



שיעור מספר 2 – שיטות לחקר תפקידים

חקר תפקידים

מושגים

עיסוק (Job): הוא מכלול מטלות המכוונות להשיג יעד תפוקה מסוים (כגון: חרט, תופרת, אחות, מזכירה, מהנדס וכו'). העיסוק יכול לכלול מספר תפקידים (Position) או משרות (Office) בארגון. למשל, "אחות מחלקת ילדים", "אחות חדר ניתוח" וכו'.
KSAO: ראשי תיבות של ידע (knowledge), מיומנות (Skills), כישורים (Abilities), אחר (Other)*
 *אישיות וכריזמה, למשל

ידע ומיומנות – נרכשים עם הזמן
 כישורים ואישיות – תכונות יסוד, לא נרכשות

הערכת עיסוקים

קובעת את מיקומו היחסי של התפקיד בארגון ולפיכך את הסל הכולל של גמולים חומריים קבועים בתפקיד

חקר תפקידים \ ניתוח עיסוקים

פירוט דרישות כמותיות מבחינת ידע, מיומנויות, יכולות ומאפיינים פסיכולוגיים (אישיות)
 (KSAO) הנדרשות לביצוע התפקיד ברמה מיומנת ומשביעת רצון

תיאור תפקידים \ תיאור עיסוקים

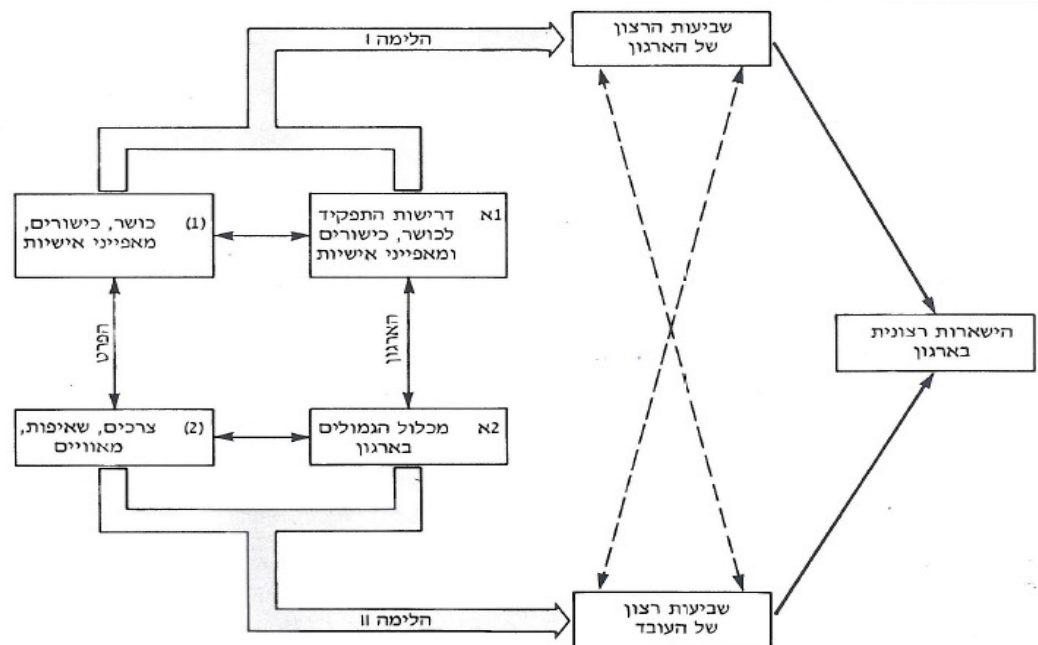
תיאור הפעילויות וההתנהגויות המבוצעות בתפקיד וכן הכלים והעזרים המסייעים לביצוע. כולל גם אחריות בתפקיד, יעדיו, סביבת העבודה ותנאיה.

מטרת מש"א – התאמה בין תפקיד לאדם

מטרתנו במש"א, להכניס לארגון אנשים שיעזרו לו להשיג את מטרותיו. לכן יש ליצור התאמה בין אדם לתפקיד- כלומר להבטיח ש:
האדם מתאים לתפקיד (האדם יכול למלא את התפקיד כי הוא בעל ידע, יכולות, מיומנויות ומאפיינים פסיכולוגיים KSAO המתאימים לתפקיד).

התפקיד מתאים לאדם (האדם רוצה למלא את התפקיד כי התפקיד ממלא את צרכיו ושאיפותיו).
 מכאן שעליי להגדיר את התפקיד במדויק.

תיאוריית ההסתגלות לעבודה



תרשים 1: מכלול זיקות הגומלין בין המשתנים הסיבתיים והתוצאתיים בתיאוריית ההסתגלות לעבודה¹

שימושים אפשריים לניתוח עיסוקים

במסגרת פנים ארגונית

- **מיון** - מיון והצבת עובדים בתפקידים שונים בארגון – (צריך לדעת מה הוא עושה כדי לדעת את מי להביא לשם)
- **מדידה** - הערכת עובדים – (אם אתה רוצה להעריך משהו צריך להבין על מה צריך להעריך אותו)
- **גמול** - קביעת דירוגי שכר
- **פיתוח** - הדרכה והשתלמויות – (אם האדם צריך אנגלית כדי להיות סוכן מכירות זה דרישה כמותית בחקר תפקיד, צריך לשלוח אותו להשתלמות, או למשל, מנהל חדש שקידמו אותו צריך להעביר לו קורס לניהול כי הוא עדיין לא שם)
- **פיתוח** - תכנון מסלולי קידום.
- שיפור שיטות ותהליכי עבודה – אם עושים ניתוח עיסוק למזכירה או רכזת ויש להם אותם דברים בתפקיד.

ברמה הבין ארגונית

- הכוונה, השמה והסבה מקצועית.
- סקרים ומחקרים (למשל-השוואת שכר)

ניתוח עיסוק נותן אפשרות לעשות סקרים ומחקרים.

בעיות ופתרונות בחקר תפקידים

בעיה: צרכי הארגונים משתנים ללא היכר. קצב השינויים עלול להפוך את הגדרת התפקיד ללא רלוונטית. הייטק – כל שנה –שנה וחצי

פיתרון: עדכון תדיר והגדרות גמישות. חיזוי התפתחויות.

בעיה:

1. הגדרת התפקיד מתמקדת רק בהתנהגויות ייחודיות לתפקיד ומתעלמת מהתנהגויות שהן בהקשר לתפקיד אך חשובות לא פחות לתפקיד בו. לדוגמא: אזרחות ארגונית¹.
 2. התפקיד מתואר כדבר קבוע ומנותק מהאיש שממלא אותו. אבל לעיתים "האדם עושה את התפקיד" הסבר: לפעמים התפקיד דורש יחסי אנוש, לפעמים התרבות הארגונית דורשת אופי מסויים, אנשים שנותנים שירות – אפילו אם זה לא עיקר תפקידם – צריכים לגלות אדיבות.
- פיתרון:** חקר תפקידים איכותי מתייחס גם להתנהגויות בהקשר לתפקיד. לגבי הנק' השנייה, המיון צריך לסייע.

בעיה: רב העיסוקים מוכרים, מדוע לנתחם? אם יש צורך, אפשר להגדיר תפקיד באופן נקודתי.

פיתרון: ניתוח מעמיק רק בעיסוקי ליבה (עיסוקים שהם קריטיים להצלחה של הארגון), בזיהוי פערים גדולים בתפיסת התפקיד או בין רצוי ומצוי (איך הלקוח רואה את התפקיד מול איך נותן השרות רואה אותו)

בעיה: הטיות בתהליך - לכל מומחה² ניסיון ונקודת ראייה אחרת על התפקיד המשפיע על הניתוח (סובייקטיבי). עוד משפיעים- מספר האירועים שנאספו, משך איסוף הנתונים וכו'.

למשל דיקאן, בדברו על מרצים, יטה את השיחה לנושא המחקרי, לעומת סטודנטים, שיטו לכיוון ההדרכתי.

פיתרון: נקודות ראייה שונות מעשירות את הניתוח ונלקחות בחשבון. יחד עם זאת ניתן להשתמש בשיטות בהן יש להגיע לקונצנזוס. רצוי להשתמש בשיטה תקפה ומהימנה. נלמד את השיטות בהמשך.

תהליך ניתוח התפקידים

1. קביעת מטרת ניתוח התפקידים.

האם אני משתמש בתהליך למטרת גיוס, או האם למטרת שכר, או האם למטרת מחקר אקדמי

2. קבלת נתונים בסיסיים על הארגון (במידה ואנו יועצים חיצוניים)

אם מי שעושה את החקר אינו מן הארגון (בניגוד למשל, למחלקת משאבי אנוש) עליו קודם כל ללמוד את מאפייני התפקיד

- ראה גם טופס תיאור עיסוק

3. בחירת התפקידים לניתוח (בדו"כ עיסוקי הליבה/ יציגים).

בכל חקר נתמקד בעיסוקי הליבה

4. הגדרת תדירות העדכון בכל עיסוק.

¹ לעשות מעל ומעבר לתפקיד המצופה
² מומחה, נקרא גם SME - Subject Matter Expert

5. הכנת טופס המפרט את זהות התפקיד, תיאור העבודה המבוצעת, תנאי עבודה וסביבה פיזית וחברתית, תנאי העסקה וכו'.

6. בניית רשימה שמית של בעלי התפקידים אליהם נפנה (SMEs=Subject Matter Experts).
למשל בבית חולים, מנהלים, רופאים ואף חולים

7. איסוף הנתונים על התפקיד.
טפסים, תצפיות, קריאת מחקרים וחומר כתוב

8. שלב ניתוח הנתונים ועריכת החומר- כתיבת תיאור התפקיד וקביעת דרישותיו (כולל MQs =Minimum Qualification)
למשל, לתעשייה בטחונות – היכולת לקבל סיווג בטחוני
ידע באופיס למזכירה
הסמכות רלוונטיות
נושא בעייתי וטעון: מין, גיל ואטרקטיביות – לא ברור תמיד אם מדובר בקריטריון רלוונטי או סתם דרישה שרירותית

9. שלב "אימות" החומר- הצגת הניתוח בפני בעל התפקיד והממונה וביצוע תיקונים.

10. הטמעת השינוי.

דוגמא לתיאור עיסוק שנבנה בשיטת Dacum

נספח א 2 : מנהל לשכת תעסוקה (כללית)
(מנהל סניף בשירות התעסוקה)

כפוף למנהל האזור/מחוז
ממונה על ראשי צוותים ופקידי השמה
וגם על עובדי ניקיון ושומרים (עובדי חוץ)

תיאור עיסוק

תכונות ומאפיינים של מנהל לשכה	ידע ומיומנויות הנחוצים להצלחה בתפקיד
יכולת ניהול צוות עובדים* יכולת ארגונית* התמודדות במצבי לחץ* אסרטיביות יהומה תודעת שירות האצלת סמכויות יכולת עבודה בצוות יכולת פישור בין הצדדים כושר ביטוי יכולת למידה ביקורת עצמית כושר הקשבה כושר החלטה הופעה ייצוגית יכולת שכלית	ניסיון ניהולי השכלה תיכונית ומעלה עברית רהוטה הכשרה מקצועית בתחום הניהול ניסיון בעבודה עם קהל הכרת חוק שירות התעסוקה הכרה והפעלת מחשב הכרת חוק המוסד לביטוח לאומי גישה שיווקית
כלים, חומרים וציוד הנחוצים לעבודה	התפתחויות עתידיות אשר צפויות להשפיע על התפקיד
מחשב ומדפסת טלפון סלולארי טלפון רגיל פקס מכונת צילום רכב ציר משרדי רישיון נהיגה	רפורמות בקצבאות הביטוח הלאומי שינויים במבנה הארגוני של ש. ת. אינטרנט מחשבים נישאים שכר עידוד התייצבות השתלמויות

* תכונות עיקריות

בעיות אופייניות

לעיתים חקר התפקיד גורר שינוי בתפקיד, השינוי יכול לא להתקבל באהדה על ידי העובדים, למשל הרחבת סמכויות שלא גוררת שיפור בשכר
במקרה כזה יקרא מומחה לחקר תפקידים לבדוק האם נדרש שינוי בשכר.

שאלות דוגמא, מה ישאל בחקר תפקיד ? (יכול להופיע בבחינה)

האם אתה נהנה מעבודתך ? לא – הסבר: לא רלוונטי לתכונות הנדרשות לתפקיד.
האם העבודה לדעתך קשה ? לא – הסבר: לא רלוונטי לתכונות הנדרשות לתפקיד.
מה ההשכלה שלך ? לא – הסבר: ההשכלה של מי שנשאל אינה רלוונטית, על החוקר לקבוע איזו השכלה היא רלוונטית לתפקיד.
מהן הפעילויות העיקריות שאתה מבצע בתפקיד ? כן
על איזה תחומים אתה אחראי ? כן
מהן הדרישות הקוגניטיביות בתפקיד ? כן
איך אתה מסתדר עם העמיתים שלך ? לא – סובייקטיבי
באיזה כלים אתה מבצע את הפעילות ?

שיטות לניתוח עיסוקים

1. שאלון ניתוח התפקיד (שיטת PAQ – Position Analysis Questionnaire)

194 שאלות הכוללות 6 קטגוריות פעילות רחבות הקשורות ב:

- תשומות מידע (היכן וכיצד העובד מקבל מידע המשמש לעבודה. כגון: מקורות ורבליים),
- תהליכים מחשבתיים (הסקה, תכנון, קבלת החלטות וכו' המעורבות העבודה).
- השגת תפוקות (פעילויות פיזיות המבוצעות על ידי העובד ומכשירים וכלים בהם משתמש).
- קשרים עם אחרים (כתקשורת, ייעוץ וכו')
- הקשר העבודה (סביבה פיזית וחברתית בה מבוצעת העבודה. כגון: סיכונים, לחצים)

לכל קטגוריה מחשבים ציון וכך נוצר פרופיל אופייני לתפקיד. השאלון הוא כללי לכל התפקידים. עונים עליו המומחים בתפקיד. נבדקת הסכמתם לגבי השאלות הרלוונטיות והלא רלוונטיות לתפקיד.

הערה: בדרך כלל אין הסכמה על מה נדרש בתפקיד, אבל יש הסכמה על מה לא נדרש. יתרונות בשיטה – אחידה: עובדת על כל התפקידים

טופס דוגמא – מתוך אשכול של תקשורת

RELATIONSHIPS WITH OTHER PERSONS	
This section deals with different aspects of interaction between people involved in various kinds of work.	
4.1 Communications	
Rate the following in terms of how <i>important</i> the activity is to the completion of the job. Some jobs may involve several or all of the items in this section.	
4.1.1 Oral (communicating by speaking)	
99	1 Advising (dealing with individuals in order to counsel and/or guide them with regard to problems that may be resolved by legal, financial, scientific, technical, clinical, spiritual, and/or other professional principles)
100	1 Negotiating (dealing with others in order to reach an agreement or solution, for example, labor bargaining, diplomatic relations, etc.)
101	1 Persuading (dealing with others in order to influence them toward some action or point of view, for example, selling, political campaigning, etc.)
102	1 Instructing (the teaching of knowledge or skills, in either an informal or a formal manner, to others, for example a public school teacher, a journeyman teaching an apprentice, etc.)
103	1 Interviewing (conducting interviews directed toward some specific objective, for example, interviewing job applicants, census taking, etc.)

יש אתר בשם: PAQ2.COM המכיל טפסים מעודכנים

2. ניתוח תפקידים פונקציונלי (DOT) (FJA)

מבוססת על מילון (אוגדן) עיסוקים. לכל עיסוק יש "ערך" במילון. (DOT-Dictionary of Occupational Titles). יש בערך 600 "ערכים" במילון

6 מתוך 14

נכתב על ידי גל

על בסיס תוכן ההרצאות במדעי ההתנהגות – מכללת נתניה
<http://behavioral-sciences-nac.blogspot.com>

השיטה פועלת על פי שני עקרונות:

- שימוש בשפה אחידה לתיאור פעילויות העובדים.
- ההנחה- פעילויות העובדים בכל תפקיד ניתנת להמשגה ב 3 מישורים (מבחינת המורכבות): **נתונים, אנשים ועצמים**.
- התייחסות לרמת הפעילות. בכל אחד מהתחומים מתנהלת פעילות ברמות מורכבות שונות. עליה לקראת דרגה 0 כרוכה בעלייה ברמת המורכבות. הסולם הוא בין 0-7
- תוצאות הניתוח= מספר בין 3 ספרות.
- ה O*NET מחליף כיום את ה DOT כמילון עיסוקים

נתונים (DATA)	אנשים (PEOPLE)	עצמים (THINGS)
0. סינתזה	0. הנחייה/יעוץ	0. כינון; בנייה
1. תיאום	1. ניהול מו"מ	1. עבודה מדויקת
2. ניתוח	2. הדרכה	2. הפעלה; בקרה
3. ליקוט	3. פיקוח	3. ניהוג; הפעלה
4. עיבוד/חישוב	4. הכוון/הפנייה	4. עיצוב ידני
5. העתקה	5. שכנוע	5. השגחה
6. השוואה	6. דיבור/העברת מסר	6. הזנת מכשיר/מכונה
	7. מתן שירות	7. עשייה/טיפול ידני
	8. סיוע; קבלת הוראות	

דוגמא, דף תצפית במונחי FJA

Position Series: Firefighter		Duty: Response to emergency dispatches		Task Statement: Performing salvage and overhaul			
WHAT?		WHY?	HOW?		WORKER FUNCTIONS Orientation and Level		
Performs What Action? (action verb)	To Whom or to What? (object of verb)	To Produce or Achieve What?	Using What Tools, Equipment, or Work Aids?	Upon What Instructions?	Data	People	Things
1. Piles and covers	Furniture, clothing, and other valuables	In order to protect material from fire and water damage	Salvage covers	Prescribed content: a. Company officer b. Departmental procedure Discretionary content: a. As to the best location for preventing damage to materials	10% 2	10% 8	80% 7
2. Examines	Walls, ceilings, floors, and furniture	In order to locate and extinguish secondary fire sources	Pike pole, charged hose line, portable nozzle, power saw, axe	Prescribed content: a. Company officer b. Departmental procedure Discretionary content: a. As to the area examined for secondary fire sources b. As to the tools used for locating secondary fire sources	50% 2	10% 8	40% 4
3. Carries	Smoldering mattresses and furniture from buildings	In order to reduce fire and smoke damage to buildings and their contents	Crowbar	Prescribed content: a. Company officer b. Departmental procedure Discretionary content: a. As to whether article or material needs to be removed from building	20% 2	10% 8	70% 7

FIGURE 9-6 Behavior observation worksheet in functional job analysis terms.

3. שאלון ניתוח עיסוקים של פליישמן (F-JAS)

המטרה - לתאר עיסוקים במונחי היכולות הנדרשות לביצועם.

מינימום קטגוריות יכולת בלתי תלויות המייצגות טווח מטלות רחב. יכולות:

- קוגניטיביות (21), כגון-הבנה מילולית והסקה
- פסיכומטריות (10), כגון-זמן תגובה וזריזות אצבעות
- פיסיות (9), כגון-קואורדינציה, סיבולת וכו'
- תפיסתיות/תחושתיות (12), כגון רגישות שמיעתית, עיוורון צבעים
- בין-אישיות (21), כגון שכנוע, רגישות חברתית וכו'

המתודולוגיה הורחבה לזיהוי והגדרה של 33 דרישות ידע ומיומנויות מקצועיות כלליות (שירות ללקוח, ניהול ומנהלה, בנייה וכו'). סולמות הדירוג מגדירים כל יכולת בנפרד.

יש פירוט מושגי של כל יכולת, פירוט העיסוקים שבהם היא נדרשת ואפילו המבחנים שיכולים לשמש למדידת היכולת.

10. Number Facility

This ability involves the degree to which adding, subtracting, multiplying, or dividing can be done quickly and correctly. These procedures can be steps in other operations like finding percents and taking square roots.

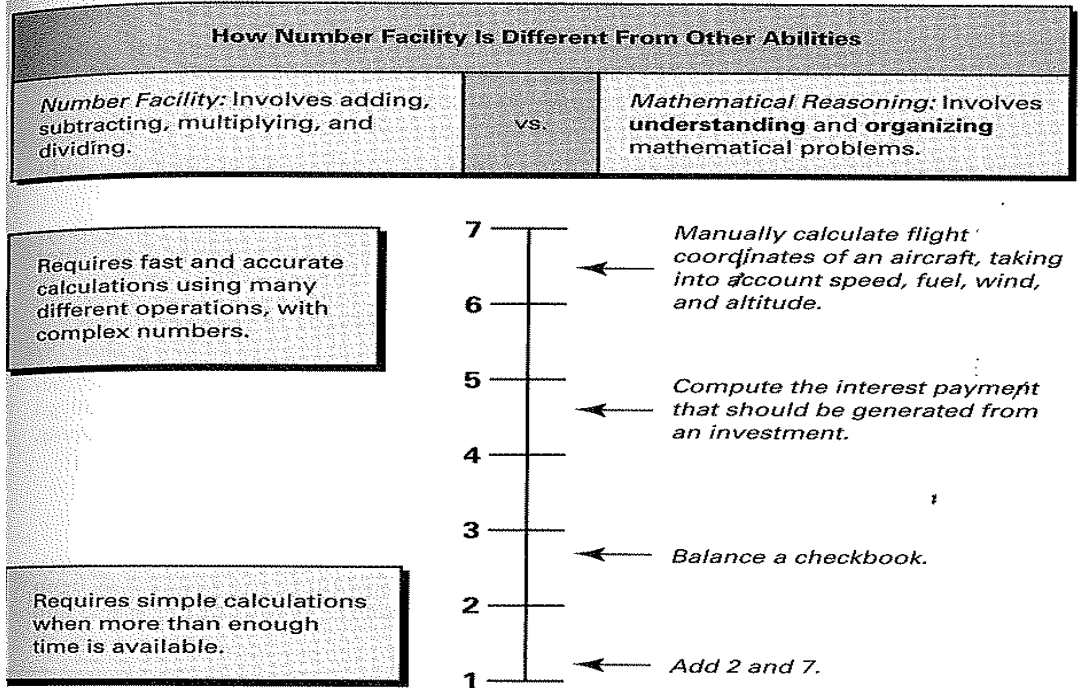


FIGURE 9-8 Rating scale for "Number Facility," in the Fleishman Job Analysis Survey (F-JAS).
 Source: Fleishman, E. A. (1992). *Fleishman job analysis survey rating scale booklet (F-JAS)*.
 Potomac, MD: Management Research Institute.

כפי שניתן לראות – בכל יכולת יש הבדלה בינה יכולות דומות (לכן מופיע "לעומת" VS) בהמשך מופיע ההסבר המפורט

10. Number Facility

Definition: Number facility is the ability to add, subtract, multiply, divide, and manipulate numbers quickly and accurately. It is required for steps in other operations, such as finding percentages and taking square roots. This ability does not involve understanding or organizing mathematical problems.

Tasks: Number facility is involved in filling out income tax returns, keeping track of financial accounts, computing interest payments, adding up a restaurant bill, and balancing a checkbook.

Jobs: Jobs that require high levels of number facility include those of an accountant, audit clerk, bookkeeper, cashier, and teller.

Test Examples: Tests of number facility usually require subjects to quickly perform numerical operations such as addition or subtraction. Tests of this type require subjects to either provide the correct answer or choose the correct answer from multiple-choice items.

Gullford-Zimmerman Aptitude Survey: Numerical Operations
Consulting Psychologists Press

This is a paper-pencil, multiple-choice test including simple problems of addition, subtraction, and multiplication. The results yield C-scale, centile, and T-scale norms for college groups. Eight minutes are allowed to complete the test. It has been used with accountants, sales persons, and many types of clerical workers.

Employee Aptitude Survey Test #2—Numerical Ability (EAS #2)
Psychological Services, Inc.

This 75-item, paper-pencil, multiple-choice test assesses addition, subtraction, multiplication, and division skills. Ten minutes are allowed to complete the test. It has been used to select and place executives, supervisors, engineers, accountants, sales, and clerical workers.

FIGURE 9-9 Portion of the *Handbook of Human Abilities* entry for "number facility" in the F-JAS. Source: Fleishman, E. A., & Reilly, M. E. (1992b). *Handbook of human abilities: Definitions, measurements, and job task characteristics*. Potomac, MD: Management Research Institute.

כאן גם מופיעה רשימת מבחנים שיכולה למדוד את התכונה הזו.

4. שיטת Dacum (Developing a curriculum)

ניתוח העיסוק נערך ע"י המומחים בעיסוק עצמם (ולא על ידי יועץ שמנתח את התשובות שלהם), אשר עובדים כצוות משימתי במתכונת סדנא ובהנחיית מנחה. יש צופה המתעד את התהליך.

הצופה תפקידו לנתח את הדינמיקה הקבוצתית ולוודא שהיה תהליך תקין קבוצתית

דורש "להמציא את הגלגל מחדש" עבור עיסוק ספציפי

המנחה בדר"כ חסר ידע בעיסוק ותפקידו להוביל את צוות המומחים לקונצנזוס לגבי תחומי העיסוק הסופי והמטלות.

בטור הימני מדורגים תחומי העיסוק (5-10) והמטלות (בין 50 ל 200)

דוגמא לטופס – עבור תפקיד של מנהל לשכת תעסוקה

מטלות	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
תחום פעילות עיקרי	לחנך ולעבד את בני הדת	לכונן את עבודת הקהילה	לעבד את בני הדת	לעבד את בני הדת	לעבד את בני הדת	לעבד את בני הדת	לעבד את בני הדת	לעבד את בני הדת	לעבד את בני הדת	לעבד את בני הדת
א. לנהל, להדריך ולפקח על העבודה בסניף	לחנך ולעבד את בני הדת	לכונן את עבודת הקהילה	לעבד את בני הדת	לעבד את בני הדת	לעבד את בני הדת	לעבד את בני הדת	לעבד את בני הדת	לעבד את בני הדת	לעבד את בני הדת	לעבד את בני הדת
ב. ליצור ולקיים קשרים עם מעסיקים	לחנך ולעבד את בני הדת	לכונן את עבודת הקהילה	לעבד את בני הדת	לעבד את בני הדת	לעבד את בני הדת	לעבד את בני הדת	לעבד את בני הדת	לעבד את בני הדת	לעבד את בני הדת	לעבד את בני הדת
ג. לטפל בדורשי עבודה עם בעיות ייחודיות	לחנך ולעבד את בני הדת	לכונן את עבודת הקהילה	לעבד את בני הדת	לעבד את בני הדת	לעבד את בני הדת	לעבד את בני הדת	לעבד את בני הדת	לעבד את בני הדת	לעבד את בני הדת	לעבד את בני הדת
ד. ליצור ולקיים קשרים עם גורמי חוץ	לחנך ולעבד את בני הדת	לכונן את עבודת הקהילה	לעבד את בני הדת	לעבד את בני הדת	לעבד את בני הדת	לעבד את בני הדת	לעבד את בני הדת	לעבד את בני הדת	לעבד את בני הדת	לעבד את בני הדת
ה. ליצור ולעבד את בני הדת	לחנך ולעבד את בני הדת	לכונן את עבודת הקהילה	לעבד את בני הדת	לעבד את בני הדת	לעבד את בני הדת	לעבד את בני הדת	לעבד את בני הדת	לעבד את בני הדת	לעבד את בני הדת	לעבד את בני הדת
ו. לנהל ולפקח על עבודת הקהילה	לחנך ולעבד את בני הדת	לכונן את עבודת הקהילה	לעבד את בני הדת	לעבד את בני הדת	לעבד את בני הדת	לעבד את בני הדת	לעבד את בני הדת	לעבד את בני הדת	לעבד את בני הדת	לעבד את בני הדת
ז. להשתתף במשימות עבודה בארגון	לחנך ולעבד את בני הדת	לכונן את עבודת הקהילה	לעבד את בני הדת	לעבד את בני הדת	לעבד את בני הדת	לעבד את בני הדת	לעבד את בני הדת	לעבד את בני הדת	לעבד את בני הדת	לעבד את בני הדת
ח. למנוע בעיות בזמן אמו	לחנך ולעבד את בני הדת	לכונן את עבודת הקהילה	לעבד את בני הדת	לעבד את בני הדת	לעבד את בני הדת	לעבד את בני הדת	לעבד את בני הדת	לעבד את בני הדת	לעבד את בני הדת	לעבד את בני הדת
ט. לטפל בנזק	לחנך ולעבד את בני הדת	לכונן את עבודת הקהילה	לעבד את בני הדת	לעבד את בני הדת	לעבד את בני הדת	לעבד את בני הדת	לעבד את בני הדת	לעבד את בני הדת	לעבד את בני הדת	לעבד את בני הדת

קוד מספרי בעל 3 ספרות
 (בסוגריים: קוד של שבעה ספרות) - הספרה השמינית: שכיחות ביצוע המטלה (6: כמעט מעולם, 5: מעט, 4: מעט מאוד, 3: מעט מאוד, 2: מעט מאוד, 1: מעט מאוד)
 (בסוגריים: קוד של שבעה ספרות) - הספרה השמינית: חשיבות המטלה להצלחה בתפקיד (6: חשיבות גבוהה, 5: חשיבות גבוהה, 4: חשיבות גבוהה, 3: חשיבות גבוהה, 2: חשיבות גבוהה, 1: חשיבות גבוהה)
 (בסוגריים: קוד של שבעה ספרות) - הספרה השמינית: חשיבות המטלה להצלחה בתפקיד (6: חשיבות גבוהה, 5: חשיבות גבוהה, 4: חשיבות גבוהה, 3: חשיבות גבוהה, 2: חשיבות גבוהה, 1: חשיבות גבוהה)

הספרה	הסמל
שמאלית	שכיחות ביצוע המטלה
אמצעית	חשיבות המטלה להצלחה בתפקיד
ימנית	מידת הקושי בביצוע המטלה

הספרות נעות בין 1 (נמוך) ל 6 (גבוה).
 ערך מכפלה גבוה מבטא מטלה המבוצעת בתדירות גבוהה, חשובה להצלחה בתפקיד וקשה ללמידה.
 מכפלת הספרות מהווה אינדקס לצורך בהדרכה
 לאחר בניית טיוטה, ניתנת לאחרים (מומחים בעיסוק, ממונים, מפקחים) אפשרות להעיר ואחר כך נכתבת גרסה סופית
 5. אירועים קריטיים (Critical Incident)
 שיטה זו היא בשימוש רב בארץ
 שיטה זו מכוונת למיון

מקורה של השיטה במלחמת העולם השנייה כאשר נדרשו טייסים רבים למלא את השורות, כאשר ראינו מדריכים גילו שהם נוטים להתייחס לאירועים מסויימים שמדריכים נכחו בהם ועל סמך האירועים האלה והתנהגות מסויימת של הנבדקים באותו אירוע הם מקבלים החלטה. הכוונה לאירועים ספציפיים שבהם נראתה התנהגות של ממש.

המטרה-איסוף דוגמאות של התנהגויות באירועים קריטיים בעבודה החשובים לתפקוד בתפקיד. האמצעי-תצפיות, איסוף תיאורי אירועים ממומחים לתפקיד. (מקובל לאסוף בין 50 ל 100 אירועים קריטיים לתפקיד).

ניתוח הנתונים:

בכל אירוע המומחה יעריך על גבי סולם של 1-7 האם ההתנהגות אפקטיבית (7) או לא אפקטיבית (1) לתפקיד (על פי התוצאה של בעל התפקיד) וזה בתנאי שהאירוע היא בשליטתו של בעל התפקיד. כל האירועים מקובצים לקטגוריות התנהגות (עבודה בצוות, ניהול, תקשורת, שירות ללקוח וכו'). בכל קטגוריה הקיבוץ נעשה ע"פ רמות האפקטיביות השונות.

דוגמאות לאירועים	קטגוריית ההתנהגות - שירות ללקוח	אפקט' לתפקיד
1- הלקוח שאל שאלות והיא ענתה בסבלנות לכולן.	מוקדנית מנומסת	גבוהה 6
4- הלקוח לחוץ והמוקדנית גילתה אמפטיה לבעיה שהציג.	מוקדנית אדיבה	גבוהה 7
7- הלקוח ביקש את האחראי והיא אמרה לו שהוא היסטרי.	מוקדנית מקללת לקוח	נמוכה 1
10- הלקוח ביקש תור לרופא מסוים והיא קבעה לרופא אחר מבלי להסביר ללקוח.	מוקדנית שאינה מאזינה ללקוח	נמוכה 2

6. ניתוח ע"פ אישיות (Personality based job analysis) PBJA

מתאים לתפקידים שהם חוצי-פונקציות (מולטי דיסיפלינריים) וקשים להגדרה (קשה לתאר אותם במונחי מטלות פשוטות או KSA מובחן).

הכלי המוכר ביותר הוא PPRF (Personality-related Position Requirements Form) אשר בוחן אילו תכונות אישיות מבין ה-"BIG 5" נדרשות לעיסוק מסוים. נותנים לאנשים המכהנים בתפקיד שאלונים המכילים סדרה של אינדיקטורים (מחוננים) הקשורים לחמשת ממדי האישיות. הם מציינים את המידה בה כל מחוון התנהגות רלוונטי לתפקיד הנחקר. ממוצע התשובות מציין את הרלוונטיות של כל תכונה לתפקיד.

החיסרון - לעיתים הממלאים משליכים מאישיותם על התשובות. לכן נדרשת הדרכה למומחים.

סיכום

השיטה	שימושים עיקריים	אחידות בניתוח הנתונים	עלות
PAQ שאלון ניתוח תפקיד	השוואה בין תפקידים, מחקר, הערכת עיסוקים.	כן	בינונית (נדרשת הדרכה)
FJA ניתוח פונקציונלי	השוואה בין תפקידים, מחקר, הערכת עיסוקים.	כן	זולה
F-JAS שאלון ניתוח עיסוק של פליישרמן	השוואה בין תפקידים, מחקר, הערכת עיסוקים, מיון הערכת תפקוד	כן	בינונית (נדרשת הדרכה)
DACUM ניתוח עיסוק ע"פ קונצנזוס	מיון הדרכה הערכת תפקוד	לא (פיתוח שאלון ייחודי)	יקרה
CI אירועים קריטיים	מיון הערכת תפקוד	לא	יקרה
PBJA שילוב מאפייני אישיות	מיון הערכת תפקוד	כן	זולה

BIG 5 – מייצגים 5 מימדים עיקריים של אישיות – כל אחד מהם מורכב מתתי סעיפים המאפשרים לסווג את האישיות של כל אדם. נירוטיות (N), מוחצנות (E), פתיחות להתנסויות (O), נעימים – אלטראיסטים (A), מצפוניות (C)

The job analysis wizard

אשף ניתוח עיסוקים הוא כלי המשמש כיועץ/פסיכולוג תעשייתי ממוחשב. בעזרת שאלון online, הכלי מסייע למנהל/איש משאבי אנוש לפרק את העבודה למרכיבים הנמדדים ומקבלים משקלות בהתייחס לחשיבותם בתפקיד. ניתן להוסיף לכך ניתוח ה KSAO המתאים, חומרים קשורים (מבחנים, ראיונות לתפקיד), עדכונים (למשל, הוספת טכנולוגיה חדשה לתפקיד) וכו'. הוא לא בהכרח עובד באחת מהשיטות הנ"ל