

اجرای پروژه‌های تجزیه و تحلیل مشاغل با رویکرد کارکردی

(متناسب با مقتضیات و نیازمندی‌های سایر طرح‌ها و پروژه‌های سازمان)

تجزیه و تحلیل مشاغل را می‌توان سنگ بنا و محور هماهنگ کننده حوزه منابع انسانی (HR) برشمرد و به همین خاطر در میان فرآیندها و سیستم‌های مختلف مدیریت منابع انسانی واجد اهمیتی خاصی می‌باشد و به نوعی پشتیبان و تغذیه کننده اطلاعاتی سایر زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی است. تجزیه و تحلیل شغل بطور خلاصه عبارتست از روش‌هایی که به وسیله آنها اطلاعات و حقایق مربوط به کیفیت و ماهیت هر یک از مشاغل سازمان و نحوه اجرای وظایف و مسوولیت‌ها و نیز شرایط لازم برای انجام وظایف و مسوولیت‌های مربوطه، به طور منظم و منطقی (سیستماتیک) جمع‌آوری، بررسی، یادداشت و تجزیه و تحلیل می‌شود. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل مشاغل در سازمان، در انتخاب و انتصاب کارکنان، استفاده صحیح از آنها، غنی سازی مشاغل، تعیین نیازهای آموزشی کارکنان، ارزشیابی عملکرد، تامین ایمنی، تعیین حقوق و دستمزد و... مورد استفاده قرار می‌گیرد.

نکته کلیدی در زمینه تصمیم‌گیری پیرامون اجرا و پیاده‌سازی طرح‌ها و پروژه‌های مربوط تجزیه و تحلیل مشاغل در سازمان و انتخاب ابزارهای مختلف مربوطه همچون JEM، PAQ، O*NET، FJI و... که غالباً نیز توسط بسیاری از شرکتها و سازمانهای داخلی مورد غفلت و فراموشی قرار می‌گیرد این است که دقیقاً بدانیم هدف کارکردی تجزیه و تحلیل مشاغل چیست و نتایج و خروجی آن، ورودی چه پروژه‌هایی است.

برای مثال تجزیه و تحلیل مشاغلی که صرفاً تامین کننده و تعیین کننده اطلاعات موردنیاز برای پروژه نیازسنجی آموزشی است واجد یک سری مشخصات و ویژگی‌هاست و مستلزم استفاده از ابزارهای خاص خود می‌باشد و به همین ترتیب تجزیه و تحلیل مشاغلی که با هدف ارزشیابی مشاغل جهت تعیین سطح پرداخت سازمان در سطوح مختلف شغلی صورت می‌پذیرد دارای ویژگی‌های خاص دیگری است. بنابراین توصیه اصلی ما به عنوان مشاور و مجری طرح‌ها و پروژه‌های مختلف تجزیه و تحلیل مشاغل در سازمان‌ها و صنایع مختلف این است که پیش از هر اقدامی، اهداف و کارکردهای موردنظر از انجام تجزیه و تحلیل مشاغل در سازمان به روشنی مشخص گردد و سپس متناسب با این اهداف، نسبت به اجرا و پیاده‌سازی نسخه خاص تجزیه و

تحلیل مشاغل اقدام شود تا بدین ترتیب ضمن صرفه جویی در زمان و هزینه، کارآمدی و اثربخشی آن در سازمان تضمین گردد.

البته آترناتیو دیگری که پیش روی سازمانها می باشد و نسبتاً پرهزینه بوده و نیازمند صرف زمان قابل توجهی نیز می باشد اجرای نسخه کامل تجزیه و تحلیل مشاغل در سازمان می باشد که به نوعی پوشش دهنده نیازهای فعلی و آتی سازمان می باشد.

نکته دیگری که برخاسته از تجربیات حاصل از اجرا و پیاده سازی طرح ها و پروژه های متعدد در زمینه تجزیه و تحلیل مشاغل که در شرکتها و سازمانهای مختلف اجرا نموده ایم این است که وقتی به سمت بعضی از سطوح شغلی عالی سازمان می رویم همانند استراتژی متعهدانه در منطق SRP، نقش تجزیه و تحلیل مشاغل به عنوان محور هماهنگ کننده نیز به تدریج کمرنگ تر شده و نقش شایستگی ها و قابلیتها پررنگ تر می گردد. به عبارتی دیگر در تجزیه و تحلیل مشاغل، سطوح سازمانی مورد بحث یکی از پارامترهای تعیین کننده می باشد. در واقع اینگونه می توان ادعا نمود که غالب کارکرد و اثربخشی تجزیه و تحلیل مشاغل در سطوح پایین و میانی سازمانی است و در مشاغل سطوح عالی سازمان نقش شایستگی ها بسیار کلیدی تر و تعیین کننده می باشد. در نظر نگرفتن این نکته یکی دیگر از عوامل شکست و ناکامی پیاده سازی پروژه های تجزیه و تحلیل مشاغل در سازمان است.

یکی از رویکردهای جامع و پیشرو در زمینه تجزیه و تحلیل مشاغل، رویکرد O*NET است که بعنوان روش و ابزاری رو به رشد در بسیاری از سازمانها و شرکتهای دنیا بکار بسته می شود. با توجه به اهمیت این موضوع و در راستای رسالت گروه توسعه منابع انسانی موسسه مطالعات بهره وری و منابع انسانی مبنی بر انتقال دانش و تجربیات نوین بین المللی مدیریت و بومی سازی آنها در کشور، این گروه طراحی و برگزاری کارگاه های آموزشی - ترویجی نحوه استفاده از O*NET را بصورت نسخه های عمومی و سفارشی برای شرکتها و سازمانها را در اولویت برنامه های کاری خود قرار داده است.

از مهمترین مزیت های استفاده از رویکرد O*NET می توان به موارد زیر اشاره نمود:

- اطلاعات O*NET مرتباً از طریق تحقیقات دقیق و تحلیل داده های شغلی به روز می شود.

- با توجه به «مدل محتوایی» O*NET اطلاعات بصورت منسجم ارائه شده و امکان مقایسه شغل‌های مختلف بر مبنای مهارت‌های مشترک، ویژگی‌های شغلی و ویژگی‌های کارکنان فراهم می‌شود.
- سیستم پشتیبانی تحلیل و تصمیم‌کارآمدی را در اختیار مدیران منابع انسانی قرار می‌دهد تا ایشان:

- شرح شغل‌های مورد نیاز خود را به شیوه‌ای بسیار کارآ تهیه کنند.

- برنامه‌های توسعه کارکنان را بصورت هدفمند و کارآ طراحی کنند.

- فعالیت‌های توسعه سازمانی را با نیازهای محیط کار هماهنگ سازند.

- هدف از استخدام نیروی انسانی مورد نظر را تعیین کنند.

- مجموعه ویژگی‌های کیفی مورد نیاز برای پستهای خالی را تعریف کنند.

گروه توسعه منابع انسانی آمادگی دارد آخرین تجارب و دستاوردهای کاربردی خود را در حوزه تجزیه و تحلیل مشاغل در اختیار سازمانها و کارشناسان حوزه منابع انسانی قرار دهد.

سید عمادالدین شجاعی

مدیر گروه توسعه منابع انسانی

موسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی

برای اطلاعات بیشتر با تلفن ۸۸۶۰۴۲۲۲ داخلی ۴۰۷۴ و یا شماره ۸۸۶۰۴۲۲۰ گروه توسعه منابع انسانی تماس حاصل فرمایید.

آدرس پست الکترونیکی: HRD.Group@IPHRD.org

ارتباط مستقیم با مدیر گروه (سید عمادالدین شجاعی): Eshojaei@IPHRD.org