

طراحی و تدوین مدل ارزیابی عملکرد سرمایه‌های انسانی رسانه ملی

دکتر حسن خجسته باقرزاده*، سعید علوی وفا✉

چکیده

هدف از این مقاله، طراحی مدل بومی و مطلوب نظام ارزیابی عملکرد نیروی انسانی رسانه ملی است تا از این طریق، عملکرد سرمایه‌های انسانی مورد ارزیابی و سنجش قرار گیرد. همچنین در مقاله حاضر، پس از تبیین نقش و کارکردهای رسانه و بیان مفهوم ارزیابی عملکرد و کارکردهای آن، مبادرت به تبیین، واکاوی و طراحی ارکان، مؤلفه‌ها، شاخص‌ها و مدل مناسب ارزیابی عملکرد سرمایه‌های انسانی رسانه ملی شده است. روش پژوهش توصیفی - پیمایشی است و بر اساس مطالعات جامع، مدل ارزیابی عملکرد سرمایه‌های انسانی رسانه ملی تجرید و تفرید شده است. بر این اساس، مدل ارزیابی عملکرد سرمایه‌های انسانی رسانه ملی بر سه رکن کلان: الف) ارزیابی قابلیت‌ها و شایستگی‌های شغلی، با ۵ زیرمؤلفه و ۱۵۰ نشانگان رفتاری مبتنی بر ارزیابی ۳۶۰ درجه، ب) ارزیابی عملکرد سیستمی، با ۷ زیرمؤلفه، مبتنی بر ارزیابی سیستماتیک و ج) ارزیابی عملکرد گروهی، با ۸ زیرمؤلفه، مبتنی بر ارزیابی واحدی - سازمانی استوار شده است.

کلید واژه‌ها: رسانه ملی، سرمایه‌های انسانی، ارزیابی، عملکرد، قابلیت و شایستگی عملکردی

* دکترای مدیریت، استاد دانشگاه صداوسیما

Email: s_alavi@irib.ir

✉ نویسنده مسئول: دانشجوی دکترای مدیریت استراتژیک، دانشگاه عالی ملی

پذیرش نهایی: ۹۲/۹/۳

تجدید نظر: ۹۲/۷/۲۸

تاریخ دریافت: ۹۲/۳/۲۵

مقدمه

یکی از ابزارهای مهم و راهبردی برای مدیریت، کنترل و ارزیابی هر نظام، تهیه یک مدل آنالیز و ارزیابی مناسب و قابل فهم است. از طریق مدل ارزیابی می‌توان هم راستایی یا میزان انحراف عملکرد، اقدامات و شرایط، موقعیت‌ها، رفتار و شایستگی‌های لازم برای تحقق اهداف و راهبردهای سازمان را مورد ارزیابی و سنجش قرار داد. عموماً در مدل‌های ارزیابی عملکرد سعی می‌شود اهداف، انتظارات و مفاهیم ذهنی و کیفی را به قابلیت‌ها، شایستگی‌ها، شاخص‌ها، نشانگان و مفاهیم عینی و کمی تبدیل کنند و با تبیین چگونگی رصد، پایش و سنجش شاخص‌ها و نشانگان، تصمیم‌گیران را در اتخاذ تدابیر کارآمد و اثرگذار یاری رسانند.

توجه به سرمایه‌های انسانی در رسانه ملی به عنوان یک سازمان هنری، فرهنگی و سیاسی انسان‌محور، به طور تصاعدی، موجب بهبود عملکرد، افزایش دانش، مهارت و ظرفیت‌های تولید و نیز رشد همه جانبه سازمان می‌شود. رسانه ملی به منظور آگاهی از میزان مطلوبیت فعالیت‌های خود بویژه در محیط‌های پیچیده و پویای امروزی، نیاز مبرمی به نظام ارزیابی عملکرد دارد. فقدان نظام جامع ارزیابی عملکرد سرمایه انسانی به منزله شناخته نشدن قابلیت‌ها و شایستگی‌های سرمایه انسانی رسانه ملی، ضعف در شناسایی نقاط قوت و قابل بهبود کارکنان و ناتوانی در ارائه بازخورد برای ارتقای عملکرد است که به طور طبیعی، موجب شکاف بین درک و انتظارات سازمان و کارکنان از یکدیگر و ناتوانی در تحقق اهداف خواهد شد. همچنین ضعف در نظام کارآمد ارزیابی عملکرد سرمایه انسانی رسانه ملی، به افزایش مشکلات در زیرسیستم‌های منابع انسانی نظیر جذب، توانمندسازی، به کارگیری، شایسته‌یابی، شایسته‌گزینی، شایسته‌گماری، جبران خدمت و خروج از خدمت کارکنان رسانه ملی خواهد انجامید و در کل، موجب تحقق نیافتن اهداف و برآورده نشدن انتظارات ذی‌نفعان رسانه ملی خواهد شد.

با وجود اهمیت سرمایه‌های انسانی و لزوم ارزیابی عملکرد این مزیت رقابتی سازمان، تاکنون مدل ارزیابی عملکردی جامعی در رسانه ملی تدوین نشده است؛ چنان که بیش از سه دهه است، ارزیابی عملکرد نیروی انسانی در این سازمان، به روش سنتی و از طریق برگه ارزشیابی سالانه صورت می‌گیرد که کارآمدی لازم را برای ارزیابی عملکرد سرمایه‌های انسانی رسانه ملی را ندارد و از این باب، نتایج این پژوهش دارای جنبه بدیع و نوآوری در عرصه رسانه ملی است.

با عنایت به موارد یاد شده و به دلیل پیچیدگی‌های حاکم بر مدیریت عملکرد در رسانه ملی که ناشی از تنوع مأموریت، فعالیت و تمایز کارکردی، برد و عمق تأثیرگذاری حاصل از کنش نیروهای مؤثر و ذی‌نفوذ داخلی و خارجی مؤثر بر رسانه است، مفهوم تحقق مدیریت عملکرد و تحقق اهداف و اجرای راهبردها در صداوسیما، به یکی از مهم‌ترین موضوعات راهبردی در رسانه ملی تبدیل شده است و مقدمات لازم را برای توجه پژوهشگران مقاله به این موضوع فراهم آورده است. از این رو، دغدغه پژوهش حاضر، طراحی و تدوین مدل ارزیابی عملکرد سرمایه انسانی رسانه ملی در قالب شناسایی و طراحی مؤلفه‌ها و شاخص‌های کلیدی عملکرد و نیز تدوین قابلیت‌ها و شایستگی‌های سرمایه انسانی رسانه ملی برای ایجاد همبستگی افقی و عمودی در ارزیابی عملکرد سازمان است. حال مسئله اساسی و کلیدی این است: «طراحی و تدوین مدل ارزیابی عملکرد سرمایه انسانی سازمان صداوسیما که بتواند چارچوب مناسبی برای تجزیه و تحلیل نقاط قوت و ضعف عملکرد رسانه ملی ارائه کند و بستر بهبود عملکرد سرمایه انسانی سازمان را فراهم آورد، چیست؟، این مدل دارای چه ابعاد و مؤلفه‌هایی است؟ و روابط منطقی بین ابعاد و مؤلفه‌های الگوی ارزیابی اثربخش عملکرد سرمایه انسانی رسانه ملی چگونه است؟

هدف و پرسش‌های پژوهش

هدف اصلی. طراحی و تدوین مدل ارزیابی عملکرد سرمایه‌های انسانی رسانه ملی به منظور شناسایی نقاط ورود و بهبود عملکرد نیروی انسانی

۱. مفهوم عملکرد و ارزیابی عملکرد از دیدگاه صاحب‌نظران چیست؟، ۲. مدل ارزیابی عملکرد سرمایه انسانی (نیروی انسانی) رسانه ملی که بتواند چارچوب مناسبی برای تجزیه و تحلیل نقاط قوت و ضعف ارائه کند و بستر لازم را برای بهبود عملکرد فراهم آورد چیست؟، ۳. این مدل دارای چه ابعاد و مؤلفه‌هایی است؟ و ۴. روابط منطقی بین ابعاد و مؤلفه‌های الگوی ارزیابی عملکرد سرمایه انسانی رسانه ملی چگونه است؟

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و اکتشافی است به نظر می‌رسد برای اولین بار در

رسانه ملی انجام می‌شود، آن را توسعه‌ای نیز محسوب می‌کنند. روش پژوهش نیز روش آمیخته یا ترکیبی از نوع توصیفی - پیمایشی بوده است. قلمرو پژوهش، به لحاظ مکانی رسانه ملی در تمام بخش‌های تولیدی، ستادی و پشتیبانی است و جامعه آماری شامل آن دسته از نخبگان و اندیشمندان مطلع از حوزه پژوهش می‌شود که دارای تحصیلات کارشناسی ارشد و دکترا، با سابقه کار مشاوره، تحلیلگری، ارزیابی و عارضه‌یابی موضوعات مدیریتی و ارزیابی عملکردی با بیش از ۱۵ سال تجربه در رسانه ملی بوده‌اند. به دلیل فرایند طولانی مصاحبه و پرسشنامه نیمه باز و محدودیت دسترسی به جامعه خبره پژوهش در داخل سازمان، برای تعیین حجم نمونه آماری مورد نیاز از فرمول نمونه‌گیری کوکران استفاده شده است و بر این اساس، از بین ۲۰۰ نفر حجم جامعه، ۱۲۰ نفر به عنوان حجم نمونه انتخاب شده‌اند معادل با ۶۰ درصد می‌شود. ابزار گردآوری اطلاعات و تحلیل داده‌ها مبتنی بر روش‌های کتابخانه‌ای و اسنادی (شامل بررسی اسناد و مدارک، افق و منشور رسانه، برنامه‌های توسعه‌ای، آرشیوها و کتاب‌های علمی و تخصصی، سایت‌های مدیریتی، تحلیلی و علمی)، مصاحبه و پرسشنامه بوده است که استخراج نتایج و مؤلفه‌های مهم و تأثیرگذار بر ارزیابی عملکرد سرمایه انسانی و موانع مؤثر بر اجرای راهبردهای مبتنی بر رویکرد تدوین شایستگی‌های سرمایه انسانی رسانه ملی و نیز ارزیابی‌های سیستمی و تیمی - گروهی (ارزیابی گروهی فرد) و تأیید روایی و اعتبار آن از سوی جامعه خبره، مبادرت به تجزیه و تحلیل نتایج و تبیین چگونگی ارتباط مؤلفه‌ها، شاخص‌ها و نشانگان رفتاری در ارزیابی عملکرد سرمایه انسانی شده است. در این پژوهش، ابتدا خبرگان به سؤال اعتقاد به وجود رابطه بین ۸۴ شاخص رفتاری و عملی با عملکرد سرمایه انسانی رسانه ملی مبتنی بر طیف لیکرت پاسخ داده‌اند و سپس با جواب به سؤال اعتقاد به رابطه بین شاخص‌ها و شایستگی‌ها، میزان تطابق هر یک از شاخص‌ها پایش شده و تعداد ۱۹ قابلیت و مؤلفه در سه رکن دسته‌بندی شده‌اند که برای هر یک از آنها، معیارها و نشانگان رفتاری و عملی تبیین و برگزیده شده است. در این پژوهش، برای آزمون رابطه معناداری قابلیت‌ها و شاخص‌ها با ارزیابی عملکرد سرمایه انسانی، از تحلیل همبستگی پیرسون و به منظور مقایسه مزیت و اهمیت رتبه‌بندی ارکان و ابعاد قابلیت‌های عملکردی سرمایه انسانی، از آزمون تحلیل واریانس فریدمن استفاده شده

است. سپس این مدل در یک پایلوت محدود به اجرا درآمده و کلیات مدل، مورد وثوق قرار گرفته است. در نهایت نیز برخی اصلاحات در مؤلفه‌ها، شاخص‌ها و نشانگان رفتاری، اعمال و مدل نهایی، تجرید و تفرید شده است.

ادبیات و مبانی نظری پژوهش

مدل مانا^۱. واژه مانا که مخفف عبارت «مدل ارزیابی عملکرد نیروی انسانی» رسانه ملی است و برای ایجاد تصویر ذهنی مناسب و برندسازی، در پروژه طراحی و تدوین مدل ارزیابی عملکرد نیروی انسانی در معاونت برنامه‌ریزی و نظارت رسانه ملی به اجرا درآمده، در این پژوهش نیز مورد استفاده قرار گرفته است (سند راهبردی ارزیابی عملکرد سرمایه انسانی رسانه ملی، ۱۳۹۱، ص ۷).

ارزیابی عملکرد فرایندی است که طی آن، کار کارکنان در فواصل معین و به طور رسمی، مورد بررسی و سنجش قرار می‌گیرد (سعادت، ۱۳۷۵، ص ۵۴). ارزیابی عملکرد فرایندی رسمی است که کارگر را از بازخورد تشخیصی نتایج مثبت یا منفی عملکرد شغلی خود آگاه می‌کند. در تعریف دیگر، ارزیابی عملکرد بررسی قوت‌ها و ضعف‌های مرتبط با کار یک فرد یا یک گروه در یک سازمان بیان شده است (عباس‌پور، ۱۳۸۴، ص ۲۰۶). ارزیابی عملکرد روش رسمی تشخیص خصوصیات کارکنان بر اساس بازخورد مثبت یا منفی از نتایج عملکرد افراد در چگونگی انجام وظایف است (سیدجوادین، ۱۳۸۱، ص ۴۱). همچنین ارزیابی سنجش نسبی عملکرد فرد در خصوص نحوه انجام کار مشخص در یک دوره زمانی معین، در مقایسه با استاندارد انجام کار و همچنین، تعیین استعداد و ظرفیت‌های بالقوه افراد به منظور برنامه‌ریزی در جهت به فعالیت درآوردن آنها. کارل^۲ و همکاران (۱۹۹۲) ارزیابی عملکرد را فرایند مداوم ارزیابی و مدیریت رفتار و بروندهای انسانی در محل کار تعریف کرده‌اند (ص ۲۲۵) و به عقیده فوت^۳ و هوک^۴ ارزیابی کارکنان عبارت است از: فرایند رسمی برای سنجش و ارائه بازخورد به کارکنان در مورد خصوصیات و نحوه انجام فعالیت‌هایشان و همچنین شناخت استعدادهای بالقوه آنان به منظور شکوفایی آنها

۱. مانا عبارت مخفف مورد استفاده در پروژه مدل ارزیابی عملکرد سرمایه انسانی رسانه ملی می‌باشد.

2. Carell

3. Foot

4. Hook

در آینده (۱۹۹۹، ص ۱۰۵). ارزیابی عملکرد سرمایه انسانی بر اساس قانون استخدام کشوری عبارت است از سنجش و قضاوت در رفتارها، شایستگی و لیاقت فردی در انتصابات شغلی (سازمان امور اداری و استخدامی کشور، ۱۳۸۸).

بر اساس تعریف عملیاتی این پژوهش، مفهوم عملکرد عبارت است از ترکیب تابعی منسجم از الف) نتایج حاصل از فعالیت‌ها و اقدامات و ب) قابلیت‌ها، تلاش‌ها و رفتارها به طوری که توجه توأمان به نتایج و قابلیت‌ها، تلاش و رفتارها را می‌طلبد. همچنین در این تعریف، ارزیابی عملکرد، برآوردی انتقادانه و موشکافانه از فعالیت‌های مختلف افراد یک سازمان است که به صورت دوره‌ای انجام می‌شود و قادر به پیشگیری، تشخیص، اصلاح و بهینه‌سازی رفتار و شغل است. به عبارت دیگر، سنجش نظام‌یافته و نقادانه افراد در خصوص نحوه انجام وظایف آنها در مشاغل محول و تعیین ظرفیت موجود در آنها به منظور رشد و بهبود توأمان فرد و سازمان برای حصول راهبردها و اهداف سازمان و تسهیل کارراهه شغلی کارکنان (سند راهبردی نظام ارزیابی عملکرد سرمایه انسانی رسانه ملی، ۱۳۹۱، ص ۲).

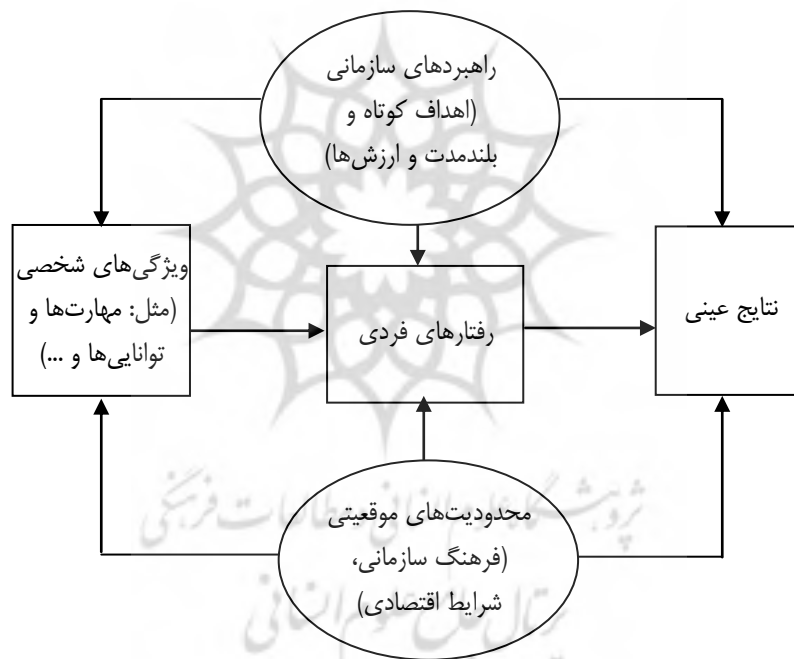
امروزه بسیاری از نظام‌های مدیریت منابع انسانی سنتی، مناسب به نظر نمی‌رسند و الگوهای قدیمی ناکارآمد تلقی می‌شوند. طی دهه اخیر، بسیاری از سازمان‌ها دریافته‌اند که در عمل، از فقدان نظام ارزیابی عملکردی که بتوانند از طریق آن اولویت‌ها و اهداف خود را به کارکنان انتقال دهند و بهسازی آنها را دنبال کنند، رنج می‌برند. انسان به دلیل گستردگی حیطه‌های شناختی و استفاده از ابزارهای مختلفی نظیر احساس، مشاهده، ادراک، تجربه و قدرت تعمق و تفکر در موضوعات مختلف، بویژه در ارزیابی و تفسیر رفتار و عملکرد کارکنان، حساس است و مجموعه این عوامل، کار دستیابی مدیران را به ارزیابی عملکرد مؤثر تحت الشعاع قرار می‌دهد (استردویک^۱، ۲۰۰۵، ص ۱۰). از این رو، در سال‌های اخیر، به نقش ارزیابی عملکرد توجه زیادی معطوف شده است و این امر، از وظایف مهم مدیریت، برنامه‌ریزی و نظارت بر سرمایه‌های انسانی هر سازمان و از الزامات تحقق اثربخشی آن به شمار می‌رود. به عقیده صاحب‌نظران، نظام اثربخش ارزیابی عملکرد می‌تواند انبوهی از مزیت‌ها را به سازمان‌ها و کارکنان آنها ارزانی دارد. بر اساس مدل ارزیابی عملکرد نیروی انسانی نو^۲ و همکاران (۲۰۰۸)، عملکرد

1. Stredwick

2. Noe

نیروی انسانی، ناشی از ویژگی‌های شخصی، مهارت‌ها و نظیر آن است که تحت تأثیر برخی از مؤلفه‌های دیگر سازمان و محیط کار باشد. همان طور که در شکل ۱ نشان داده شده است، ویژگی‌ها و قابلیت‌های سرمایه‌های انسانی سازمان، تنها از طریق رفتار آنان به نتایج عینی تبدیل می‌شوند. در واقع، کارکنان تنها در صورتی که دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها و سایر ویژگی‌های ضروری را برای انجام یک شغل داشته باشند، می‌توانند رفتارشان را نشان دهند. از دیگر مؤلفه‌های اساسی این مدل راهبردهای سازمانی، محدودیت‌های موقعیتی است.

شکل ۱- مدل ارزیابی عملکرد نیروی انسانی



افراد ممکن است رفتار مناسبی انجام دهند اما نتایج مناسبی کسب نکنند. بنابراین، کارکنان باید دارای ویژگی‌های مشخصی برای پرداختن به مجموعه‌ای از رفتارها و دستیابی به برخی نتایج باشند و به منظور کسب مزیت‌های رقابتی، ویژگی‌ها، رفتارها و نتایج به راهبردها و برنامه‌های سازمان گره زده شوند. با این تفاسیر، ارزیابی عملکرد را

باید به عنوان فرایند ارزیابی و برقراری ارتباط با کارکنان در نحوه انجام یک شغل و استقرار برنامه بهبود آن تعریف کرد (بایرز^۱ و رو^۲، ۲۰۰۸، ص ۲۵۴). در این صورت، ارزیابی عملکرد نه تنها به کارکنان اجازه می‌دهد که بدانند عملکردشان چگونه است، بلکه بر سطح تلاش و مسیر آینده آنان تأثیر می‌گذارد.

معیارها و محورها و یا ابعاد اصلی عملکرد از نظر پیتر دراگر عبارت‌اند از: توان رقابت در بازار^۳، نوآوری^۴، وضعیت نقدینگی و پول در گردش^۵ و توان سودبخشی^۶ (ترجمه رضائی‌نژاد، ۱۳۷۳، ص ۲۵). شاید بتوان گفت که در بررسی و مطالعه مربوط به شناخت معیارها، محورها و یا ابعاد اصلی عملکرد، دیدگاه پروفیسور سینک^۷ (۱۹۸۵) دارای مرجعیت و جامعیت بیشتری است. از دیدگاه سینک، مهم‌ترین معیارها و ابعاد اصلی عملکرد عبارت‌اند از: اثربخشی^۸، کارایی^۹، کیفیت^{۱۰}، بهره‌وری^{۱۱}، کیفیت زندگی کاری^{۱۲}، نوآوری و قابلیت سوددهی و بودجه‌بندی^{۱۳} (به نقل از کارآفرینان بصیر، ۱۳۸۶، ص ۳۱).

برخی از دانشمندان معتقدند ویژگی یک مدل ارزیابی عملکرد این است که برای مقاصد متعدد سرپرستی و توسعه‌ای از جمله، الف) برای ارزیابی عملکرد فردی بر حسب نیازهای سازمانی، ب) پیش‌بینی بازخورد به کارکنان به منظور اصلاح یا تقویت رفتار آنها و ج) تخصیص پاداش و ارتقای شغلی افراد، مورد استفاده قرار گیرد و برخی دیگر معتقدند که نظام ارزیابی عملکرد؛ الف) بازخورد عملکردی مشخصی را برای بهبود عملکرد کارکنان فراهم می‌آورد، ب) الزامات کارآموزی کارمند را معین می‌کند، ج) زمینه توسعه کارکنان را فراهم و تسهیل می‌کند، د) بین نتیجه‌گیری پرسنلی و عملکرد ارتباط نزدیکی برقرار می‌کند و ه) انگیزش و بهره‌وری کارکنان را افزایش می‌دهد. در بسیاری از سازمان‌ها، ارزیابی عملکرد، بخش جدایی‌ناپذیر برنامه‌های مدیریت منابع انسانی و ابزار بسیار کارآمد در توسعه حرفه‌ای محسوب می‌شود و برای مقاصد متعددی مورد استفاده قرار می‌گیرد. به عقیده برناردین^{۱۴} (۲۰۰۳) اطلاعات

- | | | |
|-----------------------------------|------------------|--------------------------|
| 1. Byars | 2. Rue | 3. competition |
| 4. innovation | 5. liquidity | 6. profitability |
| 7. Sink | 8. effectiveness | 9. efficiency |
| 10. quality | 11. productivity | 12. quality of work life |
| 13. profitability & budgetability | 14. Bernardin | |

حاصل از اندازه‌گیری عملکرد به طور گسترده‌ای برای؛ جبران خدمت، بهبود عملکرد و مستندسازی به کار می‌رود. همچنین می‌توان از آن در تصمیمات مربوط به کارکنان (نظیر: ارتقا، انتقال، اخراج و انفصال از خدمت)، تجزیه و تحلیل نیازهای آموزشی، توسعه کارکنان، تحقیق و ارزشیابی برنامه، بهره‌گرفت (ص ۱۴۴).

مهارت‌های عملکردی سرمایه انسانی. مهارت سرمایه‌های انسانی به مهارت‌هایی گفته می‌شود که از طریق آنها، شخص در وجود خود، امکان به حرکت درآوردن اجزای یک مجموعه را برای حرکت متناسب همه اجزا به سوی اهداف تعیین شده فراهم می‌آورد. ابعاد مهارت‌های مورد نیاز سرمایه‌های انسانی را دانشمندان همچون کاتز^۱ به مهارت‌های فنی، ادراکی، انسانی، رایبیز^۲ (۲۰۰۰) به مهارت‌های سیاسی و ویژه و گریفین^۳ (۱۹۸۷) به مهارت‌های تشخیصی و تحلیلی طبقه‌بندی کرده‌اند. در مشهورترین دسته‌بندی از مهارت‌های عملکردی به طور کلی، مهارت‌های کارکنان سازمان‌ها را به سه مهارت فنی و تخصصی؛ انسانی و شخصیتی و ادراکی و ذهنی به شرح زیر تقسیم می‌کنند:

مهارت‌های فنی و تخصصی. یعنی دانایی و توانایی در انجام دادن وظایف خاص که لازمه آن، ورزیدگی در کاربرد فنون و ابزار ویژه و شایستگی عملی در رفتار و فعالیت است. مهارت‌های فنی از طریق تحصیل، کارورزی و تجربه حاصل می‌شوند. سرمایه‌های انسانی به طور معمول، این مهارت‌ها را طی دوره‌های آموزشی یا کارآموزی فرا می‌گیرند، مانند دانش و روش‌های برنامه‌ریزی، بودجه‌بندی، کنترل، حسابداری، امور مالی، کارگزینی کارپردازی و غیره. ویژگی بارز مهارت فنی آن است که به بالاترین درجه شایستگی و خبرگی در آن می‌توان دست یافت زیرا این نوع مهارت، دقیق، مشخص، دارای ضوابط عینی و قابل اندازه‌گیری است و از این رو، کنترل و ارزشیابی آن، هم در جریان آموزش و هم در مرحله کاربرد و عمل آسان است (رایبیز، ترجمه پارسایان و اعرابی، ۱۳۷۹، ص ۹ و علاقه‌بند، ۱۳۸۸، ص ۲۵).

مهارت‌های انسانی و شخصیتی. یعنی برخورداری از توانایی و قدرت تشخیص در زمینه ایجاد محیط تفاهم و همکاری و انجام دادن کار از طریق خود و همکاران، فعالیت مؤثر به عنوان عضو گروه، درک انگیزه‌های افراد و تأثیرگذاری بر رفتار آنان. مهارت انسانی در نقطه مقابل مهارت فنی است. یعنی کار کردن با مردم در مقابل کار کردن با

اشیا و چیزها. داشتن مهارت‌های انسانی مستلزم آن است که شخص بیش از هر چیز خود را بشناسد، به نقاط ضعف و قوت خود آگاه باشد، عقاید و افکارش شفاف و روشن باشند، اعتماد به نفس داشته باشد، به دیگران اعتماد کند، به عقاید، ارزش‌ها و احساسات آنان احترام بگذارد، آنان را درک کند، از تأثیر گفتار و کردار خویش بر دیگران آگاه باشد و بتواند محیط امن و قابل قبولی برای جلب همکاری آنان فراهم سازد. مهارت‌های انسانی به آسانی قابل دریافت نیستند و روش‌های مشخصی ندارند. امروزه دانش علمی در قلمرو روان‌شناسی، روان‌شناسی اجتماعی، مردم‌شناسی و نیز تجربه و کارورزی در شرایط گروهی و اجتماعی، به طور غیرمستقیم، زمینه دستیابی به مهارت‌های انسانی را فراهم می‌سازد. کنش و واکنش متقابل با مردم و حساسیت نسبت به انگیزه‌ها، انتظارات و رفتارهای آنان کمک می‌کند تا شخص به مرور بتواند دلایل و عوامل شکل‌دهنده رفتار افراد انسان را درک کند و راه و رسم کار کردن با مردم و اثرگذاری بر رفتار آنان را بیاموزد (همان، ص ۱۰ و دعایی، ۱۳۸۱، صص ۱۱-۱۰).

مهارت‌های ادراکی و ذهنی. یعنی توانایی درک و فهم پیچیدگی‌های کل سازمان و تصور همه عناصر و اجزای تشکیل‌دهنده کار و فعالیت سازمانی به صورت یک کل واحد (سیستم). به عبارت دیگر، توانایی درک و تشخیص اینکه کارکردهای گوناگون سازمان به یکدیگر وابسته‌اند و تغییر در هر یک از بخش‌ها، الزاماً بخش‌های دیگر را تحت تأثیر قرار می‌دهد. آگاهی از این روابط و شناخت اجزا و عناصر مهم در موقعیت‌های مختلف، سرمایه‌های انسانی را قادر می‌سازد به طریقی تصمیم‌گیری یا اقدام کنند که موجبات اثربخشی سازمان و رضایت خود، همکاران و سازمان را فراهم آورد (همان، ص ۲۶ و علاقه‌بند، ۱۳۸۸، صص ۲۶-۲۵).

ویژگی‌ها و موانع نظام ارزیابی عملکرد نیروی انسانی

به طور کلی، نگاه حاکم بر نظام ارزیابی عملکرد سرمایه انسانی باید به گونه‌ای باشد که مشورت‌دهنده و تسهیل‌کننده عملکرد سرمایه انسانی و سازمان و معطوف به رشد، توسعه و بهبود عملکرد باشد و در همان حال، رشد و ارشاد و توسعه ظرفیت ارزیابی‌شونده را مدنظر خود قرار دهد، همچنین مبتنی بر مشارکت، توافق و استانداردگذاری، خودارزیابی

و معطوف به آینده و مبتنی بر آینده‌نگری باشد. بر اساس نظر اندیشمندان این حوزه، یک نظام ارزیابی عملکرد باید ویژگی‌های زیر را در خود داشته باشد: ۱. تعیین کارایی (نسبت کار انجام شده به منابع مصرف)، ۲. تعیین اثربخشی (میزان موفقیت در تحقق اهداف یا انجام رسالت‌ها)، ۳. روشن و مشخص بودن معیارها و شاخص‌های ارزیابی^۱، ۴. قابلیت سنجش و اندازه‌گیری شاخص‌های ارزیابی^۲، ۵. قابل حصول بودن اهداف و انتظارات در موعد یا مواقع مقرر^۳، ۶. معطوف به نتیجه و فرایند بودن نظام ارزیابی^۴، ۷. معطوف به زمان بودن ارزیابی^۵، ۸. تعیین بازدهی کار یا بهره‌وری^۶، ۹. تعیین افزایش مناسب دستمزد، مزایا و جبران خدمات، ۱۰. شناسایی قابلیت‌ها و شایستگی‌های کارکنان، ۱۱. بهسازی عملکرد، ۱۲. ایجاد نظام عادلانه ترفیعات شغلی و پستی، ۱۳. ایجاد رغبت و علاقه در کارکنان ساعی، ۱۴. تعیین روایی آزمون‌های استخدامی، ۱۵. برنامه‌ریزی نیروی انسانی، ۱۶. آموزش و تربیت کارکنان، ۱۷. بهبود ارتباطات رؤسا، سرپرستان و کارکنان، ۱۸. رعایت قوانین و مقررات سازمانی، ۱۹. ایجاد زمینه مشارکت گروهی کارکنان و ۲۰. کمک به همگرایی اهداف فرد و سازمان و همراهی سازمان برای رسیدن به برتری سازمانی (قلیچ‌لی، ۱۳۸۵، صص ۱۹۱-۱۴۹).

در جدول ۱ نیز برخی از موانع تحقق و اجرای ارزیابی عملکرد مؤثر در سازمان‌های رسانه‌ای، تبیین شده است.

جدول ۱- موانع پیاده سازی نظام ارزیابی عملکرد مؤثر (سند راهبردی مانا، ۱۳۹۱،

ص ۴۳ و فرهادی و همکاران، ۱۳۸۱، ص ۵)

سازگاری و همسازی ارزیابی‌شونده و ارزیاب و داشتن دیدگاه‌های مثبت نسبت به هم	فقدان معیارهای متوازن، هماهنگ و سازگار با یکدیگر
عدم تمایل قلبی مدیران و فقدان مشارکت جدی آنها در ارزیابی عملکرد نیروی انسانی	مبهم بودن شاخص‌های اندازه‌گیری عملکرد
عدم استفاده از روش‌های مناسب و قابل قبول برای اندازه‌گیری عملکرد	اهمیت دادن صرف به معیارهای مالی یا غیرمالی

1. specific 2. measurability 3. attainable
 4. result-process oriented 5. time-related
 6. productivity

ادامه جدول ۱

تحمیلی یا ابلاغی بودن شاخص‌ها و روش‌های اندازه‌گیری آنها	نبود اطلاعات دقیق و قابل اعتماد
فقدان توافق در راهبردهای سازمان و وجود اختلاف بین متولیان اندازه‌گیری عملکرد در تفسیر راهبردها	وجود مغایرت بین شاخص‌های اصلی موفقیت سازمان و معیارهای اندازه‌گیری عملکرد
نامشخص بودن رابطه بین عملکردها با اهداف و برنامه‌ها	نبود زبان مشترک بین اعضا تیم اندازه‌گیری عملکرد
تأثیر اندک نتیجه اندازه‌گیری عملکرد سرمایه انسانی بر روی عملکرد سازمان	بی‌توجهی به جنبه‌های رفتاری افراد مرتبط با این شاخص‌ها
کلیشه‌ای برخورد کردن ارزیابان عملکرد با موضوع ارزیابی	تأثیر هاله‌ای بر نتایج اندازه‌گیری عملکرد
فقدان برخورداری ارزیابی‌کننده و شونده از ارزش‌های مشترک	قدرت فرافکتی ارزیابی‌شونده (قدرت چانه‌زنی ارزیابی‌شونده)
بی‌دقتی در تدوین شاخص‌ها و در نتیجه از بین رفتن کارایی شاخص‌ها و اندازه‌گیری	توجه خاص به وقایع یا رخداد‌های اخیر مرتبط با عملکرد مورد ارزیابی
بی‌دقتی در تدوین شاخص‌ها و در نتیجه از بین رفتن کارایی شاخص‌ها و سیستم اندازه‌گیری	توسل به الگوهای مبادله‌ای هنگام ارزیابی (در این حالت ارزیابی‌کننده و شونده در مقابل گرفتن امتیاز از یکدیگر نتیجه ارزیابی را به بی‌راهه می‌برند)

رویکردها و روش‌های ارزیابی عملکرد. برای یک ارزیابی صحیح لازم است رویکردها و روش‌های ارزیابی عملکرد، شناسایی و هر کدام، در موقعیت‌های معین به طور صحیح به کار بسته شوند. به طور کلی، پنج رویکرد در خصوص ارزیابی عملکرد معرفی شده است که در جدول ۲ نشان داده شده‌اند:

جدول ۲- رویکردهای اصلی در ارزیابی عملکرد نیروی انسانی (نو و همکاران، ۲۰۰۸،

ص ۳۵۵ و اسنل^۱ و بولندر^۲، ۲۰۰۷، ص ۳۴۸)

رویکردها	تشریح رویکرد
مقایسه‌ای ^۳	رویکرد مقایسه‌ای به ارزیابی عملکرد، نیازمند این است که ارزیابی‌کننده، عملکرد افراد را با دیگران مقایسه کند. این رویکرد به طور معمول از ارزیابی جامع یک عملکرد فردی یا ارزشی به منظور رتبه‌بندی افراد در یک گروه کاری استفاده می‌کند. حداقل سه تکنیک در این رویکرد مورد استفاده قرار می‌گیرد که شامل: رتبه‌بندی، توزیع اجباری و مقایسه زوجی می‌شود.
ویژگی‌ها ^۴	این رویکرد به ارزیابی عملکرد، بر گسترش ویژگی‌های معینی که برای موفقیت سازمان مطلوب تلقی می‌شود، تأکید دارد. تکنیک‌هایی که در این رویکرد مورد استفاده قرار می‌گیرند مجموعه‌ای از رفتارها و ویژگی‌ها شامل: ابتکار، رهبری، خصلت رقابتی و ارزیابی افراد است.
رفتاری ^۵	این رویکرد تلاش می‌کند رفتارهایی را که یک کارمند باید انجام دهد تا در کارش مؤثر باشد، تعریف کند. تکنیک‌های متنوعی در این رویکرد تعریف شده است که مستلزم آن است یک مدیر ارزیابی کند کدام کارمند این رفتارها را از خود بروز می‌دهد. این تکنیک‌ها شامل ۵ تکنیک: وقایع حساس، مقیاس‌های درجه‌بندی رفتاری، مقیاس‌های مشاهده رفتاری، اصلاح رفتار سازمانی و مراکز سنجش می‌شود.
نتایج ^۶	این رویکرد بر مدیریت اهداف، نتایج قابل اندازه‌گیری یک شغل و گروه‌های کاری تمرکز دارد. فرض رویکرد این است که می‌توان فردیت خود را از فرایند اندازه‌گیری جدا کرد. در این صورت، نتایج به دست آمده نزدیک‌ترین شاخص‌های ویژگی‌های فردی به اثربخشی سازمانی است. دو سامانه مدیریت عملکردی که در این رویکرد جای می‌گیرند، عبارت‌اند از: مدیریت بر مبنای اهداف و سامانه ارزیابی و اندازه‌گیری بهره‌وری.
کیفیت ^۷	چهار رویکرد پیش گفته، رویکردهای سنتی به اندازه‌گیری و ارزیابی عملکرد کارکنان تلقی می‌شوند. دو ویژگی اصلی رویکرد کیفیت؛ مشتری‌گرایی و رویکرد پیشگیری از خطا هستند. ارتقای رضایت مشتریان / ذی‌نفعان / ارباب رجوعان و مخاطبان داخلی و خارجی از اهداف اولیه و اساسی رویکرد کیفیت هستند.

1. Snell 2. Bohlander 3. comparative
 4. attribute 5. behavioral 6. result
 7. quality

روش‌های ارزیابی عملکرد. روش‌های مختلفی برای ارزیابی عملکرد کارکنان وجود دارد که در قالب هر یک از رویکردهای یاد شده می‌توان آنها را دسته‌بندی کرد (بایرز و رو، ۲۰۰۸، ص ۲۱۸). اما اینکه کدام روش، مناسب‌ترین یا بهترین روش ارزیابی است به هدف سازمان از ارزیابی کارکنان بستگی دارد. به طور معمول، نیز ترکیبی از روش‌های مختلف برای ارزیابی کارکنان به کار گرفته می‌شود. اسنل و بولندر (۲۰۰۷) روش‌های ارزیابی عملکرد را در سه دسته کلی به شرح زیر ارائه کرده‌اند.

الف) روش‌های مبتنی بر ویژگی‌های فردی. روش مقیاس رتبه‌بندی ترسیمی^۱، روش مقیاس استانداردهای مختلط^۲، روش انتخاب اجباری^۳ و روش توصیفی^۴

ب) روش‌های مبتنی بر رفتار یا روش‌های رفتاری. روش ثبت وقایع حساس^۵، روش چک لیست^۶، روش مقیاس رتبه‌ای رفتاری^۷ و مقیاس مشاهده رفتار^۸

ج) روش‌های مبتنی بر نتایج. روش مدیریت بر مبنای اهداف^۹ و روش کارت امتیازی متوازن^{۱۰} انتخاب روش ارزیابی تا حد زیادی به هدف ارزیابی مبتنی است. لازم به ذکر است اگرچه ساده‌ترین و کم خرج‌ترین روش‌ها اغلب اطلاعاتی با کمترین دقت تولید می‌کنند اما، به معنی این نیست که روش‌های پیچیده و روش‌هایی که وقت زیادی برای اجرای آنها نیاز است همیشه سودمندترین اطلاعات را ارائه می‌کنند (همان، ص ۳۶۰). جدول ۳ برخی از نقاط قوت و ضعف رویکردهای: خصیصه‌ای، رفتاری و مبتنی بر نتایج در ارزیابی عملکرد را ارائه کرده است.

جدول ۳- خلاصه مزایا و معایب روش‌های ارزیابی عملکرد کارکنان

معایب	مزایا	توضیحات
۱. خطای درجه‌بندی بالقوه بالایی دارد. ۲. برای مشاوره با کارکنان مفید نیست. ۳. برای تخصیص پاداش مفید نیست. ۴. برای تصمیم‌گیری در خصوص ارتقا مفید نیست.	۱. طراحی آنها کم خرج است. ۲. ابعاد معناداری را به کار می‌برند. ۳. طریقه به کارگیری آنها آسان است.	روش‌های خصیصه‌ای

- | | | |
|--|-----------------------------|-------------------------------------|
| 1. graphic rating scales | 2. mixed-standard scales | 3. forced-choice method |
| 4. essay method | 5. critical incident method | 6. Checklist |
| 7. Behaviorally Anchored Rating Scale (BARS) | | 8. Behavior Observation Scale (BOS) |
| 9. management by objectives | | 10. balanced scorcard |

ادامه جدول ۳

توضیحات	مزایا	معایب
روش‌های رفتاری	۱. ابعاد عملکردی ویژه‌ای را به کار می‌گیرند. ۲. قابل پذیرش کارکنان و رؤسا هستند. ۳. برای ارائه بازخورد مفیدند. ۴. برای تصمیم‌گیری در مورد پاداش و ارتقا مفیدند.	۱. طراحی و به کارگیری آنها وقت‌گیر است. ۲. طراحی و تدوین آنها هزینه بر است. ۳. امکان خطای درجه‌بندی آنها وجود دارد.
روش‌های مبتنی بر نتایج	۱. کمتر جهت‌گیری ذهنی دارند. ۲. عملکرد فردی را به عملکرد سازمانی متصل می‌کنند. ۳. تنظیم اهداف دو جانبه را ترغیب می‌کنند. ۴. برای تصمیمات در مورد پاداش و ارتقا مفیدند.	۱. طراحی و به کارگیری آن وقت‌گیر است. ۲. ممکن است چشم‌انداز کوتاه مدتی را در بر گیرند. ۳. ممکن است ملاک‌های نامناسبی را به کار گیرند. ۴. ممکن است ملاک‌های ناکارآمدی را به کار گیرند.

یافته‌های پژوهش (طراحی مدل ارزیابی عملکرد سرمایه‌های انسانی رسانه ملی)

رویکرد مدل مانا. سازمان صداوسیما به دلیل ویژگی‌های منحصر به فرد و ممتاز خود در کشور و جهان باید دارای نظام ارزیابی عملکرد سرمایه انسانی در خور شأن و منزلت خود باشد. این نظام ارزیابی عملکرد در عین تخصصی بودن، باید توانایی پوشش همه مشاغل و شاغلان عرصه رسانه ملی را داشته باشد تا با اتکا به آن و با مقایسه نتایج به دست آمده با استانداردهای عملکردی رسانه، تدابیر راهبردی و عملیاتی مناسب برای تحقق اهداف سازمان را فراهم آورد. در طراحی و تدوین مدل مانا و با توجه به این مهم سعی شده است ضمن اتخاذ یک رویکرد عملی، اجرایی و به دور از سندروم تئوری‌زدگی و انتزاعی محوری، به طراحی و تبیین یک مدل فاخر در خصوص ارزیابی عملکرد سرمایه انسانی رسانه ملی مبادرت ورزیده شود. بر همین اساس، مدل مانا با ویژگی‌های ممتازی نظیر: جامعیت، پویایی و انعطاف‌پذیری متناسب با مشاغل مختلف

سازمان، علمی و عملی بودن، اطمینان و صداقت در ارائه نتایج قابل اعتماد، انتخاب شده است. در طراحی این مدل به اسناد بالادستی رسانه ملی و کشوری نظیر افق رسانه، برنامه‌های پنج ساله توسعه کشور، بیانات مقام معظم رهبری و ریاست سازمان صداوسیما، سیاست‌های ابلاغی نظام اداری، سیاست‌های مهندسی فرهنگی و تحول اداری اهتمام ویژه شده و ضمن بررسی انواع مدل‌های ارزیابی عملکرد سرمایه انسانی جهان به مطالعات تطبیقی تعدادی از سازمان‌ها، مؤسسات، وزارتخانه‌ها و نهادهای عمومی و خصوصی کشور نیز توجه شده است.

اهداف و کارکردهای مورد انتظار، ارکان، قابلیت‌ها و شاخص‌های ارزیابی عملکرد سرمایه انسانی پس از چند مرحله هم‌اندیشی با نخبگان رسانه ملی و استادان متخصص حوزه ارزیابی عملکرد سرمایه انسانی، تهیه، تدوین و بومی‌سازی شده و از طریق جامعه نخبه هدف این پژوهش، مورد ارزیابی، اعتبارسنجی و اعتباربخشی قرار گرفته است. جامعه آماری پژوهش حاضر را نخبگان حوزه ارزیابی عملکرد، منابع انسانی رسانه ملی و دانشگاهی تشکیل می‌دهند که ۱۲۰ نفر از آنان با استفاده از فرمول کوکران به عنوان نمونه‌گزینی و هدفمند انتخاب شدند و در عمل از نظرها و مشارکت ۱۰۴ تن از آنان در مراحل مختلف تدوین ارکان و اجزای مدل ارزیابی عملکرد سرمایه انسانی در قالب پنل‌های خبرگی، پرسشنامه نیمه باز و مصاحبه، استفاده شد.

نتایج حاصل از بررسی و تعیین اهداف و کارکردهای مورد انتظار نظام ارزیابی عملکرد سرمایه انسانی در قالب پرسشنامه و پنل خبرگی، ضمن تأیید روایی با ضریب آلفای ۰/۸۷ درصد بیانگر ویژگی‌ها، خصایص و هدف‌گیری حاکم بر تهیه و تدوین مدل ارزیابی عملکرد سرمایه انسانی رسانه ملی به شرح زیر است:

- تبیین قابلیت‌ها و شایستگی‌های سرمایه انسانی مورد انتظار سازمان به منظور تحقق اهداف

- شناخت نقاط قوت و ضعف سرمایه‌های انسانی و کمک به اتخاذ تصمیم و تدبیر لازم
- توانمندسازی سرمایه انسانی سازمان مبتنی بر قابلیت‌ها و شایستگی‌های مورد نیاز
- انعکاس صحیح و به موقع دیدگاه‌های سازمان به سرمایه انسانی و برعکس
- تشویق عملکردهای مطلوب و جلوگیری از عملکردهای نامطلوب
- نیازسنجی آموزشی به منظور ارتقای عملکرد یا جبران کاستی‌ها

- امکان بازنگری مشاغل و سمت‌های سازمانی

- تسهیل کارراهه افقی و عمودی شغلی

- تسهیل ارتباطات مدیران و کارکنان

همچنین رویکرد حاکم بر طراحی مدل ارزیابی عملکرد رسانه ملی، مبتنی بر مبانی مدیریت عملکرد است و برای رسیدن به این رویکرد، خود را ملزم به عبور از شش گذر زیر می‌داند:

۱. گذر از تأکید صرف بر هوشمندی فردی و رسیدن به هوشمندی سازمانی

۲. گذر از محدود کردن اطلاعات و رسیدن به تسهیم دانش و آگاهی

۳. گذر از اطاعت کورکورانه و رسیدن به تعهد و پیروی متعهدانه

۴. گذر از فرایندمحوری صرف و رسیدن به نتیجه‌گرایی متوازن

۵. گذر از فردی‌گرایی و رسیدن به جمع‌گرایی و مشارکت

۶. گذر از پس‌گرایی و رسیدن به پیش‌نگری

با عنایت به موارد یاد شده، رویکرد حاکم بر طراحی و تدوین مدل ارزیابی عملکرد سرمایه انسانی رسانه ملی مبتنی بر رویکردی فرایندی برای دستیابی به اهداف رسانه ملی از طریق مشارکت بیشتر کارکنان در فعالیت‌ها و عملکرد برای ارتقای توانمندی و مدیریت عملکرد کارکنان و رسانه ملی هدف‌گذاری شده است. در این زمینه، به طور خلاصه می‌توان اهداف ارزیابی عملکرد سرمایه انسانی را، شناسایی نقاط تمرکز و کلیدی عملکرد، شایسته‌گرایی، شناسایی نیازهای آموزشی و توانمندسازی شاغلان، پاداش‌دهی و ایجاد انگیزه در افراد، تعیین بازدهی، کارایی و اثربخشی اقدامات و فعالیت‌ها، بهسازی منابع انسانی، برنامه‌ریزی سرمایه انسانی، اقدامات پرسنلی مانند انتخاب و انتصاب و طبقه‌بندی عادلانه کارکنان، شناسایی استعدادها و رشد فردی و رشد شخصیت، تشویق و الگوسازی، تسهیل کارراهه شغلی، جابه‌جایی و انتقال، جانشین‌پروری، رشد و ارتقا و ... برشمرد.

ارکان مدل ارزیابی عملکرد سرمایه‌های انسانی رسانه ملی. این پژوهش که به لحاظ

هدف، کاربردی و از حیث روش، پیمایشی است، مبتنی بر جامعه آماری پژوهش، شامل آن دسته از خبرگان و اندیشمندان مسائل رسانه ملی است که ضمن اطلاع از حوزه پژوهش، دارای تحصیلات کارشناسی ارشد و دکترا و برخوردار از سابقه کار مشاوره،

تحلیلگری، ارزیابی و عارضه‌یابی موضوعات مدیریتی و ارزیابی عملکردی در حوزه رسانه، مدیریت رسانه و با بیش از ۱۵ سال تجربه‌اند. در مجموع ۱۰۴ نفر در فرایند طراحی مدل و پاسخ به سؤالات مشارکت کردند. داده‌های به دست آمده از آمار توصیفی و آمار استنباطی مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار گرفته است و مبتنی بر آمار استنباطی، به بررسی سؤالات و رابطه بین متغیرها، ابعاد و شاخص‌های ارزیابی عملکرد سرمایه انسانی پژوهش پرداخته شده است. به این ترتیب برای آزمون رابطه معناداری قابلیت‌ها و شاخص‌ها با ارزیابی عملکرد سرمایه انسانی، از تحلیل همبستگی پیرسون و به منظور مقایسه مزیت و اهمیت و رتبه‌بندی ارکان و ابعاد قابلیت‌های عملکردی سرمایه انسانی از آزمون تحلیل واریانس فریدمن استفاده شده است. در این پژوهش، از جامعه آماری در رسانه ملی خواسته شده است به هر یک از سؤالات جواب‌های بین ۰ تا ۵ باید بدهند. روایی و پایایی پرسشنامه‌ها نیز از طریق محاسبه ضریب آلفای کرونباخ مورد سنجش و تأیید قرار گرفته است که به ترتیب برای رکن ارزیابی عملکرد سرمایه انسانی مبتنی بر قابلیت‌ها و شایستگی‌های شغلی، ۸۱ درصد؛ برای رکن ارزیابی سیستمی ۷۹ درصد و برای رکن ارزیابی عملکرد تیمی گروهی ۸۴ درصد به دست آمده است.

برای تدوین قابلیت‌ها و شایستگی‌های کلیدی سرمایه انسانی رسانه ملی پرسشنامه‌ای طراحی شد. پرسشنامه‌های قابلیت‌ها و شایستگی‌های شغلی مبتنی بر مطالعه و بررسی اسناد بالادستی رسانه ملی و کشوری نظیر افق رسانه، برنامه‌های پنج ساله توسعه کشور، بیانات مقام معظم رهبری و ریاست سازمان صداوسیما، سیاست‌های ابلاغی نظام اداری، سیاست‌های مهندسی فرهنگی و تحول اداری و همچنین مطالعه و بررسی انواع مدل‌های ارزیابی عملکرد سرمایه انسانی و مطالعه تطبیقی تعدادی از سازمان‌ها، مؤسسات، وزارتخانه و نهادهای عمومی و خصوصی، شامل پنج بعد، ۱۱ معیار و ۳۸ شاخص تهیه شده است. معیارهایی که پیش از این، شناسایی و طبقه‌بندی شده‌اند، همراه با تعریف آنها فهرست شدند و از پاسخگویان خواسته شد که آنها را رتبه‌بندی کنند. انتخاب نهایی معیارها با توجه به نظر پاسخگویان و میزان اهمیتی که برای معیارها قایل بودند، صورت گرفت. همان طور که گفته شد، معیارها در پرسشنامه با توجه به مطالعات انجام شده، در پنج خوشه اصلی قرار گرفته‌اند و پیش از فهرست کردن شایستگی‌های منتخب هر

خوشه، ابتدا تعریفی کلی از خوشه ارائه شده است. سپس شایستگی‌ها با تعریف آنها فهرست شده‌اند. از پاسخگویان خواسته شد تعدادی از معیارها را که مهم‌تر می‌دانند، انتخاب و میزان اهمیت آنها را در مقیاس ۵ تایی مشخص کنند. محدود کردن تعداد انتخاب‌ها به این دلیل صورت گرفته که پاسخگو معیارهای اساسی را انتخاب کند و به این ترتیب، از قرار گرفتن تمام معیارها در مدل شایستگی پرهیز شود. بسیاری از متون بر کاهش تعداد معیارها در مدل شایستگی تأکید دارند. معیارهای قابلیت‌ها و شایستگی کلیدی سرمایه انسانی رسانه ملی بر اساس اصول زیر انتخاب شدند: الف) درصد قرار گرفتن شایستگی در فهرست شایستگی‌های کلیدی ب) میانگین امتیاز اهمیت شایستگی و ج) تحلیل انتخاب‌ها با هدف ترکیب برخی شایستگی‌های منتخب به منظور کاهش تعداد شایستگی‌های مورد ارزیابی چرا که تعداد شایستگی‌ها موجب افزایش زمان ارزیابی، کاهش اقبال به آن و نبود درک یکسان از آنها می‌شود.

البته به دلیل گستردگی نتایج و تجزیه و تحلیل آماری و تفسیری معیارهای ۱۱ گانه و شاخص‌های ۳۸ گانه و نشانگان رفتاری ۱۵۰ گانه این ۵ قابلیت که در جدول تبیین شده است، در ادامه به تشریح ابعاد ۵ گانه که تعداد و نحوه توزیع سؤالات پرسشنامه آن در جدول ۴ نشان داده شده است، می‌پردازیم.

جدول ۴- تعداد و نحوه توزیع سؤالات پرسشنامه قابلیت‌ها و شایستگی‌های

سرمایه انسانی رسانه ملی

متغیر مستقل	ابعاد	تعداد معیار	تعداد زیر معیار	تعداد سؤالات	مجموع سؤالات
قابلیت‌ها و شایستگی‌های سرمایه انسانی رسانه ملی	قابلیت‌های ذهنی	۲	۷	۱ تا ۷	۷
	قابلیت‌های شخصیتی	۳	۹	۸-۱۶	۹
	قابلیت‌های اجرایی	۳	۱۰	۱۷-۲۶	۱۰
	قابلیت‌های شغلی و عملکردی	۲	۹	۲۷-۳۵	۹
	قابلیت‌های ممتاز و ویژه	۳	۳	۳۶-۳۸	۳
	مجموع سؤالات قابلیت‌ها و شایستگی‌های سرمایه انسانی رسانه ملی				۳۸

پرسشنامه رکن ارزیابی عملکرد سیستمی مبتنی بر مطالعه و بررسی ادبیات، پایش و اعتباربخشی اولیه، از ۲۱ سؤال تشکیل می‌شود که ارزیابی عملکرد سرمایه انسانی را در ۷ فاکتور کلی دسته‌بندی کرده است. مجموع امتیازهای کسب شده مبتنی بر طیف لیکرت، بین ۹ تا ۱۲ به معنای بالا یا عالی، بین ۵ تا ۸ به معنای متوسط یا خوب بین ۰ تا ۴ به معنای کم یا ضعیف ارزیابی می‌شود. همچنین پرسشنامه رکن ارزیابی عملکرد واحد سازمانی (عملکرد فرد در بستر عملکرد گروهی فرد) مبتنی بر مطالعه و بررسی ادبیات، پایش و اعتباربخشی اولیه از ۱۶ سؤال تشکیل می‌شود که ارزیابی عملکرد سرمایه انسانی را در ۸ فاکتور کلی دسته‌بندی کرده است.

جدول ۵- تعداد و نحوه توزیع سؤالات پرسشنامه ارزیابی عملکرد سیستمی و واحد سازمانی (ارزیابی گروهی فرد)

متغیر مستقل	معیار	تعداد سؤالات	مجموع سؤالات
ارزیابی عملکرد سیستمی	نرخ حضور و غیاب	۱، ۳ و ۵	۳
	تشویق و تقدیر	۲، ۴ و ۶	۳
	تنبیه، توبیخ و نمره منفی	۷، ۹ و ۱۱	۳
	آموزش و فعالیت‌های پژوهشی	۸، ۱۰ و ۱۲	۳
	نرخ مشارکت در بستر نظام پیشنهادها	۱۳، ۱۵ و ۱۷	۳
	میزان ایفای نقش در کمیته‌ها و پروژه‌ها	۱۴، ۱۸ و ۲۱	۳
	امتیازات ویژه مدیریت ارشد	۱۶، ۱۹ و ۲۰	۳
مجموعه سؤالات ارزیابی عملکرد سیستمی			۲۱
متغیر مستقل	معیار	تعداد سؤالات	مجموع سؤالات
ارزیابی عملکرد واحد سازمانی (ارزیابی گروهی فرد)	میزان تحقق و دستیابی به اهداف و پروژه‌ها	۱ و ۱۶	۲
	نرخ تحول، نوسازی و بهره‌وری	۲ و ۱۵	۲
	سراجه آموزش و پژوهش	۳ و ۱۴	۲
	رضایت جامعه ذی‌نفعان	۴ و ۱۳	۲
	نرخ حوادث و سوانح کاری	۵ و ۱۲	۲
	نرخ مشارکت در نظام پیشنهادها	۶ و ۱۱	۲
	نرخ مراجعه به کمیته انضباطی	۷ و ۱۰	۲
	داشتن راهبرد و برنامه مشخص واحد سازمانی	۸ و ۹	۲
مجموعه سؤالات ارزیابی عملکرد واحد سازمانی (ارزیابی عملکرد گروهی فرد)			۱۶

نتایج حاصل از آزمون تحلیل واریانس فریدمن برای ابعاد متغیرهای مستقل با ابعاد آنها به شرح جدول ۶ است. در این آزمون بین معیارها با متغیرهای مستقل ارزیابی عملکرد مبتنی بر قابلیت‌ها و شایستگی‌ها، ارزیابی عملکرد سیستمی و ارزیابی عملکرد گروهی فرد، اعتبارسنجی انجام شده است.

جدول ۶- نتایج تحلیل واریانس فریدمن برای ابعاد متغیرهای مستقل سه‌گانه ارزیابی عملکرد سرمایه انسانی

رتبه میانگین	مؤلفه‌ها	متغیر مستقل
۳/۰۵	قابلیت‌های ذهنی	قابلیت‌ها و شایستگی‌های سرمایه انسانی رسانه ملی
۳/۵۹	قابلیت‌های شخصیتی	
۴/۱۳	قابلیت‌های اجرایی	
۴/۴۲	قابلیت‌های شغلی و عملکردی	
۳/۲۷	قابلیت‌های ممتاز و ویژه	
۲/۹۵	نرخ حضور و غیاب	ارزیابی عملکرد سیستمی
۳/۵۳	تشویق و تقدیر	
۲/۹۳	تنبیه، توبیخ و نمره منفی	
۳/۶۳	آموزش و فعالیت‌های پژوهشی	
۴/۲۹	نرخ مشارکت در بستر نظام پیشنهادها	
۳/۵۵	میزان ایفای نقش در کمیته‌ها و پروژه‌ها	
۲/۸۷	امتیازات ویژه مدیریت ارشد	
۴/۷۷	میزان تحقق و دستیابی به اهداف و پروژه‌ها	ارزیابی عملکرد فردی در واحد سازمانی (ارزیابی عملکرد گروهی فرد)
۴/۰۳	نرخ تحول، نوسازی و بهره‌وری	
۲/۸	سرانه آموزش و پژوهش	
۳/۴۶	رضایت جامعه ذی‌نفعان	
۲/۵۷	نرخ حوادث و سوانح کاری	
۴/۳۳	نرخ مشارکت در نظام پیشنهادها	
۲/۸۷	نرخ مراجعه به کمیته انضباطی	
۴/۱۹	داشتن راهبرد و برنامه مشخص واحد سازمانی	

همچنین در تحلیل آماری بررسی معناداری همبستگی بین مؤلفه‌های ارکان سه‌گانه ارزیابی عملکرد و زیر مؤلفه‌های آن، با نظام ارزیابی عملکرد سرمایه‌های انسانی، از آزمون همبستگی پیرسون و سطح معناداری دو دامنه‌ای استفاده و نتیجه حاکی از ارتباط معنادار بین ارکان و زیرمؤلفه‌های آن با نظام ارزیابی عملکرد سرمایه‌های انسانی رسانه ملی است.

بحث و نتیجه‌گیری

مهم‌ترین و اصلی‌ترین عاملی که به طور مستقیم به ارزیابی فعالیت‌ها و عملکرد سرمایه‌های انسانی مرتبط می‌شود، بررسی و تعیین درست و مناسب شاخص‌ها، معیارها و نقاط پایش فرایندهاست که از درون راهبردها و برنامه‌های سازمان استخراج می‌شود. اینکه چه چیزی مورد ارزیابی قرار گیرد، بنیادی‌ترین و مهم‌ترین عامل در ارزیابی عملکرد سرمایه‌های انسانی است. عامل بعدی، مربوط به ارزیابی شایستگی‌های شغلی و رفتاری سرمایه‌های انسانی است؛ یعنی با تجزیه و تحلیل مشاغل باید مشخص شود که به لحاظ رفتاری چه شایستگی‌هایی برای هر یک از شغل‌ها ضروری است. سپس باید برای هر یک از شایستگی‌ها مصادیق رفتاری مثبت و منفی تعیین شود. برای مثال، وقتی به کار گروهی به عنوان یک شایستگی اشاره می‌کنیم، لازم است به صورت رفتاری مشخص کنیم که این شایستگی شامل چه نوع رفتارها و عملکردهایی می‌شود. عامل دیگر، مربوط به ارزیابی خروجی‌های عملکردی سرمایه‌های انسانی از طریق نظام‌ها و فرایندهای عمومی سازمان نظیر فرایند مدیریت و سنجش عملکرد، حضور و غیاب، فعالیت‌های آموزشی و پرورشی، تشویق و توبیخ، مشارکت در تیم‌های کاری، نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها و ... می‌شود. در نهایت، عامل آخر نیز، مربوط به عملکرد گروهی و جمعی یا درواقع، واکاوی عملکرد فردی در قالب عملکرد گروهی کارکنان و همکاران‌شان است چرا که رابطه معناداری بین عملکرد گروهی و عملکرد فردی وجود دارد و عملکرد فردی منهای عملکرد گروهی و برعکس، پایدار و اثربخش نخواهد بود.

بر این اساس، ارکان ارزیابی عملکرد سرمایه انسانی سازمان صداوسیما برآمده از سه رکن کلیدی ارزیابی قابلیت‌های کلیدی شاغل، ارزیابی عملکرد سیستمی و ارزیابی عملکرد گروهی است. ترکیب این سه رکن، ضمن تحقق اهداف متعالی ارزیابی

عملکرد سرمایه انسانی، نواقص و معایب ارزیابی عملکرد تک بعدی و صرفاً برداشتی را مرتفع می‌سازد و ارزیابی فردی را در بستر ارزیابی جمعی، گروهی و نظام‌مند تفسیر و تعبیر می‌کند. از این رو، اعتبار نتایج به میزان زیادی قابل استناد و اتکا خواهد بود. ارکان، ابعاد و متولیان ارزیابی در مدل جامع ارزیابی عملکرد سرمایه انسانی رسانه ملی، در یک مدل سه قطعی کیکی قابل مدل‌سازی است. در ادامه، به تبیین هر قطاع که معرف یکی از ارکان مدل ارزیابی عملکرد سرمایه‌های انسانی رسانه ملی است، می‌پردازیم.

به طور کلی، مدل ارزیابی عملکرد سرمایه انسانی رسانه ملی را در سه قطاع یا رکن اصلی می‌توان دسته‌بندی کرد.

الف) ارزیابی مبتنی بر قابلیت‌ها و شایستگی‌های کلیدی رفتاری و شغلی. این فرایند به منظور ارزیابی شایستگی‌ها و قابلیت‌های سرمایه انسانی رسانه ملی، تأکید بر خود شخص، صفات و روحیات شخصی وی و همچنین تمام رفتارهایی دارد که منجر به اثربخشی شغل و انجام وظایف در سازمان می‌شود. نخستین گام برای ارزیابی عوامل رفتاری، تعیین شایستگی‌های رفتاری و عملکرد کلیدی است که از راه تجزیه و تحلیل اهداف و ارزش‌های سازمان، قابلیت‌ها و شایستگی‌های خانواده شغلی، قابلیت‌ها و شایستگی‌های شغلی و وظیفه‌ای سرمایه انسانی قابل استخراج است.

شکل ۲- منطق استخراج قابلیت‌ها و شایستگی‌های سرمایه انسانی رسانه ملی



همان طور که در شکل ۲ نمایش داده شده است، منطق استخراج قابلیت‌ها و شایستگی‌های شغلی، مبتنی بر قابلیت‌های چهارگانه ارزشی و مأموریتی رسانه ملی، قابلیت‌های خانواده شغلی، قابلیت‌های شغلی و قابلیت‌های وظیفه‌ای سرمایه انسانی سازمان است. پس از تجزیه و تحلیل قابلیت‌های چهارگانه سرمایه انسانی رسانه ملی، برای اینکه این قابلیت‌ها و شایستگی‌ها در بخش‌های مختلف عملکردی رسانه ملی، به خوبی درک و فهمیده شوند، باید برای هر یک از شایستگی‌ها، مصادیق رفتاری تعیین شود. البته ذکر این نکته مهم است که مناسب‌ترین زمان برای ارزیابی عامل رفتاری و شایستگی‌های کلیدی فردی همانند شاخص‌ها و نقاط پایش استخراج شده (از راهبردها، برنامه‌ها، فرایندها و وظایف شغلی و مأموریتی)، زمان بروز رفتار است.

بر اساس یافته‌های به دست آمده رکن ارزیابی قابلیت‌ها و شایستگی‌های کلیدی رفتاری و شغلی، مشتمل بر ۵ قابلیت کلان به شرح زیر است: قابلیت‌های ذهنی، قابلیت‌های شخصیتی، قابلیت‌های اجرایی، قابلیت‌های شغلی و عملکردی و قابلیت‌های ممتاز و ویژه. سرمایه‌های انسانی رسانه ملی برای توفیق در انجام وظایف خود باید نقش‌های متعددی را بپذیرند و برای ایفای آنها به قابلیت‌ها و شایستگی‌های خاصی نیاز دارند. مهارت‌های اساسی مدیریت شامل توانمندی‌هایی است که کارکنان رسانه ملی باید از آن برخوردار باشند. منظور از قابلیت‌های ذهنی کارکنان رسانه ملی این است که سرمایه‌های انسانی دارای الف) مهارت‌های ادراکی نظیر تفکر اقتصادی، تفکر تحلیلی، سیستمی، راهبردی و بینش رسانه‌ای و ب) مهارت‌های تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری نظیر حل مسئله، خلاقیت و نوآوری و ابهام‌زدایی باشند. همچنین قابلیت‌های شخصیتی مشتمل بر مهارت‌های اخلاق حرفه‌ای نظیر پایبندی به اصول، ارزش‌ها و اخلاقیات، نظم، انضباط و آراستگی، وفاداری و تعهد به رسانه ملی، مهارت‌های شخصیتی نظیر خودباوری و اعتماد به نفس، مسئولیت‌پذیری، یادگیری و مهارت‌های ارتباطی نظیر کلامی و شنودی، غیرکلامی، نوشتاری و ارتباط مؤثر است.

قابلیت‌های اجرایی نیز بر پایه مهارت‌های عملیاتی نظیر برنامه‌ریزی، کیفیت‌جویی (تحول‌سازی)، قانون‌مداری، تسهیم مناسب منابع (دانش و مهارت)، مهارت‌های کارگروهی نظیر روحیه همکاری، درک دیگران، فعالیت گروهی و هدایت جمعی

(سازماندهی و اداره گروه‌های کاری) و مهارت‌های مربی‌گری نظیر ایجاد انگیزه، توانمندسازی (پرورش دیگران) و مشارکت‌پذیری، تعریف و تبیین می‌شود. قابلیت‌های شغلی و عملکردی نیز مبتنی بر الف) مهارت‌های شغلی مشتمل بر دانش شغلی، تجربه، اشرافیت و شناخت دایره شمول شغل (شناخت سازمانی)، جلب رضایت ذی‌نفعان و توانایی فیزیکی (جسمانی) و ب) مهارت‌های عملکردی نظیر سعه‌صدر و انعطاف‌پذیری، اعتبار نتایج (سرعت و دقت در انجام کار)، وظیفه‌شناسی و پیگیری و خودمسئولیتی است.

قابلیت‌های ویژه و ممتاز بر مبنای بروز عملی و عینی عملکرد سرمایه انسانی رسانه ملی استوار است. این قابلیت متمرکز، بر مهارت‌های اقدامات راهبردی در سه سطح اقدامات داوطلبانه تحسین‌برانگیز واحدی، اقدامات تحسین‌برانگیز و تأثیرگذار سازمانی و اقدامات بسیار مهم و تأثیرگذار کشوری استوار است و می‌تواند بر اساس اولویت‌های اعلام شده از سوی رسانه ملی و یا به تشخیص جمعی و فردی سرمایه‌های انسانی بروز و وقوع یابد. این پنج قابلیت از طریق ۳۸ شاخص کلیدی و ۱۵۰ نشانگان رفتاری و مصداقی تعبیر و تفسیر شده است تا ضمن کمک به درک و فهم یکسان ارزیابان، چگونگی رفتارهای آزمودنی و نتیجه و برون‌داد رفتارهای وی نیز قابل اندازه‌گیری شود. فرایند سنجش و ارزیابی قابلیت‌های پنجگانه و شاخص‌های ۳۸ گانه آن مبتنی بر تکنیک ارزیابی ۳۶۰ درجه از سوی خود ارزیاب، مافوق، همکاران، هم‌قطاران و افراد تحت سرپرستی سنجیده و امتیازدهی می‌شود و قابلیت‌های عملکردی فرد را مشخص و معین می‌کند.

ب) ارزیابی مبتنی بر ارزیابی سیستمی. این ارزیابی، مبتنی بر شاخص‌های کمی قابل مشاهده عملکرد فردی است و قاطبه شاخص‌های آن استوار بر نتایج کمی قابل سنجش و اندازه‌گیری، از طریق زیرسیستم‌های مرتبط با مدیریت منابع انسانی، سیستم‌های مکانیزه و ثبت وقایع و عملکرد در سازمان است. همچنین شامل برآورد و تحلیل اطلاعاتی است که در نظام‌های مکانیزه سازمان به طور معمول، ثبت و ضبط می‌شود. شاخص‌های این رکن که برآمده از یافته‌های پژوهش، در بخش قبل تشریح شده است، عبارت‌اند از: ۱. نرخ حضور و غیاب، ۲. تشویق و تقدیر، ۳. تنبیه، توبیخ و نمره منفی،

۴. آموزش و فعالیت‌های پژوهشی، ۵. نرخ مشارکت در بستر نظام پیشنهادات، ۶. میزان ایفای نقش در کمیته‌ها و پروژه‌ها و ۷. امتیازات ویژه مدیریت ارشد.

ج) ارزیابی عملکرد واحد سازمانی (ارزیابی گروهی فرد). با توجه به آسیب‌های مترصد بر ارزیابی عملکرد فردی که احتمال افزایش تمایلات فردگرایانه را در پی دارد و ممکن است کارکنان را به سمت رفتارهای انفرادی سوق دهد و یا ایجاد رقابت‌های مخرب، در نهایت موجب تخریب روحیه مشارکت و کار گروهی و عملکرد گروهی شود، رکن ارزیابی عملکرد واحد سازمانی (با رویکرد ارزیابی عملکرد گروهی فرد) در مدل ارزیابی عملکرد سرمایه انسانی رسانه ملی، در نظر گرفته شده است. ارزیابی عملکرد گروهی فرد، شامل شاخص‌هایی است که با کمک به روحیه مشارکت، کارکنان را از تک بعدنگری پرهیز می‌دهد. شاخص‌های این رکن که برآمده از یافته‌های تبیین شده در قبل است، عبارت‌اند از: ۱. میزان تحقق و دستیابی به اهداف و پروژه‌ها، ۲. نرخ تحول، نوسازی و بهره‌وری، ۳. سرانه آموزش و پژوهش، ۴. رضایت جامعه ذی‌نفعان، ۵. نرخ حوادث و سوانح کاری، ۶. نرخ مشارکت در نظام پیشنهادات، ۷. نرخ مراجعه به کمیته انضباط و ۸. داشتن راهبردی و برنامه مشخص واحد سازمانی.

ارزیابی دو رکن عوامل سیستمی و عوامل واحد سازمانی (گروهی فرد) برخلاف رکن اول، لزوماً وابسته به زمان انجام فعالیت یا بروز رفتار نیست، زیرا نتایج آن به طور عمده و به صورت اعداد و ارقام، از راه سیستم‌های مکانیزه قابل استخراج است. بنابراین، بازه زمانی محاسبه می‌تواند مستقل از زمان بروز و وقوع رکن عوامل شایستگی‌های رفتاری باشد و گردآوری و محاسبه آنها هفتگی، ماهانه و یا شش ماهه تعریف و اجرا شود.

با توجه به نتایج به دست آمده از مطالعات و بررسی‌های بهینه‌کاوی و نشست‌های تخصصی، پنل‌های خبرگی و نتایج تجزیه و تحلیل آماری که در بخش یافته‌های پژوهش به تفصیل بیان شد، ارکان مدل ارزیابی عملکرد سرمایه انسانی رسانه ملی طراحی و تدوین شده است. در جدول ۷ محورها و ارکان سه‌گانه، شاخص‌ها و متولیان رصد، پایش و سنجش آنها دیده می‌شود.

جدول ۷- ارکان ارزیابی عملکرد نیروی انسانی صداوسیما (نظام مانا)

مالکین امتیازدهی	معیار	ارکان
ارزیابی ۳۶۰ درجه (خودارزیاب، همکاران، همکاران غیرمستقیم، همکاران غیرمستقیم، افراد تحت سرپرستی و مافوق)	قابلیت‌های ذهنی	ارزیابی قابلیت‌ها و شایستگی‌های کلیدی نیروی انسانی
ارزیابی ۳۶۰ درجه (خودارزیاب، همکاران، همکاران غیرمستقیم، همکاران غیرمستقیم، افراد تحت سرپرستی و مافوق)	قابلیت‌های شخصیتی	
ارزیابی ۳۶۰ درجه (خودارزیاب، همکاران، همکاران غیرمستقیم، همکاران غیرمستقیم، افراد تحت سرپرستی و مافوق)	قابلیت‌های اجرایی	
ارزیابی ۳۶۰ درجه (خودارزیاب، همکاران، همکاران غیرمستقیم، همکاران غیرمستقیم، افراد تحت سرپرستی و مافوق)	قابلیت‌های شغلی و وظیفه‌ای	
ارزیابی ۳۶۰ درجه (خودارزیاب، همکاران، همکاران غیرمستقیم، همکاران غیرمستقیم، افراد تحت سرپرستی و مافوق)	قابلیت‌های ممتاز و ویژه	
سیستم مکانیزه حضور و غیاب	نرخ حضور و غیاب	ارزیابی سیستمی
اداری و مالی + خوداظهاری اسنادی	تشویق و تقدیر	
اداری - حراست - مافوق	تنبیه، توبیخ و نمره منفی	
مدیریت آموزش و پژوهش	آموزش و فعالیت‌های پژوهشی	
سامانه / مدیریت نظام مشارکت	نرخ مشارکت در بستر نظام پیشنهادها	
مدیر کمیته یا پروژه - خود اظهاری اسنادی	میزان ایفای نقش در کمیته‌ها و پروژه‌ها	ارزیابی واحد سازمانی / گروهی
مافوق	امتیازات ویژه مدیریت ارشد	
غیرکلامی و نوشتاری	میزان تحقق و دستیابی به اهداف	
کمیته بهره‌وری و تحول اداری	نرخ تحول، نوسازی و بهره‌وری	
مدیریت آموزش و پژوهش	سراجه آموزش	
مدیریت ارزیابی برنامه‌ای و غیربرنامه‌ای / اطلاعات و برنامه‌ریزی	رضایت جامعه ذی‌نفعان	
مرکز بهداشت	نرخ حوادث و سوانح کاری	
سامانه / مدیریت نظام مشارکت	نرخ مشارکت در نظام پیشنهادات	
کمیته انضباطی سازمان و بازرسی سازمان	نرخ مراجعه به کمیته انضباطی	
مدیریت ارزیابی غیربرنامه‌ای / اطلاعات و برنامه‌ریزی	داشتن راهبرد و برنامه مشخص واحد سازمانی	

ارکان ارزیابی عملکرد نیروی انسانی صداوسیما (نظام مانا)

آنچه در این مقاله مورد توجه قرار گرفته، تمرکز بر هدف نهایی ارزیابی عملکرد سرمایه‌های انسانی، یعنی مبادله اطلاعات، بین نظام ارزیابی عملکرد و سرمایه‌های انسانی رسانه ملی برای جلوگیری از عملکرد نامطلوب و اصلاح و تشویق عملکرد مطلوب است. به این منظور، اجزا و ارکان مدل ارزیابی عملکرد رسانه ملی به نحوی سازماندهی و ترکیب‌بندی شده است که در جهت تحقق اهداف نظام ارزیابی عملکرد مطلوب حرکت کند و انتظارات سازمان را در قالب شاخص‌ها و نشانگان رفتاری مورد انتظار و مقبول رسانه ملی، به وضوح به اطلاع کارکنان برساند و جایگاه فعلی و جایگاه مطلوب سرمایه‌های انسانی را در مسیر کارراهه شغلی به آنان نشان دهد. انتظارات رسانه ملی در مدل ارزیابی عملکرد نیروی انسانی (مانا) در قالب ارکان، شاخص‌ها و نشانگان رفتاری و عملکردی به عنوان توافق رسانه و کارکنان همانند میثاق‌نامه عملکردی تبیین شده است تا به این ترتیب، سرمایه‌های انسانی رسانه ملی از انتظارات سازمان مطلع شوند و سازمان از عملکرد کارکنان آگاهی یابد و با شناسایی نقاط قوت و قابل بهبود کلیدی، شرایط برای ارتقای عملکرد کار توأمان کارکنان و سازمان فراهم شود. همچنین این مدل به نحوی طراحی شده است که تمامی ضعف‌ها و قوت‌ها، به وضوح به اطلاع سرمایه‌های انسانی برسد و از پنهان‌سازی نتایج و انتصاب آن تنها به یک نفر یا یک مقوله خاص، اجتناب شود تا روایی و پایایی نتایج تحقق یابد. در طراحی مدل مانا اصل بر این است که سرمایه‌های انسانی رسانه ملی باید مطمئن شوند سازمان در جهت اصلاح رویه نامطلوب گذشته با ایشان همراه و همگام است. همچنین سعی شده است که سرمایه‌های انسانی به وادی تک‌روی و فردگرایی سوق داده نشوند و بویژه ارزیابی عملکرد سرمایه انسانی مبتنی بر تشویق و ترغیب کارگروهی و مشارکت حداکثری در انجام وظایف فرد و گروه بنا نهاده شود. در نهایت، رویکرد حاکم بر ارزیابی عملکرد سرمایه‌های انسانی رسانه ملی مبتنی بر مدیریت عملکرد همه جانبه استوار شده است تا ضمن تضمین کارآمدی آن، اعتبار و پذیرش نتایج ارزیابی عملکرد را نزد سازمان و کارکنان بالا ببرد و از تبدیل شدن آن به یک فرایند سوری و تشریفاتی بی‌اثر جلوگیری کند.

منابع

- دراکر، پیتر. (۱۳۷۳). مدیریت آینده (ترجمه عبدالرضا رضایی‌نژاد). تهران: مؤسسه خدمات فرهنگی رسا. چاپ اول.
- دعائی، حبیب‌اله. (۱۳۸۱). مدیریت منابع انسانی. مشهد: بیان هدایت. چاپ پنجم.
- رابینز، استیفان. (۱۳۷۹). مدیریت رفتار سازمانی (ترجمه علی پارساییان و سیدمحمد اعرابی). تهران: مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی. چاپ سوم.
- سازمان امور اداری و استخدامی. (۱۳۸۸). طرح ارزشیابی کارکنان دولت. تهران: ناشر سازمان معین ادارات.
- سعادت، اسفندیار. (۱۳۷۵). مدیریت منابع انسانی. تهران: سمت. چاپ سوم.
- سند راهبردی نظام ارزیابی عملکرد سرمایه انسانی رسانه ملی (مانا). (۱۳۹۱). مدیریت ارزیابی عملکرد نیروی انسانی رسانه ملی (سعید علوی‌وفا و همکاران). تهران: معانت برنامه‌ریزی و نظارت، مدیریت ارزیابی عملکرد نیروی انسانی صداوسیما.
- سید جوادین، سیدرضا. (۱۳۸۱). مدیریت منابع انسانی و کارکنان. تهران: نگاه دانش.
- عباس‌پور، عباس. (۱۳۸۴). مدیریت منابع انسانی پیشرفته. تهران: سمت. چاپ دوم.
- علاقه‌بند، علی. (۱۳۸۸). مدیریت عمومی. تهران: روان. چاپ بیستم. ویرایش دوم.
- فرهادی، سیدمحمد و همکاران. (۱۳۸۱). چالش‌های جدید ارزیابی عملکرد و ارائه الگوی مؤثر در سازمان‌های تحقیقاتی. تهران: <http://www.modir.ir>
- قلیچ‌لی، بهروز. (۱۳۸۵). مدیریت عملکرد (فرد، تیم و سازمان). تهران: سرآمد مؤسسه مطالعات بهره‌وری.
- کارآفرینان بصیر. (۱۳۸۶). مدیریت بهره‌وری و کیفیت (ترجمه گروه مؤلفان بصیر). تهران: کارآفرینان. جلد ۱. چاپ سوم.
- Bernardin, H.J. (2003). **Human Resource Management: an Experiential Approach**. New York: Mc GrawHill.
- Byars, L.I. & Rue, L.W. (2008). **Human Resource Management: 9 th Edition**. New York: Mc GrawHill.
- Carell, M.R & et al. (1992). **Personnel / Human Resource Management**. Mac Millan. Publishing.

- Foot, M. & Hook, C. (1999). **Introducing Human Resource Management**. Longman.
- Noe, R.A.; Hollenbeck, J.R.; Gerhurt, B. & Wright, P.M. (2008). **Human Resource Management: Gaining Competitive Advantage**. New York: Mc GrawHill.
- Snell, S.A. & Bohlander, G.W. (2007). **Managing Human Resources**. Thomson Publishing Company. 2007.
- Stredwick, J. (2005). **An Introduction to Human Resource Management**. Elsevier Ltd.

