

در حاشیه دومین همایش ملی مدیریت عملکرد

نظارت بر عملکرد مدیران

تقریباً هر سازمانی دارای یک سیستم مدیریت عملکرد است که از آن انتظار می رود اهدافی مهم را در زمینه مدیریت سرمایه انسانی برآورده سازد. اهداف مزبور غالباً عبارتند از برانگیختن افراد در جهت عملکرد مطلوب، کمک به افراد در جهت گسترش مهارت‌هایشان، ایجاد فرهنگ عملکرد، تعیین اینکه چه کسی مستحق ارتقاء می باشد، تصمیم گیری درباره افرادی که عملکرد ضعیفی دارند و کمک به اجرای استراتژی های کسب و کار. شکی نیست که سیستم مدیریت عملکردی که بتواند به این اهداف جامه عمل بپوشاند، می تواند کمک مهمی به اثربخشی سازمان نماید. اما اینکه چه چیزی یک سیستم مدیریت عملکرد را به سیستمی کارآمد مبدل می سازد، چندان روشن نیست. عوامل مختلفی وجود دارد که می تواند اثربخشی یک سیستم مدیریت عملکرد را تحت الشعاع قرار دهد که در مطالعات تجربی متعدد، بسیاری از این عوامل مورد بررسی قرار گرفته است. مثلاً تحقیقات قابل ملاحظه ای نشان می دهد که اگر بازخور مداوم ارائه شود، ارزیابی هایی مبتنی بر رفتار صورت بگیرد و ممیزین آموزش دیده به کار گرفته شوند، اثربخشی مدیریت عملکرد، ارتقا می یابد. در عین حال شواهد موجود نشان می دهد که اگر سیستمهای مدیریت عملکرد به درستی اجرا نشوند، پیامدهای منفی قابل ملاحظه ای به دنبال خواهند داشت. بنابراین طراحی و اجرای یک سیستم موثر و کارآمد مدیریت عملکرد، از ضروریات سازمانهاست. زیرا پویایی دیگر زیرسیستم های کلان سیستم سازمانی، به طور مستقیم و غیرمستقیم وابسته و تحت تاثیر کیفیت این زیرسیستم قرار دارد. باین اوصاف، باید ضمن کنکاش در ادبیات موضوعی مربوطه، به جستجوی سیستمی جامع و به روز برای مدیریت عملکرد باشیم. به منظور ارائه دیدگاههای جدید در مدیریت عملکرد و بررسی نقش مدیریت عملکرد در تحقق اهداف سازمانها و نیز مطالعه چگونگی به کارگیری و بومی سازی مدل‌های گوناگون مدیریت عملکرد در کشور، همایشی دو روزه از سوی جهاددانشگاهی واحد تهران گروه مدیریت و با همکاری سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور در تالار الغدیر دانشکده مدیریت دانشگاه تهران برگزار شد. در این همایش که با حضور صاحب‌نظران و کارشناسان حوزه مدیریت همراه بود. دیدگاهها و نقطه نظریات مربوط به مدیریت عملکرد در قالب مقالاتی مطرح شد که این مهم در چند کارگاه آموزشی نیز مورد مطالعه قرار گرفت.

ارزیابی عملکرد از دیدگاه سیستمی

یکی از موضوعات مهم و مطرح در این همایش ارزیابی عملکرد از نگاه سیستمی بود که طی مقاله ای توسط آقای محمد رحمانی بیان شد. آقای رحمانی از دانشجویان دوره دکترای مدیریت دانشگاه علامه طباطبایی در شروع مقاله خود چنین آورده اند: موضوع ارزیابی عملکرد را می توان از دو دیدگاه مورد توجه قرار داد؛ اول اینکه در ارزیابی عملکرد یک فرد، تنها بر نتایج حاصل از کار او تکیه شود و عملکرد او با یک سری معیارهای مالی قابل مدیریت است. و دوم اینکه عملکرد ماحصل کارکرد یک سیستم است. به طوری که فرد - اگرچه به ظاهر، کننده کار است اما تنها جزیی از این سیستم می باشد. لذا در ارزیابی عملکرد اجزای یک سیستم، باید شرایط دیگر اجزای آن نیز مدنظر قرار گیرد. توجه به معیارهای همه جانبه و استراتژی ها و آرمانهای سازمان، از لوازم یک سیستم مدیریت عملکرد جامع می باشد. چنین رویکردی در ارزیابی عملکرد، به یک ارزیابی واقعی، منصفانه و قابل اتکا خواهد انجامید.

مبانی مدیریت عملکرد

مدیریت عملکرد از دیرباز به عنوان عاملی مهم در اجرای استراتژی های شرکتها مطرح بوده است و غالباً در بیان استراتژی ها به شکل اهداف مالی مورد استفاده قرار می گیرد. از سویی در عملیات مختلف کسب و کار به کار گرفته می شود. این رویکرد به طراحی و به کارگیری سیستم های مدیریت عملکرد در کسب و کار، در اواخر سالهای دهه ۱۹۸۰ به شدت مورد انتقاد قرار گرفت. طی آن دهه مدیریت عملکرد اکید بیش از حدی بر بعد مالی داشته است: این تاکید، بیشتر بر گزارش دهی سود و زیان بوده است تا فرموله کردن و اجرای استراتژی ها. در عکس العمل در برابر این «استدلال بجا» تعدادی از مدل‌های کم و بیش جدید مدیریت عملکرد ارائه شد. برخی از این مدل‌ها تا حد زیادی توجه محققین و مجریان را به خود معطوف داشت. به عنوان مثال می توان به کارت امتیازی متوازن (KAPLAN AND NORTON) و EVA اشاره کرد.

بعد از طرح و به کارگیری مدل‌های جدید مدیریت عملکرد، توجه صاحب‌نظران معطوف به تحولات پس از آن گردید. مطلب مهمی که در این راستا مطرح شده است اینکه فاصله میان برنامه ریزی استراتژیک، مدیریت عملکرد و کنترل عملیاتی کاهش یافته است.

این بدان معنی است که تدوین استراتژی ها، مورد توجه کل سازمان قرار گرفته است. یعنی کلیه بخشهای سازمان در این کار سهیم هستند. به این ترتیب مدیریت عملکرد، به ابزار مهمی برای تدوین و اجرای استراتژی، چه در سطح مدیریت ارشد و چه در سطوح مدیریت عملیاتی تبدیل شده است. بنابراین مدیریت عملکرد، در مقایسه با شکل سنتی آن که بر معیارهای پولی از قبیل ROI و RI تاکید داشت، قلمرو خود را توسعه داده و رفته رفته گرایش استراتژیک بیشتری یافته است. در عین حال تحقیقات تجربی نشان می دهد که سیستم های مدیریت عملکرد، بسته به منطقه جغرافیایی، سوگیری های متفاوتی داشته است. آقای رحمانی افزود، در تشریح فرایند طراحی و اجرای یک سیستم جامع مدیریت عملکرد، اساساً سه کارکرد مدیریت عملکرد، مورد توجه قرار می گیرد مانند همسویی استراتژیک و اولویت بندی، ارزیابی و تشویق، کنترل عملیاتی و یادگیری و بهبود. معیارهای مختلفی باید در یک سیستم جامع مدیریت عملکرد، لحاظ گردد که برای تحقق کارکردهای اساسی این سیستم، لازم است به ماهیت سازمان توجه شود. در یک سازمان حرفه ای، به معیارهایی نیاز است که جوابگوی ارزیابی نوع خاص فعالیت های حرفه ای مربوط بوده و پرورش دهنده رفتار مطلوب باشد. در نظام ارزیابی عملکرد، تکیه صرف بر یکی از ابعاد - از جمله بعد مالی - برای تحقق اهداف مدیریت عملکرد که عبارتست از ارزیابی فعالیت های صورت گرفته و هدایت آنها در مسیر موردنظر، کافی نیست. برای حرکت در مسیر استراتژیک سازمان، بلکه باید معیارهای ارزیابی عملکرد با این استراتژی ها همسویی داشته باشند. همچنین در طراحی و اجرای یک سیستم مدیریت عملکرد، نگرش سازمان و کشور مورد نظر در زمینه کسب و کار و ساختار صنعت آن نیز از عوامل تاثیرگذار می باشد.

الگوی تکاملی کارکنان

یکی دیگر از سخنرانان این همایش آقای دکتر ابرج سلطانی مدیر تحقیقات نیروی انسانی فولاد مبارکه بود، که نقش الگوی تعالی قابلیت کارکنان در توسعه منابع انسانی را بیان داشتند وی سخنان خود را این گونه آغاز کردند: بهبود سازمان مستلزم بهبود مستمر کارکنان و بهبود شرایطی است که عملکرد کارکنان را غنی می سازد. دانش خمیرمایه اصلی سازمان دانش مدار است و این کارکنان توسعه یافته هستند که توان تبدیل دانش به محصولات، کالا و خدمات را دارند. برای پرورش منابع انسانی، آموزش زیاد کافی نیست بلکه لازم است تا برنامه توسعه منابع انسانی به صورت برنامه ریزی شده و نظام مند عمل نماید. یکی از الگوها و استانداردهایی که به سازمانها کمک می کند تا برنامه توسعه کارکنان را استاندارد و نظام دار نمایند و کارکنان نیز در یک فرآیند تخصصی پرورش یابند، الگوی P-C.M.M می باشد. از طریق این الگو می توان برنامه های بهبود مستمر سازمان را نهادی و اهداف کسب و کار را دنبال نمود. مدل P-C.M.M تعهد و الزام اساسی به این دارد تا حیطه فرآیندهای کلیدی، بهبودها، خط مشی ها و روشهای مربوط به منابع انسانی در کل سازمان، صرف نظر از کارکردهای هر بخش نهادی و دنبال شود. شایان ذکر است که الگوی P-C.M.M یک چارچوب تکاملی برای مدیریت و پرورش نیروی کار ارایه می کند و همه فعالیتها از جذب و پرورش تا به کارگیری موثر منابع انسانی را نظام مند و استاندارد می نماید.

سازمان و فرهنگ مشارکتی

الگوی تعالی قابلیت کارکنان (P-C.M.M) در یک فرایند حرفه ای کارکنان را رشد و توسعه می دهد و در حفظ و نگه داری منابع انسانی به سازمانها کمک می نماید تا بتوانند به سازمانی برتر و متعالی تبدیل شوند این کار از طریق بسترسازی برای بهبود نیروی انسانی در یک برنامه بهبود مداوم و مستمر، تجلی پیدا می کند. تعالی در مدل P-C.M.M بیانگر توانایی و قابلیت سازمان در بهبود دانش و مهارتهای نیروی کار خود و همسوس نمودن عملکرد با اهداف کسب و کار سازمان می باشد. الگوی تعالی پنج سطح دارد که نمایانگر پنج فرهنگ مختلف است و در رابطه با حیطه های مهمی نظیر جذب، توسعه، انگیزش، ارتقاء و آموزش، استعداد های لازم را برای بهبود همسو، توسعه نرم افزارهای سازمان، توسعه محصول همه قابلیت بهبود فرایندهای سازمان را راهبری می نماید. الگوی تکامل قابلیت کارکنان در موارد زیر به سازمانها کمک می کند:

- مشخص کردن تکامل اقدامات منابع انسانی.
- راهبری برنامه توسعه مستمر منابع انسانی.
- تعیین اولویتهای برای مداخله فوری.
- یکپارچه سازی و توسعه منابع انسانی با بهبود فرایندها.

براین اساس الگوی تعالی قابلیت کارکنان با رویکردی کل گرایانه به موضوعات منابع انسانی پرداخته و اصل کلیدی آن عبارت است از الزام اساسی به این که حیطه فرایندهای کلیدی، بهبودها، مداخلات، خط مشی ها و روشها، در کل سازمان بدون در نظر گرفتن حیطه عملکردی هر بخش و یا هر واحد، نهادی شوند در این رهگذر همه بهبودها از دل سازمان تراوش می کند و تمرکز حول محور فرهنگ مشارکتی در محیطی مبتنی بر کار تیمی است که در آن ابتکار فردی و خلاقیتها تشویق و ترغیب می گردد.

ساختار الگوی تعالی قابلیت کارکنان

به طور کلی ساختار الگوی تعالی قابلیت کارکنان را می توان در مولفه های زیر خلاصه نمود:

۱ - مفهوم تعالی قابلیت که شامل سطوح زیر می باشد:

سطح ۱: شروع که در این سطح توجه دهی به منابع انسانی است.

سطح ۲: قابلیت تکرار که در آن توجه به یکپارچگی در منابع انسانی مورد نظر است.

سطح ۳: مبانی تعیین شده که در آن تمرکز بر شناسایی قابلیت های کارکنان است.

سطح ۴: مدیریت کردن که در آن تمرکز بر تیمهای کاری شایسته است.

سطح ۵: بهینه سازی که در آن تمرکز بر بهبود مستمر منابع انسانی است. ۲ - توسعه قابلیت های کارکنان:

تلاش در جهت بهبود قابلیت کارکنان در سطح ۲ (قابلیت تکرار). شناسایی نیازهای آموزشی در ارتباط با وظایفی که بایستی انجام دهند با آموزش و توسعه شروع می شود. قابلیت های ارتباطی شفاهی و کتبی از طریق آموزش ارتباطات بهبود می یابد و در سطح تعریف شده سازمان به دانش و مهارت های لازم برای اجرای فرآیندهای تجاری توجه می نماید. در سطح اداره شده، مربیان افراد یا تیمها را برای توسعه ارشاد و هدایت می کنند و سرانجام در سطح بهینه سازی، کارکنان قادر به انجام کارهای ابتکاری بوده و یا برنامه های فردی لیاقتها و شایستگیهای خود را توسعه می دهند.

فرایند سلسله مراتبی

آقای محمدجواد سلجوقی مدیر آموزش و پژوهش سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان سیستان و بلوچستان و خانم فرانک حسین زاده سلجوقی، عضو هیات علمی دانشگاه، طی مقاله ای بر کاربرد توأم روش فرایند سلسله مراتبی و تحلیل پوشش داده ها در ارزیابی عملکرد واحدهای خدمات عمومی تاکید کردند. در مقاله این دو کارشناس چنین آمده است: ایران اولین کشور آسیایی است که در سال ۱۳۲۷ شروع به برنامه ریزی اقتصادی کرده اما باوجود صرف زمان و هزینه های کلان هنوز موفق به صنعتی شدن و رسیدن به اهداف توسعه مورد نظر خود نشده است. صاحب نظران معتقدند که تنگناهای اداری مهمترین عامل موفقیت برنامه ها بوده است. بعد از انقلاب، دولت جمهوری اسلامی ایران با تجدید نظر در برخی از مقررات دولتی سعی نمود محیط سالمی برای تشکیلات دولتی پدید آورد، اما با گسترش فعالیت های دولت و تأسیس نهادها و سازمانهای جدید اقتصادی بویژه افزایش دخالت دولت در زندگی اقتصادی حجم و قدرت بوروکراسی افزایش بیشتری پیدا کرد و سازماندهی تشکیلات دولتی نیز دشوارتر شد. ارزیابی عملکرد چه در کل نظام اداری و چه در زیر سیستمهای آن علی رغم درک اهمیت آن توسط مدیران، شاید به دلیل پیچیدگی کمتر مورد توجه واقع شده است، که ساده کردن در عین دقیق بودن، کمک شایانی در عمومیت بخشی آن می کند. ارزیابی عملکرد بر اصول: اقتصادی بودن عملیات و کارایی استوار است. اصل اقتصادی بودن عملیات، صرفه جویی اقتصادی و استفاده بهینه از منابع و امکانات جهت تولید یا ارائه خدمت است. از این رو در مفهوم اقتصادی بودن، قیمت تمام شده در فرایند تولید کالا و خدمت و ارائه آن به جامعه حائز اهمیت است ولی از آنجا که در خدمات عمومی هدف، کسب سود

نیست، این اصل، کاربرد محدودی دارد. اما در اصل دوم یعنی کارایی، ارتباط میان داده ها و ستاده است که با افزایش ستاده در مقابل داده عملکرد بهبود می یابد. بنابراین، معیارهای کمی و قابل اندازه گیری، اساس سنجش کارایی به شمار می آید. امروز کمترین تردیدی نسبت به وجود اصل نظام ارزیابی عملکرد از سوی نظریه پردازان حوزه سازمان و مدیریت و سیاستگذاران وجود ندارد این امر تاحدی جدی است که بسیاری از صاحب نظران وجود یا عدم وجود نظام ارزیابی عملکرد موثر و کارآمد را با حیات و مرگ سازمان در ارتباط مستقیم می دانند. دستگاههای اجرایی و سایر موسسات فعالیتهای گوناگون و گسترده ای به عمل می آورند که در صورت وجود ارزیابی منظم و مستمر از فعالیتهای خود می توانند ضمن شناسایی نقاط قوت و ضعف خود در جهت بهبود عملکرد یا حتی بازنگری ماموریتها و تجدید اهداف، اقدام نمایند. هر چند تاکنون در زمینه ارزیابی عملکرد به هردلیل نظامی کارا و موجه تدوین نگردیده است ولی درباره ضرورت و لزوم آن هم متفق نظرند که در همین ارتباط قانون برنامه و بودجه کشور مصوب ۱۵/۱۲/۵۱ در بند هشتم از ماده پنجم ارزشیابی کارایی و عملکرد در دستگاههای اجرایی کشور و گزارش آن به نخست وزیر را از وظایف آن سازمان بر می شمرد و اداره ای نیز به همین منظور تشکیل شده است که با اصلاحیه های انجام شده در قانون استخدام کشوری در سال ۱۳۵۳ این وظیفه از وظایف سازمان برنامه و بودجه حذف و به سازمان امور اداری و استخدامی کشور محول شد. پس از ادغام دو سازمان برنامه و بودجه و امور اداری و استخدامی و تشکیل سازمان جدید این وظایف به سازمان مدیریت و برنامه ریزی محول شد. از سوی دیگر تحول در نظام اداری چنان مورد توجه بوده است که مجلس در برنامه های اول و دوم دست دولت را برای ایجاد تحول به طور کامل باز گذاشت، اما چرا این تلاشها علیرغم تلاشهای فراوان به نتیجه نرسیده است، خود موضوعی پیچیده و قابل بررسی می باشد. در برنامه های تحول در نظام اداری وظیفه بررسی، تنظیم و ایجاد نظام ارزیابی عملکرد در دستگاههای اجرایی مصوب هیات وزیران در آبانماه ۱۳۸۱ به سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور محول شد از طرفی شناخت مشکلات اساسی در جهت گیریها و سیاستهای حاکم بر اداره بخش آموزش عالی و ارائه پیشنهادهای مناسب مدیریتی برای ارتقای بهره وری این بخش پیش بینی گردیده است که توسط شورای عالی انقلاب فرهنگی باید به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور به صورت مشترک سپرده شود. مروری اجمالی بر اهم تحولات نظام اداری طی ۲۳ سال پس از پیروزی انقلاب اسلامی نشان می دهد سازوکاری مناسب برای نظارت بر عملکرد تعبیه نشده است و نظارتها موجود فاقد ویژگیهای نظارت اثربخش می باشد که به عنوان یک مانع در روند فعالیت مدیران تلقی می شود. سخنرانان در ادامه می افزایند، سازمان اداری نوین کشور دارای تاریخچه ای طولانی بوده و از ویژگیهای خاصی برخوردار است. این ویژگیها خود عمدتاً ناشی از عوامل بنیادی مانند جامعه سنتی در حال تحول ایران، انقلابات اجتماعی - سیاسی قابل توجه در جامعه، وسعت جغرافیایی کشور، تمرکزگرا بودن حکومت، استراتژیک بودن موقعیت جغرافیایی - سیاسی جامعه، برخورد عمدتاً تقلیدگرایانه مصلحان اداری کشور، تحولات نوسازی (گسترش نظام آموزش و پرورش، گسترش شهرنشینی، زیربناسازی جدید ارتباطی و...) نفتی بودن منابع درآمدی دولت، تحولات یکباره در حجم درآمدها و منابع بودجه، هریک به نوبه خود سازمان اداری کشور را در جهتی خاص متحول کرده اند و در نهایت مجموعه ای بزرگ و پیچیده در عین حال ناسازگار در این زمینه به وجود آورده اند. در این سازمان اداری نوین، ارزیابی عملکرد نظام آموزش عالی از دو منظر حائز اهمیت است. نخست اینکه خود عضوی از مجموعه نظام اداری است پس نمی تواند از معضلات آن برکنار باشد و دوم از آنجا که می تواند تحول آفرین نظام اداری موجود باشد قابل اهمیت است.

مروری بر ادبیات و تاریخچه

از زمانی که انسانها به صورت اجتماعی زندگی کردند راه حلهای مختلفی از شیوه های زندگی را پشت سر نهاده اند. از زندگی کوچ نشینی و مبتنی بر شکار و صیادی و دامداری تا اقتصاد مبتنی بر کشاورزی و یکجانشینی و انقلاب صنعتی و هم اکنون که در جهان فراصنعتی به سر می بریم، همواره ارزیابی عملکرد از ابعاد مختلف مدنظر بشر بوده است. پیدایش حکومتهای مختلف و پیشرفتهای فیزیکی و تکنولوژیکی سبب تکامل حکومتها گردید و پیدایش حکومتها در غالب دموکراسی را موجب شد. دولتها مجبور به ارائه خدمات متنوع و زیادتری گردیدند و حق به مردم و وظیفه برگردن حکومتها ماند و روز به روز انتظارات جامعه افزایش یافت و به تبع آن باعث گسترش واحدهای خدماتی شد که مسئله ارزیابی آنها به منظور بهبود عملکرد مورد توجه قرار گرفت. امروز نیز تعاریف مختلفی از نظام ارزیابی عملکرد ارائه می شود. مثلاً نظام ارزیابی عملکرد را می توان فرایند اندازه گیری و سنجش به علاوه قضاوت با وضعیت مطلوب و مورد نظر و نحوه دستیابی آن دانست. صاحب نظران مدیریت، اندازه گیری عملکرد در بخشهای دولتی را چنین تعریف کرده اند:

۱ - اندازه گیری عملکرد تلاشی است سیستماتیک برای دانستن اینکه خدمات دولتی تا چه حد جوابگوی نیازهای مردم بوده و توانایی دولت در برآورده نمودن آن تا چه اندازه است.

۲ - اندازه گیری عملکرد ابزاری ضروری برای پاسخگویی به سوالاتی در مورد بهبود بهره وری در قالب عباراتی نظیر کارایی، اثربخشی و قابلیت پاسخگویی می باشد.

۳ - اندازه گیری عملکرد دولت روشی است برای پاسخ به این پرسش که آیا انتظارات با عملکرد دولت تطابق دارد یا خیر؟

۴ - ارزیابی عملکرد عبارت است از فرایند سنجش و اندازه گیری عملکرد در دستگاههای اجرایی در چارچوب اصول و مفاهیم علمی مدیریت برای تحقق اهداف و وظایف سازمانی در قالب برنامه های اجرایی.

۵ - فرایند سنجش جامع عملکرد دستگاههای اجرایی در قالب عباراتی نظیر کارایی، اثربخشی، توانمندسازی و قابلیت پاسخگویی، در چارچوب اصول و مفاهیم علمی مدیریت برای تحقق اهداف و وظایف سازمانی در قالب برنامه های اجرایی صورت می گیرد.

در صورت اجرای صحیح نظام ارزیابی عملکرد بخصوص در بخشهای دولتی، نتایج و دستاوردهای متعددی به شرح ذیل برای دولت و یا سازمان موضوع ارزیابی حاصل خواهد شد:

- توسعه فرایند هدف گذاری صحیح؛

- تقویت فرایند بهبود دائمی (کایزن)؛

- بهبود مدیریت امور و توسعه مدیریت علمی در سازمان؛

- استفاده بهینه از منابع، بخصوص منابع انسانی سازمان؛

- ارتقای توان دستیابی سازمان به اهداف و در نتیجه اثربخشی آن؛

- تصمیم گیری دقیق تر مسئولان به واسطه مشخص شدن نقاط قوت و ضعف عملکردها؛

- افزایش مشارکت جامعه با مجموعه دولت به واسطه آگاهی آنها از عملکرد دولت.

این گزارش در پایان خاطرنشان می سازد که افزایش مشارکت کارکنان در امور و در نهایت نهادینه شدن پذیرش تغییر و تحول در جامعه و به تبع آن در مجموعه موجب بهبود عملکرد فرد، سازمان و در نهایت جامعه خواهد شد. در تمامی متون، موضوع کارایی و بهره وری به عنوان یک روش مفید حتی به لحاظ کیفی نیز نظر صاحب نظران را به خود معطوف داشته است.

ارتباط آموزش با بهبود عملکرد

بررسی نقش آموزش در افزایش کارایی نیروی انسانی سازمانها محور سخنرانی خانم مینو سلسله بود که در این همایش مطرح شد. خانم سلسله در این باره اعتقاد دارد: در دنیای فرا رقابتی کنونی، رسیدن به حداکثر بهره وری یک ایده آل نیست، بلکه یک ضرورت است و سازمانها بدون توجه به اندازه شان برای رسیدن به این هدف ضروری، ناگزیرند عملکرد انسانی و در نتیجه عملکرد سازمانی خود را بهبود بخشند. اما عملکرد انسانی تابع چه عواملی است؟ اندیشمندان افزایش کارایی سازمانها را در گرو افزایش کارایی منابع انسانی می دانند. افزایش کارایی منابع انسانی نیز در بند آموزش، توسعه دانش، مهارت و ایجاد رفتارهای مطلوب برای کارکردن موفقیت آمیز می باشد. در واقع آموزشهای اثربخش و مبتنی بر هدف و سرمایه گذاری بر روی کارکنان بهبود عملکرد را در پی دارد. البته آموزشهایی می توانند موجب افزایش کارایی شوند که هدف دار، پیوسته و پرمحتوا باشند. این گونه آموزشها در ارتقای کیفیت و کمیت کارهای نیروی انسانی یک سازمان، موثر هستند. وی افزود، وروم (VROOM) در سال ۱۹۶۴ و همچنین استریز (STREES)، پرتر (PORTER) و بیک لی (BIGLEY) در سال ۱۹۹۶ عوامل تعیین کننده عملکرد شغلی را به شرح زیر خلاصه می کنند:

یعنی عملکرد تابعی است از انگیزش، توانایی و فرصت. که توانایی مساوی است با (مهارت دانش) و انگیزش برابر است با (نگرش موقعیت) و عملکرد انسانی مساوی است با (انگیزش توانایی) در نهایت عملکرد سازمانی از حاصلضرب: (فرصت منابع عملکرد انسانی) بدست می آید. حال برای بررسی بهتر عوامل تاثیرگذار، به ترتیب از کل به جزء می رویم: عناصر عملکرد سازمانی عبارتند از: فرصت، منابع و عملکرد انسانی عناصر عملکرد انسانی شامل انگیزش و توانایی است و مهارت و دانش، عناصر مهم توانایی می باشند. خانم سلسله در بخش دیگری از مقاله خود به تشریح عناصری چون مهارت، دانش و نگرش پرداخت و آنها را این گونه بیان کرد: رابرت کاتز مهارتهای موردنیاز مدیران یک سازمان را به مهارتهای فنی، انسانی و ادراکی طبقه بندی کرده است. او معتقد است که ارتقای مهارت های سه گانه مدیریت تا حد زیادی در گرو آموزش است. در مرتبه دوم، دانش قرار دارد، که بنا به تعریف عبارت است از اطلاعاتی که افراد از آن استفاده می کنند. در جدول سلسله مراتب دانش می خوانیم: دانش، اطلاعاتی است که افراد از آن استفاده می کنند و اطلاعات داده هایی است که برای فرد در کار یا زندگی ارزش دارد و در نهایت داده ها حقایق و سمبل های محیط اطراف ما می باشند. نتیجه اینکه، آموزش، با ارتقای مهارت و دانش، می تواند سبب افزایش توانایی و در نتیجه بهبود عملکرد فرد و سازمان شود. وی نگرش را شیوه نسبتاً پایداری می داند که فرد در راه اندیشیدن یا رفتار کردن در برابر هر مسئله به کار می گیرد. نگرش حالتی روانی و روان شناسانه عصبی، مبتنی بر تجربه است که تأثیری پویا را در فرد اعمال کرده و او را آماده واکنش نشان دادن به شیوه ای ویژه در برابر برخی از اشیاء و وضعیت ها می سازد. تفاوت نگرش با عقیده در این است که نگرش در یک سطح عمیق تر و نسبتاً عاقلانه قرار دارد و گاه استمرار بسیار زیادی را نمایان می سازد. نگرشها زیر لایه عقاید و دیگر کردارهای شکل گرفته و رسمی شده هستند. ارج نهادن ها، و استدلالها با گوناگونی فراوان شان، امیدها، آرزوها، نگرشها و ارزشهای انسانی از لحاظ تحول تا حد زیادی به رویدادهایی وابسته اند که یادگیری نامیده می شود. به همین دلیل است که برنامه آموزشی می تواند، با ایجاد یک نگرش مثبت سبب ارتقای عملکرد فرد شود.

عملکرد سازمانی

تحقیق هایی که در طی سالهای متمادی انجام شده است نشان می دهند که ۴ مانع در مقابل عملکرد سازمانی وجود دارد:

- ۱ - فقدان دانش: افراد فاقد خبرگی لازم هستند یا به توانایی خود اعتماد ندارند و نمی دانند که از آنان چه انتظاری می رود.
- ۲ - فقدان تمایل: دارای انگیزه لازم برای انجام کار نیستند. آنان نمی خواهند آنچه را که از آنان انتظار می رود انجام دهند یا انجام آن را خوشنودکننده نمی یابند.
- ۳ - فقدان توانایی: فرد برای شغل نامناسب است.

۴ - مداخلات بیرونی: سیستم به گونه ای است که مانع از عملکرد مورد انتظار می شود، مثلاً تجهیزات یا منابع موردنیاز یا سایر موانع بیرونی، مانع عملکرد مناسب می شوند. موانع ۱ تا ۳ را می توان با آموزش از میان برداشت: یعنی فقدان دانش، فقدان تمایل و فقدان توانایی. اما اگر مانع عملکردی، مداخلات بیرونی باشند، آموزش تاثیر ناچیز یا اندکی بر عملکرد خواهد داشت. در واقع، بهبود عملکرد به معنای به دست آوردن نتایج بهتر از طریق کار سریعتر، کارآمدتر و اثربخش تر است که از طریق پیدا کردن شیوه های جدید کار کردن انجام می شود که منتهی به موفقیت در تولید نتایج بهتر می شود. آموزش به عنوان بخشی از یک سیستم بزرگتر است که به صورتی طراحی شده تا عملکرد را بهبود بخشد.