



دوره آموزشی شایستگی مدیران حرفه ای

عنوان دوره: هدفگرایی و هدایت عملکرد

گردآورندگان:

دکتر الهه ناصری نژاد

دکتر ابوالفضل معماری نیا

دکتر معصومه سیفی

دکتر عاطفه سجاد

زمستان ۹۸

بسمه تعالی

فهرست مطالب

| | |
|---------|---|
| ۳..... | هدف دوره: |
| ۴..... | راهنمای مطالعه و یادگیری: |
| ۵..... | درس اول: مبانی مدیریت و رهبری در سازمان |
| ۱۱..... | درس دوم: مدیریت بر مبنای هدف |
| ۱۷..... | درس سوم: مدیریت استراتژیک منابع انسانی |
| ۳۵..... | درس چهارم: مدیریت استراتژیک سازمان |
| ۵۲..... | درس پنجم: مدیریت و ارزیابی عملکرد |

مهمترین عامل، در کسب هر موفقیتی، تدوین و مشخص کردن دقیق اهداف می باشد. هدفگذاری مهمترین عامل حرکت و خلق آینده است، هدف ها هستند که مقصد و مسیر زندگی فردی و سازمانی را روشن می کنند. هدف گذاری به مثابه ترسیم جاده ای برای آینده است. اهداف، عنصر اصلی برنامه ریزی بوده و برنامه ها برای دستیابی به آن طراحی و سپس اجرا می شوند. تمام کارها و وظایف مدیران سازمان، اعم از برنامه ریزی، تصمیم گیری، سازماندهی و کنترل، به منظور دستیابی به این اهداف است. پس، اهداف، مبنای برنامه ریزی، و هسته اصلی تمام وظایف و کارهای مدیران هستند. همچنین اهداف سازمانی به فعالیت ها، تلاش ها و حرکت سازمان جهت داده و آن ها را در مسیر معین و مشخصی رهنمون می شوند.

برخی از صاحب نظران و نویسندگان مدیریت، اهداف و نقش آن ها را در سازمان این گونه تبیین می کنند. اهداف دقیقا مشخص می کنند که سازمان به کجا می خواهد برود و چه چیزی را باید به دست آورد. همچنین اهداف به مدیران این امکان را می دهند تا برنامه هایی را طراحی کنند که به رسالت سازمان را به واقعیت تبدیل کنند.

در واقع باید گفت که هدف سازمان، نوعی وضعیت مطلوب و مورد نظر است که سازمان قصد دستیابی به آن ها را دارد. در این زمینه نقش اصلی مدیریت ارشد سازمان، تعیین اهداف عالی و استراتژی های سازمان، و ایجاد شرایط و محیطی مناسب برای اجرای این استراتژی ها در جهت رسیدن به اهداف می باشد. به منظور سنجش اثر بخشی سازمان، باید هدف های مورد نظر سازمان شناسایی، سپس عملکرد آن سنجیده و ارزیابی شود؛ زیرا اثر بخشی سازمان عبارت است از درجه یا میزانی که سازمان به هدف های مورد نظر خود نزدیک می شود. بنابراین، همه سازمان ها باید در مرحله ای از زمان تعیین کنند که تا چه اندازه در جهت رسیدن به اهدافشان عمل کرده و تا چه میزان به موفقیت دست یافته اند. لذا یکی از مهارت هایی که مدیران و کارکنان باید در خود تقویت نمایند، مهارت هدف گذاری است. اهداف کلی، کیفی و مبهم قابلیت اندازه گیری و اثر بخشی نخواهد داشت. مدیران باید به منظور تضمین سازگاری کامل بین سازمان و کارکنان خود، جلساتی را برگزار کنند که در آن کارکنان به طور جدی در درون سازی چشم انداز کلی شرکت مشارکت کنند. مدیریت ارشد می تواند اهداف بلند مدت سازمان را درک کند، درک عمیق تر ازین دیدگاه، شاید تنها توسط متخصصان در این زمینه قابل درک باشد. در تغییر محیط تجاری، فرایند یادگیری سازمانی مهارت لازم برای تحقق تغییر استراتژیک است.

دوره آموزشی هدفگذاری و هدایت عملکرد، جهت تقویت و توسعه این حوزه در مدیران طراحی شده است. هدف اصلی دوره آشنا نمودن فراگیران با نقش اهداف سازمانی در جهت ارتقا بهره‌وری سازمان برای انجام موفقیت آمیز مسئولیت ها و وظایف و فراگیری این مهارت است. امید است برای شرکت کنندگان دوره، قابل استفاده و بهره‌برداری باشد.

راهنمای مطالعه و یادگیری

فراگیر ارجمند، در این دوره آموزشی غیرحضور، استاد مستقیماً بر آموزش و یادگیری شما حضور و نظارتی ندارد. به دیگر سخن، شما خود معلم خویش می‌باشید. این خود شما هستید که برای آموزش و یادگیری تلاش خواهید نمود. از همین رو، به منظور آشنایی بیشتر با اهداف و محتوای آموزشی دوره این راهنما را با دقت مطالعه کنید.

محتوای آموزشی دوره

این کتاب در برگیرنده محتوای آموزشی دوره می‌باشد و مشتمل بر پنج درس به شرح زیر است:

درس اول: مبانی مدیریت و رهبری در سازمان

درس دوم: مدیریت بر مبنای هدف

درس سوم: مدیریت استراتژیک منابع انسانی

درس چهارم: مدیریت استراتژیک سازمان

درس پنجم: مدیریت و ارزیابی عملکرد

هدف‌های آموزشی

در ابتدای هر درس، هدف‌های آموزشی (رفتاری) آن درس بیان گردیده است. این هدف‌ها، نمایانگر انتظاراتی است که پس از مطالعه هر درس باید به آن‌ها دست پیدا کنید. توصیه می‌شود قبل از مطالعه هر درس، ابتدا این هدف‌ها را به دقت بخوانید تا آگاه شوید پس از مطالعه درس چه انتظاری از شما می‌رود؟

خود ارزیابی

در پایان هر درس، تحت عنوان "خود ارزیابی" تعدادی سؤال مطرح شده است. این سؤال‌ها برای ارزیابی آموخته‌های شما است که از مطالب مرتبط با هدف‌های رفتاری استخراج شده‌اند. بر این باور، مطالب آموزشی را هنگامی بطور کامل آموخته اید که بتوانید همه سؤالات را به درستی پاسخ دهید. در این صورت برای شرکت در آزمون پایان دوره، آمادگی خواهید داشت. توصیه می‌شود؛ پس از مطالعه هر درس با پاسخ دادن به سؤالات خود ارزیابی، میزان آموخته‌هایتان را ارزیابی کنید. از این راه، مشکلات و کمبودهای آموزشی خود را نیز شناسایی خواهید نمود.

آزمون پایان دوره آموزشی:

در پایان دوره، از فراگیران آزمون به عمل خواهد آمد و چنانچه هر فراگیر از نمره قبولی برخوردار شود، برای وی گواهینامه پایان دوره اعطاء خواهد شد.

توصیه‌هایی برای کسب موفقیت:

- در فاصله زمانی بین ثبت نام در دوره آموزشی تا هنگام برگزاری آزمون پایان دوره با دقت و برنامه‌ریزی مناسب، کتاب آموزشی دوره را به دقت مطالعه کنید.
- در جریان مطالعه، احتمالاً برخی ابهامات، مشکلات، سؤال‌ها و... بر سر راه شما آشکار خواهد شد. کوشش کنید با مطالعه بیشتر، نسبت به رفع آن اشکالات و یافتن پاسخ برای سؤالات، بر این مشکلات فائق شوید.
- کلیه سؤالات آزمون پایان دوره در حیطه هدف‌های هر درس قرار دارند. برای کسب موفقیت، مطالبی را که در حیطه هدف‌های رفتاری قرار دارند، دقیق‌تر و عمیق‌تر یاد بگیرید.
- بخش مهمی از سؤالات آزمون پایان دوره نیز از بین سؤال‌های پایان درس‌ها انتخاب می‌شود.

موفق باشید

درس اول

مبانی مدیریت و رهبری در سازمان

پس از مطالعه این درس از شما انتظار می رود بتوانید:

۱. مفهوم مدیریت و رهبری را درک کنید.
۲. مراحل شکل گیری سازمان را تحلیل کنید.
۳. سطوح مدیریت در سازمان و وظایف هر سطح را درک نمایید.
۴. تفاوت رهبری و مدیریت را درک نمایید.
۵. نظریات و رویکردهای مطرح شده در رهبری را درک نمایید.

مبانی مدیریت

مدیریت فراگرد به کارگیری کارا و اثربخش نیروهای انسانی و مادی در جهت ارزش های پذیرفته شده در جامعه از طریق برنامه ریزی، بسیج منابع و امکانات، هدایت و کنترل عملیات برای دستیابی به اهداف تعیین شده می باشد. سیستم ارزشی در موفقیت به کارگیری شیوه های رهبری و مدیریت، بسیار موثر است. مثلاً در جوامع سرمایه سرمایه داری که مکتب اصالت نفع و تفکرات اومانیستی وجود دارد، در مورد انسان با نوعی نسبت مواجه شده و ارزش های انسان را نسبی و تابعی از زمان و مکان می داند. ولی در جوامع کمونیستی که اصالت جامعه را مدنظر قرار می دهد و باز هم مثل جوامع سرمایه دار منافع قدرت حاکمه است که شکل دهنده ی روند ارزش گرایی و تعیین باید ها و نبایدها است. اما در مکتب اسلام نه فرد و جامعه بلکه به دلیل این که واضح ارزش ها خداوند است و ارزش ها نسبی و تابع زمان و مکان هم نیستند و افراد از طریق احکام اولیه که در قرآن و سنت و یا از طریق احکام ثانویه، راه خداوند را مشخص می کنند.

سازمان، به مجموعه ای از افراد که برای تحقق اهداف معین، با هم همکاری میکنند، تقسیم کار در اینجا و اینکه افراد تحقق هدف های سازمان را تحقق هدف های خود ببینند بسیار مهم است.

نظریه گرینر در زمینه مراحل رشد سازمان

در ابتدا که سازمان شکل میگیرد، به افراد شیوه های خلاقانه کار آموزش داده می شود سپس این منجر به بحران رهبری می شود، برای مقابله با بحران رهبری، رشد از طریق هدایت صورت می گیرد و سپس به دلیل اینکه در این جا با افراد به صورت دستوری برخورد می شود و این باعث به وجود آمدن بحران استقلال می شود، برای مقابله با بحران استقلال، تفویض اختیار می شود و این باعث به وجود آمدن بحران کنترل می شود، برای مقابله با این بحران رشد از طریق هماهنگی صورت می گیرد و این باعث کاغذ بازی و تشریفات می شود و بحران تشریفات زاید اداری، به وجود می آید که راه حل تشریفات زاید اداری رشد از طریق همکاری است و بعد از این بحران بعدی که اشباع روانه است احتمالاً به وجود می آید.

مدیریت به منزله ی علم و هنر:

علم مدیریت آن است که از طریق آموزش کسب می شود ولی هنر مدیریت آن است که از طریق کسب تجارب و اندوخته ها و به کارگیری آنها در شرایط گوناگون حاصل می شود. از طرفی مدیریت یک حرفه نیست، چون یک حرفه مستلزم چهار ویژگی است.

۱- مجموعه ای از مهارت فنی و دانسته های نظری ۲- مستلزم رعایت ضوابط اخلاق حرفه ای ۳- داشتن تشکیلاتی با قدرت تنبیه یا اخراج ۴- برنامه ای آموزشی ویژه یا ضمن خدمت، برای افراد شاغل در آن حرفه ای که مدیریت خصوصیت دوم و سوم را ندارد.

یادگیری مدیریت:

برای آموزش مدیریت باید بدانیم ۱- آموزش (منجر به کسب دانسته های نظری) ۲- از طریق انجام کار (کند صورت می گیرد) ۳- مشاهده ی اسوه های مدیریت

آنچه اهمیت دارد این است که از طریق تلفیق نظریه و عمل می توان به کسب توان مدیریت رسید. برای تلفیق نظریه و عمل، کسب تجربیات شبیه سازی شده واقعی اهمیت دارند.

نکته! از کارهایی که باعث می شود به یک مدیر اثر بخش گفته شود، این است که وی بتواند توجه و علاقه ی توأم به عملکرد و رضایت خاطر داشته باشد.

۱) ارزیابی عملکرد از طریق دو فاکتور صورت میگیرد. کارایی= اینکه مدیر بتواند با کمترین هزینه کار کند. اثر بخشی= میزان تحقق اهداف

۲) رضایت خاطر از طریق کیفیت زندگی کاری به عنوان شاخصی برای سنجش کیفیت کلی تجربیات انسانی در محیط کار است.

سطوح مدیریت

۱- سطح عملیاتی (سرپرستی): این مدیران برنامه های تفصیلی واحد خود را تنظیم میکنند و وظیفه برنامه ریزی، گزارش نویسی و .. ندارند یا خیلی به ندرت دارند، بیشتر وقت به کارکنان و همکاران و خیلی کم با افراد مافوق و با افراد خارج از سازمان ارتباطی ندارند، بیشتر وقت صرف حل و فصل مسائل آن می شود و مدیران پر مشغله هستند.

۲- سطح میانی: بین دو سطح عملیاتی و عالی قرار گرفته است و تنظیم برنامه های میان مدت و برنامه های جامع و بلند مدت را برای اظهار نظر مدیریت عالی تهیه میکنند و ترکیب شغل این مدیران به سطح شغل و واحد سازمانی آن ها بستگی دارد یا پیشرفت تکنولوژی این سطح مدیران ادغام یا حذف می شوند.

۳- سطح عالی: برنامه بلند مدت را تنظیم میکنند و مدیران پر مشغله هستند که درگیر برنامه ریزی های جام هستند و مدیران عالی، عملکرد عمده واحد های سازمانی را بررسی می کنند و دوباره مسائل کلان با سطوح پایین تبادل نظر می کنند و بیشتر وقت خود را با مدیران هم سطح و یا افراد خارج از سازمان و اندکی با افراد داخل سازمان می گذرانند.

مدیریت موفق و موثر:

مدیریت موفق: به مدیریتی گویند که از ۲۰ تا ۳۰ درصد توانمندی های کارکنان خودش استفاده میکند و مدیر موثر از ۸۰ تا ۹۰ درصد آن،

مدیر موثر: مدیریتی است که مستلزم داشتن توانمندی های فنی، انسانی، ادراکی و توان حل مسئله است. هرمدیر تحت تاثیر انگیزه های گوناگون فعالیت میکند، بدیهی است که حوه ی ارائه پاداش بر نگرش و انگیزش مدیر موثر است.

مبانی رهبری

شیوه های رهبری در جامعه به شدت تحت تاثیر محیط فرهنگی جامعه قرار دارد یعنی اگر قرار است از یک سبک رهبری استفاده کنیم لازم است محیطی که در آن سبک استفاده شده و اقتضات جامعه توجه کنیم. از طرفی هدایت، تلاش مدیر برای انگیزش کارکنان برای نیل به اهداف سازمانی است. این تلاش به سه طریق رهبری، انگیزش و ارتباطات صورت می گیرد.

تفاوت مفهوم رهبری و مدیریت در سه چیز است:

۱- رهبری به دنبال اهداف متعددی است ولی مدیریت به دنبال اهداف سازمانی است. ۲- رهبری به سلسله مراتب و ۳- نوع سازمان بستگی ندارد ولی مدیریت چرا.

نحوه ی استفاده رهبر از قدرت و نفوذ را سبک رهبری می گویند. نفوذ از طریق ایجاد تصور قدرت صورت می گیرد که قدرت به ۳ دسته تقسیم می شود:

قدرت فردی: قدرت مرجعیت، قدرت تخصص، قدرت ارتباطات

قدرت ناشی از مقام و منصب: قدرت قانون، قدرت تنبیه، قدرت پاداش

رویکرد های عمده در مطالعات رهبری:

۱- نظریه خصوصیات ویژه رهبری:

طرفداران این نظریه معتقدند که رهبر به واسطه ی برخی خصوصیات از زیردستان خود متمایز است مثل هوش، انگیزه موفقیت علمی، بیان رسا و بانفوذ و .. که تقریباً همه آن ا در هوش اجماع نظر دارند. ولی نظریه خصوصیات رهبری به این دلیل که رهبرانی هستند که فاقد این ویژگی هستند، نظریه ای کامل و جامع نیست.

۲- نظریه رفتار رهبری: که بر دو سبک آمرانه مبتنی بر وظیفه بر روابط انسانی تاکید می شود اگر قدرت رهبر ناشی از مقام و باشد و افراد را ذاتاً تنبل بداند، سبک آمرانه و اگر قدرت ناشی از تخصص و .. و افراد، افرادی مسئولیت پذیر،.. بداند، سبک مبتنی بر روابط انسانی مناسب است.

سبک سنج مدیریت: بلیک و موتن یک ماتریس ۹،۹ را بر اساس توجه به دو بعد توجه به افراد و توجه به تولید معرفی کردند که خانه ۱،۱، حداقل توجه به افراد و کارایی افراد می خواهد به عضویت او خدشه ای وارد نشود. خانه ۱،۹ حداکثر توجه به تولید و کمترین توجه به افراد ۵،۵ توجه متعادل به هر دو بعد به طوری که بازدهی سازمان در حدی مطلوب قرار گیرد. ۹،۱

حداکثر توجه به افراد و توجه کم به تولید ۹،۹ توجه زیاد به افراد و ایجاد یک بستر توأم با مشارکت و تعهد افراد نسبت به تحقق هدف سازمان.

سیستم های مدیریت

سیستم یک: تصمیمات به صورت متمرکز در راس سلسله مراتب/روابط بین رئیس و زیردست مبتنی بر تنبیه و ترس/ مخالفت با سازمانهای غیر رسمی/ارضای نیازهای سطوح اول افراد/مدیریت آمرانه

سیستم دو: تصمیمات در قالب چارچوبی از پیش تعیین شده از پایین و با هدف گذاری در بالا انجام می شود/ روابط رئیس و مرئوس از طرف رئیس همرا با ترحم و از طرف مرئوس همراه با ترس و ارزیابی تشویق بالقوه و تنبیه/ سازمان غیر رسمی تا حدی به وجود می آید ولی در برابر اهداف سازمان مخالفت نمی کند/ مدیریت دلسوزانه

سیستم سه: تصمیمات و خط مشی در سطح بالا ولی بن کارکنان روابط دو طرفه برقرار است/کنترل تا حدی به سطوح پایین تفویض می شود. تنبیه بالقوه و پاداش/سازمان غیر رسمی به وجود می آید و از اهداف حمایت و گاهی کمی مقاومت می کند/مدیریت مشاوره ای.

سیستم چهار: تصمیمات و خط مشی ها در سطوح بالا و پایین اتخاذ می شود /کنترل به سطوح پایین انجام می شود/سازمان رسمی و غیر رسمی در کنار هم فعالیت میکنند/مدیریت مشارکتی /ارتباطات در مجاری افقی و عمودی و مورب جریان دارد. این نظریه رابطه بازدهی سازماندهی و نوع رهبری را مشخص می کند.

در این نظریه تاخیر زمانی نیز مطرح است به این معنی که علت کاهش بازدهی در یک دوره به علت سوء مدیریت در دوره های قبلی است و یا علت افزایش بازدهی نیز به همین ترتیب/از طرفی می گوید که مثلاً سبک راه، در کوتاه مدت بازدهی دارد و در بلند مدت بازدهی آن کاهش می یابد.

نظریه اقتضائی

تابع سه عامل رهبر، پیرو و متغیر های وضعیتی است.

نظریه رهبری وضعیتی: هرسی و بلانچارد ۴ سبک رهبری بر اساس دو بعد هدایت و حمایت مطرح می کند و معتقدند که بر این اساس برای هر وضعیت سبک مشخص وجود دارد.

۱- سبک دستوری: وقتی توانایی افراد برای انجام کار بسیار پایین و توان و تمایل آن ها نیز برای انجام کار کم است.

۲- سبک استدلالی-تشویقی: برای مواقعی است که افراد تمایل زیادی برای انجام کار دارند و لی توانایی آن ها زیر متوسط است. بنابراین مدیر باید از ابزار های تشویقی استفاده کند.

۳- سبک حمایتی: توان افراد بالای متوسط و از توان کافی برخوردار ولی تمایل پایین است. در این حالت مدیر باید بر ارتباطات دو جانبه و اعتماد تاکید کند.

۴- سبک تفویضی: هم توان و هم تمایل به انجام کار بسیار بالا است.

شبکه مدیریتی ۳ بعدی:

بر اساس سه بعد، توجه به وظیفه، انسان و شرایط موقعیت، سبک رهبری مشخص می شود.

نظریه مسیر-هدف:

رهبری آمرانه: رفتار رهبر آمرانه است، مشارکت وجود ندارد و رهبر همه امور را تعیین می کند.

رهبری حمایتی: رفتار رهبر با زیردستان توأم با حرمت و احترام است و رفتار رهبر دوستانه است.

رهبری مشارکتی: تصمیمات با مشارکت کارکنان انجام می گیرد.

رهبری توفیق گرا: رهبر هدف ها را برای زیر دستان مشخص می کند و به آنان اعتماد می دهد تا به هدف های مذکور دستیابند.

خصوصیات پیروان با عوامل محیطی در هم می آمیزد و انتخاب سبک را که انگیزه باشد مشکل می سازد و کار رهبری را پیچیده می کند.

نظریه سیکل زندگی: میزان بلوغ زیر دستان با توجه به ۳ عامل ۱) انگیزه توفیق طلبی، ۲) مسئولیت پذیری ۳) میزان تحصیلات و تجربیات است. و با توجه به دو بعد وظیفه مدار و رابطه مداری ۴ سبک رهبری ایجاد می شود. وظیفه مدار قوی به رابطه مدار ضعیف/وظیفه مدار قوی رابطه مدار ضعیف و رابطه مدار قوی/وظیفه مدار ضعیف و رابطه مدار ضعیف

مدل تجویزی رهبری: رابطه بین تصمیم گیری و سبک رهبری را مشخص می کند. در این مدل ۵ سبک رهبری از مشارکت جویانه تا کاملاً آمرانه تعیین گردیده و با شمایی مثل درخت تصمیم گیری با پرسش هایی سبک مناسب رهبری را مشخص می کند.

نظریه جانشین های رهبری: پارهای شرایط می توانند به عنوان جانشین هایی برای رهبری سازمان محسوب شوند و انجام وظیفه رهبری را غیر ضروری کنند. مثلاً بی تفاوتی نسبت به سازمان یا وجود گروه هایی منسجم کاری از جمله عواملی هستند که بر اساس

این نظریه می تواند لزوم رهبری را از میان بردارند. سه دسته اصلی عوامل: خصوصیات پیروان / خصوصیات وظیفه و شغل / خصوصیات سازمان

خودارزیابی

- ۱- چگونه می توان مدیری کارا، اثر بخش و موفق بود؟
- ۲- تفاوت رهبر و مدیر سازمان در چیست؟
- ۳- نظریه گرینر در زمینه مراحل رشد سازمان را تحلیل کنید.
- ۴- بر اساس نظریات اقتضایی سبک رهبری، به نظر شما چه سبکی مناسب برای واحد کاری شماست؟

درس دوم

مدیریت بر مبنای هدف

پس از مطالعه این درس از شما انتظار می رود بتوانید:

۱. اهمیت هدفگذاری را درک نمایید.
۲. ویژگی های هدف خوب را تحلیل کنید.
۳. فرایند مدیریت بر مبنای هدف را تحلیل کنید.

از مشکلات امروزی نظام مدیریتی کشور در بعد برنامه ریزی، می توان عدم وجود ارتباط ارگانیک و هدفمند بین اهداف استراتژیک و اهداف عملیاتی سازمانها را مطرح نمود. فقدان این ارتباط سبب گردیده که ارتباطی بین اقداماتی که در سطوح پائین سازمان که در واقع نزدیک به قاعده هرم سازمانی است با اهداف رأس هرم سازمانی وجود نداشته باشد و یا اگر ارتباطی محسوس باشد این ارتباط کمرنگ باشد.

مدیریت بر مبنای هدف

مدیریت بر مبنای هدف نخستین بار در سال ۱۹۵۴ توسط "پیتر دراگر" موضوعیت یافت. ایشان در کتاب خود می نویسند: در این زمان آنچه سازمانها بدان نیاز دارند، سیستمی از مدیریت است که کوششهای گروهی را شکل بخشد و تلفیقی بین هدفهای فردی و سازمانی بوجود آورد و آنها را بایکدیگر هماهنگ سازد. مدیریت بر مبنای هدف تنها سیستمی است که برآورد این نیاز را امکان پذیر می سازد. اصولاً مدیریت بر مبنای هدف یک کوشش برنامه ریزی است و توجه آن به نتایج عملیات می باشد به همین علت مدیریت بر مبنای هدف و نتیجه عمومیت یافته است. تجربه نشان داده است در بسیاری از سازمانها برنامه ها در طول سال یک یا دو بار تدوین شده و بین مدیران توزیع می گردد و مدیران پس از مدتی این برنامه ها را رها نموده و کار همیشگی خود را دنبال می کنند. چرا که برنامه ها به طرح ها، پروژه ها و گامهای مشخص و عملیاتی تبدیل نشده اند، در چنین حالتی برنامه ریزی هیچگونه تأثیری نخواهد داشت. از اینرو، با برنامه ریزی و تعیین گامهای عملیاتی در حین اجرا، مجریان موانع اجرائی را در می یابند و با کنترل و بررسی پیشرفت فعالیتها در رسیدن به هدف، در مواقعی که مشکلی در تحقق برنامه و هدف پیش آید با آگاه نمودن مدیر و مسئول مربوطه، تدابیر و اقدامات اصلاحی به موقع صورت خواهد گرفت.

با این تفاسیر می توان نتیجه گرفت که مدیریت بر مبنای هدف، علاوه بر مشارکت کارکنان در تحقق اهداف و خود ارزیابی توسط خویش، کنترل به منظور حصول اطمینان از نیل به اهداف را میسر می سازد. در حقیقت مدیریت بر مبنای هدف فرایندی است که بوسیله آن مدیران سطوح بالا و پائین، مشترکاً هدفهای عمومی را تشخیص می دهند، موارد مهم مسئولیت هر فرد را برحسب نتایجی که از آنها انتظار می رود معلوم می کنند و این اقدامات را بعنوان راهنمایی برای به کار انداختن واحد و ارزیابی سهم هر عضو به کار می برند. به عبارت دیگر روشی است که از طریق آن مدیران و پرسنل به اهداف سازمان، آگاه و بدان معنی بخشیده و از آن در جهت مانیتورینگ و کنترل عملکرد آتی استفاده می کنند. هدف از MBO ایجاد استخوان بندی برای اتمام طرح و کنترل در یک تیم کاری است و در این راه مدیران و پرسنلشان بطور مشترک اهدافی را برای سازمان تعیین کرده، بطور دوره ای فعالیتها را ارزیابی نموده و براساس نتایج حاصله سیستم، تشویق مناسبی را ایجاد می کنند. لذا لازم است به طور مداوم بین آنچه که باید به آن رسید با آنچه که به آن رسیده شده مقایسه صورت گیرد، تعدیل و تنظیم لازم انجام شود و اهداف غیر مناسب فراموش گردند و سرانجام پس از پایان مدت مقرر، یک مرور دوجانبه در مورد اهداف و کار انجام شده صورت گیرد، تا اگر بین این دو اختلاف باشد، به اقداماتی دست زد که معلوم کند چه مراحل را باید پیمود تا بر این مشکلات چیره شد.

سازمانها، مجموعه ای از عوامل انسانی، تکنولوژی، فنی، ساختاری، فرهنگی و دیگر عناصر محیطی هستند که در راستای تحقق مجموعه هدفهای از پیش تعیین شده و مشترک در تعاملند. بدون شک باتوجه به اینکه این هدفها و منافع افراد الزاماً برهم انطباق نداشته، شیوه مواجهه مدیران در ایجاد تعادل، کاهش تعارض و استفاده بهینه از تواناییهای بالقوه افراد و عناصر حائز اهمیت است. در این راستا کارکنان هر سازمان مهمترین جزء سازمان محسوب می شوند که بی توجهی به خواست و تامین نیازهای موردنظر آنها غیرقابل اجتناب است.

فرایند مدیریت بر مبنای هدف بسیار ساده بوده و شبیه به یک الگوی سلسله مراتبی و یا قیف گونه می باشد، بدین ترتیب که ابتدا یک زمینه وسیع و غیر قابل کنترل و اداره، به تدریج محدودتر شده تا به حدی که قابل کنترل گردد. شکل زیر نشان دهنده فرایند مدیریت بر مبنای هدف می باشد. در این الگوی مدیریتی ضمن تعیین برنامه ها، طرح ها و اهداف عملیاتی سازمان نقش و جایگاه هر فرد در تحقق برنامه های سازمان مشخص می گردد.

مدیریت بر مبنای هدف با یک برنامه وسیع و کلی مثل نقش ها و مأموریت ها شروع می شود و مرحله به مرحله محدودتر می گردد. سپس به مرحله ای می رسد که قابل کنترل بوده و با این شیوه می توان نیروی درک، تفاهم و احساس مشارکت و تعهد در نیروی انسانی را افزایش داد.

بطور کلی می توان مراحل اجرای این فرایند را در گامهای زیر خلاصه نمود:

۱. تعیین برنامه ها
۲. تعیین طرح ها
۳. تعیین پروژه ها
۴. تعیین فعالیت ها
۵. نظارت و کنترل

قدمهای ۱ تا ۳ در واقع مرحله تعیین اهداف، ایجاد و پرورش برنامه عملکرد و قدم ۴ به تعبیری جمع آوری و سازماندهی حقایق مرتبط، شناسایی مشکل و راه حل های آن و قدم ۵ مربوط به مرور، پردازش و پرورش راه حل و فعالیت ها می باشد.

چرا باید هدف مشخص شود؟

در آغاز کردن هر وظیفه باید اهداف روشنی تعیین شود . چرا که:

- ۱- اهداف حدود کار را تعیین کرده و ذهن و فعالیت شخص را برای انجام دادن آن متمرکز میسازد .
 - ۲- بدون اهداف روشن ، ممکن است کار کاملاً به طریقی غیر از آنچه منظور بوده است ، تمام شود .
 - ۳- اگر افراد مطلع نباشند که از آنها چه انتظار می رود ، نمی توانند برای انجام دادن یک طرح ، انگیزش پیدا کنند ، آنان باید بدانند که چرا کاری را انجام می دهند و در صورت موفق شدن در کار ، چگونه با آنها رفتار خواهد شد .
- تعیین اهداف تنها شامل پاسخ دادن به چند سؤال صریح یا گاهی غیرصریح است . که با پاسخ به آنها می تواند هدف صحیح را انتخاب کرد.

۱- چرا ما چنین کاری را می کنیم ، به سخن دیگر مقصود چیست ؟

۲- انجام چنین کارهایی چه سودی دارد ؟

۳- کار پایان یافته چگونه به نظر می رسد ؟

۴- چگونه بدانیم که چه وقت موفق بوده ایم ؟

در انجام هر فعالیتی با پاسخ به این سئوالات است که می توان فهمید که آیا فعالیت انجام شده در راستای هدف می باشد یا اینکه باعث ایجاد انحراف از آن خواهد شد.

هدف چیست؟

هدف یکی از قدیمی ترین و مهمترین مفاهیم در مدیریت امروز است ، که علیرغم اهمیتش کمتر مورد توجه قرار گرفته است . توجه به اهداف و اثراتی که این مهم می تواند بر عملکرد سرپرستان بر جای بگذارد ، بسیار حائز اهمیت می باشد . اهداف به تلاشهای فردی جهت می دهند و می توان آنها را چنین تعریف کرد : مقاصدی که افراد در جستجوی رسیدن به آنها در طی دوره های مختلف زمانی می باشند . بنابراین یکی از وظایف اساسی مدیریت قاعده سازی (فرمولبندی) ، روشننگری ، تقویت و ارتباط هدف هاست .

نمی توان تصمیمات سازمانی را اتخاذ کرد مگر اینکه تعیین شود که سازمان به کجا می رود و قرار است چه کاری را به انجام رساند . اهداف ، مبنای برنامه ریزی و نیز هسته مرکزی تمام وظائف دیگر مدیریت را فراهم می نمایند . در این راه عوامل محیطی باید همواره در توسعه هدف ها مورد شناسایی قرار گیرند زیرا بر اساس عملکرد و نتایج فعالیتها تاثیر می گذارند . نظامهای ارزشی شخصی ، هدف های فردی ، و تواناییهای فنی مدیران در یک سازمان نیز از تاثیر معادلی برخوردارند . هدف ها در چارچوب محیط های اجتماعی ، اقتصادی ، فنی و سیاسی گسترش یافته و به اجرا در می آیند . در عین حال ، هدف ها بوسیله نگرشها و نظام های ارزش شخصی مدیران پی ریزی و دارای شرایط لازم می شوند . همچنین هدف ها، بر ملاحظات اخلاقی مدیران تاثیر می گذارند و بر محیطی هم که در آن عمل می کنند ، اثر دارند . بعبارت دیگر ، تاثیر یک قضیه دو طرفه است. هدف ها تحت تاثیر محیط قرار می گیرند ، ولی خود نیروئی را تشکیل می دهند که بر محیط اثر میگذارند .

باید توجه داشت که افزایش آگاهی از اهداف موجب بهبود عملکرد می شود و هر اندازه آگاهی از اهداف بیشتر و قابل درک و ملموس باشد ، عملکرد افراد بهتر خواهد شد و مقاومت در برابر تغییرات احتمالی و در راستای اجرای فرایند نیل به هدف، کاهش می یابد. هدف گذاری اولین گام در تصمیم گیری دقیق و حل سیستماتیک مشکل می باشد. اهداف عباراتی هستند که برون داد و محصول ما را تشریح می کند آنها باید قبل از اینکه ورودی های ما منتشر شود تعریف و توسط مدیریت به کار برده شود.

ویژگی های هدف :

بطور کلی اهداف یک سازمان و موسسه را می توان به سه دسته بهبود دهنده ، ارتقاء دهنده و حفظ یا نگهدارنده تقسیم بندی کرد که این اهداف باید دارای ویژگی هایی ذیل باشند :

- مشخص (Specific) : عمومی و مبهم نبوده و هدف باید روشن باشد .
- قابل اندازه گیری (Measurable) : مشخص و کمی باشد .
- قابل وصول (Achievable) : نه زیاد خوشبینانه و نه زیاد بدبینانه ، مشکل ولی دستیافتنی باشد .

- واقع بینانه (Realistic) : ماوراءالطبیعه و نامتعادل نباشد .
- محدوده زمانی مشخص (Time bounded) : پریودی در جهت رسیدن به هدف مشخص باشد .
- شفاف (Clear)
- مکتوب (Written)
- ایجاد رقابت کند (Challenging)
- مورد پذیرش و مقبول باشد (Agreed)
- سازگار باشد (Consistent)
- با ارزش باشد (Worth While)
- مشارکتی باشد (Participate Active)

مراحل ۵ گانه مدیریت بر مبنای هدف:

تعیین برنامه ها: در این الگو، برنامه ها بیان کننده نقش ها و مأموریت‌های هر معاونت می باشد. نقش ها و مأموریت‌ها دلایل واقعی برای ایجاد و ادامه حیات سازمان ها یا واحدها بشمار می آیند.

تعیین طرح ها: در این مرحله اهداف و انتظارات برای گروه‌های کاری مشخص می شود و طرح و برنامه ریزی لازم تهیه می شود. طرحها برای تحقق برنامه ها تدوین می گردد و در این قدم اولویتها مشخص می شوند و در صد اهمیت هر یک از طرحها مشخص می شود. بدین معنی که مدیران یا در بعضی موارد گروهی از متخصصان تعیین می کنند وقت، انرژی و استعداد خود را در چه زمینه هائی بیشتر صرف کنند تا برنامه ها تحقق یابد. ماهیت و وسعت کاری طرح کمتر از برنامه و بیشتر از پروژه می باشد.

تعیین پروژه ها: در این مرحله اهداف اجرائی برای تحقق طرحها توسط گروه‌های کاری و فردی تدوین می گردد و زمان شروع و خاتمه پروژه، همکاران و در صد اهمیت هر یک از پروژه ها مشخص می شود. در صد اهمیت پروژه ها نشان دهنده میزان اهمیت آنها در تحقق طرحهای مربوطه می باشد.

تعیین فعالیت ها: فعالیتها عبارتند از یک سلسله مراحل عملیاتی که باید به منظور نیل به هدف (پروژه) انجام گیرند. این فعالیتها در بین مسئول و همکاران پروژه تقسیم می شود و دارای تاریخ شروع و خاتمه می باشند. هر فعالیت دارای در صد اهمیتی است که نشان دهنده میزان اهمیت آن فعالیت در تحقق آن هدف می باشد. هر فعالیت دارای درصد تحقق است که توسط مسئول پروژه تعیین و توسط مدیر طرح تأیید و یار د می گردد.

نظارت و کنترل: کنترل وسیله ای است که به منظور بررسی پیشرفت فعالیتها در رسیدن به هدف طرح گردیده است. وظیفه اصلی کنترل عبارت است از آگاه نمودن مدیر در مواقعی که مشکلی در تحقق برنامه ها و تحقق هدف پیش آید و البته این اعلام خطر باید زمانی صورت پذیرد که فرصت برای انجام اقدامات اصلاحی وجود داشته باشد.

بطور خلاصه قابلیت های سیستم شامل موارد زیر است:

- ۱- محاسبه در صد تحقق برنامه، طرح و پروژه ها
- ۲- محاسبه و گزارش گیری از میزان مشارکت همکاران در هر برنامه
- ۳- محاسبه و گزارش گیری از میزان مشارکت همکاران در هر طرح
- ۴- محاسبه و گزارش گیری از میزان مشارکت همکاران در هر پروژه
- ۵- محاسبه و گزارش گیری از میزان مشارکت مسئولین طرحها در سطح برنامه
- ۶- گزارش گیری از تعداد برنامه، طرح و پروژه ها
- ۷- کنترل کامل بر روی پروژه ها و زمانبندی

خودارزیابی

- ۱- یک هدف سازمانی را در نظر بگیرید و ویژگی های هدف خوب را روی آن پیاده کنید.
- ۲- مراحل مدیریت بر مبنای هدف را شرح دهید.

درس سوم

مدیریت استراتژیک منابع انسانی

پس از مطالعه این درس از شما انتظار می رود بتوانید:

۱. مفهوم استراتژی را فراگیرید.
۲. علت ترکیب استراتژی سازمان با نظام منابع انسانی را درک کنید.
۳. مدیریت استراتژیک منابع انسانی را در کلیه اجزای نظام منابع انسانی سازمان تحلیل کنید.

مفاهیم و تئوریهای مدیریت را می توان براساس موضوع دسته بندی کرد. انسان موضوعی است که در کانون توجه نگرش روابط انسانی در مدیریت قرار می گیرد. این نگرش به دو شاخه اصلی (اما مرتبط و مکمل یکدیگر) به نام های مدیریت رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی تقسیم می شود.

شناخت و تغییر رفتار فردی، گروهی و سازمانی در حوزه مدیریت رفتار سازمانی قرار می گیرد. مدیریت منابع انسانی، انسان را به عنوان یک عامل حیاتی و ممتاز برای بقا، رشد، رقابت و برتری سازمانی مد نظر قرار میدهد.

مفهوم مدیریت منابع انسانی

دست اندرکاران امور بخشی از مفهوم مدیریت منابع انسانی **Human Resource Management: HRM** را درک کرده و تلاش کرده کند به دلایل مختلف آن را به اجرا گذارند.

برخی از دلایل آنها عبارت است از:

- اساساً معتقدند که HRM روش صحیح و درست اداره کارکنان است.
 - مدیریت منابع انسانی درست با آنچه که در سازمان ها روی می دهد مطابقت دارد، چه از حیث رقابتی بودن، چه از حیث افزودن ارزش و چه از حیث مدیریت کارا.
 - HRM فکر و ایده ای جدید است که نویسندگان و مشاوران آن را به طرز آراسته و جذاب معرفی و عرضه می کنند.
- مفهوم مدیریت استراتژیک منابع انسانی برنفس مهم مدیریت منابع انسانی استوار است که برماهیت استراتژیک منابع انسانی و بر یکپارچه شدن استراتژی منابع انسانی با استراتژی شرکت تاکید می کند.

تعریف مدیریت منابع انسانی

عبارت است از مدیریت و اداره استراتژیک و پایدار با ارزش ترین دارایی های شرکت یعنی کارکنانی که در آنجا کار می کنند " در آنار هم به شرکت در وصول به اهدافش کمک می کنند.

جنبه های سخت و نرم HRM

جنبه های سخت HRM هر وجوه کمی، محاسباتی و تجاری به شیوه ای عقلایی همانند سایر عوامل اقتصادی تأکید می کند. جنبه سخت HRM با فلسفه مبتنی بر کسب و کار سازگار است که تأکید می کند کارکنان را باید جوری مدیریت کرد تا بتوان از آنها ارزش افزوده حاصل نمود.

جنبه های نرم مدیریت منابع انسانی از مفاهیمی چون مکتب روابط انسانی، تأکید برارتباطات، انگیزش، و رهبری ریشه و نشئت گرفته است. جنبه نرم HRM عبارت است از با کارکنان مثل دارایی های با ارزش رفتار کردن و تعهد، سازگاری و مهارت های آنها را موجب و منبع مزیت رقابتی شرکت دانستن.

اهداف مدیریت منابع انسانی

اهداف مدیریت منابع انسانی عبارتند از:

- سازمان قادر شود تا کارکنان ماهر و متعهد و با انگیزه را جذب کند.
- آموزش کارکنان و فراهم آوردن مستمر فرصتهای ارتقای شغل.
- طراحی سیستم های کاری با عملکرد بالا.
- روش های مدیریتی با تعهد بالا را توسعه دهد.

- ایجاد جو مناسب که بتوان روابطی مؤثر و هماهنگ بین مدیران و کارکنان برقرار شود.
- کار گروهی کمکان پذیر شود.
- به سازمان کمک کند تا نیازهای گروه های ذینفعش (مالکان، نهادها، سازمان های دولتی، متولیان، مدیران، کارکنان، مشتریان، منابع فروش و به طور آلی عموم مردم) را شناسایی کرده، توازن و تعادل بخشد و سپس آنها را تأمین کند.
- تضمین کند که به کارکنان بها و ارزش می دهند و به آنها بابت آنچه که انجام می دهند و به دست می آورند پاداش می دهند.
- با در نظر گرفتن تفاوت های فردی و گروهی کارکنان از حیث مهارت ها، سلیق و روحیات، نیروی کاری متنوع را ایجاد و مدیریت کند.
- تضمین کند و مطمئن شود که فرصت ها برای همه اعضای سازمان یکسان است.
- یک روش اخلاقی را برای مدیریت کارکنان برگزیند که بر محور توجه به کارکنان، انصاف و شفافیت استوار باشد. رفاه جسمی و روانی کارکنان را فراهم آورد و بهبود بخشد.

توسعه مفهوم مدیریت منابع انسانی

مفهوم مدیریت منابع انسانی، طی سه مرحله زیر تکامل یافته است:

۱. مفهوم اولیه خلق شده توسط نویسندگان آمریکایی در دهه هشتاد میلادی.
۲. توسعه و تکمیل این مفاهیم توسط نویسندگان انگلیسی در اواخر دهه هشتاد و اوایل دهه نود. آنها اغلب نسبت به قابلیت اجرا و اخلاقی بودن مفهوم مدیریت منابع انسانی بدبین بودند.
۳. شبیه شدن مدیریت منابع انسانی به مدیریت کارکنان که تا آن زمان مرسوم بود.

ویژگی های مدیریت منابع انسانی

مشخصات مدیریت منابع انسانی عبارتند از:

- مدیریت منابع انسانی بر اهمیت جلب تعهد کارآنان نسبت به سازمان، مأموریت و ارزش های آن تاکید می کند. لذا تعهدمحور است.
- بر هماهنگی استراتژیک بین منابع انسانی و دیگر واحدهای مختلف سازمان تاکید می کند.
- فعالیتی است که توسط مدیران ارشد هدایت می شود.
- مدیران صف، مسئول اجرا و دستاوردهای آن هستند.
- به طرق مختلف به خلق و حفظ مزیت رقابتی شرکت کمک می آند.
- با بینشی فراگیر و با ثبات از طراحی و اعمال سیاست های اشتغال که منافع دو طرف (مدیران و کارآنان) را تأمین کند حمایت می کند.
- در مدیریت منابع انسانی بر ارزشها و فرهنگهای قوی تاکید میشود.
- عملکردمحور است و بردستیایی به موفقیت های بیشتر و بزرگ تر برای مقابله با چالش های جدید تاکید می کند.
- روابط کارکنان بیشتر تساوی گرایی تا تکثرگرا و بیشتر فردی کند تا گروهی.
- اصول سازمان دهی، ارگانیک و غیر متمرکزند که بر نقشهای منعطف و بر فرآیندها (روش انجام کارها، به خصوص در سازمان های سنتی) تاکید می آند.
- تاکید بسیاری بر کیفیت آلهکهای عرضه شده به مشتریان و بر جلب رضایت کامل آنها می شود.

- نوع و میزان پاداش ها براساس عملکرد، شایستگی، مشارآت یا مهارت کارآنان متفاوت است.

نقدهایی به مدیریت منابع انسانی

- مدیریت منابع انسانی یک نظریه معتبر یا شکل بهتر و جایگزینی برای مدیریت کارآنان به شمار نمی رود.
- مدیریت منابع انسانی از نظر گست (۱۹۹۱) یک مفهوم خوش بینانه اما مبهم است، جذاب است و امیدوار آینده.
- حتی اگر مدیریت منابع انسانی را به عنوان فرآیندی متمایز بدانیم، که البته بسیاری در این مورد تردید دارند، پر است از تناقضات و دستکاری ها و بنا بر اعتقاد پیروان مکتب کاردیف (Blyton & Tumbull ۱۹۹۲) بسیار مخرب است.
- با بهترین شکل و با بهترین فرض (اهداف ممتاز) مدیریت منابع انسانی ثابت نشده است و در بهترین حالت قابل تحصیل نمی باشد. (Mabey و همکارانش ۱۹۹۸)

روش های طراحی و اجرای استراتژیک منابع انسانی :

مفهوم استراتژی

استراتژی در ابتدا یک واژه نظامی بود که در فرهنگ لغات آکسفورد چنین تعریف شده است: «هنر یک فرمانده آل قوا، هنر طراحی و هدایت عملیات بزرگ نظامی و مانورهای بزرگ.»

این تعریف با مفهوم استراتژی که در تجارت، سازمان های دولتی یا خصوصی استفاده می شود چندان ارتباط ندارد، اما حداقل حاوی این پیام است که استراتژی یک هنر است و این که مسئولیت نهایی عواقب و دستاوردهای آن متوجه رأس سازمان است.

درکار (۱۹۵۵) تصمیم های استراتژیک را چنین تعریف می کند: «کلیه تصمیم های مربوط به اهداف شرکت و راههای رسیدن به آن.»

چندلر (۱۹۶۲): «استراتژی عبارت است از تعیین اهداف و آرمان های بلندمدت و اساسی یک شرکت.»

چاپلید (۱۹۷۲): «استراتژی مجموعه ای از انتخاب بنیادی یا حساس است درباره نتایج یک فعالیت و ابزار انجام آن.»

مفهوم کلیدی استراتژی

سه مفهوم کلیدی استراتژی عبارت است از:

- مزیت رقابتی: نصیب شرکتی می شود که برای مشتریان ارزش قائل می شود.
- قابلیت های متمایز: فرصت های فراوی شرکت باری حفظ مزیت رقابتی به وسیله قابلیت های آن تعیین می گردد.
- هماهنگی استراتژیک: به معنای حداکثر کردن هماهنگی مزیت رقابتی یک شرکت با قابلیت های آن شرکت و همچنین به معنای حداکثر کردن منابع با فرصت های موجود در محیط بیرونی است.

قصد استراتژیک

دس و میلر (۱۹۹۶) توالی قصد استراتژیک را به شرح زیر تعریف کرده است:

۱. چشم اندازی گسترده در خصوص اینکه سازمان چطور باید باشد.

۲. مأموریت سازمان

۳. آرمان های خاصی که عملیاتی می شوند

۴. اهداف عملیاتی استراتژیک

استراتژی منبع محور

دیدگاه منبع محور استراتژی این است که توان و قابلیت استراتژیک یک شرکت به قابلیت (کیفیت و کمیت) منابع بستگی دارد. مزیت رقابتی پایدار ناشی از تحصیل و استفاده کارا و صحیح از مجموعه ای از منابع متمایز است که رقبا قادر به تقلید آنها نیستند.

قابلیت استراتژیک

قابلیت استراتژیک مفهومی است که به توان یک سازمان در طراحی و اجرای استراتژی هایی برمی گردد که برای شرکت مزیت رقابتی پایدار ایجاد می کنند. بنابراین قابلیت استراتژیک عبارت است از توان و ظرفیت انتخاب بهترین چشم کندها برای تعریف مقاصد واقع بینانه، برای هماهنگ کردن منابع با فرصت ها و طراحی و اجرای طرح های استراتژیک.

طراحی استراتژی

طراحی استراتژی شرکت را می توان به عنوان فرآیند خلق جهت و راستای حرکت تعریف کرد. اغلب آن را به عنوان امری منطقی و اقدامی گام به گام توصیف کرده اند که نتیجه آن بیانیه ای مکتوب و رسمی است که راهنمایی مشخص و دقیق به سمت اهداف بلندمدت سازمان می باشد.

نگرش سیستماتیک به طراحی استراتژی

از حیث نظری فرآیند طراحی استراتژی در برگیرنده اقدامات زیر است:

۱. تعریف های مأموری
۲. تعیین اهداف
۳. انجام پویس های محیط داخلی و خارجی سازمان برای ارزیابی نقاط قوت و نقاط ضعف داخلی و فرصت ها و تهدیدهای خارجی است.
۴. تجزیه و تحلیل استراتژی های موجود برای تعیین انطباق آنها با توجه به ارزیابی های داخلی و خارجی.
۵. تعریف قابلیت های متمایز سازمان با توجه به این تجزیه و تحلیل.
۶. تعریف مسائل اصلی استراتژیک برخاسته از تجزیه و تحلیل های قبلی.
۷. تعیین استراتژی های کاری (در سطح وظیفه) و آلان (در سطح بنگاه) شرکت برای حصول به اهداف و مزیت رقابتی با توجه به مسائل اصلی استراتژیک.
۸. تهیه طرح های استراتژیک یکپارچه برای اجرای استراتژی ها.
۹. اجرای استراتژی ها.
۱۰. نظارت بر اجرا و بازبینی استراتژی های موجود یا طراحی استراتژیهای جدید در صورت لزوم.

مدیریت استراتژیک

این فرآیند عملیاتی به عنوان فرآیندی پیوسته تلقی می‌گردد که در تئوری شامل توالی فعالیت هاست: طراحی استراتژی، برنامه ریزی استراتژیک، اجرای استراتژی مرور و به روزآوری.

مدیریت استراتژیک را چنین تعریف کرده‌اند: «مدیریت استراتژیک مجموعه‌ای از تصمیم‌ها و اعمال است که منجر به طراحی و اجرای استراتژی‌هایی می‌شود که برای حصول به اهداف یک سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرند.»

برنز (۱۹۹۲) معتقد است که مدیریت استراتژیک در وهله اول به مسائل زیر می‌پردازد:

- طیف کاملی از فعالیت‌های سازمان، شامل اهداف شرکت و محدوده‌های سازمانی.
- هماهنگ و سازگار کردن فعالیت‌های یک سازمان با محیطی که در آن قرار دارد.
- تضمین این که ساختارهای داخلی، روش‌ها و رویه‌های موجود می‌توانند سازمان را در وصول به اهدافش یاری‌آیند.
- هماهنگ و سازگار کردن فعالیت‌های یک سازمان با قابلیت‌منابعش، ارزیابی میزان منابع برای بهره‌برداری از فرصت‌ها یا پرهیز از تهدیدهای موجود در محیط سازمان.
- تحصیل، جذب و تخصیص منابع.
- ترجمه مجموعه‌ای پویا از متغیرهای داخلی و خارجی فراروی سازمان به مجموعه‌ای منظم از اهداف مشخص آینده که بتوان آن را روز به روز اجرا کرد.

آنتر (Kanter) (۱۹۸۴) هدف مدیریت استراتژیک را «انتخاب اعمالی فعلی برای دستیابی به اهداف آینده» می‌داند و معتقد است که مدیران استراتژیک در واقع مجری اقداماتی‌اند که سازوکارهای تغییر را یکپارچه و نهادینه می‌کنند.

رهبران مقتدر جهت سازمان را تعیین می‌کنند و آن را از گزند تغییرهای مهلک مصون نگه می‌دارند... آنها به آینده نظر دارند که همین بینش به آنها امکان می‌دهد قدم‌های بعدی را بهتر انتخاب‌آیند و با اتکا به ظرفیت‌ها، قابلیت‌ها و نقاط قوت فعلی، به آینده نظر دارند که همین بینش به آنها امکان می‌دهد قدم‌های بعدی را بهتر انتخاب‌کنند و با اتکا به ظرفیت‌ها، قابلیت‌ها و نقاط قوت فعلی، آینده سازمان را طراحی‌کنند.

تعریف مدیریت استراتژیک منابع انسانی

مدیریت استراتژیک منابع انسانی عبارتست از: کلیه فعالیت‌های مؤثر بر رفتار افراد در برانگیختن آنها به طراحی و اجرای نیازهای استراتژیک شرکت. شولر (Schuler) (۱۹۹۲)

الگوی تخصیص برنامه ریزی شده منابع انسانی و انجام فعالیت‌های مورد نظر برای کمک به شرکت در وصول به اهدافش. رایت و مک مکهان (Wright & McMahan) (۱۹۹۲)

مفهوم مدیریت استراتژیک منابع انسانی مدیریت استراتژیک منابع انسانی چهار معنی دارد:

- ۱- استفاده از برنامه ریزی
- ۲- نگرشی ثابت به طراحی و مدیریت سیستم‌های پرسنلی
- ۳- هماهنگ و همخوان کردن سیاست‌ها و فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی با استراتژی شفاف و روشن شرکت.
- ۴- به کارکنان سازمان به دیده یک «منبع استراتژیک» برای حصول به «مزیت رقابتی» نگریستن.

اهداف مدیریت استراتژیک منابع انسانی

هدف اساسی مدیریت استراتژیک منابع انسانی، خلق قابلیت استراتژیک از طریق تضمین و مطمئن شدن از این نکته است که سازمان از کارکنان ماهر، متعهد و باانگیزه برای تلاش در راستای حصول به مزیت رقابتی پایدار برخوردار است. هدفش ایجاد حس هدفمند و جهت دار بودن در محیط های اغلب پرتلاطم است، تا بدین وسیله نیازهای تجاری سازمان و نیازهای فردی و گروهی کارکنانش از طریق طراحی و اجرای برنامه ها و سیاست های منسجم و عملی منابع انسانی تأمین شود.

مدل های مدیریت استراتژیک منابع انسانی

مدل مبتنی بر کسب و کار (the business oriented model): رایت واسنل (۱۹۹۸) پیشنهاد کرده کند که در یک شرکت مدیریت استراتژیک منابع انسانی به آن دسته از فعالیت های منابع انسانی می پردازد که سا بقاً برای تقویت استراتژی رقابتی شرکت اجرا می شده کند.

مدل هماهنگی استراتژیک (the strategic fit model): وکار (۱۹۹۲) مدیریت استراتژیک منابع انسانی را به عنوان ابزار ایجاد تعادل و توازن بین مدیریت منابع انسانی با محتوای استراتژیک کسب و کار تعریف می کند.

در زبان مدیریت منابع انسانی، هماهنگی استراتژیک به معنای طراحی استراتژی های منابع انسانی است که با استراتژی کسب و کار یکپارچه می شوند و موفقیت آن را تضمین می کنند.

مدیریت استراتژیک منابع انسانی و استراتژی های منابع انسانی

اغلب واژه های "مدیریت استراتژیک منابع انسانی" و "استراتژی منابع انسانی" به جای یکدیگر استفاده می شوند، اما بین این دو واژه تفاوتی وجود دارد.

مدیریت استراتژیک منابع انسانی را می توان به عنوان روشی کلی برای مدیریت کارکنان و هماهنگی با مقاصد سازمان در آینده در نظر گرفت.

استراتژی های منابع انسانی بر مقاصد خاص سازمان، درباره آنچه که باید انجام بشود و تغییری که باید اعمال بشود، تمرکز خواهد کرد. مسائلی که این استراتژی ها به آنها خواهند پرداخت عبارتند از:

اطمینان خاطر از اینکه سازمان کارکنان مورد نیاز خود را در اختیار داد. 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.

هماهنگی استراتژیک

ایده هماهنگی یا یکپارچگی استراتژیک که گاهی از آن با نام "مدل سازگارکننده" یاد می کنند، محور مفهوم مدیریت استراتژیک منابع انسانی است. یکپارچگی استراتژیک برای ایجاد همخوانی بین استراتژی منابع انسانی و استراتژی شرکت ضروری است زیرا این دو استراتژی مکمل یکدیگرند. هدف، ایجاد هماهنگی استراتژیک و همگونی بین اهداف مدیریت منابع انسانی و اهداف شرکت است.

هماهنگی استراتژیک و انعطاف پذیری

در اولین نگاه، ممکن است اهداف انعطاف پذیری و هماهنگی ناسازگار با یکدیگر به نظر برسد اما راییت و اسنل (۱۹۹۸) معتقدند که این دو مکمل یکدیگرند.

چالش مدیریت استراتژیک آثار آمدن با تغییر (نیازمند انعطاف پذیری است) از طریق سازگاری مستمر برای ایجاد هماهنگی بین شرکت و شرایط خارجی اش است.

انعطاف پذیری مشخصه ای است که در طول زمان به وجود می آید.

فرایند مدیریت استراتژیک منابع انسانی

مسائل مؤثر بر فرآیند مدیریت استراتژیک منابع انسانی عبارتند از:

- مدل های مختلفی که موجود می باشند و براساس آنها استراتژی های منابع انسانی بنا می گردد.
- مفهوم استراتژی منبع محور به عنوان نگرشی خاص به مدیریت استراتژیک منابع انسانی
- سه نگرش اصلی به طراحی و توسعه استراتژیهای منابع انسانی
- روش های دست یابی به هماهنگی استراتژیک

مدل های مدیریت استراتژیک سه مدل اساسی عبارتند از:

(the high-commitment management model) مدل مدیریت تعهد بالا

شکلی از مدیریت که برای تعهد تاکید می کند. بنابراین خود کارآنان رفتار خود را تعدیل می کنند و کسی رفتار آنها را کنترل و از طریق تهدید و فشار تغییر نمیدهد. ضمن اینکه روابط داخل سازمان بر سطح بالایی از اعتماد استوار است.

(the high-performance management model) مدل مدیریت عملکرد بالا

عبارت است از جذب نیرو با دقت بسیار، انتخاب رویه ها، آموزش مفید و گسترده، فعالیتهای پرورش مدیران، سیستمهای انگیزشی پرداخت مدیریت عملکرد.

مدل مدیریت مشارکت بالا (the high-involvement management model) این روش شامل برخورد با کار آنان به مثابه شرکا می شود که منافعشان مورد توجه و احترام قرار بگیرد و حق رای در مسائل مربوط به خود را داشته باشند. این روش بر ارتباط با کارکنان و مشارکت آنها تاکید می کند.

مفهوم استراتژی منبع محور

مفهوم استراتژی منابع انسانی منبع محور (مبتنی بر منابع) دیدگاه و منظری مختلف را ارائه می کند. این مفهوم براساس این باور خلق شده است که مزیت رقابتی در صورتی حاصل می گردد که شرکت بتواند منابع انسانی مورد نیاز خود را جذب کند و طوری آن را پرورش دهد که شرکت را قادر سازد سریع تر از رقبای یاد بگیرد و سریع تر از آنها آموخته های خود را به شکلی اثربخش عملی سازد.

سه نگرش اصلی به طراحی و توسعه استراتژیهای منابع انسانی
دلری و دتی (۱۹۹۶) سه روش اصلی را برای طراحی استراتژی منابع انسانی شرح داده کند که عبارتند از:

(universalistic) روش جهان شمول

(contingency) روش اقتضایی

(configurationally) روش ترکیبی

ریچاردسون و تامپسون (۱۹۹۹) دو روش اول را به ترتیب “بهترین روش” (best practice) و “بهترین هماهنگی” (best fit) نامیده کند و نام روش آخر را تغییر نداده کند.

عوامل “بهترین روش” عبارتند از :

- ۱- امنیت شغلی
- ۲- استخدام با دقت بسیار
- ۳- گروههای خود مدیر
- ۴- پرداخت بالا به اقتضا و براساس عملکرد
- ۵- آموزش
- ۶- آکاهش تفاوت ها و تبعیض ها
- ۷- تسهیم یا نشر اطلاعات

روش های دستیابی به هماهنگی استراتژیک

- روش استراتژی رقابتی
- روش طبقه بندی سازمان ها
- روش چرخه حیات

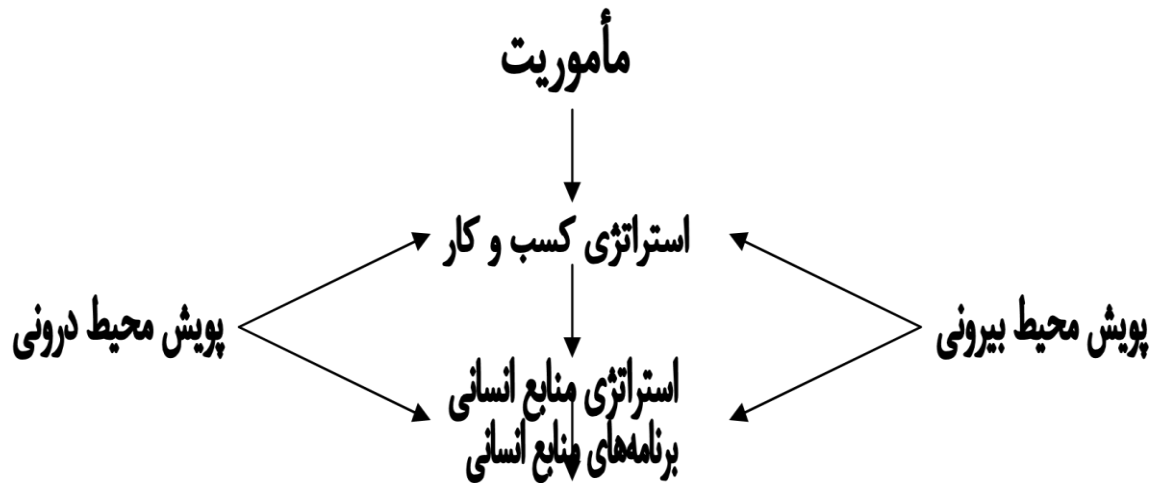
روش استراتژی رقابتی

این روش استراتژی های مختلفی را برای روش ها و اقدامات نمونه منابع انسانی معرفی می کند.

روش طبقه بندی سازمان ها

سه نوع استراتژی سازمانی را معرفی کرده اند. در سازمان های مدافع، استراتژی منابع انسانی به بهره گیری محدود از منابع بیرونی، ارتقای کارکنان خود سازمان، آموزش گسترده و اجرای یک سیستم پاداش که بر انسجام درونی مبتنی باشد، تاکید می کند.

در سازمان های فرصت طلب استراتژی منابع انسانی بر جذب نیرو از طریق بهره گیری از تکنیک های پیچیده گزینش و جذب نیرو تاکید می کند.



در سازمان های تحلیل گر که به دنبال کسب منافع و مزایای هر دونوع بالا می باشند، استراتژی های منابع انسانی معمولاً متنوع تر یا ترکیبی کند.

طراحی و اجرای استراتژی منابع انسانی

در این بخش و تحت عناوین زیر فرآیند طراحی و اجرای استراتژی های منابع انسانی مورد بحث و بررسی قرار خواهد گرفت:

- مباحث بنیادی فرآیند
- چارچوب های استراتژیک
- مدل های طراحی استراتژیهای منابع انسانی
- روش های پرداختن به مسائل کلیدی مربوط به هماهنگی، انعطافپذیری و کسب انسجام.
- اجرای استراتژی های منابع انسانی

مباحث بنیادی فرآیند

فرآیندی که براساس آن استراتژی ها پدید می آیند و تحقق می یابند، لزوماً رسمی یا بر اساس دستورالعمل های کتبی اجرا نمی شوند، ممکن است استراتژی از دل اقدامات مدیران و دیگران، شکل بگیرد و پدید آید . از آنجا که هر عملی عکس العملی را موجب می شود (پذیرش، مقاله، و غیره) این واکنش ها نیز خود بخشی از فرآیند طراحی استراتژی کند.

چارچوب های استراتژیک

اگر نگرش کلان و مقاصد سازمان برای مدیریت منابع انسانی به درستی درک شود طراحی استراتژی های منابع انسانی آسان تر خواهد بود . سپس این استراتژی ها می توانند به عنوان چارچوبی مورد استفاده قرار گیرند براساس آن بتوان استراتژی های خاص را طراحی نمود. متداول ترین روش ها عبارتند از :

- توسعه قابلیت منابع
- مدیریت تعهد بالا
- مدیریت عملکرد بالا
- بهترین روش

مدل های طراحی استراتژی های منابع انسانی اساساً برای استراتژی باید به سه پرسش زیر پاسخ گفت:

۱- اکنون کجا هستیم؟

۲- ما می خواهیم ظرف یک، دو یا سه سال آینده کجا باشیم؟

۳- چگونه به مقصد خود برسیم؟

روش های پرداختن به مسائل آلودی مربوط به هماهنگی انعطاف پذیری و کسب انسجام مسائل تجاری کلیدی که ممکن است براستراتژی های منابع انسانی اثر بگذارد عبارتند از:

- مقاصد مربوط به رشد، خریداری شرکت های دیگر، ادغام ها، تنوع در محصول، توسعه بازار/ محصول.
- پیشنهادات مربوط به افزایش مزیت رقابتی با بهره گیری از خلاقیت که منجر به تمایز محصولات شرکت، افزایش بهره وری، بهبود کیفیت، خدمات کیفی، هزینه ها گردد.
- احساس نیاز به ایجاد و توسعه یک فرهنگ مثبت و عملکردگراتر.
- دیگر الزامات مدیریت فرهنگ که با تغییرات در فلسفه سازمان در حوزه هایی چون کسب تعهد، منفعت دوجانبه، ارتباطات، مشارکت و کارگروهی است.

اجرای استراتژیهای منابع انسانی

از آنجا که استراتژی ها به شکل مجرد بیان می شوند، باید آنها را به برنامه ها تبدیل و ترجمه کرد. برنامه هایی که اهداف آن به روشنی تعریف شده است و قابل دست یابی می باشد. نکته ای که در تمام این کتاب به وضوح به چشم می خورد این است که بین آنچه در خصوص مدیریت منابع انسانی گفته می شود، و آنچه در عمل می بینیم، تفاوت وجود دارد. بین نظریه مدیریت منابع انسانی و مدیریت منابع انسانی در عمل تفاوت وجود دارد.

بین آنچه که بخش منابع انسانی شعار می هد، و آنچه که کارآنان تجربه می کنند، تفاوت وجود دارد. بین انتظارات مدیران ارشد از نقش بخش منابع انسانی، و عمل این بخش تفاوت وجود دارد.

عوامل و علل این تفاوتها

- کارکنان در سازمان های مختلف، تنها آن روش هایی را می پذیرند که فکر می کنند به نوعی به آنها مربوط می شود.
- کارکنان با سابقه وضعیت موجود را بیشتر می پسندند.
- کارکنان ممکن است اقدامات مبهم یا پیچیده را درک نکنند یا ممکن است بد و اشتباه درک آنند.
- پذیرش فعالیت های پویا و نایکخواخت دشوارتر است.
- اگر کارکنان به این باور برسند که اقدامات جدید در تضاد با هویت سازمان کند، با آن مقابله می آنند. مثلاً کوچک سازی در جایی که افراد برای زندگی کار می کنند و به درآمد کاری خود بسیار وابسته کند.
- این اقدامات به عنوان یک تهدید تلقی می شود.
- ناهماهنگی های میان استراتژی های شرکت و ارزشها.
- میزان اعتماد کارآنان به مدیران ارشد.
- نظر کارآنان در خصوص خوب و منصفانه بودن اقدامات جدید.
- میزان تأثیر فرآیندهای موجود در اجرای اقدامات جدید.
- فرهنگ بوروکراتیکی که به مقاومت و مخالفت کارآنان منجر میشود.

استراتژی منابع انسانی می‌تواند به مسائل زیر بپردازد:

-قابلیت های سازمانی

-ساختار سازمانی

-کار گروهی

-عملکرد

-کیفیت و توجه به مشتری

مهم ترین ویژگی های عملی و مشاهده شده مدیریت استراتژیک منابع انسانی عبارتند از:

-یک استراتژی شفاف و هدفمند در سطح سازمان وجود دارد.

-استراتژی های منابع انسانی در بیشتر سازمان ها کاملاً یکپارچه و تحت کنترل هستند.

-استراتژی های منابع انسانی عموماً به توسعه سازمان و کارکنان آن مربوط می شود.

-بیشتر، و البته نه همه آنها، در نگرش خود "وحدت گرا" هستند.

-استراتژی های منابع انسانی به عوامل اصلی موفقیت سازمان مربوط می شوند و کیفیت بالای محصولات، به همراه مشارکت

کارکنان، می تواند به موفقیت سازمان در وصول به اهداف خود کمک کند.

نقش استراتژیک مدیریت منابع انسانی در موفقیت سازمان

روش های مدیریت منابع انسانی می تواند موجب بهبود عملکرد شرکت گردد به ویژه روش های اعمال این مشارکت یا در

واقع نقش مدیریت منابع انسانی شامل موارد زیر می شود:

-ایجاد یک تفاهم روان شناختی مثبت.

-افزایش انگیزش و تعهد کارکنان.

-افزایش مهارت های کارکنان و توسعه پایه مهارت های آنها.

-واگذاری مسئولیت های گسترده به کارکنان به طوری که بتوانند از تمام مهارت ها و توانایی هایشان استفاده کنند.

-شفاف شدن فرصت های ارتقای شغلی و تعریف الزامات شایستگی.

-ایجاد فرآیندهای مدیریت عملکرد و توسعه مستمر.

-بهره گیری از سیستم های مدیریت به منظور انتقال پیام های مربوط به مسائل مهم از نظر سازمان و روش سازمان در پرداخت

پاداش های نقدی و غیرنقدی به تمام کارکنان.

-طراحی استراتژی های روابط کارکنان که امکان مشارکت گسترده تر آنها را میسر سازد.

بخش منابع انسانی می توکند به شرکت در دست یابی به مزیت رقابتی و ایجاد ارزش افزوده و اجرای طرح های کیفیت جامع

کمک کند.

-مشارکت در ارزش افزوده

-مشارکت در ایجاد مزیت رقابتی

مشارکت در ارزش افزوده

کارکنان ارزش افزوده را ایجاد می کنند. این کارکنان هستند که در سطوح مختلف سازمان بینش ها را خلق می کنند، ارزش ها و مأموریت را تعریف می کنند، که هدف را تعیین می کنند و طرح های استراتژیک را طراحی و آن طرح ها را مطابق با ارزش های مشخص شده اجرا می کنند. با هر کاری که به منظور جلب و پرورش کارکنان، انگیزش و به کارگیری صحیح کارکنان صورت گیرد، می توان ارزش افزوده را تقویت نمود.

بخش منابع انسانی به خلق ارزش افزوده از طریق جذب کارکنان با شایستگی های لازم و با انگیزه کمک می کند.

مشارکت در ایجاد مزیت رقابتی

استعدادهای منحصر به فرد کارکنان مثل عملکرد برتر، بهره وری، انعطاف پذیری، خلاقیت و توانایی ارائه سطح بالایی از خدمات مستقیم به مشتری، از جمله روش هایی هستند که کارکنان می توانند نقش کلیدی در ایجاد موقعیت رقابتی یک سازمان ایفا کنند. کارکنان همچنین نقش مهمی در مدیریت و هماهنگی میان فعالیت های وابسته به یکدیگر و همچنین روابط مهم خارج سازمانی، ایفا می کنند. می توان ادعا نمود که یکی از منافع بارز حاصل از مزیت رقابتی مبتنی بر مدیریت مؤثر کارکنان آن است که چنین مزیتی را به دشواری می توان تقلید نمود. استراتژی های منابع انسانی، سیاستها و روش های منابع انسانی یک سازمان ترکیبی منحصر به فرد از فرآیندها، رویه ها، شخصیت ها و ویژگی ها، سبک ها، قابلیت ها و فرهنگ سازمانی است. یکی از کلیدهای دست یابی به مزیت رقابتی، توانایی شرکت در متمایز کردن محصولات خود از محصولات رقیب از طریق جذب و حفظ کارکنان مستعدتر و ماهرتر از کارکنان رقیب، به وسیله پرورش و تقویت این سرمایه معنوی می باشد.

کسب مزیت رقابتی از طریق ایجاد و پرورش شایستگی های اصلی در نیروی کار، با بهره گیری از روشهای سنتی و مرسوم، (جذب نیرو، پاداش، مسیر ارتقای شغل، توسعه کارکنان) و از طریق برخورد مؤثر با عوامل و مسائل کلان، همچون فرهنگ سازمانی، توسعه مدیریت و ساختار سازمان ممکن می گردد.

استراتژی های توسعه منابع انسانی

استراتژی های توسعه منابع سازمانی به برنامه ریزی و اجرای برنامه هایی مربوط می شوند که برای افزایش اثربخشی عملکرد سازمان طراحی می گردند.

این استراتژی ها می توانند شامل استراتژی هایی برای طراحی فرایندهای سازمانی و برنامه های توسعه سازمانی برای تغییر شکل سازمانی و مدیریت انتقال از وضعیت موجود به وضعیت مطلوب باشند.

به طور کلی هدف از اجرای استراتژی های توسعه سازمانی پذیرش روشی منسجم و برنامه ریزی شده برای افزایش اثربخشی سازمانی است. یک سازمان کارا، سازمانی است که اهدافش را از طریق تأمین خواسته ها و نیازهای گروههای ذینفعش، تعدیل منابعش برای آسب فرصت های فرارویش، تعدیل انعطاف پذیری در برابر تغییرات محیطی و خلق فرهنگی محقق می کند که تعهد، خلاقیت، ارزش های مشترک و اعتماد متقابل را ترویج می کند. استراتژیهای توسعه سازمانی بافرآیندها و همچنین ساختار یا سیستم ها سروکار دارند. این استراتژی ها به نحوه انجام کارها و نوع کارهایی که باید انجام بشوند می پردازند و عبارتند از:

- استراتژی های افزایش اثربخشی سازمانی
- استراتژی های توسعه فرآیندهای سازمانی

نقش استراتژیک منابع انسانی در تحول سازمانی

منابع انسانی می تواند و باید نقش استراتژیک و کلیدی در طراحی و اجرای استراتژی های تحول و انتقال سازمانی ایفا کند. بخش منابع انسانی می تواند به تجزیه و تحلیل، شناسایی مسائل مربوط به کارکنان کمک کند و آن دسته از مسائل مربوط به کارآنان را که نقشی قابل توجه در موفقیت استراتژی دارند مشخص و برجسته سازد. بخش منابع انسانی می تواند در خصوص مسائلی چون جذب نیرو برنامه ریزی و اجرای آموزش های اساسی، پاداش ارتباطات و جلب تعهد کارکنان، توصیه های مناسب ارائه دهد.

بخش منابع انسانی می توکند مشکلات کارکنان را پیش بینی کند و قبل از اینکه جدی بشوند به آنها بپردازد. اگر در برنامه مذکور، طراحی مجدد ساختار و کوچک سازی نیز پیش بینی شده است، بخش منابع انسانی می تواند سازمان را در خصوص نحوه انجام صحیح و انسانی این کارها، با حداقل آسیب به خانواده ها و زندگی کارکنان متأثر از این اقدامات، راهنمایی کند.

استراتژی های مدیریت فرهنگ

استراتژی های مدیریت فرهنگ چیست؟ استراتژی های مدیریت فرهنگ به منظور دستیابی و تحقق اهداف بلندمدت برای یکی از دو منظور زیر طراحی می شوند:

۱- تغییر فرهنگ به روشهای خاص

۲- تقویت فرهنگ موجود سازمان، یعنی ارزش ها و "راه های انجام کارها"

استراتژی های تغییر فرهنگ برای تغییر وضعیت فرهنگی موجود سازمان و تبدیل آن به وضعیت فرهنگی مطلوب طراحی و اجرا می شوند. این استراتژی ها برپایه تجزیه و تحلیل فرهنگ موجود، و نقش و تأثیر آن در موفقیت سازمان در حصول به اهداف خود، مبتنی و استوار می باشند. لذا باید حوزه هایی را که اعمال تغییر در آنها مطلوب به نظر می رسد مشخص ساخت، سپس باید آن تغییرات مشخص و تعیین بشوند و طرح هایی جهت اجرای آنها تهیه گردد.

استراتژی های تقویت فرهنگ نیز برپایه تجزیه و تحلیل فرهنگ موجود و نقش آن در حصول به اهداف استوار باشد. تا وقتی که فرهنگ موجود مناسب به نظر می رسد، باید تلاش کرد که ویژگی های مطلوب آن فرهنگ حفظ بشود.

تجزیه و تحلیل فرهنگ سازمانی

هریس ون (۱۹۷۲) آنچه را که او "ایدئولوژی های سازمانی" می نامد به چهار دسته طبقه بندی کرده است:

۱- فرهنگ قدرت گرا: رقابتی، پاسخگو به شخص و نه به تخصص.

۲- فرهنگ کارمندگرا: اجماعی است، کنترل مدیریت رد میشود.

۳- وظیفه گرا: تمرکز روی قانونی بودن، مشروعیت و بوروکراسی.

هندی (۱۹۸۱) طبقه بندی مورد نظر خود را برپایه طبقه بندی هریسون بنا نهاده است:

۱- فرهنگ قدرت: منبع قدرت مرکزی وجود دارد.

۲- فرهنگ نقش: این پستها هستند که قدرت دارند نه افراد.

۳- فرهنگ وظیفه: جذب کارکنان مناسب.

۴- فرهنگ فرد: فرد محور توجه است.

استراتژی های توسعه روابط کاری

روابط کاری بین مدیران و کارکنان عاملی است که می تواند اثری بسزا روی میزان افزایش اثربخشی سازمان داشته باشد . اگر چه روابط بین کارفرمایان و کارکنان هر روز توسعه و تحول می یابد، مورد مذاکره قرار می گیرد و تغییر می کند، اما اتخاذ دیدگاهی استراتژیک درباره نحوه ایجاد روابطی مثبت و پایدار ضروری، است . در این بخش مطالب زیر بررسی می شود:

- روابط کاری

-ویژگی های یک قرارداد روان شناختی

-روش های استراتژیک خلق و حفظ یک توافق یا قرارداد روان شناختی

روش های استراتژیک خلق و حفظ یک توافق یا قرارداد روانشناختی مثبت روش های خاصی را می توان در قالب این استراتژی ها پیشنهاد آرد که عبارتند از:

-حین اجرای مصاحبه های استخدامی

-در قالب برنامه های معرفی کارکنان جدید

-از طریق صدور، به روزآوری، توزیع راهنمای کارکنان

-از طریق طراحی و توسعه فرآیندهای مدیریت عملکرد

- از طریق ترغیب به بهره گیری از طرحهای توسعه فردی

-از طریق بهره گیری از طرح های توسعه مدیریت و آموزش

-از طریق ترغیب به حداکثر میزان ارتباط بین مدیران و رهبران گروه ها

-از طریق پذیرش سیاست کلی شفافیت

-از طریق طراحی رویه های منابع انسانی

استراتژی های جذب کارکنان

استراتژی جذب کارکنان متضمن آن است که سازمان کارکنان مورد نیاز خود به دست می آورد و حفظ می کند و از آنها به نحوی مؤثر و کارا استفاده می کند . این استراتژی بخشی کلیدی از فرآیند مدیریت منابع انسانی است.

هدف از استراتژی جذب کارکنان

از نظر آیپ (۱۹۸۹) به دست آوردن و جذب کارکنان مناسب که از شایستگی ها، مهارت ها، دانش و پتانسیل لازم برای دیدن آموزش های آتی برخوردار باشند . روش های انتخاب و جذب کارکنانی که به بهترین شکل می توانند این دسته از نیاز های سازمان را تأمین کنند، باید به عنوان فعالیت اساسی سازمان قلمداد شوند و اکثر سیاست های منابع انسانی که در جهت پرورش و انگیزش کارکنان طراحی می شوند باید بر این فعالیت ها مبتنی باشند.

استراتژی های مدیریت عملکرد

هدف از استراتژی های مدیریت عملکرد عبارت است از افزایش اثربخشی سازمانی، افزایش بهره وری کارکنان و گروهها و کسب سطح بالاتری از مهارت، شایستگی، تعهد وانگیزه کارکنان؛ مدیریت عملکرد، مسئولیت همیشگی و دائمی

مدیران و رهبران گروه هاست. مدیریت عملکرد صرفاً با برگزاری یک جلسه سالیانه ارزیابی عملکرد محقق نمی شود. تک تک کارکنان مسئول مدیریت عملکرد خود هستند، اما باید آنها را در انجام این مهم راهنمایی و حمایت نمود.

به استراتژی های مدیریت عملکرد باید توجه شود خصوصاً در شرایطی که تولید چندان سودآور نیست، کارکنان به طور روزافزونی به دنبال کسب دانش و مهارت هایی می روند که مدیریت فاقد آنها هستند.

باید به کارکنان انگیزه داد تا به طور جدی از این مهارت ها استفاده کنند و گاهی یک استراتژی تولید یا تجاری تنها زمانی محقق می شود که این تلاش های جدی کارکنان صورت پذیرد.

استراتژی های مدیریت عملکرد به مسائلی چون نحوه مدیریت شرکت برای حصول به اهداف تعیین شده می پردازند. این استراتژی ها به روش های ارزیابی عملکردی اطلاق می گردند که به چهار پرسش زیر می پردازند.

۱- نظر مشتریان درباره ما چیست؟

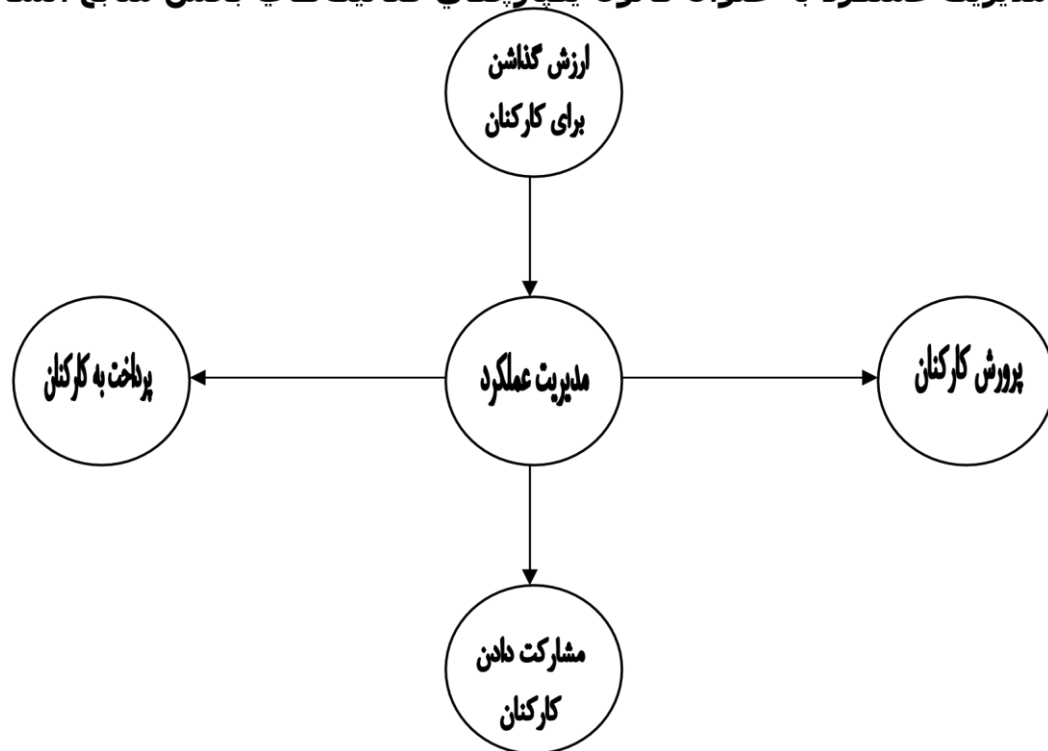
۲- ما باید در چه چیزی ممتاز بشویم؟

۳- آیا می توانیم باز هم بهتر شویم؟

۴- نظر ما درباره سهامداران چیست؟

اما عملکرد مربوط به کارکنان است و فرآیندهای مدیریت روی نحوه عملکرد افراد و گروه ها تمرکز می کند. عملکردی که می توان آن را از طریق برنامه ریزی توسعه فردی و عملکرد بهبود بخشید.

مدیریت عملکرد به عنوان کانون یکپارچگی فعالیت های بخش منابع انسانی



باید تاکید کرد که استراتژی مدیریت عملکرد، درباره ارزیابی کارکنان توسط مدیران و ارزیابی عملکرد گذشته آنها نمی باشد. مدیریت عملکرد فرآیندی است استراتژیک زیرا به آینده و به توسعه می نگرند. مدیریت عملکرد چارچوبی ارائه می کند که براساس آن مدیران می توانند به جای دستور دادن به کارکنان خود، از آنها حمایت کنند. البته اگر مدیریت عملکرد را فرآیندی تغییر دهنده بدانند نه ارزیابی کننده.

استراتژی های توسعه منابع انسانی

توسعه استراتژیک منابع انسانی به مسائلی چون ایجاد یک سازمان پویا (یادگیر) و فراهم آوردن فرصت های آموزش و پرورش و یادگیری کارکنان به منظور بهبود عملکرد سازمانی، گروهی و فردی می پردازد.

اهداف استراتژی توسعه منابع انسانی

هدف از توسعه استراتژیک منابع انسانی، تولید چارچوبی است فراگیر و یکپارچه برای پرورش کارکنان. بخش اعظم فرآیند توسعه منابع انسانی متوجه فراهم آوردن محیطی خواهد شد که در آن محیط کارکنان به یادگیری و توسعه دانش و مهارت های خود ترغیب گردند.

مسائل اصلی استراتژی توسعه منابع انسانی

توسعه استراتژیک منابع انسانی به مسائل زیر میپردازد:

- طراحی استراتژی های پویایی فردی
- طراحی و توسعه پویایی سازمانی و ایجاد سازمانی پویا
- مدیریت دانش و آگاهی های کارکنان
- توسعه سرمایه معنوی
- توسعه و پرورش مدیران
- توسعه و پرورش آگاهی عاطفی
- توسعه قابلیت استراتژیک

استراتژی های پاداش

استراتژی پاداش بر نحوه تهیه و طراحی برنامه ها توسط سازمان، به منظور مطمئن شدن از این که رفتارها و عملکرد مؤثر کارکنان در تحقق اهداف تجاری شرکت مورد تقدیر قرار می گیرند، تمرکز می کند.

استراتژی پاداش عبارت است از به کارگیری مطلوب سیستم پرداخت به عنوان یک سازوکار یکپارچه آینده اساسی که از طریق آن تلاش های واحدهای فرعی مختلف و کارکنان آنها به سمت تحقق اهداف استراتژیک یک سازمان جهت داده می شود.

طراحی یک استراتژی پاداش

هدف طراحی یک استراتژی پاداش است که تناسب و توازن فرآیندها و سیاست های پاداش با اهداف تجاری و منابع انسانی سازمان و عملی بودن آنها را تضمین کند. در این رابطه پرسش های زیر مطرح می شود:

- سازمان دارد به کجا می رود؟
- برنامه ها و طرح های پاداش چگونه می توانند به سازمان در وصول به مقصد و حفظ موفقیت خود کمک کنند؟
- ما چه نوع رفتاری را می خواهیم؟
- فرآیندهای پاداش چگونه می توانند در شناسایی رفتار مناسب به ما کمک کنند؟

اساس و بنیان این استراتژی، استراتژی های تجاری و منابع انسانی، جوّ و روش های مدیریت سازمان، فرهنگ، نوع کارآنان استخدام شده، تاریخچه و ترتیبات کنونی خواهد بود. دو عامل از عوامل عمده مؤثر بر توسعه استراتژی پاداش، نیازهای اقتضایی و حصول به یکپارچگی استراتژیک می باشند.

استراتژی های روابط کارکنان

استراتژی روابط کارکنان شامل تمام آن حوزه هایی از مدیریت منابع انسانی می گردد که در برگیرنده روابط کلی با کارکنان است. روابطی که براساس توافقات گروهی و همچنین بر اساس سیاست های متداول مشارکت کارکنان و برقراری ارتباط با آنها ایجاد شده است و در آن روابط جایگاه اتحادیه های تجاری مشخص و پذیرفته شده است.

نقش استراتژی روابط کارکنان

استراتژی روابط کارکنان نشان می دهد که چگونه می توان:

- روابطی پایدار و مشارکتی با کارکنان ایجاد کرد و تعارضها را حداقل نمود؛
- از طریق فرآیندهای مشارکت و مداخله کارکنان، تعهد آنها نسبت به سازمان را افزایش داد.
- منافع دو جانبه را توسعه داد: ایجاد منافع مشترک در کمک به سازمان در حصول به اهدافش از طریق ایجاد و توسعه فرهنگ های سازمانی مبتنی بر ارزش های مشترک بین مدیران و کارکنان.

استراتژی های منابع انسانی تنها زمانی خوب و مؤثرند که به طرز صحیح به اجرا گذاشته شوند و اعمال مثبتی را ایجاد کنند. طراحی این استراتژی ها بخش ساده کار است. مشکلات و دشواری ها وقتی شروع می شوند که بخواهیم آن استراتژی را اجرا کنیم.

خودارزیابی

- ۱- مدیریت استراتژیک منابع انسانی به چه معناست؟
- ۲- مدل های ایجاد نظام مدیریت منابع انسانی استراتژیک را تحلیل کنید.
- ۳- مدیریت استراتژیک منابع انسانی، چگونه به خلق مزیت رقابتی می انجامد؟

درس چهارم

مدیریت استراتژیک سازمان

پس از مطالعه این درس از شما انتظار می رود بتوانید:

- یک چشم انداز و ماموریت خوب برای سازمان خود تعریف کنید.
- توانایی درک و تحلیل ظرفیت های داخلی (قوت و ضعف ها) و عوامل محیطی (فرصت ها و تهدید ها) را کسب کرده باشد.
- فرآیند تدوین و انتخاب استراتژی را شرح دهید.
- استراتژی عملی و واقعی تدوین نمایید.

استراتژیست ها مسئول موفقیت و شکست سازمان هستند

استراتژیست ها همان مدیران هستند

برخورداری از بینش استراتژیک در رویارویی با مقوله مدیریت و فراگیری آن که چگونه می توان ابزار تجزیه و تحلیل استراتژیک را در تنظیم و بر اجرای استراتژی به کار گرفت، مدیران را با چشم اندازهای جدیدی برای رهبری سازمان های خود مواجه می سازد. مسایل مربوط به حرکات استراتژیک جدید و پیاده کردن صحیح آنها در داخل سازمان ها، اولویت های مهمی را در دستور کار مدیران به خود اختصاص می دهد. تجزیه و تحلیل استراتژیک رسمی و مرور سالانه استراتژی از جمله فعالیت های استاندارد در اغلب شرکت هایی است که مدیران حرفه ای آنها را اداره می کنند.

تعریف مدیریت استراتژیک چیست؟

- مدیریت استراتژیک مجموعه تصمیم ها و اقدامات مدیریتی است که عملکرد بلند مدت یک شرکت را تعیین می کند.
- مدیریت استراتژیک عبارت است از بررسی محیطی (هم محیط خارجی و هم محیط داخلی) تدوین استراتژی، اجرای استراتژی، ارزیابی و کنترل.

□ هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی استراتژی هایی که سازمان را قادر می سازد به مقاصد خود برسد

فرآیند مدیریت استراتژیک در بر گیرنده سه مرحله می شود:

(۱) تدوین استراتژی ها

(۲) اجرای استراتژی ها

(۳) ارزیابی استراتژی ها

۱- تدوین استراتژی همان برنامه ریزی استراتژیک است. مقصود این است که مأموریت شرکت تعیین شود. شناسایی عواملی که در محیط خارجی، سازمان را تهدید می کنند یا فرصت هایی را به وجود می آورند. شناسایی نقاط قوت و ضعف داخلی سازمان، تعیین هدف های بلند مدت، در نظر گرفتن استراتژی های گوناگون و انتخاب استراتژی های خاص جهت ادامه فعالیت.

۲- اجرای استراتژی ها ایجاب می کند که سازمان هدف های سالانه در نظر بگیرد، سیاست ها را تعیین کند، در کارکنان انگیزه ایجاد کند و منابع را به گونه ای تخصیص دهد که استراتژی های تدوین شده به اجرا در آید. اجرای استراتژی به معنای تخصیص منابع و امکانات و انجام اقدامات لازم (جلب مشارکت و تعهد، اصلاح ساختار و فرهنگ سازمانی) برای هر یک از استراتژی ها به ترتیب اولویت و با هدف گذاری سالانه

□ جهت اجرای موفقیت آمیز استراتژی ها به چهار مهارت بنیادین نیاز است:

الف) مهارت تعامل (Intracting skill): که عبارتست از توانایی اداره کردن افراد طی اجرای استراتژی. مدیرانی که ترس ها و ناامیدی های سایرین در رابطه با اجرای یک استراتژی جدید را درک می کنند، آمادگی این را دارند که بهترین اجرا کننده باشند. این مدیران تأکیدشان بر اعضای سازمان و گفتگو برای یافتن بهترین روش به اجرا درآوردن استراتژی است.

ب) مهارت تخصیص (Allocating skill): که عبارتست از توانایی تهیه و تدارک منابع سازمانی ضروری برای اجرای یک استراتژی. مجریان موفق استراتژی ها دارای استعداد زیادی در برنامه ریزی امور، بودجه بندی مالی و زمانی و تخصیص سایر منابع بحرانی می باشند.

ج) مهارت نظارت (monitoring skill): که عبارتست از توانایی استفاده از اطلاعات برای مشخص کردن این امر که آیا مانعی بر سر اجرای استراتژی به وجود آمده است یا خیر.

مجریان استراتژی ها در صورتی موفق می شوند که سیستم های بازخور اطلاعاتی بوجود آورند و پیوسته از وضعیت اجرای استراتژی ها گزارش بگیرند.

د) مهارت های سازماندهی (Organising skill): که عبارتست از توانایی ایجاد یک شبکه از افراد در سرتاسر سازمان که می توانند به هنگام بروز مشکل در اجرای استراتژی، به حل آن مشکل کمک کنند. مجریان موفق این شبکه را طوری طراحی می کنند تا افرادی را که در بر می گیرند، بتوانند از عهده انواع خاصی از مشکلات قابل پیش بینی برآیند.

به طور کلی، اجرای موفقیت آمیز یک استراتژی نیازمند افراد کارآمد، تخصیص منابع موردنیاز، نظارت بر روند اجرا و حل به موقع مشکلات برخاسته طی اجرا می باشند و شاید بتوان گفت که تجربه ثابت کرده است که دانستن اینکه چه افرادی می توانند مشکلات را حل کنند و قادرند به محض بروز مشکلات به رفع آنها بپردازند، از مهمترین ضروریات می باشد.

۳- ارزیابی استراتژی شامل بررسی تغییرات احتمالی عوامل داخلی و خارجی اثرگذار بر مأموریت، اهداف و استراتژی ها و مقایسه آن با اهداف استراتژی ها، شناسایی نقاط قابل بهبود و انجام اصلاحات لازم

● مزایای مدیریت استراتژیک چیست؟

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 و بدین گونه سرنوشت خود را رقم بزند و آینده را تحت کنترل درآورد.

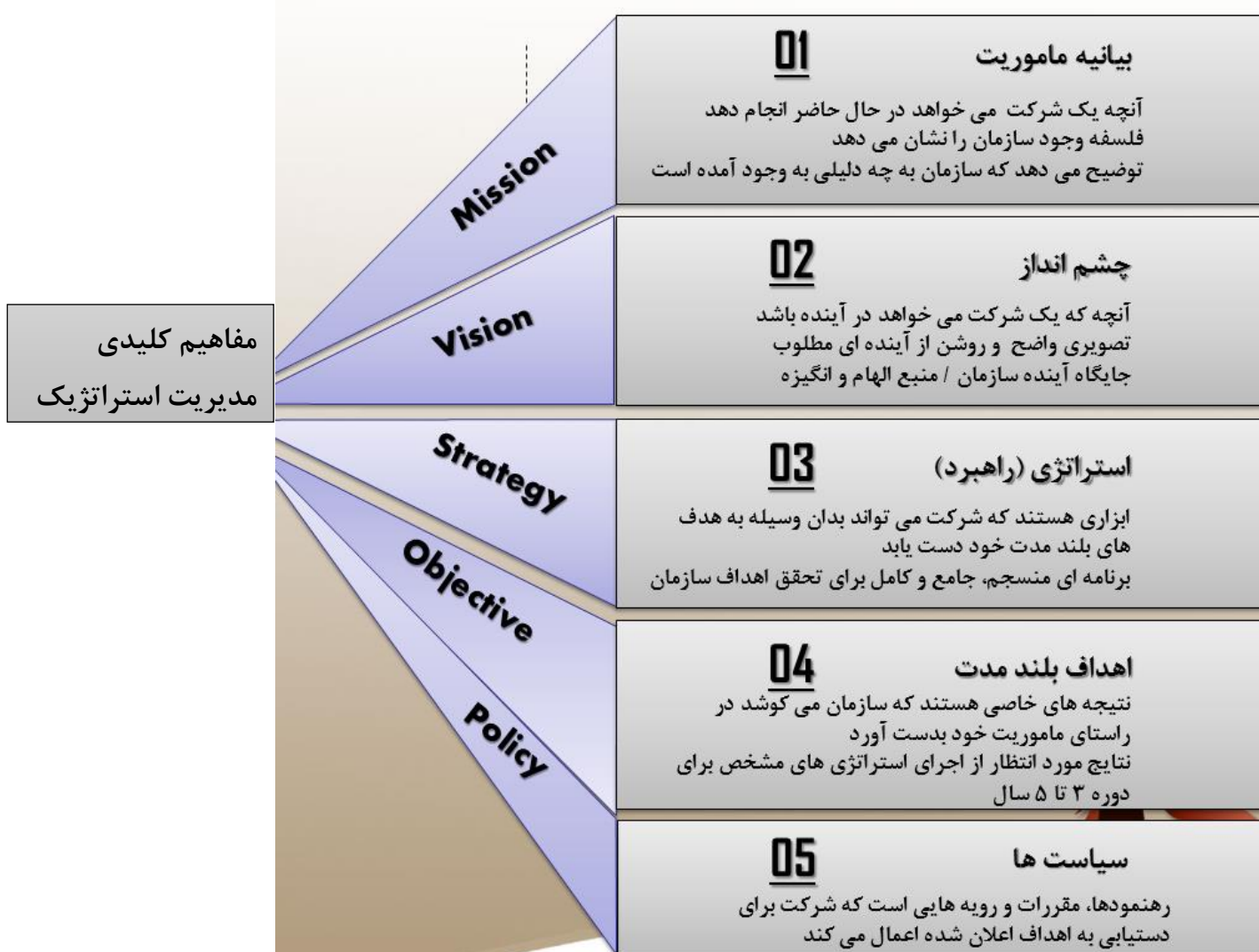
● ویژگی های مدیریت استراتژیک چیست؟

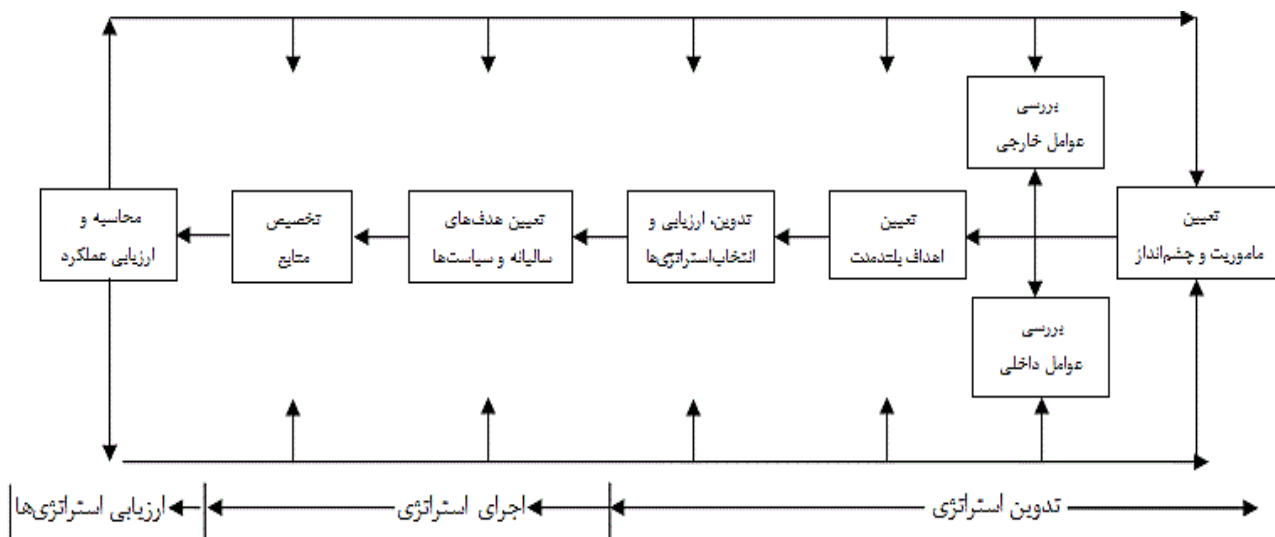
۱) قبل از هر چیز مدیریت استراتژیک یک وظیفه مدیریتی عالی (بلند پایه) است: مدیریت استراتژیک چون بطور کامل مربوط به متوجه آینده سازمان بوده و سعی در مشخص کردن راستا و جهت برای آن دارد، بدان جهت وظیفه اصلی مدیران بلند پایه است.

۲) معطوف به آینده بوده و به هدفهای بلند مدت سازمان مربوط است: به این می اندیشد که در افق زمانی مشخص شده سازمان چه خواهد شد و برای گرفتن این نتایج چه کارهایی را باید انجام داد.

۳) مدیریت استراتژیک سازمان را به صورت یک سیستم باز می نگرد: سازمانها با محیطی که در آن قرار دارند در داخل هم بستگی و تعامل می باشند. در محیط هر تغییری صورت می گیرد سازمان نیز از آن تأثیر خواهد پذیرفت. بدین سبب مدیریت استراتژیک محیط را از نزدیک تعقیب می کند.

۴) مدیریت استراتژیک مدیران رده پایین را راهنمایی می کند: به عبارت دیگر مدیریت استراتژیک اهداف، تصمیم و فعالیتهایی را که مشخص می کند در داخل سازمان تا پایین ترین سطوح برای هر کس نقطه شروع حرکت را تعیین می کند.





(۱) اولین گام مدیریت و برنامه ریزی استراتژیک این است که بیانیه مأموریت و چشم‌انداز سازمان تدوین شود

مأموریت به معنی فلسفه وجودی و چرایی وجود می‌باشد. به این معنی که چرا این شرکت در این صنعت بوجود آمده است. بطور کلی فلسفه وجودی باید بصورت کلی بیان شود و شرکتها نباید فلسفه وجودی خود را طوری انتخاب نمایند که در یک زمان، فلسفه وجودی شرکت به پایان برسد و از بین برود. مأموریت باید تا حد امکان بصورت کلی باشد و اهداف کلی شرکت را بیان نماید اما این کلی بودن نباید بگونه‌ای باشد که بی محتوا بوده بلکه باید جهت دهنده باشد.

ما کی هستیم؟
چرا بوجود آمده ایم؟
چه کاری را برای چه کسانی و چگونه انجام می‌دهیم؟

- چشم‌انداز دورنمای آرمانی سازمان را مشخص می‌کند
- سازمان می‌خواهد در آیند چگونه دیده شود
- چشم‌انداز آینده‌ای است واقع‌گرایانه، محقق‌الوقوع و جذاب برای سازمان
- تصویری از آینده مطلوب یک سازمان
- چشم‌انداز قله‌ای است که در آینده باید به آن رسید
- با کلی‌گویی در تضاد است (مثلا ما می‌خواهیم بهترین باشیم)

مشخص های یک چشم انداز خوب:

- ۱- بلند پروازانه باشد
- ۲- منحصر به فرد باشد
- ۳- در کارکنان رضایت شغلی ایجاد کند
- ۴- استانداردهای بالایی را بنا گذارد
- ۵- در کارکنان ایجاد تعهد، غرور و علاقه نماید
- ۶- مسیر حرکت را به وضوح بیان کند
- ۷- مشوق یادگیری باشد

□ در ماموریت آنچه را که هستیم بیان می کنیم

□ در چشم انداز آنچه را که می خواهیم بشویم بیان می کند و جایگاه رقابتی خود را تعیین می کنیم

۲) دومین گام در مدیریت استراتژیک بررسی عوامل داخلی (قوت - ضعف ها) و عوامل خارجی (فرصت - تهدید ها) دو بازوی اصلی برنامه ریزی استراتژیک

-نقاط قوت و ضعف داخلی در زمره فعالیت های قابل کنترل سازمان قرار می گیرند که سازمان آن ها را به شیوه ای بسیار عالی یا بسیار ضعیف انجام می دهد. آن ها در سایه فعالیت های مدیریتی، امور مالی، تولید (عملیات)، تحقیق و توسعه نظام های اطلاعات رایانه ای به وجود می آیند. یکی از دو فعالیت های اصلی و ضروری مدیریت استراتژیک این است که نقاط قوت و ضعف دوایر و واحدهای سازمان را شناسایی و آن ها را ارزیابی کند و در این راستا سازمان ها می کوشند استراتژی هایی را به اجرا در آورند که نقاط قوت داخلی آن ها تقویت شود و ضعف های داخلی نیز برطرف گردد

- منظور از فرصت ها و تهدیدهای خارجی، رویدادها و روندهای اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، بوم شناسی، محیطی، سیاسی، قانونی، دولتی، فناوری و رقابتی است که می توانند در آینده به میزان زیادی به سازمان منفعت یا زیان وارد کنند. فرصت ها و تهدیدها به میزان زیادی خارج از کنترل یک سازمان است. از این رو از واژه خارجی استفاده می شود.

- بررسی عوامل داخلی :

هر سازمانی در قلمرو واحدهای داخلی خود دارای نقاط ضعف و قوت است ، هیچ نقاط ضعف و قوتی یکسان نیستند. نقاط ضعف و قوت داخلی و فرصتها و تهدیدات خارجی و سرانجام مأموریت سازمان در مجموع می تواند مبنایی را به وجود آورند که بر اساس آن هدفهای بلند مدت استراتژی را تعیین می کند که این نیروهای داخلی شامل : بازاریابی، امور مالی، حسابداری، مدیریت، تولید و عملیات، تحقیق و توسعه ،سیستم های اطلاعات رایانه و تولید (فناوری) می باشد.

فهرستی از پرسش های مربوط به بررسی عوامل داخلی سازمان:

مدیریت

- آیا سازمان از مفاهیم و اصول مدیریت استراتژیک استفاده می کند؟
- آیا هدف های کوتاه مدت و بلند مدت سازمان قابل نجش و اندازه گیری هستند و آیا می توان به شیوه ای عالی آنها را به آگاهی دیگران رساند؟
- آیا مدیران سطوح مختلف سازمانی به شیوه ای اثربخش برنامه ریزی می کنند؟
- آیا مدیران به شیوه ای عالی تفویض اختیار می کنند؟
- آیا سازمان دارای ساختار مناسبی است؟
- آیا در سازمان شرح وظایف و شرایط لازم برای احراز شغل ها به شیوه ای آشکار مشخص و روشن است؟
- آیا روحیه کارکنان عالی است؟
- آیا میزان جابه جایی و غیبت کارکنان کم است؟

امور مالی

- با توجه به تجزیه و تحلیل نسبت های مالی، شرکت در کدام بخش از نظر مالی قوی یا ضعیف است؟
- آیا شرکت می تواند برای دوره های کوتاه مدت سرمایه مورد نیاز را تامین کند؟
- آیا شرکت می تواند از طریق انتشار اوراق قرضه یا سهام، برای دوره های بلند مدت، سرمایه مورد نیاز را تامین کند؟
- آیا سرمایه در گردش شرکت کافی است؟
- آیا شرکت برای بودجه بندی سرمایه ای از رویه های اثر بخش استفاده می کند؟
- آیا سیاست تقسیم سود شرکت معقول است؟
- آیا شرکت با سرمایه گذاران و سهامداران روابط حسنه دارد؟
- آیا مدیران مالی شرکت دارای تجربه و آموزش لازم هستند؟

تحقیق و توسعه

- آیا شرکت برای تحقیق و توسعه از تشکیلات مناسبی برخوردار است؟ آیا این تجهیزات و وسایل مناسب هستند؟
- اگر شرکت برای تحقیق و توسعه با شرکت های دیگری قرارداد می بندد آیا این قراردادها بر مبنای هزینه و منفعت بسته می شوند؟
- آیا کارکنان واحد تحقیق و توسعه واجد شرایط هستند؟
- آیا منابع واحد تحقیق و توسعه به شیوه ای اثر بخش تخصیص می یابند؟
- آیا سیستم رایانه و اطلاعات مدیریت مناسب است؟

سیستم اطلاعات رایانه

- آیا در شرکت برای تصمیم گیری همه مدیران از سیستم اطاعاتی استفاده می شود؟
- آیا سیستم اطلاعاتی دارای یک مدیر یا مقام ارشد اطلاعاتی در سازمان است؟
- آیا داده های موجود در سیستم اطاعات به صورت منظم به روز می شوند؟
- آیا مدیران و مسئولان واحدها و دواير مختلف شرکت در عرضه داده ها بهیسیستم اطلاعاتی همکاری می کنند؟
- آیا برای ورود به سیستم اطاعات شرکت کلمه های رمز مناسب وجود دارد؟
- آیا استراتژیست های شرکت با سیستم های اطاعاتی شرکت های رقیب آشنا هستند؟
- آیا کسانی که از سیستم های اطاعات استفاده می کنند می توانند مزایای رقابتی ناشی از اطاعات ارائه شده را درک نمایند؟
- آیا شرکت برای استفاده کنندگان از سیستم اطاعاتی کارگاه های آموزش رایانه دایر کرده است؟
- آیا محتوای داده های سیستم اطاعاتی به صورتی دائم بهبود می یابند؟

- بررسی عوامل خارجی :

هدف از بررسی عوامل خارجی : هدف از بررسی عوامل خارجی تهیه فهرست نهایی از فرصت هایی است که می توان از آنها بهره برداری کرد و تهدیداتی که می توان از آنها احتراز نمود.

طبقه بندی نیروهای خارجی

۱- نیروهای اقتصادی

۲- نیروهای اجتماعی-فرهنگی- بوم شناسی و محیطی

۳- نیروهای سیاسی،دولتی،قانونی

۴- نیروهای فن آوری

۵- نیروهای رقابتی

متغیرهای اصلی اقتصادی را که باید در نظر داشت:

- | | |
|--|-------------------------------|
| روند بازار بورس | - وجود اعتبار |
| شرایط اقتصادی کشورهای جهان | - سطح درآمد قابل تصرف |
| عوامل صادرات و واردات | - میل به مصرف بیشتر |
| جابه جایی تقاضا برای گروه های مختلف کالاها و خدمات | - نرخ بهره |
| تفاوت درآمد در مناطق و گروه های مختلف مصرف کننده | - نرخ تورم |
| نوسان قیمت | - صرفه جویی به مقیاس |
| سیاست های پولی | - نرخ بازار پول |
| سیاست های مالی | - کسر بودجه دولت |
| نرخ مالیات | - روند تولید ناخالص داخلی |
| | - الگوی مصرف |
| | - روند بیکاری |
| | - سطح بهره وری کارکنان |
| | - ارزش دلار در بازارهای جهانی |

متغیرهای اصلی اجتماعی، فرهنگی، بوم شناسی و محیطی

- نرخ زاد و ولد
- تعداد گروه های ذی نفع
- میزان ازدواج
- تعداد طلاق
- تعداد تازه تولدها
- تعداد مرگ و میر
- نرخ مهاجرت (ورودی و خروجی)
- برنامه های تامین اجتماعی
- امید به زندگی
- درآمد سرانه
- محل فروشگاه های زنجیره ای، واحدهای تولیدی و سازمان خدماتی

- نقش جنسیت
- نگرش به سرمایه گذاری
- برابری نژادی
- استفاده از وسایل کنترل جمعیت
- میانگین سطح تحصیلات
- مقررات دولت
- نگرش درباره گذرانیدن زمان بیکاری
- نگرش درباره کیفیت محصول
- نگرش درباره ارائه خدمت به مشتری
- نگرش درباره خارجی ها
- هدر ندادن انرژی
- برنامه های اجتماعی
- تغییر جمعیت در ناحیه، شهرها، ایالت ها و کشور
- ارزش قائل شدن برای زمان بیکاری

متغیرهای سیاسی، دولتی و حقوقی:

- مقررات دولتی یا مقررات زدایی
- تغییر در قوانین مالیاتی
- تعرفه های خاص
- کمیته های اقدامات سیاسی
- درصد مشارکت رای دهندگان
- کانون های اعتراض به دولت، شدت اعتراض به دولت و عده اعتراض کنندگان
- میزان هزینه های دفاعی
- مقررات وقوانین مربوط به دادن فرصت برابر به داوطلبان مشاغل
- میزان یارانه های دولت
- قوانین ضد انحصاری
- رابطه آمریکا و چین
- شرایط سیاسی در کشورهای خارجی

گام سوم تدوین استراتژی براساس ابزارهای برنامه ریزی استراتژیک

ابزارها و مدل‌های اعمال فرآیند عمومی برنامه‌ریزی استراتژیک

به منظور تسهیل انجام مراحل تدوین استراتژی در مدل‌های فرآیندی برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک صاحب‌نظران و مشاوران مدیریت استراتژیک این مراحل را در قالب ابزارها و تکنیک‌های مشخصی بیان می‌کنند. برخی از مهم‌ترین ابزارها و تکنیک‌ها تحت عنوان مدل‌های تدوین (فرمولاسیون) و انتخاب استراتژی شامل موارد ذیل هستند:

۱- مدل فریمین یا دینفغان

۲- مدل رقابتی پورتر

۳- مدل گروه مشاورین بوستون (BCG)

۴- روش ماتریس جنرال الکترونیک (GE)

۵- مدل ارزیابی و موقعیت استراتژیک و اقدام

۶- روش برنامه‌ریزی بهبود عملکرد

۷- تجزیه و تحلیل دوره عمر

۸- مدل SWOT

۹- روش تجزیه و تحلیل سؤالات بحرانی

۱۰- مدل فیلیپس.

با توجه به شرایط خاص سازمان‌های دولتی مهم‌ترین و پرکاربردترین ابزار تدوین و انتخاب استراتژی ماتریس SWOT

می‌باشد

تجزیه و تحلیل سوات را می‌توان چکیده‌ای از عناصر مختلف مطروحه در تجزیه و تحلیل راهبردی دانست. در این روش فرصتها و تهدیدات محیطی و نقاط قوت و ضعف در دو بعد جداگانه قرار داده می‌شوند و از ترکیب آنها مطابق شکل (۱) استراتژی‌های مبتنی بر هر وضعیت شناسایی و ارائه می‌شوند. مثلاً؛ چندین نقطه قوت همراه با چند فرصت می‌تواند استراتژی را مشخص نماید تا از فرصتها و نقاط قوت حداکثر استفاده نماید. که در مرحله بعد می‌توان این استراتژی‌ها را اولویت‌بندی و مناسبترین را انتخاب و اجرا کرد.

| تهدید T | فرصت O | OT |
|--------------------------|--------------------------|---------------|
| استراتژی مبتنی بر: TS | استراتژی مبتنی بر: OS | سوات S قوت |
| استراتژی مبتنی بر: TW | استراتژی مبتنی بر: OW | سوات W ضعف |

ماتریس تهدیدات فرصت ها، نقاط قوت و نقاط ضعف ارایه شده است. این ماتریس دارای ۹ خانه است که چهار خانه دارای عامل اصلی هستند، چهار خانه استراتژی ها را نشان می دهند و یک خانه شفید یا خالی است (خانه بالا، سمت راست).

چهار خانه ای که نشان دهنده استراتژی ها هستند دارای عناوین WT، ST، WO، SO می باشند و پس از تکمیل شدن چهارخانه ای که دارای عامل اصلی هستند (یعنی خانه های T، O، W، S) این خانه ها بوجود می آیند. برای ساختن یک ماتریس تهدیدات، فرصت ها، نقاط ضعف، نقاط قوت باید ۱۰ مرحله را طی کرد:

۱. فهرستی از فرصت های عمده ای که در محیط خارجی سازمان وجود دارد تهیه می شود.
۲. فهرستی از تهدیدات عمده موجود که در محیط خارجی سازمان وجود دارد تهیه می شود.
۳. تهیه ماتریس عوامل خارجی
۴. فهرستی از نقاط قوت داخلی سازمان تهیه می شود.
۵. فهرستی از نقاط ضعف داخلی سازمان تهیه می شود.
۶. تهیه ماتریس عوامل داخلی
۷. نقاط قوت داخلی و فرصت های خارجی را با هم مقایسه کرده و نتیجه را در خانه مربوط به گروه «استراتژی های SO» وارد می کند.
۸. نقاط ضعف داخلی را با فرصت های موجود در خارج سازمان مقایسه کرده و نتیجه را در گروه «استراتژی های WO» وارد می کنند.
۹. نقاط قوت داخلی را با تهدیدات خارجی مقایسه کرده و نتیجه را در گروه «استراتژی های ST» وارد می کنند.
۱۰. نقاط ضعف داخلی را با تهدیدات خارجی مقایسه کرده و نتیجه را در گروه «استراتژی های WT» می نویسند.

در هر مرحله دو عامل با هم مقایسه می شوند و هدف مشخص کردن بهترین استراتژی ها نیست بلکه هدف تعیین استراتژی ها قابل اجرا است. بنابراین همه استراتژی هایی که در ماتریس تهدیدات، فرصت ها، نقاط قوت و نقاط ضعف ارایه می گردند، انتخاب و اجرا نخواهند شد

* تهیه ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE¹)

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی، حاصل بررسی استراتژیک عوامل داخلی می باشد. این ماتریس نقاط قوت و ضعف اصلی را تدوین و ارزیابی می کند. برای تهیه ماتریس ارزیابی عوامل داخلی باید به قضاوت شهودی تکیه کرد. بر همین اساس نباید روش های علمی را به گونه ای تفسیر کرد که تنها راه توانمند، ارزنده و جامع بشمار آیند. درکی ژرف از این عوامل بسیار بیش از اعداد و ارقام اهمیت دارد. صرف نظر از تعداد عواملی که در ماتریس ارزیابی عوامل داخلی گنجانده می شود، جمع نمره نهایی بین ۱ تا ۴ خواهد بود و میانگین آن ها ۲,۵ می باشد. البته خود این وضعیت تفسیر علمی خاص خود را دارد، بدین معنی که اگر نمره نهایی ماتریس بین کمتر از ۲,۵ باشد سازمان از نظر عوامل داخلی در مجموع دچار ضعف است، و اگر نمره نهایی ماتریس بین بیشتر از ۲,۵ باشد، سازمان از نظر عوامل داخلی دارای قوت است.

¹ Internal Factor Evaluation Matrix

| ردیف | عامل مورد نظر | ضریب اهمیت | امتیاز | نمره نهایی |
|--------|---------------|------------|--------|------------|
| | نقاط قوت | | | |
| S1 | | | | |
| S2 | | | | |
| | نقاط ضعف | | | |
| W1 | | | | |
| W2 | | | | |
| جمع کل | | | | |

* تهیه ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE²)

برای تعیین عوامل خارجی موثر محیط خارجی سازمان می توان پس از برگزاری جلسات با مدیران و کارشناسان سازمان و نیز با روش دلفی اقدام به تدوین پرسشنامه فرصت ها و تهدیدها نموده است. صرف نظر از تعداد عواملی که در ماتریس گنجانده شده اند، جمع نمره نهایی بین ۱ تا ۴ خواهد شد و میانگین آن ها ۲,۵ می باشد. اگر نمره نهایی سازمان از ۲,۵ کمتر باشد سازمان قادر نبوده به خوبی از فرصت ها استفاده کند و به تهدیدها واکنش خوبی نشان دهد و اگر بیشتر از ۲,۵ باشد سازمان در برابر عواملی که موجب فرصت و تهدید می شود به صورت عالی واکنش نشان می دهد.

| ردیف | عامل مورد نظر | ضریب اهمیت | امتیاز | نمره نهایی |
|--------|---------------|------------|--------|------------|
| | فرصت ها | | | |
| O1 | | | | |
| O2 | | | | |
| | تهدیدها | | | |
| T1 | | | | |
| T2 | | | | |
| جمع کل | | | | |

در مرحله بعد و پس از تهیه ماتریس داخلی و خارجی می بایست به منظور تدوین استراتژی عوامل داخلی و خارجی را با هم مقایسه کرد.

² External Factor Evaluation Matrix

مقایسه کردن عوامل اصلی داخلی و خارجی از مشکل ترین بخش های تهیه ماتریس تهدیدها، فرصت ها و نقاط قوت و ضعف است که متکی به قضاوت های ذهنی است و کاملاً براساس خبرگی و خلاقیت صورت می گیرد و نیز چیزی به نام بهترین مجموعه عوامل قابل مقایسه وجود ندارد.

در اجرای استراتژی های SO سازمان می کوشد که از فرصت های خارجی بهره برداری کند. همه مدیران ترجیح می دهند سازمانشان در موقعیتی قرار گیرد که بتواند با استفاده از نقاط قوت داخلی از رویدادها و روندهای خارجی بهره برداری کنند. معمولاً سازمانشان برای رسیدن به چنین موقعیتی از استراتژی های WO, ST و WT استفاده می کنند تا به آنجا برسند که بتوانند از استراتژی های SO استفاده کنند. هنگامی که یک سازمان دارای نقاط ضعف عمده می باشد، می کوشد این نقاط ضعف را از بین ببرد با آن ها را به نقاط قوت تبدیل کند.

هدف استراتژی های WO این است که سازمان با بهره برداری از فرصت های موجود در محیط خارجی بکوشد نقاط ضعف داخلی را بهبود بخشد. گاهی در خارج از سازمان فرصت های بسیار مناسبی وجود دارد ولی سازمان به سبب داشتن ضعف داخلی نمی تواند از این فرصت ها بهره برداری کند. راه هایی که بتوان از استراتژی های WO استفاده کرد، یکی این است که از طریق مشارکت با سایر سازمان ها بتوان از فرصت ها استفاده کرد و دیگری استخدام افراد واجد شرایط در زمینه فنون مورد نظر و آموزش به سایر افراد جهت استفاده از فرصت ها است.

سازمان در اجرای استراتژی های ST می کوشد با استفاده از نقاط قوت خود اثرات ناشی از تهدیدهای موجود در محیط خارجی را کاهش دهند یا از بین ببرند. این امر به معنای آن نیست که سازمان نیرومند باید همیشه با تهدیدهای موجود در محیط سرشاخ بشود.

سازمان هایی که استراتژی های WT را به اجرا در می آورند، حالت تدافعی به خود می گیرند و هدف، کردن نقاط ضعف داخلی و پرهیز از تهدیدات ناشی از محیط خارجی است. سازمانی که دارای نقاط ضعف داخلی می باشد و با تهدیدهای بسیار زیادی در محیط خارجی روبه رو می شود، در موضعی مخاطره آمیز قرار خواهد گرفت. در واقع چنین سازمانی برای بقای خود مبارزه خواهد کرد و می کوشد برای حفظ بقای خود، از فعالیت های خود بکاهد، در شرکت های دیگر ادغام شود، اعلام ورشکستگی کند یا سرانجام منحل گردد.

دستورالعمل تهیه ماتریس نقاط قوت و ضعف، فرصت ها، تهدیدها (SWOT))

| | | |
|---|---|--------------------------------------|
| نقاط ضعف - W نقاط ضعف را فهرست کنید | نقاط قوت - S نقاط قوت را فهرست کنید | |
| استراتژی های WO با بهره جستن از فرصت ها نقاط ضعف را از بین ببرید | استراتژی های SO با بهره جستن از نقاط قوت در صدد بهره برداری از فرصت ها برآید | فرصت ها - O فرصت ها را فهرست کنید |
| استراتژی های WT نقاط ضعف را کاهش دهید و از تهدیدها پرهیز کنید | استراتژی های ST برای احتراز از تهدیدها از نقاط قوت استفاده کنید | تهدیدها - T تهدیدها را فهرست کنید |

✱ ماتریس داخلی- خارجی (IE)

در ماتریس داخلی خارجی چهارخانه ای جمع نمره های نهایی عوامل داخلی بر روی محور X ها از ۱ تا ۲,۵ نشان دهنده ضعف داخلی و نمره ۲,۵ تا ۴ بیانگر قوت داخلی سازمان است. به همین شیوه، جمع نمره نهایی عوامل خارجی بر روی محور Y ها از ۱ تا ۲,۵ بیانگر تهدید و نمره های ۲,۵ تا ۴ بیانگر فرصت سازمان است. ماتریس داخلی و خارجی چهارخانه ای در جدول نشان داده شده است.

قرار گرفتن سازمان در هر یک از خانه های ماتریس داخلی و خارجی چهارخانه ای مفاهیم استراتژیک خاصی دارد. برای سازمان هایی که در خانه یک قرار می گیرند، اعتقاد بر آن است که موقعیت این سازمان در هر دو بعد داخلی و خارجی عالی است و این سازمان ها بهتر است استراتژی "تهاجمی" را مد نظر قرار دهند. در مورد سازمان هایی که در خانه دو قرار می گیرند، اعتقاد بر آن است که موقعیت این سازمان ها از نظر محیط خارجی عالی است ولی از نظر محیط داخلی وضع خوبی ندارند؛ لذا این سازمان ها بهتر است از استراتژی "محافظه کارانه" استفاده کنند. در مورد سازمان هایی که در خانه سه قرار می گیرند اعتقاد بر آن است که موقعیت این سازمان ها از نظر محیط داخلی عالی ولی از نظر محیط خارجی وضع مناسبی ندارد؛ لذا این سازمان ها بهتر است از استراتژی "رقابتی" استفاده کنند. سازمان هایی که در خانه چهار قرار دارند از نظر محیط داخلی و خارجی در وضعیت مناسبی قرار ندارند و باید از استراتژی های "تدافعی" استفاده کنند.

جدول ماتریس داخلی خارجی چهارخانه ای

نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)

| | | | |
|---|---------------------------|--------------------|-----|
| | 2.5 | 4 | |
| 1 | محافظه کارانه خانه (۲) | تهاجمی خانه (۱) | 4 |
| | | | 2.5 |
| | تدافعی خانه (۴) | رقابتی خانه (۳) | 1 |

نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)

موانع و مشکلات طراحی و اجرای برنامه های استراتژیک

در این زمینه اولین مشکلات عبارتند از موانع ایجاد و توسعه روند مدیریت استراتژیک در سازمانها که این فرآیند را از بنیان و پای بست با مشکل مواجه می سازند. دلایل گوناگونی وجود دارند که برخی از سازمانها تمایل چندانی به ایجاد و توسعه روندهای مدیریت استراتژیک از خود نشان ندهند که مهمترین آنها عبارتند از :

۱- عدم آگاهی مدیریت سطح بالا نسبت به وضعیت واقعی سازمان

۲- خود فریبی مدیران سطح بالا به طور جمعی درباره موقعیت سازمان

۳- توجه مدیران به حفظ وضع موجود

۴- درهم آمیختگی دشواریهای مشترک مدیریت سطح بالا و دشواریهای عملکرد روزانه

۵- کامیابی های گذشته سازمان

۶- اشتباه تلقی کردن هرگونه تغییر در رابطه با هر چه در گذشته در سازمان انجام گرفته است

نارسایی در کاربرد وظایف فوری

بررسی موانع اجرای برنامه های استراتژیک

یکی از پژوهشگران مدیریت استراتژیک، در مقاله ای تحت عنوان «هفت خطای مرگبار استراتژیک» به بیان خطاها و مشکلات رایج در زمینه اجرای استراتژی می پردازد:

خطای مرگبار شماره ۱- استراتژی ارزش اجرا ندارد: استراتژی ای ارزش اجرا کردن را دارد که قدرت الهام دهی داشته باشد و به کارکنان کمک کند تا دریابند وظایفشان چگونه با استراتژی مرتبط می شود، به عنوان راهنمایی برای اولویت بندی تصمیمات بکار رود و در کارکنان برای تسهیل ارتباطات ایجاد بصیرت نماید.

خطای مرگبار شماره ۲- کارکنان در مورد اینکه استراتژی چگونه اجرا خواهد شد روشن نیستند: در این مورد تعدادی موضوع مهم هستند که بایستی در ابتدا مشخص شوند، این موضوعات عبارتند از:

۱- اولویتهای شما چیست؟

۲- جدول زمانی : اجرای استراتژی با چه سرعتی باید پیش برود.

۳- تأثیرات: استراتژی، چه تأثیری بر فعالیتهای شما می گذارد.

۴- مشارکت : چه کسانی بایستی مشارکت داشته باشند و در چه زمانی.

۵- مخاطرات: مخاطراتی که مانع اجرای استراتژی هستند را شناسایی و آنها را کاهش دهید.

خطای مرگبار شماره ۳- مشتریان و کارکنان استراتژیها را به طور کامل در نیافته اند: برنامه اجرای استراتژی باید شامل یک برنامه ارتباطات باشد که مشخص کند به چه افرادی و تا چه اندازه باید در مورد استراتژی توضیح داده شود.

خطای مرگبار شماره ۴- مسئولیت اشخاص در زمینه اجرای تغییرات نامشخص است: کارکنان باید به منظور اجرای استراتژی کاملا تفهیم شده و مسئولیتهای خاص هر یک، به آنان واگذار شود. هر چه تعداد افرادی که بطور مستقیم در فرایند اجرا مشارکت داده می شوند بیشتر باشد بهتر است.

خطای مرگبار ۵- مدیر عامل و مدیران ارشد به هنگام شروع اجرا، از صحنه خارج می شوند: غالبا ، سطح علاقه مدیران ارشد پس از تدوین استراتژی و توافق بر آن کاهش می یابد. اگر کارکنان احساس کنند که مدیریت ارشد کاملا نسبت به استراتژی متعهد نیستند، علاقه آنان نیز کاهش می یابد.

خطای مرگبار ۶- عدم تشخیص موانع: برنامه ها هیچگاه دقیقا اجرا نمی شوند. سازمانها در یک محیط پویا و متغیر فعالیت می کنند لذا حوادث پیش بینی نشده ممکن است در طول اجرا سر بر آورند. باید این موانع، تشخیص داده شوند و زمانی که این بحرانها و عدم اطمینانها به وقوع می پیوندند، کارکنان باید برای ایجاد راه حلهایی خلاقانه در جهت غلبه بر این موانع تشویق شوند.

خطای مرگبار ۷- فراموش کردن ((کسب و کار)): یک مخاطره دیگر عبارت است از این که تدوین و اجرای استراتژی تمام توجه مدیران ارشد را به خود جلب نماید. و آنان فراموش کنند که کسب و کاری دارند که باید به اداره آن بپردازند.

خود ارزیابی:

با در نظر گرفتن وضع موجود سازمان خود یک استراتژی جهت رسیدن به وضع مطلوب با شناسایی نقاط قوت و ضعف و فرصت ها و تهدیدها و مطابق فرآیند برنامه ریزی استراتژیک تدوین نمایید. (برای سازمان خود ۳ قوت و ضعف و ۳ فرصت و تهدید شناسایی کرده و با قرار دادن آن ها در ماتریس SWOT یک استراتژی تدوین نمایید)

درس پنجم

مدیریت و ارزیابی عملکرد

پس از مطالعه این درس از شما انتظار می رود بتوانید:

۱. مفهوم و اهداف ارزشیابی عملکرد را شرح دهید.
۲. رویکردها و روش های ارزیابی عملکرد و مزایا و معایب هر کدام را تحلیل کنید.

ارزیابی عملکرد در تسهیل اثربخشی سازمانی یک وظیفه مهم مدیریت منابع انسانی تلقی می‌شود. در سالهای اخیر به نقش ارزشیابی عملکرد توجه زیادی معطوف شده است. به عقیده صاحب‌نظران یک سیستم اثربخش ارزشیابی عملکرد می‌تواند انبوهی از مزیت‌ها را برای سازمان‌ها و کارکنان آنها ارزانی دارد. لانجنکر و نیکودیم^۳ (۱۹۹۶)، بیان کرده‌اند که سیستم ارزشیابی عملکرد؛ الف) بازخورد عملکردی مشخصی را برای بهبود عملکرد کارکنان فراهم می‌آورد، ب) الزامات کارآموزی کارمند را معین می‌کند ج) زمینه توسعه کارکنان را فراهم و تسهیل می‌کند، د) بین نتیجه‌گیری پرسنلی و عملکرد ارتباط نزدیکی برقرار می‌نماید و ه) انگیزش و بهره‌وری کارکنان را افزایش می‌دهد. همچنین رابرتس و پاولاک^۴ (۱۹۹۶) معتقدند که ارزشیابی عملکرد برای مقاصد متعدد سرپرستی و توسعه‌ای از جمله، الف) برای ارزشیابی عملکرد فردی بر حسب نیازهای سازمانی، ب) پیش‌بینی بازخورد به کارکنان در جهت اصلاح یا تقویت رفتار آنها و ج) تخصیص پاداش و ارتقای شغلی افراد، مورد استفاده قرار می‌گیرد.

در عین حال، امروزه بسیاری از نظام‌های منابع انسانی و مدیریت معمول، مناسب به نظر نمی‌رسند و الگوهای قدیمی ناکارآمد تلقی می‌شوند. طی دهه اخیر، بسیاری از سازمانها دریافته‌اند که در عمل فاقد نظام ارزشیابی عملکردی که بتوان از طریق آن اولویت‌ها و اهداف خود را به کارکنان انتقال داد و بهسازی آنها را پی گرفت، هستند. انسان به دلیل گستردگی حیطه‌های شناختی و استفاده از ابزارهای مختلفی نظیر احساس، مشاهده، ادراک، تجربه و قدرت تعلق و تفکر در موضوعات مختلف بویژه در ارزیابی و تفسیر رفتار و عملکرد کارکنان حساس بوده و مجموعه این عوامل کاردستیابی مدیران به ارزیابی عملکرد مؤثر را تحت الشعاع قرار داده است (استردویک^۵، ۲۰۰۵، ص ۱۰). با توجه به مطالب یاد شده سؤال اصلی مطالعه حاضر اینست که عوامل و ویژگی‌های مؤثر بر اثربخشی نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان چیست؟ و برای دستیابی به پاسخ این سؤال کلی سؤال‌های ویژه زیر مطرح شده است.

- ۱- مفهوم عملکرد و ارزشیابی آن از دیدگاه صاحب‌نظران چیست؟
- ۲- رویکردها و روشهای ارزشیابی عملکرد کدامند؟
- ۳- خطاهای بالقوه در ارزشیابی عملکرد کارکنان چیست.
- ۴- ویژگیهای سیستم‌های اثربخش ارزشیابی عملکرد چیست؟

مفهوم ارزشیابی عملکرد:

برای درک مفهوم ارزشیابی عملکرد بایستی ابتدا مفهوم عملکرد را دریابیم. عملکرد به درجه انجام وظایفی که شغل یک کارمند را تکمیل می‌کند اشاره دارد (بایرز و رو^۶، ۲۰۰۸: ص ۲۱۶). و نشان می‌دهد که چگونه یک کارمند الزامات یک شغل را به انجام می‌رساند. عملکرد اغلب با «تلاش» که اشاره به صرف انرژی دارد یکسان تلقی می‌شود، اما عملکرد بر اساس نتایج فعالیت‌ها اندازه‌گیری می‌شود. برای مثال یک دانشجو ممکن است تلاش زیادی را در آماده شدن برای آزمون بکار گیرد اما نمره کمی دریافت کند در این

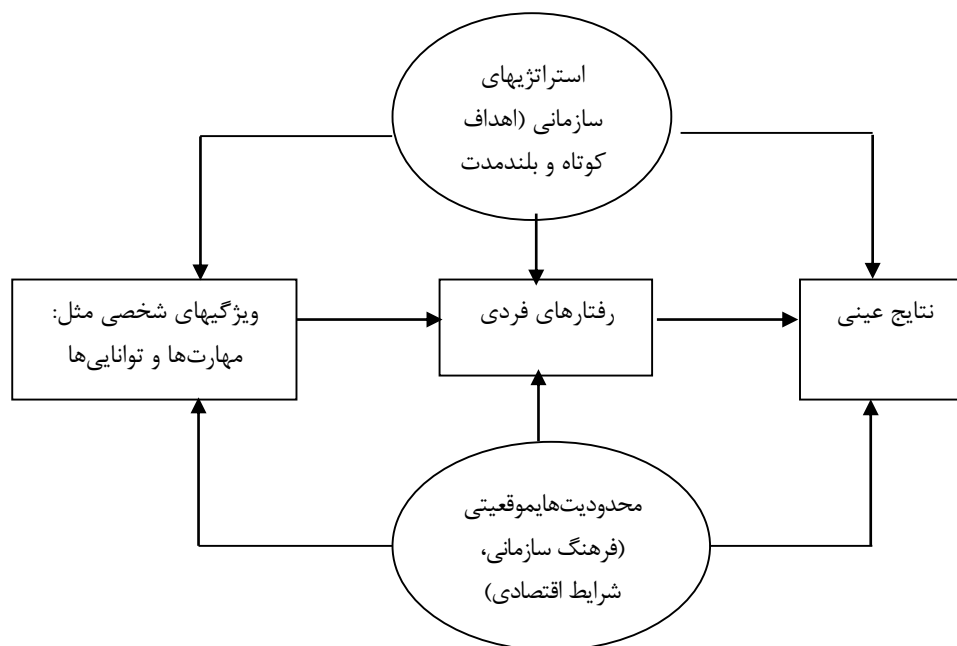
³.Longenecker and Nykodym

⁴. Roberts and pavlak

⁵. Stredwick

⁶.Byars and Rue

مورد تلاش زیادی صورت گرفته اما عملکرد پایین بوده است. به عقیده بایرز ورو (۲۰۰۸ص ۲۱۷) عملکرد افراد در یک موقعیت می تواند به عنوان نتیجه ارتباط متقابل بین: الف) تلاش، ب) توانایی ها و ج) ادراکات نقش تلقی شود. "تلاش"، که از برانگیختگی نشأت می گیرد اشاره به میزان انرژی (فیزیکی یا ذهنی) که یک فرد در انجام وظیفه استفاده می کند دارد. "توانایی ها"، ویژگیهای شخصی مورد استفاده در انجام یک شغل هستند و "ادراکات نقش" به مسیرهایی که افراد باور دارند بایستی تلاشهایشان را در جهت انجام شغلشان هدایت کنند، اشاره می کند. نو و دیگران^۷ (۲۰۰۸، ص ۳۴۵) عملکرد را ناشی از ویژگیهای شخصی، مهارت ها و نظیر آن می دانند همانطور که شکل ۱. نشان می دهد این ویژگیها از طریق رفتار کارکنان به نتایج عینی تبدیل می شوند. در واقع کارکنان تنها در صورتی که دانش، مهارت ها، توانایی ها و سایر ویژگیهای ضروری برای انجام یک شغل را داشته باشند می توانند رفتارشان را نشان دهند.



شکل ۱. مدل ارزیابی عملکرد در سازمانها (نو و دیگران، ۲۰۰۸ ص ۳۴۵)

دیگر مؤلفه اساسی مدل نو و همکاران، استراتژیهای سازمانی است. اغلب ارتباط بین مدیریت عملکرد و استراتژیها و اهداف سازمان نادیده گرفته می شود. نهایتاً مدل یاد شده اشاره می کند که محدودیت‌های موقعیتی نیز نقش اساسی در عملکرد افراد ایفا می نماید. همانطور که قبلاً ذکر شد، افراد ممکن است رفتار مناسبی انجام دهند اما نتایج مناسبی کسب نکنند. بنابراین، کارکنان بایستی دارای ویژگیهای مشخصی برای انجام مجموعه‌ای از رفتارها و دستیابی به برخی نتایج باشند و به منظور دستیابی به مزیت‌های رقابتی، ویژگیها، رفتارها و نتایج بایستی به استراتژیهای سازمانی گره زده شوند.

⁷Noe and et al

با این تفاسیر می‌توان ارزیابی عملکرد را به عنوان فرآیند ارزیابی و برقراری ارتباط با کارکنان در نحوه انجام یک شغل و استقرار برنامه بهبود آن تعریف نمود (بایرزو و رو، ۲۰۰۸ ص ۳۴۵). در این صورت ارزیابی عملکرد نه تنها به کارکنان اجازه می‌دهد که بدانند عملکردشان چگونه است، بلکه بر سطح تلاش و مسیر آینده‌شان تأثیر می‌گذارد.

همچنین کارل و دیگران^۸ (۲۰۰۰ ص ۲۲۵) ارزیابی عملکرد را فرایند مداوم ارزیابی و مدیریت رفتار و بروندهای انسانی در محل کار تعریف کرده‌اند. و به عقیده فوت و هوک^۹ (۱۹۹۹ ص ۱۰۵) ارزیابی کارکنان عبارت است از: فرآیند رسمی برای سنجش و ارائه بازخورد به کارکنان در مورد خصوصیات و نحوه انجام فعالیت‌هایشان و همچنین شناخت استعدادهای بالقوه آنان به منظور شکوفایی آنها در آینده.

اهداف ارزشیابی عملکرد:

اگر چه مفهوم مدیریت عملکرد، مفهوم جدیدی به حساب می‌آید، اما ارزشیابی عملکرد طی چند دهه گذشته از جمله بحث انگیزترین خدمات پرسنلی و فعالیت‌های مدیریتی بوده است و می‌توان گفت که مدیریت عملکرد با مطرح ساختن مجموعه‌ای از دیدگاه‌ها و برانگیختن احساسات گوناگون، یکی از پیچیده‌ترین فعالیت‌ها و فرآیندهای مدیریت منابع انسانی است. در بسیاری از سازمانها، ارزشیابی عملکرد، بخش جدایی ناپذیر برنامه‌های مدیریت منابع انسانی و ابزار بسیار کارآمد در توسعه حرفه‌ای محسوب می‌شود و برای مقاصد متعددی مورد استفاده قرار می‌گیرد. به عقیده برناردین^{۱۰} (۲۰۰۳ ص ۱۴۴) اطلاعات حاصل از اندازه‌گیری عملکرد بطور گسترده‌ای برای؛ جبران خدمت، بهبود عملکرد و مستندسازی بکار می‌رود. همچنین می‌توان از آن در تصمیمات مربوط به کارکنان (نظیر: ارتقاء، انتقال، اخراج و انفصال از خدمت)، تجزیه و تحلیل نیازهای آموزشی، توسعه کارکنان، تحقیق و ارزشیابی برنامه، استفاده نمود. ایوانسویچ^{۱۱} (۲۰۰۷ ص ۲۵۳) اهداف ارزشیابی کارکنان را در: توسعه کارکنان، ایجاد انگیزه، برنامه‌ریزی نیروی انسانی و استخدام و ایجاد ارتباطات مؤثر بین کارکنان و سرپرستان برشمرده است. اسنل و بولندر^{۱۲} (۲۰۰۷، ص ۳۳۳) و نو و دیگران (۲۰۰۸ ص ۳۴۷) نیز اهداف ارزشیابی کارکنان را به ۲ دسته اهداف توسعه‌ای و اهداف اداری- اجرایی تقسیم کرده‌اند شکل ۲ بیانگر موارد بکارگیری نتایج ارزشیابی عملکرد به تفکیک اهداف توسعه‌ای و اداری- اجرایی می‌باشد.

شکل ۲. اهداف ارزشیابی عملکرد (اسنل و بولندر، ۲۰۰۷ ص ۳۳۳)

⁸.Carell and et al

⁹.Foot and Hook

¹⁰.Bernardin

¹¹.Ivancevich

¹².Snell and Bohlander

| اهداف اداری- اجرایی | اهداف توسعه‌ای |
|--|---|
| - مستند کردن تصمیمات مربوط به کارکنان | - فراهم آوردن بازخورد عملکرد |
| - تعیین ارتقاء کاندیدها | - شناسایی نقاط قوت و ضعف فردی |
| - تعیین تکالیف و وظایف | - تشخیص عملکرد افراد |
| - شناسایی عملکرد ضعیف | - کمک به شناسایی اهداف |
| - تصمیم در مورد اخراج یا نگهداری | - ارزیابی میزان دستیابی به اهداف |
| - اعتبارسنجی ملاکهای انتخاب | - شناسایی نیازهای آموزشی فردی |
| - ارزیابی برنامه‌های آموزشی | - شناسایی نیازهای آموزشی سازمانی |
| - تصمیم‌گیری در مورد پاداش و جبران خدمات | - تقویت ساختار قدرت |
| - برآوردن مقررات قانونی | - بهبود ارتباطات |
| - برنامه‌ریزی پرسنلی | - فراهم آوردن زمینه‌ای برای کمک مدیران به کارکنان |

سیستم‌های مدیریت عملکرد که بطور مستقیم به سیستم پاداش سازمان در ارتباط است، انگیزه قوی برای کارکنان فراهم می‌آورد تا در راستای دستیابی به اهداف سازمانی بطور سالیانه و خلاقانه‌ای تلاش نمایند. مادامی که سیستم مدیریت عملکرد بطور مناسب طراحی و اجرا شود، نه تنها به کارکنان اجازه می‌دهد که کیفیت عملکرد فعلی نشان را بدانند، بلکه اقداماتی را که بایستی در جهت بهبود عملکردشان به انجام رسانند را روشن می‌سازد.

رویکردها و روشهای ارزشیابی عملکرد:

برای انجام ارزشیابی صحیح بایستی رویکردها و روشهای ارزشیابی عملکرد را شناسایی کرده و کاربرد هر کدام را در موقعیت‌های معین بدانیم. بطور کلی پنج رویکرد در خصوص ارزشیابی عملکرد معرفی شده است (نو و دیگران، ۲۰۰۸ ص ۳۵۵: اسنل و بولندر، ۲۰۰۷ ص ۳۴۸) این رویکردها عبارتند از: ۱- رویکرد مقایسه‌ای^{۱۳}، ۲- رویکرد ویژگی‌ها^{۱۴}، ۳- رویکرد رفتاری^{۱۵}، ۴- رویکرد نتایج^{۱۶} و ۵- رویکرد کیفیت^{۱۷}.

¹³.Comparative

¹⁴.Attribute

¹⁵.Behavioral

¹⁶.Result

¹⁷.Quality

الف) رویکرد مقایسه‌ای: رویکرد مقایسه‌ای به مدیریت عملکرد، نیازمند اینست که ارزیابی کننده، عملکرد افراد را با دیگران مقایسه کند. این رویکرد معمولاً از ارزیابی جامع یک عملکرد فردی یا ارزشی به منظور رتبه‌بندی افراد در یک گروه کاری استفاده می‌کند. حداقل سه تکنیک در این رویکرد مورد استفاده قرار می‌گیرد که شامل: رتبه‌بندی، توزیع اجباری، و مقایسه زوجی می‌شود.

ب) رویکرد ویژگی‌های فردی: این رویکرد به مدیریت عملکرد، بر گسترش ویژگی‌های معینی که برای موفقیت سازمان مطلوب تلقی می‌گردد، تأکید می‌کند. تکنیک‌هایی که در این رویکرد مورد استفاده قرار می‌گیرند مجموعه‌ای از رفتارها و ویژگی‌ها شامل: ابتکار، رهبری، خصلت رقابتی و ارزشیابی افراد را در بر می‌گیرد.

ج) رویکرد رفتاری: این رویکرد تلاش می‌کند رفتارهایی که یک کارمند بایستی انجام دهد تا در کارش مؤثر باشد را تعریف کند. تکنیک‌های متنوعی در این رویکرد تعریف شده است که مستلزم اینست که یک مدیر ارزیابی کند کدام کارمند این رفتارها را از خود بروز می‌دهد. این تکنیک‌ها شامل ۵ تکنیک: وقایع حساس، مقیاس‌های درجه‌بندی رفتاری، مقیاس‌های مشاهده رفتاری، اصلاح رفتار سازمانی و مراکز سنجش می‌باشد.

د) رویکرد نتایج: این رویکرد بر مدیریت اهداف، نتایج قابل اندازه‌گیری یک شغل و گروه‌های کاری تمرکز دارد. این رویکرد فرض را بر این می‌گذارد که می‌توان فردیت خود را از فرآیند اندازه‌گیری جدا کرد که در این صورت نتایج بدست آمده نزدیک‌ترین شاخص‌های ویژگی‌های فردی به اثربخشی سازمانی است. دو سیستم مدیریت عملکردی که در این رویکرد جای می‌گیرد شامل: مدیریت بر مبنای اهداف و سیستم ارزیابی و اندازه‌گیری بهره‌وری می‌باشد.

ه) رویکرد کیفیت: چهار رویکرد پیش گفته رویکردها سنتی به اندازه‌گیری و ارزیابی عملکرد کارکنان تلقی می‌شوند. دو ویژگی اصلی رویکرد کیفیت؛ مشتری‌گرایی و رویکرد پیشگیری از خطا هستند. ارتقاء رضایت مشتریان داخلی و خارجی از اهداف اولیه و اساسی رویکرد کیفیت است.

روشهای ارزشیابی عملکرد:

روشهای مختلفی برای ارزشیابی عملکرد کارکنان وجود دارد که در قالب هر یک از رویکردهای ذکر شده می‌توان آنها را دسته‌بندی نمود (بایرز و رو، ۲۰۰۸ ص ۲۱۸) اما اینکه کدام روش، مناسبترین یا بهترین روش ارزشیابی است به هدف سازمان از ارزیابی کارکنان بستگی دارد و معمولاً نیز ترکیبی از روشهای مختلف برای ارزشیابی کارکنان به کار گرفته می‌شود. اسنل و بولندر (۲۰۰۷ ص ۳۸۴) روشهای ارزشیابی عملکرد را در سه دسته کلی به شرح زیر ارائه نموده‌اند.

الف) روشهای مبتنی بر ویژگی‌های فردی

- روش مقیاس رتبه‌بندی ترسیمی^{۱۸}

- روش مقیاس استانداردهای مختلط^{۱۹}

¹⁸.Graphic Rating Scales

¹⁹.Mixed_Standard Scales

- روش انتخاب اجباری^{۲۰}

- روش توصیفی^{۲۱}

(ب) روشهای مبتنی بر رفتار یا روشهای رفتاری

- روش ثبت وقایع حساس^{۲۲}

- روش چک لیست^{۲۳}

- روش مقیاس رتبه‌ای رفتاری^{۲۴}

- مقیاس مشاهده رفتار^{۲۵}

(ج) روشهای مبتنی بر نتایج

- روش مدیریت بر مبنای اهداف^{۲۶}

- روش کارت امتیازی متوازن^{۲۷}

سایر صاحب‌نظران، علاوه بر روشهای فوق‌الذکر روشهای دیگری را نیز معرفی کرده‌اند که در ادامه ضمن تعریف مهمترین روشهای مورد اشاره، با استفاده از دیدگاه‌های مختلف (ایوانسویچ، ۲۰۰۷، ص ۲۷۳؛ بایرزو و رو، ۲۰۰۸، ص ۲۱۸؛ نو و دیگران، ۲۰۰۸، ص ۳۵۵؛ اسنل و بولندر، ۲۰۰۷، ص ۳۸۵؛ برناردین، ۲۰۰۳، ص ۱۵۳)، مزایا و معایب روشهای فوق‌الذکر را بیان خواهیم نمود.

۱- روش مقیاس رتبه‌بندی ترسیمی: یک رویکرد خصیصه‌ای به ارزیابی عملکرد است که بوسیله آن هر کارمندی بر اساس یک مقیاس ویژگیها، رتبه‌بندی می‌شود. در این روش، ارزشیابی کننده می‌تواند ارزشیابی شونده را با توجه به هر یک از ابعاد مختلف عملکردش، با استفاده از پیوستاری که نقاط مختلف آن تعریف شده، ارزشیابی نماید. ارزشیابی کننده پس از تعیین تعدادی عوامل، ارزشیابی شونده را بر حسب هر یک از آنها، با درجاتی از قبیل برجسته، خوب، متوسط، ضعیف یا بد ارزشیابی می‌کند.

²⁰.Forced_Choice Method

²¹.Essay Method

²².Critical Incident Method

²³.Checklist

²⁴.Behaviorally Anchored Rating Scale(BARS)

²⁵.Behavior Observation Scale(BOS)

²⁶.Management by Objectives

²⁷.Balanced Scocard

۲- روش مقیاس استانداردهای مختلط: یک رویکرد خصیصه‌ای دیگر شبیه سایر روشهای مقیاسی است. اما، بر مبنای مقایسه با یک استاندارد با استفاده از عباراتی نظیر: بهتر از، برابر با، بدتر از می‌باشد. تفاوت عمده آن با روش رتبه‌بندی ترسیمی (در ارزیابی رفتار یا ویژگیهای شخصیتی) آنست که رفتار یا ویژگیهای شخصیتی در این مقیاس بطور تصادفی ارزیابی و مرتب می‌شود و طبقه‌بندی‌های عملکردی که براساس این مقیاس باید سنجیده شوند، شناسایی نمی‌گردد.

۳- روش انتخاب اجباری: رویکرد خصیصه‌ای دیگری به ارزیابی عملکرد است که نیازمند اینست که ارزیابی کننده از بین عبارات طراحی شده به منظور تشخیص بین عملکرد موفق و ناموفق انتخاب کند. به عبارات دیگر طبقاتی را برای ارزشیابی کارکنان در نظر گرفته و کارکنان را درون آن جای می‌دهند. طبقات بطور مثال می‌تواند شامل: ۱- سخت کار می‌کند ۲- دقیق کار می‌کند ۳- ابتکار نشان می‌دهد ۴- به مشتریان پاسخگو است ۵- با کیفیت ضعیف تولید می‌کند ۶- فاقد عادات کاری خوب است، باشد.

۴- روش توصیفی: این روش نیازمند آنست که ارزیابی کننده جملاتی را برای توصیف رفتار ارزیابی شونده بیان کند. در این روش بر عکس مقیاس‌های رتبه‌ای، که برای ارزیابی، ساختاری را فراهم می‌آورد، از ساختار خاصی پیروی نمی‌کند و نیازمند آنست که ارزیابی کننده آموزش‌هایی را در خصوص توصیف نقاط قوت و ضعف ارزیابی شوند و بیان پیشنهاداتی برای بهسازی آن ارائه نماید.

۵- روش ثبت وقایع حساس: این روش جزء روشهای مطرح در رویکرد رفتاری می‌باشد. واقعه حساس به یک واقعه غیرمعمول که مشخص کننده عملکرد بالا یا ضعیف کارمند در برخی از قسمت‌های شغل است، می‌باشد. در این روش، وظیفه اصلی ارزشیابی کننده، عبارتست از مشاهده، ثبت و ضبط عملکرد و رفتارهای غیرمعمول مثبت و منفی که در فرد موردنظر ملاحظه شده است.

۶- روش چک لیست: یکی از قدیمی‌ترین روشهای ارزشیابی روش چک لیست است. در این روش یک سلسله سؤالات یا جملاتی مطرح می‌شود و ارزشیاب بدون آنکه از ارزش واقعی اظهارنظر خود مطلع باشد باید در مقابل سؤال یا عبارت یا جمله‌ای که بیش از همه مبین خصوصیات یا صفات موردنظر کارمند است، علامت بگذارد. تعبیر و تفسیر عبارات و جملات چک شده بر عهده متخصصان امور پرسنلی می‌باشد.

۷- روش مقیاس رتبه‌ای رفتاری: این روش کارکنان را در یک مقیاس پیوسته از رفتارهای حساس توصیف شده از منفی تا مثبت یا از عملکرد بالا تا عملکرد پایین رتبه بندی می‌کند. این مقیاس شامل هر یک از ابعاد مهم عملکردی در یک شغل می‌باشد.

۸- روش مقیاس مشاهده رفتار: این روش تعداد رفتار موردنظر مشاهده شده را اندازه‌گیری می‌کند و شبیه روش مقیاس رتبه‌بندی رفتاری است. بطوری که در هر دوی آنها تأکید بر وقایع حساس است.

۹- روش مدیریت بر مبنای هدف: این روش جزء روشهای مبتنی بر نتیجه است. و به عنوان یک فلسفه مدیریتی که عملکرد را بر مبنای دستیابی کارمندان به اهدافی که به وسیله توافق دو جانبه کارمند و مدیر تنظیم شده است، درجه‌بندی می‌کند.

۱۰- روش بازخورد ۳۶۰ درجه یا ارزیابی گروهی^{۲۸}: این روش نوعی ارزشیابی گروهی است. در این روش فهرستی از شایستگی‌های مورد نظر تهیه می‌شود و از تمامی افراد مرتبط مستقیم و غیر مستقیم اعم از: مدیران، زیردستان، مشتریان، همکاران] و خود فرد] خواسته می‌شود تا پرسشنامه‌های مربوطه در مورد کارمندی که در خصوص آن اطلاعات دارند را تکمیل نمایند. واحد مدیریت منابع

انسانی نتایج ارزشیابی را به کارمند ارائه می‌کند و کارمند می‌تواند دریابد که تا چه میزان عقیده وی با عقاید سایرین در خصوص عملکردش تفاوت دارد (بایرز و رو، ۲۰۰۸، ص ۲۲۴).

۱۱- روش استانداردهای کار^{۲۹} در این روش استانداردها یا سطوح مورد انتظار برون داد افراد تنظیم می‌شود و براساس آن هر یک از کارکنان با استانداردهای از قبیل طراحی شده مقایسه می‌شوند. این مجموعه انتظارات و استانداردها عموماً از طریق مذاکره میان ارزشیابی کننده و ارزشیابی شونده تعیین می‌شود (بایرز و رو، ۲۰۰۸، ص ۲۲۴).

کدام روش ارزیابی عملکرد را انتخاب کنیم؟

انتخاب روش ارزیابی همانطور که بیان شد، تا حد زیادی به هدف ارزیابی مبتنی است. لازم به ذکر است اگرچه ساده‌ترین و کم خرج‌ترین روشها اغلب اطلاعاتی با کمترین دقت تولید می‌کنند اما، به معنی این نیست که روشهای پیچیده و روشهایی که وقت زیادی برای اجرای آنها نیاز است همیشه سودمندترین اطلاعات را ارائه می‌کنند (اسنل و بولندرز، ۲۰۰۷، ص ۳۶۰) شکل ۳. برخی از نقاط قوت و ضعف رویکردهای: خصیصه‌ای، رفتاری و مبتنی بر نتایج در ارزیابی عملکرد را ارائه کرده است.

شکل ۳. خلاصه مزایا و معایب روشهای ارزیابی عملکرد کارکنان (اسنل و بولندرز، ۲۰۰۷، ص ۳۶۱)

| توضیحات | مزایا | معایب |
|-----------------------|---|---|
| روشهای خصیصه‌ای | <ul style="list-style-type: none"> ۱- طراحی آنها کم خرج است. ۲- ابعاد معنی داری را بکار می‌برند. ۳- طریقه بکارگیری آنها آسان است. | <ul style="list-style-type: none"> ۱- خطای درجه‌بندی بالقوه بالایی دارد. ۲- برای مشاوره با کارکنان مفید نیست. ۳- برای تخصیص پاداش مفید نیست. ۴- برای تصمیم‌گیری در خصوص ارتقاء مفید نیست |
| روشهای رفتاری | <ul style="list-style-type: none"> ۱- ابعاد عملکردی ویژه‌ای را بکار می‌گیرند. ۲- قابل پذیرش کارکنان و رؤسا است. ۳- برای ارائه بازخورد مفید است. ۴- برای تصمیم‌گیری در مورد پاداش و ارتقاء مفید است. | <ul style="list-style-type: none"> ۱- طراحی و بکارگیری آن وقت گیر است. ۲- طراحی و تدوین آن هزینه بر است. ۳- امکان خطای درجه‌بندی وجود دارد. |
| روشهای مبتنی بر نتیجه | <ul style="list-style-type: none"> ۱- کمتر جهت‌گیری ذهنی دارد. ۲- عملکرد فردی را به عملکرد سازمانی متصل می‌کند. ۳- تنظیم اهداف دو جانبه را ترغیب می‌کند. ۴- برای تصمیمات در مورد پاداش و ارتقاء مفید است. | <ul style="list-style-type: none"> ۱- طراحی و بکارگیری آن وقت گیر است. ۲- ممکن است چشم انداز کوتاه مدتی را در بر گیرد. ۳- ممکن است ملاکهای نامناسبی را بکار گیرد. ۴- ممکن است ملاکهای ناکارآمدی را بکار گیرد. |

خطاهای بالقوه در سیستم‌های ارزشیابی عملکرد:

چندین خطای معمول در ارزیابی‌های عملکرد شناسایی شده است (بایرز و رو، ۲۰۰۸ ص ۲۲۴؛ ایوانسویچ، ۲۰۰۷ ص ۲۷۳؛ نو و دیگران، ۲۰۰۸ ص ۳۸۱). از جمله دلایلی که به بروز این خطاها در ارزیابی‌های عملکرد می‌انجامد می‌توان به: طراحی ضعیف سیستم ارزشیابی، بکارگیری ملاک‌های ارزیابی ضعیف، بکارگیری تکنیک‌های پر زحمت و طاقت فرسا و موقعی که به شکل درآوردن سیستم مهمتر از جوهر و اصل ارزیابی عملکرد است، اشاره کرد (ایوانسویچ، ۲۰۰۷ ص ۲۷۲). خطاهای شناسایی شده بالقوه در سیستم‌های ارزشیابی عملکرد شامل: ۱- استانداردهای ارزیابی^{۳۰}، ۲- اثرهاله‌ای^{۳۱}، ۳- آسانگیری یا خشنونت^{۳۲}، ۴- گرایش به مرکز^{۳۳}، ۵- تازگی رویدادها^{۳۴}، ۶- برابر کردن یا مقابله^{۳۵} و ۷- جهت‌گیری شخصی (شبيه به من یا تصور قالبی)^{۳۶} می‌باشد. در ادامه برخی از مهمترین خطاها توضیح داده شده است.

۱- استانداردهای ارزیابی: این مشکل هنگامی رخ می‌دهد که تفاوت‌های ادراکی در معنی و مفهوم کلمات بکار گرفته شده در ارزشیابی کارکنان وجود داشته باشد. بنابراین، خوب، دقیق، ارضاء کننده و عالی ممکن است برای ارزیابان متعدد معانی متفاوتی داشته باشد (ایوانسویچ، ۲۰۰۷ ص ۲۷۳).

۲- اثر هاله‌ای: عقیده بر این است که خطای اثر هاله‌ای در درجه‌بندی کارکنان مسئله عمده‌ای در ارزیابی عملکرد است. خطای هاله‌ای موقعی اتفاق می‌افتد که ارزیابی چندین بعد از عملکرد فرد به یک ارزیاب واگذار می‌شود و ارزیاب براساس احساس و عقیده کلی خودش به ارزیابی می‌پردازد. این خطا هم در جنبه منفی و هم مثبت می‌تواند اتفاق بیفتد به این معنی که احساس اولیه می‌تواند دلیل ارزیابی‌های بسیار خوب یا بسیار بد باشد (بایرز و رو، ۲۰۰۸ ص ۲۲۴؛ ایوانسویچ، ۲۰۰۷ ص ۲۷۳؛ نو و دیگران، ۲۰۰۸ ص ۳۸۱).

۳- آسان‌گیری یا سخت‌گیری: ارزیابی عملکرد نیازمند اینست که ارزیاب بطور عینی به نتیجه‌گیری در خصوص عملکرد بپردازد. عینی بودن برای هر شخصی مشکل است. ارزیابان، هنگامی که بطور عینی به افراد زیردست خود می‌نگرند، عینک‌های رنگی خاص خود را دارند. در نتیجه خطای ارزیابی آسان‌گیری یا سخت‌گیری ممکن است در ارزشیابی افراد زیردستان اتفاق افتد (بایرز و رو، ۲۰۰۸ ص ۲۲۴؛ ایوانسویچ، ۲۰۰۷ ص ۲۷۴).

³⁰.Standards of evaluation

³¹.Halo effect

³².Leniency or harshness

³³.Central tendency error

³⁴.Recency of events error

³⁵.Contrast effects

³⁶.Personal bias(stereotyping or similar to me)

۴- گرایش به مرکز: این خطا موقعی اتفاق می‌افتد که ارزیاب در استفاده از نمره‌های بالا یا پایین اجتناب کند و نمره‌های میانه را مدنظر قرار دهد. بطور مثال، نمره ۴ را برای مقیاس ۱ تا ۷ مدنظر قرار می‌دهد. این نوع میانه‌ای ارزیابی کردن اغلب بی‌فایده است و تمایز بین افراد زبردست را مدنظر قرار نمی‌دهد. (بایرز و رو، ۲۰۰۸، ص ۲۲۴: ایوانسویچ، ۲۰۰۷، ص ۲۷۴).

۵- تازگی رویدادها: یکی از مشکلات سیستم‌های ارزیابی چهارچوب زمانی رفتار ارزیابی شده است. ارزیابان اغلب رفتارهای گذشته را نسبت به رفتار در حال حاضر کارمند فراموش می‌کنند. لذا افراد براساس نتایج رفتار چند هفته گذشته خود ارزیابی می‌شوند نه میانگین رفتار ۶ ماهه خود (بایرز و رو، ۲۰۰۸، ص ۲۲۴: ایوانسویچ، ۲۰۰۷، ص ۲۷۴).

۶- خطای برابر کردن یا مقابله: از جمله تکنیک‌هایی که در ارزیابی عملکرد می‌بایست لحاظ شود، ارزیابی یک کارمند بدون توجه به عملکرد سایر کارکنان است. اگر یک سرپرست در ارزیابی یک کارمند تحت تأثیر نمره‌هایی که به سایر افراد داده قرار گیرد، در این صورت خطای مقابله اتفاق افتاده است (بایرز و رو، ۲۰۰۸، ص ۲۲۴: ایوانسویچ، ۲۰۰۷، ص ۲۷۳: نو و دیگران، ۲۰۰۸، ص ۳۸۱).

۷- جهت گیری شخصی (شبیه به من یا تصور قالبی): این خطا مربوط است به اعمال جهت‌گیری شخصی از سوی سرپرست. منظور از جهت‌گیری شخصی، جانبداریها، گرایشات و پیش‌داوری‌های شخص است که آگاهانه یا اغلب ناخودآگاه تصمیم‌گیری‌های او را تحت تأثیر قرار می‌دهد. مثلاً وقتی که ارزیاب عملکرد کسانی را که دارای صفات و خصوصیات شبیه خودش باشند بالاتر از سطح واقعی ارزیابی می‌کند و بر عکس (ایوانسویچ، ۲۰۰۷، ص ۲۷۴: نو و دیگران، ۲۰۰۸، ص ۳۸۱).

عوامل و ویژگیهای مؤثر بر اثربخشی سیستم‌های ارزشیابی عملکرد:

الف) عوامل مؤثر بر اثربخشی نظام ارزشیابی عملکرد:

براساس نتایج مطالعات مختلف (بالیگا،^{۳۷} ۱۹۹۴ و مادلر^{۳۸}، ۱۹۹۷ به نقل از ابیلی، ۱۳۸۱). عوامل اثربخشی نظام ارزشیابی عملکرد عبارتند از:

- ۱- وجود "طرح نظام اثربخش ارزشیابی عملکردی" ای که شامل: هدف به روشنی تعریف شده، ارزشمند و قابل فهم برای ارزشیابی عملکرد، و درون‌داد گسترده کارکنان و سرپرستان بر نحوه ارزشیابی باشد.
- ۲- تعریف دقیق عملیات ارزشیابی اثربخش عملکرد مدیریتی، مشتمل بر: برنامه‌ریزی عملکرد و بازبینی مستمر عملکرد و ارائه بازخورد به کارکنان درباره این که چگونه عملکرد خود را بهبود بخشند.
- ۳- وجود حمایت اثربخش نظام ارزشیابی عملکردی، که سرپرستان را برای اعمال کردن رفتارهای ارزشیابی اثربخش، به منظور تضمین رضایت و رسیدگی به شکایات نظام ارزشیابی تشویق می‌کند.
- ۴- پذیرش کارکنان از نظام ارزشیابی عملکرد سازمان و تمایل آنان نسبت به انجام آن
- ۵- تعهد سرپرستان و کارکنان برای اعمال مناسب نظام ارزشیابی عملکرد سازمان

³⁷.Baliga

³⁸.Madler

- ۶- توافق کارکنان و سرپرستان بر تعریف عملکرد مطلوب و نحوه تفسیر اطلاعات ارزشیابی عملکرد
- ۷- بررسی مداوم و نظام‌مند خود نظام ارزشیابی عملکرد
- (ب) ویژگی‌های نظام‌های اثربخش ارزشیابی عملکرد:
- با اشاره به عوامل کلیدی اثربخشی نظام‌های ارزشیابی عملکرد، برخی از خصیصه‌های نظام‌های اثربخش ارزشیابی عملکرد عبارتند از (برناردین، ۲۰۰۳، ص ۱۴۳؛ اسنل و بولندر، ۱۰۰۷ ص ۳۳۹):
- ۱- تلاش برای دقت بیشتر در تعریف و اندازه‌گیری ابعاد عملکرد تا جایی که امکانپذیر است.
 - ۱/۱- تعریف عملکرد با تمرکز بر پیامدهای ارزیابی شده
 - ۱/۲- پیش‌بینی‌های پیامد بر حسب فراوانی و تکرار رفتار مربوط.
 - ۱/۳- تعریف ابعاد عملکرد بوسیله ترکیب کارها با جنبه‌های مختلف ارزش (نظیر: کیفیت، کمیت، مناسبت و بجا بودن)
 - ۲- اتصال ابعاد عملکرد به برآوردن نیازهای مشتریان داخلی و خارجی
 - ۳- ترکیب کردن و بهم پیوستن اندازه‌گیری محدودیت‌های موقعیتی
 - ۳/۱- تمرکز توجه روی محدودیت‌های ملاحظه شده در خصوص عملکرد
 - ۴- وجود اعتماد متقابل کافی بین سرپرستان و زیردستان.
 - ۵- اندازه‌گیری و هدایت عملکرد کارکنان بطور کلی و ملموس
 - ۶- وجود نوعی تناسب بین فرهنگ سازمان و خط مشی‌های ارزشیابی آن
 - ۷- سرپرستان نسبت به تشریح نظام ارزشیابی به کارکنان علاقه‌مندند و نحوه اجرای آن را با آنان در میان می‌گذارند.
 - ۸- ارزشیابی عملکرد رشد حرفه‌ای را تشویق و انتقال فرهنگ آنرا تسهیل می‌کند.
 - ۹- کارکنان فرصت لازم برای اظهارنظر درباره مسایل و بحث در اهداف و برنامه‌ها را دارند.
 - ۱۰- کارکنان بازخورد کافی و مداومی را از منابع مختلف دریافت می‌کنند تا آگاهی لازم از موقعیت خود در ارتباط با عملکرد مورد انتظار را حاصل کنند.
 - ۱۱- خود ارزشیابی بخشی از فرآیند بازخورد رسمی است.
 - ۱۲- افزایش پرداخت‌ها هم بر مبنای عملکرد فردی و هم براساس عملکرد گروهی انجام می‌گیرد.

خودارزیابی

- ۱- کدام نظام ارزیابی عملکرد در سازمان شما اجرا می‌شود؟ با استدلال بیان کنید.
- ۲- کدام نظام ارزیابی عملکرد را بهترین نظام می‌دانید؟ چرا؟