

ممیزی برنامه مدیریت منابع انسانی

ترجمه: مهرداد افضلی

قسمت آخر

استفاده از نتایج ممیزی

در شماره‌های قبل در بحث «نقش ممیزی منابع انسانی» (۱) مشاهده کردیم که اطلاعات مربوط به اثربخشی برنامه منابع انسانی از طریق شاخصها و منابع بسیاری قابل تأمین می‌باشد. لازم است اطلاعات تجزیه و تحلیل شده تا نوع اقدامات اصلاح‌گرا نه مشخص و همچنین مناسبترین افراد جهت اجرای آنها انتخاب گردند.

روشهای تجزیه و تحلیل نتایج:

روشهای گوناگونی را میتوان در تجزیه و تحلیل اطلاعات گردآوری شده از منابع مختلف که ذکر نمودیم، بکار بست. این روشها بشرح زیر است:

۱- برنامه‌های منابع انسانی را با برنامه سایر سازمانها بویژه موفقترین آنها مقایسه نمائید.

۲- ممیزی را بر اساس منابع معتبر

همچون معیارهای موثق، یافته‌های علوم رفتاری و کتب منابع انسانی استوار سازید.

۳- به بعضی از نسبتها و میانگینها همچون نسبت کارکنان واحد منابع انسانی به تعداد کل کارکنان متکی باشید.

۴- با استفاده از ممیزی مراعات قوانین (Compliance Audit)، هماهنگی فعالیتهای مدیران و کارکنان واحد منابع انسانی را با خط‌مشی‌ها، روشها و قوانین بسنجید. (ممیزی داخلی)

۵- واحد منابع انسانی را بر مبنای اهداف اداره کنید و از یک ممیزی بسامان استفاده نمائید.

جرج اودیرون (George Odiorne) روش پنجم را بیش از سایر روشها توصیه می‌کند، زیرا معتقد است که چنانچه اهداف واحد منابع انسانی

پشتیبان اهداف سازمانی باشد در آنصورت مدیریت ارشد سازمان ارزش فعالیتهای واحد منابع انسانی را بهتر درک می‌کند و حمایت مورد لزوم را از آن بعمل می‌آورد.

در صورت استفاده از یک روش مقایسه‌ای میتوان از اعداد و ارقام منابع خارجی نیز استفاده نمود.

همانگونه که ذکر شد اطلاعات مورد نیاز جهت مقایسه از مؤسسات

دولتی، گزارشات منتشر شده،

اتحادیه کارفرمایان، اتحادیه‌های

تجاری صنایع و شرکتهای مشاوره‌ای

قابل تهیه است.

ارزیابی‌هایی که بطور منظم

بوسیله سازمانهای مختلف بعمل

می‌آید، اطلاعاتی در اختیار

می‌گذارد که بر اساس آن میتوان

مقایسه‌ای از هزینه برنامه و اجرای

آن بعمل آورد. داده‌های مربوط به

بهتر است در صورت امکان نتایج ممیزی بر حسب واحد پولی بیان گردد. گفتن این مطلب که مثلاً ترک خدمت هزینه‌زاست کافی نیست. زمانیکه اطلاعات مربوط به هزینه‌ها در دسترس باشد میتوان درباره هزینه بهبود برنامه‌های موجود و یا ایجاد برنامه‌های جدید همچون برنامه کاهش ترک خدمت تصمیم آگاهانه گرفت.

حقوق و مزایای کارکنان واحد منابع انسانی، بودجه و نسبت کارکنان واحد در مجلات و گزارشاتی که بصورت دوره‌ای چاپ و منتشر می‌شود موجود

است. دفتر امور مالی مطالبی درباره نسبت کارکنان واحد منابع انسانی

ارائه نموده است. نسبت کارکنان واحد منابع انسانی عبارتست از تعداد

کارکنان آن واحد در مقابل هر یکصد نفر شاغل تمام وقت بر طبق لیست

حقوق. با توجه به اعلام تمام شرکتهایی که در ارزیابی انجمن مدیریت

منابع انسانی و دفتر امور ملی (SHRM - BNA) مشارکت داشته‌اند، میانگین

نسبت کارکنان در سال ۱۹۹۳، یک نفر از واحد منابع انسانی در مقابل

صد نفر شاغل در لیست حقوق بوده است. گستره میانگین از ۰/۰۳ تا

۷/۱ نفر می‌باشد. هر اندازه که نیروی کاری افزایش یابد تعداد نسبی

کارکنان واحد منابع انسانی کاهش می‌پذیرد.

گذاشته و بجای آن از زبانی مشخص و واقعی متکی به اعداد و ارقام استفاده می‌کنند. واحدهای خلاق منابع انسانی با پشت سرگذاشتن نقش سنتی اداری خود و بکارگیری "مدیریت ارزشهای انسانی" (Humanvalue management) سازمانهای خویش را تحت تأثیر قرار داده و آنها را در رسیدن به اهداف انسانی، تولیدی و مالی با استفاده بهینه از مهارتها و استعدادهای افراد یاری می‌کنند.

تهیه گزارشها و پیشنهادها

یکی از اصلی‌ترین وظایف گروه ممیزی تهیه گزارش درباره یافته‌ها، برآوردها و پیشنهادهاست. گزارشها باید هر چیزی را که مفید و مربوط به حال دریافت کننده آن است در برداشته باشد. معمولاً یک گزارش برای مدیران صف تهیه و یک گزارش ویژه نیز به رئیس واحد منابع انسانی که خود نیز رونوشت گزارش مدیران صف را دریافت می‌کنند ارسال می‌گردد.

ارزش اطلاعاتی که از یک ممیزی بدست می‌آید در رفع نواقص برنامه منابع انسانی نهفته است. تجزیه و تحلیل داده‌ها شاید نشان دهد که بعضی از روشهای برنامه منابع انسانی نیاز به بازنگری دارد و چه بسا در مسیر تحقق اهداف این برنامه، بخش‌هایی از آن احتیاج به تجدید نظر کلی داشته باشد. در نهایت، بایستی خط مشی هر یک از کارکردها مورد بررسی قرار گرفته تا درستی آن بعنوان بخشی از خط مشی کلی منابع انسانی مشخص گردد.

خلاصه

ممیزی منابع انسانی ارزیابی خط‌مشی پرسنلی، عملکردها و فعالیت‌هایی را که در موفقیت یک سازمان نقش داشته، بهبود دارد. ممیزی،

همانطور که پیشتر ذکر شد، بهتر است در صورت امکان نتایج ممیزی بر حسب واحد پولی بیان گردد. گفتن این مطلب که مثلاً ترک خدمت هزینه‌زاست کافی نیست. زمانیکه اطلاعات مربوط به هزینه‌ها در دسترس باشد میتوان درباره هزینه بهبود برنامه‌های موجود و یا ایجاد برنامه‌های جدید همچون برنامه کاهش ترک خدمت تصمیم آگاهانه گرفت.

لازم است که متخصصان منابع انسانی در ارائه اعداد و ارقام مربوط به هزینه‌های کلیه فعالیتهای واحدشان پیشگام باشند. با وجود چنین اعداد و ارقامی میتوان به وضوح ارتباط بین هزینه و سود و هزینه و اثربخشی فعالیتهای پیشنهاد شده را نشان داد.

تجزیه و تحلیل هزینه و سود (Cost - benefit Analysis)، تحلیلی است از هزینه‌های یک کارکرد ویژه - مثلاً، آموزش بر اساس ارزشهای پولی در مقایسه با ارزشهای غیر پولی همچون نگرشها، بهداشت و ایمنی.

تجربه و تحلیل هزینه و اثربخشی (Cost - Effectiveness Analysis)، تحلیلی است از هزینه‌های یک کارکرد مخصوص بر اساس ارزشهای پولی در مقایسه با ارزشهای پولی ایجاد شده در اثر افزایش تولید، کاهش ضایعات و غیره.

اگر قرار است مدیران منابع انسانی مدیران کارآمد و ارزشمندی در نظر گرفته شوند، لازم است که دیدگاهی حسابگرانه داشته باشند. همانگونه که جک فیتز - انز (Jac Fitz - ens) معتقد است چون ارزشها در یک سازمان غالباً با استفاده از اصطلاحات مالی بیان میشوند، متخصصان منابع انسانی نیز کم‌کم اصطلاحات مبهم و ذهنی را کنار



یک ارزیابی متکی به داده‌هاست که می‌تواند در جهت حمایت یا تغییر خط مشی‌ها و روش‌های موجود منابع انسانی و همچنین اصلاح مشکلات پدید آمده بکار گرفته شود.

یک ممیزی جامع سه حوزه را در بردارد:

- بررسی میزان هماهنگی واحد منابع انسانی با اهداف کلی سازمان

- بررسی مراعات کلیه قوانین و مقررات فدرالی، ایالتی و محلی

- ارزیابی کارکردهای برنامه منابع انسانی همچون نفریابی، ایمنی و بهداشت و حقوق و مزایا.

ممیزی ویژه (Area - Specific audits) به ارزیابی مسائل مورد علاقه مدیران همانند فرهنگ سازمانی و وجود پدیده سقف شیشه‌ای می‌پردازد.

فرمولهای متعددی جهت بررسی کارکردهای برنامه منابع انسانی بکار می‌رود. از جمله فرمولهای رایج می‌توان به فرمول محاسبه نرخ ترک خدمت، غیبت و بیماری و جراحات اشاره نمود.

ارزیابی نگرش کارکنان وسیله‌ای است بمنظور شنیدن و فهمیدن آنچه شاغلین در ذهن خود دارند. این ارزیابی همچنین درک کارکنان را از نقاط قوت و ضعف سازمان آشکار می‌سازد. یک ارزیابی کارآمد، مدیران را از چگونگی عملکرد خط مشی‌ها و برنامه منابع انسانی و نیز هر گونه تغییر مورد نیاز آگاه می‌کند.

اگر چه یک سازمان ممکن است به گردآوری اطلاعات پیرامون موضوعات مورد علاقه بپردازد اما ارزیابی نگرش کارکنان بطور طبیعی پرسشهایی را درباره سرپرستی، خط مشی‌ها و برنامه منابع انسانی، عوامل مرتبط با کار، ارتباطات و رهبری در سطح بالا مطرح می‌سازد.

چنانچه بخواهیم یافته‌های ممیزی با معنی باشند لازم است که با مقیاسهای عملکردی مقایسه شوند. این عمل را می‌توان از طریق مقایسه با سایر سازمانها، معیارهای صنعتی و یا دیگر یافته‌های تحقیقاتی به انجام

ارزش اطلاعاتی که از یک ممیزی بدست

می‌آید در رفع نواقص برنامه منابع انسانی

نهفته است. تجزیه و تحلیل داده‌ها شاید نشان

دهد که بعضی از روشهای برنامه منابع

انسانی نیاز به بازنگری دارد و چه بسا در

مسیر تحقق اهداف این برنامه، بخش‌هایی از آن

احتیاج به تجدید نظر کلی داشته باشد.

رساند. دفتر امور ملی، جامعه مدیریت منابع انسانی و انجمن همایش‌ها مطالعات مختلفی را در حوزه منابع انسانی بعمل آورده که اطلاعات بدست آمده از آنها می‌تواند بعنوان عاملی ارزیابی کننده مورد استفاده قرار گیرند.

پرمش:

۱ - چرا ممیزی دوره‌ای برنامه مدیریت منابع انسانی لازم است؟

۲ - بعضی از مؤسسات از مشاورین آموزش دیده جهت ممیزی منابع انسانی استفاده می‌کنند.

الف - فواید و مضرات استفاده از مشاورین در چیست؟

ب - مشاورین غالباً نتایج ممیزی یک سازمان را با نتایج ممیزی سازمان دیگر که با آن آشنائی دارند مقایسه می‌کنند. چنین مقایسه‌ای دارای چه ارزشی است؟

۳ - توضیح دهید. "قیاس با اصلح" چه سهمی در موفقیت ممیزی منابع انسانی دارد؟

۴ - بسیاری از شرکتها به ضرورت آماده بودن جهت ممیزی مراعات قوانین که بوسیله تشکیلات دولتی انجام می‌شود پی برده‌اند.

الف - چگونه مدیران می‌توانند خود را بهترین وجه برای چنین ممیزی آماده سازند؟

ب - چه تلاشهایی جهت آماده‌سازی شرکت در یک ممیزی مراعات قوانین لازم است؟

۵ - توضیح دهید چه نوع اطلاعاتی که در گزارشات و سوابق آمده می‌تواند جهت ممیزی کارکردهای اصلی منابع انسانی مورد استفاده قرار گیرد. درباره داده‌هایی که می‌توان بهسولت کامپیوتری نمود مثال بزنید.

۶ - چرا محاسبه نرخ غیبت مهم است؟ مدیریت چه قدمهایی در جهت کاهش غیبت می‌تواند بردارد؟

۷ - فواید انجام دوره‌ای ارزیابی نگرش کارکنان در چیست؟ آیا امکان دارد در طول یک ارزیابی مشکلی پیش آید؟ توضیح دهید.

مورد پژوهی (Case study)

ارزیابی نگرش کارکنان در شریک میدوست کانری (Midwest Cannery)

مدیریت شرکت میدوست کانری با ۱۵۰۰ نفر کارگر که غذای کودک آماده و کنسرو می‌کند روزی تصمیم گرفت برای بررسی طرز برخورد کارکنان نسبت به شغل و شرایط کاری خود دست به ارزیابی نگرش بزند. مدیر عملیات که از قبل با این نوع ارزیابی آشنائی داشت در خصوص تعیین محدوده ارزیابی و پرسشنامه مربوط به آنها ملاقاتهایی به مدت تقریباً دو هفته با نمایندگان مدیریت و کارکنان بعمل آورد. جدول زمانی

زبانها و زنان فکر می‌کنند که کارکنان آنها را استعمار نموده و رفتاری تحقیرآمیز با ایشان دارند. آلهائی که بطور عادی در قسمت آماده‌سازی سبزیجات مشغول بکارند از انتقال به قسمت آماده‌سازی جوجه که پاداش به آن تعلق نمی‌گیرد آزرده خاطرند. به گمان آنها در این گونه موارد پارتی بازی می‌شود.

● روابط بین سرپرست و شاغل

سرپرست غالباً افرادی که رهبری سایر کارکنان را بعهده دارند نادیده می‌گیرد، بدون هیچ گونه توضیح و یا خبری در کار تغییراتی بوجود می‌آید و تنها دستور داده می‌شود که چه کاری باید انجام گیرد. افراد به کارهایی مجبور می‌شوند که پاداش کمتری به آن تعلق می‌گیرد و بدین ترتیب فرد رهبری کننده به جای آنکه ایجاد انگیزه نماید تنها پیام آور اخبار بد و ناگوار می‌شود. زمانبندی اوقات استراحت نیز مشکل آفرین است.

● دانش فنی سرپرستی

اگر چه احتمالاً وسایل کافی جهت انجام کار در اختیار کارکنان گذاشته شده است، لیکن بنظر نمی‌رسد که وسایل در جای خود قرار گرفته باشند. یکی از کمبودهای واقعی نبود گاری دستی برای حمل غذاست و هر تغییر در شرایط کاری این مشکل را تشدید می‌کند.

بازرسان بدون آنکه کارکنان را مطلع سازند روشهای اجرایی را به دلخواه تغییر داده و چه بسا گزارشاتی نیز مبنی بر عدم رضایت از شاغل به سرپرستان ارائه دهند. گاهی اوقات شاغل تویخ می‌شود و این خود ایجاد اختلاف نظر و برخورد می‌نماید. کارکنان معتقدند برای آگاه ساختن در این زمینه از روشهای دیگری باید استفاده نمود. در بعضی موارد کارکنان با تخریب دستگاه این عمل را تلافی می‌کردند.

پرسش:

- ۱- اگر شما مدیر بخش آماده‌سازی بودید، با توجه به این گزارش چه اقدام عاجلی بعمل می‌آوردید؟
- ۲- واحد منابع انسانی چه نقشی در پیگیری موارد حاد ارزیابی نگرش خواهد داشت؟
- ۳- آیا این ارزیابی ضروری بود؟ آیا مدیریت نمی‌توانست با چشمی باز و گوش شنوا به اطلاعات مشابهی دست یابد؟ بحث کنید.

مربوط به تهیه پرسشنامه و اجرای آن آماده و جزئیات اهداف ارزیابی و نحوه اجرا در اختیار کارکنان گذاشته شد.

در روز موعود کارکنان در گروههای دوست نفری در تالار شرکت حاضر شدند، و بعد از شنیدن توضیح مدیر عملیات، پرسشنامه‌ای شامل یکصد سؤال میان حاضران توزیع گردید. کارکنان پاسخهای "موافق"، "مخالف"، "نمی‌دانم" به پرسشها می‌دادند. تمهیداتی نیز دیده شد تا شرکت کنندگان نظرات خود را بر روی فرمی بنویسند. تنها موردی که لازم بود تا شرکت کنندگان بر روی پرسشنامه بنویسند شماره هر فرد بود. بعد از ارزیابی، داده‌ها جدول بندی و خلاصه گردید و گزارشات جهت ارائه به رؤسا و سرپرستان واحدهای عملیاتی ارسال شد. گزارشات بر اساس واحدهای اصلی و نفقات تفکیک گردید و نظراتی که کارکنان بر روی فرم نوشته بودند جمع بندی گردید تا به آسانی مورد استفاده افراد ذیربط قرار گیرد.

در زیر گزیده گزارشی که به مدیر واحد آماده‌سازی ارسال گردیده ذکر می‌شود. این گزارش مربوط به چهل و پنج نفر از کارکنانی است که عهده دار آماده کردن گوشت و سبزیجات کنسرو بوده‌اند. این گروه زیر نظر سرپرستی فعالیت می‌کند که خود دارای سه سرکارگر است. نحوه پرداخت دستمزد این گروه بر اساس ساعتی باضافه پاداشهای تشویقی است.

گزیده گزارش:

تجزیه و تحلیل آماری پرسشنامه‌های این گروه نشان می‌دهد که نگرش افراد به کل شرکت، مدیریت ارشد و سایر موضوعات بررسی شده کاملاً رضایتبخش است هر چند که نگرش کارکنان نسبت به موارد زیر رضایتبخش نمی‌باشد.

● دوستی و همکاری میان همکاران

● روابط بین سرپرست و شاغل

● دانش فنی سرپرستی

نظرات اعلام شده کارکنان بر برگه‌های پاسخ پیرامون مواردی که نامساعد ارزیابی شده به شکل زیر خلاصه و ارائه می‌گردد:

● دوستی و همکاری میان همکاران

از قرار معلوم افراد قدیمی تر رفتاری رئیس مآبانه و تحکم آمیز نسبت به افراد جدیدتر دارند. گروههایی از کارکنان بویژه آسیائی‌ها، اسپانیولی