

آموزه‌هایی از تجربه بکارگیری رویکرد بهپویی در مدیریت عملکرد منابع انسانی «شرکت نفت فلات قاره ایران»

سیدعلی صدرالسادات^۱

چکیده

به منظور تدوین و اجرای برنامه بهبود و تحول اداری در یک سازمان، ایفای نقش‌های سه‌گانه مشاور، سیاستگذار و تدوین‌کننده برنامه و در نهایت مجری برنامه تحول، برای مدیر منابع انسانی الزامی خواهد بود. در این راستا، به منظور ایجاد سازمانی استراتژی محور در حوزه منابع انسانی، که عامل اصلی نیل به بهبود و تحول سیستم‌های مدیریت منابع انسانی است، پیاده‌سازی سیستم‌های مدیریت عملکرد در شرکت نفت فلات قاره ایران در دستور کار قرار گرفت. در این تحقیق نویسنده تجربیات خود را در استقرار سیستم مدیریت عملکرد منابع انسانی مبتنی بر مدل‌های علمی و تجربی ارائه نموده است. تحقیق حاضر به بررسی ضرورت‌ها و اهداف طراحی و اجرای سیستم مدیریت عملکرد، مبانی و مدل‌های علمی تحقیق، روش اجرا، عوامل کلیدی موفقیت و در نهایت مقایسه نتایج اجرای طرح مذکور در نیل به اهداف سازمان طی دو سال گذشته خواهد پرداخت. برای ایجاد و توسعه سیستم‌های مذکور به عنوان نخستین گام ایجاد تعهد

۱. مدیر منابع انسانی شرکت نفت فلات قاره ایران

در مدیریت ارشد شرکت از طریق ایجاد دغدغه و الزام به تغییر می‌باشد. گام‌های بعدی عبارتند از ایجاد مدل و فرآیند انجام کار، تدوین ساختار اجرایی و انتصاب متولیان مربوطه و در نهایت تدوین اسناد راهبرد، تدوین و اجرای برنامه‌ها و طراحی، تدوین و پیاده‌سازی سیستم ارزیابی و کنترل پیشرفت‌ها. این فرآیند در نهایت به طراحی رویکردی بومی برای بسترسازی مناسب و انجام حرکت جهت‌دار در راستای بهبود مستمر فعالیت‌ها و نهایتاً استقرار نظام مدیریت عملکرد در سطح مدیریت منابع انسانی شرکت نفت فلات قاره گردید.

واژه‌های کلیدی
 نقش‌های مدیر، سیستم مدیریت عملکرد، عوامل کلیدی موفقیت، مدیریت تغییر، بهیویی (کایزن).

۱. مقدمه

در هر سازمان مدیر منابع انسانی با توجه به ساختار سازمانی، تعداد سطوح، اندازه سازمان و ... ایفا کننده نقش‌های متفاوتی مانند: نقش مشاور، سیاست‌گذار و تدوین‌کننده برنامه تحول اداری و در نهایت مجری آن تحول تدوین شده می‌باشد. وجه اصلی تمایز نقش‌های سه‌گانه مذکور میزان تمرکز مدیر بر مسائل استراتژیک و سازمانی است که به تدریج از نقش مشاور به سمت مجری برنامه تحول پیش‌رفته و بیشتر ماهیت اجرایی به خود می‌گیرد. جایگاه این نقش‌ها در شکل ۱ ارائه شده است.

شکل ۱. جایگاه نقش‌های مدیر منابع انسانی در سازمان



مساله تحقیق

- بکارگیری رویکرد به‌پویی در مدیریت عملکرد منابع انسانی یک شرکت تولید نفت چه مولفه‌هایی دارد و طی چه مراحل می‌توان آن را در شرکت اجرا نمود؟

روش تحقیق

تحقیق حاضر جزء تحقیقات کاربردی بوده و با روش اقدام پژوهی^۱ صورت گرفته و بصورت مورد کاوی^۲ تدوین شده است.

ضرورت‌ها و اهداف تحقیق

دستیابی به طرح اجرایی سیستم مدیریت عملکرد در مدیریت منابع انسانی و اجرای آن در شرکت به گونه‌ای که ویژگی‌های زیر را دارا باشد:

۱. همراستا سازی اهداف و استراتژی‌ها و اقدامات واحد مدیریت منابع انسانی سازمان با جهت‌گیری‌ها و سیاست‌های کلان شرکت و نیز اهداف و استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی شرکت ملی نفت ایران به منظور هماهنگی و خلق بیشترین ارزش افزوده.
۲. تعریف فعالیت‌ها و اقدامات مدیریت منابع انسانی به گونه‌ای که بیشترین حمایت را از زنجیره ارزش شرکت بنماید.
۳. ایجاد فرهنگ هدف‌مداری، برنامه‌مداری، نتیجه‌گرایی و بهبود مستمر در کارکنان مدیریت منابع انسانی و تعیین مبنای مناسب جهت اعطای پاداش به آنان عملکرد.
۴. شناسایی مسائل و مشکلات (عوامل ناراضی‌ساز) مرتبط با حوزه منابع انسانی بصورت مستمر و تعریف اقدامات لازم به منظور حل آنها (یافتن مشکل و حل آن به صورت مداوم و سیستماتیک).
۵. کنترل و ارزیابی برنامه‌ها بر اساس اهداف و استراتژی‌ها و تعریف پروژه‌ها و فعالیت‌های جدید بر اساس ارزیابی سالانه و در راستای اهداف.

1. Action Research
2. Case study

مبانی علمی تحقیق

باتوجه به اینکه عملکرد مدیریت منابع انسانی تابع متغیرهای گوناگونی است که از پیچیدگی و سطوح متعددی برخوردار است، بنابراین مدیریت منابع انسانی شرکت نفت فلات قاره ایران باید با بهره‌گیری از آخرین دستاوردهای حوزه علم مدیریت و همچنین با توجه به شرایط اجتماعی، سیاسی، اقتصادی و فضای ملی و سازمانی، مبانی و چارچوب نظری^۱ جامعی را برگزیند که امکان اقدامات اجرایی را برای مجریان فراهم آورد. در این راستا چارچوب نظری طرح حاضر ترکیبی از نظریه‌ها و مدل‌های گوناگون زیر است که توجه به ویژگی‌های مسئله در کنار هم شبکه‌ای متعامل را بوجود آورده است.

۱. مدل هدف‌گذاری (SMARTER)

۲. مدل‌هاروارد (SWOT)

۳. چرخه عملکرد (PDCA)

۴. نظریه سازمان یادگیرنده (Learning Organization)

۵. نظریه یادگیری سازمانی (Organizational learning)

۶. فن تجزیه و تحلیل میدان نیرو (Force-field analysis)

شرح ارکان تشکیل‌دهنده چارچوب نظری تحقیق

۱. مدل هدف‌گذاری^۲ (SMARTER)

مدل هدف‌گذاری یکی از مدل‌های تدوین اهداف می‌باشد که با استفاده از آن خواسته‌ها، آرمان‌ها و نیازها که حالت کلی و کیفی دارند ویژگی‌هایی را پیدا می‌کنند که در عمل امکان پیگیری آنها فراهم می‌شود.

اجزای این مدل در شکل ۲ نشان داده شده است.

کاربرد مدل در اجرا: از مدل هدف‌گذاری در مرحله دوم تدوین اسناد راهبردی

۱. چارچوب نظری (Theoretical frame work) یک شبکه منطقی، توسعه‌یافته و توصیف شده و کامل بین متغیرهایی است که مبنایی را برای بررسی و اقدامات اجرایی طرح فراهم می‌نماید.

۲. Goal Setting برای واژه هدف در متون مدیریت واژه‌های متعددی مطرح شده است که ناظر بر نوع خاصی از هدف از لحاظ زمان و اهمیت می‌باشد واژه‌هایی مانند Aim, goal, Objective, Target, ...

آموزه‌هایی از تجربه بکارگیری رویکرد به‌پویی در مدیریت عملکرد منابع انسانی...

سازمان (شکل ۲) جهت تدوین اهداف مدیریت منابع انسانی و واحدهای تابعه آن استفاده گردیده است.

شکل ۲. اجزای مدل هدف‌گذاری

S	Specific to role	مشخص و خاص بودن
M	Measurable result	قابل سنجش بودن نتایج
A	Agreed upon	موافقت سریع با آن
R	Realistic and achievable	واقعی و قابل دسترس
T	Time bound to milestones	قابل زمانبندی کردن
E	Enriching capabilities	تقویت‌کننده توانمندیها
R	Reviewed quarterly	قابل بازبینی در حین عمل

۲. مدل برنامه‌ریزی استراتژیک

برای برنامه‌ریزی استراتژیک و تدوین استراتژی، مدل‌ها و روش‌های مختلفی وجود دارد که هر یک کاربرد ویژه‌ای دارند. این مدل‌ها در حیطه بازرگانی تجربه شده و تعمیم آنها به بخش‌های اداری با دشواری‌های خاصی روبرو است. مدل هاروارد (SWOT) یکی از کاربردی‌ترین و معمول‌ترین اجزای این مدل‌ها می‌باشد. در این مدل پس از تعیین اهداف (هدف‌گذاری) چهار مرحله:

الف. تعیین نقاط قوت (Strengths)

ب. تعیین نقاط ضعف (Weaknesses)

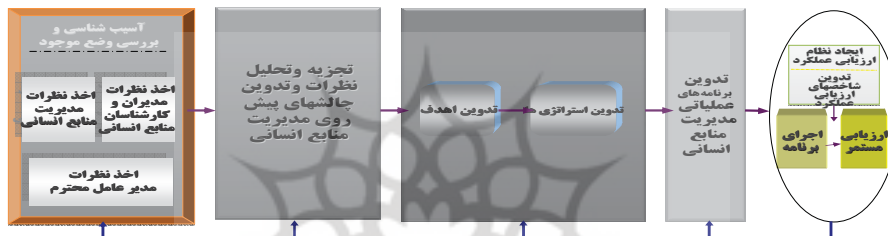
ج. تعیین فرصت‌ها، (Opportunities)

د. تعیین تهدیدها (Threats)

از برآیند چهار اقدام فوق، استراتژی مناسب قابل تدوین است. فرآیند کلی تدوین برنامه ریزی استراتژیک در شکل ۳ نشان داده شده است.

کاربرد مدل در اجرا: از مدل SWOT به منظور مشکلات و سائل و تجزیه و تحلیل چالش‌های پیش روی مدیریت منابع انسانی (مرحله دوم چارچوب نظری در شکل ۳) و نیز تدوین استراتژیهای مناسب جهت نیل به اهداف (مرحله سوم در شکل ۳) استفاده گردیده است.

شکل ۳. فرایند کلی تدوین برنامه‌ریزی استراتژیک (چارچوب نظری طرح)



۳. چرخه عملکرد (PDAC)

منظور از عملکرد مجموعه فعالیتهایی است که در حوزه امور اداری از برآیند ساختار رسمی و همچنین رفتارهای کارکنان حاصل می‌شود.

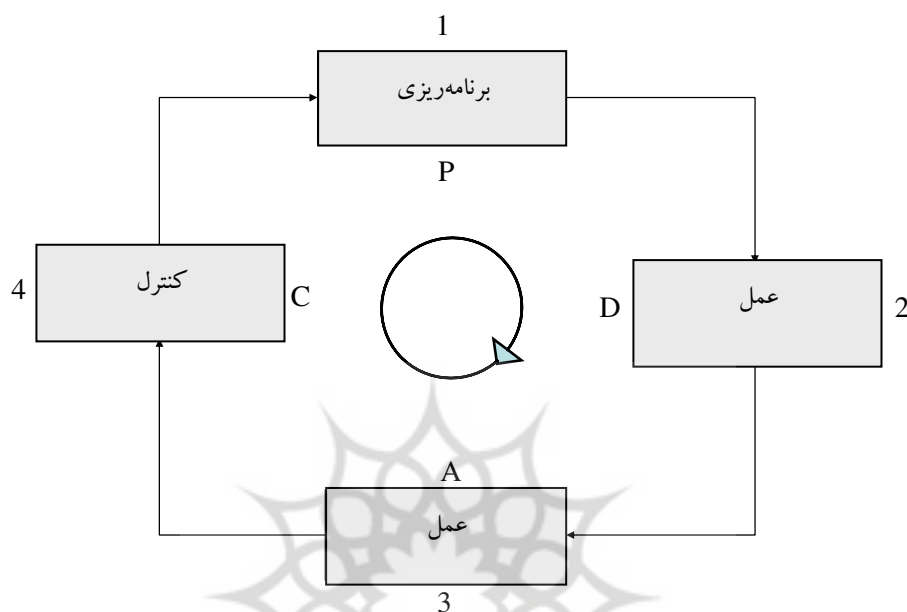
عملکرد، در واقع فرآیندی است که طی مراحل گوناگون، درجاتی از آن رخ داده و پدیدار می‌شود. برای تحقق هر هدفی باید عملکرد متناسب با آن صورت پذیرد. مراحل چرخه عملکرد عبارتند از:

- برنامه‌ریزی^۱ (P)، اجرا^۲ (D)، عمل^۳ (A) و کنترل و اصلاح مجدد^۴ (C).

در شکل ۴ روابط متعامل و چرخه‌ای این اجزاء ارائه شده است.

1. Plan
2. Do
3. Action
4. Control

شکل ۴. چرخه عملکرد



کاربرد مدل در اجرا: از مدل حلقه بسته PDAC در تدوین مراحل کلی ایجاد سیستم مدیریت عملکرد منابع انسانی (شکل ۴) بهره‌گیری گردیده است.

۴. نظریه یادگیری سازمانی

یادگیری مفهومی پویا است که به منظور اصلاح و بهبود سازگاری و کارآیی سازمان در مقابل تغییرات محیطی به تدریج از یادگیری فردی به سمت یادگیری سازمانی پیش می‌رود تا سازمان بتواند سریع‌تر و مؤثرتر در محیط پویا و پیچیده عکس‌العمل نشان دهد. یادگیری سازمانی اشکال ساده و پیچیده‌ای به شرح زیر دارد:

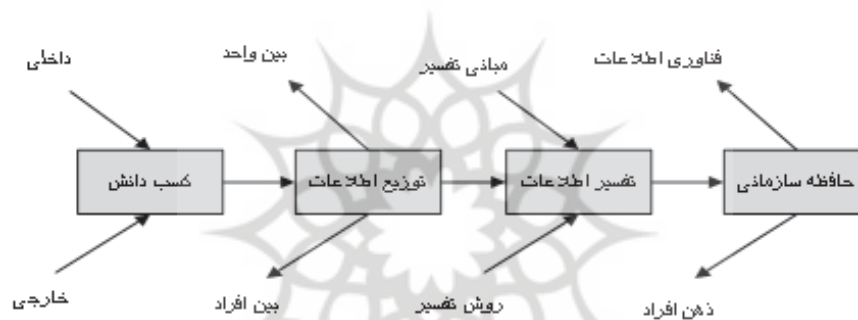
الف. یادگیری تک حلقه‌ای^۱: این نوع یادگیری زمانی اتفاق می‌افتد که در بستر اهداف و سیاست‌های جاری سازمانی، خطاها کشف و اصلاح شوند.

1. Single – Loop Learning

ب. یادگیری دو حلقه‌ای^۱: این نوع یادگیری زمانی اتفاق می‌افتد که سازمان پس از کشف خطاها و اصلاح آنها، هنجارها، رویه‌ها، سیاست‌ها و اهداف موجود را زیر سؤال برده و به تعدیل و اصلاح آنها می‌پردازد.

ج. یادگیری سه حلقه‌ای (ثانویه)^۲: این نوع یادگیری زمانی اتفاق می‌افتد که سازمان‌ها یاد بگیرند چگونه یادگیری تک حلقه‌ای و دو حلقه‌ای را اجرا کنند. به عبارت دیگر توانایی یاد گرفتن دوباره یادگیری است. فرآیند یادگیری در شکل ۵ نشان داده شده است.

شکل ۵. فرآیند یادگیری سازمانی



کاربرد مدل در اجرا: رویکردهای یادگیری تک حلقه‌ای و دو حلقه‌ای در بخش ارزیابی و کنترل پیشرفت‌ها (مرحله ۵) مورد استفاده قرار گرفته است. شایان ذکر است از مدل‌های تک حلقه‌ای، در حین اجرا و از مدل‌های دو حلقه‌ای در پایان هر سال به‌منظور اصلاح سیاست‌ها و استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی استفاده می‌شود.

۵. نظریه سازمان یادگیرنده

سازمان یادگیرنده سازمانی است که با ایجاد ساختارها و استراتژی‌های ویژه به ارتقای یادگیری سازمانی کمک می‌کند. پیتر سنگه نظریه پرداز اصلی سازمان‌های یادگیرنده، پنج

1. Double – Learning
2. Triple – loop learning

قاعده کلی را برای ایجاد سازمان‌های یادگیرنده مطرح می‌سازد:

الف. تسلط فردی: سازمان‌ها نمی‌توانند یاد بگیرند مگر اینکه اعضای آنها شروع به یادگیری کنند و برداشت درستی از واقعیت موجود پیدا کنند. تسلط فردی دو جزء دارد:

۱. تعیین اهداف برای افراد، ۲. مقیاسی برای سنجش میزان تحقق هدف فردی.

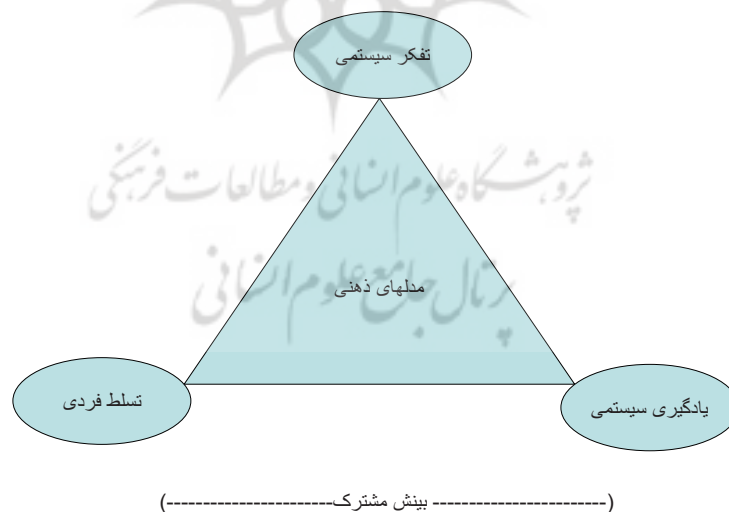
ب. مدل‌های ذهنی: وجود مدل‌های ذهنی که چگونگی تفکر و عمل هر فرد را مشخص می‌سازد و بر مجموعه‌ای از احکام «اگر - پس» مبتنی می‌باشد.

ج. یادگیری تیمی: فرآیند توسعه ظرفیت گروه برای ایجاد نتایجی است که اعضا آرزوی آن را دارند

د. بینش مشترک: تصویر ذهنی روشنی از آینده است که برای افراد اهمیت اساسی دارد.

هـ. تفکر سیستمی: نوعی الگوی کلی در اندیشیدن بر مبنای تحلیل اجزا در یک هویت کلی‌تر است، این شیوه از تفکر بر روابط بین اجزا تأکید دارد. این قواعد پنجگانه در شکل ۶ نشان داده شده است.

شکل ۶. قواعد یادگیری سازمانی



کاربرد مدل در اجرا: پنج قاعده مذکور، مبنای اصلی حرکت مبتنی بر عملکرد مدیریت منابع انسانی شرکت نفت فلات قاره ایران را تشکیل می‌دهند. برگزاری دوره‌های آموزشی مستمر و افزایش دانش و مهارت‌های کارکنان جهت اجرای سیستم، تدوین اهداف و استراتژی‌های واحدها، مدل‌سازی به منظور ساده نبودن مسیر اجرای پروژه، تشکیل گروه و به اشتراک گذاشتن اهداف و استراتژی‌های سازمان، همگی کاربرد این مدل را در اجرا نشان می‌دهند.

۶. فن تجزیه و تحلیل میدان نیرو

تحلیل میدان نیرو، تکنیکی است که بوسیله کورت لوئین برای تشخیص موقعیت و وضعیت متغیرهائی که در تعیین عملکرد دخیل می‌باشند^۱ بکار گرفته شده است.

لوئین معتقد است که در هر موقعیتی، دو نیروی «بازدارنده»^۲ و «وادارنده»^۳ وجود دارند که بر هر تغییری که اتفاق بیافتد تأثیر می‌گذارند.

- نیروهای وادارنده: آنهایی هستند که بر موقعیت فعلی تأثیر گذاشته و آن را در جهت خاصی هدایت می‌کنند. دیدگاه‌های جدید، ابتکار عمل در گروه فشار از جانب سرپرست، عایدی تشویق‌کننده و رقابت... از جمله نیروها و عوامل وادارنده‌اند.

نیروهای بازدارنده: نیروهایی هستند که مانع و یا باعث تقلیل نیروی وادارنده می‌شوند. نداشتن انگیزه، عدم نگهداری صحیح از وسائل، کمبود منابع انسانی و مالی، فشار گروه‌های سیاسی، ناتوانی اعضا... نمونه‌هایی از نیروهای بازدارنده‌ای است که بر شرایط فعلی اعمال می‌شوند. مدل کلی نیروهای وادارنده و بازدارنده در شکل ۷ نشان داده شده است.

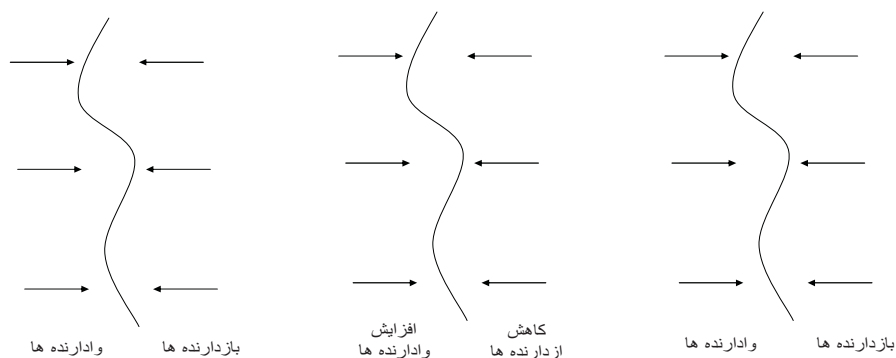
کاربرد مدل در اجرا: این مدل مبنای ایجاد و مدیریت تغییرات می‌باشد از مدل مذکور در مرحله ایجاد تعهد در مدیریت ارشد سازمان برای اجرای برنامه تحول (مرحله یک) و نیز در حین اجرا بصورت مستمر و به منظور تسهیل در پیشبرد اقدامات استفاده گردیده است.

1. Kurt Lewin , Frontiers in group dynamics : concept , method , and reality in social science; social equilibrium and social change, human relations, I ,No, 1(June 1947),5-41

2. Restraints

3. Drivers

شکل ۷. مراحل سه‌گانه کاربرد فن تجزیه و تحلیل میدان نیرو



مدل اجرایی پیاده‌سازی سیستم مدیریت عملکرد: براساس چارچوب نظری، که شرح آن گذشت، مدل اجرایی برای سیستم مدیریت عملکرد در شرکت نفت فلات قاره ایران، براساس مراحل پنج‌گانه زیر (شکل ۸) طراحی گردید:

شکل ۸. مراحل ایجاد و دستاوردهای سیستم مدیریت: عملکرد در مدیریت منابع انسانی شرکت نفت فلات قاره



مرحله اول. ایجاد تعهد در مدیران ارشد سازمان برای برنامه تحول
 به منظور متعهد ساختن مدیران ارشد سازمان و جلب حمایت و پشتیبانی لازم آنها و همچنین جلب همکاری کارکنان مدیریت منابع انسانی در راستای پیاده‌سازی و اجرای سیستم مدیریت عملکرد از مدلی تحت عنوان ADKAR^۱ استفاده گردیده است. در ادامه

1 . Auareness to change, Desire, Knowledge, Ability and Reinforcement

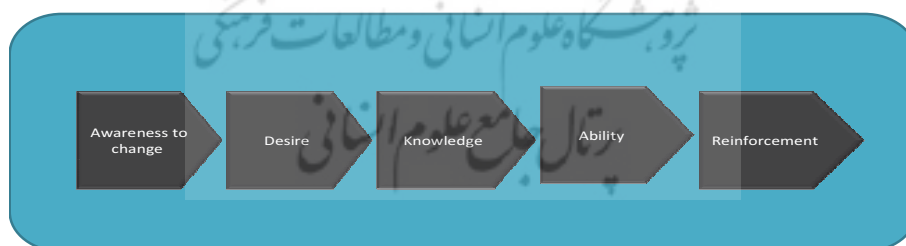
به شرح اقدامات براساس این مدل (شکل ۹) می‌پردازیم. گام اول ایجاد دغدغه لازم نسبت به لزوم استفاده از سیستم مدیریت عملکرد است که از طریق برگزاری جلسات و ارائه ناکارآمدی‌های آتی در اثر عدم اجرای آن صورت پذیرفت.

گام دوم ایجاد انگیزه لازم در مدیریت شرکت و همکاری مدیریت منابع انسانی نسبت به پیاده‌سازی سیستم مدیریت عملکرد است که از طریق ارائه دستاوردها و نتایج اجرای سیستمهای مشابه در شرکت ملی نفت ایران و نیز سایر شرکتهای مشابه انجام گرفت. گام سوم فراهم آوردن دانش کافی به منظور آشناسازی همکاران مدیریت منابع انسانی با مفاهیم مدیریت عملکرد است که از طریق برگزاری دوره‌های آموزشی مرتبط با سیستم‌های عملکرد در سطح مدیریت صورت پذیرفت

گام چهارم به کارگیری ابزارهای مورد نیاز به منظور اطمینان بخشی از توانمندی در اجرای طرح است، این مهم از طریق استفاده و بکارگیری تجربیات مشابه در شرکت ملی نفت ایران و سازمانهای مشابه انجام شد.

گام پنجم و نهایی اتخاذ تدابیر مناسب جهت نهادینه کردن و تبدیل مدیریت عملکرد به فرهنگ مدیریتی است که از طریق جلسات مستمر کمیته عالی نیروی انسانی و نیز جلسات متعدد در سطح ستاد و مناطق شرکت به صورت دوره ای و پیوسته در حال انجام است.

شکل ۹. مدل ADKAR



مرحله دوم: تدوین مدل و مراحل انجام اقدامات تحول

به منظور تدوین مدل مناسب برای اجرا و پیاده‌سازی سیستم ارزیابی عملکرد در سازمان، تکنیک‌ها و روش‌های مختلف هدف گذاری و تدوین استراتژی و ارزیابی عملکرد مانند

روش‌های سنتی برنامه‌ریزی استراتژیک، رویکردهای گوناگون برنامه‌ریزی استراتژیک، روش کارت امتیازی متوازن (BSC)، مدل بنیاد کیفیت اروپا (EFQM)، مدل‌های مدیریت و ارزیابی پروژه (PMBOK) و ... مورد بررسی قرار گرفتند.

به منظور تدوین اسناد راهبردی در سطح واحدهای مدیریت منابع انسانی و ارزیابی عملکرد آنها براساس مدل برنامه‌ریزی استراتژیک که در مدیریت توسعه منابع انسانی شرکت ملی نفت ایران طی سالهای گذشته اجراء شده است، برنامه‌های لازم تهیه گردید. این مدل (شکل ۳) از آسیب‌شناسی وضع موجود آغاز گردید. سپس براساس مصاحبه‌های انجام شده با رؤسا و کارشناسان حوزه منابع انسانی، نظرات مدیر منابع انسانی، مدیرعامل شرکت و نیز نتایج اجرای پروژه‌ها و برنامه‌های دوره قبلی نسبت به استخراج چالش‌ها و عوامل محدودکننده در این مدیریت اقدام گردید. در مرحله بعد چالش‌های استخراج شده تجزیه و تحلیل شده و استراتژی‌ها و اهداف حوزه منابع انسانی و واحدهای زیرمجموعه تدوین گردید. در نهایت برنامه‌های عملیاتی، در قالب پروژه‌های بهبود اقدامات اصلاحی جاری، در هر یک از واحدها، تدوین و شاخص‌گذاری شد.

به منظور ایجاد تعهد در رؤسای هر یک از واحدهای حوزه مدیریت منابع انسانی نسبت به اجرا و پیاده‌سازی اقدامات و پروژه‌ها، شناسنامه‌ای شامل مشخصات کلی آنها تهیه و تدوین گردید و همانند یک قرارداد به امضای مدیر منابع انسانی و رئیس مربوطه رسیده و از الزام اجرایی برخوردار گردید.

کلیه اقدامات تدوین شده با بازه زمانی یک ساله بوده و میزان پیشرفت آنها بصورت ماهیانه گزارش می‌گردد.

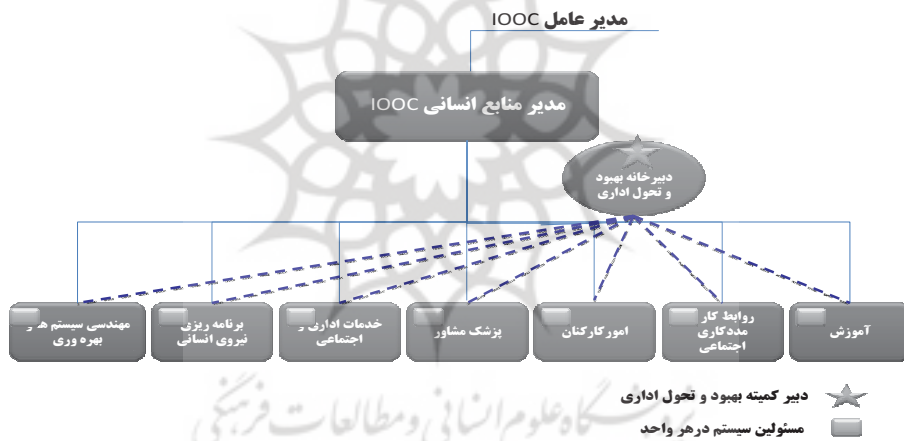
ارائه گزارش پروژه‌ها، براساس میزان پیشرفت آنها (درصد پیشرفت) انجام می‌شود و بهبود فعالیت‌های جاری نیز براساس شاخص‌های تدوین شده و براساس به مقادیر هدف‌گذاری شده گزارش می‌شوند.

نتایج گزارشات عملکرد اقدامات و پروژه‌های کلیه واحدهای حوزه مدیریت منابع انسانی طی یک ماه، به‌عنوان گزارش عملکرد مدیر منابع انسانی به مدیریت عامل شرکت و مدیر توسعه منابع انسانی شرکت ملی نفت ایران (از طریق سیستم مربوطه) ارائه خواهد شد.

مرحله سوم: تدوین ساختار و انتخاب متولیان برنامه تحول و آموزش مجریان مربوط

به منظور ایجاد ساز و کاری مناسب برای طراحی و تدوین مدل‌ها، تسهیل تدوین برنامه‌ها و کنترل میزان پیشرفت برنامه به صورت متمرکز، نسبت به طراحی ساختاری غیررسمی تحت عنوان «دبیرخانه بهبود و تحول اداری» زیر نظر مستقیم مدیریت منابع انسانی شرکت اقدام گردید (شکل ۱۰). رویکرد ایجاد ساختار غیررسمی در کنار ساختار رسمی از مزایایی مانند: انعطاف پذیری بیشتر، چابکی، نتیجه گرایی و سهولت در ایجاد ساختار برخوردار است.

شکل ۱۰. ساختار دبیرخانه بهبود و تحول اداری و ارتباطات آن با ساختار رسمی شرکت نفت فلات قاره



عوامل کلیدی موفقیت دبیرخانه بهبود و تحول اداری که منجر به ارائه عملکرد قابل قبول در راستای تسری سیستم مذکور به کل بدنه سازمان و بهبود نتایج و عملکردها می‌باشد عبارتند از:

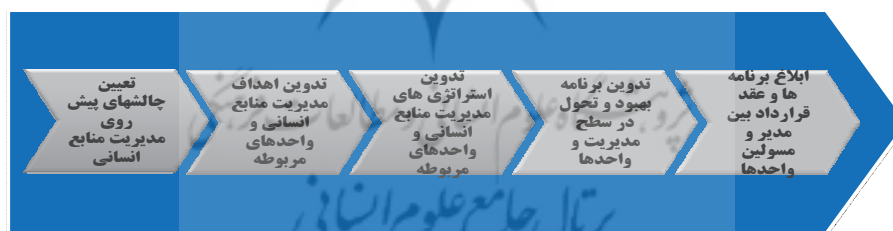
۱. حمایت و تعهد مدیریت منابع انسانی از فعالیتهای دبیرخانه
۲. پذیرش دبیرخانه توسط رؤسای واحدهای مدیریت منابع انسانی
۳. برگزاری جلسات کنترل پروژه به صورت مستمر

۴. تولید گزارشات ارزیابی عملکرد بصورت مستمر
۵. پاداش دهی به واحدها براساس نتایج ارزیابی عملکرد
۶. توزیع گزارشات عملکرد در سطوح مختلف مدیریت سازمان
۷. رویکرد بهبود مستمر در مدل و اجرای فعالیت‌ها
۸. آموزش کارکنان بصورت مستمر و فرهنگ سازی در سازمان

مرحله چهارم: تدوین چالش‌ها، اهداف، استراتژی‌ها و برنامه‌ها

همانگونه که در تشریح مدل برنامه ریزی بیان گردید، براساس مراحل اشاره شده، در ابتدا نسبت به شناسایی و استخراج عوامل محدود کننده، عوارض و عوامل ناراضی ساز که همگی تحت عنوان چالش شناخته می‌شوند اقدام می‌گردد. در مرحله بعد اهداف و استراتژیهای سطح کلان مدیریت منابع انسانی و نیز واحدهای مربوط براساس تجزیه و تحلیل عوارض، شناسایی و در نهایت به منظور رفع چالشها همسو با اهداف و استراتژیهای تدوین شده، پروژه‌ها و اقدامات بهبود طراحی و تدوین و به همراه شاخصهای اندازه گیری به هریک از واحدهای حوزه مدیریت منابع انسانی به نحوی که در فرآیند ذیل ملاحظه می‌گردد ابلاغ می‌شوند. (شکل ۱۱)

شکل ۱۱. مراحل تدوین اسناد راهبردی سازمان



عوامل کلیدی موفقیت در تدوین چالش‌ها، اهداف، استراتژی‌ها و اجرای برنامه مدیریت عملکرد مدیریت منابع انسانی عبارتند از:
- استفاده از رویکرد کار گروهی و مشارکت کلیه واحدهای منابع انسانی در طی فرآیند،

- وجود رویکرد اعتماد متقابل در تدوین چالش‌ها، اهداف و استراتژی‌ها،
- ایجاد نگرش اجرایی و عملیاتی به فرآیند تدوین اهداف و استراتژی‌ها و نه رویکردی صرفاً نمایشی و تکلیفی،
- استفاده از رویکرد پایین به بالا^۱ در تدوین چالش‌ها به جای رویکرد از بالا به پایین^۲،
- عدم محافظه‌کاری در شاخص‌گزاریه‌ها و تدوین اهداف (در سال اول اشکالی ندارد)،
- عدم جایگزینی شرح وظایف فعالیت‌های جاری واحدها به جای پروژه‌ها و اقدامات جاری،
- دقت کافی در تدوین برنامه زمان‌بندی پروژه‌ها و تهیه گانت چارت،
- دقت در ارائه آموزش‌های مرتبط با زمان‌بندی پروژه‌ها و تهیه گانت چارت،
- در صورت امکان زمان‌بندی پروژه‌ها برای یکسال،
- تدوین تعداد اقدامات جاری و پروژه‌های مناسب با سطح توان مدیریتی و مهارتی هر واحد،
- ترسیم ماتریس ارتباطات میان اهداف و استراتژی‌ها، اهداف و برنامه‌ها و چالش‌ها و اقدامات،
- در صورت امکان هدف‌گذاری اقدامات جاری که بیشترین ارزش افزوده را برای واحد تولید می‌نماید،
- توجه به عوامل و فعالیت‌های قابل کنترل مدیریت در تدوین شاخص‌ها و تنظیم شاخص‌ها بر آن مبنای،
- عدم استفاده از شاخص‌های بسیار سخت‌گیرانه زیرا و نیز بسیار آسانگیرانه زیرا هر دو ضدانگیزش خواهند بود.

مرحله پنجم: ارزیابی و کنترل پیشرفت‌ها

ارزیابی پیشرفت برنامه، به صورت ماهیانه صورت می‌پذیرد کلیه واحدهای مدیریت منابع

1. Bottom-Up
2. Top-Down

انسانی، میزان پیشرفت پروژه‌ها و اقدامات بهبود و نیز مقایسه درصدهای پیشرفت واقعی با برنامه زمان‌بندی مقطع گزارش‌دهی را به عنوان شاخص عملکردی نیل به اهداف و استراتژی‌های خود محاسبه و اعلام می‌نمایند.

به منظور حصول اطمینان از دقت پیشرفت اعلام شده و نیز افزایش میزان ارتباطات با واحدها، جلساتی تحت عنوان «جلسات کنترل پیشرفت پروژه‌ها» به صورت دوره‌ای طی ماه برگزار و شواهد موجود در ارتباط با هر گزارش کنترل می‌شود.

به منظور سهولت محاسبه میزان پیشرفت‌ها و نیز عملیاتی نمودن سیستم ارزیابی عملکرد، اصول زیر در ایجاد مکانیزم ارزیابی مورد استفاده قرار می‌گیرند:

- کنترل و ارزیابی میزان پیشرفت‌ها براساس درصد پیشرفت پروژه‌ها و نیز میزان شاخص‌های اقدامات جاری نسبت به برنامه صورت می‌پذیرد،
- نیل به پروژه‌ها و اقدامات جاری به معنای نیل به اهداف پیش‌بینی شده می‌باشد (فرض ساده‌سازی)،

- وزن داده شده به فعالیت‌های پروژه در تولید درصد پیشرفت پروژه‌ها مساوی است (فرض ساده‌سازی)،

- وزن پروژه‌ها و اقدامات جاری در عملکرد واحد، مساوی در نظر گرفته می‌شود (فرض ساده‌سازی)

- کنترل و ثبت پیشرفت‌ها در جلسات کنترل پروژه دوره‌ای صورت می‌پذیرد
- وزن فعالیت‌ها و اقدامات جاری واحدها در تعیین کل عملکرد منابع انسانی

مساوی است (فرض ساده‌سازی) (شکل ۱۲) جهت ارائه گزارش عملکرد
- استفاده از رویکرد گرافیکی و تهیه داشبورد^۱ (شکل ۱۲) جهت ارائه گزارش

عملکرد
- در نظر گرفتن محدوده جلوتر از برنامه (انحراف مجاز و انحراف غیرقابل قبول)
به منظور ایجاد انعطاف بیشتر و در نظر گرفتن عوامل خارج از سطح کنترل واحدها

شکل ۱۲. نمونه‌ای از داشبورد سالانه مدیریت منابع انسانی در رابطه با پروژه‌ها و اقدامات جاری



نتایج و دستاوردهای ایجاد سیستم مدیریت عملکرد

پیاده‌سازی سیستم مذکور در مدیریت منابع انسانی شرکت نفت فلات قاره به نتایج زیر انجامید.

۱. ایجاد فرهنگ نتیجه گرایی و هدف‌مندی فعالیت‌ها در راستای اهداف و استراتژی‌های کلان شرکت. ماهیت جاری فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی در بسیاری از سازمان‌ها، این‌گونه فعالیت‌ها را از رویکرد بهبود تدریجی دور ساخته و منجر به افزایش زمان و هزینه فعالیت‌ها و کاهش کیفیت به صورت تدریجی می‌گردد. از سوی دیگر استراتژی و اهداف و یا به عبارت بهتر جهت‌گیری کلان سازمان، صرفاً در قالب مستندات، خط‌مشی و ... باقی‌مانده و هیچ‌گاه عملیاتی نمی‌شوند. سیستم مدیریت عملکرد در شرکت نفت فلات قاره با تعریف اقدامات بهبود مرتبط با فعالیت‌های جاری و نیز پروژه‌های بهبود، در راستای رفع دو نقیصه اشاره شده اجرا گردیده است.

نتایج و گزارشات عملکرد ماهیانه ارائه شده توسط واحدها، در وهله اول به رؤسای واحدهای منابع انسانی در تعیین سطح عملکرد و میزان نیل به اهداف از پیش تعیین شده کمک نموده و مبنای نسبتاً مناسبی نیز برای انجام اقدامات تشویقی یا تنبیهی در هر واحد خواهد بود.

۲. جمع‌بندی گزارش کلیه واحدها از عملکرد کل مدیریت منابع انسانی را به نمایش می‌گذارد.

۳. دستاوردهای مدیریت منابع انسانی طی دو سال اجرای مدیریت عملکرد با توجه به اهداف تعیین شده عبارتند از: ارتقای اثربخشی و کارایی (بهره‌وری) کارکنان، افزایش انگیزش و رضایتمندی کارکنان، حفظ و ارتقاء سلامت جسمی و روانی کارکنان، توسعه و تقویت فرهنگ و هویت سازمانی کارکنان، تأمین و توسعه کیفی منابع انسانی و تقویت برنامه‌ریزی هدفمند و استقرار مدیریت عملکرد که میزان دستیابی به این دستاوردها در جدول ۱ آورده شده است.

جدول ۱. میزان تحقق اهداف با توجه به اجرای پروژه‌ها و اقدامات جاری در مدیریت منابع انسانی سالهای ۸۷-۱۳۸۶

(درصد)

اهداف	ارتقای اثر بخشی و کارایی (بهره‌وری)	افزایش انگیزش و رضایتمندی کارکنان	حفظ ارتقای سلامت جسمی و روانی کارکنان	توسعه و تقویت فرهنگ و هویت سازمانی کارکنان	تأمین و توسعه کیفی منابع انسانی	تقویت برنامه‌ریزی هدفمند و استقرار مدیریت عملکرد	میزان نیل به اهداف
سال ۸۶	۷۱	۵۲	۶۹	۷۷	۷۷	۶۱	۶۸
سال ۸۷	۸۱	۷۳	۷۳	۷۲	۷۹	۷۶	۷۶

همانطور که ملاحظه می‌فرمائید نیل به اهداف مدیریت منابع انسانی از ۶۸ درصد در سال ۱۳۸۶ به ۷۳ درصد در سال ۱۳۸۷ افزایش یافته است.

مدیریت منابع انسانی طی دو سال عملکرد خود ۶۱ اقدام جاری و ۷۱ پروژه بهبود و در تمامی سطوح در مدیریت منابع انسانی تعریف کرده و با پیگیری، اجراء و کنترل آنها تجربه مناسبی را در باورمندی، مشارکت و اجرای برنامه‌های بهبود بدست آورده است. انتظار می‌رود با تعمیم این مدل در سطح واحدهای مشابه در مناطق عملیاتی و نهایتاً سایر واحدهای شرکت نفت فلات قاره در راستای بهره‌وری هرچه بیشتر فرهنگ بهبود و تحول نهادینه گردیده و به عنوان تجربه‌ای قابل عرضه در سایر سازمانها و نهادهای اجرائی کشور

مطرح گردد. ضمناً مستندات و جزئیات اجرای این برنامه در مدیریت منابع انسانی شرکت نفت فلات قاره قابل رؤیت می باشد.

منابع و مأخذ

- برنامه مدیریت و تحول اداری شرکت ملی نفت ایران
- نتایج پروژه «اصلاح ساختار و بهبود بهره‌وری شرکت ملی نفت ایران» توسط شرکت Bain & co ایتالیا ۱۳۸۲
- رابرت کاپلان و دیوید نورتون سازمانهای استراتژی محور ترجمه : پرویز بختیاری ۱۳۸۶
- رابرت کاپلان و دیوید نورتون دستاورد اجرا ترجمه : محمدرضا عاطفی ۱۳۸۸
- رابرت سایمونز نظامهای کنترل و سنجش عملکرد ترجمه مجتبی اسدی ۱۳۸۵
- منوچهر نجمی مدل سرآمدی EFQM از ایده تا عمل، سیروس حسینی ۱۳۸۷
- خلیلی شورینی، مدیریت استراتژیک، ۱۳۷۲
- نرم افزارهای QPR Process guide و QPR Scorecard و QPR شرکت فنلاند
- Change management "the people side of change" Jeffrey M. Hiatt 2003
- Process survey tools for human resource processes EFQM / PHILIPS 2002
- Project management body of Knowledge (PMI 2002)
- Portfolio management standard (PMI 2005)
- Management accounting Business strategy CIMA publications / Elsevier 2005
- Management accounting performance evaluation CIMA publishing / Elsevier 2005