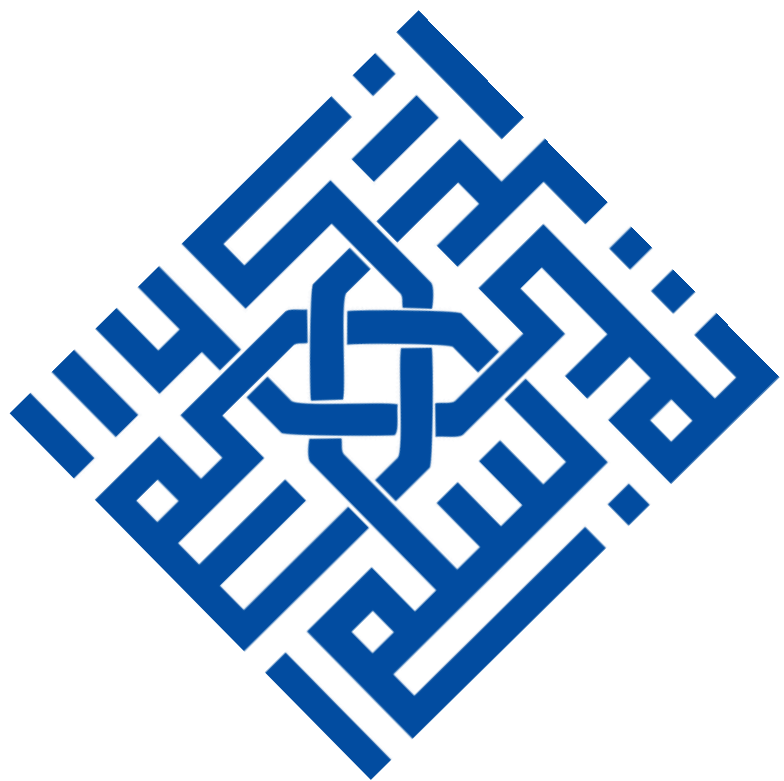


تجزیه و تحلیل شغل... ..

گروه باختر

شهریور ۱۴۰۲







معرفی

صالح رحیمی

دکترای مدیریت منابع انسانی - دانشگاه تهران



کارشناسی ارشد بازاریابی و کارشناسی بازرگانی

مدیر، مشاور، ارزیاب و مدرس



استراتژی، منابع انسانی، بازاریابی

در صنایع دارویی، پتروشیمی و هلدینگها

علاقه‌مند در حوزه‌های رفتار، مدیریت



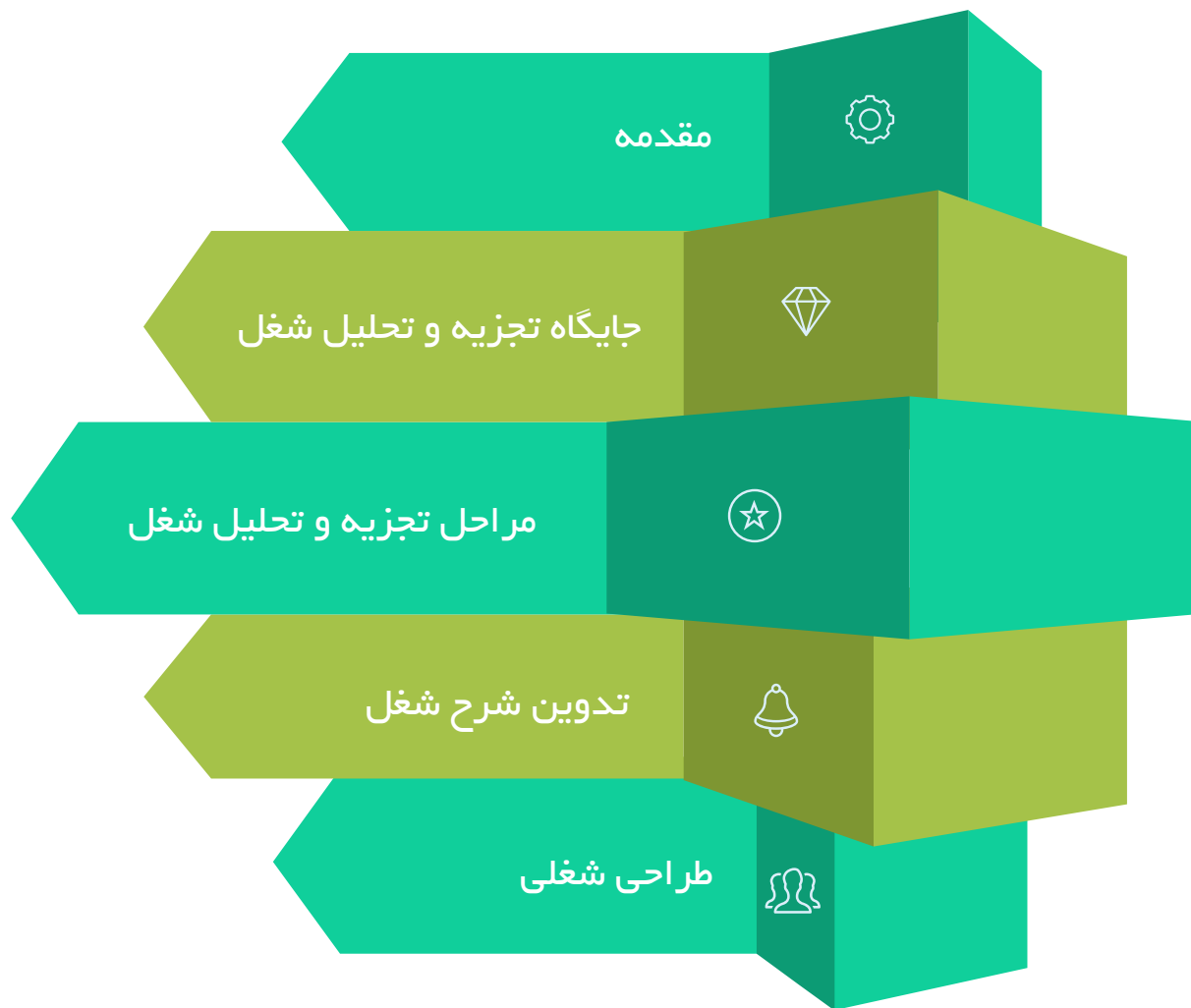
تغییر و برنامه‌ریزی راهبردی

LinkedIn

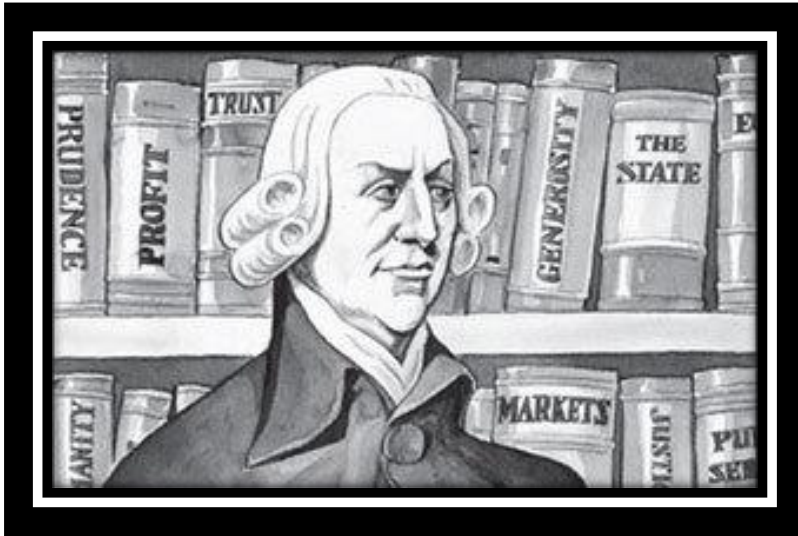
saleh-rahimi



آنچه امروز با هم مرور خواهیم کرد:

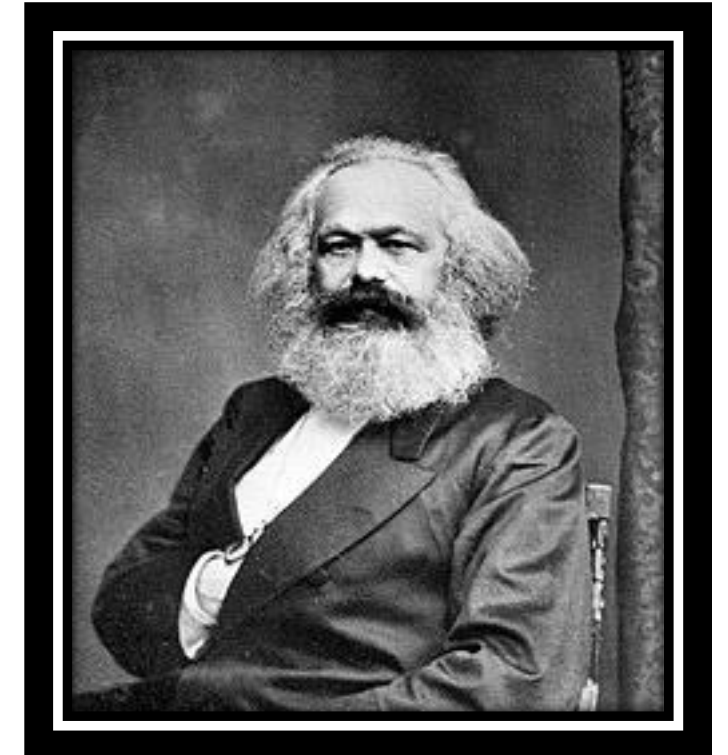






تقسیم کار:

آدام اسمیت برخلاف فیزیوکراتها به جای زمین فعالیت انسان را منبع ثروت و کار افراد را سرمایه اولیه هر جامعه قلمداد کرده است.
افزایش بهره وری جوامع با تقسیم کار بین افراد



از خودبیگانگی شغلی:

در جامعه سرمایه‌داری، بیگانگی کارگر از انسانیت خود به این دلیل اتفاق می‌افتد که کارگر فقط از طریق یک سیستم خصوصی تولید صنعتی که هر کارگر ابزاری در آن تلقی می‌شود؛ مانند یک ابزار، نه یک فرد!

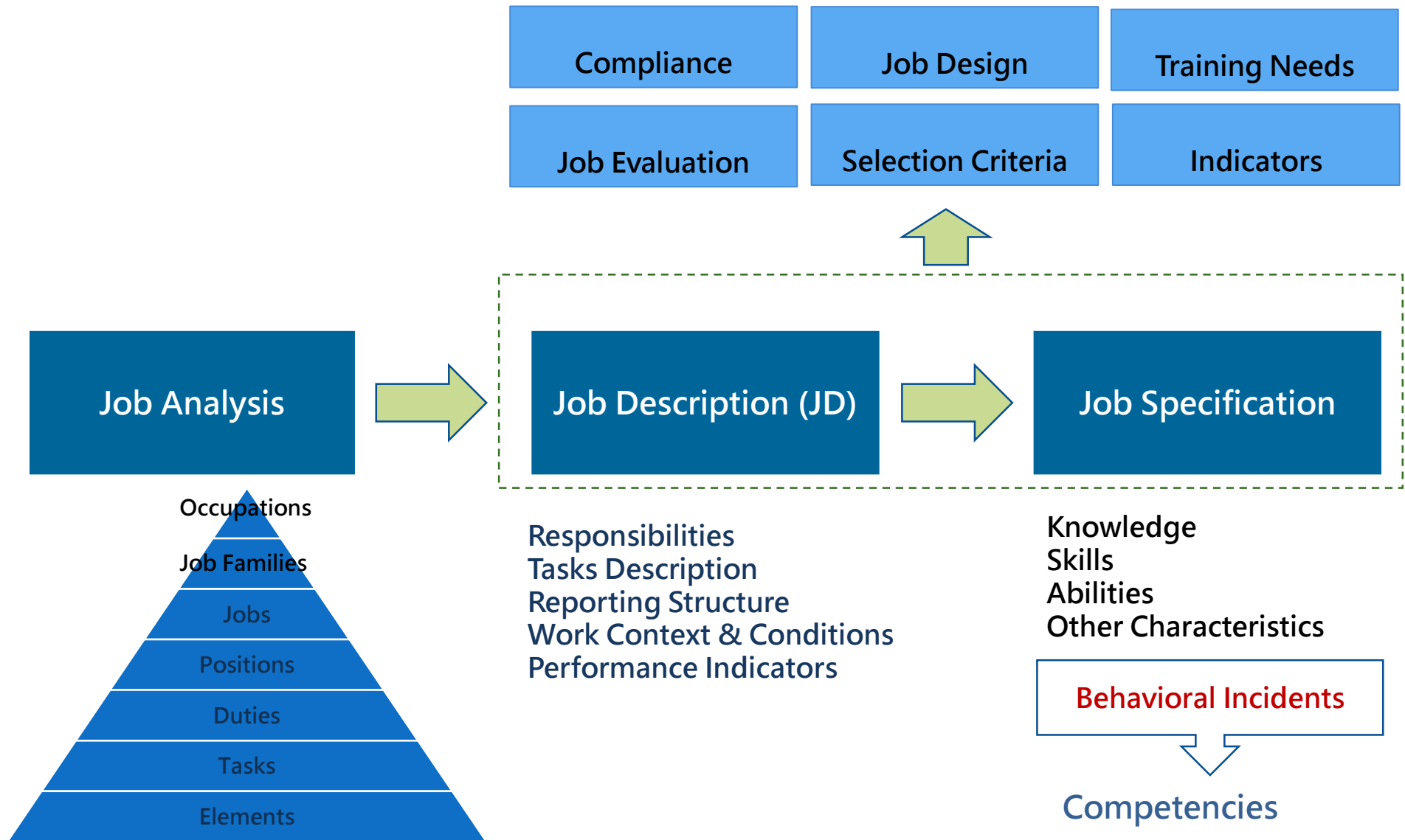




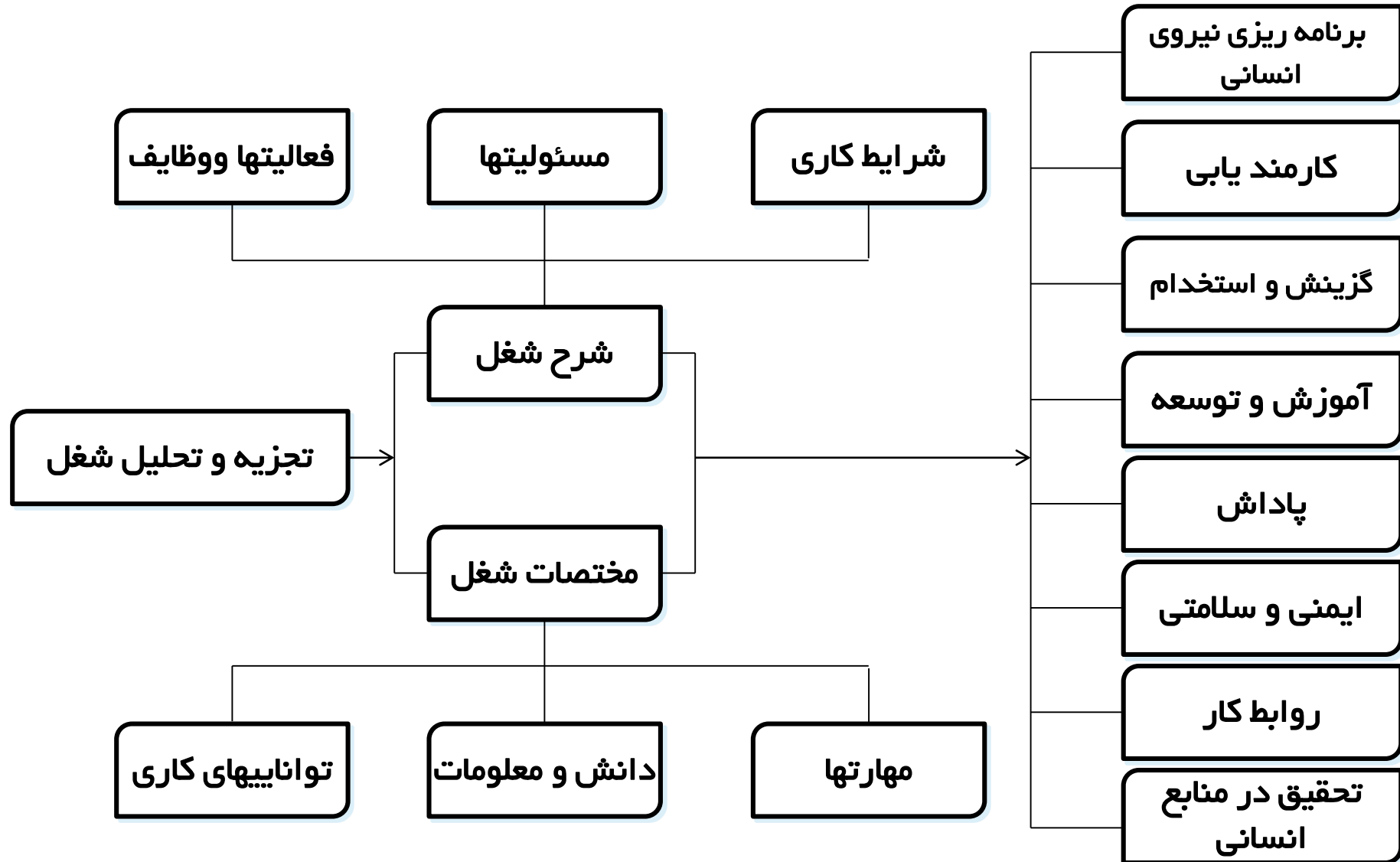
لِکَل شِیِ اَسَاس و ...

جایگاه تجزیه و تحلیل شغل





تجزیه و تحلیل شغل پایه اساسی همه وظایف مدیریت منابع انسانی



A photograph of a forest path at dusk or dawn. The path is covered in fallen leaves and is illuminated by a warm, golden light. Two yellow arrows are placed on the path, pointing in opposite directions. The arrow pointing to the right is labeled 'وظیفه محور' (Task Axis) and the arrow pointing to the left is labeled 'فرآیند محور' (Process Axis).

وظیفه محور

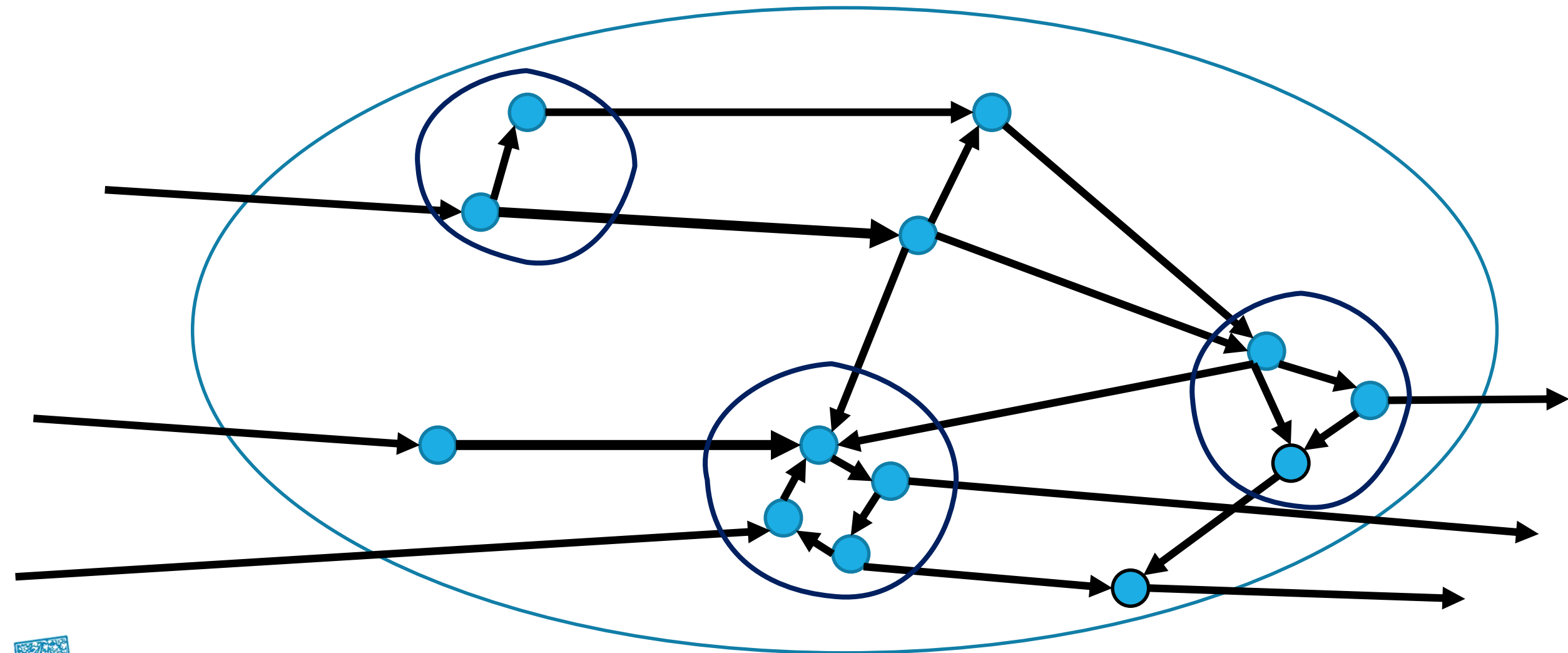
فرآیند محور

برای رسیدن به شرح شغل دو راه اصلی وجود دارد:

رویکرد فرآیند محور



- نگاه از بالا به پایین
- اول اهداف سازمان بعداً مشاغل
- تناسب بیشتر با کسب و کارهای در حال تغییر
- استراتژی پایه و توسعه محور
- تمرکز بر آینده



فرایندهای مدیریتی و پشتیبانی

۶- توسعه و مدیریت سرمایه انسانی

۷- مدیریت فناوری اطلاعات

۸- مدیریت منابع مالی

۹- تملک، ساخت و ساز و مدیریت اموال

۱۰- مدیریت ایمنی و بهداشت محیط زیست (HSE)

۱۱- مدیریت روابط برون سازمانی

۱۲- مدیریت دانش، بهبود و تغییر

فرآیندهای عملیاتی



سطح اول	سطح دوم	سطح سوم	سطح چهارم
۶/۰ توسعه و مدیریت سرمایه انسانی	۶/۱ ایجاد و مدیریت طرح‌ریزی، خط‌مشی‌ها و استراتژی‌های منابع انسانی	۶/۳/۱ مدیریت آشنایی کارکنان	۶/۳/۳/۱ مدیریت سلامتی و ایمنی
	۶/۲ جذب نیرو، منبع تأمین و انتخاب کارکنان	۶/۳/۲ مدیریت عملکرد کارکنان	۶/۳/۳/۲ مدیریت ارتباطات کارگری
	۶/۳ توسعه و حمایت کارکنان	۶/۳/۳ مدیریت حقوق کارکنان	۶/۳/۳/۳ مدیریت فرایند داد و ستد جمعی
	۶/۴ تشویق و حفظ کارکنان	۶/۳/۴ مدیریت توسعه کارکنان	۶/۳/۳/۴ مدیریت مشارکت‌های مدیریت کارگری
	۶/۶ مدیریت اطلاعات کارکنان	۶/۳/۵ توسعه و آموزش کارکنان	

6.3.1 Manage Employee Orientation and Deployment

The *Manage employee orientation and deployment* process involves creating/maintaining employee on-boarding programs, introducing new hires to their managers and to the work place, and evaluating the effectiveness of employee on-boarding programs.



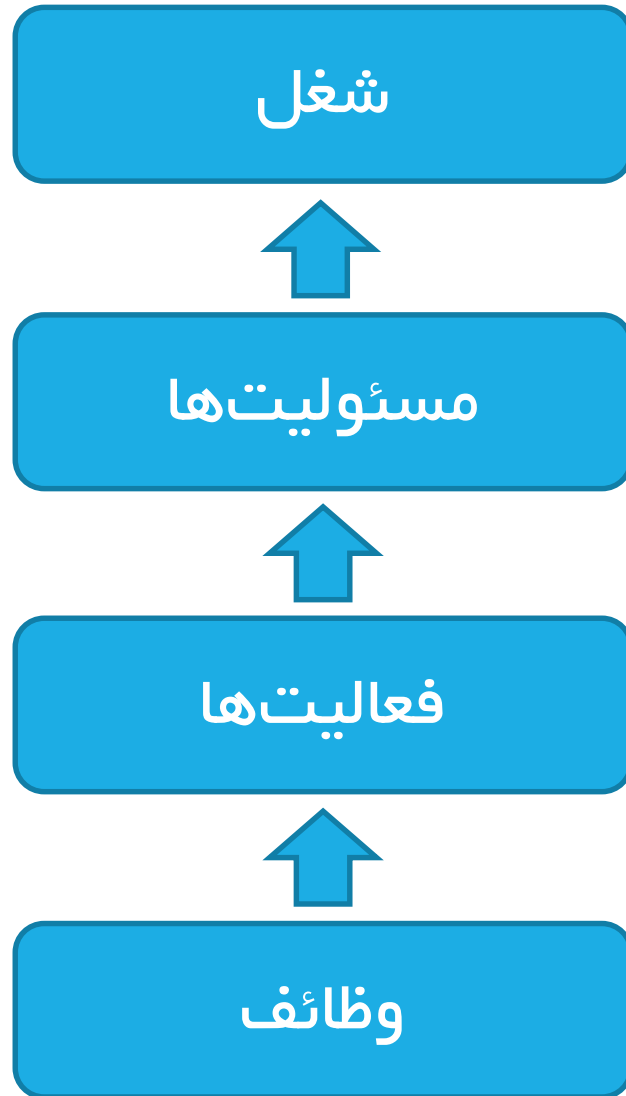
6.3 Develop and Counsel Employees

The *Develop and counsel employees* process group consists of managing employee orientation and deployment, managing employee performance, managing employee relations, and managing and implementing employee development plans.

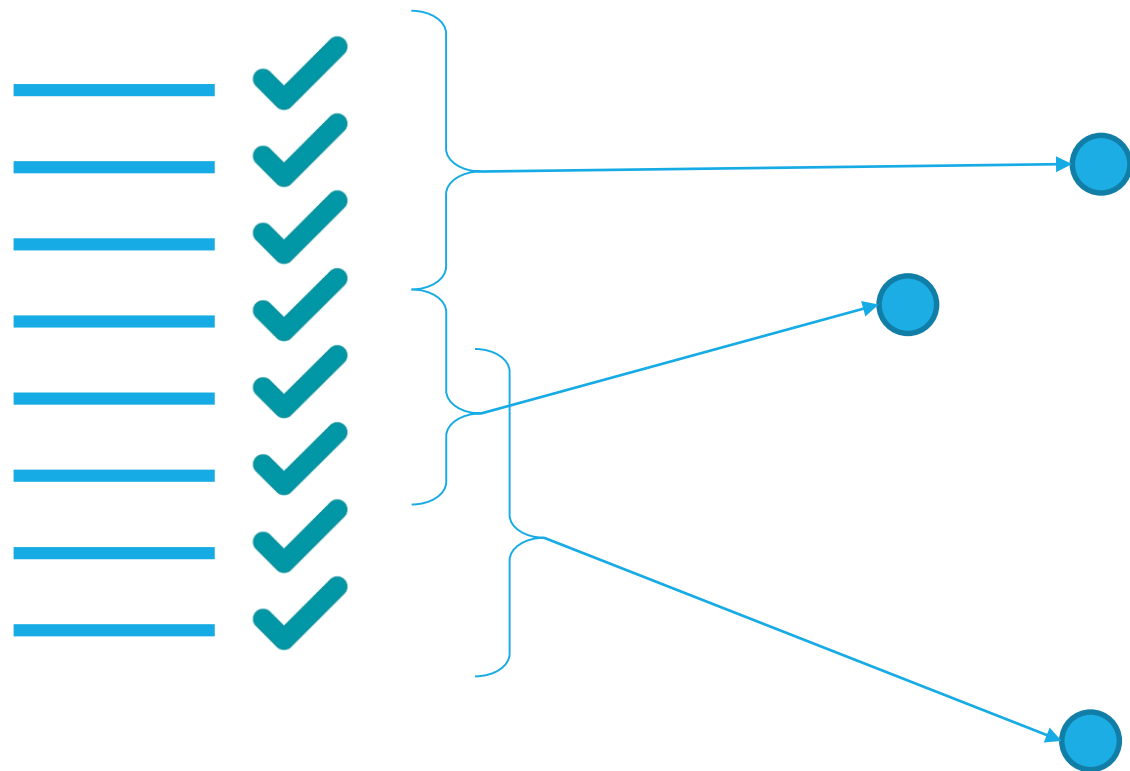
Key performance indicators for this process group typically include:

- Total cost of the process *Develop and counsel employees* per \$1,000 revenue
- Total cost of the process *Develop and counsel employees* per employee
- Total cost of the process *Develop and counsel—learning only* per \$1,000 revenue
- Total cost of the process *Develop and counsel—learning only* per employee
- Total cost of the process *Develop and counsel—performance and employee relations* per \$1,000 revenue
- Total cost of the process *Develop and counsel—performance and employee relations* per employee
- Number of employees per *Develop and counsel* FTE
- Number of employees per *Develop and counsel—learning only* FTE
- Number of employees per *Develop and counsel—performance and employee relations* FTE
- Number of FTEs for the process group *Develop and counsel employees* per \$1 billion revenue
- Number of FTEs for the process group *Develop and counsel—learning only* per \$1 billion revenue
- Number of FTEs for the process group *Develop and counsel—performance and employee relations* per \$1 billion revenue
- Percent of staff that received a formal performance review
- Average number of learning days per employee
- Learning budget per employee (headcount)
- Percentage of CEO and senior leadership time spent on leadership development

رویکرد وظیفه محور



- نگاه پایین به بالا
- رسیدن از روزمره‌ها به شغل و اهداف سازمان
- تناسب بیشتر با کسب و کارهای پایدار
- روزمره محور
- تمرکز بر حال





تجزیه و تحلیل شغل

چیستی و چگونگی تجزیه و تحلیل شغل

تجزیه و تحلیل شغل

یا کارشکافی



“ تجزیه و تحلیل شغل یا کارشکافی، فرآیندی است سیستماتیک که از طریق آن، ماهیت و ویژگیهای هر یک از مشاغل در سازمان بررسی میشود و اطلاعات کافی درباره آن ها جمع آوری و گزارش می‌شود.

“ تجزیه و تحلیل شغل، شرح خلاصه وظایف و مسئولیت های شغل و رابطه آن شغل با مشاغل دیگر دانشها و مهارتهای لازم برای انجام دادن آن و شرایط کار است.

Group of Related Activities and Duties Facilitate the Organization's Goals Many Employees do a Certain Type of Job	Job	به مجموعه‌ای از وظایف و تکالیفی که یک فرد برای انجام دادن آن استخدام می‌شود، شغل گفته می‌شود.	شغل
The different duties and responsibilities performed by only one employee.	Position	پست عبارتست از جایگاه سازمانی افراد در سازمان	پست
Statement of the tasks, duties, and responsibilities of a job to be performed	Job Description	شرح شغل مسئولیت‌ها، فعالیت‌ها، صلاحیت‌ها و مهارت‌هایی را که برای یک شغل الزامی هستند، به طور خلاصه‌ای بیان می‌کند. در واقع، این نوشته، نوع کاری را که باید انجام شود، توصیف می‌کند.	شرح شغل
Statement of the needed knowledge, skills, and abilities of the person who is to perform the job	Job Specification	به این شرح نیازمندی‌های هر شغل، که معمولاً شامل دانش، مهارت، توانایی و تجربه انجام این کار است، گفته می‌شود. Job Specification احراز شغل یا	شرایط احراز شغل







- آیا این کار منطقی هست که همه متصدیان انواع مشاغل شرکت را با یک نگاه و یک استراتژی مدیریت کنیم؟
- آیا نیاز هست تا برای تک تک مشاغل سازمان مجددا شرح شغل نوشته شود؟
- مشاغل با وظائف و نیازهای مشابه چگونه باید دسته بندی شوند؟
- معیارهای دسته بندی شغلی چیست؟





Second Edition

Human Resource Strategy

Formulation, Implementation, and Impact

Peter A. Bamberger, Michal Biron,
and Ilan Meshoulam



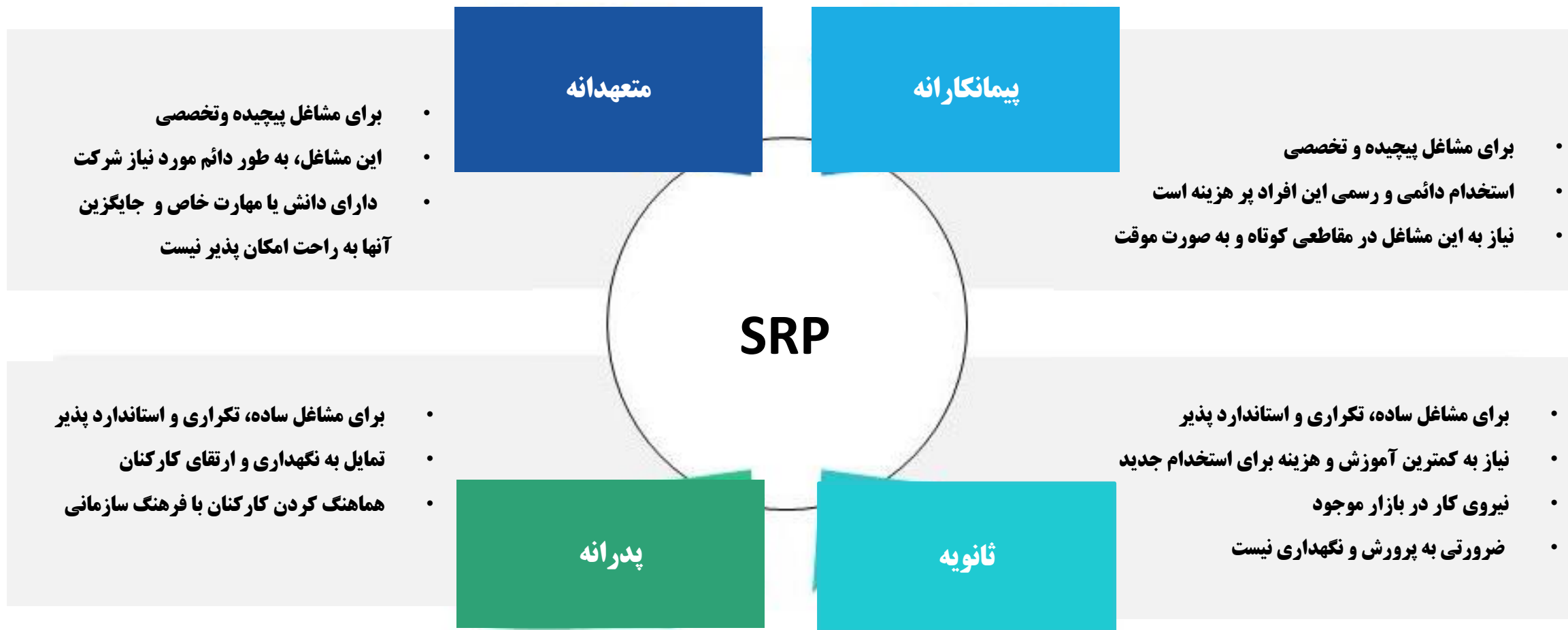
سوال:

گروه بندی مشاغل چگونه است؟

گونه‌های استراتژیک

		SRP4	
		عدم واگذاری	واگذاری
		SRP2	
		بازار درونی	بازار بیرونی
تخصصی	کنترل بازده	متعهدانه	پیمانکارانه
SRP3	SRP1		
ساده	کنترل فرایند	پدرانه	ثانویه

تعریف گونه‌های استراتژیک





#	روش	ویژگی‌ها	تناسب با گروه شغلی
۱	مشاهده مستقیم Direct Observation	آهسته، پرهزینه / از میان بردن تردیدها	بیشتر در مورد مشاغل خیلی ساده و تکراری و یدی
۲	مصاحبه Interview Method	آهسته و پرهزینه / قابلیت رفع ابهام از سوالات / دارای سطح بالایی از دقت، توان اصلاح سوالات	مشاغل جدید و تازه در سازمان یا صنعت، مشاغل پیچیده و فکری
۳	روش پرسشنامه‌ای Questionnaire Method	سریع و دارای هزینه کمتر / امکان بررسی همزمان و سریع مشاغل زیاد با هزینه کمتر / دقت کم	مشاغل قدیمی و موجود در سازمان، مناسب برای بازنگری‌های سالانه



#	روش	ویژگی‌ها	تناسب با گروه شغلی
۴	ثبت وقایع کارکنان Critical Incident	خلاصه یادداشت روزانه کارمند / زمان بر / دچار خطا و انحراف بر اساس توان کارمند	گروه شغلی کم دانشی / کم استرس و کم فشار
۵	گروه متخصصین	هزینه و زمان بر / شامل متصدیان ارشد و بلافاصله/دانش و تجربه قابل توجه/رفع ابهام از وظایف مورد انتظار شغل در میان کارکنان در گروه متخصصین.	مشاغل تحت سرپرستی و گروه‌های شغلی یکسان
۶	مطالعات تطبیقی و استفاده از منابع بیرونی	بسیار سریع و کم هزینه / نیازمند انطباق با سازمان فعلی /	برای تمام مشاغل مناسب است





U.S. BUREAU OF LABOR STATISTICS

www.bls.gov



O*NET OnLine

JOBDESCRIPTION.ORG

indeed

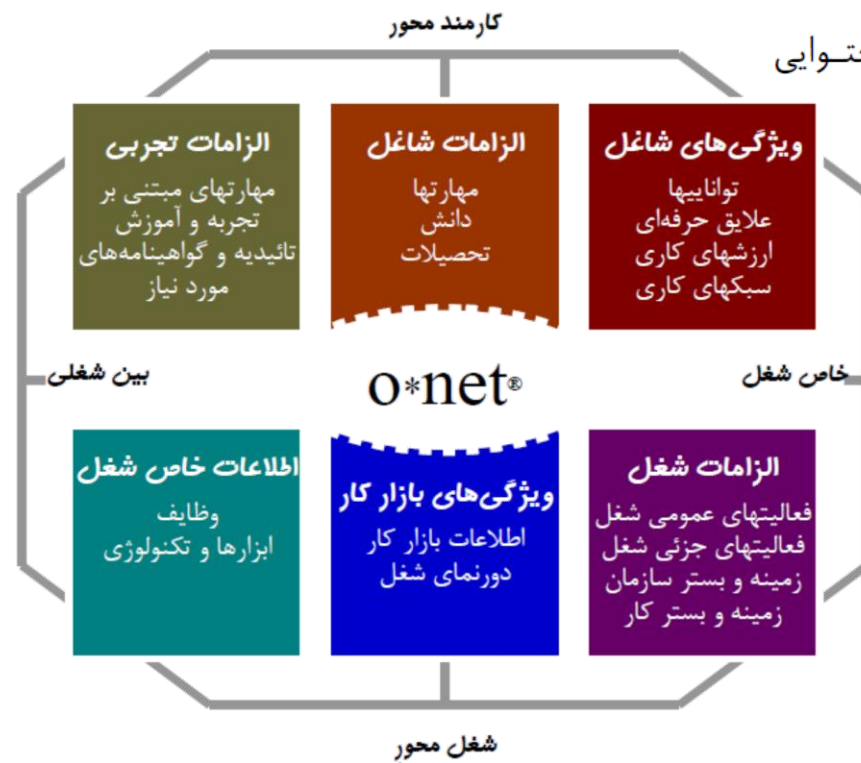


کپی از
شرکت‌های
مشابه



علاوه بر تکنیکهای فوق در سالهای اخیر بهره‌گیری از مدل محتوایی O*NET در تجزیه و تحلیل شغل از جایگاه ویژه‌ای نزد مشاورین و خبرگان حوزه منابع انسانی برخوردار شده است. در ادامه به تشریح ابعاد و زیرمعیارهای اصلی مدل O*NET می‌پردازیم:

مدل محتوایی O*NET چارچوبی مفهومی است که از ۶ بعد اصلی تشکیل می‌گردد. شکل ۱ مدل محتوایی O*NET را نشان می‌دهد.



- دسترسی به جزئی ترین اطلاعات در مورد صدها شغل بصورت آنلاین و ساده.
- جایگزینی منعطف، ساده و مؤثرتر برای فرهنگ عناوین شغل
- به روزرسانی مستمر اطلاعات IO*NET از طریق تحقیقات دقیق و تحلیل داده های شغلی
- با توجه به مدل محتوایی IO*NET اطلاعات بصورت منسجم ارائه شده
- امکان مقایسه شغل های مختلف بر مبنای مهارت های مشترک، ویژگی های شغلی و ویژگی های شاغل





کار گروهی:

شرح شغل و
شرایط احراز
یک سرآشپز



- Set up the kitchen with cooking utensils and equipment, like knives, pans and kitchen scales
- Study each recipe and gather all necessary ingredients
- Cook food in a timely manner
- Delegate tasks to kitchen staff
- Inform wait staff about daily specials
- Ensure appealing plate presentation
- Supervise Cooks and assist as needed
- Slightly modify recipes to meet customers' needs and requests
- Monitor food stock and place orders
- Check freshness of food and discard out-of-date items
- Experiment with recipes and suggest new ingredients
- Ensure compliance with all health and safety regulations within the kitchen area



- Proven work experience as a Chef or Cook
- Hands-on experience with various kitchen equipment (e.g. grillers and pasta makers)
- Advanced knowledge of culinary, baking and pastry techniques
- Leadership skills
- Ability to remain calm and undertake various tasks
- Excellent time management abilities
- Up-to-date knowledge of cooking techniques and recipes
- Familiarity with sanitation regulations
- Culinary school diploma preferred



تدوین شرح شغل

چگونه یک شرح شغل خوب بنویسیم؟



- متناسب با هدف تجزیه و تحلیل شغل فرم باید طراحی شود
- در صورتی که هدف تجزیه و تحلیل شغل جبران خدمت هست، باید فرم متناسب با روش جبران خدمت در اختیار قرار گیرد
- یکسری از موضوعات بین تمام فرم ها مشترک هست



عنوان شغلی

- به صورت هدفمند نه عمومی
- اجتناب استفاده از واژگان داخلی سازمان
- پرهیز از درج الزامات در عنوان
- همراه با سمت و رده سازمانی

خلاصه شغلی

- واحد و بخش اصلی شغل
- گروه شغلی
- کد شغل
- تاریخ بازبینی
- محل دقیق شغل



- شرح کلیه مسئولیت های اصلی شغل
- نگارش دقیق و مختصر فهرست مسئولیت ها
- برجسته کردن فعالیت های روزمره شغل
- چگونگی تاثیر شغل مربوطه بر کلیت کسب و کار

- هر سطر یک وظیفه
- ساده، جامع و واضح
- شروع با فعل یا به صورت مصدری
- به ترتیب پر اهمیت تا کمتر مهم
- به صورت معمول بین ۸ تا ۲۰ وظیفه





Umbrella Statement:
"Other duties as assigned"



کنترل
فرآیند

طراحی
فرآیند

مدیر
کنترل

سرپرست
بخش

مدیر عامل

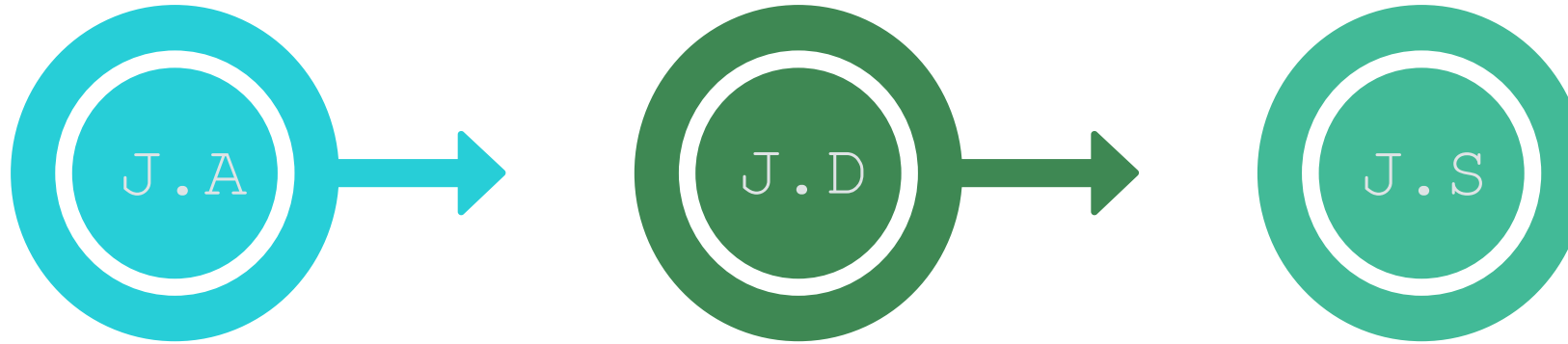
کنترل
کیفیت

کارگر

سرپرست
شیفت

- حداقل شرایطی شاغل باید دارا باشد تا بتواند با موفقیت از عهده آن شغل برآید.
- این بخش شامل ویژگی‌های مورد نیاز برای **شاغل** است.
- شامل:
 - دانش K
 - مهارت‌ها S
 - توانایی‌ها A
 - سایر ویژگی‌ها مانند جسمی و روانشناختی






کسب اطلاعات
لازم در مورد
شغل

عنوان شغل
محل شغل
خلاصه شغل
وظایف شغل
شرایط شغل

تحصیلات شاغل
تجربیات شاغل
تخصص‌ها
ابتکار
مهارت‌ها



Job Descriptions	Job Specifications
<p data-bbox="448 462 983 544">Describes <i>what</i> is to be done</p>  <p data-bbox="614 1079 1059 1115">Focus is on duties</p>	<p data-bbox="1411 462 1832 733">Describes the</p> <ul data-bbox="1411 508 1832 691" style="list-style-type: none">• Knowledge• Skills• Abilities <p data-bbox="1411 651 1832 733">needed to perform the duties</p>  <p data-bbox="1340 1079 2232 1115">Focus is on characteristics of people</p>



کار کلاسی
بررسی نمونه شناسنامه
شغلی

پایان بخش اول

با سپاس از توجه شما

شرح وظایف و شرایط احراز

عنوان شغل / پست : مدیر آزمایشگاه تجزیه مواد اولیه و پایداری

واحد سازمانی : آزمایشگاه کنترل کیفیت

سطح شغلی : مدیر

درجه دشواری	میزان اهمیت	فراوانی تکرار	شرح وظایف، مسئولیتها، اختیارات و تصمیم گیریها	ردیف	ضریب وزنی
۱	۳	۴	همه‌پختگی یا معاونت زیربط در جهت عملیاتی کردن سیاست ها و اهداف کنترل کیفی شرکت	۱	8
۴	۵	۵	کنترل و تایید نهایی گزارشهای آنالیز مواد اولیه براساس استاندارد های مدون	۲	14
۳	۳	۴	سازماندهی و مدیریت عملکرد کارکنان زیر مجموعه در زمینه اجرای وظایف محوله	۳	10
۳	۵	۵	برنامه ریزی درجهت تعیین استراتژی های عملکرد و خط مشی کنترل مواد اولیه طبق الزامات تولید	۴	13
۴	۵	۴	کنترل و نظارت بر تنظیم گزارشات مشخصات مواد اولیه	۵	13
۲	۴	۳	برنامه ریزی در جهت برآورد الزامات مواد اولیه جدید	۶	9
۳	۴	۲	نظارت در تدوین دستورالعمل های کار با دستگاه های موجود در بخش	۷	9
۳	۳	۲	همه‌پختگی و همکاری در تدوین دستورالعمل های SOP مطابق با استاندارد های تعیین شده	۸	8

درجه بندی "فراوانی تکرار"	درجه بندی "میزان اهمیت"	درجه بندی "درجه دشواری یادگیری"
۱ بندرت	۱ کم اهمیت	۱ آسان
۲ گهگاه	۲ نسبتاً با اهمیت	۲ نسبتاً مشکل
۳ هفتگی تا ماهانه	۳ با اهمیت	۳ مشکل
۴ روزانه تا هفتگی	۴ خیلی با اهمیت	۴ خیلی مشکل
۵ روزانه	۵ فوق العاده با اهمیت	۵ فوق العاده مشکل



به نظر شما مناسبترین رشته و مقطع تحصیلی برای متصدی این شغل چیست؟ و نیاز به چند سال تجربه کاری دارد؟

مقطع تحصیلی: دکتری حقوق لیسانس

رشته تحصیلی: داروسازی - شیمی کاربردی - محقق - مهندسی شیمی

تجربه (سال): ۵



کد : ۱

مدیر آزمایشگاه تجزیه مواد اولیه و پایداری (آزمایشگاه کنترل کیفیت)

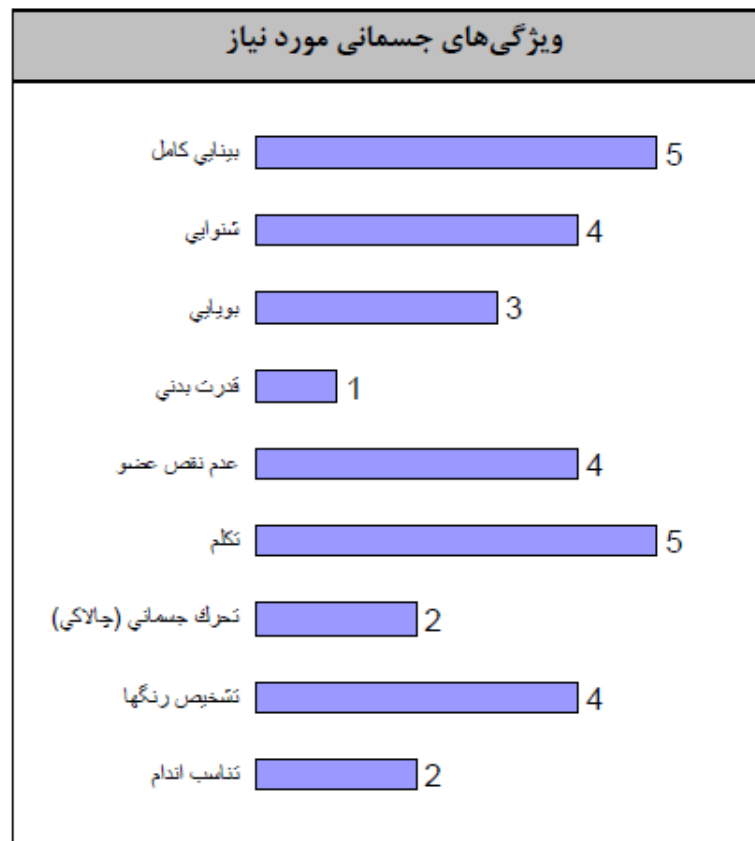
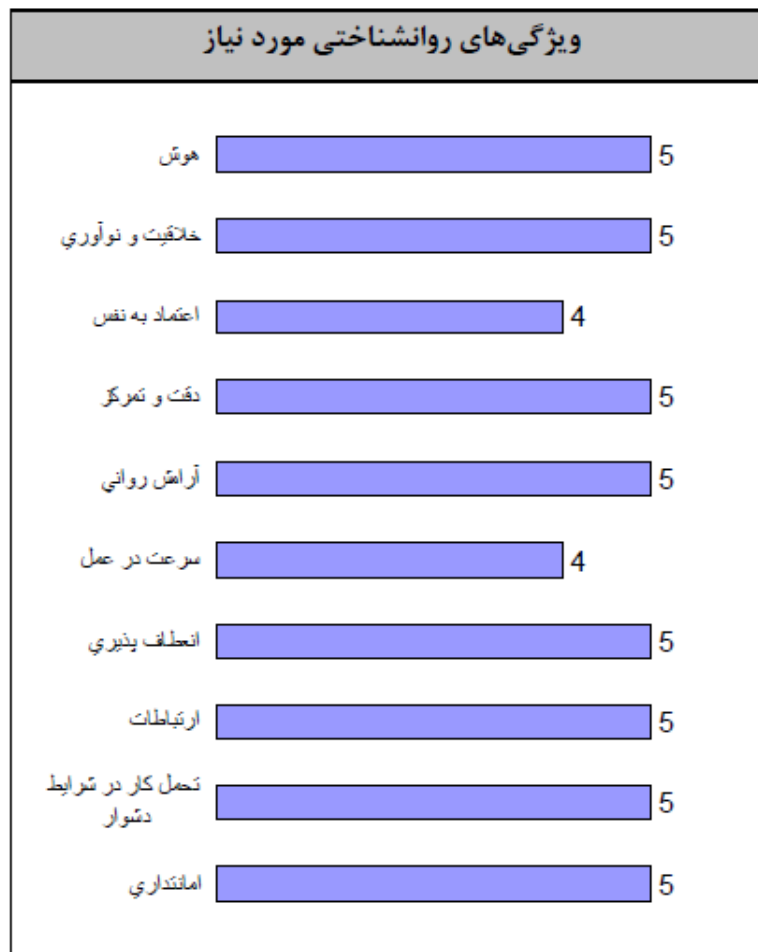
ابزارها و تکنولوژی‌های مورد نیاز :

میزان اهمیت	نرم افزارهای کامپیوتری (نظیر نرم افزارهای اداری، سیستم جامع، اینترنت و ...)	میزان اهمیت
۲	اینترنت و اینترنت	۱
۴	Word	۲
۵	Excel	۳
۳	PowerPoint	۴

میزان اهمیت	ابزار آلات و سخت افزارها (نظیر کامپیوتر، پرینتر، اسکنر، ماشین حساب و ...)	میزان اهمیت
۴	کامپیوتر	۱
۲	چاپگر	۲
۲	لوازم آزمایشگاهی (لوله آزمایش و بالن تروژه و ...)	۳
۲	دستگاه GC (کروماتوگرافی گازی)	۴
۲	دستگاه HPLC (کروماتوگرافی مایع)	۵
۲	دستگاه پتانسیومتری	۶
۲	دستگاه اسپکتروسکوپی	۷
۲	دستگاه جذب اتم	۸
۲	دستگاه نقطه ذوب	۹



ویژگی های جسمانی و روانشناختی مورد نیاز : میزان اهمیت (۰ = بی اهمیت ۱ = کم اهمیت ۲ = لازم ۳ = نسبتاً ضروری ۴ = ضروری ۵ = خیلی ضروری)



دانش، مهارت و توانمندی‌های مورد نیاز

مدیر آزمایشگاه تجزیه مواد اولیه و پایداری (آزمایشگاه کنترل کیفیت)

کد: ۱

تیران اهمیت (۰) - بی‌اهمیت (۱) - کم‌اهمیت (۲) - ۲-۳ - نسبتاً ضروری (۴) - ضروری (۵) - خیلی ضروری

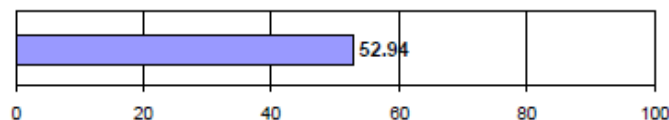
میزان اهمیت	دانش، مهارت و توانمندی‌های عمومی	میزان اهمیت	دانش، مهارت و توانمندی‌های اختصاصی
۵	۱ ارتباطات انسانی موثر	۳	۱ توانایی کار با دستگاه های موجود در بخش
۴	۲ مهارت در سرپرستی و اداره کارکنان	۳	۲ مهارت استفاده از کامپیوتر و نرم افزار های مربوطه
۵	۳ قدرت بیان و ارتباطات شفاهی	۴	۳ آشنایی کامل با مواد شیمیایی و دارویی
۵	۴ تسلط به اصول و فنون نگارش و مکاتبات اداری	۴	۴ آشنایی با اصول کنترل کیفی مواد اولیه دارویی
۳	۵ مذاکره و چانه زنی موثر	۵	۵ توانایی تجزیه و تحلیل نتایج آزمایشهای شیمیایی
۵	۶ مدیریت زمان	۴	۶ توانایی انجام تحقیق و پژوهش علمی در آزمایشگاه مواد اولیه دارویی
۵	۷ علت یابی و حل مساله	۴	۷ توانایی ایجاد هماهنگی و سرپرستی آزمایشگاه کنترل مواد اولیه دارویی
۳	۸ آشنایی با خصوصیات شیمیایی مواد	۲	۸ توانایی تهیه گزارش و رسم نمودار آزمایشات
۳	۹ آشنایی با اصول فیزیک و مکانیک	میزان اهمیت	
۳	۱۰ توانایی ایجاد انگیزه در دیگران	قوانین، مقررات و آیین نامه‌های مورد نیاز	
۳	۱۱ نظارت عملیاتی	۴	۱ اصول و قوانین GLP
۳	۱۲ مهارت‌های محاسباتی	۴	۲ اصول و قوانین GMP
۵	۱۳ قدرت تصمیم گیری	۵	۳ آیین نامه تدوین شده وزارت بهداشت
۳	۱۴ توانایی مشاهده موثر	۳	۴ قوانین و مقررات داخلی شرکت
۳	۱۵ قدرت طبقه بندی و سازماندهی	زبان‌های خارجی مورد نیاز	
۳	۱۶ آشنایی با اصول روانشناسی	آشنایی	
۵	۱۷ حل تعارضات	۱ زبان انگلیسی	
۳	۱۸ بهره وری	۴	
۵	۱۹ توانایی مربی‌گری		
۳	۲۰ آشنایی با اصول ایمنی		
۳	۲۱ توانایی یکارگیری اصول نظام آراستگی محیط کار		



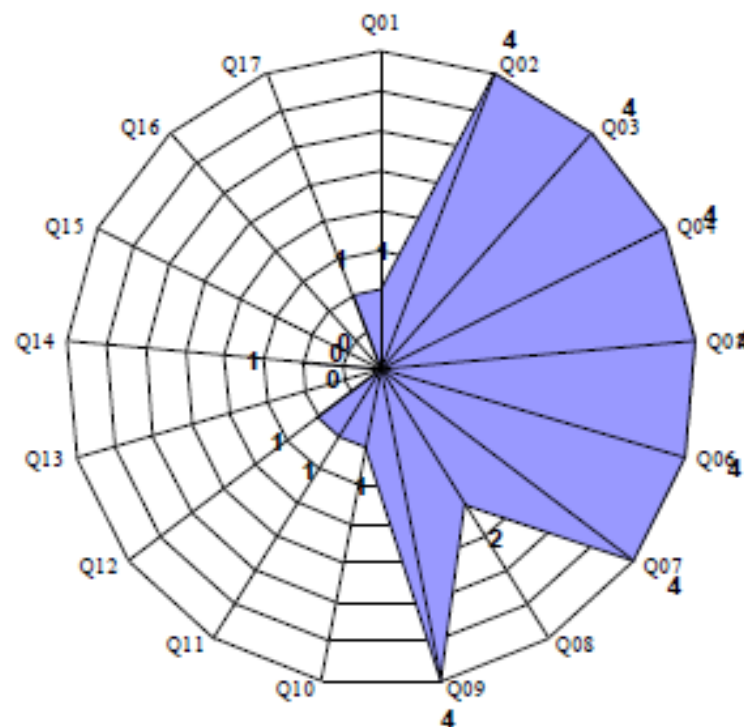
دامنه ارتباطی شغلی

مدیر آزمایشگاه تجزیه مواد اولیه و پایداری (آزمایشگاه کنترل کیفیت)

کد : ۱



درجه ارتباط شغلی :



سطوح ارتباطی

Q-۰۱	مدیرعامل و اعضای هیئت مدیره
Q-۰۲	معاونتها
Q-۰۳	مدیران میانی (سطوح مدیریت)
Q-۰۴	روسای ادارات و سرپرستان
Q-۰۵	افراد حرفه‌ای نظیر مهندسان خبره، کارشناسان ارشد و ...
Q-۰۶	کارکنان نیمه حرفه‌ای نظیر تکنسین‌ها، کارشناسان و ...
Q-۰۷	کارکنان دفتری نظیر کارمندان، منشی‌ها و ...
Q-۰۸	تحلیل‌گران سیستم و برنامه‌نویسان
Q-۰۹	کارگران
Q-۱۰	نمایندگی‌های فروش
Q-۱۱	اقشار مختلف مردم در مجامع، مراسم‌ها و ...
Q-۱۲	دانشجویان و کارآموزان
Q-۱۳	مسئولین و مدیران ارشد کشوری
Q-۱۴	مشتریان داخل کشور
Q-۱۵	مشتریان خارج کشور
Q-۱۶	شرکتهای خارجی
Q-۱۷	وزارتخانه‌ها و موسسات ذیصلاح

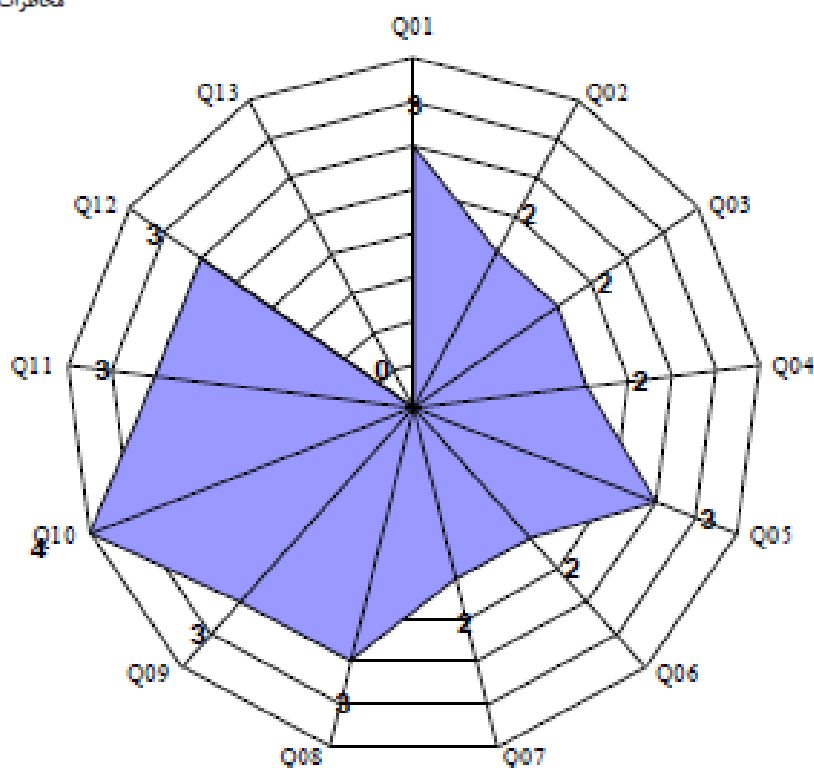
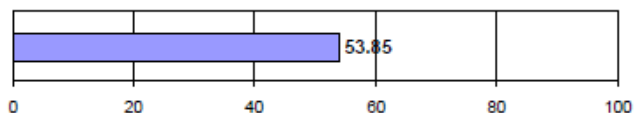


دامنه مخاطرات شغلی

مدیر آزمایشگاه تجزیه مواد اولیه و پایداری (آزمایشگاه کنترل کیفیت)

کد : ۱

مخاطرات شغلی :



مخاطرات شغلی

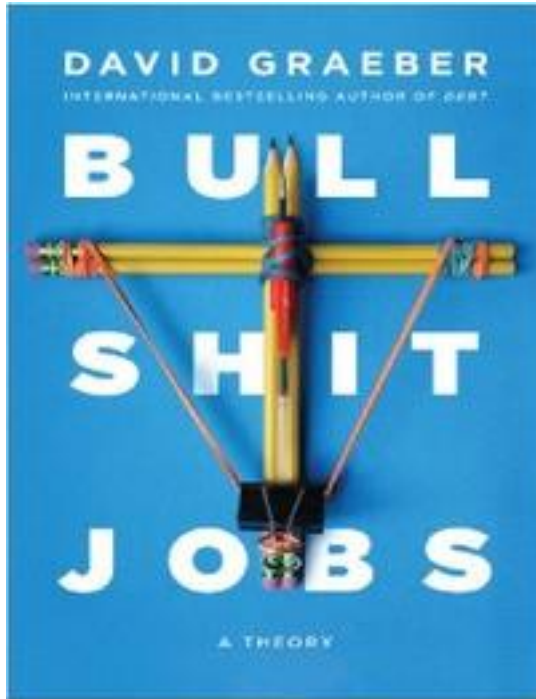
Q۰۱	چقدر ممکن است در این شغل نیاز به کمکهای اولیه داشته باشید؟
Q۰۲	چقدر امکان وجود شکستگی، سوختگی و لاشدگی عضلات در شغل شما وجود دارد؟
Q۰۳	چقدر امکان ایجاد ناتوانی دائم نظیر قطع عضو و ... در کار شما وجود دارد؟
Q۰۴	چقدر امکان تلفات جانی در شغل شما وجود دارد؟
Q۰۵	چقدر احتمال خطرات شیمیایی در شغل شما وجود دارد؟
Q۰۶	چقدر احتمال خطرات میکروبی در شغل شما وجود دارد؟
Q۰۷	چقدر در معرض اشعه‌های خطرناک و مواد رادیواکتیو قرار دارید؟
Q۰۸	میزان آلودگی‌های صوتی محیط کار شما چقدر است؟
Q۰۹	میزان آلودگی به گرد و غبار و دود در محیط کاری شما چقدر است؟
Q۱۰	میزان استرس و فشارهای روحی موجود در کار شما چقدر است؟
Q۱۱	میزان روشنایی و نور موجود در محیط کار شما تا چه اندازه مناسب است؟
Q۱۲	دمای محیط کار شما تا چه اندازه مناسب است؟
Q۱۳	چقدر امکان گاز گرفتگی توسط حیوانات در شغل شما وجود دارد؟





طراحی شغلی

!!



نظریه‌ای دربارهٔ
شغل‌های مزخرف
 دیوید گریبر / ترجمهٔ علیرضا شفیعی نسب



این کتاب به مفهوم شغل‌های بی‌معنی و بیهوده می‌پردازد و آسیب‌های اجتماعی آنها را بررسی می‌کند.

مشاغلی که **بیهوده، ناکامل و بی‌فایده** در نظر گرفته می‌شوند و گمان می‌رود که ارزش اجتماعی پایین داشته باشند و افراد از سر ناچاری به آن مشغول می‌شوند.

حکایات و نمونه‌های واقعی از افرادی را در مشاغل مختلف ارائه می‌کند که احساس می‌کنند **شغلشان غیرضروری** است یا کمک‌چندانی به ارتقای جامعه نمی‌کند.



یک شغل خوب

ویژگی‌ها و مشخصات یک شغل خوب چیست؟

پاسخ‌های متعددی به این سوال داده شده است.



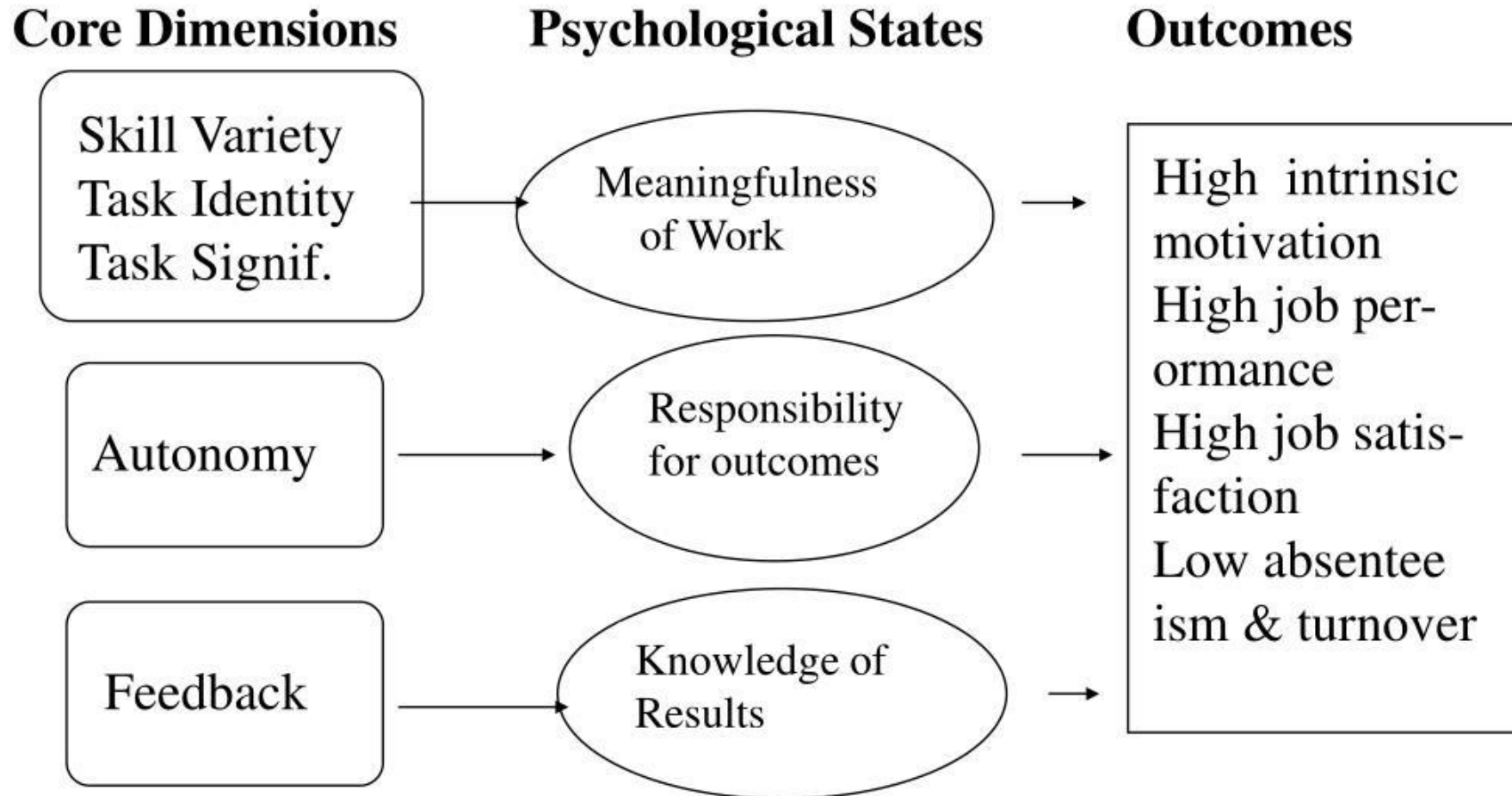
یکی از بهترین پاسخ‌ها نظریه هاکمن و اولدهام است.



- نظریه ویژگی های شغلی به دنبال **افزایش عملکرد** شغلی و سازمانی
- از طریق **افزایش انگیزش** کارکنان و با طراحی شغل مناسب
- اشاره به **چگونگی** فعالیتها، وظایف، تکالیف و نه محتوای شغل
- انجام پژوهشی روی ویژگیهای شغل توأم با خشنودی و توجه کارکنان



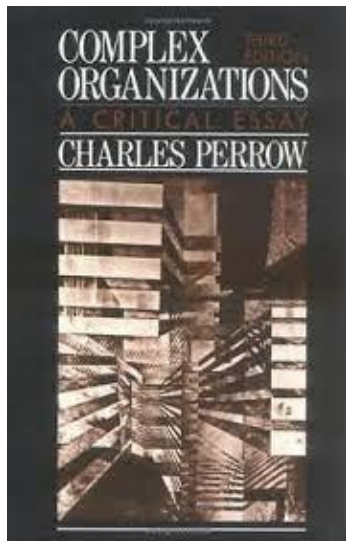
Hackman & Oldham's Job Characteristics Model



فناوری چیست ؟



نحوه انجام کار



- فناوری و کارها را می‌توان بر اساس دو عامل تقسیم بندی کرد:

- تنوع پذیری کارها Task Variability
- تحلیل پذیری کارها Task Analyzability



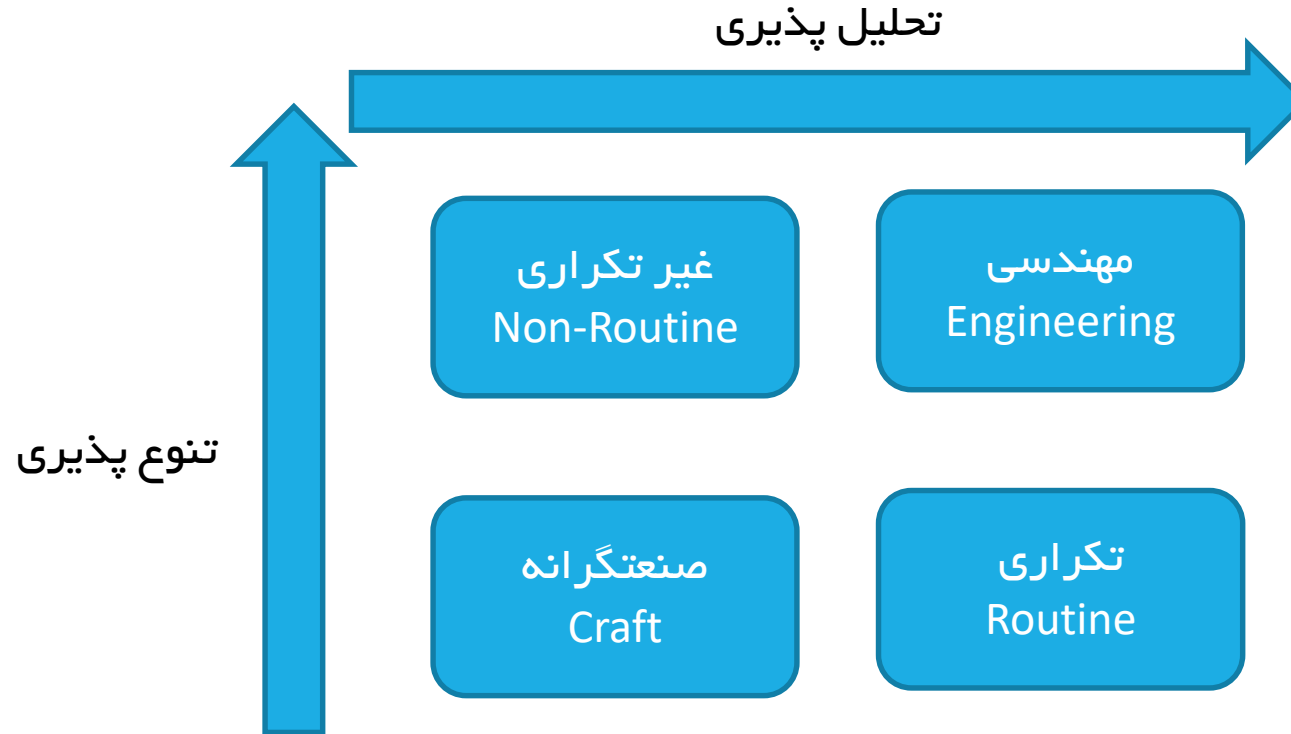
• تحلیل پذیری کارها Task Analyzability

- ۱- آیا در انجام دادن کارها روش مشخصی وجود دارد ؟
- ۲- آیا روش انجام کار مدونی به عنوان راهنما وجود دارد ؟
- ۳- ترتیب مراحل کارها تا چه حد قابل فهم و روشن است ؟
- ۴- روش ها و عملیات تا چه حد قابل اطمینان دارید ؟

• تنوع پذیری کارها Task Variability

- ۱- چه بخش از وظایف هرروز تکرار می شوند؟
- ۲- چه حد کارتان روتین یا روزمره است؟
- ۳- آیا وظیفه غالباً به یک روش انجام می شود؟
- ۴- آیا کارکنان این قسمت کارهای تکراری و یکنواخت انجام می دهند ؟





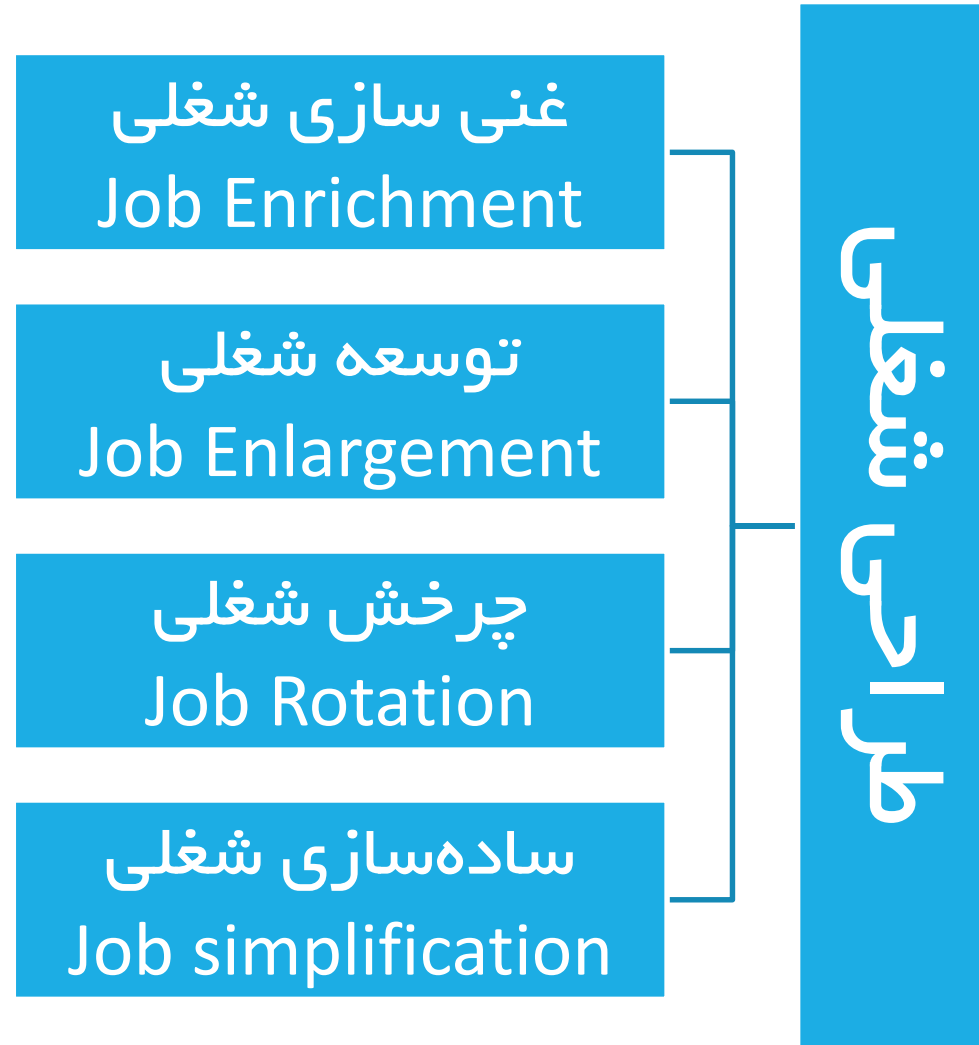
طراحی شغلی

Job Design



“ 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.

“ شغل باید با هدف سازگاری بین شغل و شاغل، به گونه ای طراحی شود تا: کار به صورت موثر انجام شود شاغل رضایت را تجربه کند و تلاش خود را برای تکمیل آن انجام دهد.



- مدرک محوری به جای مهارت محوری
- توقعات غیر واقعی از شغل یا شاغل
- عدم مشارکت ذینفعان
- به یک چشم دیدن همه مشاغل سازمان
- عدم اتصال با سایر کارکردهای منابع انسانی





"That's true. We did advertise for someone who 'works well under pressure'..."

پایان بخش دوم

با سپاس از توجه شما