

به نام خداوند جان و خرد



مدیریت منابع انسانی

## اهداف رفتاری فصل

تعریف تحلیل شغل

شناخت روش های تحلیل شغل

تبیین کاربردهای شرح شغل و شرایط احراز

تبیین و تشریح رویکردهای طراحی شغل

## کلمات کلیدی

تحلیل شغل

طراحی شغل

شرح شغل

شرایط احراز شغل

رویکرد ارگونومیک

رویکرد انگیزش

پرسشنامه تحلیل پست

پرسشنامه مقیاس مشترک

شبکه اطلاعات شغلی

ثبت جریان کار



## مراحل تحلیل شغل:

□ تحلیل شغل کاری تخصصی است و باید توسط کارشناسان ماهر و آموزش دیده انجام شود.

# روش های تحلیل شغل:

## ۱- مشاهده:

- برای تحلیل مشاغل ساده، یکنواخت و نسبتاً تکراری به کار می رود.
- تحلیل شغل از طریق مشاهده مستقیم کاری تخصصی است.

## ۲- مصاحبه :

- متداول ترین شیوه جمع آوری اطلاعات درباره مشاغل است.

## انواع مصاحبه:

۱. آزاد: چهارچوب مشخص و از پیش تعیین شده ای وجود ندارد.
۲. بسته: کاملاً مشخص است و سوالات از قبل تعیین شده است.

### ۳- ثبت جریان کار:

- بهترین روش برای کسب اطلاعات دست اول درباره چگونگی انجام کار است.
- بسیار هزینه بر و زمان بر است.

### ۴- گروه کانونی

- مصاحبه با همه کسانی که مشاغل یکسانی در سازمان دارند.

### ۵- پرسشنامه:

- کم هزینه ترین روش جمع آوری اطلاعات می باشد.
- مناسب برای زمانی که اطلاعات زیادی با هزینه کم می خواهیم به دست آوریم.
- باید دقت داشت تعداد سوالات کم باشد و سوالات ساده و قابل فهم باشد.

## پرسشنامه تحلیل پست:

- یکی از روش های کمی مناسب و متداول برای تحلیل شغل است.
- فعالیت های هر شغل به ۶ طبقه اصلی تقسیم و مولفه های مهم در هر یک از طبقات ۶ گانه شناسایی می شود. طبقات شامل: داده های اطلاعاتی، فرآیندهای ذهنی، خروجی کار، روابط با دیگران، زمینه شغلی و خصوصیات دیگر

## پرسشنامه تحلیل شغل فلیشمن:

- برای جمع آوری اطلاعات از متصدیان یا خبرگان امر به کار می رود.
- توانایی های لازم برای انجام شغل را شناسایی و بر این اساس شغل را ارزیابی می کند.
- شامل ۵۲ دسته از توانایی هاست.

## پرسشنامه شرح پست مدیریت:

- پرسشنامه ای بسیار جامع که مسئولیت های مدیران را توصیف می کند.
- در ۱۵ بخش دسته بندی شده است.

## پرسشنامه مقیاس مشترک:

- برای مشاغل مدیریتی و غیر مدیریتی به کار می رود.
- دارای هشتاد بعد کاری می باشد.



# تدوین شرح شغل

## □ منابع برای تحلیل شغل:

- متصدی فعلی شغل
- سرپرست
- تحلیلگران بیرونی (بهترین منبع)
- مطالب منتشر شده توسط دولت

## تدوین شرح شغل

- ❖ مثال: وزارت کار آمریکا بر اساس تحلیل شغل کارکردی، فرهنگ عناوین شغلی را منتشر کرد. شامل ۱۲ هزار عنوان شغلی و شرح آن ها بود. سپس شبکه اطلاعاتی شغلی (اونت) را جاگزین کرد. که شامل اطلاعات عمومی در مورد ۱۰۰۰ شغل است.
- سازمان باید بین نیازمندی های شغل و ویژگی های شاغل بوسیله تحلیل شغل تناسب برقرار کند.
- یکی از اصلی ترین اجزای تحلیل شغل، شرح شغل است که شامل فهرستی از وظایف، فعالیت ها و مسئولیت ها و شرایط احراز شغل برای یک عنوان شغلی است. این فهرست امکان ارزیابی عملکرد فرد را در شغل فراهم می کند.

# مولفه‌های شرح شغل

## ۱- شناسنامه شغل:

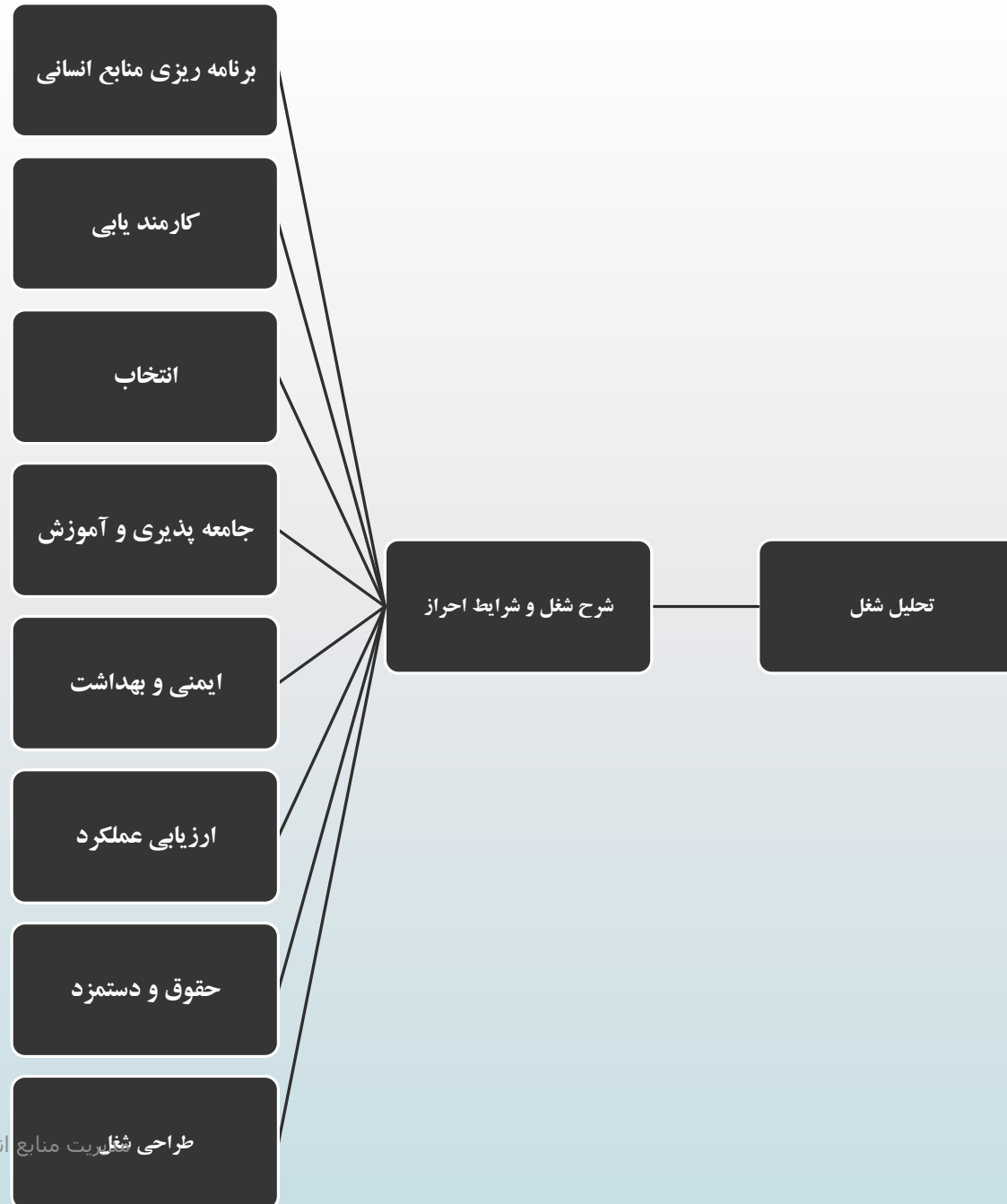
- ۱.۱. عنوان شغل
- ۱.۲. شماره پست سازمانی
- ۱.۳. تاریخی که شرح شغل نوشته شده است.
- ۱.۴. تصویب کننده: کسی که به شرح شغل رسمیت می‌بخشد.
- ۱.۵. جایگاه شغل در ساختار سازمانی ( واحد مربوط )
- ۱.۶. رتبه شغل

## مولفه‌های شرح شغل

- ۲- **خلاصه شغل:** وظایف اصلی و نوع ارتباط اداری متصدی شغل با دیگران در داخل و خارج سازمان.
- ۳- **شرح وظایف، اختیارات، مسئولیت‌ها:** جزئیات وظایف، حدود اختیارات و تصمیم‌گیری، افرادی که از او دستور می‌گیرند، سقف بودجه را مشخص می‌کند.
- ۴- **معیارهای سنجش عملکرد:** فهرستی از استانداردها که بتوان متصدی را ارزیابی کرد.
- ۵- **شرایط کار:** شامل انواع آلودگی‌ها، گرما یا سرمای شدید، خطرات شغلی است.

## تدوین شرایط احراز شغل

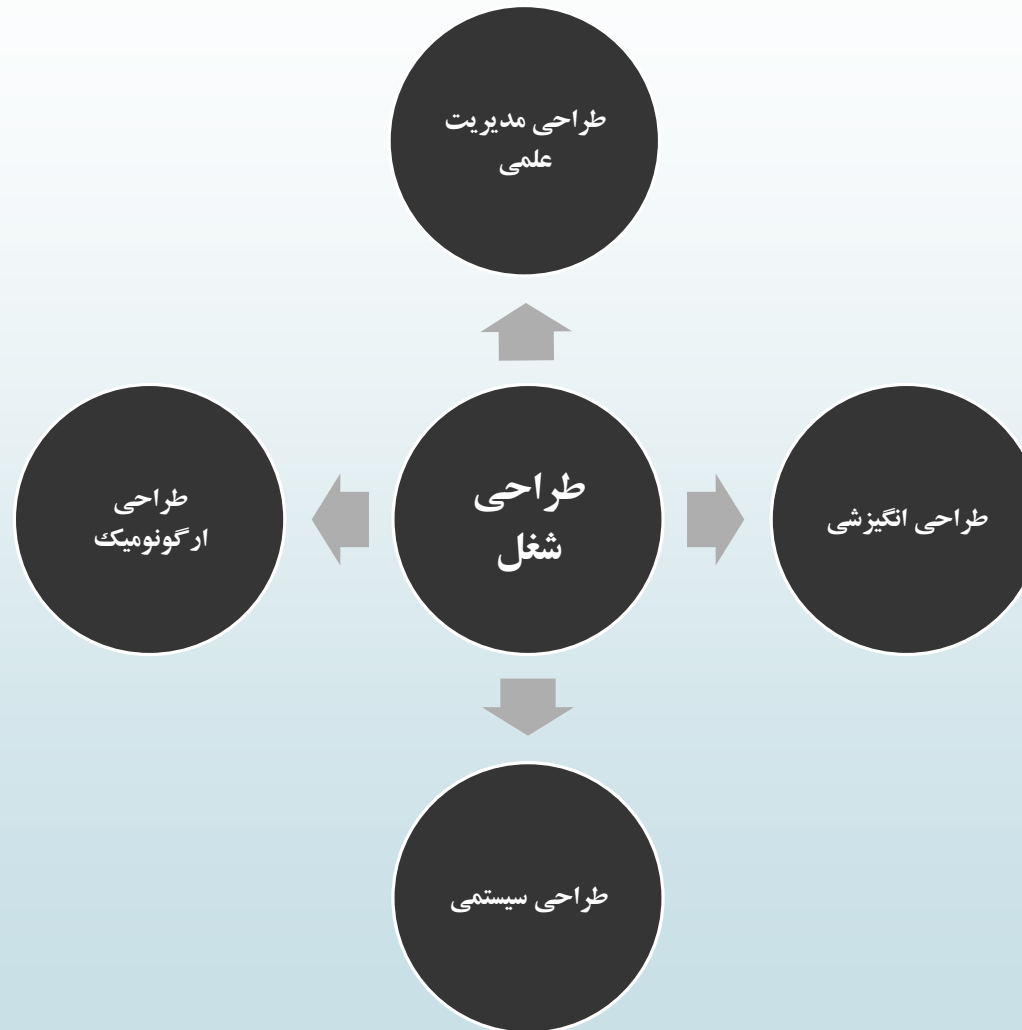
- ❑ در شرایط احراز خصوصیت ها، قابلیت ها، تجربیات، دانش، و مهارت‌های لازم برای متصدی شغل بررسی می‌شود.
- ❑ فرم شرایط احراز راهنمای خوبی برای کارمند یابی است.
- ❑ اوقات از روش آماری تعیین ارتباط بین متغیرهایی مثل قد، قوه بینایی، قدرت جسمی، زبردستی، هوش، و ویژگی‌های شخصیتی با موفقیت در شغل استفاده می‌شود.



## کاربرد شرح شغل و شرایط احراز

- استراتژی های سازمان تعیین کننده وظایف اصلی است و طراحی شغل باید در راستای استراتژی های سازمان صورت گیرد. استراتژی به وظایف واحد ها تبدیل و وظایف واحد ها به قسمت های کوچکی که یک نفر بتواند انجام دهد، تقسیم می شوند.
- طراحی شغل یعنی مشخص کردن و در کنار هم قرار دادن وظایفی که به صورت یک واحد کاری توسط یک فرد با قابلیت ها و مهارت های خاص قابل انجام است و انجام آن بخشی از نیاز سازمان را برطرف می کند.

# رویکرهای طراحی شغل





□ رویکردهای مختلف طراحی شغل عبارت است از:

### ۱- رویکرد مدیریت علمی :

- رایج ترین شیوه طراحی شغل این روش است.
- در روش تیلور بهترین روش آن است که با استفاده از تکنیک های زمان سنجی و حرکت سنجی حرکات اضافی حذف گردد.
- این روش مناسب مشاغل تکراری و ساده است.
- کاربرد این روش موجب کاهش هزینه، افزایش ستاده، و خستگی کمتر می شود.

## ۲- رویکرد انگیزشی:

- تقسیم کار به اجزای کوچکتر موجب بی انگیزگی، نارضایتی، خستگی، فشارهای روانی و کاهش عملکرد کارکنان می گردد.
- **نظریه دو عاملی فردریک هرزبرگ:** فقدان عوامل نگهدارنده باعث نارضایتی می شوند ولی وجود آنها تاثیری در رضایت ندارد. وجود عوامل انگیزاننده باعث رضایت شغلی می گردد.
- **نظریه فعال سازی:** معتقد است که باید با ایجاد تنوع در کار کارکنان را فعال تر کرد.

□ **مدل ویژگی های شغل هاگمن و الدهام:** کارکنان هنگامی انگیزه دارند که حس کنند شغلشان با معنی و ارزشمند است. در این نظریه به ابعاد زیر توجه می شود. هر چه این ۵ مولفه در شغلی بیشتر باشد، شغل برانگیزاننده تر خواهد بود.

❖ تنوع مهارتی

❖ هویت وظیفه

❖ اهمیت وظیفه

❖ استقلال

❖ بازخورد

## □ کاربردهای مدل ویژگی‌های شغل در سازمان‌ها عبارتند از:

- توسعه شغلی: گسترش انواع وظایف یک شغل
- ارتقای شغلی: ترکیب چند شغل ساده مرتبط با هم
- چرخش شغلی: چرخش فرد در مشاغل مختلف
- غنی سازی شغلی: توانمندسازی کارکنان با افزایش قدرت تصمیم‌گیری، اختیارات و مسئولیت‌ها
- ایجاد تیم‌های کاری خودگردان
- ساعات کاری شناور
- تسهیم شغل
- کار از راه دور

## ۳- رویکرد سیستمی:

- طراحی با هدف کل نگری و ظرفیت ذهنی کارکنان است.
- تقسیم فعالیت ها به بخش های کوچک و ساده درست نیست و بهتر است مجموعه ای از کار های مهم و متنوع و منعطف به تیمی از افراد واگذار شود. از نظر کارکنان شغل زمانی خوب طراحی شده است که دارای خصوصیات زیر باشد:
- ❖ ساده یکنواخت و تکراری نباشد.
- ❖ تنوع و آزادی داشته باشد.
- ❖ امکان رشد و پیشرفت شاغل را فراهم کند.

## ۴- رویکرد ارگونومیک:

□ طراحی با هدف ایمنی و بهداشت سازگار سازی شغل با وضعیت فیزیکی افراد ، با توجه به عوامل زیست‌شناختی و روان‌شناختی. در این روش سعی می شود عوارض نامطلوب فیزیولوژی که در اثر انجام کار غلط به وجود می آید پیشگیری شود.

## سوالاتی برای بحث

تحلیل شغل و چگونگی آن را تشریح کنید؟  
روش های تحلیل شغل را توضیح دهید؟  
کاربردهای شرح شغل و شرایط احراز را بنویسید؟  
رویکردهای طراحی شغل را توضیح دهید؟

## منابعی برای مطالعه بیشتر

مدیریت منابع انسانی پیشرفته جلد ۱، قلی پور، سازمان مدیریت صنعتی

مدیریت منابع انسانی پیشرفته، عباس پور، سمت

مدیریت منابع انسانی، حاجی کریمی و رنگریز

[www.onetonline.org](http://www.onetonline.org)