



## سخن سردبیر

آرین قلی پور ID

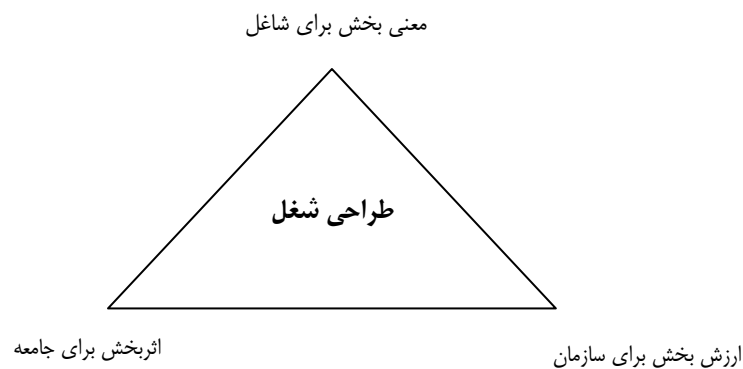
استاد، گروه رهبری و سرمایه انسانی، دانشکده مدیریت دولتی و علوم سازمانی، دانشکده‌گان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: agholipor@ut.ac.ir

### طراحی مشاغل معنی بخش، ارزش بخش و اثربخش

یکی از سؤال‌های جدی از مدیریت منابع انسانی این است که چگونه می‌توان شغلی طراحی کرد که برای شاغل معنی‌دار باشد، برای سازمان ارزش بیافریند و برای جامعه تأثیر مثبت در پی داشته باشد. طراحی شغل به معنای تعیین محتوای شغل و چگونگی سازمان‌دهی اجزای شغل (شامل مسئولیت‌ها، وظایف، ارتباطات، اختیارات و ...) در کنار یکدیگر است. رویکردهای طراحی شغل را می‌توان در طیفی جای داد که یک‌سوی آن رویکرد مکانیکی و ساده‌ساز (با تأکید بر تخصص‌گرایی) و سوی دیگر آن رویکردهای انگیزشی و انسان‌گرایانه (با تأکید بر غنای شغلی و معنابخشی) قرار دارند. کم‌وبیش در هر هفته، گزارش‌هایی منتشر می‌شود که هوش مصنوعی در حال تحدید و تهدید ساحت اجتماعی انسان است و در این بین تمرکز زیادی روی از بین رفتن مشاغل انسان‌ها و سپردن آن‌ها به هوش مصنوعی می‌شود. اغلب این گزارش‌ها پیش‌بینی می‌کنند که به‌زودی، مشاغل زیادی از بین می‌رود و به هوش مصنوعی سپرده می‌شود. واقع، نگرانی اصلی زمانی بروز می‌کند که طراحی شغل فاقد معنا و ارزشمند باشد؛ در چنین مواردی، منطقی‌تر آن است که چنین شغلی به هوش مصنوعی واگذار شود. مشاغل غنی، معنی‌دار و ارزش‌بخش زینده انجام توسط انسان‌ها هستند و بقیه مشاغل بهتر است به هوش مصنوعی سپرده شود. در این بین مسئولیت مدیریت منابع انسانی بسیار سنگین است. بسیاری از مشاغل کنونی در سازمان‌ها، فاقد ویژگی‌های غنی، معنادار، هدفمند، توانمندساز و ارزش‌آفرین هستند؛ چرا که رویکرد حاکم بر طراحی آن‌ها، همچنان از الگوی مکانیکی و تیئوریستی پیروی می‌کند. در چنین شرایط، مدیریت سازمان‌ها به اتخاذ تغییر رویکرد جدی در طراحی مشاغل نیاز دارد تا شغل برای کارکنان به‌سمت غنی و معنادار بودن حرکت کند؛ مثلاً حداقل چند وظیفه دارای آزادی عمل و اختیار در شغل وجود داشته باشند، اهداف شغلی مشخص باشند و کارکنان بتوانند نتایج و خروجی شغل خود را ببینند.

استناد: قلی‌پور، آرین (۱۴۰۴). سخن سردبیر: طراحی مشاغل معنی بخش، ارزش بخش و اثربخش. مدیریت دولتی، ۱۷(۴)، ۸۰۵-۸۳۳.

مدل هوشمند طراحی کار<sup>۱</sup>، یکی از جامع ترین چارچوب های طراحی کار است که در پاسخ به تغییرات گسترده محیط کار، دیجیتالی شدن، گسترش دورکاری، کار هیبریدی و تحول مشاغل ارائه شده و تلاش می کند تا ویژگی های یک شغل معنی دار، اثربخش و ارزش آفرین را در پنج بُعد اصلی طبقه بندی کند. البته تأکید این مدل و همه مدل های طراحی مشاغل در سطح فرد است و به عوامل سازمانی کلان و تأثیرات اجتماعی آن ها نمی پردازند.



شکل ۱. مثلث طراحی شغل

مدل طراحی کار SMART شامل پنج عامل فراگیر از ویژگی های کار است: تحریک کننده یا برانگیزاننده<sup>۲</sup>، تسلط یا خبرگی<sup>۳</sup>، خودمختار یا مستقل<sup>۴</sup>، ارتباطی یا رابطه محور<sup>۵</sup> و قابل تحمل یا پذیرفتی<sup>۶</sup>. این مدل، در مقایسه با مدل هایی همچون مدل ویژگی های شغل<sup>۷</sup>، مدل تقاضا - منابع شغل<sup>۸</sup> و مدل دسته بندی چهارگانه<sup>۹</sup>، مدلی جامع، چندبُعدی و یکپارچه است که ۱۶ ویژگی کار را در برمی گیرد و علاوه بر عوامل انگیزشی، ویژگی های مرتبط با فشار شغلی<sup>۱۰</sup>، یادگیری و تعاملات اجتماعی را نیز لحاظ می کند. این مدل دسته های کلیدی ویژگی های کاری را در برمی گیرد که نه تنها نحوه ساختاردهی به مشاغل در سازمان ها را نشان می دهند، بلکه واجد اهمیت روان شناختی بالایی نیز هستند. از همین رو، این مدل ابزاری کارآمد برای شناسایی مؤلفه های طراحی شغلی محسوب می شود و تقویت کننده بهزیستی کارکنان در محیط کار است.

- 
1. SMART Model of Work Design
  2. Stimulating
  3. Mastery
  4. Autonomous or Agency
  5. Relational
  6. Tolerable
  7. Job Characteristics Model (JCM; Hackman & Oldham, 1975, 1976)
  8. job demand-resources model (JD-R; Bakker et al., 2023; Demerouti et al., 2001)
  9. Morgeson and Humphrey's (2006) identification of four overarching categories of work characteristics: motivational, knowledge, social, and contextual
  10. Job strain

## ۱. مختصات کار انگیزاننده<sup>۱</sup>

یکی از مسائل کلیدی که یک طراحی سازمانی باید حل کند، این است که چگونه کار را میان بازیگران یا کنشگران (Agents) متعدد یا عوامل انجام‌دهنده کار تقسیم کند. اهداف سازمان باید به وظایف و مسئولیت‌های کوچک‌تر تقسیم شود؛ سپس به افراد و/یا گروه‌ها (و یا حتی به ماشین‌ها و فناوری‌ها) تخصیص یابد. مسئله تقسیم افقی کار به تخصیص وظایف اشاره دارد؛ اینکه آیا وظایف مشابه و تکراری، به یک بازیگر یا کنشگر واحد تخصیص می‌یابد تا درجه بالایی از تخصص‌گرایی و تکرار ایجاد شود (آن گونه که آدام اسمیت در ۱۷۷۶ پیشنهاد داد)، یا اینکه وظایف به گونه ای تخصیص می‌یابد که تنوع را افزایش و مسئولیت را به جای مراحل خاص، به خروجی‌ها نسبت دهند (آن گونه که هاکن و اولدهام در ۱۹۷۶ پیشنهاد کردند). رویکرد نخست در تقسیم کار، در طراحی‌های سازمانی مکانیکی که با کار روتین و یکنواخت شناخته می‌شوند، رایج است؛ در حالی که رویکرد دوم، در سازمان‌های ارگانیک بیشتر دیده می‌شود. انتخاب هر یک از این دو رویکرد، تعیین‌کننده میزان تنوع و پیچیدگی کار خواهد بود.

ویژگی‌های کار انگیزاننده به کارهایی اشاره دارد که به دلیل ماهیت و سازمان‌دهی وظایف، مسئولیت‌ها و روابط شغلی، از درجه بالایی از پیچیدگی شناختی و تنوع برخوردارند. زمانی که به یک فرد وظایف با سطح پیچیدگی پایین، مشابه و تکراری محول شود، ماهیت انگیزانندگی کار معمولاً کاهش می‌یابد.

چهار ویژگی کار به‌عنوان شاخص‌های بُعد کار انگیزاننده عبارت است از:

۱. تنوع ادراک شده در وظیفه<sup>۲</sup>: به میزانی اشاره دارد که شاغل احساس می‌کند شغلش نیازمند طیف وسیعی از وظایف متفاوت است.
۲. تنوع ادراک شده در مهارت<sup>۳</sup>: به میزانی اشاره دارد که شاغل احساس می‌کند شغلش از طیف متنوعی از مهارت‌های او استفاده می‌کند.
۳. الزامات ادراک شده برای حل مسئله<sup>۴</sup>: مربوط به درجه‌ای است که شغل از نظر فرد نیازمند ایده‌ها و راه‌کارهای نوآورانه و همچنین پردازش شناختی فعال است.
۴. الزامات ادراک شده برای پردازش اطلاعات<sup>۵</sup>: ماهیتی شناختی دارد و به میزانی اشاره می‌کند که شغل از نظر فرد مستلزم توجه به داده‌ها و اطلاعات یا پردازش آن‌هاست.

## ۲. مختصات کار مستقل<sup>۶</sup>

در حالی که کار انگیزاننده به تقسیم افقی کار (اینکه چه وظایفی به چه کسی محول شود) می‌پردازد، آزادی یا استقلال

- 
1. Stimulating work characteristics
  2. Perceived task variety
  3. Perceived skill variety
  4. Perceived problem-solving requirements
  5. Perceived information processing requirements
  6. Autonomous work characteristics

در کار توسط ساختار تصمیم‌گیری در سازمان، یا همان تقسیم عمودی کار، شکل می‌گیرد. بنابراین، علاوه بر تخصیص وظایف به یک عامل یا گروه‌هایی از عوامل انجام‌دهنده کار، اختیار مربوط به تصمیم‌گیری نیز در سطوح مختلف سلسله‌مراتب سازمان به افراد یا گروه‌ها واگذار می‌شود. زمانی که طراحی کار به گونه‌ای بازطراحی شود که افراد در مشاغل سطوح پایین‌تر، استقلال بیشتری داشته باشند، به آن غنی‌سازی شغلی<sup>۱</sup> می‌گویند؛ و زمانی که اختیار به کل یک گروه واگذار شود، با مفهوم گروه‌های کاری خودمختار یا مستقل<sup>۲</sup> روبه‌رو هستیم.

ویژگی‌های کار مستقل، اغلب در قالب طراحی‌های سازمانی ارگانیک رخ می‌دهند که دارای ساختارهای تصمیم‌گیری غیرمتمرکز، سطوح پایین‌تر از فرایندهای رسمی‌سازی شده و لایه‌های سلسله‌مراتبی کمتری هستند. بنابراین، ویژگی‌های کار مستقل به ادراک درجه بالایی از استقلال، کنترل و نفوذ بر وظایف، فعالیت‌ها، روابط و مسئولیت‌های شغلی اشاره دارد. این ویژگی، مفهوم بنیادین استقلال شغلی<sup>۳</sup> را که در مدل ویژگی‌های شغل هاکمن و اولدهام به آن اشاره شده، دربرمی‌گیرد (که به عنوان داشتن آزادی و فرصت برای تصمیم‌گیری مستقل در انجام کار تعریف می‌شود)؛ همچنین مفهوم اصلی عرض تصمیم‌گیری<sup>۴</sup> را نیز شامل می‌شود؛ یعنی توانایی کارمند برای کنترل وظایف و فعالیت‌های خود که یک متغیر کلیدی در مدل کلاسیک تقابل تقاضا - کنترل<sup>۵</sup> است. در مجموع، استقلال شغلی یک مفهوم مرکزی در طراحی کار است.

سه نوع استقلال در مدل طراحی کار SMART عبارت است از:

۱. استقلال زمانی<sup>۶</sup>: شامل اختیار در انتخاب ترتیب انجام وظایف؛
۲. استقلال روشی<sup>۷</sup>: شامل آزادی در تغییر چگونگی انجام وظایف؛
۳. استقلال تصمیم‌گیری<sup>۸</sup>: که مورگسون و هامفری (۲۰۰۶) نیز آن را به عنوان مفهومی کلی‌تر شناسایی کردند. این بُعد شامل فرصت کارکنان برای استفاده از ابتکار عمل شخصی<sup>۹</sup> است.

### ۳. مختصات کار موجد تسلط و خبرگی<sup>۱۰</sup>

پس از آنکه کار از نظر وظایف (ویژگی‌های کار انگیزاننده) و تصمیم‌گیری (ویژگی‌های کار مستقل) تقسیم شد، یکی دیگر از مسائل کلیدی در طراحی سازمانی که باید حل شود، این است که چگونه می‌توان تلاش‌های کاری تقسیم شده را با هم یکپارچه کرد. مشارکت عوامل متعدد برای دستیابی به اهداف سطح سیستم، باید با هم هماهنگ شوند. این

---

1. Job enrichment  
 2. Autonomous work groups  
 3. Job autonomy  
 4. Decision-latitude  
 5. DCM (Karasek, 1979)  
 6. Timing autonomy  
 7. Method autonomy  
 8. Decision-making autonomy  
 9. Personal initiative  
 10. Mastery work characteristic

یکپارچه‌سازی می‌تواند از طریق فرایندهای مختلفی مانند اطلاعات، قوانین، فرهنگ، سلسله مراتب یا هدف‌گذاری صورت گیرد.

از منظر طراحی سازمانی، ویژگی‌های کار موجد تسلط یا خبرگی، بازتاب دهنده هماهنگی و یکپارچه‌سازی<sup>۱</sup> تلاش‌ها تلاش‌ها از طریق اطلاعات است. به عبارت دیگر، هنگامی که وظایف و تصمیمات بین افراد یا گروه‌های مختلف (یا ماشین‌ها) تقسیم شد، ضروری است که این تلاش‌ها با هم هماهنگ شوند؛ این امر مستلزم آن است که افراد بدانند چه کاری باید انجام دهند و بتوانند نیازهای یکدیگر را به درستی پیش‌بینی کنند. اطلاعات مربوط به اینکه چه کاری انجام دهیم، دیگران چه می‌کنند و چقدر خوب عمل می‌کنیم، از طریق روش‌هایی مانند ارتباطات کتبی (مانند استانداردها، پروتکل‌ها و شاخص‌های مهم عملکرد) و ارتباطات شفاهی (مانند بازخور سرپرست یا انتقال اهداف) به دست می‌آید و برای تضمین یکپارچگی تلاش‌های عوامل مختلف جهت تحقق اهداف سازمانی، حیاتی است.

ویژگی‌های کار موجد تسلط و خبرگی، بیانگر میزان سازمان‌دهی کار به گونه‌ای است که شاغل بتواند درک کند: وظایف، فعالیت‌ها، روابط و مسئولیت‌هایش چیست؛ نقش او چگونه در سیستم گسترده‌تر جای می‌گیرد و وظایف او با چه کیفیتی در حال اجرا هستند.

بعد کار موجد تسلط و خبرگی، شامل سه شاخص است:

۱. بازخور شغلی ادراک شده<sup>۲</sup>: این شاخص به عنوان میزان ارائه اطلاعات شفاف و مستقیم درباره اثربخشی عملکرد عملکرد وظایف تعریف می‌شود. بازخور شغلی به کارکنان اجازه می‌دهد از پیامدهای اعمال و اقدامات خود آگاه شده و بیاموزند و بدانند نسبت به انتظارات، چقدر خوب عمل می‌کنند.
۲. بازخور ادراک شده از جانب دیگران<sup>۳</sup>: این شاخص به ارائه بازخور از سوی سرپرست یا همکاران اشاره دارد که با دادن اطلاعات به کارکنان درباره اینکه در تحقق اهداف اثربخش هستند، هماهنگی را تسهیل می‌کند.
۳. وضوح نقش<sup>۴</sup>: ویژگی دیگری که از یکپارچگی تلاش‌ها حمایت می‌کند این است که فرد احساس می‌کند اطلاعات مورد نیاز و مرتبط با نقش را دارد یا می‌داند چه کاری را چگونه انجام دهد.

#### ۴. مختصات کاری رابطه محور<sup>۵</sup>

از منظر طراحی سازمانی، در حالی که ویژگی‌های کار موجد تسلط و استادی، از یکپارچگی از طریق اطلاعات حمایت می‌کنند، ویژگی‌های کار رابطه‌ای بیانگر فرایندهای اجتماعی هستند که یکپارچگی تلاش‌های افراد را تسهیل می‌کنند. بنابراین، کار رابطه‌ای به جنبه‌های اجتماعی کار می‌پردازد یا همان تعاملات و روابط بین فردی که در شغل‌ها، نقش‌ها و وظایفی که کارکنان انجام می‌دهند، نهفته است و از آن‌ها تأثیر می‌پذیرد. این جنبه‌ها بسیار مهم هستند؛ زیرا افراد در

1. Integration
2. Perceived job feedback
3. Perceived feedback from others
4. Role clarity
5. Relational work characteristics

محل کار، در انزو<sup>۱</sup> کار نمی کنند، بلکه در یک محیط اجتماعی که شامل عوامل انسانی متعدد است، قرار دارند. به طور مشخص، ویژگی های کار رابطه ای بیانگر این است که در نتیجه ماهیت و سازمان دهی وظایف، فرد تا چه اندازه حمایت، ارتباط و فرصت تأثیرگذاری مثبت بر دیگران را تجربه می کند. بُعد مختصات کاری رابطه محور با سه شاخص زیر نشان داده می شود:

۱. اهمیت ادراک شده از وظیفه<sup>۲</sup>: یعنی میزان باور فرد مبنی بر اینکه وظایفش تأثیر بزرگی بر زندگی دیگران دارد.
۲. تعامل ادراک شده با ذی نفع<sup>۳</sup>: تعامل با ذی نفعان، میزان رضایت شغلی و عملکرد افراد را افزایش می دهد.
۳. حمایت اجتماعی ادراک شده<sup>۴</sup>: افراد احساس کنند که قادرند از دیگران راهنمایی و کمک دریافت کنند.

## ۵. مختصات کار قابل تحمل<sup>۵</sup>

یکی از ویژگی های تعیین کننده یک سازمان این است که تلاش های عوامل، بازیگران یا کنشگران تشکیل دهنده آن، بر دستیابی به اهداف سازمان معطوف باشد. به عبارت دیگر، سازمان ها برای دستیابی به یک هدف مشترک وجود دارند و عوامل درون آن سازمان باید تلاش خود را در جهت دستیابی به آن هدف مشترک به کار گیرند. اینکه آیا تلاش تخصیص یافته واقعاً در دستیابی به هدف مشترک سطح سازمان نقش دارد یا خیر، موضوعی مجزا است؛ اما انتظار همیشگی از افراد تلاش می باشد و سطح و نوع دقیق آن به وظایفی بستگی دارد که شغل و نقش فرد را تشکیل می دهند. این تلاش ها باعث ایجاد تقاضاهای<sup>۶</sup> می شوند؛ یعنی جنبه هایی از کار که مستلزم صرف انرژی هستند و با نوعی هزینه روان شناختی همراه اند. این جنبه ها، پنجمین بُعد مدل SMART را تشکیل می دهند. به طور دقیق تر، اگرچه انواع مختلفی از تقاضاها در کار وجود دارد، در این مدل، به طور ویژه بر آن دسته از تقاضاهای کمی<sup>۷</sup> تمرکز شده است که منعکس کننده کار کردن به شیوه ای بسیار فشرده و پُرفشار است (برخلاف تقاضاهای احساسی یا تقاضاهای نظارتی). دلیل انتخاب این تمرکز آن است که چنین تقاضاهایی در همه انواع کارها وجود دارد و تحقیقات گسترده ای، تقاضاهای کمی بیش از حد را به پیامدهای مهم کاری مرتبط دانسته اند. بُعد کار قابل تحمل شامل چند شاخص یا زیربُعد است:

۱. گرانباری نقش<sup>۸</sup>: به این معناست که کارکنان احساس کنند با توجه به محدودیت های زمانی و توانمندی هایشان، مسئولیت های بیش از حد برعهده آن ها گذاشته شده است.
۲. تضاد نقش<sup>۹</sup>: به این معناست که کارکنان درک کنند انتظارات ناسازگار یا متناقضی در نقش های کاری خود

1. Silo

2. Perceived task significance

3. Perceived beneficiary contact

4. Perceived social support

5. Tolerable work characteristics

6. Demands

7. Quantitative demands

8. Role overload

9. Role conflict

دارند. برای مثال، اگر فرد بیش از یک سرپرست داشته باشد که وظایف مختلفی را به او محول می‌کنند، این موضوع می‌تواند به شکل اولویت‌های گپیچ کننده باعث ایجاد تضاد در نقش شود.

۳. تضاد کار - زندگی<sup>۱</sup>: علاوه بر تضاد میان نقش‌های کاری، افراد می‌توانند تعارض میان نقش کاری و نقش‌های خارج از کار را نیز تجربه کنند. تضاد کار - زندگی به شکلی از تضاد میان نقشی اشاره دارد که در آن، تقاضاهای عمومی زمانی که صرف شغل می‌شود و فشار ناشی از آن، در انجام مسئولیت‌های مربوط به زندگی شخصی اختلال ایجاد می‌کند.

جدول ۱. ابعاد پنجگانه مدل طراحی کار SMART

| ابعاد اصلی                     | تعریف                                                                                                                                                                 | ویژگی‌های کاری<br>ادراک‌شده (زیر ابعاد)                                                                                                            | ارتباط با فرایندهای<br>روان‌شناختی                         | ارتباط با شرایط<br>سازمان‌دهی                      |
|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| ویژگی‌های کارِ<br>برانگیزاننده | درجه بالای پیچیدگی ذهنی و تنوع به دلیل ماهیت و سازمان‌دهی وظایف، فعالیت‌ها، مسئولیت‌ها و روابط فرد.                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- تنوع وظیفه</li> <li>- تنوع مهارت</li> <li>- الزامات حل مسئله</li> <li>- الزامات پردازش اطلاعات</li> </ul> | معنادار بودن کار و ارزیابی چالش                            | افقی سازی تقسیم کار                                |
| ویژگی‌های کارِ<br>مستقل        | درجه بالای استقلال، کنترل و نفوذ بر وظایف، فعالیت‌ها، مسئولیت‌ها و روابط کاری فرد.                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- استقلال زمان‌بندی</li> <li>- استقلال روش</li> <li>- استقلال تصمیم‌گیری</li> </ul>                         | معنادار بودن کار                                           | عمودی سازی تقسیم کار                               |
| ویژگی‌های کارِ<br>موجد تسلط    | کار به گونه‌ای سازمان‌دهی شده است که فرد بتواند وظایف، فعالیت‌ها و مسئولیت‌های خود را درک کند، جایگاه آن‌ها را در سیستم بفهمد و بداند که چگونه اجرا یا انجام می‌شوند. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- بازخور شغلی</li> <li>- بازخور از دیگران</li> <li>- وضوح نقش</li> </ul>                                    | ارزیابی چالش و کاهش هیجان منفی فعال شده و معنادار بودن کار | هماهنگی و یکپارچه‌سازی از طریق اطلاعات             |
| ویژگی‌های کارِ<br>رابطه‌ای     | درجه بالای حمایت، ارتباط و فرصت تأثیرگذاری مثبت بر دیگران که ناشی از وظایف، فعالیت‌ها، مسئولیت‌ها و روابط کاری فرد است.                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- اهمیت وظیفه</li> <li>- تماس با ذی‌نفع</li> <li>- حمایت اجتماعی</li> <li>- هویت کاری</li> </ul>            | معنادار بودن کار و برآورده کردن نیازهای رابطه‌ای           | هماهنگی و یکپارچه‌سازی از طریق فرایندهای اجتماعی   |
| ویژگی‌های کارِ<br>قابل تحمل    | درجه پایین تقاضاهای کمی، پُرهزینه ناشی از وظایف، فعالیت‌ها، مسئولیت‌ها و روابط کاری فرد.                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- گران‌باری نقش کم</li> <li>- تضاد نقش کم</li> <li>- تضاد کار - زندگی کم</li> </ul>                         | کاهش هیجان منفی فعال شده                                   | تلاش مورد نیاز برای دستیابی به اهداف سازمانی مشترک |

## طراحی کار و تهیه شرح شغل بر مبنای استاندارد ۳۴۰۰۰ و با رویکرد SMART

در فرایند طراحی مشاغل، مدل شرح شغل ۳۴۰۰۰، فقط یک سند ایستا برای توصیف وظایف یا مستندسازی اداری نیست؛ بلکه می توان آن را ابزاری استراتژیک و عملیاتی برای تحقق طراحی شغل هوشمند (SMART) در سازمان دانست. در واقع، مدل ۳۴۰۰۰ بستر طراحی و عملیاتی لازم را فراهم می کند تا ویژگی های مدل SMART، از مفاهیم انتزاعی و تئوریک خارج و در بطن مشاغل سازمان تثبیت شوند. این رویکرد، شرح شغل های مبتنی بر مدل ۳۴۰۰۰ را به ابزار اثربخش تبدیل می کند که از طریق آن ها، اصول پنج گانه SMART به صورت هدفمند در طراحی و تعریف هر شغل مورد توجه قرار می گیرد. وقتی یک کارشناس منابع انسانی در حال تهیه و تنظیم شرح شغل بر اساس متدولوژی ۳۴۰۰۰ است، در حال استفاده از یک ابزار طراحی شغل است تا کیفیت تجربه کاری کارکنان را بهبود دهد و در آن ها احساس معناداری، هدفمندی، توانمندسازی و ارزشمندی را تقویت کند. بنابراین، ادغام دو مدل شرح شغل، بر اساس استاندارد ۳۴۰۰۰ و مدل SMART، یک هم افزایی استراتژیک ایجاد می کند: مدل ۳۴۰۰۰ ساختار رسمی و قاعده مند تجزیه و تحلیل، تعریف و طراحی شغل را فراهم می کند و مدل SMART محتوای انگیزشی، معنادار و ارزش آفرین را به شغل تزریق می کند. در این چارچوب، شرح شغل ۳۴۰۰۰ نه یک سند بایگانی، بلکه نقشه طراحی کار است که در آن، الزامات فنی با نیازهای روان شناختی کارکنان پیوند می خورد.

## شرح شغل زمینه بنیاد هوشمند

شرح شغل زمینه بنیاد هوشمند<sup>۱</sup> به صورت زیر است.

جدول ۱. مشخصات شغل

| مشخصات شغل |  |           |  |           |  |                   |
|------------|--|-----------|--|-----------|--|-------------------|
|            |  |           |  |           |  | تاریخ تکمیل:      |
|            |  |           |  |           |  | عنوان شغل:        |
|            |  |           |  |           |  | کد شغل:           |
|            |  |           |  |           |  | مشاغل مشابه:      |
| شغل ضروری  |  | شغل محوری |  | شغل کلیدی |  | شغل حیاتی         |
|            |  |           |  |           |  | ماهیت فعالیت شغل: |
|            |  |           |  |           |  | ماهیت حضور:       |
|            |  |           |  |           |  | واحد سازمانی:     |
|            |  |           |  |           |  | شغل مافوق:        |

## جدول ۲. هدف و تعریف کلی شغل

|  |
|--|
|  |
|--|

## جدول ۳. اهم وظایف جاری شغل: (انجام، همکاری، تأیید و نظارت، اطلاع)

| شماره وظیفه | کد وظیفه | اهم وظایف جاری شغل: (انجام، همکاری، تأیید و نظارت، اطلاع) | کارکرد وظیفه (D/P/T) | اهمیت | فراوانی | زمان (ساعت/هفتگی) | فردی/تیمی (T/I) |
|-------------|----------|-----------------------------------------------------------|----------------------|-------|---------|-------------------|-----------------|
| ۱.          |          |                                                           |                      |       |         |                   |                 |
| ۲.          |          |                                                           |                      |       |         |                   |                 |
| ۳.          |          |                                                           |                      |       |         |                   |                 |
| ۴.          |          |                                                           |                      |       |         |                   |                 |
| ۵.          |          |                                                           |                      |       |         |                   |                 |
| ۶.          |          |                                                           |                      |       |         |                   |                 |
| ۷.          |          |                                                           |                      |       |         |                   |                 |
| ۸.          |          |                                                           |                      |       |         |                   |                 |
| ۹.          |          |                                                           |                      |       |         |                   |                 |
| ۱۰.         |          |                                                           |                      |       |         |                   |                 |
| ۱۱.         |          |                                                           |                      |       |         |                   |                 |
| ۱۲.         |          |                                                           |                      |       |         |                   |                 |
| ۱۳.         |          |                                                           |                      |       |         |                   |                 |
| ۱۴.         |          |                                                           |                      |       |         |                   |                 |
| ۱۵.         |          |                                                           |                      |       |         |                   |                 |
| ۱۶.         |          |                                                           |                      |       |         |                   |                 |
| ۱۷.         |          |                                                           |                      |       |         |                   |                 |
| ۱۸.         |          |                                                           |                      |       |         |                   |                 |
| ۱۹.         |          |                                                           |                      |       |         |                   |                 |
| ۲۰.         |          |                                                           |                      |       |         |                   |                 |
| ۲۱.         |          |                                                           |                      |       |         |                   |                 |
| ۲۲.         |          |                                                           |                      |       |         |                   |                 |
| ۲۳.         |          |                                                           |                      |       |         |                   |                 |
| ۲۴.         |          |                                                           |                      |       |         |                   |                 |
| ۲۵.         |          |                                                           |                      |       |         |                   |                 |

| ردیف | کد<br>وظیفه | نقش ها و وظایف دوره‌ای (هفتگی، ماهانه، فصلی، سالانه) شغل | دوره<br>زمانی | کارکرد وظیفه<br>(D/P/T) | فردی/تیمی<br>(T/I) |
|------|-------------|----------------------------------------------------------|---------------|-------------------------|--------------------|
| ۲۶   |             |                                                          |               |                         |                    |
| ۲۷   |             |                                                          |               |                         |                    |
| ۲۸   |             |                                                          |               |                         |                    |
| ۲۹   |             |                                                          |               |                         |                    |
| ۳۰   |             |                                                          |               |                         |                    |

[illegible][illegible]

جدول ۷. ریسک‌ها و خطاهای شغلی متداول (۰-۱-۲-۳-۴-۵)

| ریسک‌ها و خطاهای شغلی متداول (۰-۱-۲-۳-۴-۵) |            |               |            |                                                       |            |               |            |
|--------------------------------------------|------------|---------------|------------|-------------------------------------------------------|------------|---------------|------------|
| عوامل                                      | شدت مواجهه | احتمال مواجهه | میزان ریسک | عوامل                                                 | شدت مواجهه | احتمال مواجهه | میزان ریسک |
| کمبود اطلاعات                              |            |               |            | کار در وضعیت مقید                                     |            |               |            |
| خطا در مکاتبات                             |            |               |            | تنش‌های حرارتی و حرارت زیاد                           |            |               |            |
| تفسیر نادرست قوانین                        |            |               |            | روشنایی خیلی زیاد و محیط کم نور                       |            |               |            |
| خطای برنامه‌ریزی                           |            |               |            | ارتعاش‌ها                                             |            |               |            |
| استفاده نامناسب از ابزارها                 |            |               |            | محیط‌های پرسر و صدا                                   |            |               |            |
| به روز نکردن اطلاعات                       |            |               |            | پرتوها و الکترومغناطیس                                |            |               |            |
| استقرار معیوب سیستم‌ها                     |            |               |            | مواد شیمیایی / سمی مضر (اثرهای بیماری‌زا)             |            |               |            |
| ارائه گزارش‌های نادرست                     |            |               |            | گازها و بخارها                                        |            |               |            |
| عدم رعایت استانداردها                      |            |               |            | حلال‌ها                                               |            |               |            |
| کمبود وقت برای بررسی مدارک                 |            |               |            | گردوغبار مضر و شرایط جوی نامناسب                      |            |               |            |
| عدم رعایت مهلت زمانی                       |            |               |            | برخورد با ابزارآلات رها شده، ریزش، تصادف‌ها و اتفاقات |            |               |            |
| خطای محاسبات مالی                          |            |               |            | برخورد با ماشین‌آلات متحرک                            |            |               |            |
| ریسک امنیت همکاران                         |            |               |            | کار در ارتفاع و سطوح شیب‌دار و لغزنده                 |            |               |            |
| عدم اطلاع‌رسانی به موقع                    |            |               |            | برخورد با قطعات و مواد پرتاب‌شونده از تجهیزات         |            |               |            |
| مسئولیت‌های کلان سازمانی                   |            |               |            | ویروس‌ها                                              |            |               |            |
| فشارهای عصبی و عوامل کاری استرس‌زا         |            |               |            | باکتری‌ها                                             |            |               |            |
| حجم کاری زیاد و مهلت زمانی کوتاه           |            |               |            | قارچ‌ها                                               |            |               |            |
| عدم توازن مسئولیت‌ها و اختیارات            |            |               |            | انگل‌ها                                               |            |               |            |
| جلسات کاری متعدد و چالش‌برانگیز            |            |               |            | حمل بار و فعالیت‌های بدنی نامناسب (غیر ارگونومیک)     |            |               |            |
| نشستن و ایستادن طولانی مدت                 |            |               |            | حرکات تکراری زیاد                                     |            |               |            |
| کار با کامپیوتر و پرتو غیر یونساز (مضر)    |            |               |            | حرکات بدن در خارج از حدود دسترسی                      |            |               |            |
| شیفت کاری                                  |            |               |            | هل دادن و فشار دادن                                   |            |               |            |

## جدول ۸. دانش، تجربه و مهارت‌های مورد نیاز شغل (اهمیت، پیچیدگی و فراوانی)

| دانش، تجربه و مهارت‌های مورد نیاز شغل (اهمیت، پیچیدگی و فراوانی)                                                                                                                                                                                                                    |           |             |             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------|-------------|
| عامل اول: بدنه دانشی مورد نیاز شغل: (۱۰۰۰ امتیاز)                                                                                                                                                                                                                                   | اهمیت (I) | پیچیدگی (C) | فراوانی (F) |
| دانش متنوع که نیازمند درک عمیق از مفاهیم بنیادی اصول و تکنیک‌های گسترده در حوزه عملیات سازمان است و یا دانش پیشرفته و عمیق در حوزه تخصصی خاص و سطح بالا که نیازمند مدارج حرفه‌ای و دانشگاهی است.                                                                                    | ۵         |             |             |
| دانش در یک حوزه فنی، علمی یا تخصصی بر اساس درک مفاهیم نظری و کاربردی که نیازمند تشخیص و قضاوت در جهت به کارگیری تکنیک‌های گوناگون، مفاهیم و اصول پیچیده می‌باشد که نیازمند مدارج حرفه‌ای یا دانشگاهی است.                                                                           | ۴         |             |             |
| دانش گسترده یا تخصصی در مورد روش‌ها، تکنیک‌ها و فرایندها به همراه اندکی دانش زمینه‌ای اصول نظری که نیازمند مدارج حرفه‌ای است.                                                                                                                                                       | ۳         |             |             |
| دانش درباره استفاده از روش‌های کاربردی و تکنیکی، رویه‌ها و فرایندهای کاری و/یا مهارت در استفاده تخصصی از ابزار و تجهیزات که نیازمند آموزش‌های تخصصی است.                                                                                                                            | ۲         |             |             |
| دانش پایه و مقدماتی ریاضی (توانایی فکر و بیان کمی)، سواد خواندن و نوشتن و اطلاع از دستورالعمل‌ها و امور روزمره ساده و آشنا به خط‌مشی‌های کاری استاندارد و روش‌ها و اطلاعات و یا استفاده ساده از ابزار، ماشین‌ها و مواد که یادگیری آن‌ها نیازمند یک توضیح کوتاه و آموزش حین کار است. | ۱         |             |             |
| حوزه‌های دانشی:                                                                                                                                                                                                                                                                     |           |             |             |
| عامل دوم: حوزه‌های تجربی شغل: (۱۰۰۰ امتیاز)                                                                                                                                                                                                                                         | اهمیت (I) | پیچیدگی (C) | فراوانی (F) |
| انجام شغل مستلزم تجربه عمیق و گسترده در حوزه عملیات سازمان یا تسلط خیلی عمیق در حوزه مشاغل تخصصی است.                                                                                                                                                                               | ۵         |             |             |
| انجام شغل مستلزم تجربه در یک حوزه تخصصی یا چند حوزه تخصصی و یا حرفه‌ای مرتبط به هم است.                                                                                                                                                                                             | ۴         |             |             |
| انجام شغل مستلزم تجربه در یک حوزه تخصصی فنی و پیچیده است که به یادگیری ضمن خدمت در شغل مرتبط نیاز دارد.                                                                                                                                                                             | ۳         |             |             |
| انجام شغل مستلزم تجربه در یک حوزه تخصصی است که به یادگیری ضمن خدمت در شغل مرتبط نیاز دارد.                                                                                                                                                                                          | ۲         |             |             |
| انجام شغل مستلزم تجربه در یک حوزه تخصصی ساده است.                                                                                                                                                                                                                                   | ۱         |             |             |
| حوزه‌های تجربی:                                                                                                                                                                                                                                                                     |           |             |             |
| عامل سوم: مهارت‌های مورد نیاز شغل: (۸۰۰ امتیاز)                                                                                                                                                                                                                                     | اهمیت (I) | پیچیدگی (C) | فراوانی (F) |
| انجام شغل مستلزم مهارت‌های نرم همچون حل مسئله، مذاکره، الهام بخشی، تغییر و اخذ تصمیمات پیچیده است.                                                                                                                                                                                  | ۵         |             |             |
| انجام شغل مستلزم مهارت‌هایی است که یادگیری و تسلط بر آن‌ها به کار در حوزه‌های تخصصی یا متنوع و همچنین، قضاوت و استدلال منطقی نیاز دارد.                                                                                                                                             | ۴         |             |             |
| برخورداری از مهارت‌های تخصصی و فنی به گونه‌ای که انجام شغل، مستلزم مهارت‌هایی است که یادگیری آن‌ها به طی دوره‌های حرفه‌ای یا دانشگاهی نیاز دارد.                                                                                                                                    | ۳         |             |             |
| انجام شغل مستلزم مهارت‌های تخصصی ساده است که به دوره ضمن خدمت نیاز دارد و قابل یادگیری در حین انجام شغل است.                                                                                                                                                                        | ۲         |             |             |
| انجام شغل مستلزم مهارت‌های ساده بدون نیاز به گواهی‌نامه‌های مهارتی و حرفه‌ای و تخصصی و قابل یادگیری آسان و کوتاه‌مدت در حین انجام شغل است.                                                                                                                                          | ۱         |             |             |
| حوزه‌های مهارتی:                                                                                                                                                                                                                                                                    |           |             |             |
| مهارت‌های فردی مورد نیاز شغل:                                                                                                                                                                                                                                                       |           |             |             |
| مهارت‌های تیمی مورد نیاز شغل:                                                                                                                                                                                                                                                       |           |             |             |

## جدول ۹. اختیارات و مسئولیت‌های شغل (اهمیت، پیچیدگی و فراوانی)

| اختیارات و مسئولیت‌های شغل (اهمیت، پیچیدگی و فراوانی)                                                                                     |           |             |             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------|-------------|
| عامل چهارم: منابع انسانی: (۳۰۰ امتیاز)                                                                                                    | اهمیت (I) | پیچیدگی (C) | فراوانی (F) |
| مشارکت در سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری در حوزه‌های منابع انسانی و نظارت بر آن‌ها و تهیه صورت‌های انسانی                           | ۵         |             |             |
| تقسیم کار، هماهنگی، انتخاب و استخدام، تعیین نیازهای آموزشی، توانمندسازی، ارزیابی و بهبود عملکرد و مشارکت در امور منابع انسانی سطح واحد    | ۴         |             |             |
| تأیید نهایی تایم شیت پرسنل، پیشنهاد تخصیص پاداش و پیشنهاد اقدامات تشویقی و ترفیع و پیشنهاد تنبیهات انضباطی و تنزل رتبه و تأیید اضافه‌کاری | ۳         |             |             |
| مشارکت در ارزیابی ۳۶۰ درجه، پیشنهاد نیازهای آموزشی خود و کمک و راهنمایی و تعلیم همکاران در حوزه‌های کاری متنوع و کلی.                     | ۲         |             |             |
| تکمیل فرم خودارزیابی و پیشنهاد نحوه انجام کار.                                                                                            | ۱         |             |             |
| عامل پنجم: منابع مالی: (۳۰۰ امتیاز)                                                                                                       | اهمیت (I) | پیچیدگی (C) | فراوانی (F) |
| تصویب و تخصیص منابع مالی به افراد و امضای چک و اسناد تعهدآور                                                                              | ۵         |             |             |
| حق صدور چک و دریافت و پرداخت وجوه نقد و امضای قراردادها                                                                                   | ۴         |             |             |
| مشارکت در برآورد و تعیین بودجه واحد                                                                                                       | ۳         |             |             |
| برخورداری از تنخواه مأموریت، مساعده، وام براساس دستورالعمل مربوطه سازمان                                                                  | ۲         |             |             |
| رعایت و اجرای مقررات مالی و انضباط مالی                                                                                                   | ۱         |             |             |
| عامل ششم: منابع فیزیکی: (۳۰۰ امتیاز)                                                                                                      | اهمیت (I) | پیچیدگی (C) | فراوانی (F) |
| تصویب تهیه و خرید منابع فیزیکی                                                                                                            | ۵         |             |             |
| نگهداری و یا امحاء مدارک و تصمیم به تعمیرات به‌موقع                                                                                       | ۴         |             |             |
| پیشنهاد و تأیید خرید تجهیزات و نرم‌افزارهای لازم و چیدمان واحد                                                                            | ۳         |             |             |
| نگهداری تجهیزات و مدارک و ماشین‌آلات                                                                                                      | ۲         |             |             |
| استفاده صحیح و صرفه‌جویی در مصرف                                                                                                          | ۱         |             |             |
| عامل هفتم: گزارش‌ها: (۳۰۰ امتیاز)                                                                                                         | اهمیت (I) | پیچیدگی (C) | فراوانی (F) |
| تحلیل و استنتاج از اطلاعات و تفسیر آن‌ها                                                                                                  | ۵         |             |             |
| تهیه و ارائه گزارش‌های پیچیده                                                                                                             | ۴         |             |             |
| طبقه‌بندی و تلخیص اطلاعات                                                                                                                 | ۳         |             |             |
| ثبت و ضبط اطلاعات، سوابق، آمارها و ارائه گزارش‌های ساده                                                                                   | ۲         |             |             |
| تهیه و تنظیم فرم‌های ساده                                                                                                                 | ۱         |             |             |
| عامل هشتم: ارتباطات: (۳۰۰ امتیاز)                                                                                                         | اهمیت (I) | پیچیدگی (C) | فراوانی (F) |
| برقراری تماس با هیئت مدیره و حصول توافق و رفع تعارض بین سازمانی و تفاهم با سازمان‌های بیرونی و ناظر                                       | ۵         |             |             |
| حضور در جلسات هم سطح با مدیران و ایجاد جو تفاهم و همکاری درون سازمانی                                                                     | ۴         |             |             |
| پاسخ‌گویی و رفع موانع و مشکلات ارباب رجوع درونی و بیرونی و نهادهای بیرونی                                                                 | ۳         |             |             |
| ارتباط با ارباب رجوع و مشتریان و ارتباط مداوم کاری و هماهنگی بین واحدی                                                                    | ۲         |             |             |
| ارتباط با همکاران در سطح واحد خود به‌منظور هماهنگی                                                                                        | ۱         |             |             |

| عامل نهم: روش ها، استانداردها و سیستم ها: (۳۰۰ امتیاز)                 | اهمیت (I) | پیچیدگی (C) | فراوانی (F) |
|------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------|-------------|
| تأیید و تصویب قوانین و مقررات و سیستم ها                               | ۵         |             |             |
| نظارت بر اجرای روش ها و مقررات و استانداردها                           | ۴         |             |             |
| همکاری در تهیه و تدوین روش ها و دستورالعمل ها                          | ۳         |             |             |
| به کارگیری و اجرای قوانین و مقررات پیچیده                              | ۲         |             |             |
| به کارگیری و اجرای مقررات ساده و روتین                                 | ۱         |             |             |
| عامل دهم: بهداشت و ایمنی (HSE) (۲۰۰ امتیاز)                            | اهمیت (I) | پیچیدگی (C) | فراوانی (F) |
| تأیید و تصویب مقررات ایمنی و بهداشت                                    | ۵         |             |             |
| آموزش و ترویج ایمنی و نظارت بر اجرای ایمنی و بهداشت                    | ۴         |             |             |
| مشارکت در تهیه و تدوین مقررات ایمنی و بهداشتی                          | ۳         |             |             |
| پیشگیری از بیماری ها و گزارش وقایع عدم رعایت ایمنی و امنیت روان شناختی | ۲         |             |             |
| رعایت و اجرای ایمنی و بهداشت و امنیت روان شناختی                       | ۱         |             |             |
| عامل یازدهم: استقلال در تصمیم گیری: (۱۰۰۰ امتیاز)                      | اهمیت (I) | پیچیدگی (C) | فراوانی (F) |
| مشارکت در اتخاذ تصمیمات سازمانی                                        | ۵         |             |             |
| مشارکت در اتخاذ تصمیمات واحدی                                          | ۴         |             |             |
| مشارکت در اتخاذ تصمیمات شغلی                                           | ۳         |             |             |
| اجرای تصمیمات اتخاذ شده با استقلال در روش اجرا                         | ۲         |             |             |
| اجرای تصمیمات ابلاغ شده تحت رویه های مصوب                              | ۱         |             |             |
| عامل دوازدهم: حل مسئله (۱۰۰۰ امتیاز)                                   | اهمیت (I) | پیچیدگی (C) | فراوانی (F) |
| حل مسائل و مشکلات بدون رویه و استراتژیک                                | ۵         |             |             |
| حل مسائل پیچیده و چندوجهی                                              | ۴         |             |             |
| حل مسائل تکراری و مشخص و کنترل فنی مدارک                               | ۳         |             |             |
| تعیین روش انجام کار، تعیین اولویت کاری و کنترل زمان انجام کار          | ۲         |             |             |
| رعایت مهلت های زمانی                                                   | ۱         |             |             |
| عامل سیزدهم: پاسخ گویی در برابر پیامدها: (۱۰۰۰ امتیاز)                 | اهمیت (I) | پیچیدگی (C) | فراوانی (F) |
| پیامد تصمیمات فراسازمانی                                               | ۵         |             |             |
| پیامد تصمیمات سازمانی                                                  | ۴         |             |             |
| پیامد تصمیمات بین واحدی (Cross functional)                             | ۳         |             |             |
| پیامد تصمیمات واحدی و تیمی (گروه و کمیته)                              | ۲         |             |             |
| پیامد تصمیمات شغلی                                                     | ۱         |             |             |
| عامل چهاردهم: مسئولیت های خاص: (۱۰۰ امتیاز)                            | اهمیت (I) | پیچیدگی (C) | فراوانی (F) |
| رازداری و امانت داری و امنیت اطلاعات در مناقصات                        | ۵         |             |             |
| سلامت معاملات و پیمان ها                                               | ۴         |             |             |
| عواقب حقوقی ناشی از تصمیم گیری                                         | ۳         |             |             |
| حفظ اطلاعات حساس و دارایی نامشهود                                      | ۲         |             |             |
| نگهداری اطلاعات ارزشمند                                                | ۱         |             |             |

## جدول ۱۰. کوشش‌های مورد نیاز شغل (اهمیت، پیچیدگی و فراوانی)

| کوشش‌های مورد نیاز شغل (اهمیت، پیچیدگی و فراوانی)                                   |           |             |             |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------|-------------|
| عامل پانزدهم: کوشش فکری: (۶۰۰ امتیاز)                                               | اهمیت (I) | پیچیدگی (C) | فراوانی (F) |
| قضاوت و اتخاذ تصمیم برای تغییر                                                      | ۵         |             |             |
| تجسم و طراحی، ابتکار و نوآوری، استدلال و تجزیه و تحلیل                              | ۴         |             |             |
| دقت و تمرکز و تفسیر اطلاعات                                                         | ۳         |             |             |
| محاسبه                                                                              | ۲         |             |             |
| برنامه‌ریزی امور جاری                                                               | ۱         |             |             |
| عامل شانزدهم: کوشش احساسی: (۳۰۰ امتیاز)                                             | اهمیت (I) | پیچیدگی (C) | فراوانی (F) |
| مدیریت احساسات دیگران، درک احساس دیگران و ایجاد تصویر بیرونی مثبت                   | ۵         |             |             |
| همدلی با مشتریان و ارباب رجوع، ایجاد احساس مثبت در دیگران                           | ۴         |             |             |
| خواندن احساسات دیگران، کنترل رفتارهای تنش‌زا، شدت ابراز احساسات                     | ۳         |             |             |
| همدلی با همکاران                                                                    | ۲         |             |             |
| ابراز احساسات صحیح و مدیریت احساسات خود                                             | ۱         |             |             |
| عامل هفدهم: کوشش جسمانی: (۳۰۰ امتیاز)                                               | اهمیت (I) | پیچیدگی (C) | فراوانی (F) |
| جابه‌جایی اجسام سنگین و بلند کردن اجسام و تردد زیاد بین واحدها و ایستادن طولانی‌مدت | ۵         |             |             |
| تمایز بین رنگ‌های مختلف و نگاه طولانی به مانیتور و نشستن مداوم جهت کار با کامپیوتر  | ۴         |             |             |
| حساسیت بینایی (دیدن اشیاء در نور زیاد) دید نزدیک (دیدن جزئیات از نزدیک)             | ۳         |             |             |
| تردد خارج از محیط کار                                                               | ۲         |             |             |
| استفاده مداوم از دست و راه رفتن                                                     | ۱         |             |             |

## جدول ۱۱. شرایط کاری شغل (اهمیت، پیچیدگی و فراوانی)

| شرایط کاری شغل (اهمیت، پیچیدگی و فراوانی)                                                 |           |             |             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------|-------------|
| عامل هجدهم: خطرات شغلی و سازمانی: (۳۰۰ امتیاز)                                            | اهمیت (I) | پیچیدگی (C) | فراوانی (F) |
| از کار افتادگی، سوختگی، جراحت، ناراحتی ریوی، مسمومیت، خفگی و سقوط از ارتفاع، نقص عضو کلی، | ۵         |             |             |
| کمر درد، گردن درد، چشم درد، مچ درد، پادرد و زانو درد                                      | ۴         |             |             |
| نقص عضو جزئی، سردرد ناشی از کار                                                           | ۳         |             |             |
| ضرب دیدگی                                                                                 | ۲         |             |             |
| افتادگی عضلات صورت                                                                        | ۱         |             |             |
| عامل نوزدهم: شرایط محیط فیزیکی: (۳۰۰ امتیاز)                                              | اهمیت (I) | پیچیدگی (C) | فراوانی (F) |
| آلودگی صوتی بالای ۸۰ دسی بل ۸ ساعت در روز، آلودگی شیمیایی، لرزش یا ارتعاش و گاز و اشعه    | ۵         |             |             |
| آفتاب و نور، بو و تهویه نامناسب و کار در فضای باز                                         | ۴         |             |             |
| سر و صدای زیاد و شرایط نامناسب ارگونومیک، نور کم یا زیاد                                  | ۳         |             |             |
| دود و بخار و رطوبت و گرما و سرمای زیاد                                                    | ۲         |             |             |
| گرد و غبار و فضای کم                                                                      | ۱         |             |             |
| عامل بیستم: عوامل استرس‌زا: (۳۰۰ امتیاز)                                                  | اهمیت (I) | پیچیدگی (C) | فراوانی (F) |
| فشار روانی حضور در دادگاه و انکال بودن و حضور اضطراری در محیط کار و استرس وقوع حادثه      | ۵         |             |             |
| تضاد و ابهام در وظایف                                                                     | ۴         |             |             |
| ساعات نامنظم کار، سفر، فشار کار زیاد، مشاغل حین کار                                       | ۳         |             |             |
| مهلت زمانی و عدم همکاری بین بخشی                                                          | ۲         |             |             |
| جلسات طولانی                                                                              | ۱         |             |             |

جدول ۱۲. عوامل ارزشیابی مشاغل سازمان و امتیازهای ارزشیابی شغل

| عوامل ارزشیابی مشاغل سازمان |                                                             |             |             |                             |             |             |
|-----------------------------|-------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-----------------------------|-------------|-------------|
| عوامل ارزشیابی این شغل      |                                                             |             |             | عوامل ارزشیابی مشاغل سازمان |             |             |
| امتیاز (P)                  | فراوانی (F)                                                 | پیچیدگی (C) | اهمیت (I)   | امتیاز (P)                  | فراوانی (F) | پیچیدگی (C) |
| عوامل ارزشیابی شغل          |                                                             |             |             |                             |             |             |
| ردیف                        | عوامل ارزشیابی شغل                                          | اهمیت (I)   | پیچیدگی (C) | فراوانی (F)                 | امتیاز (P)  | ردیف        |
| ۱                           | دانش مورد نیاز شغل (۱۰۰۰ امتیاز)                            | ۵           | ۳           | ۳                           | ۱۰۰۰        | ۱           |
| ۲                           | حوزه‌های تجربی شغل (۱۰۰۰ امتیاز)                            | ۵           | ۳           | ۳                           | ۱۰۰۰        | ۲           |
| ۳                           | مهارت‌های مورد نیاز شغل (۸۰۰ امتیاز)                        | ۵           | ۳           | ۳                           | ۸۰۰         | ۳           |
| ۴                           | مسئولیت منابع انسانی (۳۰۰ امتیاز)                           | ۵           | ۳           | ۳                           | ۳۰۰         | ۴           |
| ۵                           | مسئولیت منابع مالی (۳۰۰ امتیاز)                             | ۵           | ۳           | ۳                           | ۳۰۰         | ۵           |
| ۶                           | منابع فیزیکی (۳۰۰ امتیاز)                                   | ۵           | ۳           | ۳                           | ۳۰۰         | ۶           |
| ۷                           | تهیه و تکمیل گزارش‌ها (۳۰۰ امتیاز)                          | ۵           | ۳           | ۳                           | ۳۰۰         | ۷           |
| ۸                           | تماس و ارتباط با درون و بیرون سازمان (۳۰۰ امتیاز)           | ۵           | ۳           | ۳                           | ۳۰۰         | ۸           |
| ۹                           | مقررات، روش‌ها و سیستم‌ها و استانداردها (۳۰۰ امتیاز)        | ۵           | ۳           | ۳                           | ۳۰۰         | ۹           |
| ۱۰                          | پهاداشت روان‌شناختی، محیط داخلی و ارگونومی HSE (۲۰۰ امتیاز) | ۵           | ۳           | ۳                           | ۲۰۰         | ۱۰          |
| ۱۱                          | استقلال در تصمیم‌گیری (۱۰۰۰ امتیاز)                         | ۵           | ۳           | ۳                           | ۱۰۰۰        | ۱۱          |
| ۱۲                          | حل مسئله (۱۰۰۰ امتیاز)                                      | ۵           | ۳           | ۳                           | ۱۰۰۰        | ۱۲          |
| ۱۳                          | پاسخ‌گویی در برابر پیامدهای تصمیمات (۱۰۰۰ امتیاز)           | ۵           | ۳           | ۳                           | ۱۰۰۰        | ۱۳          |
| ۱۴                          | مسئولیت خاص (۱۰۰ امتیاز)                                    | ۵           | ۳           | ۳                           | ۱۰۰         | ۱۴          |
| ۱۵                          | کوشش فکری (۶۰۰ امتیاز)                                      | ۵           | ۳           | ۳                           | ۶۰۰         | ۱۵          |
| ۱۶                          | کوشش احساسی (۳۰۰ امتیاز)                                    | ۵           | ۳           | ۳                           | ۳۰۰         | ۱۶          |
| ۱۷                          | کوشش جسمانی (۳۰۰ امتیاز)                                    | ۵           | ۳           | ۳                           | ۳۰۰         | ۱۷          |
| ۱۸                          | خطرات شغلی و سازمانی (۳۰۰ امتیاز)                           | ۵           | ۳           | ۳                           | ۳۰۰         | ۱۸          |
| ۱۹                          | شرایط محیط فیزیکی (۳۰۰ امتیاز)                              | ۵           | ۳           | ۳                           | ۳۰۰         | ۱۹          |
| ۲۰                          | عوامل استرس‌زا (۳۰۰ امتیاز)                                 | ۵           | ۳           | ۳                           | ۳۰۰         | ۲۰          |
| ۱۰۰۰۰                       | جمع امتیازهای شغل                                           |             |             |                             |             |             |

جدول ۱۳. حداقل شرایط تحصیلات و سابقه و قلمرو شغلی (Job Zone-SVP)

**حداقل شرایط تحصیلات و سابقه و قلمرو شغلی (Job Zone-SVP)**

شایستگی‌های عمومی (GC) (۵-۴-۳-۲-۱-۰)

شایستگی‌های عمومی (GC) (۵-۴-۳-۲-۱-۰)

### شایستگی‌های تخصصی (TC)

### شایستگی‌های تخصصی (TC)

## جدول ۱۶. مهارت‌های زبان‌های خارجی

| مهارت‌های زبان‌های خارجی |      |     |       |            |         |      |     |       |            |
|--------------------------|------|-----|-------|------------|---------|------|-----|-------|------------|
| الزام مدرک:              |      | بلی |       | خیر        |         |      |     |       |            |
| درک مطلب:                | عالی | خوب | متوسط | نیاز ندارد | نگارش:  | عالی | خوب | متوسط | نیاز ندارد |
| ترجمه:                   | عالی | خوب | متوسط | نیاز ندارد | مکالمه: | عالی | خوب | متوسط | نیاز ندارد |

## جدول ۱۷. توانایی‌ها: ۵-۴-۳-۲-۱+

| جدول شماره ۱۷: توانایی‌ها: ۵-۴-۳-۲-۱+ |                  |          |                 |                  |                    |                  |               |  |  |
|---------------------------------------|------------------|----------|-----------------|------------------|--------------------|------------------|---------------|--|--|
| درک شفاهی                             | بیان شفاهی       | درک کتبی | قدرت نوشتن کتبی | تشخیص مسئله      | استدلال قیاسی      | استدلال استقرایی | تنظیم اطلاعات |  |  |
| دید نزدیک                             | بیان شیوا        | درک مطلب | انعطاف‌پذیری    | توان ایده‌پردازی | دید دور            | توان طبقه‌بندی   |               |  |  |
| توان عضلانی                           | چابکی و سرعت عمل | زبردستی  | توجه و تمرکز    | توان استنباط     | بینایی و تمایز رنگ |                  |               |  |  |

## جدول ۱۸. شخصیت مورد نیاز شغل (۵-۴-۳-۲-۱+)

| شخصیت مورد نیاز (۵-۴-۳-۲-۱+) |             |  |  | گرایش‌های کاری (۵-۴-۳-۲-۱+) |  |  |          |
|------------------------------|-------------|--|--|-----------------------------|--|--|----------|
| برون‌گرایی                   | ثبات احساسی |  |  | واقع‌گرا                    |  |  | اجتماعی  |
| سازگاری                      | گشودگی      |  |  | سنت‌گرا                     |  |  | کارآفرین |
| وظیفه‌شناسی                  |             |  |  | کاوشگر                      |  |  | هنری     |

## جدول ۱۹. آموزش‌های اولیه مورد نیاز شغل

| ردیف | عنوان دوره آموزشی | سطح دوره |
|------|-------------------|----------|
| ۱.   |                   |          |
| ۲.   |                   |          |
| ۳.   |                   |          |
| ۴.   |                   |          |
| ۵.   |                   |          |
| ۶.   |                   |          |

## جدول ۲۰. نرم‌افزارهای مورد نیاز شغل

| ردیف | عنوان نرم‌افزار | میزان تسلط | نوع نرم‌افزار |
|------|-----------------|------------|---------------|
| ۱.   |                 |            |               |
| ۲.   |                 |            |               |
| ۳.   |                 |            |               |

## جدول ۲۱. مسیر پیشرفت شغلی (ارتقای عمودی)

بر اساس آخرین چارت سازمانی تفصیلی مصوب و گزیده‌های شغلی در پنج مسیر شغلی

| ماهیت نظارتی و<br>تصویبی         | ماهیت تشخیصی و<br>تحلیلی         | ماهیت تکنیکی                     | ماهیت اپراتوری                   | ماهیت اجرایی                     |
|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| گزیده‌های شغلی<br>در مسیر شغلی ۵ | گزیده‌های شغلی<br>در مسیر شغلی ۴ | گزیده‌های شغلی<br>در مسیر شغلی ۳ | گزیده‌های شغلی<br>در مسیر شغلی ۲ | گزیده‌های شغلی<br>در مسیر شغلی ۱ |
| ۲۵ یا E                          | ۲۰                               | ۱۵                               | ۱۰                               | ۵                                |
| ۲۴ یا D                          | ۱۹                               | ۱۴                               | ۹                                | ۴                                |
| ۲۳ یا C                          | ۱۸                               | ۱۳                               | ۸                                | ۳                                |
| ۲۲ یا B                          | ۱۷                               | ۱۲                               | ۷                                | ۲                                |
| ۲۱ یا A                          | ۱۶                               | ۱۱                               | ۶                                | ۱                                |

## جدول ۲۲. مسیر پیشرفت حرفه‌ای (ارتقای افقی)

| طبق نمودارهای رشد<br>مسیر (G-Curve)<br>حرفه‌ای ۱ |              | طبق نمودارهای رشد<br>(G-Curve)<br>مسیر حرفه‌ای ۲ |              | طبق نمودارهای رشد<br>(G-Curve)<br>مسیر حرفه‌ای ۳ |              | طبق نمودارهای رشد<br>(G-Curve)<br>مسیر حرفه‌ای ۴ |              | طبق نمودارهای رشد<br>(G-Curve)<br>مسیر حرفه‌ای ۵ |              |
|--------------------------------------------------|--------------|--------------------------------------------------|--------------|--------------------------------------------------|--------------|--------------------------------------------------|--------------|--------------------------------------------------|--------------|
| عنوان<br>حرفه‌ای                                 | گريد<br>شخصی | عنوان<br>حرفه‌ای                                 | گريد<br>شخصی | عنوان<br>حرفه‌ای                                 | گريد<br>شخصی | عنوان<br>حرفه‌ای                                 | گريد<br>شخصی | عنوان<br>حرفه‌ای                                 | گريد<br>شخصی |
| پنج ستاره                                        | ۵*****       | پنج ستاره                                        | ۱۰*****      | پنج ستاره                                        | ۱۵*****      | پنج ستاره                                        | ۲۰*****      | پنج ستاره                                        | ۲۵*****      |
| چهار ستاره                                       | ۵*****       | چهار ستاره                                       | ۱۰*****      | چهار ستاره                                       | ۱۵*****      | چهار ستاره                                       | ۲۰*****      | چهار ستاره                                       | ۲۵*****      |
| سه ستاره                                         | ۵***         | سه ستاره                                         | ۱۰***        | سه ستاره                                         | ۱۵***        | سه ستاره                                         | ۲۰***        | سه ستاره                                         | ۲۵***        |
| دو ستاره                                         | ۵**          | دو ستاره                                         | ۱۰**         | دو ستاره                                         | ۱۵**         | دو ستاره                                         | ۲۰**         | دو ستاره                                         | ۲۵**         |
| یک ستاره                                         | ۵*           | یک ستاره                                         | ۱۰*          | یک ستاره                                         | ۱۵*          | یک ستاره                                         | ۲۰*          | یک ستاره                                         | ۲۵*          |
| ممتاز ۱                                          | ۵++          | ممتاز ۱                                          | ۱۰++         | ممتاز ۱                                          | ۱۵++         | ممتاز ۱                                          | ۲۰++         | ممتاز ۱                                          | ۲۵++ یا E++  |
| ممتاز ۲                                          | ۵+           | ممتاز ۲                                          | ۱۰+          | ممتاز ۲                                          | ۱۵+          | ممتاز ۲                                          | ۲۰+          | ممتاز ۲                                          | ۲۵+ یا E+    |
| ممتاز ۳                                          | ۵            | ممتاز ۳                                          | ۱۰           | ممتاز ۳                                          | ۱۵           | ممتاز ۳                                          | ۲۰           | ممتاز ۳                                          | ۲۵ یا E      |
| عالی ۱                                           | ۴++          | عالی ۱                                           | ۹++          | عالی ۱                                           | ۱۴++         | عالی ۱                                           | ۱۹++         | عالی ۱                                           | ۲۴++ یا D++  |
| عالی ۲                                           | ۴+           | عالی ۲                                           | ۹+           | عالی ۲                                           | ۱۴+          | عالی ۲                                           | ۱۹+          | عالی ۲                                           | ۲۴+ یا D+    |
| عالی ۳                                           | ۴            | عالی ۳                                           | ۹            | عالی ۳                                           | ۱۴           | عالی ۳                                           | ۱۹           | عالی ۳                                           | ۲۴ یا D      |
| خبره ۱                                           | ۳++          | خبره ۱                                           | ۸++          | خبره ۱                                           | ۱۳++         | خبره ۱                                           | ۱۸++         | خبره ۱                                           | ۲۳++ یا C++  |
| خبره ۲                                           | ۳+           | خبره ۲                                           | ۸+           | خبره ۲                                           | ۱۳+          | خبره ۲                                           | ۱۸+          | خبره ۲                                           | ۲۳+ یا C+    |
| خبره ۳                                           | ۳            | خبره ۳                                           | ۸            | خبره ۳                                           | ۱۳           | خبره ۳                                           | ۱۸           | خبره ۳                                           | ۲۳ یا C      |
| ارشد ۱                                           | ۲++          | ارشد ۱                                           | ۷++          | ارشد ۱                                           | ۱۲++         | ارشد ۱                                           | ۱۷++         | ارشد ۱                                           | ۲۲++ یا B++  |
| ارشد ۲                                           | ۲+           | ارشد ۲                                           | ۷+           | ارشد ۲                                           | ۱۲+          | ارشد ۲                                           | ۱۷+          | ارشد ۲                                           | ۲۲+ یا B+    |
| ارشد ۳                                           | ۲            | ارشد ۳                                           | ۷            | ارشد ۳                                           | ۱۲           | ارشد ۳                                           | ۱۷           | ارشد ۳                                           | ۲۲ یا B      |
| پایه ۱                                           | ۱++          | پایه ۱                                           | ۶++          | پایه ۱                                           | ۱۱++         | پایه ۱                                           | ۱۶++         | پایه ۱                                           | ۲۱++ یا A++  |
| پایه ۲                                           | ۱+           | پایه ۲                                           | ۶+           | پایه ۲                                           | ۱۱+          | پایه ۲                                           | ۱۶+          | پایه ۲                                           | ۲۱+ یا A+    |
| پایه ۳                                           | ۱            | پایه ۳                                           | ۶            | پایه ۳                                           | ۱۱           | پایه ۳                                           | ۱۶           | پایه ۳                                           | ۲۱ یا A      |
| ورود                                             | ۱-           | ورود                                             | ۶-           | ورود                                             | ۱۱-          | ورود                                             | ۱۶-          | ورود                                             | ۲۱- یا A-    |

## راهنمای تکمیل شرح شغل زمینه بنیاد هوشمند

این راهنما برای تدوین و تکمیل پرسش نامه شرح مشاغل و شرایط احراز تهیه شده است. در صورت ابهام در تکمیل پرسش نامه به موارد ذیل توجه فرمایید. شایان ذکر است که مبنای این فرمت شرح شغل، روش تحلیل شغل هوشمند زمینه بنیاد است (Grounded Job Analysis, GJA).

### در جدول ۱: مشخصات شغل

- در قسمت تاریخ تکمیل، تاریخ فصلی را بنویسید که شرح شغل تکمیل می شود، مثل بهار یا تابستان ۱۴۰۵.
- در قسمت عنوان شغل، عنوان دقیق شغل (مورد تصدی در حال حاضر) خود را طبق ساختار سازمانی مصوب مرقوم فرمایید.
- در قسمت کد شغل، چیزی ننویسید.
- در قسمت مشاغل مشابه، مشاغل نزدیک به این شغل یا عناوین مشابه با این شغل را بنویسید. در این بخش مشاغلی نوشته می شود که شرایط احراز مشابهی دارند.
- در قسمت نوع شغل، چیزی ننویسید. این قسمت توسط تیم دانشگاه تهران تکمیل می شود و جهت آگاهی شما اعلام می دارد که هفت عامل (G7) تأثیر استراتژیک، ارزش آفرینی، واریانس عملکرد، اثر بالاترین بودن، پیامد خطا و اشتباهات، پیامد انتصابات نادرست، کمیابی متصدی برای شغل در تعیین نوع شغل تأثیر دارد.
- در قسمت ماهیت وظایف شغل ضرورت زمانی حضوری، دورکاری یا ترکیبی در شرایط بحرانی و خاص را علامت بزنید.
- در قسمت ماهیت حضور، ضرورت یا امکان ساعات کاری منعطف یا دقیق را علامت بزنید.
- در قسمت واحد سازمانی، نام واحد سازمانی طبق چارت مصوب را بنویسید.
- در قسمت شغل مافوق، نام شغل مافوق مستقیم خود را بنویسید. منظور شغلی است که متصدی آن، ارزیابی عملکرد نهایی شما رو انجام می دهد یا باید به متصدی آن شغل گزارش دهید.

### در جدول ۲: هدف و تعریف کلی شغل

در این قسمت، خروجی، مأموریت و هدف از به وجود آمدن این شغل را در یک سطر توضیح داده و در دو سطر فرایند انجام شغل و مؤلفه های اصلی آن را ذکر فرمایید.

### جدول ۳. اهم وظایف جاری شغل (انجام، همکاری، تأیید و نظارت، اطلاع)

در این قسمت و در ستون کد وظیفه، کد وظیفه براساس شماره وظیفه، نوع وظیفه (عمومی یا تخصصی) و نام واحد یا شماره نمودار سازمانی واحد مشخص می شود.

در ستون اهم وظایف جاری شغل، می توانید وظایف اصلی، روزمره و جاری شغل (انجام کاری، همکاری در زمینه ای، تأیید و نظارت، اطلاع) را بنویسید که هر روز به صورت روتین معمولاً تکرار می شود. در صورت تمایل می توانید

کارکرد وظیفه (داده، افراد، ابزار و تجهیزات)، اهمیت (امتیاز ۵-۱)، فراوانی (امتیاز ۵-۱)، زمان تقریبی (بر اساس زمان تقریبی در ۴۴ ساعت کار هفتگی) و نوع وظیفه (فردی یا تیمی) را مشخص فرمایید.

کارکرد وظیفه مشخص کننده آن است که کارکرد، عمل یا کنش (ها) (Function/Action) در یک وظیفه چگونه است یا روی چه موضوعی (Object) اعمال می شود. به صورت کلی، جنس کارکرد یا کنش ها بر سه نوع است: کارکرد روی داده (D)، افراد (P) و ابزارها و تجهیزات (T). مثلاً در وظیفه ای همچون «تهیه گزارش های منابع انسانی با استفاده از نرم افزار Power BI»، کارکرد یا کنش وظیفه هم روی داده و هم ابزار است. این بُعد تحلیل وظیفه کمک می کند تا مشخص شود که جنس کارکردها در وظایف یک شغل چگونه است. در این ستون شما می توانید یک یا چند کارکرد را متناسب با هر وظیفه مشخص نمایید.

اهمیت وظیفه، به معنای میزان اثرگذاری آن وظیفه در تحقق هدف یا اهداف شغل می باشد. شما می توانید از امتیاز ۱ تا ۵، یک امتیاز را مشخص نمایید.

فراوانی، به میزان دفعات تکرار وظیفه اشاره دارد. شما می توانید از فراوانی ۱ تا ۵، یک عدد را مشخص نمایید. زمان، بیشتر برای کارسنجی دارای اهمیت است و مشخص می کند که به طور تقریبی یک وظیفه چه زمانی را در هفته به خود اختصاص می دهد. شما می توانید بر اساس مقیاس ساعت، به هر کدام از وظایف میزانی را تخصیص دهید که مجموع ۴۴ ساعت شود (مجموع ساعت کار در هفته).

نوع وظیفه فردی یا تیمی، به معنای آن است که در شغل کدام وظیفه را به صورت فردی (I) و کدام وظیفه به صورت تیمی (T) انجام می شود. متمایز نمودن وظایف فردی و تیمی در شغل، می تواند به تعریف نتایج و پیامدهای مهم مورد انتظار فردی و تیمی از شغل و مهارت فردی و تیمی کمک نماید. شما می توانید بر اساس نوع وظیفه، کلمه فردی یا تیمی را بنویسید.

#### جدول ۴: نقش ها و وظایف دوره ای شغل

در این قسمت و در ستون کد وظیفه، کد وظیفه براساس شماره وظیفه، نوع وظیفه (عمومی یا تخصصی) و نام واحد یا شماره نمودار سازمانی واحد مشخص می شود.

در ستون نقش ها و وظایف دوره ای، لازم است نقش های متفاوت از وظایف اصلی شغل، و یا وظایف دوره ای شغل (هفتگی، ماهانه، فصلی و سالانه) را بنویسید. در صورت تمایل می توانید در ستون های مربوطه، نوع کارکرد وظیفه (داده، افراد، ابزار و تجهیزات)، زمان تقریبی (هفتگی، ماهانه، فصلی، سالانه) و نوع وظیفه (فردی یا تیمی) را مشخص فرمایید.

#### جدول ۵: نتایج و پیامدهای مهم مورد انتظار فردی از شغل (رفتاری - شایستگی - نتیجه ای)

برای اینکه میزان موفقیت فردی در انجام وظایف شغلی مهم در دوره های عملکرد بررسی و تعیین شود، نیاز به تعریف معیارها یا شاخص های ارزیابی عملکرد فردی می باشد. در بخش نتایج و پیامدهای مهم مورد انتظار فردی از شغل مشخص می شود که با چه شاخص های عینی و مشخص می توان شاغل این شغل را در سه بُعد زیر دقیق تر ارزیابی کرد:

- بُعد رفتاری (اخلاق - ارزش ها - فرهنگ سازمانی): در این بُعد معیارهای ارزیابی عملکرد مرتبط به رعایت اصول اخلاقی، ارزشی و فرهنگی در شغل مشخص می شوند، مثل ساعات اضافه کار کارکنان جهت سنجش میزان تعادل کار و زندگی برای شغل مدیر منابع انسانی.
- بُعد شایستگی (دانش - مهارت - توانایی): در این بُعد، معیارهای ارزیابی عملکرد مرتبط به استفاده، توسعه و یا بهبود دانش، مهارت و توانایی های مهم و مورد نیاز برای انجام وظایف شغلی تعیین می شوند، مثل توانایی مذاکره برای متقاعدسازی مدیران به انجام ارزیابی عملکرد فصلی برای شغل مدیر منابع انسانی.
- بُعد نتیجه ای (خروجی - پیامد - تأثیر): در این بُعد معیارهای ارزیابی عملکرد مرتبط به نتایج و خروجی های حاصل از انجام وظایف شغل مشخص می شوند، مثل سرانه ساعات آموزشی برای شغل مدیر منابع انسانی.

#### جدول ۶: نتایج و پیامدهای مهم مورد انتظار تیمی از شغل (رفتاری - شایستگی - نتیجه ای)

- برای اینکه میزان موفقیت تیمی در انجام وظایف شغلی مهم در دوره های عملکرد تعیین شود، نیاز به معیارها یا شاخص های عملکرد تیمی می باشد. در این قسمت ذکر فرمایید که با چه شاخص های عینی و مشخص می توان نتایج و پیامدهای تیمی از شغل را برای شاغل ترسیم کرد تا رفتار وی را جهت دهد. سه بُعد این نوع شاخص ها عبارت است از:
- بُعد رفتاری (اخلاق - ارزش ها - فرهنگ سازمانی): مثل برقراری تعامل مثبت و اثربخش در زمان بازخورد دادن برای شغل مدیر منابع انسانی.
  - بُعد شایستگی (دانش - مهارت - توانایی): مثل مهارت رهبری و توسعه کارکنان در طول انجام وظایف کاری برای شغل مدیر منابع انسانی.
  - بُعد نتیجه ای (خروجی - پیامد - تأثیر): مثل میزان تحقق بودجه و نسبت انحراف از بودجه مصوب برای شغل مدیر منابع انسانی.

#### جدول ۷: ریسک ها و خطاهای شغلی متداول: ۱-۲-۳-۴-۵-۶

در این قسمت، در دستون شدت و احتمال مواجهه می توانید پیشنهاد خود را در قالب اعداد ۱-۲-۳-۴-۵ بنویسید. عدد صفر کمترین و عدد ۵ بیشترین است. ستون سوم حاصل ضرب دو ستون اول است. اگر غیر از موارد درج شده در شغل شما ریسک های دیگری وجود دارد در خانه های خالی جدول اضافه کنید.

#### جدول ۸: دانش، تجربه و مهارت های مورد نیاز شغل

این قسمت فقط جهت اطلاع شماست و لازم نیست در این زمینه چیزی بنویسید. این قسمت دستورالعمل مجزایی دارد و توسط تیم ارزشیابی مشاغل تکمیل می شود. ولی در صورت تمایل می توانید بر اساس سه عامل اهمیت، پیچیدگی و فراوانی، سه عامل دانش، تجربه و مهارت مورد نیاز در شغل خود را امتیاز دهید. امتیاز اهمیت، یک تا پنج، امتیاز پیچیدگی، یک تا پنج و امتیاز فراوانی، یک تا سه می باشد. سپس در زیر هر کدام ذکر فرمایید که دانش تخصصی، حوزه های تجربی و مهارت های لازم برای انجام این شغل چیستند.

**جدول ۹: اختیارات و مسئولیت‌های شغل**

این قسمت فقط جهت اطلاع شماسست و لازم نیست در این زمینه چیزی بنویسید. این قسمت دستورالعمل مجزایی دارد و توسط تیم ارزشیابی مشاغل تکمیل می‌شود. البته اگر علاقه‌مند باشید، می‌توانید پیشنهاد خود را در قالب اعداد مندرج در جدول بنویسید. امتیاز اهمیت، یک تا پنج، امتیاز پیچیدگی، یک تا پنج و امتیاز فراوانی، یک تا سه می‌باشد.

**جدول ۱۰: کوشش‌های مورد نیاز شغل**

این قسمت فقط جهت اطلاع شماسست و لازم نیست در این زمینه چیزی بنویسید. این قسمت دستورالعمل مجزایی دارد و توسط تیم ارزشیابی مشاغل تکمیل می‌شود. البته اگر علاقه‌مند باشید، می‌توانید پیشنهاد خود را در قالب اعداد مندرج در جدول بنویسید. امتیاز اهمیت، یک تا پنج، امتیاز پیچیدگی، یک تا پنج و امتیاز فراوانی، یک تا سه می‌باشد.

**جدول ۱۱: شرایط کاری شغل**

این قسمت فقط جهت اطلاع شماسست و لازم نیست در این زمینه چیزی بنویسید. این قسمت دستورالعمل مجزایی دارد و توسط تیم ارزشیابی مشاغل تکمیل می‌شود. البته اگر علاقه‌مند باشید، می‌توانید پیشنهاد خود را در قالب اعداد مندرج در جدول بنویسید. امتیاز اهمیت، یک تا پنج، امتیاز پیچیدگی، یک تا پنج و امتیاز فراوانی، یک تا سه می‌باشد.

**جدول ۱۲: عوامل ارزشیابی مشاغل سازمان و امتیازهای ارزشیابی شغل**

این قسمت فقط جهت اطلاع شماسست و لازم نیست در این زمینه چیزی بنویسید. این قسمت دستورالعمل مجزایی دارد و توسط تیم ارزشیابی مشاغل تکمیل می‌شود. این جدول نمای کاملی از ارزشیابی شغل را ترسیم می‌کند.

**جدول ۱۳: حداقل شرایط تحصیلات و تجربه و قلمرو شغلی (Job Zone - SVP)**

- در قسمت رشته تحصیلی، رشته‌های مورد نیاز و مرتبط به شغل و حداقل سطح تحصیلات لازم برای انجام موفقیت‌آمیز شغل را بنویسید.
- در قسمت تجربه، حداقل سابقه کاملاً مرتبط و لازم برای تصدی این شغل را (به سال) بنویسید. همچنین حوزه (ها)ی تخصصی مرتبط در این سابقه کار را مشخص فرمایید. در صورتی که شغل مدیریتی می‌باشد و نیاز به سوابق مدیریتی وجود دارد، می‌توانید در بخش تجربه/سابقه مدیریتی، سابقه مدیریتی مورد نیاز (به سال) را مشخص نمایید.
- در قسمت گواهی‌نامه‌های تخصصی، گواهی‌نامه‌ها، مجوزها و استانداردهای لازم را مثل گواهی‌نامه میکروسافت برای شغل کارشناس نرم‌افزار را ذکر فرمایید.
- در قسمت جنسیت، زن یا مرد (اگر جنسیت خاص موجب عملکرد بالا می‌شود و جنس دیگر قادر به انجام آن کار نیست) یا در غیر این صورت هر دو جنس را ذکر فرمایید.
- منظور از JZ: Job zone و SVP: Specific Vocational Preparation سطح آمادگی لازم برای ورود به یک شغل است که دارای ۵ سطح به شرح زیر است:

- سطح اول (JZ1- SVP1-2): نیازی به تحصیلات و تجربیات قبلی و یا آمادگی خاصی ندارند و با مدرک حداکثر دیپلم می‌توانند کار را انجام دهند، مانند مشاغل خدماتی؛
- سطح دوم (JZ2- SVP3-4): این مشاغل مدرک در حد دیپلم لازم دارند و کمی آموزش، مهارت و تجربه مرتبط با کار (یا آموزش ضمن خدمت برای انجام کار) نیاز دارند، مانند سایت من، اپراتور دستگاه؛
- سطح سوم (JZ3- SVP5-6): این مشاغل نیاز به مدرک فوق دیپلم یا گواهی‌نامه‌های خاص برای انجام شغل و نیز تجربیات و مهارت‌ها و آموزش‌های قبلی مرتبط با شغل هستند، مانند تکنسین تعمیرات؛
- سطح چهارم (JZ4- SVP7-8): این مشاغل نیازمند مدارج حرفه‌ای یا مدرک دانشگاهی برای انجام کار و نیز تجربیات و مهارت و آموزش‌های قبلی بیش از سه سال مرتبط با شغل هستند، مانند شیمیست آزمایشگاه؛
- سطح پنجم (JZ5- SVP9-+): این مشاغل بیشترین الزامات شغلی را دارا هستند و نیازمند مدرک دانشگاهی و سوابق و تجربیات و آموزش‌های قبلی مرتبط با شغل طولانی مدت هستند، مانند مدیر حقوقی.

#### جدول ۱۴: شایستگی‌های عمومی ( صفر تا پنج)

این قسمت فقط جهت اطلاع شماسست و لازم نیست در این زمینه چیزی بنویسید. البته اگر علاقه‌مند باشید، می‌توانید پیشنهاد خود را در قالب اعداد ۵-۴-۳-۲-۱-۰ بنویسید. عدد صفر کمترین و عدد پنج بیشترین است.

#### جدول ۱۵: شایستگی‌های تخصصی (TC)

در این قسمت شایستگی‌های تخصصی اصلی و مهم شغل را بنویسید.

#### جدول ۱۶: مهارت‌های زبان‌های خارجی

در این قسمت الزام مدرک را علامت زده و سطح زبان لازم برای شغل در چهار حوزه درک مطلب، ترجمه، نگارش و مکالمه را علامت بزنید.

#### جدول ۱۷: توانایی‌ها: ۵-۴-۳-۲-۱-۰

در این قسمت توانایی‌های لازم برای انجام شغل را در قالب اعداد ۵-۴-۳-۲-۱-۰ مشخص فرمایید. عدد صفر کمترین و عدد ۵ بیشترین است. در صورتی که توانایی‌های خاص دیگری لازم است، در زیر همین جدول اضافه نمایید.

#### جدول ۱۸: شخصیت مورد نیاز شغل ( ۱ تا ۵)

این قسمت فقط جهت اطلاع شماسست و لازم نیست در این زمینه چیزی بنویسید. البته اگر علاقه‌مند باشید، می‌توانید پیشنهاد خود را در قالب اعداد ۵-۴-۳-۲-۱ بنویسید. عدد یک کمترین و عدد پنج بیشترین است.

قسمت سمت راست بر اساس مدل نئو یا پنج عاملی و قسمت سمت چپ بر اساس مدل هگزاگون هالند است.

### جدول ۱۹: آموزش‌های اولیه مورد نیاز شغل

در قسمت آموزش عناوین دوره‌های آموزشی عمومی و تخصصی لازم برای این شغل را فهرست فرمایید و سطح دوره (مقدماتی، متوسط یا پیشرفته) را بنویسید.

### جدول ۲۰: نرم‌افزارهای مورد نیاز شغل

در قسمت نرم‌افزارهای لازم، نرم‌افزارهای عمومی و تخصصی (عنوان دقیق نرم‌افزار لازم است) را به تفکیک ذکر فرمایید و سطح تسلط مورد نیاز برای شغل (مقدماتی، متوسط یا پیشرفته) و نوع نرم‌افزار (عمومی یا تخصصی) را بنویسید.

### جدول ۲۱: مسیر پیشرفت شغلی (ارتقای عمودی)

در این قسمت در صورت اطلاع، بر اساس آخرین چارت سازمانی تفصیلی مصوب، مسیر ارتقا عمودی شغل را بنویسید.

مسیر شغلی ۱: مشاغل با ماهیت اجرایی

مسیر شغلی ۲: مشاغل با ماهیت اپراتوری و کارمندی

مسیر شغلی ۳: مشاغل با ماهیت تکنیکی

مسیر شغلی ۴: مشاغل با ماهیت تشخیصی، تحلیلی و تفسیری

مسیر شغلی ۵: مشاغل با ماهیت نظارتی، تصمیمی و تفسیری

### جدول ۲۲: مسیر پیشرفت حرفه‌ای (ارتقای افقی یا گرید شخصی)

این قسمت فقط جهت اطلاع شماس و پنج مسیر پیشرفت حرفه‌ای در طول ۱۵ دوره یا ۳۰ سال (۲۰ دوره و ۴۰ سال برای برخی از صندوق‌های بازنشستگی) را نشان می‌دهد و لازم نیست در این زمینه چیزی بنویسید. این قسمت دستورالعمل مجزایی دارد و توسط تیم منابع انسانی تکمیل می‌شود.

## نتیجه‌گیری

هرچند عده‌ای تصور می‌کنند که شرح شغل در حال از بین رفتن است؛ ولی طراحی مشاغل با زندگی روزمره انسان‌ها سروکار دارد و بخش زیادی از مدیریت تجربه کارکنان به معناداری در شغل مرتبط است. به‌طور کلی، طراحی کار بر مبنای مدل SMART از آن جهت اهمیت دارد که تصویری جامع و یکپارچه از ویژگی‌های کلیدی کار یا شغل ارائه می‌کند و نشان می‌دهد چگونه طراحی مناسب کار می‌تواند هم‌زمان به تحقق اهداف سازمانی و ارتقای تجربه روان‌شناختی کارکنان کمک کند. بر اساس این مدل، کار اثربخش فقط به انگیزش محدود نمی‌شود، بلکه باید ابعاد متنوع‌تری مانند یادگیری، معنادار بودن، کیفیت روابط، کنترل بر کار و قابل تحمل بودن فشارهای شغلی را نیز دربرگیرد. ویژگی‌های پنج‌گانه SMART شامل کار انگیزاننده، مستقل، تسهیل‌کننده تسلط و خبرگی، رابطه‌ای و قابل تحمل، به‌خوبی می‌توانند شرایطی را فراهم کنند که در آن کارکنان کار خود را معنادارتر، ارزشمندتر، غنی‌تر، توانمندسازتر، چالش‌برانگیزتر و در عین حال کم‌تنش‌تر تجربه کنند.

کارکرد و اثربخشی مدل SMART در آن است که میان چگونگی طراحی و ساختار کار و پیامدهای مهم فردی و سازمانی پیوند برقرار می کند. ویژگی های انگیزاننده و مستقل بودن از طریق تقویت احساس معنا و چالش، رضایت شغلی را افزایش می دهند؛ ویژگی های کار موجد تسلط از طریق شفافیت، بازخور و کاهش عواطف و احساسات منفی، هم رضایت شغلی و هم عملکرد را بهبود می بخشد؛ ویژگی های رابطه محور، با ارضای نیازهای ارتباطی و تقویت معناداری در کار، به رضایت و عملکرد بهتر منجر می شوند و ویژگی های کار قابل تحمل نیز با کاهش فشار روانی، به بهزیستی بیشتر کارکنان کمک می کنند. در مجموع، مدل SMART نشان می دهد که طراحی کار زمانی اثربخش است که نه فقط کارایی فنی، بلکه انگیزش، یادگیری، روابط اجتماعی و سلامت روان کارکنان را نیز به صورت هم زمان در کانون توجه قرار دهد.

## References

- Parker, S. K., & Knight, C. (2024). The SMART model of work design: A higher order structure to help see the wood from the trees. *Human Resource Management*, 63(2), 265-291. <https://doi.org/10.1002/hrm.22200>
- Parker, S. K., Knight, C., Klonek, F. E., & Zhang, F. (Eds.). (2025). *Transformative Work Design: Synthesis and New Directions*. Oxford University Press.