

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

تجزیه و تحلیل شغل



Job analysis

مدرس: مهرداد صمدی

شغل چیست؟



مجموعه ای به هم پیوسته از فعالیتها که با هدف دستیابی به اهداف سازمان تعریف شده و توسط یک فرد قابل اجرا است.



تعاریف



- شرح شغل **job description**:

شرحی مکتوب، کوتاه، و نسبتاً ساده از وظایف و نقش شغل ارائه میدهد.

- شرح وظیفه **task**:

شرحی مکتوب از اقداماتی که شاغل پست برای دستیابی به هدف سازمان انجام میدهد.

- اختیار **authority**:

قدرت یا حقوقی که به یک فرد به منظور ایفای وظایفش از سوی یک مقام صلاحیت دار اعطا میگردد.

- مسئولیت **responsibility**:

تعهد و الزام شاغل جهت اجرای تکالیف و اعمال اختیارات، ضوابط و معیارهای مقرر.

ادامه تعاریف



• شایستگی **competence** :

مجموع دانش، مهارت و توانایی هایی که شاغل به وسیله آنها میتواند بهترین عملکرد را از خود ارائه دهد.

• مخاطرات:

هر شغل با توجه به شرایط کاری و محیطی و وظایف آن، ممکن است برای شاغل ایجاد موقعیت های آسیب زا نماید.

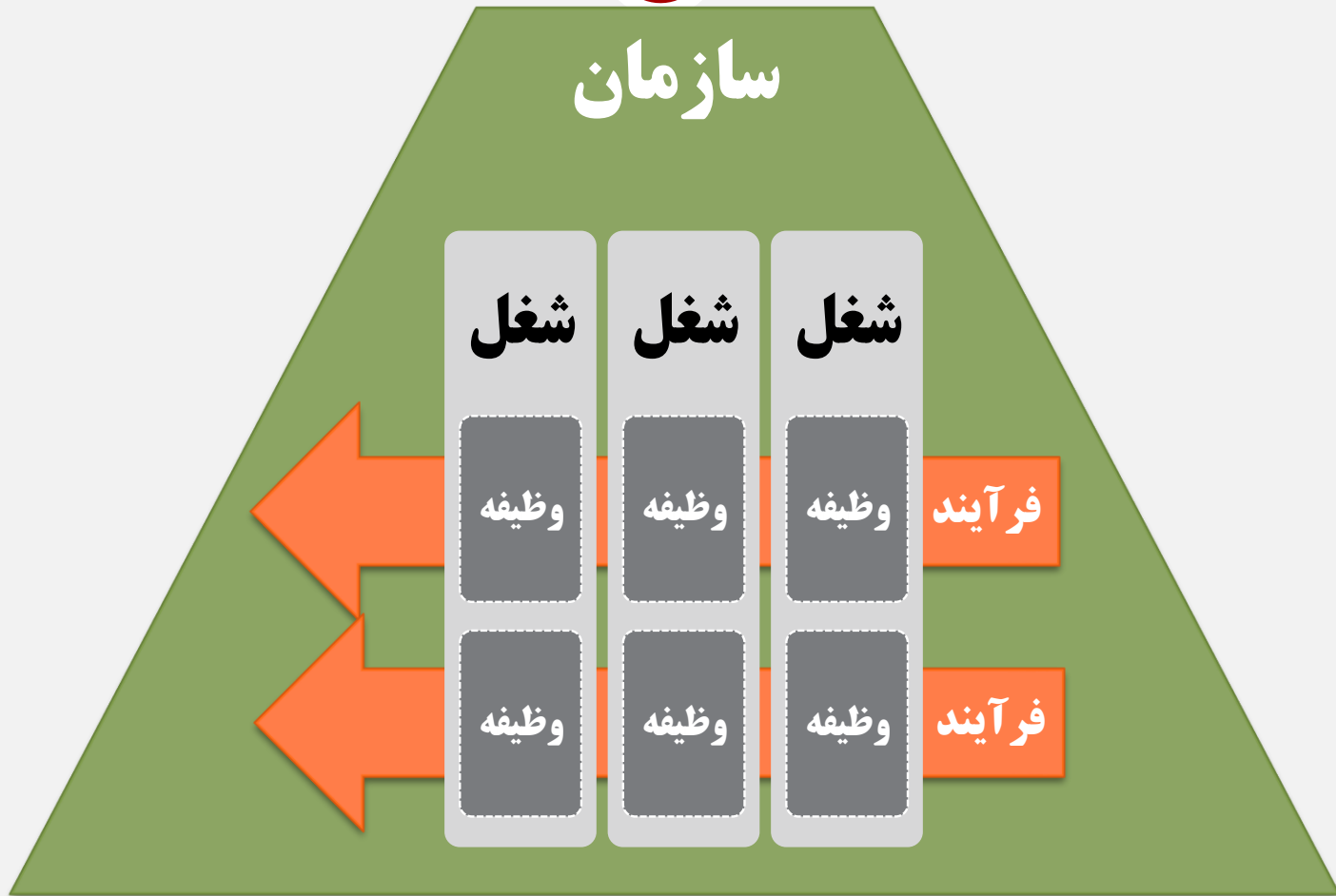
• شرایط احراز:

حداقل شرایطی که برای انجام وظایف و مسئولیت های یک شغل در نظر گرفته میشود.

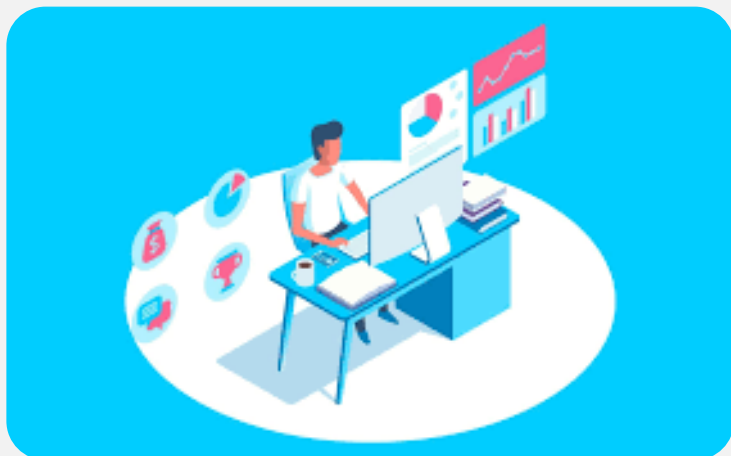
• فرآیند:

مجموعه ای از فعالیتها که در راستای دستیابی به یک هدف انجام میشود و دارای تقدم و تاخر است.

جایگاه شغل و فرآیند



اهداف تجزیه و تحلیل شغل



- تعیین ساختار سازمانی مشاغل
- جمع آوری و ثبت اطلاعات شغلی
- ارزیابی صحت اطلاعات مشاغل
- نوشتن شرح شغل
- تعیین مهارت‌ها و شایستگی‌ها و نیازهای آموزشی هر شغل

مراحل تجزیه و تحلیل شغل



گام اول: بررسی ساختار و تعیین مشاغل مورد تجزیه و تحلیل



گام دوم: انتخاب روش تجزیه و تحلیل



گام سوم: جمع آوری اطلاعات



گام چهارم: تجزیه و تحلیل اطلاعات



گام پنجم: تدوین خروجی (شناسنامه استاندارد و ارزشیابی شغل)



گام ششم: ارزشیابی شغل

تجزیه و تحلیل شغل



• کاربردهای تجزیه و تحلیل شغل:



○ برنامه ریزی نیروی انسانی

○ کارمند یابی و استخدام

○ انتخاب و انتصاب

○ آموزش و بهسازی

○ سلامتی و ایمنی کارکنان

○ ارزیابی عملکرد

○ طراحی شغل و ساختار سازمانی

○ مطالعات زمان و حرکت

○ مدیریت کارراهه شغلی

○ طبقه بندی مشاغل و تعیین حقوق و دستمزد

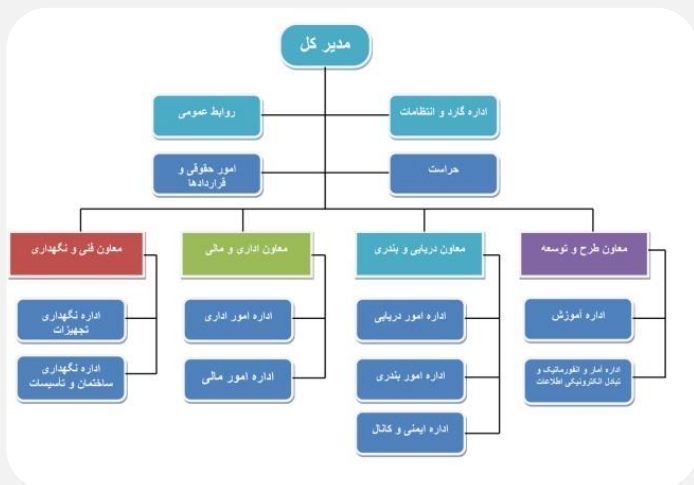
تجزیه و تحلیل شغل



سوالات تجزیه و تحلیل شغل:

- چه کاری انجام میشود؟
- چرا کار انجام میشود؟
- چگونه کار انجام میشود؟
- چه زمانی انجام میشود؟
- کجا انجام میشود؟
- چه مسئولیتهایی در شغل وجود دارد؟
- چه مهارتها و توانایی هایی برای انجام کار لازم است؟
- چه ابزار و تجهیزاتی لازم است؟
- در چه شرایطی انجام میشود؟
- توسط چه کسی انجام میشود؟
- تا چه حد از شرایط محیطی متاثر است؟
- تا چه میزان بر اهداف سازمان موثر است؟
- چه الزامات و قوانینی بر این کار موثر است؟

گام اول: بررسی ساختار و تعیین مشاغل مورد نظر



- بررسی اهداف و چشم انداز سازمان
- بررسی استراتژیهای بلند مدت و میان مدت سازمان
- بررسی اهداف و چشم انداز سازمان در حوزه منابع انسانی
- بررسی ساختار سازمانی و طبقه بندی مشاغل موجود در سازمان
- بررسی پستهای سازمانی و ویژگیهای هر طبقه از پستها

گام دوم: انتخاب روشهای تجزیه و تحلیل شغل



روش توصیفی



تکنیکها: مصاحبه و مشاهده

نقاط قوت: سادگی و سرعت و همکاری مدیران

نقاط ضعف: ابهام و کلی گویی و دخالت نظرات شخصی

روشهای تجزیه و تحلیل شغل



روش توصیفی



تکنیکها: مصاحبه و مشاهده

نقاط قوت: سادگی و سرعت و همکاری مدیران

نقاط ضعف: ابهام و کلی گویی و دخالت نظرات شخصی

روشهای تجزیه و تحلیل شغل



روش مهندسی

تکنیکها: مشاهده و ثبت وقایع (کارسنجی و زمان سنجی)

نقاط قوت: موشکافی کار، کشف موانع بهره وری

نقاط ضعف: زمان و هزینه زیاد و عدم توجه به مسائل انسانی و عدم همکاری مدیران



روشهای تجزیه و تحلیل شغل



• تجزیه و تحلیل وظیفه ای

تکنیکها: مشاهده، مصاحبه و پرسشنامه

نقاط قوت: سرعت، دقت و کاربرد جامع و همکاری مدیران

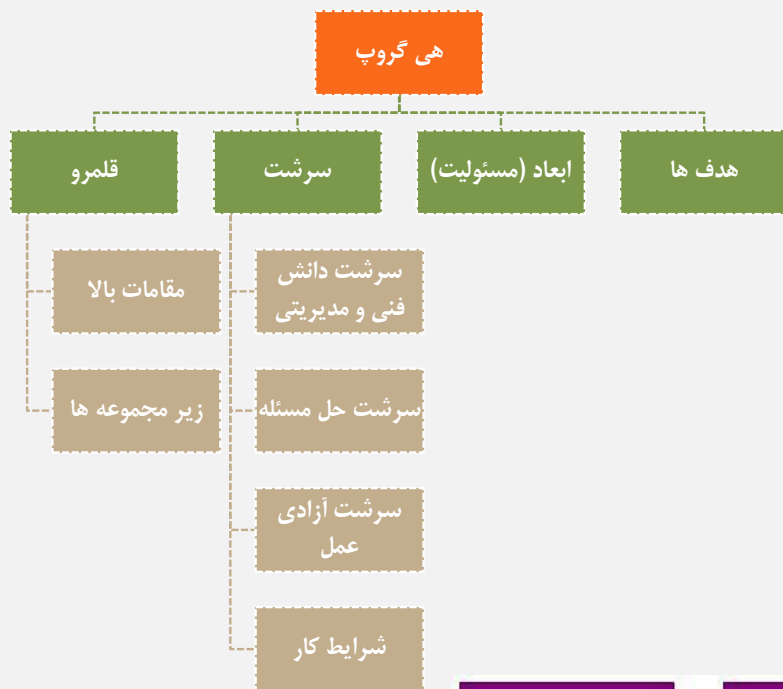
نقاط ضعف: هزینه نسبتا بالا



روشهای تجزیه و تحلیل شغل



روش گروه هی



تکنیکها: مصاحبه و پرسشنامه

نقاط قوت: دقت و کاربرد جامع و همکاری مدیران

نقاط ضعف: پیچیدگی و ابهام نسبی



روشهای تجزیه و تحلیل شغل



• روشهای سیستمی مانند PAQ

تکنیکها: پرسشنامه ، تحلیل نرم افزاری

نقاط قوت: سادگی و دقت

نقاط ضعف: زمان و هزینه نسبتا بالا و عدم همکاری مدیران

Questionnaire method of data collection



۶ حوزه شغل در پرسشنامه تحلیل پست:

- ✓ ورودی های اطلاعاتی
- ✓ فرآیندهای ذهنی
- ✓ خروجیهای کار
- ✓ ارتباط با افراد دیگر
- ✓ محتوای شغلی
- ✓ سایر ویژگیهای شغل

گام سوم: جمع آوری اطلاعات



فنون جمع آوری اطلاعات

• پرسشنامه

- استفاده از پرسشنامه های آماده مانند PAQ
- طراحی پرسشنامه ویژه سازمان

• مصاحبه

- مصاحبه بسته (طراحی پرسشها از قبل)
- مصاحبه باز (هدایت اقتضایی جلسه مصاحبه)

• الگوبرداری

- از سازمانهای مشابه داخلی
- از منابع جهانی مانند Onet

• مشاهده

- مستقیم
- غیر مستقیم



طراحی پرسشنامه



1. انتخاب هدف پرسشگری (موارد مورد سنجش)

2. انتخاب نوع پرسشنامه (گزینه ای، تشریحی باز، نیمه باز یا بسته)

3. طراحی سوالات پرسشنامه

4. سنجش روایی و پایایی پرسشنامه



ویژگیهای پرسشنامه



- واضح و قابل فهم بودن برای مخاطب
- جهت دار نبودن سوالات
- هم راستا بودن سوالات با اهداف پرسشنامه
- خسته کننده نبودن
- عدم جمع آوری داده های اضافی
- اجتناب از سوالات تحریک کننده
- پرهیز از طرح سوالات منفی
- عدم طرح سوالاتی که در حیطه پاسخگویی مخاطب نیست

اصول اجرای پرسشگری



- انتخاب زمان و مکان مناسب برای اخذ پاسخ از مخاطب
- هماهنگی با مدیران مربوطه برای تخصیص زمان مناسب به کارکنان
- راهنمایی مخاطبان برای درک سوالات و ارائه پاسخ درست
- عدم ایجاد حساسیت های شغلی و رفتاری در پاسخ دهندگان
- پیگیری اخذ پاسخ از مخاطبان در موعد مقرر
- برنامه ریزی و اخذ موافقت مدیران برای در نظر گرفتن پاداش برای همکاری کنندگان در تکمیل پرسشنامه ها
- جمع آوری، نگهداری و بایگانی پرسشنامه ها و اسناد مربوطه حتی پس از اتمام پروژه

فرآیند مصاحبه



- **تعیین هدف:** چرایی یا دلیل انتخاب روش مصاحبه
- **طراحی:** تهیه سوالات و تعیین ویژگیهای مصاحبه شونده ها
- **انجام:** برگزاری جلسه مصاحبه
- **نگارش:** ثبت و ضبط پاسخها و وقایع مصاحبه
- **تجزیه و تحلیل:** کشف روابط و علل پاسخها و نتیجه گیری
- **تهیه گزارش:** اعلام نتیجه تجزیه و تحلیل به کارفرما

چالشهای مصاحبه



- اغراض شخصی مصاحبه شونده
- جهت گیری ذهنی مصاحبه کننده
- عدم درک متقابل (زبان غیر مشترک)
- زمان و مکان نا مناسب
- اشتباه در طراحی مصاحبه
- اشتباه در تجزیه و تحلیل مصاحبه
- اشتباه در گزارش نویسی

گام چهارم: تجزیه و تحلیل اطلاعات



1. تجزیه و تحلیل اهداف و استراتژی ها
2. تجزیه و تحلیل شرح وظایف مشاغل
3. تجزیه و تحلیل روابط (سلسله مراتب) و شرایط (ویژگیهای) شغل



مراحل تجزیه و تحلیل



شناسایی

- تعیین جمله دقیقی که باید تجزیه و تحلیل شود.
- مانند یک سطر از شرح وظایف

تفکیک

- تجزیه جمله به اجزای تشکیل دهنده آن.
- مانند فعل + مفعول + متمم در هر سطر شرح وظایف

ریشه یابی

- بررسی و مطالعه هر کدام از اجزای جمله و کشف معانی آن.
- مانند مطالعه و شناسایی نرم افزار یا تجهیزاتی که روی آن کار انجام میشود (مفعول شرح وظیفه).

بررسی روابط

- بررسی و یافتن روابط بین اجزای جمله و تشخیص تاثیر آن بر معنی هر یک.
- مانند مطالعه تفاوت معنی افعال یکسان در مورد مفعول های متفاوت.

ترکیب

- در ادامه بررسی روابط، تعیین معانی متاثر از روابط میان اجزای جمله.
- مانند تعیین نوع تجهیزات با توجه به زمینه مورد استفاده آن (رابطه میان مفعول و متمم شرح وظیفه).

نتیجه گیری

- تصمیم گیری و صدور رای و تهیه یک گزارش از نتیجه تجزیه و تحلیل
- مانند نگارش شایستگی های مورد نیاز هر شرح وظیفه

تجزیه و تحلیل اهداف و استراتژی های سازمان



- مطالعه سند استراتژی سازمان

- ماموریت

- چشم انداز

- اهداف استراتژیک

- بررسی و مطالعه فرآیندهای سازمان

- مطالعه فرآیندهای اصلی (فرآیند تولید یا خدمات)

- مطالعه فرآیندهای پشتیبان (مالی، منابع انسانی و ...)

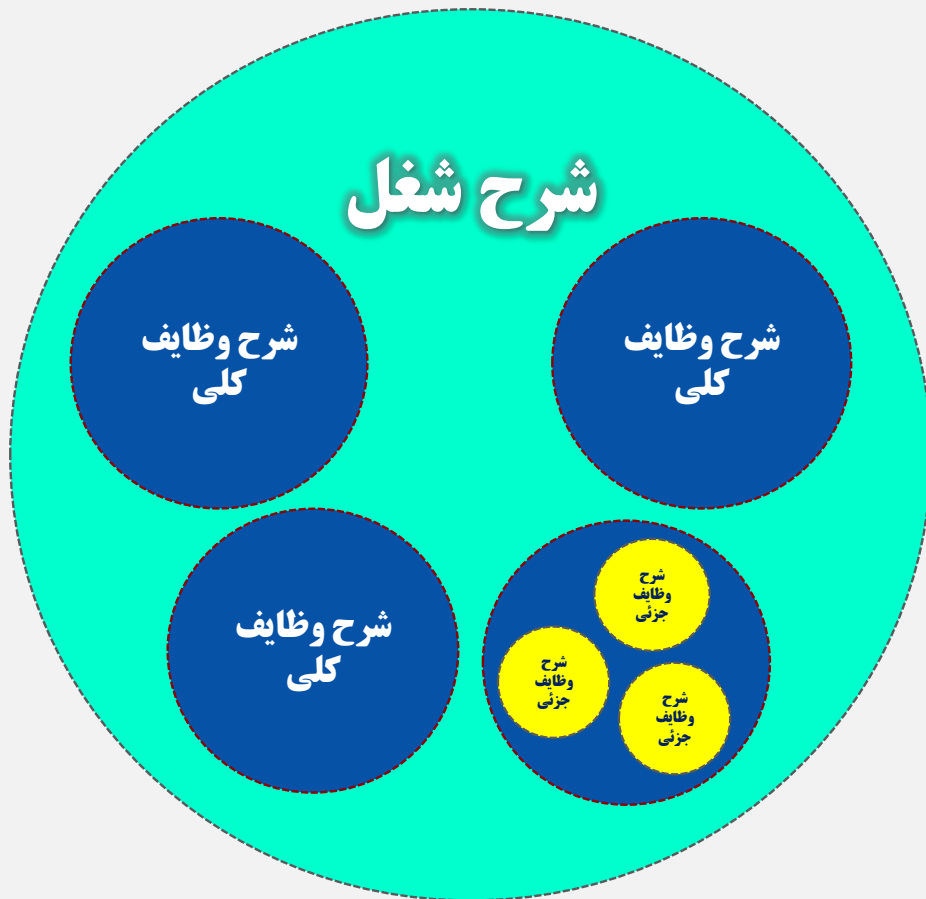
- بررسی و مطالعه نقش واحدها و مشاغل در اهداف استراتژیک سازمان

- در نهایت ثبت خروجی تحلیل سازمانی و نگارش ارتباط آن با مشاغل جهت ملاحظه در شناسنامه مشاغل

تجزیه و تحلیل وظایف



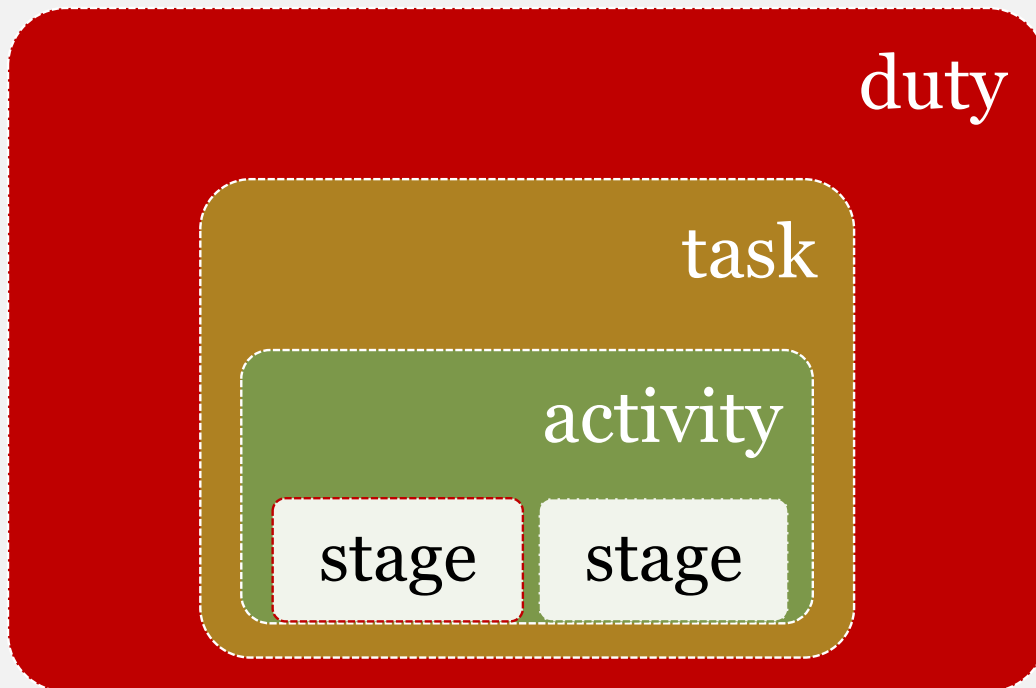
- شرح شغل
- شرح وظایف کلی
- شرح وظایف جزئی



سطوح شرح وظیفه



- شرح وظیفه کلی (مسئولیت، فرآیند، duty)
- شرح وظیفه جزئی (وظیفه، فعالیت، task)
- فعالیت (کار، activity)
- مرحله (stage)



تحلیل شرح وظایف



شاخص های تحلیل وظایف:

- **اهمیت:** میزان تاثیر گذاری آن فعالیت در نتیجه کل کار و سازمان
- **فراوانی:** تعداد دفعات تکرار آن کار در روز یا هفته و یا ماه / میزان وقتی که شاغل صرف آن کار میکند نسبت به کل زمان کار ماهیانه
- **پیچیدگی:** میزان تخصصی که انجام فعالیت نیاز دارد و یا میزان آموزشی که برای یادگیری آن کار باید ارائه شود.

● روش نمره گذاری:

خیلی زیاد = ۵ زیاد = ۴ متوسط = ۳ کم = ۲ خیلی کم = ۱

تحليل وظايف



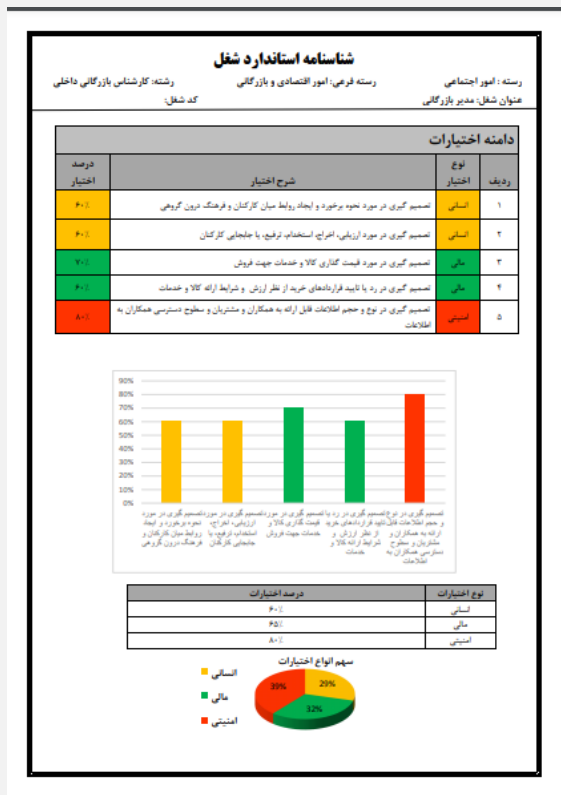
شرح وظیفه	فراوانی	اهمیت	پیچیدگی
بازدید روزانه از وضعیت ماشین آلات برش خط تولید بدنه	۳	۳	۲
نظارت بر سرویس و نگهداری کلیه ماشین آلات خط تولید بدنه	۱	۳	۴
بازدید هفتگی از وضعیت ماشین آلات دوار خط تولید بدنه	۱	۲	۴
بررسی قراردادهای سازمان	۴	۲	۳
بررسی مدارک اختتام پیمانکار	۱	۵	۴
بررسی صورت وضعیت پیمانکار (کارکرد، CBS، ورود و خروج نفرات)	۲	۴	۳
کنترل و ممیزی کلیه اسناد هزینه ها	۳	۴	۳
کنترل و نظارت بر اسناد و حسابهای درآمد و فروش	۴	۵	۲
کنترل و نظارت بر اسناد تعهدی و وام ها	۱	۳	۲

گام پنجم: تدوین شناسنامه استاندارد شغل



اطلاعات مورد نیاز برای استاندارد شغل

۱. شرح شغل
۲. شرح وظایف
۳. مسئولیت ها
۴. اختیارات
۵. استانداردها
۶. ابزار و نرم افزارها
۷. مخاطرات
۸. شرایط احراز
۹. شایستگی ها
۱۰. نیازهای آموزشی



تدوین شرح وظایف



روشهای تدوین شرح وظایف

- ❖ خود اظهاری شاغلین
- ❖ نظر متخصصان (خبرگان شغلی)
- ❖ پرسشنامه های شغلی
- ❖ مشاهده و مصاحبه تحلیلگر
- ❖ بحث گروهی (شاغلین، متخصصان، تحلیلگر، زینفعان)
- ❖ روش ترکیبی (پرسشنامه، مصاحبه، نظر تحلیلگر)

ساختار نگارش شرح وظیفه



عبارت شرح وظیفه:

فعل + مفعول (شرح کار) + متمم (قید مکان، قید زمان و ...)

مثال: تهیه و تنظیم + قراردادهای پرسنلی + کلیه کارکنان

مثال: تعمیر + تجهیزات مکانیکی + خط تولید A

مثال: نظارت + بر عملکرد پیمانکاران + پروژه A

مثال: برنامه ریزی + عملیات راه اندازی + دستگاه های جدید تولید

کلمات کلیدی



کلمات کلیدی		شرح وظیفه
		بازدید روزانه از وضعیت ماشین آلات برش خط تولید بدنه
نظارت	ماشین آلات تولید	سرویس و نگهداری کلیه ماشین آلات خط تولید بدنه
		بازدید هفتگی از وضعیت ماشین آلات دوار خط تولید بدنه
		بررسی قراردادهای سازمان
		بررسی مدارک اختتام پیمانکار
	کنترل پروژه	بررسی صورت وضعیت پیمانکار (کارکرد، CBS، ورود و خروج نفرات)
		کنترل و ممیزی کلیه اسناد هزینه ها
	کنترل و نظارت	کنترل و نظارت بر اسناد و حسابهای درآمد و فروش
		کنترل و نظارت بر اسناد تعهدی و وام ها
		اسناد تعهدی و وام

تجزیه و تحلیل وظایف



نحوه استخراج شایستگی از شرح وظایف



1. استخراج شایستگی از فعل شرح وظیفه

مثال: شرح وظیفه = برنامه ریزی فعالیت واحدهای فنی
شایستگی = برنامه ریزی

2. استخراج شایستگی از مفعول شرح وظیفه

مثال: شرح وظیفه = نظارت بر عملکرد دستگاه های تراش و برش
شایستگی = کاربری دستگاه های برش - کاربری دستگاه های تراش

نحوه نگارش شایستگی



دستور زبان نگارش: صفت فاعلی + ی مصدری = مصدر

مثال: آهنگر + ی = آهنگری. حسابدار + ی = حسابداری

صفت فاعلی (اسم فاعل): اسم + پسوند

پسوندهای اسم فاعل ساز: گر - کار - نده - گار - بر - ار - آن - ور - یار

کلمات مرکب = صفت فاعلی: ساز - دار - بند - زن - یاب - بان - ریز - گذار

شایستگی و مهارت



حیطه شایستگی ها

نگرش

توانایی

مهارت

دانش

سطح شایستگی ها

تسلط

توانایی

آشنایی

حیطه شایستگی ها



- **حیطه دانش: نظری (تئوری)**

مثال: اصول مدیریت کیفیت، مفاهیم آمار استنباطی، مبانی روابط عمومی

- **حیطه مهارت: اجرایی (عملی)**

مثال: رانندگی، آشپزی، تایپ و حروفچینی

- **حیطه توانایی: ذهنی و جسمی**

مثال: سخنوری، هوش، قاطعیت، جاذبه

- **حیطه نگرش: ملکه ذهن (درونی یا ذاتی)**

مثال: مشتری مداری، تعهد سازمانی، صبر و شکیبایی



سطوح شایستگی ها



سطح آشنایی: در حد آشنایی با اصول و مفاهیم نه در حد اینکه از آن به صورت عملی استفاده نماید.

سطح توانایی: در حد به کارگیری عملی آن دانش و مهارت اما نه در حد تجزیه و تحلیل و عیب یابی و هدایت و آموزش دیگران. (سطح آشنایی را هم پوشش میدهد)

سطح تسلط: در حد به کارگیری عملی و حتی تجزیه و تحلیل و عیب یابی و هدایت و آموزش دیگران (در حد استادی). (سطح آشنایی و توانایی را هم پوشش میدهد)

آشنایی

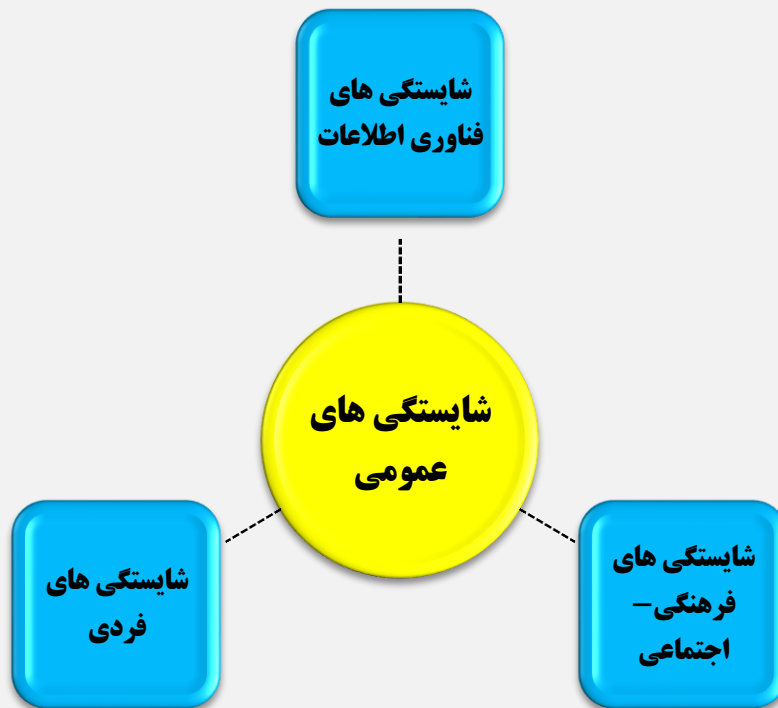
توانایی

تسلط

ابعاد شایستگی ها



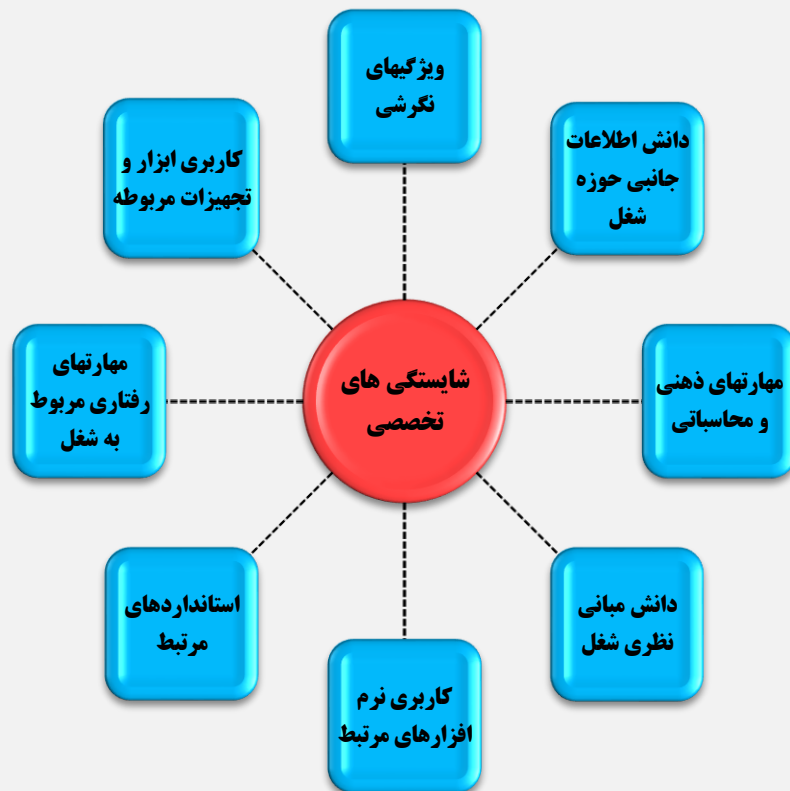
شایستگی های عمومی



شایستگی های مدیریتی



شایستگی های تخصصی

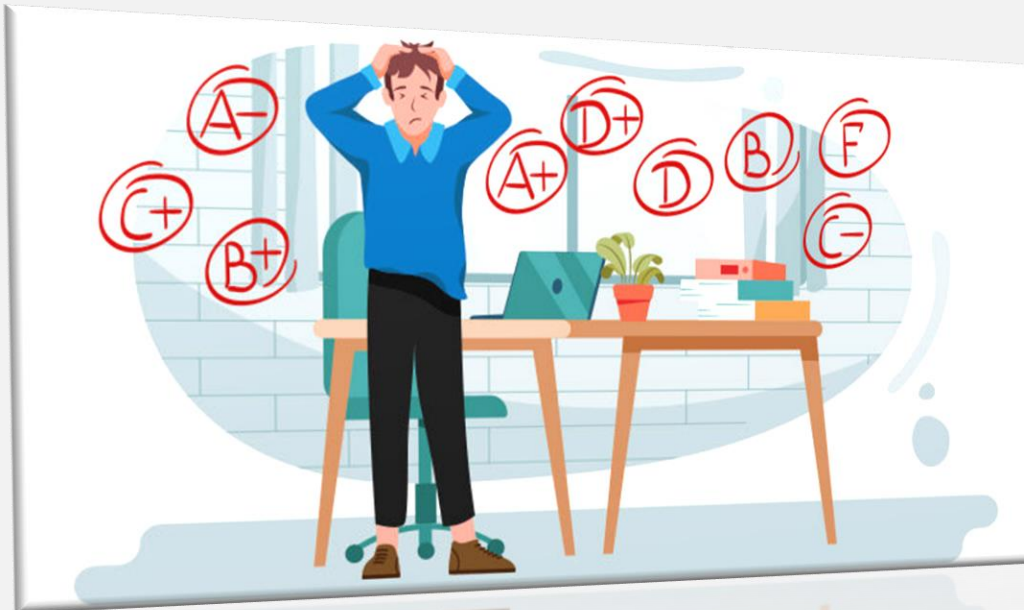


گام ششم: ارزشیابی مشاغل



• ارزشیابی مشاغل

- انتخاب روش ارزشیابی مشاغل
- امتیاز دهی به مشاغل بر اساس روش انتخابی
- تدوین جدول و رتبه بندی مشاغل



طبقه بندی مشاغل وزارت کار



ردیف	معیار اصلی	معیار فرعی	سقف امتیاز
1	مهارتها	تحصیلات	252
2	مهارتها	تجربیات	120
3	مسئولیتها	سرپرستی	70
4	مسئولیتها	ایمنی دیگران	30
5	مسئولیتها	مواد و محصول	30
6	مسئولیتها	ماشین آلات، تجهیزات و ابزار	30
7	مسئولیتها	تماس و ارتباط با دیگران	40
8	مسئولیتها	مالی و دارایی	60
9	مسئولیتها	فرمها و گزارشها	60
10	مسئولیتها	مسئولیتهای خاص	60
11	کوششها	کوشش فکری	105
12	کوششها	کوشش جسمی	80
13	شرایط کار	شرایط نامساعد محیط کار	120
14	شرایط کار	خطرات ناشی از کار	80
		جمع	1137

مدل G20 استاندارد ۳۴۰۰۰



امتیاز		درصد	عوامل معیارها	میزان		
۳۵۰	۳۵۰	۳۵	مهارت ها	۱		
	۲۰۰	۲۰	۱ تحصیلات			
	۱۲۰	۱۲	۲ تجربه			
	۳۰	۳	۳ گواهینامه های مهارتی			
۳۸۰	۳۸۰	۳۸	اختیارات و مسوولیتها	۲		
	۴۰	۴	۴ منابع انسانی (فرد تحت سرپرستی مستقیم و غیر مستقیم)			
	۳۰	۳	۵ منابع فیزیکی یا دارایی های ثابت مشهود(مواد، ماشین آلات و تجهیزات)			
	۴۰	۴	۶ منابع مالی			
	۳۰	۳	۷ فرمها و گزارشها			
	۴۰	۴	۸ ارتباطات			
	۳۰	۳	۹ مقررات، روشها و سیستمها			
	۳۰	۳	۱۰ ایمنی و بهداشت، محیط و ارگونومی (HSEE)			
	۴۰	۴	۱۱ استقلال کاری و آزادی عمل			
	۴۰	۴	۱۲ حل مساله و تصمیم گیری			
	۴۰	۴	۱۳ پاسخگویی			
	۲۰	۲	۱۴ مسوولیت خاص			
	۱۵۰	۱۵۰	۱۵		کوششها	۳
		۶۰	۶		۱۵ کوشش فکری و دقت و تمرکز حواس	
۴۰		۴	۱۶ کوشش احساسی			
۵۰		۵	۱۷ کوشش جسمانی			
۱۲۰	۱۲۰	۱۲	شرایط کار	۴		
	۴۰	۴	۱۸ خطرات ناشی از کار			
	۴۰	۴	۱۹ شرایط نامساعد محیط کار			
	۴۰	۴	۲۰ استرس و سایر شرایط غیر عادی کار			
۱۰۰۰	۱۰۰۰	۱۰۰	جمع			



پیروز و سربلند باشید

مهرداد صمدی

www.mehrdadsamadi.ir

۰۹۱۲۳۸۹۰۸۳۹