

بررسی نقش مدیریت استراتژیک در بهبود عملکرد نیروی انسانی

محمد رضا ذبیحی

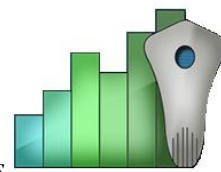
وجیهه نیک پور^۱

چکیده:

تدوین این مقاله به شیوه علمی- پژوهشی است. یافته های بدست آمده این پژوهش توأمان بصورت میدانی (پرسشنامه) و کتابخانه ای است. جامعه آماری ما در این پژوهش تعدادی از کارکنان شرکت گاز شهرستان مشهد می باشد. هدف از انجام این پژوهش شناسایی مدیریت استراتژیک به مدیران است تا مدیران بتوانند با استفاده از این نوع مدیریت اثربخشی سازمان خود را افزایش دهند و بتوانند مدیری موثر در سازمان باشند. در این پژوهش ابتدا مقدمه ای بر مدیریت استراتژیک و نقش آن در عملکرد نیروی انسانی آورده شده و سپس پیشینه ای از مقالاتی در راستای موضوع مورد بحث با ذکر نتایج بدست آمده آورده شده است. در ادامه مدیریت استراتژیک، منابع انسانی و مدیریت استراتژیک منابع انسانی مورد بحث و بررسی قرار گرفته است. سپس مدیریت عملکرد مورد بررسی قرار گرفته است. در قسمت تجزیه و تحلیل یافته های بدست آمده از پرسشنامه بصورت نمودار نشان داده شده است و به تفصیل مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. در پایان نتیجه گیری کلی راجع به این پژوهش انجام شده و پیشنهاداتی برای مدیران سازمان ها بیان شده است. در این مقاله سعی شده تا نقش مدیریت استراتژیک در بهبود عملکرد نیروی انسانی مورد بررسی قرار گیرد و نقاط قوت این مدیریت به مدیران سازمان ها شناخته شود تا از این شیوه مدیریت در سازمان خود استفاده کنند.

کلید واژگان: مدیریت استراتژیک، عملکرد، نیروی انسانی،

^۱ دانشجوی کارشناسی ارشد رشته مدیریت بازرگانی گرایش بیمه دانشگاه آزاد واحد نیشابور. خراسان رضوی. ایران nikpoor.ms@gmail.com

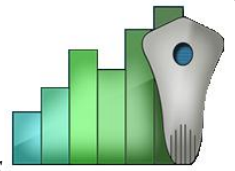
**مقدمه:**

امروزه موضوع مدیریت استراتژیک کاربرد زیادی دارد و این یک نوع برنامه عمومی می باشد. در شاخه های مدیریت کوشش شده که به این برنامه ریزی اهمیت زیادی بدهند، این نوع برنامه ریزی در صنعت و سازمان ها کاربرد پیدا کرده است. مدیریت استراتژیک یک سبک مدیریتی است و با سایر الگوهای مدیریت تفاوت چندانی ندارد اما از لحاظ وسعت و جامعیت و روش ها ممکن است تفاوت هایی داشته باشد و اجرای این شیوه مدیریت بستگی به بزرگی و کوچکی سازمان ندارد و در همه جا می تواند کاربرد داشته باشد (پور امینی ۱۳۸۴). با توجه به رقابت شدید و تنگاتنگ در دنیای امروزی، می توان بیان داشت که نیروی انسانی مهمترین مزیت رقابتی برای هر شرکت محسوب می شود. بنابراین مدیران بایستی آگاه باشند که چگونه با این عامل استراتژیک برخورد کنند و استفاده هرچه موثرتر از این مزیت رقابتی را بیاموزند. در این صورت یک قدرت و نیروی رقابتی قوی کسب خواهد کرد. " تلفیق اندیشه مدیریت استراتژیک با مدیریت منابع انسانی، باعث می شود که به منابع انسانی به عنوان منابع استراتژیک نگریسته شود و بنابراین ضرورت برخوردی فراتر از سایر عوامل تولید را الزامی می سازد و دخالت دادن تصمیمات مربوط به امور انسانی را در شکل گیری استراتژی های عمده سازمان، اجتناب ناپذیر می سازد (میرسپاسی، ۱۳۸۱). نیروی انسانی یک سازمان، منبعی کلیدی برای کسب مزیت رقابتی پایدار و یکی از عوامل اصلی موفقیت سازمان ها به حساب می آید. از این رو مدیریت اثر بخش منابع انسانی، به یکی از مهمترین مسائل پیش روی سازمان ها برای نیل به اهداف سازمانی تبدیل شده است. در دهه اخیر در پی وقوف به اهمیت استراتژیک منابع انسانی، اتخاذ استراتژی هایی مناسب برای مدیریت این منابع، دغدغه اصلی مدیران ارشد سازمان ها محسوب می شود. گفته می شود که مهم ترین جنبه هر کسب و کاری اعتصاب کارگران و ناگهانی ترک کردن کار می باشد، در واقع کارکنان و مدیریت آنها از عوامل کلیدی دستیابی به مزیت رقابتی هستند (بوکسال و پورسل ۲۰۰۰، گراتون و هایلی ۱۹۹۸). این ایده که منابع انسانی یک شرکت می تواند نقش استراتژیکی در موفقیت شرکت بازی کند منجر به شکل گیری زمینه ای از تحقیقات به نام مدیریت استراتژیک منابع انسانی (SHRM)^{۱۲} شد. این رشته نسبتاً جدید ارتباط بین مدیریت استراتژیک و مدیریت منابع انسانی را بیان می کند (بوکسال ۱۹۹۸، بوکسال و پورسل ۲۰۰۰). رایت و مککلند (۱۹۹۲) مدیریت استراتژیک منابع انسانی را الگویی برنامه ریزی شده برای استفاده از منابع انسانی، با هدف قادر ساختن سازمان در رسیدن به اهداف مورد نظر تعریف کرده اند. مسئله ای که ما را در تدوین این پژوهش واقف نمود اینست که آیا با بکارگیری مدیریت استراتژیک مناسب در سازمان عملکرد کارکنان بهبود پیدا می کند و اثر بخشی سازمان را افزایش پیدا می کند. هدف از انجام این پژوهش شناسایی مدیریت استراتژیک به مدیران است تا مدیران بتوانند با استفاده از این نوع مدیریت اثربخشی سازمان خود را افزایش دهند و بتوانند مدیری موثر در سازمان باشند.

فرضیه پژوهش:

با بهره گیری از مدیریت استراتژیک، عملکرد نیروی انسانی بهبود می یابد.

²strategic human resource management



پیشینه پژوهش:

پیشینه نظری پژوهش:

مدیریت استراتژیک: مدیریت استراتژیک عبارت است از بررسی محیطی تدوین استراتژی، ارزیابی و کنترل. پس مدیریت استراتژیک بر نظارت و ارزیابی بر فرصت ها و تهدیدهای خارجی در سایه توجه به نقاط قوت و ضعف یک شرکت تاکید دارد. بنابراین مدیریت استراتژیک فعالیت های مربوط به بررسی، ارزشیابی و انتخاب استراتژی ها، اتخاذ هر گونه تدابیر درون و بیرون سازمانی برای اجرای این استراتژی ها و در نهایت کنترل فعالیت های انجام شده را در برمی گیرد (دیوید هانگر، ۱۳۸۶)

عملکرد: ارزیابی عملکرد عبارتست از یک سیستم بازخورد که دربرگیرنده ارزیابی مستقیم عملکرد اشخاص یا سازمان ها می باشد (گرلت، بی تا)

پیشینه تجربی پژوهش:

۱. بررسی تاثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر روی فرهنگ سازمانی. مورد مطالعه: سازمان تامین اجتماعی.

۱۳۹۲. این مقاله به بررسی ارتباط مولفه های منابع انسانی (انگیزش، مشارکت، آموزش، استخدام، سیستم جبران خدمات) بر روی مولفه های فرهنگ سازمانی (فرهنگ عمومی، طبقه ای، توسعه ای، عقلایی) در سازمان تامین اجتماعی پرداخته است. نتایج حاصله این تحقیق: مدیریت استراتژیک منابع انسانی شامل عواملی از قبیل انگیزش، مشارکت، آموزش، استخدام، سیستم جبران خدمات با فرهنگ سازمانی که شامل عواملی از قبیل فرهنگ عمومی، طبقه ای، توسعه ای، عقلایی می باشد، رابطه مثبت و معنادار دارد. با افزایش درک بیشتر مدیریت استراتژیک منابع انسانی توسط کارکنان سازمان، فرهنگ سازمانی در بین کارکنان سازمان ارتقا و افزایش می یابد.

۲. مدیریت عملکرد و تاثیر آن بر افزایش بهره وری نیروی انسانی. نویسنده: سیدی، سید مسعود؛ اکبری، علیرضا. سال انتشار: ۱۳۸۸. این مقاله سعی در توضیح مفاهیم مدیریت عملکرد و بهره وری و نیز رابطه بین این دو مفهوم دارد و می کوشد تا با ذکر اصول و فرایند اجرای آنها، یک چارچوب عملی برای اجرای مدیریت عملکرد توأم با افزایش بهره وری در سازمانها را ارائه نماید.

۳. تحلیل استراتژیک مدیریت منابع انسانی در ایران. مترجم: محمد فیض. ۲۰۱۲. این مقاله در جستجوی عواملی است که بر اجرای SHRM در ایران تاثیر گذار هستند. برای نشان دادن، تحقیق به فرهنگ در سطح ملی می پردازد که بر سبک مدیریتی در سازمانها تاثیر می گذارد. همچنین بررسی در زمینه عدم وجود مدیر مناسب به عنوان یک مانع در مسیر SHRM را نیز مورد بررسی قرار می دهد. مجموعه مداخله مدیران و فرهنگ با مدیریت باعث جلوگیری از جذب نیروی کار مستعد و قرار دادن آنها در مسیر پیشرفت شده است.

روش شناسی پژوهش:

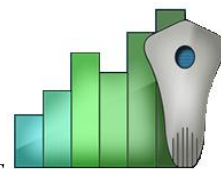
تدوین این پژوهش به شیوه علمی - پژوهشی است. یافته های پژوهش توامان بصورت کتابخانه ای و میدانی (پرسشنامه) جمع اوری گردیده است. جامعه آماری ما در این تحقیق، تعدادی از کارکنان شرکت گاز مشهد هست. به منظور سنجش روایی ابزار اندازه گیری و پرسشنامه های مورداستفاده از نظرات و راهنمایی های اساتید راهنما و مشاور و پژوهشگران خبره در موضوع موردپژوهش استفاده شد و پس از اصلاح و تأیید توسط آن ها پرسشنامه مورداستفاده قرار گرفت. همچنین به منظور محاسبه و برآورد میزان پایایی پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ استفاده شد. اگر مقدار آلفای کرونباخ از ۰.۷۰ بیشتر باشد پایایی سؤالات قابل قبول است. در تحقیق حاضر ۳۵ پرسشنامه در بین برخی از کارکنان و مدیران توزیع شد و آلفای کرونباخ محاسبه شده برای متغیرها در جدول نشان داده شده است. از آنجایی که میزان آلفای کرونباخ سؤالیهای پرسشنامه بالاتر از ۰.۷۰ است لذا پایایی پرسشنامه تأیید می شود. داده های بدست آمده از پرسشنامه با درجه اطمینان ۹۶,۲ درصد برآورد گردیده است.

سوال ۱	سوال ۲	سوال ۳	سوال ۴	سوال ۵	سوال ۶	سوال ۷	سوال ۸	سؤالات
۰,۹۸۴	۰,۹۸۷	۰,۹۸۴	۰,۹۸۵	۰,۹۸۵	۰,۹۸۴	۰,۹۸۳	۰,۹۸۴	آلفای کرونباخ

آمار قابلیت اطمینان	
تعداد ایتیم ها	آلفا کرونباخ
۸	۰,۹۸۶

یافته های پژوهش:

با توجه به تغییرات محیطی که در حال حاضر شتاب زیادی به خود گرفته است و پیچیده شدن تصمیمات سازمانی، لزوم بکارگیری برنامه ای جامع برای مواجهه با اینگونه مسائل بیشتر از گذشته ملموس می شود. این برنامه چیزی جز برنامه استراتژیک نیست. مدیریت استراتژیک با تکیه بر ذهنیتی پویا، آینده نگر، جامع نگر و اقتضایی راه حل بسیاری از مسائل سازمانهای امروزی است. پایه های مدیریت استراتژیک بر اساس میزان درکی است که مدیران از شرکت های رقیب، بازارها، قیمت ها، عرضه کنندگان مواد اولیه، توزیع کنندگان، دولت ها، بستانکاران، سهامداران و مشتریانی که در سراسر دنیا وجود دارند قرار دارد و این عوامل تعیین کنندگان موفقیت تجاری در دنیای امروز است. پس یکی از مهمترین ابزارهایی که سازمان ها برای حصول موفقیت در آینده می توانند از آن بهره گیرند «مدیریت استراتژیک» خواهد بود. واژه استراتژی از لغت یونانی استراتژیا گرفته شده است که حدود ۴۰۰ سال پیش از میلاد به کار می رفته و به هنر و علم هدایت نیروهای نظامی گفته می شده است. در تعریف استراتژی آمده است: استراتژی عبارتست از طرحها و برنامه های مدیریت برای کسب نتایج منطبق با رسالت و هدفهای سازمان در جای دیگر آمده است: استراتژی طرحی است جامع، واحد و کامل برای رسیدن به هدف از برترین های ویژه برای رویارویی با تغییرات عمده محیطی استفاده می کند. بروس هندرسون صاحب نظر برجسته و موسس گروه مشاوران بوستون، استراتژی را این گونه تعریف می کند: ایجاد یک

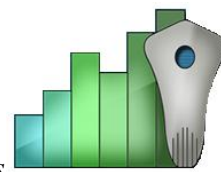


مزیت منحصر به فرد برای تمایز سازمان از رقبا. و اساس کار را مدیریت این تمایز می داند (گروه مترجمان توسعه مدیریت، ۱۳۸۲). استراتژی عبارت است از الگوی منظورها، مقاصد، اهداف، خط مشی های اصلی و طرح هایی جهت دستیابی به اهداف (اندروز، ۱۹۷۱).

مدیریت استراتژیک

این سبک از مدیریت در سال های جنگ دوم جهانی مطرح شده است و بیشتر هم در دهه ۷۰ میلادی رشد کرده است و دلیل مطرح شدنش این بوده که مدیریت و برنامه ریزی در قالب های قدیمی خودش بکار می رفت و بعد از جنگ جهانی دوم یک نگرش جامع در برنامه ریزی ضرورت پیدا کرد. شاید بتوان عنوان کرد اولین سازمانی که در آن مدیریت برنامه ریزی مورد بحث و گفتگو قرار گرفت ارتش بود و دلیل آن هم به خاطر اهمیت آن سازمان می باشد و چون مسایل سیاسی اهمیت خاصی در هر کشوری دارد و کشورهای دیگر بخاطر اینکه: ۱. برنامه ریزی احتیاج داشتند. ۲. برنامه ریزی به شیوه ای جدید تر از گذشته لازم بود. بنا براین لازم شد که از صاحب نظران کشورها به عنوان نیروهای ستادی برنامه ریزی استراتژیک استفاده کنند و بعد از جنگ هم برای بازسازی باعث شد که مدیریت استراتژیک شکل گیرد که شرایط لازم برای برنامه ریزی استراتژیک نیاز به منابع، امکانات، تخصص و تعهد دارد. و همچنین باید: الف- امکانات لازم را داشته باشیم. ب- چون مدت برنامه ریزی طولانی است و زمان می برد بنابراین مدیریت سازمان باید به آن اعتماد و آن را قبول داشته باشد. ج- برای اجرای این برنامه فعالیت تخصصی گسترده نیاز می باشد بنابراین در یک سازمان باید امکانات تخصصی لازم وجود داشته باشد. د- امکان مطالعه محیطی و تحقیقات وجود داشته باشد (پور امینی، ۱۳۸۴). مدیریت استراتژیک به سازمان این امکان را می دهد که به شیوه ای خلاق و نوآور عمل کند و برای شکل دادن به آینده خود به صورت انفعالی عمل نکند. این شیوه مدیریت باعث می شود که سازمان دارای ابتکار عمل باشد و فعالیت هایش به گونه ای درآمد که اعمال نفوذ نماید (نه اینکه تنها در برابر کنش ها، واکنش نشان دهد) و بدین گونه سرنوشت خود را رقم بزند و آینده را تحت کنترل در آورد. از نظر تاریخی، منفعت اصلی مدیریت استراتژیک این بوده است که به سازمان کمک می کند از مجرای استفاده نمودن از روش منظم تر، معقول تر و منطقی تر راه ها یا گزینه های استراتژیک را انتخاب نماید و بدین گونه استراتژی های بهتری را تدوین نماید. تردیدی نیست که این یکی از منافع اصلی مدیریت استراتژیک است ولی نتیجه تحقیقات کنونی نشان می دهد که این فرایند می تواند در مدیریت استراتژیک نقش مهم تری ایفا کنند. مدیران و کارکنان از طریق درگیر شدن در این فرایند خود را متعهد به حمایت از سازمان می نمایند. یکی دیگر از مهمترین منافع مدیریت استراتژیک این است که موجب تفاهم و تعهد هر چه بیشتر مدیران و کارکنان می شود. یکی از منافع بزرگ مدیریت استراتژیک این است که موجب فرصتی می شود تا به کارکنان تفویض اختیار شود. تفویض اختیار عملی است که به وسیله آن کارکنان تشویق و ترغیب می شوند در فرایندهای تصمیم گیری مشارکت کنند، خلاقیت، نوآوری و خیال پردازی را تمرین نمایند و بدین گونه اثر بخشی آنها افزایش خواهد یافت.

مدیریت استراتژیک منابع انسانی؛ بهره وری نیروی کار، افزایش خلاقیت و نوآوری نیروی کار، ایجاد و افزایش تعهد کارکنان، افزایش خدمات مناسب تر و غیره را به عنوان بخشی از نقش های در حال تغییر خود دنبال می کند. نقش استراتژیک منابع انسانی توسط بسیاری از صاحب نظرانی که معتقدند مدیریت منابع انسانی پارادایم سازمانی جدیدی را



بوجود آورده، مورد توجه و بحث قرار گرفته است (تیچی، فومبرن و دیوانا، ۱۹۸۴). بسیاری معتقدند که مدیریت منابع انسانی هم رشد و تکامل منطق جهت پاسخ به نیازهای متغیر سازمانی و واکنشی استراتژیک به رقابت شدید ناشی از اقتصاد جهانی را تجربه زده است (باتلر، ویلیام ۱۹۹۱)

منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی عبارت است از نگرش استراتژیک و یکپارچه به مدیریت با ارزش ترین دارایی های شرکت یعنی کارکنانی که در آن کار می کنند و هم بصورت فردی و هم بصورت گروهی در تحقق اهداف سازمان سهیم هستند. جان استوری (۱۹۸۹) معتقد است که می توان HRM را مجموعه ای از سیاست های مرتبط و مبتنی بر اصول فلسف و ایدئولوژیک دانست. وی معنی داری HRM را در گرو داشتن چهار ویژگی زیر می داند (ارمسترونگ، ۲۰۰۶):

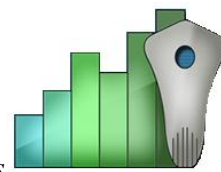
- ✓ مجموعه ای مشخص از عقاید و مفروضات
- ✓ نیرویی استراتژیک که به اخذ تصمیمات آگاهانه در مورد مدیریت کارکنان کمک می کند
- ✓ مشارکت جدی و تعیید کننده مدیران صف
- ✓ استفاده از مجموعه ای از ابزارها جهت شکل دهی به روابط با کارکنان.

مدیریت استراتژیک منابع انسانی

مفهوم مدیریت استراتژیک منابع انسانی در دهه ۱۹۸۰ و با مطرح شدن دو الگوی دانشگاه هاروارد که مدیریت منابع انسانی را با استراتژی، یکپارچه می ساخت- یعنی مدل سازگار و چارچوب هاروارد- معروف شد و توجه همگان را به خود جلب کرد. مدل سازگار توسط فامبران و همکاران (فومبرن و همکاران، ۱۹۹۶) معرفی شد که اولین فردی است که مدیریت استراتژیک منابع انسانی را مطرح ساخت. به عقیده وی برای اینکه سازمان به نحو اثربخش فعالیت کند به سه عامل نیاز دارد که عبارتند از: ۱. ماموریت و استراتژی. ۲. استراتژی سازمانی و ۳. مدیریت منابع انسانی (جین، ۲۰۰۵)

از جمله فعالیتهای عمده منابع انسانی می توان به انگیزش، مشارکت، آموزش، استخدام و پاداش دهی اشاره کرد: انگیزش: میل به کوشش فراوان در جهت تامین هدفهای سازمان به گونه ای که این تلاش در جهت ارضای برخی از نیازهای فردی سوق داده شود (رابینز، ۱۳۸۴ ص ۴۹). انگیزش یک فرایند زنجیره ای است که با احساس نیاز یا احساس کمبود و محرومیت شروع می شود سپس خواست را به دنبال می آورد و موجب تنش و کنش بسوی هدفی می شود که محصول آن، رفتار نیل به هدف است. توالی این فرایند ممکن است منجر به ارضای نیاز شود، بنابراین انگیزه ها موجب تشویق و تحریک فرد به انجام یک کار یا رفتار می شود در حالی که انگیزش یک خواست کلی را منعکس می نماید.

تحقیقات نشان می دهد که انگیزه کارمند یک فاکتور مهم از فعالیت های منابع انسانی است (شان، شافر و اسناپ، ۲۰۴) در تمام تحقیقات مرتبط با انگیزش، هنوز جایگاه تنبیه و تشویق به عنوان انگیزه های بسیار قوی مطرح می باشد و در این رابطه پول به عنوان ابزاری برای اعطای پاداش مطرح بوده، اما تنها عامل انگیزشی نیست (سید جوادین ۱۳۸۶). مشارکت: مشارکت میزانی است که یک فرد اجازه دارد در فرایند تصمیم گیری سازمانی مشارکت داشته باشد. مطالعات نشان داده اند که تشویق کارمند برای مشارکت در فعالیت های سازمانی در افزایش عملکرد سازمانی اهمیت دارد.



دراکثر موارد مشارکت به وسیله مطلع نگه داشتن کارمندان، خلق مشاغل انگیزه بخش و تا حد امکان متفاوت، کار گروهی فعال و هدایت وسیع رویکرد مشارکتی در شرکت ایجاد می شود (اپلبوم، بیلی و کالبرگ، ۲۰۰۰) آموزش: آموزش شایستگی کارمندان را تقویت می کند و بنابراین عملکرد و رضایت سازمانی را افزایش می دهد (احمد و شرودر ۲۰۰۳، برسون، اورگ و اویر، ۲۰۰۵).

آموزش قصد دارد تا به کارمندان کمک کند تا نقش هایشان را درک کنند و مهارت ها و توانایی هایشان را توسعه دهند. بعنوان مثال معرفی بخشی از تجهیزات یا نرم افزار ممکن است به این نیاز داشته باشد تا کارمندان به منظور استفاده از آنها آموزش ببینند. از آنجای که بودجه های سازمانی معمولاً محدود هستند خرج کردن بودجه برای آموزش ممکن است این را به کارمند نشان دهد که او برای شرکت ارزشمند است آموزش داخل سازمان یک نیاز اساسی برای ایجاد و حفظ کارکنان توانمند در محل کار می باشد برای سازمان ها آموزش و توسعه حرفه ای از عوامل اصلی برای موفقیت و بقای اقتصادی هستند (گوست، کان وی و دیوو، ۲۰۰۴).

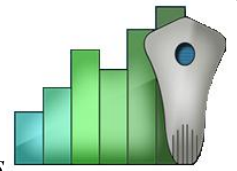
استخدام: استخدام یکی از فاکتورهای مهم در فعالیت های منابع انسانی است که متضمن کارکنان داخل سازمان می باشد. بنابراین اهمیت استخدام از طریق فرایند انتخاب برای درک نگرش ها و رفتار کارکنان آینده و دانستن پتانسیل های آنها برای حل مشکل، بسیار واضح و آشکار است. فرایند های استخدامی که یک مخزن بزرگ از متقاضیان شایسته را فراهم می کند، با ایجاد اعتبار و اعتماد بالا تاثیر پایداری بر کیفیت و نوع مهارت های کارکنان جدید خواهند داشت. در کنار استخدام فراهم کردن تجارب آموزشی رسمی و غیر رسمی از قبیل آموزش مهارت های پایه، تجربه ضمن خدمت، مربی گری و توسعه مدیریت می تواند بر توسعه کارکنان تاثیر بگذارد (بوسیل، پاوو و جانسون، ۲۰۰۱).

سیستم جبران خدمات: سیستم جبران خدمات هم یک فاکتور در فعالیت های منابع انسانی است. سیستم جبران خدمات به عملکرد سازمانی از طریق توانمند ساختن سازمان به جذب و حفظ کاندیدا های بیشتر و بهتر کمک میکند. سازمان ها عموماً به اکثر کارکنان به صورت متغیر پرداخت می کنند. همچنین کارکنان ارزش درست پرداخت را زمانی که شرکت ها بر اهمیت آن تاکید می کنند درک می کنند (هاسلید، ۱۹۹۵).

مدیریت عملکرد^۳

مدیریت عملکرد را می توان مجموعه ای از اقدامات و اطلاعات تلقی کرد که به منظور افزایش سطح استفاده بهینه از امکانات و منابع در جهت دستیابی به هدفها به شیوه ای اقتصادی توأم با کارایی و اثربخشی صورت می گیرد. (سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، ۱۳۸۲). مدیریت عملکرد اصطلاح عامی برای آن دسته از فعالیتهای سازمانی است که با مدیریت امور و مسئولیتهای شغلی و رفتاری کارکنان سر و کار دارد. مدیریت عملکرد راهی برای تسهیل برقراری ارتباط و ایجاد تفاهم بین کارکنان و سرپرستان است و به پیدایش محیط مطلوب تر کاری و تعهد بیشتر نسبت به کیفیت خدمات منجر می شود. (ایبلی و موققی، ۱۳۸۲).

³ Performance Management



با توجه به تعاریف فوق می توان مدیریت عملکرد را رویکردی دانست که با استفاده از ارتباطات دوجانبه بین سرپرستان و کارکنان، باعث تفهیم خواستها و انتظارات سازمان از کارکنان از یک سو و انتقال خواستها و تقاضاهای کارکنان به سرپرستان و مدیریت سازمان از سوی دیگر، محیطی را جهت استفاده بهینه از کلیه امکانات و منابع در جهت تحقق اهداف سازمان پدید می آورد. مدیریت عملکرد باعث می شود تا سرپرستان به آسانی عملکرد ضعیف کارکنان را تشخیص و در جهت بهبود آن اقدام نموده و از سوی دیگر با دادن پاداشهای مناسب به عملکرد مطلوب کارکنان، عملکردهای مطلوب را ترغیب و تکرارپذیری آنها را افزایش دهند. مدیریت عملکرد فرایندی است که هم ارزشیابی عملکرد و هم نظامهای انضباطی و خط مشی های رسیدگی به شکایات را به عنوان ابزار مدیریتی خود در برمی گیرد. فنون و ابزار این مدیریت برای بالا بردن بهره وری کارکنان و کسب مزیت رقابتی سازمان به کار می رود. هدف از استراتژی های مدیریت عملکرد، افزایش اثربخشی سازمان، افزایش بهره وری کارکنان و گروه ها و کسب سطح بالاتری از مهارت، شایستگی و افزایش تعهد و انگیزه در کارکنان است. استراتژی های مدیریت عملکرد به مسائلی همچون چگونگی مدیریت سازمان برای رسیدن به اهداف تعیین شده، می پردازند. مدیریت عملکرد را می توان به عنوان روشی استراتژیک و یکپارچه برای فراهم آوردن موفقیتی پایدار برای سازمان ها از راه بهبود عملکرد کارکنان تعریف کرد. استراتژی های مدیریت عملکرد اهداف عمده زیر را دنبال می کنند:

- کمک به نیروی انسانی در جهت بهبود عملکرد؛
- توسعه و پرورش کارکنان در جهت طی مسیر شغلی؛
- استفاده از نظرات کارکنان برای بهبود سازمان؛
- مشارکت و تشویق کارکنان؛
- گردآوری اطلاعات لازم برای جبران خدمت کارکنان؛
- کشف نقاط بهبود و برنامه ریزی برای بهبود آنها (دسلر، ۲۰۰۵).

شرط مهم و اساسی در پیاده سازی استراتژی های مدیریت عملکرد، برخورداری از حمایت کامل مدیریت ارشد و مشارکت کامل مدیران صف است. نقش کارکنان در فرایند مدیریت عملکرد نیز باید بسیار دقیق و روشن باشد، زیرا آنان باید این فرایند را از خود بدانند و با مشارکت خود زمینه بهبود عملکرد سازمان ها را فراهم آورند. سازمان هایی در بهبود عملکرد خود با توفیق همراه خواهند بود که به این هدف بنیادین توجه کنند: ((ایجاد فرهنگی که در آن افراد و گروه ها مسئولیت بهبود مستمر فرایند کسب و کار و مهارت ها و میزان مشارکت خود را به عهده می گیرند)). (آمسترانگ، ۱۳۸۰).

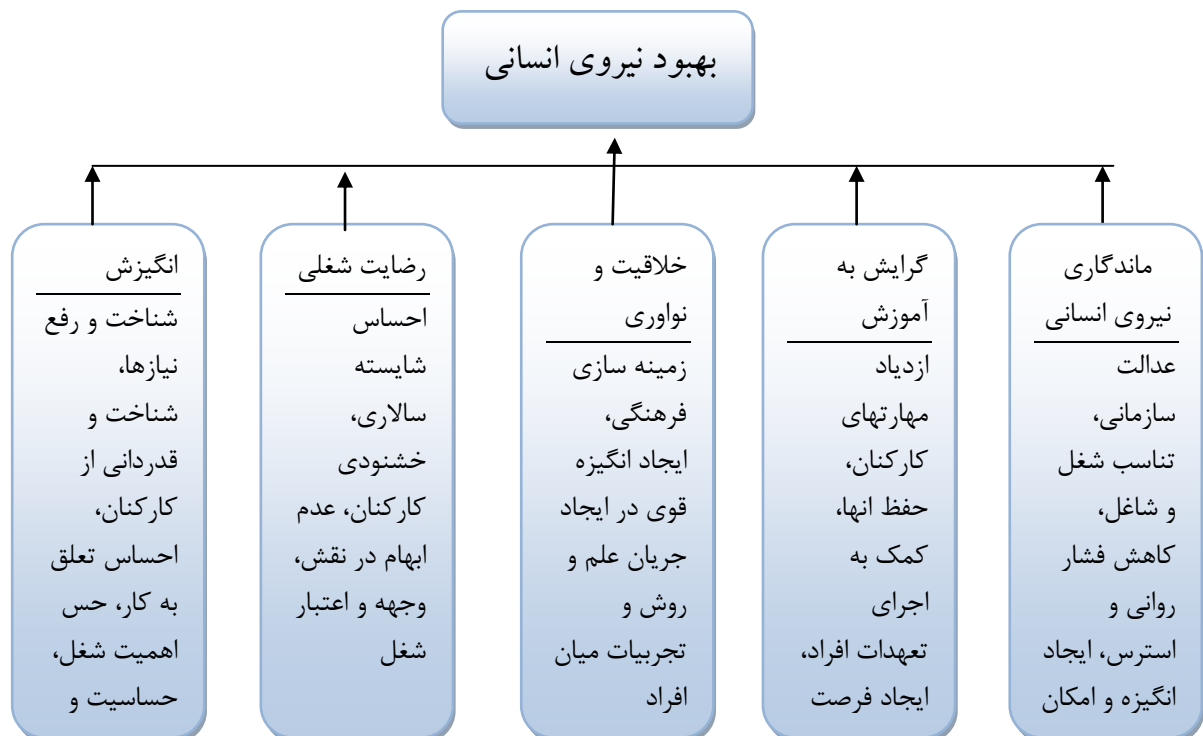
قصد و منظور هر برنامه ارزیابی عملکرد، بهسازی کارکنان و بهبود عملکرد آنان است. این هدف از طریق کمک به کارکنان برای انجام بهتر شغل و از طریق توسعه مهارت ها و دانش کارکنان برای دستیابی به نیازهای آتی واحد کاری تحقق می یابد.

آنچه برای یک کارمند مورد انتظار است، این است که بداند چه کاری را و چگونه آن را انجام دهد. در مورد درستی یا نادرستی انجام کار آگاهی کسب کند و در ازای انجام درست کارها پاداش بگیرد. بهسازی کارکنان می تواند با یک ارزیابی عملکرد اثربخش اتفاق افتد به خاطر اینکه:

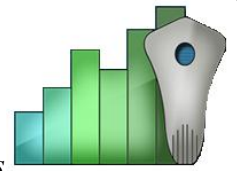
- ✓ به مدیر کمک می کند تا به کارکنانش بگوید که چگونه کارشان را خوب انجام دهند؛
- ✓ به مدیر و کارکنان کمک می کند تا وظایف، نتایج و استانداردهای شغلی را به روشنی تشخیص دهند؛
- ✓ به مدیر و کارکنان کمک می کند تا موانع بهره وری شغلی را شناسایی و آنها را حذف کنند؛
- ✓ مدیر درک بهتری از تواناییهای کارکنانش به دست می آورد؛
- ✓ مدیر اطلاعات بیشتری درباره مهارت، تحصیلات و تجارب کارکنان به دست می آورد؛
- ✓ ارتباطات و روابط بین مدیر و کارکنان را بهبود می بخشد.

بهبود عملکرد نیروی انسانی

در نمودار زیر ابتدا شاخص های بهبود عملکرد نیروی انسانی مطرح شده و شرح مختصری از هر یک داده شده است.



انگیزش: انگیزش شغلی یکی از ارکان سنتی مطالعات مدیریت منابع انسانی است. یکی از شرایط مهم واسای برای رسیدن به هدف در هر کاری، برانگیختن و ایجاد انگیزه در افرادی است که آن کار را انجام می دهند. مدیریت باید به دنبال راه کارها و تکنیک هایی باشد که بتواند انگیزه های کارکنان را افزایش دهد. این کار با پرداخت های تشویقی، قدردانی کتبی، ارتقا شغلی و... صورت می گیرد (میرسپاسی، ۱۳۷۵).



رضایت شغلی: ایجاد رضایت شغلی در فرد بستگی به عوامل متعددی دارد که در کنارهم موجب حصول نتیجه مطلوب می شوند. عواملی از قبیل: میزان درآمد، نفس و ماهیت کار و جایگاه اجتماعی آن، وجهه و اعتبار سازمانی، ارتقاشغلی، ایمنی شغلی، عدم ابهام در نقش، شرایط فیزیکی کار، ساختار و فرهنگ سازمانی و ارتباط با همکاران و... می باشد. براین اساس بدیهی است که رضایت مندی افراد از مشاغل خود، نسبتی مستقیم به بهره وری دارد و اتخاذ رویکرد منظم و مستمر انطباق فرد مناسب با شغل مناسب و در زمان مناسب که در برگیرنده دو مفهوم رضایت شغلی و بهره وری است (هدایت طباطبایی، ۱۳۸۷).

خلاقیت: از دیدگاه سازمانی خلاقیت یعنی ارائه فکر و طرح نوین برای بهبود و ارتقاء کمیت یا کیفیت فعالیت های سازمان، برای مثال: افزایش بهره وری، افزایش تولیدات یا خدمات، کاهش هزینه ها، تولیدات یا خدمات از روش بهتر، تولیدات یا خدمات جدید و غیره می باشد. یک سازمان که مشوق نوآوری است سازمانی است که دیدگاههای ناشناخته به مسائل یا راه حل های انحصاری برای حل مسائل را ارتقا می دهند. نوآوری فرایند کسب اندیشه ای خلاق و تبدیل آن به محصول و تبدیل آن به محصول و خدمت و یا یک روش عملیاتی مفید است (نجمی و حسینی، ۱۳۸۲).

آموزش: رسیدن به اهداف سازمان به توانایی کارکنان در انجام وظایف محوله و انطباق با محیط متغیر بستگی دارد. آموزش و بهبود، کوششی مداوم و برنامه ریزی شده از جانب مدیریت سازمان جهت بهبود سطوح شایستگی کارکنان و عملکرد سازمانی است (میرسپاسی، ۱۳۷۵).

ماندگاری نیروی انسانی: در بررسی عوامل موثر بر ماندگاری کارکنان به طور عموم، به بررسی رابطه بین تمایل به ترک شغل با مولفه های سازمانی، تناسب فرد با سازمان، خشنودی شغلی و فشارهای روانی ناشی از محیط کار پرداخته می شود (علیزاده، ۱۳۸۸).

مدیریت استراتژیک منابع انسانی

مفهوم مدیریت استراتژیک منابع انسانی در دهه ۱۹۸۰ و با مطرح شدن دو الگوی دانشگاه هاروارد که مدیریت منابع انسانی را با استراتژی، یکپارچه می ساخت - یعنی مدل سازگار و چارچوب هاروارد - معروف شد و توجه همگان را به خود جلب کرد. مدل سازگار توسط فامبران و همکاران (فومبرن و همکاران، ۱۹۸۴) معرفی شد که اولین فردی است که مدیریت استراتژیک منابع انسانی را مطرح ساخت. به عقیده وی برای اینکه سازمان به نحو اثربخش فعالیت کند به سه عامل نیاز دارد که عبارتند از ۱- ماموریت و استراتژی ۲- استراتژی سازمانی ۳- مدیریت منابع انسانی (جین، ۲۰۰۵)

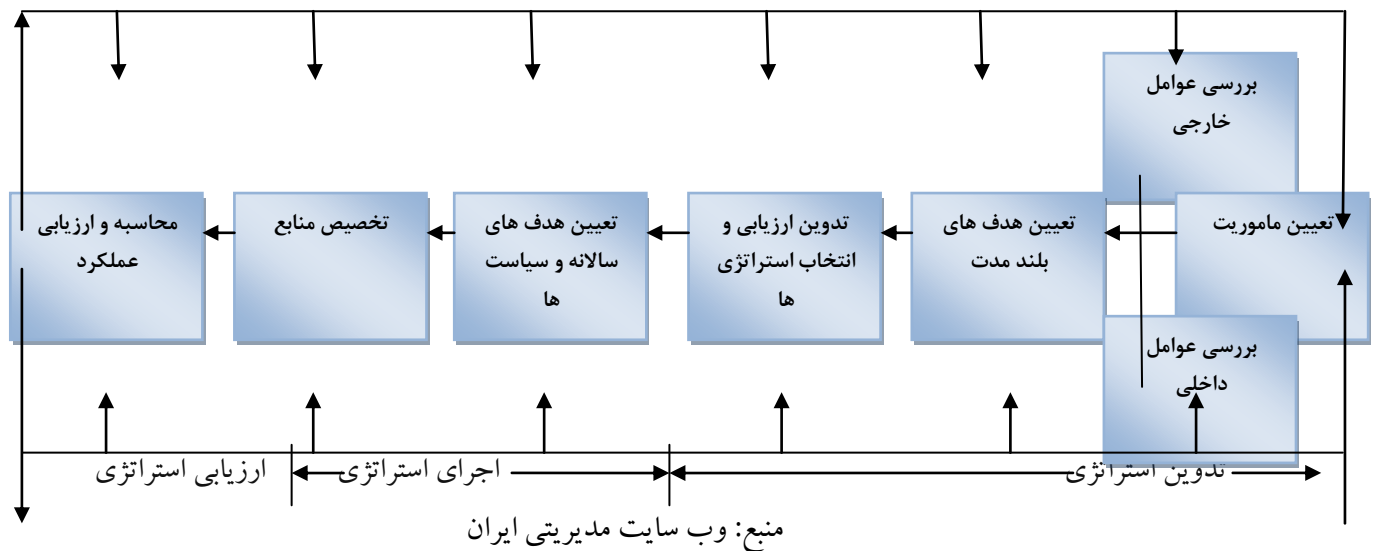
تعریفهای متعددی برای مدیریت استراتژیک منابع انسانی بیان شده است که در اینجا به چند مورد از آنها اشاره می شود:

۱. مدیریت استراتژیک منابع انسانی عبارتست از: مرتبط ساختن مدیریت منابع انسانی با هدفهای کوتاه مدت و بلند مدت استراتژیک برای بهبود عملکرد سازمان و ایجاد فرهنگ سازمانی که بتوان انعطاف پذیری و خلاقیت را تقویت کرد (تراس و همکاران، ۱۹۹۴).

۲. مدیریت استراتژیک منابع انسانی عبارتست از: استفاده از منابع انسانی به صورتی برنامه ریزی شده و انجام کارهایی با هدف قادر ساختن سازمان برای تامین هدفهای مورد نظر (رایت، ۱۹۹۲).

۳. مدیریت استراتژیک منابع انسانی عبارتست از: دور اندیشی فراگیر، نوآور و تحول گرایی سازمان یافته در تامین منابع انسانی سازمان، پرورش و بهسازی آن، تامین کیفیت زندگی کاری برای آن و بالاخره به کارگیری بجا و موثر این منبع استراتژیک با شناخت و اعمال جنبه های تاثیر پذیری و تاثیر گذاری محیط درون سازمانی و برون سازمانی در راستای تبیین استراتژیها، به منظور تحقق رسالت و هدفهای سازمان (میرسپاسی، ۱۳۸۱).

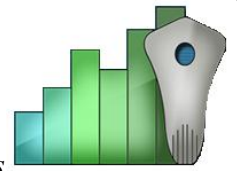
الگوی جامع مدیریت استراتژیک



اجرائی کردن نقش استراتژیک منابع انسانی

مدل هفت مرحله ای برای اجرائی کردن نقش استراتژیک منابع انسانی این مدل به ما کمک می کند تا بتوانیم منابع انسانی سازمان را (که داراییهای استراتژیک سازمان هستند) به شیوه ای اثر بخش مدیریت کنیم: (بکر و همکاران، ۲۰۰۳) گام ۱: استراتژی سازمان را به طور واضح مشخص کنیم: در توسعه استراتژی، رهبر ارشد منابع انسانی، دیدگاههای اصلی را جمع آوری می کند و با تمرکز بر چگونگی اجرائی کردن استراتژی و تفکیک استراتژی به اجزای آن (یعنی در قالب هدفهای عملیاتی و اجرائی) می توانند مشخص کنند که چگونه می توان هدفهای سازمان را به کل سازمان ارتباط داد. برای مثال، فرض کنید استراتژی اصلی یک شرکت تولید اسباب بازی برای کودکان زیر ۱۰ سال و افزایش سهم بازار در فروش محصولات خود است. رهبر ارشد منابع انسانی وظیفه بخشهای مختلف شرکت را برای نائل شدن به این هدف مشخص می کند.

گام ۲: ایجاد یک جایگاه شغلی برای منابع انسانی: زمانی که یک سازمان، استراتژی خود را مشخص می کند، نیروهای ماهری نیاز است که یک جایگاه شغلی ایجاد کنند تا مشخص شود منابع انسانی چگونه می توانند از آن استراتژی حمایت و پشتیبانی کنند. پس از تعیین وظایف بخشهای مختلف، هر بخش برای انجام وظایف خود به منابع انسانی متخصص در



آن زمینه نیازمند است که در صورت عدم وجود چنین نیروی انسانی یا جایگاه شغلی، می‌بایستی این جایگاه شغلی یا نیروی انسانی تأمین شود.

گام ۳: رسم یک نقشه استراتژی: برای طراحی یک نقشه استراتژی برای سازمان، باید نگاهی دقیق به فرایندها، وظایف و هدفهای استراتژیک سازمان داشته باشیم و به پرسشهای زیر پاسخ گوئیم. حال که وظایف بخشهای مختلف، منابع انسانی و جایگاههای شغلی مورد نیاز، مشخص و تأمین شد می‌توانیم یک نقشه استراتژیک رسم کنیم تا بوسیله آن بتوانیم به پرسشهای زیر پاسخ دهیم.

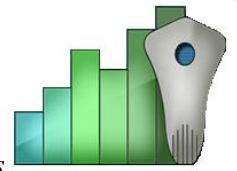
۱. کدامیک از هدفهای استراتژیک نسبت به دیگری برتری دارد؟
۲. عملکرد و وظیفه هر کارمند در رسیدن به هر یک از این هدفها چیست؟
۳. موانع رسیدن به هر یک از این هدفها چیست؟
۴. چگونه می‌توانیم فرایند رسیدن به این هدفها را در هر مرحله اندازه گیری کنیم؟
۵. آیا کارمندان موجود، مهارت دانش و آگاهی لازم را برای رسیدن به این هدفها دارند؟
۶. در غیر این صورت چه کارهایی می‌بایستی صورت گیرد؟

گام ۴: تعیین نیازهای منابع انسانی در نقشه استراتژی: در این گام با پاسخگویی به پرسشهای گام ۳ (به وسیله نقشه استراتژیک)، می‌توانیم نیازمندیهای منابع انسانی را برای اجرای استراتژی مشخص کنیم. برای مثال ممکن است منابع انسانی شرکت برای رسیدن به هدف افزایش سهم بازار به گذراندن دوره های زیر نیازمند باشند: دوره های آموزشی فروش اینترنتی؛ دوره هایی برای یادگیری اصول بازاریابی نوین؛ دوره هایی برای آشنایی با فرهنگ مصرف کنندگان بازار جدید؛

گام ۵: همراستایی معماری منابع انسانی با استراتژی شرکت: توجه داشته باشیم که ویژگیهای منابع انسانی (از نظر: سن، تجربه کاری، دانش و...) بایستی با استراتژی اصلی شرکت - که در مثال ما افزایش سهم فروش است - هماهنگ و همراستا باشد.

گام ۶: طراحی یک سیستم اندازه گیری و ارزیابی ویژگیهای منابع انسانی: باید مکانیزمی را برای اندازه گیری تواناییها و ویژگیهای منابع انسانی در راه رسیدن به استراتژی اصلی سازمان طراحی کنیم تا بدین وسیله سهم هر یک از منابع انسانی در دستیابی به استراتژی اصلی مشخص شود و نیروهای ممتاز، از نیروهای ضعیف و زائد متمایز شوند.

گام ۷: گام نهایی: در این مرحله با توجه به نتایج گام ۶ و تعیین امتیازهای هر یک از منابع انسانی در راه رسیدن به استراتژی اصلی، می‌توانیم با یک مدیریت درست، نیروهای زائد را حذف، نیروهای ممتاز را تشویق و توانایی نیروهای ضعیف را ارتقا دهیم. مانند افزایش دوره های آموزشی تئوری و عملی فروش اینترنتی و کار با رایانه برای نیروهای ضعیف شرکت تولید اسباب بازی.

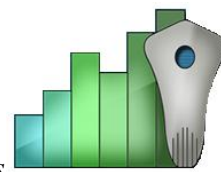


تجزیه و تحلیل:

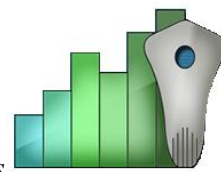
پرسشنامه طراحی شده بین تعدادی از کارکنان "شرکت گاز شهرستان مشهد" توزیع گردید و یافته های بدست آمده از پرسشنامه با نرم افزار اماری SPSS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و در قالب نمودار و جدول ارائه شده است. فرضیه مورد بحث مورد قبول واقع شد که نتایج پرسشنامه دال بر این مصداق است:



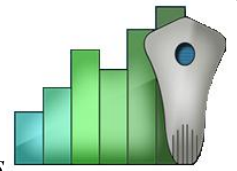
در رابطه با سوال اول اینکه در سازمان ما مدیران به دنبال راه کارها و تکنیک هایی هستند که بتوانند انگیزه کارکنان را افزایش دهند. ۲۶,۹ درصد پاسخ موافقم، ۱۹,۲ درصد پاسخ تا حدودی موافقم، ۴۲,۳ درصد پاسخ تا حدودی مخالفم و ۷,۷ درصد پاسخ مخالفم را به این پرسش دادند. از آنجایی که این سوال در مورد انگیزش کارکنان می باشد تلاش شده تا میزان انگیزش کارکنان در سازمان مورد ارزیابی و بررسی قرار گیرد. از نتایج پرسشنامه این بر می آید که سازمان مربوطه به انگیزش کارکنان بهای چندانی نمی دهد و کارکنان از این امر آگاه و ناراحت هستند. در یک بررسی کلی می توان گفت: انگیزه زمانی به وجود می آید که در کارکنان احساس امنیت و ثبات شغلی، مشارکت و نقش موثر در سازمان و همچنین شادابی و نشاط وجود داشته باشد. چالش اصلی یک سازمان ایجاد تعادل میان اهداف کلی و مشخص آن سازمان و ارزش های شخصی کارکنان است؛ بنابراین انگیزش محصول مشارکت و نتیجه رابطه متقابل (تعامل) فرد با موقعیتی است که در آن قرار می گیرد. در رابطه با سوال بعدی اینکه در سازمان ما مدیران به دنبال راه کارهایی هستند که رضایت شغلی کارکنان را افزایش دهند. ۳۴,۶ درصد پاسخ موافقم، ۳۸,۵ درصد پاسخ تا حدودی موافقم، ۱۱,۵ درصد پاسخ تا حدودی مخالفم و ۱۱,۵ درصد پاسخ مخالفم را به این سوال دادند. یکی از منابع ارزشمند هر سازمان، نیروی انسانی شاغل در آن سازمان است. در صورتی رضایت شغلی نیروی انسانی ایجاد می شود که بین توقعات نوظخته انسان با پاداش هایی که کار فراهم می آورد، سازگاری وجود داشته باشد. مدیر سازمان باید بکوشد تا هر کس را در جای مناسب قرار دهد و اختیارات لازم را به او بدهد تا فرد احساس وجود کند و بتواند در سازمان موثر باشد. از جواب های بدست آمده از پرسشنامه این حاصل می شود که مدیران این سازمان خوشبختانه به مقوله رضایت شغلی در سازمان توجه ویژه ای دارند. رضایت شغلی نشان دهنده حدی است که افراد از شغل خود راضی هستند و آن را دوست می دارند. برخی افراد از کار خود لذت می برند و آن را به عنوان محور اصلی زندگی خود تلقی می نمایند و برخی از کار خود متنفرند و فقط به خاطر این که مجبورند، آن را انجام می دهند. پژوهش ها نشان می دهد که خشونتی شغلی با



شادکامی کلی، بهداشت روانی و امید زندگی طولانی‌تر ارتباط دارد. ویلنت، دریافت که کارکرد شغلی خوب با کارکرد سالم در بسیاری از زمینه‌های زندگی ارتباط دارد (ساینکتون، ۱۳۷۹ ص ۲۰۶). رضایت شغلی مفهومی پیچیده و چند بعدی است و با عوامل درونی، جسمانی و اجتماعی ارتباط دارد. تنها یک عامل موجب رضایت شغلی نمی‌شود بلکه ترکیب معینی از مجموعه عوامل گوناگون سبب می‌شود فرد شاغل در لحظه معینی از زمان، از شغلش احساس رضایت نماید و از آن لذت ببرد. در رابطه با سوال در سازمان ما مدیران ارائه دیدگاه‌های ناشناخته و راه حل‌های متفاوت برای حل مسائل را تشویق می‌کنند. ۲۳٫۱ درصد پاسخ وافقم، ۱۵٫۴ درصد پاسخ تا حدودی موافم، ۴۲٫۳ درصد پاسخ تا حدودی مخالفم و ۱۵٫۴ درصد پاسخ مخالفم را به این سوال دادند. تمرکز اصلی این سوال بر روی خلاقیت افراد در سازمان می‌باشد. خلاقیت که کلمه‌ای فراتر از شعارهای روز جهان کسب و کار است، به یک عامل حیاتی در موفقیت سازمانی تبدیل شده است. خلاقیت در سازمانها را باید به عنوان فرآیندی تعریف کرد که به موجب آن ایده‌های جدیدی که نوآوری را میسر می‌سازند، توسعه می‌یابند. هر گاه با رهبران سازمانی صحبت کنید، کلماتی همچون «خلاقیت و نوآوری» را از زبان آنان خواهید شنید. اما برای بسیاری از افراد، این کلمات تنها در حد شعارهای رایج هستند. واقعاً تعداد اندکی می‌دانند که چگونه نوآوری و خلاقیت را در سازمانشان توسعه دهند. حتی تعداد کمتری می‌دانند که چگونه چنین کاری را انجام دهند. یافته‌های بدست آمده از پرسشنامه این را نشان می‌دهد که مدیران سازمان خلاقیت را در افراد تقویت نمی‌کنند و بدنبال خلاقیت نیستند و به احتمال زیاد از کارکنان کارهای روتین و تکراری می‌خواهند که فقط به آنها بگویند چه کار را انجام بدهند و چه کار را انجام ندهند. افزایش خلاقیت در سازمانها می‌تواند به ارتقای کمیت و کیفیت خدمات، کاهش هزینه‌ها، جلوگیری از اتلاف منابع، کاهش بروکراسی و بالتبع افزایش کارایی و بهره‌وری و ایجاد انگیزش در رضایت شغلی در کارکنان منجر گردد. در رابطه با سوال در سازمان ما مدیران کلاس‌های لازم را برای بهبود شایستگی عملکرد کارکنان را برگزار می‌کنند، ۳۰٫۸ درصد پاسخ موافقم، ۲۳٫۱ درصد پاسخ تا حدودی موافقم، ۳۴٫۶ درصد پاسخ تا حدودی مخالفم و ۷٫۷ درصد پاسخ مخالفم را به این سوال دادند. افرادی که به استخدام سازمان در می‌آیند علاوه بر معلوماتی که در دبستان، دبیرستان و دانشگاه کسب کرده‌اند و برای ورود به اجتماع و خدمت مؤثر آماده شده‌اند به آموزش تخصصی و حرفه‌ای نیز نیاز دارند تا دانش فنی و مهارت‌های لازم را برای انجام شایسته وظایف واگذار شده به دست آورند. این آموزش‌ها به کارکنان کمک می‌کند تا نقش فعال‌تر و مؤثرتری در نیل به اهداف سازمان ایفا کنند. اهمیت آموزش کارکنان را به عنوان موثرترین راه همسازی با تغییرات در سازمان‌ها نام می‌برند و هر زمان که این جریان متوقف یا کند شود، اثرات ناخوشایندی بر عملکرد سازمانی خواهد داشت. بنابراین انجام فعالیت آموزشی در سازمان‌های امروزی امری اجتناب‌ناپذیر است. آموزش کارکنان ضمن تسهیل تحقق اهداف سازمانی از طریق بهبود عملکرد فردی و گروهی، ایجاد انعطاف‌پذیری در مقابل تغییر و کاستن از مقاومت‌های ناخواسته و بی‌مورد، موجب می‌شود کارکنان از طریق شناخت منافع خود و سازمان، از منابع محدود سازمان حداکثر بازدهی را به دست آورند که در این صورت مدیران به جای پرداختن به درگیری‌های روزمره به ترسیم چشم‌اندازها و برنامه‌های راهبردی سازمان بپردازند. معمولاً هر سازمانی کلاسهای ضمن خدمت و بدو ورود به خدمت را برای آشنایی



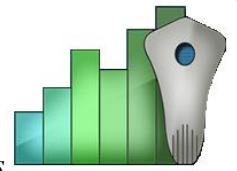
کارکنان و افزایش مهارت‌های آنان برگزار می‌کند و این امر بستگی به دیدگاه مدیر سازمان به اهمیت مقوله آموزش در پیشرفت سازمان دارد. در بعضی سازمان‌ها زیاده‌تر و در بعضی سازمان‌ها این آموزش‌ها کمتر به چشم می‌خورد. در سازمان ما مدیران میزان رضایت از شغل و خشنودی کارکنان را ارزیابی می‌کنند. به این سوال کارکنان ۲۳,۱ درصد پاسخ موافقم، ۲۶,۹ درصد پاسخ تا حدودی موافقم، ۱۴,۴ درصد پاسخ تا حدودی مخالفم و ۳۰,۸ درصد پاسخ مخالفم را دادند. دو عامل رضایت شغلی و خشنودی کارکنان موجب ماندگاری کارکنان در سازمان می‌شود. امروز بیش از هر زمان دیگری مشخص شده است که رشد و توسعه سازمان‌ها و در پی آن یک جامعه و کشور در گرو استفاده صحیح از نیروی انسانی است. موفقیت هر سازمانی در بکارگیری مناسب ابراز، تجهیزات، پول، مواد خام و منابع انسانی آن سازمان می‌باشد و این امر در صورتی امکان پذیر است که این سازمان‌ها بتوانند مهارت‌ها، توانایی‌ها و خصوصیات فردی و جمعی کارکنان خود را در راستای اهداف سازمان به کار گیرند. از این رو گفته می‌شود سازمان ترتیب منظم افراد برای دستیابی به اهداف مشخص است. نیروی انسانی یکی از ورودی‌های سیستم سازمانی می‌باشد. هرچه سازمان بتواند نیروی شایسته‌تری جذب کرده و بتواند از آن نگهداری و استفاده موثرتری نماید در رسیدن به اهداف موفق‌تر و نسبت به رقبایش پیشتر است. رقابت سازمان‌ها در کسب سود بیشتر و سهم بازار و ... خلاصه نمی‌شود. بلکه همه این موارد معلول یک عامل مهم تر یعنی نیروی انسانی شایسته است و این نکته‌ای است که سازمان‌ها بدان پی برده‌اند و در جذب نیروها رقابت می‌کنند و سعی می‌کنند آنها را نگه داشته و مانع از ترک خدمت‌شان شوند. نظام نگهداری مانع انسانی باعث می‌شود در دراز مدت گردش نیروی انسانی کم شده و به بهره‌وری سازمان اضافه گردد. در رابطه با سوال دیگر پرسشنامه که در سازمان ما مدیران به وضوح استراتژی سازمان را برای کارکنان تشریح می‌کنند. ۱۵,۴ درصد پاسخ موافقم، ۲۶,۹ درصد پاسخ تا حدودی موافقم، ۳۰,۸ درصد پاسخ تا حدودی مخالفم و ۲۳,۱ درصد پاسخ مخالفم را به سوال مربوطه دادند. وقتی کارکنان یک سازمان از موجود استراتژی‌ها و ماموریت‌های سازمان آگاهی داشته باشند می‌توانند با بکارگیری نیروی خود در همان جهت برای سازمان موثر باشند. ماموریت یا استراتژی یک سازمان نشاندهنده علت یا فلسفه وجودی و رسالت سازمان بوده و به عبارتی دیگر بیانگر هویت سازمان است. هر سازمان چه مکتوب باشد چه نباشد، دارای یک فلسفه یا ماموریت است. این فلسفه و ماموریت که هرگونه فعالیت سازمان و رفتار کارکنانش را شکل می‌دهد، بنا به عقاید و ارزش‌های صاحبان و مدیران سازمان شکل می‌گیرد. اگر ماموریت یک سازمان را در قالب یک سند مکتوب کرده و به اطلاع ذینفعان سازمان برسانیم و آن را فرایه فعالیت‌های سازمان قرار دهیم، در واقع بیانیه ماموریت سازمان را تهیه کرده‌ایم. در رابطه با سوال دیگر پرسشنامه که در سازمان ما نیازهای کاری کارکنان در طی اجرای استراتژی را مدیران مشخص می‌کنند. ۲۳,۱ درصد پاسخ موافقم، ۱۹,۲ درصد پاسخ تا حدودی موافقم، ۳۴,۶ درصد پاسخ تا حدودی مخالفم و ۱۹,۲ درصد پاسخ مخالفم را به این پرسش پاسخ دادند. مدیریت در محیط کاری با ایجاد تسهیلات رفع نیازها، انگیزش در کارکنان را به وجود آورد. در این رابطه، باید اهدافی را برای پاسخگویی به نیازهای متعارف تعیین نماید. سپس زمینه‌میل تحقق آنها را در اعضا به وجود آورد تا بدین‌گونه موجبات حرکت و فعالیت اعضا گردد، چرا که تحقق اهداف و رفع نیازها، مستلزم کار مفید در سازمان است. عدم توجه به زمینه‌سازی تحقق اهداف در ارتباط با نیازها، موجبات خسونت، خصومت، بی‌تفاوتی و کم‌کاری اعضای سازمانی را فراهم می‌آورد.



استفاده از حداکثر توان کاری نیروی انسانی مستلزم برانگیخته شدن آنهاست. و سوال آخر اینکه در سازمان ما مدیران مکانیزم هایی برای اندازه گیری های توانایی ها و ارزیابی ان ها مشخص می کنند. ۱۵,۴ درصد پاسخ موافقم، ۲۶,۹ درصد پاسخ تا حدودی موافقم، ۲۳,۱ درصد پاسخ تا حدودی مخالفم و ۳۰,۸ درصد پاسخ مخالفم را به این پرسش دادند. از نتایج بدست آمده از پرسشنامه این حاصل می شود که این مکانیزمها در سازمان مربوطه وجود ندارد یا اینکه مکانیزمهای ضعیفی برای ارزیابی وجود دارد که کارکنان آنها را قبول ندارند و نمی توانند توانایی های کارکنان را مورد ارزیابی قرار دهد.

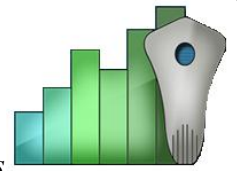
نتیجه گیری و پیشنهادات:

مدیریت عملکرد یکی از مباحث ویژه مدیریت منابع انسانی استراتژیک است و ابزار مناسبی برای ارتقای عملکرد کارکنان و سازمان به حساب می آید. در صورتی که مدیریت عملکرد با ملزومات و پیش نیاز آن در سازمان طراحی و اجرا شود، می تواند بخشی از مسائل و مشکلات سازمان را شناسایی کرده، در جهت حل آنها راهکارهای عملی ارائه کند. مدیریت عملکرد، نگرش جامعی به عملکرد افراد و سازمان دارد و با سازوکارهایی مشخص بین عملکرد فردی و سازمانی هم افزایی ایجاد می کند. کارکنان پایه موفقیت شرکت در کسب مزیت رقابتی و خلق ارزش افزوده اند و باید با آنها مثل یک منبع استراتژیک بسیار مهم برخورد کرد بنابراین آموزش، انگیزش، پاداش، انعطاف پذیری، کارگروهی و روابط باثبات کارکنان اینها مسائلی هستند که دست یابی موفق استراتژی های شرکت به اهداف خود را تضمین می کنند و موجب بهبود عملکرد می شوند. پیشنهادات پژوهش: ۱. استقرار نظام مدیریت عملکرد به عنوان یکی از ابزارهای مهم مدیریتی جهت بهبود سازمان مورد توجه بیشتری قرار گیرد. ۲. مدیران دستگاه جهت استقرار نظام مدیریت عملکرد، پشتیبانی و حمایت جدی نمایند. ۳. جهت استقرار نظام مدیریت عملکرد، سازماندهی و پیگیری مناسبی انجام شود. ۴. اهداف و استانداردها در ابتدای هر سال مشخص و تعیین شوند. ۵. نتایج ارزیابی عملکرد بمنظور بهبود عملکرد دستگاه در سالهای آتی مورد توجه و بررسی قرار گیرد.



منابع:

۱. ایبلی، خدایار و موقفی، حسن. ۱۳۸۲. دریاچه ای بر مفاهیم نوین مدیریتی. تهران نشر شیوه
۲. استیون گرلت. نوشته شده توسط بهرام جلیل خانی. <http://www.study1000.com>
۳. آمسترانگ، مایکل: جمعی از مشاوران ارشد شرکت کوپرز اند لیبراند، راهبردهای منابع انسانی، ترجمه خدایار ایبلی و حسن موقفی، انتشارات فرا، ۱۳۸۰
۴. پور امینی، پورنگ. ۱۳۸۵. به نقل از مجله مدیریت شماره ۷۴ سال ۱۳۸۲.
۵. جی. دیویدهانگر، توماس ال. ویلن، ترجمه اعرابی سید محمد، یزدی، داود، مبانی مدیریت استراتژیک، ۱۳۸۶.
۶. رابینز، استیفن؛ تئوری سازمان، سید مهدی الوانی و حسن دانایی فرد، تهران، صفار، (۱۳۸۴)، چاپ دهم، ص ۴۹
۷. سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، ۱۳۸۲
۸. ساینگتون، اندرو؛ بهداشت روانی، حمیدرضا حسین شاهی پرواتی، تهران، نشر روان، ۱۳۷۹، چاپ اول، ص ۲۰۶.
۹. سید جوادین سید رضا (۱۳۸۶)، تئوری های مدیریت، نگاه دانش، چاپ سوم
۱۰. عزیزاده، ابراهیم (۱۳۸۸). عوامل موثر بر تمایل ترک شغل کارکنان. دو ماهنامه توسعه انسانی، ۴ (۲)، ۷۳-۹۳
۱۱. گروه مترجمان توسعه مدیریت، ۱۳۸۲. ماهیت استراتژی، توسعه مدیریت ۵۳. ص ۶-۹
۱۲. میرسپاسی، امیر. ۱۳۸۱. مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار. تهران انتشارات میر.
۱۳. میرسپاسی، ناصر (۱۳۷۵). مدیریت منابع انسانی و روابط کار: نگرشی راهبردی. تهران: شروین.
۱۴. نجمی، منوچهر. حسینی، سیروس (۱۳۸۲). مدل سرآمدی EFQM از ایده تا عمل. تهران: روناس
۱۵. هدایت طباطبایی، امیر (۱۳۷۸). اندازه گیری بهره وری با رویکرد فنی و مهندسی. تهران: موسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاع.
16. Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. L. (2000). "Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off". Ithaca, New York: ILR Press. Guest, D., Conway, N., & Dewe, P. (2004). "Using sequential tree analysis to search for bundles of HR practices". Human Resource Management Journal, 14(1), 79-96.
17. Ahmad, S., & Schroeder, R. G. (2003). "The impact of human resource management practices on operational performance. Recognizing country and industry differences". Journal of Operations Management, 21, 19-43
18. Andrews, K. R. The Concept of Corporate Strategy Richard D. Irwin, Homewood, IL, 1971.
19. Armstrong, Michael (2006), Strategic Human Resource Management: A guide to action, 3rd Ed, London: Kogan Page.
20. Bergson, Y., Oreg, S., & Evir, T. (2005). "Organizational culture as a mediator of CEO values and organizational performance". Academy of Management Best Conference Paper, BPS: FF1-6
21. Becker, Briane, Huselid, Mark A and Ulrich, Dave, HR Scorecard, Harvard Business School Press, Boston, 2003
22. Bacall, P., & Purcell, J. (2000). Strategic human resource management: Where have we come from and where should we be going? International Journal of Management Reviews, 2(2)(183)
23. Bossily, P., Pause, J., & Jansen, P. (2001). "Human resource management and performance. Lessons from the Netherlands". International Journal of Human Resource Management, 12(7), 1107-1125.
24. Bacall, P. (1998). Achieving competitive advantage through human resource strategy: Towards a theory of industry dynamics. Human Resource Management Review, 8(3), 265.
25. Bacall, P., & Purcell, J. (2000). Strategic human resource management: Where have we come from and where should we be going? International Journal of Management Reviews, 2(2)183.
26. Butler, J. E., Ferris, G. R and Napier, N.K. (1991), Strategy and Human Resource Management, Cincinnati, OH: Sotho Western Publishing.
27. Chan, L. L. M., Shaffer, M. A., & Snap, E. (2004). "In research of sustained competitive advantage: The impact of organizational culture, competitive strategy and human resource management 11 practices on firm performance". International Journal of Human Resource Management, 15(1), 17-35.
28. Dazzler, Gary, Human Resource Management, Prentice Hall, 2005
29. Forman, C., Tetchy, N.M., Devan, M.A. (1984), Strategic Human Resource Management, Chichester: Wiley.



30. Grattan, L., Hailey, V. H., & Truss, C. (2000). Strategic human resource management. New York: Oxford University.
31. Guest, D., Conway, N., & Dew, P. (2004). "Using sequential tree analysis to search for bundles of HR practices". Human Resource Management Journal, 14(1), 79-96.
32. Hustled, M. A. (1995) "The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance". Academy of Management Journal, 38(3), 635-672.
33. Jain, Parity (2005), "A comparative analysis of strategic human resource management (SHRM) issues in an organizational context ", Library Re-view, Vol. 54, No. 3, pp. 166-179.
34. Truss, Catherine and Gratton, Lynda, Strategic Human Resource, Management, the International Journal of HRM, 1994. NO 43.
35. Techy, N; Forerun, C. and Devan, M. A. (1984), Strategic Human Resource Manage-ment, New York: John Wiley.
36. Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. Journal of Management, 18(2), 295.
37. Wright , P and McMahan , G ,Theoretical Perspective for SHRM ; Journal of Management , 1992 , NO 18