

## اندازه گیری اثربخشی کارکنان

# E

## mployee Effectiveness Assessment

## چکیده:

از آنجا که یکی از مصادیق ایجاد سود و منفعت در سازمان، افزایش بهره‌وری و بازدهی است، توجه به آن بسیار ضروری است. یکی از حوزه‌های موردبررسی جهت افزایش بهره‌وری، مبحث بهره‌وری در منابع انسانی است. در چارچوب‌های سنتی، به جهت ایجاد بهره‌وری در نیروی انسانی، تنها به این فکر می‌شد که رضایت کارکنان تأمین گردد و اعتقاد به این بود که اگر رضایت کارکنان تأمین شود به‌طور ناخودآگاه بهره‌وری و اثربخشی افزایش پیدا می‌کند. اما در دهه‌ی اخیر مطالعات پژوهشی هی گروه نشان می‌دهد که برای ایجاد بهره‌وری باید به دو عامل تعلق سازمانی و توانمندسازی کارکنان دقت کرد تا اثربخشی آن‌ها افزایش یابد. با طراحی پرسش‌های مبتنی بر داده‌های به‌دست آمده از شرکت‌های مختلف، مجموعه پرسش‌هایی استخراج خواهد شد که پاسخ به آن‌ها توسط کارکنان سازمان منجر به ایجاد یک ماتریس می‌شود. این ماتریس کارکنان را در چهار دسته‌ی: کارکنان ستاره، توانا، کوشا و مضطرب طبقه‌بندی می‌کند. سپس با تعریف پروژه‌های بهبود در راستای ارتقای بهره‌وری کارکنان، نقص‌های سازمان شناسایی و برطرف می‌گردد.

واژه‌های کلیدی: منابع انسانی، اثربخشی، تعلق سازمانی، توانمندی، هی گروه

## نوع مقاله: پژوهشی

## مقدمه:

تولیدی به‌مراتب ساده‌تر است؛ چرا که با اندازه‌گیری‌هایی که توسط گیج‌ها و ادوات اندازه‌گیری متصل به ماشین انجام‌پذیر است می‌توان محاسبات مربوطه را انجام داد و به درک درستی از عملکرد ماشین رسید. برای مثال، می‌توان شاخص‌هایی نظیر اثربخشی جامع تجهیزات OEE<sup>(۱)</sup>، MTTR<sup>(۲)</sup> و MTBF<sup>(۳)</sup> را از هر ماشین استخراج نمود و برای آن برنامه تعمیرات

همواره یکی از دغدغه‌های مدیران سازمان‌ها اطلاع یافتن از میزان بهره‌وری کارمندان و نیروی انسانی تحت مدیریتشان است. به‌نوعی آگاهی یافتن از میزان اثربخشی و بهره‌وری افراد این شناخت را به مدیران می‌دهد که در چه جهتی اقدام‌های بهبود انجام دهند تا میزان اثربخشی آن‌ها ارتقا پیدا کند. این مسئله در مورد ماشین‌های

بیمان عزتی  
دکترای مهندسی پلیمر، مدیر توسعه و  
صنعتی سازی شرکت لاستیک بارز کردستان

\* عهده دار مکاتبات:

polypeyman@gmail.com

تاریخ دریافت: ۹۵/۸/۱۱

تاریخ بازنگری: ۹۶/۵/۲۰

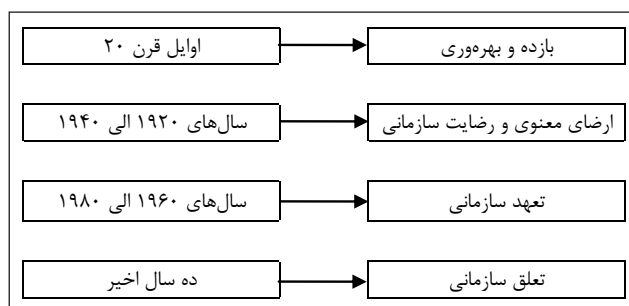
تاریخ پذیرش: ۹۶/۵/۲۲

1. Overall Equipment Effectiveness

2. Mean Time To Repair

3. Mean Time Between Failures

۱۹۲۰ الی ۱۹۴۰ این معیار بر اساس سنجش مؤلفه‌های معنوی و رضایت کارمندان آورده می‌شد. از سال ۱۹۶۰ الی ۱۹۸۰ انگیزه‌ی کارکنان را بر اساس تعهد آن‌ها می‌سنجیدند، اما در سال‌های اخیر بحث تعلق سازمانی را از معیارهای انگیزه کارکنان برمی‌شمارند [۱].



شکل ۱- تاریخچه‌ی سنجش عملکرد کارکنان [۱]

اما تعلق کارکنان چیست؟ از نگاه "هی گروپ" تعلق سازمانی دارای دو مؤلفه است:

- تعهد: با ایجاد علاقه‌ی عاطفی قصد باقی ماندن در سازمان به وجود آید.

- تلاش اختیاری: تمایل به انجام کارهای بیشتر و فراتر از الزام‌های شغلی به وجود آید.

هی گروپ معتقد است دیدن تعلق سازمانی یا ایجاد تعلق سازمان از طریق دو پارامتر اشاره شده پایش می‌گردد و هر زمان کارکنان آن دو مؤلفه را بروز دادند نشانه‌های تعلق سازمانی نمود پیدا می‌کند.

چون امروزه اقتصاد مبتنی بر علم و دانش روز است و شرایط به‌سرعت در حال تغییر است، از طرفی هم سازمان‌ها به سمت ناب بودن در حرکت هستند، از نگاه هی گروپ باید در راستای تحقق این هدف‌ها شخصیت سازمانی کارکنان تکامل پیدا کند، بنابراین ایجاد و پایش تعلق سازمانی مهم است [۱ تا ۳].

در نت در نظر گرفت. اما پرسش اینجاست که معیار و خط کش اندازه‌گیری اثربخشی کارکنان چیست و چگونه می‌توان پس از شناسایی آن را بهبود داد. در این مقاله سعی می‌شود توسط تجربه‌های حاصل از مدل "هی گروپ"<sup>(۱)</sup> نحوه‌ی سنجش اثربخشی کارکنان معرفی شود [۱ تا ۳].

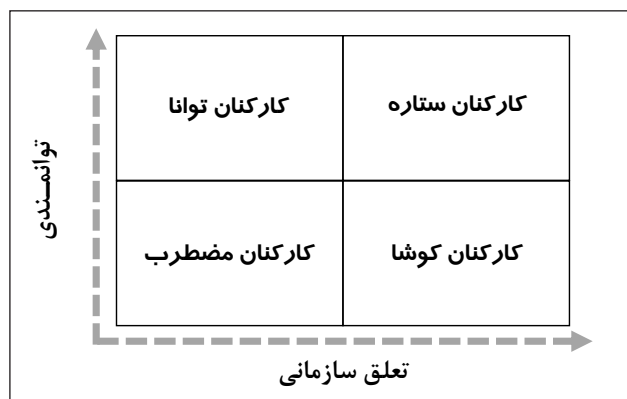
در سیستم‌های قدیمی، مدیران سازمان اثربخشی کارکنان را از روی رضایت آن‌ها می‌سنجیدند و در این راستا فرم‌هایی حاوی پرسش‌های کلی طراحی و توزیع می‌شد تا توسط کارکنان پاسخ داده شود؛ چون اعتقاد بر آن بود که اگر کارکنان رضایت سازمانی داشته باشند، قاعدتاً اثربخشی آن‌ها بیشتر خواهد شد و در پاسخ به پرسش‌ها به دنبال آن هستند که میزان رضایت کارکنان اندازه‌گیری شود. اما امروزه اثبات شده است که صرفاً تأمین رضایت کارکنان موجب بهره‌وری آن‌ها نخواهد شد. گروه "HAY" با اندازه‌گیری دو پارامتر تعلق سازمانی و توانمندی کارکنان و استخراج یک نمودار ماتریسی، به نتیجه‌های جالب‌توجهی دست یافته است که در ادامه به آن خواهیم پرداخت [۱ تا ۳].

### معرفی هی گروپ

هی گروپ در سال ۱۹۴۲ توسط آقای "دوارند هی" پایه‌گذاری شد. این شرکت پژوهش و مطالعه در حوزه‌های مختلف منابع انسانی را مبتنی بر جمع‌آوری و تحلیل بانک‌های اطلاعاتی از سراسر دنیا انجام می‌دهد. این شرکت با بیش از ۶۰ سال سابقه و در اختیار داشتن ۲۶۰۰ نفر کارمند در ۴۹ کشور، غنی‌ترین و جامع‌ترین بانک اطلاعاتی جهت مدیریت سازمان‌ها را در اختیار مشتریان خود قرار می‌دهد. در شکل (۱) دیده می‌شود که نحوه‌ی اندازه‌گیری انگیزه‌ی کارکنان به‌مرورزمان چگونه دستخوش تغییر شده است [۱ تا ۳].

این شکل نشان می‌دهد در اوایل قرن بیستم انگیزه را به‌طور مستقیم از روی بازدهی کاری اندازه‌گیری می‌کردند. در سال

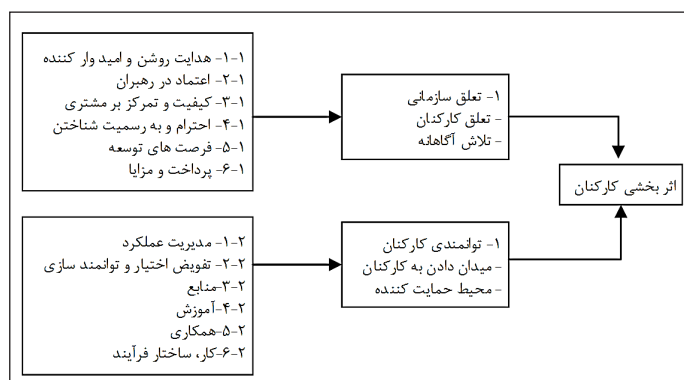
1. HAY Group



شکل ۳- ماتریس تعلق سازمانی و توانمندی کارکنان [۱ و ۵]

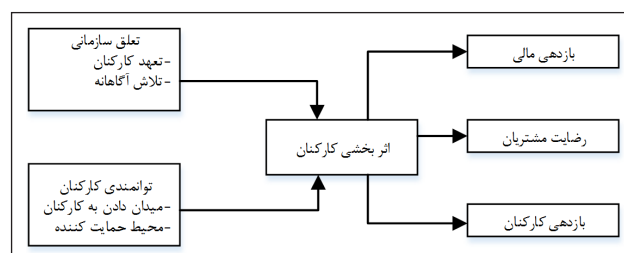
نتیجه‌های این نمودار ماتریسی توزیع امتیازات به دست آمده از کارکنان و جایگاه آن‌ها نشان می‌دهد. در همین راستا چون شرکت هی گروه دارای بانک اطلاعاتی بزرگی از نقاط مختلف دنیا است، مدیر آن سازمان می‌تواند ببیند تا چه اندازه سازمان وی مبتنی بر استانداردهای جهانی است و اگر در این بخش نمرات خوبی را در قیاس با نتیجه‌های جهانی کسب نکرده است، برای ایجاد انطباق، پروژه‌های بهبود را در حوزه‌های مختلف منابع انسانی تدوین می‌کند [۴ و ۵].

برای باز کردن این موضوع، به دو متغیر تعلق سازمانی و توانمندی کارکنان توجه کنید که هر کدام ۶ زیرمجموعه دارد و در شکل (۴) دیده می‌شود.



شکل ۴- زیرمجموعه‌های تعلق سازمانی و توانمندی کارکنان جهت رسیدن به اثربخشی کارکنان [۱]

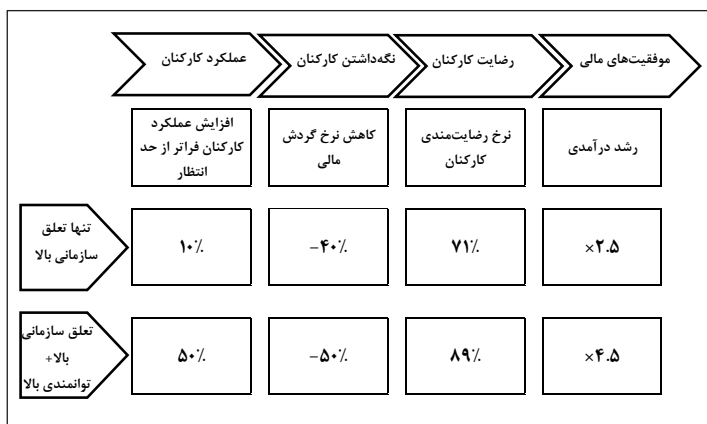
اما تعلق سازمانی به تنهایی کافی نیست. گروه "هی" پس از مطالعات فراوان در سازمان‌های مختلف به این نتیجه رسیده است که تنها متمرکز شدن روی تعلق سازمانی در نگه‌داشتن و یا ارتقای عملکرد شخصی، تیمی و سازمانی کافی نیست. بدین منظور باید رهبران سازمان به دنبال راه‌هایی باشند که در جهت سازندگی و فعالیت‌های مؤثرتر بیشتر باشد و بتوان با استفاده از انرژی کارکنان، توانمندی در آن‌ها ایجاد کرد. همان‌طور که در شکل (۲) مشاهده می‌شود، در مطالعات گروهی به این نتیجه رسیده‌اند که تعلق سازمانی و توانمندی کارکنان در راستای ایجاد بهره‌وری و اثربخشی موجبات بازدهی مالی، رضایت مشتریان و افزایش بازدهی کارکنان می‌گردد.



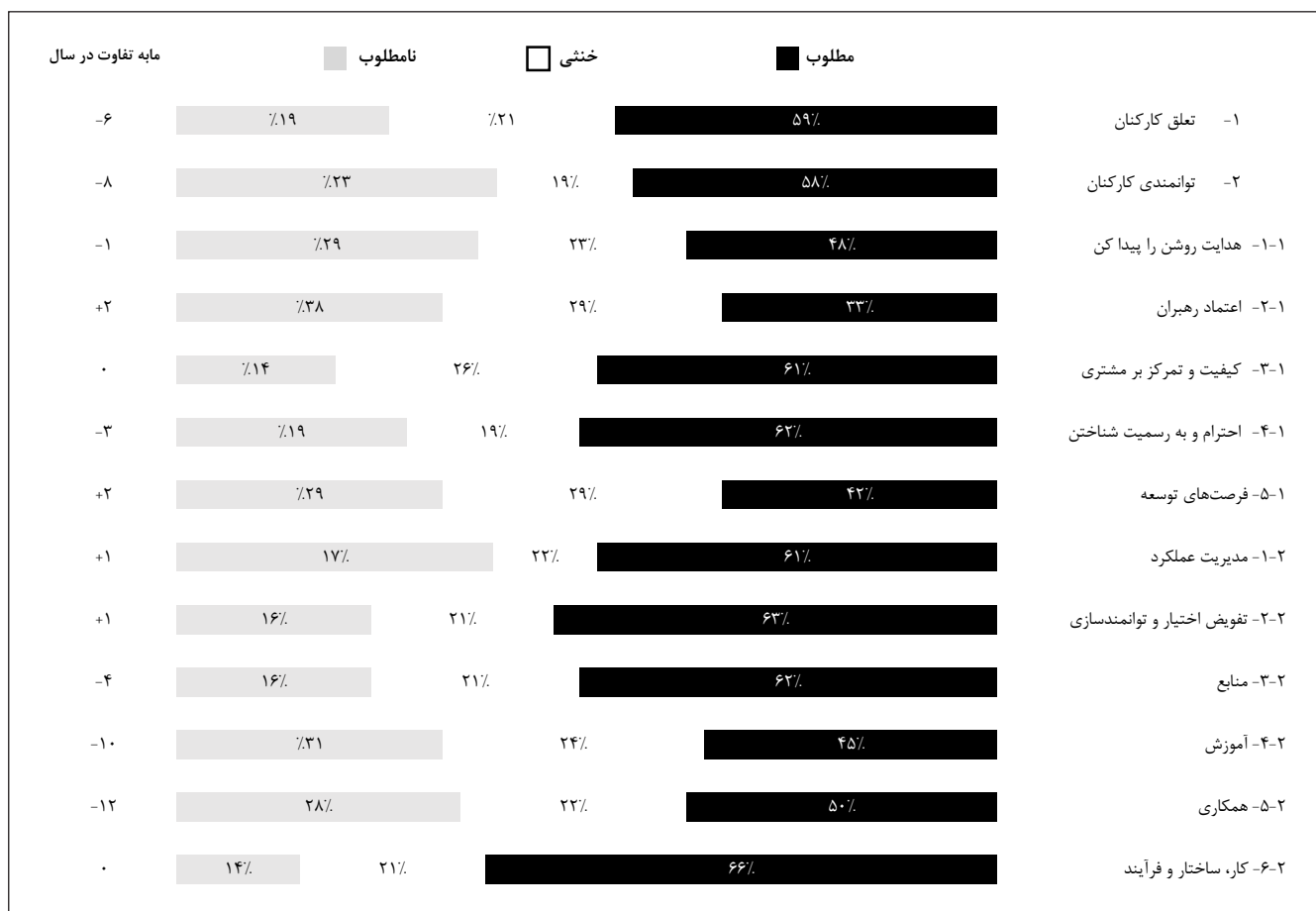
شکل ۲- توانمندی کارکنان و تعلق سازمانی آن‌ها [۱]

بر اساس مطالعات انجام شده در هی گروه، توانمند کردن کارکنان پس از تقویت تعهد و تعلق سازمانی موجب افزایش عملکرد کارکنان و در ازای آن رضایت مشتریان شده است. با در نظر گرفتن دو پارامتر تعلق سازمانی و توانمندی به جهت پیمایش اثربخشی کارکنان سازمان، نیاز به پژوهشی است که در آن تمامی جنبه‌های کاری، فرهنگی و اجتماعی، و وضعیت کارکنان در نمودار دوطرفی به صورت یک ماتریس دیده شود. این نمودار به صورت شکل (۳) خواهد آمد که در آن کارکنان به چهار دسته: کارکنان ستاره، کارکنان کوشا، کارکنان توانمند و کارکنان مضطرب تقسیم‌بندی می‌شوند [۱ تا ۵].

برای پیمایش پارامترهای شش‌گانه‌ی اشاره شده در شکل (۴)، برای هر بند پرسش‌های جداگانه‌ی تهیه می‌شود و بر اساس آن و نتیجه‌هایی که از پر کردن پرسشنامه توسط کارکنان به‌دست می‌آید، به ماتریس دو بُعدی در شکل (۳) می‌رسیم. برای مثال، نتیجه‌های شرکت هی‌گروپ برای یک شرکت خارجی در زمینه‌ی صنعت مسکن به‌صورت شکل (۵) است [۲]. آثار این پژوهش‌ها در شرکت صنایع ساختمانی، نتیجه‌های نشان داده‌شده در شکل (۶) را به همراه داشته است. در این شکل ابتدا نتیجه‌ها بر اساس تعلق سازمانی عددگذاری شده است، اما پس از آن‌که همان سازمان هم‌زمان با تعلق سازمانی به توانمندسازی بالایی کارکنانش توجه کرده است، اثربخشی قابل‌توجهی را در همهی حوزه‌ها کسب کرده است [۲].



شکل ۶- عملکرد کارکنان، نگه‌داشتن کارکنان، رضایت کارکنان و موفقیت‌های مالی در یک شرکت صنایع مسکن در دو حالت: تنها در نظر گرفتن تعلق سازمانی، و در نظر گرفتن تعلق سازمانی به‌علاوه توانمندسازی کارکنان [۲]



شکل ۵- نمونه‌ی مثال امتیازهای گرفته‌شده در یک شرکت صنایع مسکن در هی‌گروپ [۲]

## نتیجه‌گیری

با توجه به مطالب یادشده که توسط گروه "هی" مطالعه و اندازه‌گیری شده است، برای افزایش بهره‌وری کارکنان الزاماً نیازی به افزایش حقوق نیست. گاهاً افزایش حقوق و یا دادن پاداش بعد از مدتی به گونه‌یی می‌شود که کارمندان تصور می‌کنند که این افزایش حقوق حق خودشان است. و از آنجا که این افزایش‌ها (مانند: پاداش عیدی پایان سال، افزایش سنواتی، افزایش ضریب حقوق سالانه، ارتقای گروه یا پایه‌ی حقوقی و ...) تقریباً بدون توجه به کیفیت کار و عملکرد و به‌صورت یکسان به همه‌ی اعضای یک سازمان تعلق می‌گیرد، نمی‌تواند در ایجاد انگیزه‌ی انجام کار بهتر مؤثر باشد. روش‌های زیادی وجود دارد که موجب افزایش توانمندی و اصطلاحاً چسبندگی سازمانی کارکنان می‌شود. برای آنکه کارکنان در این فضا قرار گیرند لازم است امنیت روانی یا به‌عبارتی بهداشت روحی - روانی ایشان را تأمین کرد. راه‌هایی نظیر گردش شغلی رو به ارتقا، تفویض اختیار

و برگزاری جلسات غیررسمی جهت دوستانه‌تر کردن روابط کاری از دیگر عوامل بالا بردن بهره‌وری افراد سازمان است. با توجه به نتیجه‌های کسب‌شده در شرکت‌های مختلف به روش "هی گروپ"، توصیه‌های زیر برای مشاهده و مدیریت کارایی کارکنان سازمان ارائه می‌شود:

- ♦ به‌خاطر داشته باشید که ایجاد توانمندی و تعلق سازمانی برای کارکنان باید به دغدغه‌ی مهمی برای مدیران تبدیل شود.
- ♦ توانمندسازی و ایجاد تعلق سازمانی کارکنان، در برنامه‌های استراتژیک شرکت جای داده شود.
- ♦ جهت‌دهی به برنامه‌ها و طرح‌های استراتژیک سازمان بر اساس توانمندی و تعلق سازمان طراحی شود.
- ♦ با بررسی کردن مأموریت و وظایف سطوح مختلف کارکنان، باید شناسایی شود که ایجاد توانمندی و تعلق در کجا بیشتر شود و در کجا بحرانی‌تر است.
- ♦ سطوح مختلف توانمندی کارکنان را از روی خودشان باید تشخیص داد *IRM*

## مراجع

1. "Engaging and Enabling Employees to Improve Performance Outcomes", Hay Group, 2009.
2. Sh. Crabtree and M. Dodds, "Creating the climate to get the most from your team, Helping leaders to create high-performing organizations", Hay Group, 2011.
3. "Employee Engagement Survey: Results for: Real Estate & Facilities", Hay Group, 2013.
4. Laurie E. Locascio, "Staff Engagement in Material, Measurement and Laboratory (MML)", National Institute of Standards and Technologies (NIST), 2016.
5. "Employee Engagement Overview", Dalco Customer Meeting, 2012.

---

# E

## mployee Effectiveness Assessment

---

P. Ezzati\*

PhD of Polymer Engineering, Development and Industrialization Manager of Kurdistan Barez Tire Company (KBTC)

\*Corresponding author Email: polypeyman@gmail.com

Received: November 2016, Revised: August 2017, Accepted: August 2017

**Abstract:** Because one of the hallmarks of the profit of organizations is productivity, it is important to be careful about this. Important part of the organization whose productivity is very significant is human resources. Traditional human resource managers sought to increase employee productivity by employee satisfaction. Their belief is that if employees are satisfied, their productivity will also increase. But in the past decade, HAY group's research studies have shown that productivity must be carefully monitored by employee engagement and employee enablement in order to increase their effectiveness. By designing questions based on the data obtained from different companies, a set of questions will be extracted which the response by the organization's staff leads to the creation of a matrix. This matrix classifies employees into four categories: detached, effective, ineffective and frustrated. Then defining the improvement projects in order to improve the productivity of the employees, the defects of the organization are identified and resolved.

**Keywords:** Human resource, Employee effectiveness, Employee engagement, Employee enablement, HAY group.