

# آماده سازی و استفاده از شرح وظایف شغلی

گروه مترجمان میثاق مدیران  
info@MisaqModiran.com

## معایب

شرح وظایف شغلی:

- اگر محیط سازمان بیش از حد محدودکننده باشد، ممکن است افراد بگویند که "این کار من نیست".
- نیازمند روزآمد شدن مستمر است.

## چک لیست عملی

کارکنان را از علل ارزیابی و اصلاح شرح وظایف شغلی آنان مطلع سازید

وقتی به بررسی شرح وظایف شغلی می پردازید، ضروری است، کارکنان خود را به طور کامل از این فرآیند مطلع سازید و برای آنها توضیح دهید که این کار با مشارکت همه کارکنان صورت می گیرد. اهداف ارزیابی شرح وظایف شغلی عبارتند از:

- شناخت ارتباطات و تعاملات کاری؛
- کمک به ارزیابی و ارتقای شغلی؛
- آرایه درکی کامل از نحوه سازماندهی شرکت به همه کارکنان.

مسئولیت ها را تعیین کنید

شرح وظایف شغلی را واحد پرسنلی تهیه کرده و به تایید



این مقاله راهنمای کسانی است که می خواهند شرح وظایف شغلی بنویسند یا شرح وظایف موجود را روزآمد کنند. شرح وظایف، نمایانگر یک ارزیابی جامع از هدف شغل، کمک آن به تحقق اهداف سازمان، تناسب آن با ساختار کلی سازمان، وظایف اصلی، مسئولیت ها و اصول گزارش دهی است. شرح وظایفی که به خوبی نوشته شده باشد، به دارنده آن شغل و مدیر مستقیم وی بینشی شفاف از شغل مورد نظر می دهد. واحد توسعه منابع انسانی نیز دارای ابزاری است که بر اساس آن می تواند به راحتی مهارت ها، تجارب و صلاحیت های افراد در قبال شغل مورد نیاز را بسنجد. شرح وظایف شکل دهنده مبنايي مفید است که می توان بر اساس آن عملکرد را ارزشیابی کرد، تکامل شغل مورد نظر را سنجید، شغل را درجه بندی کرد و نیز کارها و فعالیت هایی را مشخص کرد که به نظر می رسد در سازمان وجود ندارند. ضروری است که شرح وظایف ساختاریافته باشد تا امکان انعطاف پذیری در کار مهیا شود و هیچ کس نتواند بگوید، "این جزء شرح وظایف من نیست!"

## تعریف

شرح وظایف شغلی، بیان واقع بینانه ساختار و واقعیت های برگرفته از اهداف و وظایف تعیین شده برای یک کار است. شرح وظایف شغلی، حد و مرزهای اختیارات شاغلین را مشخص کرده و شامل عنوان شغل، واحد شغلی، مکان شغل و اصول گزارش دهی شغلی است.

## مزایا

شرح وظایف شغلی:

- وظایف و مسئولیت ها را روشن می کند؛
- برای استخدام کارکنان مفید است؛
- شکاف ها یا موازیکاری ها در سازمان را نشان می دهد؛
- یک ارزیابی جامع از وظایف و فعالیت هایی که در یک واحد یا یک سازمان انجام می شوند، آرایه می کند.

چرا این شغل وجود دارد. مثلاً در شرح وظایف شغلی یک مدیر فروش باید چنین آمده باشد: "تضمین تحقق اهداف فروش".

وظایف اصلی / وظایف کلیدی / نتایج کلیدی. وظایف یا مسئولیت های کلیدی، همان وظایفی هستند که نقش بسزایی در تحقق اهداف شغلی و سازمانی دارند. آنها بخش مهمی از شغل را تشکیل میدهند. ایده آل آن است که برای هر شغل بیش از پنج یا شش وظیفه را تعیین نکنیم. ممکن است برخی مشاغل پایه، تنها دارای دو یا سه وظیفه باشند هر چند که اکثر مشاغل دارای چند وظیفه هستند. وظایف و فعالیت های ثانویه را نیز باید فهرست کرد:

توصیف هر یک از وظایف باید دارای سه عنصر زیر باشد:

- تعیین فعالیت اصلی (مانند توسعه، طراحی، اجرا، مشاوره)؛
- ابزار آن فعالیت (سطح موجودی کالا، عرضه کنندگان فعلی و یک سیستم جدید رایانه ای)؛

فردی که مسئول تدوین شرح وظایف شغلی است، باید این موارد را در نظر بگیرد:

- تمایز میان آنچه کارکنان فکر می کنند و آنچه واقعاً انجام می دهند؛
- تمایز میان افکار همکارانی که با فرد مورد نظر ارتباط دارند و آنچه باید انجام شود.

شما می توانید از طریق مصاحبه های غیررسمی، به راحتی به این اطلاعات دست یابید.

• منظور از آن فعالیت (کاهش هزینه ها، افزایش اثربخشی و ایجاد درآمدهای جدید).

یک نمونه از شرح وظایف شغلی که شامل تمامی این عناصر باشد، "مشاوره در مورد گزینش و اجرای یک سیستم جدید رایانه ای برای ایجاد ارتباطات بهتر با مشتریان کلیدی است." نتایج حاصله (مانند "توسعه مشتریان فعلی) را در شرح وظایف شغلی بگنجانید اما اهداف را بیان نکنید. در مورد اهداف باید به طور جداگانه بحث کرد و بهتر است آنها را با سیستم های عملکرد یا ارزیابی های منظم تلفیق کنید.

معمولاً وظایف کلیدی بر اساس درجه اهمیت یا دیگر معیارهای توافق شده همانند فن آوری، توالی فعالیت ها یا وظایف مرتبط با یک فعالیت خاص فهرست بندی می شوند.

برای آماده سازی و استفاده از شرح وظایف شغلی بایدها

• اجازه دهید کارکنانتان بدانند چرا شرح وظایف شغلی آنان

مدیران صف می رسانند. البته در برخی سازمان ها، این کار به عهده مدیران صف است و واحد پرسنلی تنها در این زمینه راهنمایی و مشاوره می دهد. در این خصوص باید نکات زیر را مد نظر داشت:

- آیا تمامی وظایف و فعالیت ها بر اساس اولویت فهرست شده اند؟
- همه کارکنان از شرایط گزارش دهی کارشان مطلع هستند؟
- توازن میان تعداد کارکنان یک مدیر وجود دارد؟
- سطوح گزارش دهی بیش از حد زیاد هستند؟
- تداخلی میان کار واحدهای فعال در یک سازمان وجود دارد؟
- مشاغل به طور منطقی گروه بندی و برخی از دیگران جدا شده اند؟
- شکافی در وظایف کلیدی دیده می شود، ممکن است برخی از این وظایف حذف شده باشند؟

۳. اطلاعات لازم را گردآوری کنید

فردی که مسئول تدوین شرح وظایف شغلی است، باید این موارد را در نظر بگیرد:

- تمایز میان آنچه کارکنان فکر می کنند و آنچه واقعاً انجام می دهند؛
- تمایز میان افکار همکارانی که با فرد مورد نظر ارتباط دارند و آنچه باید انجام شود.

شما می توانید از طریق مصاحبه های غیررسمی، به راحتی به این اطلاعات دست یابید. می توانید از پرسش نامه هم استفاده کنید، اما وقتی با افراد مصاحبه می کنید، تجزیه و تحلیل اطلاعات مکتوب به دست آمده از آنها، نیازمند صرف زمان بیشتری است و ممکن است نتایج آن هم مبهم باشد.

۴. پیش نویس شرح وظایف شغلی تهیه کنید

شرح وظایف شغلی باید شامل موارد زیر باشد:

اطلاعات پایه. عنوان شغلی و واحد شغلی. عنوان شغلی باید مختصر، روشن و شفاف باشد. به خاطر داشته باشید کارمندان، وضعیت و موقعیت افراد را از روی عنوان شغلی آنها حدس می زنند.

سلسله مراتب گزارش دهی. باید در تعیین عنوان شغلی مشخص کنید فرد قرار است به چه کسی گزارش دهد و چند نفر باید به فردی که این عنوان را در اختیار دارد، گزارش کنند. مکان. مکان شغلی مورد نظر را تعیین کنید. اگر سفر مورد نیاز است، آن را با بیان جزئیات دقیق روشن کنید.

ارتباطات مهم کاری. در صورت تناسب، از چارت سازمانی برای نشان دادن نحوه ارتباط یک شغل با دیگر مشاغل و جایگاه آن در ساختار سازمان استفاده کنید.

هدف اصلی یا هدف شغلی. به طور مختصر توضیح دهید،



- پرسش های مهم
- آیا شرح وظایف شغلی خود را می دانید؟
- آیا تمایل دارید شرح وظایف شغلی خود را تغییر دهید؟
- آیا تاکنون شرح وظایف شغلی شما روزآمد شده است؟

میثاق مدیران سرمایه گذاری مطمئن شما در توسعه مدیریت ایران را گرامی داشته، امیدوار است در خلق مزیت رقابتی، موثر واقع شود.

امور مشترکین: ۸۸۸۷۹۲۹۱

- اصلاح و یا روزآمد شده است.
- شاغلین فعلی را در این فرآیند دخالت دهید.
- برای جلوگیری از دوباره کاری، شرح وظایف شغلی را مرتباً بررسی کنید.
- به طور منظم، شرح وظایف شغلی را روزآمد کنید

نیایدها

- با نوشتن شرح وظایف شغلی سختگیرانه، قدرت ابتکار کارکنان خود را محدود نکنید.

برای اطلاعات بیشتر

کتاب:

- "نگارش شرح وظایف شغلی"، آلن فاولر<sup>۱</sup>، انتشارات ووداستاک<sup>۲</sup>، ۲۰۰۰
- "استخدام و گزینش: رویکردی در قبال صلاحیت ها"، گرت رابرتس<sup>۳</sup>، انتشارات ووداستاک، ۲۰۰۰

مقالات نشریات:

- "شرح وظایف شغلی برای مدیران"، نانت فونداس<sup>۴</sup>، نشریه پویایی هایی سازمانی<sup>۵</sup>، تابستان ۱۹۹۲
- "نمودارهای شغلی"، جان ترورو<sup>۶</sup>، نشریه آموزش اداری<sup>۷</sup>، آوریل ۱۹۹۳
- "شرح وظایف شغلی برای قرن ۲۱"، موراوک میلان<sup>۸</sup> و رابرت توکر<sup>۹</sup>، ژورنال پرسنل<sup>۱۰</sup>، ژوئن ۱۹۹۲

وب سایت ها:

- www.hr-guide.com راهنمای منابع انسانی
- www.hrnext.com آینده منابع انسانی
- www.inst-mgt.org.uk انستیتو مدیریت

- ۱. شرح وظایف شغلی را روزآمد و بررسی کنید
- شرح وظایف شغلی باید بطور مستمر روزآمد و حداقل در قبال حوزه های زیر بررسی شود:
- به طور سالانه یعنی زمانی که عملکرد شاغلین بررسی می شود
- زمانی که پستی خالی می شود باید همخوانی آن شغل با شرح وظایف آن تضمین شود.
- عملکرد یک شغل به تناسب پس از مدتی بازنگری و در مورد آن تصمیم گیری شود.

- |                            |                      |
|----------------------------|----------------------|
| 1. Alan Fowler             | 7. Training Officer  |
| 2. Woodstock               | 8. Moravec Milan     |
| 3. Gareth Roberts          | 9. Robert Tucker     |
| 4. Nanette Fondas          | 0. Personnel Journal |
| 5. Organizational Dynamics | 11. Wilson Mizner    |
| 6. John Trevor             | 12. Ken Olsen        |

"اگر در مسیر افراد با آنها همراه شوید، آنها نیز در مسیرتان با شما همراه خواهند شد." ویلسون مایزنر<sup>۱۱</sup>  
 "یک نکته مهم در کسب و کار این است که افراد مطمئن شوند ما برای تضمین سود کوتاه مدت خود، به آنها دروغ نمی گوییم." کن اولسن<sup>۱۲</sup>

# بهبود بین‌رشد

مقالات این بخش:

جلوگیری از تأثیر استرس مشکلات کاری بر روی شما  
پذیرفتن مسئولیت دوران شغلی  
انتخاب بهترین دوره‌های آموزشی برای شما

هدف اصلی این بخش ارائه نوشته‌هایی درباره مسائل کلیدی کسب و کار و همچنین در اختیار گذاشتن دیدگاه‌های کارشناسی بهترین صاحب نظران کسب و کار دنیا برای خوانندگان است. در هر شماره مقالاتی در باره موضوعات مختلف مانند: منابع انسانی/ فرهنگ، مدیریت بازار، استراتژی، مالی، فن آوری اطلاعات (IT)، سیستمها، ساختار، رهبری، نو سازی، تولید و اثر بخشی کارکنان و ... تقدیم خواهد شد.