

تجزیه و تحلیل شغل چیست و چگونه انجام می شود؟

تجزیه و تحلیل شغل عموماً به عنوان یک کار تجملاتی و غیرضروری در سازمان دیده می شود؛ البته که اگر آن را صرفاً پرکردن چند کاغذ و فرمی اجباری که باید توسط مدیر تکمیل گردد، بدانیم. اما کاربرد تجزیه شغل جایی جذاب می شود که متوجه شوید در **فرآیند جذب و استخدام**، آموزش و حتی ارزیابی عملکرد نیز می توانید از آن استفاده کنید.

تحلیل شغل را به عنوان یکی از پایه ای ترین و اساسی ترین مستندات که در سازمان برای هر شغل طراحی می شود، باید دانست. این فرآیند مانند یک زیربنا عمل می کند؛ به طوری که سازمانی که نداند واقعاً در دل خود چه شغل هایی دارند و هر شغل، چه چیزهایی نیاز دارد، بعید است بتواند موفق شود. در این مقاله تجزیه و تحلیل شغل در **سیمپل اچ آر** این کار را بررسی می کنیم و تمام زیربوم انجام آن را توضیح می دهیم.

تجزیه و تحلیل شغل چیست؟ (در عمل)

تجزیه و تحلیل به زبان ساده یعنی تمام زوایای پنهان و نهان شغل را طوری بررسی و توضیح دهید که حتی فردی که در آن شغل، تخصص یا آشنایی ندارد نیز، درک خوبی نسبت به آن شغل به دست آورد. هرچه این آشنایی و شناخت با شغل واقعی نزدیک تر باشد، شما موفق تر عمل کرده اید.

تجزیه و تحلیل شغل یک دیدگاه است؛ چیزی فیزیکی، الزاماً مستند یا فرآیندی پیچیده نیست. دیدگاه تجزیه شغل می گوید برای اینکه یک نفر متخصص در حوزه ای را در سازمان استخدام کنید، باید نسبت به آن تخصص، دید پیدا کنید (که درباره نحوه دید پیدا کردن در ادامه صحبت می کنیم). این دیدگاه می گوید که اگر می خواهید فردی را **ارزیابی عملکرد** کنید، باید نسبت به آن شغل خاص و حتی جلوتر، نسبت به آن شخص اطلاعات داشته باشید. اینکه یک فرم ثابت ارزیابی عملکرد را در کل سازمان و در بین

تمام واحدها پخش کنید، تنها به این معنی است که این دیدگاه، که شاید بتوان آن را دیدگاه تخصص‌گرایانه دانست، در سازمانتان وجود ندارد.

دیدگاه تجزیه و تحلیل شغل می‌گوید که برای **آموزش سازمانی**، باتوجه به سیاست آموزشی که در پیش گرفته‌اید، باید بدانید که در هر گروه شغلی، به چه تخصص‌هایی نیاز دارید، در چه حوزه‌هایی باید بیشتر سرمایه‌گذاری کنید و در چه جاهایی نباید وارد شوید. دیدگاه تحلیل شغل، کل سازمان شما را از دید مهارت‌ها، دانش و تخصصی که نیاز دارید، بررسی می‌کند که البته امروزه با سرعت گرفتن تغییرات، نیاز است خیلی زودتر این دیدگاه را تازه‌سازی کنیم. ما در **دوره آموزش جذب و استخدام**، یک فصل به بررسی تجزیه و تحلیل شغل اختصاص داده‌ایم و آن را به‌طور کامل بررسی کردیم که مشاهده آن را به شما پیشنهاد می‌کنیم.

تجزیه و تحلیل شغل مخصوص مدیران

مجری پروژه تجزیه و تحلیل شغل معمولاً از واحد منابع انسانی سازمان است اما نکته اینجاست که بیشترین کاربرد آن برای مدیران سازمان است. علاوه‌بر اینکه شما می‌توانید با تجزیه درست مشاغل، دید درستی از کاری که واقعاً قرار است شخص در سازمان انجام دهد را برای مدیران ایجاد کنید. شما می‌توانید در ملاک‌هایی که مدیر برای ارزیابی عملکرد شخص در نظر می‌گیرد، برنامه‌های آموزشی که قرار است برای او انجام دهد نیز شریک و راهنمای مدیر شوید.

تجزیه و تحلیل شغل در جذب و استخدام

مهم‌ترین کاربرد تجزیه و تحلیل شغل در جذب و استخدام است. در جذب و استخدام، ما معمولاً برای شغلی که تاکنون خودمان هیچ وقت آن را انجام نداده‌ایم و لمس نکرده‌ایم، به‌دنبال پیدا کردن فردی مناسب در بین افرادی هستیم که هیچ شناختی بر روی آنان نداریم و در تلاش هستیم آن‌ها را به‌درستی قضاوت کنیم! به زبان ساده‌تر، برای کاری که نمی‌دانیم چیست، به دنبال شخصی هستیم که نمی‌دانیم چه توانایی دارد ولی احتمالاً برای آن کاری که نمی‌دانیم چیست، مناسب است!

بیشترین اشتباهات در جذب و استخدام نیز در **فرآیند مصاحبه** روی نمی‌دهد؛ بلکه قبل‌تر از آن اتفاق می‌افتد، یعنی در جایی که ما اصلاً شغل را اشتباه متوجه شده‌ایم. شرایط احراز که برای شغل در نظر گرفته بودیم، اشتباه بوده و درنهایت، به ۳ کاندید اشتباه

رسیده‌ایم. حال اگر بهترین انتخاب را داشته باشیم، باز هم یک انتخاب اشتباه کرده‌ایم. اما اگر با تجزیه و تحلیل شغل، آن شغل و شرایط احرازش را درست شناخته و مجدد به ۳ کاندید رسیده بودیم، حال اگر بدترین انتخاب را داشتیم، باز هم یک انتخاب درست انجام داده بودیم.

به همین دلیل است که در حوزه جذب و استخدام روبه‌روز بیشتر شاهد این هستیم که موقعیت‌های شغلی در کل دنیا تخصصی‌تر شوند. برای مثال، کارشناس جذب و استخدام حوزه مالی، فنی، مهندسی و... از مشاغل جدید و روبه‌رشد بوده که در واقع افرادی هستند که در یک حوزه تخصصی قبلاً کار کرده‌اند یا دید عمیقی دارند و صرفاً در همان حوزه، جذب و استخدام انجام می‌دهند.

بهترین روش تجزیه و تحلیل شغل

بهترین روش در تجزیه و تحلیل شغل، روشی است که شما را بیشتر به آن شغل «واقعاً» نزدیک کند. ما در جذب و استخدام یک باور داریم که می‌گوییم: Penguins Hire Penguin پس برای اینکه بهترین استخدام ممکن در یک گروه شغلی را داشته باشید، باید بهترین شناخت ممکن را از آن شغل در خود ایجاد کنید. دقت داشته باشید که عمیق‌ترین شناخت از شغل در فردی ایجاد می‌شود که قبلاً آن شغل را انجام داده. پس اگر برایتان مقدور بود، قبل از اینکه برای سمتی که به آن دید ندارید، استخدام کنید، مدتی وارد آن کار شوید و آن را انجام دهید. بعد از انجام این کار، قطعاً استخدام‌های بهتری خواهید داشت.

اما برای شما که در حوزه منابع انسانی مشغول هستید و ممکن است هر ماه با مشاغل جدیدی روبه‌رو شوید، قطعاً این کار ممکن نیست. اما روش دیگری برای انجام این کار وجود دارد که به آن GPA یا good performer analysis می‌گویند که به مفهوم بررسی کارهایی است که شخص موفق در آن سمت انجام می‌دهد.

برای انجام این روش تجزیه و تحلیل شغل، لازم است شخصی که دارای عملکرد «خوب» در آن موقعیت شغلی مشخص است، ترجیحاً در داخل سازمانتان پیدا کنید. سپس مدت زمان خوبی را با ایشان بگذرانید و علاوه‌بر اینکه درک خود را نسبت به آن شغل افزایش می‌دهید، کارها و واکنش‌هایی که شخص انجام می‌دهد و باعث می‌شود که عملکردش متفاوت دیده شود را ببینید تا تحلیل بهتری از شغل برای شما ایجاد شود.

برای مثال، ممکن است برای اینکه صندوقدار فروشگاه زنجیره‌ای استخدام کنید، چند روزی در کنار چند صندوقدار بنشینید و حوادثی که ایجاد می‌شود، سختی کاری که متوجه کار آن‌ها است و مهارت‌هایی که آنان نیاز دارند را درک کنید. ممکن است برای اینکه یک استاندار انتخاب کنید، مدتی را پیش یکی از استاندارهایی که عملکرد خیلی خوب دارد، سپری کنید تا دید شما نسبت به کار آنان و نقاط حساس آن کار کامل شود تا شخص مناسب‌تری را انتخاب کنید.

روش GPA بالاترین کیفیت را در تجزیه و تحلیل شغل‌ها به ما می‌دهد اما پروسه‌ای زمان‌بر است. علاوه بر این، شخصی که قرار است مورد تحلیل قرار گیرد، باید از قبل آماده شود و درک کند که چه کاری با چه هدفی قرار است با ایشان صورت گیرد.

کاربردی ترین روش تجزیه و تحلیل شغل

درست است که GPA با اختلاف زیادی، باکیفیت‌ترین تحلیل را از مشاغل در سازمان برای ما ایجاد می‌کند ولی به دلیل زمان‌بر بودن فرآیند آن، همیشه قابل اجرا نیست. اما کاربردی‌ترین روشی که شما می‌توانید برای اکثر مشاغل خود پیاده کنید و نسبت به آن درک خوبی پیدا کنید، کمک گرفتن از «شبکه ارتباطی» آن شغل است.

برای مثال، زمانی که در حال استخدام یک کارشناس هستید، سؤال کردن از سایر کارشناسانی که قرار است با آن شخص همکاری شوند، سؤال کردن از مدیری که بر کار آن شخص نظارت می‌کند و حتی پرسیدن سؤال از سایر واحدها که با آن کارشناس در ارتباط خواهند بود، می‌تواند دید خوب و سریعی را برای شما نسبت به آن شغل ایجاد کند. این سؤال می‌تواند این باشد که از نظر آن‌ها، چه کارشناسی در این موقعیت شغلی موفق خواهد بود؟ چه چیزی یک کارشناس را در این سمت موفق می‌کند؟ مهم‌ترین ویژگی‌های اخلاقی، فنی و مهارتی این موقعیت شغلی چیست؟

استفاده از «شبکه ارتباطی» کار در تجزیه و تحلیل شغل، در مقایسه با روش GPA با خطا همراه است؛ اما به دلیل سرعت بالایی که در اجرای آن وجود دارد بسیار محبوب است. نکته‌ای که در استفاده از این روش وجود دارد، این است که هرچقدر بتوانیم شبکه ارتباطی را گسترده‌تر تحلیل کنیم، تحلیل‌مان باکیفیت‌تر خواهد بود. برای مثال، وقتی که می‌خواهیم کارشناس فروش استخدام کنیم، اگر بتوانیم علاوه بر همکاران، مدیران و

سهامداران، به سراغ مشتریان آن مجموعه برویم و پرسیم که از نظر آنان چه کارشناس فروشی مناسب است، دیدمان کامل تر شده است.

به سادگی، تحلیل کنید

در لیست کارهایی که مدیرعاملان موفق انجام می دهند، نزدیک تر کردن خودشان به کاری که پرسنلشان انجام می دهند، همواره وجود دارد. برای مثال، مدیرعامل مایکروسافت، هر ماه زمانی را اختصاص می دهد تا با یک گروه یا دپارتمان از تیم های مختلف، پروژه های را انجام دهد. البته این کار را از زوایای مختلفی می توان بررسی کرد، اما یکی از دیدگاه ها این است که در نظر بگیریم که با این کار، در تلاش است تا دیدگاه خود را نسبت به مشاغل داخل سازمان، به روز کند و بهتر مهارت ها، تخصص ها و دانشی که سازمانش نیاز دارد را شناسایی نماید. تجزیه و تحلیل شغل یک دیدگاه و [فرهنگ سازمانی](#) بسیار ارزشمند است که می تواند علاوه بر اینکه [همدلی سازمانی](#) را بهبود دهد، باعث [افزایش بهره وری در سازمان](#) نیز شود.