



جلسه سوم:

تجزیه و تحلیل و طراحی شغل

نگارش شرح شغلی ✓

تجزیه و تحلیل شغل ✓

طراحی شغل (ساده سازی، چرخش، توسعه و غنی سازی شغلی) ✓

مدرس: محمدرضا شمشیرگر

فرایند تجزیه و تحلیل شغلی

Process of Job Analysis

تعریف: تحلیل شغلی یک فرآیند سیستماتیک برای جمع‌آوری اطلاعات کامل در مورد وظایف و مسئولیت‌های لازم برای انجام یک شغل خاص است. اطلاعات مربوط به شغل از افراد شاغل به آن کار گردآوری می‌شود.

PROCESS OF JOB ANALYSIS

Defining Objectives

Preparing Job Analysis

Performing Job Analysis

Designing Job Descriptions
and Job Specifications

Controlling Job Descriptions
and Job Specifications

۱ - تعریف اهداف

اولین گام در فرآیند آنالیز کار، تعریف هدف آنالیز کار است. هدف می تواند یکی از موارد زیر باشد:

بازبینی
برنامه جبران

طراحی مجدد
شرح شغل

تغییر
ساختار سازمانی

طراحی مجدد شغل
در یک بخش خاص

۲- آماده سازی تحلیل کار

- انتخاب نوع شغل هایی که باید مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرند.
- شناسایی اعضای که در تجزیه و تحلیل و روش های مورد مشارکت می کنند.
- بررسی کامل توصیف شغلی موجود => کسب بینش مناسبی از وظایف، مسئولیت ها، نمودار سازمانی، شرایط کاری، خطرات و ...

۳ - انجام تجزیه و تحلیل شغلی

جمع آوری اطلاعات از کارکنان از طریق پرسشنامه ها، مصاحبه ها و یا مشاهده
بخش بندی



۴ - طراحی توصیف شغلی و مشخصات شغلی

آماده سازی پیش نویس توصیف و مشخصات شغل
مشخص کردن تغییراتی که باید در شغل ایجاد شود
ارائه به مدیران، سرپرستان و کارمندان

۵ - کنترل شرح شغل و مشخصات شغلی

توصیف و مشخصات شغل با توجه به نیازهای در حال تغییر، به روز رسانی می شود.
شرح شغلی استخراج شده و تصویب می شود.

شرح شغلی

نگارش توصیف شغلی شایسته برای کمک به جذب کاندیداهای واجد شرایط در فرایند استخدام مجموعه شما، ضروری است.

نکته کلیدی:

توضیحات کامل

متن مختصر

عنوان شغلی

- به صورت هدفمند نه عمومی
- اجتناب استفاده از واژگان داخلی
- پرهیز از درج الزامات در عنوان

عنوان شغل

خلاصه شغل

مسئولیت‌ها

صلاحیت‌ها

روابط کاری

حقوق

عنوان شغل

خلاصه شغل

مسئولیت‌ها

صلاحیت‌ها

روابط کاری

حقوق

خلاصه شغل

یک خلاصه شغل قوی، توجه افراد را به خود جلب می کند.

✓ نمای کلی از شرکت با ذکر جزئیات منحصر به فرد کننده

✓ انتظارات شما درباره موقعیت شغلی

✓ فرهنگ سازمانی

✓ محل دقیق شغل

عنوان شغل

خلاصه شغل

مسئولیت‌ها

صلاحیت‌ها

روابط کاری

حقوق

مسئولیت‌ها و وظایف

کلیه مسئولیت‌های اصلی موقعیت را شرح دهید.
این مسئولیت‌ها ممکن است در طول زمان تغییر کند، اما ذکر حداقلی آن‌ها ضروری است.

- نگارش دقیق و مختصر فهرست مسئولیت‌ها
- تاکید وظایف منحصر به فرد سازمان
- برجسته کردن فعالیت‌های روزمره موقعیت
- چگونگی تاثیر شغل مربوطه بر کلیت کسب و کار

نقش در شرکت‌های کوچکتر (به عنوان مثال مدیر دفتر) ممکن است وظایف بیشتری را به همراه داشته باشد (همه چیز!) اما شما باید فهرستی شامل حداکثر ۱۵ وظیفه تهیه کنید.

عنوان شغل

خلاصه شغل

مسئولیت‌ها

صلاحیت‌ها

روابط کاری

حقوق

فهرستی از وظایف و مسئولیت‌های مرتبط با نقش + همچنین مقدار زمان انتظار برای اختصاص هر کار

۵۰٪

پاسخگویی به
مراجعات

انجام مکاتبات

۳۰٪

ثبت وقایع
مالی

۲۰٪

ورود
اطلاعات

تصحیح
اطلاعات

غنی سازی
شغلی

توسعه
شغلی

چرخش
شغلی

ساده سازی
شغل

طراحی
شغل

تجزیه و تحلیل
شغلی

شرح
شغلی

عنوان شغل

خلاصه شغل

مسئولیت‌ها

صلاحیت‌ها

روابط کاری

حقوق

نوع عمل، نتیجه و خروجی را مشخص کنید

نتیجه

• تراز مالی لحظه ای

خروجی

• اسناد حسابداری

عمل

• ثبت وقایع مالی

عنوان شغل

خلاصه شغل

مسئولیت‌ها

صلاحیت‌ها

روابط کاری

حقوق

صلاحیت‌ها و مهارت‌ها

سوابق:

مدرک تحصیلی

تجربه کاری پیشین

گواهی نامه‌ها

مهارت‌های فنی:

تایپ سریع

تسلط بر حسابداری صنعتی

مهارت‌های عمومی:

روابط عمومی قوی

قدرت حل مساله

تا حد امکان کوتاه و مختصر!!!





روابط درون سازمانی

بینش ساختار سلسله مراتبی سازمان و نحوه قرار گرفتن در موقعیت خود

روابط برون سازمانی

روشن شدن مهارت های ارتباطی برای متقاضی



عنوان شغل

خلاصه شغل

مسئولیتها

صلاحیتها

روابط کاری

حقوق



عنوان شغل

خلاصه شغل

مسئولیت‌ها

صلاحیت‌ها

روابط کاری

حقوق

حقوق

به جای تعیین حقوق و دستمزد خاص در موقعیت، محدوده حقوق و دستمزد را تعریف کنید

✓ تاکید بر مزایای رقابتی مجموعه

پروژه کلاسی - ۱

برای یک پست سازمانی، شرح شغلی را به تفکیک ۶ مولفه زیر بنویسید. (زمان: ۱۵ دقیقه)

عنوان شغل

خلاصه شغل

مسئولیت‌ها

صلاحیت‌ها

روابط کاری

حقوق



طراحی شغل

Job Design

تعریف:

طراحی شغل به معنی تعیین وظیفه، عملکردها، مسئولیت ها، روش ها و روابط مورد نیاز برای انجام مجموعه داده شده از یک شغل است.

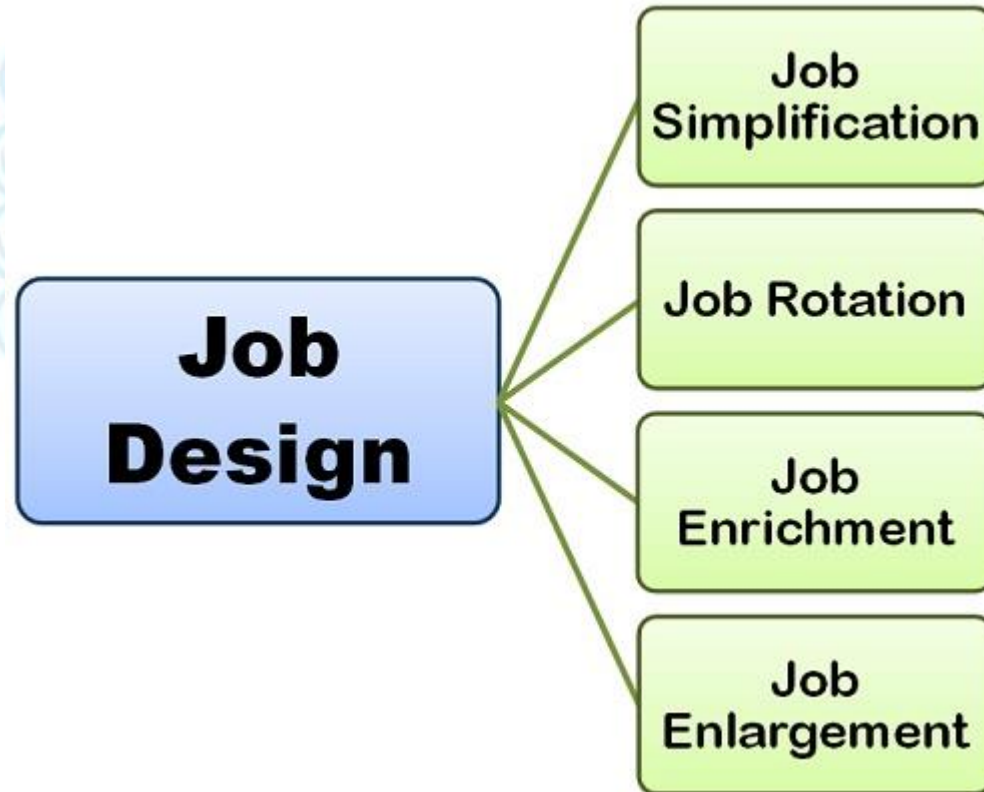
به عبارت دیگر، طراحی شغل شامل اجزای وظیفه و الگوی تعامل در میان کارکنان است و هدف آن رفع نیازهای سازمانی و خواسته های کارفرمایان تلقی می شود.

هدف:

هدف از طراحی شغل، ترتیب دادن کار به شیوه ای است تا خستگی و نارضایتی کارمندان را که ناشی از ماهیت تکراری کار است، کاهش دهد.



چندین روش و تکنیک مهم وجود دارد که مدیریت در هنگام طراحی مشاغل استفاده می کند. چهار نوع از متداول ترین آن ها موارد زیر هستند:



در هنگام طراحی شغل، جنبه های زیر باید مورد توجه قرار گیرد:

ضروری ترین الزام برای طراحی شغل، تعریف دقیق وظیفه ای است که فرد باید انجام دهد.

مدیریت باید سطح انگیزه ای را که لازم است به فرد برسد تا کار را با موفقیت انجام دهد، تامین کند.

مدیران باید به طور اصولی درباره میزان منابع مورد نیاز برای انجام نوع خاصی از کار اختصاص دهند. بنابراین، باید تلاش شود تا بهینه سازی منابع سازمانی در هنگام طراحی شغل به گونه ای انجام شود که سازمان به دلیل کمبود منابع خود دچار معضل نشود.

هنگامی که شغل به فرد اختصاص داده می شود، او موافقت می کند که این کار را به دلیل پاداش مرتبط با آن انجام دهد. بنابراین، مدیر باید در طراحی شغل شامل جبران خسارت، پاداش، انگیزه، مزایا و سایر روش های پاداش برای کارکنان باشد.

شغل باید با **هدف سازگاری بین شغل و فعال آن**،

به گونه ای طراحی شود تا:

کار به صورت **موثر** انجام شود

اجرا کننده در طول انجام آن **رضایت** را تجربه کند

و **تلاش** خود را برای **تکمیل** آن انجام دهد.

ساده سازی شغل

Job Simplification

تعریف: ساده سازی شغل به معنی شکستن کار به بخش های نسبتاً ساده تر با قصد افزایش بهره وری فرد با به حداقل رساندن تلاش های فیزیکی و ذهنی مورد نیاز برای انجام یک کار پیچیده است.

زمانی که کار پیچیده به وظایف نسبتاً آسان تر تقسیم می شود، هر وظیفه به افرادی اختصاص داده می شود که این کارها را بارها و بارها اجرا می کنند. با انجام یک کار مشابه و دوباره، کارکنان در مشاغل که به آنها اختصاص داده شده است و در نتیجه، سودآوری سازمان افزایش می یابد.

مزایا:

صرفه جویی هزینه های آموزشی => مهارت های بسیار کم برای انجام کارهای ساده شده مورد نیاز است
افزایش سرعت کار => فرد بخش کوچکی از کاری را که قبلا بزرگتر و پیچیده بود انجام می دهد.

معایب:

با انجام همان کار دوباره و دوباره، کارکنان ممکن است احساس خستگی کنند
ممکن است در برابر یکنواختی مقاومت کند.

<=

افزایش غیبت کارکنان، اشتباهات و حوادث و غیره شود.
با توجه به این عواقب منفی، بهره وری کلی ممکن است به شدت تحت تاثیر قرار گیرد و سازمان ممکن است به طور کلی دچار معضل شود.

سازی سازی شغل : با احتیاط !

چرخش شغلی Job Rotation

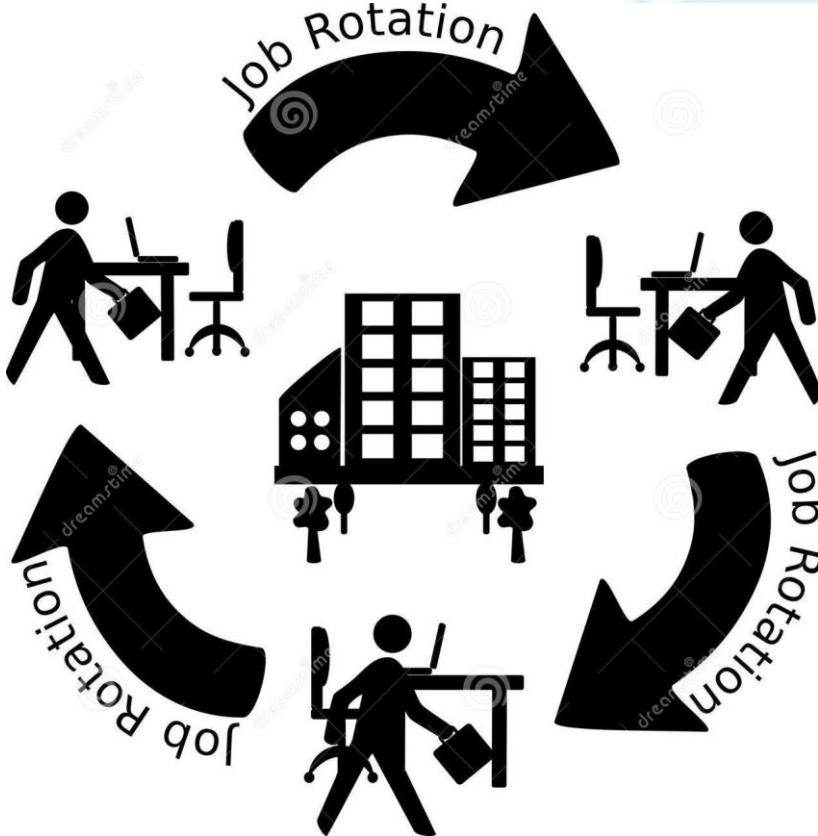
تعریف:

چرخش شغل، روش مدیریتی است که در آن یک کارمند از یک نقش شغلی به سمت دیگر منتقل می شود، با هدف آشنایی او با تمام وقایع یک سازمان.

به طور کلی، کارآموزان مدیریتی که تازه در دنیای کسب و کار تازه کار هستند، به موقعیت های مختلف کاری تغییر می کنند تا آنها دقیق تر عملکردهای کسب و کار را درک کنند.

هدف:

یکنواختی کار را کاهش دهد و یک کارمند بتواند مهارت های لازم برای انجام وظایف مختلف در سازمان را به دست آورد.



مزایای چرخش شغلی

- یکنواختی کار را کاهش می دهد
- دانش و مهارت های فرد را گسترش می دهد
- به کشف استعداد پنهانی یک فرد کمک می کند
- به فردی کمک می کند که خود را درک کند
- مناسب ترین شغل را برای کارمند پیدا می کند
- توسعه طیف گسترده ای از تجربه را شامل می شود

معایب چرخش شغلی

- متحدالشکلی کار را کاهش می دهد
- ترس از انجام کار دیگری به طور موثر
- وقفه های مکرر در کار
- سوء تفاهم بین اعضای تیم یا کل سازمان
- چالش در مقابله با دیگر اعضای تیم
- ترس از کار خسته کننده یا کار سخت تر

توسعه شغلی

Job Enlargement

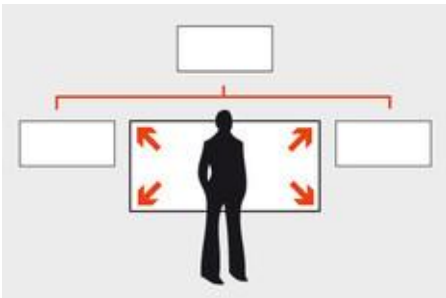
تعریف:

توسعه شغلی به گسترش افقی شغلی اشاره دارد که در آن فعالیت‌های بیشتر و بیشتر و وظایف به حوزه کاری موجود در همان سطح سازمان، اضافه می‌شوند.

به عبارت دیگر، توسعه شغلی به معنی افزایش دامنه وظایف و مسئولیت‌های یک فرد با افزودن فعالیت‌های مرتبط به پروفایل شغلی فعلی و به طور کلی بدون تغییر در قدرت و سطح او در سلسله‌مراتب سازمان است.

هدف:

انعطاف‌پذیری کارکنان و کاهش یکنواختی است که به تدریج در طول یک دوره زمانی رخ می‌دهد. اغلب، کارکنان لازم نیست که برای فعالیت‌های مربوط به کار آموزش ببینند چون قبلاً از آن آگاه بوده و مدتی است که این کار را انجام می‌دهد. اما اگر این فعالیت برای یک کارمند جدید باشد و مربوط به ماهیت کار فعلی او نباشد، باید یک آموزش مناسب به او داده شود تا خود را با شرایط کاری جدید آشنا کند.



مزایا:

- **تنوع مهارت‌های شغلی** به سازمان در بهبود و افزایش مهارت‌های کارمندان به دلیل سازمان و نیز منافع فردی کمک می‌کند.
- **بهبود ظرفیت کسب درآمد** - با تمام فعالیت‌های جدید که فرد از توسعه شغلی یاد می‌گیرد، آن‌ها می‌توانند زمانی که برای یک شغل جدید درخواست می‌دهند، یک حقوق بهتر بدست آورند.
- **دامنه وسیعی از فعالیت‌ها** - کارمندان قادر به یادگیری فعالیت‌های بیشتر هستند که می‌توانند به شرکت کمک کنند تا با کاهش تعداد کارمندانی که دارند، پول پس‌انداز کنند.
- **کاهش ملالت:** توسعه شغلی در صورتی که با دقت برنامه‌ریزی شده‌باشد می‌تواند به کاهش ملالت کمک کند و این کار را برای کارمندان مطلوب‌تر کند.
- **انعطاف‌پذیری کار:** علاوه بر تعداد وظایفی که یک فرد انجام می‌دهد نیز وجود دارد. در نتیجه گستره وسیعی از انجام وظایفی که متنوع هستند و در عین حال بسیار شبیه به جنبه‌های خاص هستند وجود دارد.
- **عدم نیاز به آموزش مهارت‌های مورد نیاز:** از آنجایی که فرد قبلاً این کار را در گذشته انجام داده‌است، هیچ الزام بزرگی برای انتقال مهارت‌های جدید وجود ندارد. با این حال، ممکن است مداخلات مدیریت زمان و زمان مورد نیاز باشد. بنابراین این کار انگیزه بیشتری برای کسی که آن را اجرا می‌کند، باعث می‌شود.

معایب:

افزایش بار کار: توسعه شغل، کار کارمند را افزایش می‌دهد و نه هر شرکت مشوق و حقوق اضافی برای کار بیشتر است. بنابراین، تلاش‌های افراد ممکن است ناشناخته بماند.

افزایش سرخوردگی کارمند: در بسیاری از موارد کارمندان ناامید می‌شوند چون افزایش فعالیت‌ها منجر به افزایش حقوق نمی‌شود.

مشکل اعضای اتحادیه: بسیاری از اعضای اتحادیه ممکن است توسعه شغلی به عنوان استثمار کارگران را درک کنند و ممکن است اعتراضی به آن داشته باشند.

غنی سازی شغلی Job Enrichment

تعریف

غنی سازی شغل تکنیک طراحی شغلی است که برای افزایش رضایت کارکنان از طریق تفویض اختیار و مسئولیت بالاتر به آن‌ها و در نتیجه قادر ساختن آن‌ها به استفاده حداکثری از توانایی‌های خود است.

به عبارت دیگر، غنی سازی شغل فرصتی است که به کارمندان داده می‌شود تا توانایی‌های خود را زمانی که کار سختی به آن‌ها محول می‌شود، بررسی کنند. غنی سازی شغل، بازسازی عمودی تعالی اخلاقی است که در آن قدرت، خودمختاری، کنترل به کارمندان داده می‌شود تا یک مجموعه معین از کار را انجام دهند. این مفهوم در تضاد با بزرگ شدن شغل است که ساختار افقی را در نظر می‌گیرد، جایی که وظایف بیشتری به آن اضافه می‌شوند و چالش همچنان باقی می‌ماند.

Job Enrichment means



هدف

هدف از غنی سازی شغلی، انگیزه بخشیدن به کارمندان برای استفاده از توانایی‌هایشان است که در طول مسیر عمل، بلااستفاده باقی مانده‌اند. همچنین از طریق غنی سازی شغلی، یکنواختی و کارکنان فرصت انجام کار جدید را به دست می‌آورند که در نهایت منجر به افزایش سطح رضایت می‌گردد.

مزایا

- بنابراین، غنی سازی شغلی با دامنه متفاوت وظایف و چالش‌هایی که سطوح مختلفی از دشواری‌ها را تجربه می‌کنند مشخص می‌شود. سازمان می‌تواند از طریق این تکنیک طراحی شغلی در هر یک از روش‌های زیر، منافع را درک کند:
- ✓ با افزایش روحیه کارمند، انگیزه بیشتری تولید می‌کند و از این رو، سودآوری شرکت افزایش می‌یابد.
- ✓ زمانی که کارمندان مسئولیت بیشتری را برای کار و نتایج خود متحمل می‌شوند، برای سازمان بسیار آسان می‌شود.
- ✓ این شرکت با تفویض اختیارات به کارمندان برای انجام مشاغل سطح بالاتر، کارکنان خود را برای اشغال آن موقعیت‌های سطح بالا در آینده نزدیک آماده می‌کند.
- ✓ همچنین با غنی سازی شغل، تعداد سطوح در مدیریت ممکن است کاهش پیدا کند در نتیجه پیچیدگی سازمان را به حداقل می‌رساند.

مزایا

افراد مهارت های جدید یاد می گیرند: با داشتن مسئولیت های بیشتر، کارمند این فرصت را خواهد داشت که بر روی وظایف جدید کار کند و در نتیجه مهارت های جدید را یاد می گیرند.

کاهش خستگی: غنی سازی شغلی بر دادن تنوع و مسئولیت های بیشتر به کارکنان تمرکز دارد. هدف از غنی سازی شغلی، کاهش احتمال ملالت از فعالیت های تکراری و خسته کننده است.

یک محیط کار بهتر ایجاد می کند: نتیجه خالص غنی سازی شغلی یک محیط بسیار مثبت است که حداکثر بهره وری را ارتقا می دهد.

معایب

فقدان آمادگی: از آنجا که کارمندان فعالیت‌ها و مسئولیت‌های بیشتری در غنی‌سازی شغل ارائه می‌کنند، لزوماً مهارت‌ها و یا تجربه درستی برای شغل ندارند. از آنجا که کارمند آماده یا آموزش کافی برای انجام فعالیت نیست، ممکن است به اندازه کسی که در آن فعالیت خاص آموزش دیده یا ماهر باشد، کارآمد نباشند. در نتیجه ممکن است نرخ باروری پایینی داشته باشند.

بار کاری سنگین‌تر: غنی‌سازی شغل کار کلی کارمند را افزایش می‌دهد. این مستلزم مهارت در تمرین برای کارمندان است. برخی کارمندان ممکن است قادر به انطباق سریع با مسئولیت‌های جدید خود نباشند. کارمندان ممکن است احساس اضافه‌بار و خستگی کنند، بنابراین ممکن است نرخ بهره‌وری پایینی داشته باشند.

چالش‌های درونی: به طور قابل‌درک، هر کارمند یک شرکت می‌تواند در غنی‌سازی شغل شرکت کند. آن‌هایی که نمی‌توانند عضو شوند ممکن است احساس جدایی از شرکت کنند و بخشی از تیم نباشند. کارمندانی که نمی‌توانند عضو شوند، حتی ممکن است نسبت به شرکت‌کنندگان احساس حسادت کنند.

عملکرد ضعیف: در نتیجه فقدان آمادگی و حجم کاری سنگین‌تر، برخی کارمندان ممکن است به اندازه قبل از غنی‌سازی شغل کارآمد عمل نکنند. این کارمندان ممکن است در واقع در محیط فاقد شغل بهتر کار کنند. آن‌ها با انجام ندادن کار دل‌خواه، نالایق هستند. عملکرد ضعیف آن‌ها ممکن است منجر به عدم تاثیر منفی بر اعتماد به نفس و انگیزش کارکنان شود.

اصول غنی سازی شغلی

بر مبنای دیدگاه هرزبرگ:

- ✓ حذف برخی کنترل‌ها و حفظ مسئولیت
- ✓ افزایش پاسخگویی افراد برای کار خود
- ✓ ارائه یک واحد کامل از کار به فرد
- ✓ اعطای اختیارات بیشتر به کارمندان در فعالیت خود
- ✓ ایجاد گزارش‌های دوره‌ای که به طور مستقیم در اختیار کارکنان قرار می‌گیرد تا مدیر
- ✓ معرفی وظایف دشوار و بیشتری که قبلاً انجام نشده
- ✓ متصل کردن افراد به متخصصین؛ قادر ساختن آن‌ها برای تبدیل شدن به متخصص

غنی سازی شغلی VS توسعه شغلی

غنی سازی شغل می تواند با بزرگ شدن شغل مقایسه شود که به سادگی تعداد وظایف را بدون تغییر چالش افزایش می دهد.

غنی سازی شغل به عنوان یک تکنیک بازسازی کار عمودی دیده می شود که در آن تمرکز روی دادن اختیارات بیشتر، استقلال و کنترل بر نحوه تکمیل فعالیت است.

از سوی دیگر، توسعه شغلی به عنوان یک تکنیک بازسازی افقی دیده می شود که در آن تمرکز صرفاً افزایش تعداد تکالیف است، اما قدرت کلی، خودمختاری و کنترل پروژهها را تغییر نمی دهد. تاثیر شغل بر محیط کار همیشه به خاطر این واقعیت مثبت نیست که تنها یک افزایش در کار برای کارمند ایجاد شود بدون اینکه مسئولیت بیشتری به او داده شود.

غنی سازی شغل از سوی دیگر یک تکنیک بسیار انگیزشی در دنیای مدیریت است. عمل غنی سازی شغل یک کارمند نه تنها نشانه احترام است بلکه نشان می دهد که کارفرما واقعاً به کارمند به عنوان یک فرد توجه می کند. این باعث ایجاد میل به کارمند برای انجام کار سخت، افزایش وفاداری و تعهد او به شرکت خواهد شد.

پروژه کلاسی - ۲

برای پست سازمانی که تعیین کرده بودید، پس از ۲ سال، یکی از روش های طراحی شغل را پیاده سازی کنید.
(زمان: ۱۵ دقیقه)

