

انسان و فرایند ارزشیابی

مراکز ارزیابی، رویکردی جدید است که مدتهاست در سازمانهای کشورهای توسعه یافته به عنوان شیوه یا فعالیتهایی در جهت سنجش قابلیتها و ارزشهای مورد انتظار افراد و سازمان مورد استفاده قرار می گیرد. این روش در سازمانهای ما آن طور که باید شناخته و جانفخته است و بسیار اتفاق افتاده است که آن با فرایند ارزشیابی منابع انسانی اشتباه گرفته می شود. آنچه که این میان مطرح است اینکه مراکز ارزیابی مکان یا محل نیست بلکه تنها یک شیوه یا متد است که افراد را در تمام زمان مورد بررسی قرار می دهد و می سنجد.

امروز در سازمانهای ما اندازه گیری عملکرد یا (PERFORMANCE MEASUREMENT) در نظامهای مدیریتی موضوعی عمومی و بسیار مهم تلقی می شود تا آنجا که از آن به عنوان عاملی در جهت هدایت کلیه امور مدیریتی نام برده می شود. شاید یکی از مولفه های مهم پیشرفته بودن جوامع نیز

فرایند اندازه گیری یا ارزشیابی عملکرد منابع انسانی سازمانها چه در بدو گزینش و چه طی دوران فعالیت آنها در سازمان می باشد &، به همین علت است که اندازه گیری عملکرد شرکتها و نیروی انسانی آنها جزو مسئولیتهای اصلی مدیریت هر سازمان شده است اما ویژگی ها یا خصوصیات یک نظام ارزشیابی

موثر با اهمیت تر و نقش و جایگاه آن در بهبود مستمر بهره وری نیروی انسانی سازمانها و شرکتهای بسیار کارساز است پیش از پرداختن به این موضوع باید براین نکته تاکید شود که سازمانهای بزرگ و کوچک قرن حاضر باتوجه به نقش و ارزش نیروهای انسانی کارآمد و متخصص در محیط کسب و کار جهان امروز، به خوبی دریافته اند که بدون داشتن طرحهای منسجم و رسمی برای ارزشیابی نیروهای انسانی خود اعم از کارکنان و مدیران، هرگز به اهداف مورد نظر مانند رشد و توسعه سازمانهای خود و در نهایت رشد اقتصادی در سطح خرد و کلان، دست نخواهند یافت. چرا که یکی از ویژگی های ارزشمند اجرای طرح ارزشیابی نیروی انسانی، شفاف تر شدن نقاط قوت و ضعف عملکرد و رفتارهای نیروهای انسانی و سازمان در تمام سطوح می باشد.

آگاهی از میزان کارایی کارکنان از یک سو باعث بهبود وضعیت آنها شده و از سوی دیگر باافزایش حجم تولیدات و خدمات سازمانها، تحولات بزرگی در روند حرکت آنها بوجود خواهد آمد و این به کمک اجرای درست مراکز ارزشیابی انسانی قبل و بعد از گزینش محقق می شود.

چنانچه طراحی مراکز و ارزشیابی منابع انسانی مناسب و به نحو مطلوب اجرا شود، وسیله ای بسیار کارا در جهت تحقق اهداف فردی و سازمانی و نیز ابزاری برای استفاده موثر و کارآمد از منابع انسانی که دارائیهای سازمانی نیز تلقی می شوند، خواهد بود.

چگونگی اجرای ارزشیابی منابع انسانی در سازمانهای ما، بررسی ساختار ارزیابی داراییهای انسانی، ارزشیابی منابع انسانی بدو استخدام، بررسی خصوصیات شخصیتی و تخصصی کارکنان و سازمان و مطالعه روشهای ارزیابی نیروی انسانی در سازمانهای ما در گذشته و حال، از موضوعات مهمی است که در این گزارش ویژه مطرح شده است.

صاحبنظرانی که تدبیر را در این بررسی یاری کردند، عبارتند از:
- آقای دکتر خدابخش داشگزراده، عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی و

مشاوره مدیریت.

- آقای دکتر شهرام رحیمی، مشاور صنعت.

- آقای مهندس رضا شیخی، مدیر خدمات مدیران شرکت ایران خودرو.

- آقای مهندس مهدی مهدوی عرب، دبیر برنامه توسعه مدیران اجرایی شرکت

صایران.

تعریف و تبیین ارزشیابی

ارزشیابی به معنی علمی و دقیق آن دانش جوانی است که قدمتی بیش از یک قرن در جهان ندارد، به ویژه در کشور ما که سابقه آن از ثلث قرن تجاوز نمی کند. لذا این دانش هنوز از تحقیقات و بررسیهای جامعی برخوردار نگردیده تا همه جنبه های آن روشن و آشکار و صاحب تعریف جامع، حیطه عمل و قواعد و قوانین عملی و مطابق با حوائج و مقتضیات جامعه و بالاخص در زمینه کار و اشتغال شود.

گرچه هر فرد در کار روزانه خود و در هر فعالیت و حرکتی که در جامعه و یا در تماس با افراد و اشیاء دارد مدام به ارزشیابی از رفتار و اخلاق و دانش و تبحر افراد یا کارآیی، قدرت و دوام اشیاء ابزار و ماشین آلات، کالاهای و اجناس می پردازد اما این ارزشیابی ها یا برداشتها ذهنی و فردی و خصوصی به اصطلاح

کیفی اند (QUALITATIVE) و واجد معیارها، مقیاسها، درجات، مقادیر و

میزانهای کمی (QUANTITATIVE) نیستند تا بر مبانی آنها به تعریف و تبیین

قواعد و قوانین پرداخت و به ارزشیابی علمی مبادرت کرد.

تعاریف مختلف و متنوع می تواند به گستره دانش آدمی از مفهوم و حیطه عمل

یک موضوع یا مبحث بیفزایند لذا ما به برخی از تعاریفی که از ارزشیابی شده اشاره می کنیم:

در فرهنگ تعلیم و تربیت تالیف «کارتر، دی، گود» لغت ارزشیابی یا ارزیابی (EVALUATION APPRAISAL OR) چنین تعریف شده است: الف - فرایند تحقیق و تبیین یا قضاوت و داوری درباره ارزش و مقدار چیزی با سنجش و اندازه گیری.

ب - در روانشناسی فرایند تعیین و تبیین معنای نسبی پدیده ها به صورت برخی از استانداردها.

ج - ملاحظه شواهدی بر مبنای استانداردهای ارزشی یا به صورت وضعیتی مخصوص و هدفهایی که گروه یا افراد می کوشند بدان دست یابند. مثلاً ارزشیابی یک آزمون یا تست عبارت است از: فرایند تعیین یا تخمین آماری و ذهنی شایستگی یک آزمون بر اساس خصایصی نظیر، روایی و ارزشمندی (VALIDITY) یا پایایی و اعتبار (RELIABILITY)، آسانی اجرا، تصحیح و نمره دهی (SCORING).

تعیین لیاقت و شایستگی

افراد آدمی در هر سازمان و موسسه، کارگاه و کارخانه یکی از ارکان اصلی آن

سازمان به شمار می روند. سودمندی و بازدهی، بقاء و پایداری هر سازمان به توانایی و ظرفیت و لیاقت و شایستگی کارکنان و کارشناسان آن سازمان بستگی دارد. لذا دانش و بینش، مهارت و تخصص در گزینش افراد برای ورود به دنیای کار و اشتغال و تعیین میزان شایستگی و لیاقت آنها در طول خدمت به منظور ترفیع، ارتقاء، انتصاب و تشویق را باید از عوامل مهم بقای سازمان و کارایی و پیشرفت آن، حتی در شرایط متغیر جامعه و دگرگونی های سازمانی و تکنولوژیکی دانست.

وجود افراد شایسته و کاردان در مشاغل با پیشرفت جامعه و کشور همسازی و هماهنگی دارد. اما زوایا و جوانب ذاتی و صفات و معلومات اکتسابی و مهارتهای علمی و فنی «وجود» پر از اسرار و ایهام آدمی را چه در خانه و مدرسه و چه در سازمان و اداره و یا در هر شغل و حرفه باید با اتکاء به علوم انسانی و با استفاده از فنون شناخت آدمی گاه مجزا و منفرد و زمانی در قیاس با یکدیگر مورد بررسی و شناخت و داوری و ارزشیابی قرارداد تا صلاحیت و شایستگی و تواناییها و ناتواناییهای او برای پرداختن به تحصیل و شغل و ارتقاء و انتصاب مشخص و معین شود و از این راه بتوان در اجرای اصل «گماردن فرد مناسب در شغل مناسب» بهره گرفت.

توجه به لیاقت و شایستگی افراد در کار را شاید بتوان با قدمت تاریخ پیدایش دولتها در جهان متقارن دانست. دولتها در اجرای وظایف عمومی و به ثمر رسانیدن مقاصد و اهداف خود ناگزیر بوده اند از افرادی استفاده کنند که شایستگی و لیاقت تصدی مشاغل بزرگ و حساس کشوری و لشکری را داشته اند.

در امریکا کارکنان دولت سالها از فقدان هماهنگی در پرداخت حقوق و دستمزد و فقدان تناسب آن با وظایف و مسئولیتها شکایت داشتند. گرچه قانون طبقه بندی مشاغل در سال ۱۸۵۳ در آن کشور به تصویب رسیده بود ولی این قانون نمی توانست برای اوضاع و احوال نابسامان آن زمان درمانی فوری باشد. در انگلیس، نظام خدمات کشوری در قرن نوزدهم به وجود آمده است که اصول آن بر مبنای نظام رتبه بندی بود. در این کشور برای هدایت امور استخدامی و نظارت در امر استخدامهای دولتی که دستخوش امیال و اغراض مسئولان وزارتخانه ها و واحدهای دولتی شده بود سازمان مستقلی به نام «کمیسیون خدمات کشوری» به وجود آمد که زیر نظر پادشاه انگلستان انجام وظیفه می کرد. در فرانسه نیز برای اولین بار در سال ۱۹۴۶ مرکز آموزش جدیدی به نام «مدرسه ملی امور اداری» تاسیس گردید که گامهای موثری برای اجرای برنامه

های آموزشی جامع به منظور بهبود کیفیت و کارایی خدمات و مشاغل دولتی برداشت.

در ایران، تا سال ۱۳۰۱ شمسی قانون مدون و مصوبی برای اداره امور استخدامی و وضع کارکنان دولتی وجود نداشته است. در آن سال بعد از مطالعات زیاد در دستگاه دولت و با استفاده از وجود متخصصان اداری و مالی کشورهای پیشرفته آن زمان و قوانین آنها، اولین لایحه استخدام کشوری تدوین و برای تصویب به مجلس شورای ملی تقدیم می شد.

مبداء توجه به نظام ارزشیابی و تعیین لیاقت و شایستگی بر مبنای اندازه گیری و مقیاسها را در ایران شاید بتوان از سال ۱۳۳۲ به بعد دانست. در آن سالها برای نخستین بار در دروسی که در موسسه علوم اداری، وابسته به دانشگاه تهران، توسط استادان ایرانی و خارجی تدریس می شد در باب درجه بندی لیاقت و شایستگی کارکنان و استفاده از نتایج ارزشیابی در انتصابات و ارتقاء، اقدام به مشاوره و راهنمایی کارکنان بعد از تعیین ارزش شد و از طریق مصاحبه مقالات و جزواتی به زبان فارسی منتشر گردید.

فرآیند ارزشیابی

هیچ گاه نمی توان یک طرح ارزشیابی را برای سازمانی تهیه و تنظیم نمود بدون

اینکه در مورد اهداف این طرح تامل کافی صورت گرفته باشد. بهترین نقطه شروع برای این منظور توجه به گفتگوهای مدیران و توجه به نظرات آنان است.

ارزشیابی عملکرد می تواند به مدیران در حل مسایل شان کمک کند، اما این کمک

زمانی موثر و مفید خواهد بود که نظام ارزشیابی باتوجه به هر مساله طراحی

شده باشد. از طریق به کارگیری یک طرح ارزشیابی بسته نمی توان ارتباطات را

بهبود بخشید. اگر هدف از ارزشیابی تعیین حقوق و مزایای کارکنان و ایجاد یک

مبنای منطقی برای پرداختها باشد، با طراحی یک نظام بر ویژگیها و خصوصیات

شخصیتی هرگز نمی توان عملکرد افراد را به طور عینی اندازه گیری کرد. از

سوی دیگر چنانچه نظام ارزشیابی با تاکید بر تعیین حقوق و مزایا طراحی شده

باشد، نمی توان از نتایج ارزشیابی برای تعیین نیازهای آموزشی کارکنان

استفاده کرد.

به این ترتیب شناسایی و تشخیص مقدماتی مسایل و مشکلات مبتلا به سازمان

نه تنها می تواند در تهیه یک طرح مناسب ارزشیابی با هدف رفع آن مسایل و

مشکلات به ما کمک کند، بلکه این اطمینان را نیز به وجود می آورد که مدیرانی که

از این طرح در عمل استفاده می کنند نسبت به آن تعهد بیشتری احساس نمایند

چرا که طرح ارزشیابی برای پاسخگویی به نیازها و مسایل و مشکلات مطرح شده توسط آنان تدوین گردیده است.

جلب تعهد مدیران و کارکنان نسبت به طرح ارزشیابی از اهمیت بسزایی برخوردار است و این امر امکان پذیر نخواهد بود مگر اینکه: الف) کلیه کسانی که از طرح استفاده نموده و آن را به مرحله اجرا درمی آورند آموزشهای لازم را دیده و از این طریق آگاهیهای لازم را در زمینه چگونگی کارکرد سیستم ارزشیابی و نیز مهارتهای لازم برای انجام ارزیابی و مصاحبه با کارکنان بدست آورند.

ب) نظام ارزشیابی به گونه ای طراحی شده باشد که بتواند اهداف موردنظر را تحقق بخشد. چنانچه مدیران مسایل و مشکلاتی را مشخص نموده باشند و طرح ارزشیابی برای کمک به رفع آن مشکلات، طراحی شده باشد، باید دائماً پیگیری و مراقبتهای لازم را به منظور حصول اطمینان از کارکرد صحیح نظام ارزشیابی و بازنگری و تجدیدنظر در آن به عمل آورد.

ج) هر یک از ارزیابها نیز قبل از شروع به ارزشیابی زیردستان، توسط مافوقهایشان، مورد ارزیابی قرار گیرند.

به این ترتیب تعیین اهداف ارزشیابی و نیز جلب تعهد دست اندرکاران طرح نسبت به آن از مهمترین شرایط موفقیت نظام ارزشیابی عملکرد یک سازمان محسوب می شوند. بنابراین مهمترین نکته ای که هنگام طراحی نظام ارزشیابی برای سازمان باید به آن توجه شود این است که تمامی اجزاء و عناصر نظام به گونه ای طراحی شود که در راستای اهداف تعیین شده بوده و بتوانند آن اهداف را تحقق بخشند.

با تعیین اهداف و پس از جلب تعهد اعضاء سازمان است که می توان فرایند ارزشیابی را عملاً با وضع استانداردهای عملکرد شروع کرد. این استانداردها را می توان از طریق تجزیه و تحلیل شغل (کارشکافی) و شرح شغل‌های موجود در سازمان تهیه و تدوین نمود. استانداردهای تدوین شده باید آنقدر روشن و عینی باشند که قابل درک بوده و بتوان آنها را موردسنجش و اندازه گیری قرار داد. به

این ترتیب می توان گفت استانداردهای عملکرد انتظارات مدیران را درمورد عملکرد کاری زیردستان نشان می دهد، پس این انتظارات باید به اندازه کافی روشن و مشخص باشد به گونه ای که مدیر به راحتی بتواند انتظاراتش را برای زیردست روشن سازد و در آینده نیز عملکرد وی را با توجه به این

استانداردهای از پیش تعیین شده مورد ارزشیابی قرار دهد.

پس از وضع استانداردهای عملکرد، مدیر می تواند این انتظارات را به زیردست منتقل نماید. باید توجه داشت که وظیفه کارکنان این نیست که حدس بزنند چه انتظاری از آنان می رود.

مرحله بعد در فرایند ارزشیابی، سنجش و اندازه گیری عملکرد است. برای اینکه بتوان عملکرد واقعی کارکنان را تعیین نمود باید اطلاعاتی را در این زمینه جمع آوری کرد. بنابراین در این مرحله باید به این نکته توجه نمود که «چه چیزی» و «چگونه» باید اندازه گیری شود. مدیران و سرپرستان برای اندازه گیری عملکرد واقعی زیردستان خود معمولاً از چهار منبع اطلاعاتی استفاده می کنند که عبارتند از: مشاهدات شخصی، گزارشهای آماری، گزارشهای شفاهی، و گزارشهای کتبی. هر یک از این منابع اطلاعاتی نقاط قوت و ضعف خاص خود را دارا هستند اما ترکیبی از آنها می تواند احتمال دریافت اطلاعات مطمئن تر و دقیق تر را افزایش دهد.

در فرایند ارزشیابی اینکه «چه چیزی» مورد سنجش و اندازه گیری قرار گیرد، احتمالاً مهمتر از روش و «چگونگی» اندازه گیری است چرا که انتخاب یک

شاخص غلط می تواند پیامدهای نامطلوبی را به همراه آورد و ارزشیابی را دچار انحراف نماید. از سوی دیگر آنچه را که ما در ارزشیابی ها موردسنجش و اندازه گیری قرار می دهیم تا حد زیادی تلاش و رفتارهای افراد در سازمان را تحت تاثیر خود قرار داده و فعالیتها و رفتارهای آتی کارکنان را جهت می دهد. بنابراین وقتی که به کارمندی می گوئیم که او را بر مبنای معیار X مورد ارزشیابی قرار خواهیم داد اما عملاً عملکرد وی را بر مبنای معیار Y ارزشیابی نماییم، طبیعی است که باید انتظار داشته باشیم وی به گونه ای رفتار خواهدکرد که در معیار Y عملکرد خوبی داشته باشد. چهارمین مرحله در فرایند ارزشیابی، مقایسه عملکرد واقعی با استانداردهاست. در این مرحله تلاش می شود تا هرگونه انحراف و اختلاف بین استانداردهای عملکردی و عملکرد واقعی کارکنان مشخص شود به گونه ای که براساس نتایج حاصله بتوان وارد مرحله بعد یعنی بحث و گفتگو با کارکنان شد.

مرحله پنجم فرایند ارزشیابی مصاحبه و گفتگوی پایان دوره ارزشیابی است. یکی از چالشی ترین کارهایی که مدیران با آن مواجهند انجام یک ارزشیابی صحیح و ارائه نتایج حاصله به کارکنان است به گونه ای که زیردستان به شیوه

ای کاملاً مثبت و سازنده بپذیرند که ارزشیابی صحیح و واقع بینانه ای صورت گرفته است.

آخرین مرحله در فرایند ارزشیابی این است که در صورت ضرورت اقدامات اصلاحی لازم به اجرا درآید. این اقدامات را می توان به دو شکل به مرحله اجرا درآورد. یک نوع از این اقدامات اصلاحی، اقدامات فوری است که غالباً با عارضه ها مقابله نموده و مساله یا مشکل اصلی را هدف قرار نمی دهند. نوع دیگر از اقدامات اصلاحی اقداماتی اساسی است که علل و ریشه های اصلی انحراف و بروز مشکل را مورد توجه قرار داده و با آنها مقابله می نماید. به این ترتیب یکی دیگر از وظایف مدیران و سرپرستان در ارتباط با ارزشیابی کارکنان، تجزیه و تحلیل نتایج حاصل از ارزشیابی، تعیین و تشخیص نقاط ضعف کارکنان و نهایتاً انجام اقدامات اصلاحی لازم جهت رفع نقاط ضعف کارکنان و بهبود عملکرد آتی آنهاست.

به عبارتی می توان گفت ارزشیابی عملکرد، فرایند رسمی است که از طریق آن بازخورهایی در مورد عملکرد شغلی کارکنان گرفته می شود. در این فرایند

کمکهای یک کارمند به سازمان طی دوره زمانی مشخصی، مورد ارزیابی قرار می گیرد و از طریق بازخور نتایج حاصل از آن، برای کارکنان این امکان فراهم می شود تا بدانند در مقایسه با استانداردهای تعیین شده توسط سازمان تا چه حد خوب عمل کرده اند. ارزشیابی عملکرد و بازخور نتایج حاصل از آن به مقدار قابل توجهی نگرشهای کارکنان نسبت به سازمان و حتی خودشان را تحت تاثیر قرار می دهد و چنانچه به شکل موثری مورد استفاده قرار گیرد، می تواند انگیزش و عملکرد کارکنان را بهبود بخشیده و برعکس اگر به شکل نامناسبی به کار گرفته شود می تواند اثرات مخربی را برجای گذارد.

چرا ارزشیابی؟

تدبیر: علت و چگونگی ارزشیابی منابع انسانی در سازمانها، نخستین پرسش ما از آقای داشگرزاده بود. وی ضمن تاکید بر بکارگیری واژه های ارزشیابی به جای ارزیابی و منابع انسانی به جای نیروی انسانی به پرسش مطرح شده چنین پاسخ گفتند: درباره واژه های «ارزشیابی و منابع انسانی» باید بگویم که این واژه ها، مفاهیمی وسیعتر از واژه های «ارزیابی و نیروی انسانی» هستند و می توانند آن دو را نیز دربر گیرند. از طرفی امروز به انسان به عنوان یک «منبع»

(SOURCE) نگریدهسته می شود تا «نیرو» (POWER).

در سازمانها، کارکنان (اعم از مدیر و غیرمدیر) را به چهار منظور ارزشیابی می کنند.

جذب داخلی، نگهداری، پرورش و کاربرد. که استفاده از نتایج ارزشیابی در هر یک از چهار مورد فوق متفاوت و خاص خود می باشد. مثلاً در جذب داخلی هدف انتقال ارتقاء، در نگهداری تقویت روحیه وفاداری سازمانی، در پرورش نیازسنجی آموزش و در کاربرد، ابزار جبران خدمت است. ارزشیابی به جز این چهارهدف و منظور چهاردسته از عوامل انسانی را مورد سنجش قرار می دهد. صفات، فرایندها، عملکردها و نتایج کار فرد ارزشیابی شونده. در ضمن ارزشیابی کارکنان به سه صورت انجام می گیرد. از بالا به پایین (ارزشیابی کارکنان توسط مدیران)، از پایین به بالا (ارزشیابی مدیران توسط کارکنان) و همه جانبه (مشارکتی).

ساختار ارزشیابی منابع انسانی

تدبیر: یکی از مباحث مهم در مدیریت منابع انسانی، موضوع چگونگی ساختار فرایند ارزشیابی منابع انسانی در بدو استخدام و حین کار در سازمانها می باشد.

به همین دلیل پرسش بعدی به این موضوع و اثرات کاربردی تستهای تخصصی یا شیوه های مصاحبه زمان گزینش منابع انسانی اختصاص دارد. آقای شیخی در این باره چنین پاسخ گفتند:

قبل از ورود به بحث پیرامون بررسی فرآیند ارزشیابی منابع انسانی لازم است به این نکته اشاره شود که این مقوله اصولاً از نظر ابعاد کمی و کیفی، دارای دامنه ای وسیع بوده و می توان آثاری چندوجهی از نتایج آن برداشت کرد.

درواقع عمل ارزشیابی را می توان جایابی نوعی سنجش یا محک فرد در تطبیق با چارچوب و الگوهای ساختاریافته ای که از پیش طراحی و مورد نظر قرار گرفته است تلقی کرد.

به همین لحاظ در مبحث ارزشیابی منابع انسانی، طراحی و تعیین ساختار الگو یا الگوهای موردنظر و برآیند حاصل از نتایج آن در تطبیق با انتظارات و ارزشهای جامعه و محیط فعالیت این منابع، از اهم اصول و الزامات ناظر بر طراحی فرآیند یا فرآیندهای اجرایی آن قلمداد می شود بنابراین در صورت موافقت با این مقدمه و بالندگی اغماض می توان ارزشیابی منابع انسانی را در ابعاد جامعه ای بسته و

مشخص به لحاظ ساختاری متصور و

فرآیند آن را براساس اهداف و انتظارات این ساختار چنین توصیف کرد:

الف - ارزشیابی سنجش منابع انسانی برای بکارگماری یا انتصاب در ساختار

سازمانی با هدف سنجش توانائیهای ذاتی و اکتسابی وی در تطبیق با اهداف،

انتظارات و نیازهای سازمان

ب - ارزشیابی منابع انسانی به منظور سنجش میزان برون توانمندیهای بالقوه و

بالفعل فرد در راستای کمک به توسعه ماموریت‌های سازمان و رشد دیگران. پ -

ارزشیابی منابع انسانی به منظور سنجش کمیت و کیفیت نقاط قوت و ضعف فرد

در جهت توسعه، ارتقاء و کارآفرینی.

ت - ارزشیابی منابع انسانی به منظور سنجش میزان اثربخشی و تاثیرگذاری

عملکرد او در بهبود تعاملات محیطی، گسترش بهره‌وری و تحقق ارزشهای

سازمانی.

ث - ارزشیابی منابع انسانی به منظور دستیابی به میزان پایبندی و تعلق خاطر

فرد به مبانی فرهنگ سازمانی، حفظ شئون‌ات شغلی و حرفه‌ای و کرامت انسانی،

تعهد و تقید به اصول و موازین موضوعه و احترام به حقوق دیگران.

قضاوت در مورد اینکه، ساختار ارزیابی منابع انسانی در سازمانهای ما مناسب طراحی شده یا نه قدری پیچیده است و نیازمند تامل، بررسی و دقت در اهداف انتظارات سازمانی ناظر بر آن در هر یک از سازمانهای موردنظر می باشد. در این رابطه می توان گفت، که غالباً فرآیندهای ارزشیابی منابع انسانی در حال حاضر، از نظر شکلی به صورتی است که انتظارات جاری دو طیف مدیریت سازمان و منابع انسانی را تامین می نماید اما به لحاظ ماهیتی، کیفیتی است که آثار توسعه ای و بهبود مستمر در آن کم رنگ می باشد. فرآیند و مکانیزمهای اجرایی آن بایستی به گونه ای طراحی شود که بتوان از آن به عنوان ظرفیتی قابل بهره وری و توسعه گرا، در جهت تامین نیازهای اساسی و تحقق اهداف و ارزشهای سازمانی استفاده شود، به نحوی که در مجموعه سازمان ولو به صورت بخشی، آثار ارزشی و مثبت این ظرفیت پدیدار و فراگیر شود و لذا در تعیین و تبیین شاخصهای ارزشیابی برای آزمونهای ورودی افراد به سازمان که ساختار منابع انسانی را شکل می دهند، اعم از تست ها، مصاحبه ها و... بایستی به دقت و در راستای استراتژیهای سازمانی و رسالت آن، برنامه ریزی و ساختارمند اقدام و مدیریت شود در واقع سازمان بایستی باتوجه به رسالت و استراتژیهای پیش رو و همچنین چالشهای آینده، بازار کسب و کار و رقابتی

شدن سازمانها فهرستی را از شایستگی ها و ویژگیهای منابع انسانی مورد نیاز خود در آینده تعیین کند تا بتوانند به کمک منابع انسانی که امروز با توجه به شایستگی ها و ویژگیها، ارزشیابی و جذب می شوند، فردای سازمان و چشم انداز آتی آن را تضمین نمایند.

این پرسش را نیز از آقای مهدوی عرب پرسیدیم. وی در این باره چنین اعتقاد دارند:

- متأسفانه ارزشیابی منابع انسانی در سازمانها و ادارات دولتی و خصوصی از استاندارد خاصی پیروی نمی کند، لذا هیچگاه نمی توان گفت دو نفر که در دو سازمان مختلف جایگاه سازمانی یکسانی را احراز نموده اند دارای دانش، تجربیات، توانایی و پیشینه یکسانی هستند. در همین ارتباط سازمانهای مختلف برای پارامترهای ارزیابی وزن (ارزش)های متفاوتی در نظر می گیرند، به عنوان مثال اهمیت بالایی را که یک سازمان برای مدرک و رشته تحصیلی قائل است ممکن است سازمان دیگر برای اعتقادات مذهبی و پیشینه فرد قائل باشد. این امر در سازمانهای با ماموریتهای خاص ممکن است قابل قبول باشد ولی در دو سازمان با ماموریت و اهداف مشابه سوال برانگیز است. به نظر اینجانب عدم

توجه به استانداردهای ارزیابی نیروی انسانی در سازمانها (که می تواند تحت نظارت سازمان امور اداری و استخدامی کشور، مددخواستن از خبرگان و بهره گیری از تجربیات داخل و خارج از کشور صورت پذیرد) باعث بروز مشکلات فراوان در فرآیند ارزیابی منابع انسانی شده است.

آقای داشگرزاده با نگاهی متفاوت به چگونگی ساختار ارزیابی منابع انسانی در سازمانهای ما چنین نظر دادند:

- به این سوال نمی توان پاسخ کلی داد. این امر خود مستلزم یک تحقیق جداگانه و جامع است. اما بر حسب مورد می توان گفت سازمانهایی که خود را از قید روش ارزیابی یک شکل (مثل نظام ارزیابی در سازمانهای دولتی ایران) رها کرده اند و برای شرایط خود، با مطالعه و با کمک مشاوران مدیریت سیستم ارزیابی تدارک دیده اند و آن را به روز نگهداشته اند، و از نتایج آن استفاده کاربردی مناسب کرده اند، موفق بوده اند. اما آنها که در اجرای دستور و به موجب الزامات بخشنامه ای «ارزیابی» دارند، نه تنها کاری نکرده اند، بلکه ارزیابی را هم بی اعتبار کرده اند.

ارزشیابی منابع انسانی در تئوری و اجرا

تدبیر: آیا ارزشیابی منابع انسانی از نظر تئوریک کافی است یا شیوه های اجرایی

ترو تجارب عملی نتایج بهتری را حاصل خواهد کرد. این پرسشی است که در

بخش دیگری از مصاحبه مطرح شد. آقای شیخی در این باره چنین معتقد است:

درباره اینکه آیا ارزشیابی منابع انسانی تنها از نظر کیفیت کافی است یا شیوه

های اجرایی تر لازم است، باید گفت در ارزشیابی شاخصهای کمی و کیفی دو

جنس مکمل و لازم و ملزوم یکدیگرند و در این ارتباط نمی توان نسبتی قطعی را

برای هرکدام مطلقاً تعیین کرد. به بیان دیگر موقعیت سازمانی فرد و انتظارات

سازمان از فرد که هر دو تابعی از استراتژیها، اهداف و ساختار است و نتیجه

مورد انتظار از ایفای نقش فرد را در اجرای برنامه رقم می زند، در تعیین حد و

نسبت کمیت و کیفیت معیار شاخصهای ارزیابی تاثیرگذار خواهد بود که این

مورد را باید در طراحی سیستم ارزیابی لحاظ و متناسباً تبیین و ارزش گذاری

کرد. البته چون ارزیابی ظرفیتهای کیفی انسانی به صورتی ملموس قابل سنجش

و ارزشیابی نیست مگر بر محور ذهنیات و قضاوت شخصی. بنابراین در ارزیابی

عوامل کیفی و ارزشیابی حدود آن ناچاراً بایستی شاخصهای کمی را به گونه ای

معین کرد که در بطن خود راه دستیابی به نتایج کیفی را میسر سازد. به عنوان

مثال می توان به بروز نتایج تواناییهای کیفی در آثار رفتاری و عملکرد فرد و تعیین ارزشهای آن در تناسب با ابعاد شاخصهای کمی اشاره کرد در این راستا منابع انسانی می تواند به صورت آزمایشی جذب و در ظرف مدت معینی مجدداً ارزشیابی و جذب شود که این نوعی تمرین در کار است و یا اینکه فرد قبل از انتخاب، به محل ماموریت اعزام و از او خواسته می شود تا گزارشی از وضعیت سازمان تهیه کند و باتوجه به تجارب خود، نقاط قوت و ضعف سازمان را برشمرده و راه کار علمی برای برطرف کردن نقاط ضعف ارائه نماید. این گزارش می تواند ملاک ارزیابی فرد قرار گیرد.

البته بهترین روش و رویکردی که شرکتهای پیشرو جهانی جهت ارزشیابی منابع انسانی مورد استفاده قرار دادند. رویکرد مراکز ارزشیابی (ASSESSMENT CENTER) است که به تمام جوانب فرد از نظر کیفیت و کمیت توجه دارد.

آقای داشگر زاده نیز درباره شیوه های اجرایی یا تئوریک ارزشیابی منابع انسانی چنین گفت.

از کلمه «تئوری» و «تئوریک» در محیطهای سازمانی ما برداشت اشتباهی به عمل

آمده است. تئوری به معنای یافته ذهن و خیال و تئوریک به مفهوم گفته ها و نوشته های غیرعملی و غیرکاربردی به کار می رود. در صورتی که تئوری در دانش مدیریت دقیقاً یافته های عملی اجرا شده موفق در چند سازمان است که در کتابها برای آگاهی و استفاده دیگران آمده است. یعنی تئوری ها قبلاً امتحان خود را در عمل داده اند، و حالا برای استفاده دیگران از طریق نشر تجویز می شوند. اما مشکل در بومی کردن تئوری و منطبق سازی آن با شرایط محیطی است و ما چون این کار را یاد نگرفته ایم منکر فایده تئوری می شویم. اصولاً کاربرد مدیریت را در کشورهای در حال توسعه به سه دسته می توان تقسیم کرد:

الف - مدیریت تقلیدی - کاربرد صرف یافته های دیگران بدون مطالعه، که راه به جایی نمی برد. اگر هم موفقیتی حاصل شود تصادفی و حاصل آزمون و خطاست.

ب - مدیریت تطبیقی - منطبق سازی (بومی کردن) ابزارهای مدیریت (یافته های دیگران) با شرایط بومی و سازمانی استفاده کنندگان. که راه میانه ای است تا رسیدن به مرحله بعدی.

ج - مدیریت تحقیقی - که ابداع و خلق ابزارها و فنون و روشهای مدیریت است توسط کارگزاران و اندیشمندان مدیریت این جوامع.

درمورد کاربرد تئوریه‌ها، شیوه‌ها، منابع و مراجع ارزشیابی منابع انسانی توصیه بنده این است که: «باید به تدوین روشهای کاربردی منطبق با شرایط بومی و منطبق با هرسازمان و هر دسته از مشاغل پرداخت تا ارزشیابی جواب بدهد. هیچ شیوه موفق در هیچ کجای دنیا و در هیچ سازمانی نمی تواند موفقیت آن را در سازمان با هم تضمین کند».

تدبیر: آقای مهدوی عرب نظر شما در این باره چیست؟

به نظر من در مشاغل مختلف دارا بودن دانش کافی و پیشینه تئوریک متناسب با شغل مرتبط، شرط لازم می باشد، اما بدیهی است این شرط برای احراز شغل کافی نیست. لذا انجام ارزشیابی هایی که بتوان در آنها به صورت عملی از تواناییهای کاری فرد مطلع شد ضروری است. تعیین دوران آزمایشی خدمت به شرط فراهم سازی شرایط هدایت شده در این دوران که طی آنها بتوان توانمندیهای عملی و واقعی شخص را در برخورد با وضعیتهای مختلف محک زد، راهکار مناسبی به نظر می رسد.

نقش ویژگیهای تخصصی و شخصیتی

تدبیر: نگاه بنگاهها و سازمانها به خصوصیات شخصیتی یا تخصصی منابع

انسانی و ارزش گذاری بر چنین خصوصیات طی دو دهه اخیر متفاوت بوده است اما در چند سال اخیر نگاه تخصصی بر دیدگاه شخصیتی منابع انسانی در سازمانها عمیق تر شده است اگرچه ویژگی شخصیتی انسان شاغل در سازمانها از اهمیت خاصی برخوردار است. با هم نظریات گوناگون را در این باره می خوانیم:

آقای داشگرزاده: همانگونه که در پاسخ به سوالات پیشین هم عرض کردم هیچ عاملی را در ارزشیابی نمی توان تثبیت کرد و آن را حکم عام برای همه سازمانها دانست. در برخی سازمانها و حتی رده ها و رسته های متفاوت در یک سازمان عوامل ارزشیابی تفاوت می کند. برای برخی سازمانها و حتی مشاغل، ویژگیهای تخصصی مهم است، برای برخی دیگر عملکرد، در دیگر موارد فرایندهای کار. مثل این می ماند که بگوییم در ارزشیابی ریسک پذیری (که یکی از صفات شخصیتی است) مهمتر است یا مهارت در استفاده از نرم افزارهای کامپیوتری که یک ویژگی تخصصی است؟

آقای مهدوی عرب: در مشاغل مختلف، اهمیت ویژگیهای تخصصی نسبت به

ویژگیهای شخصی متفاوت می باشد، لذا نمی توان در این زمینه با قاطعیت از اهمیت یکی از این دو سخن گفت. در بسیاری از مشاغل همانند مدیریت و سرپرستی ویژگیهای شخصیتی همانند ارتباطات اجتماعی، ریسک پذیری، احساس تعلق به سازمان و... بسیار مهمتر از ویژگیهای تخصصی است حال آنکه در مشاغل آکادمیک و دانشگاهی میزان اهمیت ویژگیهای تخصصی بیشتر از اهمیت ویژگیهای شخصیتی می باشد.

آقای شیخی: با نگاهی گذرا به آمار، اطلاعات و گزارشات عملکرد سازمانها، موسسات و بنگاههای عمومی و خصوصی، به ویژه بنگاههای اقتصادی و صنعتی در دو دهه گذشته، ملاحظه می شود که با پشت سر گذاشتن هر دوره از دو دهه، نتایج عملکرد آنها در جهت توسعه و رشد اقتصادی بوده و وضعیتی رو به بهبود داشته اند این نتایج بویژه در بخش بنگاههای خصوصی چشمگیرتر است از طرفی دیگر، با نگاهی به منابع انسانی در این بخشها و شاکله آنها، این واقعیت به دست می آید که هیچ یک از این موسسات یا بنگاهها از نظر نیروی انسانی نه تنها کاستی ندارند، بلکه با مزاد ظرفیت نیز در مقایسه با بهره وری عملکرد مواجه هستند بنابراین با عنایت به این وجوه و با نگرش کارشناسانه به کمیت و کیفیت منابع انسانی آنها، ملاحظه می شود که بنگاههایی

در عرصه فعالیت موفق تر و پیشروتر هستند که بافت انسانی آنها تخصصی تر است علاوه بر آن نیز، ملاحظه می شود که در دهه اخیر اغلب موسسات و بنگاهها بیشتر در پی جذب و نگهداری آن دسته از منابعی در زمینه نیروی انسانی هستند که از توانمندی و استعداد تخصصی بیشتر و بالاتری برخوردار می باشند. بنابراین می توان گفت:

اولاً: انتخاب و ترجیح ویژگیهای تخصصی در مرحله اول یک ضرورت و الزام محیطی و جهانی است و در مرحله دوم اصلی پذیرفته شده برای پویایی و بقای سازمانهاست.

ثانیاً: اگرچه بروز و ظهور ویژگیهای شخصیتی فرد و اثربخشی آن در فرایند دستیابی به اهداف و برنامه های سازمان، قابل ملاحظه و ارزشمند است اما نباید فراموش کرد که ویژگیهای شخصیتی افراد و رشد و نمو آن تابعی از شرایط، امکانات و استعدادهای محاط بر فرد، اعم از خانواده، جامعه و موقعیت سازمانی آنان می باشد که هر زمان ممکن است در تعامل با شرایط جاری، بازتابی متفاوت نسبت به آنچه که ارزیابی شده است بروز دهد. بنابراین باید به این عامل به عنوان عاملی اثرگذار، اما ناپایدار و قابل تغییر و توسعه توجه داشت.

روشهای ارزشیابی منابع انسانی از گذشته تا امروز

بررسی تنگناهای روش ارزشیابی منابع انسانی و اینکه این بررسی با کدام دیدگاه مدیریتی انجام می گیرد پرسش بعدی این گزارش ویژه است که پاسخهای متفاوتی به آن داده شده است با هم می خوانیم:

آقای داشگر زاده در پاسخ به این پرسش معتقدند، قضاوت دقیق در مورد میزان موفقیت ارزشیابی عملکرد کارکنان در گذشته و حال نیازمند اجرای یک پروژه تحقیقی است. اما به نظر بنده این امر بستگی به تعریف و انتظار ما از ارزشیابی دارد. مسلماً کسی که به طرح ارزشیابی صرفاً به عنوان یک دستور اداری و بدون اعتقاد به آن نگاه می کند با کسی که آن را برای حل یک مشکل سازمانی یا توسعه سازمان در منابع انسانی به کار می گیرد، با یک نفر دانشگاهی که آن را در حد مطلوب تدریس می کند، تفاوت دارد. چندسالی است که مدیران چه در بخش دولتی، چه در بخش خصوصی متوجه لزوم بکارگیری دانش مدیریت در عمل شده اند. از این رو از ابزارهای مدیریت منجمله ارزشیابی عملکرد کارکنان در سازمان استفاده می کنند. بنده خود در تهیه و اجرای چند طرح ارزشیابی عملکرد در سمت مشاور مشارکت داشته ام که از نتایج آن هم ظمیران استفاده

کرده اند. مسلماً تعداد این موارد در سازمانهای ما کم نیست و روز به روز هم در حال توسعه است اما کافی نیست. زیرا در جهان پرتغییر امروز هر چیز تازه ای زود کهنه می شود. و لازم است مدام اندیشید و خلاقیت به خرج داد.

اما نظام ارزشیابی کارکنان در سازمانهای ما طی سالها از چند محور دچار ضعف بوده است. این ضعفها و راه حلهايشان را که حاصل تجربه و آگاهی های بنده در این زمینه است به طور مختصر شرح می دهم:

- روش ارزشیابی - سازمانهای ما همه از یک شیوه ارزشیابی کارکنان استفاده می کنند که بسیار قدیمی و فقط متکی بر نمره گذاری توسط مدیر می باشد.

امروزه در دنیا روشهای ارزشیابی کارکنان بسیاری ابداع شده و هر روز هم شیوه های جدیدی ارائه می شود. بویژه با روی کار آمدن کامپیوترهای پیشرفته باید از شیوه های جدید استفاده کرد. زیرا روشهای ارزشیابی شدیداً متکی بر اطلاعات و فناوری اطلاعات هستند.

- مراجع ارزشیابی - ما همیشه ارزشیابی را عملی از بالا به پایین (ارزشیابی مرئوس توسط رئیس) دیده ایم. شیوه های مشارکتی ارزشیابی جواب بهتری داده اند. لذا توصیه بر استفاده از شیوه های ارزشیابی همه جانبه (مشارکتی) به جای روشهای رئیس و مرئوسی فعلی می شود. ایجاد مراکز ارزشیابی

(APPRAISAL CENTER) نیز از روشهایی است که مراجع ارزشیابی (ارزشیابی کننده) متعدد را می طلبد، و از حالت رئیس و مرئوسی فعلی خارج می شود. مدیران استفاده کرده اند

- عوامل ارزشیابی - تنوع در استفاده از عوامل متعدد در ارزشیابی همچون صفات شخصیت، عوامل عملکردی، فرایندی و مهمتر از همه میزان تحقق هدف و نتیجه در ارزشیابی های موردعمل سازمان حاکم است. افزایش این تنوع به انعطاف پذیری و منطبق سازی نظام ارزشیابی با شرایط سازمانی و شغلی کارکنان کمک می کند.

- استفاده از نتایج ارزشیابی - در حال حاضر در سازمانهای دولتی از نتایج ارزشیابی برای افزایش ۳ تا ۵ درصد حقوق کارکنان استفاده می شود. که کاربرد محدود و ضعیفی از این ابزار است. در بخش خصوصی هم بیشتر برای برخورد در مواقع خطا از آن استفاده می شود. به این معنی که اگر نتایج خوب باشد، اثر چندانی ندارد ولی اگر مطلوب نباشد از آن برای تهدید کارکنان استفاده می شود. اما ارزشیابی باید تفاوت های شاخص افراد را نشان دهد و برای این شاخص شدن، سازمان باید ما به ازای مناسبی را بپردازد. به طوری که از نتایج

ارزشیابی درست و منطقی می توان در نظامهای جذب داخلی (انتصابات و ارتقاها)، کاربرد (انگیزش و جبران خدمت)، نگهداری (افزایش میل به خدمت و وفاداری سازمانی) و پرورش (نیازسنجی آموزشی) استفاده کرد. اما چشم انداز استفاده از ابزارهای مدیریت منجمله ارزشیابی عملکرد کارکنان در سازمانهای ما روشن و امیدوارکننده است. اجرای موارد موفق، تشکیل مراکز ارزشیابی کارکنان (به دور از نظام سلسله مراتبی سازمان) و ابداع نرم افزارهای کاربردی برای اجرای صحیح و سریع ارزشیابی، از نمونه های امیدوارکننده آینده نظام ارزشیابی عملکرد در سازمانهای ما می باشد.

آقای شیخی با طرح پروژه های اجرا شده در یک شرکت تولیدی - صنعتی روشهای ارزشیابی منابع انسانی در اکثر سازمانها را موردبررسی قرار داد. وی گفت: قضاوت درمورد اینکه، روند و روشهای ارزشیابی منابع انسانی در سازمانها از گذشته تا حال چگونه و تا چه اندازه موفق تر بوده، امری است مشکل و شاید بعید زیرا هیچ اطلاعات و مستندی در ارتباط با فرایند ارزشیابی سایر بخشها و نتایج حاصل از آن و همچنین امر توسعه و اهداف مترتب بر آن در دسترس نیست. شاید بتوان راجع به بخش معدودی از آنها این قضاوت را داشت که اجرای این فرایند در برخی از بنگاهها، صرفاً ایجاد انگیزه در کارکنان،

ایجاد تعادل در تعیین و تشخیص اجر و پاداش و بعضاً بهره وری در آموزش و ارتقای منابع انسانی است و اگر هم توفیقی در اصلاح، تکمیل تا تغییر فرایند ارزیابی یا شاخصهای آن به صورت کمی و کیفی حاصل شده، بازخورد ضرورت‌های محیطی و فرامحیطی بوده است والا بایستی گفت این فرایند در حال حاضر در اغلب سازمانها در تناسب با مقتضیات علمی و تکنیکی موضوع و در تطابق با فرهنگ اداره امور سازمانها در شرکتهایی در حال شکل گیری است که جهانی شدن را در اهداف و برنامه های خود گنجانیده اند اما در این زمینه با شرکتهای جهانی و پیشرو هنوز فاصله دارند.

در این باره می توان به برنامه ده ساله و استراتژیهای شرکت ایران خودرو که چشم انداز جهانی شدن را هدف قرار داده و با هدایت و رهبری مدیریت و به همت و تلاش کارکنان شرکت این مهم در حال تحقق است اشاره کرد. لذا در بعد ارزشیابی منابع انسانی در حوزه مدیریتی پروژه های اجرا شده زیر قنبل

طرح است:

۱ - ارزشیابی سالانه عملکرد شرکتهای تحت پوشش و تجزیه و تحلیل شاخصهای اقتصادی، مدیریتی، بهره وری، تولیدی و مالی علاوه بر ارزشیابی عملکرد شرکتهای، شرکت ایران خودرو با خودروسازهای جهانی و شرکتهای

عضو بورس مقایسه شده است.

۲ - ارزشیابی مدیران با استفاده از رویکرد بازخورد ۳۶۰ درجه که در سال ۱۳۸۰ به صورت پایلوت در گروه ایران خودرو اجرا شده است و جزو برنامه هر ساله قرار گرفته است.

۳ - ایجاد مراکز ارزشیابی (ASSESSMENT CENTER) به منظور ارزشیابی منابع انسانی در سال جاری شروع شده و اولین پروژه اجرایی آن، طرح مدیران فردا است که در حال اجرا می باشد. در مراکز ارزشیابی با توجه به برنامه و استراتژی و چشم انداز و ارزشهای شرکت فهرستی از قابلیتها و شایستگی های منابع انسانی موردنیاز نظیر شایستگی های ذهنی، شخصیتی، ارتباطی، رهبری، حصول نتیجه و مکمل تهیه و تنظیم شده که با استفاده از ابزارهای موردنیاز در مراکز ارزشیابی، قابلیتها و ویژگیهای افراد از نظر کیفیت و کمیت سنجیده می شود.

آقای مهدوی عرب، شیوه های ارزشیابی منابع انسانی از دیروز تا امروز را این گونه بررسی کرد: به نظر اینجانب یک نمونه موفق در کشور ما، فرایند ارزشیابی نیروهای مسلح در بخش صف (نه ستاد) می باشد، در سیستم های نظامی شیوه های ارزشیابی کاملاً مشخص و از پیش تعیین شده، شفاف و متناسب با اهداف

سازمان است. ازسوی دیگر چگونگی اعمال نتایج ارزشیابی در ارتقا _ (یا عدم ارتقا) فرد نیز مشخص می باشد. شیوه های ارزشیابی در سازمانهای نظامی ترکیبی از ارزشیابی فعالیت گذشته فرد، توجه به جایگاهی که در آن حضور داشته است و انجام آزمونهای علمی و عملی می باشد و حتی در این سیستم برای برخی ویژگی های شخصیتی نظیر رشادت و از جان گذشتگی که در ماموریتهای نظامی بسیار مهم است اهمیت و ارزش بالا و مدونی در نظر گرفته شده است.

از نتگنهای ارزشیابی منابع انسانی در سازمانها می توان به مسائلی همچون کمبود نیروی انسانی متخصص در زمینه ارزشیابی در سازمانها، اعمال سلیق شخصی، بهاندادن مدیران ارشد سازمان به امر ارزشیابی، عدم استقلال ارزشیابی کننده ها و اعمال نفوذ بر آنها، در نظر نگرفتن ملاحظات انسانی و مناسبات شخصی در ارزشیابی ها، مشخص نبودن اهداف ارزشیابی، ایجاد حساسیت بیش از حد برای فرایند ارزشیابی و... اشاره نمود و همانگونه که گفته شد تدوین استانداردهای ارزشیابی برای مشاغل مختلف می تواند در این زمینه راهگشا باشد.

نگاه جامع به فرایند ارزشیابی منابع انسانی

در این بخش از گزارش، بررسی فرایند ارزشیابی منابع انسانی در سازمانها را با آقای دکتر شهرام رحیمی در میان گذاشتیم. ایشان با نگاهی کلی به این فرایند، آن را چنین بررسی کرد:

یکی از دغدغه های اصلی همه سازمانها این بوده و هست و خواهد بود که فردی که برای انجام سلسله وظایفی در سازمان انتخاب می شود تا چه اندازه با شغل همخوان بوده و رفتارهای حرفه ای پیش بینی شده و مورد انتظار را از خود

بروز می دهد. برای کاهش این دغدغه سازمانها روشهای مختلفی را استفاده می کنند تا بتوانند بهترین تخمین را در مورد همخوانی شغل و شاغل بزنند. سازمانها معمولاً سه کار اصلی انجام می دهد: سعی می کند با آموزش و توسعه قابلیتها/ مهارتهای فرد را حتی امکان شبیه به نیازهای شغل کند. سعی می کند شغل را کم و زیاد و جراحی کند که شبیه به قابلیتهای فرد بشود.

سعی می کند کسانی را پیدا کند که قابلیتهایشان بیشترین شباهت را به نیاز شغل داشته باشد.

در تمام این موارد مقوله ارزیابی عملکرد قبل، فعلی و تخمین عملکرد آتی، به طور جدی مورد توجه و بحث است. اثربخش بودن فرد، در تعریفی کل سنجش میزان

عملکرد و بازدهی، نشان داده شده فرد به میزان عملکرد و بازدهی مورد انتظار است. در این میان ارزیابی عملکرد به زعمی سلسله فعالیتهایی برای ادراک میزان اثربخش بودن حال و یا آتی فرد خواهد بود. ارزش حرفه ای و اقتصادی هر فرد در سازمان به فاکتورهای مختلفی وابسته است از جمله درجه مسئولیت پذیری او، حد دانش تکنیکی و حرفه ای، شیوه رسیدن به نتایج، قابلیت برقراری ارتباط موثر. در کنار اینها عوامل دیگری مانند: نگرش فرد به کار و وظایف، شخصیت و ویژگیهای رفتاری و روانی وی در رابطه با انجام کار، رفتار حرفه ای که وی در تعامل با کار و همکار و مخاطب از خود نشان می دهد، روشی را که وی در به انجام رساندن کار انتخاب و اجرا می نماید، نتایج و دستاوردهایی که وی به آنها دست می یابد، نیز وجود دارد. برای سنجش این شاخصه ها می توان به روشهای گوناگونی متوسل شد فرایند انجام این کار را شاید بتوان ارزیابی عملکرد حرفه ای افراد در سازمان دانست. اما درباره اینکه آیا ساختار ارزیابی منابع انسانی در سازمانهای ما مناسب طراحی شده است یا نه باید بگویم قاعدتاً من راجع به تمام سازمانهای ایرانی نمی توانم نظر بدهم. گروهی را که می توانم درباره آنها نظر بدهم به سه قسمت تقسیم می کنم. آنهایی که در ارتباط مستقیم با من هستند، آنهایی که درباره فرایند ارزشیابی منابع انسانی خود گزارشهای

عام (به صورت مقاله، ارایه در سمینار و کنفرانس و واسطه‌هایی از این دست) دارند و گروهی که توسط محققین و افراد معتبر درباره آنها گزارشهای شفاهی و کتبی ارایه شده است.

در رابطه با ارزشیابی منابع انسانی این سازمانها را به چهارگروه تقسیم می‌کنیم: سنتی‌ها، محافظه‌کارها، شیفته‌ها و عاقل‌ها. ساختار ارزشیابی منابع انسانی در هر کدام از آنها فرایندی خاص دارد. این فرایندها اغلب فکر شده و مستند نیستند و توسط افراد خاص و در زمینه‌ای همگانی طراحی نشده و

وابستگی زیادی به ساختار فکری مدیریت ارشد و یا فرهنگ حاکم بر سازمان و

میراث باقیمانده از مدیریت قبل دارد. در سازمانهای سنتی فرایند ارزیابی بر

دیدگاه ارباب رعیتی بنیاد شده (بگویید فئودالی) در این فرایند ارباب (سازمان و

یا مدیریت ارشد) ارزشیابی منابع انسانی خود را براساس منافع که آنان برای

شخص مدیر و یا سازمان (به عنوان مایملک، قلمرو مدیر) دارد و جهت حرکت

آنها در مسیر اندیشه‌ها و خواسته‌های فردی، تعیین می‌کند. ارزیابی در این

مدل به شکل وابستگی‌ها، حوادث خاص (CRITICAL INCIDENTS) و

خوش آمده‌ها و بدآمدها صورت می‌گیرد. به مقدار فراوانی شفاهی است و معمولاً

یکطرفه و از بالا به پایین است.

در سازمانهای محافظه کار، شکل غالب ارزشیابی منابع انسانی به صورت سازمانهای سنتی است اما سازمان با صرف وقت فراوان به مطالعه و تجسس در مورد شیوه ها و روشهای ارزیابی که در سازمانهای دیگر اجرا شده پرداخته و در نهایت مطمئن ترین را انتخاب کرده و در ابعادی محدود به مورد اجرا می گذارد اما با کوچکترین خلی که پدیدار می شود شیوه را کنار گذاشته و به شکل سنتی ارزیابی بر می گردد. در این سازمانها سیستم ارزشیابی عملکرد منابع انسانی گرچه شکلی مدون و مستند شده دارد اما اغلب پشتیبانی کامل مدیریت ارشد و یا حتی نیروهای اجرایی را ندارد.

در سازمانهای شیفته، مدیریت ارشد و سازمان به خاطر نشان دادن به روز بودن خود و سازمان، مشتاقانه و به طرزی افراطی از متدها و رویه های گوناگون ارزیابی عملکرد که بخصوص در کشورهای پیشرفته صنعتی به مرحله اجرا درآمده بدون بومی ساختن و یا مطالعه عمیق در مورد چگونگی و کاربرد آنها، استفاده کرده اما هنوز سیستم ها را جزوی از استراتژی منابع انسانی محسوب نمی کند. این سازمانها هراز چندگاهی متدهایی را که مورد استفاده قرار داده اند کنار گذاشته و متد جدیدتری را که مد می شود استفاده می نمایند. در اینجا ما ا کوهی از مستندات و سیستم های نوشته شده روبرو هستیم که تقریباً به جز

نویسندگان کسی دیگر به آنها مراجعه نمی کند. مدیران ارشد این سازمانها به کرات در کنفرانسها و همایشها در مورد این متدها و سازمان خود صحبت می کنند و به آن افتخار می کنند اما اعتقاد قلبی، اجرایی و یا حتی دانشی عمیق راجع به آنها ندارند.

و گروه چهارم گروه سازمانهای عاقل هستند که سیستم های ارزیابی عملکرد خاص خود را با مطالعه والهام و BENCHMARK کردن طراحی و با رویکردی انتقادی به مرحله اجرا می گذارند. در اینجا مستندات در دسترس همه است و ضخامت مستندات ملاک کاربردی بودن و یا موفقیت سیستم نیست. مدیران ارشد این سازمانها به ارزیابی اعتقاد عملی دارند و آن را جزوی از استراتژی منابع انسانی شرکت می دانند.

به نظر من بیشترین تعداد سازمانها در گروه دو و سه قرار دارند. بنابراین می توان به نوعی ادعا کرد که در ابعادی وسیع ساختار ارزشیابی عملکرد منابع انسانی در سازمانهای بر مبنای متفاوت از ارزیابی واقع بینانه و علمی و روش مند بنا شده است.

در پاسخ به این پرسش که در فرایند ارزشیابی منابع انسانی ویژگیهای تخصصی مهم تر است یا خصوصیات شخصیتی، باید بگویم شاید سازمانها و یا گروههای

کاری که دیدگاهشان در ارزشیابی منابع انسانی بر اهمیت بیشتر ویژگیهای تخصصی در قیاس با ویژگیهای شخصیتی است هنوز نتوانسته اند خودشان را از زیر سلطه تیلور بیرون بکشند و نگاهی دیگر و کمی انسانی تر به مقوله کار و سازمان داشته باشند.

کار نوعی رفتار سازمان داده شده است. این رفتار برآمده و تاثیرگیر از چندعامل عمده است که عبارتند از هوش، استعداد، شخصیت، دانش و مهارت.

هوش که در تعریفی کلی می توان آن را نیرویی ذاتی برای تبیین فرد با دنیا نامید، با به وجود آمدن انسان وجود پیدا می کند و شاید یادگیری و تجربه های انسانی نقش چندانی در کمتر و یا زیادترکردن میزان آن نداشته باشد.

استعداد هم به همین ترتیب، هرچند که استعداد تا مقدار زیادی تابع متغیرات و تجربه های بیرونی است.

شخصیت فرد که وجه غیرفیزیکی متمایزکننده او از انسانهای دیگر است نیز با او به دنیا می آید و با یادگیریها و تجربه اندوزیها - تا زمان معینی از زندگی او (۱۵ تا ۱۸ سالگی) شکل پیدا کرده و پس از آن تغییرچشمگیری نمی کند و ابزاری اصلی در فرایند تبیین فرد با دنیای اطرافش است.

دانش اندوزی فرایندی یادگیری و تجربه کردن هاست و زمانی که دانش به

صورت کاربردی به کار گرفته می شود به مهارتها تبدیل می شود.
مهارت یا به زبانی ویژگیهای تخصصی فرد مشخصاً تاثیرپذیری فراوانی از هوش و استعداد و شخصیت دارد. مجموعه مهارتهای فرد رفتار او را مشخص می کند.

کار نوعی رفتار است. رفتار مجموعه مهارتها است و مهارتها به واسطه دانش اندوزی و تکرار آنها به وجود آمده و این روند به واسطه شخصیت و هوش و استعداد نمود پیدا می کند. باین دیدگاه ارزیابی رفتار انسانها در سازمان فقط به واسطه ارزیابی یکی از عوامل فوق به عنوان نماینده بقیه عوامل معنی چندانی ندارد.

برای ارزیابی رفتار سازمانی نیروی انسانی باید تمامی عوامل را مدنظر قرار داد. باتوجه به اینکه بعضی از این عوامل مثل هوش شخصیت و استعداد پدیده هایی کم و بیش ثابت هستند دانش و مهارت متغیر هستند بنابراین زیاد پرت نیست که ببینیم که این دو عامل پایه ارزیابیهای عملکرد قرار بگیرد. ولی باید خاطرنشان کرد ارزیابی زمانی می تواند قابلیت اتکا داشته باشد که اطلاعات در مورد تمامی عوامل ۶ گانه در اختیار باشد.

پرسیده اید که روشهای ارزیابی نیروی انسانی در سازمانها ما در گذشته و امروز تا چه اندازه موفق بوده و تنگناهای احتمالی کدامند و راه کارها چیست؟

- به اعتقاد من ادبیات چندانی در این مورد وجود ندارد. گزارشهای موجود عرضه شده توسط سازمانها معمولاً شرح موفقیتها است که واقعاً نمی دانم که آیا می توان به آنها تکیه کرد و به عنوان مرجعی مورد استفاده قرار داد؟ چون وقتی نتیجه عملکردها را نگاه می کنیم می بینیم تناقض آشکاری بین موفقیتهای گزارش شده و عملکردها وجود دارد. در کنار آن، در اغلب موارد گزارش شده شرح تنگناها جایی ندارد. به نظر من گیر اصلی در عدم درک درست سازمانها از مقوله ارزشیابی منابع انسانی است و اینکه سازمانها تلاش چندانی نمی کنند که موضوع ارزیابی را ابتدا برای خود تعریف کنند و ببینند واقعاً برای سازمان آنها ارزیابی چه هست و چه معنی دارد یا چه فایده و کاربردی دارد؟ آیا واقعاً فقط برای رزومه درست کردن است یا استفاده هم دارد و فرهنگ سازمان چقدر زمینه استفاده از نتایج ارزیابیها را در اختیار می گذارد؟ آیا تکیه چشم بسته به تعاریف داده شده در کتبی که اغلب بر مشاهدات و ذهنیات سازمانهایی با فرهنگهایی متمایز از ما شکل گرفته الزاماً راهنمای ما برای رسیدن به یک روش ارزیابی نیروی انسانی که به زبان ساده به درد دنیا و آخرت سازمان بخورد هست؟

تداوم کار به چه ترتیب است؟ ارزیابی یک عمل یکباره نیست، جزوی از استراتژی توسعه و نگهداری نیروی انسانی سازمان محسوب می شود.

قدمی که بعد از مشخص کردن تکلیفمان با اصل ارزیابی نیروی انسانی می توانیم داشته باشیم پیدا کردن و یا حتی تهیه و تدوین روشی است که بتواند جواب نیازهای تعریف شده ما را بدهد.

یکی از شیوه هایی که در مملکت ما به تازگی دارد پا می گیرد استفاده از رویکرد

مراکز ارزیابی است. رویکردی که قابلیت انعطاف زیاد و همسویی فراوان با فرهنگ ما می تواند داشته باشد. همانطور که می دانید مراکز ارزیابی اسم محل نیست بلکه سلسله فعالیتهایی است که در موقعیتهای کاری و یا بسیار شبیه به کار اصلی قابلیتها و شایستگیهای مورد انتظار سازمان و فرد سنیده می شود. باید خاطرنشان کنم یکی دو سازمان بزرگ در ایران بکلی ماجرا را اشتباه فهمیده

اند و فکر کرده اند با یک تست شخصیت و یک مصاحبه غیرساختار شده ۴۵ دقیقه ای مراکز ارزیابی را انجام داده اند و حتی بر همان مبنا مدیران اجرایی و ارشد را گروه بندی و رتبه بندی کرده و حتی بانک اطلاعاتی مدیریتی و پرسنلی تشکیل داده اند و در یک طرف دیگر یکی دو سازمان با درایت و پس از مطالعه و

ظمانینه علمی مراکز ارزیابی خود را تشکیل داده و این امر را در استراتژی
گزینش و توسعه و نگهداری و جابجایی منابع انسانی خود گنجانیده اند. مطمئناً
گروه دوم منابع خوبی برای الگوبرداری هستند و گروه اول که شاید همان
شیفتگان مدهای مدیریتی باشند به زودی به سراغ روشی دیگر و مشاوره
گرانتر خواهند رفت و بروشور پرقیمت دیگری نیز منتشر خواهند کرد. و اما در
مورد ارزیابی؟ کسی جوابی ندارد.

راه کار به نظر من، اول ادراک درست موضوع است و بعد جستجو برای رسیدن
به بهترین روش ارزیابی منابع انسانی سازمان خود و نه الزاماً بهترین روش
موجود در ادبیات مدیریتی، (شاید اولین قدم کنار گذاشتن فرمهای بدون هدف و
معنی ارزیابیها و مصاحبه های بدون ساختاری که توسط غیرمتخصصین انجام
می شود باشد) و بعد همفکری، BENCHMARK کردن و یا تبادل
تجربیات (EXPERIENCE SHARING) با سازمانهای همگون و غیرهمگون
دیگر - مقوله ای که در سازمانهای ما خیلی غریب واقع شده. منتظر کنفرانس
بعدی نباشید کنفرانسها کار زیادی در این مورد انجام نداده اند - و بعد استفاده
از خبرگانی که تخصص این کار را دارند و اینکه به طور جدی ارزیابی نیروی
انسانی را جزوی استراتژی توسعه سازمان حساب کردن.