



ارزیابی میزان بهره‌وری نیروی انسانی بر اساس مدل استاندارد تعالی منابع انسانی (APEX) و مدل اچیو

(مورد مطالعه: یکی از شرکت‌های دولتی همدان^۱)

سعید شهابی نیا^۳ - علی لاهوتیان^۴ - مجید بالایی^۵ - غلامرضا کرمی^۶

چکیده

هدف پژوهش حاضر «ارزیابی میزان بهره‌وری نیروی انسانی شرکت و ارزیابی راه‌کارهایی در جهت ارتقاء سطح بهره‌وری» است. این مطالعه از نوع توصیفی-پیمایشی بوده که در سال ۱۳۹۳ در یکی از شرکت‌های دولتی گرفت. جامعه مورد مطالعه این پژوهش شامل کارکنان یکی از شرکت‌های دولتی همدان است. حجم نمونه مورد مطالعه ۱۳۰ نفر می‌باشد. در این پژوهش از دو مدل برای اندازه‌گیری بهره‌وری شرکت استفاده شده است. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه اچیو و پرسشنامه مدل استاندارد تعالی منابع انسانی (APEX) است، که روایی پرسشنامه‌ها با کمک اساتید و کارشناسان مورد تایید و پایایی آن با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه اچیو ۸۵ درصد و برای پرسشنامه مدل استاندارد تعالی منابع انسانی ۹۵ درصد تعیین شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون‌های نرمال، کولموگروف-اسمیرنف، تک نمونه‌ای، فریدمن و آزمون‌های آماری توصیفی استفاده شد. نتایج بدست آمده از دو مدل مذکور نشان می‌دهد وضعیت بهره‌وری منابع انسانی در شرکت در حد متوسط می‌باشد، به نحویکه در مدل اچیو از متوسط کمی کمتر و در مدل استاندارد تعالی منابع انسانی از متوسط کمی بیشتر می‌باشد. که این امر نیازمند برنامه ریزی و توجه مدیران شرکت به بهره‌وری منابع انسانی در شرکت است.

کلید واژه‌ها: بهره‌وری، منابع انسانی، بهره‌وری نیروی انسانی، شرکت دولتی همدان

^۱ این طرح با هزینه کمیته تحقیقات یکی از شرکت‌های دولتی همدان تهیه شده است.

^۲ بر اساس نظر مسئولین شرکت انتشار نتایج به صورت مقاله منوط به عدم نام شرکت در متن مقاله می‌باشد.

^۳ مربی، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور ایران، (نویسنده مسئول) shahabinia@pnu.ac.ir

^۴ دکتری مدیریت دانشگاه تهران

^۵ مربی، گروه حسابداری، دانشگاه پیام نور ایران

^۶ مربی، گروه حسابداری، دانشگاه پیام نور ایران

مقدمه

سازمانها، مجموعه ای از عوامل انسانی، تکنولوژی، فنی، ساختاری، فرهنگی و دیگر عناصر محیطی هستند که در راستای تحقق هدفهای از پیش تعیین شده و مشترک در تعاملند. بدون شک با توجه به اینکه این هدفها و منابع افراد الزاماً بر هم انطباق نداشته، شیوه مواجهه مدیران در ایجاد تعادل، کاهش، تعارض و استفاده بهینه از تواناییهای بالقوه افراد و عناصر حائز اهمیت است. در این راستا کارکنان هر سازمان مهمترین جزء سازمان محسوب میشوند که توجه به خواست و تامین نیازهای مورد نظر آنها غیر قابل اجتناب است (رضایی، ۱۳۸۲).

در جهان رقابتی امروز که بهره‌وری در همه زمینه‌ها افزایش یافته است، تنها سازمان‌هایی می‌توانند در این دنیای پرتلاطم باقی بمانند که به بهترین وجه از منابع خود استفاده نموده و بیشترین بهره‌وری را داشته باشند. یکی از منابع مهم سازمانی، نیروی انسانی است. مدیریت سازمان برای ایجاد سازمانی با نیروی انسانی کارآمد و توانمند راهی جز توجه به آموزش، تقویت قدرت خلاقیت و ابتکار، بالابردن روحیه و انگیزه، رشد شخصیت کارکنان و مسائلی از این دست ندارد (مبینی دهکردی و ابراهیمی، ۱۳۹۵).

نیروی انسانی یکی از با ارزشترین منابع هر سازمان محسوب می‌شود و از دیرباز تاکنون عامل اصلی پیشرفت ممالک مختلف بوده است (کاوسی، ۱۳۸۹). نیروی انسانی توانا و کارآمد است که بتواند سازمان را کارآ، سودآور و مفید به حال جامعه بسازد و در کل، کشور را شکوفا و از وابستگی برهاند پایین بودن بهره‌وری فردی در شرکتهای تولیدی سبب می‌شود تا به عامل بهسازی نیروی انسانی توجه بیشتری بشود و یکی از عواملی که در بهسازی نیروی انسانی تأثیر به سزایی دارد ارزیابی عملکرد کارکنان است (فریدونیان، ۱۳۸۰). اولین گام ارتقای بهره‌وری بهبود بهره‌وری در سطح فردی است و بهسازی راهی است

که به بهره‌وری منتهی می‌شود (قربانی وهمکاران، ۱۳۹۳). امروزه تمامی صاحب نظران و اندیشمندان براهمیت و نقش نیروی انسانی به عنوان عامل توسعه در کشور واقف بوده و برآن تأکید دارند (میرسپاسی، ۱۳۸۴). به طوری که منابع انسانی، عامل اصلی خدمت، بقاء و موفقیت سازمانها شناخته شده است (هال، ۲۰۰۳). اهمیت بهره‌وری در افزایش رفاه ملی، اکنون به طور عام پذیرفته شده است. افزایش بهره‌وری بر تمام فعالیت‌های انسانی اثر مثبت دارد، زیرا، افزایش بهره‌وری، پیش از آن که در به کارگیری و سرمایه به وجود آید، در تولید ناخالص ملی، یا بر اثر بخشی کیفیت نیروی انسانی به وجود می‌آید. بنابراین تغییر در بهره‌وری نیروی انسانی تأثیر عظیمی بر بسیاری از پدیده‌های اقتصادی و اجتماعی مانند رشد سریع اقتصادی، سطح زندگی، بهبود در موازنه پرداخت ها، کنترل تورم و حتی مقدار و کیفیت اوقات فراغت دارد (نصرت پناه وهمکاران، ۱۳۹۱).

امروزه، افزایش بهره‌وری در سازمان‌ها به عنوان یکی از دغدغه‌های اصلی مدیران اجرایی و تصمیم گیران هر کشور است، به طوری که بسیاری از کشورهای عمده برنامه‌های توسعه‌ی خود را بر مبنای افزایش بهره‌وری قرار داده اند؛ به نحوی که طی ۱۵ سال اخیر، افزایش بهره‌وری در سطح ۴۵ برابر شده است (ایلاتی، ۱۳۹۳) به علت اهمیت بالای بهره‌وری صورت گرفته که همگی تأکید دارند که نیروی انسانی دارای بیشترین بعد در مجموعه‌ی عوامل موثر بر بهره‌وری است (عباس پور وهمکاران، ۱۳۹۴). با توجه به اینکه بهره‌وری نیروی کار و بهره‌وری کل عوامل تولید بر یکدیگر اثر متقابل و معنی دار دارند و بهره‌وری نیروی کار می‌تواند پیش برنده مهم بهره‌وری کشور باشد؛ بنابراین، توجه به بهره‌وری نیروی کار، ضرورتی دوچندان دارد (افروزی و توکلی، ۱۳۹۵).

در تاریخچه بهره‌وری، ابتدا توجه کمی به بهره‌وری نیروی انسانی می‌شد و بیشتر پیشرفتهای در زمینه‌ی ای از

خوبی برای پایش جایگاه سازمانها در این خصوص و شناسایی شکاف‌های موجود، تا رسیدن به وضعیت مطلوب است.

استاندارد تعالی کسب و کار در بخش منابع انسانی یک رویکرد کلی به منظور مدیریت و نائل شدن به عملکرد بالای سازمانی از طریق مدیریت منابع انسانی (HRM) و سیستمهای توسعه منابع انسانی (HRD) است. براساس چارچوب تعالی کسب و کار این چارچوب ۵ معیار (طبقه) رهبری، برنامه ریزی، اطلاعات، کارکنان و نتایج را پوشش می‌دهد.

سازمان می‌تواند برای تقویت تعامل خود با کارکنان و به چالش کشیدن آنها به منظور افزایش تعالی آنها و سازمانشان از این استاندارد استفاده کند. این استاندارد منجر به افزایش انگیزش نیروی کار، کاهش اتلاف آموزش و ایجاد یک تصویر ارتقا یافته به عنوان یک انتخاب کارفرما را فراهم نماید.

طرح گواهینامه توسعه گر منابع انسانی (PD) است که توسط موسسه اسپرینگ (spring) سنگاپور اداره می‌شود، به سازمانهایی که روشها و رویکردهای سیستماتیک برای هماهنگی سازمان خود و همچنین توسعه منابع انشان را به شکل موثر مورد ملاحظه قرار داده اند تعلق می‌گیرد. گواهینامه PD توسط بررسی عملکرد سازمان در ارزیابی تعالی منابع انسانی (APEX) تعیین می‌شود. ارزیابی اجازه می‌دهد تا یک سازمان سیستمهای مدیریت منابع انسانی خود را در برابر استانداردهای خاص آن بررسی و الگوگیری نماید. سازمانهایی که به طور موفق تائید می‌شوند همچنین خواهند توانست از نشان ویژه تعالی کسب و کار در بازارشان و همچنین جذب مشتریان استفاده نمایند. (همانند EFQM).

به زعم پیتر دراگر مشکلات کشورهای در حال رشد، نه مشکلات پس ماندگی، بلکه مشکلات عدم مدیریت است. عملاً بهره‌وری، جدی ترین چالشی است که در برابر مدیریت قرار دارد. مطالعه و بررسی

بهره‌وری بود که آن را بهره‌وری سرمایه می‌خواندند (سید جوادین وهمکاران، ۱۳۸۴)، اما امروزه بهره‌وری به عنوان یک دیدگاه فکری و به مفهوم هوشمندانه کارکردن و عمل کردن مطرح است (شجاعی، جمالی و منطقی، ۱۳۹۵).

از طرفی امروزه مدیریت کارکنان دانشگر و سازمانهای یادگیرنده کار ساده ای نیست. با اصول و قواعد سنتی نمی‌توان کارکنان دانش آفرین را مدیریت کرد. لازم است اصول و مبانی مدیریت بر فرهیختگان و شایستگان را آموخت و به کار گرفت. کسب مزیت رقابتی در گرو پرورش و مدیریت منابع انسانی سازمان است. از طریق تولید دانش می‌توان سازمان دانش مدار را ایجاد و توسعه داد. کارکنان پرورش یافته توان تبدیل دانش به محصولات، کالا و خدمات را دارند و برای سازمان سودآوری تولید می‌کنند. برای مدیریت مناسب منابع انسانی بایستی سطح دانش، اطلاعات، مهارتها و قابلیتهای کارکنان را ارتقا داد و در آنان شایستگی ایجاد کرد. توسعه منابع انسانی با آموزشهای زیاد حاصل نمی‌شود، بلکه بایستی توسعه منابع انسانی به صورت برنامه ریزی شده و نظام مند عمل کند. یکی از استانداردهایی که کمک می‌کند تا برنامه مدیریت و توسعه منابع انسانی به صورت نظام دار و علمی دنبال شود استاندارد توسعه گر کارکنان (PDS) است. از طریق این استاندارد می‌توان چهارچوب مناسب برای مدیریت و پرورش نیروی کار ارائه و مجموعه فعالیتهای توسعه دهنده مرتبط با کارکنان، چگونگی اجرای سیستمهای توسعه دهنده و خصوصیات تعالی سازمان از طریق منابع انسانی را در قالبهای علمی قرارداد و دنبال کرد. پرسشنامه جالب APEX در خصوص ارزیابی تعالی

منابع انسانی در سازمانها است، که بر گرفته از مدل استاندارد People Developer Standard می‌باشد. این پرسشنامه که به همراه مدل PDS با نام کشور سنگاپور شناخته می‌شود، دسته بندی جالبی در خصوص پارامترهای تعالی منابع انسانی در سازمانها دارد و مبنای

و بهبود بهره‌وری کارکنان شرکت‌های صنعتی کوچک در قم دست یافتند (تدبیر، اسفند ۸۷).
اعتمادی (۱۳۸۶) دانشجوی کارشناسی ارشد دانشگاه ترتیب مدرس در پایان نامه خود «با عنوان ارزیابی سطح بهره‌وری نیروی انسانی و علل پایین آمدن آن و ارائه راه حل جهت افزایش آن طبق مدل اچپو مطالعه ای انجام داده که نتایج آن به شرح زیر بوده است:

- تأثیر حمایت مدیر از کارکنان ۹۹٪ در ارتقاء بهره‌وری تأثیر دارد.

- بازخور مستمر از سوی کارکنان از سوی کارکنان ۹۹٪

- آگاهی مدیر از محیط خارج سازمانی ۹۹٪
و با ۹۹٪ می‌توان گفت که مشارکت باعث بالا رفتن بهره‌وری می‌گردد. همچنین نام‌برده علل افت بهره‌وری نیروی انسانی از دیدگاه کارکنان را:

وجود تبعیض در بین کارکنان، ناهماهنگی استعدادها، فردی و شغلی، بی‌کفایتی سرپرست قسمت، ناهماهنگی رشته تحصیلی و شغل، عدم امنیت شغلی، نارضایتی با کار فعلی، عدم علاقه با کار فعلی، انتقال پی در پی، وجود تورم در قسمت و عدم اجرای نظام آموزش بیان نموده است.

میکائیل و همکاران (۲۰۰۹) در تحقیقی مقایسه بین هزینه‌های بهره‌وری، جبران خسارات ساعتی و هزینه تاخیر در بخش صادرات را در طی سال‌های (۲۰۰۹ - ۱۹۴۷) انجام دادند و مشخص گردید که کمترین هزینه مربوط به بهره‌وری و بیشترین هزینه مربوط به جبران خسارات ساعتی می‌باشد.

رایان مک گرال (۲۰۰۹) در تحقیقی تحت عنوان بهره‌وری و تاخیر، میزان رضایت مندی کارکنان نسبت به شغل و امنیت شغلی آنها ارزیابی گردید و رابطه قوی بین رضایت مندی کارکنان، شایستگی‌ها و صلاحیت‌ها در شغل کاری آنها وجود دارد.

پیشینه سازمان‌های پیشرو حکایت از توانمندی‌های منابع انسانی (اعم از کارکنان و مدیریت) آنها و توان آنها در بهبود مستمر مجموعه دستاوردهای حاصله آنها دارد (دراکر، ۲۰۰۲) (حاج کریمی، ۱۳۸۵). برای آن که بتوانیم سازمان را در چرخه همیشگی بهره‌وری نیروی انسانی قرار دهیم ابتدا باید جایگاه سازمان خود را سنجیده و به درک وضعیت فعلی سازمان خود برسیم. این تحقیق به دنبال یافتن چنین مقوله ای در یکی از شرکت‌های دولتی همدان است.

پیشینه تحقیق

به علت اهمیت بالای بهره‌وری در فرآیند توسعه سازمان‌ها و کشورها، تحقیقات متعددی در زمینه عوامل مؤثر بر بهره‌وری صورت گرفته که همگی تأکید دارند که نیروی انسانی دارای بیشترین بعد در مجموعه عوامل مؤثر بر بهره‌وری است (عباس پور و همکاران، ۱۳۹۴). پژوهش‌های شریف زاده و همکاران نشان داد که رابطه معناداری بین همه مولفه‌های کیفیت زندگی کاری و عملکرد کارکنان وجود دارد (شریف زاده، ۱۳۸۸).
مقیم و همکاران (۱۳۸۷) با اندازه‌گیری شاخص بهره‌وری کل عوامل تولید استراتژی‌ها و رویکردهای کلان ارتقاء بهره‌وری بر می‌شمارند (تدبیر، اسفند ۱۳۸۷).

جدول ۱: ضریب همبستگی عوامل مؤثر بر بهره‌وری

نیروی انسانی

ضریب همبستگی	بهره‌وری نیروی کار	بهره‌وری سرمایه
هزینه نیروی کار	۰/۸۴۱	۰/۹۲۰
مقدار نیروی کار	۰/۵۵۵	۰/۶۷۸
ارزش موجودی سرمایه	۰/۱۳۱	۰/۲۲۵
ارزش افزوده	۰/۹۴۱	۰/۹۸۱

محمدی و همکاران (۱۳۸۷) رابطه معنی داری، با ضریب اطمینان ۹۹٪ بین نوآوری و خلاقیت با افزایش

و مقایسه آن با وضعیت مطلوب و شناسایی شکاف بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب جهت ارائه راهکارهای ارتقاء بهره‌وری منابع انسانی در شهرداری تهران صورت پذیرفت.

میرزایی (۱۳۹۲) به بررسی عوامل موثر بر ارتقاء بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان صنعت، معدن و تجارت استان تهران می‌پردازد. براساس نتایج حاصله ارتباط معناداری میان کلیه عوامل سازمانی (شامل: مشارکت، گزینش صحیح کارکنان، سیستم پرداخت، شیوه‌های رهبری، ساختار سازمانی و برنامه‌های آموزشی) با بهره‌وری نیروی انسانی وجود دارد که بیشترین تاثیر را مشارکت کارکنان بر بهره‌وری داشته است.

بیدختی و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهش خود به بررسی عوامل موثر بر بهره‌وری نیروی انسانی در دیوان محاسبات کشور و راهکارهای افزایش می‌پردازند. نتایج حاصله ارتباط معناداری را میان کلیه عوامل سازمانی با بهره‌وری نشان می‌دهد که بیشترین تاثیر را نوع و سبک رهبری بر بهره‌وری نیروی انسانی داشته است.

پورقربان و همکاران (۱۳۹۲)، در پژوهشی با عنوان «سرمایه فکری، نیروی محرکه بهره‌وری منابع انسانی» به بررسی رابطه سرمایه فکری و بهره‌وری منابع انسانی کارکنان بانک سپه استان گلستان پرداختند. ابزار گردآوری داده‌ها در این تحقیق پرسشنامه بوده که برای متغیر سرمایه فکری براساس مدل بونتیس دارای سه بعد سرمایه انسانی و سرمایه مشتری و همچنین سرمایه ساختاری بعنوان متغیر مستقل و متغیر بهره‌وری منابع انسانی براساس مدل آچپو بعنوان متغیر وابسته مورد استفاده قرار گرفت. نتایج بدست آمده از آزمون همبستگی پیرسون حاکی از همبستگی مثبت و بالا بین سرمایه فکری و ابعاد آن با بهره‌وری منابع انسانی بود. به طوری که در سطح اطمینان ۹۹ درصد کلیه فرض‌های آماری تأیید شد.

تحفه (۱۳۹۳) در پژوهش خود به بررسی رابطه مهارت‌های سه گانه مدیریتی و بهره‌وری منابع انسانی در شرکت توزیع نیروی برق فارس می‌پردازد. در این پژوهش یک فرضیه اصلی و سه فرضیه فرعی مطرح شد، سپس این فرضیات از دیدگاه مدیران و کارشناسان بررسی و مورد تحلیل قرار گرفت. نتایج تحقیق ارتباط مثبت و معنی دار تمام فرضیات را از دیدگاه کارکنان و مدیران تأیید می‌نماید.

آزما، ایری (۱۳۹۲) به بررسی رابطه بین فناوری اطلاعات و بهره‌وری منابع انسانی در اداره کل امور مالیاتی استان گلستان (مطالعه موردی شهرستان گرگان) پرداختند. برای بررسی این رابطه و سنجش متغیرهای تحقیق بترتیب برای متغیر مستقل (فن آوری اطلاعات) از پرسشنامه بکارگیری شده توسط امید اردلان در دانشگاه آزاد سنندج که دارای روایی و پایایی بالایی بوده استفاده گردیده است و همچنین در این پژوهش جهت سنجش بهره‌وری منابع انسانی که متغیر وابسته می‌باشد با استفاده از مدل آچپو که دارای هفت بعد: ۱- توانایی ۲- درک و شناخت ۳- حمایت سازمانی ۴- انگیزش ۵- بازخور ۶- اعتبار

۷- سازگاری که توسط هرسی و گلداسمیت در سال ۱۹۸۰ طراحی گردیده و روایی و پایایی آن به اثبات رسیده است استفاده گردید. نتیجه آزمون همبستگی پیرسون حاکی از همبستگی مثبت و بالا بین فن آوری اطلاعات و ابعاد بهره‌وری بود. به طوری که در سطح اطمینان ۹۹ درصد کلیه فرض‌های آماری تأیید شدند.

بریمانی، رحمانی در سال ۱۳۹۲ به بررسی راه کارهای ارتقاء بهره‌وری منابع انسانی (مطالعه موردی معاونت خدمات شهری شهرداری تهران) می‌پردازند. این تحقیق با هدف شناسایی عوامل موثر بر بهره‌وری منابع انسانی (روحیه رقابت پذیری، آموزش، عوامل انگیزشی، سبک مدیریت، شایستگی و ساختار سازمانی) با بررسی وضعیت موجود این عوامل

کارکنان شاغل در بخشهای مختلف نفت و گاز پارس ساکن در یکی از نواحی چندگانه‌ی شهرک مسکونی نفت واقع در شهرستان جم به تعداد ۳۰۰ نفر بودند که گزینش آنها به روش تصادفی انجام شد. یافته‌های به‌دست‌آمده از آزمون مدل‌یابی معادلات ساختاری، نشان داد که رابطه علی بسیار قوی میان یادگیری سازمانی و بهره‌وری نیروی انسانی و نیز میان یادگیری و توانمندسازی وجود دارد. نتایج تحقیق حاضر نشان داد که توانمندسازی در مجموع می‌تواند به افزایش رابطه‌ی بین یادگیری و بهره‌وری نیروی انسانی منجر شود؛ ولی اثر مستقیم یادگیری بر بهره‌وری بیش‌تر از اثر غیرمستقیم آن از طریق توانمندسازی در این مطالعه شناسایی شد. همچنین نتایج آزمون همبستگی نشان داد که همبستگی بین ابعاد یادگیری و بهره‌وری به نسبت سایر متغیرها قوی‌تر است.

پژوهشی توسط اعتمادی و همکاران (۱۳۸۸) با عنوان «بررسی رابطه بین بهره‌وری نیروی انسانی و بازده سهام شرکتها در بورس اوراق بهادار تهران انجام شد. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل رگرسیون و همبستگی بیانگر این است که بین بهره‌وری نیروی انسانی و بازدهی سهام شرکتها در بورس اوراق بهادار تهران رابطه معناداری وجود ندارد و همچنین از این بابت بین شرکت‌های کاربر و سرمایه بر تفاوتی وجود ندارد. در ادامه تأثیر نوع صنعت بر این رابطه مورد آزمون قرار گرفت و این نتیجه به دست آمد که در شش صنعت این رابطه منفی است.

تحقیق تورانی و همکاران در سال ۱۳۸۸ به بررسی رابطه میان رعایت اصول روابط انسانی و بهره‌وری مدیران دبیرستان‌های دخترانه شهر تهران می‌پردازد. ابزار تحقیق، پرسشنامه اچ‌یو و مدل آماری آن نیز رگرسیون یک متغیری است. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهند مدیرانی که اصول روابط انسانی را رعایت کرده‌اند و به وضوح یا درک نقش، تمایل یا انگیزش و همچنین فنون ارزیابی و سازگاری محیط، آشنا هستند، نسبت به

حاجی نبی و همکاران (۱۳۹۱) چر پژوهشی به بررسی رابطه نوبت‌های کاری پرستاران با بهره‌وری منابع انسانی در بیمارستان‌های دولتی شمال غرب استان گیلان پرداختند نتایج آزمون آنالیز واریانس یک طرفه نتایج نشان داد که پنج مولفه فرهنگ سازمانی، شرایط محیطی، عوامل انگیزشی، توانمندسازی و شیوه رهبری به طور معناداری تحت تأثیر نوبت کاری قرار دارند. که از بین این عوامل فرهنگ سازمانی بیشترین تأثیر بر روی بهره‌وری پرستاران در نوبت کاری داشته است. در تمامی عوامل ($p\text{-value} < 0/05$) در نظر گرفته شده است. بهره‌وری نیروی انسانی در نوبت صبح از سایر نوبت‌ها بالاتر است و نوبت در گردش، عصر کاری و نوبت شب در مراتب بعدی قرار دارند.

عطا فر و همکاران (۱۳۹۰) در پژوهشی با موضوع سنجش بهره‌وری نیروی انسانی در صنعت برق با استفاده از مدل ACHIEV که جامعه آماری این تحقیق را مدیران و کارکنان شرکت توزیع نیروی برق استان هرمزگان تشکیل می‌دادند به این نتایج دست یافتند. میزان بهره‌وری نیروی انسانی در سطح مدیران و کارکنان شرکت توزیع نیروی برق استان هرمزگان مطلوب می‌باشد. یافته‌های دیگر این پژوهش دلالت بر آن دارد که بین بهره‌وری مدیران و کارکنان اختلاف معناداری وجود داشته و بهره‌وری مدیران از بهره‌وری کارکنان بیشتر می‌باشد. همچنین یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که ارتباط بین سن و بهره‌وری نیروی انسانی مثبت بوده ولی این رابطه در سطح کارکنان معنادار نیست. همچنین بین سابقه خدمت و میزان بهره‌وری نیروی انسانی در سطح مدیران و کارکنان رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. علاوه بر این، رابطه بین میزان تحصیلات و بهره‌وری نیروی انسانی تنها در سطح مدیران مثبت و معنادار می‌باشد.

حاتمی و همکاران (۱۳۹۱) در پژوهش خود به تبیین نقش یادگیری در بهره‌وری نیروی انسانی از طریق توانمندسازی پرداختند. جامعه آماری شامل

مدیرانی که فقط به توان، حمایت سازمانی و اعتبار تصمیم‌گیری اهمیت می‌دهند، بهره‌وری بیشتری داشته‌اند.

اله وردی و همکاران (۱۳۸۸) در پژوهشی با عنوان «اولویت بندی عوامل مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی از دیدگاه مدیران میانی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان»، به نتایج ذیل دست یافتند:

رعایت عوامل مربوط به شیوه و سبک مدیریتی سازمان با میانگین امتیاز ۴/۴۱ مهمترین دسته از عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی شناخته شد. عوامل مرتبط با فرد با میانگین امتیاز ۴/۳، فرهنگ با میانگین امتیاز ۴/۱، ساختار سازمانی با میانگین امتیاز ۴/۰۶، سیستم‌های پاداش با میانگین امتیاز ۴، دوره‌های آموزشی با میانگین امتیاز ۳/۸۵ و عوامل مربوط به فضای فیزیکی سازمان با میانگین امتیاز ۳/۸ در رده‌های بعدی اهمیت قرار داشتند. اصلاح نظام‌های استخدامی و ساختارهای تشکیلاتی، غنی‌سازی شغلی، برنامه‌ریزی آموزشی طبق نیاز، تفویض اختیار به مدیران سطوح میانی و سرپرستی جهت تصمیم‌گیری، اجرای برنامه‌های تشویقی می‌تواند در جهت افزایش بهره‌وری نیروی انسانی و در نتیجه ارتقا نظام سلامت مؤثر باشد.

محمدهمت، علی اصغر همتی و کرکه آبادی در پژوهشی به بررسی تاثیر خصوصی سازی بر بهره‌وری و مصرف بهینه منابع می‌پردازند. نتایج این مقاله نشان می‌دهد که ارتباط معناداری بین رشد خصوصی سازی و افزایش GDP و همچنین افزایش اشتغال زایی وجود دارد که در نهایت باعث مصرف بهینه منابع و رشد شاخص بهره‌وری در سطح ملی خواهد شد.

نصیری پور و همکاران (۱۳۸۹) در پژوهشی به سنجش مولفه‌های بهره‌وری نیروی انسانی در بین اعضای هیات علمی، کارشناسان آموزشی و کارشناسان نیروی انسانی دانشکده‌های وابسته به دانشگاه علوم پزشکی گیلان پرداختند. در تحلیل اکتشافی ۵ مولفه اصلی شناسایی شد که به ترتیب اهمیت شامل: ۱-

فرهنگ سازمانی با ۱۸ متغیر و واریانس ۲۹.۲۶٪، ۲- شرایط محیطی با ۷ متغیر و واریانس ۱۲.۹۶٪ و ارزش ویژه ۲.۶۳، ۳- عوامل انگیزشی با ۱۰ متغیر و واریانس ۱۲.۸۴ درصد و ارزش ویژه ۱.۵۸، ۴- توانمندسازی با ۴ متغیر و واریانس ۷.۴۷ درصد و ارزش ویژه ۱.۳۴، ۵- شیوه رهبری با ۳ متغیر و واریانس ۵.۰۵ درصد و ارزش ویژه ۱.۲۱ که این مولفه با واریانس ۶۷.۶۰ درصد، تغییر بهره‌وری نیروی انسانی را تبیین کردند. فرهنگ سازمانی، شرایط محیطی، عوامل انگیزشی، توانمندسازی و شیوه رهبری، عوامل مؤثر بر افزایش بهره‌وری نیروی انسانی در محیط مورد مطالعه بودند، که بیشترین میزان تغییر بهره‌وری نیروی انسانی را در برمی‌گیرند. بین فرهنگ سازمانی و بهره‌وری نیروی انسانی رابطه معنی دار وجود دارد و این عامل از مهمترین عوامل مؤثر بر عملکرد (بهره‌وری نیروی انسانی) در محیط مورد مطالعه محسوب می‌شود.

تورانی، یزدانی میلاجردی (۱۳۸۸) در پژوهش خود به بررسی رابطه میان رعایت اصول روابط انسانی و بهره‌وری مدیران دبیرستان‌های دخترانه شهر تهران پرداختند. ابزار تحقیق، پرسشنامه اچیو و مدل آماری آن نیز رگرسیون یک متغیری است. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهند مدیرانی که اصول روابط انسانی را رعایت کرده‌اند و به وضوح یا درک نقش، تمایل یا انگیزش و همچنین فنون ارزیابی و سازگاری محیط، آشنا هستند، نسبت به مدیرانی که فقط به توان، حمایت سازمانی و اعتبار تصمیم‌گیری اهمیت می‌دهند، بهره‌وری بیشتری داشته‌اند.

پژوهش بردبار و همکاران (۱۳۸۷) با عنوان «بررسی و ارزیابی بهره‌وری نیروی انسانی در صنعت برق (مطالعه موردی: شرکت توزیع نیروی برق استان قم)» انجام شد. در این راستا، برای بررسی وضعیت بهره‌وری نیروی انسانی، از تئوری هرسی و گلداسمیت و جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیات پژوهش، از آمار توصیفی و استنباطی استفاده گردید. نتایج این

کارکنان باضرایب استاندارد ۰.۰۹ و ۰.۱۴۹ کمترین تأثیر را بر بهره‌وری منابع انسانی در سازمانهای عمومی و دولتی دارند.

روش تحقیق

مقصود از روش پژوهش اینست که مشخص کنیم چه روش پژوهشی برای بررسی موضوعات مورد نظر لازم است. نکته ای که در انتخاب روش پژوهش باید مد نظر داشت اینست که انتخاب روش پژوهش بستگی به هدف و نوع پژوهش و امکانات اجرایی آن دارد (نادری و همکاران، ۱۳۸۲). در این تحقیق محقق به ارزیابی میزان بهره‌وری نیروی انسانی شرکت و راه‌کارهایی در جهت ارتقاء سطح بهره‌وری می‌پردازد و شرایط موجود وضعیت این مولفه را در جامعه مذکور مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌دهد، لذا این پژوهش بر اساس گردآوری داده‌ها از نوع تحقیقات توصیفی و از آنجا که در این تحقیق، محقق به دنبال مشخص کردن و ارزیابی بهره‌وری نیروی انسانی در یکی از شرکت‌های دولتی همدان می‌باشد، این تحقیق براساس روش تحقیق از نوع پیمایشی است.

جامعه آماری پژوهش حاضر کلیه کارکنان یکی از شرکت‌های دولتی همدان می‌باشند. نمونه پژوهش مجموعه ای از نشانه هاست که از یک قسمت، گروه یا جامعه بزرگتر انتخاب می‌شوند (همان). براساس جامعه آماری برای بررسی مدل اچپو ۱۲۶ نفر و در مدل استاندارد تعالی منابع انسانی ۱۰۰ نفر به عنوان حجم نمونه انتخاب شدند. نمونه‌گیری به صورت تصادفی ساده انجام شد. در این پژوهش برای محاسبه پایایی از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است، که مقدار آن برای مدل اچپو ۸۵ درصد و برای مدل استاندارد تعالی منابع انسانی ۹۵ درصد می‌باشد.

تحقیق حاکی از آن است که میزان بهره‌وری نیروی انسانی در سطح مدیران و کارکنان شرکت توزیع نیروی برق استان قم مطلوب بوده و از میزان متوسط بالاتر است. یافته‌های دیگر این پژوهش دلالت بر آن دارد که بین بهره‌وری مدیران و کارکنان اختلاف معناداری وجود داشته و بهره‌وری مدیران از بهره‌وری کارکنان بیشتر می‌باشد. همچنین یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که ارتباط بین سن و بهره‌وری نیروی انسانی در سطح مدیران و کارکنان مثبت بوده ولی این رابطه معناداری نیست. همچنین بین سابقه خدمت و میزان بهره‌وری نیروی انسانی در سطح مدیران و کارکنان رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. علاوه بر این، ارتباط بین میزان تحصیلات و بهره‌وری نیروی انسانی نیز مثبت و معنادار می‌باشد. و در پایان پیشنهادهای به منظور افزایش و ارتقاء بهره‌وری نیروی انسانی شرکت توزیع نیروی برق استان قم ارائه شده است.

حاج کریمی و همکاران (۱۳۸۵) به تبیین عوامل مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی در سازمان‌های دولتی با استفاده از تکنیک تحلیل مسیر پرداختند. نتایج اولیه حاصل از تحلیل مسیری اطلاعات نشان می‌دهد که بر خی متغیرها بر روی ارتقای بهره‌وری منابع انسانی در سازمان‌های دولتی تأثیر مستقیم دارند؛ درحالی‌که برخی از متغیرها با تأثیر در عناصر سازمانی به طور غیرمستقیم موجب ارتقای بهره‌وری می‌شوند. در این تحقیق برای بررسی اثرات مذکور از روش تحلیل مسیر بهره‌گیری شده است. هدف تحلیل مسیری، بیان منطقی همبستگی‌های موجود بین مجموعه متغیرهایی است که مشمول روابط علی و معلولی می‌باشند. ویژگی برجسته آنالیز مسیری آن است که مدل آنالیز مسیری مشهود بوده و ضرایب آن قابل مقایسه هستند. نتایج حاصل از بررسی نشان می‌دهند که تأثیرات متغیرهای فناوری اطلاعات و ساختار سازمانی با ضرایب استاندارد ۰،۵۴۵ و ۰،۴۲۷، نسبت به سایر متغیرها بیشترین تأثیر و متغیرهای تحقیق و توسعه و ایجاد تشکلهای گروهی

جدول ۲: آزمون t تک نمونه‌ای برای متغیر توانایی

Test value=۹						
مولفه ها	T	درجه آزادی	سطح معناداری دو دامنه	میانگین	تفاوت از میانگین	فاصله اعتماد ۹۵٪ از میانگین
توانایی	-۸۹,۲	۱۲۵	۰,۰۰۵	۸,۲۱	-۰,۷۹	کمینه -۱,۳۴ بیشینه -۰,۲۵

یافته‌های پژوهش

فرضیه فرعی دوم: وضعیت شرکت در زمینه درک و شناخت مطلوب است.

یافته‌های پژوهش بر اساس مدل اچیو

در بعد درک و شناخت مقدار معناداری ۰/۰۳۵ بدست آمده است که از سطح خطا ۰/۰۵ کوچکتر است. از آنجا که میانگین مشاهده شده ۱۱/۳۳ بدست آمده کوچکتر از حد وسط طیف لیکرت است بنابراین فرض صفر رد نمی‌شود. همچنین حد بالا و پائین فاصله اطمینان مقداری کوچکتر از صفر بوده (منفی)، ادعای آزمون تأیید نمی‌شود. بنابراین با اطمینان ۹۵٪ وضعیت درک و شناخت در سازمان مطلوب نیست. (جدول ۳)

فرضیه اصلی بهره‌وری نیروی انسانی شرکت در وضعیت مطلوبی قرار دارد.

فرضیه فرعی

بهره‌وری نیروی انسانی شرکت مبتنی بر مدل اچیو در وضعیت مطلوبی قرار دارد.

فرضیه فرعی اول: وضعیت شرکت در زمینه توانایی مطلوب است.

با توجه به اینکه مقدار معناداری ۰۰۵ از ۰/۰۵ کوچکتر و هر دو کران فاصله اطمینان کوچکتر از صفر (منفی) می‌باشد بر اساس آزمون t تک نمونه‌ای، خلاف ادعا تأیید می‌گردد. بنابراین وضعیت متغیر توانایی در سازمان مطلوب نیست. (جدول ۲)

فرضیه فرعی سوم: وضعیت شرکت در زمینه حمایت سازمانی مطلوب است
با توجه به اینکه مقدار معناداری ۰/۰۳۵ از ۰/۰۵ کوچکتر و هر دو کران فاصله اطمینان کوچکتر از صفر (منفی) می‌باشد بر اساس آزمون t تک نمونه‌ای، خلاف ادعا تأیید می‌گردد. بنابراین وضعیت متغیر درک و شناخت در سازمان مطلوب نیست. (جدول ۴)

جدول ۳: آزمون t تک نمونه‌ای برای متغیر درک و شناخت

Test value=۱۲						
مولفه ها	T	درجه آزادی	سطح معناداری دو دامنه	میانگین	تفاوت از میانگین	فاصله اعتماد ۹۵٪ از میانگین
درک و شناخت	-۱۳,۲	۱۲۵	۰,۰۳۵	۳۳,۱۱	-۶۷,۰	کمینه -۳,۱ بیشینه -۰,۴۷,۰

جدول ۴: آزمون t تک نمونه‌ای برای متغیر حمایت سازمانی

Test value=۱۲						
مولفه ها	T	درجه آزادی	سطح معناداری دو دامنه	میانگین	تفاوت از میانگین	فاصله اعتماد ۹۵٪ از میانگین
حمایت سازمانی	۵,۵۲	۱۲۵	۰,۰۰۰	۲۱,۱۰	-۱,۷۹	کمینه -۲,۷۴ بیشینه -۱,۲۵

جدول ۵: آزمون t تک نمونه‌ای برای انگیزش

Test value=۱۲							مولفه ها
فاصله اعتماد 95٪ از میانگین	تفاوت از	میانگین	سطح معناداری دو	درجه	T	آزادی	
کمینه	میانگین	دامنه	آزادی				
بیشینه							انگیزش
-۱,۶۳	-۲,۹۷	-۲,۳	۷,۹	۰,۰۰۰	۱۲۵	-۶,۷۷	

فرضیه فرعی ششم: وضعیت شرکت در زمینه اعتبار مطلوب است.

با توجه به اینکه مقدار معناداری .003 از ۰/۰۵ کوچکتر و هر دو کران فاصله اطمینان کوچکتر از صفر (منفی) می‌باشد بر اساس آزمون t تک نمونه‌ای، خلاف ادعا تایید می‌گردد. بنابراین وضعیت متغیر اعتبار در سازمان مطلوب نیست. (جدول ۷)

فرضیه فرعی هفتم: وضعیت شرکت در زمینه سازگاری مطلوب است.

با توجه به اینکه مقدار معناداری .۰۸۹ از ۰/۰۵ بزرگتر و حد بالا و پائین فاصله اطمینان هم علامت نمی‌باشند بنابراین بر اساس آزمون t تک نمونه‌ای، برای متغیر سازگاری نمی‌توان اظهار نظری ارائه کرد. (جدول ۸)

فرضیه فرعی چهارم: وضعیت شرکت در زمینه انگیزش مطلوب است.

با توجه به اینکه مقدار معناداری .۰۰۰ از ۰/۰۵ کوچکتر و هر دو کران فاصله اطمینان کوچکتر از صفر (منفی) می‌باشد بر اساس آزمون t تک نمونه‌ای، خلاف ادعا تایید می‌گردد. بنابراین وضعیت متغیر انگیزش در سازمان مطلوب نیست. (جدول ۵)

فرضیه فرعی پنجم: وضعیت شرکت در زمینه بازخور مطلوب است.

با توجه به اینکه مقدار معناداری ۰,۰۸۶ از ۰/۰۵ بزرگتر و حد بالا و پائین فاصله اطمینان هم علامت نمی‌باشند بنابراین بر اساس آزمون t تک نمونه‌ای، برای متغیر بازخور نمی‌توان اظهار نظری ارائه کرد. (جدول ۶)

جدول ۶: آزمون t تک نمونه‌ای برای متغیر بازخور

Test value=۱۲							مولفه ها
فاصله اعتماد 95٪ از میانگین	تفاوت از	میانگین	سطح معناداری دو	درجه	T	آزادی	
کمینه	میانگین	دامنه	آزادی				
بیشینه							بازخور
۰,۰۷	-۱,۰۵	-۰,۰۴۹	۵۱,۱۱	۰,۰۸۶	۱۲۵	-۱,۷۳	

جدول ۷: آزمون t تک نمونه‌ای برای متغیر اعتبار

Test value=۱۲							مولفه ها
فاصله اعتماد 95٪ از میانگین	تفاوت از	میانگین	سطح معناداری دو	درجه	T	آزادی	
کمینه	میانگین	دامنه	آزادی				
بیشینه							اعتبار
-۰,۰۳۴	-۱,۵۹	-۰,۰۹۷	۱۱,۰۳	-۰,۰۰۳	۱۲۵	-۳,۰۷	

جدول ۸: آزمون t تک نمونه‌ای برای متغیر سازگاری

Test value=۹						
مؤلفه‌ها	درجه	سطح معناداری دو	میانگین	تفاوت از	فاصله اعتماد ۹۵٪ از میانگین	
T	آزادی	دامنه	میانگین	کمینه	بیشینه	
سازگاری	-۰,۰۳۱	۱۲۴	۸,۹۹	-۰,۰۱	-۰,۵۲۶۳	۰,۵۱۰۸

رتبه بندی اهمیت متغیرها (از نظر پاسخگویان)

دیدگاه پاسخ دهندگان درباره اهمیت هر ویژگی با آزمون فریدمن در جدول ۹ رتبه بندی شده است.

بحث و نتیجه گیری

نتایج حاصل از یافته‌های پژوهش بر اساس مدل استاندارد تعالی منابع انسانی

فرضیه اصلی

بهره‌وری نیروی انسانی شرکت در وضعیت خوب قرار دارد.

از مجموع ۱۰۰ پرسشنامه تحویل شده ۹۰ پرسشنامه مورد پذیرش قرار گرفت و ۱۰ پرسشنامه به دلیل تورش (اریبی) رد گردید.

با توجه به آنکه مجموع امتیاز پرسشنامه ارزیابی تعالی کارکنان (اپکس) همچون پرسشنامه EFQM، ۱۰۰۰ است میانگین مجموع امتیاز بدست آمده از پرسشنامه‌های تکمیل شده ۵۳۴ می‌باشد. این بدان معناست که رویکردهای سازمان یکپارچه است و گسترش منابع انسانی در موضوعات اصلی و کلیدی سازمان اغلب (و نه کامل و نه در همه موضوعات بلکه در موضوعات اساسی) اتفاق افتاده است. در بخش نتایج بدست آمده نیز وضعیت سازمان خوب تفسیر می‌گردد. با توجه به پرسشنامه شرکت در میان شش گروه ذکر شده در مدل ارزیابی در گروه چهارم قرار می‌گیرد.

در میان ۵ شاخص کلی در سنجش منابع انسانی بیشترین امتیاز در رهبری و مدیریت سازمان، سپس بخش نتایج قرار دارد. شاخص‌های اطلاعات و برنامه ریزی مشترکا در جایگاه سوم قرار گرفته و شاخص

جدول ۹: آزمون رتبه بندی

توانایی	۲,۴۷
درک و شناخت	۵,۰۰
حمایت سازمانی	۴,۰۵
انگیزش	۳,۶۳
بازخور	۴,۹۹
اعتبار	۴,۷۴
سازگاری	۳,۱۲

براساس نتایج بدست آمده از آزمون رتبه بندی از نظر کارکنان شرکت، متغیر درک و شناخت از بیشترین و توانایی از کمترین اهمیت برخوردار است.

جدول ۱۰: آزمون فریدمن

آزمون فریدمن	
تعداد	۱۲۵
Chi-Square	۱۶۳,۱۸۲
Df	۶
معناداری	۰,۰۰۰

همینطور براساس آزمون فریدمن که نتایج در جدول ۱۰ قابل مشاهده می‌باشد، از دیدگاه ۱۲۵ نفر در این آزمون استفاده شده، که مقدار معناداری بدست آمده نشان می‌دهد می‌توان در سطح خطای ۱٪ به نتایج بدست آمده اتکا کرد.

جدول ۹: نتایج ارزیابی تعالی کارکنان (اپکس)

شاخص	دسته (آیتم)	تعداد سوالات	امتیاز کسب شده	امتیاز کسب معیار	فاصله تا مطلوب	درصد امتیاز کسب شده	درصد فاصله تا مطلوب
رهبری	رهبری ارشد (عالی)	۴	۱۷.۳۶	۶۰	۸۳.۲۳	۲۸.۶۰	۷۱.۳۹
	فرهنگ سازمانی	۴	۶۶.۳۲	۶۰	۳۴.۲۷	۴۳.۵۴	۵۷.۴۵
	مجموع	۸	۸۳.۶۸	۱۲۰	۱۷.۵۱	۵۷	۴۳
برنامه ریزی	توسعه و گسترش استراتژی	۴	۷۵.۳۶	۷۰	۲۵.۳۳	۵.۵۲	۵.۴۷
	مجموع	۴	۷۵.۳۶	۷۰	۲۵.۳۳	۵.۵۲	۵.۴۷
اطلاعات	مدیریت دانش و اطلاعات	۴	۲.۲۶	۵۰	۸.۲۳	۴.۵۲	۶.۴۷
	مقایسه و الگوگیری	۲	۶.۱۰	۲۰	۴.۹	۵۳	۴۷
	مجموع	۶	۸.۳۶	۷۰	۲.۳۳	۵.۵۲	۵.۴۷
کارکنان	برنامه‌ریزی منابع انسانی	۶	۹.۳۰	۶۰	۱.۲۹	۵.۵۱	۵.۴۸
	التزام کارکنان	۳	۲.۳۰	۶۰	۸.۲۹	۳.۵۰	۷.۴۹
	توسعه و آموزش کارکنان	۹	۵.۲۹	۶۰	۵.۳۰	۱۷.۴۹	۸۳.۵۰
	رضایت کارکنان	۴	۹.۳۱	۶۰	.۲۸	۱۶.۵۳	۸۴.۴۶
	شناخت و عملکرد کارکنان	۴	۲.۲۶	۵۰	۸.۲۳	۴.۵۲	۶.۴۷
	مجموع	۲۶	۷.۱۴۸	۲۹۰	۲.۱۴۱	۳.۵۱	۷.۴۸
نتایج	نتایج مشتریان	۲	۴.۴۱	۷۰	۶.۲۸	۱۵.۵۹	۸۵.۴۰
	نتایج مالی و بازار	۲	۹.۳۹	۷۰	۱.۳۰	۵۷	۴۳
	نتایج کارکنان	۴	۵.۱۰۲	۲۰۰	۵.۹۷	۲۵.۵۱	۷۵.۴۸
	نتایج عملیات	۲	۴.۵۹	۱۱۰	۶.۵۰	۵۴	۴۶
	مجموع	۱۰	۲.۲۴۳	۴۵۰	۸.۲۰۶	۵۴	۴۶
	مجموع	۵۴	۳.۵۳۴	۱۰۰۰	۷.۴۶۵	۴۳.۵۳	۵۷.۴۶

تفاوت از میانگین مربوط به متغیر انگیزش بوده و کمترین مربوط به متغیر سازگاری است.

۱- توانایی: با توجه به نتایج در مورد عامل توانایی کارکنان، پیشنهاد می‌شود مدیران و مسئولان سازمان ضمن انجام یک نیازسنجی دقیق، از طریق اجرای برنامه‌های آموزشی، سطح دانش و مهارت کارکنان را افزایش دهند. مدیران سازمان مربوطه باید به گونه‌ای عمل کنند که افراد در درون سازمان با فعالیت‌های واحدهای دیگر نیز آشنایی پیدا کنند، از این طریق ضمن افزایش تجربه‌ی کاری آن‌ها هر فردی می‌تواند در هر زمینه‌ای که توانایی دارد استعدادهای خود را نمایان سازد، کما این که انجام این چرخش شغلی در کاهش نارضایتی‌ها آنها نیز می‌تواند تأثیرگذار باشد. البته این

کارکنان دارای پایین‌ترین امتیاز گردیده است. البته تفاوت نمرات کسب شده چندان زیاد نیست و همگنی در امتیازات وجود دارد و تفاوت درصد امتیاز کسب شده کمترین (۳.۵۱ درصد) و بیشترین (۵۷ درصد) شاخص به میزان ۷.۵ درصد می‌باشد که چندان قابل توجه نیست.

پیشنهادات بر اساس مدل اچ‌یو

با بررسی نتایج تحقیق مشخص شد وضعیت متغیرهای توانایی، درک و شناخت، حمایت سازمانی، انگیزش، بازخور، اعتبار، سازگاری در شرکت مطلوب نمی‌باشد. نتایج بدست آمده تقریباً همگن بوده بیشترین

بخش دارای یک سوال اساسی است که آیا شغل در سازمان موجب موفقیت فرد می‌گردد که متاسفانه همانطور که در تحلیل نتایج بخش دوم (رویکرد APEX) تحقیق آمده در بسیاری از سازمان‌های کشورمان چنین احساسی از طرف کارکنان وجود ندارد.

۲- درک و شناخت: با توجه به نتایج در مورد عامل شناخت شغل، پیشنهاد می‌گردد مدیران و مسئولین سازمان در طراحی، اجرا و تفویض فعالیت‌ها و تعیین اهداف واحدهای مختلف سازمان، برخوردی یکسان و مبتنی بر عدالت داشته باشند و پرسنل مربوطه را از طریق برقراری ارتباطات دو سویه و صندوق ارایه‌ی نظرات و پیشنهادات در فعالیت‌های پیش گفته مشارکت دهند. همچنین پیشنهاد می‌شود مسئولین مربوطه برای آشنایی کارکنان با شرایط شغلی و وظایف و مسئولیتهای خود در درون سازمان، دوره‌های تخصصی و آموزشی خاصی را طراحی و تدوین نمایند. برقراری یک سیستم منطقی پاداش و تنبیه و ارزیابی مستمر بر فعالیتها نیز از دیگر عوامل مؤثر در کاهش انحرافات و خطاهای کاری و افزایش کارایی و اثربخشی به شمار می‌آید که توجه مدیران به آن می‌تواند در بهبود عملکرد کارکنان مؤثر باشد.

۳- حمایت سازمانی: پیشنهاد می‌گردد مدیران به منظور انجام صحیح فعالیت‌ها و کاهش میزان خطاهای کارکنان در حین کار، آنان را در تصمیم‌گیری‌های مربوط به کار مشارکت داده و ضمن ارایه‌ی راهنمایی‌ها و مشاوره‌های فکری به آنها، بودجه‌ی کافی، تجهیزات و تسهیلات لازم را در اختیار آنان قرار دهند تا ضمن افزایش میل آنها به انجام کار، میزان کارایی و اثربخشی را در آنها ارتقا دهند.

۴- انگیزش: این امر بیانگر آنست که فرصتهای لازم برای ارتقاء در شغل، پاداش نقدی و استقبال و قدردانی از ابتکار عمل و آگاهی مدیر از مشکلات کارکنان در حد مطلوبی نمی‌باشد.

پرداخت حقوق و مزایای متناسب با توان، تجربه و مهارت کاری و همچنین پاداشهای غیر مالی می‌تواند باعث افزایش انگیزه و در نهایت بهره‌وری کارکنان گردد. بنابراین پیشنهاد می‌گردد مدیران و سرپرستان واحدها از عملکرد کارکنان شایسته در قسمت‌های مختلف به طرز شایسته‌ای تقدیر و قدردانی نمایند. مدیران می‌توانند با پرداخت پاداشهای مالی و غیرمالی (موافقت با انتقال یا بازخرید افراد، اعطای جوایز غیر نقدی، اعطای پست و مقام و ...) انگیزه‌ی پرسنل خود را به شکل قابل توجهی ارتقا دهند.

۵- بازخور: ارائه بازخور به عملکرد فرد در سازمان مربوط می‌گردد. ارائه بازخور مثبت و منفی در خصوص عملکرد کارکنان می‌تواند راهگشای کارکنان در درک خواسته‌های مدیران باشد. پیشنهاد می‌گردد این بازخور علاوه بر روند دائمی که از طرف مدیران دارد. هر سه ماه یکبار نیز به صورت کلی از طریق سازمان به کارکنان اعلام گردد. این ارائه بازخور می‌تواند از طریق ابزار مادی مثل کرائی، اضافه کار تشویقی، پاداش و ... همراه و توأم با ابزار معنوی نظیر انتخاب بهترین کارمند در سه، شش یا یکسال گذشته باشد. ذکر این نکته به کارمندان که دلیل انتخاب فرد موردنظر به چه دلیل بوده می‌بایست مدنظر قرار گیرد چرا که افراد می‌بایست دلیل انتخاب را به روشنی بدانند تا خود را با خواسته شرکت منطبق کنند.

۶- اعتبار: در مورد عامل اعتبار تصمیمات مدیران، مدیران سازمان می‌بایست در تصمیم‌گیری‌ها به پذیرش تصمیمات توسط کارکنان و کیفیت عینی تصمیم توجه داشته باشند؛ یعنی تصمیمی را اتخاذ کنند که دارای کیفیت عینی بالایی باشد، به عبارتی تصمیم آنها منجر به حل مسأله و مشکل گردد علاوه بر این باید تصمیمات آنها مورد پذیرش زیردستان واقع شود و گرنه در اجرای تصمیمات به موفقیت نخواهند رسید.

۷- سازگاری: در خصوص بخش سازگاری و نمره پائین آن در این پرسش نامه موضوع قابل درک است

به ارزیابی و بهبود آن می‌تواند در این خصوص کارساز باشد.

اطلاعات: موضوع مدیریت دانش امری حیاتی در سازمان‌های امروزی است. این موضوع در خصوص مدیریت منابع انسانی نیز صادق است همچنین موضوع الگوگیری ۲ از سازمان‌های موفق نیز اهمیت شایانی دارد. چرا که تجربیات موفق سازمان‌های دیگر که نتیجه سالیان سال آزمون و خطاست را با هزینه ای بسیار کمتر برای سازمان به ارمغان می‌آورد. پیشنهاد می‌شود این موضوع حتما در راس کار مدیریت منابع انسانی شرکت باشد.

نتایج: بخش نتایج در ۴ بخش مشتریان، مالی، کارکنان و عملیات به بررسی سطح فعلی و روند سازمان برای زیرمعیارهای فوق می‌گردد. به نظر می‌رسد با توجه به امتیاز کسب شده این بخش هرچند شاخص فوق در رده دوم شاخصها قرار دارد اما با توجه به آنکه امتیاز به دست آمده آن ۲۴۳ از ۴۵۰ است به منظور آنکه سازمان شتابی بیشتری در پیش بگیرد می‌بایست نسبت به تجدیدنظر و ارائه برنامه‌های مناسب منابع انسانی اقدام کند. در واقع این شاخص برعکس چهار شاخص دیگر شاخص مستقلی نیست بلکه شاخصی وابسته است که با توجه به ۴ بخش دیگر نسبت به بررسی وضع فعلی و آینده اقدام می‌کند.

رهبری: شاخص رهبری بیشترین امتیاز را در میان شاخصها بدست آورد. البته در واقع امتیاز کسب شده هرچند بیشتر از سایر بخشهاست اما در واقع در میانه امتیاز کل بخش خود قرار دارد. (۶۹ از ۱۲۰) در دو زیرمعیار مربوطه زیرمعیار فرهنگ سازمانی امتیاز کمتری را کسب نموده که لزوم توجه به انعکاس ارزشهای سازمان در برنامه‌ها و راهبردهای منابع انسانی را افزون می‌نماید.

منابع

Abbas Abbaspour, Morteza Badri. "The Relationship between Psychological

سوالات این حوزه بر تاثیر شرایط بازار بر عملکرد سازمان همچنین شرایط اقتصادی جامعه و رقابت با سازمان‌های مشابه در این خصوص تاکید دارد که طبیعتا در خصوص این سازمان دولتی با محصول انحصاری که کالائی حیاتی (آب) عرضه می‌نماید این بخش چندان نیاز به تامل ندارد.

۶-۵) پیشنهادات بر اساس مدل استاندارد تعالی منابع انسانی

بخش کارکنان: پائین ترین امتیاز کسب شده در میان ۵ شاخص اصلی در بخش کارکنان است. و کمترین امتیاز این بخش مربوط به زیرمعیار توسعه و آموزش کارکنان است. با نگاهی به سوالات این زیر معیار متوجه می‌شویم سوالات این بخش بر تحلیل نیازهای آموزشی کارکنان و داشتن یک برنامه کلی آموزشی مرتبط، همچنین شناسائی استعداد کارکنان و در نهایت ارائه یک کارراهه شغلی و یک برنامه ریزی جانشین پروری است. البته موضوع قابل درک است چرا که متاسفانه بسیاری سازمانهای ایرانی از این موضوع رنج می‌برند. متاسفانه کارراهه مشخصی جهت طی مدارج در شرکتها وجود ندارد یا آنکه حداقل از جانب کارکنان درک ضعیفی در این خصوص وجود دارد. در خصوص برنامه‌های متناسب و پیوسته آموزش کارکنان حتی اگر چنین موضوعی نیز در شرکت وجود داشته باشد درک آن توسط کارکنان وجود ندارد. لذا پیشنهاد می‌شود نسبت به تدوین برنامه‌های فوق الذکر و اطلاع رسانی آنها به کارکنان اقدام صورت گیرد. اجرای برنامه‌های مشارکتی نظیر راه‌اندازی یا تقویت سیستم انتقادات و پیشنهادات و در نظر گرفتن مشوقهای مناسب در این خصوص می‌تواند در این خصوص مفید باشد.

برنامه ریزی: شاخص بعدی شاخص برنامه ریزی است که با توجه به ساختار سوالات موضوع داشتن استراتژی‌ها و ساختارهای متناسب مابع انسانی را مطرح می‌نماید. موضوع تدوین استراتژی منابع انسانی و تعهد

- Conference in the 21st Century, Tehran, 2014, http://www.civilica.com/Paper-ICMNG01-ICMNG01_558.html.
- Heydari, Nazar. "Investigating Factors Affecting Empowerment and Productivity of Human Resources " *First conference on economics and applied management with national approach* (2014). https://www.civilica.com/Paper-TOROUD01-TOROUD01_083.html.
- Hojjatollah Dareh, Ali Kameli, Mina Khakestari, "Investigating the Relationship between Emotional Intelligence, Social Capital, Human Resource Development and Human Resource Productivity. Case Study: National Tax Administration ,North Khorasan Province." 1st National Conference on R & D in the third millennium, Aliabad-e Katul, 2014, https://www.civilica.com/Paper-RDTM01-RDTM01_080.html.
- Ilati, Fariba. "Impact of Total Quality Management and Knowledge Management on Labor Productivity of the Industrial Sector (Case Study of Urban Water and Wastewater Industry of Urmia)." Master's Degree, Urmia University of Technology, 2014.
- Kavosi, Esmaeel. "The Role of Strategic Planning in Human Resource Development." *Public Policy in Management (Former Public Management Quarterly)* 1, no. 2 (2010): 151-85. http://ijpa.srbiau.ac.ir/article_4983.html.
- Khaki, Gholamreza. *Productivity Management (Analysis in the Organization)*. Koohsar, 2009.
- Mehdi Barimani, Mehdi Rahmani, "Assessment of Solutions for Improvement in Human Resource Productivity (Case Study: Tehran Municipality, Civic Services)." International Management Conference, Challenges and Solutions, Shiraz, 2013, http://www.civilica.com/Paper-ICMM01-ICMM01_0337.html.
- Mehdi Kheirandish, Mohammad Bakhshande. "The Role of Organizational Culture in Promoting Human Resource Efficiency; a Case Study." *Human Resources Studies Quarterly* 1, no. 1 (2011). https://www.civilica.com/Paper-JR_JHRS-JR_JHRS-1-1_004.html.
- Mehdi Rahmani, Mehdi Barimani, Ehsan Ma'ani, "Investigating the Impact of Education on Promoting Human Resource Efficiency in Tehran Municipality, Case Study, Deputy of Civic Services." Second International Management Conference, Entrepreneurship and Economic Development, Qom, 2013, https://www.civilica.com/Paper-EME02-EME02_1025.html.
- Mehrdad Matani, Raheleh Soltani, "Investigating the Impact of Applying Dimensions and Components of Empowerment on Human Empowerment and Effective Factors on Human Resource Efficiency." *Journal of Management Studies (Improvement and Development)* 24, no. 79 (2014): 73-100.
- Aldini, Mohammad Reza Zein, "Investigating the Effect of Quality of Work Life on Human Resources Productivity of Public Banks in Fars Province." International Conference on Humanities and Behavioral Studies, Tehran, 2014, https://www.civilica.com/Paper-ICHCONF01-ICHCONF01_051.html.
- Ali Atafar, Hossein Mansouri, Abbas Hasani, "Measurement of Human Resources Productivity in the Electricity Industry Using the Achieve Model." 26th International Electricity Conference, Tehran, 2011, https://www.civilica.com/Paper-PSC26-PSC26_261.html.
- Azadeh Ghadir, Alireza Pouya, "Prioritizing Factors Affecting Human Resource Productivity in Line with Strategic Goals and Prospects (Case Study: North Khorasan Governorate).," 10th International Conference on Strategic Management, Tehran, 2013, 2013, http://www.civilica.com/Paper-ICSM10-ICSM10_007.html.
- Bahman Pour-Ghorban, Mohsen Malek Mohammadi, Rohollah Sami'ee, "Intellectual Capital, the Driving Force of Human Resource Productivity." National conference on management and accounting in the modern world of business, economics and culture, Aliabad-e Katul, 2013, http://www.civilica.com/Paper-NATIONCONF01-NATIONCONF01_093.html.
- Enterprise, Singapore. "Interpretation Guide to the Business Excellence Niche Standard (People) " Last modified 2010. Accessed. http://www.spring.gov.sg/Building-Trust/Business-Excellence/Apply-for-a-BE-Certification-Award/BE-Awards/Documents/BE_Niche_Standards.pdf
- Fereydonian, Maryam. "Factors Affecting Productivity of the Employees of Gas Powered Plant Company." Last modified 2001. Accessed. <http://athir.blogfa.com/post-1934.aspx>.
- Hall, Linda McGillis. "Nursing Intellectual Capital: A Theoretical Approach for Analyzing Nursing Productivity." *Nursing economics* 21, no. 1 (2003): 14.
- Hersey, Paul, Kenneth H Blanchard, and Dewey E Johnson. *Management of Organizational Behavior*. Prentice hall Upper Saddle River, NJ, 1996.
- Hessam Aldin Najafi Rad, Mahdie Sadeghi, "Analysis of Factors Affecting Human Resources Productivity in Khoshgavar Industrial Group." International Management

- Seyed Reza Seyed Javadin, Mohammad Reza Atarodi, "Factors Affecting Productivity of Knowledge Workers in Iran's Automotive Industry." National Conference on Productivity and Development, Tabriz, 2005.
- Shahram Keshavarzi, Atena Vafae, Davood Agha'ee, "Effect of Dimensions of Emotional Intelligence on Human Resources Productivity in Insurance Industries (Case Study of Asia Insurance in East Azarbaijan Province)." The First Annual Conference on Modern Management Science, Gorgan, 2012, https://www.civilica.com/Paper-CMMS01-CMMS01_146.html.
- Siavosh Nosratpanah, Kaveh Hasani, Omid Yazdi. "The Relationship between Quality of Work Life and Human Resources Productivity." *Quarterly Journal of Human Resource Management Researches Imam Hossein (PBUH) University of Technology* 4, no. 1 (2012): 189-206. <http://journals.ihu.ac.ir/index.php/hrmj/article/view/1802>.
- Singapore, Enterprise. "Business Excellence Niche Standards." Singapore Government. Last modified 2014. Accessed 2018. <https://www.enterprisesg.gov.sg/default.aspx>.
- Tohfeh, Mohammad Rasoul. "Investigating the Relationship between Triplet Management Skills and Human Resource Productivity in Fars Power Distribution Company." *International Management Conference in the 21st Century* (2014). https://www.civilica.com/Paper-ICMNG01-ICMNG01_623.html.
- Resource Efficiency." Regional Conference on the Role of Management and Accounting in Organizational Excellence and Solving Financial Crises, Chalus, 2012, https://www.civilica.com/Paper-RMAOEFC01-RMAOEFC01_003.html.
- Mirsepasi, Naser. "Management of Strategic Performance in Empowering Managers and Staff and Strengthening Organization's Social Capital." In *Strategic Management of Human Resources and Occupational Relationships (Practices and Papers)*, 296-302. Tehran: Mir Publication, 2005.
- Mohammad Hossein Yarmohammadian, Hossein Sheibani, "Investigating the Relationship between Human Resource Productivity and Curriculum Planning." 3rd National Conference on Pathology of Organizational Training with a Practical Approach Based on Executives Experiences in Organizations, Tehran, 2014, https://www.civilica.com/Paper-CORGEDU03-CORGEDU03_015.html.
- Moshfeghi, Somay'yeh, "Investigating the Factors Affecting Productivity Productivity." Regional Conference on National Production, Supporting the Iranian Labor Force and Capital, Bandar-e Gaz, 2012, http://www.civilica.com/Paper-NADEV01-NADEV01_021.html.
- Motlagh, Farhad Shafipour, "Evaluation of Factors Affecting Human Resource Efficiency in Islamic Azad University Branch Fifth in Order to Provide a Prediction Model." Second National Conference on Modern Management Science, Gorgan, 2013, http://www.civilica.com/Paper-CMMS02-CMMS02_440.html.
- Nasrpour, Hamid. "The Necessity of Paying Attention to Human Resource Productivity and Factors Affecting It." *Ta'avon* 2003.
- Rahmani, Hadi, "Investigating Effective Factors Improving Human Resource Efficiency in Organizations. Case Study of Shahin Shahr Telecommunication Company." 1st National Conference on Business Management Engineering, Kerman, 2012, https://www.civilica.com/Paper-EBM01-EBM01_017.html.
- Rezaee, Ardeshir. "Organizational Management and Human Resource Productivity." *Tadbir* 2003.
- Rezgar Mohammadi, Habib Honari, Sara Keshkar, "Investigating the Relationship between Knowledge Management Systems in a Learning Organization and Human Resource Efficiency in Selected Sport Federations." 6th National Conference of Physical Education Students in Iran, Tehran, 2011, https://www.civilica.com/Paper-SSTU06-SSTU06_238.html.

یادداشت‌ها

^۱ Achieve

^۲ Benchmarking