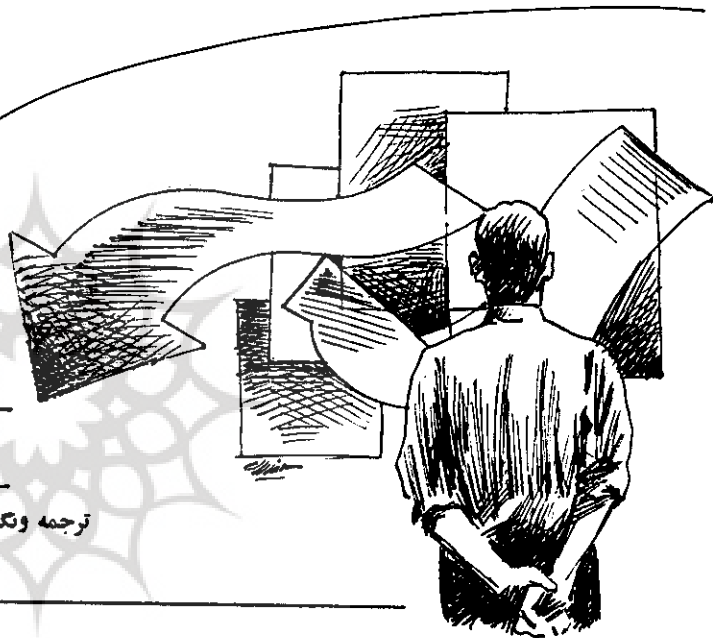


اشاره:

تجزیه و تحلیل شغل را جمع آوری هر نوع اطلاعات شغلی و تحلیل آنها توسط روشهای متفاوت برای بکارگیری در مقاصد گوناگون تعریف کرده‌اند. به همین ترتیب، تجزیه و تحلیل شغل را می‌توان به‌عنوان طریقه‌ای برای موشکافی واقعیت در نظر گرفت. یعنی، تجزیه و تحلیل شغل می‌کوشد تا چیزی‌هایی را که مردم در حین کار انجام می‌دهند، بصورت واژه‌ها درآورد. از دیدگاه سازمانی، تجزیه و تحلیل شغل به‌عنوان ابزاری در نظر گرفته می‌شود که بنیادی اطلاعاتی برای وظایف بسیار گوناگون سازمانی و مدیریتی به دست می‌دهد. مشاغل به مثابه آجرهای ساختمان سازمان، واحدهای اصلی گروه‌های کار و اتصالاتی می‌باشند که کارکنان را به سازمانها وصل می‌کنند. تجزیه و تحلیل مشاغل باید فعالیت سازمانی هدفمند و پویایی باشد که توسط افراد متخصص انجام می‌گیرد. هدف چنین فعالیتی کشف، تجزیه و تحلیل و موشکافی اطلاعات مربوط به مشاغل، به‌منظور استفاده در تصمیمات مربوط به طرح و برنامه‌ریزی سازمانی، مدیریت منابع انسانی و دیگر وظایف مدیریتی است.

تجزیه و تحلیل شغل در دنیای کار



نویسنده: RONALD A. ASH

ترجمه و نگارش: دکتر علی اکبر فرهنگی - دانشیار دانشکده مدیریت دانشگاه تهران
جمشید کمائی - روانشناس صنعتی، شرکت ملی حفاری ایران

اطلاعات مربوط به مشاغل استفاده‌های بسیاری می‌شود. اما در مورد معانی مختلف تجزیه و تحلیل شغل اختلاف آرا همچنان وجود دارد. در این نوشته روشهای مختلف تجزیه و تحلیل شغل و نیازها و مقاصد مختلفی را که اطلاعات تجزیه و تحلیل بر آورده می‌سازند، مطرح می‌شود. متأسفانه، در این زمینه مشکلات توصیفی عدیده‌ای وجود دارد. خواننده به هنگام مطالعه مقاله باید متوجه باشد که واژه «وظیفه» به معنی خاص می‌آید و اصطلاح «عنصر» در یک روش تجزیه و تحلیل شغل و در روش دیگر ممکن است به معنی «دانش، مهارت یا توانایی» باشد.

ابعاد تجزیه و تحلیل شغل

«مک کورمیک» چهار جنبه برای تجزیه و تحلیل شغل قائل شده‌است که براساس آن هر نوع تجزیه و تحلیل شغل می‌تواند متفاوت شود: (۱) نوع توصیف‌کننده‌ها یا عناصری که برای توصیف مشاغل بکار گرفته می‌شود. (۲) صورکسب یا ارائه اطلاعات شغل، (۳) منابع اطلاعات شغل، (۴) روشهای جمع‌آوری اطلاعات و داده‌ها. انواع توصیفهای شغلی از لحاظ سطح ذکر خصوصیات شغل می‌تواند متنوع باشد.

از دیدگاه مدیریت منابع انسانی، تجزیه و تحلیل شغل را به‌عنوان فعالیت عمده حمایتی، مفهوم‌سازی کرده‌اند که به فعالیتهای کارکردی اصلی مربوط به جذب نیروی انسانی، آموزش و بالندگی کارکنان، دستمزد، روابط کار و طرح‌ریزی شغل کمک می‌رساند. مشاغل از این نظر موشکافی و بررسی می‌شوند تا تواناییهای ضروری برای انجام موفقیت‌آمیز تکالیف مختلف یک شغل خاص و دستمزد و مزایای آن شغل مشخص گردند و نحوه بکارگیری مزایا و پاداشها برای انگیزش رفتارهای شغلی کارکنان و ارضای نیازهای مهم آنان روشن شود. بحث کنونی در زمینه روشهای مبتنی بر شغل روشن می‌کند که یک تجزیه و تحلیل شغل باید شامل مراحل متوالی صورتی باشد که هر مرحله، واحدی از تجزیه و تحلیل است که شغل را بصورت حداقل ۲۰ مولفه یا عنصر تقسیم می‌کند. این نگرش مهم بسیار مشخص‌تر از تعریف گسترده‌ای است که حدود دودهمه قبل از تجزیه و تحلیل شغل ارائه شده‌است. با این همه، چنین دقتی باعث افزایش دانش مربوط به تجزیه و تحلیل شغل می‌شود و به نوبه خود پیچیدگی تفکر مفهومی درباره آن را می‌افزاید. طرق گوناگونی برای تجزیه و تحلیل مشاغل وجود دارد و از

توصیفهای شغل

توصیفهای شغلی گوناگونی وجود دارد. میان رویکردهای وظیفه‌گرا یا کارمدار و شخص‌گرا یا کارگرمدار به تجزیه و تحلیل شغل تمایز روشنی وجود دارد. بطورکلی، رویکردهای وظیفه‌گرا به وظایف و رفتارهای ضروری برای تولید بازده یا ارائه خدمات، تمرکز دارند. در صورتی که رویکرد شخص‌گرا به شناخت و دانش، مهارتها، تواناییها، استعدادها، اسنادها و نگرشهایی که متصدی شغل برای انجام موفقیت‌آمیز وظایف و رفتارهای شغلی ضروری می‌داند، می‌پردازد.

انواع دیگر اطلاعات شغلی شامل فهرستها یا توصیفهایی از ماشین‌ها، ابزار، دستگاهها، مواد، محصولات، دانش مربوطه و خدماتی است که در حین کار به کارکنان ارائه می‌شود. اطلاعات مربوط به محیط شغل جمع‌آوری می‌شود که اغلب شامل توصیفهایی از شرایط فیزیکی کار، محیط‌های سازمانی، محیط‌های اجتماعی، برنامه‌های کار و پاداشهای شغلی (درونی و بیرونی) است. همچنین، می‌توان اطلاعاتی درباره شاخص‌های عملکرد، منجمله ضوابط زمان و کمیت، ضوابط کیفیت، تجزیه و تحلیل خطا و ضوابط مقدار ضایعات، تهیه کرد.

شکل اطلاعات مربوط به شغل

شکل اطلاعات مربوط به تجزیه و تحلیل شغل معمولاً بر تمایز میان توصیف کمی اطلاعات در مقابل توصیف کیفی آن، اشاره دارد. توصیف کیفی کلامی و بیانی اطلاعات شغل و توصیف کمی به ویژگیهای اطلاعات شغل بر حسب تعداد یا واحدها دلالت دارد. اکثر روشهای پیچیده‌تر تجزیه و تحلیل که از ۱۹۷۰ تدوین شده‌اند نوعاً هر دو نوع اطلاعات تجزیه و تحلیل شغل را به کار می‌بندد.

منابع اطلاعات شغل

منابع اطلاعات شغل نوعاً عبارتند از متصدیان شغل، سرپرستان، تحلیل‌گران شغل، خبرگان فنی، پرونده‌های مکتوب و راهنماهای آموزشی.

روشهای جمع‌آوری داده‌ها

روشهای جمع‌آوری اطلاعات شغلی عبارتند از:

۱ - مشاهده

الف) مستقیم

ب) نمونه کار

ج) ثبت غیرمستقیم فعالیتها (مثل فیلم ویدئو)

د) شرح وقایع بحرانی

۲ - مصاحبه‌ها

الف) فردی

ب) گروهی

ج) ایراد کنفرانسهای فنی توسط سرپرستان و خبرگان

۳ - پرسشنامه‌ها

الف) پرسشنامه‌های ساختمان یا بسته و فهرست فعالیت‌ها.

ب) پرسشنامه‌های باز.

در تجزیه و تحلیل مبتنی بر مشاهده، تحلیل‌گر آموزش دیده شغل، با

مطالعه مستقیم رفتارهای متصدیان شغل، اطلاعاتی را جمع‌آوری می‌کند که دربرگیرنده اطلاعات در زمینه توالیهای رفتار مشاهده شده است. از این رویکرد بیشتر مواقع برای مشاغلی استفاده می‌شود که بطور گسترده شامل عملیات.یدی متوالی در یک حد زمانی کوتاه باشند. تحلیل‌گر آموزش دیده شغل و دیگران بطور مکرر فیلم مربوط به فعالیتهای شغلی را تماشا می‌کنند. فیلمهای ویدئویی می‌توانند جانشین مناسبی برای مشاهده فعالیتهای شغل باشند.

از رویکرد مشاهده در زمینه مشاغل مدیریتی استفاده شده است. نتایجی که به دست آمد از نتایج طریقه پرسشنامه‌ای تجزیه و تحلیل شغل متفاوت بود. این دو طریقه دو تصویر متفاوت از شغل مدیریت بدست دادند.

روش وقایع بحرانی مستلزم فعالیت مداوم سرپرستان است. سرپرستان در چارچوب ویژه‌ای رفتارهای شغلی متصدیان شغل را که به دستیابی اهداف سازمانی یا انجام واحد کار کمک می‌کنند، یادداشت می‌کنند.

نمونه کارمستلزم ثبت بخشی از رفتارهای متصدیان خاص شغل، با استفاده از رویکرد عرضی (ثبت فعالیتهای چند متصدی شغل در یک زمان) یا رویکردهای طولی (ثبت رفتار یک یا چند متصدی شغل در چند برهه تصادفی در طی مدتی طولانی) است. هرچند نمونه کار نوعاً مستلزم مشاهده توسط تحلیل‌گر مجرب شغل است، اما از متصدیان شغل برای ثبت نمونه‌هایی از رفتارهای شغلی‌شان استفاده می‌شود.

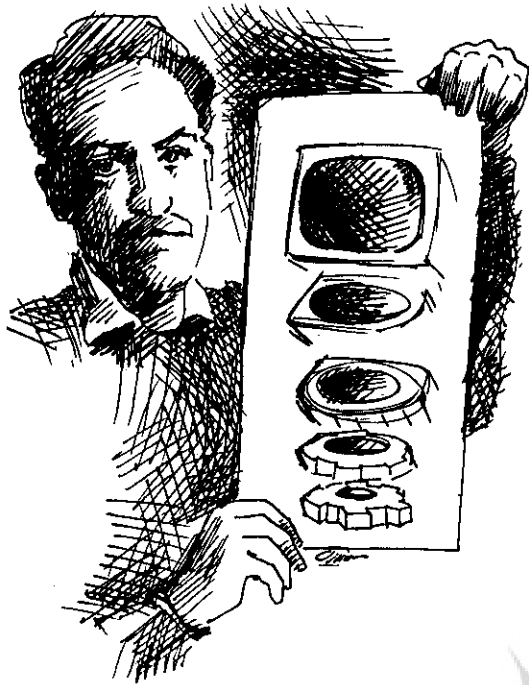
رویکرد مصاحبه انفرادی نوعاً مستلزم این است که یک یا چند تحلیل‌گر مجرب شغل از متصدیان شغل، سرپرستان و گاهی زیردستان، سئوالات یکسانی را در زمینه شغل مورد بررسی، به عمل آورند. مصاحبه‌های گروهی، مشابه مصاحبه انفرادی است، جز اینکه در مصاحبه گروهی پاسخ‌دهندگان بطور همزمان مورد مصاحبه قرار می‌گیرند.

از کنفرانسهای فنی زمانی برای جمع‌آوری داده‌های شغلی استفاده می‌شود که متصدی شغل مایل نباشد یا نتواند در فرآیند تجزیه و تحلیل شغل شرکت کند. در کنفرانس فنی، تحلیل‌گر شغل بحث خبرگان فنی یا سرپرستان را برای شناسایی تکالیف و رفتارهای شغل یا استنباط ویژگیهای شخصی مطلوب یا ضروری برای متصدیان شغل، راهنمایی می‌کند.

پرسشنامه‌های بسته یا ساختمان نوعاً حاوی ویژگیهایی‌اند که احتمالاً در مشاغل تحت تجزیه و تحلیل وجود خواهد داشت و از پاسخ دهندگان می‌خواهند که نشان دهند که خود تا چه حد در شغل خویش به تکالیف و رفتارهای فهرست شده می‌پردازند یا از دانش، مهارتها یا تواناییهای فهرست شده استفاده می‌کنند. برعکس، پرسشنامه‌های غیر ساختمان یا باز

○ کاسیو: ضرورت وجود تجزیه و تحلیل شغل برای متخصصان پرسنلی مثل ضرورت وجود آچار برای لوله‌کش است.

● بسیاری از روشهای معاصر تجزیه و تحلیل شغل از چندین روش برای جمع‌آوری داده‌های کمی و کیفی از منابع گوناگون سود می‌برند و روشهای جمع‌آوری داده‌های چندگانه‌ای را به کار می‌برند.



از پاسخ دهندگان می‌خواهند که با موجزترین بیانات، توصیفی از تکالیف و ویژگیهای شخصی ضروری برای شغل مورد تجزیه و تحلیل بدست دهند. پاسخ‌دهندگان به پرسشنامه‌های ساختمان و غیر ساختمان معمولاً متصدیان شغل می‌باشند. برای پاسخ به این پرسشنامه‌ها اغلب از سرپرستان نیز دعوت به عمل می‌آید، اما بندرت از تحلیل‌گر شغل می‌خواهند که آنها را تکمیل کند.

بسیاری از روشهای معاصر تجزیه و تحلیل شغل از چندین روش برای جمع‌آوری داده‌های کمی و کیفی از منابع گوناگون سود می‌برند و روشهای جمع‌آوری داده‌های چندگانه‌ای را به کار می‌برند. برای مثال، به رویکرد پرسشنامه وظایف رجوع کنید.

یکی از اولین مراحل تجزیه و تحلیل شغل با توسل به روش پرسشنامه وظایف، مستلزم تدوین بیانیه‌های وظایف و تنظیم آنها در پرسشنامه است. تحلیل‌گران شغل از ترکیبی از مصاحبه‌های فردی و گروهی، پرسشنامه‌های توصیفی، مشاهده و کنفرانس فنی، علاوه بر بازبینی مطالب در دسترس (مانند کتابچه‌های راهنمای آموزش و توصیفهای شغلی در دسترس)، برای پرسشنامه‌های شغل استفاده می‌کنند. از پاسخ دهندگان می‌توان، علاوه بر بیانیه‌های وظایف، درباره ماشین‌آلات، ابزار و دستگاههای فهرست شده در پرسشنامه وظایف، که احتمالاً در مشاغل تحت تحلیل به کار گرفته می‌شود، پرسید. همچنین در پرسشنامه می‌توان از پاسخ دهندگان خواست که نشان دهند که چه تعداد از دانشها، مهارتها، توانائیها و دیگر ویژگیهای شخصی (KSAO)^(۱)ها فهرست شده، برای انجام تکلیف شغل ضروری است.

بعد از تدوین پرسشنامه، آن را به متصدیان شغل می‌دهند. سرپرستان نیز می‌توانند آن را تکمیل کنند. در این مرحله، پرسشنامه شغل بصورت پرسشنامه ساختماندهی است که ارزیابی یا پاسخهای افراد به آن، صور کمی اطلاعات شغل را بدست می‌دهد.

با توجه به ابعاد مختلف تجزیه و تحلیل شغل و با عنایت به این واقعیت که روش شناسی تجزیه و تحلیل شغل می‌تواند مستلزم جنبه‌های مختلفی از هر یک از ابعاد باشد و هر بعد بر حسب سطح پیچیدگی متفاوت می‌باشد باید دوماه را در نظر داشت: (۱) طرق بسیاری برای تجزیه و تحلیل مشاغل وجود دارد و (۲) مبادرت به تجزیه و تحلیل شغل می‌تواند وظیفه‌ای پیچیده باشد.

کاربردهای اطلاعات مربوط به تجزیه و تحلیل شغل

ادبیات مربوط به تجزیه و تحلیل شغل حاوی فهرستهای متنوعی از کاربردهای اطلاعات تجزیه و تحلیل مشاغل است. بعضی از فهرستها ۴ تا ۲۰ کاربرد برای اطلاعات مربوط به تجزیه و تحلیل شغل فهرستی بدست داده‌اند که به قرار زیر است:

۱ - توصیف شغل

توصیف کامل شغل باید حاوی اطلاعات مربوط به شناسائی شغل، خلاصه شغل، وظایف شغل، مسئولیتها و پاسخگوئیها و خصوصیات شغل یا اطلاعات مربوط به ضوابط استخدام باشد.

۲ - طبقه‌بندی مشاغل

طبقه‌بندی مشاغل آرایش مشاغل بصورت طبقات، گروهها یا خانواده‌های شغلی بر حسب طرح واره‌های سیستماتیک است. بعضی از طرح واره‌های طبقه‌بندی سنتی و متداول مبتنی اند بر رده‌های سازمانی

اختیار یا سلسله مراتب، مضامین شغل یا تکلیف بر مبنای تکنولوژی و مضامین شغل مبتنی بر رفتار سازمانی.

۳ - ارزیابی شغل

ارزیابی شغل شیوه‌ای است برای طبقه‌بندی مشاغل بر حسب ارزش نسبی آنها در درون سازمان و بازار کار.

۴ - طرح‌ریزی و ساخت مجدد شغل

طرح‌ریزی شغل به تخصیص و ترتیب تکالیف و فعالیتهای کار سازمانی، بصورت مجموعه‌ها اشاره دارد که در آن هر مجموعه از فعالیتهای یک «شغل» را بنا می‌نهد که متصدی شغل بدان مشغول است. ساخت یا طرح‌ریزی مجدد شغل مستلزم تخصیص یا ترتیب مجدد فعالیتهای کار بصورت مجموعه‌های متفاوت است.

۵ - شرایط احراز شغل و خصوصیات پرسنلی

شرایط احراز شغل و خصوصیات پرسنلی مربوط به یک شغل ویژه عبارتند از دانش، مهارتها، استعدادها، صفات و جز اینها که با انجام موفقیت‌آمیز شغل ارتباط دارند. خصوصیات پرسنلی شغل را می‌توان بصورت حداکثر و حداقل اعلام کرد. با این همه، خصوصیات دیگر را می‌توان به عنوان خصوصیات ضروری یا مطلوب برای متصدی شغل اعلام کرد.

۶ - ارزیابی عملکرد

ارزیابی عملکرد نوعی ارزشیابی سیستماتیک از عملکرد شغلی کارکنان توسط سرپرستان یا دیگر کسانی است که با عملکرد آنان آشنا می‌باشند. هدف اساسی ارزیابی عملکرد تاثیر نهادن بر عملکرد از طریق اعمال برخی از تصمیمات (مثلاً، افزایش حقوق و مزایا، انتقال و جابجائی پرسنل) و بازخور اطلاعات به کارکنان (مثلاً، اطلاع به کارمند درباره نقاط ضعف و قوت کارش) است.

۷ - آموزش کارکنان

● تجزیه و تحلیل شغل را جمع آوری هر نوع اطلاعات شغلی و تحلیل آنها توسط روشهای متفاوت برای بکارگیری در مقاصد گوناگون تعریف کرده‌اند.

آموزش باید فرآیند سیستماتیک و برنامه‌ریزی شده برای توسعه مهارت‌های ویژه باشد و بر رفتار اعضای سازمان آن چنان تاثیری داشته باشد که رفتار نهائی آنان به اثربخشی سازمانی کمک کند. در اینجا، اصطلاح رفتار شامل هر نوع فعالیت، یا احساس انسانی در جهت انجام وظایف و تکالیف شغلی است.

۸ - تغییر پذیری یا چرخش کارراه کارکنان

تغییر پذیری کارکنان (توسعه کارراه یا کاربر) حرکت افراد به درون سمتها، مشاغل و حرفه‌ها و خروج از آنهاست. از دیدگاه فردی، هم از لحاظ خود پنداره یا مفهوم از خود و هم تغییر موقعیتهای اجتماعی، فرآیند انتخاب شغل و حرفه بعلاوه رشد فردی، کندوکاو افراد، تثبیت، نگهداری و ریزش، امری مستمر است. سازمانها اغلب تسریع فرآیند تغییر پذیری کارکنان (تعامل عوامل شخصی و فرصتها) را از طریق برقراری شبکه‌های رسمی کارراه و برنامه‌های مشاوره و توسعه کارراه، مبتنی بر اطلاعات کاملاً دقیق شغلی، نافع یافته‌اند.

۹ - کارآئی

بهبود کارآئی در مشاغل مستلزم توسعه فرآیندهای بهینه کار و طرح‌ریزی دستگاهها و دیگر تسهیلات فیزیکی، با توجه ویژه به فعالیتهای افراد منجمله شیوه‌های انجام کار، ترتیب کار و ضوابط آن است.

۱۰ - ایمنی

بهبود ایمنی مشاغل، مانند کارآمدی، مستلزم توسعه فرآیندهای بهینه کار و طرح‌ریزی ایمنی دستگاهها و تسهیلات فیزیکی است. با این وجود، در اینجا محور توجه بر شناسایی و حذف رفتارهای غیر ایمنی کار، شرایط فیزیکی نایمن و شرایط محیطی خطرناک است.

۱۱ - برنامه‌ریزی نیروی انسانی یا نیروی کار

برنامه‌ریزی نیروی انسانی، یعنی فعالیتهای پیش‌بینانه و واکنشی که سازمان را مطمئن می‌سازد که اکنون برای مشاغل مختلف به قدر کافی افراد مناسب را دارا است و این فرآیند در آینده نیز ادامه خواهد یافت و اینکه کارکنان در زمان و مکان مناسب به انجام مشاغلی مشغول می‌باشند که هم اهداف خدمت‌رسانی و هم منافع سازمانی را به حداکثر می‌رساند. برنامه‌ریزی نیروی انسانی همچنین شامل فعالیتهایی است که سازمان برای کسب خود شکوفایی و نیازهای رشدی کارکنان خود انجام می‌دهد که حداکثر بهره‌گیری از مهارتها و استعدادها و ویژه‌اشان را امکان‌پذیر می‌سازد. باید توجه داشت که کاربردهای تجزیه و تحلیل شغل در فوق، به هیچ وجه مستقل از یکدیگر نیست. برای مثال، طبقه‌بندی مشاغل و ارزیابی شغل اغلب به یکدیگر وابسته‌اند. اگر هدف تجزیه و تحلیل شغل صرفاً توصیف شغل باشد، تعداد دیگری از کاربردها، منجمله طبقه‌بندی شغل، ارزیابی شغل، الزامات و خصوصیات پرسنلی و جنبه‌های ارزیابی عملکرد، نیز به طور طبیعی از پی آن خواهند آمد. جنبه‌های مشاوره کارراه و تغییر پذیری کارکنان، تقریباً بدون توصیفهای شغل غیر ممکن است. برنامه‌ریزی نیروی انسانی کاملاً از هر یک از کاربردهای فوق بهره می‌گیرد.

تجزیه و تحلیل شغل: گذشته و حال

اصطلاح تجزیه و تحلیل شغل در اوائل قرن بیستم، بیش از ۶۰ سال پیش، در ادبیات مدیریت ظاهر شد. تا سال ۱۹۳۲ بیش از ۴۰۰ مقاله درباره تجزیه و تحلیل شغل نگاشته شده بود.

در ۱۹۱۶، «تیلور» تجزیه و تحلیل کار را اولین اصل از چهار اصل «عظیم» مدیریت علمی نامید. ذکر این مطلب خالی از لطف نیست که دومین، سومین و چهارمین اصل عظیم تیلور را به زبان امروزی می‌توان چنین نوشت: (۱) گزینش و آموزش علمی کارکنان، (۲) انگیزش در کارکنان به وسیله پاداشهای درونی و مادی و (۳) طرح‌ریزی مجدد شغل. تجزیه و تحلیل شغل در همه فعالیتهای فوق دخالت دارد. تجزیه و تحلیل کار نقش عمده‌ای در مطالعه زمان - و - حرکت ایفاء کرده‌است. «نیل»، روشهای مهندسی، مطالعه زمان و پرداخت دستمزد را به عنوان رشته‌ای منفرد در نظر می‌گیرد که شامل طرح‌ریزی، ایجاد و گزینش بهترین روشها، فرآیندها، ابزارها، دستگاههای تولید و مهارتهای ضروری برای تولید یک فرآورده، تعیین زمان مورد نیاز برای تولید فرآورده و بازبینی این موضوع که آیا ضوابط زمانی بکار گرفته می‌شود یا خیر، است. کارکرد پرداخت دستمزد در این زمینه مستلزم برقراری ضوابط تولید و نگهداری طرحهای انگیزشی است، بنحوی که ضوابط به قدر کفایت بکار گرفته شود.

در دو پاراگراف فوق می‌توان اصطلاح تجزیه و تحلیل شغل را بجای اصطلاح تجزیه و تحلیل کار بکار برد. با وجود این، نویسندگانی که در گذشته در زمینه مطالعه زمان - و - حرکت مطالبی نگاشته‌اند، تجزیه و تحلیل شغل را بطور محدودتر تعریف کرده‌اند و آن را به ارزیابی شغل مربوط دانسته‌اند. برای مثال، «نیل» تجزیه و تحلیل شغل را اینگونه تعریف کرده‌است: «شیوه‌ای برای ارزیابی دقیق هر یک از مشاغل و ثبت جزئیات کار، بنحوی که بتوان آنها را بصورت کمی مورد ارزیابی قرار داد». «نیل» ارزیابی شغل را هم بطور متداول تعریف میکند: «شیوه‌ای برای تعیین ارزش نسبی تکالیف شغلی».

اخیراً کتاب ROCK'S HANDBOOK OF WAGE AND SALARY ADMINISTRATION بخشی را به «مضامین شغل» و بخش دیگری را به «اندازه‌گیری شغل» اختصاص داده‌است. بخش اندازه‌گیری شغل به ارزیابی شغل مربوط است. بخش مضامین شغل، اصولاً تجزیه و تحلیل شغل را از دیدگاه تدوین توصیفهای شغل برای استفاده در ارزیابی شغل مورد بحث قرار می‌دهد. کتاب فوق‌الذکر مفهوم‌سازی تجزیه و تحلیل شغل و توصیف شغل برحسب ارزیابی شغل مسلماً بطور مناسب صورت پذیرفته‌است.

با این همه بسیاری از خبرگان در زمینه حقوق و دستمزد که فصولی در کتاب ROCK'S HANDBOOK نگاشته‌اند، اعتراف می‌کنند که تجزیه و تحلیل و توصیف شغل کاربردهای دیگری برای سازمان دارند. برای مثال، «پروانت» اظهار می‌کند که: «هیچ ابزار منفردی همچون توصیف شغل برای اجرای اثربخش و دستمزد و حقوق، از اهمیت برخوردار نیست». اما در عین حال خاطر نشان می‌سازد که توصیفهای شغلی بطور مناسب تدوین شده از «پتانسیل بسیاری برای بکارگیری در اهداف اجرایی متنوع» برخوردار است.

هم دست‌اندرکاران و هم پژوهشگرانی که در دیگر زمینه‌های کاربردی مدیریت منابع انسانی به کار مشغول هستند با توجه به حیطه

مسئولیت‌های خود، تجزیه و تحلیل شغل را بطور اختصاصی در نظر می‌گیرند. به‌عنوان مثال، آنان در هنگام آموزش و بالندگی کارکنان، تجزیه و تحلیل شغل را نوعاً به‌عنوان تجزیه و تحلیل وظایف در نظر می‌گیرند و بصورت بخشی از ارزیابی نیازهای آموزشی درمی‌آورند. در این صورت، تجزیه و تحلیل وظایف به‌عنوان تجزیه و تحلیل دقیق شغلی توصیف و تلقی می‌شود که کارآموز باید در پایان برنامه آموزش به‌انجام آن توانا باشد. تحلیل وظایف مستلزم توصیف کلی شغل است. برحسب اصطلاحات رفتاری، منجمله شرایط انجام شغل و فهرست دقیقی از تکالیف ویژه که بصورت رفتارهای آشکار و قابل مشاهده بیان شده باشد.

جنبه دیگر تجزیه و تحلیل شغل در آموزش و بالندگی نیروی انسانی تحت عنوان تحلیل فرد می‌آید. براساس استنباط‌هایی که تا حدودی ریشه در تجزیه و تحلیل وظیفه دارد، نیازهای رفتار شغل بصورت صفات انسانی (شناخت و دانش، مهارت‌ها و تواناییها) ضروری برای عملکرد وظایف، که به تعیین محیط‌ها و وسایل کمک آموزشی مناسب کمک می‌کنند، در می‌آیند. سرانجام، از اطلاعات تجزیه و تحلیل شغل برای توصیف اهداف رفتاری که کارآموزان باید پس از پایان برنامه آموزشی کسب کرده‌باشند، استفاده می‌شود. از این اهداف هم به‌عنوان درون داده‌هایی برای طرح‌ریزی برنامه آموزشی وهم به‌عنوان ملاکی برای ارزیابی مناسب برنامه آموزشی، بهره می‌گیرند.

همچنین از تجزیه و تحلیل شغل در جهت حمایت از فرآیند گزینش پرسنل استفاده می‌شود. اما چنین بهره‌گیری همیشه به شکل اثربخش صورت پذیرفته است. امروزه، نقش تجزیه و تحلیل شغل به‌عنوان بنیادی اساسی برای شیوه‌های گزینش نیروی انسانی بسیار متداول شده‌است. با انتشار کتاب THE UNIFORM GUIDELINES ON EMPLOYEE SELECTION PROCEDURES ارائه شواهد معتبر مناسب برای هر نوع شیوه عملیاتی گزینش، که تأثیر تعیین‌کننده‌ای بر فرصت‌های استخدامی گروه‌های مختلف نژادی، جنسی یا اقلیت‌ها دارد، امری لازم تشخیص داده شده است. طبق راهنمای فوق‌الذکر ضرورت دارد که مطالعات اعتباری شیوه‌های گزینش بر بنیاد مرور اطلاعات مربوط به شغل، منجمله تجزیه و تحلیل شغل، باشد. از این گذشته، راهنمای مذکور تلاش دارد که نوع اطلاعاتی را که تجزیه و تحلیل شغل باید به آنها، به‌عنوان کارکرد راهبرد اعتباری، پردازد، مشخص سازد. طبق قواعد، برای انجام راهبرد اعتباری محتوا، توجه به رفتار کار، وظایف و محصولات تولیدی ضرورت دارد. همچنین برای بررسی اعتبار مبتنی بر ملاک، توجه به اندازه‌های رفتار کار یا بازده‌های عملکرد که نشانگر اهمیت وظایف شغلی و رفتارهای کار یا بازده‌های کار می‌باشند. الزامی است.

«تامپسون» و «تامپسون» (۱۹۸۲) اعلام می‌دارند که توجه فزاینده به موضوع تجزیه و تحلیل شغل در طی دهه گذشته، اصولاً به‌علت فرآیند گزینش، به ویژه به‌علت تلاش جهت تهیه و تدوین و تعریف شیوه‌های گزینش براساس اعتبار محتوا، است. به رغم این دو پژوهشگر برای آنکه تجزیه و تحلیل شغل از اعتبار قانونی برخوردار باشد، باید واجد شرایط زیر باشد:

۱ - شغل مورد تجزیه و تحلیل باید جزء مشاغل واقعی باشد و بتوان ابزارهای گزینش را در مورد آن اجراء کرد و تجزیه و تحلیل باید در نهایت به شکل مکتوب درآمده باشد.

۲ - داده‌های تجزیه و تحلیل شغل باید توسط تحلیل‌گر مجرب شغل و با توسل به منابع گوناگون و به روز (مثل، متصدیان شغل، سرپرستان، راهنماهای آموزشی، مشاهده مستقیم، پرسشنامه و انواع سیاه‌ها) تهیه شده‌باشد.

۳ - تکالیف شغل برای تجزیه و تحلیل شغل روشن شود و به‌عنوان بنیادی برای تدوین شیوه گزینش مورد پذیرش واقع گیرد.

از تجزیه و تحلیل شغل به‌عنوان پدیده‌ای تکاملی برای سیستم‌های ارزیابی عملکرد در سازمانها استفاده شده‌است، اما، همانگونه که در فرآیند گزینش پرسنل از نظر گذشت، در اینجا نیز از اطلاعات تجزیه و تحلیل شغل کمتر از حد معمول استفاده شده‌است. داده‌های ارزیابی عملکرد معمولاً مشکلاتی، منجمله سوگیری عمدی و غیرعمدی، در بردارند. این مسائل، به ویژه به‌علت تأثیر مضر که بر تصمیم‌گیریهای گوناگون پرسنلی (مانند، ارتقاء، اخراج و تعیین دستمزد) دارد، برای سازمانها مساله آفرین است. امروزه به نظر می‌رسد که تجزیه و تحلیل شغل را به‌عنوان محور سیستم‌های ارزیابی عملکرد و نیز شیوه‌های گزینش نیروی انسانی به رسمیت شناخته‌اند. در سیستم‌های ارزیابی وظیفه‌گرا (TOR)^(۱) از تکالیف برجسته (که به‌وسیله تجزیه و تحلیل پرسشنامه شغلی تعیین می‌شود) برای بیان هریک از وظایف متصدی شغل، در فرم‌های ارزیابی عملکرد شغلی استفاده می‌شود. تهیه و تدوین و استفاده از فرم‌های TOR بسیار آسان است و سرپرستان در استفاده از این فرم‌ها به جهت گیری بسیار اندکی نیاز دارند. این فرم‌ها در طی فقط ۵ تا ۱۰ دقیقه یک کارمند را ارزیابی می‌کنند. فرم‌های TOR از لحاظ ملاک‌های اعتباری و اندازه‌های ارزیابی عملکرد مطلوب می‌باشند.

اخیراً هفت روش تجزیه و تحلیل شغل توسط تحلیل‌گران آگاه و با تجربه مورد ارزیابی سیستماتیک قرار گرفته است. این هفت روش عبارت است از: (۱) روش وقایع بحرانی (۲) پرسشنامه تجزیه و تحلیل شغل (PAQ)^(۳)، (۳) روش عناصر شغل، (۴) مقیاس‌های توانشی، (۵) تجزیه و تحلیل کارکردی شغل، (۶) پرسشنامه وظایف - برنامه‌های تجزیه و تحلیل جامع داده‌های حرفه‌ای و (۷) تجزیه و تحلیل صفات ابتدایی. روش‌های هفت‌گانه تجزیه و تحلیل شغل اکنون بطور وسیع مورد استفاده قرار می‌گیرد. باید به یادداشت که همه آنها، به استثناء یکی، طی دوده اخیر انتشار یافته است. این روش‌های هفت‌گانه پیچیده‌تر از آن روش‌های معمول جمع‌آوری داده‌هاست که به روش‌های تجزیه و تحلیل شغل معروف‌اند. روش‌های هفت‌گانه اغلب روش‌های چندگانه جمع‌آوری داده‌ها، منابع گوناگون اطلاعات شغل و صور کیفی و کمی اطلاعات را به خدمت می‌گیرند.

ظهور روش‌های نوین نشانگر پیشرفتی برجسته در تجزیه و تحلیل شغل است. اکنون متخصصان مدیریت منابع انسانی روش‌های جامع‌تری در اختیار دارند که به آنان امکان می‌دهد که بنیادهای اطلاعاتی مناسب‌تر و کاملتری را به‌منظور مدیریت بهینه منابع انسانی بوجود آورند. اجرای روش‌های جامع، نیاز به تحلیل‌گران مجرب دارد که مراحل عملی توصیه شده را بطور دقیق دنبال کنند و سیستم‌های مدیریت منابع انسانی را، هم از نظر محیط صنعتی وهم مبارزات آینده در دنیای کار، شکل دهند.

آینده تجزیه و تحلیل شغل

تجزیه و تحلیل شغل را می‌توان به‌عنوان نوعی «ضرورت» برای همه

تجزیه و تحلیل شغل ...

بقیه از صفحه ۲۶

جمع آوری داده‌ها، منجر به تدوین روشی «ایده‌آل» یا ترکیبی از روشها خواهد شد که امروزه بدنه دانش ما را در زمینه تجزیه و تحلیل شغل شکل می‌دهند.

در زمینه ارزیابی عملکرد، از اطلاعات تجزیه و تحلیل مشاغل اصولاً برای شناخت محتوی کار استفاده شده است که بنیاد ارزیابی عملکرد است. تلاش برای دستیابی به اطلاعاتی فراتر از محتوی کار در زمینه عوامل دیگر (مانند، یافتن بهترین منبع اطلاعات ارزیابی برای مولفه‌های گوناگون عملکرد شغلی، زنجیره‌های عملکرد و شناخت مولفه‌های عملکرد که برای اندازه‌گیری در سطوح بالاتر تراکم از تناسب بهتری برخوردار باشند) که می‌توانند بر سیستم ارزیابی تاثیر بگذارند، در حال انجام است. یک پیش‌بینی درباره آینده تجزیه و تحلیل شغل این است که بدون شک تجزیه و تحلیل شغل به نقش محوری خود در فعالیتهای مدیریت پرسنل یا منابع انسانی ادامه خواهد داد.

«کاسیو» به حق با مثالی که زده است نقشهای کنونی و آینده تجزیه و تحلیل شغل را در دنیای کار ترسیم کرده است: «ضرورت وجود تجزیه و تحلیل شغل برای متخصصان پرسنلی مثل ضرورت وجود آچار برای لوله کش است».

۱ - مخفف کلمات

KNOWLEDGE, SKILLS, ABILITIES, OTHER PERSONAL CHARACTERISTICS

2 - TASK ORIENTED RATING

3 - POSITION ANALYSIS QUESTIONNAIRE

NKKK

یک شرکت مطمئن

برای بازرسی و برآورد مطمئن

با ناسد سائک مرکزی جمهوری اسلامی ایران

International Inspection And Surveying Organization

Nippon Kaiji Kentei Kyokai

N. K. K. K.

سازمان رابسی بازرسی و برآورد بین‌المللی کالا

نماینده رسمی در ایران

شرکت راه‌بانان

تهران - منطقه پستی ۱۵۵۵۹ - خیابان نوبختان زاهد - خرداد شمالی - شماره ۱۴۵ - طبقه چهارم
تلفن ۲ - ۸۲۵۹۰۱ - تلفن ۱۹۳۴۱۹ - آرم بران مقرایی - جرسر
مشهد پستی ۳۵۸۲ - ۱۴۱۵ - ناگس ۸۲۰۲۷۵

فعالتهای مربوط به برنامه‌ریزی، بالندگی و استفاده بهینه از نیروی انسانی در سازمانها تلقی کرد. تجزیه و تحلیل شغل فعالیت عمده حمایتی و ضروری برای انجام فعالتهای اصولاً کاربردی مدیریت پرسنل است. با توجه به چنین نقش محوری که تجزیه و تحلیل شغل در مدیریت نیروی انسانی دارد، فعالیت و پیدایش واحدهای تجزیه و تحلیل شغل در سازمانها، به خصوص سازمانهای بزرگ، امری معقول است. مسئولیت جمع آوری اطلاعات شغل که بنیادهای همه فعالتهای مدیریت منابع انسانی است با اسلوبی کاملاً سیستماتیک برعهده واحدهای تجزیه و تحلیل مشاغل است.

در واقع بعضی از نویسندگان چنان از واحدهای تجزیه و تحلیل مشاغل سخن به میان می‌آورند که گوئی آنها جزء لاینفک سازمانها می‌باشند. به عنوان مثال، «والاس» می‌نویسد: «اکثر سازمانها واجد تحلیل‌گران مجرب و آموزش دیده شغل می‌باشند، که قادر به هماهنگی اطلاعات تجزیه و تحلیل شغل با نیازهای دیگر متخصصان پرسنلی هستند». پژوهشگران دیگر از فقدان واحدهای متمرکز تجزیه و تحلیل شغل اظهار تأسف می‌کنند و به عدم کفایت و کارآئی متخصصان هر یک از حوزه‌های کارکردی (مثل، کارمندیابی، آموزش، حقوق و دستمزد، تجزیه و تحلیل عملیات) اشاره می‌کنند که بطور جداگانه به نوعی از تجزیه و تحلیل شغل مشغول می‌باشند که به کار و وظیفه‌اشان مربوط است. با این همه، نویسندگان دیگری هم به تشکیل نوعی واحد سازمانی دعوت می‌کنند که متخصصین تجزیه و تحلیل شغل در آن گرد آمده‌اند و بطور مستقیم به مدیریت بالاگزارش می‌کنند و در عین حال روابط نزدیک خود را با همه مدیران حفظ می‌نمایند. چنین واحدی بافصل مشترک کارمند - شغل سروکار داشته و مسئولیت تهیه جریان مستمر اطلاعات معتبر و پایا درباره محتوی مشاغل و نیازهای آن را برعهده دارد. بدین ترتیب، تجزیه و تحلیل شغل می‌تواند در کمک به سازمانها برای کنار آمدن به موقع با تغییرات، نقش کلیدی ایفا کند.

خلاصه، بنظر می‌رسد که واحدهای متمرکز یا خودکار تجزیه و تحلیل مشاغل که برای فراهم سازی اطلاعات ضروری جهت مصارف گوناگون سازمانی طرح‌ریزی شده‌اند، مرحله‌ای منطقی در تکامل مدیریت منابع انسانی است. اگر بتوان بر تنگ‌نظریها و مسائل روزمره غلبه یافت، احتمال می‌رود که چنین واحدهایی در آینده در همه سازمانها تشکیل شود. در واقع، اکنون در بعضی از سازمانها چنین واحدهایی پدید آمده است.

آینده روشهای تجزیه و تحلیل مشاغل چه خواهد بود؟ آیا روشهایی که امروزه در دسترس اند می‌توانند نیازهای حال و آینده را برآورده سازند یا خیر؟ خبرگان، روشهای معاصر تجزیه و تحلیل مشاغل را برای مقاصد گوناگون نیروی انسانی بالنسبه اثربخش و عملی می‌دانند. آنان همچنین، حتی وقتی مساله افزایش هزینه‌ها مطرح باشد، شدت راهبرد استفاده از بیش از یک روش نوین را در پرداختن به تجزیه و تحلیل شغل، توصیه و تأیید می‌کنند. این موضوع بدان معنی است که هیچ روش منفرد و در دسترس تجزیه و تحلیل شغل امروزه به‌طور مناسب همه نیازهای مدیریت منابع انسانی یا پرسنلی را برآورده نمی‌سازد. احتمالاً، پژوهشهای آینده در زمینه متغیرهایی چون واحد تجزیه و تحلیل و رویکرد