

بررسی تطبیقی روش‌های تحلیل شغل مبتنی بر شبکه اطلاعات شغلی و تحلیل عملکردی شغل در آشکارسازی الزامات فردی مشاغل

Comparative Study of Occupational Information Network-based and Functional Job Analysis Methods in Determining the Individual Requirements of Jobs

Saba Gheysari
Hossein Samavatyan
Aboulghasem Nouri
Zohreh Mousavi

صبا قیصری*
حسین سماواتیان**
ابوالقاسم نوری***
زهره موسوی****

Abstract

This study aimed to identify individual criteria associated with a set of job tasks and use them to develop individual-oriented appraisal system was conducted. Statistical population was all jobs in the Isfahan's electricity distribution company, including 98 jobs that in the qualitative study, "measuring instruments unit" accidentally was chosen by 8 jobs. In this study, analyzed target jobs using an interview-based job analysis upon Occupational Information Network (O * NET) including a list of tasks and individual characteristics which is provided as a whole and functional job analysis (FJA) which determines relation of each task with the individual characteristics. Analytical review of strengths and weaknesses of the methods used, indicate that the two methods FJA and O* NET can be appropriate complementary methods in order to develop Individual-oriented performance appraisal criteria. Thus, each of the referred methods has strengths that are well cover each other's weaknesses. However, if the time, cost and importance of jobs are restrict, is proposed that organizations to achieve optimal results in field of job analysis and determine individual-oriented appraisal standards use O * NET for low-level jobs and FJA for high-level and important jobs.

پژوهش حاضر با هدف شناسایی معیارهای فردمحور مرتبط با وظایف مجموعه‌ای از مشاغل و استفاده از آن‌ها به منظور تدوین سیستم ارزیابی عملکرد فرد محور انجام شد. جامعه آماری، تمام مشاغل موجود در شرکت توزیع برق استان اصفهان؛ شامل ۹۸ شغل بود که به صورت تصادفی "واحد لوازم اندازه‌گیری" با ۸ شغل به‌عنوان نمونه انتخاب گردید. در این پژوهش، مشاغل هدف با استفاده از روش تحلیل شغل مصاحبه‌ای مبتنی بر شبکه اطلاعات شغلی (اونت) شامل فهرستی از وظایف و ویژگی‌های فردی که به صورت کلی ارائه می‌شوند و روش تحلیل شغل کارکردی (افجی‌ای) که به‌طور تفکیکی ویژگی‌های فردی مرتبط با هر وظیفه را مشخص می‌نماید، تحلیل شدند. تحلیل نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که دو روش اونت و افجی‌ای می‌توانند روش‌های مکمل مطلوبی برای تحلیل شغل باشند، با این وجود در صورت محدودیت زمان و هزینه و اهمیت مشاغل مورد بررسی پیشنهاد می‌شود که سازمان‌ها جهت دستیابی به نتایج مطلوب در خصوص تحلیل شغل و تعیین استانداردهای عملکردی فردمحور، برای مشاغل رده پایین سازمان از روش تحلیل شغل اونت و برای مشاغل رده بالا و دارای درجه اهمیت بالا از روش افجی‌ای استفاده کنند.

Keywords: individual-oriented job requirements, job analysis, functional job analysis, occupational information network

کلیدواژگان: الزامات شغلی فردمحور، تحلیل شغل، تحلیل عملکردی شغل، شبکه اطلاعات شغلی

* کارشناس ارشد روان‌شناسی صنعتی و سازمانی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران

** دانشیار گروه روان‌شناسی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران (نویسنده مسئول) h.samavatian@edu.ui.ac.ir

*** استاد گروه روان‌شناسی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران

**** استادیار گروه روان‌شناسی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران

مقدمه

مهم‌ترین عنصر مدیریت منابع انسانی سازمان و سنگ زیربنای تمام اقدامات آن تحلیل شغل^۱ است. بدیهی است که هرگونه اقدام نادرست و غیراصولی در این حوزه برای سازمان هزینه‌های هنگفتی در پی خواهد داشت؛ بنابراین اگر تحلیل شغل به صورت علمی و مدون و منطبق با واقعیت‌های مشاغل در سازمان موجود باشد، تمام اقدامات بعدی منابع انسانی به صورت درست و علمی به اجرا در می‌آید.

تحلیل شغل فرآیندی است که از طریق آن ماهیت و ویژگی‌های هر یک از مشاغل در سازمان بررسی می‌گردد و اطلاعات کافی درباره آن‌ها جمع‌آوری و گزارش می‌شود. با تجزیه و تحلیل شغل معلوم می‌شود هر شغل چه وظایفی را شامل می‌شود و برای احراز و انجام شایسته آن چه مهارت‌ها، دانش‌ها و توانایی‌هایی لازم است (Saadat, 2014). با یک تقسیم‌بندی کلی می‌توان روش‌های تحلیل شغل را بر اساس دو رویکرد شغل‌محور^۲ و شاغل‌محور^۳ دسته‌بندی کرد. هنگامی که در تحلیل شغل تمرکز بر فعالیت‌های کارکنان باشد، این شیوه را کارمحور یا شغل‌محور و یا وظیفه‌محور می‌دانند و خروجی‌های آن معمولاً شامل مجموعه‌ای از وظایف و رفتارهای لازم برای اجرای آن شغل است، اما چنانچه تحلیل شغل متمرکز بر ویژگی‌های شاغل باشد (مانند شیوه‌هایی که در آن‌ها تحلیل کارکردها و عملکردهای شناختی مدنظر است) تحت عنوان شاغل‌محور و یا فردمحور دسته‌بندی می‌شود که شامل بررسی خصوصیات است که در اجرای موفق و مؤثر وظیفه سهیم هستند؛ مانند دانش‌ها، مهارت‌ها و توانایی‌ها. این روش‌ها ریشه در روان‌شناسی علوم شناختی دارند و روشن می‌کنند یک شاغل خبره کار را چگونه انجام می‌دهد (Mousavi, Orizi Samani, Nouri, Kajbaf, Ghana Nia, & Kazem Lev, 2009). تحلیل شغل مستقیماً به رشد فراورده‌های پرسنلی پراهمیت چندی منجر می‌گردد از جمله توصیف یا شرح شغلی^۴، خصوصیت یا شرایط احراز شغلی^۵ و معیارهای عملکردی (Riggio, 2004).

هر شغلی به ویژگی‌های مختلف فرد یا دانش، مهارت، توانایی و سایر ویژگی‌های فردی^۶

- 1- job analysis
- 2- work- oriented
- 3- worker-oriented
- 4- job description
- 5- job specification
- 6- Knowledge, Skill, Ability, Other personal characteristics (KSAOs)

نیاز دارد. دانش، به آنچه فرد درباره شغل می‌داند اشاره دارد؛ مانند دانسته‌های یک وکیل درباره قانون. مهارت چیزی است که فرد می‌تواند انجام دهد، مثل تایپ کردن. توانایی، قابلیت فرد برای یادگیری است؛ مانند توانایی صحبت کردن به یک زبان خارجی. سایر ویژگی‌های فردی شامل بسیاری از صفاتی می‌شود که در چارچوب سه مورد فوق جای نمی‌گیرند. این ویژگی‌ها شامل علایق، شخصیت، خصوصیات جسمی (مانند قد یا رنگ چشم) و تجربه قبلی مرتبط با شغل است (Spector, 2008). این ویژگی‌های چهارگانه را برای هر شغل، مطالعه تمام‌عیار و تفصیلی که همان تحلیل شغل فرد محور است تعیین می‌کند.

عملکرد کارکنان به‌طور مستقیم با خصوصیات انسانی مرتبط است و می‌توان انتظار داشت، کارکنان توانمند بهتر بتوانند وظایف و مسئولیت‌های کاری را به انجام برسانند. بدین ترتیب، با انجام شایسته تحلیل شغل می‌توان به تعیین بهینه جنبه‌های فردی مرتبط با هر شغل و دقیق‌تر هر وظیفه پرداخت و بهترین تناسب را برای عملکرد مورد نظر مشخص نمود.

معیار سنجش موفقیت هر سازمان، میزان مطلوبیت عملکرد کارکنان آن سازمان است. بنابراین برای سنجش موفقیت سازمان‌ها نیاز به نظام‌های منابع انسانی مترقی است که بتوانند با ارائه راهکارهای مناسب و ایجاد هماهنگی بین اهداف سازمان و اهداف کارکنان، بر بهره‌وری کل سیستم بیفزایند و سازمان را در رسیدن به اهداف خود هرچه بیشتر یاری نموده و به پیش ببرند (Singh, 2010). (cited in Moshbaki Esfahani, Khodadad Hoseini, Zabat, 2015)

Singh نیز اذعان دارد که موفقیت هر سازمانی به توانایی آن سازمان در سنجش دقیق عملکرد اعضایش و استفاده از این سنجش برای افزایش و ارتقاء عملکرد آن‌ها بستگی دارد.

با توجه به این‌که نمی‌توان بدون کنترل، مدیریت و بدون ارزیابی، کنترل نمود، لذا ارزیابی یکی از مهم‌ترین مباحث در افزایش بهره‌وری و کیفیت کار است و به دلیل بررسی رفتارها و قابلیت‌های کارکنان و رشد و شکوفایی آنان برای رسیدن به اهداف سازمان دارای اهمیت فراوانی است. به عبارتی هرچقدر ارزیابی عملکرد کارکنان یک سازمان به‌گونه‌ای معتبر و علمی انجام شود، نقاط قوت و ضعف نیروی انسانی به‌خوبی تشخیص داده می‌شود که به تبع آن می‌شود نقاط ضعف را بهبود داد و از نقاط قوت بهره‌برداری لازم انجام گیرد؛ همچنین بر مبنای اطلاعات حاصل از یک سیستم ارزیابی عملکرد کارآمد تصمیمات مدیریتی شایسته‌ای نیز اتخاذ می‌گردد که منجر به پویایی و بهبود عملکرد کلی سازمان و افزایش انگیزه کارکنان سازمان

می‌گردد. به‌طور کلی عملکرد سازمانی به چگونگی انجام مأموریت‌ها، وظایف و فعالیت‌های سازمانی و نتایج حاصله از انجام آن‌ها اطلاق می‌گردد. ارزیابی عملکرد را می‌توان سنجش نظام‌مند کار افراد در رابطه با نحوه انجام وظیفه آن‌ها در مشاغل محوله و تعیین پتانسیل موجود در آن‌ها جهت رشد و بهبود تعریف کرد. برای تعیین شایستگی و لیاقت کارکنان باید نظام ارزیابی را در هر سازمان فعال کرد و ارزیابی را اصل جداناپذیر از مدیریت دانست، زیرا نظام ارزیابی علمی، توانمند و معتبر، پیشرفت سازمان را افزایش می‌دهد (Torabi & Setodeh, 2010).

به زعم Kaplan and Norton (1992) مدیران اجرایی ارشد به‌خوبی می‌دانند که سیستم ارزیابی و سنجش سازمانشان اثرات نیرومندی بر رفتار مدیران و کارمندان دارد. ارزیابی کارکنان یکی از مؤثرترین ابزارهای ارتقاء، کارآمدی، توانمندسازی و بهسازی نیروی انسانی است که اگر به نحو صحیح، علمی و با حسن نیت مورد استفاده قرار گیرد می‌تواند علاوه بر رضایت کارکنان، منجر به شناخت وضعیت آنان و رفع کاستی‌ها توسط مدیران شود (Sobhani, Bagheri, Bahrami, & Taherpour Kalantari, 2012). این فرایند می‌تواند هم برای اهداف توسعه‌ای و هم به منظور اهداف اجرایی مورد استفاده قرار گیرد. تحقیقات در زمینه ارزیابی عملکرد شامل بررسی جنبه‌های روان‌شناختی ابزارهای ارزیابی، سوگیری‌های رایج و فرایند شناختی و همچنین بافت اجتماعی ارزیابی می‌شود. همچنین ارزیابی عملکرد ابزار مهمی برای مدیریت کارکنان و مدیران است و به ندرت پیش می‌آید که کارگران از آن خشنود باشند؛ بنابراین تعریف دقیق اهداف ارزیابی عملکرد و هدایت واکنش‌های کارکنان برای موفقیت آن ضروری است (Dijk & Michal, 2015).

در واقع ارزیابی عملکرد برای ایجاد شفافیت، پاسخگویی و عملکرد کارا و مؤثر یک سازمان و همچنین برای اتخاذ تصمیمات اداری و توسعه نیروی انسانی لازم و ضروری است و بدون وجود یک سیستم ارزیابی عملکرد، سازمان در انجام بسیاری از وظایف خود ناتوان می‌گردد. با توجه به مراتب یادشده نکته مهم برای مدیریت این است که چه نوع سیستم ارزیابی قادر است به بهترین وجه، نحوه رفتار و عملکرد کارکنان را موردسنجش قرار دهد و افراد برجسته و ضعیف را از یکدیگر متمایز کنند. کارکنان اغلب سازمان‌ها بر مبنای معیارهای بسیار ذهنی و توسط بخش‌های متفاوت و با منافع بسیار متفاوت ارزیابی می‌گردند و این امر طراحی ساختارهای پاداشی که به‌طور مناسب تلاش و پاداش را به هم مرتبط کند، دشوار

می‌سازد. فقدان معیارهای عملکرد معنی‌دار در سازمان مشکلات انگیزشی را به وجود آورده و منجر به فقدان کارایی عملکرد و تطبیق‌پذیری در سازمان می‌گردد.

موفقیت یک سیستم ارزیابی عملکرد در گرو انجام تحلیل شغل دقیق است به نحوی که علاوه بر مشخص نمودن فهرست وظایف و مسئولیت‌های هر شغل، ویژگی‌های فردی که برای به انجام رساندن وظایف مذکور مورد نیاز است تعیین گردد. این ویژگی‌ها که در همان چهار بخش دانش‌ها، مهارت‌ها، توانایی‌ها و سایر خصوصیات فردی قرار می‌گیرند، می‌توانند الزامات فردی لازم را برای عملکرد تعیین نمایند.

در اکثر سازمان‌های ایرانی ارزیابی عملکرد کارکنان با چند فرم ثابت برای تمامی افراد صورت می‌گیرد. معیارهای این فرم‌ها نیز ارتباط چندانی با فعالیت‌های افراد نداشته و در بیشتر مواقع ارزیابی‌ها ذهنی صورت می‌گیرد. همچنین از نتایج این فرم‌ها معمولاً به شکل مناسبی استفاده نمی‌شود و مسئله ارزیابی عملکرد تا تکرار جمع‌آوری فرم‌ها در ارزیابی سالانه بعدی به دست فراموشی سپرده می‌شود. نکته قابل توجه این است که ارزیابی عملکرد یک فرایند است نه یک سند سازمانی. آنچه در فرایند ارزیابی عملکرد بررسی می‌شود می‌تواند جنبه‌های شخصیتی، رفتاری یا عملکرد شغلی افراد به کمک مقیاس‌های کیفی یا کمی باشد (Hatami Rad, 2012).

با توجه به پویایی سیستم‌ها و تغییر مداوم در مشاغل و ملزومات فردی و وظیفه‌ای آن‌ها و همچنین تغییرات در اهداف سازمان‌ها هم تحلیل شغل و هم سیستم ارزیابی عملکرد باید در زمان‌های مختلف به‌روز شوند که شرکت توزیع برق استان اصفهان نیز این قاعده مستثنی نیست. قبل از بازبینی در فرایند ارزیابی عملکرد کارکنان شرکت، ابتدا باید مجموعه تحلیل شغل موجود شرکت بازبینی و بررسی شود، چراکه قبل از هر چیز، تحلیل شغل عملکرد مناسب و مورد انتظار را تعریف می‌کند. لازم به ذکر است که تحلیل شغل هم باید با محوریت فرد انجام گیرد و هم با محوریت شغل؛ یعنی هم خصوصیات، توانایی‌ها، نگرش‌ها و مهارت‌های فردی لازم و هم ملزومات حرفه‌ای برای انجام شغل در نظر گرفته شود؛ چرا که تمامی این عوامل در یک سیستم ارزیابی عملکرد کارآمد گنجانده خواهد شد. ارزیابی عملکردی که شامل عناصر فردی و روان‌شناختی کارکنان باشد، در زمره روش‌های ارزیابی معطوف به آینده قرار می‌گیرد (Singh, 2015)؛ چرا که این نوع ارزیابی در صدد شناخت سطح این عناصر و بازخورد و بهبود آن‌ها در آینده است. در این پژوهش، محقق تنها یک بعد از تحلیل شغل، یعنی تحلیل

شغل فرد محور را مبنای کار خود قرار داده است، به این صورت که ویژگی‌ها و توانایی‌های فردی لازم برای احراز مشاغل مربوطه را تحلیل و آن‌ها را به‌عنوان مبنایی جهت تدوین فرم ارزیابی عملکرد کارکنان مد نظر قرار داده است.

در پژوهش‌های خارجی (Barrick and Mount (1991) فراتحلیلی انجام دادند و نشان دادند که ویژگی‌های شخصیتی، پیش‌بینی‌کننده‌های خوبی برای عملکرد شغلی هستند. همچنین در این مطالعه آن‌ها وظیفه‌شناسی یا با وجدان بودن را مهم‌ترین بعد در پیش‌بینی عملکرد دانسته‌اند. همچنین (Raymark, Schmit and Guion (1997) رویکردی از تحلیل شغل شخصیت محور به نام فرم الزامات شخصیتی سمت^۱ (PPRF) را تدوین کردند. آن‌ها دریافتند که درجه‌بندی‌های فرم الزامات شخصیتی سمت دارای همسانی درون ارزیابی است و این همسانی درونی برای مشاغل مختلف به‌طور معنی‌داری تغییر می‌کند.

(Goffin et al. (2011) در پژوهشی از طریق تحلیل شغلی معتبر با محوریت شخصیت برای تدوین صفات شخصیتی مرتبط با شغل استفاده کردند. در این پژوهش از ۱۵ ارزیاب ماهر و حدوداً ۳۳۰ دانشجوی پزشکی استفاده شد که هرکدام شش شغل متفاوت را انجام می‌دادند که عملکرد آن‌ها در آن مشاغل ارزیابی می‌شد. در انجام تحلیل شغل شخصیت-محور^۲ (POJA) برای تشخیص صفات شخصیتی مرتبط با شغل، بین متخصصان توافق و همسانی وجود داشت. همچنین رابطه ارزیابی‌های تحلیل شغل شخصیت-محور از صفات شخصیتی با اعتبار ملاک واقعی صفات بررسی شد. صفاتی که بیشترین نمره را در تحلیل شغل شخصیت محور به خود اختصاص دادند (بیشترین ارتباط را با شغل موردنظر داشته‌اند)، عملکرد شغلی را پیش‌بینی می‌کردند. به اذعان نویسندگان این پژوهش اولین کار منتشرشده در زمینه جمع‌آوری شواهد برای اعتبار ملاکی تحلیل شغل شخصیت محور بوده است. (Ghazi and Edien (2015) در پژوهشی که در شرکت‌های سوریه انجام دادند دریافتند که تحلیل شغل یک اقدام مهم و حیاتی منابع انسانی است که تأثیر مستقیمی بر عملکرد و بازده کارکنان شرکت‌های مورد بررسی داشته است. همچنین در این پژوهش نشان داده شد که آموزش مناسب مبتنی بر تحلیل عمیق مشاغل برای هر سمت بهره‌وری کارکنان را افزایش می‌دهد.

1- Position Personality Requires Form (PPRF)

2- Personality- Oriented Job Analysis (POJA)

در داخل کشور نیز (Yar Mohammadian, Yousefi and Ansari (2004) پژوهشی را در بیمارستان‌های شهر اصفهان انجام دادند و در آن از تکنیک تحلیل شغل به منظور برآورد نیازهای آموزشی پست مدیریت بیمارستان استفاده کردند. هدف از این پژوهش تحلیل شغل مدیران بیمارستان از طریق شناخت وضعیت موجود با استفاده از تجارب مدیران بیمارستان‌های شهر اصفهان و تعیین وضعیت مطلوب با استفاده از نظر متخصصان مدیریت بیمارستان و مقایسه این دو وضعیت جهت شناسایی نیازهای آموزشی مدیران بوده است. در این تحقیق مشخص شد که این مدیران در مورد شرح وظایفشان در زمینه دروندادها، فرآیندها و نتایج، نیاز به آموزش دارند. در پایان این پژوهش الگویی جهت بازنویسی شرح وظایف مدیران بیمارستان ارائه شد و پیشنهادهایی نیز برای بهبود کار مدیران بیمارستان آورده شد.

در پژوهشی دیگر (Roghani, Abzari and Soltani (2012 به شناسایی شاخص‌های کلیدی سنجش عملکرد افراد برای پرداخت پاداش در شرکت سات‌ها و ارائه الگویی به این منظور پرداختند. در این پژوهش با بررسی میدانی و نظرسنجی از جامعه آماری پژوهش که ۱۲۱ نفر از کارکنان شرکت سات‌ها بوده‌اند، معیارها و شاخص‌های مذکور تجزیه و تحلیل شد. نتایج نشان دادند در عامل‌های عمومی عملکرد فردی، عامل مهارت‌های ادراکی بیشترین امتیاز را داشته که شامل سه شاخص استقبال از ایده‌های جدید، طرح‌های پیشنهادی مؤثر برای سازمان و توانایی فکر کردن و بروز خلاقیت است و عامل مدیریت عملکرد کمترین امتیاز را با پنج شاخص به خود اختصاص داده‌اند.

(Sobhani et al. (2012 در پژوهشی اعتبار نظام ارزیابی عملکرد را در گمرک ایران بررسی کرده‌اند. با توجه به نتایج تحقیق، نمایان شد که نظام ارزیابی عملکرد در گمرک جمهوری اسلامی ایران از نظر کارکنان ابزار تشخیص مناسبی برای هیچ یک از متغیرهای لازم (نیازهای آموزشی، حقوق و دستمزد، رعایت مصوبات قانونی، ارتباطات و بازخور و ارتقاء و ترفیع) نیست. لذا نظام ارزیابی عملکرد فاقد اثربخشی لازم برای سنجش عملکرد کارکنان است.

اهداف پژوهش حاضر، تحلیل شغل فرد-محور برای مشاغل موردنظر در واحد لوازم اندازه‌گیری شرکت توزیع برق استان اصفهان، مشخص نمودن ملاک‌های فردی و درنهایت وزن‌دهی و ضریب‌گذاری این ملاک‌ها برای تدوین سیستم ارزیابی عملکرد فرد-محور است. درنهایت، هدف از انجام این پژوهش ارتباط دادن معیارهای ارزیابی عملکرد با نیازها و الزامات

واقعی مشاغل است که این نیازها و الزامات از طریق تحلیل شغل فردمحور به دست آمده است. در این مقاله برآنیم که با تحلیل روش‌های به کار رفته برای این پژوهش به دو پرسش زیر پاسخ دهیم:

- ۱- نقاط ضعف و قوت روش‌های شبکه اطلاعات شغلی^۱ و تحلیل عملکردی شغل^۲ برای تحلیل شغل مشاغل هدف به منظور تدوین معیارهای فردمحور ارزیابی عملکرد کارکنان کدامند؟
- ۲- آیا دو روش شبکه اطلاعات شغلی و تحلیل عملکردی شغل می‌توانند روش‌های مکمل مطلوبی برای تحلیل شغل به منظور تدوین معیارهای فردمحور ارزیابی عملکرد کارکنان باشند؟

روش

جامعه آماری، نمونه و روش نمونه‌گیری

این پژوهش از نوع کیفی و گسترده بود که در آن تحلیل شغل با هدف به دست آوردن استانداردهای عملکردی جهت ارزیابی عملکرد کارکنان و طی مراحل زیر انجام گرفته است: الف) با مصاحبه به روش شبکه اطلاعات شغلی، شرایط احراز مشاغل هدف به دست آمدند. این شرایط احراز شامل موارد دانش، مهارت، توانایی، سبک‌های کاری، علایق شغلی و ارزش‌های کاری هستند.

ب) با مصاحبه به روش تحلیل عملکردی شغل پس از شناسایی نتایج، وظایف و استانداردهای عملکردی، شرایط احراز یا دانش، مهارت، توانایی و ویژگی‌های مورد نیاز برای انجام هر وظیفه استخراج شد.

جامعه آماری پژوهش حاضر تمام شغل‌های موجود در شرکت توزیع برق استان اصفهان است که شامل ۹۸ شغل می‌باشد. حجم نمونه پژوهش ۸ شغل است که به صورت تصادفی انتخاب شده‌اند. با توجه به این‌که در حوزه‌های ستادی ویژگی‌ها و الزامات مشاغل شغلی تقریباً مشابه هستند؛ زیر نظر مدیرعامل و معاونت منابع انسانی شرکت از بین معاونت‌های شرکت توزیع برق استان اصفهان، معاونت خدمات مشترکین انتخاب و از بین واحدهای این معاونت، واحد لوازم اندازه‌گیری شرکت به صورت تصادفی انتخاب گردید. بنابراین، درنهایت

1- Occupational Information Network (O*NET)

2- Functional Job Analysis (FJA)

واحد لوازم اندازه‌گیری شرکت توزیع برق استان اصفهان که شامل ۸ شغل کلیدی می‌باشند به‌عنوان نمونه پژوهش در نظر گرفته شده است.

ابزار پژوهش

اولین ابزار مورد استفاده در این پژوهش، مجموعه فرم‌های تحلیل شغل فردمحور برگرفته از شبکه اطلاعات شغلی برای مشاغل هدف است که شامل الزامات فردی برای انجام مشاغل است. موارد موجود در این فرم‌ها عبارتند از دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها، رشته تحصیلی و مدرک به‌ترتیب اولویت، سوابق اجرایی یا مدیریتی، دوره‌های آموزشی، سبک‌های کاری (شخصیت و ویژگی‌های انگیزشی)، علایق شغلی و ارزش‌های کاری.

در دهه ۱۹۹۰، وزارت کار، شبکه اطلاعات شغلی را با کمک و حمایت تعداد زیادی از روان‌شناسان صنعتی و سازمانی شاغل در دانشگاه‌ها و شرکت‌ها، در آمریکا تأسیس کرد، اما توسعه و تقویت این شبکه همچنان ادامه دارد. این نظام اطلاعاتی یک منبع مبتنی بر رایانه است که اطلاعات مرتبط با شغل را درباره ویژگی‌های مشترک کلی تقریباً ۱۱۰۰ گروه شغلی فراهم کرده است. الگوی محتوایی شبکه اطلاعات شغلی شامل ویژگی‌های فردی مورد نیاز برای شغل (ضرورت‌های تجربی، ضرورت‌های کارمند و ویژگی‌های کارمند) و نیز ویژگی‌های شغلی (ضرورت‌های شغلی، اطلاعات ویژه شغلی و ویژگی‌های شغلی) است (Spector, 2008).

دومین ابزاری که در پژوهش حاضر استفاده شده است فرم تحلیل عملکردی شغل است که شامل سه جدول نتایج و شرح وظیفه، استانداردهای عملکردی و جدول KSAOها (دانش، مهارت، توانایی و سایر ویژگی‌ها) می‌باشد.

تحلیل عملکردی شغل را مشاهده‌گران و مصاحبه‌کننده‌ها (با کارشناسان موضوع مورد مطالعه) برای تهیه توصیف شغل و نمره‌گذاری دامنه‌های متعدد شغل و کارکنان بالقوه مورد استفاده قرار می‌دهند. تحلیل عملکردی شغل یک روش تحلیل شغل بود که وزارت کار آمریکا برای تهیه واژه‌نامه عناوین شغلی^۱ از آن استفاده کرد.

فرم‌های ذکر شده در این پژوهش به‌عنوان ابزارهای مصاحبه به کار رفته‌اند.

1. Dictionary of Occupational Titles (DOT)

یافته‌ها

در مصاحبه‌هایی که انجام گرفت، ابتدا فهرست مشاغل مرتبط با فعالیت‌های اندازه‌گیری و سنجش در شبکه اطلاعات شغلی مبنا قرار داده شدند که موارد موجود در این فهرست‌ها در پژوهش‌های خارجی انجام‌شده با مشاغل اندازه‌گیری، مرتبط شناخته شده‌اند؛ اما از آنجایی که این موارد در حیطه مشاغل اندازه‌گیری و سنجش، گستره زیادی از صنایع مختلف را در بر می‌گرفت و در خارج از ایران شناسایی شده بودند، تنها به‌عنوان اطلاعات ورودی در این پژوهش مورد استفاده قرار گرفتند؛ به این ترتیب که این موارد باید با صنعت توزیع برق استان اصفهان و واحد لوازم اندازه‌گیری و مشاغل موجود در آن متناسب می‌شدند. در همین راستا و در مصاحبه‌های انجام گرفته موارد زیادی از این فهرست با مشاغل هدف نامرتب شناخته شده و کنار گذاشته شدند، چرا که وظایف موجود در این مشاغل نیازی به این موارد ندارند؛ بنابراین در این بخش فهرستی از دانش، مهارت، توانایی، سبک‌های کاری، علایق شغلی و ارزش‌های کاری به دست آمد که مختص مشاغل واحد لوازم اندازه‌گیری شرکت توزیع برق استان اصفهان است. به‌عنوان مثال، در مشاغل هدف، دانش به زبانی غیر از زبان انگلیسی نیاز نبود؛ چرا که تمام تجهیزات، کتورها، نرم‌افزارها و وظایف تنها به زبان انگلیسی نیاز دارند. مهارت تحلیل عملیات، مهارت‌های حل مسائل و مشکلات پیچیده، مدیریت منابع پرسنلی، تحلیل عملیات، مهارت‌های جهت‌دهی خدمات، نصب کردن و انتخاب تجهیزات برای برخی مشاغل حذف شده‌اند. دلیل حذف مهارت‌های فوق این است که در این مشاغل هیچ نیازی به این مهارت‌ها نیست.

توانایی‌های دید شب، دید دور، استدلال ریاضی، تمایز دیداری رنگ‌ها در اکثر مشاغل حذف شده‌اند؛ چرا که کار این مشاغل در طول روز انجام می‌شود و نیاز دیدن اشیاء و چیزها در شب و یا در فاصله دور ندارند، با فرمولهای پیچیده ریاضی ارتباط ندارند و کارکنان این مشاغل تنها با دو رنگ سیاه و سفید (کتورها و تجهیزات) سرو کار دارند و از این رو نیازی به تمایز دیداری رنگ‌ها نیز ندارند. همه مشاغل هدف به هیچ وجه مشاغل کارآفرینانه نیستند که با ریسک بالایی به دنبال ایجاد کسب و کار باشند. این مشاغل در بافت نیمه دولتی و با وظایف و شرایط تقریباً مشخص قرار دارند. همچنین این مشاغل به هیچ وجه با کارهای هنری در ارتباط نیستند؛ بنابراین علایق کارآفرینانه و هنری برای مشاغل فوق حذف شدند. مشاغلی

که سبک کاری جهت‌گیری اجتماعی برای آن‌ها حذف شده است، بافت شغلی آن‌ها، مراودات اجتماعی فراتر از چارچوب‌های شغلی را نمی‌طلبد و به ندرت درگیر فعالیت‌های تیمی هستند. سبک کاری رهبری برای مشاغلی حذف شده است که اصولاً زیردستی ندارند. سبک کاری نگران دیگران بودن در مشاغلی مانند کارشناس و تکنسین آزمایشگاه لوازم اندازه‌گیری که باید با قاطعیت راجع به تخلفات نظر بدهند و ملاحظه کاری نمایند، اصولاً نباید وجود داشته باشد. به این ترتیب و با حذف موارد نامربوط سیاهه‌ای از دانش، مهارت، توانایی، سبک‌های کاری، علایق شغلی و ارزش‌های کاری برای هرکدام از مشاغل هدف شناسایی شدند. همچنین دوره‌های آموزشی مورد نیاز، مدرک و رشته تحصیلی و سوابق اجرایی و مدیریتی لازم برای احراز مشاغل تعیین شدند. درنهایت از این فهرست نهایی برای تحلیل هر یک از مشاغل استفاده شد؛ به این ترتیب که مرتبط بودن تمام موارد در این فهرست در ارتباط با هر کدام از مشاغل هدف با حضور سرپرست و شاغل مربوطه بررسی شد و میزان ارتباط به صورت کمی یا درصدی استخراج گردید.

در گام دوم، برای هر شغل مصاحبه‌های تحلیل عملکردی شغل (اف‌جی‌ای) در قالب جداول گزاره وظایف تنظیم‌شده و شامل نتایج، هدف، شرح وظیفه، استانداردهای عملکردی و دانش، مهارت، توانایی و ویژگی‌های دیگر است. تمام اطلاعات اف‌جی‌ای با یکدیگر مخزن گزاره وظایف را تشکیل داده‌اند. این روش، از جمله روش‌های مصاحبه‌ای نیمه‌ساختاریافته به حساب می‌آید که در آن مصاحبه‌شوندگان (شاغلین و سرپرست آن‌ها) پس از شناسایی اهداف کاری، وظایف و نتایج، استانداردهای عملکردی لازم برای ارزیابی هر وظیفه و دانش، مهارت، توانایی و سایر ویژگی‌هایی که به نظر آن‌ها برای این وظایف مهم بودند را عنوان کردند. لازم به توضیح است که در شبکه اطلاعات شغلی (اونت) فهرستی از وظایف و ویژگی‌های فردی به صورت کلی ارائه گردیدند، در صورتی که در روش تحلیل شغل کارکردی (اف‌جی‌ای) به‌طور تفکیکی ویژگی‌های فردی مرتبط با هر وظیفه مشخص گردیده و برای هر یک از وظایف به‌طور جداگانه دانش‌ها، مهارت‌ها، توانایی‌ها و سایر ویژگی‌های مرتبط مشخص گردیدند.

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج این پژوهش که در آن از دو روش برای تحلیل شغل با محوریت استخراج معیارهای

ارزیابی عملکرد فرد محور استفاده شده است، امکان مقایسه این دو روش را فراهم کرده است. هر کدام از این روش‌ها مزایا و معایب خاص خود را دارند که تحلیل آن‌ها پاسخ سؤال اول پژوهش هستند. در روش اونت با فهرست مفصلی از وظایف شغلی و دانش، مهارت، توانایی و سایر ویژگی‌های لازم برای انجام این وظایف روبرو هستیم که در کشورهای مختلف با مشاغل هدف مرتبط شناخته شده‌اند. از این رو می‌توان مطمئن بود که تقریباً تمام موارد مرتبط در این فهرست گنجانده شده و چیزی از قلم نیفتاده است. مزیت دیگر اونت این است که برای تمام مشاغل هدف از یک فهرست یکسان استفاده می‌شود و با این کار امکان مقایسه موارد موجود در فهرست برای مشاغل فراهم می‌شود.

از معایب اونت این است که این فهرست بعضاً در برگیرنده الزامات کاری به صورت بسیار جزئی است که امکان گنجانده شدن این موارد جزئی در ارزیابی‌های دوره‌ای وجود ندارد، چراکه بسیاری از این موارد قابل سنجش نیستند و نیز باعث سردرگمی ارزیاب شده و صحت ارزیابی را کاهش می‌دهند. به‌عنوان مثال موارد جزئی مانند توانایی عضلانی، قدرت جسمانی پویا، قدرت جسمانی ایستا، قدرت جسمانی انفجارگونه، انعطاف‌پذیری بدنی، حفظ تعادل کل بدن، حفظ تعادل چند عضوی، هماهنگی کل بدن و هماهنگی چند عضوی که همگی به توانایی جسمانی شخص اشاره دارند ممکن است به تفکیک اطلاعات مفیدی را برای تعیین نیازهای پرورشی؛ به ویژه در مشاغل حساس فراهم آورد اما در ارزیابی‌های دوره‌ای می‌توان به آن‌ها تحت عنوان توانایی جسمانی اشاره کرد.

از طرفی، فهرست اونت عمدتاً مواردی را در بر می‌گیرد که فرد در هنگام استخدام و احراز پست باید آن‌ها را داشته باشد؛ مانند دانش فیزیک، ریاضیات، توانایی یادگیری، دانش تکنولوژی و مهندسی و غیره. به عنوان مثال مهارت‌های نوشتاری و تایپ یا دانش مکانیکی فرد در بدو ورود به سازمان در نظر گرفته و سنجیده می‌شود. به‌عنوان مثالی دیگر تجربه کاری در زمان احراز پست در نظر گرفته می‌شود و تا فردی حداقل ۵ سال تجربه کار در شهرستان را نداشته باشد در شغل کارشناس آزمایشگاه قرار نمی‌گیرد. سنجش این موارد عمدتاً در زمان استخدام منطقی به نظر می‌رسند، اما در ارزیابی‌های دوره‌ای عملاً امکان سنجش آن‌ها فراهم نیست.

همان‌طور که ذکر گردید، در اونت، مجموعه‌ای از وظایف و به دنبال آن مجموعه‌ای از دانش، مهارت، توانایی و سایر ویژگی‌ها به صورت کلی و برای تمام وظایف آمده است و به

تفکیک مشخص نیست که کدام شایستگی‌ها برای انجام موفق هرکدام از وظایف لازم است. شاید بتوان گفت، مهم‌ترین نقص روش تحلیل شغل اونت برای تعیین معیارهای ارزیابی عملکرد فردمحور، این است که این فهرست شامل تمام الزاماتی که برای انجام موفق وظیفه مهم هستند نمی‌شوند. چرا که بسیاری از این الزامات یا دانش، مهارت، توانایی و ویژگی‌های دیگر که برای انجام وظایف بسیار ضروری هستند و باید در ارزیابی‌های دوره‌ای مورد سنجش قرار گیرند از طریق آموزش‌های ضمن خدمت و تجربه و با بودن در سازمان کسب می‌شوند؛ مانند دانش انواع نرم‌افزارها از قبیل نرم افزار خدمات مشترکین، نرم افزار تست و بازرسی، نرم‌افزار کنترل مصرف، نرم‌افزار قرائت از راه دور و مهارت کار کردن با این نرم‌افزارها یا مهارت در تحلیل کنترل کیفیت، مهارت تعمیر تجهیزات و مهارت انتخاب تجهیزات یا توانایی‌هایی مثل ابتکار عمل و ویژگی‌هایی مثل توجه به جزئیات و تعهد و تعلق سازمانی و نیز دستورالعمل‌های خاص هر سازمان.

در مقابل از مزایای روش اف‌جی‌ای این است که این دسته از ویژگی‌هایی که در زمان استخدام از فرد انتظار نمی‌رود که از آنها برخوردار باشد ولی برای انجام وظایف شغلی بسیار مهم و حیاتی هستند و در حین حضور در سازمان و با آموزش‌های رسمی و غیررسمی فراگرفته می‌شوند و قطعاً باید در ارزیابی‌های دوره‌ای سنجیده شوند را مشخص می‌کند. همچنین از آنجایی که شاغل و سرپرست بر حوزه کاری مربوطه اشراف دارند و متخصص موضوع و با تجربه کاری هستند ممکن است به مواردی اشاره کنند که بیشترین ارتباط را با انجام موفق وظیفه داشته باشند و این موارد بر پژوهشگر پوشیده باشند.

در روش اف‌جی‌ای ابتدا فهرست وظایف نوشته می‌شود و سپس ذکر تفکیکی دانش‌ها، مهارت‌ها، توانایی‌ها و سایر ویژگی‌های لازم برای انجام موفق وظیفه برای اقدامات بعدی به ویژه در نیازسنجی‌های آموزشی می‌تواند بسیار کمک‌کننده باشد؛ چرا که شایستگی‌های فردی مورد نیاز برای انجام موفق هر وظیفه به تفکیک مشخص شده است.

از معایب روش مصاحبه‌ای اف‌جی‌ای این است که احتمال دارد، متصدیان مشاغل برای شناسایی موارد مهم سوگیری نشان دهند و گزینشی عمل کنند. به این ترتیب که دانش، مهارت یا توانایی‌هایی که به آنها تسلط دارند را مهم‌تر از بقیه موارد ارزیابی کنند. همچنین در روش اف‌جی‌ای به دلیل این‌که اطلاعات از ذهن ارزیابی می‌شوند، نقص دیگر این روش این است که

ممکن است تمام موارد مربوط و مهم به ذهن مصاحبه‌شوندگان نرسد و به این ترتیب تحلیل جامعی از شغل و الزامات فردی آن صورت نگیرد.

با توجه به نقاط قوت و ضعف بیان شده در فوق برای هر کدام از روش‌های اونت و اف‌جی‌ای می‌توان گفت که این دو روش در کنار هم نقاط ضعف یکدیگر را پوشش می‌دهند و استخراج معیارهای ارزیابی عملکرد فردمحور با استفاده از این دو روش به صورت تکمیلی، یک خروجی بهینه را فراهم می‌سازد. به این ترتیب که در روش اونت با استفاده از یک فرم یکسان فهرستی از تمام موارد لازم برای انجام موفق مشاغل هدف فراهم می‌شود. با وجود چنین فهرست جامعی می‌توان مطمئن بود که تمام جوانب شغل و الزامات آن در نظر گرفته می‌شود.

همچنین آن دسته از دانش، مهارت، توانایی و سایر ویژگی‌هایی که فرد در حین کار و با آموزش‌های سازمان و یا از طریق حضور در سازمان و تجربه به دست می‌آورد از طریق مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته تحلیل عملکردی شغل (اف‌جی‌ای) استخراج می‌شوند. به این ترتیب پاسخ سؤال دوم پژوهش مثبت است.

به این ترتیب، تلفیق و استفاده از دو روش اونت و اف‌جی‌ای برای تحلیل شغل و استخراج معیارهای ارزیابی عملکرد فردمحور به خروجی بسیار جامعی می‌انجامد؛ اما نکته‌ای که باید در نظر گرفت این است که با توجه به محدودیت‌های احتمالی، ممکن است استفاده از دو روش به دلیل صرف زمان و هزینه زیاد مقرون به صرفه نباشد. در این شرایط باید دید که آیا با استفاده از یک روش می‌توان به نتایج مطلوب و قابل قبولی دست یافت یا خیر. به‌طورکلی در مشاغل رده پایین سازمان‌ها، وظایف و الزامات کاری مشخص، تکراری و نسبتاً قابل پیش‌بینی هستند؛ در نتیجه تعیین و اولویت‌بندی‌های وظایف و الزامات آن‌ها مشخص و نسبتاً ساده است. برای مثال در نمونه مورد مطالعه این پژوهش، برای مشاغل تکنسین برق شهرستان و تکنسین آزمایشگاه این حالت مشاهده شد؛ چرا که در این مشاغل وظایف کاملاً روتین و شناسایی الزامات آن‌ها نیز نسبتاً ساده و مشخص است و نیاز به بررسی و کنکاش مصاحبه‌گونه ندارد. از این رو، به نظر می‌رسد استفاده از روش اونت برای این گونه مشاغل مناسب باشد.

از طرفی، مشاغل رده بالای سازمان‌ها گاهی شامل وظایف پیچیده و غیرقابل پیش‌بینی هستند که برای تعیین الزامات و اولویت‌بندی‌های این وظایف نیاز به بررسی و کنکاش مصاحبه‌ای ضروری به نظر می‌رسد. در این گونه مشاغل وظایف شغلی از حالت یدی خارج شده و بیشتر

حالت ذهنی پیدا می‌کنند، در نتیجه تعیین ویژگی‌های شغل و معیارهای فردمحور عملکرد نیز از حالت روتین خارج شده و نیاز به بررسی بیشتری دارند. در نمونه مورد مطالعه این پژوهش، شغل مدیر واحد لوازم اندازه‌گیری دارای چنین ویژگی‌هایی بود و روش تحلیل شغل اف‌جی‌ای برای این شغل اطلاعات بهینه و کاربردی‌تری نسبت به روش اونت به دست داد.

به‌طورکلی، روش مصاحبه‌ای اف‌جی‌ای روشی اکتشافی است که در آن وظایف، استانداردهای عملکرد و شایستگی‌های فردی لازم برای انجام وظایف به بحث گذاشته می‌شوند؛ بنابراین استفاده از این روش برای مشاغل رده بالای سازمان بهینه و مقرون به‌صرفه به نظر می‌رسد.

بنابراین پیشنهاد می‌شود، در سازمان‌هایی که با محدودیت زمان و هزینه مواجه هستند، جهت دستیابی به نتایج مطلوب در خصوص تحلیل شغل و تعیین استانداردهای عملکردی فردمحور، برای مشاغل رده پایین سازمان از روش تحلیل شغل اونت و برای مشاغل رده بالا و دارای درجه اهمیت بالا از روش اف‌جی‌ای استفاده کنند.

References

- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personal Psychology*, 44, 1-26.
- Dijk, D. V., & Michal, S. M. (2015). Performance appraisal and evaluation. In D. James (Ed.), *International encyclopedia of the social & behavioral sciences* (2nd ed., pp.716-721). Oxford: Elsevier.
- Ghazi, A., & Edien, A. (2015). Effects of job analysis on personnel innovation. *International Journal of Business and Management*, 4(10), 9-18.
- Goffin, R. D., Rothstein, M. G., Rieder, M. J., Poole, A., Krajewski, H. T., Powell, D. M., Jelly, R. B., Boyd, A., & Mestdagh, T. (2011). Choosing job-related personality traits: Developing valid personality-oriented job analysis. *Personality and Individual Differences*, 51(5), 646-651.
- Hatami Rad, A. (2012). *Staff performance evaluation based on integrated approach to fuzzy analytical hierarchy process and fuzzy tops is (case study of Tehran municipality No. 18)*. M.A. Thesis if Social Sciences, Payame Noor University, Tehran. (Persian)
- Kaplan, R. S., & Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.

- Moshbaki Esfahani, A., Khodadad Hoseini, S. H., & Zabat, M. R. (2010). Investigating the effect of performance evaluation on improvement of human resources in NAJA headquarters. *Journal of Police Management Research (Police Management Studies)*, 5(4), 547-562. (Persian)
- Mousavi, Z., Orizi Samani, S. M. R., Nouri, A., Kajbaf, M. B., Ghana Nia, M., & Kazem Lev, M. (2009). Effectiveness of job performance analysis in cognitive function analysis. *New Cognitive Science*, 11(4), 40-47. (Persian)
- Raymark, P. H., Schmit, M. J., & Guion, R. M. (1997). Identifying potentially useful personality constructs for employee selection. *Personnel Psychology*, 50(3), 723-736.
- Riggio, R. E. (2004). *Organizational psychology/introduction to industrial*. In D. Hossein Zadeh, Z. Lehadi, & P. Salehi (Eds.). Tehran: Maziar Publishing. (Persian)
- Roghani, A., Abzari, M., & Soltani, I. (2012). Key criteria of employees' performance evaluation in reward payment. *Journal of Management and Development Process*, 25(3), 3-23. (Persian)
- Saadat, E. (2014). *Human resource management*. Tehran: Samt Publishing. (Persian)
- Singh, P. (2015). Performance appraisal and its effectiveness in modern business scenarios. *The SIJ Transactions on Industrial, Financial & Business Management (IFBM)*, 3(4), 36-40.
- Sobhani, M., Bagheri, E., Bahrani, M., & Taherpour Kalantari, H. (2012). Investigation the validity of performance appraisal system of Iranian custom. *Organizational Culture Management*, 9(24), 155-169. (Persian)
- Spector, P. E. (2008). *Industrial and organizational psychology research and practice*. In Sh. Mohammadi (Ed.). Tehran: Arasbaran Publishing. (Persian)
- Torabi, A., & Setodeh, S. (2010). Employees' attitude about the annual performance evaluation of faculties affiliated to Ahvaz university of medical sciences in 2007, Iran. *Journal of Health Administration*, 12(38), 17-22. (Persian)
- Yar Mohammadian, M. H., Yousefi, A., & Ansari, M. (2004). Needs assessment by hospital managers through the job analysis technique: A qualitative study. *Health Information Management*, 1(1), 37-43. (Persian)