

«رویکردهای نوین در جذب و به‌کارگیری کارکنان دولت»

گفت و گو با دکتر علیرضا علیخان زاده، رئیس امور جذب، به‌کارگیری و رشد سازمان اداری و استخدامی کشور





در ابتدا از اینکه دعوت دبیرخانه فصلنامه «مطالعات و پژوهش های اداری» را پذیرفتید، سپاسگزارم. لطفاً برای ورود به بحث بفرمایید در حال حاضر در سازمان برای جذب و به کارگیری کارکنان از چه روش هایی استفاده می شود؟

آن فرد توانمند نیست و عملاً آن فرد توانمند انتخاب نشده است؛ بنابراین، باید دستورالعمل آزمون کمی دستخوش تغییر شود. در دستورالعمل فعلی یا قبلی، دو حیطه اختصاصی و عمومی وجود داشته که فرد را ارزیابی می کند. ما در این دستورالعمل، یک حیطه اختصاصی را هم اضافه کردیم، به اضافه اینکه دستگاه می تواند پیشنهاد دهد. بخش آزمون مشترک فراگیر که ۷۰ درصد است و بخش مصاحبه استخدامی که سی درصد بوده است، این نسبت را تغییر دهد. ما اجازه دادیم که در آزمون استخدامی از ابزارهای متعدد و متنوعی استفاده شود و این دستورالعمل جدیدی که تدوین کرده ایم به تصویب شورای توسعه رسیده است؛ بسته ای از ابزارها و تنوعی از اجرای آزمون ها و شیوه آزمون ها و تنوعی در شیوه نمره دهی ها را ایجاد می کند که در هر نوبت آزمون باید به تایید سازمان برسد و در نهایت سعی می کنیم که این آزمون ها متعدد باشد که بتوانیم زمان آن را هم کاهش دهیم تا فرد زودتر استخدام شود. در دستورالعمل جدید که آزمون های بعدی هم بر این مبنا خواهد بود، شیوه برگزاری جذب و استخدام آزمون های استخدامی متفاوت از قبل خواهد بود.

آیا با استفاده از روش هایی که فرمودید می توان شایستگی هایی همچون تاب آوری، مدیریت تغییر، مهارت های مذاکره، خلاقیت و نوآوری و... (مهارت های نرم) را نیز سنجید؟

همان طور که خدمتتان عرض کردم، دستورالعمل قبلی در مورد برگزاری آزمون های استخدامی صرفاً بحث مهارتی را محدود به مصاحبه استخدامی کرده بودند. گاهی دستگاه ها کمی این بخش را متنوع می کردند؛ ولی عمدتاً محدود به مصاحبه بود. ما این را در دستورالعمل فعلی توسعه دادیم، یعنی بسته ای از ابزارها

ذیل ماده ۴۴ قانون خدمات کشوری، فرایند دستورالعمل اجرایی امتحان یا آزمون های استخدامی در یک دستورالعملی تدوین شده که آزمون های استخدامی مطابق با آن برگزار می شود. این دستورالعمل بیان می کند برای مشاغلی که می خواهند نیرو استخدام کنند، افراد به صورت پیمانی جذب دولت می شوند، ابتدا باید آگهی عمومی منتشر شود، شغل محل ها و شرایط و سهمیه ها اعلام شود و افراد در یک امتحان عمومی کتبی شرکت می کنند. این بخش از امتحان مبتنی بر ویژگی های هر شغلی تنظیم می شود. ویژگی های شغل از این جهت است که سازمان سنجش که معمولاً این آزمون ها را برگزار می کند، به این صورت است که رشته های دانشگاهی منطبق با آن شغل را در نظر می گیرد، درس های مبتنی با آن را استخراج می کند، آنها را تبدیل به سوال می کند و آزمون را برگزار می کند. پس از آن، افرادی که پذیرفته شده اند تا ۳ برابر ظرفیت برای گرفتن مصاحبه استخدامی به دستگاه معرفی می شوند. بخش اول، ۷۰ درصد نمره و بخش دوم ۳۰ درصد نمره را شامل می شود. افرادی که از آن مرحله پذیرفته شده اند و نمره شان را گرفته اند، جمع می شوند و افراد برتر به گزینش معرفی می گردند تا فرایند استخدامشان انجام و نهایی شود. این فرایند فعلی است، اما جلساتی که ما با دستگاه ها برگزار کردیم، اعتراض داشتند و می گفتند که به لحاظ کیفی مشکل دارند. شاید ۷۰ درصد چیزهایی که در نظر گرفتیم، گویای

می‌گیریم. آزمایشگاه مدیریت می‌تواند این را شامل شود و هر دو بعد را پوشش دهد. آزمایشگاه مدیریت، فضایی را فراهم می‌کند تا برنامه‌های: توسعه‌ای، ارزیابی، برنامه‌های تحلیل رفتاری مدیران و برنامه‌های ایجاد فرهنگ سازمانی یا توسعه فرهنگ سازمانی را در درونش شامل می‌شود؛ بنابراین، کانون‌های ارزیابی می‌توانند از بستر آزمایشگاه مدیریت استفاده کنند و از تکنیک‌ها و ابزارها بهره‌مند شوند؛ بنابراین، آزمایشگاه مدیریت بستر ساز است و کانون‌های ارزیابی، تکنیک و فرایندی است که ما استفاده می‌کنیم.

در مورد خروجی کانون‌های ارزیابی باید گفت، خروجی کانون‌های ارزیابی، کارنامه‌ای است که به فرد و سازمان می‌دهند و در مورد ویژگی‌های رفتاری فرد، توانمندی‌های وی و میزان شایستگی‌اش صحبت می‌کنند، اما آزمایشگاه بستری را فراهم می‌کند که هم در حوزه «DC»، «AC» و هم در حوزه پژوهش‌های آزمایشی از این ابعاد ما می‌توانیم استفاده کنیم. اساساً خود آزمایشگاه مدیریت، فی نفسه، یک مازول نیست؛ بلکه بستری است که ما می‌توانیم در آنجا از مازول‌های مختلف بهره ببریم.

در حال حاضر، روایی و پایایی روش‌های سنجش شایستگی در کانون‌های ارزیابی شایستگی را چطور ارزیابی می‌کنید؟

در مورد روایی و پایایی روش‌های سنجش شایستگی‌های کانون باید بگویم که یکی از ابزارهای اعتبارسنجی کانون ارزیابی به حوزه طراحی ابزار برمی‌گردد. وقتی طراحی ابزار توسط متدولوژی‌هایی که وجود دارد، انجام می‌شود؛ باید روایی و پایایی لازم را داشته باشد و توسط افرادی که در حوزه‌های کاری تخصصی مرتبطش کار می‌کنند، سنجیده می‌شود که آیا این ابزار می‌تواند شایستگی یا بخشی از این شایستگی‌ها یا چندشایستگی را بسنجد و اینکه آیا این تکرارپذیر است و درست می‌سنجد؟ بخش اول در خصوص طراحی ابزار است. بخش دوم این است که سعی می‌کنند شایستگی توسط چند نفر ارزیابی شود که خطایی وجود نداشته باشد. ممکن است یک نفر در ارزیابی‌اش دچار خطا شود؛ به همین دلیل سعی می‌کنند یک یا دو نفر یا حتی ۳ نفر دیگر بعضاً ارزیابی کنند که خطای انسانی در اینجا مشخص و جلوی آن گرفته شود.

را در نظر گرفته‌ایم. عملاً ما کانون‌های ویژه استخدام را پیشنهاد داده‌ایم که مصاحبه دارد، ایفای نقش دارد، بازی گروهی دارد و ابزارهای تمرینی یا تستی که ما برای فرد داشته باشیم تا بتوانیم رفتارهای شخص را تشخیص دهیم؛ بنابراین، ویژگی‌هایی مانند مهارت مذاکره، مهارت‌های نرم و مهارت‌های فردی می‌تواند در اینجا بهتر سنجیده شود و قاعدتاً این ابزارها، ابزارهایی است که ما باید برای استخدام استفاده کنیم که اکنون ما این دستورالعمل این زیرساخت را ایجاد کرده‌ایم؛ اما به لحاظ تکنیکی باید از ابزارهای جدیدتر استفاده کنیم تا بتوانیم این ویژگی‌هایی را که شما فرمودید، اندازه‌گیری کنیم.

کانون‌های ارزیابی شایستگی و آزمایشگاه مدیریت چه نسبتی با هم دارند؟ یکسان هستند یا متفاوت؟

برای پاسخ به این سوال، ابتدا لازم است آزمایشگاه مدیریت را شرح دهیم. آزمایشگاه مدیریت دارای ۴ بعد اصلی آموزش، پژوهش، فرهنگ سازمانی یا فرهنگ‌سازی و مشاوره است که چهار بعد دیگر، این ابعاد را پوشش می‌دهد. آن ۴ بعد دیگر و مازولی که ذیل این ابعاد چهارگانه‌ای که عرض کردم به موضوع تحلیل‌های رفتاری و پژوهش در مورد تحلیل‌های رفتاری - که اصطلاحاً به آن می‌گویند تحقیقات آزمایشی^۱ - برمی‌گردد. بخش بعدی در مورد موارد هوشمند^۲ است. بخش بعدی در خصوص گیمیفیکیشن^۳ است و ما تحلیل‌های رفتاری را در آنجا داریم و در نهایت، بخش شبیه‌سازها^۴ است. البته آن چیزی که تقریباً می‌شود گفت در همه این‌ها یک مقدار ورودی دارد، موضوع علوم شناختی^۵ را شامل می‌شود.

در هر صورت، آزمایشگاه مدیریت صرفاً معطوف به حوزه ارزیابی نیست؛ بلکه ابعاد دیگر را هم شامل می‌شود. کانون‌های ارزیابی صرفاً به ارزیابی می‌پردازد و در نهایت، بسته‌های رشدی را پیشنهاد می‌دهد. البته کانون‌هایی که الان ما در مورد آن صحبت می‌کنیم همیشه با یک اضافه‌ای هم مطرح می‌شود و آن هم توسعه شایستگی‌هاست. اساساً وقتی که ما مرکز ارزیابی^۶ را مطرح می‌کنیم، در کنارش مرکز توسعه^۷ را هم عنوان می‌کنیم؛ بنابراین، ما صرفاً «AC» را در نظر نمی‌گیریم، بلکه «A & DC» را در نظر

1. Experimental research
2. Smart case study
3. Gamification
4. Simulations
5. Cognitive Science
6. Assessment Center(AC)
7. Development Center(DC)

دستگاه‌ها می‌توانند از این روش‌ها و ابزارها استفاده کنند و از مهارت موسسات و واحدهای ارزیابی که درون دستگاه‌هاست، بهره‌مند شوند.

نتایج پژوهش‌های انجام شده در آزمایشگاه‌های مدیریت تا چه حد مورد استقبال مدیران دستگاه‌های اجرایی قرار گرفته است؟

یکی از چهار بُعد آزمایشگاه مدیریت، پژوهش است؛ اما اگر بخواهید بگویید که چقدر بستری‌هایی که در آزمایشگاه مدیریت استفاده شده، مورد استقبال مدیران و دستگاه‌های اجرایی قرار گرفته است؟ این را مدیر کنونی آزمایشگاه باید بگوید، ولی تا جایی که خبر دارم، دستگاه‌های مختلف هم برای «شبیه‌سازها» قراردادهایی را بستند و هم برای بحث‌های توسعه‌ای قراردادهایی را بستند و از آن فضا استفاده می‌کنند و آرام‌آرام در حال شکل گرفتن است؛ اما از آنجایی که آزمایشگاه مدیریت، جدید است؛ تا فرهنگ استفاده از آن بخواهد توسعه پیدا کند، ما این توقع را داریم که کمی زمان بگذرد و اکنون تقریباً می‌شود گفت که عملاً ظرفیت آزمایشگاه به‌طور کامل در این راستا فعال است و دستگاه‌ها در حال استفاده هستند.

چه سازوکاری را برای بهبود تعامل بین آزمایشگاه‌های مدیریت و مدیران دستگاه‌های اجرایی پیشنهاد می‌کنید؟

من توصیه می‌کنم مدیرانی که نگاه تحولی دارند، بالاخص در خصوص منابع انسانی، حتماً فضاهای آزمایشگاهی را ببینند. الان آزمایشگاه مدیریت در حال توسعه است. دانشگاه امام حسین (ع)، آزمایشگاه مدیریت دارد که ابعاد آن کامل است؛ دانشگاه تهران هم دارد. ظاهراً دانشگاه عالی دفاع ملی هم آزمایشگاه دارد و آن را در قالب مدرسه شهید بهشتی تاسیس می‌کند و جاهای دیگر هم شنیده‌ام که کم و بیش آزمایشگاه مدیریت را دایر می‌کنند.

مدیران بروند و این فضاها را ببینند. سعی کنند در حوزه منابع انسانی از آن استفاده کنند. اکنون شاید بحث‌های ارزیابی آن، بیشتر در این گفتگو نمود پیدا کرده است؛ اما در حوزه توسعه و آموزش بسیار می‌تواند موثر باشد و ابزارهای بسیار خوبی دارد. در حوزه تحلیل‌های رفتاری بسیار می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد و در حوزه تحقیقات آزمایشی در بحث تحلیل رفتاری مدیران می‌تواند راهگشا باشد. فکر می‌کنم که مدیران حوزه منابع انسانی می‌توانند در این زمینه از آن استفاده‌های خوبی کنند، بروند آن را ببینند و تعامل سازنده‌ای در این خصوص برقرار شود.

بخش بعدی این است که هر شایستگی توسط چند ابزار سنجیده شود که اگر ابزاری خطا داشت در ابزارهای دیگر معلوم شود که آیا این شایستگی دقیق سنجیده شده یا خیر. سوم، طراحی سناریوی کانون است، یعنی ترکیبی از ابزارهای مختلف را قرار دهند که آن هم به اعتبار این موضوع کمک می‌کند.

آیا می‌توان از روش‌های آزمایشگاهی و نوین (مثل بازی‌وارسازی، پژوهش‌های آزمایشگاهی، مثلاً دستگاه نوروفیدبک و بیوفیدبک، شبیه‌سازها و...) برای جذب و به‌کارگیری کارکنان در دستگاه‌های اجرایی استفاده کرد؟

بله من عرض کردم که اساساً وقتی آزمایشگاه، بستری را برای این موضوع فراهم می‌کند، شما می‌توانید از فضای آزمایشگاه که تکنیک‌های نوین و جدیدی را فراهم می‌کند برای ارزیابی کردن افراد استفاده کنید. البته بیشتر «گیمیفیکیشن» یا «شبیه‌سازها» اینجا خود را در کانون‌ها نشان می‌دهند؛ اما در خصوص تحقیقات آزمایشی، وقتی ما می‌خواهیم ابزاری را طراحی کنیم، آن ابزار را در محیط آزمایشگاهی یاد محیط تحقیق آزمایشگاهی قرار می‌دهیم، رفتار افراد را ثبت می‌کنیم و از این طریق متوجه می‌شویم که فرد چه واکنش‌های رفتاری را در موقعیت‌های مختلف می‌تواند داشته باشد؛ بنابراین، ما می‌توانیم در آنجا اعتبار ابزار را بالا ببریم؛ از این رو، پژوهشگرهای این حوزه که ابزار تهیه می‌کنند، می‌توانند از محیط آزمایشگاه برای این موضوع استفاده کنند؛ بنابراین، هم در استفاده از ابزارها یا تنوع ابزاری که در آزمایشگاه مدیریت است، می‌توانند استفاده کنند و هم در طراحی ابزارهای کانون ما می‌توانیم در بُعد اعتبارسنجی یا افزایش اعتبار آن ابزارها، از محیط آزمایشگاه استفاده کنیم.

در راستای تحول روش‌های جذب و به‌کارگیری و رشد کارکنان در سازمان چه برنامه‌هایی در نظر گرفته شده است؟

در جواب سوال قبلی‌تان، این بخش را پاسخ دادم؛ اما اگر خلاصه بگویم ما بستر قانونی آن را در قالب دستورالعمل جدید آزمون‌ها به تصویب شورای توسعه رساندیم تا بتوانیم از ابزارهای متنوع و متعدد استفاده کنیم که در آزمون جاری که در آینده انجام خواهد شد از این بسته‌ها استفاده کنیم؛ اما به لحاظ اینکه موسسات مختلف بتوانند نقش آفرینی کنند، چه بخش خصوصی و چه بخش دولتی، این را هم در دستورالعمل جای‌گذاری کردیم؛ بنابراین،