

مدیریت عملکرد تدبیری در توانمند سازی مدیران و کارکنان و تقویت سرمایه اجتماعی سازمان

دکتر ناصر میرسپاسی

عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی - واحد علوم و تحقیقات

مدیریت عملکرد، قلمروئی وسیع را از مدیریت در سازمان شامل می‌شود، به تعبیر نگارنده به نحوی به تمام تدابیر مدیریتی سازمان مرتبط است، زیرا هدف اصلی آن ارتقاء نتایج کمی و کیفی برون دادها (Outputs) فرآیندها و حتی درون دادهای (Inputs) سازمان است. به عقیده پیتر دراکر، سازمان این وظیفه را دارد که افراد معمولی را به افراد استثنائی تبدیل نماید. سازماندهی مؤثر، ترقیب، تجهیز و رهبری افراد عادی که بتوانند در بالاترین سطح ممکن عمل نمایند، از وظایف مدیریت است.^۱

مدیران سازمان نیز خود انسان هائی هستند که قاعدتاً باید در مقایسه با انسان های متعارف و عادی برجسته تر باشند و پرورش آنان که رهبران سازمان هستند از ضرورت های راهبردی است. تردید نیست که برای انجام هر کار سازمان یافته نیاز به عوامل تولید است و تا این عوامل وجود نداشته باشد امکان ارائه خدمات یا تولید محصولات خاص وجود نخواهد داشت. ولی نکته حائز اهمیت اینکه مدیریت نیز یک عامل تولید است مهم تلقی می‌شود و مثل سایر عوامل تولید قابلیت جانشینی دارد.

نمودار شماره ۱ نمایشی است از منحنی جانشینی عوامل تولید. همانگونه که در این نمودار مشاهده می‌شود، منحنی ab معرف منحنی جانشینی عوامل تولید است که روی دو محور نیروی انسانی (L) و سرمایه \odot رسم شده است. در تمام نقاط روی این منحنی امکان تولید محصول یا خدمت ثابت (X) وجود دارد. و فقط نسبت های مصرف کار یا سرمایه تفاوت می‌کند و این منحنی هرگز دو محور مختصات را قطع نمی‌کند، به این مفهوم که هیچ یک از عوامل تولید نمی‌تواند صفر باشد. طبعاً روی منحنی ab برای شرایط خاص می‌توان نقطه بهینه ای پیدا نمود. اما پیدا کننده این نقطه بهینه و در عین حال ممانعت از ایجاد ضایعات در بکارگیری عوامل تولید، بویژه در حوزه منابع انسانی که بر علیرغم عوامل تولید دیگر در صورتیکه تدابیری مؤثری در پرورش و رهبری آن اعمال شود نه تنها اصطحکاک ندارد بلکه معنی نماینده است. و در واقع این تنها عامل تولید است که علاوه بر توانائی انجام کار، تمایل به کار نیز در آن باید بوجود آید.

هر قدر اعمال مدیریت مؤثرتر باشد، در میزان نیاز به سایر عوامل تولید کاسته می‌شود.

لازم است اشاره شود که چون به جمع مدیران یک سازمان و شیوه عمل آنها مدیریت اطلاق می‌شود و مدیران نیز بخشی از منابع انسانی سازمان به حساب می‌آیند بالندگی و توسعه این عامل در حوزه مدیریت منابع انسانی از اهمیت ویژه ای برخوردار است. با عنایت به مقدمه فوق به خلاصه ابعاد اصلی مدیریت عملکرد با شیوه ای که نگارنده آن را تبیین نموده است اشاره شده است.

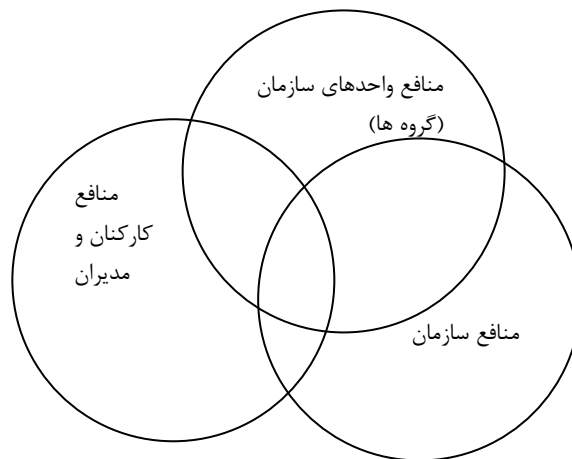
رفتار جمعی و رفتار فردی

سرمایه اجتماعی هر سازمان به تعبیر نگارنده از رفتار جمعی در سازمان شکل می‌گیرد. به عبارت دیگر تمایل به مشارکت و همکاری است که باعث هم افزائی (سینرژی) در سازمان می‌شود و اصولاً یک سازمان یک پدیده مشارکتی است. بنابراین اگر سازمان از داشتن افرادی توانا و شایسته برخوردار باشد دارای سرمایه انسانی ارزشمندی است ولی دارا بودن سرمایه اجتماعی نیز به همبستگی افراد و اولویت دادن منافع جمعی به منافع فردی است.

^۱ پیتر دراکر (چالش های مدیریت در سده ۲۱)

در راستای تقویت فرهنگ رفتارهای مؤثر جمعی در مدیریت عملکرد نه تنها به تنظیم و ارزیابی رفتار افراد در سازمانها تأکید می شود بلکه همکاری گروهی و بین گروهی مشارکتی بیش از کار فردی مورد تأکید است.

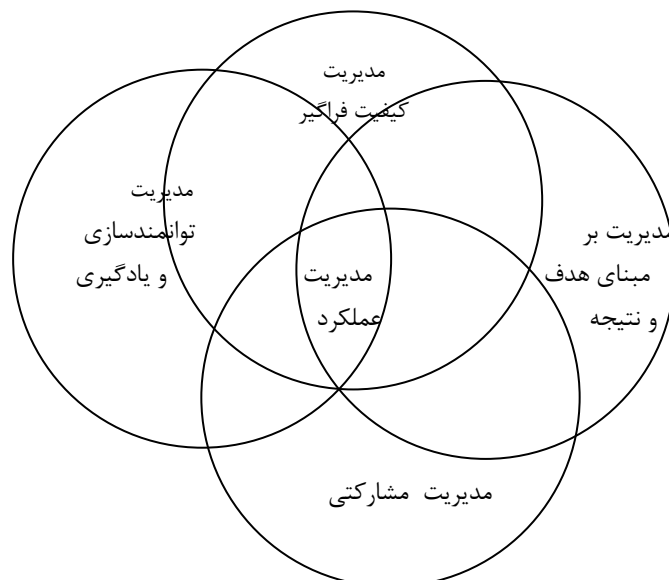
نظریه هائی که به رفتار جمعی توجه ویژه دارند عمدتاً عبارتند از: مدیریت کیفیت فراگیر (T.Q.M)، مدیریت مشارکتی (P.M)، مدیریت بر مبنای هدف (M.B.O)، توانمند سازی جمعی (C. Empowerment) و حتی یادگیری سازمان که منجر به سازمان یاد گیرنده می شود (Learning Organization). لازم است به این نکته توجه شود که تعارضات منافع افراد، سازمان و حتی جامعه در هر سازمان وجود دارد و به عقیده نگارنده هیچ گاه نمی توان این تعارضات را به صفر رساند ولی هنر مدیریت در هر سازمان نزدیک کردن این سه دسته منافع به یکدیگر و کاهش تعارض است.



نمودار شماره ۱. فصل مشترک و تعارض منافع

مدیریت عملکرد در حوزه مدیریت منابع انسانی تدبیری است که می تواند فصل مشترک این سه دسته منافع را گسترش دهد و در سرمایه اجتماعی سازمان تقویت نماید.

مدیریت عملکرد، هدف و محتوایی فراتر از ارزیابی عملکرد دارد. در ارزیابی عملکرد بویژه ارزیابی عملکرد افراد به صورت انفرادی باعث گرایش و فرهنگ کار گروهی و مشارکتی نمی گردد و حتی اگر بدرستی انجام شود باعث تعارض و خصومت های مخرب بین افراد و همکاران در یک سازمان می شود. در ارزیابی عملکرد ارزیابی کننده بازرس است در حالیکه در مدیریت عملکرد ارزیابی کننده مربی است.



نمودار شماره ۲. مدیریت عملکرد فصل مشترک چهار تدبیر در توسعه منابع انسانی و سرمایه اجتماعی سازمان

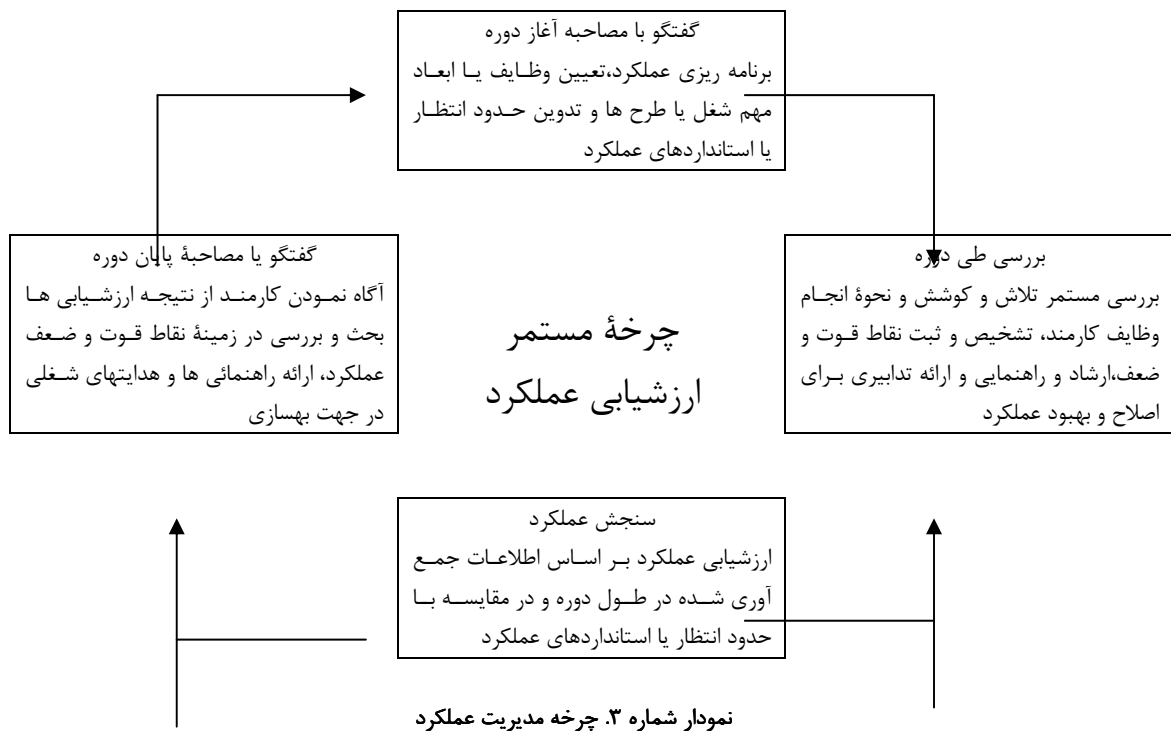
تدبیر مناسبی که بیش از سایر تدابیر مدیریتی امکان رفتار مشارکتی و تقویت سرمایه اجتماعی را از یک سو و توانا سازی مدیران و کارکنان را که به بخش عمده ای از آن یادگیری است، از سوی دیگر، تقویت می نماید.

ساز و کارهای اجرایی

برای تحقق اهداف اشاره شده نظام ارزیابی عملکرد که بخش عمده ای باز مدیریت عملکرد به حساب می آید به نحوی طراحی و اجرا شود که فرهنگ و رفتارهای جمعی را بوجود آورد. برای این منظور، لازم است هر فرد در هر واحد سازمانی ضمن اینکه خود او با سه شاخص: ویژگی های شخصی (توانائی ها و تمایلات) که لازمه انجام وظیفه است و آن را در مدل **Inputs** نامیده ایم، نحوه انجام وظیفه که کیفیت فرآیند کار هر فرد را مشخص می کند و آن را در مدل **Process** یا **Throughput** عنوان کرده ایم و بالاخره نتایج کار هر فرد که آن را **Outputs** نامیده شده است، مورد ارزیابی قرار می گیرد، امتیاز نحوه کار و عملکرد واحدی که فرد در آن انجام وظیفه می نماید و بالاخره امتیاز نحوه کار و عملکرد کل سازمان که معرف همکاری و تعاون بین واحدهای وظیفه ای سازمان، به ارزیابی فردی آنها حتی با ضریبی بیشتر، به امتیازات فردی مدیران و کارکنان افزوده می شود.

چرخه ارزیابی

معیارهای فردی، گروهی و سازمانی برای ارزیابی زمانی اعتبار کافی خواهد داشت که مدیر (ارزیابی کننده) با کارکنان اجرائی (ارزیابی شونده) در مودر استانداردهای ارزیابی مشارکت داشته و در مودر حد مورد انتظار کار بین ارزیابی کننده و ارزیابی شونده در ابتدای دوره ارزیابی توافق شود. نمودار شماره ۳ فرآیند این چرخه ارزیابی را که در طرح ارزیابی کارکنان دولت نیز پیش بینی شده، نشان می دهد.



آثار ناشی از اجرای ساز و کارهای مدیریت عملکرد

از آنجا که فلسفه مدیریت عملکرد متأثر از نظریه های: مدیریت بر مبنای هدف، مدیریت مشارکتی، مدیریت کیفیت جامع و مدیریت توانمندسازی و بهسازی منابع انسانی می باشد. اجرای مدیریت عملکرد، حداقل بخشی از اهداف تدابیر مدیریتی فوق الذکر را می پوشاند که نهایتاً منجر به تقویت سرمایه های انسانی و اجتماعی سازمان می گردد.

از جمله آثار بکارگیری مدیریت عملکرد در سازمان، هدایت واحدهای وظیفه ای سازمان به وسیله اهداف اصلی سازمان و ایجاد فضایی تشریک مساعی با یکدیگر و هدایت رفتارهای فردی به سمت مشارکت و ایجاد فرهنگ کار دستجمعی است که نهایتاً منجر به تقویت سرمایه اجتماعی سازمان می گردد.

نتیجه قابل ملاحظه دیگری که از اعمال مدیریت عملکرد و تأکید بر فرآیند کار، در کنار نتیجه کار حاصل می شود، اصلاح فرآیندهای کار در سطح فرد با واحد سازمان و مجموع سازمان می گردد که این خود مقوله ای است تحت عنوان مدیریت فرآیند (Process Management).

اثر مثبت دیگر ناشی از بکارگیری ساز و کارهای مدیریت عملکرد ایجاد انگیزه های درون زا و انگیزه های برون زاست. به تحقیق می توان ادعا نمود که انگیزه های درون زا که با فرهنگ و باورهای انسان سر و کار دارد، با دوام تر از انگیزه های برون زا است که عمدتاً جنبه های رفاهی و حقوق و دستمزد دارد. در مدیریت عملکرد که هر دو جنبه انگیزش مورد نظر است و این دو یکدیگر را تقویت می کنند. انگیزه ها پایدارتر خواهد بود.

نیازسنجی آموزشی و برنامه ریزی آموزش در راستای نیازهای سنجیده شده در راستای اهداف سازمان بخشی دیگر از نتایج است که از اعمال مدیریت عملکرد حاصل می شود از آنجا که مشارکت پدیده لاینفک مدیریت عملکرد است بالندگی افراد، گروه های کاری و بالاخره سازمان را به دنبال خواهد داشت و سازمان را به سوی یادگیرندگی سوق می دهد.

آنچه که در خاتمه این مقاله لازم الذکر است، باور کردن این فلسفه و قبول زحمت در اجرای آن است. نگارنده که با مشارکت بعضی از همکاران سعی در پیاده کردن مدیریت عملکرد در سازمان های صنعتی نموده به این نتیجه رسیده ام که تا مدیران محترم آثار ناشی از پیاده کردن این فلسفه را باور نمایند حاضر به چنین قبول زحمتی نخواهند شد. بنابراین ما مدرسان و مشاوران مدیریت باید تلاش بیشتری در شناساندن و به کار بستن این تدبیر سازنده در سازمان های کشور نماییم به این امید که ناظر به کارگیری وسیع آن در سازمان های تولیدی و خدماتی باشیم.