

تجزیه و تحلیل شغل چیست؟ + روش‌ها و مراحل آن

تعیین نیازمندی‌های لازم برای هر جایگاه شغلی، مبلغ دستمزد و معیارهای مناسب در ارزیابی عملکرد نیروها از مهم‌ترین فاکتورهایی است که در تجزیه و تحلیل شغل در نظر می‌گیرند و معمولاً توسط بخش منابع انسانی هر سازمان و کسب‌وکاری انجام می‌شود.

یکی از مباحث مهم در مدیریت منابع انسانی به تجزیه و تحلیل شغل یا Job Analysis مربوط می‌شود. روش‌ها و تکنیک‌های مختلفی برای این بررسی وجود دارد که یک سازمان را به سوی دستیابی به اهداف سازمان هدایت می‌کند.

در بسیاری از سازمان‌ها و شرکت‌ها تجزیه و تحلیل شغل مورد توجه قرار نمی‌گیرد و نتیجه آن استخدام افرادی - برای جایگاه‌های شغلی - است که شایستگی لازم جهت انجام وظایف و مسئولیت‌های آن شغل را ندارند و در ادامه همکاری برای سازمان مشکلاتی را به وجود خواهند آورد.

ارتباط تجزیه و تحلیل شغل با منابع انسانی

ارتباط تجزیه و تحلیل شغل با منابع انسانی به این صورت است که منابع انسانی یعنی تک‌تک کارکنان یک سازمان و هر سازمان دارای بخش‌ها و مجموعه کارکنان متفاوتی

است که به شکل جداگانه اما متحد، همگی در راستای موفقیت بیشتر سازمان و هدف اصلی آن که همانا کسب درآمد بیشتر است فعالیت می‌کنند. این فعالیت برای هر کدام از بخش‌ها و افراد شامل شرح وظایفی می‌شود که روزانه آنها را انجام می‌دهند.

تجزیه و تحلیل شغل فرایندی است که معمولاً توسط کارکنان ارشد و مدیران منابع انسانی انجام می‌شود و در آن به شکل کامل و دقیق به جزئیات ابعاد مختلف یک شغل پرداخته می‌شود و اطلاعات کاملی از آن شغل را در اختیار ما قرار می‌دهد. اطلاعاتی نظیر: مهارت‌ها و توانمندی‌های لازم جهت قرارگرفتن در یک جایگاه شغلی.

مشخص کردن شایستگی‌ها و نیازمندی‌های شغلی باعث می‌شود تا بهترین و مناسب‌ترین افراد برای هر جایگاه شغلی استخدام شوند. با تجزیه و تحلیل شغلی ساختار لازم برای ویژگی‌های هر شغل شکل می‌گیرد. مؤلفه‌های این ساختار عبارتند از:

- عنوان شغل و جایگاه شغلی
- سطح سازمانی شغل (تکنسین، کارشناس، دستیار، مشاور، متخصص، ارشد و ...)
- شرح شغل
- وظایف و مسئولیت‌های اختصاصی شغل
- موانع و چالش‌های احتمالی جایگاه شغلی و محیط کاری
- تجهیزات و امکانات مورد نیاز برای انجام وظایف شغلی
- تناسب جایگاه شغلی با بودجه سازمانی

هدف تجزیه و تحلیل شغل

برای تعیین بهترین روش‌ها و ابزار آنالیز شغل باید هدف از انجام این کار مشخص باشد تا مؤثرترین شیوه برای دستیابی به اهداف در انجام مراحل کار انتخاب شود. برخی از اهدافی که سازمان‌ها و کسب‌وکارها در نظر می‌گیرند در ادامه آورده می‌شود.

• تعیین دقیق شرح شغل

واحد منابع انسانی برای تنظیم شرح شغل نیاز به تجزیه و تحلیل شغل دارد. شرح شغلی یک سند داخلی است که در آن برای هر جایگاه شغلی تحصیلات، مهارت‌ها، سطح سازمانی، میزان تعامل با بخش‌های مختلف و مسئولیت‌ها و انتظارات شغلی را مشخص می‌کند.

• دسته‌بندی شغل

در این فرایند یک یا چند شغل در یک دسته یا طبقه قرار می‌گیرند که موقعیت‌های شغلی مشابهی دارند. در دسته‌بندی شغلی وظایف، مسئولیت‌ها، دامنه و پیچیدگی یک شغل در نظر گرفته می‌شود. هدف از این طبقه‌بندی، تعیین نرخ پرداخت دستمزد و در دست داشتن اطلاعات کاملی برای استخدام افراد مناسب است.

• ارزیابی شغلی

ارزیابی شغلی شامل تعیین رتبه مشاغل برای پرداخت دستمزد است. هدف از ارزیابی مشاغل ایجاد شفافیت و برابری در پرداخت دستمزد به کارکنان است. رتبه هر شغل به مسئولیت و وظایف تعریف شده در آن بستگی دارد. جایگاه‌های شغلی ارشد سازمانی الزامات عملکردی و توانایی بالاتری را نیاز دارند.

• طراحی شغل

در طراحی شغل باید تنوع مهارت، تحصیلات و شایستگی‌های شغلی به خوبی مورد ارزیابی قرار گیرند.

• الزامات کارکنان

به کمک داده‌های به دست آمده از آنالیز شغلی می‌توان حداقل صلاحیت‌ها و شایستگی‌های شغلی را مشخص کرد.

• الزامات قانونی

در آنالیز شغلی از تطابق و هماهنگی قوانین و شرایط کار، بهداشت، نحوه استخدام،

آموزش، پرداخت، ارتقاء شغلی و اخراج کارکنان اطمینان حاصل می‌شود و از بروز مشکلات حقوقی در آینده پیش‌گیری به عمل می‌آید.

• ارزیابی عملکرد

از داده‌های آنالیز شغلی می‌توان در ارزیابی عملکرد کارکنان نیز استفاده کرد. هر فرد برای قرار گرفتن در جایگاه شغلی باید ابتدا درک کاملی از الزامات و اختیارات نقش خود داشته باشد.

• آموزش کارکنان

تجزیه و تحلیل شغلی نیازهای آموزشی کارکنان را نیز قابل تشخیص می‌کند. اگر شکاف مهارتی برای اشتغال در یک جایگاه وجود داشته باشد با کمک آموزش می‌توان به راحتی این مشکل را برطرف ساخت.

• برنامه‌ریزی

در برنامه‌ریزی‌های استراتژیک کاری می‌توان از داده‌های مربوط به دانش، قابلیت، مهارت، توانایی و سایر ویژگی‌های افراد جهت پیشبرد اهداف و بهینه‌سازی فرایندها استفاده کرد.

• تناسب افراد با مشاغل

شناسایی مهارت‌ها، سطح دانش، توانایی، قابلیت‌ها و سایر ویژگی‌های مورد نیاز برای انجام امور مربوط به هر شغل کمک می‌کند تا افراد مناسب برای هر جایگاه شغلی انتخاب شوند.

• بهره‌وری

آنالیز شغلی موجب افزایش سطح بهره‌وری و بهینه‌سازی بیشتر فرایندهای اجرایی کسب‌وکار و سازمان می‌شود.

• بهداشت و ایمنی

در آنالیز شغلی رفتار و شرایط کاری نامناسب و خطرناک شناسایی می‌شوند تا حوادث و صدمات محیط کار به حداقل میزان ممکن برسند و سطح ایمنی در کار ارتقا یابد.



زمان انجام تجزیه و تحلیل شغل

در مراحل مختلفی از تشکیل، ارزیابی و گسترش کسب‌وکار و سازمان انجام آنالیز

شغلی ضرورت بیشتری خواهد داشت. مواردی که بهترین موقعیت برای انجام تجزیه و تحلیل شغلی است در ادامه آورده می‌شود:

- در زمان راه‌اندازی کسب‌وکار و شکل‌گیری سازمان و برای شروع فرایند جذب و استخدام منابع انسانی
- افزوده شدن جایگاه‌های شغلی بیشتر به چارت سازمانی فعلی به دلیل رشد سازمان یا نیاز به مشاغل جدید
- فراگیری نارضایتی کارکنان از محتوای شغلی خود
- زمان ایجاد و اعمال تغییرات در استانداردها، فرایندها و ساختار سازمانی

روش‌های تجزیه و تحلیل مشاغل

1. نظارت مستقیم

این روش در مشاغلی که انجام آنها پیچیدگی خاصی ندارد، کاربرد داشته و به این صورت است که یک نفر به عنوان ناظر یا مشاهده‌گر بر نحوه انجام کار نظارت دارد و سپس گزارشی از عملکرد کارکنان را تهیه می‌کند. در این روش کارهای روزمره کارکنان، تجهیزات و ابزار مورد استفاده آنها و مهارت‌های لازم برای انجام هر کدام از مراحل کاری در یک گزارش نوشته می‌شوند. مشاهده مستقیم برای مشاغلی که نیاز به تحلیل‌های ذهنی و فکری دارند کاربردی نیست. نظارت مستقیم را کسانی انجام می‌دهند که آشنایی کافی با یک شغل داشته باشند و موارد مهمی که باید در نظر گرفته شود را

بشناسند. مناسبترین افراد برای انجام این کار مدیر یا سرپرست هر شغل است.

2. مصاحبه مستقیم

این روش یکی از رایجترین روشهای کسب اطلاعات از مشاغل است که در آن اطلاعات به صورت مستقیم از کسانی گرفته می شود که در انجام یک شغل مهارت و تسلط بالایی دارند. کسب اطلاعات در مصاحبه به دو صورت آزاد و بسته یا محدود انجام می شود.

مصاحبه آزاد گفتگویی مستقیم است و در آن پرسیدن هرگونه سوالی امکان پذیر است.

مصاحبه بسته یا محدود به این شکل برگزار می شود که پرسشهای مشخصی در طول مصاحبه مطرح می شوند. این پرسشها از قبل طراحی و تنظیم شده اند.

معمولاً پرسشها در مصاحبه آزاد و محدود شامل موارد زیر می شوند:

- شغل و وظایف روزمره خود را به زبان ساده و روان توضیح دهید.
- هدف شغل شما چیست و چه کمکی به کل سازمان و کسب و کار می کند؟
- به نظر شما چه مهارتها و تحصیلاتی برای جایگاه شغلی شما لازم است؟
- چه نرم افزارها و تجهیزاتی برای انجام بهینه وظایف خود نیاز دارید؟
- مسئولیت و تعهدات کاری خود را عنوان کنید.
- انجام هر کدام از وظایف شغلی شما چند ساعت وقت لازم دارد؟

3. مصاحبه گروهی

مصاحبه‌کننده در یک جلسه و به شکل هم‌زمان با تمام کسانی که شغل یکسان دارند، مصاحبه می‌کند. تفاوت مصاحبه گروهی و انفرادی تنها در تعداد افرادی است که از آنها مصاحبه می‌شود. مزیت مصاحبه گروهی در کامل‌تر بودن نتایج به دست آمده است. در این نوع مصاحبه باید در نظر داشت که پرسش‌های مطرح‌شده فضای پاسخگویی را به سمت محافظه‌کاری نبرد. نتیجه محافظه‌کاری کاهش اثربخشی مصاحبه است.

4. ثبت وقایع کاری (روش انجام کار)

تحلیل روش انجام کار به این صورت است که اطلاعات بسیار کاملی شامل تمام جزئیات لازم برای تجزیه و تحلیل یک شغل را مهیا می‌کند. معمولاً در این روش از کارکنان خواسته می‌شود تا تمام کارهایی که در یک روز کاری انجام می‌دهند را به طور کامل ثبت کنند. در این روش زمان صرف‌شده و تعداد بخش‌های درگیر در انجام یک کار مورد بررسی قرار می‌گیرند. خطوط تولید با این روش به خوبی ارزیابی و مشخص می‌شود که برای تکمیل یک بخش از کار چند نفر ساعت و چه توانایی‌هایی لازم است. بیشتر سازمان‌ها از این روش برای تعیین تعداد نیروی کار در هر شیفت کاری استفاده می‌کنند.

5. رویدادهای شاخص

بررسی یک رویداد مهم و تأثیرگذار در فرایند انجام کار با این تکنیک انجام می‌شود. در این روش مشخصات یک رویداد مؤثر یا فرایندهایی که کارایی بالایی دارند تعیین می‌شود و تلاش سازمان در راستای هماهنگ‌سازی و اجرای فرایندها بر اساس این مشخصات خواهد بود.

6. نشست متخصصان

سرپرستان و متخصصان یک شغل طی جلساتی که برگزار می‌شود اطلاعات کافی را در اختیار مسئولان تجزیه و تحلیل شغل قرار می‌دهند.

7. تحقیقات داخلی و خارجی

در این روش منابع داخلی و خارجی برای جمع‌آوری داده‌های هر جایگاه شغلی مورد استفاده قرار می‌گیرند. حتی بررسی آگهی‌های استخدامی برای یک جایگاه شغلی را می‌توان در این تحقیقات انجام داد.

8. طراحی پرسشنامه

پرسشنامه هم برای شغل‌های فعلی و هم شغل‌هایی که در آینده در یک سازمان یا کسب‌وکار ایجاد می‌شوند، کاربرد دارد. در این روش توجه به یک سری از نکات ضروری است. این نکات عبارتند از:

- اختصار، سادگی، قابل فهم بودن و تعداد کم پرسش‌ها
- تنوع پرسش‌ها برای ایجاد همپوشانی کامل برای وظایف شغلی
- هدفمند و شفافیت پرسش‌ها



پرسش‌هایی که مطرح می‌شوند، معمولاً بسیار دقیق و جزئی هستند تا بیشترین و بهترین اطلاعات را درباره هر شغل کسب کنند. پرسشنامه‌ها به چند دسته تقسیم می‌شوند:

- پرسش‌نامه تجزیه و تحلیل جایگاه شغلی (PAQ): شامل سؤالاتی در رابطه با فرایندهای ذهنی، خروجی کار، تعاملات مورد نیاز، محتوای شغلی، توانایی‌های شخصیتی لازم برای انجام این کار و شاخص‌های دیگر است. این روش معمولاً برای تعیین وظایف و مسئولیت‌های یک جایگاه شغلی استفاده می‌شود.
- تحلیل عملکرد شغلی (FJA): در این روش وظایف یک جایگاه شغلی به شکل ساده و تفکیک شده مطرح می‌شوند.
- تحلیل شغلی چندمنظوره (MOSAIC): این ابزار یک روش تجزیه و تحلیل شغل بر پایه نظرسنجی است که اطلاعات را از کارکنان مختلف جمع‌آوری می‌کند.
- پرسش‌نامه معیارهای رایج (CMQ): شامل 62 پرسش در 5 بخش اصلی است. این بخش‌ها عبارتند از: پیشینه شغلی، تعاملات، فعالیت‌های جسمی و مکانیکی، مهارت‌ها و موقعیت شغلی.

نکاتی در مورد تهیه پرسش‌نامه تجزیه و تحلیل جایگاه

شغلی

پرسش‌نامه جایگاه شغلی برای هر سمت یا پست اداری و سازمانی طراحی می‌شود و از بهترین و پرکاربردترین روش‌هایی است که در تحلیل مشاغل می‌توان از آن استفاده کرد. در طراحی این پرسش‌نامه‌ها جمع‌آوری داده‌ها در 6 طبقه‌بندی منظور می‌شود:

1. داده‌های اطلاعاتی

شامل ارزیابی روش‌های مهارت‌آموزی متصدیان هر شغل می‌شود. به عبارت دیگر اطلاعات لازم درباره اینکه فرد شاغل از چه راه‌هایی توانسته است به شایستگی علمی، مهارت عملی و قابلیت‌هایی برسد که برای رسیدن به این جایگاه شغلی مورد نیاز است.

2. فرایندهای ذهنی

تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی و پردازش اطلاعات در فردی که در جایگاه شغلی خاصی قرار می‌گیرد چطور انجام می‌شود.

3. ابزار کار

هر نوع تجهیزات و فعالیت فیزیکی و امکاناتی که برای انجام وظایف یک جایگاه شغلی لازم است.

4. روابط و تعاملات

سطح نیاز به برقراری ارتباط با دیگران برای انجام وظایف در یک جایگاه شغلی در چه حدی است.

5. زمینه شغلی

زمینه‌های فیزیکی و اجتماعی متناسب برای داشتن یک جایگاه شغلی چه مواردی هستند.

6. خصوصیات شغلی

سایر فعالیت‌ها و اقداماتی که در انجام یک شغل خاص باید در نظر گرفت.

مراحل تجزیه و تحلیل شغل

برای داشتن یک فرایند موفق اجرای گام به گام مراحل زیر را به شما توصیه می‌کنیم:

1. تعیین هدف
2. تعیین جایگاه‌های شغلی مورد نظر برای تجزیه و تحلیل
3. انتخاب روش مناسب
4. زمان‌بندی
5. آماده‌سازی شرایط و ابزار مورد نظر
6. انجام تجزیه و تحلیل
7. بازنگری نتایج
8. به‌کارگیری داده‌های نتایج



تجزیه و تحلیل شغلی در چه مواردی استفاده می‌شوند؟

کسب‌وکارها و سازمان‌ها معمولاً از نتایج تجزیه و تحلیل شغلی در موارد زیر استفاده می‌کنند:

7. ارزیابی شرایط احراز شغل
8. تنظیم اطلاعیه‌ها و آگهی‌های شغلی
9. جذب و استخدام کارکنان جدید
10. طراحی برنامه توسعه و تعریف جایگاه‌های شغلی جدید
11. رتبه‌بندی سازمانی
12. تعیین اهداف و نقشه راه

نتیجه عدم انجام تجزیه و تحلیل شغلی

در چنین حالتی ممکن است که افراد نامناسب و نامتناسب با نیاز هر شغل استخدام شوند و به دلیل عدم توانایی در انجام مسئولیت‌ها سازمان و کسب‌وکار را دچار مشکل کنند. نتیجه چنین اقدامی افزایش نرخ ریزش کارکنان، عدم مشارکت و عدم تعامل نیروها با یکدیگر است. زمانی که مهارت و دانش کافی برای انجام وظایف در یک فرد وجد نداشته باشد، هماهنگی اجرایی نیز مختل می‌شود.

زمانی که کارکنان توانایی و شایستگی کامل داشته باشند، وظایف و مسئولیت‌های خود را به درستی درک می‌کنند و هماهنگ با بدنه اجرایی سازمان به انجام وظایف خود می‌پردازند.

بهبود عملکرد کارکنان با تجزیه و تحلیل شغل

به کمک نتایج به‌دست‌آمده از آنالیز شغل می‌توان نقاط قوت و ضعف کارکنان را تشخیص داد و راه‌حل‌های مؤثری برای تشویق و افزایش کارایی آنها در پیش گرفت. نتایج این آنالیز به مدیران کمک می‌کند تا برنامه‌ریزی دقیق‌تری داشته باشند.

تجزیه و تحلیل شغل را چه کسانی انجام می‌دهند؟

آنالیز شغلی توسط افراد مختلفی انجام می‌شود. معمولاً بخش منابع انسانی این کار را بر عهده دارد اما در برخی موارد نیز مدیران و سرپرستان در این مورد اقدام می‌کنند.

ارزیابی شغل با تجزیه و تحلیل شغل چه تفاوتی دارد؟

ارزیابی یا ارزشیابی شغل و آنالیز شغل هر دو از مهم‌ترین وظایف منابع انسانی در سازمان به شمار می‌روند. این دو فعالیت در عین شباهت تفاوت‌های زیادی هم با یکدیگر دارند.

تجزیه و تحلیل شغلی یا آنالیز شغل داده‌ها و جزئیات یک جایگاه شغلی را جمع‌آوری می‌کند و برای تنظیم شرح وظایف و شایستگی‌های شغلی و فردی افراد کاربرد دارد.

ارزیابی شغلی یک جایگاه شغلی را با جایگاه دیگر مقایسه و آنها را سطح بندی می‌کند. ارزیابی شغلی معمولاً در تعیین میزان حقوق و از بین بردن نابرابری‌های شغلی کاربرد دارد.



برای دریافت دموی نرم افزار منابع انسانی

سخن پایانی

تجزیه و تحلیل شغل عبارت است از مجموعه فعالیت‌هایی که در آن داده‌های مختلف درباره یک شغل و جایگاه شغلی جمع‌آوری و ارزیابی می‌شود. این داده‌ها معمولاً شامل شایستگی‌ها، تحصیلات، توانایی‌ها، مسئولیت‌ها، وظایف روزانه، مهارت‌های نرم و سخت، خروجی‌های مورد انتظار، تعاملات داخلی و خارجی مطلوب، عملکرد استاندارد

و شرایط شغلی است.

آنالیز شغلی به استخدام افراد مناسب برای هر جایگاه شغلی کمک می‌کند و مسیر رسیدن به اهداف را در سازمان و کسب‌وکار هموار می‌سازد.

چارگون