

همسو سازی عملکرد کارکنان با استراتژی سازمان

مرجان معالی نعتی
Marjan.maali@gmail.com
محمد تاج الدین
tajeddin@yahoo.com

شرکت Veritude یک شرکت سرمایه گذاری است که در سال ۱۹۸۶ در امریکای شمالی ایجاد شد. امروزه خدماتی نظیر: بروتنسپاری فرایند کارمندیایی، استخدام، خدمات مدیریت و مشاوره ای را ارائه می دهد.

چند که آن شاخص ها می توانند ارزشمند باشند، اما ممکن است این شاخص ها به خودی خود به استراتژی سازمان برنگردند، بر این اساس سیستم تشویق کارکنان به رفتار نادرست پاداش می دهد و سازمان به گونه ای درست متوجه نمی شود که کدامیک از کارکنان آنها نقش موثری در تحقق برنامه های استراتژی کسب و کار دارند.

ایجاد و توسعه طرح ارزیابی عملکرد شناخت و تشخیص کارکنان با عملکرد بر جسته، تنها با نگاه ساده انگارانه به عددها و رقمها امکان پذیر نیست، بنابراین لازم است که معیارهایی برای ارتباط رفتار و عملکرد با استراتژی سازمان، شناسایی شود. برخی از این معیارها به شرح زیر می باشند:

۱) شناسایی شاخص های قابل اندازه گیری مرتبط با استراتژی یکپارچه باید اطمینان یافت که شاخص های

معینی تعریف کند لازم است که به طور دقیق عملکرد کارکنان را بصورت کمی شاخص گذاری و اندازه گیری کند. در این راستا تعریف شاخصها و روشهای اندازه گیری مناسب دارای اهمیت فراوان است. گفتنی است که: رهبران از راه فرایند برنامه ریزی استراتژیک، می توانند مطمئن شوند که شاخص ها و استراتژی در تمامی سطوح سازمان تعریف شده، توسعه یافته است.

برای مثال: یک مرکز ارتباط تلفنی با مشتری در سازمان را در نظر بگیرید که برای ارائه اطلاعات و خدمات به صورت تلفنی به مشتریان، رقابت می کند. در این سازمان مدیریت احتمالاً ارائه خدمات ویژه به مشتریان را به عنوان هدف در نظر می گیرد و بسیاری از شایستگی ها، نظیر: حضور، میزان پاسخگویی به تلفن ها و مدت زمان هر مکالمه می توانند به عنوان شاخص هایی برای تحقق این هدف و ارزیابی عملکرد کارکنان تعیین شوند. هر

امروزه بیش از هر زمان دیگری، ضرورت دارد تا سازمانها بتوانند از راه داراییهای نامشهود خود مانند: استعداد، رهبری، فرهنگ و به ویژه داشتن استراتژی یکپارچه خود را متمایز سازند. مدیران، همه ساله، هفته ها و یا حتی ماهها زمان صرف تدوین استراتژی به منظور حفظ مزیت رقابتی سازمان خود می کنند. آنها از راه تدوین استراتژی می خواهند بدانند که:

- اول: چه اقداماتی باید انجام دهند که سازمانشان سرآمد باشد؟
- دوم: چطور می توانند اقدامها و عملکردشان را مورد سنجش قرار دهند؟

باید توجه داشت از آنجا که کارکنان نمی توانند به گونه شفاف نقش خود را در پیاده سازی استراتژی سازمان درک کنند، هنگام پیاده سازی استراتژی اغلب بین کارکنان و مدیران گسستگی به وجود می آید؛ بنابراین مدیریت برای اینکه بتواند چگونگی تحقق هدفهای خود را به گونه

عملکرد مناسب و درستی برای ارزیابی کسب و کار موفق به کار گرفته شده است و همچنین این شاخص ها با عملکرد کارکنان تطبیق داده شده است. از این راه سازمان می تواند کارکنان را در جهت ایفای نقش برتر توانمند سازد و این امر خود می تواند در افزایش توانایی سازمان در اجرای استراتژی موثر باشد. با توجه به اینکه کارکنان بیشترین ارتباط را با مشتریان دارند، اغلب می توانند بازخور سود مندی درباره آنچه که از نظر مشتریان به واقع ارزشمند است ارائه کنند. بنابراین آنها می توانند به سازمان در جهت شناسایی شاخص هایی که به درستی می توانند معیار ارزیابی عملکرد باشند؛ کمک کرده، بگویند که در چه زمینه هایی بین استراتژی و واقعیت های روزمره گسستگی وجود دارد.

بایجاد ارتباط شفاف بین هدف های کسب و کار با رفتار و عملکرد کارکنان، سازمان می تواند کارکنان را از نقش و سهم خود در پیشبرد استراتژی آگاه سازد.

۲) حصول اطمینان از تفسیر دقیق عملکرد کارکنان توسط سیستم های ارزیابی

در این مورد، ابتدا لازم است همبستگی بین شاخص های ارزیابی عملکرد و حقایق کسب و کار شناسایی شود. برای مثال: اگر شما تشخیص بدهید که مشتریان مرکز تلفن سازمان ترجیح می دهند که مسائلشان به سرعت حل شود، آن وقت تماس های تلفنی کوتاه و تحلیل دقیق درخواست مشتری می تواند به عنوان معیار اصلی برای ارزیابی عملکرد شما باید شاخص هایی را برای ارزیابی کارکنان در برابر آن معیار (تماس تلفنی کوتاه و تحلیل دقیق درخواست مشتری) شناسایی کرده، بر روی منابعی که در همین راستا به کارکنان کمک می کنند، سرمایه گذاری کنید. تعیین وزن معیار های مختلف براساس خروجی های واقعی ضروری است. این بدان معناست که برای مثال شما باید

به جای مقایسه سبب با پرتقال به مقایسه سبب با سیب بپردازید. بر این اساس شما می توانید نتایج ورودی های مختلفی را با هم مقایسه کنید. برای ارزیابی اثر بخشی بیشتر کار، شما می توانید از تکنیک های آماری در جهت ارزیابی عملکرد استفاده کنید که این امر راه مناسبی در جهت کاهش ریسک ارزیابی است.

۳) درک تغییرات تجاری محیطی از راه ارزیابی مستمر عملکرد

همزمان با توسعه تدریجی سازمان، لازم است که درک و دیدگاه کارکنان از موفقیت نیز تغییر یابد. برای مثال اگر لازم باشد که سازمان شما به یک مرکز فروش تبدیل شود، کارکنان هم نیاز خواهند داشت مهارت های را از قبیل: روش های دریافت سفارشها، برای نزدیک شدن به فعالیتهای آن حوزه فرابگیرند. برای اینکه شما بتوانید کارکنان را هدایت کنید، لازم است که هدف های جدید را از راه ارتباطات، آموزش، برنامه های ارزیابی و ... همگانی کرده، مطمئن شوید این عوامل انگیزه های لازم را در جهت تحقق هدفها ایجاد می کنند. از این راه هر یک از کارکنان می توانند نقش شخصی خودشان را در پیشبرد و تحقق برنامه های استراتژیک سازمان درک کنند. همچنین یکی دیگر از مزیت های مهم این

است که مدیران می توانند با توانمندی و به سرعت استراتژی های سازمان را بر اساس اطلاعات به دست آمده از راه ارزیابی عملکرد، تغییر دهند.

۴) ارتباط هدف های عملکرد و رفتار های کلیدی در سراسر سازمان

پس از تعریف شاخص های کلیدی و محرکها، داشتن یک طرح ارتباط درون سازمانی مشخص، ضروری است. این طرح نباید تنها به صورت سالیانه اجرا شده، مورد بازنگری قرار گیرد، بلکه باید به عنوان بخشی از فرهنگ سازمانی مورد توجه باشد.

نکته: هنگامی که کارکنان انتظارهای سازمان را می دانند و ابزار و انگیزه های لازم را نیز برای اجرای هدفها در اختیار دارند، سازمان شما به صورت واقعی، در یک موقعیت برنده قرار دارد.

موفقیت در کوتاه مدت و بلند مدت: همسو سازی عملکرد کارکنان با هدف های سازمان، دارای مزایای کوتاه مدت و بلند مدت به این شرح خواهد بود:

در کوتاه مدت:

در کوتاه مدت، فرایند گفتگوی دوسویه در سازمان را بهبود می دهد. در حقیقت، مدیران بهتر می توانند کارکنان را در جهت تحقق هدفها و استراتژیک سازمان هدایت کنند و کارکنان نیز بهتر می توانند نقش خود را در جهت موفقیت های سازمان درک کنند. به علاوه، این ارتباط دو سویه شرایطی را در جهت یکپارچه سازی بیشتر مشوقها و برنامه های آموزشی و نیز ایجاد یک رویکرد شفاف از موفقیت برای همه، به وجود می آورد.

در بلند مدت:

سازمان شما می تواند ارزشهای چشمگیری را به دست آورد و نیز نقش ارزشمند حوزه منابع انسانی را از راه ارزیابی موفق عملکرد نمایان سازد. □

