

کارشکافی

نوشته: محمدرضا زالی

مقدمه: مدیریت منابع انسانی و تحقق اهداف پرسنلی مستلزم تحقیق، مطالعه، شناسایی دقیق انواع مشاغل یک سازمان و تهیه شرح شغل و شرایط احراز شغل است و این عمل از طریق بکارگیری روشهای تجزیه و تحلیل شغل و طبقه‌بندی مشاغل صورت می‌گیرد. در هر سازمان مشاغلی وجود دارند که حکم آجرها و مصالح یک بنا را، که «سازمان» نامیده می‌شود، دارند. کارشکافی بهترین نقطه شروع برای شناسایی یک سازمان بطور دقیق و اعمال اصول و ضوابط مدیریت منابع انسانی است. بسیاری از نارضائیهای شغلی و ترک خدمت که در سازمانها زیاد به چشم می‌خورد، ناشی از این امر است که اصولاً هیچ وقتی صرف شناسایی مشاغل نمی‌نمایند. به عنوان مثال شرکت الکتریکی Hampstead در سالهای اخیر حدوداً با ۳۰ درصد ترک خدمت روبرو بوده است. در بررسی علل آن، به این نتیجه رسیدند که بین آنچه که افراد برای آن استخدام می‌شدند و آنچه که از آنها انتظار می‌رفت، اختلاف زیادی وجود داشت، از طرف دیگر احساس خستگی و بی‌هودگی در میان کارکنان حکم‌فرما بود که از دلایل ترک شغلی آنان به حساب می‌آمد.

بیشتر فعالیتهای مربوط به اداره امور کارکنان باید براساس کارشکافی صورت گیرد، بدین معنی که کارمندایی یا تدارک نیرو، انتخاب، استخدام، پرداخت، تشویق و... بستگی به کارشکافی دارد. لذا ابتدا به اهمیت کارشکافی می‌پردازیم.

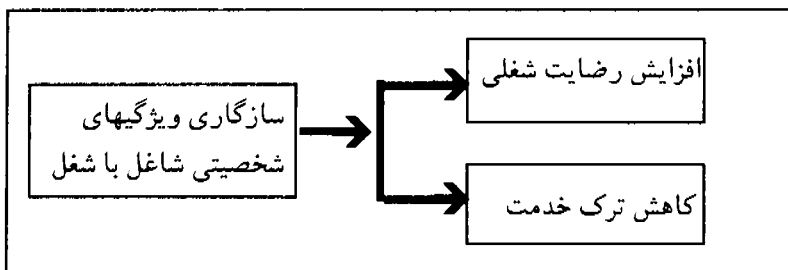
اهمیت کارشکافی

کارشکافی آغاز می‌شود به سخن دیگر تجزیه و تحلیل شغل مقدمه طبقه‌بندی و ارزشیابی مشاغل، است. کارشکافی مشاغل به منزله ابزار هر نوع اقدام در مدیریت منابع انسانی می‌باشد، به عبارت دیگر، کارشکافی، چارچوبی را ارائه می‌نماید که تمام فعالیتهای مدیریت منابع انسانی، براساس آن انجام می‌گیرند.

مشاغل کاملاً منطبق نمود. مطابق نظریه "جان هالند" درخصوص سازگاری ویژگیهای شخصیتی شاغل با شغل؛ چنانچه مشخصات شخصیتی شاغلین با مشاغل آنها سازگار باشد، منجر به افزایش رضایت شغلی و کاهش ترک خدمت می‌گردد. (نمودار شماره ۱) طبقه‌بندی و ارزیابی مشاغل با

تجزیه و تحلیل شغل یا کارشکافی، شامل فرآیند سیستماتیک جمع‌آوری اطلاعات در مورد شغل، به منظور شناخت ویژگیها و رفتارهای مورد نیاز برای انجام رضایتبخش وظایف شغلی، می‌باشد.

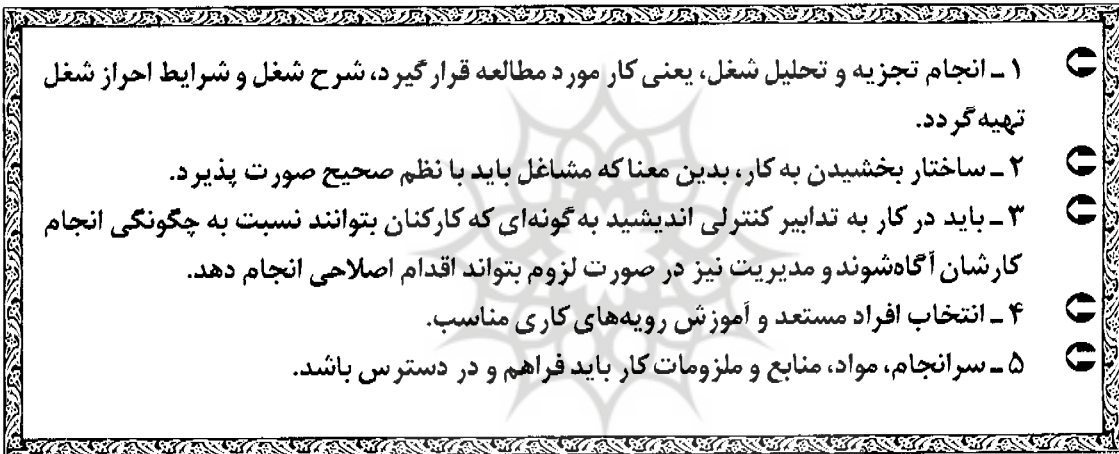
درواقع می‌توان ادعا کرد که تجزیه و تحلیل شغل فنی است که بوسیله آن می‌توان خصوصیات شاغلین را با



نمودار شماره ۱: نتایج سازگاری ویژگیهای شخصیتی شاغل با شغل

کارشکافی و پرورش نیروی کار موفق

نیروی انسانی، مهمترین سرمایه هر سازمان می باشد و بعنوان عامل استراتژیک از آن یاد می شود.	☆ ۱ - ایجاد کار زاینده و روشن +	کردن کار دارد. مدیر باید، کار را به بهترین وجه ممکن تنظیم کند، طوریکه هرکارمند، شناخت خوبی از آنچه که باید انجام دهد (وظایف شغلی) و چگونگی انجام آن بدست آورد و این امر مستلزم کارشکافی است.
امروزه یکی از وظایف مدیریت، پرورش نیروی کار موفق است، نیروی کاری که زاینده، خلاق و متعهد به اهداف سازمان باشد، پرورش نیروی کار موفق در گرو اقدامات زیر است:	☆ ۲ - هدفگذاری	به عبارت دیگر، کارزاینده پنج شرط دارد:
	☆ ۳ - شناخت تفاوت های انگیزشی	
	☆ ۴ - ارائه پاداش با ارزش	
	☆ ۵ - تذکر، تنبیه و عذرخواهی	
	تجزیه و تحلیل شغل ارتباط نزدیکی با روشن ساختن و زاینده	



پاسخگو باشند)

۲ - عملکرد خوب چگونه است (استانداردهای عملکرد کدامند).

یکی از بزرگترین موانع بهبود عملکرد و بهره وری کارکنان ناشی از روشن نبودن انتظارات سازمانی و زمینه های پاسخگویی می باشد. از یک سو کارشکافی زمینه های پاسخگویی و مسئولیتها را روشن می سازد و از طرف دیگر تهیه استانداردهای عملکرد نیز مستلزم مطالعه و بررسی دقیق شغل (کارشکافی) می باشد.

کارشکافی تعیین کند اهداف دقیق و مشخص، عالیترین عملکردها را موجب می شود. از اینروست که کارشکافی منجر به افزایش کارایی کارکنان می گردد.

مطالعات نشان می دهد تمامی عملکردهای خوب با اهداف روشن آغاز می شوند. لازمه عملکرد خوب، اطمینان از این است که همه کارکنان در دو مورد زیر ابهامی نداشته باشند:

۱ - چه کاری از آنان خواسته شده است (در چه زمینه هایی باید

به طوریکه توضیح داده خواهد شد تجزیه و تحلیل شغل، وظایف شغلی، چگونگی انجام آنها و همچنین مهارتها و ویژگیهای مورد نیاز برای تصدی شغل، مواد، منابع و وسایل و ماشین آلات و ابزار را، برای انجام موفقیت آمیز کار مشخص می کند.

اقدام دیگر در پرورش نیروی کار موفق، هدفگذاری است. تجزیه و تحلیل شغل با هدفگذاری نیز ارتباط دارد. اهداف هر شغل باید تعیین و تبیین گردد. تحلیلگر شغل یا مدیر می تواند اهداف شغل را از طریق

کاربردهای کارشکافی

حقوقهای پرداختی در سازمان است. بهرحال تا کارشکافی صورت نگیرد، ارزشیابی مشاغل نمی تواند به صورت منطقی و عادلانه تحقق یابد. تعیین ارزش نسبی هر شغل در سازمان، مستلزم کارشکافی مشاغل به منظور مقایسه ویژگیها و مشخصات مشابه می باشد و کارشکافی، اطلاعات مورد نیاز برای این مقایسه را فراهم می سازد.

۴- ارزیابی عملکرد

اکثر سازمانها نیاز دارند که عملکرد کارکنانشان، به وسیله سرپرستانشان ارزیابی شود و این ارزیابی حداقل باید سالی یکبار انجام گیرد. ارزیابی عملکرد کارکنان عبارت از سنجش سیستماتیک و منظم کار افراد در رابطه با نحوه انجام وظایفشان در مشاغل محوله و تعیین استعداد بالقوه موجود در آنها جهت رشد و بهبود، می باشد.

ارزشیابی کلید رمز موفقیت مدیریت و اساس تعیین ارتقاء و ترفیع به شغل بالاتر است. کارکنان، مدیریت و سازمان دارای اهداف متفاوتی هستند. هرگاه این اهداف همسو باشند، سازمان از بهره‌وری بالاتری برخوردار خواهد بود. یکی از راههای همسو کردن خواسته‌های فردی با نیازهای سازمانی از طریق مدیریت مسیر ترقی است که می تواند بخشی از ارزشیابی عملکرد بشمار

می بینند. برای بسیاری از کارکنان این آموزش صرفاً شامل اطلاعاتی درباره رویه‌ها و خط مشیهای سازمان می باشد، که به آن آموزش توجیهی می گویند. بهرحال، برخی از کارکنان از طریق آموزش ضمن کار نیز مهارتهایی را کسب می کنند.

تجزیه و تحلیل شغل، دو مزیت عمده برای آموزش دارد:

اولاً، وظایف کاری را که کارکنان برای انجام آنها نیاز به آموزش دارند، مشخص می کند و

ثانیاً، به شناسایی نقایص روشهای موجود آموزش کمک می کند.

۳- ارزشیابی شغل

یکی از مشکلات عمده‌ای که مدیران با آن روبرو هستند، تعیین حقوق و دستمزد مناسب برای یک شغل معین می باشد. شاید عینی ترین کاربرد تجزیه و تحلیل شغل، در فرآیند ارزشیابی مشاغل باشد.

اساس اداره حقوق و دستمزد، ارزشیابی شغلی و ایجاد ساختار پرداخت است. ارزشیابی مشاغل عبارت از فرآیند تعیین ارزش نسبی شغل مورد نظر در مقایسه با مشاغل دیگر سازمان، و سپس تعیین ارزش پولی آن شغل است. به عبارت دیگر ارزشیابی شغل شامل تعیین ارزش نسبی عوامل تشکیل دهنده شغل که هدف از آن برقراری ارتباط منطقی بین کیفیت وظایف، مسئولیتهای و

کارشکافی می تواند، کاربردهای مختلفی داشته باشد. در مورد برخی از کاربردهای نوعی این تکنیک، موارد ذیل را می توان برشمرد و مروری اجمالی بر آن داشت:

۱- انتخاب

انتخاب مرحله‌ای است برای رد یا پذیرش متقاضیان کار، تا اینکه شایسته ترین و مناسبترین آنها برگزیده شوند. هزینه‌های گزاف آموزشی، کم کاری، پایین بودن سطح بهره‌وری و کارآیی هر سازمانی تا حدی ناشی از انتخاب نامناسب و بی رویه است.

یکی از اهداف مهم کارشکافی، احتمالاً تعیین معیارهای انتخاب می باشد. انتخاب مستلزم این است که مشخصات متقاضیان شناسایی شده و سپس با نیازهای شغلی مرتبط شود. کارشکافی برای مرحله انتخاب دو مزیت عمده دارد:

اولاً، مشخصات شغل و همچنین مشخصات مورد نیاز شاغل برای عملکرد در ضایع بخش را تعیین می کند. ثانیاً، به شناسایی کمبودها و نقایص روشهای قبلی انتخاب کمک می کند.

۲- آموزش

معمولاً پس از استخدام یا انتخاب، کارکنان توسط سازمان آموزش

آید. ارزشیابی عملکرد را می توان برای اهداف گوناگونی مثل بهبود عملکرد، تعیین حقوق و دستمزد و نظایر اینها استفاده نمود.

اولاً، کارکنان و سرپرستان باید احتیاجات یا نیازهای شغلی را بدانند. ثانیاً، ارزیابیهای عملکرد نیاز به تجزیه و تحلیل مشاغل دارد. کارشکافی، اولین اقدام منطقی در آشنایی کارکنان با احتیاجات شغل و ایجاد ابزار و وسایل باارزش است.

۵- ایمنی و بهداشت:

در برخی از سازمانها مشاغلی هستند که برای کارگران (و یا کارکنان) خطراتی دارد. کارگران معدن، متخصصان اشعه X، و مشاغلی مانند آنها، مستلزم انجام کار تحت شرایط خطرناک (پرخطر) می باشد.

کارشکافی اغلب منجر به شناسایی خطرات معین، می شود. با این شناسایی، رویه ها یا مقررات ایمنی در نظر گرفته می شود، به طوری که منجر به منافع بیشتر از طریق کاهش نرخ حوادث و نهایتاً منجر به افزایش بهره وری می گردد. اصولاً یکی از مواردی که در پرسشنامه شناخت شغل مطرح می شود، شرایط محیط کاری است. این شرایط محیط

کاری نشان می دهد که آیا فرد در یک محیط نامساعد، کار می کند یا در محیط مساعد. فردی که در یک محیط پر سر و صدا و وظایف روزانه خود را به مدت طولانی انجام می دهد بایستی از وسایل ایمنی برخوردار باشد.

۶- زمانسنجی و حرکت سنجی

تیلور «پدر مدیریت علمی» از طرفداران پروپاقرص زمانسنجی و حرکت سنجی بود. وی در نیمه دوم قرن نوزدهم، اصل تجزیه شغل به عناصر فرعی را ارائه داد و سپس به زمانسنجی هر کدام از عناصر به طور جداگانه همت گماشت و این اقدام را زمانسنجی نامید. سعی وی این بود که برای دو سؤال اساسی زیر پاسخی بدست آورد:

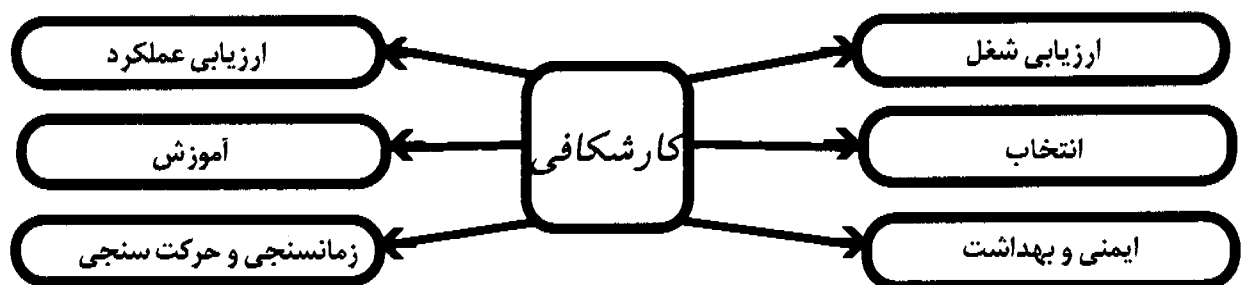
اول آنکه؛ بهترین راه انجام کار چیست؟ و دوم اینکه؛ کار متناسب روزانه چیست؟

تیلور عقیده داشت که همواره یک بهترین راه برای انجام کار وجود دارد، لذا زمانسنجی و حرکت سنجی می کرد. فرانک گیلبرت - از طرفداران مدیریت علمی - با مشاهده روشهای مختلف انجام کار کارگران و تجزیه و

تحلیل حرکات، موفق شد تعداد حرکات را در انجام کار کاهش دهد. بدین ترتیب «حرکت سنجی» بوجود آمد. او نشان داد که به وسیله حذف حرکات زائد در کار آجرچینی، تعداد آجرهایی که فرد می توانست طی مدت معین به طور منظم بچیند، چندین برابر افزایش می یافت، گیلبرت با همکاری همسرش لیلیان صرفه جویی حرکات را پایه گذاری نمودند که هنوز هم رایج است.

زمانسنجی و حرکت سنجی تعیین بهترین راه برای انجام یک شغل به وسیله مشاهده وظایف شغل و مقدار زمان مورد نیاز برای انجام دادن هر یک از وظایف می باشد.

تجزیه و تحلیل شغل در واقع مقدمه زمانسنجی و حرکت سنجی است. به عنوان مثال تجزیه و تحلیل شغل لوله کشی ممکن است، نشان دهنده بخش عمده کار صرف بریدن لوله ها و سفت کردن پیچ و مهره های مربوط به وسیله آچار، می شود. ممکن است با استفاده از فنون مختلف وصل کردن دو تکه لوله به یکدیگر، سرعت لوله کشی بیشتر شود و سرانجام منجر به صرفه جویی در زمان و حرکت در طی عملیات و افزایش کارایی گردد. نمودار شماره ۲ کاربردهای کارشکافی را نشان می دهد.



چه کسی تجزیه و تحلیل شغل را انجام می‌دهد.

سازمان برای جمع‌آوری اطلاعات در مورد مشاغل سازمان و کارشکافی آنها انتخاب شده، تحلیلگر شغل می‌گویند.

فعالیت کاملاً تخصصی است و مهارت‌ها و تواناییهای خاص خودش را می‌طلبد. به‌طور کلی به فردی که به‌وسیله

مدیریت ارشد سازمان با همکاری بخش پرسنلی (معاونت منابع انسانی) افرادی را برای انجام کارشکافی انتخاب می‌کنند. کارشکافی، یک

منابع اطلاعاتی کارشکافی

از منابع فوق‌کافی نخواهد بود. زیرا محیط هر سازمان متفاوت از محیط سایر سازمانها است و هرشغلی متأثر از نوع فعالیت سازمان محیط بر خود می‌باشد. به عبارت روشن‌تر ممکن است یک شغل در یک سازمان متفاوت از همان شغل در سازمان دیگری باشد. لذا در مواردی کارشکافی کامل مشاغل ضروری و اجتنابناپذیر خواهد بود.

به عبارت دیگر عناوین یکسان مشاغل در سازمانهای مختلف ممکن است محتوای یکسانی نداشته باشند. امکان دارد در یک بانک رئیس اداری به منشی مدیر اجرایی گفته شود درحالی‌که در یک سازمان دیگر ممکن است رئیس اداری مقامی بس بالاتر از یک منشی داشته باشد.

حرفه یا صنعتی که بررسی می‌نماید، از کارشکافیهای انجام شده قبلی استفاده کند.

مؤسسات حرفه‌ای از دیگر منابع اطلاعاتی برای تحلیلگران، می‌باشند. سازمانهای بسیاری، کارشکافی را تقریباً براساس مشاغل مشابه انجام می‌دهند.

۳- مشورت با همکاران

طی مراحل اولیه کارشکافی، تحلیلگران تمایل دارند که از منابع مهمی چون همکارانشان استفاده نمایند. در بسیاری از موارد، همکارانی که کارشکافی مشابهی را انجام داده‌اند، می‌توانند منبع اطلاعاتی مفیدی برای مدیر یا تحلیلگر باشد.

۴- کارشکافی کامل مشاغل سازمان

همیشه اطلاعات بدست آمده

منابع اطلاعاتی مختلفی برای کارشکافی وجود دارد که تحلیلگر شغل می‌تواند از آنها استفاده نماید. این منابع عبارتند از:

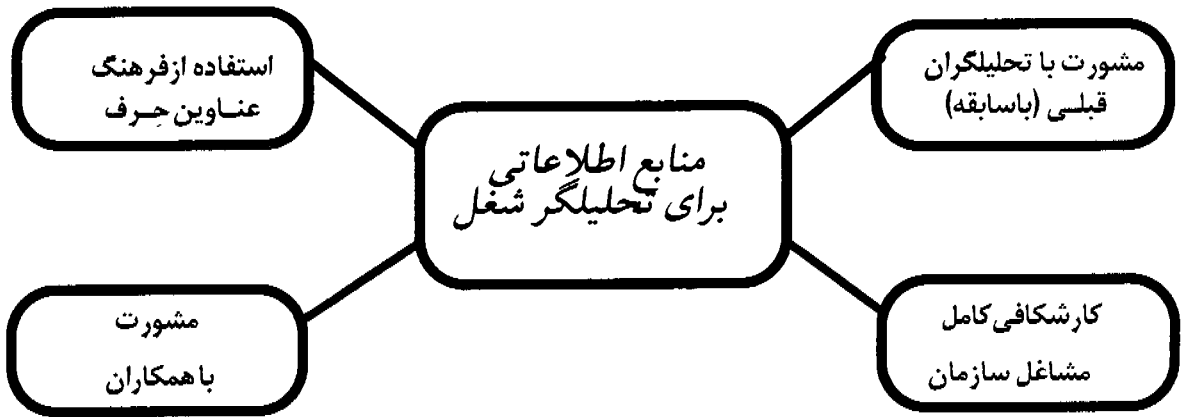
۱- فرهنگ عناوین حرف (مشاغل)

فرهنگ عناوین حرف که به D.O.T معروف است، توسط وزارت کار امریکا ابداع شده است. در این فرهنگ شرح کلی حدود ۲۵۰۰۰ شغل آمده است. از این فرهنگ حرف در روش پرسشنامه D.O.T استفاده می‌شود.

البته لازم به ذکر است که D.O.T یک نوع روش تجزیه و تحلیل شغل نیز محسوب می‌شود.

۲- مشورت با تحلیلگران

ممکن است تحلیلگر بسته به نوع



نمودار شماره ۳: منابع اطلاعاتی برای کارشکافی

فنون تجزیه و تحلیل شغل:

برای انجام کارشکافی روشهای چهارگانه زیر عنوان شده است:

۱- روش خدمات کشوری

کمیسیون خدمات کشوری امریکا در این زمینه کتاب راهنمای تجزیه و تحلیل شغل را منتشر کرده که در آن بر موارد زیر تأکید شده است:

* ۱- اطلاعات درباره کار انجام شده باید از طریق عملیترین وسایل، جمع آوری شود.

* ۲- هدف اساسی جمع آوری اطلاعات باید شامل پاسخ به سئوالات اساسی کارشکافی باشد.

* ۳- اطلاعات جمع آوری شده باید طوری گزارش شوند که برای دیگران قابل فهم باشد.

در این کتاب به روشهای جمع آوری اطلاعات مثل، مصاحبه اشاره شده است. روش دیگر استفاده از یادداشت روزانه است. در این روش از کارکنان خواسته می شود تا گزارش روزانه تهیه نماید یا کارهایی را که در طی یک روز کاری انجام می دهد، یادداشت کند. امروزه، استفاده از انواع پرسشنامه خواه به وسیله کارکنان تکمیل شود خواه به وسیله تحلیلگر، متداول است.

۲- پرسشنامه

تجزیه و تحلیل شغل

بیشتر مؤسسات برای بدست آوردن اطلاعات مربوط به شغل از پرسشنامه تجزیه و تحلیل شغل استفاده می کنند. هدف این پرسشنامه جمع آوری اطلاعات مربوط به شغل

مانند وظایف و فعالیتهای شغل، وسایل و ابزار مورد لزوم و میزان مسئولیت مربوط به تجهیزات را شامل می شود. از این پرسشنامه می توان در تهیه شرح و شرایط احراز مشاغل استفاده کرد.

۳- روش وزارت کار (امریکا)

یکی از فنون خوب و کاربردی کارشکافی، روش D.O.T است. اساس این روش تشریح کار کارمند (ویا کارگر) با توجه به داده ها یا اطلاعات، افراد و اشیاء است.

در این روش فرض بر این است که شاغلین هریک از مشاغل برای انجام وظایف محوله به درجاتی با داده ها، افراد (نیروی انسانی) و اشیاء ارتباط دارند.

روش باید تعیین شود که شاغل برای انجام کارآمد این شغل باید چه خصوصیتی را داشته باشد.

مزیت دیگر روش D.O.T نوع کُـدبندی آن است. پس از اتمام کارشکافی با پرکردن بخش مربوط به ردیف عددی داده‌ها، پرسنل (نیروی انسانی)، اشیاء می‌توان مشاغل را کدبندی نمود و آنها را نسبت به سختی یا شرایط دیگر طبقه‌بندی کرد و در ارزشیابی مشاغل از این ارقام استفاده نمود.

در مجموع به میزان پیچیدگی وظایفی که هریک از شاغلین انجام می‌دهند پی برد.

فرضاً اگر بخواهید شغل متصدی پذیرش هتل را تجزیه کنید، می‌توانید آنرا با ارقام ۵، ۶ و ۷ به ترتیب (ثبت اطلاعات، صحبت کردن با افراد، جابجا کردن اشیاء) مشخص کنید. جدول شماره یک بعد از تعیین ردیف عددی داده، نیروی انسانی، اشیاء برای شغل، باید رشته شغلی مربوط را نیز مشخص نمود. همچنین در این

اشیاء	نیروی انسانی	داده
۷	۶	۵

جدول شماره ۱: کد D.O.T شغل متصدی پذیرش هتل

روش تحلیلگر پرسشنامه را پُر می‌کند و روشی کاملاً کمی و کارمدار می‌باشد. در این روش برای بررسی عناصر شغلی از ۱۹۴ عنوان (آیتم) استفاده می‌شود که به شش بخش ذیل تقسیم می‌گردد:

کمی مشاغل تهیه کرده‌اند. این شیوه که شامل یک پرسشنامه تجزیه و تحلیل شغل بسیار اساسی است، می‌تواند برای کارشکافی مشاغل متفاوتی مورد استفاده قرارگیرد. در این

داده‌ها شامل؛ ترکیب و تلفیق - هماهنگی، تجزیه و تحلیل، جمع‌آوری و تدوین - محاسبه، ثبت، تکثیر و ارسال، مقایسه، تفکیک و سایر موارد می‌شود. افراد شامل؛ فرماندهی، هدایت و رهبری، مذاکره و آموزش ... و نهایتاً اشیاء شامل؛ نصب و تنظیم، کار دقیق، کنترل کردن عملیات، راندن، بکار انداختن ... می‌شود.

باترکیب نوع ارتباطی که شاغل با هریک از فهرستهای سه‌گانه داده‌ها، نیروی انسانی و اشیاء دارد، می‌توان

۴- روش پرسشنامه درجه‌بندی مشاغل (P.A.Q)

محققان دانشگاه پوردو Purdue روش نسبتاً مطمئنی برای تشریح

(کارگر از کجا و چگونه اطلاعاتی را که در انجام شغلی به کار می‌برد بدست می‌آورد.)

(در انجام شغل چه فعالیتهای استدلالی، تصمیمگیری، برنامه‌ریزی، انتقال اطلاعات وجود دارد)

(کارگر چه فعالیتهای بدنی انجام می‌دهد و از چه ابزارها و وسایلی کمک می‌گیرد)

(برای انجام شغل برقراری چه ارتباطاتی با سایر افراد الزامی است)

(شغل در چه محیط فیزیکی و اجتماعی انجام می‌گیرد)

(چه فعالیتهای، شرایط یا خصوصیات غیر از آنچه در بالا مذکور افتاد به شغل مربوط می‌شود.)

منبع اطلاعات

پروازشهای ذهنی

بازده کاری

ارتباطات با سایر پرسنل

زمینه شغل

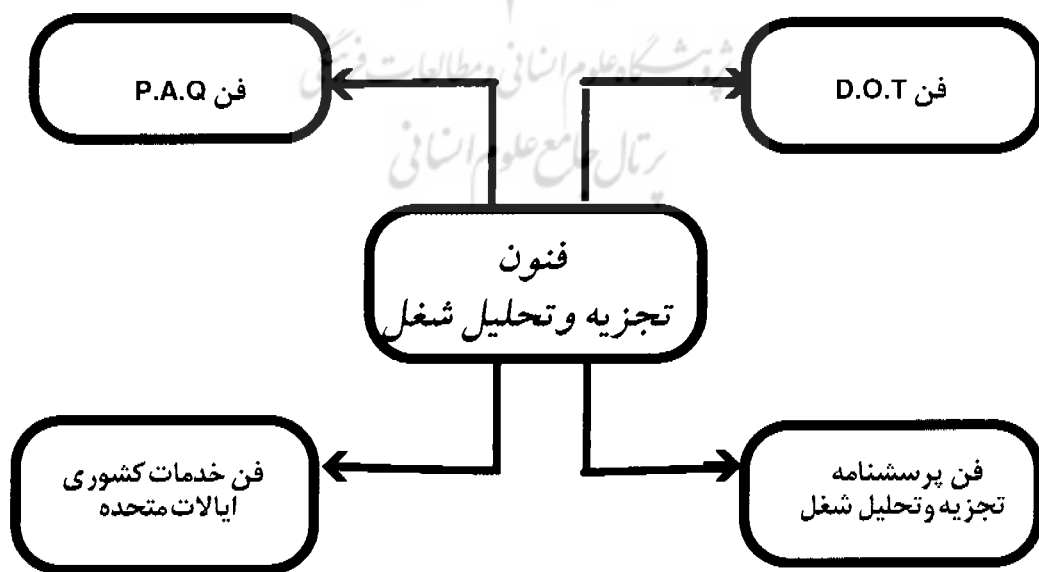
سایر خصوصیات شغل

از ۱۹۴ عنوان ۱۸۷ مورد آن در رابطه با فعالیتهای کاری است، در حالیکه ۷ قلم باقیمانده در رابطه با جبران آن عوامل است. استفاده از روش درجه بندی مشاغل (PAQ) مستلزم آن است که یک تحلیلگر رفتارهای شغلی، نموده‌های آنها برای هر یک از اقسام پرسشنامه و درجه اهمیت عناصر یک شغل را در نظر بگیرد. برای هر یک از عناصر، تحلیلگر یک درجه یا مقیاس بین ۱ (خیلی کم) تا ۵ (خیلی زیاد) یا N (کاربردی ندارد) تعیین می‌کند. البته این روش نیز مثل سایر روشها مزایا و معایبی دارد. مهمترین مزیت آن قابلیت کمی و استاندارد بودن آن است.

این شیوه، به مدیریت اجازه می‌دهد که به طور علمی و استاندارد و قابل سنجش، عناصر مشاغل مربوط به هم را در ابعاد شغلی متفاوت، گروه بندی نماید و در عین حال به ما امکان می‌دهد که مشاغل را به طور ساده مقایسه کرده و مشاغل مشابه را در رسته‌های شغلی مناسب طبقه بندی نمایم.

همچنین روش P.A.Q، امکان جمع آوری اطلاعات کمی یکسان از مشاغل مختلف را فراهم می‌سازد. هنگامی که این روش به طور کامل انجام شود، در بسیاری از تصمیمات مثل تعیین حقوق یک شغل در رابطه با سایر مشاغل، می‌توان اطلاعات بدست آمده را بکار برد. طی بیست سال گذشته، روش

مذکور بیش از سایر روشهای کارشکافی مورد تحقیق و بررسی قرار گرفته است. به عنوان یک نتیجه، مشکلات ناشی از این روش، مربوط به سطح تحصیلات برای تکمیل پرسشنامه P.A.Q است. این سطح تحصیلات بین دبیرستان و دانشگاه قرار دارد. لذا در سازمانهایی که سطح تحصیلات عموماً پایین است، استفاده از این فن، مناسب نخواهد بود. از محدودیتهای دیگر این روش، نیاز به تحلیلگر با تخصص بالا می‌باشد. از طرف دیگر، گاهی روش PAQ اطلاعات اساسی مورد نیاز برای تهیه شرح شغل را بدست نمی‌دهد. نمودار شماره ۴ روشهای چهارگانه تجزیه و تحلیل را نشان می‌دهد.



روشهای جمع‌آوری اطلاعات

استفاده دارد، از آن می‌توان هم در مورد سرپرستان و هم در مورد کارکنان و کارگران استفاده کرد. معروفترین پرسشنامه‌ها، پرسشنامه شناخت و تجزیه و تحلیل شغل است.

۴* ثبت فعالیت‌های روزانه

این روش مستلزم آنست که متصدیان مشاغل در رابطه با وظایفشان فعالیت‌های روزانه خود را ثبت نمایند. اگرچه این روش اطلاعات بیشتری را ارائه می‌دهد، ولی بندرت قابل اجرا است. از مزایای دیگر این روش، رضایت خاطر ناشی از ثبت کامل وظایف شغلی برای کارمند (یا کارگر) می‌باشد. همچنین در این روش زمان صرف شده برای هر کدام از وظایف به راحتی قابل اندازه‌گیری است. البته این روش محدودیتهایی نیز دارد زیرا بسیار زمان‌بر می‌باشد. همچنین در بسیاری از موارد کارکنان تمایلی به نوشتن کامل وظایف خود ندارند.

نمودار شماره ۵، روشهای جمع‌آوری اطلاعات جهت انجام کارشکافی را نشان می‌دهد.

مشاغل از جمله مشاغل مدیریتی مشکل است.

۲* مصاحبه

مصاحبه، مثل سایر روشهای جمع‌آوری اطلاعات، مشکلاتی به همراه دارد، روش مصاحبه جهت انتخاب متصدیان می‌باشد و طی آن به وسیله پرسش از آنها اطلاعات مورد نیاز جمع‌آوری می‌شود. این شیوه شامل مصاحبه انفرادی و گروهی ساختارمند می‌باشد.

البته برای استفاده از این روش باید به نکات زیر توجه نمود:

اولاً، هنگام استفاده از مصاحبه، مصاحبه‌کنندگان باید ابتدا آموزشهای لازم را دیده باشند.

ثانیاً، چون روشهای مختلفی در رابطه با مصاحبه وجود دارد باید شیوه مناسبی را برای جمع‌آوری و ثبت اطلاعات و انجام مصاحبه انتخاب نمود.

۳* پرسشنامه

پرسشنامه یکی از اقتصادی‌ترین روشهای جمع‌آوری اطلاعات است. این روش در سطح وسیعی قابلیت

امروزه صاحب‌نظران مدیریت، عقیده دارند که تصمیم‌بینه، تصمیمی است که ۹۰ درصد آن براساس اطلاعات، و ۱۰ درصد آن ناشی از الهام و بینش مدیر باشد. در کارشکافی نیز چنین است.

تحلیلگر برای انجام کارشکافی نیازمند اطلاعات شفلی است. روشهای جمع‌آوری اطلاعات برای کارشکافی عبارتند از:

۱* مشاهده

با استفاده از این روش تحلیلگر مستقیماً اقدام به مشاهده کار و وظایف مربوط به آن می‌کند. در واقع بکارگیری روش مذکور، مستلزم این است که کارگران مورد مشاهده قرار گیرند. در بسیاری از موارد وقتی افراد بدانند که تحت نظر قرار گرفته‌اند، وظایفشان را درست انجام نمی‌دهند یا حداقل به طور طبیعی انجام وظیفه نمی‌کنند.

از طرف دیگر روش مشاهده مستلزم این است که تمام فعالیت‌های شغل قابل مشاهده باشد و این امر برای برخی



نمودار شماره ۵: روشهای جمع آوری اطلاعات

واضح است که در عمل، برحسب ضرورت، هر چهار روش به نوعی مورد نیاز است. همچنین تحلیلگر شغل می‌تواند از ترکیب این روشها استفاده کند. بدین ترتیب تحلیلگر شناخت کاملتری نسبت به شغل بدست می‌آورد.

سئوالات اساسی کارشکافی

- تحلیلگر شغل از طریق کارشکافی درصدد یافتن پاسخ سئوالات زیر است:
- ۱) چه کاری انجام می‌شود؟ (نوع کار را مشخص می‌کند)
 - ۲) چگونه کار انجام می‌شود؟ (نحوه انجام کار را مشخص می‌کند)
 - ۳) چرا کار انجام می‌شود؟ (هدف از انجام کار را مشخص می‌کند)
 - ۴) چه مسئولیتهایی در شغل وجود دارد؟ (مسئولیت‌های شغل را تعیین می‌کند)
 - ۵) چه مهارت‌ها و تواناییهایی برای انجام کار لازم است؟ (مهارت‌ها و تواناییهای لازم را تعیین می‌کند)

متخصصین کارشکافی با استفاده از روشهای جمع آوری اطلاعات پاسخ پرسشهای فوق را بدست می‌آورند.

نتایج تجزیه و تحلیل شغل

کارشکافی یا تجزیه و تحلیل شغل فرآیندی است که طی آن، شغل مورد نظر تعریف و رفتارهای مورد نیاز برای انجام وظایف شغلی تعیین می‌گردد. به عبارت دیگر کارشکافی تهیه شرح کامل و دقیق وظایف مربوط به یک شغل، تعیین رابطه یک شغل با مشاغل دیگر و همچنین تعیین دانشها و مهارت‌ها و تواناییهای مورد نیاز برای انجام شغل، می‌باشد. عمده‌ترین نتایج تجزیه و تحلیل شغل تهیه شناسنامه‌های شغلی (شرح شغل و شرایط احراز شغل) است که براساس آنها می‌توان به ارزشیابی مشاغل پرداخت. به طور کلی تجزیه و تحلیل شغل یک فرآیند تحلیلی بوده و کلیه عوامل مربوط به شغل را تعیین می‌کند:

۱- شرح شغل

شرح شغل سندی است مکتوب از آنچه که شاغل می‌بایستی انجام دهد و اینکه چگونه انجام شود و چرا انجام شود. شرح شغل باید به طور مناسب محتوای شغل، وظایف و محیط کاری را تشریح کند.

هنگام بحث در مورد نیازهای استخدامی از قبیل ارزیابی و انتخاب، اهمیت شرح مشاغل را درمی‌یابیم. شرح شغل منبع با ارزشی برای:

۱- تشریح شغل (از طریق مصاحبه و به وسیله استخدام کننده و به وسیله آگهیها) برای داوطلبان بالقوه شغل
۲- راهنمایی کارکنان جدید جهت شناسایی رفتار و اعمال ویژه‌ای که از آنها انتظار می‌رود، انجام دهند.

۳- انجام ارزیابی درباره اینکه آیا فعالیت‌های متصدی شغل با وظایف

مشخص شده تطابق دارد یا نه؟ این موارد را شرح شغل جواب می‌دهد.

۲- شرایط احراز شغل

شرایط احراز شغل بیانگر آن است که فرد برای تصدی یک شغل معین باید چه ویژگیها و خصوصیات را داشته باشد. به عبارت دیگر شرایط احراز شغل، ویژگیهای انسانی یا مشخصات فرد مورد نیاز برای انجام رضایتبخش وظایف شغلی را بیان می‌کند. شرایط احراز شغل در انتخاب نوع افراد برای استخدام و بکارگیری آنها برای مشاغل، به مدیریت منابع انسانی، کمک شایانی می‌کند.

برای تعیین شرایط احراز شغل ابتدا باید شرح شغل تهیه شود و سپس به پرسش «چه خصوصیات فردی و تجربی برای انجام بهتر کار ضرورت

دارد؟» پاسخ داده می‌شود در نتیجه می‌توان دریافت که چه کسی باید استخدام شود و برای احراز چه شرایطی، مورد آزمایش قرار گیرد.

سرانجام شرایط احراز شغل، شامل اطلاعات مربوط به تحصیلات و تجربه مورد نیاز، شرایط جسمی لازم، تواناییهای ذهنی، شرایط کاری و سایر مشخصات شخصیتی برای تعیین موفقیت یا شکست متصدیان مشاغل می‌باشد.

به‌طور کلی شرایط احراز شغل، حداقل شایستگیهای قابل قبولی را که شاغل برای انجام یک شغل معین باید دارا باشد، بیان می‌کند.

شرایط احراز شغل، اطلاعات مورد نیاز، تجربه، مهارت، آموزش و نظایر اینها را شامل می‌شود.

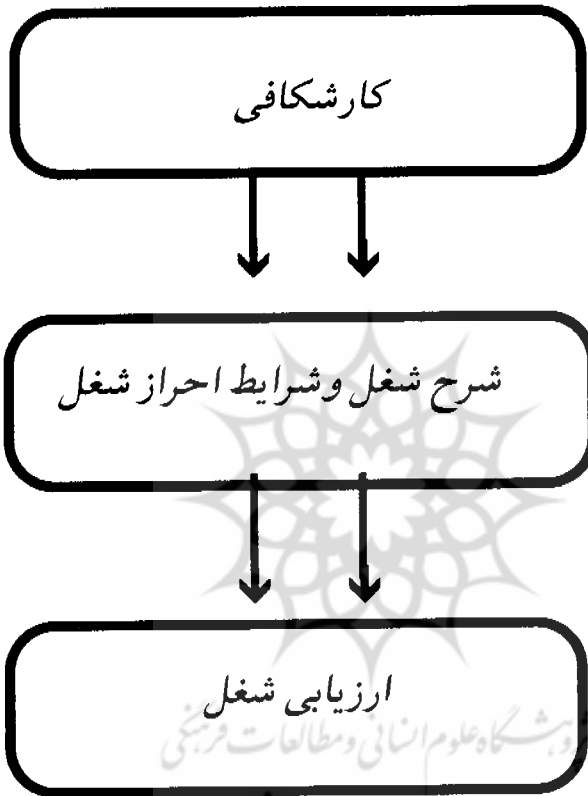
شرایط احراز شغل	شرح شغل
* تحصیلات لازم	* عنوان شغل
* تجربه لازم	* محل و موقعیت
* آموزشهای مورد نیاز	* خلاصه شغل
* تلاش یا کوششهای جسمی مورد نیاز	* وظایف شغلی
* تلاش یا کوششهای فکری مورد نیاز	* وسایل مورد نیاز
* مهارتها و تواناییهای لازم	* مواد و فرمهای مورد نیاز
* مسنولیتها	* میزان سرپرستی لازم
* اختیارات	* شرایط محیط کار
* ویژگیها و خصوصیات شخصیتی لازم	* مخاطرات

۳- ارزشیابی شغل

کارشکافی مشاغل علاوه بر تهیه اطلاعات مربوط به شرح شغل و شرایط احراز شغل، امکان

ارزشیابی مشاغل را نیز فراهم می‌سازد. پس از اینکه شناسنامه‌های شغلی از طریق تجزیه و تحلیل، مشاغل، تهیه گردید، از طریق

اطلاعات بدست آمده اقدام به ارزیابی مشاغل می‌شود. نمودار شماره ۷ ارتباط بین کارشکافی، شناسنامه‌های شغلی و ارزیابی شغل را نشان می‌دهد.



نمودار شماره ۷: ارتباط بین کارشکافی و شناسنامه شغلی و ارزیابی شغل

تناسب روش کارشکافی با موقعیت سازمان

مطابق نگرش اقتضائی برای انجام هرکار در همه شرایط و موقعیتها یک بهترین شیوه وجود ندارد.

شیوه تجزیه و تحلیل شغل بایستی متناسب با شرایط و وضعیت سازمان باشد. روش کارشکافی که برای

مشاغل خط تولید یا مونتاژ بکار می‌رود، باروش تجزیه و تحلیل شغل در مشاغل تحقیقاتی متفاوت است. در مشاغل مربوط به خط تولید و نظایر اینها، شرح شغل به طور دقیق تهیه می‌گردد. اما در مشاغل تحقیقاتی که نیاز به خلاقیت و

نوآوری است، شرح شغل باید کلی تر باشد. در سازمانهای تحقیقاتی به خلاقیت و توانائی یادگیری کارکنان توجه می‌شود، اما در سازمانهای بوروکراتیک به مهارتها و آموزشهای فنی کارکنان توجه می‌گردد.

نوع سازمان شناسنامه شغلی	سازمان مکانیکی (پور و کراتیک)	سازمانهای ارگانیکی (پویا)
شرح مشاغل - نوع مشاغل	- مشاغل تخصصی و کاملاً تعریف شده - شرح شغل دقیق و جزئی و مفصلتر	- مشاغل وسیع تر و اغلب متغیر - شرح مشاغل بصورت کلی تر
شرایط احراز شغل - نوع افراد	تأکید بر مهارتها و کارآموزی فنی	تأکید بر خلاقیت و توانایی یادگیری

نمودار شماره ۸: تناسب شیوه کارشکافی با نوع سازمان

خلاصه

۱- به طور خلاصه، کارشکافی یکی از اقدامات مهم مدیریت منابع انسانی است. تجزیه و تحلیل شغل عبارت از تهیه شرح کامل و دقیق وظایف مربوط به شغل و تعیین رابطه یک شغل با سایر مشاغل و تعیین دانش، مهارتها و تواناییهای مورد نیاز برای انجام شغل می باشد.

۲- کارشکافی وسیله ای است که امکان سازگاری ویژگیهای شخصیتی شاغل با شغل را فراهم می سازد. هنگامی که مشخصات شخصیتی فرد با شغل سازگار گردد، منجر به افزایش رضایت شغلی و کاهش ترک خدمت می شود.

۳- بطور کلی تجزیه و تحلیل شغل کاربردهای مختلفی دارد که نوعاً عبارتند از:

- ۱- انتخاب
- ۲- آموزش
- ۳- ارزیابی عملکرد
- ۴- ارزیابی شغل
- ۵- زمانسنجی و حرکت سنجی
- ۶- ایمنی و بهداشت

۴- تجزیه و تحلیل شغل عملاً منجر به تهیه شناسنامه های شغلی (شرح شغل و شرایط احراز شغل) می گردد و سپس براساس آن می توان اقدام به طبقه بندی و ارزیابی مشاغل نمود.

منابع

- ۱- رضائیان علی؛ مدیریت رفتار سازمانی، تهران، انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، چاپ خرداد ۱۳۷۲.
- ۲- میرسپاسی ناصر؛ مدیریت منابع انسانی، تهران، چاپ نقش جهان، ۱۳۷۱.
- ۳- دسلرگری، مبینی مدیریت، ترجمه داوود مدنی، انتشارات پیشبرد، چاپ سوم، ۱۳۷۱.
- ۴- بووی آنجلا.ام.، مدیریت نظامهای حقوق و دستمزد، ترجمه محمد صائبی، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ ۱۳۶۹.
- 5 - Singer; Marc.G Human Resource Management, Boston, Massachusetts,Pw5 - Kent, 1990.
- 6 - Decenzo David A. & Robbins;Stephen; Personnel/Human Resourc Management, New Delhi, prentice - Hall, 1989.
- 7 - Harold Koontz, Management Ninth Edition, Singapore, Mac grow - Hill, 1988.
- 8 - Robbins stephen; Management, Englewood cliffs New Jersey, Prentice - Hall, 1994.
- 9 - Robbins stephen; Organizational behavior, Englewood cliffs, New Jersey, Prentice - Hall, 1991.
- 10- Dubrin And Others; Organization And Management, Ohio, south - Western, 1989.
- 11- Hersey Paul and Blancard Ken ; Management Of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources fifth Ediltion, Englewood cliffs New jersey, Prentice - Hall, fifth Edition, 1988.
- 12- David A. decenzo and Stephen Robbins,/Personnel Human Resource Management, new Delhi,prentice - Hall, P 104.
- 13-Stephan Robbins Organizational behavior, Englewood cliffs New jersey, Prentice - Hall, 1991.P 101
- 14 - Performance Evaluation
- 15 - Hand Books For Analysis Jobs
- 16 - Robbins; Management Englewood cliffs , New Jersey, Prentice - Hall, 1994, P 348.
- 17 - Robbins; Organizational Behavior, Englewood cliffs, New Jersey, 1992, P532.