجزیه و تحلیل انواع مشاغل از آن استفاده می شود. معایب این روش طولانی بودن، زبان فنی و سیستم ارزیابی پیچیده و مشکل آن است.

### بررسی سوابق گذشته

استفاده از روش بررسی سوابق گذشته در تجزیه شغل، روشی است که باید با یکی از روشهای دیگر تلفیق گردد تا نتایج آن بتواند قابل استفاده باشد، زیرا اگر به تنهایی مورد استفاده قرار گیرد نمی تواند روش صحیحی در تجزیه شغل باشد.

استفاده از این روش در زمانی که تجزیه و تحلیل کنندگان مشاغل، آشنایی کافی به آن شغل خاص و یا مشاغل نداشته باشند، بهتر است در اولین مرحله تجزیه شغل انجام پذیرد. در آن صورت تجزیه و تحلیل کنندگان شغل در ابتدا یک آشنایی کلی با شغل یا استفاده از بررسی و مطالعه سوابق گذشته بدست خواهند آورد. سپس می توانند از روشهای مشاهده، مصاحبه، پرسشنامه و یا روشهای دیگر تجزیه و تحلیل شغل استفاده نمایند.

مراحل مطالعه و بررسی سوابق گذشته در تجزیه و تحلیل شغل را می توان بصورت زیر طراحی و برنامه ریزی نمود:

- تجزیه و تحلیل اهداف کلی سازمان در مورد روشهای نیل به آن
- مطالعه اسناد و مدارک سازمانی در ارتباط با اولین تاریخ ایجاد شغل در سازمان مربوطه
- بررسی و مطالعه شغل در سازمانهای مشابه
- بررسی شرح شغل و شرایط احراز آن در صورت وجود.
- سایر اسناد و مدارک کتبی موجود در سازمان

در مراحل انجام تجزیه شغل باید به ۳ سوال اساسی زیر پاسخ داد:

۱. چه نوع کارها و فعالیتهایی تشکیل دهنده شغل است؟
۲. چگونگی این کارها و فعالیتهای باید به انجام برسد؟
۳. شاغل باید از نظر دانش، مهارت و یا رفتار چگونه باشد؟

### نحوه تجزیه شغل

برای تجزیه مشاغل سازمان، ابتدا باید یک برنامه جامع تهیه نمود و در آن هدف و روشی که طبق آن عمل تجزیه باید انجام گیرد مشخص ساخت. عمل تجزیه شغل در مورد هر یک از مشاغل با توجه به مراتب زیر است:

اولا: کارمند چه کاری انجام می دهد؟

ثانیا: آن کار را چگونه انجام می دهد؟

ثالثا: چرا آنطور انجام می دهد و بالاخره برای انجام آن کار چه مهارتهایی احتیاج است؟

که در مورد هر یک با پرسشهایی که در زیر مطرح می شود و سپس می توان آنرا تجزیه و تحلیل نمود و عوامل زیر راهنمای عمده ای برای این کار است. (پرسشهای تجزیه شغل)

۱. نوع شغل
  ۲. شرح و توصیف وظایف
  ۳. معلومات
  ۴. تجربه عملی
  ۵. ظرفیت ابتکار
  ۶. دشواری وظایف
  ۷. مسئولیت مالی
  ۸. مسئولیت سرپرستی مشاغل دیگر
  ۹. مسئولیت حفظ اطلاعات محرمانه
  ۱۰. ارتباط و تماس با مردم و ارباب رجوع
  ۱۱. حدود نظارتی که بر شغل اعمال می شود.
  ۱۲. فعالیتهای فکری
  ۱۳. فعالیتهای فیزیکی
  ۱۴. شرایط کار و خطرات و خستگیهای ناشی از آن
- پس از آنکه اطلاعات لازم درباره مشاغل سازمان از طریق پرسشنامه شرح وظایف، برگهای انجام کار و وسائل دیگر جمع آوری شد. حقایق موجود مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار گیرد. نتایج حاصل از این بررسی و تجزیه و تحلیل در شرح شغل و شرایط احراز درج می شود.
- منظور اصلی از تهیه شرح شغل و شرح مشخصات (شرایط احراز) تنظیم یک فهرست جامع و منظم از شرایط و خصوصیات کلیه مشاغل در سازمان می باشد در این فهرست کلیه مشاغلی را که از حیث وظایف و مسئولیتهای مشابه باشد در یک گروه یا طبقه قرار می دهند.

### تنظیم شرح شغل و شرایط احراز شغل

اطلاعاتی که از تجزیه و تحلیل شغل بدست می آید بصورت شرح شغل و شرایط احراز شغل، به فرمهای خاصی منتقل می گردند. در شرح شغل، وظایف، مسئولیتهای کلی کار به طور خلاصه درج می شود.

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 موثر شغل ضروری است، در فرم شرایط احراز منعکس می گردد.

تنظیم شرایط احراز شغل، نقش مهمی در فرایند انتخاب افراد ایفاء می کند و با استفاده از آن می توان نیروی را انتخاب و استخدام نمود که بیشترین شایستگی را برای تصدی شغل مورد نظر داشته باشد.

شرایط امراز	شرح شغل	تمیزه و تملیل شغل کسب اطلاعات مورد نیاز درباره شغل
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحصیلات لازم</li> <li>• تجربیات لازم</li> <li>• دوره های تخصصی</li> <li>• قدرت قضاوت</li> <li>• ابتکار</li> <li>• توان تصمیم گیری</li> <li>• مهارت های فیزیکی و جسمی</li> <li>• مهارت در انتقال مفاهیم</li> <li>• خصوصیات روحی و روانی</li> <li>• نیاز به استفاده بیش از اندازه یکی از حواس پنج گانه مانند چشم</li> <li>• خصوصیات و ویژگیهای لازم دیگر</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• شناسنامه شغل</li> <li>• عنوان شغل</li> <li>• محل شغل</li> <li>• خلاصه ای از شغل</li> <li>• وظایف شغل (اصلی و فرعی)</li> <li>• دستگاه، ماشین، ابزار، لوازم و مواردی که در شغل از آن استفاده می شود.</li> <li>• رئیس یا مرئوسان</li> <li>• خطرات موجود در شغل یا شرایط محیط کار</li> <li>• رابطه شغل با مشاغل دیگر</li> <li>• مسئولیت شاغل شغل</li> <li>• شماره پست سازمانی</li> <li>• نویسنده شرح شغل</li> <li>• تاریخ تهیه</li> <li>• تصویب کننده</li> <li>• جایگاه شغل در سلسله مراتب اداری</li> <li>• عنوان سرپرست مستقیم</li> <li>• حدود اختیارات</li> </ul>	

### تنظیم شرح شغل

در شرح شغل توضیح داده می شود که متصدی شغل چه وظایفی را چگونه و در چه شرایطی انجام می دهد. شرح هر شغل معمولاً شامل اطلاعاتی بشرح ذیل می باشد.

- ۱) شناسنامه شغل (شامل عنوان شغل - شماره پست سازمانی - نویسنده شرح شغل - تاریخ روزی که شرح شغل نوشته می شود - تصویب کننده - جایگاه شغل یعنی در سلسله مراتب اداری - عنوان سرپرست مستقیم شاغل گروه و پایه شغل - حداقل و حداکثر حقوقی که به شغل تعلق می گیرد)
- ۲) خلاصه شغل: در این قسمت از فرم، وظایف اصلی شغل بصورت کلی بیان می گردد. ذکر عباراتی مانند «انجام دادن سایر وظایف ضروری» و «انجام دادن هر وظیفه ای که محول شود» تا حدودی دست سرپرست را در تعیین وظایف و تکالیف آزاد می گذارد ولی عده ای معتقدند این قبیل عبارات، ماهیت شغل را نامعلوم باقی می گذارد. بنابراین، 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.
- ۳) ارتباطات اداری: نوع ارتباطات اداری متصدی شغل با دیگران در داخل و خارج سازمان بیان می شود.
- ۴) شرح وظایف و مسئولیتها: این بخش به شرح جزئیات وظایف و مسئولیتهای شغل اختصاص دارد. هر یک از وظایف اصلی شغل به طور جداگانه فهرست و سپس در صورت لزوم توضیحات بیشتری (در یک یا دو جمله) درباره هر کدام داده می شود.

- ۵) اختیارات: حدود اختیارات شاغل، محدوده تصمیم‌گیری، تعداد افرادی که از او بطور مستقیم دستور می‌گیرند و در صورت لزوم، سقف بودجه‌ای که در اختیارش قرار داده می‌شود، مشخص می‌گردد.
- ۶) معیار عملکرد: فهرستی از ضوابط و موازینی است که انتظار می‌رود با رعایت آن، متصدی شغل وظایف و مسئولیتهای اصلی خود را آن‌طور که در شرح شغل آمده است، بدرستی انجام دهد و بوسیله آن بتوان عملکرد واقعی وی را ارزیابی کرد.
- معیار عملکرد باید انتظارات مسئولان از کارکنان را بطور صریح و دقیق بیان کند.
- ۷) محیط و شرایط کار: سر و صدا، شلوغی، گرما یا سرمای 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

- خصوصیات، تجربیات و مهارتهایی است که متصدی شغل باید داشته باشد.
- به منظور تنظیم فرم شرایط احراز شغل لازم است که شرح شغل بدقت مورد مطالعه قرار گیرد.
- فرم شرایط احراز شغل راهنمایی برای کارمندیابی است و می‌توانیم از آن برای آزمونهای انتخابی استفاده کنیم.
- شرایط احراز شغل را می‌توان در قسمتی از فرم شرح شغل شرح داد یا به صورت فرم جداگانه‌ای تنظیم کرد.
- صفحات و خصوصیات متصدی شغل را از ۲ روش می‌توان احصاء نمود:
- ۱- اظهارات صاحب نظران ۲- تجزیه و تحلیل آماری
- در روش اول (روش قضاوتی) از کارشناسان، سرپرستان و مدیرانی که با شغل آشنایی دارند سوال می‌شود (کسی که شغل مورد نظر به او واگذار می‌گردد باید دارای چه تحصیلات، تخصص و مهارتهایی باشد، چه دوره‌هایی را گذرانیده باشد و استعداد، هوش و شعورش در چه حدی باشد تا بتواند با شایستگی عهده‌دار آن شود)
- در روش دوم که منطقی‌ترین و دشوارترین روش است تعیین می‌گردد چه رابطه‌ای میان متغیرهایی از قبیل اندازه قد، قوه بینایی، قدرت جسمی، زبردستی، هوش، ویژگیهای شخصیتی و توانایی کارمند در انجام دادن وظایفش وجود دارد؟

### مشکلات تجزیه و تحلیل شغل

- ۱) واکنش کارکنان
- قبل از اقدام به تجزیه و تحلیل شغل باید هدف از آن را خیلی صریح و بدون هیچگونه ابهامی برای متصدی شغل تشریح نمود.
- ۲) کاستیهای فرایند تجزیه و تحلیل شغل
- ممکن است که در نتیجه تجزیه و تحلیل شغل، تصویر مبهمی از شغل ارائه گردد. علت این است که افراد مختلف از دیدگاههای متفاوتی به یک شغل نگاه می‌کنند و از آن برداشت متفاوتی دارند.
- دلیل دیگر، تغییر و تحول تدریجی بسیاری از مشاغل در طول زمان است.

## منابع

- تجزیه و تحلیل منابع و موقعیت سازمان - برنامه راهبردی پنج ساله ۸۴-۸۸ سازمان ثبت اسناد و املاک کشور - مدیریت و تجزیه و تحلیل شغل
- سمینار درس ارگونومی - « طراحی شغل (Job Design) » - علیرضا محمدی - اردیبهشت ۸۵
- مدیریت منابع انسانی - دکتر حبیب اله دعایی
- مدیریت منابع انسانی - Human Resource Management (H.R.M) - زهرا حمیده - سال ۸۵
- مدیریت منابع انسانی - دکتر اسفندیار سعادت