

## گام به گام تا مدیریت موفق منابع انسانی

### گام اول: شناخت و عارضه‌یابی حوزه منابع انسانی

سید عمادالدین شجاعی - مدیر گروه توسعه منابع انسانی

زهره وزیری - کارشناس گروه توسعه منابع انسانی

#### پیشگفتار

دانش، ترکیب سیالی است از تجارب نظام یافته، ارزش‌ها، اطلاعات مفهومی، بصیرت‌ها و بینش‌های متخصصان که برای ارزیابی و تلفیق تجارب جدید و اطلاعات، چارچوبی فراهم می‌کند. دانش به دو حوزه صریح و ضمنی (ناآشکار) تقسیم می‌شود. دانش صریح را می‌توان در منابع گوناگون از جمله کتاب‌ها جستجو کرد، اما دانش ضمنی حاصل تجارب افراد است و معمولاً مکتوب و مستند نیست. کسب دانش ضمنی نیازمند صرف زمان و هزینه برای گفتگو و بهره‌گیری از تجارب است؛ بر این اساس بهره‌گیری از تجربه را می‌توان یکی از طرق اساسی کسب دانش و یادگیری دانست که عدم بهره‌برداری از آن می‌تواند منجر به اتلاف وقت و انرژی و هدر رفتن امکانات شود.

بر این اساس در راستای تعالی بیش از پیش از پیش حوزه منابع انسانی در کشور، گروه توسعه منابع انسانی قصد دارد تجربیات خود را در حوزه منابع انسانی در قالب سلسله مقالاتی در اختیار متولیان و علاقه‌مندان این حوزه قرار دهد تا از این طریق تجربیات این گروه در کلیه زیرسیستم‌های حوزه منابع انسانی با در نظر گرفتن یک نقشه راه کلی به منظور استقرار نظام جامع منابع انسانی به تدریج در اختیار خوانندگان قرار گیرد. امید است با این اقدام گامی ارزنده در جهت ارتقاء و رشد بیش از پیش حوزه منابع انسانی کشور برداشته شود.

#### مقدمه

امروزه اطلاعات و دانش با زندگی بشر چنان درهم آمیخته شده است که عصر حاضر را عصر اطلاعات نامیده‌اند. در این شرایط نقش انسان در سازمان و نوع نگاه به او، سهم بسزایی در موفقیت یا شکست سازمانها دارد. در نتیجه اندیشه‌های تازه و دگرگونی‌های ریشه‌ای که در قلمروی مدیریت منابع انسانی پدید آمده بی‌آنکه با ایستادگی یا مقاومتی مواجه شود، به آسانی پذیرفته شده و راه را برای بهره‌گیری بالاتر از توان تخصصی کارکنان سازمان هموار کرده است.

از سوی دیگر بیش از یک دهه است که اندیشمندان و مشاورین حوزه مدیریت منابع انسانی به این واقعیت بیش از پیش پی برده‌اند که برای استفاده مؤثر از نیروی انسانی در یک سازمان، گریزی از همسویی و یکپارچگی در زیر فرایندهای حوزه منابع انسانی نمی‌باشد. به عبارت ساده‌تر نمی‌توان بر جذب بهترینها و شایسته‌ترینها تاکید ورزید بدون آنکه زیر ساختهای نگهداشت شایسته‌ترینها را از قبل فراهم آورده و یا بر لزوم افزایش بهره‌وری و بهبود عملکرد اصرار ورزیم در حالیکه فاقد سیستم‌های مناسب پایش و اندازه‌گیری عملکرد کارکنان می‌باشیم.

بنابراین به منظور افزایش بهره‌وری کارکنان می‌بایست ابتدا به شناخت نقاط قوت و ضعف مدیریت منابع انسانی و در نهایت بهبود و ارتقاء عملکرد این حوزه از سازمان پرداخت. به عبارت دیگر شناخت و عارضه‌یابی حوزه منابع انسانی نخستین گام در راستای ارتقاء حوزه منابع انسانی سازمان و پیاده‌سازی نظام جامع منابع انسانی است.

## مدل عارضه‌یابی و شناخت حوزه منابع انسانی بر اساس شاخصهای ادراکی و عملکردی

هر سیستم می‌تواند از دو جنبه فرایند و نحوه عملکرد سیستم و نتایج حاصل از عملکرد آن مورد ارزیابی قرار گیرد. برای ارزیابی حوزه منابع انسانی نیز، از یک سو می‌توان تنها به ارزیابی فرایند منابع انسانی پرداخت و از سوی دیگر نیز می‌توان به ارزیابی خروجی‌ها و یا به عبارتی میزان دستیابی به اهداف پرداخت. مسلماً ارزیابی این دو بعد به صورت یکپارچه نتایج قابل اطمینان‌تری را به جای خواهد گذاشت.

ارزیابی فرایندها در حوزه منابع انسانی امری جدید نیست. برای این منظور می‌توان از چک لیستهای موجود در مدل‌های تعالی سازمانی و یا مدل‌های خاص ارزیابی منابع انسانی بهره گرفت. در زمینه خروجی‌ها و میزان دستیابی به اهداف اندکی ارزیابی مشکل خواهد بود زیرا اهداف مدیریت منابع انسانی عمدتاً کیفی هستند و ارزیابی خروجی‌ها به مراتب دشوارتر از ارزیابی فرایندها است. بر این اساس در ارزیابی نتایج می‌توان از شواهدی نظیر سنجش میزان رضایت کارکنان به عنوان یکی از سنجش‌های قابل اتکا استفاده نمود. به عبارت دیگر یکی از آثار عملکرد مناسب حوزه منابع انسانی را می‌توان در میزان رضایت کارکنان مشاهده نمود. بنابراین به منظور ارزیابی فرایند منابع انسانی می‌توان از مشاهده مستندات و خط‌مشی‌ها و به منظور ارزیابی نتایج می‌توان از مصاحبه با کارکنان و مدیران منابع انسانی و همچنین کارکنان و مدیران منتخب در حوزه‌های دیگر یک شرکت استفاده نمود.

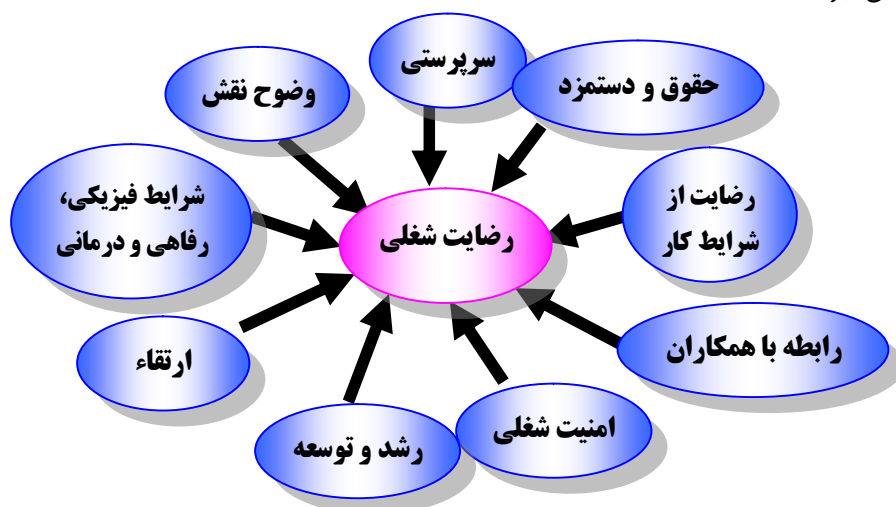
روشها<sup>۱</sup> و مدل‌های<sup>۲</sup> مختلفی برای ارزیابی حوزه منابع انسانی و شناخت نقاط قوت و ضعف آن وجود دارد که هر یک دارای نقاط قوت و ضعفی می‌باشند. مدل عارضه‌یابی و شناخت حوزه منابع انسانی بر اساس شاخصهای ادراکی و عملکردی، از دو بخش سنجش شاخصهای عملکردی و سنجش شاخصهای ادراکی تشکیل شده است و حوزه منابع انسانی را از هر دو جنبه فرایندها و نتایج مورد ارزیابی قرار می‌دهد. در این مدل شاخصهای عملکردی به بررسی مستندات و شواهد موجود مبنی بر چگونگی عملکرد شرکت در هر یک از کارکردهای منابع انسانی شرکت (جذب، حقوق و دستمزد، ارزیابی عملکرد و ...) می‌پردازد و شاخصهای ادراکی به شناسایی برداشتها، باورها و میزان رضایتمندی یا عدم رضایت سطوح مختلف کارکنان از کارکردها و فعالیتهای وابسته به حوزه منابع انسانی از ابعاد گوناگون می‌پردازد.

به منظور سنجش شاخصهای عملکردی از چک لیستهای استاندارد در روشها و مدل‌های ارزیابی منابع انسانی (چک لیستهای دارای دامنه گسترده و عمق کم) و همچنین چک لیستهای حرفه‌ای منابع انسانی نظیر چک لیستهای آرمسترانگ (چک لیستهای دارای دامنه محدود به یک زیر سیستم لیکن با عمق زیاد) استفاده می‌شود. روش کار به این شکل است که با کمک کارشناسان و متولیان هر یک از زیرسیستمهای حوزه منابع انسانی چک لیستهای مربوطه پاسخ داده می‌شود، سپس نتایج هر یک از چک لیستها استخراج و طبقه بندی شده و نقاط قوت و ضعف هر زیرسیستم مشخص می‌گردد. در برخی از موارد وجود عارضه و کاستی در یک زیر سیستم موجب بروز اشکال و در نتیجه ناکارآمدی زیر سیستم دیگری می‌شود. به عنوان مثال نبود سیستم ارزیابی عملکرد کارآمد سبب بروز اشکالاتی در زیر سیستم حقوق و دستمزد و یا ارتقاء و ترفیع خواهد بود.

<sup>۱</sup> حسابداری منابع انسانی، ممیزی منابع انسانی، مطالعات موردی منابع انسانی، شاخص‌های کلیدی، شاخص اثربخشی منابع انسانی، شاخص سرمایه فکری کارکنان، مدیریت بر مبنای هدف، تأثیر بر عملکرد سازمان، تعالی منابع انسانی و ...

<sup>۲</sup> مدل منابع انسانی بالدریج، مدل منابع انسانی دمینگ، مدل منابع انسانی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت، مدل منابع انسانی استاندارد ایزو ۹۰۰۱، مدل بلوغ قابلیت افراد (پی.سی.ام.ام)، جایزه تعالی منابع انسانی و ...

بنابراین لازم است ارتباطات مابین زیرسیستمها نیز مشخص گردد و عارضه‌های تاثیر گذار بر سایر زیرسیستمها نیز شناسایی شود. بر این اساس پس از تحلیل نتایج در هر زیرسیستم دو دسته عارضه شناسایی می‌گردد: عارضه‌های داخلی (عارضه‌های مربوط به خود زیرسیستم) و عارضه‌های خارجی (عارضه‌های مربوط به سایر زیرسیستمها). پس از بررسی شاخصهای عملکردی می‌بایست به سراغ شاخصهای ادراکی رفته و حوزه منابع انسانی را از دیدگاه کارکنان مورد ارزیابی قرار داد. در این مدل برای سنجش شاخصهای ادراکی از دو ابزار بهره می‌گیریم. به منظور سنجش شاخصهای ادراکی (نظرات) مدیران ارشد سازمان از روش مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده می‌شود و برای سنجش شاخصهای ادراکی سایر کارکنان از پرسشنامه استفاده می‌شود. پرسشنامه‌های متعددی جهت سنجش شاخصهای ادراکی کارکنان وجود دارد که در این مدل از بومی شده پرسشنامه مینه سوتا استفاده می‌شود. در این پرسشنامه ۹ عامل که در شکل زیر نشان داده شده است مورد سنجش قرار می‌گیرد.



روش کار به این شکل است که ابتدا پرسشنامه بر اساس یافته‌های حاصل از شاخصهای عملکردی بومی‌سازی می‌شود. برای تکمیل پرسشنامه‌ها می‌بایست ابتدا کارکنان به گونه‌ای طبقه‌بندی شوند که حداکثر نزدیکی نظرات وجود داشته باشد (این طبقه‌بندی می‌تواند بر اساس سطوح سازمانی و یا مدرک تحصیلی و ... باشد). سپس کارکنان در قالب کارگاههای همفکری به سوالات پرسشنامه پاسخ می‌دهند و در حین پاسخ گویی به سوالات، پرسش و پاسخهایی نیز صورت گرفته و نتایج حاصل یادداشت می‌شود. پس از تکمیل پرسشنامه‌ها نتایج استخراج و تحلیل می‌گردد.

در گام آخر می‌بایست نتایج حاصل از سنجش شاخصهای ادراکی و عملکردی به صورت یکپارچه مورد بررسی و تحلیل قرار گیرد و نتیجه این گام می‌تواند نقاط قوت و ضعف حوزه منابع انسانی و در نتیجه اقدامات اصلاحی و پروژه‌های بهبود را مشخص سازد. سپس می‌بایست بر اساس عواملی نظیر تقدم و تاخر محتوایی پروژه‌ها نسبت به یکدیگر، منابع، امکانات و الزامات مورد نیاز، ضرورت و فوریت موضوع، سطح مسئولیت و حیطه اختیارات، اقدامات اصلاحی و پروژه‌های بهبود پیش‌بینی شده را اولویت‌بندی نموده و شرایط لازم را برای اجرا و پیاده‌سازی فراهم نمود. آنچه در اینجا به آن اشاره گردید، در حقیقت فراهم‌سازی مقدمات نظام جامع منابع انسانی است. چارچوب اصلی نظام جامع منابع انسانی، استراتژی منابع انسانی است که سایر زیرسیستمهای منابع انسانی بر روی آن قرار می‌گیرد. در گام بعدی، به ارائه تجربیات گروه توسعه منابع انسانی در زمینه تدوین استراتژی منابع انسانی خواهیم پرداخت.