آسیب‌شناسی مدیریت منابع انسانی

آسیب‌شناسی مدیریت منابع انسانی

دراین تحقیق سعی شده ضمن شناسایی معیارها و شاخص‌های آسیب‌شناسی مدیریت منابع انسانی وزارت بازرگانی نسبت به شناسایی و طبقه‌بندی آسیب‌های مزبور در سه شاخه ساختاری ، رفتاری و زمینه ای اقدام شود و تاثیر هر یک از آنها برعملکرد سازمان در قالب چهار فرضیه مورد آزمون قرار گرفته است.

نتایج تحقیق نشان می دهد اولویت آسیب‌های هر یک از عوامل و همچنین علل و ریشه هر آسیب- به ترتیب گستردگی آسیب - عوامل ساختاری شامل گزینش و استخدام ، انتصابات و ارتقای شغلی و ارزیابی عملکرد ، عوامل رفتاری شامل انگیزش و رضایت شغلی، رهبری ،فرهنگ سازمانی وامنیت شغلی و عوامل زمینه‌ای شامل پیمانکاران و مشاوران که از کمترین آسیب برخوردار بوده ، می باشد.

در پایان پیشنهادات و توصیه‌هایی برای بهبود و توسعه مدیریت منابع انسانی وزارت بازرگانی ارائه گردیده تا باتوجه به بافت نیروی انسانی و نیز مدیریت این مجموعه نسبت به حل مشکلات و ارتقای اثربخشی منابع انسانی اثری گذاشته و از حاد شدن مشکلات و کاهش بهره‌وری جلوگیری بعمل آورد.

واژگان کلیدی:آسیب شناسی ، متغیرهای ساختاری ، متغیرهای رفتاری ،متغیرهای زمینه ای

جدول محتوایی

- ۱ مقدمه
  - ۱,۱ اهمیت و ضرورت تحقیق
- ۲ روش شناسی تحقیق
  - ۲,۱ روش تحقیق و تجزیه تحلیل اطلاعات
  - ۲,۲ نتایج تحقیق
  - ۲,۳ پیشنهادها

مقدمه

آسیب‌شناسی سازمانی۱، "فرآیند استفاده از مفاهیم و روشهای علوم رفتاری، به منظور تعریف و توصیف وضع موجود سازمانها و یافتن راههایی برای افزایش اثربخشی آنها می‌باشد"(هریسون،۱:۲۰۰۳) اما از آنجا که پایین بودن سطح بهره‌وری به مفهوم کارآیی و اثربخشی، فقط ناشی از اشکالات و نارساییهای عامل انسانی نیست، بلکه عوامل دیگری همچون سازماندهی نامناسب، ضعف نظام کنترل، نامناسب بودن فرآیندهای کاری و غیره نیز در این میان نقش دارند ،که می‌بایست مورد مطالعه قرار گیرند.

لذا این تحقیق علاوه بر مفاهیم و روشهای علوم رفتاری، سایر مفاهیم و روشهای دانش مدیریت، در زمینه‌های برنامه‌ریزی راهبردی، مهندسی مجدد فرآیندها، بهره‌وری سازمانی و ... را نیز مدنظر دارد. بررسی های بعمل آمده (اجرای برنامه های هفت گانه تحول اداری) در مورد نظام اداری ایران نشان می دهد که بهره وری در سازمانهای دولتی کشور، علیرغم ورود تکنولوژی پیشرفته، روند مطلوبی نشان نمی دهد.

واقعیت آن است که یک شرکت یا سازمان، ابعاد متفاوتی از قبیل اهداف، ساختار، نیروی انسانی، تکنولوژی و محیط دارد و برای شناخت مشکلات سازمانی باید هر یک از این ابعاد را بررسی نمود (فرهنگی، ۳ :۱۳۷۹).همچنین ، برخی پژوهشگران معتقدند که پدیده سازمان و مدیریت را می توان در قالب سه دسته عوامل رفتاری، ساختاری و زمینه ای، بررسی و تجزیه و تحلیل نمود.

منظور از عوامل رفتاری، کلیه عوامل مربوط به نیروی انسانی که محتوای سازمان را تشکیل می دهد مانند: انگیزش، روحیه کار و رضایت شغلی ، عوامل ساختاری در برگیرنده مجموعه روابط منظم حاکم بر اجزای داخلی سازمان که بدنه آن را می سازند مانند: ساختار سازمانی، قوانین و مقرارت می باشد و سرانجام عوامل زمینه ای شامل محیط و شرایط بیرونی است که سبب ساز عوامل رفتاری و ساختاری هستند (میرزایی،۱۳۷۷:۳۱٦).

این دسته عوامل رادر قالب" مدل سه شاخگی" تدوین نموده اند که ابعاد اساسی این پژوهش را تشکیل می دهد. بدین ترتیب ، مدل تحلیلی ـ کاربردی سه شاخگی که به نوعی می تواند بیانگر نیمرخ سازمانی باشد، انتخاب گردید.در این پژوهش با بکارگیری مدل مزبور، عواملی که نقش تعیین‌کننده‌ای در آسیب‌های مدیریت منابع انسانی وزارت بازرگانی دارند، مطالعه و بررسی می گردد. به عبارت دیگر، پس از شناسایی پیامد هر آسیب و بررسی علل و ریشه آن، راه حلهای مساله را کشف، و پس از طبق بندی آسیب ها، راه حل مناسب برای رفع مشکلات پیشنهاد خواهد شد.

مساله تحقیق

شواهد و مدارک موجود، بیانگر وجود مشکلات سازمانی متعدد در موسسات و شرکتها می باشد. بدون شک وجود این مشکلات سبب کاهش اثر بخشی، کارایی و سرانجام بهره وری سازمانی می شود.

بررسی های بعمل آمده (اجرای برنامه های هفت گانه تحول اداری) در مورد نظام اداری ایران نشان می دهد که بهره وری در سازمانهای دولتی کشور، علیرغم ورود تکنولوژی پیشرفته، روند کاهشی داشته است. واقعیت آن است که یک شرکت یا سازمان، ابعاد متفاوتی از قبیل اهداف، ساختار، نیروی انسانی، تکنولوژی و محیط دارد و برای شناخت مشکلات سازمانی باید هر یک از این ابعاد را بررسی نمود (فرهنگی، ۳ :۱۳۷۹).

وایز بورد برای بررسی و شناخت حوزه های آسیب پذیری و مساله یابی سازمانها، هفت بعد اهداف، رهبری، ساختار، ارتباطات، سیستم پاداش، مکانیزم هماهنگی، نگرش به تغییر را پیشنهاد نموده است.

(وایزبورد،۱۹۸۵:۵۹). همچنین ، میرزایی معتقد است که پدیده سازمان و مدیریت را می توان در قالب سه دسته عوامل رفتاری، ساختاری و زمینه ای، بررسی و تجزیه و تحلیل نمود. منظور از عوامل رفتاری، کلیه عوامل مربوط به نیروی انسانی که محتوای سازمان را تشکیل می دهد مانند: انگیزش، روحیه کار و رضایت شغلی ، عوامل ساختاری در برگیرنده مجموعه روابط منظم حاکم بر اجزای داخلی سازمان که هیکل و بدنه آن را می سازند مانند: ساختار سازمانی، قوانین و مقرارت می باشد و سرانجام عوامل زمینه ای شامل محیط و شرایط بیرونی است که سبب ساز عوامل رفتاری و ساختاری هستند (میرزایی،۱۳۷۷:۳۱٦).

میرزایی این دسته عوامل را" مدل سه شاخگی" نام داده است که ابعاد اساسی مساله پژوهش را تشکیل می دهند. بنابراین، مساله اصلی پژوهش حاضر عبارت است از: عوامل آسیب آفرین در مدیریت منابع انسانی کدامند؟ به عبارت دیگر، این مدیریت درکدامیک از ابعادسه گانه رفتاری، ساختاری و زمینه ای آسیب پذیر می باشد؟ حادترین مشکل مدیریت منابع انسانی در کدام یک از این شاخه ها قرار دارد؟

برای این منظور، مدل تحلیلی ـ کاربردی سه شاخگی میرزایی که به نوعی می تواند بیانگر نیمرخ سازمانی باشد، مورد استفاده قرار می گیرد. در این پژوهش با بکارگیری مدل مزبور، عواملی که نقش تعیین‌کننده‌ای در آسیب‌های مدیریت منابع انسانی دارند، مطالعه و بررسی می گردد.

به عبارت دیگر، پس از شناسایی پیامد هر آسیب و بررسی علل و ریشه آن، راه حلهای مساله را کشف، و پس از طبق بندی آسیب ها، راه حل مناسب برای رفع مشکلات پیشنهاد خواهد شد

اهمیت و ضرورت تحقیق

الگوهای آسیب‌شناسی سازمانی

آسیب‌شناسی براساس درک نحوه کار سازمان پایه‌گذاری می‌شود. چارچوبهای فکری که دست‌اندرکاران تحول سازمانی برای ارزیابی سازمان به کار می‌برند، "الگوهای آسیب‌شناسی" نامیده می‌شوند. الگوهای آسیب‌شناسی در برنامه تحول سازمانی نقش تعیین‌کننده‌ای ایفا می‌کند (فرهنگی، ۱۳۷۹:۲۱) .

با شناخت الگوهای آسیب شناسی می توان نسبت به فرهنگ سازی و نهادینه کردن یکی از آنها با توجه به مقتضیات سازمانی اقدام نمود به طوریکه با مشاهده هر گونه مشکل در سازمان با دید سیستمی و نظام مند به بررسی تعاملات میان مولفه های مختلف سازمانی پرداخت و ریشه یا ریشه های مشکل را شناخت ،به این ترتیب با اقدام اصولی و پیش گیرانه می توان عواقب زیانبار آسیب ها را به حداقل رساند

از اینرو، پژوهشگران و صاحبنظران، الگوهایی برای آسیب‌شناسی سازمانی معرفی نموده‌اند. در این الگوها، آسیب‌شناسی سازمانی از زوایای مختلف مورد بررسی و ارزیابی قرار گرفته است. مهمترین الگوهای سازمانی عبارتند از: مدل هفت بعدی ماروین وایزبورد ، مدل هاریسون ومدل تحلیل سه شاخگی.

مدل تحلیلی سه‌شاخگی

آسیبهای سازمانی علل، عوامل و مشکلات اساسی و پایه‌ای می‌باشند که سازمان را در معرض بحران قرار داده و موجب می‌شوند که سازمان از رشد متناسب و سالم خود باز بماند.

پدیده سازمان و مدیریت را می‌توان بر حسب سه دسته عوامل رفتاری، ساختاری و زمینه‌ای بررسی و تجزیه و تحلیل نمود. منظور از عوامل رفتاری (محتوایی) کلیه عوامل مربوط به نیروی انسانی که محتوای سازمان را تشکیل می‌دهند ـ مانند انگیزش، روحیه کار و رضایت شغلی ـ شامل می‌شود؛ عوامل ساختاری در برگیرنده مجموعه روابط منظم حاکم بر اجزای داخلی سازمان که بدنه آن را می‌سازند ـ مانند ساختار سازمانی، قوانین و مقررات ـ می‌باشد؛ و سرانجام عوامل زمینه‌ای شامل محیط و شرایط بیرونی که سبب‌ساز عوامل رفتاری و ساختاری هستند، می‌گردد (میرزایی،۱۳۷۷:۳۱٦)

علت نامگذاری این مدل به سه شاخگی آن است که ارتباط بین عوامل ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای به‌گونه‌ای می‌باشد که هیچ پدیده یا رویداد سازمانی نمی‌تواند خارج از تعامل این سه‌شاخه صورت گیرد. به عبارت دیگر، رابطه بین این سه‌شاخه یک رابطه تنگاتنگ بوده و در عمل از هم جدایی ناپذیرند. در واقع ، نوع روابط موجود بین این سه شاخه از نوع لازم و ملزوم بوده و به مثابه سه شاخه روییده از تنه واحد حیات سازمان می‌باشند.

آسیبهای ساختاری که علل و عواملی پایه‌ای هستند؛ "نظم ترکیبی" یا "نظم چنیشی" عناصر اصلی تشکیل دهنده سازمان را برهم زده و ساختارهای اصلی سازمان را ـ که عبارتند از ساختارهای طبیعی و فیزیکی، ساختارهای مالی و اقتصادی، ساختارهای انسانی و ساختارهای اطلاعاتی ـ در معرض بحران قرار می‌دهند؛

آسیبهای رفتاری که علل و عواملی پایه‌ای هستند؛ از جهات گوناگون رفتارهای انسانی و در نتیجه کارکردهای (وظایف اصلی) سازمان را در معرض بحران قرار می‌دهند وآسیبهای زمینه‌ای که علل و عواملی پایه‌ای هستند رابطه و تعامل مناسب و واکنش بموقع و درست سازمان را با سیستمهای همجوار محیطی‌اش بر هم زده و در این روابط ایجاد بحران می‌نمایند

درچنان رابطه‌ای، عوامل ساختاری و رفتاری و زمینه‌ای به شکل روابط سیستمی مداوم در حال تعامل می باشند و سه شاخه مزبور، سه گونه از یک نوع ـ عمدتاً از نوع غالب زمینه ـ بوده و بین آنها به هیچ وجه سه‌گانگی حاکم نمی‌باشد. بنابراین، تمایز و تشخیص این سه جنبه از حیات سازمانی، صرفاً نظری بوده و فقط به منظور تجزیه و تحلیل شناخت مفاهیم و پدیده‌های سازمانی می‌باشد (میرزایی، ۱۳۷۷:۳۱۷) .

روش شناسی تحقیق

فرضیات تحقیق

با توجه به مدل و اهداف مورد نظر، پژوهش حاضر در صدد یافتن پاسخ به این پرسش بود که عوامل آسیب آفرین در مدیریت منابع انسانی حوزه ستادی وزارت بازرگانی کدامند؟" به همین منظور، چهار فرضیه ـ به شرح ذیل ـ مطرح گردید:

- فرضیه اول: عوامل ساختاری نقش تعیین کننده ای در آسیب های مدیریت منابع انسانی دارند.
- فرضیه دوم: عوامل رفتاری نقش تعیین کننده ای در آسیب های مدیریت منابع انسانی دارند.

• فرضیه سوم: عوامل زمینه‌ای نقش تعیین کننده ای در آسیب های مدیریت منابع انسانی دارند.

فرضیه چهارم: بین عوامل ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای آسیب های مدیریت منابع انسانی تفاوت معنی داری وجود دارد.

قلمرو تحقیق

از نظر مکانی ، قلمرو این تحقیق حوزه ستادی مدیریت منابع انسانی وزارت بازرگانی و از نظر زمانی ، حدفاصل آذر ماه ۱۳۸٤ و تیرماه ۱۳۸۵ مد نظر بوده است.به دلیل اینکه منابع انسانی وزارت بازرگانی از لحاظ شغل همگن نیستند این تحقیق براساس سطح سازمانی مدیریت، سرپرستان، کارشناسان صورت گرفته است.

روش تحقیق و تجزیه تحلیل اطلاعات

روش این تحقیق، از آن جهت که به بررسی و شناسایی آسیب های سازمانی در شرایط موجود می‌پردازد، تحقیق توصیفی خواهد بود. در تحقیقات توصیفی می‌توان ویژگیهای جامعه مورد مطالعه را از طریق روش پیمایشی ارزیابی نمود. در هر زمان و بسته به نیاز طرح ، با استفاده از پرسشنامه یا مصاحبه در جمع آوری اطلاعات به منظور توصیف و تبیین عقاید، نگرش ها و رفتار گروه نمونه استفاده شده است .از روش کتابخانه ای نیز برای جمع آوری اطلاعات در زمینه مبانی نظری تحقیق با توجه به فرضیات آن استفاده شده است.

به منظور بررسی فرضیات تحقیق، براساس نتایج حاصل از داده های پرسشنامه از آزمون های آماری پارامتری و ناپارامتری نظیر آزمون Z، مجذور کای دو (χ^2) و آزمون فریدمن و همچنین فن آزمون اعتبار برای بررسی قابلیت اعتبار پرسشنامه انجام گردیده است .

فنون مذکور به علت نمونه بالا و عملیات حجیم و گسترده آماری به وسیله رایانه و با استفاده از نرم افزارهای SPSS و STATISTICA صورت گرفته تا تحقیق از صحت و دقت بیشتری برخوردار باشد.در کلیه آزمون‌های آماری سعی شده است متغیرهای جمعیت‌شناختی تفکیک شود و نگرش کارکنان نسبت به آسیب شناسی و شاخص‌های شکل‌دهنده آن، از لحاظ عوامل جنسیت، تحصیلات، سابقه خدمت و سطح سازمانی مورد بررسی و آزمون قرار گیرد.

با توجه به متغیرهای تحقیق در فرضیات میانگین محاسبه شده درخصوص عوامل ساختاری برابر ۲/۸٦ با انحراف معیار ۰/٥٦ است. بدین ترتیب به نظر می رسد که وضعیت عوامل ساختاری در مدیریت منابع انسانی وزارت بازرگانی در حد کمتر از متوسط (ضعیف و خیلی ضعیف) بوده است. این نتیجه در نمونه تحقیق صادق است و جهت حصول اطمینان از نتیجه بدست آمده در جامعه تحقیق باید آزمون آماری به عمل آورد که این کار با استفاده از آزمون Z صورت گرفته و نتایج آن در بخش استنباطی آمده است.

از طرف دیگر، وضعیت هر یک از زیرساخت های عوامل سازمانی ـ اعم از ساختار سازمانی، بهبود روش ها، سیستم مکانیزه اطلاعاتی، سیستم پرداخت، گزینش و استخدام، انتصابات و ارتقاء شغلی و ارزیابی علمکرد ـ مورد بررسی قرار گرفته است. نتایج نشان می دهد که وضعیت درخصوص بهبود روش ها و همچنین سیستم مکانیزه اطلاعاتی وضعیت در حد

متوسط و بالاتر از متوسط است؛ ولی در سایر موارد میانگین های محاسبه شده از عدد ۳ که نشان دهنده حد متوسط است، پایینتر می باشد. یعنی نظر پاسخ دهندگان درخصوص موضوعات یاد شده در حد پایینتر از متوسط (کم و خیلی کم) است.

میانگین محاسبه شده در خصوص عوامل رفتاری نیز برابر ۲/۹۰ با انحراف معیار ۰/۵٦ است. بدین ترتیب به نظر می رسد که به اعتقاد پاسخ دهندگان این عوامل نیز تا حد کمتر از متوسط (یعنی وضعیت ضعیف و خیلی ضعیف) است.

از سوی دیگر بررسی میانگین محاسبه شده برای هر یک از زیرساختهای این عامل نشان داد که فقط میانگین محاسبه شده درخصوص آموزش و بالندگی کارکنان در حد بالاتر از متوسط است و در سایر موارد یعنی فرهنگ سازمانی، انگیزش و رضایت شغلی، رهبری و امنیت شغلی در حد متوسط و پایینتر از متوسط است.

میانگین محاسبه شده برای عوامل زمینه ای برابر ۳/۲۹ با انحراف معیار ۰/۵۵ است. بدین ترتیب به نظر می رسد که به اعتقاد پاسخ دهندگان عوامل زمینه ای در حد متوسط و بالاتر از متوسط است. بررسی زیرساخت های عوامل زمینه ای شامل مشتری گرایی و پیمانکاران و مشاوران نشان می دهد که میانگین های محاسبه شده در هر دو مورد بالاتر از حد متوسط است.

برای اجرای تحقیق ، ابتدا پرسشنامه ای حاوی ٤٠ سوال بسته در مورد فرضیات چهارگانه تحقیق تدوین گردید . ۹۵ پرسشنامه در سطح سازمان مورد مطالعه توزیع گردید. از این تعداد ، ۸۳ پرسشنامه (یعنی حدود۸۷/٤%) پس از تکمیل برگشت داده شد و ۱۲/٦۳% نیز برگشت داده نشد یا به علل مختلف غیرقابل استفاده بود.

نتایج تحقیق

با استفاده از آزمون Z، مجذورکای دو (χ^2) و آزمون فریدمن داده های حاصل مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج به دست آمده حاکی از تایید فرضیات تحقیق با ۹۹% اطمینان بود.

میانگین نمرات در هر عامل و زیرساخت آن به تفکیک جنسیت پاسخ دهندگان(با استفاده از آزمون t استودنت برای گروه های مستقل)، سابقه خدمت(با استفاده از آنالیز واریانس یکراهه)، میزان تحصیلات(با استفاده از آنالیز واریانس یکراهه) و سطح سازمانی پاسخ دهندگان(با استفاده از آنالیز واریانس یکراهه) محاسبه شده است.

مقایسه کلی عوامل زمینه ای، رفتاری و ساختاری نشان می دهد که وضعیت عوامل زمینه ای در مقایسه با دو عامل دیگر بهتر است و نهایتا وضعیت عوامل ساختاری در پایینترین نقطه (نسبت به دو عامل دیگر) قرار دارد. همین مقایسه درخصوص هر یک از زیرساخت های عوامل نیز باید مورد توجه قرار گیرد. بین نگرش زنان و مردان نسبت به تاثیر عوامل ساختاری، رفتاری، زمینه ای و کلیه زیر ساخت های آنها در سطح اطمینان ۹۵ درصد تفاوت معنی داری وجود ندارد یا به عبارت دیگر هر دو جنس این عوامل را به یک نسبت موثر در عملکرد می دانند؛

بین میانگین نمرات در مورد عوامل ساختاری، رفتاری، زمینه ای و کلیه زیرساخت های آنها، با توجه به میزان سابقه خدمت کارکنان تفاوت معنی داری ملاحظه نشد؛بین میانگین نمرات در مورد عوامل ساختاری، رفتاری، زمینه ای و کلیه زیرساخت های آنها (به غیر از یک مورد یعنی آموزش و بالندگی کارکنان)، با توجه به میزان تحصیلات کارکنان در سطح اطمنیان ۹۵ درصد تفاوت معنی داری ملاحظه نشد.

تفاوت بین میانگین های محاسبه شده در خصوص عوامل ساختاری، رفتاری و زمینه ای با توجه به سطح سازمانی کارکنان در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنی دار نیست. نتایج بررسی زیرساخت‌ها نشان داد که بطور کلی زیر ساخت های عوامل رفتاری و زمینه ای نیز با توجه به سطح سازمانی کارکنان تفاوت معنی داری در سطح اطمنیان ۹۵ درصد ندارد.

اما در بررسی زیرساخت‌های عوامل ساختاری مشخص شد که بین نگرش مدیران، سرپرستان و کارشناسان در زیرساخت‌های انتصابات و ارتقاء شغلی و همچنین ارزیابی عملکرد تفاوت معنی داری در سطح اطمینان ۹۵ درصد وجود دارد. نتایج آزمونهای تعقیبی نشان داد که تفاوت ها در هر دو مورد ناشی از تفاوت بین نگرش مدیران با سرپرستان است. در خصوص ارزیابی عملکرد بین نگرش مدیران و کارشناسان نیز تفاوت معنی داری وجود دارد. بطور کلی نگرش مدیران در خصوص موضوعات یاد شده در مقایسه با نگرش سرپرستان و کارشناسان مثبت تر بود. تفاوت بین نگرش سرپرستان و کارشناسان در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنی دار نبود.

جدول شماره ۱: درصد تحقق هر یک از عوامل و زیر ساخت های آنها

متغیر میانگین انحراف معیار تعداد درصد تحقق درصد عدم تحقق

عوامل ساختاری ۲,۸٦ ۰,٥٦ ۹٥ ٤۷,۷۰ ٥۲,۳۰

ساختار سازمانی ۲,۹۳ ۰,۷۸ ۹۵ ۴۸,۷۷ ۵۱,۲۳

بهبود روش ها ۳,۴۸ ۰,۷۰ ۹۵ ۵۷,۹۸ ۴۲,۰۲

سیستم مکانیزه اطلاعاتی ۳,۵۰ ۰,۶۲ ۹۵ ۵۸,۳۰ ۴۱,۷۰

سیستم پرداخت ۲,۶۸ ۰,۶۹ ۹۵ ۴۴,۷۴ ۵۵,۲۶

گزینش و استخدام ۲,۴۲ ۰,۸۲ ۹۵ ۴۰,۳۵ ۵۹,۶۵

انتصابات و ارتقاء شغلی ۲,۵۱ ۰,۹۰ ۹۵ ۴۱,۸۱ ۵۸,۱۹

ارزیابی عملکرد ۲,۵۲ ۱,۰۶ ۹۵ ۴۱,۹۳ ۵۸,۰۷

عوامل رفتاری ۲,۹۰ ۰,۵۶ ۹۵ ۴۸,۲۹ ۵۱,۷۱

فرهنگ سازمانی ۲,۹۴ ۰,۶۷ ۹۵ ۴۸,۹۵ ۵۱,۰۵

انگیزش و رضایت شغلی ۲,۵۳ ۰,۷۵ ۹۵ ۴۲,۱۲ ۵۷,۸۶

رهبری ۲,۸۲ ۰,۸۹ ۹۵ ۴۷,۰۲ ۵۲,۹۸

آموزش و بالندگی کارکنان ۳,۲۴ ۰,۷۴ ۹۵ ۵۳,۹۹ ۴۶۰,۱

امنیت شغلی ۲,۹۶ ۰,۷۲ ۹۵ ۴۹,۳۶ ۵۰,۶۴

عوامل زمینه ای ۳,۲۹ ۰,۵۵ ۹۵ ۵۴,۸۵ ۴۵,۱۵

مشتری گرایی ۳,۴۷ ۰,۶۵ ۹۵ ۵۷,۷۸ ۴۲,۲۲

پیمانکاران و مشاوران ۳,۱۲ ۰,۷۲ ۹۵ ۵۱,۹۳ ۴۸,۰۷

پیشنهادها

یافته های تحقیق ، ارائه پیشنهادهای عملی را برای محقق ضروری ساخته است . براساس یافته های حاصل ، عوامل ساختاری و رفتاری و زیرساختهای آن از مهمترین آسیب های سازمان مذکور می باشد که مساعی مدیران سازمان برای رفع مشکلات و جلوگیری از گسترده شدن آسیبها را می طلبد .

در این راستا پیشنهادهای زیر که جنبه کاربردی دارند ارائه می گردد:

۱- انتصابات و ارتقای شغلی ، فرایندی منظم برای انتخاب و آماده سازی بهترین و شایسته ترین افراد برای پستهای کلیدی و حساس مهیا سازد تا نیروی موجود مورد ارزشیابی قرار گرفته و کاندیداهای توانمند شناسایی و جهت پستهای مدیریتی آماده شوند . در این راستا می توان با تهیه بانک اطلاعاتی اقدام به طبقه بندی و رتبه بندی کاندیداهای مزبور نموده و ضمن آماده سازی وآموزش آنان ، در مواقع نیاز نسبت به انتصاب شایسته ترین فرد برای پستهای مدیریتی اقدام نماید.

۲- ارزیابی عملکرد، عواملی را مورد ارزیابی قرار دهد که به طور علمی انتخاب شده ، مربوط به شغل کارکنان و عینی باشد ، ارزیابی کنندگان در این زمینه آموزش دیده و کار ارزشیابی را جدی بگیرند و در نهایت نتایج ارزیابی ها به کارکنان منعکس شود با این پیش فرض می تواند به تحلیل و آسیب شناسی مکانیزمهای ارزیابی موجود و ارائه الگوی متناسب برای ارزیابی عملکردهای همسو با استراتژی کلی سازمان بپردازد.

۳- جبران خدمت کارکنان ،با توجه به تحولات ساختاری در این وزارتخانه و نگرش های نوین به توسعه منابع انسانی و جبران خدمات کارکنان به آسیب شناسی نظام حقوق و دستمزد و طراحی طبقه بندی مشاغل و نظام نوین حقوق و دستمزد بپردازد.

٤- ساختار سازمانی و بهبود روشها، ضمن بازنگری ساختار سازمانی و ارائه الگوهای مناسب با مقتضیات سازمان، رویکرد جدی برای سازماندهی داشته باشو و نسبت به انجام مهندسی مجدد فرایندهای و فرمهای اداری وزارتخانه همت گمارد.

٥- سیستم مکانیزه اطلاعاتی ، به یکپارچه‌سازی سیستم‌های مکانیزه منابع انسانی بپردازد و همچنین به روز رسانی و تکمیل سایت منابع انسانی را در محور اصلی اهداف خود قرار دهد.

٦- انگیزش و رضایت شغلی، با طراحی نظام بهینه توزیع تسهیلات رفاهی ـ که پروژه آن از طریق مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت و با نظارت مرکزنوسازی و تحول اداری در حال ساماندهی می‌باشد ـ و اجرا و استقرار آن و همچنین تنظیم مکانیزم لازم برای سنجش‌های ادواری رضایت شغلی و اتخاذ تدابیر مناسب در این زمینه، بتواند موجبات بهبود و بالندگی کارکنان را فراهم نماید.

۷- امنیت شغلی،بنا بر ضرورت و تبعیت از سیاست تعدیل نیروی انسانی، مدیریت منابع انسانی وزارت بازرگانی با ایجاد سازوکارهای مناسب انگیزشی ـ طبق قوانین و مقررات ـ موجبات خروج نیروی انسانی را طوری فراهم نماید که کارکنان با رضایت خاطر سازمان را ترک نمایند. این اقدام، امنیت شغلی را برای کارکنان شاغل و افراد جدید الاستخدام فراهم خواهد نمود.

۸- پیمانکاران ومشتری مداری، طرح شناسایی پیمانکاران خدماتی درحوزه پشتیبانی و طراحی مکانیزمهای مناسب برای ارزیابی و گزینش آنها وبازنگری در نظام ارزیابی پیمانکاران خدماتی و طراحی الگوهای مناسب پیاده گردد.