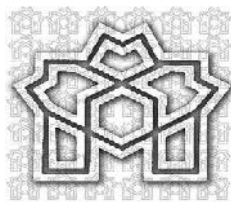


حاشیہ



دانشگاه علامه طباطبائی
پردیس آموزش‌های نیمه‌حضوری

پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی گرایش نیروی انسانی

کارکنان انتخاب استراتژی مناسب ارزیابی عملکرد
(مورد مطالعه: شرکت طراحی مهندسی و تامین قطعات ایران خودرو)

استاد راهنما

دکتر داوود حسین‌پور

استاد مشاور

دکتر سید مهدی الوانی

استاد داور

دکتر رضا واعظی

نگارش

علیرضا قزل

پاییز

۱۳۹۱

تقدیم به حضور سبز:

مادر نازنینم، آن جلوه محبت و ایثار که چون شمعی فروزان سوخت و در تندبادهای روزگار مقاومت نمود و علی رغم رنج و سختیهای بسیار زمانه، چون کوه استوار پا برجا ماند و دنیای اطراف ما را نور افشانی می کند. عشق و محبت وجودش، همیشه آرامشم می دهد و نگاه نگران و دعای خیرش همواره بدرقه راه زندگی من است.

پدر مهربانم، که دستهای پاکش، لایق هزاران بوسه است و فروغ نگاهش، سرمایه جاودان زندگی من است؛

و همسر عزیزم، که با صبر و از خود گذشتگی بی دریغ خود، فرصت مطالعه و پژوهش را به من ارزانی بخشید. تلاش امروز تنها برای آسایش فردای اوست.

تهدرو سکر:

ایزد متعال را که در سایه الطاف بی کرانش جرعه نوش ساغر کیمیاگر تحصیل را به پایان رساندم. اکنون در آغاز راه با او پیمان می‌بندم که تمام زندگی‌ام را در راه خدمت به خلق او صرف کنم، باشد که در این راه همچون گذشته مرا یاری فرماید.

به پاس حق شناسی وظیفه خود می‌دانم که از استاد فرزانه جناب آقای دکتر داوود حسین پور که از ابتدای شروع مقطع کارشناسی ارشد خود افتخار شاگردی ایشان چه در امور اجرایی و چه در امور علمی را داشته‌ام و در پایان نامه خود نیز، راهنمایی اینجانب را بر عهده داشته و با رهنمودها و ارشادات ارزشمندشان موجبات تهیه این تحقیق را فراهم نمودند تشکر نمایم. همچنین از استاد گرانقدر جناب آقای پرفسور سید مهدی الوانی که بزرگترین افتخار دوران تحصیل خود را شاگردی پدر علم مدیریت دولتی ایران می‌دانم که استاد مشاور اینجانب بودند بخاطر بهره‌مندی از نظرات، مساعدت‌ها و مشاوره‌هایشان تشکر و قدردانی می‌نمایم.

از جناب آقای دکتر رضا واعظی که داوری این پژوهش را تقبل نمودند و نظرات و پیشنهادات سازنده‌ای جهت پربار نمودن پایان نامه ارائه کردند سپاسگذارم.

از پدر و مادر مهربان، همسر عزیزم و برادران و خواهران دوست داشتنی‌ام که در تمام دوران زندگی و تحصیل، ساحل آرامش من بوده و هستند و بدون شکیبایی، حمایت و محبت‌های آنان طی این مسیر امکان‌پذیر نبود؛ و از کلیه دوستانم که مهربانی‌ها و حمایت‌هایشان همیشه موجب دلگرمی‌ام بوده و هست، نیز صمیمانه متشکرم.

در انتها از مدیران و کارکنان شرکت ساپکو (به‌ویژه جناب آقای مهندس حیدری کارشناس شرکت ساپکو) که در تمامی مراحل تحقیق مرا صمیمانه مورد لطف و حمایت قرار دادن کمال تشکر و قدردانی را دارم.

محققان و اندیشمندان مدیریت امروزه بر این باورند که کارکنان مهمترین منبع مزیت رقابتی می‌باشند. آنها معتقدند که سرمایه انسانی شرکت همه نیازمندیهای استراتژیک را برآورده می‌کند. در نتیجه این اعتقاد، بخشهای منابع انسانی از ایفای نقش‌های کاملاً اداری به سمت قبول مسئولیت مشارکت در دستیابی به استراتژی‌های کسب و کار تکامل یافتند. در نتیجه این تکامل، لازم است تا بخش‌های منابع انسانی شیوه ارزیابی سنتی کارکنان خود را تغییر دهند.

در دایره عملکرد و وظایف مدیریت، ارزیابی به عنوان یکی از وظایف اساسی مدیریت منابع انسانی مطرح بوده و هست. امروزه فلسفه و دیدگاه‌های حاکم بر ارزیابی عملکرد کارکنان سازمان‌ها تغییر کرده است و لزوم توجه به بکارگیری استراتژی‌های مناسب ارزیابی عملکرد کارکنان و یکپارچه کردن آنها با استراتژی منابع انسانی مشهودتر می‌شود.

در این پژوهش سعی بر آن است که با استفاده از مدل نقاط مرجع استراتژیک (SRPs) (که با نگرش الگوی فزاینده طراحی شده است) به انتخاب استراتژی مناسب ارزیابی عملکرد کارکنان (به عنوان یکی از استراتژی‌های کارکردی منابع انسانی) پرداخته شود و پس از بدست آوردن این استراتژی، به ارائه پیشنهاداتی جهت استفاده استراتژی ارزیابی عملکرد مبادرت ورزید.

جامعه آماری این تحقیق کلیه روسا و متخصصین ارشد شرکت ساپکو می‌باشد. این تحقیق از نظر هدف، از نوع تحقیقات کاربردی بوده و از نظر روش در زمره تحقیقات توصیفی-پیمایشی است.

در این تحقیق ابتدا با تهیه پرسشنامه‌ای و با استفاده از آزمون‌های توزیع دو جمله‌ای و فریدمن به بررسی سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان در وضع موجود پرداخته شد و سپس با استفاده از پرسشنامه‌ی دیگری نظرات افراد جامعه آماری در مورد نقاط مرجع استراتژیک فرعی جمع‌آوری شد و در نهایت موقعیت استراتژی ارزیابی عملکرد کارکنان در وضع مطلوب بدست آمد. استراتژی ارزیابی عملکرد کارکنان در وضع موجود استراتژی انگیزشی و استراتژی مناسب ارزیابی عملکرد کارکنان، استراتژی همه‌جانبه مشخص گردید.

کلیدواژه: استراتژی منابع انسانی، استراتژی ارزیابی عملکرد، نقاط مرجع استراتژیک، بازار کار، کنترل

Keywords: Human Resource Strategy, Appraisal Performance Strategy, Strategic Reference points, Labor Market, Control

فهرست مطالب

فصل اول: کلیات تحقیق

۲

۱-۱- مقدمه

۳

۱-۲- بیان مسئله

۵	۳-۱- اهمیت و ضرورت تحقیق
۷	۴-۱- اهداف تحقیق
۷	۴-۱-۱- هدف اصلی
۷	۴-۲- اهداف فرعی
۷	۵-۱- سوالات تحقیق
۷	۵-۱-۱- سوال اصلی
۷	۵-۲- سوالات فرعی
۸	۶-۱- متغیرهای تحقیق
۸	۷-۱- قلمرو تحقیق
۸	۷-۱-۱- قلمرو موضوعی
۸	۷-۲- قلمرو مکانی
۸	۷-۳- قلمرو زمانی
۸	۸-۱- تعریف مفاهیم و واژگان اختصاصی تحقیق

فصل دوم: مبانی نظری و پیشینه تحقیق

۱۱	۲-۱- مقدمه
۱۱	۲-۲- مفهوم مدیریت منابع انسانی
۱۲	۲-۳- مفهوم استراتژی
۱۳	۲-۴- سطوح استراتژی
۱۳	۲-۵- مفاهیم کلیدی استراتژی
۱۳	۲-۵-۱- مزیت رقابتی
۱۴	۲-۵-۲- قابلیت‌های متمایز
۱۴	۲-۵-۳- هماهنگی استراتژیک
۱۴	۲-۶- نحوه تکامل نگرش استراتژیک به مدیریت منابع انسانی
۱۶	۲-۷- نگرش استراتژیک در مدیریت منابع انسانی
۱۸	۲-۸- مدیریت استراتژیک منابع انسانی
۱۹	۲-۹- تفاوت مفهوم HRM با SHRM
۲۰	۲-۱۰- ویژگی‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی
۲۱	۲-۱۱- اهداف مدیریت استراتژیک منابع انسانی
۲۲	۲-۱۲- مدل‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی

۲۲	۲-۱۲-۱- مدل رزماری هریسون
۲۲	۲-۱۲-۲- مدل جیمز واکر
۲۴	۲-۱۲-۳- مدل می بی کریستوفر
۲۵	۲-۱۲-۴- مدل فرآیند طرح ریزی استراتژیک منابع انسانی با رویکرد اجرایی
۲۷	۲-۱۲-۵- مدل مبتنی بر کسب و کار
۲۷	۲-۱۲-۶- مدل هماهنگی استراتژیک
۲۸	۲-۱۳- استراتژی منابع انسانی
۲۸	۲-۱۴- تئوری‌های پایه استراتژی منابع انسانی
۲۹	۲-۱۵- گونه‌شناسی استراتژی منابع انسانی
۲۹	۲-۱۵-۱- گونه شناسی استوارت و براون
۳۲	۲-۱۵-۲- گونه‌شناسی بامبرگر و مشولم
۳۳	۲-۱۵-۳- گونه شناسی بارون و کرپس
۳۴	۲-۱۵-۴- گونه شناسی لیپک و اسنل
۳۶	۲-۱۵-۵- گونه شناسی دایر و هولدر
۳۶	۲-۱۵-۶- گونه‌شناسی آسترمن
۳۷	۲-۱۶- زیرسیستم‌های استراتژی منابع انسانی
۳۸	۲-۱۶-۱- استراتژی تامین نیرو
۳۸	۲-۱۶-۲- استراتژی ارزیابی عملکرد
۳۸	۲-۱۶-۳- استراتژی آموزش و توسعه
۳۹	۲-۱۶-۴- استراتژی جبران خدمت و پاداش
۳۹	۲-۱۶-۵- استراتژی روابط کارکنان
۳۹	۲-۱۷- نقاط مرجع استراتژیک
۴۱	۲-۱۸- ماتریس نقاط مرجع استراتژیک
۴۳	۲-۱۹- ماتریس نقاط مرجع استراتژیک منابع انسانی
۴۳	۲-۲۰- مدل یکپارچه تدوین استراتژی منابع انسانی
۴۵	۲-۲۱- سیر تاریخی ارزیابی عملکرد
۴۵	۲-۲۱-۱- مفهوم عملکرد
۴۶	۲-۲۱-۲- مفهوم ارزیابی
۴۶	۲-۲۱-۳- تعریف ارزیابی عملکرد

۴۶	۲-۲۱-۴ هدف ارزیابی منابع انسانی
۴۸	۲-۲۱-۵ روش‌های ارزیابی عملکرد
۴۹	۲-۲۲ استراتژی ارزیابی عملکرد
۵۰	۲-۲۳ مدل مورد استفاده در تحقیق
۵۲	۲-۲۴ انتخاب‌های اساسی زیرسیستم ارزیابی عملکرد
۵۵	۲-۲۵ تاکید بر شایستگی یا تساوی
۵۵	۲-۲۵-۱ سیستم‌های شایستگی محور
۵۵	۲-۲۵-۲ سیستم تساوی محور
۵۶	۲-۲۶ ارتباط بین استراتژی ارزیابی عملکرد با استراتژی منابع انسانی
۵۸	۲-۲۷ سابقه تحقیقات و مطالعات انجام گرفته

فصل سوم: روش شناسی تحقیق

۶۱	۳-۱ مقدمه
۶۱	۳-۲ نوع و روش تحقیق
۶۲	۳-۳- جامعه آماری
۶۲	۳-۳-۱- آشنایی با شرکت ساپکو
۶۳	۳-۳-۲- وظایف، ماموریت و چشم انداز شرکت ساپکو
۶۳	۳-۳-۳- اهمیت منابع انسانی در ساپکو
۶۳	۳-۳-۴- مشخصات جامعه آماری
۶۴	۳-۴- روش گردآوری داده‌ها
۶۶	۳-۵- ابزار گردآوری داده‌ها
۶۶	۳-۵-۱- ساختار پرسشنامه‌ها
۷۰	۳-۶- روایی پرسشنامه
۷۱	۳-۷- پایایی ^۱ پرسشنامه
۷۲	۳-۸- روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

فصل چهارم: تجزیه و تحلیل داده‌ها

۷۵	۴-۱- مقدمه
۷۶	۴-۲- مشخصات جمعیت شناختی جامعه آماری

۷۸	۴-۳ تجزیه و تحلیل داده‌های پرسشنامه وضعیت موجود
۸۳	۴-۳-۱ توزیع دو جمله‌ای
۸۴	۴-۳-۲ بررسی سوال ۱ تحقیق
۸۴	۴-۳-۳ بررسی سوال ۲ تحقیق
۸۴	۴-۳-۴ بررسی سوال ۳ تحقیق
۸۴	۴-۳-۵ بررسی سوال ۴ تحقیق
۸۴	۴-۳-۶ آزمون فریدمن
۸۵	۴-۴ تجزیه و تحلیل داده‌های پرسشنامه انتخاب استراتژی مناسب
۸۵	۴-۵ ضریب اهمیت پرسش‌ها
۸۵	۴-۶ پاسخ پرسش‌ها
۹۲	۴-۷ تعیین نقاط مرجع استراتژیک اصلی
۹۳	۴-۸ نتیجه‌گیری

فصل پنجم: بحث و نتیجه‌گیری

۹۷	۵-۱ مقدمه
۹۷	۵-۲ یافته‌های پژوهش
۹۷	۵-۲-۱ سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان در وضع موجود
۹۸	۵-۲-۲ استراتژی انگیزشی (استراتژی وضع موجود)
۹۹	۵-۲-۳ استراتژی مناسب ارزیابی عملکرد کارکنان
۱۰۱	۵-۲-۴ استراتژی همه‌جانبه (استراتژی مناسب)
۱۰۱	۵-۵ محدودیت های پژوهش
۱۰۲	۵-۶ پیشنهادات
۱۰۴	۵-۷ پیشنهاداتی به پژوهشگران آتی

منابع و ماخذ

۱۰۶	الف) منابع فارسی
۱۰۸	ب) منابع لاتین

پیوست‌ها

۱۱۰	پیوست الف- پرسشنامه‌های تحقیق
۱۲۳	پیوست ب- خروجی‌های نرم افزار SPSS

فهرست جداول

۱۸	جدول ۱-۲ عوامل مؤثر بر اتخاذ اقدامات استراتژیک
۲۱	جدول ۲-۲ مقایسه مدیریت منابع انسانی و مدیریت استراتژیک منابع انسانی
۴۲	جدول ۳-۲ ابعاد ماتریس نقاط مرجع استراتژیک
۴۳	جدول ۴-۲ ابعاد ماتریس نقاط مرجع استراتژیک منابع انسانی
۵۴	جدول ۵-۲ عناصر مختلف زیرسیستم ارزیابی عملکرد
۵۸	جدول ۶-۲ خلاصه ای از تحقیقات داخلی انجام شده درباره موضوع
۵۹	جدول ۷-۲ خلاصه ای از تحقیقات خارجی انجام شده درباره موضوع
۶۵	جدول ۱-۳ مدل مفهومی تحقیق - نقاط مرجع استراتژیک فرعی و اصلی
۶۶	جدول ۲-۳ ویژگی‌های ۴ استراتژی ارزیابی عملکرد کارکنان
۶۸	جدول ۳-۳ سوالات مربوط به ویژگی‌ها و شرایط مشاغل
۶۹	جدول ۴-۳ سوالات مربوط به ویژگی‌های مورد انتظار از کارکنان
۷۲	جدول ۵-۳ پایایی پرسشنامه
۷۶	جدول ۱-۴ ویژگی‌های جمعیت شناختی پاسخگویان
۷۹	جدول ۲-۴ امتیازات استراتژی استانداردسازی
۸۰	جدول ۳-۴ امتیازات استراتژی استانداردسازی
۸۱	جدول ۴-۴ امتیازات استراتژی استانداردسازی
۸۲	جدول ۵-۴ امتیازات استراتژی استانداردسازی
۸۳	جدول ۶-۴ آزمون دو جمله‌ای
۸۴	جدول ۷-۴ اولویت استراتژی‌های ارزیابی عملکرد
۸۵	جدول ۸-۴ اطلاعات ورودی پرسشنامه مربوط به ویژگی‌ها و شرایط مشاغل
۸۷	جدول ۹-۴ اطلاعات ورودی پرسشنامه مربوط به شرایط مورد انتظار از کارکنان
۸۸	جدول ۱۰-۴ ضریب اهمیت سوالات پرسشنامه ویژگی‌ها و شرایط مشاغل
۸۹	جدول ۱۱-۴ ضریب اهمیت سوالات پرسشنامه ویژگی‌های مورد انتظار از کارکنان
۹۰	جدول ۱۲-۴ پاسخ پرسش‌های مربوط به ویژگی‌ها و شرایط مشاغل

۹۱	جدول ۴-۱۳ پاسخ پرسش‌های مربوط به ویژگی‌های مورد انتظار از کارکنان
۹۲	جدول ۴-۱۴ میزان ضرورت کنترل بازده
۹۳	جدول ۴-۱۵ میزان تمایل به بازار کار خارجی
۹۴	جدول ۴-۱۶ مقادیر ضریب اهمیت نقاط مرجع استراتژیک
۹۴	جدول ۴-۱۷ مقادیر نقاط مرجع استراتژیک اصلی
۹۸	جدول ۵-۱ نتایج آزمون توزیع دوجمله‌ای برای تعیین استراتژی‌های تایید شده
۹۸	جدول ۵-۲ اولویت بندی استراتژی‌های تایید شده ارزیابی عملکرد
۹۹	جدول ۵-۳ نقاط مرجع استراتژیک اصلی

فهرست اشکال

۲۳	شکل ۱-۲- مدل رزماری هریسون
۲۴	شکل ۲-۲- مدل برنامه‌ریزی استراتژیک
۲۵	شکل ۳-۲- مدل می بی کریستوفر
۳۱	شکل ۴-۲- گونه‌شناسی استراتژی‌های منابع انسانی براساس دیدگاه استوارت و براون

- شکل ۲-۵ گونه شناسی استراتژی های منابع انسانی براساس دیدگاه بامبرگر و مشولم ۳۳
- شکل ۲-۶ گونه شناسی استراتژی های منابع انسانی براساس دیدگاه لیپیک و اسنل ۳۵
- شکل ۲-۷ مدل یکپارچه تصمیم گیری برای تدوین استراتژی منابع انسانی، بامبرگر و مشولم ۴۴
- شکل ۲-۸ مدل تحقیق- استراتژی های چهارگانه ارزیابی عملکرد ۵۱
- شکل ۲-۹ ارتباط بین استراتژی ارزیابی عملکرد با استراتژی منابع انسانی (الگوی هماهنگ) ۵۷

فهرست نمودارها

- نمودار ۲-۱ ماتریس نقاط مرجع استراتژیک ۴۲
- نمودار ۲-۲ فرایند تدوین استراتژی منابع انسانی بر مبنای الگوی ۴۵
- نمودار ۲-۳ اجزای زیر سیستم ارزیابی عملکرد ۵۴
- نمودار ۴-۱ جنسیت جامعه آماری ۷۷
- نمودار ۴-۲ جایگاه شغلی جامعه آماری ۷۷
- نمودار ۴-۳ تجربه کاری جامعه آماری ۷۷
- نمودار ۴-۴ استراتژی مناسب ارزیابی عملکرد کارکنان ۹۵
- نمودار ۵-۱ استراتژی مناسب ارزیابی عملکرد کارکنان ۱۰۰

فصل اول

کلیات تحقیق

۱-۱- مقدمه

سازمان‌ها وجوهی چندگانه دارند و بسیار پیچیده‌اند. از این رو استفاده از چارچوبی ساده که ویژگی‌های اصلی سازمان‌ها را بنمایاند در اینکه ما از سازمان‌ها به شناختی مقدماتی برسیم موثر خواهد بود. در چارچوب پیشنهادی هارولد لیوت (۱۹۶۵) عناصر متشکله سازمان‌ها شامل ساختار اجتماعی، کنشگران، هدف‌ها و فناوری است (امینیان، ۱۳۸۹).

یکی از مهمترین عناصر سازمان، کنشگران یا اقدامگران و عوامل اجتماعی هستند. در غیاب کنشگران مفهوم سازمان، ساختار و موقعیت اجتماعی همه رنگ می‌بازد و این موضوع نشانه اهمیت بالای منابع انسانی سازمان است. از آنجا که سازمان به دست انسان طراحی و اداره می‌شود و انسان‌های شاغل در کل سازمان موضوع اصلی مدیریت منابع انسانی هستند، مسائل نیروی انسانی نمی‌تواند فقط به یک حوزه تخصصی محدود شود. در نتیجه تصمیمات و عملکرد مسئولان امور پرسنلی، در کلیه سطوح سازمانی و به تبع آن در عملکرد کلی سازمان تاثیر می‌گذارد.

با توجه به محیط در حال تغییر منابع انسانی (ناهمگونی بازار کار، جهانی شدن، روند و ماهیت کار، روندهای سیاسی و حقوقی و ...) به منظور دستیابی به بهره‌وری پایدار، خلاقیت و نوآوری و کیفیت مناسب زندگی، مدیریت کارآمد، اثربخش و هوشمند منابع انسانی ضروری است. انسان به عنوان کانون توجه در مباحث مدیریت رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی از جایگاه و اهمیت ویژه‌ای در مدیریت نوین برخوردار است.

مدیریت استراتژیک منابع انسانی در چنین شرایطی بیشتر مورد توجه قرار گرفته و هر روز نقش جدیدی از آن انتظار می‌رود. مدیریت استراتژیک منابع انسانی، به روابط بین مدیریت منابع انسانی و مدیریت استراتژیک در سازمان می‌پردازد و به مسائل بلند مدت کارکنان به عنوان بخشی از فرایندهای مدیریت استراتژیک سازمان می‌نگرد و توجه دارد. محصول چنین فرایندی، مجموعه‌ای است از تصمیم‌ها در طول زمان که الگوی پذیرفته شده توسط سازمان برای مدیریت منابع انسانی را تشکیل می‌دهد و حوزه‌هایی را مشخص می‌کند که در آن حوزه‌ها باید استراتژی‌های خاص منابع انسانی را طراحی کرد.

یکی از زمینه‌های اصلی پژوهش در استراتژی منابع انسانی، تطبیق نگرش استراتژیک به مدیریت منابع انسانی و تدوین استراتژی منابع انسانی است. در تدوین استراتژی‌های منابع انسانی باید به استراتژی‌های زیر سیستم‌های منابع انسانی از جمله: تامین نیروی انسانی، ارزیابی عملکرد و پاداش و روابط با کارکنان نیز پرداخت. در این پژوهش به دنبال انتخاب استراتژی‌های مناسب ارزیابی عملکرد با استفاده از رویکرد نقاط مرجع استراتژیک^۱ می‌باشیم.

۲-۱- بیان مسئله

تمامی نظام های تدوین شده در امر کیفیت، تلاش خود را معطوف به کسب اهداف استراتژیک و مزیت رقابتی کرده‌اند. اما آنچه در این میان مهم به نظر می‌آید، اهمیت منابع انسانی در این نظامها و نقش آنها در تحقق اهداف مورد نظر است.

با وجود روند رو به رشد جهانی‌سازی، سهولت انتقال تکنولوژی، نیروی کار و سرمایه (چیو و هوروایتز^۲، ۲۰۰۴)، و تغییرات مستمر خواسته‌ها و سلیقه تأمین کنندگان و مشتریان (سایمون^۳، ۲۰۰۰؛ چانگ و هانگ^۴، ۲۰۰۵)؛ توانایی یک سازمان برای رقابت، بستگی به کاهش هزینه، بهبود کیفیت و ایجاد تمایز در محصولات و خدمات (اورلاندو و جانسون^۵، ۲۰۰۵) دارد که این امر جز با داشتن کارکنانی مؤثر، سیستم‌های یادگیری فراملی، معیارهای بهینه اندازه‌گیری و ارزیابی و سیستم‌های پاداش مناسب امکان‌پذیر نیست. همان‌طور که محیط کار بیش از پیش متفاوت و متنوع می‌شود، سازمان‌ها نیز باید، توانمندی‌ها و شایستگی‌های کارکنان را تقویت کنند. بر همین اساس، محققان و اندیشمندان مدیریت امروزه بر این باورند که کارکنان مهم‌ترین منبع مزیت رقابتی سازمان (هر ویژگی یا عاملی که باعث شود سازمان بهتر و برتر از رقبای خود عمل کند/ استاورو، چارالامبوس و اسپیلوت^۶، ۲۰۰۷) هستند. آن‌ها معتقدند که منابع انسانی به دلیل کمیابی، ارزشمندی، جانشین‌ناپذیری و تقلید ناپذیری، بسیار با اهمیت است (کابرا^۷، ۲۰۰۳). اعتقاد بر این است که منابع انسانی قابلیت برآورده کردن همه نیازمندی‌های استراتژیک یک سازمان را داراست (کابرا، ۲۰۰۳). به همین دلیل است که منابع انسانی به عنوان منابعی که می‌توانند مزیت رقابتی ارزشمندی برای سازمان باشند شناخته شده و شواهد متقاعدکننده چندی مبنی بر افزایش عملکرد سازمان در صورت همسویی صحیح سیستم‌های منابع انسانی و استراتژی کسب و کار،

1. Strategic Referent Points (SRP)

2. Chew & Horwitz

3. Simon

4. Chung & Huange

5. Orlando & Johnson

6. Stavrou, Charalambous & Spiliotis

7. Cabrera

وجود دارد (کوک^۱، بات^۲، ۲۰۰۱؛ ماک و اختر^۳، ۲۰۰۳؛ رایت، گاردنر، موینیان و آلن^۴، ۲۰۰۵؛ هستر^۵، ۲۰۰۵؛ اندرسون، کوپر و ژو^۶، ۲۰۰۷). از سوی دیگر؛ جلب توجه به سوی این واحد سازمانی و تشکیل زیرسیستم‌های متنوع برای تحقق اهداف و انتظاراتی که از سیستم منابع انسانی می‌رود، باعث بروز تخصص‌گرایی و تکثر بالا در زیرسیستم‌های آن شده که می‌تواند به دنبال خود پراکندگی، تضاد درونی، ناهماهنگی و کاهش بهره‌وری را به دنبال داشته باشد. این نگرانی مدیریت سازمان‌ها را به یافتن راه‌چاره‌ای در ورای ساز و کارهای عملیاتی رهنمون شده است و بر تجهیز به نگرشی استراتژیک در استفاده از منابع انسانی و هماهنگ‌سازی زیرسیستم‌ها تأکید می‌کند (تریسی و ناتان^۷، ۲۰۰۲).

همانطور که ذکر شد محققان و اندیشمندان مدیریت امروزه بر این باورند که کارکنان مهمترین منبع مزیت رقابتی می‌باشند. آنها معتقدند سرمایه انسانی شرکت همه نیازمندی‌های استراتژیک را برآورده می‌کنند. در نتیجه این اعتقاد، بخش‌های منابع انسانی از ایفای نقش‌های کاملاً اداری به سمت قبول مسئولیت مشارکت در دستیابی به استراتژی‌های کسب و کار تکامل یافته‌اند. به همین دلیل، لازم است تا بخش‌های منابع انسانی شیوه ارزیابی سنتی کارکنان خود را تغییر دهند (کابرا، ۲۰۰۳).

در دایره عملکرد و وظایف مدیریت، ارزیابی به عنوان یکی از وظایف اساسی مدیریت منابع انسانی مطرح بوده و هست و اگرچه ارزیابی عملکرد یکی از دشوارترین جنبه‌های مدیریت (و به خصوص مدیریت منابع انسانی) است، اما در عین حال، علم مدیریت بر این باور است که هر چه را نتوانیم اندازه‌گیری کنیم، نمی‌توانیم کنترل کنیم و هر چه را نتوانیم کنترل کنیم، نمی‌توانیم مدیریت کنیم. تحقیقات نشان داده اند سازمان‌هایی که از سیستم‌های مدیریت عملکرد کارا و اثربخش در ارزیابی کارکنان استفاده می‌کنند، عملکرد بهتری نسبت به سایر سازمان‌ها دارند.

امروزه فلسفه و دیدگاه‌های حاکم بر ارزیابی عملکرد کارکنان سازمان‌ها تغییر کرده است. همان‌گونه که برقراری هماهنگی همه‌جانبه استراتژی منابع انسانی اهمیت و جایگاه بیشتری می‌یابد، لزوم توجه به استراتژی‌های ارزیابی عملکرد و یکپارچه کردن آن‌ها با استراتژی منابع انسانی و سایر استراتژی‌های سازمان مشهودتر می‌شود.

از طرفی، تدوین نقاط مرجع استراتژیک یکی از روش‌هایی است که می‌تواند هماهنگی استراتژیک را تضمین کند و از قابلیت اجرا نیز برخوردار باشد. نقاط مرجع استراتژیک هدف یا الگوهای شاخصی است که تصمیم‌گیرندگان

1. Cooke

2. Batt

3. Mak & Akhtar

4. Wright, Gardner, Moynihan & Allen

5. Hester

6. Andersen, Cooper & Zhu

7. Tracy & Nathan

سازمانی برای ارزیابی راه‌ها یا گزینه‌های خود به کار می‌برند تا بتوانند بدان وسیله تصمیم‌های استراتژیک اتخاذ کنند و اولویت‌های کل سیستم را به آگاهی‌گروه‌های ذینفع اصلی برسانند (بامبرگر و مشولم، ۱۳۸۴). مدیران ارشد با داشتن نقاط مرجع استراتژیک از حالت انفعال خارج شده و از آگاهی مناسبی نسبت به سازمان برخوردار می‌شوند. از سوی دیگر، رفتار استراتژیک سازمان‌ها و در نتیجه عملکرد آن‌ها به طور مستقیم از انتخاب گزینه‌هایی برای نقاط مرجع استراتژیک اثر می‌پذیرد.

شرکت ساپکو نیز با درک اهمیت ارزیابی عملکرد کارکنان، کانون ارزیابی^۱ با رویکرد توجه و استفاده از توانمندی‌ها و ظرفیت‌های نیروهای مستعد داخل سازمان، افزایش روحیه کارکنان و افزایش کیفیت متصدیان پست‌های سطوح سرپرستی (رده‌های مسئول گروه کارشناسی، رییس و مدیر) از اواخر ۱۳۸۴ و با همکاری شرکت ایران-خودرو مورد استفاده قرار داده است ولی به طور کلی، مسولان از روش‌ها و سیستم‌های مورد استفاده برای ارزیابی عملکرد کارکنان به دلایلی از جمله پیچیدگی فرآیند ارزیابی، وجود کاستی‌هایی در سیستم ارزیابی و یکپارچه نبودن روش‌های ارزیابی عملکرد کارکنان با استراتژی منابع انسانی و دیگر استراتژی‌های شرکت، رضایت نداشته و همواره یکی از دغدغه‌های اصلی مدیران یافتن مناسب‌ترین استراتژی برای ارزیابی عملکرد کارکنان شرکت خود بوده است از این رو در این پژوهش سعی بر آن است که با استفاده از مدل نقاط مرجع استراتژیک (SRPS) به بررسی استراتژی‌های ارزیابی عملکرد کارکنان ساپکو (به عنوان یکی از استراتژی‌های کارکردی منابع انسانی) پرداخته شود و به دنبال یافتن استراتژی مناسب ارزیابی عملکرد کارکنان می‌باشد.

۳-۱- اهمیت و ضرورت موضوع

پیتر دراگر یکی از صاحب‌نظران علم مدیریت، مدیریت را عضو حیات بخش هر سازمانی می‌داند و علت شکست یا موفقیت سازمانها را در تفاوت مدیریت آنها می‌داند. مدیران سازمانهایی که از فلسفه، اصول و مفاهیم مدیریت علمی آگاهی نداشته باشند و همان آداب و رسوم قدیمی را در انتخاب و انتصاب مورد نیاز بکار ببندند، غافل از این استدلال هستند که کارآمدی افراد و منابع سازمان مستلزم داشتن بهترین و شایسته‌ترین افراد است (دراگر، ۱۹۹۹).

نگاهی به روند رشد نظریه‌های مدیریت منابع انسانی و سیر فزاینده آن در سال‌های پس از جنگ جهانی دوم که بشر را به مفاهیم و نگرش‌های استراتژیک در عصر کنونی- عصر دانش و اطلاعات- هدایت کرده است، نشان از آن دارد که بشر حوزه‌های مختلف اندیشه و روش‌های مختلف برخورد با مسائل منابع انسانی را در عمل تجربه کرده و با انباشتن مجموعه‌ای بزرگ از رویکردها، روش‌ها، تجارب و مصادیق، در این دوره، راه چاره را در جمع نمودن

¹ Assessment Center

تجارب گذشته خود و رسیدن به انسجامی معنایی و مفهومی یافته است. مدیریت استراتژیک منابع انسانی، رویکردی کلی به مدیریت منابع انسانی و هم‌راستا با قصد و نیت استراتژیک سازمان برای تحقق اهداف آینده است. اگر چه ادبیات منابع انسانی بسیار غنی است اما بیشتر از مباحث استراتژیک به جنبه‌های عملیاتی پرداخته شده و در سطح استراتژیک نیز از حد هماهنگی منابع انسانی با استراتژی سازمان فراتر نرفته است.

از آنجا که نیروی انسانی، عاملی استراتژیک در سازمان است و با عنایت به اینکه منابع انسانی هر سازمان سرآمد منابع آن سازمان هستند، لذا پرداختن به مباحث و موضوعات مرتبط با کارکنان از جمله نحوه ارزیابی عملکرد آنان جایگاه ویژه‌ای دارد. ارزیابی عملکرد یک جریان بازخورد فعالیت‌ها و مقایسه آنها با معیارهای تعیین شده است که طی آن، واحدها و عوامل انسانی از چگونگی عملکرد خود و تاثیر آن در کارایی سازمان و نظرات مسئولان درباره نتایج به دست آمده اطلاع کسب می‌کنند (سلطانی، ۱۳۸۳).

مدیران سازمان‌ها می‌توانند هدف‌ها، انتظارات، هنجارها و ارزش‌های سازمانی را به شاخص‌های عملکردی قابل سنجش تبدیل کنند، ضمن اینکه می‌توانند از داده‌های مربوط به ارزیابی عملکرد در موارد زیر نیز استفاده نمایند: آموزش و توسعه کارکنان، برنامه‌ریزی‌های مسیرهای شغلی، اعتبار بخشیدن و ارتقای افراد و استفاده از آن در سایر فرآیندهای منابع انسانی (مانند گزینش). ارزیابی عملکرد امکان رفع نواقص احتمالی و بهبود عملکرد را فراهم می‌آورد و علاوه بر آن، مسیر شغلی آینده کارمند را مشخص می‌سازد. در واقع یکی از هدف‌های عمده و اساسی ارزیابی، توسعه منابع انسانی و ایجاد اصلاحات لازم برای بهسازی منابع انسانی است (میر سپاسی، ۱۳۶۶). در سازمان‌های بهره‌ور از ارزشیابی عملکرد برای رشد کارکنان و ارتقا عملکرد استفاده می‌شود. اثربخشی ارزشیابی عملکرد به عنوان ابزار توسعه باعث کمک به ایجاد شفافیت و صداقت بین کارکنان و مدیریت می‌شود. ارزشیابی ابزاری برای شناسایی نقاط قوت و ضعف کارکنان به صورت مستمر است و از طریق بازخورد منظم موجب اصلاح روش‌ها برای ارتقاء عملکرد می‌شود.

اگر ارزشیابی عملکرد به درستی اجرا شود، احتمالاً منجر به آگاه شدن رضایت یا عدم رضایت کارکنان از شغل می‌شود. هم‌چنین وقتی که ارزشیابی عملکرد به درستی انجام شود موجب ایجاد اعتماد به نفس کارکنان، تعمیق اخلاق و بهبود عملکرد می‌شود (ایساکس، ۱۹۹۶). برای رسیدن به دستاوردهای مناسب از طریق ارزشیابی عملکرد لازم است استراتژی‌های مناسب و متناسب ارزشیابی عملکرد کارکنان با سازمان مشخص شود.

از آنجا که شرکت ساپکو نیز کارکنان را شریک استراتژیک خود می‌داند و اعتقاد به این دارد که توانمندی شرکت در توانمندی کارکنان خود نهفته و موفقیت شرکت در گروهی تلاش کارکنان است، آرمان خود در مدیریت منابع انسانی را تبدیل کارکنان به مزیت رقابتی شرکت می‌داند. این شرکت برای رسیدن به این مزیت به دنبال استراتژی مناسب منابع انسانی از جمله استراتژی مناسب ارزشیابی عملکرد کارکنان است.

۴-۱- اهداف پژوهش

۴-۱-۱- هدف اصلی

۱. انتخاب استراتژی‌های مناسب ارزیابی عملکرد کارکنان ساپکو.

۴-۱-۲- اهداف فرعی

۱. بررسی استراتژی انگیزشی برای ارزیابی عملکرد کارکنان ساپکو
۲. بررسی استراتژی همه جانبه برای ارزیابی عملکرد کارکنان ساپکو
۳. بررسی استراتژی همانند سازی برای ارزیابی عملکرد کارکنان ساپکو
۴. بررسی استراتژی استانداردسازی برای ارزیابی عملکرد کارکنان ساپکو

۵-۱- سؤالات تحقیق

۵-۱-۱- سؤال اصلی

۱. استراتژی‌های مناسب ارزیابی عملکرد کارکنان ساپکو کدامند؟

۵-۱-۲- سؤالات فرعی

۱. آیا استراتژی انگیزشی برای ارزیابی عملکرد کارکنان ساپکو مناسب است؟
۲. آیا استراتژی همه جانبه برای ارزیابی عملکرد کارکنان ساپکو مناسب است؟
۳. آیا استراتژی همانند سازی برای ارزیابی عملکرد کارکنان ساپکو مناسب است؟
۴. آیا استراتژی استانداردسازی برای ارزیابی عملکرد کارکنان ساپکو مناسب است؟

۶-۱- متغیرهای تحقیق

۱. متغیر مستقل: ۲ متغیر نوع کنترل و توجه به بازار کار متغیرهای مستقل این تحقیق می باشند که در واقع این ۲ متغیر، دو بعد مدل بامبرگر هستند و برای بدست آوردن استراتژی باید ابتدا این ۲ متغیر را بدست آورد.

۲. متغیر وابسته: استراتژی‌های ارزیابی عملکرد کارکنان متغیرهای وابسته این تحقیق می‌باشند که پس از مشخص شدن دو بعد کنترل (بازده یا فرآیند) و توجه به بازار کار (داخل یا خارج) تعیین می‌شود.

۷-۱- قلمرو تحقیق

۷-۱-۱- قلمرو موضوعی

این تحقیق از مباحث مدیریت استراتژیک منابع انسانی با تمرکز بر استراتژی ارزیابی عملکرد می‌باشد.

۷-۱-۲- قلمرو مکانی

مطالعه و بررسی این تحقیق در شرکت طراحی مهندسی و تامین قطعات ایران خودرو (ساپکو) واقع در کیلومتر ۱۲ جاده تهران- کرج انجام شده است.

۷-۱-۳- قلمرو زمانی

این تحقیق در بهار، تابستان و پاییز سال ۱۳۹۱ انجام شده است و تحقیق در فاصله زمانی نیمه اول و اوایل نیمه دوم سال ۱۳۹۱ اجرا شده و برای بررسی سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان شرکت، از دوره زمانی هفت ساله که کانون ارزیابی در ساپکو به وجود آمد (از سال ۱۳۸۴)، استفاده شده است.

۸-۱- تعریف مفاهیم و واژگان اختصاصی تحقیق:

۱- استراتژی منابع انسانی: روشی استراتژیک و کارآمد برای بهره‌گیری از کارکنان مناسب، ایجاد انگیزه و تعهد در آن‌ها، افزایش انعطاف‌پذیری و بهبود بهره‌وری است (سل^۱، ۲۰۰۵).

زیرسیستم ارزیابی عملکرد: یک جریان بازخورد فعالیت‌ها و مقایسه آن با معیارهای تعیین شده کی طی آن، واحدها و عوامل انسانی از چگونگی عملکرد خود و تاثیر آن در کارایی سازمان و نظرات مسئولان درباره نتایج به دست آمده اطلاع کسب می‌کنند.

۲- نقاط مرجع استراتژیک: هدف یا الگوهای شاخصی که تصمیم‌گیرندگان سازمانی برای ارزیابی راه‌ها یا گزینه‌های خود به کار می‌برند تا بتوانند بدان وسیله تصمیم‌های استراتژیک را اتخاذ کنند و اولویت‌های کل سیستم را به آگاهی گروه‌های ذینفع اصلی برسانند (بامبرگر و مشولم، ۲۰۰۰).

¹. Cele