

تجزیه و تحلیل شغل

«مفاهیم، رویکردها، فرآیندها، روش‌ها و کاربردهای نوین»



OBSERVATORY

رصدخانه منابع انسانی افق

انسان محوری، فرصت آفرینی و قابلیت افزایش

نویسنده: دکتر علی عبدالی

مردادماه ۱۴۰۵

فهرست مطالب

مقدمه	۵
مفهوم تجزیه و تحلیل شغل	۸
تعاریف تجزیه و تحلیل شغل از دیدگاه صاحب نظران	۹
فلسفه و مبانی نظری تجزیه و تحلیل شغل	۱۱
اهداف تجزیه و تحلیل شغل	۱۴
الف. اهداف راهبردی	۱۴
ب. اهداف مدیریتی	۱۴
پ. اهداف عملیاتی	۱۵
اهمیت تجزیه و تحلیل شغل در مدیریت سرمایه انسانی	۱۶
انواع روش های تجزیه و تحلیل شغل	۱۹
الف. روش تجزیه و تحلیل مبتنی بر وظایف	۲۰
ب. روش تجزیه و تحلیل مبتنی بر شاغل	۲۱
پ. روش تجزیه و تحلیل مبتنی بر شایستگی	۲۲
ت. روش تجزیه و تحلیل شناختی شغل	۲۲
ث. روش تجزیه و تحلیل مبتنی بر نقش	۲۳
ج. روش تجزیه و تحلیل مبتنی بر نتایج	۲۳
ج. روش تجزیه و تحلیل آینده نگر	۲۳
مقایسه روش های مختلف تجزیه و تحلیل شغل	۲۴
فرآیند جامع تجزیه و تحلیل شغل	۲۶
مرحله اول: تعیین هدف و دامنه تجزیه و تحلیل شغل	۲۶

مرحله دوم: بررسی اطلاعات و مستندات موجود	۲۷
مرحله سوم: انتخاب روش یا روش‌های گردآوری اطلاعات	۲۸
مرحله چهارم: گردآوری اطلاعات شغلی	۲۸
مرحله پنجم: تحلیل و طبقه‌بندی اطلاعات	۲۹
مرحله ششم: اعتبارسنجی و تأیید نتایج	۳۰
مرحله هفتم: تدوین و مستندسازی خروجی‌ها	۳۰
مرحله هشتم: به‌کارگیری نتایج در مدیریت سرمایه انسانی	۳۱
مرحله نهم: بازنگری و به‌روزرسانی مستمر	۳۱
تکنیک‌های گردآوری اطلاعات در تجزیه و تحلیل شغل	۳۲
الف. مشاهده مستقیم	۳۳
ب. مصاحبه	۳۳
پ. پرسشنامه	۳۳
ت. ثبت فعالیت‌های روزانه	۳۴
ث. اجرای عملی شغل	۳۴
ج. بررسی اسناد و مدارک	۳۴
چ. کارگاه‌های خبرگان شغلی	۳۵
ح. روش‌های ترکیبی	۳۵
مقایسه روش‌های گردآوری اطلاعات	۳۵
ابزارها و مدل‌های استاندارد تجزیه و تحلیل شغل	۳۷
الف. پرسشنامه تحلیل موقعیت شغلی (PAQ)	۳۷
ب. تحلیل وظایف عملکردی (FJA)	۳۸

۳۸	پ. روش دیکوم (DACUM).....
۳۹	ت. روش رویدادهای بحرانی (CIT).....
۳۹	ث. شبکه اطلاعات مشاغل (O*NET).....
۴۰	جمع‌بندی.....
۴۱	دانلود فایل رایگان مقاله.....
۴۱	دانلود فایل کتاب‌های نمونه تجزیه و تحلیل شغل.....
۴۱	فهرست منابع.....

OfoghHR.com - (کتابخانه منابع انسانی)

مقدمه

تجزیه و تحلیل شغل^۱ یکی از بنیادی‌ترین و راهبردی‌ترین فرآیندهای مدیریت سرمایه انسانی است که تمامی فعالیت‌های اصلی منابع انسانی بر پایه آن استوار می‌شوند. این فرآیند، نقطه آغاز تمامی تصمیمات مرتبط با سرمایه انسانی محسوب می‌شود و اطلاعات حاصل از آن مبنای طراحی، اجرا، ارزیابی و بهبود دیگر نظام‌های منابع انسانی را تشکیل می‌دهد. هرگونه تصمیم‌گیری در زمینه برنامه‌ریزی منابع انسانی، طراحی و بازطراحی مشاغل، جذب و استخدام، انتخاب کارکنان، آموزش و توسعه، مدیریت عملکرد، جبران خدمات، مسیر شغلی، جانشین‌پروری، مدیریت استعداد، ارزیابی مشاغل، مدیریت ریسک سرمایه انسانی و حتی تحول سازمانی، مستلزم شناخت دقیق و نظام‌مند ماهیت مشاغل و الزامات آن‌ها است.

تجزیه و تحلیل شغل، فرآیندی علمی، نظام‌مند و داده‌محور برای گردآوری، طبقه‌بندی، تحلیل و مستندسازی اطلاعات مربوط به یک شغل است؛ اطلاعاتی که شامل اهداف شغل، وظایف و مسئولیت‌ها، فعالیت‌های کلیدی، دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها، شایستگی‌ها، شرایط انجام کار، ویژگی‌های محیط کار، روابط سازمانی، ابزارها و فناوری‌های مورد استفاده، استانداردهای عملکرد و سایر الزامات موردنیاز برای اجرای موفق شغل می‌شود. خروجی این فرآیند، تصویری جامع و واقع‌گرایانه از شغل ارائه می‌دهد که مبنای تدوین شرح شغل، شرایط احراز، مدل شایستگی، شاخص‌های عملکرد و سایر اسناد تخصصی مدیریت سرمایه انسانی قرار می‌گیرد.

امروزه تقریباً تمامی چارچوب‌ها، استانداردها و مدل‌های معتبر مدیریت سرمایه انسانی، تجزیه و تحلیل شغل را زیربنای استقرار نظام‌های حرفه‌ای منابع انسانی معرفی می‌کنند. استانداردهایی نظیر ISO ۳۰۴۱۴ در گزارش‌دهی سرمایه انسانی، چارچوب شایستگی SHRM، استانداردهای حرفه‌ای CIPD، پایگاه جامع مشاغل O*NET، مدل تعالی EFQM، چارچوب فرآیندی APQC، مدل‌های ارزیابی شغل نظیر Hay Guide Chart و همچنین بسیاری از

^۱ Job Analysis

مدل‌های تعالی سرمایه انسانی، همگی بر ضرورت وجود اطلاعات معتبر حاصل از تجزیه و تحلیل شغل تأکید دارند. این موضوع نشان می‌دهد که کیفیت سایر فرآیندهای منابع انسانی، تا حد زیادی به کیفیت اجرای این فرآیند وابسته است.

در گذشته، رویکرد غالب در تجزیه و تحلیل شغل بر تهیه شرح وظایف^۱ و تعیین مسئولیت‌های رسمی هر شغل متمرکز بود. در این رویکرد، شغل عمدتاً مجموعه‌ای از وظایف و فعالیت‌های مشخص تلقی می‌شد و خروجی فرآیند نیز معمولاً به فهرستی از وظایف، اختیارات و مسئولیت‌ها محدود می‌گردید. هرچند این رویکرد همچنان در بسیاری از سازمان‌ها کاربرد دارد، اما پاسخگوی نیازهای محیط‌های کاری پیچیده، پویا و مبتنی بر دانش امروز نیست.

تحولات گسترده محیط کسب‌وکار طی دو دهه اخیر، از جمله دیجیتالی‌شدن سازمان‌ها، توسعه اقتصاد دانش‌بنیان، گسترش هوش مصنوعی، اتوماسیون فرآیندها، تحلیل کلان‌داده‌ها، ظهور مشاغل نوظهور، تغییر الگوهای اشتغال، توسعه دورکاری، افزایش همکاری انسان و ماشین و شتاب بالای تغییرات فناوری، ماهیت بسیاری از مشاغل را دگرگون ساخته است. در چنین شرایطی، سازمان‌ها دیگر نمی‌توانند صرفاً بر فهرست وظایف شغلی تکیه کنند؛ بلکه ناگزیرند قابلیت‌های شناختی، شایستگی‌های رفتاری، مهارت‌های دیجیتال، انعطاف‌پذیری، ظرفیت یادگیری مستمر، هوش هیجانی، توان حل مسئله، نوآوری، سازگاری با تغییر و سایر شایستگی‌های آینده‌محور را نیز در تحلیل مشاغل مدنظر قرار دهند.

در نتیجه، تجزیه و تحلیل شغل از یک فعالیت صرفاً اداری و مستندسازی، به ابزاری راهبردی برای مدیریت سرمایه انسانی و خلق ارزش سازمانی تبدیل شده است. رویکردهای نوین، علاوه بر تحلیل وظایف و مسئولیت‌های شغلی، بر شناسایی شایستگی‌های کلیدی، تحلیل فرآیندهای کاری، ویژگی‌های محیط کار، الزامات شناختی، تعامل انسان و فناوری، تحلیل داده‌محور مشاغل و طراحی مشاغل آینده‌مركز دارند. این تحول، بیانگر گذار از نگرش سنتی

^۱ Job Description

مبتنی بر «آنچه کارکنان انجام می‌دهند» به نگرشی جامع‌تر است که «چگونگی انجام کار، چرایی انجام آن، قابلیت‌های موردنیاز، شرایط محیطی و ارزش‌آفرینی شغل برای سازمان» را نیز مورد توجه قرار می‌دهد.

امروزه مفاهیمی نظیر تجزیه و تحلیل شغل مبتنی بر شایستگی^۱، تجزیه و تحلیل راهبردی شغل^۲، تحلیل کار^۳، تجزیه و تحلیل شناختی وظایف^۴، تجزیه و تحلیل دیجیتال شغل^۵ و تجزیه و تحلیل شغل مبتنی بر هوش مصنوعی^۶ به تدریج جایگزین الگوهای سنتی شده‌اند. این رویکردها با بهره‌گیری از فناوری‌های دیجیتال، کلان‌داده، یادگیری ماشین و هوش مصنوعی، امکان گردآوری، تحلیل و به‌روزرسانی مستمر اطلاعات شغلی را فراهم کرده و سازمان‌ها را در تصمیم‌گیری‌های راهبردی مرتبط با برنامه‌ریزی سرمایه انسانی، جذب و انتخاب، آموزش و توسعه، مدیریت عملکرد، جانشین‌پروری، طراحی مسیرهای شغلی و بازطراحی مشاغل یاری می‌کنند.

ازاین‌رو، تجزیه و تحلیل شغل در سازمان‌های پیشرو دیگر صرفاً ابزاری برای تهیه شرح شغل و شرایط احراز نیست، بلکه به یکی از مهم‌ترین زیرساخت‌های مدیریت راهبردی سرمایه انسانی، تحول سازمانی، توسعه قابلیت‌های سازمانی و ایجاد مزیت رقابتی پایدار تبدیل شده است؛ زیرساختی که نقش اساسی در شکل‌دهی سازمان‌های هوشمند، چابک، داده‌محور و آینده‌نگر ایفا می‌کند.

از سوی دیگر، مدیریت سرمایه انسانی معاصر تنها به افزایش بهره‌وری منابع انسانی محدود نمی‌شود، بلکه حفظ سلامت حرفه‌ای، ارتقای تجربه کارکنان، بهبود کیفیت زندگی کاری، افزایش مشارکت، توسعه قابلیت‌های فردی و ایجاد محیط‌های کاری پایدار و حکمرانی سرمایه انسانی را نیز دنبال می‌کند. از این منظر، تجزیه و تحلیل شغل صرفاً ابزاری برای تعریف وظایف نیست، بلکه بستری برای شناسایی عوامل مؤثر بر سلامت جسمی، روانی،

^۱ Competency-Based Job Analysis

^۲ Strategic Job Analysis

^۳ Work Analysis

^۴ Cognitive Task Analysis

^۵ Digital Job Analysis

^۶ AI-Enabled Job Analysis

اجتماعی و سازمانی کارکنان و طراحی مشاغل سالم، ایمن، منعطف و پایدار محسوب می‌شود.

مفهوم تجزیه و تحلیل شغل

تجزیه و تحلیل شغل فرآیندی نظام‌مند، علمی و داده‌محور برای گردآوری، ثبت، طبقه‌بندی، تحلیل، تفسیر و مستندسازی اطلاعات مرتبط با یک شغل است. هدف این فرآیند، شناخت دقیق ماهیت شغل، وظایف و مسئولیت‌ها، فعالیت‌های کلیدی، دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها، شایستگی‌ها، شرایط انجام کار، ویژگی‌های محیط کار، ابزارها و فناوری‌های مورد استفاده، استانداردهای عملکرد و سایر الزامات موردنیاز برای اجرای موفق آن شغل است. به بیان دیگر، تجزیه و تحلیل شغل تلاش می‌کند تصویری جامع، واقع‌گرایانه و مبتنی بر شواهد از آنچه در یک شغل انجام می‌شود، چرایی انجام آن، نحوه اجرای فعالیت‌ها، شرایط انجام کار و ویژگی‌های موردنیاز برای موفقیت شغلی ارائه کند. حاصل این فرآیند، اطلاعاتی معتبر و قابل اتکا برای تصمیم‌گیری در تمامی حوزه‌های مدیریت سرمایه انسانی است. تجزیه و تحلیل شغل در عمل به مجموعه‌ای از پرسش‌های اساسی زیر پاسخ می‌دهد:

- چه کاری باید انجام شود؟
- هدف و چرایی انجام این فعالیت چیست و چه ارزشی برای سازمان ایجاد می‌کند؟
- چگونه فعالیت‌ها انجام می‌شوند و فرآیند اجرای آن‌ها چیست؟
- چه کسی مسئول انجام هر فعالیت است و حدود اختیارات و مسئولیت‌های وی کدام است؟
- با استفاده از چه ابزارها، تجهیزات، فناوری‌ها و سامانه‌هایی فعالیت‌ها انجام می‌شوند؟
- در چه محیط، شرایط و الزامات کاری شغل اجرا می‌شود؟
- چه دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها، شایستگی‌ها و ویژگی‌های رفتاری برای موفقیت در شغل ضروری است؟

- سطوح مورد انتظار عملکرد چیست و موفقیت شغلی بر اساس چه شاخص‌ها و معیارهایی ارزیابی می‌شود؟
- چه مخاطرات، محدودیت‌ها و الزامات ایمنی، بهداشتی، قانونی و حرفه‌ای بر انجام شغل حاکم است؟
- این شغل چگونه با سایر مشاغل، فرآیندها و اهداف راهبردی سازمان ارتباط پیدا می‌کند؟

در رویکردهای نوین مدیریت سرمایه انسانی، تجزیه و تحلیل شغل صرفاً به شناسایی وظایف و مسئولیت‌ها محدود نمی‌شود، بلکه شایستگی‌های آینده‌محور، قابلیت یادگیری، مهارت‌های دیجیتال، تعامل انسان و فناوری، الزامات شناختی، عوامل مؤثر بر سلامت حرفه‌ای، تجربه کارکنان و قابلیت انطباق با تغییرات محیط کسب‌وکار را نیز در بر می‌گیرد. از این‌رو، این فرآیند به یکی از مهم‌ترین ابزارهای طراحی و توسعه سازمان‌های هوشمند، چابک و مبتنی بر شایستگی تبدیل شده است.

در یک نگاه کلان، تجزیه و تحلیل شغل حلقه اتصال میان راهبردهای سازمان، طراحی مشاغل و نظام مدیریت سرمایه انسانی است؛ زیرا اطلاعات حاصل از آن، مبنای برنامه‌ریزی منابع انسانی، جذب و انتخاب، آموزش و توسعه، مدیریت عملکرد، جبران خدمات، مدیریت استعداد، جانشین‌پروری، ارزیابی مشاغل، سلامت حرفه‌ای و بهبود مستمر فرآیندهای سازمانی را فراهم می‌آورد.

تعاریف تجزیه و تحلیل شغل از دیدگاه صاحب‌نظران

با گسترش دانش مدیریت سرمایه انسانی، صاحب‌نظران و نهادهای حرفه‌ای تعاریف متعددی از تجزیه و تحلیل شغل ارائه کرده‌اند که هر یک با توجه به رویکرد نظری خود بر ابعاد خاصی از این فرآیند تأکید دارند. برخی بر فعالیت‌ها و وظایف شغلی، برخی بر شایستگی‌های موردنیاز و برخی دیگر بر کاربردهای مدیریتی و راهبردی آن تمرکز کرده‌اند. با وجود این تفاوت‌ها، تمامی این تعاریف بر ماهیت نظام‌مند، مبتنی بر شواهد و کاربردی تجزیه و تحلیل شغل اتفاق نظر دارند.

برانیک، لوین و مورگسون^۱ (۲۰۲۰) تجزیه و تحلیل شغل را فرآیندی نظام‌مند برای گردآوری، تحلیل، سازمان‌دهی و مستندسازی اطلاعات مربوط به فعالیت‌های شغلی، ویژگی‌های شغل و الزامات موردنیاز برای انجام موفق آن می‌دانند. از دیدگاه آنان، هدف اصلی این فرآیند، ایجاد مبنایی علمی برای تصمیم‌گیری‌های منابع انسانی و افزایش اعتبار و اثربخشی نظام‌های مدیریت سرمایه انسانی است.

دسلر^۲ (۲۰۲۳) تجزیه و تحلیل شغل را فرآیند تعیین و مستندسازی وظایف، مسئولیت‌ها، روابط کاری، شرایط انجام کار و ویژگی‌های موردنیاز شاغل تعریف می‌کند. وی تأکید دارد که نتایج این فرآیند، مبنای تدوین شرح شغل^۳ و شرایط احراز شغل^۴ بوده و زیربنای جذب، انتخاب، آموزش، ارزیابی عملکرد و جبران خدمات محسوب می‌شود.

گیت‌وود، فیلد و باریک^۵ (۲۰۲۰) تجزیه و تحلیل شغل را یکی از بنیادی‌ترین ابزارهای مدیریت سرمایه انسانی معرفی کرده و معتقدند اطلاعات حاصل از آن، پایه علمی تمامی تصمیمات مرتبط با استخدام، انتخاب، آموزش، توسعه کارکنان، ارزیابی عملکرد، جبران خدمات، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و مدیریت استعداد را فراهم می‌آورد.

انجمن مدیریت منابع انسانی آمریکا^۶ تجزیه و تحلیل شغل را فرآیندی نظام‌مند برای شناسایی و مستندسازی وظایف، مسئولیت‌ها، دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها و سایر ویژگی‌های موردنیاز جهت انجام موفق یک شغل تعریف می‌کند. در چارچوب SHRM، این فرآیند یکی از ارکان اصلی مدیریت مبتنی بر شایستگی^۷ به شمار می‌رود.

سازمان بین‌المللی کار^۸ نیز تجزیه و تحلیل شغل را ابزاری برای شناخت دقیق ماهیت کار و بهبود طراحی مشاغل می‌داند که علاوه بر ارتقای بهره‌وری، در بهبود ایمنی و بهداشت کار،

^۱ Brannick, Levine & Morgeson

^۲ Dessler

^۳ Job Description

^۴ Job Specification

^۵ Gatewood, Feild & Barrick

^۶ SHRM

^۷ Competency-Based Human Resource Management

^۸ ILO

توسعه مهارت‌های شغلی، افزایش کیفیت زندگی کاری، رعایت اصول کار شایسته^۱ و انطباق مشاغل با تحولات فناوری نقش اساسی ایفا می‌کند.

بررسی این تعاریف نشان می‌دهد که مفهوم تجزیه و تحلیل شغل طی دهه‌های اخیر از یک فعالیت صرفاً اداری برای تهیه شرح وظایف، به یک فرآیند راهبردی، شایستگی‌محور و داده‌محور تحول یافته است. امروزه این فرآیند نه تنها به شناسایی وظایف و مسئولیت‌های شغلی می‌پردازد، بلکه شایستگی‌های کلیدی، الزامات شناختی، ویژگی‌های محیط کار، فناوری‌های مورد استفاده، معیارهای عملکرد، قابلیت‌های آینده‌محور و تعامل انسان، شغل و سازمان را نیز مورد تحلیل قرار می‌دهد. از این‌رو، تجزیه و تحلیل شغل به عنوان یکی از مهم‌ترین زیرساخت‌های مدیریت نوین سرمایه انسانی شناخته می‌شود و مبنای طراحی نظام‌های جذب، توسعه، نگهداشت و به‌کارگیری اثربخش سرمایه انسانی در سازمان‌های امروزی است.

فلسفه و مبانی نظری تجزیه و تحلیل شغل

تجزیه و تحلیل شغل بر مجموعه‌ای از مبانی نظری و اصول علمی استوار است که ریشه در نظریه‌های مدیریت، رفتار سازمانی، روان‌شناسی صنعتی و سازمانی، طراحی کار و مدیریت سرمایه انسانی دارد. این مبانی بیان می‌کنند که شغل صرفاً مجموعه‌ای از وظایف و فعالیت‌ها نیست، بلکه نظامی پویا از اهداف، فرآیندها، شایستگی‌ها، تعاملات، فناوری‌ها و شرایط محیطی است که در راستای تحقق مأموریت و اهداف راهبردی سازمان عمل می‌کند. از این منظر، شناخت دقیق شغل، پیش‌نیاز طراحی و استقرار نظام‌های اثربخش مدیریت سرمایه انسانی محسوب می‌شود.

الف. هر شغل برای خلق ارزش و تحقق اهداف سازمان طراحی می‌شود

هیچ شغلی به‌صورت مستقل و بدون هدف در سازمان ایجاد نمی‌شود. هر موقعیت شغلی به‌منظور انجام بخشی از مأموریت سازمان، پشتیبانی از فرآیندهای کسب‌وکار یا خلق ارزش برای ذی‌نفعان تعریف می‌شود. بنابراین، نخستین گام در تجزیه و تحلیل شغل، شناخت

^۱ Decent Work

فلسفه وجودی شغل، نقش آن در زنجیره ارزش سازمان و میزان تأثیر آن بر تحقق اهداف راهبردی است. در این رویکرد، شغل نه صرفاً مجموعه‌ای از فعالیت‌ها، بلکه ابزاری برای تحقق نتایج و ایجاد ارزش سازمانی تلقی می‌شود.

ب. هر شغل از مجموعه‌ای منسجم از فعالیت‌ها، مسئولیت‌ها و تعاملات تشکیل شده است. هر شغل از ترکیبی از وظایف، مسئولیت‌ها، فرآیندهای کاری، تصمیم‌گیری‌ها، ارتباطات، تعاملات و خروجی‌های مورد انتظار تشکیل می‌شود که در کنار یکدیگر مأموریت شغل را محقق می‌کنند. این اجزا به صورت مستقل قابل تحلیل نیستند، بلکه در قالب یک نظام یکپارچه با یکدیگر تعامل دارند. از این رو، تجزیه و تحلیل شغل باید علاوه بر شناسایی وظایف، ارتباط میان فعالیت‌ها، وابستگی‌های کاری، جریان اطلاعات، تعامل با سایر مشاغل و نقش شغل در فرآیندهای سازمانی را نیز مورد بررسی قرار دهد.

پ. عملکرد موفق شغلی حاصل برخورداری از شایستگی‌های مورد نیاز است. موفقیت در انجام یک شغل صرفاً به داشتن دانش تخصصی یا تجربه کاری محدود نمی‌شود، بلکه نتیجه تعامل مجموعه‌ای از شایستگی‌ها شامل دانش، مهارت، توانایی، نگرش، ارزش‌ها، ویژگی‌های فردی، قابلیت‌های شناختی، مهارت‌های رفتاری و ویژگی‌های شخصیتی است. از این رو، رویکردهای نوین تجزیه و تحلیل شغل، به جای تمرکز صرف بر وظایف، بر شناسایی شایستگی‌های کلیدی مورد نیاز برای دستیابی به عملکرد برتر تأکید دارند. این نگرش، مبنای توسعه نظام‌های مدیریت مبتنی بر شایستگی، مدیریت استعداد و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در سازمان‌های امروزی است.

ت. عملکرد شغلی متأثر از محیط و نظام کاری است. عملکرد کارکنان تنها به ویژگی‌های فردی وابسته نیست، بلکه عوامل متعددی در محیط کار بر کیفیت و اثربخشی آن تأثیر می‌گذارند. فرهنگ سازمانی، ساختار سازمان، سبک رهبری، نظام پاداش، فناوری‌های مورد استفاده، شرایط فیزیکی محیط کار، روابط کاری، میزان استقلال شغلی، منابع در دسترس، الزامات قانونی و حتی شرایط اجتماعی و اقتصادی،

همگی می‌توانند نحوه انجام شغل و نتایج حاصل از آن را تحت تأثیر قرار دهند. از این‌رو، تجزیه و تحلیل شغل باید علاوه بر ویژگی‌های شاغل، ویژگی‌های محیط کار و بستر اجرای شغل را نیز به‌طور نظام‌مند مورد بررسی قرار دهد.

ث. شغل پدیده‌ای پویا و در حال تحول است

یکی از مبانی اساسی رویکردهای نوین تجزیه و تحلیل شغل، پذیرش پویایی مشاغل است. پیشرفت فناوری، تحول دیجیتال، توسعه هوش مصنوعی، تغییر مدل‌های کسب‌وکار، ظهور مشاغل جدید و تغییر انتظارات ذی‌نفعان، موجب دگرگونی مستمر ماهیت بسیاری از مشاغل شده است. در نتیجه، تجزیه و تحلیل شغل نباید فعالیتی مقطعی تلقی شود، بلکه فرآیندی مستمر و بازنگرانه است که باید همگام با تغییرات محیط داخلی و خارجی سازمان به‌روزرسانی شود.

ج. تجزیه و تحلیل شغل، مبنای تصمیم‌گیری علمی در مدیریت سرمایه انسانی است

یکی از مهم‌ترین مبانی نظری این حوزه آن است که کیفیت تمامی فرآیندهای مدیریت سرمایه انسانی به کیفیت اطلاعات حاصل از تجزیه و تحلیل شغل وابسته است. برنامه‌ریزی منابع انسانی، جذب و انتخاب، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد، جبران خدمات، مدیریت استعداد، جانشین‌پروری، ارزیابی مشاغل، سلامت حرفه‌ای و حتی تحول سازمانی، زمانی اثربخش خواهند بود که بر پایه شناختی دقیق، معتبر و مبتنی بر شواهد از ماهیت شغل استوار باشند. از این‌رو، تجزیه و تحلیل شغل به‌عنوان یکی از مهم‌ترین زیرساخت‌های تصمیم‌گیری در مدیریت سرمایه انسانی شناخته می‌شود.

در مجموع، فلسفه تجزیه و تحلیل شغل بر این استوار است که شغل، یک نظام پویا، ارزش‌آفرین و شایستگی‌محور است که در تعامل با محیط سازمانی معنا پیدا می‌کند. بنابراین، شناخت علمی و جامع این نظام، پیش‌نیاز طراحی، استقرار و بهبود تمامی فرآیندهای مدیریت سرمایه انسانی و توسعه پایدار سازمان به شمار می‌آید.

اهداف تجزیه و تحلیل شغل

تجزیه و تحلیل شغل با هدف فراهم‌سازی اطلاعات معتبر، دقیق و قابل اتکا درباره ماهیت مشاغل انجام می‌شود. اطلاعات حاصل از این فرآیند، مبنای تصمیم‌گیری در سطوح مختلف سازمان بوده و نقش تعیین‌کننده‌ای در طراحی، استقرار و بهبود نظام‌های مدیریت سرمایه انسانی ایفا می‌کند. اهداف این فرآیند را می‌توان در سه سطح راهبردی، مدیریتی و عملیاتی طبقه‌بندی کرد.

الف. اهداف راهبردی

اهداف راهبردی بر نقش تجزیه و تحلیل شغل در تحقق مأموریت، چشم‌انداز و اهداف بلندمدت سازمان متمرکز است. در این سطح، اطلاعات شغلی به مدیران کمک می‌کند تا ساختار مشاغل و سرمایه انسانی را متناسب با راهبردهای کسب‌وکار طراحی و مدیریت کنند. مهم‌ترین اهداف راهبردی عبارت‌اند از:

- همسوسازی مشاغل با راهبردها، مأموریت و اهداف کلان سازمان؛
- طراحی، بازطراحی و بهینه‌سازی ساختار سازمانی و معماری مشاغل؛
- پشتیبانی از مدیریت راهبردی سرمایه انسانی و توسعه قابلیت‌های سازمانی؛
- برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی بر اساس نیازهای فعلی و آتی سازمان؛
- شناسایی مشاغل کلیدی، مشاغل راهبردی و مشاغل حساس؛
- آینده‌پژوهی مشاغل و آمادگی برای تغییرات ناشی از تحول دیجیتال، هوش مصنوعی، اتوماسیون و فناوری‌های نوظهور؛
- حمایت از تصمیم‌گیری‌های کلان در زمینه تحول سازمانی، چابک‌سازی و مدیریت تغییر.

ب. اهداف مدیریتی

در سطح مدیریتی، نتایج تجزیه و تحلیل شغل به‌عنوان مبنای طراحی و استقرار نظام‌های تخصصی مدیریت سرمایه انسانی مورد استفاده قرار می‌گیرد. این اهداف، پیوند مستقیمی

با چرخه عمر کارکنان و مدیریت استعداد دارند و زمینه‌ساز تصمیم‌گیری‌های حرفه‌ای مدیران منابع انسانی هستند. مهم‌ترین اهداف مدیریتی عبارت‌اند از:

- تدوین و به‌روزرسانی شرح شغل؛
- تدوین شرایط احراز شغل؛
- طراحی و استقرار مدل‌های شایستگی؛
- برنامه‌ریزی جذب، انتخاب و انتصاب کارکنان؛
- طراحی مسیرهای شغلی و توسعه حرفه‌ای کارکنان؛
- برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و مدیریت استعداد؛
- طراحی و استقرار نظام مدیریت عملکرد و شاخص‌های ارزیابی؛
- طراحی نظام ارزیابی و ارزشیابی مشاغل؛
- طراحی نظام جبران خدمات، حقوق و مزایا؛
- نیازسنجی آموزشی، برنامه‌ریزی آموزش و توسعه شایستگی‌ها؛
- مدیریت سلامت حرفه‌ای، ایمنی و بهداشت شغلی و بهبود کیفیت زندگی کاری.

پ. اهداف عملیاتی

در سطح عملیاتی، تجزیه و تحلیل شغل به بهبود اجرای فعالیت‌های روزمره، افزایش کارایی فرآیندها و ارتقای عملکرد کارکنان کمک می‌کند. این اهداف بیشتر بر بهینه‌سازی عملیات، افزایش شفافیت و حذف اتلاف‌ها تمرکز دارند. مهم‌ترین اهداف عملیاتی عبارت‌اند از:

- شفاف‌سازی وظایف، مسئولیت‌ها و حدود اختیارات؛
- جلوگیری از تداخل وظایف، تعارض مسئولیت‌ها و ابهام نقش؛
- حذف فعالیت‌های غیرضروری، موازی و فاقد ارزش افزوده؛
- استانداردسازی فرآیندهای کاری و روش‌های انجام کار؛
- کاهش دوباره‌کاری، اتلاف منابع و خطاهای اجرایی؛
- افزایش بهره‌وری، کارایی و اثربخشی عملیات؛
- بهبود هماهنگی و تعامل میان مشاغل و واحدهای سازمانی؛

• ارتقای پاسخگویی، مسئولیت‌پذیری و شفافیت عملکرد؛

• بهبود کیفیت خدمات، محصولات و نتایج سازمانی؛

• شناسایی مخاطرات شغلی و بهبود شرایط ایمنی، سلامت و محیط کار.

در مجموع، اهداف تجزیه و تحلیل شغل از سطح راهبردی تا عملیاتی، زنجیره‌ای به‌هم‌پیوسته را تشکیل می‌دهند که از همسوسازی مشاغل با راهبردهای سازمان آغاز شده و با بهبود عملکرد، ارتقای بهره‌وری، توسعه شایستگی‌ها و خلق ارزش برای کارکنان و سازمان تکمیل می‌شود. از این‌رو، تجزیه و تحلیل شغل نه تنها یک ابزار اطلاعاتی، بلکه یکی از مهم‌ترین زیرساخت‌های مدیریت نوین سرمایه انسانی و تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد در سازمان‌ها به شمار می‌آید.

اهمیت تجزیه و تحلیل شغل در مدیریت سرمایه انسانی

تجزیه و تحلیل شغل یکی از بنیادی‌ترین و راهبردی‌ترین فرآیندهای مدیریت سرمایه انسانی است و به‌عنوان زیربنای طراحی، استقرار و بهبود تمامی زیرسیستم‌های این حوزه شناخته می‌شود. کیفیت تصمیمات مرتبط با سرمایه انسانی، به میزان زیادی به دقت، جامعیت و اعتبار اطلاعات حاصل از این فرآیند وابسته است. هرگونه نقص، ابهام یا خطا در تجزیه و تحلیل شغل می‌تواند به تصمیم‌گیری‌های نادرست در زمینه جذب، توسعه، ارزیابی، جبران خدمات و نگهداشت کارکنان منجر شود و در نهایت بهره‌وری و اثربخشی سازمان را تحت تأثیر قرار دهد.

از منظر مدیریت سرمایه انسانی، تجزیه و تحلیل شغل صرفاً ابزاری برای توصیف وظایف نیست، بلکه فرآیندی راهبردی برای شناخت الزامات واقعی مشاغل، شناسایی شایستگی‌های موردنیاز، طراحی ساختارهای شغلی و ایجاد همراستایی میان سرمایه انسانی و اهداف سازمانی به شمار می‌آید. اطلاعات حاصل از این فرآیند، مبنای طراحی نظام‌های حرفه‌ای منابع انسانی و تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد در سازمان است.

مهم‌ترین ابعاد اهمیت تجزیه و تحلیل شغل عبارت‌اند از:

الف. ایجاد مبنای علمی برای جذب، انتخاب و انتصاب کارکنان:

یکی از مهم‌ترین کاربردهای تجزیه و تحلیل شغل، شناسایی دقیق الزامات هر موقعیت شغلی و تعیین ویژگی‌های موردنیاز شاغلان است. این اطلاعات، معیارهای عینی و قابل اتکایی برای جذب، انتخاب و انتصاب کارکنان فراهم می‌کند و موجب افزایش انطباق میان ویژگی‌های افراد و الزامات شغل^۱ می‌شود. در نتیجه، احتمال موفقیت کارکنان، رضایت شغلی و ماندگاری آنان در سازمان افزایش یافته و هزینه‌های ناشی از استخدام‌های نامناسب کاهش می‌یابد.

ب. شناسایی و توسعه شایستگی‌های سرمایه انسانی:

تجزیه و تحلیل شغل امکان شناسایی دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها، نگرش‌ها و سایر شایستگی‌های موردنیاز برای عملکرد اثربخش را فراهم می‌کند. این اطلاعات، مبنای طراحی مدل‌های شایستگی، نیازسنجی آموزشی، برنامه‌های توسعه فردی، مدیریت استعداد و جانشین‌پروری قرار گرفته و به سازمان کمک می‌کند سرمایه انسانی خود را متناسب با نیازهای راهبردی توسعه دهد.

پ. استقرار نظام‌های عادلانه مدیریت عملکرد و جبران خدمات:

بدون شناخت دقیق وظایف، مسئولیت‌ها و نتایج مورد انتظار هر شغل، طراحی شاخص‌های معتبر ارزیابی عملکرد امکان‌پذیر نیست. تجزیه و تحلیل شغل مبنای تعیین شاخص‌های کلیدی عملکرد^۲، استانداردهای عملکرد، ارزشیابی مشاغل و طراحی نظام‌های جبران خدمات مبتنی بر ارزش شغل را فراهم می‌آورد. این امر به افزایش عدالت سازمانی، شفافیت و انگیزش کارکنان منجر می‌شود.

ت. افزایش بهره‌وری و بهبود فرآیندهای سازمانی:

شناخت دقیق فعالیت‌ها، فرآیندها و ارتباطات شغلی، امکان شناسایی فعالیت‌های فاقد ارزش افزوده، حذف دوباره‌کاری‌ها، کاهش تداخل وظایف و بهینه‌سازی فرآیندهای کاری را فراهم می‌کند. در نتیجه، بهره‌وری منابع انسانی افزایش یافته و منابع سازمان به شکل کارآمدتری مورد استفاده قرار می‌گیرد.

^۱ Person-Job Fit

^۲ KPIs

ث. حمایت از سلامت حرفه‌ای و بهبود کیفیت زندگی کاری:

تجزیه و تحلیل شغل علاوه بر بررسی وظایف و مسئولیت‌ها، شرایط محیط کار، عوامل ارگونومیکی، مخاطرات شغلی، فشارهای روانی، الزامات ایمنی و ویژگی‌های محیط سازمانی را نیز مورد ارزیابی قرار می‌دهد. این اطلاعات نقش مهمی در طراحی مشاغل سالم، پیشگیری از آسیب‌های شغلی، ارتقای سلامت حرفه‌ای و بهبود کیفیت زندگی کاری کارکنان ایفا می‌کند.

ج. کاهش ریسک‌های حقوقی و تضمین عدالت استخدامی:

مستندسازی علمی الزامات شغلی، مبنای تصمیم‌گیری‌های عادلانه در استخدام، ارتقا، آموزش، ارزیابی عملکرد و پرداخت حقوق و مزایا را فراهم می‌سازد. همچنین، اطلاعات حاصل از تجزیه و تحلیل شغل می‌تواند در دفاع از تصمیمات سازمان در برابر دعاوی استخدامی، شکایات مرتبط با تبعیض، اختلافات کارگری و سایر مسائل حقوقی مورد استناد قرار گیرد.

چ. پشتیبانی از مدیریت داده‌محور سرمایه انسانی:

در سازمان‌های امروزی، تصمیم‌گیری مبتنی بر داده یکی از الزامات حکمرانی سرمایه انسانی است. تجزیه و تحلیل شغل، داده‌های پایه و استاندارد موردنیاز برای تحلیل‌های سرمایه انسانی، سنجش بهره‌وری، برنامه‌ریزی نیروی انسانی، تحلیل شکاف شایستگی‌ها، مدیریت ریسک سرمایه انسانی و گزارش‌دهی بر اساس استانداردهایی مانند ISO ۳۰۴۱۴ را فراهم می‌آورد.

ح. پشتیبانی از تحول دیجیتال و آینده‌پژوهی مشاغل:

تحولات ناشی از هوش مصنوعی، اتوماسیون، فناوری‌های دیجیتال و تغییر مدل‌های کسب‌وکار، ماهیت بسیاری از مشاغل را دگرگون کرده است. تجزیه و تحلیل شغل با شناسایی مهارت‌های آینده، قابلیت‌های دیجیتال، فرصت‌های همکاری انسان و فناوری و الزامات مشاغل نوظهور، سازمان را برای مواجهه با تغییرات آینده آماده می‌سازد و زمینه طراحی مشاغل انعطاف‌پذیر و توسعه قابلیت‌های آینده‌محور را فراهم می‌کند.

خ. تقویت مدیریت استعداد و تجربه کارکنان:

در رویکردهای نوین مدیریت سرمایه انسانی، اطلاعات حاصل از تجزیه و تحلیل شغل تنها برای تعریف وظایف استفاده نمی‌شود، بلکه در طراحی مسیرهای شغلی، توسعه تجربه کارکنان^۱، افزایش مشارکت، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، حفظ کارکنان کلیدی و مدیریت استعداد نیز نقش اساسی دارد. بدین ترتیب، این فرآیند به یکی از ارکان اصلی توسعه سرمایه انسانی و ارتقای مزیت رقابتی سازمان تبدیل می‌شود.

در مجموع، تجزیه و تحلیل شغل را می‌توان سنگ‌بنای نظام مدیریت سرمایه انسانی دانست؛ زیرا تقریباً تمامی فرآیندهای این حوزه، از برنامه‌ریزی نیروی انسانی و جذب و انتخاب گرفته تا آموزش، مدیریت عملکرد، جبران خدمات، سلامت حرفه‌ای، مدیریت استعداد و تحول سازمانی، بر اطلاعات حاصل از این فرآیند استوار هستند. از این‌رو، سازمان‌های پیشرو دیگر به تجزیه و تحلیل شغل به‌عنوان ابزاری برای تهیه شرح وظایف نمی‌نگرند، بلکه آن را یک سرمایه اطلاعاتی راهبردی می‌دانند که زمینه تصمیم‌گیری هوشمند، مدیریت مبتنی بر شواهد، تحول دیجیتال، توسعه قابلیت‌های سازمانی و خلق ارزش پایدار برای ذی‌نفعان را فراهم می‌سازد.

انواع روش‌های تجزیه و تحلیل شغل

تجزیه و تحلیل شغل را می‌توان با استفاده از روش‌ها و رویکردهای مختلفی انجام داد که هر یک با توجه به هدف مطالعه، ماهیت شغل، سطح پیچیدگی فعالیت‌ها و نوع اطلاعات موردنیاز طراحی شده‌اند. در گذشته، اغلب سازمان‌ها از روش‌های سنتی و وظیفه‌محور برای تحلیل مشاغل استفاده می‌کردند؛ اما با تحول مدیریت سرمایه انسانی، توسعه فناوری‌های نوین و تغییر ماهیت مشاغل، روش‌های جدیدی نیز توسعه یافته‌اند که علاوه بر وظایف، شایستگی‌ها، نقش‌های سازمانی، فرآیندهای شناختی، نتایج عملکرد و الزامات آینده مشاغل را مورد بررسی قرار می‌دهند.

^۱ Employee Experience

امروزه هیچ روش واحدی پاسخگوی تمامی نیازهای سازمان نیست و انتخاب روش مناسب به عواملی نظیر هدف تجزیه و تحلیل، نوع شغل، سطح سازمانی، میزان پیچیدگی فعالیت‌ها و تصمیمات مدیریتی مورد انتظار بستگی دارد. ازاین‌رو، سازمان‌های پیشرو معمولاً از ترکیبی از روش‌های مختلف برای دستیابی به تصویری جامع و دقیق از مشاغل استفاده می‌کنند.

در ادامه، مهم‌ترین روش‌های تجزیه و تحلیل شغل معرفی می‌شوند:

الف. روش تجزیه و تحلیل مبتنی بر وظایف

روش تجزیه و تحلیل مبتنی بر وظایف^۱، قدیمی‌ترین و متداول‌ترین شیوه تجزیه و تحلیل شغل است و بر شناسایی و تحلیل وظایف، فعالیت‌ها، مسئولیت‌ها و نحوه انجام کار تمرکز دارد. هدف اصلی آن، توصیف دقیق فعالیت‌هایی است که شاغل انجام می‌دهد و چگونگی اجرای آن‌ها.

در این روش معمولاً به پرسش‌های زیر پاسخ داده می‌شود:

• چه فعالیت‌هایی انجام می‌شود؟

• هر فعالیت چگونه انجام می‌شود؟

• چرا انجام می‌شود؟

• با چه ابزارها و فناوری‌هایی انجام می‌شود؟

• خروجی هر فعالیت چیست؟

برای هر فعالیت معمولاً اطلاعاتی مانند عنوان فعالیت، هدف، مراحل انجام، فراوانی، اهمیت، میزان پیچیدگی، زمان موردنیاز، مسئول اجرا و شاخص‌های عملکرد استخراج و مستندسازی می‌شود.

این روش بیشتر برای مشاغل عملیاتی، تولیدی، خدماتی، فنی و اداری مناسب است.

مزایا:

• سادگی اجرا؛

- مناسب برای تدوین شرح شغل؛
- کاربرد گسترده در استانداردسازی فرآیندها؛
- مناسب برای آموزش کارکنان جدید.

محدودیت‌ها

- تمرکز محدود بر شایستگی‌ها؛
- انعطاف‌پذیری پایین در برابر تغییرات؛
- کارایی کمتر در مشاغل دانشی و مدیریتی.

ب. روش تجزیه و تحلیل مبتنی بر شاغل

روش تجزیه و تحلیل مبتنی بر شاغل^۱، تمرکز تحلیل از وظایف شغلی به ویژگی‌های فردی موردنیاز برای انجام موفق شغل منتقل می‌شود. هدف، شناسایی قابلیت‌ها و ویژگی‌هایی است که فرد باید برای دستیابی به عملکرد مطلوب از آن‌ها برخوردار باشد.

مهم‌ترین مؤلفه‌های مورد بررسی عبارت‌اند از:

• دانش^۲؛

• مهارت^۳؛

• توانایی^۴؛

• سایر ویژگی‌های فردی.

که مجموعاً با عنوان شناخته می‌شوند.

این روش در جذب و انتخاب کارکنان، ارزیابی شایستگی‌ها، نیازسنجی آموزشی، مدیریت استعداد و توسعه منابع انسانی کاربرد گسترده‌ای دارد.

^۱ Worker-Oriented Job Analysis

^۲ Knowledge

^۳ Skill

^۴ Ability

پ. روش تجزیه و تحلیل مبتنی بر شایستگی

روش تجزیه و تحلیل مبتنی بر شایستگی^۱ یکی از رایج‌ترین رویکردهای نوین در مدیریت سرمایه انسانی است. در این روش، به جای تمرکز بر وظایف، قابلیت‌ها و شایستگی‌هایی تحلیل می‌شوند که زمینه‌ساز عملکرد اثربخش و برتر کارکنان هستند. شایستگی‌ها معمولاً در چهار گروه اصلی طبقه‌بندی می‌شوند:

الف. شایستگی‌های فنی

مانند برنامه‌ریزی تولید، حسابداری، مدیریت پروژه، تحلیل داده و برنامه‌نویسی.

ب. شایستگی‌های رفتاری

مانند ارتباطات مؤثر، کار تیمی، مسئولیت‌پذیری، یادگیری مستمر و مشتری‌مداری.

ج. شایستگی‌های مدیریتی

مانند تصمیم‌گیری، رهبری، مدیریت تغییر، تفویض اختیار و مدیریت تعارض.

د. و شایستگی‌های راهبردی

مانند تفکر سیستمی، آینده‌نگری، نوآوری، تحلیل محیط و خلق ارزش.

مهم‌ترین مزیت این روش، پایداری نسبی شایستگی‌ها در برابر تغییر وظایف شغلی و کاربرد گسترده آن در مدیریت استعداد و جانشین‌پروری است.

ت. روش تجزیه و تحلیل شناختی شغل

روش تجزیه و تحلیل شناختی شغل^۲ برای تحلیل مشاغل پیچیده، تخصصی و دانش‌محور طراحی شده و بر فرآیندهای ذهنی و شناختی موردنیاز برای انجام موفق شغل تمرکز دارد. در این روش عواملی مانند تصمیم‌گیری، حل مسئله، استدلال، تحلیل اطلاعات، قضاوت حرفه‌ای، پیش‌بینی و آگاهی موقعیتی مورد بررسی قرار می‌گیرند.

کاربرد این روش در مشاغل نظیر خلبانی، پزشکی، مدیریت ارشد، صنایع نفت و گاز، نیروگاه‌ها، صنایع هسته‌ای و مراکز مدیریت بحران بسیار گسترده است.

^۱ Competency-Based Job Analysis

^۲ Cognitive Task Analysis

ث. روش تجزیه و تحلیل مبتنی بر نقش

روش تجزیه و تحلیل مبتنی بر نقش^۱، محور تحلیل، نقش شغل در تحقق اهداف و مأموریت سازمان است. تمرکز اصلی بر ارزش‌آفرینی شغل، تعاملات سازمانی، مسئولیت‌ها، اختیارات و انتظارات ذی‌نفعان قرار دارد.

در این روش موضوعاتی مانند نقش شغل در زنجیره ارزش، تعاملات بین‌واحدی، مسئولیت‌ها، حدود اختیارات و نتایج مورد انتظار بررسی می‌شود. این روش بیشتر برای مشاغل مدیریتی، راهبردی و پروژه‌محور کاربرد دارد.

ج. روش تجزیه و تحلیل مبتنی بر نتایج

روش تجزیه و تحلیل مبتنی بر نتایج^۲، تحلیل شغل از نتایج و خروجی‌های مورد انتظار آغاز می‌شود. ابتدا شاخص‌ها و نتایج مطلوب تعیین شده و سپس فعالیت‌هایی که منجر به تحقق آن‌ها می‌شوند، شناسایی و تحلیل می‌گردند. این روش در مدیریت عملکرد، مدیریت بر مبنای هدف (MBO)، سازمان‌های چابک و مدیریت پروژه کاربرد فراوانی دارد.

چ. روش تجزیه و تحلیل آینده‌نگر

روش تجزیه و تحلیل آینده‌نگر^۳ یکی از جدیدترین شیوه‌های تجزیه و تحلیل شغل است که علاوه بر شرایط فعلی، روندهای آینده محیط کسب‌وکار و تحولات فناوری را نیز مورد بررسی قرار می‌دهد.

در این روش عواملی نظیر هوش مصنوعی، اتوماسیون، فناوری‌های نوظهور، اقتصاد دیجیتال، تغییر مهارت‌های موردنیاز، مشاغل نوظهور و تحول مدل‌های کسب‌وکار تحلیل می‌شوند.

^۱ Role Analysis

^۲ Outcome-Based Job Analysis

^۳ Future-Oriented Job Analysis

هدف اصلی این روش، طراحی مشاغل آینده، پیش‌بینی نیازهای مهارتی، برنامه‌ریزی برای بازآموزی و ارتقای مهارت کارکنان و افزایش آمادگی سازمان برای مواجهه با تغییرات آینده است.

مقایسه روش‌های مختلف تجزیه و تحلیل شغل

در جدول زیر روش‌های مختلف تجزیه و تحلیل شغل مورد مقایسه قرار گرفته است:

روش	تمرکز اصلی	تمرکز بر تحلیل	مهم‌ترین خروجی	مهم‌ترین کاربرد	مناسب‌ترین نوع مشاغل
مبتنی بر وظایف	وظایف، فعالیت‌ها و مسئولیت‌های شغلی	فعالیت‌ها و وظایف	شرح شغل، استانداردهای انجام کار	طراحی فرآیندها، تدوین شرح شغل، آموزش کارکنان	مشاغل عملیاتی، تولیدی، خدماتی و اداری
مبتنی بر شاغل	دانش، مهارت، توانایی و سایر ویژگی‌های فردی (KSAOs)	شاغل	شرایط احراز شغل، معیارهای استخدام	جذب و انتخاب، آموزش و توسعه	اغلب مشاغل تخصصی و حرفه‌ای
مبتنی بر شایستگی	شایستگی‌های فنی، رفتاری، مدیریتی و راهبردی	شایستگی‌ها	مدل شایستگی	مدیریت استعداد، توسعه رهبری، جانشین‌پروری	مشاغل مدیریتی، تخصصی و دانشی
شناختی	فرآیندهای ذهنی و شناختی	تصمیم‌گیری، استدلال و حل مسئله	الزامات شناختی شغل	انتخاب، آموزش و طراحی	مشاغل حساس،

تجزیه و تحلیل شغل «مفاهیم، رویکردها، فرآیندها، روش‌ها و کاربردهای نوین»

روش	تمرکز اصلی	تمرکز بر تحلیل	مهم‌ترین خروجی	مهم‌ترین کاربرد	مناسب‌ترین نوع مشاغل
				مشاغل پیچیده	دانشی و پرریسک
مبتنی بر نقش	نقش شغل در تحقق اهداف سازمان	نقش سازمانی	نقش‌ها، مسئولیت‌ها و تعاملات	طراحی ساختار سازمانی، مدیریت نقش‌ها	مدیران، سرپرستان و مشاغل راهبردی
مبتنی بر نتایج	نتایج، خروجی‌ها و ارزش‌آفرینی	دستاوردها و شاخص‌های عملکرد	نتایج مورد انتظار و شاخص‌های کلیدی عملکرد	مدیریت عملکرد، مدیریت بر مبنای هدف	سازمان‌های چابک و پروژه‌محور
آینده‌نگر	تمرکز اصلی	روندهای محیطی و فناوری	تحلیل شکاف مهارتی و طراحی مشاغل آینده	تحول دیجیتال، برنامه‌ریزی نیروی انسانی، بازآموزی و ارتقای مهارت‌ها	سازمان‌های نوآور و آینده‌نگر

هر یک از روش‌های تجزیه و تحلیل شغل، پاسخگوی بخشی از نیازهای سازمان است و هیچ‌یک به‌تنهایی تمامی ابعاد یک شغل را پوشش نمی‌دهد. ازاین‌رو، سازمان‌های پیشرو

معمولاً از رویکردی تلفیقی^۱ استفاده می‌کنند؛ به‌گونه‌ای که تحلیل وظایف، شایستگی‌ها، نقش‌ها، فرآیندهای شناختی، نتایج عملکرد و الزامات آینده را به‌صورت هم‌زمان مدنظر قرار می‌دهند. این رویکرد جامع، زمینه‌ساز تصمیم‌گیری‌های دقیق‌تر و استقرار نظام‌های نوین مدیریت سرمایه انسانی است.

فرآیند جامع تجزیه و تحلیل شغل

تجزیه و تحلیل شغل یک فعالیت مقطعی یا صرفاً مستندسازی نیست، بلکه فرآیندی نظام‌مند، مرحله‌ای و مبتنی بر شواهد است که از تعیین هدف آغاز شده و با بازنگری مستمر اطلاعات شغلی پایان می‌یابد. اجرای صحیح این فرآیند، اعتبار و قابلیت اتکای اطلاعات حاصل از تحلیل شغل را تضمین کرده و زمینه تصمیم‌گیری اثربخش در تمامی زیرسیستم‌های مدیریت سرمایه انسانی را فراهم می‌سازد.

بر اساس چارچوب‌های حرفه‌ای بین‌المللی فرآیند تجزیه و تحلیل شغل را می‌توان در ۹ مرحله اصلی خلاصه کرد:

مرحله اول: تعیین هدف و دامنه تجزیه و تحلیل شغل

نخستین گام، تعیین هدف یا اهداف اجرای پروژه است؛ زیرا روش اجرا، نوع اطلاعات موردنیاز و خروجی‌های مورد انتظار، همگی به هدف تحلیل بستگی دارند.

مهم‌ترین اهداف عبارت‌اند از:

- جذب و انتخاب کارکنان؛
- طراحی یا بازطراحی مشاغل؛
- برنامه‌ریزی نیروی انسانی؛
- آموزش و توسعه کارکنان؛
- طراحی نظام مدیریت عملکرد؛
- ارزشیابی و طبقه‌بندی مشاغل؛
- طراحی نظام جبران خدمات؛

^۱ Hybrid Job Analysis

- مدیریت استعداد و جانشین‌پروری؛
 - بهبود بهره‌وری و تحول سازمانی.
- در این مرحله همچنین دامنه پروژه مشخص می‌شود، از جمله:
- مشاغل یا خانواده‌های شغلی مورد مطالعه؛
 - واحدهای سازمانی مشمول پروژه؛
 - زمان‌بندی اجرا؛
 - مسئولان و اعضای تیم اجرایی؛
 - منابع مالی و امکانات مورد نیاز؛
 - ذی‌نفعان اصلی پروژه.
- خروجی این مرحله: منشور یا برنامه اجرایی پروژه تجزیه و تحلیل شغل است.
- مرحله دوم: بررسی اطلاعات و مستندات موجود
- پیش از گردآوری اطلاعات جدید، لازم است تمامی اطلاعات و مستندات موجود بررسی و تحلیل شوند تا از دوباره‌کاری جلوگیری شده و شناخت اولیه از شغل حاصل شود.
- مهم‌ترین منابع اطلاعاتی عبارت‌اند از:
- شرح شغل‌های موجود؛
 - شرایط احراز مشاغل؛
 - ساختار و نمودار سازمانی؛
 - فرآیندهای کاری؛
 - دستورالعمل‌ها و رویه‌ها؛
 - شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPIs)؛
 - گزارش‌های عملکرد؛
 - سوابق آموزشی؛
 - گزارش‌های ایمنی، بهداشت و حوادث؛
 - مستندات سیستم‌های مدیریتی.

خروجی این مرحله: شناخت اولیه از شغل و تدوین برنامه گردآوری اطلاعات است.

مرحله سوم: انتخاب روش یا روش‌های گردآوری اطلاعات

با توجه به ماهیت شغل، اهداف پروژه و منابع در دسترس، مناسب‌ترین روش یا ترکیبی از روش‌های گردآوری اطلاعات انتخاب می‌شود.

روش‌های متداول عبارت‌اند از:

- مشاهده مستقیم؛
- مصاحبه؛
- پرسشنامه؛
- ثبت فعالیت‌های روزانه؛
- جلسات خبرگان؛
- گروه‌های کانونی؛
- تحلیل اسناد و مدارک؛
- تحلیل داده‌های منابع انسانی؛
- ابزارهای دیجیتال و هوشمند.

در پروژه‌های حرفه‌ای معمولاً از روش چندمنبعی استفاده می‌شود؛ بدین معنا که اطلاعات از چند روش و چند منبع مستقل گردآوری و با یکدیگر مقایسه می‌شوند. این رویکرد موجب افزایش اعتبار، دقت و قابلیت اعتماد نتایج خواهد شد.

خروجی این مرحله: برنامه گردآوری اطلاعات و ابزارهای موردنیاز است.

مرحله چهارم: گردآوری اطلاعات شغلی

در این مرحله، اطلاعات موردنیاز از افراد و منابع مرتبط با شغل جمع‌آوری می‌شود.

مهم‌ترین منابع اطلاعات عبارت‌اند از:

- شاغلان؛
- سرپرستان مستقیم؛
- مدیران؛

- خبرگان فنی؛
 - مشتریان داخلی؛
 - مشتریان خارجی؛
 - اسناد و سامانه‌های اطلاعاتی سازمان.
- اطلاعات گردآوری‌شده معمولاً شامل وظایف، مسئولیت‌ها، فرآیندهای کاری، اختیارات، تعاملات، شرایط محیط کار، تجهیزات مورد استفاده، دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها، شایستگی‌ها، مخاطرات شغلی و استانداردهای عملکرد است.
- خروجی این مرحله: داده‌های خام تجزیه و تحلیل شغل است.

مرحله پنجم: تحلیل و طبقه‌بندی اطلاعات

پس از گردآوری داده‌ها، اطلاعات خام بررسی، پالایش، طبقه‌بندی و تحلیل می‌شوند تا اجزای اصلی شغل استخراج گردد.

در این مرحله معمولاً موارد زیر شناسایی می‌شوند:

- اهداف شغل؛
 - وظایف و فعالیت‌های اصلی؛
 - مسئولیت‌ها؛
 - حدود اختیارات؛
 - روابط سازمانی؛
 - دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها و شایستگی‌ها؛
 - شرایط و محیط انجام کار؛
 - تجهیزات و فناوری‌های مورد استفاده؛
 - مخاطرات و الزامات ایمنی؛
 - شاخص‌ها و استانداردهای عملکرد.
- خروجی این مرحله: تحلیل جامع شغل و ساختار اطلاعات شغلی است.

مرحله ششم: اعتبارسنجی و تأیید نتایج

برای اطمینان از صحت و اعتبار یافته‌ها، نتایج تحلیل با ذی‌نفعان و خبرگان شغلی مرور و ارزیابی می‌شود.

در این مرحله موارد زیر بررسی می‌شود:

- صحت اطلاعات؛
 - کامل بودن داده‌ها؛
 - حذف سوگیری‌های احتمالی؛
 - انطباق با واقعیت‌های شغلی؛
 - هم‌خوانی با اهداف سازمان؛
 - قابلیت استفاده در فرآیندهای مدیریت سرمایه انسانی.
- اعتبارسنجی موجب افزایش پذیرش نتایج و کاهش خطاهای اجرایی خواهد شد. خروجی این مرحله: نسخه نهایی و تأییدشده اطلاعات شغلی است.

مرحله هفتم: تدوین و مستندسازی خروجی‌ها

پس از تأیید اطلاعات، مستندات رسمی شغل تهیه می‌شوند.

مهم‌ترین خروجی‌های این مرحله عبارت‌اند از:

- شرح شغل؛
 - شرایط احراز شغل؛
 - مدل شایستگی؛
 - شاخص‌های کلیدی عملکرد؛
 - استانداردهای عملکرد؛
 - شرایط محیط کار؛
 - الزامات ایمنی و بهداشت شغلی؛
 - ماتریس مسئولیت‌ها (RACI) در صورت نیاز.
- این مستندات مبنای اجرای بسیاری از فرآیندهای مدیریت سرمایه انسانی خواهند بود.

مرحله هشتم: به کارگیری نتایج در مدیریت سرمایه انسانی

ارزش واقعی تجزیه و تحلیل شغل زمانی آشکار می‌شود که نتایج آن در تصمیم‌گیری‌های سازمان مورد استفاده قرار گیرد.

از جمله مهم‌ترین کاربردهای نتایج می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- برنامه‌ریزی منابع انسانی؛
- جذب و انتخاب کارکنان؛
- آموزش و توسعه؛
- مدیریت عملکرد؛
- ارزشیابی مشاغل؛
- طراحی نظام جبران خدمات؛
- مدیریت استعداد؛
- جانشین‌پروری؛
- سلامت حرفه‌ای؛
- تحول سازمانی.

خروجی این مرحله: استقرار اطلاعات شغلی در زیرسیستم‌های مدیریت سرمایه انسانی است.

مرحله نهم: بازنگری و به‌روزرسانی مستمر

از آنجا که ماهیت مشاغل تحت تأثیر تغییرات فناوری، قوانین، ساختار سازمانی، راهبردهای کسب‌وکار و نیازهای بازار به‌طور مستمر تغییر می‌کند، اطلاعات شغلی نیز باید به‌صورت دوره‌ای بازنگری شوند.

بازنگری معمولاً در شرایط زیر انجام می‌شود:

- تغییر ساختار سازمان؛
- تغییر فناوری؛
- بازطراحی فرآیندها؛

- ایجاد یا حذف مشاغل؛
- تغییر الزامات قانونی؛
- تغییر راهبردهای سازمان؛
- اجرای پروژه‌های تحول دیجیتال.

در بسیاری از سازمان‌های پیشرو، بازنگری تجزیه و تحلیل شغل هر ۲ تا ۳ سال یا بلافاصله پس از وقوع تغییرات اساسی انجام می‌شود تا اطلاعات شغلی همواره معتبر، به‌روز و قابل اتکا باقی بمانند.

بنابراین فرآیند تجزیه و تحلیل شغل، زنجیره‌ای به‌هم‌پیوسته از فعالیت‌های برنامه‌ریزی، گردآوری داده، تحلیل، اعتبارسنجی، مستندسازی، به‌کارگیری و بازنگری مستمر است. اثربخشی این فرآیند زمانی تضمین می‌شود که تمامی مراحل آن به‌صورت نظام‌مند، مبتنی بر شواهد و با مشارکت ذی‌نفعان اجرا شود. در چنین شرایطی، اطلاعات حاصل از تجزیه و تحلیل شغل به یکی از ارزشمندترین دارایی‌های اطلاعاتی سازمان تبدیل شده و زیربنای تصمیم‌گیری علمی، توسعه سرمایه انسانی و ارتقای عملکرد سازمان خواهد بود.

تکنیک‌های گردآوری اطلاعات در تجزیه و تحلیل شغل

کیفیت نتایج تجزیه و تحلیل شغل، تا حد زیادی به دقت، جامعیت و اعتبار داده‌های گردآوری‌شده وابسته است. از این‌رو، انتخاب روش مناسب جمع‌آوری اطلاعات یکی از مهم‌ترین مراحل این فرآیند به شمار می‌رود. روش انتخابی باید با هدف مطالعه، ماهیت شغل، سطح پیچیدگی فعالیت‌ها، امکانات سازمان، زمان و هزینه اجرای پروژه متناسب باشد.

هیچ روشی به‌تنهایی پاسخگوی تمامی نیازهای سازمان نیست؛ بنابراین، استفاده از ترکیبی از چند روش، با هدف تکمیل و اعتبارسنجی داده‌ها، بهترین نتایج را به همراه دارد. مهم‌ترین روش‌های گردآوری اطلاعات عبارت‌اند از:

الف. مشاهده مستقیم

در این روش، تحلیل‌گر فعالیت‌های واقعی شاغل را در محیط کار مشاهده و اطلاعات مربوط به وظایف، توالی فعالیت‌ها، ابزارها، تعاملات و شرایط انجام کار را ثبت می‌کند. مشاهده می‌تواند به صورت مستقیم، مشارکتی یا غیرمشارکتی انجام شود. کاربرد: مشاغل عملیاتی، تولیدی، خدماتی، تعمیرات، انبارداری، حمل‌ونقل و فعالیت‌های میدانی.

مزایا: مشاهده رفتار واقعی، کاهش خطاهای ناشی از خوداظهاری، شناخت دقیق شرایط کار. محدودیت‌ها: زمان‌بر بودن، هزینه نسبتاً بالا و مناسب نبودن برای تحلیل فعالیت‌های ذهنی.

ب. مصاحبه

مصاحبه یکی از پرکاربردترین روش‌های گردآوری اطلاعات است و امکان بررسی عمیق وظایف، مسئولیت‌ها، اختیارات، چالش‌ها و شایستگی‌های موردنیاز شغل را فراهم می‌کند. مصاحبه می‌تواند با شاغلان، سرپرستان یا خبرگان شغلی و به صورت ساختاریافته، نیمه‌ساختاریافته یا آزاد انجام شود. کاربرد: مشاغل تخصصی، مدیریتی و دانشی.

مزایا: انعطاف‌پذیری بالا، امکان طرح پرسش‌های تکمیلی و دستیابی به اطلاعات کیفی. محدودیت‌ها: وابستگی به مهارت مصاحبه‌کننده، احتمال سوگیری پاسخ‌ها و دشواری تحلیل اطلاعات.

پ. پرسشنامه

پرسشنامه روشی سریع و اقتصادی برای جمع‌آوری اطلاعات از تعداد زیادی از کارکنان است و معمولاً شامل پرسش‌هایی درباره وظایف، مسئولیت‌ها، دانش، مهارت‌ها، شرایط محیط کار و شاخص‌های عملکرد می‌شود.

کاربرد: سازمان‌های بزرگ و مشاغل مشابه.

مزایا: سرعت بالا، هزینه پایین و امکان تحلیل آماری.

محدودیت‌ها: محدود بودن اطلاعات کیفی و وابستگی به کیفیت طراحی پرسشنامه.

ت. ثبت فعالیت‌های روزانه

در این روش، کارکنان فعالیت‌های روزانه خود را طی یک دوره زمانی مشخص ثبت می‌کنند. اطلاعات ثبت‌شده شامل نوع فعالیت، زمان انجام، مدت اجرا، تعاملات و مشکلات احتمالی است.

کاربرد: تحلیل زمان کار، بررسی توزیع فعالیت‌ها و شناسایی وظایف پنهان.

مزایا: ارائه اطلاعات واقعی از نحوه انجام کار.

محدودیت‌ها: وابستگی به دقت و همکاری کارکنان.

ث. اجرای عملی شغل

در این روش، تحلیل‌گر برای مدت محدودی وظایف شغل را شخصاً انجام می‌دهد تا شناخت دقیق‌تری از الزامات، دشواری‌ها و شرایط واقعی کار به دست آورد.

کاربرد: مشاغل عملیاتی و ساده.

مزایا: درک عمیق از شغل و افزایش دقت تحلیل.

محدودیت‌ها: کاربرد محدود در مشاغل تخصصی و نیازمند مهارت.

ج. بررسی اسناد و مدارک

بخش قابل توجهی از اطلاعات شغلی در اسناد سازمانی مانند شرح شغل، شرایط احراز، فرآیندها، دستورالعمل‌ها، استانداردهای کاری، گزارش‌های عملکرد و نمودار سازمانی وجود دارد. بررسی این مستندات، شناخت اولیه مناسبی از شغل فراهم می‌کند.

مزایا: سرعت بالا، هزینه اندک و دسترسی آسان.

محدودیت‌ها: احتمال قدیمی بودن یا عدم انطباق اسناد با وضعیت واقعی.

چ. کارگاه‌های خبرگان شغلی

در این روش، گروهی از افراد آگاه و باتجربه درباره یک شغل، به صورت گروهی وظایف، مسئولیت‌ها، شایستگی‌ها و الزامات شغلی را بررسی و درباره آن‌ها به اجماع می‌رسند. کاربرد: طراحی مدل شایستگی، بازطراحی مشاغل و اعتبارسنجی نتایج. مزایا: بهره‌گیری از دانش جمعی و افزایش اعتبار نتایج. محدودیت‌ها: نیازمند هماهنگی، مدیریت جلسات و مشارکت مؤثر خبرگان.

ح. روش‌های ترکیبی

در پروژه‌های حرفه‌ای، معمولاً از چند روش به صورت هم‌زمان استفاده می‌شود؛ برای مثال، ترکیب مشاهده، مصاحبه، پرسشنامه و بررسی اسناد. این رویکرد موجب تکمیل اطلاعات، کاهش خطا و افزایش اعتبار و پایایی نتایج می‌شود و امروزه به عنوان بهترین رویه در تجزیه و تحلیل شغل شناخته می‌شود.

انتخاب روش گردآوری اطلاعات باید بر اساس هدف مطالعه، ویژگی‌های شغل و شرایط سازمان انجام شود. در مشاغل عملیاتی، مشاهده مستقیم و اجرای عملی شغل اثربخشی بیشتری دارند؛ در حالی که برای مشاغل مدیریتی، تخصصی و دانشی، مصاحبه، کارگاه‌های خبرگان و روش‌های مبتنی بر شایستگی مناسب‌تر هستند. در عمل، استفاده از رویکردهای ترکیبی، معتبرترین و کامل‌ترین اطلاعات را برای تجزیه و تحلیل شغل فراهم می‌کند.

مقایسه روش‌های گردآوری اطلاعات

در جدول زیر مقایسه روش‌های مختلف گردآوری اطلاعات نشان داده شده است:

روش گردآوری اطلاعات	دقت اطلاعات	هزینه اجرا	سرعت اجرا	مناسب‌ترین کاربرد	مهم‌ترین مزیت	مهم‌ترین محدودیت
مشاهده مستقیم	بسیار زیاد	زیاد	کم	مشاغل عملیاتی، تولیدی و خدماتی	مشاهده رفتار واقعی و شرایط کار	زمان‌بر بودن و نامناسب بودن برای

تجزیه و تحلیل شغل «مفاهیم، رویکردها، فرآیندها، روش‌ها و کاربردهای نوین»

فعالیت‌های ذهنی						
احتمال سوگیری پاسخ‌ها	دستیابی به اطلاعات عمیق و امکان طرح پرسش‌های تکمیلی	مشاغل تخصصی، مدیریتی و دانشی	متوسط	متوسط	زیاد	مصاحبه
محدود بودن اطلاعات کیفی	سرعت بالا و امکان تحلیل آماری	سازمان‌های بزرگ و مشاغل مشابه	زیاد	کم	متوسط	پرسشنامه
وابستگی به دقت و همکاری کارکنان	ثبت فعالیت‌های واقعی در طول زمان	مشاغل اداری، دانشی و پروژه‌ای	کم	متوسط	زیاد	ثبت فعالیت‌های روزانه
کاربرد محدود در مشاغل تخصصی	درک مستقیم الزامات و شرایط واقعی شغل	مشاغل عملیاتی و ساده	کم	زیاد	بسیار زیاد	اجرای عملی شغل
احتمال قدیمی یا غیرواقعی بودن اطلاعات	دسترسی سریع و کم‌هزینه به اطلاعات موجود	تمامی مشاغل	زیاد	بسیار کم	متوسط	بررسی اسناد و مدارک

نیاز به هماهنگی و مدیریت اثربخش جلسات	بهره‌گیری از دانش و تجربه جمعی	طراحی مدل شایستگی، بازطراحی و اعتبارسنجی مشاغل	متوسط	متوسط	بسیار زیاد	کارگاه‌های خبرگان شغلی
---	--------------------------------------	--	-------	-------	---------------	------------------------------

هیچ‌یک از روش‌های گردآوری اطلاعات به‌تنهایی پاسخگوی تمامی نیازهای تجزیه و تحلیل شغل نیست. از این‌رو، سازمان‌های پیشرو معمولاً با بهره‌گیری از رویکردهای ترکیبی و استفاده هم‌زمان از چند روش، دقت، جامعیت و اعتبار اطلاعات را افزایش داده و زمینه تصمیم‌گیری مؤثرتر در مدیریت سرمایه انسانی را فراهم می‌کنند.

ابزارها و مدل‌های استاندارد تجزیه و تحلیل شغل

در کنار روش‌های گردآوری اطلاعات، ابزارها و مدل‌های استاندارد متعددی برای تجزیه و تحلیل شغل توسعه یافته‌اند که امکان گردآوری، طبقه‌بندی، ارزیابی و مقایسه اطلاعات شغلی را به‌صورت نظام‌مند فراهم می‌کنند. هر یک از این ابزارها با هدف خاصی طراحی شده‌اند و انتخاب آن‌ها به ماهیت شغل، اهداف سازمان و نوع اطلاعات موردنیاز بستگی دارد. در سازمان‌های پیشرو، معمولاً از ترکیبی از این ابزارها برای افزایش دقت، اعتبار و جامعیت نتایج استفاده می‌شود.

الف. پرسشنامه تحلیل موقعیت شغلی (PAQ)

پرسشنامه تحلیل موقعیت شغلی (PAQ)^۱ یکی از شناخته‌شده‌ترین ابزارهای استاندارد تجزیه و تحلیل شغل است که اطلاعات مربوط به فعالیت‌های شغلی، شرایط انجام کار، ابزارهای مورد استفاده و الزامات شغل را در قالب یک پرسشنامه استاندارد گردآوری می‌کند.

^۱ Position Analysis Questionnaire – PAQ

در این روش ارزیاب یا خبرگان شغلی، هر فعالیت را بر اساس شاخص‌هایی مانند اهمیت، فراوانی، میزان پیچیدگی و سطح مسئولیت امتیازدهی می‌کنند و نتایج به‌صورت کمی تحلیل می‌شود.

این روش برای ارزشیابی مشاغل، تدوین شرح شغل، مقایسه مشاغل و طراحی نظام جبران خدمات کاربرد دارد.

ب. تحلیل وظایف عملکردی (FJA)

تحلیل وظایف عملکردی (FJA)^۱ روشی ساختاریافته برای تحلیل وظایف شغلی است که میزان پیچیدگی هر وظیفه را از نظر کار با داده‌ها، افراد و اشیاء ارزیابی می‌کند. در این روش وظایف شغلی بر اساس نوع فعالیت، سطح مهارت، میزان مسئولیت و میزان تعامل با داده‌ها، افراد و تجهیزات تحلیل و درجه‌بندی می‌شوند. این روش برای طراحی و بازطراحی مشاغل، طبقه‌بندی مشاغل، برنامه‌ریزی نیروی انسانی و آموزش کاربرد دارد.

پ. روش دیکوم (DACUM)

روش دیکوم (DACUM)^۲ یک روش مشارکتی مبتنی بر خبرگان شغلی است که برای شناسایی وظایف، مسئولیت‌ها، دانش، مهارت‌ها و شایستگی‌های موردنیاز هر شغل به کار می‌رود.

در این روش گروهی از شاغلان و خبرگان طی کارگاه‌های تخصصی، وظایف اصلی، فعالیت‌های کلیدی و شایستگی‌های موردنیاز شغل را استخراج، اولویت‌بندی و مستندسازی می‌کنند.

این روش در تدوین استانداردهای شغلی، طراحی برنامه‌های آموزشی، توسعه مدل‌های شایستگی و بازطراحی مشاغل کاربرد دارد.

^۱ Functional Job Analysis – FJA

^۲ Developing A Curriculum – DACUM

ت. روش رویدادهای بحرانی (CIT)

روش رویدادهای بحرانی (CIT)^۱ روشی است که رفتارها و رویدادهای مؤثر بر موفقیت یا شکست عملکرد شغلی را شناسایی و تحلیل می‌کند. در این روش از شاغلان، سرپرستان یا خبرگان خواسته می‌شود نمونه‌هایی از عملکردهای بسیار موفق یا ناموفق را تشریح کنند. سپس این رویدادها تحلیل شده و رفتارها و شایستگی‌های کلیدی استخراج می‌شود. این روش در طراحی مدل‌های شایستگی، ارزیابی عملکرد، آموزش و توسعه کارکنان کاربرد دارد.

ث. شبکه اطلاعات مشاغل (O*NET)

شبکه اطلاعات مشاغل (O*NET)^۲ جامع‌ترین پایگاه اطلاعات استاندارد مشاغل است که اطلاعات مربوط به وظایف، دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها، شایستگی‌ها، فعالیت‌های کاری، محیط کار و الزامات هزاران شغل را ارائه می‌کند. اطلاعات این سامانه از طریق پیمایش‌های ملی، پرسشنامه‌های استاندارد، نظرخواهی از شاغلان و خبرگان و تحلیل مستمر داده‌ها گردآوری، اعتبارسنجی و به‌روزرسانی می‌شود. این روش برای طراحی مشاغل، برنامه‌ریزی نیروی انسانی، مدیریت استعداد، هدایت شغلی، مطالعات تطبیقی و الگوبرداری از استانداردهای بین‌المللی کاربرد دارد. هر یک از ابزارهای استاندارد تجزیه و تحلیل شغل، بر جنبه خاصی از شغل تمرکز دارند و هیچ‌یک به‌تنهایی تمامی ابعاد شغل را پوشش نمی‌دهند. از این‌رو، سازمان‌های سرآمد با بهره‌گیری از رویکردهای ترکیبی، اطلاعات حاصل از این ابزارها را تلفیق کرده و از آن‌ها برای طراحی مشاغل، جذب و انتخاب، آموزش و توسعه، مدیریت عملکرد، جانشین‌پروری و طراحی نظام‌های جبران خدمات استفاده می‌کنند.

^۱ Critical Incident Technique – CIT

^۲ Occupational Information Network – O*NET

جمع‌بندی

تجزیه و تحلیل شغل یکی از بنیادی‌ترین و راهبردی‌ترین فرآیندهای مدیریت سرمایه انسانی است که مبنای طراحی و استقرار بسیاری از نظام‌های منابع انسانی، از جمله برنامه‌ریزی منابع انسانی، جذب و انتخاب، آموزش و توسعه، مدیریت عملکرد، جبران خدمات، مدیریت استعداد، جانشین‌پروری و طراحی مسیر شغلی را فراهم می‌سازد. هرچه اطلاعات حاصل از این فرآیند دقیق‌تر، جامع‌تر و مبتنی بر شواهد باشد، کیفیت تصمیم‌گیری‌های مدیریتی و اثربخشی نظام سرمایه انسانی نیز افزایش خواهد یافت.

تحولات محیط کسب‌وکار، توسعه فناوری‌های دیجیتال، هوش مصنوعی، اتوماسیون و تغییر ماهیت مشاغل، موجب شده است که تجزیه و تحلیل شغل از یک فعالیت صرفاً اداری و مبتنی بر شرح وظایف، به فرآیندی راهبردی، پویا و آینده‌نگر تبدیل شود. امروزه سازمان‌های پیشرو علاوه بر شناسایی وظایف و مسئولیت‌ها، بر تحلیل شایستگی‌ها، قابلیت‌های رفتاری، الزامات شناختی، شرایط محیط کار، مهارت‌های آینده و ارزش‌آفرینی هر شغل نیز تمرکز دارند.

همچنین، تجربه سازمان‌های موفق نشان می‌دهد که بهره‌گیری از رویکردهای چندمنبعی، استفاده از ابزارها و مدل‌های استاندارد، مشارکت خبرگان شغلی و بازنگری مستمر اطلاعات مشاغل، موجب افزایش اعتبار و کارآمدی نتایج تجزیه و تحلیل شغل می‌شود. این رویکرد، زمینه استقرار نظام‌های یکپارچه، داده‌محور و مبتنی بر شایستگی را در مدیریت سرمایه انسانی فراهم کرده و سازمان را در انطباق با تغییرات محیطی و تحقق اهداف راهبردی یاری می‌دهد.

در نهایت، می‌توان تجزیه و تحلیل شغل را حلقه اتصال میان استراتژی سازمان، طراحی مشاغل و مدیریت سرمایه انسانی دانست؛ فرآیندی که با شناخت دقیق ماهیت مشاغل و الزامات آن‌ها، زمینه بهره‌گیری بهینه از سرمایه انسانی، ارتقای بهره‌وری، بهبود عملکرد سازمانی و خلق ارزش پایدار را فراهم می‌آورد. از این‌رو، استقرار یک نظام علمی، به‌روز و

مستمر برای تجزیه و تحلیل شغل، نه تنها یک ضرورت اجرایی، بلکه یکی از پیش‌نیازهای تحقق مزیت رقابتی پایدار در سازمان‌های امروز به شمار می‌آید.

دانلود فایل رایگان مقاله

شما می‌توانید فایل رایگان مقاله را از لینک زیر دریافت نمایید.

دانلود فایل کتاب‌های نمونه تجزیه و تحلیل شغل

فهرست منابع

- پرین، اریش پی؛ گودشتاین، لئونارد دی؛ گودشتاین، جینت؛ گمبل جونیور، لوئیس جی؛ راهنمای عملی تحلیل شغل.
- Google books, <https://books.google.com>.

رصدخانه منابع انسانی افق

«انسان محوری، فرصت آفرینی و قابلیت افزایش»