

بررسی فرآیند تجزیه و تحلیل شغل

مازیار نادری*؛ مریم رضانی^۲، حسام یوسفی^۳، محمد دنیا علی علی آبادی^۴

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۱/۰۳/۰۲

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۱/۰۶/۳۰

چکیده

تجزیه و تحلیل شغل فرآیند رسمی شناسایی محتوای یک شغل از نظر فعالیت‌های درگیر شده و ویژگی‌های لازم برای انجام کار و مشخص کردن نیازهای شغلی اصلی می‌باشد. این پژوهش با هدف بررسی فرآیند تجزیه و تحلیل شغل با بررسی مروری ادبیات گذشته انجام می‌شود. در این پژوهش که در سال ۱۳۹۹ انجام شده است، روش بررسی انجام شده از تحقیق بر روی مقالات نمایه شده در پایگاه‌های اطلاعاتی از جمله: آی اس آی اشپرینگر، ساینس دایرکت، الزویر، آی تری ئی، گوگل اسکولار، ایراندک، سیولیکا، پایگاه اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی، پایگاه استنادی علوم جهان اسلام و ... است. مجموعه مقالات بررسی شده مربوط به کارهای تحقیقی انجام شده در داخل و خارج کشور می‌باشد که روش این پژوهش‌ها به صورت کمی و کیفی می‌باشند. امکان دسترسی به متن تمامی مقالات داخلی و خارجی بررسی شده وجود دارد. یافته‌های حاصل از این تحقیق نشان می‌دهد که کاربرد تجزیه و تحلیل شغل منجر به افزایش کارایی و عملکرد شرکت‌ها و سازمان‌ها می‌شود و مدیران تجزیه و تحلیل شغل از طریق تجربیات بدست آمده می‌توانند در برنامه ریزی و کنترل منابع انسانی کمک نمایند. به این ترتیب می‌توان از نتایج بدست آمده استنباط کرد که تجزیه و تحلیل شغل را می‌توان به عنوان یک استراتژی داخلی برای احیای اثربخشی و کارایی عملکرد شرکت‌ها و سازمان‌ها بکار برد. همچنین توجه شده است که اقدامات مدیریت منابع انسانی در بیشتر سازمان‌ها نه تنها به دلیل کمبود متخصص، فقط به وظایف اساسی محدود می‌شود بلکه به دلیل کمبود مشکلات باعث شده است تا آنها به فقط نفع وظایف اصلی در اولویت قرار بگیرند. از آنجا که عملکرد بهتر کارمندان منجر به بهره‌وری سازمانی بیشتر در هم افزایی کل می‌شود، توصیه می‌شود که کارکنان سازمان‌ها باید از طریق تجزیه و تحلیل کارآمد کارایی خود را به بهترین وجه ترغیب کنند.

کلید واژه: شغل، تجزیه و تحلیل شغل، شرح شغل، ویژگی‌های شغل، عملکرد.

۱. مسئول توسعه سرمایه انسانی ارتباطات شهرداری قزوین maziarnaderi2020100@gmail.com

۲. کارشناس ارشد مدیریت تحول سازمان آتش نشانی شهرداری قزوین Maryamramezani7686@gmail.com

۳. کارشناس ارشد مهندسی صنایع - آدرس سازمان آتش نشانی شهرداری قزوین Hesamyoul@gmail.com

۴. کارشناس جغرافیا سازمان آتش نشانی شهرداری قزوین m.a.donyaali@gmail.com

۱. مقدمه

قرن بیست و یکم به دلیل تغییر سریع اجتماعی و همچنین ظهور جامعه‌ای جهانی، اقتصادی، اطلاعاتی و دانش محور، خواستار تنوع، خلاقیت و حرفه‌ای شدن است. برای پاسخگویی مؤثر به این محیط در حال تغییر و افزایش ظرفیت مؤثر در عملکرد شغلی، لازم است کل عوامل مؤثر در یک شغل شناسایی شود. از این رو، تجزیه و تحلیل شغل بسیار مهم است زیرا درک روشنی از دانش، مهارت‌ها، توانایی و مسئولیت مورد نیاز برای انجام شغل‌ها را ممکن می‌سازد. از نظر روش تجزیه و تحلیل شغل، روش‌های متنوعی در طول دوره صنعتی‌سازی توسعه یافته است. علاوه بر این، مشخص شده است که اشکال و روش‌های بسیار پیچیده جمع‌آوری داده‌ها استفاده شده است که با آنچه که معمولاً به عنوان تجزیه و تحلیل شغلی در نظر گرفته می‌شود، متفاوت است. هرچه روش‌های نوین تجزیه و تحلیل برجسته‌تر می‌شود، مشکلات مشاغل و سازمان‌ها افزایش می‌یابد. این واقعیت منجر به در نظر گرفتن عوامل مختلفی در مدیریت شرکت‌ها و سازمان‌ها می‌شود. تجزیه و تحلیل شغل در زمینه‌های مختلفی در شرکت‌ها و سازمان‌ها، از استخدام کارگران جدید گرفته تا موارد جبران خسارت استفاده می‌شود (Gibb, 2008).

از سویی، مدیریت سرمایه انسانی در هر کشوری از اهمیت بالایی به منظور بهینه نمودن عملکرد شغلی برخوردار است زیرا موتور اصلی موفقیت اقتصادی و اشتغال رفاه است. با این وجود، منابع انسانی شرکت‌ها و سازمان‌ها تا همین اواخر به طور کامل به عنوان یک واحد تفکیک ناپذیر در شرکت‌ها و سازمان‌ها شناخته نمی‌شدند که نشان می‌دهد در اکثر موارد هنوز کاملاً توسعه نیافته است که شامل پرسنل با مهارت و یا حتی استفاده از تکنیک‌های پیچیده برای استفاده حداکثر از پتانسیل‌های موجود در راستای تجزیه و تحلیل شغل است. به عبارت دیگر، بیشتر شرکت‌ها و سازمان‌ها از تأثیر رویه منابع انسانی در مدیریت سرمایه انسانی، توسعه سازمان، منابع تأمین، مدیریت عملکرد و ارزیابی شغل و غیره بر عملکرد شغلی کارکنان و نهایتاً موفقیت سازمان بر مبنای تجزیه و تحلیل شغل و از این رو سود آن آگاهی نداشته‌اند. بنابراین، شکاف قابل توجهی یافت می‌شود که هنوز هم نیاز به پوشش دارد (Ghazi.A 2015). از این رو، تجزیه و تحلیل شغل یکی از مهمترین جنبه‌های مدیریت منابع انسانی در رشد عملکرد شغلی سازمان و شرکت‌ها است، زیرا قطب اصلی فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی لازم برای عملکرد موفق سازمان‌ها است (Dessler, 2003). تجزیه و تحلیل شغل به جمع‌آوری اطلاعات مربوط برای شغل متمرکز است زیرا در حال حاضر یا وجود دارد و یا در گذشته وجود داشته است. با این وجود، با افزایش رقابت و نوآوری تکنولوژیکی، مشاغل کم و بیش مبتنی بر فرد می‌شوند. در نتیجه، وظایف (عملکرد، دانش، مهارت و توانایی) لازم برای عملکرد مؤثر در شغل و تبدیل شدن به بی ثباتی‌تر و تیمی‌تر است. سازمان‌ها ممکن است اشتغال‌زایی را که در حال حاضر وجود ندارند، درک کنند و تجزیه و تحلیل آن فراتر از محدوده تجزیه و تحلیل شغلی سنتی برود. این امر منجر به فراخوانی برای دستیابی به شیوه عمل و استراتژیک تر در تجزیه و تحلیل شغل شده است، به گونه‌ای که این روند در امور روزمره ادامه می‌یابد.

به عبارتی دیگر می‌توان گفت تجزیه و تحلیل شغل به عنوان ابزاری برای توسعه منابع انسانی، نه تنها با توسعه توانایی‌های لازم کارکنان از طریق آموزش، بلکه با توسعه ظرفیت‌های بالقوه برای تأمین نیازهای پیشرفت شخصی نیز مورد استفاده قرار می‌گیرد. علاوه بر این، با توسعه توانایی کارکنان، یک شرکت یا سازمان می‌تواند از طریق عملکرد شغل به یک نتیجه مثبت دست یابد. ارزش تجزیه و تحلیل شغلی در زمینه‌های توسعه منابع انسانی به میزان قابل توجهی زیاد است. پرسنل توسعه منابع انسانی می‌توانند از طریق تجزیه و تحلیل شغلی درک شغلی را ارتقا بخشند و با استفاده از نتایج تجزیه و تحلیل شغلی می‌توانند از برنامه‌های آموزش مرتبط با شغل بهره بگیرند (Kim, 2016).

لذا در این مقاله با توجه به اهمیت موضوع، تلاش بر آن است تا به بررسی مفهوم تجزیه و تحلیل شغل در شرکت‌ها و سازمان‌ها پرداخته شود.

۲. مروری بر ادبیات و پیشینه تحقیق

تاکنون پژوهش‌های متعددی در سال‌های اخیر در داخل و خارج کشور پیرامون موضوع تحقیق صورت گرفته است که در اینجا به عنوان پیشینه پژوهش به برخی از آن‌ها اشاره می‌گردد.

تحقیقاتی که در داخل کشور اقدام شده است در ادامه شرح داده می‌شوند. صحت و یابوری در سال ۱۳۹۸، اظهار داشتند که محل کار نه تنها مکانی است که در آن مهارت‌ها مورد نیاز است، بلکه مکانی است که در آن شکل‌گیری مهارت‌ها اتفاق می‌افتد. در حقیقت محیط کاری که تقاضای بالا برای مهارت‌های کارکنان ایجاد می‌کند نیز ممکن است از توسعه مهارت‌ها پشتیبانی کند. طرح‌های شغلی پیچیده و مشاغل طراحی شده برای انگیزش کارکنان در هنگام تقاضای زیاد برای مهارت‌های کارکنان می‌تواند پیامدهای مثبتی برای کارکنان و یادگیری سازمانی داشته باشد. پیچیدگی شغلی به یادگیری کمک می‌کند، زیرا وظایف پیچیده شغلی نیاز به تحریک فعالیت‌های فکری و شناختی دارند. فراهم آوردن آموزش یکی دیگر از نمونه‌هایی است که می‌تواند از فرصت‌های یادگیری که توسط طراحی شغلی پیچیده پشتیبانی می‌کند پشتیبانی شود. سازمان‌هایی که در آن مشاغل بر مهارت‌های کارکنان تأثیر می‌گذارد و فرصت‌های آموزشی گسترده‌ای را فراهم می‌کنند، ممکن است از مزایای بازار محصولات پایدار که توسط سرمایه انسانی آنها به دست می‌آید، سودمند باشد.

عباد و مستحفظیان در سال ۱۳۹۸ بیان نمودند که هدف از پژوهش حاضر تحلیل اثربخشی آموزش پرسنلی بر عملکرد سازمانی کارکنان ورزش و جوانان استان اصفهان بود. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و روش آن توصیفی و از نوع همبستگی بود. جامعه آماری تحقیق کلیه کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان اصفهان بودند که طبق آمار مآخوذه از اداره کل تربیت بدنی استان اصفهان تعداد آن‌ها ۳۹۲ نفر بود. تعداد ۱۹۰ نفر با استفاده از فرمول کوکران به روش نمونه‌گیری خوشه‌ای به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. جهت جمع‌آوری داده‌ها از دو پرسشنامه اثربخشی اسلامی و همکاران در سال ۱۳۹۳ و عملکرد سازمانی هرسی و گلداسمیت در سال ۱۹۸۱ استفاده شد. پایایی پرسشنامه از طریق آلفای کرونباخ برای اثربخشی آموزش ۰/۸۸ و برای عملکرد سازمانی ۰/۸۳ بدست آمد. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از شاخص‌های توصیفی و آزمون‌های کولموگروف-اسمیروف، ضریب همبستگی و رگرسیون چندگانه استفاده شد. نتایج نشان داد بین خلاقیت و نوآوری، روحیه تعاون و همکاری، نظم و انضباط، قدرت تصمیم‌گیری، رضایت شغلی و مهارت از اثربخشی آموزش با عملکرد سازمانی کارکنان رابطه وجود دارد. پیشنهاد می‌گردد مدیران اداره‌های ورزش و جوانان استان اصفهان شرایطی را فراهم آورند و آموزش‌های لازم در خصوص انجام کار گروهی، اعتماد و احترام فی ما بین، صداقت و صمیمیت به یکدیگر، درک نیازهای دیگران و سایر موارد مرتبط را در برنامه خود بگنجانند تا کارکنان بتوانند از این آموزش‌ها برخوردار شوند و روحیه تعاون و همکاری بین آنها شکل گیرد که این امر باعث ارتقای عملکرد کارکنان خواهد شد.

خواجه و عریضی در سال ۱۳۹۶، اظهار کردند هدف پژوهش بررسی سوگیری خدمت به خود در تحلیل شغل به صورت آزمایشی در یک طرح ۲×۱۲ (ویژگی شخصیتی شغل× جور بودن) بود. جامعه آماری، دانشجویان دانشگاه اصفهان بودند که از بین آن‌ها ۱۲۰ نفر به طور تصادفی انتخاب شدند. مداخله اصلی به وسیله سناریوی فرضی (به نام ویگنت) که ویژگی‌های شخصیتی را در برمی‌گرفت ساخته شد. آن‌ها همزمان به ابزاری که ویژگی‌های شخصیتی آن‌ها را تعیین می‌کرد پاسخ دادند؛ با این حال محققان وانمود کردند که آن برای یک تحقیق مستقل و غیرمرتبط استفاده شده است. نتایج نشان داد آزمودنی‌ها یک زیرمجموعه از ویژگی‌های جور را بهتر از ویژگی‌های ناجور ($P < 0/001$) تصدیق کردند و به صورت خوش بینانه در مورد رخ دادن وقایع مثبت قهرمان ویگنت که در شغلشان از نظر شخصیتی شبیه یا کپی خودشان بود قضاوت کردند به این معنی که آن‌ها را در کارراه خود موفق تر، دارای فرصت ارتقا بیشتر و انتخاب بیشتر در نظام‌های جانشینی دانستند و به عبارتی دچار سوگیری شدند. قایمی و اسماعیلیان در سال ۱۳۹۶، اظهار داشتند که برنامه ریزی استراتژیک در راستای بهبود کسب و کارها و رشد در بازار رقابتی امروزه توسعه داده شده است که در سال‌های بعد با سیستماتیک و ساختارمند نمودن آن، مفهوم مدیریت استراتژیک توسعه یافته است. سازمان‌ها با استفاده از مدیریت استراتژیک توانایی‌های رقابتی خود را تقویت نموده و نقاط منفی را کاهش می‌دهند. یکی از موارد و مباحث مهم در زمینه مدیریت استراتژیک، مدیریت منابع انسانی است. سیستم‌های جبران خدمت به عنوان یکی از ابزارهای مدیریت منابع انسانی در سال‌های گذشته مورد توجه قرار گرفته‌اند. این سیستم‌ها در برگیرنده حقوق و دستمرد و همچنین موارد انگیزشی هستند. در این مقاله سیستم‌های مختلف جبران خدمت بررسی شده و یک سیستم جدید پیشنهاد شده است. در سیستم پیشنهادی جدید تلاش بر حفظ نقاط قوت و کاهش نقاط ضعف سیستم‌های قبلی بوده است. همچنین با توجه به اهمیت جایگاه شغلی در سیستم‌های جبران خدمت از یک روش تجزیه و تحلیل شغلی مبتنی بر پرسشنامه (PAQ) برای مشخص‌سازی جایگاه شغلی استفاده شده است.

بررسی فرآیند تجزیه و تحلیل شغل

رحیم نیا و صادقی در سال ۱۳۹۵، بیان کردند که اختلالات روانی بعنوان یکی از مسموم‌ترین انواع ویژگی‌های سه‌گانه سیاه شخصیتی (اختلالات روانی، خودشیفتگی، ماکیاولیسم‌گرایی) در نظر گرفته می‌شود. تجزیه و تحلیل ۳۶۰ درجه کسب و کار نیز یکی از سازه‌های اختلالات روانی و ابزاری است که از رتبه‌بندی سایرین برای سنجش ویژگی‌های اختلالات روان شناختی در محیط کار استفاده می‌کند. در این مطالعه، اختلالات روانی، تجزیه و تحلیل کسب و کار و عوامل تاثیرگذار بر آن مورد بررسی قرار داده شدند. از این رو با توجه به مطالعات صورت گرفته در این زمینه به بررسی سازه‌های تجزیه و تحلیل ۳۶۰ درجه کسب و کار و ارتباط آن با تعارض کار و زندگی، سرپرستی آزاردهنده، رضایت شغلی و تمایل به ماندن پرداخته شده و در نهایت مدل مفهومی ارائه شده است.

تحقیقاتی که در خارج از کشور صورت پذیرفته است، به شرح ادامه می‌باشد. کورکماز و همکاران^۱ در سال ۲۰۱۹، اظهار داشتند هدف از این مطالعه بررسی فعالیت‌های لجستیکی بنگاه‌ها با روش تجزیه و تحلیل شغل است و به گونه‌ای سازماندهی و طراحی می‌شود که می‌توان از لحاظ مطالعات زمانی و به صورت مؤثرتر، کارآمدتر و ارگونومیک انجام شود. در این زمینه، در مرحله اول این مطالعه که به صورت چهار مرحله طراحی شده است، شرکت مورد بررسی از لحاظ بهینه سازی فرآیند مشخص می‌شود. در مرحله دوم، فعالیت‌های لجستیکی شرکت‌های منتخب تولید غلات در مقیاس بزرگ که درگازیانتهپ^۲ فعالیت می‌کنند، در محدوده مطالعه جمع‌آوری شده است. داده‌ها با استفاده از روش تجزیه و تحلیل شغلی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و روش جدیدی برای این فرآیند پیشنهاد شد که فعالیت‌های مرتبط در مرحله سوم مطالعه تشکیل شده است. در مرحله چهارم، فرآیند جدید ارائه شده و اثبات شده است که باعث افزایش کارایی، اثربخشی و ارگونومی تجارت می‌شود. در نتیجه محاسبه انجام شده، فرآیند پیشنهادی ۷۵٪ هزینه کار شرکت را در فعالیت‌های لجستیکی صرفه‌جویی می‌کند. علاوه بر این، با فرآیند جدید پیشنهادی، کل زمان بسته بندی و بارگیری فرآیند بار ۴۷ درصد کاهش یافته است. تصور می‌شود که این روش و نتیجه‌گیری در این مطالعه به نفع همه مشاغل و افراد دارای فعالیت‌های مشابه است.

پیگنالت و هوسمند^۳ در سال ۲۰۱۶، بیان داشتند که ۳۶ آیتم را از موجودی دامنه شغلی با تجزیه و تحلیل موقعیت‌های کاری در تحقیقات، با استفاده از هر دو روش کمی و کیفی تهیه کردند. این نه بعد مربوط به موجودی، مجوز، روابط با دیگران در محل کار و الزامات عملکرد را توضیح می‌دهد. این مطالعه با مقایسه آن با سایر مدل‌ها بر اساس رویکردهای مختلف مفهومی و روش شناختی، از این مدل نظری و تجربی بحث کرده است.

لی و همکاران در سال ۲۰۱۶، در تحقیقات خود در پمپ بنزین، کارهایی را برای تجزیه و تحلیل ریسک تجزیه کرده، خطرات را با تجزیه و تحلیل وظایف تعیین کرده، روابط بین یکدیگر را ارزیابی کرده و محاسبات خطر جمعی را انجام داده‌اند. نتیجه مطالعه نشان داده است که با تجزیه و تحلیل شغل می‌توان ریسک شغلی را کاهش داد. دویچر و وینتر در سال ۲۰۱۷، عملکرد روش‌های آموزش پیش از حرفه و بعد از حرفه‌ای کارآموزان را با استفاده از روش‌های تجزیه و تحلیل شغل در کارشان بررسی کرده‌اند. در نتیجه مطالعات خود، آنها با استفاده از روش‌های تجزیه و تحلیل کار، تفاوت‌های بین آموزش‌های پیش از حرفه و بعد از حرفه را با دقت پیدا کرده‌اند. گریس و همکاران در سال ۲۰۱۷، روش جدیدی را برای تجسم عوامل وظیفه با استفاده از یک رویکرد رایانه‌ای در کار خود ارائه دادند. در حالی که تصویری که در طول کارها ثبت می‌شوند در محدوده تجزیه و تحلیل مورد بررسی قرار می‌گیرند، تحلیلگر یک منطقه مورد علاقه را تشخیص می‌دهد. گفته می‌شود که از روش تهیه شده در نتیجه مطالعه انتظار می‌رود که متخصصان در تعیین پیشرفت‌های بالقوه کاری کمک کنند. آلوازل و همکاران در سال ۲۰۱۷، چارچوبی برای طبقه بندی موقعیت انجام کار در ساخت واحد بتنی استاندارد دیوار بین انواع مختلف سنگ تراشی فراهم می‌کند. روش طبقه بندی آنها و موقعیت‌های شغلی که آنها تعریف می‌کنند، اطلاعاتی را برای کمک به سیستم‌های آموزشی ارائه می‌دهند که می‌توانند برای بهبود کارایی ماسون‌های غیرتجربه استفاده کنند.

توماسچک و همکاران^۴ در سال ۲۰۱۸، بیان نمودند که از نظر سلامت روان و شکایات اسکلتی-عضلانی در بین کار با پروفایل‌های مختلف ریسک در مطالعه خود برای تأیید غربالگری محل کار سالم، ابزاری مشاهده‌ای که عوامل خطر روانی-

¹ Korkmaz et al

² Gaziantep

³ Pignault and Houssemand

⁴ Tomaschek et al

اجتماعی و ریسکی - جسمی مربوط به کار را اندازه گیری می‌کند، بررسی نمودند. در نتیجه این مطالعه داده‌ها از ۶۴۱ پروفایل غربالگری در محل کار سالم جمع‌آوری شد که نمایانگر شرایط مختلف شغلی است. آنها دریافتند که غربالگری در محل کار سالم، همراه با توصیه‌های طراحی شغل، ابزاری مبتنی بر مشاهدات مؤثر و معتبر برای شناسایی عوامل خطر برای کارهای مهم است. قاضی و ادین در سال ۲۰۱۵، اظهار نمودند که هدف از این مطالعه بررسی میزان سازمان‌های سوریه در تجزیه و تحلیل شغل در برنامه مدیریت منابع انسانی آن است و میزان تأثیری که تجزیه و تحلیل شغلی در استفاده از پرسنل تأثیر دارد و پیدا کردن موانع شکاف‌های عمده در روش‌های مدیریت منابع در سوریه است. نتایج خلاصه شده از تجزیه و تحلیل شغل، یک رویه حیاتی در مدیریت منابع انسانی است که تأثیر مستقیمی بر عملکرد شغلی کارکنان و نتایج آن دارد. بیشترین مدیران منابع انسانی موفق هستند که اعمال تجزیه و تحلیل شغل، باعث افزایش رضایت در کارمندان می‌شود. علاوه بر این، آموزش مناسب برای هر موقعیت بر اساس تجزیه و تحلیل عمیق باعث افزایش بهره‌وری کارکنان و از این رو افزایش رضایت در کارمندان می‌شود.

۳. روش بررسی پژوهش

در این مطالعه مروری، عملیات جستجو در بین پایگاه‌های اطلاعاتی را انجام دادیم. پایگاه‌های اطلاعاتی خارجی و داخلی که مربوط به کارهای تحقیقی انجام شده در داخل و خارج کشور می‌باشد که براساس مدل‌هایی است که به تجزیه و تحلیل شغل پرداخته‌اند و هر کدام به کاربردهای خاصی از تجزیه و تحلیل شغل تمرکز دارند. این مقالات مبتنی بر موضوعاتی نسبت به جمع‌آوری اطلاعات می‌باشند که برای جمع‌آوری اطلاعات به صورت استقرایی یا استنتاجی هستند. در رویکرد استقرایی ابتدا اطلاعات در مورد شغل جمع‌آوری می‌شود و براساس یک چارچوب مشخص برای شرح شغل استفاده می‌شود. در این رویکرد از پرسشنامه می‌توان استفاده نمود و در آن سئوالاتی در خصوص وظیفه کارکنان، فیلدها کاری، مواد، تولیدات، موضوع کار و خدمات، ویژگی‌های کارکنان و نیازهای فیزیکی مطرح می‌شود. در رویکرد استنتاجی، ابتدا مدل اطلاعاتی را طراحی می‌کنیم و سپس از طریق این مدل اطلاعات را جمع‌آوری می‌کنیم. در این تحقیق ما از رویکرد استنتاجی استفاده می‌کنیم، اما به منظور بسط گسترش تحقیق در آینده در زمینه رویکردهای استقرایی، می‌توان از نمونه پرسشنامه‌های تجزیه و تحلیل استفاده نمود. به طور نمونه یک پرسشنامه استاندارد اثربخشی تحلیل شغل توسط سایفر و همکاران در سال ۱۹۹۸ طراحی شده و دارای ۱۶ سوال می‌باشد و بر اساس طیف لیکرت (خیلی کم تا خیلی زیاد) نمره‌گذاری شده است. آلفای کرونباخ برای پرسشنامه تجزیه و تحلیل سایفر ۰.۸ می‌باشد.

- شغل

شغل‌ها اجزای پایه‌ای و بنیادی ساختار سازمانی و بلوک‌های ساختمانی سازمان هستند. نهایتاً همه شغل‌ها باید ترکیب شوند تا مقصود کل سازمان به دست آید. به علاوه، یک شغل وجود دارد تا مستقلاً توسط یک نفر که آن را در هر برهه از زمان به عهده گرفته، انجام شود. افراد می‌توانند روش ایجاد خروجی شغل را در طول زمان تغییر دهند، اما نهایتاً شغل‌ها از شاغلان شان متمایز و جدا هستند. سبک، رویکرد و عملکرد ویژگی‌های افراد هستند. هدف و پاسخگویی در سازمان ویژگی‌های شغل‌ها هستند. اگر یک شغل واقعی باشد، حتی اگر هر یک از شاغلان آن سازمان را ترک کنند، باز باقی خواهد ماند. شغل را می‌توان به صورت زیر تعریف نمود:

۱- مجموعه‌ای از وظایف و تکالیفی که یک فرد برای انجام دادن آن استخدام می‌شود، شغل گفته می‌شود.

۲- شغل مجموعه‌ای از فعالیت‌های به هم وابسته است که در ازای دریافت حقوق انجام می‌شود.

۳- مجموعه‌ای از مسئولیت‌های بسیار مشخص و تعریف شده را شغل گویند.

البته این‌ها تعاریفی سنتی از شغل می‌باشند. ظرف چند سال گذشته مفهوم شغل تغییرات زیر بنایی کرده است. به گفته یک صاحب نظر: دنیای کنونی، از نظر خلاقیت و بهره‌وری، در آستانه جهش بزرگتر قرار گرفته است، ولی قرار نیست که "شغل" به صورت یک واقعیت اقتصادی فردا باشد. همیشه بدین گونه بوده است و در آینده هم بدان سان خواهد بود که کارهای بسیار زیادی انجام شود، ولی قرار نیست این کارها در همان قالب آشنایی قرار گیرد که ما آنها را "شغل" می‌نامیم. در واقع، بسیاری از سازمان‌های کنونی در راهی گام برمی‌دارند که به "شغل‌زدایی" ختم می‌شود (Dunckel, 2015).

مفهوم تجزیه و تحلیل شغل

تجزیه و تحلیل شغل فرآیند جمع‌آوری، تجزیه و تحلیل و تعیین اطلاعات در مورد شغل به منظور فراهم آوردن پایه‌ای برای شرح شغل، ویژگی‌های شغل و داده‌های مربوط به استخدام، آموزش، و ارزیابی شغل و مدیریت عملکرد در یک سازمان است (Armstrong, 2015) برای درک درست ماهیت پویای شغل‌ها، مدیران یا تحلیلگران شغل باید هر از گاهی اطلاعات لازم در مورد شغل‌ها را جمع‌آوری کنند. تجزیه و تحلیل شغل برای جلوگیری یا به حداقل رساندن اختلافات میان کارمندان ضروری است (Umana, 2019). تجزیه و تحلیل شغل متمرکز بر شغل‌هایی است که دارندگان شغل انجام می‌دهند و به آن می‌رسند.

این وظایفی را که دارندگان شغل انجام می‌دهند و نتایج و خروجی‌هایی که از آنها انتظار می‌رود داشته باشد، مشخص می‌کند. براین اساس، تجزیه و تحلیل شغل به طور کلی توافق شده است که کارکردهای مختلف منابع انسانی در فرآیند کلی مدیریت استراتژیک سازمان ادغام شود. تجزیه و تحلیل شغل فرآیند مطالعه و جمع‌آوری اطلاعات مربوط به عملیات و مسئولیت‌های شغل خاص است. تجزیه و تحلیل شغل شامل تهیه توضیحات مفصل در مورد مشاغل درگیر در یک شغل، تعیین رابطه شغل معین با سایر مشاغل و مشخص کردن دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های لازم برای یک کارمند برای انجام شغل با موفقیت است. شولتز و شولتز در سال ۱۹۹۸، تجزیه و تحلیل شغل را به عنوان مطالعه اصلی شغل تعریف کردند تا بطور واضح ماهیت وظایف فرعی را که توسط کارمندان انجام می‌شود، توصیف کنند که می‌تواند در فرآیند استخدام و آموزش مؤثر کارمندان یک سازمان کمک کند. گروبلر، وارنیچ، کارل، البرت و هاتفیلد در سال ۲۰۰۶، تجزیه و تحلیل شغل را به عنوان یک فرآیند سیستماتیک تعریف کردند که مدیریت از آن برای بررسی وظایف و مسئولیت‌های شغل در سازمان استفاده می‌کرد. با ذکر استدلال‌های فوق، تجزیه و تحلیل شغل ممکن است به شرح زیر تعریف شود: تجزیه و تحلیل شغل یک اصطلاح گسترده و یک روش واحد نیست که دلالت بر انواع روش‌ها/تکنیک‌ها و همچنین نظارت، مصاحبه و بررسی مبتنی بر پرسشنامه دارد.

تجزیه و تحلیل شغل یک فعالیت کنترل شده است. این بدان معناست که مطالعه تجزیه و تحلیل شغل هدایت شده و متمرکز است، اگرچه میزان درجه شکل‌گیری با تکنیک‌ها یا رویکردهای اتخاذ شده متفاوت است. تجزیه و تحلیل شغل یک فرآیند تحلیلی است که سعی در تقسیم کار به بخش‌های کوچکتر یا عمده دارد، نه اینکه شغل را به عنوان کلی ترسیم کند. براساس کاربردها، تجزیه و تحلیل شغل ممکن است به روش‌های مختلف به مشاغل نگاه کند. رویه‌های شغل‌گرا تمایل به تمرکز روی خود شغل مانند استفاده از تجهیزات، شرایط کار و نتیجه کار انجام شده دارند. رویه‌های کارگرا بر مهارت‌ها، دانش و توانایی‌هایی که برای انجام کار بطور مؤثر و کارآمد در طی یک دوره زمانی خاص نیاز دارند، متمرکز شده‌اند. رویه‌های رفتارگرا مربوط به رفتار خاص به عنوان پایه‌ای برای عملکرد موفقیت شغل برای تقویت اهداف سازمانی سازمان‌ها است. تجزیه و تحلیل شغل فرآیند بررسی جامع شغل یا کار برای بررسی آنچه در انجام کار انجام می‌شود، می‌باشد. در نگاه به آینده، آموس و همکاران در سال ۲۰۰۴، اظهار داشتند که دیگر به طور معمول داشتن دانش، مهارت و توانایی‌های یک شغل و آنچه به دنبال آن است، کافی نیست. امروزه، محیط مشاغل رقابتی که در آن سازمان‌ها عمل می‌کنند، روش‌ها/تکنیک‌های استاندارد را در برابر آن نتایج یا خروجی‌های شغل مورد نیاز می‌دانند و به همین دلیل تجزیه و تحلیل شغل رابطه اصلی با مدیریت عملکرد ایجاد می‌کند.

با این حال، تجزیه و تحلیل شغل در بسیاری از زمینه‌ها مورد استفاده قرار گرفته است تا ماهیت شغلی که انجام می‌شود مانند کار درمانگرهای مورد استفاده از تجزیه و تحلیل شغل به عنوان پایه‌ای برای ارزیابی کارمندان آسیب دیده، برنامه‌ریزی برنامه‌های توانبخشی، ساختار پروتکل‌های غربالگری قبل از اشتغال، تدوین برنامه‌های کاری انتقالی و اجرای برنامه‌های اصلاح محیطی و مدیریت ریسک استفاده شود. سوسینا و همکاران در سال ۲۰۰۵، اظهار داشتند که تجزیه و تحلیل شغل در روانشناسی پرسنل نیز مورد استفاده قرار گرفته است تا مشخص شود که دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها و سایر خصوصیات شغل بر عملکرد موفق شغلی ضروری است. هارتزل در سال ۲۰۰۶، تجزیه و تحلیل شغل را یک پیش شرط اساسی برای مطالعه مشاغل و کارمندان دانست و بنابراین ابزاری مهم برای مدیریت پرسنل است. تجزیه و تحلیل شغلی یک بررسی رسمی و تفصیلی از مشاغل است که دارای یک بررسی منظم و مشخص از وظایف و مسئولیت‌های لازم برای انجام کار برای افزایش بهره‌وری در یک سازمان می‌باشد. سیتگ در سال ۲۰۱۰ بیان داشت که تجزیه و تحلیل شغل فرآیندی

سیستماتیک و تحلیلی است که در تعدادی از زمینه‌ها برای درک، توصیف و طبقه بندی شغل مورد استفاده قرار می‌گیرد. بیشتر روش‌های تجزیه و تحلیل شغل در توانبخشی اطلاعات مفصلی را در مورد وظایف اصلی، شرایط محیطی و ظرفیت‌های جسمی، شناختی و عاطفی مورد نیاز برای یک کارمند متوسط برای انجام یک شغل ارائه می‌دهد. لیساجت و شاو در سال ۲۰۱۲، تجزیه و تحلیل شغل را یک مطالعه واقعی سازمان یافته از مشاغل برای کشف شیوه‌های شغل، وظایف و مسئولیت‌های مرتبط با یک شغل خاص یا گروه شغل به منظور دستیابی به اهداف تعیین شده و عملکرد شرکت‌ها در سازمان بیان نمودند.

این فرایند دقیقاً به آنچه شغل نیاز دارد و تعیین وظایف و الزامات خاص شغلی با جزئیات، ضروریات این وظایف را برای یک شغل معین به طور مستمر نشان می‌دهد. رحمان در سال ۲۰۱۱، تعریف کرد که تجزیه و تحلیل شغل به عنوان فرایند بدست آوردن کلیه حقایق مربوط به شغل یا فرایند مطالعه و جمع‌آوری اطلاعات مربوط به عملیات و مسئولیت‌های شغل خاص است. بدیهی است که تجزیه و تحلیل شغل یک روش انسانی خوب بوده است که می‌تواند ارتباطات را بهبود ببخشد، تغییراتی را در خود جای دهد، به بهبود مدیریت منابع انسانی کمک کند و از نظر مقرون به صرفه بودن در جهت افزایش عملکرد شرکت‌ها از طریق فرایند استخدام و آموزش کارمندان مؤثر باشد. تجزیه و تحلیل شغل نقش اساسی در حوزه مدیریت منابع انسانی دارد و برای سایر کارکردها از جمله شرح شغل، ویژگی‌های شغل، آموزش، جبران خسارت و مدیریت عملکرد از اهمیت اساسی برخوردار است. با این حساب، تجزیه و تحلیل استراتژیک شغل نه تنها باید بطور اساسی با فرایند مدیریت استراتژیک مرتبط باشد، بلکه با سایر کارکردهای سازمانی مرتبط نیز باشد. بنابراین، تجزیه و تحلیل شغل همواره بوده است و همچنان در آینده‌ای قابل پیش بینی، ابزاری با ارزش اطلاعاتی در مدیریت منابع انسانی خواهد بود که به استخدام و آموزش مؤثر در جهت بهبود عملکرد شرکت‌ها در یک سازمان کمک می‌کند (Augustine, 2019).

اهداف تجزیه و تحلیل شغل

تجزیه و تحلیل شغل اطلاعات ادامه را در مورد تجزیه و تحلیل شغل ایجاد می‌کند. هدف کلی به این گونه است که چرا شغل وجود دارد و در اصل، آنچه که از صاحب شغل انتظار می‌رود تا محتوا را ارائه دهد. ماهیت و دامنه کار از نظر وظایف و عملیات انجام شده و وظایفی که باید انجام شود. مسئولیت‌پذیری آن است که نتیجه یا خروجی‌هایی که صاحب شغل برای آن پاسخگو است. معیارهای عملکرد عبارتند از معیارها یا شاخص‌هایی که کار در آن انجام می‌شود، رضایت‌بخش است. مسئولیت‌ها عبارتند از سطح مسئولیت‌پذیری که صاحب شغل با استفاده از دامنه و ورودی شغل باید به آن اعمال کند. میزان اختیار برای تصمیم‌گیری مجاز است. دشواری، مقیاس، تنوع و پیچیدگی مشکلات حل می‌شود. عوامل سازمانی عبارتند از: روابط گزارش دهنده دارنده شغل. به عوامل انگیزشی می‌توان به این گونه اشاره نمود که ویژگی‌های خاص شغلی که احتمالاً دارندگان مشاغل را در آنها ایجاد انگیزه یا تخریب می‌کند، در حالت دوم هیچ کاری در مورد آنها انجام نمی‌شود. عوامل توسعه به این شرح است که تبلیغات و چشم‌انداز شغلی و فرصتی برای دستیابی به مهارت‌ها یا تخصص‌های جدید. عوامل محیطی عبارتند از: شرایط کار، ملاحظات بهداشتی و ایمنی، ساعات غیر اجتماعی، تحرک و عوامل ارگونومیک مربوط به طراحی و استفاده از تجهیزات یا ایستگاه‌های کاری. درآمدهای مستقیم تجزیه و تحلیل شغلی، ویژگی‌های شغلی و شرح شغل است و این امر، در چندین جنبه از منابع انسانی به شرح زیر تاثیر دارد:

• در انتخاب:

- وظایف شغلی در تبلیغات برای موقعیت‌های خالی
- سطح حقوق برای نامزد شغل
- حداقل سؤالات مورد نیاز و مصاحبه
- فرم‌های ارزیابی / ارزیابی برنامه
- مواد جهت‌یابی برای استخدام‌های جدید

• در مورد ارزیابی شغل:

- قضاوت ارزش نسبی شغل در سازمان
- نرخ غرامت را منصفانه تنظیم می‌کند

بررسی فرآیند تجزیه و تحلیل شغل

- در مورد جبران خسارت و مزایا: می‌توان برای تعیین موارد زیر استفاده نمود:
 - سطح مهارت و عوامل شغلی جبران خسارت
 - محیط کار
 - مسئولیت‌ها
 - درجه تحصیلات لازم
- در مورد آموزش و توسعه: در ارزیابی نیازهای آموزشی برای شناسایی یا توسعه استفاده می‌شود:
 - آموزش محتوا و تست‌های ارزیابی برای سنجش اثربخشی آموزش
 - تجهیزات مورد استفاده در ارائه آموزش
 - روش‌های آموزش
- در مورد بهره‌وری: تجزیه و تحلیل شغل همچنین معیارهای عملکرد را به گونه‌ای مشخص می‌کند که باعث ارتقاء کارکنان در بهترین عملکرد می‌شود. بنابراین، تجزیه و تحلیل شغل به عنوان یک شروع، اطلاعات زیادی راجع به شغل به دست می‌دهد، فعالیت‌های سازمانی را در چندین لایه تأثیر می‌گذارد و سرانجام خروجی‌های کاملاً اساسی را تولید می‌کند:
 - هدف کلی - چرا شغل وجود دارد و چه چیزی از صاحب شغل انتظار می‌رود که کمک کند.
 - سازمان - صاحب شغل به چه کسی گزارش می‌کند و چه کسی را به دارنده شغل گزارش می‌دهد.
 - محتوا - ماهیت و دامنه کار از نظر وظایف و عملیاتی که باید انجام شود و وظایفی که باید انجام شود (Ghazi.A2015)

-شرح شغل

شرح شغلی، یک حالت نوشتاری است که وظایف کارفرمای شغل، نحوه انجام وظایف و چرایی انجام آن را شرح می‌دهد. به طور معمول، شرح شغلی: محتوای شغل، محیط، بافت، ماهیت و شرایط اشتغال را شرح می‌دهد. نقطه اصلی توصیف شغل، شغل است. سند توصیف شغل مهمترین ویژگی‌های یک شغل است، از جمله شرح در مورد کارکردهای مهم شغل که جزئیات دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها، مسئولیت‌ها و ساختار گزارش‌گری را به تفصیل نشان می‌دهد. نیازهای ذهنی و جسمی مشاغل نیز گنجانده شده است و معمولاً برای انجام وظایف اساسی شغل با توجه به عدم توانایی وظایف اساسی مورد بررسی را انجام می‌دهند. المروعی و ساپرامانیم در سال ۲۰۰۹، تأکید کردند که شرح شغل سندی است که به عملکردهای بسیار اساسی در سازمان کمک می‌کند، اگر به درستی نوشته شود و مرتباً به روز شود، ساختار و طراحی مورد نیاز خود را برای انجام کارها در اختیار کارمندان قرار می‌دهد.

گان و کلایتر در سال ۲۰۰۵ اظهار داشتند که شرح شغلی، در صورت تدوین و اجرای مؤثر، قادر به کمک به سازمان با اهداف مفید مانند کمک به برنامه‌ریزی برای آینده، قادر به سنجش عملکرد آینده؛ تقویت ارتباط بین کارفرما و کارمندان؛ افزایش مهارت‌ها و توانایی‌های لازم برای حفظ کارمندان واجد شرایط و تعیین ضوابط برای انضباط عادلانه و حقوقی یا خاتمه کارگرانی که قادر به تحقق انتظارات خود نیستند، هستند. آنچه در اینجا مهم است، به روزرسانی شرح شغلی و نوشتن شرح شغلی جدید است که تعدادی از مزایای استراتژیک را برای سازمان‌ها به وجود می‌آورد که از مکانیزم‌های مؤثر استفاده می‌کنند تا اطمینان حاصل کنند که شرح شغلی به طور مداوم به روز می‌شوند و موارد جدید در صورت لزوم نوشته می‌شوند. با این حال، شرح شغلی بلوک‌های اساسی برای سیستم‌های مدیریت استعدادها گسترده در شرکت‌ها مانند آموزش، مربیگری، استخدام، ارزیابی عملکرد، برنامه‌ریزی جانشینی و الگوسازی شایستگی شغلی است. شرح شغلی مبتنی بر اطلاعات عینی است که از طریق تجزیه و تحلیل شغلی، درک مهارت‌های لازم برای انجام وظایف مورد نیاز و نیازهای سازمان برای تولید کار بنا شده است. بهترین شرح شغل زندگی، اسناد تنفسی است که با تغییر مسئولیت‌ها و وظایف به‌روز می‌شوند. بهترین شرح شغل، کارمندان را محدود نمی‌کند، بلکه باعث می‌شود که آن‌ها تجربه خود را افزایش دهند، مهارت‌های خود را رشد دهند و توانایی‌های خود را برای کمک به مشارکت زیاد در سازمان توسعه دهند.

شرح شغل عبارت واقعی سازمان یافته‌ای از وظایف و مسئولیت‌های یک کار خاص است. شرح شغل در طبیعت سابقه‌ای از حقایق شغلی موجود و مرتبط را تشکیل می‌دهد. شرح شغلی رئوس مطالب گسترده‌ای از وظایف مربوط به شغل با تعیین

وظایف و مسئولیت‌های خود و موقعیت شغلی در سازمان برای بهبود عملکرد است. همچنین می‌توان به عنوان بیانیه حقایق مربوط به کلیه جنبه‌های فنی، اداری و مدیریتی شغلی، عنوان شغل، خلاصه شغل، وظایف شغل، وظایف و خروجی‌ها اشاره کرد که به بهبود عملکرد شرکت‌ها در سازمان کمک می‌کند.

-ویژگی‌های شغل

ویژگی‌های شغل عبارت واقعی سازمان یافته از یک شغل خاص است که حداقل کیفیت انسانی قابل قبول را برای ما نشان می‌دهد که به انجام یک شغل کمک می‌کند. ویژگی‌های شغل، شرح شغل را با شایستگی و صلاحیت انسانی بررسی می‌کند تا یک شغل به شیوه بهتری انجام شود. این یک استاندارد از پرسنل است و کیفیت مورد نیاز برای عملکرد قابل قبول را توصیف می‌کند. بنابراین، ویژگی‌های شغل همچنین شامل دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها و سایر خصوصیات لازم برای انجام کارها می‌باشد. ویژگی‌های شغل را به عنوان جمله‌ای تعریف کردند که به جنبه‌های شخصی شغل و پیشینه مدارک تحصیلی، مهارت‌ها، دانش، توانایی‌ها و تجربه برای انجام کار می‌پردازد. این یک مستند نوشتاری از الزاماتی است که در یک کارگر خاص برای یک کار مشخص جستجو می‌شود. ویژگی‌های شغل را همچنین می‌توان ویژگی‌های انسانی یا کارمند نامید که بر اساس شرح شغل آماده شده است. این ویژگی‌های مورد نیاز در شغل متعهد عملکرد مؤثر شغل را مشخص می‌کند. ویژگی‌های شغل ابزاری بسیار حیاتی در طی فرآیند استخدام، آموزش و توسعه کارمندان است و صاحبان مشاغل و مدیران را با توجه به مهارت‌ها، آموزش، تجربه کار، تجربه مدیریتی و سایر دارایی‌ها یا سرمایه‌های انسانی که ممکن است از متقاضیان انجام شود، فراهم می‌کند. با این وجود، ویژگی‌های شغل فرآیند سیستماتیک برای تعیین نوع و کالیبره کردن شخص است که برای یک شغل خاص مناسب تلقی می‌شود. به عبارت دیگر، ویژگی‌های شغل حداقل شایستگی‌ها و صلاحیت‌های قابل قبول را نشان می‌دهد که یک شخص باید در انجام کار خاص به طور موثرتر تصرف داشته باشد. نقطه کانونی در ویژگی‌های شغل شخص است.

-شرایط احراز مشاغل یا شرایط احراز شخصی

بعد از تشریح ماهیت و ویژگی‌های شغل، قدم بعدی تعیین خصوصیات، تجربیات و مهارت‌هایی است که متصدی شغل باید داشته باشد، بنابراین به منظور تنظیم فرم شرایط احراز شغل لازم است که شرح شغل به دقت مورد مطالعه قرار گیرد. فرم شرایط احراز شغل از یک طرف، راهنمایی برای کارمندیابی است و از طرف دیگر، چون در آن صفات و خصوصیات که دارا بودن آن‌ها ضروری و مهم شناخته شده اند، تشریح شده است، می‌توانیم از آن در طراحی آزمون‌های انتخابی، یعنی آزمون‌هایی که توانایی‌های متقاضیان شغل را می‌سنجد، استفاده کنیم. در مورد شرایط احراز مشاغل، نظریه‌های متفاوت وجود دارد، جالب اینکه در دهه ۴۰ میلادی، دستورالعمل‌های تنظیم شرایط احراز مشاغل به مسائل انسانی-اجتماعی توجه زیادی داشته است. اواخر دهه ۹۰ میلادی و اوایل قرن بیست و یکم، نیز گرایش بیشتری به جنبه‌های انسانی-اجتماعی پررنگتر شده است. در سال‌های اخیر، تاکید زیادی بر تناسب نوع شخصیت و نوع شغل شده است. شرایط احراز شغل با آنچه تحت عنوان شرایط استخدام یا مشخصات شغلی شناخته می‌شود، شامل شایستگی‌ها، تجربه و کیفیت مورد نیاز از شاغل و هر نوع اطلاعات ضروری دیگری از نوع شرایط جسمانی یا زمان انجام کاری است که برای انجام کار معمول نبوده و اطلاعات، مرتبط به خانواده شغل است. بنابراین 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 می‌شود که این صفات و خصوصیات را چگونه و به چه طریقی می‌توان شناسایی کرد؟ برای این کار، معمولاً از دو روش استفاده می‌شود (Dunckel, 2015).

-اظهارات صاحب‌نظران: در این روش، از کارشناسان، سرپرستان و مدیرانی که با شغل آشنایی دارند، سؤال می‌شود. کسی که شغل مورد نظر به وی واگذار می‌شود، باید دارای چه تحصیلات، تخصص و مهارت‌هایی باشد، چه دوره‌هایی را گذرانده باشد و استعداد، هوش و شعورش در چه حدی باشد، تا بتواند با شایستگی عهده‌دار آن شود؟

بررسی فرآیند تجزیه و تحلیل شغل

-تجزیه و تحلیل آماری: در این روش که منطقی‌ترین و در عین حال دشوارترین روش است. رابطه آماری میان ویژگی‌های و مهارت‌های فردی و میزان کارایی آن را تعیین می‌کند. به عبارت دیگر، تعیین می‌شود چه رابطه‌ای میان متغیرهایی از قبیل اندازه قد، قهوه بینی، قدرت جسمی، چلاکی و زبردستی، هوش، ویژگی‌های شخصیتی و توانایی کارمند در انجام دادن وظایفش وجود دارد؟ معمولا رابطه میان این متغیرها و کارایی فرد طی مراحل زیر تعیین می‌شود. ۱- در تجزیه و تحلیل شغل مشخص می‌شود که عملکرد فرد را چگونه و بر چه اساسی باید ارزیابی کرد. ۲- یکی از صفاتی که ممکن است دارا بودن آن در نحوه انجام دادن شغل، موثر باشد. ۳- افرادی برای این شغل انتخاب می‌شوند که دارای فلان صفات باشند. ۴- عملکرد این افراد بعد از انتخاب و استخدام ارزیابی می‌شود. ۵- با روش‌های آماری، رابطه میان این صفت و عملکرد کارمند در شغل بررسی می‌شود. همان طور که اشاره شد، مزیت تعیین صفات و مشخصات متصدی به وسیله روش‌های آماری است که می‌توان رابطه میان خصوصیات فرد و کارایی را از طریق علمی اثبات نمود. در واقع امروز دیگر نمی‌توان شرایط احراز شغل را به طور دلخواه تعیین کرد و در بسیاری جوامع، اگر شرایط احراز شغل بی ارتباط با شغل تنظیم شده باشد، سازمان و کارفرما باید در مقابل قانون پاسخگو باشند (Dunckel, 2015).

۴. بحث و مقایسه

هدف از این پژوهش بررسی فرآیند تجزیه و تحلیل شغل از طریق بررسی مقالات می‌بود. با روش تحقیق، مشخص شد که روش تجزیه و تحلیل شغل رویکرد استقرایی شامل^۵ AHP،^۶ DACUM،^۷ FA،^۸ FGI و روش‌های آماری در نرم افزار SPSS و ... و در رویکرد استنتاجی براساس مقایسات و عملکرد آنها در روش‌های تجزیه و تحلیل شغل استفاده شده است و در بسیاری از مقالات ترکیبی از دو یا چند روش استفاده شده است. با توجه به مطالعات انجام شده در زمینه تجزیه و تحلیل شغل، مقایسه‌ای از برخی از روش‌ها در جدول ۱ نشان داده شده است. در جدول ۱، نویسندگان مطالعات، زمینه کار آنها، رویکرد روش شناختی و نتایج به طور خلاصه ارائه شده است. همانطور که در جدول ۱ آورده شده است، انواع روش‌های تجزیه و تحلیل شغل برای اهداف مختلف استفاده شده است. وقتی مطالعات بررسی می‌شود، مشخص شده است که مطالعات تجزیه و تحلیل شغل در کلیه تحقیقات، بهبود در هزینه، کارایی، بهره‌وری، کارایی فرایند، ارگونومی، بهداشت و ایمنی شغلی را فراهم می‌کند. این مطالعه نشان داده است که تجزیه و تحلیل شغل نقش مهمی در تصمیمات کارآمدی دارد که منجر به رشد کارکنان سازمان می‌شود. از این مطالعه مشخص شده است که تجزیه و تحلیل شغل، مهندسی مجدد خدمات را ترغیب می‌کند. ارائه اهداف مشخص باعث افزایش کارایی خدمات می‌شود. عملکرد کارکنان را بهبود می‌بخشد. به ارزیابی هزینه‌ها و مزایای پروژه‌ها کمک می‌کند. کمک به برنامه‌ریزی و تشویق مدیریت محتاطانه منابع در سازمان‌ها می‌کند. تجزیه و تحلیل دقیق شغل می‌تواند تمرین گروهی مهم، از جمله بودجه‌ریزی، برنامه‌ریزی استراتژیک، بهبود کیفیت و پیمانکاری مراقبت‌های مدیریت شده را تسهیل کند. داده‌های هزینه‌ای که از طریق تجزیه و تحلیل شغلی گرفته می‌شود برای تهیه یک بودجه عملی کلی مورد استفاده قرار می‌گیرد. به عبارتی دیگر تجزیه و تحلیل شغلی عملی به مدیر یا کارمند اجازه می‌دهد موارد زیر را مورد بررسی قرار دهند:

- برای هر زمانبندی کاری، برنامه‌ریزی کنید و برای هزینه‌های هر مرکز برنامه‌ریزی کنید تا آن ارقام تخمین زده شده را برآورده کند.
 - اندازه‌گیری اینکه آیا تخمین‌ها در پایان دوره حسابداری برآورده شده‌اند و ابزار و اطلاعات لازم را برای تحقیق و توضیح واریانس ارائه می‌دهند.
 - نظارت بر عملکرد کلی سازمان
 - کنترل هزینه‌ها و شناسایی فرصت‌های کاهش هزینه.
- همچنین می‌توان بیان نمود که یک کارمند فرآیند مدیریت هزینه تجزیه و تحلیل شغل عبارتند از:
- قیمت‌گذاری

⁵ Analytic Hierarchy Process

⁶ Developing A Curriculum

⁷ Functional Analysis

⁸ Focus Group Interview

- تمرکز بر مشتری
- طراحی محور
- چرخه زندگی گرا
- چرخه زندگی گرا
- مبتنی بر زنجیره ارزش

مدیران تجزیه و تحلیل شغل را از طریق تجربیات در کمک به برنامه‌ریزی و کنترل منابع انسانی انجام می‌دهند. تجزیه و تحلیل شغل عبارت مستند رسمی از برنامه‌های مربوط به یک دوره آینده خاص است که در اصطلاحات شرح شغل بیان شده است. ابزارهایی برای تصمیم‌گیری در مورد مشاغل، مزایای تجزیه و تحلیل شغل را در زیر ذکر می‌کند:

- به کلیه سطوح مدیریتی نیاز است تا برنامه‌ریزی کنند و اهداف را به صورت تکراری به رسمیت بشناسند. اهداف مشخصی را برای ارزیابی عملکرد در هر سطح از مسئولیت فراهم می‌کند.
- این سیستم یک سیستم هشدار اولیه برای مشکلات احتمالی ایجاد می‌کند تا مدیریت بتواند قبل از دستیابی به امور، تغییرات ایجاد کند.
- با همبستگی اهداف بخش/تقسیم با اهداف کلی شرکت و سازمان‌ها، هماهنگی فعالیت‌ها در شرکت را تسهیل می‌کند.
- این منجر به آگاهی بیشتر مدیریت در مورد عملکرد کلی شرکت و سازمان‌ها از جمله تأثیر عوامل درونی و بیرونی می‌شود.
- به کارمندان در شرکت و سازمان‌ها انگیزه می‌دهد تا اهداف برنامه‌ریزی شده را تحقق بخشند.

در نتیجه، هرچه هزینه‌های مستقیم بیشتر به واحدهای خدماتی اختصاص یابد، تجزیه و تحلیل شغل دقیق‌تر خواهد بود. با این حال، مطلوب بودن نتایج بسیار دقیق باید در برابر ارزش افزایشی برای تمرین کردن منابع اضافی برای دستیابی به سطح بالاتر پالایش وزن شود (Ghazi.A 2015).

جدول (۱). خلاصه و مقایسه برخی از روش‌های مورد بررسی

ردیف	نویسندگان	مسئله	روش ارائه شده	یافته‌ها
۱	Albrechtsen et al. (2019) [39].	صنعت ساخت و ساز	انجام مصاحبه‌ها در شش پروژه ساختمانی. با مشاهدات جلسات تجزیه و تحلیل ایمنی شغلی و با مطالعه مستندات ۹۷ فرم تجزیه و تحلیل شغلی	مزایای آن هم از نظر عملیات ایمنی و هم کارآمدی حاکی از پیوند ایمنی، کیفیت و اثربخشی است
۲	Sarshar and Haugen (2018) [40].	صنعت نفت نروژ	ایجاد شرح شغل با تجزیه و تحلیل شغل	عدم آماده سازی و برنامه ریزی های لازم عامل مهمی در حوادث شغلی بود
۳	Tomaschek et al. (2018) [23].	شرایط شغلی متنوع	اندازه گیری عوامل ریسک روانی و فیزیکی مرتبط با کار به همراه توصیه های طراحی شغل	از نظر سلامت روان و شکایات اسکلتی-جسمانی در بین کار با پروفایل های ریسک متفاوت تفاوت معنی داری وجود داشت
۴	Alwasel et al. (2017) [22].	صنعت سفارش	طبقه بندی موقعیت انجام کار	ارائه اطلاعات برای کمک به سیستم های آموزشی برای بهبود کارایی
۵	Sharp et al. (2017) [41].	بخش نظامی	آموزش دقت و فراگیر بودن کارهای مهم و حیاتی از نظر فیزیکی	عملکرد کار بین سربازان مختلف کشور تفاوت های معناداری مشاهده شده است.
۶	Greene et al. (2017) [21].	صنایع مختلف	تجزیه و تحلیل عملکرد با تجزیه و تحلیل شغل	روشی که به پزشکان کمک می کند تا پیشرفت های بالقوه کاری را تعیین کنند
۷	Boye et al. (2017) [42].	بخش نظامی	تجزیه و تحلیل عملکرد با مطالعه زمان	دریافتند که سربازان وقت بیشتری را در انجام وظایف گذراندند و به شکل نامشخصی نیاز به فعالیت بدنی دارند
۸	Deutscher and Winther (2017) [20].	صنعت سفارش	اندازه گیری عملکرد با تجزیه و تحلیل شغل	یافتن تفاوت بین آموزش مقدماتی با تجزیه و تحلیل شغل

۵. نتیجه گیری

در حال حاضر، تجزیه و تحلیل شغل در زمینه‌های مختلفی اعم از آموزش شغلی گرفته تا توسعه منابع انسانی در سطوح مختلف شغلی شرکت‌ها و سازمان‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد زیرا ارزش تجزیه و تحلیل شغل بسیار بالا می‌باشد. بنابراین، در این مطالعه، مقالات و پایان‌نامه‌های دانشگاهی در داخل کشور و خارج از کشور برای درک ماهیت تحقیقات تجزیه و تحلیل شغل مورد بررسی قرار گرفته است. موضوع تجزیه و تحلیل شغل امروزه به دلیل مشارکت‌های مؤثر و کارآمد آن در رشد و پیشرفت عملکرد شرکت‌ها و سازمان‌ها یا شیوه‌های مورد نیاز برای اجرای پررونق عملکرد شرکت‌ها و سازمان‌ها تأکید می‌شود. تجزیه و تحلیل شغل را می‌توان به عنوان یک استراتژی داخلی برای احیای اثربخشی و کارایی عملکرد شرکت‌ها و سازمان‌ها دید. تجزیه و تحلیل شغل برای دستیابی مؤثر و کارآمد از عملکرد شرکت‌ها و سازمان‌ها است. همچنین می‌تواند به عنوان تلاش اولیه و پایه و اساس برای ایجاد ضرورت بررسی کار به عنوان یکی از شیوه‌های مدیریت کارمندان در سازمان‌ها مورد بررسی قرار گیرد. تجزیه و تحلیل شغل تأثیر مهمی بر عملکرد شرکت‌ها و سازمان‌ها دارد. شایستگی، دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها و سایر خصوصیات شغلی فرد برای انجام شغل می‌تواند به میزان قابل توجهی بر بهره‌وری سازمان‌ها تأثیر بگذارد. از طریق تجزیه و تحلیل مشاغل فعال، استخدام و آموزش با عملکرد شرکت‌ها و سازمان‌ها رابطه معناداری قوی دارد. با این وجود، بررسی کار انتظارات قابل پیش بینی را به عنوان یک ابزار مهم اطلاع‌رسانی در سیاست‌های برنامه ریزی کارکنان قرار می‌دهد. تجزیه و تحلیل شغل یک استراتژی حیاتی یا نقشه راه است که به برنامه‌ریزی و هدایت مأموریت / چشم‌انداز سازمانی برای عملکرد مؤثر شرکت می‌پردازد که در فاصله زمانی منظم در سازمان‌ها انجام شود. تمرین تجزیه و تحلیل شغل پایه‌ای از مزیت تهاجمی در داشتن حقوقی است که تأثیر بسزایی در عملکرد شرکت‌ها و سازمان‌ها می‌گذارد. در عین حال، نقطه کانونی در حال ظهور تکنیک معاینه کار تنها بخشی است که ممکن است عملکرد سازمانی را در برداشته باشد که در بین سازمان‌ها مورد توجه قرار می‌گیرد.

از سویی دیگر، می‌توان نشان داد که تجزیه و تحلیل شغلی، یک رویه حیاتی در مدیریت منابع انسانی است که تأثیر مستقیمی بر عملکرد شغلی کارکنان و نتایج آن دارد. عدم مطالعه رسمی منابع انسانی چه در مؤسسات خصوصی و چه در سازمان‌ها و فقدان حرفه‌ای در این حوزه به طور کلی عملکرد واحدهای مدیریت منابع انسانی را ضعیف نشان می‌دهد. عدم مهارت مدیریت منابع انسانی در عدم توانایی انجام تجزیه و تحلیل شغل و سایر روش‌های مدیریت منابع انسانی مبتنی بر تجزیه و تحلیل شغل به درستی نهفته است. اکثر مدیران منابع انسانی موافق هستند که اعمال تجزیه و تحلیل شغل باعث افزایش رضایت و انگیزه در کارمندان می‌شود. علاوه بر این، آموزش مناسب برای هر موقعیت بر اساس تجزیه و تحلیل عمیق، بهره‌وری کارکنان و از این رو افزایش رضایت و انگیزه می‌باشد.

با جذب کارمندان ماهر می‌توانید به تأثیر آثارشان ارزش قائل شوید. همچنین توجه شده است که اقدامات مدیریت منابع انسانی در بیشتر سازمان‌ها نه تنها به دلیل کمبود متخصص، فقط به وظایف اساسی محدود می‌شود بلکه به دلیل کمبود مشکلات باعث شده است تا آنها به نفع وظایف اصلی فقط در اولویت قرار بگیرند. از آنجا که عملکرد بهتر کارمندان منجر به بهره‌وری سازمانی بیشتر در هم افزایی کل می‌شود، توصیه می‌شود که کارکنان سازمان‌ها باید از طریق تجزیه و تحلیل کارآمد کارایی خود را به بهترین وجه ترغیب کنند. تجزیه و تحلیل شغل باید مایل باشد که سؤالات سخت مدیریت، حسابرس داخلی و حسابرس مستقل را مطرح کند. برای افزایش کارایی، تجزیه و تحلیل شغل باید به استراتژی کسب و کار سازمان گره خورده باشد تا اهداف ادغام طرح‌های تحلیل شغل در سازمان‌ها محقق شود. براساس نتایج حاصل از این کار تحقیقاتی، توصیه‌های زیر ارائه شده است:

- ۱- با تشخیص اینکه تجزیه و تحلیل‌های شغل تأثیر معنی داری بر عملکرد شرکت‌ها و مدیریت سازمان‌ها دارد، همواره باید مشاغل و افرادی که قصد انجام کار را دارند را با فاصله زمانی منظم تجزیه و تحلیل کنند.
- ۲- مدیران مدیریتی و منابع انسانی سازمان‌ها و شرکت‌ها، باید همواره شغل‌های سازمان‌ها را قبل از انجام کار توسط کارکنان توصیف و مشخص کنند تا از پیشرفت همه جانبه عملکرد شرکت‌ها اطمینان حاصل نمایند.
- ۳- مدیریت سازمان‌ها و شرکت‌ها بطور صحیح هم مشاغل و هم افرادی را که باید قبل از استخدام و آموزش مؤثر کار را انجام دهند، تجزیه و تحلیل کند تا عملکرد شرکت‌ها در هر زمان حفظ و پایدار باشد، زیرا این امر به تعیین رابطه معنادار و تأثیر آن بر کارکنان و بهره‌وری سازمان کمک می‌کند.

بررسی فرآیند تجزیه و تحلیل شغل

- ۴- مدیریت سازمانها و شرکتها برای تعیین سطح یا وضعیت عملکرد شرکتها در فاصله زمانی منظم باید یک بازه زمانی استاندارد و مشخص را بطور دوره‌ای بین ۳ تا ۶ ماه تنظیم کند.
- ۵- رعایت محدودیتها در تحلیل استراتژیک شغل باید به عنوان قطب اصلی در سیاستها و شیوه‌های برنامه‌ریزی منابع انسانی قرار گیرد تا فرد مناسب با شایستگی و مهارت‌های مناسب جذب و آموزش داده شود که می‌تواند بر بهره‌وری در شرکت‌های منتخب تأثیر بگذارد.
- ۶- تجزیه و تحلیل شغل استراتژیک یا فعال باید با متغیرهای مداخله‌ای در فرآیند جذب و کارآمدی مؤثر کارگران و کارمندان آینده نگر انجام شود تا بتواند عملکرد شرکتها و سازمانها را حفظ کند.
- ۷- مدیران مدیریتی/منابع انسانی و تحلیلگران شغل سازمانها و شرکتها، باید هنگام استفاده از تمرین تجزیه و تحلیل شغل در سازمانها از تمام رویکردها/تکنیک‌های تجزیه و تحلیل شغل استفاده کنند زیرا هیچ بهترین روشی که بتواند به تنهایی اهداف برنامه تجزیه و تحلیل شغل در مورد عملکرد سازمانها و شرکتها را بدست آورد، نیست.
- ۸- مدیران مدیریتی/منابع انسانی و تحلیلگران شغل سازمانها و شرکتها برای حفظ و افزایش عملکرد سازمانها و شرکتها، باید بطور دوره‌ای تمرین تجزیه و تحلیل شغل را انجام دهند.
- ۹- اهمیت تجزیه و تحلیل شغل را درک کنیم و تلاش و آگاهی لازم را برای آن انجام دهیم.
- ۱۰- بسیاری از پروژه‌های تحقیقاتی باید برای هر شغل یک تجزیه و تحلیل سیستماتیک ارائه دهند نه اینکه فقط بر ابعاد تجزیه و تحلیل شغل متمرکز شوند.
- ۱۱- مطابق با جامعه به سرعت در حال تغییر، روش تجزیه و تحلیل شغل باید منظم‌تر و سریع‌تر باشد.
- ۱۲- برای به دست آوردن بهترین نتیجه برای تجزیه و تحلیل شغل مورد نیاز از زمینه‌های مختلف، لازم است که متخصصان مربوط به هر زمینه به طور فعال در تجزیه و تحلیل شغل شرکت کنند تا دانش، مهارت و اطلاعات قابل توجهی را در آن زمینه ارائه دهند.

فهرست منابع

- خواجه، معصومه و حمیدرضا عریضی. (۱۳۹۶). *سوگیری خدمت به خود در تحلیل شغل در یک آزمایش میدانی در میان دانشجویان*، فصلنامه دانش و پژوهش در روانشناسی کاربردی ۱۸ (۴)، https://www.civilica.com/Paper-JR_KRAP-JR_KRAP-18-4_002.html
- صحت، سعید و صابر یآوری. (۱۳۹۸). *طراحی شغل و توسعه مهارت در محل کار*، چهارمین کنفرانس ملی در مدیریت، حسابداری و اقتصاد با تأکید بر بازاریابی منطقه ای و جهانی، تهران - دانشگاه شهید بهشتی، دبیرخانه دائمی کنفرانس، https://www.civilica.com/Paper-ACONF04-ACONF04_308.html
- رحیم نیا، فربرز و فرشته صادقی. (۱۳۹۵). *تجزیه و تحلیل ۳۶۰ درجه کسب و کار و عناصر آن*، پنجمین کنفرانس بین المللی حسابداری و مدیریت و دومین کنفرانس کارآفرینی و نوآوری های باز، تهران، همایشگران مهر اشراق.
- قایمی، امیرعلی و غلامرضا اسماعیلیان. (۱۳۹۶). *مقایسه روش های مختلف جبران خدمت و پیشنهاد یک روش جدید مبتنی بر تجزیه و تحلیل جایگاه شغلی*، کنفرانس ملی پژوهش های نوین در مدیریت و حسابداری، اصفهان، دانشگاه شیخ بهایی، https://www.civilica.com/Paper-MAACONF03-MAACONF03_144.html

- Augustine, A., Umana, E.A., Inyang, P.B., Eneh, & Isaac, S. (2019). *Effect of Job Analysis on Corporate Performance of the Selected Private Sector Organizations in Cross River State, Nigeria*
- AlwaselA, Sabet A, Nahangi M, Haas CT, Abdel-Rahman E (2017) *Identifying poses of safe and productive masons using machine learning*. Autom Constr 84:345–355
- Anas Ghazi, Alam Edien, "Effects of Job Analysis on Personnel Innovation, International" *Journal of Business and Management Invention*, Vol. 4, No. 10, Oct 2015, pp. 09 -18.
- Amos, T., Ristow, A. & Ristow, L. (2004). *Human resource management* (2nd ed). Lansdowne: Juta Publisher

- Al-Marwai, S. A. & Subramaniam. I. D. (2009). *A review of the need for writing & updating job descriptions for 21st century organizations. European Journal of Social Sciences*, 12(2), 241-251.
- Albrechtsen E, Solberg I, Svensli E (2019) *The application and benefits of job safety analysis. Saf Sci* 113:425–437
- Boye MW, Cohen BS, Sharp MA, Canino MC, Foulis SA, Larcom K, Smith L (2017) U.S. army physical demands study: *prevalence and frequency of performing physically demanding tasks in deployed and non-deployed stings. J Sci Med Sport* 20(4):57–61.
- S. Gibb, 2008, **Human resource development: Process, practices and perspectives** (2nd ed.), New York : Palgrave Macmillan.
- Schultz, D. & Schultz, S. E. (1998). *Psychology @ work today: An introduction to industrial and organizational psychology*. Upper Saddle River NJ: Prentice-Hall.
- Tomaschek A, Lutkelafner SS, Melzer M, Debitz U, BuruckG(2018) *Measuring work-related psychosocial and physical risk factors using workplace observations: a validation study of the “healthy workplace screening”*. Saf Sci 101:197–208.

Investigate the Job Analysis Process

Maziar Naderi*¹

Abstract

Job analysis is the formal process of identifying the content of a job in terms of the activities involved and the characteristics necessary to perform the job and identifying the main job requirements. This research aims to investigate the process of job analysis with a review of past literature. In this research, which was conducted in 2019, the research method was conducted on the articles indexed in databases such as: ISI, Springer, Science Direct, Elsevier, Ieee, Google Scholar. , Irandak, Civilica, Academic Jihad Scientific Information Database, Islamic World Science Reference Database, etc. The collection of reviewed articles is related to the research works done inside and outside the country, and the methods of these researches are quantitative and qualitative. It is possible to access the text of all reviewed domestic and foreign articles. The findings of this research show that the application of job analysis leads to an increase in the efficiency and effectiveness of companies and organizations, and job analysis managers can help in planning and controlling human resources through the experiences gained. . In this way, it can be concluded from the obtained results that job analysis can be used as an internal strategy to restore the effectiveness and efficiency of the performance of companies and organizations. It has also been noted that human resource management measures in most organizations are not only limited to basic tasks due to the lack of specialists, but due to the lack of problems, they have been prioritized for the benefit of the main tasks. Since the better performance of employees leads to greater organizational productivity in the overall synergy, it is recommended that the employees of organizations should motivate themselves in the best way through efficient analysis of their performance.

Keywords: job, job analysis, job description, job characteristics, performance.

1. Human capital development manager of Qazvin municipality communications maziarnaderi2020100@gmail.com
2. Senior expert in transformation management, Fire Department of Qazvin Municipality Maryamramezani7686@gmail.com
3. Master of Industrial Engineering, Fire Department of Qazvin Municipality- Hesamyoul@gmail.com
4. Geography expert, Fire Department of Qazvin Municipality m.a.donyaali@gmail.com