

فصل اول

کلیات طرح (تحقیق)

مقدمه

عصر حاضر، عصر تحولات شگرف، سریع و محیر العقول است. امروز چالش های پیش روی همه سازمان ها و موسسات و دولت ها، بحث کارآمدی و عملکرد است. بروز شتابان بلوکهای جدید تجاری، اقتصادی در عرصه رقابت های جهانی ضرورت اجتناب ناپذیر تحول همه جانبه در تمامی ابعاد را می طلبد. به ویژه برنامه ریزی نیروی انسانی برای دستیابی به افزایش عملکرد از اولویت های همه مدیران است. لازمه خود کفایی هر کشور در گروی توسعه آن کشور در زمینه های مختلف است و توسعه هر کشور در گروی فعالیتهای افراد آن می باشد. در واقع نیروی انسانی ماهر و متخصص یکی از عوامل کلیدی و انکار ناپذیر توسعه همه جانبه اقتصادی هر کشور است. تحقق آرمان، استقلال و خود کفایی در ابعاد مختلف به تخصص و مهارت افراد بستگی کامل دارد و انتقال اینگونه مهارتها خود نیازمند اجرای برنامه های آموزشی است (محمدی نائینی، ۱۳۸۶). نگاهی تحلیلی - تاریخی به مسیر حرکت آموزشهای کارکنان، نشان دهنده وجود اصل اساسی به خدمت گرفته شدن فعالیت ها و فرآیندهای آموزشی در راستای رفع نیازهای سازمانی بوده و مقوله آموزش به نحو بارزی با مقوله نیازهای سازمانی در ارتباط می باشد. رفع چنین نیازهایی توسط فعالیتهای آموزشی می تواند در سطوح خرد و سطوح کلان مورد بحث و بررسی قرار گیرد، بطوری که در بسیاری از کشورها، به ویژه جوامع صنعتی، آموزش در جهت برآورده سازی نیازهای اقتصادی و اجتماعی بطور ویژه مورد استفاده قرار می گیرد. از طرف دیگر باید توجه داشت که جهت افزایش عملکرد کارکنان نیازمند آشنایی و تطبیق آنها با محیط کار بوده که این امر به هنگام کردن دانش و مهارتهای فنی و علمی آنان را برای پاسخگویی به اهداف سازمانی و فردی می طلبد.

آموزش نه تنها کارکنان را در اجرای وظایف و فعالیت های شغل مورد تصدی فعلی شان یاری داده، بلکه همچنین به توسعه آنان در مسئولیت های آتی شان نیز کمک می کند.

در واقع یکی از عوامل توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی گسترش همه جانبه آموزش و تربیت نیروی انسانی متخصص و کارآمد می باشد. تحولات فزاینده در زمینه دانش و تکنولوژی، نیازهای آموزشی جدیدی را برای مشاغل مختلف بوجود می آورند و این در حالی است تحصیلات رسمی و دانشگاهی به تنهایی پاسخگو نبوده و در نتیجه به انواع دیگر آموزش از جمله آموزش های ضمن خدمت نیاز می باشد. آموزش نیروی انسانی در سازمان ها تا پیش از پیدایش مکتب مدیریت علمی در اواخر قرن نوزدهم و اوایل قرن بیستم، به صورت منظم و علمی مورد توجه نبود. اهتمام به این مسئله با جهانی شدن آموزش و رشد افزاینده فناوری اطلاعات، ارتباطات و تغییرات سریع در دانش و مهارت ها، شدت بیشتری یافت^۱. سرمایه های انسانی در این دوره به عنوان مهم ترین عامل توسعه ی سازمانی و آموزش بهترین ابزار پاسخ به این نیاز تلقی گردید^۲. این نوع آموزش ها که از آن به عنوان آموزش ضمن خدمت یاد می شد، ناظر بر کوششی نظامدار بود که هدف اصلی آن، هماهنگ کردن علایق و نیاز های آتی افراد با نیازها و اهداف سازمان بود تا از طریق اکتساب مداوم دانش، مهارت ها، قوانین و نگرش های مطلوب بهبود عملکرد افراد را در محیط کار فراهم نماید (اورنگی و همکاران، ۱۳۹۰، ۹۶). آموزش ضمن خدمت در حقیقت دانش جدیدی را در سبب آموزش های قبلی دانش آموختگان قرار داده و آنان را به همراه پیشرفت علوم و فنون پیش می برد و لذا توسعه این آموزش ها در بهبود کیفیت نظام آموزشی اثر مطلوب خود را به جا می گذارد. از طرف دیگر آموزش

^۱ Carnevale- ville, 1999

^۲ Ivancevich, 2001

کارکنان به عنوان کلید طلایی توسعه بر سازمان، یکی از عوامل اصلی و ارکان مهمی است که سازمان را به پویایی و نهایت عملکرد و اثر بخشی می‌رساند.

آموزش همان زندگی و زندگی همان آموزش است. باید آموخت و نباید لحظه ای از آموختن غفلت ورزید، این مهم نیست که انسان چگونه می‌آموزد، کجا می‌آموزد، همه جا برای آموختن مناسب است و هیچگاه دیر نیست. اهداف آموزش کارکنان در موسسات گوناگون به طور عموم با اهداف استراتژیک نظامهای اجتماعی هم سو و در یک جهت می‌باشد. نیروی انسانی متعهد در یک سازمان با کردار و اعمال خویش و اتخاذ تصمیمات صحیح و به موقع می‌تواند زیانهای مادی را به زودی جبران و تامین نمایند. در واقع درک ضرورت و اهمیت آموزش ضمن خدمت رابطه مستقیم با ضرورت آموزش مستمر و نیز آموزش بزرگسالان در هر جامعه دارد. به طور خلاصه ضرورت‌های آموزش ضمن خدمت کارکنان را می‌توان به شرح زیر بیان داشت:

- ارتقای اطلاعات و دانش و مهارت کارکنان،

- افزایش همبستگی کارکنان با اهداف سازمان،

- کاهش حوادث و ضایعات کاری و ایجاد ثبات بیش تر در سازمان،

- کمک به تغییرات سازمانی در مواقع ضروری،

- افزایش کارایی کلی سازمان (رضوانی و بینقی، ۱۳۸۷، ۷۱).

با توجه به مطالب ذکر شده ضرورت آموزش ضمن خدمت پرسنل یک سازمان احساس می‌شود.

در شرکت سایکو با توجه به این که برنامه های آموزشی در یک دپارتمان مستقل برنامه ریزی و اجرا می‌گردند، ولی با این وجود هنوز آنطور که شایسته باشد پرسنل این شرکت از فواید برنامه های آموزش های ضمن خدمت اطلاعی ندارند و رغبت زیادی برای شرکت و فعالیت در این برنامه

ها از خود نشان نمی‌دهد. بنابراین ضرورت بررسی تاثیر آموزش های ضمن خدمت بر عملکرد کارکنان شرکت ساپکو احساس می‌گردد تا هم به تاثیر آموزش ضمن خدمت بر عملکرد کارکنان شرکت پی ببریم و هم ارزش آموزش برای پرسنل شرکت و مدیران ارشد مشخص گردد.

۱-۱- بیان مساله

منابع انسانی، ثروت و سرمایه ی اصلی و اولیه هر سازمان و یا هر کشوری را تشکیل می‌دهد. سایر منابع اصلی هر سازمانی در گرو تامین منابع انسانی بوده و این بدین مفهوم است که حسن تشخیص و به کارگیری کل سرمایه ها و منابع قابل تجدید و غیر قابل تجدید و کلا بهره برداری بهینه از منابع سازمان در گرو بلوغ فکری، توان وسعت فکر، اطلاعات و کاردانی پرسنل آن مجموعه خواهد بود. بدین ترتیب می‌توان آموزش را مقدمه ای برای پیشرفت و افزایش عملکرد یک سازمان دانست. در عصر حاضر با توجه به شتاب فزاینده‌ای که علم و تکنولوژی پیدا کرده، عملکرد افراد تا حد زیادی بستگی به میزان آموزشی که قبل و یا در زمان اشتغال در راستای شغل خود می‌بینند داشته و در غیر اینصورت به دلیل پیچیدگی و همه جانبگی تغییرات از عملکرد مطلوب جهت انجام وظایف خود در سازمان برخوردار نخواهند بود. شتاب و حرکتی که جوامع در نیمه دوم قرن بیستم از شیوه های کهن به سوی تغییرات تازه و قبول آن تغییرات دارند به حدی بوده که در بسیاری از اقشار جامعه اختلالات و گسست‌های فکری و مهارتی ایجاد نموده است. تغییر نیازها، اصلاح اهداف، تعدیل روش‌ها، تغییر خط مشی‌ها و سیاستها، برخورد با تنگناها، افزایش یا کاهش منابع و بسیاری موارد دیگر امروزه یادآور این نکته است که برای حفظ کارایی نظام و عوامل و اجزای آن پیوسته باید آموزش کارکنان و تطبیق دادن توانایی های آنان با نیازهای جدید و مسئولیت های نو مورد توجه قرار

گیرد. از طرف دیگر الزامات موجود در محیطهای اجتماعی، سازمان را وادار به گرایش های تدریجی به سمت نظامهای باز به منظور حفظ حیات خود و افزایش عملکرد فعالیتی نموده است. از جمله عناصر اولیه به منظور تحقق پذیری چنین شرایطی، تاکید برای فراهم سازی مقدمات ایجاد سازمان یادگیرنده، ایجاد سازمان و جامعه به وضوح ضرورت دارد. آموزش ضمن خدمت کارکنان یکی از مکانیزم ها و فعالیتهایی می باشد که قادر است بستر را جهت تحقق یابی چنین سازمان هایی فراهم سازد. حلقه ارتباطی طراحی، ساخت و مونتاژ خودرو در کشور با تاسیس سایکو در سال ۱۳۷۲ کامل شد. این شرکت که طراحی مهندسی و تامین قطعات ایران خودرو را عهده دار شده بود، تنها با ۳۵ نفر پرسنل فعالیت خود را آغاز کرد. رسالت اولیه سایکو، استفاده حداکثر از امکانات بالقوه صنایع داخلی در تامین قطعات مورد نیاز خطوط تولید شرکت ایران خودرو بوده که در همین راستا اقدامات گسترده ای را جهت شناسایی و ارزیابی توانایی های سازندگان در اقصی نقاط کشور انجام داده است. این شرکت همچنین حداکثر سازی ارزش همراه با حداقل هزینه را دنبال می کند.

علی رغم آنکه شرکت سایکو به عنوان شرکتی پیشرو در عرصه مدیریت زنجیره تامین به فعالیت پرداخته و همواره تعالی و پیشرفت منابع انسانی را در راستای پیشرفت سازمانی در دستور کار خود قرار داده است، لیکن به نظر می رسد اهمیت آموزش به طور کامل توسط نیروی کار درک نشده و کارکنان تنها آموزش ضمن خدمت را به عنوان تکلیفی در راستای ارتقاء شغلی خود می پندارند. از سوی دیگر به نظر می رسد، آموزشهای ارائه شده در شرکت مورد بحث، کاملاً منطبق با نیازهای پرسنل در سطوح مختلف سازمانی نبوده و همچنین مدیران ارشد سازمان نیز به اهمیت و تاثیر بسزای آموزش ضمن خدمت کارکنان بر عملکرد آنان به طور کامل واقف نیستند. علاوه بر این اولویت بندی صحیحی از میزان تاثیر انواع مختلف آموزش ضمن خدمت بر عملکرد کارکنان شرکت سایکو در

دست نیست. موارد فوق محقق را بر آن داشت که به بررسی تاثیر آموزشهای ضمن خدمت بر عملکرد کارکنان شرکت طراحی مهندسی و تامین قطعات ایران خودرو (سایکو) بپردازد.

۱-۲- اهداف پژوهش

هر تحقیقی برای دستیابی به اهداف و منظور خاصی صورت می گیرد که اغلب می تواند به دو صورت کلی و جزئی مطرح شود.

الف : هدف کلی

اگر سازمان تمایل دارد که نیروی انسانی پویا و دارای عملکرد مناسبی داشته باشد، باید در آموزش (ضمن خدمت) صحیح و دقیق نیروی انسانی (به عنوان سرمایه های اصلی سازمان) همت گمارد. به عبارت دیگر باید کلیه عوامل و شرایط مناسب آموزشی که باعث ارتقاء عملکرد کارکنان می شود فراهم گردد تا نیروی انسانی بتواند با بهترین شکل، نیروی کار خود را عرضه نماید. باتوجه به مطالب فوق هدف اصلی از این پژوهش، بررسی تاثیر آموزش ضمن خدمت کارکنان شرکت طراحی مهندسی و تامین قطعات ایران خودرو (سایکو) بر عملکرد آنان (بر اساس مدل اچيو) است.

ب: اهداف جزئی

باتوجه به این که در هر تحقیقی پژوهشگر باید به دنبال پیدا کردن راه حلهای برای مشکلات مسئله باشد. لذا بجز هدف اصلی تحقیق باید هدفهای ویژه و جزئی مسئله را نیز بیان نماید.

سایر اهدافی که در این تحقیق، محقق بدنبال آن است به شرح زیرند :

- ۱- بررسی تاثیر آموزش ضمن خدمت کارکنان شرکت طراحی مهندسی و تامین قطعات ایران خودرو (سایکو) بر توانایی آنان (در انجام وظایف محوله).
- ۲- بررسی تاثیر آموزش ضمن خدمت کارکنان شرکت طراحی مهندسی و تامین قطعات ایران خودرو (سایکو) بر وضوح نقش برای آنان (درک و پذیرش نحوه کار و محل و چگونگی انجام کار).
- ۳- بررسی تاثیر آموزش ضمن خدمت کارکنان شرکت طراحی مهندسی و تامین قطعات ایران خودرو (سایکو) بر حمایت سازمانی پرسنل.
- ۴- بررسی تاثیر آموزش ضمن خدمت کارکنان شرکت طراحی مهندسی و تامین قطعات ایران خودرو (سایکو) بر انگیزه آنان (در انجام وظایف محوله).
- ۵- بررسی تاثیر آموزش ضمن خدمت کارکنان شرکت طراحی مهندسی و تامین قطعات ایران خودرو (سایکو) بر میزان بازخور آنان (از خود).
- ۶- بررسی تاثیر آموزش ضمن خدمت کارکنان شرکت طراحی مهندسی و تامین قطعات ایران خودرو (سایکو) بر بازخورد اعتبار در مورد آنان (به تناسب بودن و حقوقی بودن تصمیمات مدیر در خصوص منابع انسانی).
- ۷- بررسی تاثیر آموزش ضمن خدمت کارکنان شرکت طراحی مهندسی و تامین قطعات ایران خودرو (سایکو) بر تناسب محیطی (عوامل خارجی که بر عملکرد تاثیر می گذارند).

۱-۳- اهمیت موضوع تحقیق و انگیزش انتخاب آن

عملیات آموزش و بهسازی از فعالیتهای ضروری و مستمر برای تطبیق نیروی انسانی با شرایط متغیر سازمان و محیط می‌باشد و آموزش، ابزاری است که به وسیله فنون و روشهای مختلف، مدیران را در اداره سازمانها یاری می‌رساند. ایجاد یک نظام اداری مطلوب و مناسب، تا اندازه زیادی به کمک آموزش و ارتقاء توانمندی‌های نیروی انسانی امکانپذیر است. تسلط روزافزون انسان بر طبیعت و شناخت و آگاهی از ناشناخته‌ها و پژوهش برای یافتن تکنیکها و ابزارهای جدید به منظور حل مسائل و مشکلات جامعه به ویژه در کشورهای در حال توسعه، مسأله آموزش نیروی انسانی را بیش از پیش مهم و مؤثر نموده است. با توجه به اینکه ایران نیز سالهاست برای نیل به رشد و توسعه مطلوب در تکاپوست، یکی از اهداف استراتژیک و بلندمدت مدیران بلندپایه آن رها نمودن اقتصاد کشور از درآمدهای نفتی و اتکاء به درآمدهای غیر نفتی به عنوان مهمترین منبع درآمد و مؤثرترین ابزار توسعه می‌باشد. در این راستا آموزش نیروی انسانی و ارزیابی آثار آن بر افزایش عملکرد آنان، فوق العاده حایز اهمیت است.

آموزش صحیح نیروی انسانی، ضمن اینکه در سطح سازمانهای دولتی باعث ارتقاء عملکرد کارکنان و سازمان می‌گردد زمینه‌های برخورد مناسبتر کارکنان با مراجعان را نیز فراهم می‌نماید. با عنایت به اینکه در این زمینه تاکنون پژوهشهای کاربردی قابل توجهی انجام نگرفته است، اهمیت و ضرورت انجام این پژوهش و ارایه نتایج آن در بررسی حاضر آشکار می‌گردد.

هماهنگ با تحولاتی که در جوامع بشری روی می‌دهد و آنها را از سنتی به فراصنعتی سوق می‌دهد، علوم و فنون و تکنولوژی نیز رو به تکامل، دگرگونی و پیشرفت است. به موازات این تغییرات است

که اهمیت آموزش بیش از پیش ملموس گشته، تا حدی که برخی از صاحبان نظران در اهمیت آموزش می‌گویند: "آموزش در حقیقت خود مدیریت است" بدین معنی که بدون آموزش کارکنان، پایه‌های مدیریت هم متزلزل می‌شود و فرو می‌ریزد (ابطحی، ۱۳۶۸، ۱۷). پیچیدگی‌های محیطی و تکنولوژی، قدرت انتقال کارکنان در بین واحدها را محدود می‌کند، چون در اینجا موضوع جابجایی نیرو در درون سازمان مطرح است، این جابجایی چه به صورت افقی برای کسب شغل جدید در سطح شغلی فعلی و چه به صورت عمودی جهت کسب شغل جدید در شغل بالاتر باشد نیاز به برنامه‌های آموزشی دارد که مهارت‌های مربوط به شغل جدید را در نیروی انسانی جابجا شده ایجاد نماید (حسنقلی پور، ۱۳۷۱، ۵۱). از آنجا که آموزش‌های ضمن خدمت به عنوان یکی از اصلی‌ترین پایه‌های انطباق پذیری کارکنان با وظایف و شغل خود و هماهنگ شدن با نیازهای سازمان محسوب می‌شود، لذا وجود هر گونه انحراف و کج روی در آن، شالوده نظام آموزشی را زیر سوال برده و ضررهای عدیده‌ای را در ابعاد فردی، سازمانی و اجتماعی در قالب الگوهای نتیجه‌گر (محصول، خروجی و پیامد) به بار آورده و انجام صحیح آموزش‌های ضمن خدمت سبب بهبود انجام کار، کاهش هزینه‌های اضافی، افزایش عملکرد، پرورش استعدادها و افزایش علاقه به ادامه خدمت و موارد همانند خواهد بود. امروزه نگاه به آموزش به صورت امری عمومی و کلیشه‌ای و مدرسه مدار نبوده و نظام‌های آموزشی به شکل توامان، الگوهای آموزش - یادگیری مداری را به کار می‌گیرند. بر این اساس رویکرد توسعه منابع انسانی با تغییر زاویه دید از رهیافت تعال به سمت رهیافت‌های تعارض‌گرایش پیدا کرده است. در رهیافت تعارضی صرف پرداختن و ارائه آموزش مطلوب، هدف نبوده بلکه کاربرد آموزش در سطوح فردی، سازمانی و اجتماعی و تغییرات ناشی از همچنین ضریب نفوذ عملکرد و اثرات آموزشی مدنظر باشد. بر این اساس رهیافت تعارض با توجه به کارکردها و نتایج

عديده خود به شكل ملوس تری واقعیات مرتبط با خود را در آموزش ضمن خدمت، تحصیلات تکمیلی و آموزش های بزرگسالان نشان داده و از ضریب انطباق پذیری بیشتری با آنها برخوردار می باشد. فراهم سازی مقدمات ایجاد سازمان یادگیرنده، ایجاد سازمان مبتنی بر اطلاعات و سازمان مبتنی بر تغییر بوده که در آن همراهی سه عنصر کارکنان، سازمان و جامعه به وضوح ضرورت دارد. آموزش ضمن خدمت کارکنان یکی از مکانیزم ها و فعالیت هایی می باشد که قادر است بستر را جهت تحقق یابی چنین سازمان هایی فراهم سازد. دوره های آموزشی با تاکید بر آموزش ضمن خدمت چنانچه همگرا با شرایط کلی سازمان و تغییرات محیطی موثر بر آن همراه با اهداف کلان و استراتژیک سازمانی اجرا شود می تواند بر توانمند سازی سازمانی اثر گذار باشد.

۱-۴- فرضیه های تحقیق:

این تحقیق دارای یک فرضیه اهم و هفت فرضیه فرعی زیر است :

فرضیه اهم: آموزش ضمن خدمت کارکنان شرکت طراحی مهندسی و تامین قطعات ایران خودرو (سایکو) بر عملکرد آنان تاثیر دارد.

فرضیه های فرعی :

۱- آموزش ضمن خدمت کارکنان شرکت طراحی مهندسی و تامین قطعات ایران خودرو

(سایکو) بر توانایی آنان (در انجام وظایف محوله) تاثیر دارد.

۲- آموزش ضمن خدمت کارکنان شرکت طراحی مهندسی و تامین قطعات ایران خودرو

(سایکو) بر وضوح نقش برای آنان (درک و پذیرش نحوه کار و محل و چگونگی انجام

کار) تاثیر دارد.

۳- آموزش ضمن خدمت کارکنان شرکت طراحی مهندسی و تامین قطعات ایران خودرو (سپکو) بر حمایت سازمانی پرسنل تاثیر دارد.

۴ - آموزش ضمن خدمت کارکنان شرکت طراحی مهندسی و تامین قطعات ایران خودرو (سپکو) بر انگیزه آنان (در انجام وظایف محوله) تاثیر دارد.

۵- آموزش ضمن خدمت کارکنان شرکت طراحی مهندسی و تامین قطعات ایران خودرو (سپکو) بر میزان بازخور آنان (از خود) تاثیر دارد.

۶- آموزش ضمن خدمت کارکنان شرکت طراحی مهندسی و تامین قطعات ایران خودرو (سپکو) بر بازخورد اعتبار در مورد آنان (به تناسب بودن و حقوقی بودن تصمیمات مدیر در خصوص منابع انسانی) تاثیر دارد.

۷- آموزش ضمن خدمت کارکنان شرکت طراحی مهندسی و تامین قطعات ایران خودرو (سپکو) بر تناسب محیطی (عوامل خارجی که بر عملکرد تاثیر می گذارند) تاثیر دارد.

۵-۱- چهارچوب نظری و مدل تحقیق:

چارچوب نظری تحقیق الگویی مفهومی و بنیادین است که تمامی تحقیق بر روی آن بنا می شود و از طریق آن , پژوهشگر بین عواملی که در ایجاد مساله تحقیق مهم هستند ارتباط برقرار می کند و فرضیه های قابل آزمون ایجاد می کند (خاکی ، ۱۳۷۶ ، ۲۸۰). آموزش ضمن خدمت یکی از مؤثرترین ابزارهای مدیران برای مقابله با تغییرات محیطی بوده و ضامن ارایه مناسب خدمات، بخصوص در سازمان های خدماتی و دولتی می باشد که چنانکه منظم و هدفمند و در راستای نیازهای واقعی

کارکنان تدوین و اجراء شود، نه تنها عملکرد کارکنان و سازمان را بالا می‌برد، بلکه بهبود مهارت‌های مدیران و افزایش رضایت کارکنان و ارباب رجوع را نیز در پی خواهد داشت.

مهارت‌های مورد نیاز مدیران را می‌توان به صورت فنی، انسانی و ادراکی طبقه‌بندی کرد. تعریف مهارت‌های سه‌گانه مدیریت به شرح زیر است.

۱- مهارت فنی یعنی دانایی و توانایی در انجام دادن وظایف خاص که لازمه آن ورزیدگی در کاربرد فنون و ابزار ویژه و شایستگی عملی در رفتار و فعالیت است.

۲- مهارت انسانی یعنی داشتن توانایی و قدرت تشخیص در زمینه ایجاد محیط تفاهم و همکاری و انجام دادن کار به وسیله دیگران، فعالیت مؤثر به عنوان عضو گروه، درک انگیزه‌های افراد و تأثیرگذاری بر رفتار آنان. مهارت انسانی در نقطه مقابل مهارت فنی است. یعنی کار کردن با مردم در مقابل کار کردن با اشیا و چیزها.

۳- مهارت ادراکی یعنی توانایی درک پیچیدگی‌های کل سازمان و تصور همه عناصر و اجزای تشکیل‌دهنده کار و فعالیت سازمانی به صورت یک کل واحد (سیستم) به عبارت دیگر، توانایی درک و تشخیص اینکه کارکردهای گوناگون سازمان به یکدیگر وابسته بوده تغییر در هر یک از بخش‌ها، الزاماً بخش‌های دیگر را تحت تأثیر قرار می‌دهد. از سوی دیگر سنجش و نیز مدیریت عملکرد کارکنان در سازمانها امری حیاتی است. مدیران برای اتخاذ تصمیمات معتبر پرسنلی نیازمند به ارزیابی عملکرد کارکنان می‌باشند. اطلاعات حاصل از ارزیابی عملکرد به عنوان مبنایی برای تعیین احتیاجات آموزشی، ترفیعات، اخراجها، پرداخت حقوق، فوق‌العاده شغل و تخصیص پاداش به کار رفته و ملاکی است که بر اساس آن کارکنان کارآمد درجه بندی می‌شوند. تبعات ناشی از این ارزیابی برای مدیریت و کارکنان در همه سازمانها اهمیت برجسته ای دارد. در این تحقیق برای

سنجش عملکرد کارکنان از مدلی تحت عنوان ACHIEVE استفاده خواهد شد که کار جدیدی در این عرصه می باشد. با توجه به ویژگی هایی که مدل اچيو از لحاظ قابلیت کاربرد و امکان پذیری دریافت اطلاعات در برداشت و نیز ظرفیتی که از لحاظ ریشه یابی مشکلات و تعیین استراتژی برای رفع آنها ایجاد می نمود، این مدل در این پژوهش مورد استفاده قرار خواهد گرفت. مولفه های اصلی این مدل بر اساس تابع زیر مشخص شده اند (عباس پور، ۱۳۸۷، ۲۶):

$$P=f [A. C. H. I. E. V. E.]$$

عملکرد تابعی است از: (محیط، ارزیابی، اعتبار، مشوق، کمک، وضوح، توانایی)

مدل اچيو :

یک مشکل کلی در روند مدیریت اینست که بسیاری از مدیران این قابلیت را دارند که پیروان خود را در جریان نوع مشکلات موجود بگذارند ولی همین مدیران اثر بخشی لازم در تعیین علت وجود این مشکلات را ندارند. برای داشتن حداکثر اثربخشی در ارزیابی و حل مسائل مربوط به عملکرد، مدیران باید علت ایجاد مسائل را تعیین نمایند. مدل اچيو توسط هرسی و گلداسمیت به منظور کمک به مدیران در تعیین علت وجود مشکلات عملکرد و ایجاد استراتژی های تغییر برای حل این مشکلات طرح ریزی گردیده است. در تدوین مدلی برای تحلیل عملکرد انسانی، هرسی و گلداسمیت دو هدف اصلی را در نظر داشتند:

الف: تعیین عوامل کلیدی که می توانند بر عملکرد فرد فرد کارکنان تاثیر بگذارند.

ب: ارائه این عوامل به گونه ای که بتوان آنها را به خاطر سپرد و بکار برد.

مراحل تدوین مدل اچ‌یو :

الف: اولین قدم برای تدوین مدل ، کنار گذاشتن عواملی است که بر عملکرد تاثیر می گذارند . عواملی مانند مشوق ، توانایی ، درک ، حمایت سازمانی ، سازش محیطی ، بازخورد و اعتبار .

ب: قدم بعدی آنست که مدیران این عوامل را به گونه ای که بتوان آنها را به خاطر سپرد و مورد استفاده قرار داد ترکیبی کنند (هرسی و بلانچارد، ۱۳۷۸، ۴۲۱).

تحقیقات آتکینسون نشان می دهد که عملکرد تابع انگیزش و توانایی است . پورتر و لاور با افزودن تصور نقش یا درک شغل این ایده را بسط دادند . لورش و لارنس با این موضوع به گونه ای متفاوت برخورد کرده و به این نتیجه رسیده اند که عملکرد صرفا به کنش خصایص موجود در فرد مربوط نیست ، بلکه به سازمان و محیط نیز مربوط می شود . مدل اچ‌یو از دو عامل دیگر نیز در معادله مدیریت عملکرد بهره می گیرد . یکی عامل بازخورد است و دیگری عامل اعتبار .

هرسی و گلداسمیت هفت متغیر مربوط به مدیریت عملکرد اثر بخش را از میان بقیه انتخاب نموده اند . یک واژه هفت حرفی معادل عملکرد ، کلمه ACHIEVE است که با جانشین کردن Ability به جای توانایی ، Clarity به جای وضوح ، Help به جای کمک ، Incentive به جای مشوق ، Evaluation به جای ارزیابی ، Validity به جای اعتبار ، Environment به جای محیط ، مدل اچ‌یو بوجود آمد (هرسی و بلانچارد، ۱۳۷۸، ۴۲۳).

۱- توانایی : در مدل اچ‌یو اصطلاح توانایی به دانش و مهارت های پیروان گفته می شود (البته توانایی در به انجام رسانیدن موفقیت آمیز یک تکلیف). اجزای کلیدی توانایی عبارتند از: دانش مربوط به تکلیف(کارآموزی رسمی و غیر رسمی که کامل کردن تکلیف خاصی را تسهیل می کند)، تجربه

مربوط به تکلیف (تجربه کاری قبلی که به تکمیل موفقیت آمیز تکلیف کمک می کند) و قابلیت‌های مربوط به تکلیف (توانایی بالقوه و یا صفات ممیزه ای که اتمام موفقیت آمیز را تقویت می کند) .
مدیر باید در تحلیل عملکرد پیرو بپرسد: آیا این شخص دانش و مهارت‌های لازم را برای تکمیل کردن موفقیت آمیز این تکلیف دارد یا خیر ؟

۲- وضوح (درک یا تصور نقش) : این اصطلاح به درک و پذیرش نحوه کار و محل و چگونگی انجام کار اطلاق می شود. برای آنکه پیروان درک کاملی از مشکل داشته باشند باید مقاصد و اهداف عمده و نحوه رسیدن به این مقاصد و اهداف (چه اهدافی در چه زمانی بیشترین اهمیت را دارند) برایشان کاملاً صریح و روشن باشد.

۳- کمک (حمایت سازمانی) : اصطلاح کمک به کمک یا حمایت سازمانی گفته می شود که پیرو برای تکمیل اثربخشی کار به آن نیاز دارد. برخی از عوامل حمایت سازمانی عبارتند از بودجه و وسایل و تسهیلاتی که برای کامل کردن تکلیف لازمست، حمایت لازم از جانب دوایر دیگر، در دسترس بودن فرآورده و کیفیت آن و ذخیره کافی از منابع انسانی (همان منبع، ۴۲۵).

۴- مشوق : اصطلاح مشوق به انگیزه مربوط به تکلیف پیروان یا انگیزش برای کامل کردن تکلیف خاص مورد تحلیل به گونه ای موفقیت آمیز اطلاق می شود . در ارزیابی انگیزه نباید فراموش کنیم که انگیزه بسیاری از مردم در مورد تکمیل تکالیفی بیشتر است که پاداش های درونی یا بیرونی در پی دارند .

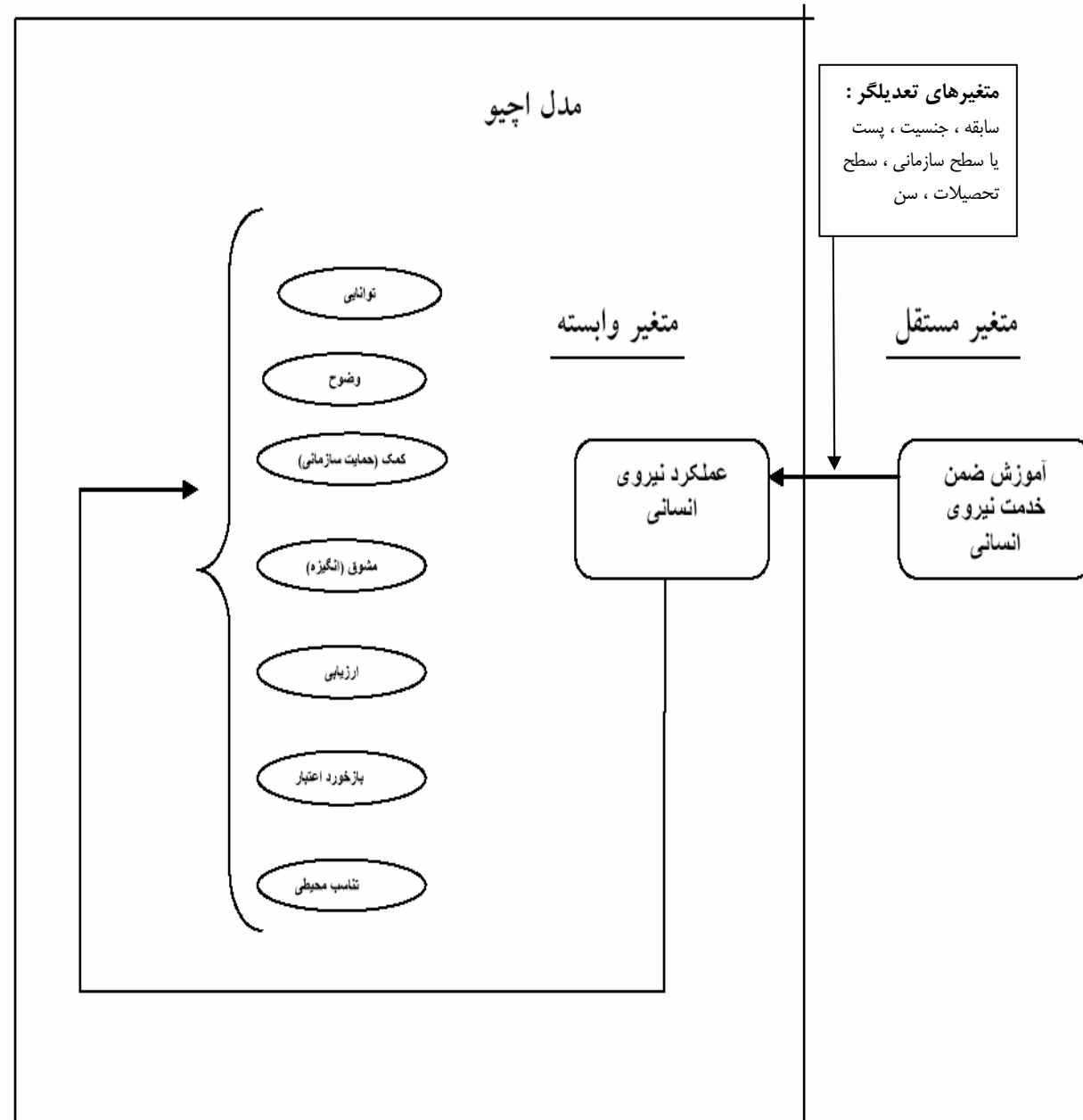
۵- ارزیابی (بازخور عملکرد) : ارزیابی به بازخور روزانه عملکرد و دوره های گاه به گاه گفته می شود . روند بازخورد مناسب به پیروان اجازه می دهد پیوسته از چند و چون کار مطلع باشند . اگر اشخاص از مشکلات عملکرد خود آگاه نباشند ، انتظار بهبود عملکرد انتظاری غیر واقع بینانه است .

مردم پیش از آنکه مورد ارزیابی دوره ای رسمی قرار گیرند، باید از نتایج ارزیابی های مرتب غیر رسمی درباره خود مطلع باشند. دلیل بسیاری از مشکلات عملکرد، فقدان آموزش لازم و بازخورد عملکرد است

۶- بازخورد اعتبار : بازخورد اعتبار به تناسب بودن و حقوقی بودن تصمیم های مدیر در خصوص منابع انسانی اطلاق میشود . مدیران باید مطمئن شوند که تصمیم های اخذ شده در مورد مردم از لحاظ حقوقی ، دادگاهی و خط مشی های شرکت مناسب است (همان منبع، ۴۲۶).

۷- محیط (تناسب محیطی) : اصطلاح محیط به آن دسته از عوامل خارجی گفته میشود که می توانند حتی با وجود داشتن عوامل توانایی ، وضوح ، حمایت و انگیزه لازم برای شغل ، باز هم بر عملکرد تاثیر گذارند. عناصر کلیدی عوامل محیطی عبارتند از : رقابت ، تغییر شرایط بازار ، آیین نامه های دولتی ، تدارکات و اموری از این قبیل (همان منبع، ۴۲۷).

مدل تحقیق:



منبع:هرسی و بلانچارد، ۱۳۷۸، ۴۲۷

۱-۶- تعاریف عملیاتی متغیرها و واژه های کلیدی :

کارکنان : نیروی کار قابل دسترسی در یک زمینه خاص یا به طور عام ، کلیه افرادی که در برنامه ریزی و سایر امور محوله مشارکت دارند و نیز سرپرستان گروههای مختلف را می توان کارکنان تعریف نمود . (رضازاده ازگلی ، ۱۳۷۰ ، ۵۶)

آموزش ضمن خدمت: بنا به تعریف آموزش ضمن خدمت عبارت است از بهبود بخشیدن فعالیتهای آموزشی و پرورشی مرتبط با رشته تخصصی کارکنان که عمدتاً یا انحصاراً به قصد دانش افزایی، کسب مهارت و تغییر نگرشهای حرفه ای ایشان، صورت می گیرد. در این پژوهش ، آموزش شامل آموزش های ضمن خدمتی می شود که مرتبط با سطوح سلسله مراتبی، پست و موقعیت شغلی هر نیرو می باشد که در شرکت ساپکو ارائه می گردد (میرکمالی، ۱۳۷۷، ۲۲).

عملکرد: عملکرد عبارت است از به نتیجه رسانیدن وظایفی که از طرف سازمان برعهده نیروی انسانی گذاشته شده است (محمدی نائینی ، ۱۳۸۶).

در این پژوهش ، عملکرد با توجه به نتیجه پرسش نامه عملکرد و با توجه به هفت متغیر مدل اچپو مورد سنجش قرار گرفته است . این متغیرها عبارتند از : محیط ، ارزیابی ، اعتبار ، انگیزه ، کمک ، وضوح و توانایی.

جدول ۱-۱ : تعاریف عملیاتی متغیرها

مفهوم	بعد	شاخص	گویه (سنجه)
عملکرد	توانایی	دانش مربوط به فعالیت	شرکت در آموزشهای ضمن خدمت تا چه میزان موجب افزایش دانش مربوط به فعالیتهای شغلیتان می گردد ؟
		تجربه مربوط به فعالیت	آموزش های ضمن خدمت تا چه اندازه از طریق افزایش تجربیاتتان به شما در انجام موفقیت آمیز کارتان کمک میکند ؟
		قابلیت مربوط به فعالیت	ارائه آموزش های ضمن خدمت سازمانی به پرسنل . تا چه اندازه بر تناسب میان نوع شغل در نظر گرفته شده با استمداد های درونی افراد تاثیر گذار است ؟
			آموزش ضمن خدمت تا چه اندازه از طریق ارتقاء قابلیت های لازم . بر انجام موفقیت آمیز کارها توسط شما تاثیر گذار است ؟

مفهوم	بعد	شاخص	گویه (سنجه)
عملکرد	وضع	درک و پذیرش چگونگی انجام فعالیتهای	آموزش ضمن خدمت به چه میزان بر افزایش آگاهی شما از امور فرعی کارتان علاوه بر وظایف اصلی تاثیر گذار است ؟
			زائنه آموزشهای ضمن خدمت در سازمان. تا چه حد باعث می شود مراحل روش و زمان انجام هر یک از وظایفتان برای شما واضح تر و روشن تر گردد؟
			شرکت پرسنل در آموزشهای ضمن خدمت سازمانی. به چه میزان برای افراد مشخص خواهد نمود که از چه کسی دستور می گیرند و به چه کسی گزارش می دهند ؟
		درک و پذیرش محل انجام فعالیتهای (شفافیت مقاصد و اهداف فعالیتهای)	شرکت در آموزشهای ضمن خدمت سازمانی تا چه حد باعث می گردد تا مقاصد و اهداف عمده فعالیتهایتان برایتان شفاف و واضح گردد ؟