

انتخاب استراتژی مناسب ارزیابی عملکرد کارکنان با استفاده از تئوری نقاط مرجع استراتژیک (مورد مطالعه: شرکت طراحی مهندسی و تامین قطعات ایران خودرو)

داوود حسین پور*، سید مهدی الوانی**، علیرضا قزل***

چکیده

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 تئوری نقاط مرجع استراتژیک، به انتخاب استراتژی مناسب ارزیابی عملکرد کارکنان پرداخته شود. جامعه آماری این پژوهش کلیه روسا و متخصصین ارشد شرکت ساپکو هستند. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی بوده و از نظر روش در زمره پژوهش‌های توصیفی از نوع پیمایشی است. در این پژوهش 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 برای تعیین اندازه نقاط مرجع استراتژیک فرعی جمع‌آوری شد و در نهایت پس از بدست آوردن مختصات نقاط مرجع استراتژیک اصلی 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 شد.

کلیدواژه: مدیریت استراتژیک منابع انسانی؛ استراتژی منابع انسانی؛ استراتژی ارزیابی عملکرد؛ نقاط مرجع استراتژیک؛ بازار کار؛ کنترل.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۱/۳/۵ ، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۲/۹/۴

* استادیار، دانشگاه علامه طباطبائی.

** استاد، دانشگاه علامه طباطبائی.

*** کارشناس ارشد، دانشگاه علامه طباطبائی (نویسنده مسئول).

۱. مقدمه

پژوهش‌گران و اندیشمندان مدیریت امروزه بر این باورند که کارکنان مهمترین منبع مزیت رقابتی هستند. 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 (Cabrerera, 2003).

در دایره عملکرد و وظایف مدیریت، ارزیابی به عنوان یکی از وظایف اساسی مدیریت منابع انسانی مطرح بوده و هست (Priti, 2005) 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. پژوهش‌های نشان داده‌اند سازمان‌هایی که از سیستم‌های مدیریت عملکرد کارا و اثربخش در ارزیابی کارکنان استفاده می‌کنند، عملکرد بهتری نسبت به سایر سازمان‌ها دارند (فیاضی، ۱۳۸۹).

امروزه، فلسفه و دیدگاه‌های حاکم بر ارزیابی عملکرد کارکنان سازمان‌ها تغییر کرده است (Liu et al., 2007). 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 (Mello, 2002). از طرفی، تدوین نقاط مرجع استراتژیک^۱ یکی از روش‌هایی است که می‌تواند هماهنگی استراتژیک را تضمین کند و از قابلیت اجرا نیز برخوردار باشد (Khadem, 2007).

شرکت ساپکو نیز با درک اهمیت ارزیابی عملکرد کارکنان، کانون ارزیابی^۲ را 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 برای حل چنین مسأله‌ای در این مقاله سعی بر آن

1. Strategic Referent Points (SRPs)

2. Assessment Center

است که ابتدا با بررسی وضع موجود و درک نقاط ضعف سیستم ارزیابی عملکرد، با استفاده از مدل یکپارچه تدوین استراتژی منابع انسانی و نقاط مرجع استراتژیک به دنبال یافتن استراتژی مناسب ارزیابی عملکرد کارکنان در جهت از بین بردن نقاط ضعف سیستم ارزیابی عملکرد فعلی می‌باشد.

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

نقاط مرجع استراتژیک. نقاط مرجع استراتژیک هدف یا الگوهای شاخصی است 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). در واقع نقطه مرجع، محل یا نقطه‌ای است که تمام اندازه‌گیری‌ها و انتخاب‌ها در مقایسه با آن سنجیده می‌شود (اسکافی، ۱۳۸۴). سازمان نقاط مرجع استراتژیک را در جهت دستیابی به هماهنگی استراتژیک و یا انجام اقدامات و عملیات‌های مناسب انتخاب می‌نماید (Fiegenbaum et al., 1996). به عبارت دیگر، نقاط مرجع استراتژیک، نقاطی برای هماهنگی هستند و اگر همه عناصر و سیستم‌های سازمان خود را با آن هماهنگ نمایند یک هماهنگی همه جانبه به وجود می‌آید (اعرابی، ۱۳۸۵). در تدوین استراتژی منابع انسانی و زیرسیستم‌های آن می‌توان با شناسایی نقاط مرجع استراتژیک فرعی و اصلی و مختصات آن‌ها استراتژی مناسب را برای سازمان مطبوع شناسایی کرده و بکارگرفت.

استراتژی منابع انسانی. مدیریت استراتژیک منابع انسانی^۱ در دهه ۱۹۸۰ باب شد؛ یعنی زمانی که مکتب هاروارد، استراتژی را با مدیریت منابع انسانی ادغام کرد. مفهوم مدیریت استراتژیک اولین بار توسط فامبرن و همکارانش^۲ (۱۹۸۴) معرفی شد. مهمترین استدلال آنها این بود که سیستم‌های منابع انسانی و ساختارهای سازمانی را باید طوری مدیریت کرد که با استراتژی سازمان همخوان و سازگار باشد (اعرابی و فیاضی، ۱۳۸۷). بسیاری از صاحب‌نظران و اندیشمندان مدیریتی نیز پس از مطرح شدن مفهوم مدیریت استراتژیک، آن را فرایندی تعریف کرده‌اند که بین فعالیتهای سازمان و استراتژی کسب و کار، سازگاری و هماهنگی برقرار می‌سازد (Packard, 2009; paiva et al., 2008). مدیریت استراتژیک منابع انسانی را می‌توان به- صورت زیر تعریف کرد:

1. Strategic Human Resource Management (SHRM)

2. Fombrun et al.

طراحی و اجرای برنامه‌های جامع برای کسب و حفظ مزیت رقابتی پایدار به‌وسیله یکپارچه کردن فعالیت‌های منابع انسانی با استراتژی‌های تجاری سازمان (Kaufman, 2001).

در سازمان، مدیریت استراتژیک منابع انسانی، به عنوان روشی در فرآیند مدیریت افراد، نمی‌تواند با استراتژی منابع انسانی رابطه نداشته باشد. در واقع، فرایند تدوین و اجرای استراتژی منابع انسانی به منظور مرتبط ساختن سیاست‌ها و روش‌های منابع انسانی با هدف‌های استراتژیک و هدف‌های سازمان رکن اصلی مدیریت استراتژیک منابع انسانی را تشکیل می‌دهند. بنابراین، اگر مدیریت استراتژیک منابع انسانی فرایندی است که سازمان می‌خواهد بدان وسیله بین سرمایه انسانی، اجتماعی و هوشی اعضا با نیازهای استراتژیک سازمان ارتباط برقرار کند، در آن صورت استراتژی منابع انسانی که جزیی یا بخشی از سازمان است نقشه راه‌هایی می‌شود که رهبران سازمانی برای حفظ این رابطه از آن استفاده می‌کنند و استراتژی منابع انسانی، جاده یا راهی است که طی شده است (بامبرگر و مشولم، ۱۳۸۱). در واقع استراتژی منابع انسانی، روشی استراتژیک و کارآمد برای بهره‌گیری از کارکنان مناسب، ایجاد انگیزه و تعهد در آنها، افزایش انعطاف‌پذیری و بهبود بهره‌وری است (Cele, 2005).

مدل یکپارچه تدوین استراتژی منابع انسانی. نگرش نقاط مرجع استراتژیک به طراحان استراتژی این امکان را می‌دهد که ضمن بهره‌مندی از مزایای هر دو الگوهای گذشته با ملاک قراردادن معیارهای محوری، اولویت‌های کلی سیستم را تعیین کرده و در استراتژی بگنجانند، به طوری که کلیه گروه‌های ذینفع، مطابق مبانی و اصول مورد نظر، هدایت و مدیریت شوند.

در سال ۲۰۰۰ میلادی "پیتر بامبرگر" و "لن مشولم" با استفاده از منطق پژوهش ترکیبی، با معرفی "مدل یکپارچه"، استفاده از نقاط مرجع استراتژیک منابع انسانی را برای تدوین استراتژی منابع پیشنهاد کردند. این مدل با ادغام مدل‌های مبتنی بر کنترل کارکنان و مدل‌های مبتنی بر بازارکار ایجاد شد که براساس آن، مدل تصمیم‌گیری برای انتخاب استراتژی منابع انسانی، دارای دو پرسش اصلی به عنوان نقاط مرجع استراتژیک است. با پاسخ به این دو پرسش، چهار استراتژی مختلف منابع انسانی (جدول ۱) بدست می‌آید (بامبرگر و مشولم، ۱۳۸۴).

جدول ۱. مدل یکپارچه تصمیم‌گیری برای تدوین استراتژی منابع انسانی، بامبرگر و مشولم (۲۰۰۰)

(SRP ₁)	(SRP ₂)	نقاط مرجع استراتژیک (SRP's)
آیا سازمان بر فرایند تولید و یا ارائه خدمت تسلط دارد؟	آیا نیروی کار مناسب در بازار کار بیرون سازمان موجود است و تامین از آن به صلاح می‌باشد؟	پرسش‌ها استراتژیهای منابع انسانی (SRP's)
بلی	بلی	HRS1 ثانویه
بلی	خیر	HRS2 پدران
خیر	بلی	HRS3 پیمانکارانه
خیر	خیر	HRS4 متعهدانه

روش‌های ارزیابی عملکرد. عملکرد را می‌توان به شیوه‌های مختلفی اندازه‌گیری نمود. اکثر اندازه‌گیری‌های عملکرد که در حال حاضر مورد استفاده قرار می‌گیرند عینی یا ذهنی هستند. اندازه‌گیری‌های عینی نوعاً نتیجه‌گرا هستند و بازده فیزیکی را اندازه‌گیری می‌کنند در حالیکه اندازه‌گیری‌های ذهنی را می‌توان برای ارزیابی ویژگی‌های شخصی، رفتارها یا نتایج مورد استفاده قرار داد. اندازه‌گیری عملکرد و کیفیت منابع انسانی را می‌توان در سه سطح زیر انجام داد:

سطح فردی: در این سطح مجموعه توانمندی‌های فردی مورد ارزیابی و بهبود قرار می‌گیرد. **سطح فرآیند:** که می‌توان با ممیزی‌های منابع انسانی، نظرسنجی‌های نگرشی یا بازخوردهای غیررسمی از کاربران این کار را انجام داد.

سطح نیروی کار: در این سطح ارزیابی بایستی از یک دیدگاه کل‌گرایانه و همه‌جانبه انجام شود (سلطانی، ۱۳۸۶).

روش‌های ارزیابی را می‌توان در مقوله‌های زیر تقسیم نمود.

۱. روش‌های مقایسه‌ای^۱ شامل روش رتبه بندی، روش مقایسه زوجی^۲ و روش توزیع اجباری^۳
۲. روش‌های مبتنی بر استانداردهای معین^۴ شامل مقیاس‌های درجه بندی ترسیمی^۵، روش چک‌لسیت^۶، روش وقایع حساس^۷ و مقیاس‌های درجه‌بندی مبتنی بر رفتار^۸.

1. Comparative Procedures
2. Pair comparison
3. Forced Distribution
4. Absolute Standard Approaches
5. Graphic Rating Scales
6. Graphic check list
7. Critical Incident Technique
8. Behaviorally Anchored Rating Scales

۳. مدیریت بر مبنای هدف^۱ که نظام مدیریتی جامعی است که فعالیت‌های کل مدیریت را به شیوه‌ای منظم و منطقی یکپارچه نموده و به گونه‌ای آگاهانه در صدد تحقق اهداف فردی و سازمانی به شکل موثر و کارآمد است (سلطانی، ۱۳۸۶).

۴. مدل‌های مبتنی بر خودارزیابی نظیر مدل EFQM و کارت امتیازی متوازن: در مدل سرآمدی دو دسته معیار وجود دارد که به ارزیابی توانمندسازها و نتایج می‌پردازد. در بخش توانمندسازها پنج معیار رهبری، مشتری، منابع انسانی، منابع و شرکا و فرآیندها و در بخش نتایج دستاوردهای برداشتی و نتیجه‌ای مشتری، جامعه، کارکنان و نتایج کلیدی ارزیابی می‌گردد. در نظام کارت امتیازی متوازن چهار وجه رشد و یادگیری، فرآیندهای داخلی، مشتریان و مالی به گویه‌های مربوطه مورد ارزیابی قرار می‌گیرد (صدوقیان و تدین، ۱۳۸۶).

۵- تدوین استراتژی‌های ارزیابی عملکرد که در ادامه به تفصیل مورد بررسی قرار خواهد گرفت.

انتخاب‌های اساسی زیرسیستم ارزیابی عملکرد. طراحی زیر سیستم ارزیابی عملکرد، بستگی به انتخاب‌های اساسی زیر دارد: الف) عینی و یا ذهنی بودن، ب) نسبی و یا مطلق بودن، ج) مبتنی بر توزیع آزاد و یا اجباری بودن، د) بر اساس ورودی‌های محدود و یا گسترده بودن (اعرابی و فیاضی، ۱۳۸۹).

- عینی و یا ذهنی بودن: نظر کارکنان درباره رعایت عدالت در ارزیابی عملکرد، بسیار اهمیت دارد. در شیوه اجرای ارزیابی عملکرد و پرداخت‌ها، مهم آن است که آنها، فرایند تصمیم‌گیری‌های اداری را منصفانه بدانند؛ چرا که اگر احساس کنند این تصمیم‌ها نادرست و نامعتبر است، مشروعیت کل چارچوب تصمیم‌گیری زیر سؤال خواهد رفت، از این رو، تن به چنین تصمیماتی نمی‌دهند و یا صدای اعتراض خود را به گوش مقام‌های بالاتر می‌رسانند.

برای پرهیز از چنین مسائلی، می‌توان ارزیابی عملکرد را بر مبنای داده‌های بدون ابهام و عینی گذاشت که در مورد برخی از شغل‌ها، به راحتی امکان‌پذیر است (مانند تعداد کلماتی که یک تایپیست در دقیقه تایپ می‌کند)؛ ولی در برخی از شغل‌ها نمی‌توان به راحتی این داده‌های عینی را جمع‌آوری کرد. در مورد چنین شغل‌هایی (برای مثال، شغل محقق و یا فیزیکدان) باید به ارزیابی‌های ذهنی اکتفا نمود که البته این روش نیز تا حد زیادی تحت تأثیر تعصب و یکسوگرایی‌های مشخص ارزیاب قرار خواهد گرفت.

- نسبی و یا مطلق بودن: داده‌های مربوط به ارزیابی، تا چه اندازه باید بر مبنای مطلق (تعداد شکایت‌هایی که در هر ساعت مورد رسیدگی قرار می‌گیرند)، در مقایسه با مبنای نسبی (میزانی که تعداد شکایت‌های رسیدگی شده، بالاتر از میانگین است)، تفسیر شوند؟ به طور کلی، هر چه

شغل با پدیده‌های نامطمئن و محدودیت‌های بیشتری مواجه باشد، استفاده از روش نسبی، مفیدتر خواهد بود؛ هر چند که در این حالت، احتمال تبانی بین اعضای گروه مرجع (برای مثال، استفاده از استاندارد پائین) و یا ایجاد مسابقه‌ای که مجموع برد و باخت آن صفر می‌شود، نیز وجود دارد. - مبتنی بر توزیع آزاد و یا اجباری بودن: آیا تعیین نمره‌های مربوط به ارزیابی، در اختیار ارزیاب است و یا وی ناگزیر است محدوده‌ای را رعایت کند؟

۱. سیستم‌های ارزیابی ذهنی: روش متداول در این سیستم‌ها، این است که شخص ارزیاب، نمره همه افراد را طوری بدهد که در حدود میانگین قرار گیرند، تا از هر نوع برخورد و ناراحتی توسط ارزیابی شونده پرهیز شود و موجب رقابت بین همکارانی که وابستگی متقابل به یکدیگر دارند نیز نگردد.

۲. سیستم‌های ارزیابی الزامی: در این سیستم‌ها، پراکندگی نمره‌ها باید در قالبی مشخص صورت‌پذیرد.

۳. سیستم‌های ارزیابی آزاد: در این سیستم‌ها توزیع نمره در اختیار ارزیاب است.

- براساس ورودی‌های محدود و یا گسترده بودن: برحسب سنت، ارزیابی به وسیله سرپرست کارکنان انجام می‌شود، چرا که درباره شاخص‌های عملکرد واقعی کارکنان، دارای بیشترین درک می‌باشد، ولی نتیجه چندین تحقیق نشان داد که چون سرپرستان، تنها یکی از ارباب رجوع‌های کارکنانند، ارزیابی آنها، نمی‌تواند تمامی جنبه‌های عملکرد کارکنان را پوشش دهد؛ ضمن این که، شاید سرپرست حاضر نباشد پیوسته بر جزئیات مهم عملکرد کارمند، نظارت کند. از این رو، گسترش دادن تعداد ارزیابی‌ها، می‌تواند اثر تعصب‌های شخصی را کاهش دهد. در جدول ۲، عناصر سیستم ارزیابی عملکرد ارائه شده است.

جدول ۲. عناصر مختلف زیرسیستم ارزیابی عملکرد (بامبرگر و مشولم، ۱۳۸۴)

نحوه ارزیابی		زمان بندی ارزیابی		نحوه توزیع		نسبی و مطلق بودن		فردی یا جمعی	
ذهنی و عینی	عینی و ذهنی	بلندمدت	کوتاه مدت	توزیع آزاد	توزیع اجباری	مختلط مایل به مطلق	نسبی	فردی	بیشتر گروهی
عینی و عینی	عینی و ذهنی	بلندمدت	مختلط	غیر مرتبط است	توزیع آزاد	مطلق	مختلط مایل به نسبی	غیر فردی	مقداری واحد یا سازمان

استراتژی ارزیابی عملکرد. ارزیابی عملکرد، برآوردی انتقادی و کاوشگرانه از فعالیت‌های مختلف سازمان است که نقش پیشگیری‌کننده و تشخیص‌دهنده دارد. ارزیابی عملکرد موجب می‌شود اطلاعات مهمی در مورد ارتقای مقام افراد و افزایش حقوق به دست آید و براساس آن تصمیم‌گیری شود. ارزیابی عملکرد امکان رفع نواقص احتمالی و بهبود عملکرد را فراهم می‌آورد

و علاوه بر آن، مسیر شغلی آینده کارمند را مشخص می‌سازد (دسلر، ۱۳۸۴). در واقع یکی از هدف‌های عمده و اساسی ارزیابی، توسعه منابع انسانی و ایجاد اصلاحات لازم برای بهسازی منابع انسانی است (میر سپاسی، ۱۳۶۶). ارزیابی عملکرد اگرچه از مشکل‌ترین جنبه‌های 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. موفقیت یا شکست در مدیریت عملکرد بستگی به فلسفه سازمان و نگرش، مهارت، پذیرش و تعهد افرادی دارد که مسئولیت ارزیابی عملکرد را بر عهده دارند (Hedg & Teachout, 2000; Lawler, 1994). تحقیقات نشان داده‌اند سازمان‌هایی که از سیستم‌های مدیریت عملکرد کارا و اثربخش در ارزیابی کارکنان استفاده می‌کنند، عملکرد بهتری نسبت به سایر سازمان‌ها دارند (McDonald & Smith, 1995). در متون و ادبیات منابع انسانی، روش‌ها و تکنیک‌های بسیاری برای ارزیابی عملکرد ذکر شده است و هر سازمان می‌تواند با توجه به شرایط و ویژگی‌های خود، با استفاده از یک یا مجموعه‌ای از این شیوه‌ها، اقدام به ارزیابی عملکرد کارکنان نماید. 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، برنامه‌ریزی مسیرهای شغلی، اعتبار بخشیدن و ارتقاء افراد و استفاده از آن در سایر فرایندهای منابع انسانی (مانند گزینش).

سازمان‌ها می‌توانند هنگام ارزیابی عملکرد از دو رویکرد استفاده کنند. برخی سازمان‌ها با ایجاد فضای شایستگی محور، بر تفاوت‌های کارکنان تأکید می‌کنند. در برخی دیگر، سیستم ارزیابی عملکرد، برابری و تساوی میان کارکنان را ترویج می‌کند. براساس دیدگاه شایستگی محور^۱، هدف اصلی سیستم ارزیابی عملکرد این است که کارکنان را به انجام بهتر کارها تشویق کند. کارکنانی که به بالاترین نتایج یا پیامدها دست یابند، بالاترین نمره را دریافت می‌کنند. در این روش، کارکنان با یکدیگر مقایسه می‌شوند و موفقیت در شغل نه تنها مستلزم رعایت استانداردهای خاصی است، بلکه آنها باید تلاش کنند تا حد امکان بهتر از دیگران باشند. هدف اصلی سیستم تساوی محور^۲، تشویق و ترغیب همکاری و مشارکت است به گونه‌ای که هر فردی که استانداردهای خاصی را رعایت کند، در طبقه عملکرد بالا قرار گیرد. معیارهای عملکرد تساوی محور، غالباً بیش از نتیجه بر فرایندها متمرکز است. عملکرد مطلوب و بالا طبق دستورالعمل‌های مشخص و توسط سرپرستان تعیین می‌شود. در این روش، از ارزیابی مطلق استفاده می‌شود، یعنی کارکنان به جای مقایسه با یکدیگر، بر طبق استانداردهای مشخص

1. merit-based system
2. parity-based system

ارزشیابی می‌شوند. بطورکلی، رویکردهای شایستگی محور برای سازمان‌های دارای کنترل منعطف (کنترل نتیجه) و رویکردهای تساوی محور برای سازمان‌های دارای استراتژی کنترل فرایند (کنترل شدید) مناسب هستند (استوارت و براون، ۱۳۸۸). از ترکیب دو بعد کنترل استراتژیک (کنترل محصول؛ کنترل فرآیند) و جهت گیری بازار کار (داخل و خارج)، چهار استراتژی ارزیابی عملکرد (متناسب با چهار استراتژی منابع انسانی) ایجاد می‌شود که پایه اصلی مدل تحقیق را شکل می‌دهد. استراتژی‌های ارزیابی عملکرد برطبق الگوی یکپارچه به شرح زیر می‌باشد:

۱. استراتژی استانداردسازی. برای سازمان‌هایی با استراتژی سرباز وفادار، موفقیت مستلزم داشتن کارکنانی است که با حداکثر کارایی کار کنند. داشتن کارکنان استثنایی و بسیار بهتر از دیگران، مزیت خاصی به حساب نمی‌آید. در این موارد، سیستم ارزیابی عملکردی که کارکنان را به رقابت با یکدیگر تشویق کند، به عملکرد کلی گروه آسیب می‌رساند. بنابراین، استراتژی استاندارد سازی با تمرکز بر رعایت روبه‌ها و شاخص‌های مشخص، بالندگی بلندمدت کارکنان را تشویق و وفاداری را افزایش می‌دهد. در این استراتژی، ارزیابی عملکرد بر مبنای داده‌های بدون ابهام و عینی انجام می‌شود و شاخص‌ها و استانداردهای مطلق، مورد استفاده قرار می‌گیرند. علاوه بر این، از آنجا که کنترل شدید (کنترل فرایند) در این استراتژی انجام می‌شود، از معیارها و شاخص‌های رفتاری برای ارزیابی عملکرد استفاده می‌شود. معیارهای رفتاری، بیشتر بر اقدامات و کنش‌های کارکنان متمرکز است.

۲. استراتژی همانندسازی. در سازمان‌های دارای استراتژی نیروی قراردادی، شناسایی کارکنانی که بالاترین عملکرد را دارند، اهمیتی ندارد، چرا که این افراد نمی‌خواهند مدت زمان طولانی در سازمان باقی بمانند. علاوه بر این، قرار دادن کارکنان در طبقات عملکردی متفاوت، دشوار و زمان‌بر است. بنابراین، در این سازمان‌ها، تنها چیزی که اهمیت دارد این است که کارکنان انتظارات و استانداردهای موردنظر را (طبق قرارداد منعقد شده) برآورده کنند. به عبارت دیگر، در این استراتژی، عملکرد کارکنان به وسیله سرپرستان مورد ارزیابی قرار می‌گیرد و معیار سنجش، خواسته‌ها و تقاضاهای کارفرماست. شاخص‌های عینی و ذهنی و معیارهای رفتاری، فرایند کلی کار افراد را ارزیابی می‌کنند. در این شیوه نیز، سیستم تساوی محوری حاکم است و مبنای ارزیابی، خود فرد است و ارزیاب می‌تواند نمره ارزیابی کارکنان را در هر طیفی قرار دهد.

۳. استراتژی همه‌جانبه. در سازمان‌های دارای استراتژی متخصص متعهد، ارتقاء و پیشرفت مستلزم عملکرد بهتر و کسب نتایج مطلوب‌تر از دیگران است. بنابراین، استراتژی همه‌جانبه می‌تواند به این سازمان‌ها کمک کند تا متخصصان متعهد را به گونه‌ای مؤثر ارزیابی و به بهبود عملکرد تشویق کنند. در این استراتژی، ارزیابی عملکرد باید به گونه‌ای انجام شود که موجب تقویت انعطاف‌پذیری سازمان شده و فرهنگ خلاقیت و تشریک مساعی را تقویت نماید. نتایج بلندمدت، مبنای اصلی ارزیابی تلقی می‌شود و ارزیابی کاملاً شیوه‌ای شایستگی‌محور دارد. علاوه بر این، از آنجا که کنترل منقطع (کنترل نتیجه) در این استراتژی انجام می‌شود، از معیارها و شاخص‌های پیامدی برای ارزیابی عملکرد استفاده می‌شود. معیارهای پیامدی، نتایج نهایی را ارزیابی می‌کنند.

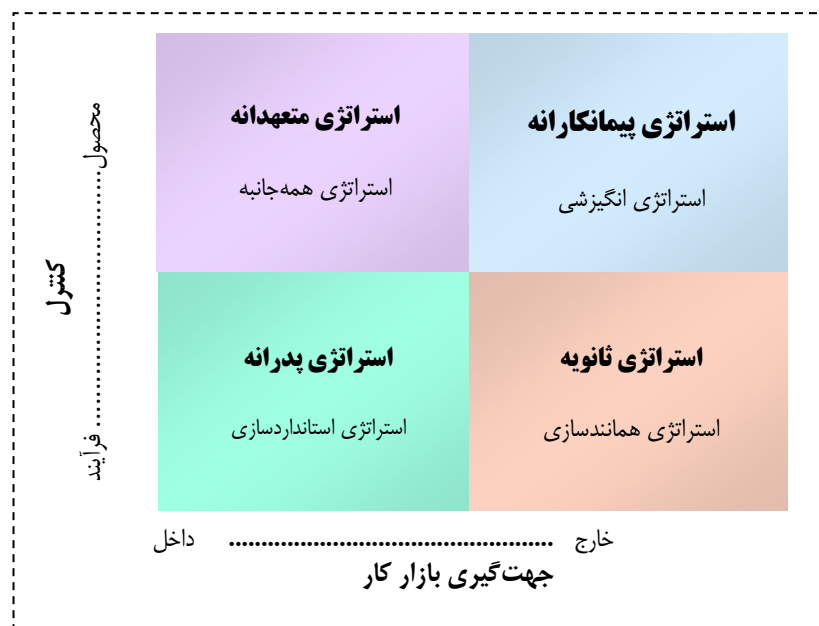
۴. استراتژی انگیزشی. این استراتژی ارزیابی عملکرد، اغلب برای سازمان‌هایی مناسب است که استراتژی منابع انسانی برون‌سپارانه را انتخاب کرده‌اند. در این سازمان‌ها، ارائه خدمات متمایز و استثنایی، کلید موفقیت محسوب می‌شود، بنابراین، کارکنانی که عملکرد ضعیفی دارند شناسایی و به ترک سازمان ترغیب می‌شوند تا سازمان بتواند افرادی با توانایی و انگیزه بیشتر را جذب کند. هدف اصلی سیستم ارزیابی عملکرد این است که کارکنان را به انجام بهتر کارها تشویق کند. کارکنانی که به بالاترین نتایج یا پیامدها دست یابند، بالاترین نمره را دریافت می‌کنند. در این روش، کارکنان با یکدیگر مقایسه می‌شوند و موفقیت در شغل نه تنها مستلزم رعایت استانداردهای خاصی است، بلکه آنها باید تلاش کنند تا حد امکان بهتر از دیگران باشند. استفاده از هر دو معیار عینی و ذهنی، تأکید بر ارزیابی‌های کوتاه‌مدت، میناهای ارزیابی فرد محور و استفاده از توزیع اجباری (ارزیاب باید نمره ارزیابی تمام افراد را در یک دامنه مشخص قرار دهد) از جمله ویژگی‌های دیگر این استراتژی است. علاوه بر این، به دلیل کنترل منقطع (کنترل نتیجه)، معیارهای ارزیابی کاملاً پیامدی است و نتیجه فعالیت کارمند را مورد توجه قرار می‌دهد (فیاضی، ۱۳۸۹).

در جدول زیر مجموعه ویژگی‌های استراتژی‌های ارزیابی عملکرد به طور خلاصه بیان شده است.

جدول ۳. ویژگی‌های استراتژی‌های ارزیابی عملکرد کارکنان

		استراتژی ارزیابی عملکرد
استانداردسازی	تأکید بر تساوی محوری در ارزیابی عملکرد، ارزیابی عملکرد فردی و واحدی، استفاده از روش توزیع آزاد، ارزیابی های بلندمدت، استفاده از معیارهای عینی مبتنی بر نظر سرپرست، استفاده محدود از ارزیابی ۳۶۰ درجه، مقایسه با استاندارد، استفاده از داده‌های مطلق برای ارزیابی	
همانند سازی	تأکید بر معیارهای استاندارد در ارزیابی، ارزیابی های فردی و مبتنی بر نحوه انجام کار، استفاده از روش توزیع آزاد، تأکید بر معیارهای کوتاه مدت و بلندمدت و شاخص های عینی و ذهنی، ارزیابی مبتنی بر نظر سرپرست، استفاده از داده‌های مایل به نسبی، تأکید بر تساوی محوری در ارزیابی عملکرد، مقایسه با استاندارد	
همه جانبه	شایسته سالاری در ارزیابی، تمرکز بر نتایج و پیامدهای عملکردی افراد، استفاده گسترده از ارزیابی ۳۶۰ درجه، تمرکز بر مشارکت در گروه به عنوان معیار اصلی ارزیابی، ارزیابی های بلندمدت، ارزیابی های فردی و گروهی، استفاده از روش توزیع آزاد، استفاده از شاخص‌های ذهنی، استفاده از داده‌های مختلط مایل به مطلق، مقایسه با سایر افراد	
انگیزشی	تأکید بر شایستگی محوری در ارزیابی عملکرد، سیستم فردی ارزیابی عملکرد، استفاده از روش توزیع اجباری، ارزیابی های کوتاه مدت، معیارهای ذهنی و عینی در ارزیابی، استفاده از داده‌های نسبی، مقایسه با سایر افراد، استفاده متوسط از ارزیابی ۳۶۰ درجه، توجه به نتیجه کار	

مدل مفهومی پژوهش. بر طبق الگوی یکپارچه که پیشتر توضیح داده شد، از ترکیب دو بعد (نقاط مرجع استراتژیک) کنترل (کنترل محصول؛ کنترل فرآیند) و جهت گیری بازار کار (داخل و خارج)، چهار استراتژی ارزیابی عملکرد (متناسب با چهار استراتژی منابع انسانی) ایجاد می شود که در شکل ۱ استراتژی منابع انسانی و استراتژی ارزیابی عملکرد ارائه شده است.



شکل ۱. مدل پژوهش: مدل یکپارچه استراتژی ارزیابی عملکرد (با اقتباس از گونه‌شناسی زیرسیستم‌های منابع انسانی فیاضی، ۱۳۸۹)

استراتژی انگیزشی ارزیابی عملکرد اغلب برای سازمان‌هایی مناسب است که استراتژی منابع انسانی پیمانکارانه را انتخاب کرده‌اند. در این سازمان‌ها، محصولات و خدمات متمایز و استثنایی، کلید موفقیت محسوب می‌شود، بنابراین، کارکنانی که عملکرد ضعیفی دارند شناسایی و به ترک سازمان ترغیب می‌شوند تا سازمان بتواند افرادی با توانایی و انگیزه بیشتر را جذب کند. در سازمان‌های دارای استراتژی متخصص متعهد، ارتقاء و پیشرفت مستلزم عملکرد بهتر و کسب نتایج مطلوب‌تر از دیگران است. بنابراین، استراتژی همه‌جانبه می‌تواند به این سازمان‌ها کمک کند تا متخصصان متعهد را به گونه‌ای مؤثر ارزیابی و به بهبود عملکرد تشویق کنند. برای سازمان‌هایی با استراتژی سرباز وفادار، موفقیت مستلزم داشتن کارکنانی است که با حداکثر کارایی کار کنند. داشتن کارکنان استثنایی و بسیار بهتر از دیگران، مزیت خاصی به حساب نمی‌آید. در این موارد، سیستم ارزیابی عملکردی که کارکنان را به رقابت با یکدیگر تشویق کند، به عملکرد کلی گروه آسیب می‌رساند. بنابراین، استراتژی استاندارد سازی با تمرکز بر رعایت رویه‌ها و شاخص‌های مشخص، بالندگی بلندمدت کارکنان را تشویق و وفاداری را افزایش می‌دهد. در سازمان‌های دارای استراتژی نیروی قراردادی، شناسایی کارکنانی که بالاترین عملکرد را دارند، اهمیتی ندارد، چرا که این افراد نمی‌خواهند مدت زمان طولانی در سازمان باقی بمانند. علاوه بر این، قرار دادن کارکنان در طبقات عملکردی متفاوت، دشوار و زمان‌بر است.

بنابراین، در این سازمان‌ها، تنها چیزی که اهمیت دارد این است که کارکنان انتظارات و استانداردهای موردنظر را به خوبی برآورده کنند (استراتژی همانندسازی).

۳. روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، از نوع تحقیقات کاربردی است؛ زیرا نتایج آن برای آگاهی شرکت ساپکو کاربرد دارد. همچنین این پژوهش از نظر روش در زمره تحقیقات توصیفی-پیمایشی است. با توجه به ماهیت پژوهش که انتخاب استراتژی محسوب می‌شود جامعه آماری شامل خیرگان سازمان (روسا و متخصصین ارشد ساپکو) در نظر گرفته شده به دلیل اهمیت اخذ نظرات کلیه این افراد به جای نمونه‌گیری از شیوه تمام شماری استفاده شده و تمام جامعه آماری مورد بررسی قرار گرفته است. تعداد افرادی که به عنوان جامعه آماری این پژوهش پاسخگوی پرسشنامه‌ها بودند ۲۲ نفر با ترکیب ۶ نفر رییس واحد و ۱۶ نفر متخصص ارشد واحد می‌باشند.

در این پژوهش جهت گردآوری اطلاعات ابتدا با استفاده از مطالعات کتابخانه‌ای نقاط مرجع استراتژیک فرعی و ویژگی‌های استراتژی‌های ارزیابی عملکرد کارکنان مشخص شده و با طراحی پرسشنامه‌ای به شناسایی استراتژی غالب ارزیابی عملکرد کارکنان در وضع موجود پرداخته شد. بدین صورت که برای هر یک از استراتژی‌های ارزیابی عملکرد ۱۰ سوال مورد پرسش قرار گرفت که مخاطبان باید به هر عبارت این پرسشنامه از یک تا پنج نمره دهند. در این پژوهش روایی پرسشنامه از طریق مطالعه و راهنمایی اساتید دانشگاه تایید گردید و برای سنجش پایایی پرسشنامه نیز از روش محاسبه آلفای کرونباخ استفاده شد که برابر با ۰/۸۶۷ می‌باشد که نشان‌دهنده پایایی مناسب پرسشنامه است.

همچنین برای تعیین استراتژی مطلوب با استفاده از یک پرسشنامه استاندارد^۱ مختصات نقاط مرجع استراتژیک اصلی با استفاده از مورد پرسش قرار دادن نقاط مرجع استراتژیک فرعی تعیین و در نهایت استراتژی مناسب ارزیابی عملکرد کارکنان ساپکو مشخص شد. برای تعیین وضعیت هر یک از نقاط مرجع استراتژیک اصلی از ۸ پرسش استفاده شد.

همانطور که پیشتر در مورد مدل بامبرگر و مشولم (مدل یکپارچه) توضیح داده شد آنها تعدادی متغیر فرعی را در کتاب خود تشریح کرده‌اند. در جدول شماره ۳، متغیرهای مربوط به هر دو بعد مدل یکپارچه (SRP1 و SRP2) و نحوه تأثیر آنها در انتخاب یکی از استراتژی‌های چهارگانه، ترسیم شده است.

۱. توسعه مدل یکپارچه تدوین استراتژی منابع انسانی (مطالعه موردی: شرکت مپنا)، دکتر سید محمد اعرابی، محمد هادی مورعی، ۱۳۸۲.

متغیرهای هریک از این دو بعد، خود به دو نوع تقسیم می‌شوند:

۱. متغیرمربوط به «ویژگی‌های نوع مشاغل» (منطق استراتژیک): که مقتضیات مشاغل استراتژیک مورد پرسش را در آینده فراروی سازمان، بررسی می‌نمایند.

۲. متغیرمربوط به «ویژگی‌های مورد انتظار از کارکنان» (اهداف استراتژیک): که وضعیت آرمانی و مطلوب (نه وضع موجود) منابع انسانی مشاغل استراتژیک سازمان را تبیین می‌کنند.

جدول ۴. SRP های فرعی و اصلی مدل پژوهش - با اقتباس از مدل اعرابی و مورعی (۱۳۸۲)

SRP1		SRP2	
بله	خیر	بله	خیر
استراتژی انگیزشی	استراتژی همه‌جانبه	استراتژی استانداردسازی	استراتژی هماهنگ‌سازی

SRP1		SRP2	
میانگین	تغییر	میانگین	تغییر
آیا درک و تسلط کافی بر جزئیات فرآیند تولید و یا ارائه خدمت، به سادگی امکان‌پذیر است؟	آیا نیروی کار مناسب در بازار کار بیرون سازمان موجود است و تأمین آن نیز به‌صورت مناسب می‌باشد؟	آیا نیروی کار مناسب در بازار کار این مشاغل اهمیت نداشتن دائمی بودن شغل برای داوطلبان این مشاغل	آیا نیروی کار مناسب در بازار کار این مشاغل

SRP1		SRP2	
میانگین	تغییر	میانگین	تغییر
میزان سادگی و غیرتخصصی بودن مشاغل	میزان سادگی و غیرتخصصی بودن مشاغل	میزان وفور نیروی با کیفیت مناسب در بازار کار	میزان وفور نیروی با کیفیت مناسب در بازار کار
پیش‌بینی میزان افزایش ساده‌شدن فعالیت‌های مشاغل، بر اثر تغییرات آبی در فناوری مربوطه	پیش‌بینی میزان افزایش ساده‌شدن فعالیت‌های مشاغل، بر اثر تغییرات آبی در فناوری مربوطه	پیش‌بینی میزان تأثیر مثبت روند جهانی شدن و مهاجرت نیروی کار، بر بازار کار این مشاغل	پیش‌بینی میزان تأثیر مثبت روند جهانی شدن و مهاجرت نیروی کار، بر بازار کار این مشاغل
میزان عدم نیاز به خلافت کارکنان	میزان عدم نیاز به خلافت کارکنان	میزان اهمیت نداشتن دائمی بودن شغل برای داوطلبان این مشاغل	میزان اهمیت نداشتن دائمی بودن شغل برای داوطلبان این مشاغل
میزان عدم نیاز به آزادی عمل کارکنان	میزان عدم نیاز به آزادی عمل کارکنان	میزان قابل استفاده بودن دانش خاص سازمان در این مشاغل، در سایر سازمان‌ها	میزان قابل استفاده بودن دانش خاص سازمان در این مشاغل، در سایر سازمان‌ها
میزان عدم نیاز به تنوع مهارت‌ها در کارکنان	میزان عدم نیاز به تنوع مهارت‌ها در کارکنان	میزان سرعت تغییرات تکنولوژیک در فناوری مربوطه به این مشاغل	میزان سرعت تغییرات تکنولوژیک در فناوری مربوطه به این مشاغل
میزان عدم نیاز به تحصیلات عالی کارکنان	میزان عدم نیاز به تحصیلات عالی کارکنان	میزان عدم نیاز به تعهد و وفاداری کارکنان	میزان عدم نیاز به تعهد و وفاداری کارکنان
میزان عدم نیاز به تجربه و مهارت کارکنان	میزان عدم نیاز به تجربه و مهارت کارکنان	میزان عدم نیاز به تطابق افراد با فرهنگ سازمانی	میزان عدم نیاز به تطابق افراد با فرهنگ سازمانی
میزان عدم نیاز به انعطاف‌پذیری کارکنان	میزان عدم نیاز به انعطاف‌پذیری کارکنان	میزان عدم نیاز به توانایی یادگیری کارکنان	میزان عدم نیاز به توانایی یادگیری کارکنان

۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

استراتژی ارزیابی عملکرد کارکنان در وضعیت موجود. در این پژوهش برای تعیین استراتژی وضع موجود، ابتدا از توزیع دو جمله‌ای استفاده شد. میانگین امتیازات پاسخ‌دهنده به ویژگی‌های هر استراتژی اگر پایین‌تر از ۳ است به عدد صفر و اگر بالاتر از ۳ است به عدد ۱ تبدیل می‌کنیم، که تعداد یک‌ها نشان‌دهنده تعداد افراد تایید کننده استراتژی مربوطه (P) و تعداد صفرها نشان‌دهنده تعداد عدم تایید استراتژی (q) می‌باشد. برای تایید شدن هر استراتژی ۲ شرط لازم است:

۱. مقدار سطح معناداری آن کمتر از ۰/۵ باشد.

۲. تعداد افراد تایید کننده استراتژی از تعداد افرادی که استراتژی را تایید نکرده‌اند بیشتر باشد. آزمون دو جمله‌ای در سطح معنی‌داری پنج درصد به شرح جدول زیر انجام شد:

جدول ۵. نتایج آزمون دو جمله‌ای

سطح معناداری (Sig)	Test Prop	وضعیت مشاهدات (Observed Prop..)	تعداد	طبقه‌بندی	استراتژی‌ها
۰/۳۸۲	۰/۵۰	۰/۷۳	۱۶	۱	گروه ۱
		۰/۲۷	۶	۰	گروه ۲
		۱	۲۲		جمع کل
۰/۴۹۱	۰/۵۰	۰/۵۹	۱۳	۱	گروه ۱
		۰/۴۱	۹	۰	گروه ۲
		۱	۲۲		جمع کل
۰/۵۲۳	۰/۵۰	۰/۴۱	۹	۱	گروه ۱
		۰/۵۹	۱۳	۰	گروه ۲
		۱	۲۲		جمع کل
۰/۸۳۲	۰/۵۰	۰/۴۵	۱۰	۱	گروه ۱
		۰/۵۵	۱۲	۰	گروه ۲
		۱	۲۲		جمع کل

با توجه به نتایج آزمون دو جمله‌ای می‌توان استراتژی‌های ارزیابی عملکرد را به صورت زیر بررسی کرد:

- استراتژی انگیزشی. با توجه به اطلاعات جدول فوق مقدار سطح معناداری (sig) برای استراتژی انگیزشی ۰/۴۹۱ محاسبه شده است که کمتر از ۰/۵ و از آنجا که تعداد پاسخ‌های موافق (۱۳) بیشتر از پاسخ‌های مخالف (۶) می‌باشد این استراتژی تایید می‌شود.

- استراتژی همه جانبه. با توجه به اطلاعات جدول فوق مقدار سطح معناداری (sig) برای استراتژی همه‌جانبه ۰/۵۲۳ محاسبه شده است که بیشتر از ۰/۵ و از آنجا که تعداد پاسخ‌های موافق (۹) کمتر از پاسخ‌های مخالف (۱۳) می‌باشد این استراتژی تایید نمی‌شود.

- استراتژی همانندسازی. با توجه به اطلاعات جدول فوق مقدار سطح معناداری (sig) برای استراتژی همانندسازی ۰/۳۸۲ محاسبه شده است که کمتر از ۰/۵ و از آنجا که تعداد پاسخ‌های موافق (۱۶) بیشتر از پاسخ‌های مخالف (۶) می‌باشد این استراتژی تایید می‌شود.

- استراتژی استانداردسازی. با توجه به اطلاعات جدول فوق مقدار سطح معناداری (sig) برای استراتژی استانداردسازی ۰/۸۳۲ محاسبه شده است که بیشتر از ۰/۵ و از آنجا که تعداد پاسخ‌های موافق (۱۰) کمتر از پاسخ‌های مخالف (۱۲) می‌باشد این استراتژی تایید نمی‌شود. پس از تعیین استراتژی‌های تایید شده جهت رتبه بندی این استراتژی‌ها از آزمون فریدمن استفاده شد که به شرح جدول زیر می‌باشد:

جدول ۶. اولویت‌بندی استراتژی‌های تاییدشده ارزیابی عملکرد

ردیف	استراتژی	میانگین رتبه	اولویت	فریدمن	D.F	Sig.*
۱	استراتژی انگیزشی	۳/۰۰	استراتژی انگیزشی	۹/۱۴۶	۳	۰/۰۲۷
۲	استراتژی همانندسازی	۲/۷۷	استراتژی همانندسازی			

که همانطور که در جدول بالا مشاهده می‌شود از نظر پاسخ‌دهندگان استراتژی انگیزشی در مقایسه با استراتژی همانندسازی دارای اولویت است. و در نهایت می‌توان نتیجه گرفت استراتژی غالب که در شرکت ساپکو بیشتر مورد استفاده قرار می‌گیرد استراتژی انگیزشی می‌باشد.

تحلیل نتایج SRP1 (میزان ضرورت کنترل بازده). در جدول ۷ تمامی پاسخ‌های مربوط به بعد کنترل بازده آمده است؛ همانطور که دیده می‌شود مهمترین عاملی که بر کنترل بازده تاکید می‌کند میزان نیاز به انعطاف‌پذیری با ۷۵ درصد و کمترین عامل تاثیر تغییرات تکنولوژی بر پیچیدگی کار با ۴۹ درصد می‌باشد. همچنین کمترین اختلاف نظر در عامل میزان نیاز به انعطاف‌پذیری با انحراف معیار ۱۳/۳ و بیشترین اختلاف نظر در عامل پیچیدگی بر اثر تغییرات تکنولوژی با انحراف معیار ۲۰ دیده می‌شود و در مجموع بعد، کنترل بازده با برابر با ۶۶/۵۰ و انحراف معیار ۱۶/۶۸ به دست آمده است.

راهنمای جدول

- پرسش الف-۱: میزان پیچیدگی
- پرسش الف-۴: تاثیر تغییرات تکنولوژیکی
- پرسش ب-۱: میزان نیاز به خلاقیت و نوآوری
- پرسش ب-۲: میزان نیاز به آزادی عمل
- پرسش ب-۳: میزان نیاز به مهارتهای مختلف
- پرسش ب-۵: میزان نیاز به تحصیلات
- پرسش ب-۶: میزان نیاز به تجربه
- پرسش ب-۷: میزان نیاز به انعطاف‌پذیری

جدول ۷. میزان ضرورت کنترل بازده

میانگین با اعمال ضرایب	میانگین ساده	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	شماره پرسش
	۲/۵۰	۲/۷	۲/۶	۲/۴	۲/۴	۲/۳	۲/۶	۲/۵	۲/۵	میانگین	ضریب
	۰/۶۳	۰/۶	۰/۶	۰/۷	۰/۶	۰/۶	۰/۶	۰/۷	۰/۶	انحراف معیار	اهمیت
	۶۶/۵۰	۶۶/۵۰	۷۵/۰	۷۳/۰	۷۱/۰	۷۰/۰	۶۲/۰	۰۴۹/	۶۲/۰	میانگین	میزان
	۱۶/۶۸	۱۶/۶۸	۱۳/۳	۱۷/۵	۱۷/۵	۲۱/۵	۱۵/۰	۱۴/۳	۲۰/۰	انحراف معیار	انحراف

تحلیل نتایج SRP2 (میزان توجه به بازار کار خارجی). در جدول ۸ تمامی پاسخ‌های مربوط به میزان تمایل به بازار کار خارجی آورده شده است. همانطور که دیده می‌شود مهمترین عاملی که بر بازار کار خارجی تاکید می‌کند قابلیت استفاده از تجربه و دانش در سازمان‌های دیگر ۸۲ درصد و کمترین عامل میزان نیاز به تعهد و وفاداری به شرکت با ۲۶ درصد می‌باشد. همچنین کمترین اختلاف نظر در عامل میزان اهمیت دائمی بودن شغل با انحراف معیار ۱۱/۳ و بیشترین اختلاف نظر در عامل وجود نیروی کار با کیفیت در بازار کار خارجی با انحراف معیار ۱۷/۵ دیده می‌شود و در مجموع، اندازه بعد بازار کار خارجی ۴۷/۷۵ درصد با انحراف معیار ۱۵/۳۳ به دست آمده است.

راهنمای جدول

- پرسش الف-۲: وجود نیروی با کیفیت مناسب
- پرسش الف-۳: وجود نیروی مناسب به تعداد
- پرسش الف-۵: تاثیر مثبت روند جهانی شدن و مهاجرت
- پرسش الف-۶: اهمیت دائمی بودن شغل
- پرسش ب-۴: میزان نیاز به تعهد
- پرسش ب-۸: میزان نیاز به تطبیق با فرهنگ سازمانی
- پرسش ب-۹: میزان نیاز به یادگیری
- پرسش ب-۱۰: میزان قابل استفاده بودن دانش شرکت در سایر سازمانها

جدول ۸. میزان تمایل به بازار کار خارجی

شماره پرسش	میانگین	میانگین ساده	میانگین با اعمال ضرایب	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰
ضریب اهمیت معیار	۲/۲	۲/۰۶	۲/۰۶	۲/۳	۱/۹	۲/۶	۱/۹	۱/۶	۱/۹	۱/۶	۱/۹	۱/۶	۱/۹
میانگین	۴۳/۰	۴۷/۷۵	۴۷/۷۵	۳۳/۰	۳۵/۰	۲۶/۰	۳۳/۰	۶۲/۰	۶۸/۰	۴۳/۰	۴۷/۷۵	۴۷/۷۵	۴۳/۰
میزان انحراف معیار	۱۷/۵	۱۵/۳۳	۱۵/۳۳	۱۶/۶	۱۵/۱	۱۶/۷	۱۱/۳	۱۴/۷	۱۷/۲	۱۷/۵	۱۵/۳۳	۱۵/۳۳	۱۷/۵

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

پس از جمع‌آوری کلیه پاسخ‌ها و درج آنها در صفحه گسترده، میانگین و انحراف معیار هر پرسش را محاسبه کردیم. همانطور که در جداول ۹ و ۱۰ مشاهده می‌شود؛ برای به دست آوردن مقادیر یک SRP اصلی بایستی میانگین موزونی را (با اعمال ضریب به دست آمده از میانگین ضرایب اهمیت هر SRP فرعی که قبلاً اشاره شد) از تمامی SRP های فرعی مربوط به آن SRP اصلی محاسبه کرد.

در این بخش مقادیر نقاط مرجع استراتژیک اصلی و ضریب اهمیت آنها در جداول جداگانه آمده است.

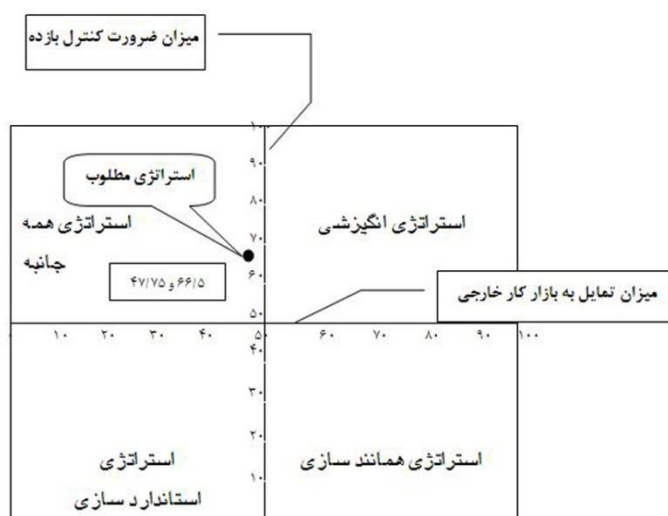
جدول ۹. مقادیر ضریب اهمیت نقاط مرجع استراتژیک

نقاط مرجع استراتژیک اصلی	میانگین	انحراف معیار
SRP1 میزان پیچیدگی (کنترل بازده)	۲/۵۰	۰/۶۳
SRP2 میزان تمایل به بازار کار خارجی	۲/۰۶	۰/۷۳

جدول ۱۰. مقادیر نقاط مرجع استراتژیک اصلی

نقاط مرجع استراتژیک اصلی	میانگین	انحراف معیار
SRP1 میزان پیچیدگی (کنترل بازده)	۶۶/۵۰	۱۶/۶۸
SRP2 میزان تمایل به بازار کار خارجی	۴۷/۷۵	۱۵/۳۳

با توجه به مقادیر به دست آمده (۶۶/۵۰ برای کنترل بازده و ۴۷/۷۵ برای بازار کار خارجی به عنوان ابعاد SRP)، استراتژی مناسب برای ارزیابی عملکرد کارکنان سایکو با توجه به ماتریس SRP زیر و طبق مدل مورد استفاده در پژوهش، استراتژی همه‌جانبه می‌باشد (نمودار ۱).



نمودار ۱. استراتژی مناسب ارزیابی عملکرد کارکنان

همانطور که مشاهده شد نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها و اطلاعات؛ حاکی از آن است که استراتژی مناسب برای مشاغل موجود در شرکت ساپکو استراتژی همه‌جانبه می‌باشد. به عبارت دیگر به دلیل ماهیت پیچیده مشاغل مهندسی که طبقه اصلی مشاغل موجود در شرکت ساپکو را تشکیل می‌دهد، به علت تخصصی بودن فرآیند، مدیریت فاقد درک کامل از آن است، از این‌رو ناگزیر است به متخصصان مربوطه اعتماد نماید و تنها به ارزیابی بازده و محصول (بعد تمایل به ارزیابی محصول) بپردازد. همچنین از آنجایی که شرکت نمی‌خواهد مهارت و دانش ارزشمند کارکنانش را اختیار شرکت‌های رقیب قرار گیرد، باید با ایجاد منافع مشترک، تاکید بر آموزش، توسعه، رفاه، رعایت اصل برابری و تضمین امنیت شغلی (بعد تمایل به بازار کار داخل)، در حفظ و نگهداشت کارکنان خود تلاش نماید.

پیشنهادات. همانطور که مشاهده شد ویژگی‌های سیستم ارزیابی عملکرد موجود (که نزدیک به استراتژی انگیزشی است) مورد استفاده در شرکت ساپکو با استراتژی که باید مورد استفاده قرار بگیرد (استراتژی همه‌جانبه) متفاوت بوده است. به همین دلیل در ادامه پیشنهاداتی را برای پیاده‌سازی استراتژی همه‌جانبه ارزیابی عملکرد در زیرسیستم ارزیابی عملکرد کارکنان ارائه می‌شود:

۱. در استراتژی برگزیده این پژوهش که استراتژی همه‌جانبه می‌باشد، ارزیابی عملکرد بر داده‌های جمع‌آوری شده از سرپرستان، همکاران، زیردستان، مشتریان و عرضه‌کنندگان تکیه دارد. به عبارت دیگر ارزیابان شرکت ساپکو باید در نظر داشته باشند به جای استفاده از ارزیابی فردی، برای استفاده از این استراتژی، از ارزیابی ۳۶۰ درجه استفاده گسترده کنند چراکه با گسترش دادن تعداد ارزیابی‌ها، می‌توان اثر تعصب‌های شخصی را کاهش دهد؛
۲. در مشاغل تخصصی شرکت ساپکو برابری داخل بین کارکنان تأکید شود و از سیستم مبتنی بر عملکرد در سطح فردی و گروهی انجام شود؛ از سیستم ارزیابی عملکرد با بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای استفاده شود و از پاداش‌های معنوی (مانند چالشگر بودن کار، توسعه مسیر شغلی و مشارکت در امور) نسبت به پاداش‌های مادی بیشتر استفاده شود؛
۳. با توجه به اینکه استراتژی همه‌جانبه به بازار کار داخل سازمان توجه دارد، مدیران ساپکو به جای توجه به بازار کار خارج و جذب نیروهای بیرونی، توجه به ارتقاء کارکنان درونی را در اولویت قرار دهد که این امر توجه بیشتر و استراتژیک به زیرسیستم توسعه و آموزش کارکنان را می‌طلبد؛
۴. نظر کارکنان درباره رعایت عدالت در ارزیابی عملکرد، بسیار اهمیت دارد. با توجه به اینکه غالب مشاغل موجود در شرکت ساپکو به دلیل داشتن ماهیت مهندسی با پیچیدگی بالا، جمع‌آوری داده‌های عینی برای ارزیابی عملکرد کارکنان دشوار است؛ به همین دلیل، همانطور که در استراتژی همه‌جانبه نیز از داده‌های ذهنی برای ارزیابی عملکرد استفاده می‌شود، در هنگام ارزیابی، ارزیابان باید توجه زیادی به قضاوت‌های خود داشته باشند تا تحت تاثیر تعصب و یکسوگیری قرار نگیرند؛
۵. برای ارزیابی عملکرد کارکنان داده‌های مربوط به ارزیابی بر مبنای داده‌های مختلط میل به مطلق است. یعنی ارزیابان ساپکو باید در اغلب موارد سعی بر استفاده از داده‌های مطلق برای ارزیابی عملکرد کارکنان خود داشته باشند؛
۶. ارزیابان در شرکت ساپکو به جای اینکه نمرات ارزیابی را در یک قالب مشخصی ارایه دهند مطابق با استراتژی همه‌جانبه برای تعیین نمره‌ها از سیستم ارزیابی آزاد استفاده کنند؛
۷. در استراتژی همه‌جانبه، ارزیابی عملکرد در دوره‌های زمانی بلندمدت صورت می‌گیرد؛
۸. ارزیابان، ارزیابی عملکرد را به صورت گروهی انجام دهند؛
۹. ارزیابان شرکت ساپکو باید برای ارزیابی عملکرد کارکنان به جای توجه به فرآیند نتایج نهایی کارهای آنان را مورد بررسی قرار دهند؛ چرا که در استراتژی همه‌جانبه از کنترل بازده (کنترل نتیجه) و معیارها و شاخص‌های پیامدی برای ارزیابی عملکرد استفاده می‌شود. معیارهای پیامدی، نتایج نهایی را ارزیابی می‌کنند؛

۱۰. هنگام به کارگیری استراتژی در شرکت ساپکو لازم است که ارزیابان سیستم شایستگی محور را مورد توجه قراردهند و کارکنان را به انجام بهتر کارها تشویق کند.

منابع

۱. استورات، گرگ الو براون، کنت جی (۱۳۸۸). مدیریت منابع انسانی (پیوند استراتژی و عمل). ترجمه سید محمد اعرابی و مرجان فیاضی. تهران: انتشارات مهکامه، چاپ سوم.
۲. اسکافی، امیررضا (۱۳۸۴). سازمان مبتنی بر نقاط مرجع استراتژیک (بررسی اثر هماهنگی راهبردی عناصر سازمانی بر عملکرد سازمان). پایان‌نامه کارشناسی ارشد چاپ نشده، دانشکده حسابداری و مدیریت، دانشگاه علامه طباطبایی.
۳. اعرابی، سید محمد (۱۳۸۵). مدیریت استراتژیک منابع انسانی (راهنمای عمل). دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۴. اعرابی، سید محمد و فیاضی، مرجان (۱۳۸۷). استراتژی منابع انسانی. تهران: انتشارات ایز ایران با همکاری پژوهشکده مدیریت سما، چاپ اول.
۵. بامبرگر، پیتر و مشولم، ایلن (۱۳۸۴). استراتژی منابع انسانی؛ تدوین / اجرا / آثار. (ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی). تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ دوم.
۶. دسلر، گری (۱۳۸۴). مبانی مدیریت منابع انسانی، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ سوم.
۷. سلطانی، ایرج. (۱۳۸۶). الگوی جامع سرآمدی چهاربعدی با تاکید بر تعالی کارکنان. اصفهان: انتشارات ارکان. چاپ اول.
۸. صدوقیان، محمدرضا و تدین، علی. (۱۳۸۶). دو مکمل در ارزیابی عملکرد، مجله تدبیر. شماره ۱۷۹. فروردین.
۹. فیاضی، مرجان. (۱۳۸۹). الگوی هماهنگی استراتژی‌های منابع انسانی با عملکرد در بانک‌ها و موسسات مالی و اعتباری کشور. رساله دکتری چاپ نشده. دانشکده حسابداری و مدیریت دانشگاه علامه طباطبایی.
۱۰. مورعی، محمد هادی (۱۳۸۲). تدوین استراتژی منابع انسانی برای شرکت مدیریت پروژه‌های نیروگاهی ایران (مپنا). پایان‌نامه کارشناسی ارشد چاپ نشده، دانشکده حسابداری و مدیریت دانشگاه علامه طباطبایی.
۱۱. میرسپاسی، ناصر (۱۳۶۶). مدیریت منابع انسانی و روابط کار، تهران، مؤلف.
12. Cabrera, E. F. (2003). Strategic Human Resource Evaluation. *Journal of Human Resource Planning*, 26(1), 49.
13. Cele, N. (2005). Effective schools operating with amazing (dis)grace of human resources strategy, policy and practice: a South African case. *International Journal of Leadership in Education*, 8(3), 223-236.
14. Fiegenbaum, A.; Hart, S. & Schendel, D. (1996). Strategic reference point theory. *Strategic Management Journal*, 17, 219-235.
15. Fombrun, CJ, Tichy, N M and Devanna, M A (1984). Strategic human resource management, Wiley, New York.

16. Hedge, J., M. Teachout. (2000). Exploring the concept of acceptability as a criterion for evaluating performance. *Group and Organization Management*, 25(1), 22-44.
17. Kaufman, B. E. (2001). The theory and practice of strategic HRM and participative management antecedent in early industrial relations. *Human Resources Management Review*, 11, 505-533.
18. Khadem, K. N. (2007). Aligning enterprise and information technology strategy: a study of the correlation between strategic alignment and adaptation of enterprise-wide strategy formulation processes. Unpublished Doctoral Dissertation, Capela University.
19. Lawler, E. (1994). Performance management: The next generation. *Compensation and Benefits Review*, 26(3), 16-20.
20. Liu, Y., Combs, J. G., Ketchen Jr., D. J. & Ireland, R. D. (2007). The value of human resource management for organizational performance. *Business Horizons*, 50, 503-511.
21. McDonald, D., & Smith. A. (1995). A proven connection: Performance management and business results. *Compensation and Benefits Review*, 27(1), 59-62.
22. Mello, J. (2002). Strategic Human Resource Management. South western college publishing, OHIO.
23. Packard, T. (2009). Staff perceptions of variables affecting performance in human service organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*.
24. Paiva, E. L., Roth, A. V. & Fensterseifer, J. E. (2008). Organizational knowledge and the manufacturing strategy process: a resource-based view analysis. *Journal of Operations Management*, 26, 115-132.
25. Priti, J. (2005). A comparative analysis of strategic human resource management issues in an organizational context. *Library Review*, 54(3), 166-179.