

HR.magazine September 2011

مترجم: احمد فنایی پور

درج شده در شماره ۳۱ خبرنامه الکترونیکی انجمن مدیریت منابع انسانی ایران

نظیر بسیاری از شهروندان که پرداخت مالیات را دوست ندارند، اغلب متخصصان منابع انسانی از لغت ارزیابی و حسابرسی دل خوشی ندارند.

بورلی ویجر (Beverly A Widger) معاون ارشد منابع انسانی بانک کلارمونت (Claremont Saving Bank) در نیو همپشایر آمریکا می‌گوید: با وجود آن که هنگام ملاقات با یک ارزیاب واقعاً مضطرب و عصبی می‌شویم اما در سازمان ما ارزیابی موشکافانه شیوه‌های جاری منابع انسانی در دو سال قبل بسیار مفید بود زیرا باعث بهبود فرآیند شناسایی توانمندی‌های کارکنان بانک و ایجاد فرصت‌های بیشتر برای توسعه و رشد آنان شده است. برای مثال یک ارزیاب مجرب با داشتن تخصص در حوزه منابع انسانی و حقوق و دستمزد که برای ارزیابی و حسابرسی روش‌های بانک در این زمینه‌ها اعزام شده بود، کمک شایانی به ما کرد او نشان داد که چگونه می‌توانیم مسئولیت مهم پرداخت حقوق و دستمزد کارکنان را به شرکت‌های تخصصی و آشنا به قوانین و مقررات مالیاتی برون‌سپاری کنیم.

در حال حاضر علاوه بر ارزیابی‌های سالانه توسط حسابرسان داخلی، شیوه‌ها و سیاست‌های منابع انسانی بانک کلارمونت هر سه سال یک بار توسط شرکت‌های حسابرسی برون‌سازمانی نیز ارزیابی می‌شود. خانم ویجر معتقد است که حسابرسی ارزیابان متخصص و با تجربه خارج از سازمان موجب بهینه‌شدن شیوه‌های اجرایی و اتخاذ معقول‌ترین خط‌مشی‌ها و رویکرد‌های منابع انسانی می‌شود. نتایج و دستاوردهای حاصل از حسابرسی روش‌ها و سیاست‌های منابع انسانی توسط ارزیابان خارجی اطلاعات دقیقی مبتنی بر واقعیات ارائه می‌دهد که نشان می‌دهد سازمان مربوطه در کجای برنامه‌های خاص بهبود و اصلاح روشها قرار دارد و فرآیندها و اقدامات بلندمدت آینده را چگونه برنامه‌ریزی و اجرا می‌کند و الزامات مربوطه چه هستند.

دیوید وتر (Daivid de wetter) مشاور ارشد منابع انسانی و متخصص مدیریت استعداد می‌گوید: حسابرسی و ارزیابی روش‌ها و خط‌مشی‌های منابع انسانی دو نوع هستند:

الف) ارزیابی و حسابرسی بر پایه تقلیل و تعدیل ریسک‌های مربوطه که این شیوه ارزیابی برای این است که بتواند ریسک‌های ناشی از اجرای بد و ناقص اصول و ضوابط منابع انسانی را به حداقل ممکن

برساند و این اطمینان خاطر را به وجود آورد که سیاست ها و دستور العمل های جاری کارآمد و مؤثر هستند.

ب) ارزیابی و حسابرسی مبتنی بر خلق ارزش ها

یعنی همسو کردن اقدامات و فعالیت های منابع انسانی متناسب با اولویت های کسب و کار و این که چگونه این فعالیتها می توانند ثمر بخش تر و با کارآیی بیشتر اجرا شوند.

بسیاری از رهبران سازمانها، حسابرسی و ارزیابی روش ها و خط مشی های منابع انسانی را منبعی ارزشمند برای اجرای برنامه های بهبود مستمر تلقی می کنند. توصیه هایی که عمدتاً در قالب گزارشات ارزیابی منعکس می شوند می توانند موضوع بحث های تخصصی و کاربردی و مبنایی برای شروع فرآیندهای تغییر در سازمان شوند.

مراحل خاص ارزیابی و خط مشی های منابع انسانی طبق استانداردهای انجمن مدیریت منابع انسانی (SHRM) عبارتند از:

۱- مشخص کردن محدوده و نوع ارزیابی

۲- تهیه پرسشنامه ارزیابی

۳- جمع آوری داده ها

۴- مقایسه یافته ها و نتایج

۵- تهیه و ارائه بازخوردهای ناشی از بررسی نتایج کسب شده

۶- تدوین برنامه های مربوط به اقدامات اجرایی

۷- فراهم کردن فضای لازم برای اجرای برنامه های مربوط به بهبود مستمر

ارزیابان حرفه ای معتقدند اولین مرحله از مراحل فوق الذکر اهمیت خاصی دارد زیرا تأثیر زیادی بر مراحل بعدی دارد و فاز برنامه ریزی معمولاً ۲۰ تا ۳۰ درصد کل کار است. هدف گذاری مشخص در شروع حسابرسی اهمیت به سزایی دارد و این کار را با این پرسش ها انجام دهید:

- چرا این ارزیابی را انجام می دهیم؟

- چه ریسک ها یا اطلاعات دیگری این نوع حسابرسی در پی خواهد داشت؟

- این ارزیابی چه اهدافی را پوشش می دهد؟

- آیا اطلاعات قابل حصول دیگری وجود دارد که ممکن است برای این حسابرسی لازم باشد یا

خیر؟

معمولاً ارزیابان مجرب فرصت می دهند که همه ابهامات قبل از تدوین و ارائه گزارش های حسابرسی کاملاً روشن و شفاف شوند.

یافته های ناشی از ارزیابی انجام شده معمولاً موجب تغییر می شوند، بنابراین اعتقاد راستینی لازم است تا این تغییرات را درست هدایت کند. پس با این گونه ارزیابی و تغییرات مثبت بعدی در سطح سازمان، مدیران منابع انسانی با شنیدن لغت ارزیابی یا حسابرسی نه تنها نگران نمی شوند بلکه لبخند می زنند و از آن استقبال می کنند.