



تدوین سیستم ارزیابی عملکرد براساس تحلیل شغل وظیفه محور (مورد مطالعه: واحد لوازم اندازه گیری شرکت توزیع برق استان اصفهان)

زهرا غلامی حاجی آباد

Gholamizahra341@yahoo.com

حسین سماواتیان

Sama2727@yahoo.com

حسین مولوی

عضو هیئت علمی گروه روانشناسی دانشگاه اصفهان

زهرة موسوی

عضو هیئت علمی گروه روانشناسی دانشگاه اصفهان

چکیده

پژوهش حاضر با هدف تدوین سیستم ارزیابی عملکرد متناسب با معیارها و شاخص‌های وظیفه‌محور استخراج شده از تحلیل شغل، در سال ۱۳۹۴ در شرکت توزیع برق استان اصفهان تحلیل شغل انجام گرفت. جامعه آماری پژوهش حاضر، شامل ۹۸ شغل موجود در سازمان بود که به عنوان نمونه به صورت خوشه‌ای "واحد لوازم اندازه‌گیری" انتخاب و از بین این واحد ۲ شغل "کارشناس آزمایشگاه، تکنسین آزمایشگاه" انتخاب شدند. پژوهش حاضر پژوهشی کیفی محسوب می‌گردد که با به‌کارگیری مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با افراد باتجربه و خیره، متصدیان مشاغل و متخصصان حوزه، مبتنی بر شبکه اطلاعات شغلی (O*NET) و تحلیل شغل کارکردی (FJA) و نیز بررسی مستندات و پایگاه‌های اطلاعاتی مرتبط درون سازمانی در به انجام رساندن تحلیل شغل دقیق و جامع اقدام گردید. سپس مجموعه‌ای از معیارها جهت تدوین سیستم ارزیابی عملکرد مبتنی بر شاخص‌های وظیفه محور به دست آمد که به منظور تعیین ضریب اهمیت هر یک از این شاخص‌ها با مصاحبه‌های انجام گرفته نظر اجماع شده سرپرستان و متصدیان مشاغل به عنوان ضرایب شاخص‌ها در نظر گرفته شدند و در پایان ضرایب اصلی باری هر شاخص به صورت درصدی محاسبه و تعیین گردید. استفاده از یک سیستم ارزیابی عملکرد با روایی بالا می‌تواند پیامدهای مختلفی برای سازمان به دنبال داشته باشد که حاصل آن افزایش کمیت و کیفیت کار در کنار رضایت و سلامت کارکنان می‌باشد.

کلیدواژه‌ها: تجزیه و تحلیل شغل، تحلیل شغل وظیفه محور، ارزیابی عملکرد وظیفه‌ای



مقدمه

منابع انسانی هر سازمان، عامل اصلی حیات آن سازمان است. هدف مدیریت منابع انسانی، شناخت، پیش‌بینی و کنترل رفتار انسان در سازمان است. از این رو ضروری است به منظور مدیریت اثربخش به شناخت افراد و کار محوله به آن‌ها پرداخته شود. مدیریت منابع انسانی درصدد است تا ضمن تضمین بهره‌وری منابع انسانی و سودآوری سازمان، بخشی از نیازهای انسان نیز برآورده شود (قلی‌پور و آغاز، ۱۳۹۴). فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی با زندگی افراد در یک سازمان سر و کار دارد و فعالیت‌هایی نظیر مدیریت راهبردی منابع انسانی، مدیریت سرمایه‌های سازمانی، مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها، توسعه سازمانی و برنامه‌ریزی منابع انسانی، استخدام و انتخاب و مدیریت استعدادها، تجزیه و تحلیل شغل^۱، مدیریت پاداش‌ها، روابط کارکنان، ایمنی، رفاه و سلامت کارکنان را در بر می‌گیرد (آرمسترانگ^۲، ۲۰۰۹). در مدیریت منابع انسانی، مقصود کسب اثربخشی است و کوشش می‌شود با استفاده بهینه از منابع موجود، بیشترین قابلیت در جهت تحقق اهداف سازمان فراهم آید. در این میان تجزیه و تحلیل شغل از مهم‌ترین زیرساخت‌های منابع انسانی است که کارکردهای زیادی را به دنبال دارد. در این پژوهش به تحلیل شغل و مهم‌ترین کارکرد آن ارزیابی عملکرد کارکنان پرداخته شده است (قلی‌پور و آغاز، ۱۳۹۴). هر چند در بیشتر کتاب‌های منابع انسانی تجزیه و تحلیل شغل، رکن اصلی مدیریت منابع انسانی دانسته شده است، اما در برخی موارد یا انجام نمی‌شود، یا به طور غیرعلمی و با کیفیت بسیار پایین صورت می‌پذیرد. جمع‌آوری اطلاعات درباره رفتارهای شغلی، شرایط کاری، استانداردهای عملکردی، دانش، مهارت و توانایی‌های لازم برای تحقق حداقل استانداردهای عملکردی، برای سازمان‌ها از اهمیت بسیاری برخوردار است. این در حالی است که فقط برخی از سازمان‌ها از تجزیه و تحلیل شغل استفاده می‌کنند (مدنی، ۱۳۸۵).

تحلیل شغل را که به تعبیر میرسپاسی (۱۳۹۳) عمل مطالعه، کشف و ثبت جنبه‌های مشخص و اساسی هر یک از مشاغل در سازمان است، به منظور تعیین خلاصه وظایف و مسئولیت‌های شغل و شرایط انجام آن و همچنین دانش، مهارت و توانایی‌های لازم برای اجرای شغل انجام می‌شود (شجاعی و وزیری، ۱۳۹۰)، می‌توان از دو منظر (وظیفه‌محور^۳ و فرد محور^۴) انجام داد. معمولاً در رویارویی اولیه با تحلیل شغل، آرایش گنج‌کننده‌ای از رویکردها مانند مشاهده، مشارکت، بررسی یافته‌های مصاحبه، اجرای شغل و غیره مشاهده می‌شود که هر یک دارای مزایا و معایبی می‌باشند. رویکردی مناسب است که ترکیبی از تمامی رویکردها باشد.

با یک تقسیم‌بندی کلی می‌توان روش‌های تحلیل شغل را براساس دو رویکرد فرد محور و وظیفه محور دسته‌بندی کرد. هنگامی که در هنگامی که در تحلیل شغل تمرکز بر فعالیت‌های کارکنان باشد، این شیوه را وظیفه‌محور می‌دانند و خروجی‌های آن معمولاً شامل مجموعه‌ای از وظایف و رفتارهای اجرا شده آن شغل است، اما چنانچه تحلیل شغل متمرکز بر ویژگی‌های شاغل باشد تحت عنوان فردمحور دسته‌بندی می‌شود که شامل بررسی خصوصیات فردی است که در اجرای موفق و مؤثر وظیفه سهیم هستند؛ مانند دانش‌ها، مهارت‌ها، توانایی‌ها و سایر ویژگی‌های فردی^۵ یا KSAO (مدنی، ۱۳۸۵). در تجزیه و تحلیل وظیفه‌محور، تحلیل‌گر وظایف و مسئولیت‌های یک شغل را بررسی می‌کند که به شناخت هر چه بیشتر شغل برای انجام بهتر آن منجر می‌شود.

- 1 . Job Analysis
- 2 . Armstrong
- 3 . Task-oriented
- 4 . Individual-oriented
- 5 . Knowledge, skill, ability, other personal characteristics



یکی از کاربردهای اساسی تجزیه و تحلیل شغل، تدوین سیستم ارزیابی عملکرد^۱ است، همان گونه که می‌دانیم امروزه منابع انسانی یکی از باارزش‌ترین دارائی‌های یک سازمان به شمار می‌رود و محیط کار توانمند، محیطی است که در آن کارکنان نیرو محرکه اصلی هستند. لذا برای آنکه یک سازمان بتواند به صورت کارا از این منابع بهره‌برداری نماید از سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان استفاده می‌کند (مرادی، شهباز مرادی، طلوعی‌اشلقلی، ۱۳۸۶). ارزیابی عملکرد فرایندی است که از طریق آن می‌توان اطلاعات مفید و سودمندی درباره چگونگی انجام مؤثر کارها برای تقویت رفتارهای مثبت و حذف رفتارهای نامناسب و غیرضروری به دست آورد و همچنین بازخورد اطلاعاتی را فراهم می‌آورد (نریمانی، ۱۳۹۳).

قصد و منظور هر برنامه ارزیابی عملکرد، افزایش کارایی و بهبود اثربخشی است (دستمردی، قاضی‌نوری، اسدی‌فرد، ابراهیمی، ۱۳۹۰) که برای ارزیابی پیشرفت به‌سوی دستیابی به اهداف تعیین‌شده، مشتمل بر اطلاعاتی در مورد دستاوردها و اثربخشی فعالیت‌ها در راستای اهداف مشخص مورد استفاده قرار می‌گیرد (نریمانی، ۱۳۹۳). امروزه، جهانی‌شدن و پایداری در دنیای رقابتی کسب‌وکار، سازمان‌ها را با مسائل و چالش‌های اساسی روبه‌رو کرده است. در یک محیط پویا، مدیران سازمان‌ها برای سنجش عملکرد سازمان خود، ناگزیرند مدلی جامع و یکپارچه را به کار گیرند که تمام جنبه‌های کلیدی و مؤثر سازمان را در بر گیرد. در نتیجه، تمام فعالیت‌های اصلی، فرایندها یا فعالیت‌های جاری در سازمان‌ها، اجزای یک سیستم ارزیابی عملکرد به شمار می‌روند (چیسا، فراتینی، لازاروتی و مانازینی^۲، ۲۰۰۸). به عقیده برناردین^۳ (۲۰۰۳) اطلاعات حاصل از اندازه‌گیری عملکرد به‌طور گسترده‌ای برای جبران خدمت، بهبود عملکرد و مستندسازی بکار می‌رود. همچنین می‌توان از آن در تصمیمات مربوط به کارکنان (نظیر: ارتقاء، انتقال، اخراج و انفصال از خدمت)، تجزیه و تحلیل نیازهای آموزشی، توسعه کارکنان، تحقیق و ارزیابی برنامه، استفاده نمود (موسوی، ۱۳۸۹).

ارزیابی عملکرد امری است مستمر و مداوم که همواره باید در کلیه فعالیت‌های فردی و جمعی به کار گرفته شود. طبق گفته مدیران و بررسی فرم‌های ارزیابی موجود در سازمان‌های داخلی، ارزیابی کارکنان و مدیران که در اغلب سازمان‌ها و مؤسسات انجام می‌گیرد بیشتر جنبه ظاهری و تشریفاتی پیدا کرده و آثار و نتایج مورد انتظار و مفیدی از آن‌ها حاصل نمی‌گردد. از آنجایی که اغلب ارزیابی‌ها کارایی مناسب را نداشته و معیارهای مناسب با مشاغل را نمی‌سنجند در این تحقیق تلاش شد الگویی مناسب ارائه گردد و معیارها و سنج‌های مرتبط با مشاغل را اندازه‌گیری کند. این معیارها از تحلیل شغل وظیفه‌محوری که در سازمان انجام گرفت استخراج شد. سپس با توجه به مصاحبه‌ها و نظر مدیران و افراد متخصص در سازمان هریک از این معیارها وزن‌دهی و سپس مناسب‌ترین و مرتبط‌ترین الگو برای ارزیابی عملکرد مطرح شد و فرم‌های ارزیابی عملکرد در شرکت توزیع برق استان اصفهان به‌روز گردید.

در این پژوهش تلاش بر این بود که سیستم ارزیابی عملکردی تدوین گردد که کارایی لازم را دارا باشد. به دلیل اهمیت اساسی که یک سیستم ارزیابی عملکرد کارا می‌تواند داشته باشد تلاش پژوهش‌گر بر این بود که سیستم ارزیابی عملکرد برای هر شغل به‌طور مجزا با توجه به معیارهای مرتبط به آن شغل تدوین گردد. استفاده از یک سیستم ارزیابی عملکرد با روائی بالا می‌تواند پیامدهای

1 . Performance appraisal

2 . Chiesa , Frattini , Lazzarotti & Manzini

3 . Bernardin



مختلفی برای سازمان و فرد به دنبال داشته باشد که حاصل آن افزایش کیفیت و کمیت کار در کنار رضایت و سلامت کارکنان می باشد.

در مورد ضرورت اجرای تحلیل شغل و همچنین کاربرد نتایج آن در فرآیندهای مدیریت منابع انسانی، تحقیقات بسیاری در داخل و خارج از کشور انجام شده است که ماحصل همگی آن‌ها تأیید کارآیی تحلیل شغل در فرآیندهای مدیریت منابع انسانی بوده است: از جمله تحقیق السون^۱ (۱۹۸۱)، در تحلیل شغل رانندگان ماشین‌های سنگین و تعیین عملکردهای اصلی آن‌ها به منظور ارزیابی و طراحی آموزشی کارآیی تحلیل شغل را تأیید نموده‌اند. تحقیق گیل^۲ (۱۹۸۸)، در تحلیل مشاغل کمپانی شرق میانه، جهت تأمین نیرو و گزینش و مشاوره شغلی نیز به ضرورت اجرای تحلیل شغل اشاره شده است. همچنین ورن و واندنبرگ^۳ (۱۹۹۵) که برای الگو ویژگی‌های شغل مستندترین شواهد تجربی را ارائه داده‌اند نشان دادند ابعاد اصلی شغل اثرات مستقیم و غیرمستقیمی روی نتایج شخصی و کاری دارد.

در پژوهشی تحت عنوان ارتقاء محسوس بهره‌وری نیروی انسانی با تجزیه و تحلیل مشاغل که در سال ۱۳۹۳ توسط نامجو و شفیعا انجام گرفته نشان داده شده که بهبود و ارتقای بهره‌وری مستلزم کوشش و تلاش برنامه‌ریزی شده همه جانبه از سوی افراد و مسئولین ذی‌ربط است. که این خود نیازمند بهبود شرایط کار و تغییر محرکه‌ها و روش‌های انگیزشی کارکنان، بهبود نظام‌ها، دستورالعمل‌ها، قوانین، بخش‌نامه‌ها، روش‌ها، فناوری و غیره می‌شود. این مهم با تحلیل شغل و تعمق بر خصایص رفتاری انسان به عنوان رویکردی مهم در بهبود بهره‌وری گوناگون میسر است.

در پژوهشی که در بیش از ۵۰۰ شرکت انجام گرفته است حدود ۹۰٪ شرکت‌ها از سیستم ارزیابی عملکرد برای افزایش پرداخت‌ها، ۸۷٪ برای مرور عملکرد، و ۷۹٪ به عنوان فرصتی برای تعیین اهداف دوره آینده استفاده کرده‌اند (رابینز^۴، ۱۳۸۶). بانوت و دشماخ (۲۰۰۹) در تحقیقی که با هدف ارزیابی عملکرد سازمان‌های تحقیق و توسعه ملی در کشور هند تعریف شده است، با استفاده از سنجش کارایی سازمان‌ها از طریق شاخص‌هایی که برای ارزیابی خروجی‌های سازمان تعریف شده‌اند، عملکرد سازمان‌های تحقیق و توسعه را ارزیابی کرده‌اند. نتایج نشان داد که سنجش کارایی برای سازمان‌های تحقیق و توسعه باید براساس خروجی‌های کمی و کیفی (شاخص‌های کمی و کیفی) انجام شود.

در تحقیقی که در سال ۱۳۹۲ انجام گرفت پژوهش‌گران به دنبال ارائه یک چهارچوب برای به دست آوردن اهمیت نسبی هر یک از معیارهای ارزیابی عملکرد کارکنان بودند. به گونه‌ای که بتوانند ضمن دادن بازخور مناسب به کارکنان در ارتباط با عملکردشان، سازمان را در اجرای استراتژی‌های ویژه توسعه سرمایه فکری خویش کمک نماید. نتیجه این شد که در میان سرمایه‌های سه‌گانه از دید مشارکت‌کنندگان، سرمایه انسانی بیشترین درجه اهمیت و به تبع آن بالاترین وزن را به خود اختصاص داده است و به ترتیب سرمایه ارتباطی و سرمایه سازمانی در اولویت‌های بعدی قرار گرفتند، همچنین معیار عملکردی و زیرمعیار مسئولیت‌پذیری، بالاترین درجه اهمیت در توسعه سرمایه فکری را دارا می‌باشند (کنگی‌زاده، جعفرپیشه و قندهاری، ۱۳۹۲).

سوالات این پژوهش بدین شرح است:

1. Alson
2. Giel
3. Veren & Vandenberg
4. Robbins



آیا امکان بررسی تحلیل شغل وظیفه محور و استخراج ابعاد و معیارهای وظیفه‌ای و هم‌چنین انکان تدوین سیستم ارزیابی عملکرد برای مشاغل هدف وجود دارد؟

روش تحقیق:

این پژوهش از نوع کیفی و گسترده است که با در نظر گرفتن اهداف و ماهیت این تحقیق به دنبال کمی سازی شاخص‌های سیستم ارزیابی عملکرد از طریق استخراج این شاخص‌ها از تحلیل شغل وظیفه‌ای کارآمد و به‌روز، از روش‌های زیر استفاده شده است:

الف) روش توصیفی - پیمایشی به منظور بررسی وضعیت موجود شرکت توزیع برق استان اصفهان به منظور شناخت محیط پژوهش

ب) روش تحلیل شغل O*NET از طریق مصاحبه ساختاریافته با SMEs و متصدیان مشاغل و روش تحلیل عملکردی شغل (FJA) از طریق مصاحبه‌های نیمه ساختاری طبق دستورالعمل اجرای آن به منظور تدوین مخزن گزاره وظایف جهت تعیین استانداردهای عملکرد و تعیین شاخص‌های سیستم ارزیابی عملکرد.

ج) استخراج ابعاد و معیارهای وظیفه‌ای با توجه به تحلیل شغل‌های انجام گرفته

د) وزن‌دهی ابعاد استخراج شده جهت تدوین سیستم ارزیابی عملکرد مرتبط با هر شغل

جامعه آماری پژوهش حاضر شامل انواع مشاغل در شرکت توزیع برق استان اصفهان و شهرستان‌های این شرکت در سال ۱۳۹۴ که تعداد این مشاغل ۹۸ عدد بود.

حجم نمونه این پژوهش شامل ۳ شغل بود که از بین جامعه آماری پژوهش به صورت خوشه‌ای تصادفی انتخاب شد. به طوری که در ابتدای امر از بین تمامی معاونت‌های شرکت توزیع برق استان اصفهان یک معاونت (معاونت خدمات مشترکین) به عنوان نمونه انتخاب شد و سپس از بین واحدهای این معاونت واحد لوازم اندازه‌گیری و در نهایت ۲ شغل از تمامی مشاغل این واحد به عنوان نمونه برای تحلیل شغل و تدوین سیستم ارزیابی عملکرد، انتخاب شدند. این مشاغل عبارتند از: تکنسین مسئول آزمایشگاه و کارشناس آزمایشگاه.

در این پژوهش به عنوان مبنای اولیه تحلیل شغل، از تحلیل شغل مبتنی بر O*NET استفاده شد. جهت تکمیل فرایند تحلیل شغل از تحلیل شغل کارکردی (FJA) استفاده گردید. در تحلیل شغل مبتنی بر O*NET که در کشورهای مختلف برای تحلیل مشاغل از آن استفاده می‌شود، شامل موارد مختلف برای چندین شغل مرتبط است که روائی و پایایی این ابزار به اثبات رسیده است. در گام بعدی جهت تحلیل شغل کامل و جامع به منظور بومی‌سازی فهرست استخراج شده از O*NET، از طریق روش تحلیل شغل کارکردی (FJA)، با استفاده از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با متخصصین و متصدیان مشاغل، این فرم پالایش و موارد نامرتب با مشاغل هدف از تحلیل مشاغل حذف گردیدند. روائی و اعتبار روش تحلیل شغل کارکردی با توجه به نظر متخصصان در این حوزه و SMEs و روانشناسان تأیید گردید. هم‌چنین در سال ۱۳۸۹ جهت تعیین پایایی این روش تحقیقی انجام گرفت که از طریق توافق گروهی، پایایی در حد انتظار ($W > 0.8$) به دست آمد.

پژوهش حاضر یک پژوهش کیفی و از نوع کاربردی است؛ لذا برای تحلیل داده‌ها از طبقه‌بندی و مقوله‌بندی داده‌ها استفاده شده است؛ به‌این‌ترتیب که ابعاد وظیفه‌ای برای ارزیابی عملکرد دسته‌بندی شده‌اند. از مزایای روش‌های تحلیل شغلی به کار گرفته شده



در این پژوهش (FJA و O*NET) می‌توان به عدم نیاز به شیوه‌های تحلیل آماری اشاره کرد. این تحقیق از نوع کمی قابل بررسی بوده و در این بخش از آمار توصیفی که شامل دسته‌بندی‌ها بود، استفاده گردیده است. هم‌چنین از نوع کیفی نیز می‌باشد و در تحلیل اطلاعات جمع‌آوری شده از دستورالعمل‌ها و نظر کارشناس خبره این مشاغل و روانشناسان استفاده شده است.

یافته‌ها :

نتایج بدست آمده از این پژوهش حاصل تحلیل مشاغل صورت گرفته از دو روش مبتنی بر FJA و O*NET به منظور تدوین سیستم ارزیابی عملکرد مرتبط با هر شغل است که با توجه به مصاحبه‌های انجام گرفته با متصدیان مشاغل و سرپرستان آن‌ها و هم‌چنین متخصصان این حوزه، وظایف و شاخص‌های کلیدی که بیشترین ارتباط را با مشاغل هدف داشتند استخراج و شناسایی شدند. سپس نظر متصدیان مشاغل و متخصصین و سرپرستان در مورد میزان اهمیت هر شاخص برای انجام شغل مورد نظر به عنوان وزن و ضریب آن شاخص ثبت گردید. در نهایت و در گام آخر جهت تدوین سیستم ارزیابی عملکرد، ضریب هر یک از شاخص‌ها به صورت درصدی محاسبه و مشخص گردید. به صورتی که جمع همه شاخص‌ها برای هر شغل در نهایت عدد ۱۰۰ می‌باشد. در ادامه جداول مربوط به سیستم‌های ارزیابی عملکرد هر دو شغل هدف ارائه می‌گردند.

پس از استخراج ابعاد و معیارهای وظیفه‌ای و سپس ثبت نظر اجماع شده سرپرستان و متصدی برای شغل تکنسین مسئول آزمایشگاه با انجام محاسباتی، ضریب اهمیت هر معیار به صورت درصدی تعیین گردید. در نهایت سیستم ارزیابی عملکردی برای شغل تکنسین مسئول آزمایشگاه به شرح جدول شماره ۱ می‌باشد:

جدول شماره ۱: سیستم ارزیابی عملکرد شغل تکنسین مسئول آزمایشگاه

ردیف	شاخص‌ها	ضریب اهمیت
۱	بازرسی و عیب‌یابی و تعمیر کنتورهای تک فاز و سه فاز عادی	۲۶/۴۷
۲	رفع خطا و کالیبراسیون لوازم اندازه‌گیری اعم از کنتورها و دستگاه‌های تست و تجهیزات اندازه‌گیری شهرستان‌ها	۱۴/۷۱
۳	تشخیص و سنجش خطای انواع کنتورها و تجهیزات	۵/۸۹
۴	تنظیم ساعت و تعرفه کنتورهای دیجیتالی	۵/۸۹
۵	تکمیل و ثبت فرم‌های مخصوص تست و تعمیر کنتورها	۷/۳۵
۶	تشخیص عیوب کنتورهای مشمول گارانتی	۱۰/۳۹
۷	انجام تنظیمات کنتورها در شهرستان‌ها	۱۴/۷۱
۸	پیگیری تهیه لوازم، قطعات یدکی و سایر تجهیزات مورد نیاز آزمایشگاه	۵/۸۹
۹	دریافت و تحویل تجهیزات ورودی و خروجی آزمایشگاه از انبار و شهرستان‌ها	۸/۸۲

جمع کل: ۱۰۰

از بین شاخص‌های استخراج شده بازرسی و عیب‌یابی و تعمیر کنتورهای تک فاز و سه فاز عادی دارای بیشترین ضریب (۲۶/۴۷) و شاخص‌های تشخیص و سنجش خطای انواع کنتورها و تجهیزات، تنظیم ساعت و تعرفه کنتورهای دیجیتالی و پیگیری تهیه لوازم، قطعات یدکی و سایر تجهیزات مورد نیاز آزمایشگاه دارای کمترین ضریب اهمیت (۵/۸۹) شناسایی شدند.



برای شغل هدف دوم نیز، پس از استخراج ابعاد و معیارهای وظیفه‌ای و سپس ثبت نظر اجماع شده سرپرستان و متصدی با انجام محاسباتی، ضریب اهمیت هر معیار به صورت درصدی تعیین گردید. در نهایت سیستم ارزیابی عملکردی برای شغل کارشناس آزمایشگاه به شرح جدول شماره ۲ می‌باشد:

جدول شماره ۲: سیستم ارزیابی عملکرد شغل کارشناس آزمایشگاه

ردیف	شاخص‌ها	ضریب اهمیت
۱	اندازه‌گیری خطای لوازم اندازه‌گیری از طریق دستگاه‌های مخصوص آزمایشگاه	۱۲/۵
۲	انجام برخی تنظیمات کنتورها (تنظیم ساعت و تعرفه) و تجهیزات در آزمایشگاه و شهرستان‌ها	۱۵/۶۲۵
۳	کالیبراسیون دستگاه‌های تست و کلیه لوازم اندازه‌گیری شرکت، شهرستان‌ها و پیمانکاران تست	۱۵/۶۲۵
۴	تشخیص نوع عیب کنتورها جهت استفاده از گارانتی	۹/۳۷۵
۵	پیگیری فرایند کالیبراسیون وسایل تست آزمایشگاه	۱/۵۶
۶	تشخیص نوع دستکاری در کنتورهای ارسالی از شهرستان‌ها	۹/۳۷۵
۷	برنامه ریزی برای ثبت مشخصات کنتورهای معیوب ارجاع داده شده به آزمایشگاه و نتایج تست و تعمیر آن‌ها	۱۲/۵
۸	تهیه آمار عملکرد تست و تعمیر کنتورها	۳/۱۲۵
۹	انجام مشاوره فنی در خصوص انواع دستکاری و کیفیت کنتورها با کارشناسان لوازم اندازه‌گیری شهرستان‌ها	۹/۳۷۵
۱۰	شرکت در جلسات مرتبط با کمیسیون فنی و خرید تجهیزات	۱/۵۶
۱۱	شرکت در دوره‌های آموزشی و سمینارهای مرتبط	۹/۳۷۵

از بین شاخص‌های استخراج شده بازرسی، انجام برخی تنظیمات کنتورها (تنظیم ساعت و تعرفه) و تجهیزات در آزمایشگاه و شهرستان‌ها و کالیبراسیون دستگاه‌های تست و کلیه لوازم اندازه‌گیری شرکت، شهرستان‌ها و پیمانکاران تست دارای بیشترین درصد اهمیت (۱۵/۶۲۵) و شرکت در جلسات مرتبط با کمیسیون فنی و خرید تجهیزات و پیگیری فرایند کالیبراسیون وسایل تست آزمایشگاه، دارای کمترین ضریب اهمیت (۱/۵۶) شناسایی شدند.

بحث و نتیجه گیری:

یکی از روش‌های انجام گرفته در این پژوهش برای تحلیل مشاغل روش O* NET بود که هنگام استفاده از آن به علت کاربرد اصلی آن در خارج از کشور و تفاوت بین فرهنگی ابتدا لازم شد برخی از عبارات و اصطلاحات آن حذف یا تغییر پیدا کند. این تغییرات مبتنی بر اصطلاحات و به منظور بومی‌سازی عبارات به کار برده شده در تحلیل شغل در جهت فهم بیشتر انجام شد. طی مصاحبه‌های انجام شده با متصدیان و شاغلان بسیاری از موارد شبیه به هم یافت شدند که لازم به ادغام و تلفیق آن‌ها بود که در روند انجام مصاحبه‌ها این کار انجام شد. بسیاری از آیت‌ها به علت ماهیت کار در آزمایشگاه و به علت پایین بودن مشاغل از نظر سلسله مراتب سازمانی حذف گردیدند. هم‌چنین بسیاری از موارد با توجه به محیط و شرایط کار در آزمایشگاه با هم ترکیب شدند و یا برخی حذف گردیدند. از آنجایی که ارزیابی‌های انجام گرفته در اغلب سازمان‌ها بیشتر جنبه ظاهری و تشریفاتی به خود گرفته و برای تمامی مشاغل سازمان از یک فرم برای ارزیابی عملکرد کارکنان استفاده می‌شود، به نظر می‌رسد که آثار و نتایج مورد انتظار و مفیدی از آن‌ها حاصل نمی‌گردد، لذا در پژوهش حاضر تلاش بر این بود که برای هر شغل یک سیستم ارزیابی عملکرد متناسب با ابعاد و معیارهای استخراج شده از تحلیل شغل وظیفه‌محور مرتبط با آن تدوین گردد، به دلیل اینکه قابلیت تعمیم پذیری در این



نوع پژوهش وجود ندارد. هم‌چنین با توجه به ماهیت قابل تغییر مشاغل و با توجه به پویایی‌های به وجود آمده در زمینه تکنولوژی و فناوری به سازمان‌ها پیشنهاد می‌گردد به طور مداوم نسبت به تحلیل مشاغل اقدام کنند و به صورت دوره‌ای این کار را انجام دهند تا با توجه به کارکردهای زیاد آن بتوانند از تحلیل شغل به‌روز و کارا در سازمان خود استفاده کنند. علاوه بر این‌ها پیشنهاد می‌شود که سیستم ارزیابی عملکرد به‌گونه‌ای طراحی و تدوین شود که کارکنان نسبت به سوابق و پیشینه خود دسترسی داشته باشند این کار در جهت شفاف‌سازی انجام می‌گیرد.



منابع:

- دستمردی، م؛ قاضی‌نوری، س؛ اسدی‌فرد، ر؛ ابراهیمی، آ. (۱۳۹۰). ارائه مدلی جامع برای ارزیابی مؤثر عملکرد مراکز آزمایشگاهی بالینی و تحقیقاتی. مجله علوم آزمایشگاهی؛ ۱-۹.
- رابینز، الف. (۱۳۸۶). مبانی رفتار سازمانی، ترجمه علی پارسائیان، محمد اعرابی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران.
- شجاعی و وزیر، س، ع؛ وزیر، ز. (۱۳۹۰). گام به گام تا استقرار نظام جامع منابع انسانی، گام چهارم تجزیه و تحلیل مشاغل، مرکز مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی.
- قلی‌پور، آ؛ آغاز، ع. (۱۳۹۴). مدیریت منابع انسانی پیشرفته (۱)، طراحی، تجزیه و تحلیل ارزشیابی و طبقه‌بندی مشاغل، چاپ سوم، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
- کنگی‌زاده، آ؛ جعفرپیشه، ج و قندهاری، م. (۱۳۹۲). ارائه الگوی ترکیبی از تصمیم‌گیری چندمعیاره فازی و سرمایه فکری جهت ارزیابی عملکرد کارکنان. کنفرانس ملی حسابداری و مدیریت.
- مدنی، ف. (۱۳۸۵). روش‌های تجزیه و تحلیل شغل، تهران: انتشارات مهر و ماه نو.
- مرادی، م؛ شهبازمرادی، س؛ طلوعی‌اشلقلی، ع. (۱۳۸۶). مدل‌سازی ارزیابی عملکرد کارکنان با استفاده از سیستم‌های خبره، دومانه علمی - پژوهشی دانشور رفتار، مدیریت و پیشرفت، دانشگاه شاهد، ۱۸(۱-۴۷)، ۱-۲۰.
- میرسپاسی، ن. (۱۳۹۳). مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار، ویرایش سوم، چاپ ۳۷، انتشارات میر.
- موسوی، ز. (۱۳۸۹). تحلیل کارکردی شغل، تعیین استانداردهای کارکردی، محتوای آموزشی و طبقه‌بندی مشاغل هدف با رویکرد شایستگی در شرکت ملی صنایع پتروشیمی، رساله دکتری، دانشگاه اصفهان.
- نیرمانی، ر. (۱۳۹۳). ارائه مدل مناسب برای ارزیابی عملکرد نگهداری و تعمیرات هوایی، مجله هما، ۸(۱). ۱۴-۳۲.

Armstrong, M. (2009). Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines (2th), London.

Banwet, J. D. K. and Deshmukh, S. G. (2008); "Evaluating Performance of National R&D Organizations Using Integrated DEA-AHP Technique"; International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 57, Iss. 5, pp. 370-388.

Chiesa V., Frattini F., Lazzarotti V., Manzini R, (2008). Designing a performance measurement system for the research activities: a reference framework and an empirical study. Journal of Engineering and technology Management. 25 . 213-226.