

## ممیزی مدیریت منابع انسانی در صنعت سیمان ایران و نقش آن در بهبود

### بهره‌وری سازمانی

احمدعلی خائف‌الهی<sup>۱</sup>، مهدی معمارپور\*<sup>۲</sup>، پیمان متقی<sup>۳</sup>

۱. استادیار گروه مدیریت دانشکده علوم انسانی دانشگاه تربیت مدرس

۲. کارشناس ارشد مهندسی صنایع دانشگاه تربیت مدرس

۳. دانشجوی دوره دکتری مدیریت دانشگاه تربیت مدرس

(تاریخ دریافت: ۸۷/۷/۳۰؛ تاریخ تصویب: ۸۷/۱۱/۲۰)

### چکیده

نتایج ممیزی برای مدیریت، درباره میزان مشارکت مدیریت منابع انسانی در تحقق اهداف استراتژیک سازمان بازخورد ایجاد می‌کند. ممیزی مدیریت منابع انسانی به طور هدفمند نشان می‌دهد که عملکرد مدیریت منابع انسانی تا چه حد در جهت بهبود بهره‌وری عمل می‌کند. هدف این مقاله، بررسی تفاوت میزان بهره‌وری سازمانی قبل و بعد از ممیزی مدیریت منابع انسانی در صنعت سیمان ایران است. نتایج این تحقیق نشان داد که بهره‌وری سازمانی پس از اجرای ممیزی مدیریت منابع انسانی، نسبت به قبل از آن بهبود یافته است. هم‌چنین مشخص شد که میزان شاخص توازن فعالیت‌های کاری - خانوادگی پرسنل پس از ممیزی، تغییر معناداری نکرده است که در انتها به بررسی دلایل عدم تغییر مناسب این شاخص و راهکارهای ارتقای آن پرداخته شده است.

### واژگان کلیدی

ممیزی مدیریت منابع انسانی، بهره‌وری، غیبت شغلی، جایگزینی شغلی، صنعت سیمان ایران.

## مقدمه

سازمان‌ها برای اداره منابع انسانی که بالاترین رقم هزینه جاری هر سازمان را تشکیل می‌دهد، باید از مدیران متعهد و متخصص منابع انسانی استفاده نمایند. برای شناسایی مدیران منابع انسانی موفق، باید ارزیابی فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی صورت گیرد تا با اتکا به نتایج این ارزیابی‌ها سازمان‌ها بتوانند در جهت بهبود عملکرد مدیریت منابع انسانی و در نهایت، بهبود خروجی‌های کیفی و کمی سازمانی از جمله بهره‌وری گام بردارند. به عبارت دیگر، کارایی مدیریت منابع انسانی که نقش هدایت عملیات و نظارت بر تحقق اهداف مهم سازمانی را برعهده می‌گیرد، نتیجه در اختیار داشتن سیستم‌ها و فرآیندهای مناسب ارزیابی آن است.

از سوی دیگر متأسفانه، تعداد کمی از سازمان‌ها و مدیران منابع انسانی آن‌ها احساس می‌کنند که سنجیدن اقدامات و فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی نشان دهنده ارزش‌های مهم و کلیدی آنها است. در واقع چنین بینشی به‌وسیله اعتقاد به اینکه وظایف و فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی ناملموس هستند و نمی‌توانند اندازه‌گیری شوند، مورد تأیید قرار گرفته است. اما این‌گونه نیست و عملکرد و فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی پیامدها و خروجی‌هایی هستند که باید سنجیده و ارزیابی شوند تا مدیریت منابع انسانی بتواند به‌وسیله سنجش سهم و عملکرد خود در سیاست‌ها و برنامه‌ها ثابت کند که ارزشمند است. یک ممیزی مؤثر عملکرد و فعالیت‌های مربوط به منابع انسانی (ارزیابی عملکرد مدیریت منابع انسانی) می‌تواند به این امر کمک کند. هارینگتون در مورد اهمیت مسأله ارزیابی مدیریت منابع انسانی می‌گوید: «برای تعیین و تخمین شاخص‌های عملکرد به‌منظور ارزیابی تأثیر فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی، مدیران منابع انسانی لاجرم نیاز به اثبات هزینه - فایده‌های عملکرد و فعالیت‌های منابع انسانی دارند. متأسفانه تعداد کمی از مدیران منابع انسانی برای تجزیه و تحلیل هزینه و مخارج فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی سازمانی تلاش می‌کنند، به گونه‌ای که در ایالات متحده آمریکا تخمین زده شده است که کم‌تر از ۵۰ درصد از بخش‌های منابع انسانی سازمانی، عملکرد و فعالیت مدیریت منابع انسانی را ارزیابی می‌کنند (هارینگتون، ۱۹۹۲، ص ۷۹۳).

در واقع، با ممیزی مدیریت منابع انسانی می‌توان به بهبود خروجی‌های منابع انسانی سازمان کمک نمود. به عنوان نمونه، ممیزی می‌تواند کیفیت عملکرد منابع انسانی را بهبود بخشد و با بهبود شرایط کاری آن‌ها، میزان غیبت شغلی کارکنان و ترک خدمت آنان را کاهش دهد و در نتیجه خروجی‌های سازمانی و عملکرد سازمان ارتقا یابد. مدیران منابع انسانی عمدتاً مسؤول بخش قابل ملاحظه‌ای از فرآیندها و عملیات بوده و معمولاً منابع مهم و فراوانی را که سازمان برای در اختیار گرفتن آن‌ها با محدودیت‌های زیادی مواجه می‌باشد، در اختیار دارند. فرصت‌هایی که سازمان در اثر خطای این افراد از دست می‌دهد یا تهدیداتی که در اثر عملکرد نامناسب آنان با آن مواجه می‌شود بسیار جدی است. این مطلب نشان‌دهنده تاثیر مهم رفتار و عملکرد این مدیران بر سازمان است (کاسیو، ۱۹۹۲، ص ۲۵۶).

با این توصیف، ممیزی‌های مدیریت منابع انسانی عنصر مهم و ضروری از ارزیابی اثربخشی دپارتمان منابع انسانی می‌باشند. این ممیزی‌ها در حالی که برای ارزیابی فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی پیاده‌سازی می‌گردند و کیفیت عملکرد مدیریت منابع انسانی خود را گزارش می‌کنند، به اعتقاد متخصصان و دپارتمان‌های منابع انسانی می‌توانند نشان‌دهنده کیفیت منابع انسانی درون سازمان باشند (اولریش، ۱۹۹۷، ص ۳۰۳). این مقاله نگاهی است به مدیریت منابع انسانی و ارزیابی عملکرد آن و تاثیر این ارزیابی بر خروجی‌های کیفی و کمی کارکنان مانند انگیزش و رضایت شغلی، غیبت شغلی و ترک خدمت آنان و در نهایت، تأثیر بر بهره‌وری سازمانی.

### مبانی نظری تحقیق

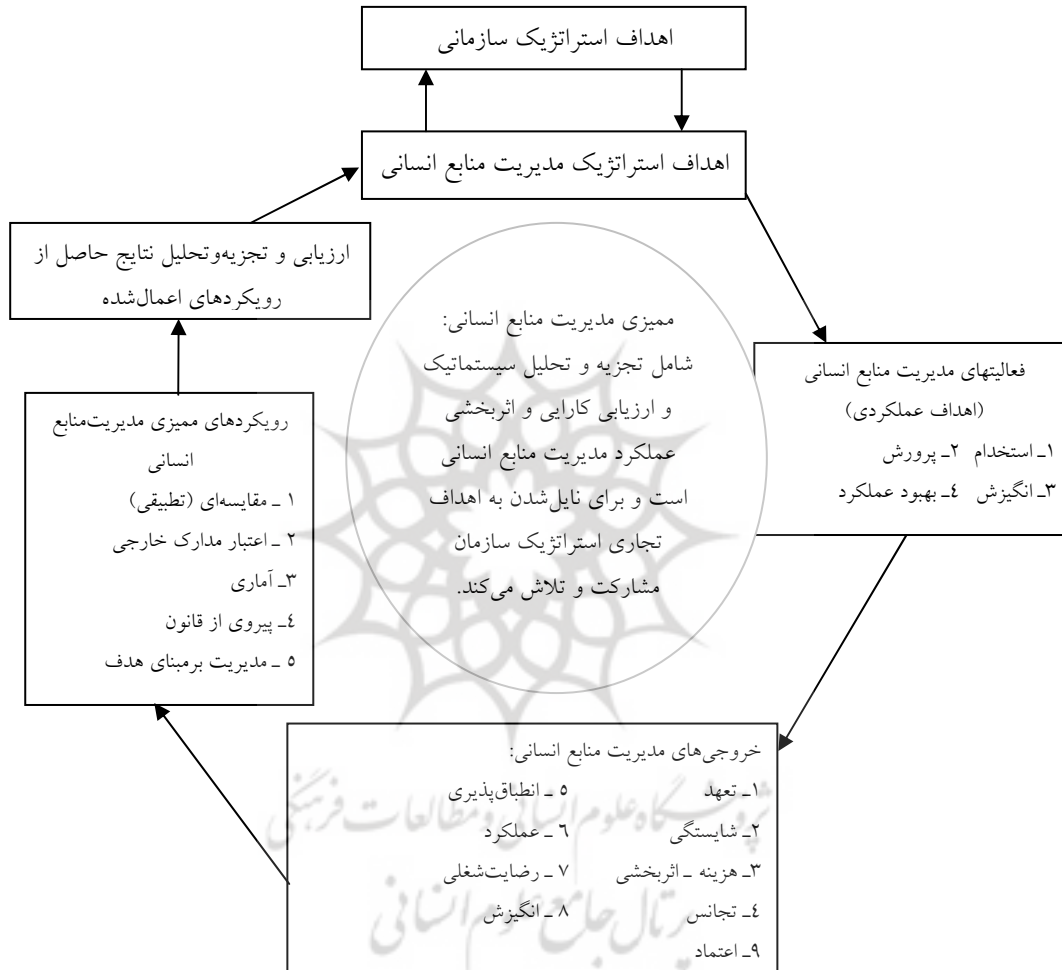
#### ممیزی مدیریت منابع انسانی<sup>۱</sup>

هارینگتون معتقد است که ممیزی مدیریت منابع انسانی، یعنی تجزیه و تحلیل سیستماتیک و ارزیابی کارایی و اثربخشی عملکرد مدیریت منابع انسانی. ممیزی هم برای مدیریت و هم برای متخصصان منابع انسانی درباره میزان و سهم مشارکت عملکرد مدیریت و دپارتمان منابع انسانی برای تحقق اهداف استراتژیک سازمان بازخورد ایجاد

می‌کند. در واقع، ممیزی به‌طور هدفمند نشان می‌دهد که عملکرد مدیریت منابع انسانی تا چه حد در جهت بهبود بهره‌وری عمل می‌کند (شکل ۱) (هارینگتون، ۱۹۹۲، ص ۷۹۳).

### بهره‌وری

از نظر تئوری، بهره‌وری عبارت است از، مفهومی برای ارزش آفریدن و کارآمد نمودن تلاش‌های انسان‌ها در جامعه و یا در سازمان‌ها به منظور دستیابی به زندگی بهتر و کیفیت کاری مناسب‌تر (پیندا و کوپنکو، ۲۰۰۱، ص ۶۷). از سوی دیگر، تأمین خواسته‌ها و رضایت سهام‌داران سازمان، یعنی مشتریان، کارکنان و سرمایه‌گذاران، لازمه بهبود بهره‌وری است (کاپلان و نورتون، ۱۹۹۶، ص ۳۵).



شکل ۱: فرآیند ممیزی مدیریت منابع انسانی (هارینگتون، ۱۹۹۲، ص ۷۹۳).

مشتریان که از محصولات استفاده می‌کنند، نیازمند کیفیت در خدمات هستند که میزان رضایت آن‌ها می‌تواند از طریق سهم سازمان در بازار، تعهد و وفاداری مشتری، حفظ و ابقای مشتری و سایر موضوعات متمرکز بر مشتری اندازه‌گیری شود. کارکنان یک سازمان می‌خواهند که شرکت یک مکان سالم و امن برای کار باشد و رضایت آنان به‌وسیله میزان فعالیت‌های سازمانی اندازه‌گیری می‌شود. سرمایه‌گذاران نیاز دارند که عملکرد مالی آنها به‌وسیله راه‌های گوناگون متمرکز بر میزان سود بخشی اقتصادی، ارزش بازار و میزان جریان نقدی اندازه‌گیری شود (کاپلان و نورتون، ۱۹۹۶، ص ۳۶). هم‌چنین از بعد تکنیکی و عملیاتی، بهره‌وری اینگونه تعریف می‌شود، معیاری است برای اندازه‌گیری عملکرد یک سیستم که از حاصل تقسیم خروجی بر ورودی سیستم به‌دست می‌آید (خروجی سیستم به ازای هر واحد ورودی) (پیندا و کوپنکو، ۲۰۰۱، ص ۶۷).

### **ابعاد و نواحی ممیزی مدیریت منابع انسانی**

کورتیس در مطالعه خود معتقد است، ممیزی مدیریت منابع انسانی به نواحی ارزیابی، شامل مواردی که قبل و بعد از استخدام همه منابع انسانی سازمان لازم و ضروری است، تقسیم شده است. نواحی مدنظر تحقیق کورتیس، شامل همه فعالیت‌ها و فرآیندها برای کارکنان تازه استخدام شده، آوردن آن‌ها و مسلط کردن آن‌ها بر روی کار، مشارکت آن‌ها در برنامه‌های سود و مزایا، تأمین امنیت اطلاعات محرمانه آن‌ها و مشارکت آن‌ها در خروجی‌های سازمان به‌طور ارادی یا به صورت دیگر می‌باشد (کورتیس، ۲۰۰۴، ص ۵۵). مطالعه دیگری در مورد نواحی مشمول ممیزی مدیریت منابع انسانی و به‌وسیله سازمان ممیزی مرکزی مصر در سال ۱۹۸۹ انجام شد. محقق در مطالعه مذکور معتقد است که یک سیستم ممیزی مدیریت منابع انسانی اشاره به آن نواحی می‌کند که هر سازمان بر استفاده مؤثر از کارکنان در آن نواحی تمرکز می‌کند. به‌عبارت دیگر، این سیستم شامل همه جنبه‌های زندگی کاری کارکنان از زمانی است که آن‌ها در ابتدا استخدام شده‌اند تا زمانی که بازنشسته می‌شوند. جنبه‌های در نظر گرفته شده در مطالعه سازمان ممیزی مرکزی مصر شامل فعالیت‌های برنامه‌ریزی و طرح‌ریزی برای کارکنان، استخدام و انتخاب، انگیزه و روحیه کارکنان، ارزیابی عملکرد، آموزش و توسعه سازمانی و غنی‌سازی شغلی است

(سازمان ممیزی مرکزی مصر، ۱۹۸۹، ص ۱۰). این تحقیق با عنوان مدیریت منابع انسانی در یک موسسه یا سازمان ممیزی عالی صورت گرفت. در مطالعه‌ای دیگر، دولنکو در سال ۱۹۹۰ نواحی و مناطق ارزیابی عملکرد و کارکرد مدیریت منابع انسانی را به هفت جزء اصلی و مهم عملیاتی، تقسیم می‌کند: طرح‌ریزی و برنامه‌ریزی منابع انسانی، پرسنل‌یابی، آموزش، ارزیابی عملکرد، روابط کارکنان، پاداش‌ها و مزایا، سیستم‌های اطلاعاتی منابع انسانی شامل، مدیریت زنجیره تامین محصول و مدیریت ارتباط با مشتری (دولنکو، ۱۹۹۰، ص ۱۲).

البته مطالعه دولنکو در تایید تحقیق انجام گرفته توسط اولریش و لیک در همان سال ۱۹۹۰ انجام گرفت. اولریش و همکارش معتقدند که ممیزی فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی نیاز به ارزیابی یک رشته از خدمات ارائه شده به وسیله دپارتمان یا بخش منابع انسانی دارد. آنها پیشنهاد می‌کنند که خدمات و فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی می‌توانند به شش حوزه دسته‌بندی شوند (اولریش و لیک، ۱۹۹۰، ص ۴۷۲): (پرسنل‌یابی، ارزیابی عملکرد، آموزش / توسعه، پاداش‌ها، نظارت و اداره سازمان، ارتباطات). در مطالعه مذکور، درون هر یک از این حوزه‌ها، روش‌ها و خدمات متعددی به وسیله دپارتمان منابع انسانی ارائه می‌شود و برای هر قلمرو یا حوزه چهار نوع ارزیابی می‌تواند شکل بگیرد: (ارزیابی فعالیت، ارزیابی ارزش یا بهای مشتری، ارزیابی هزینه/فایده، ارزیابی تحقیق) این سیستم ممیزی در جدول ۱، ارائه شده است:

تحقیق (ارزیابی از اینکه چگونه انجام می‌دهیم؟)	هزینه/فایده (دستورکار برای اینکه چگونه انجام دهیم)	ارزش مشتری (ادراک اینکه چگونه انجام می‌دهیم)	فعالیت (آنچه که انجام می‌دهیم)	قلمرو روش‌های مدیریت منابع انسانی
				پرسنل‌یابی (استخدام، آشناسازی، تعالی، راهنمایی برای کارایی)
				توسعه (آموزش و طرح‌ریزی شغلی)
				ارزیابی (بازنگری عملکرد و تنظیم اهداف)
				پاداش و جوایز (مزایا و پاداش‌ها)

نظارت سازمانی (جریان کار، تشکیل تیم‌ها، سیاست‌های کاری، بهبود فرآیند)				
ارتباطات (روابط کارکنان و فعل و انفعالات و واکنش‌های کارکنان)				

جدول ۱ - ممیزی عملیات (روش‌های) مدیریت منابع انسانی - (اولریش و لیک، ۱۹۹۰، ص ۴۷۲)

### انواع ممیزی‌های مدیریت منابع انسانی

با توجه به مطالعات مربوط به نواحی انجام ممیزی و نیز وظایف مهم مدیریت منابع انسانی، برای پیگیری تأثیر ممیزی مدیریت منابع انسانی بر عملکرد تجاری و خروجی‌های سازمانی مانند بهره‌وری - آن‌گونه که اشاره شد - ارزیابی‌های مدیریت منابع انسانی در ارزیابی وظایف و کارکردهای مدیریت منابع انسانی تبلور یافته است. ارزیابی‌های مدیریت منابع انسانی می‌تواند به صورت ممیزی‌های منابع انسانی شکل و قالب گرفته باشد و به سه صورت انجام گیرد: (اولریش و لیک، ۱۹۹۰، ص ۴۷۰): ممیزی شیوه‌ها و عملیات<sup>۱</sup>، ممیزی متخصصان<sup>۲</sup>، ممیزی بخش یا عملکرد<sup>۳</sup>.

با این توصیفات می‌توان انجام ممیزی مدیریت منابع انسانی را در ۱۰ حوزه عملیاتی مدیریت منابع انسانی در نظر گرفت که بخشی از آن همان نواحی در نظر گرفته شده در مطالعه اولریش و لیک است: (تجزیه و تحلیل شغل، برنامه‌ریزی منابع انسانی، پرسنل‌یابی، آموزش و توسعه منابع انسانی، ارزیابی عملکرد پرسنل، پاداش و خدمات دستمزد کارکنان، ایمنی و بهداشت کارکنان، روابط کاری و ارتباطات پرسنل، سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت، فرآیند بهبود سازمانی).

### ممیزی مدیریت منابع انسانی و بهره‌وری

نتایج ممیزی فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی در ارتباط با بهره‌وری در قالب سه گروه مشتری، کارکنان و سازمان به‌عنوان عوامل اصلی بهبود بهره‌وری قابل سنجش و ملاحظه

1. practices
2. professionals
3. Department or function

است. به عنوان مثال برخی از شاخص های بهره‌وری در ارتباط با مشتریان عبارتند از: اعمال سیاست مشتری‌مداری، بهبود روش‌های عملیاتی (که در آن زمان تحویل محصول به مشتری و میزان نقایص و خطاها در محصول تحویلی و هزینه‌های محصول تحویلی، مهم تلقی می‌گردد)، رضایت مشتری از کیفیت و نحوه تحویل محصول و وفاداری مشتری به سازمان. در مورد کارکنان شاخص‌هایی مانند سیستم‌های پاداش و دستمزد مناسب، رضایت شغلی، انگیزه و علاقه شغلی، نگرش شغلی مناسب، عدم غیبت و جابه‌جایی شغلی کارکنان از سویی و شرح شغلی پویا و بهبود روابط و ارتباطات کارکنان، افزایش نوع و سطح مهارت‌های کارکنان و استفاده مناسب آن‌ها از اینترنت و IT از سوی دیگر، شاخص‌های بهبود بهره‌وری هستند. هم‌چنین در سطح سازمانی، افزایش سطح بهبود سازمانی و بهبود سطح فرآیندهای فرهنگی سازمان، اعمال تغییرات مطابق تکنولوژی روز و بهبود سطح فعالیت‌های تحقیق و توسعه در سازمان و اعمال سیاست‌های نوآورانه از شاخص‌های بهبود بهره‌وری هستند. در بعد عملیاتی نیز، شاخص‌هایی مانند کاهش میزان هزینه‌های اقتصادی و بهبود ورودی‌های سیستم (سرمایه و موادخام) و بهبود عملکرد مالی، نشان‌دهنده بهبود بهره‌وری هستند.

در مجموع، نتایج مطالعات صورت‌گرفته نشان می‌دهد که ممیزی فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی، اثر قابل‌ملاحظه‌ای بر مشتریان، کارکنان و در نهایت، سازمان دارد و خروجی‌های مربوط به هر یک را تحت تأثیر قرار می‌دهد. براین اساس، شاخص‌های تئوریک و عملیاتی بهره‌وری که بر اثر اعمال ممیزی مدیریت منابع انسانی تحت تأثیر قرار گرفته‌اند را می‌توان به شرح جدول ۲ خلاصه کرد:

شاخص‌ها	شاخص‌ها	شاخص‌ها	شاخص‌ها	شاخص‌ها	شاخص‌ها	شاخص‌ها	ناحیه ممیزی فعالیت
							تجزیه و تحلیل شغل
							ارایه اطلاعات مناسب در مورد کار به پرسنل (ستاری، ص ۱۳۵۲، ص ۲۵)
							وجود شرح شغلی پویا (دعایی، ص ۱۳۸۴، ص ۵۰)
							بهبود نوع مهارت‌های پرسنل (کیپ، ص ۲۰۰۶، ص ۱۵)
							افزایش سطح مهارت‌های پرسنل (کیپ، ص ۲۰۰۶، ص ۱۵)



برنامه‌ریزی منابع انسانی	بهبود رضایت پرسنل (ان کومو، ۱۹۸۴، ص ۶۰)	کاهش غیبت شغلی از سوی پرسنل (پرو، ۱۹۷۰، ص ۱۶)	بهبود انگیزه پرسنل (پرو، ۱۹۷۰، ص ۱۶)				
کارمندیابی و آشناسازی	کاهش ترک خدمت از سوی پرسنل (موندی و نئو، ۱۹۸۷، ص ۱۴۵)	بهبود انگیزه پرسنل (موندی و نئو، ۱۹۸۷، ص ۴۵۶)					
آموزش و توسعه منابع انسانی	ارزیابی عملکرد پویا از کارکنان (دعایی، ۱۳۸۴، ص ۱۸۰)	بهبود سطح فعالیت‌های تحقیق و توسعه (بوکلی و کافوروس، ۲۰۰۷، ص ۲۳۹)	اعمال تغییرات مطابق تکنولوژی روز (پیتلیس، ۱۹۹۸، ص ۱۵)	بکارگیری سیاست‌های نوآورانه (بوکلی و کافوروس، ۲۰۰۷، ص ۲۳۲)	فرصت به کارکنان برای مشارکت شغلی (گالیه، ۲۰۰۳، ص ۷۰)	کاهش میزان هزینه‌های اقتصادی (پیتلیس، ۱۹۹۸، ص ۱۸)	بهبود ورودی‌های سیستم (سرمایه، مواد خام) (بوکلی و کافوروس، ۲۰۰۷، ص ۲۳۵)
ارزیابی عملکرد پرسنل		ارایه بازخورد مناسب از ارزیابی عملکرد (لوتیس، ۱۹۸۰، ص ۲۸۰)					
پاداش خدمات و دستمزد	بهبود علاقه پرسنل برای انجام کار (هالاگرا، ۲۰۰۷، ص ۲۰)	برخورد عادلانه با پرسنل (BNA، ۱۹۹۰، ص ۱۰)	بهبود کیفیت منابع انسانی (ماجمدار، ۱۹۹۸، ص ۳۲۰)	بهبود عملکرد مالی (هالاگرا، ص ۲۰)	بهبود رضایت پرسنل (بیازز و روی، ۱۹۸۷، ص ۲۴۵)	بهبود انگیزه پرسنل (هالاگرا، ۲۰۰۷، ص ۲۰)	کاهش غیبت شغلی و ترک خدمت از سوی پرسنل (بیازز و روی، ۱۹۸۷، ص ۲۴۵)
ایمنی و بهداشت محیط کار پرسنل	کاهش ناخوشی‌های ناشی از کار (ونترسکا، ۲۰۰۸، ص ۴۸)	کاهش غیبت شغلی از سوی پرسنل (ونترسکا، ۲۰۰۸، ص ۴۸)					
روابط و	بهبود روابط	بهبود	استفاده بهینه	توازن			

ارتباطات پرسنل	کارت پرسنل (دعایی، ۱۳۸۴، ص ۲۵)	ارتباطات پرسنل با یکدیگر (دعایی، ۱۳۸۴، ص ۲۵)	از اینترنت و IT (سیترو، ۲۰۰۱، ص ۱)	برنامه‌های کاری - خانوادگی (کلیفتون و شپرد، ۲۰۰۴، ص ۷۱۶)			
سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت	بهبود نحوه تحویل محصول به مشتری (کاسیو، ۱۹۹۲، ص ۶۰)	به‌کارگیری سیاست مشتری‌مداری (کاسیو، ۱۹۹۲، ص ۷۰)	به‌کارگیری سیاست‌های عملیاتی (کاسیو، ۱۹۹۲، ص ۷۲)				
بهبود سازمانی	بهبود سطح فرآیندهای فرهنگی سازمانی اعمال شده (ماتیو، ۲۰۰۷، ص ۶۸۰)	افزایش سطح بهبود سازمانی (دعایی، ۱۳۸۴، ص ۷۷)					

جدول ۲: شاخص‌های تئوریک و عملیاتی متغیر بهره‌وری با توجه به اعمال ممیزی مدیریت منابع انسانی در ۱۰ حوزه عملیاتی مدیریت منابع انسانی

با در نظر گرفتن جدول مذکور می‌توان گفت، ممیزی مدیریت منابع انسانی که شامل ارزیابی فعالیت‌ها و روش‌های مدیریت منابع انسانی است، به وسیله تعیین و تخمین اینکه آیا عملکرد و کارکرد مدیریت منابع انسانی سازمانی به‌طور مؤثر و اثربخشی هدایت و مدیریت شده است، شروع به کار می‌کند. ارزیابی فعالیت‌ها و روش‌های مدیریت منابع انسانی شامل مناطق و نواحی است که شاید کم‌تر ملموس و قابل مشاهده بوده و به مقام و شأن کارکنان، آسایش و راحتی آن‌ها رسیدگی می‌کند. ارزیابی و اندازه‌گیری این نواحی سخت و دشوار است، اما تأثیر آن‌ها در بهره‌وری می‌تواند قابل ملاحظه باشد. هم‌چنین ممیزی‌های منظم و باقاعده و قانونی به شرکت‌ها در تضمین روش‌های مالی درست و به‌جا و در نتیجه سودآوری کمک می‌کند. ممیزی‌های مدیریت منابع انسانی می‌تواند به عنوان ابزارهایی ارزشمند در راستای ارزیابی سیاست‌ها، روش‌ها، تضمین برقراری محیط کاری

امن و محترمانه، باشد. محیط کاری امن و محترمانه باعث ایجاد امنیت شغلی و افزایش انگیزش کارکنان برای انجام کار، کاهش ترک شغل از سوی آنان و جایگزینی‌شان و نیز کاهش غیبت شغلی از سوی پرسنل می‌گردد که بر این اساس، بهبود بهره‌وری کارکنان و سازمان حاصل می‌شود (کورتیس، ۲۰۰۴، ص ۵۵).

### روش‌شناسی تحقیق

پس از مطالعه و بررسی ادبیات تحقیق و با در نظر گرفتن جامعه آماری این تحقیق که شامل ۳ گروه مدیران کارخانه سیمان آبیگ قزوین اعم از ارشد، میانی و عملیاتی (بر اساس چارت سازمانی) بوده مرحله بعدی تحقیق که تنظیم و آماده‌سازی پرسش‌نامه برای توزیع در میان مدیران مذکور بوده است، آغاز شد. پرسش‌نامه با توجه به شاخص‌های تئوریک و عملیاتی بهره‌وری تنظیم گردید و در آن از نمونه آماری خواسته شده است که به پرسش‌ها (شاخص‌ها) قبل و بعد از ممیزی مدیریت منابع انسانی پاسخ دهند. (به‌عنوان مثال، وضعیت برخورد با کارکنان قبل و بعد از ممیزی مدیریت منابع انسانی). نواحی که در اجرای ممیزی مدنظر بوده‌اند، همان نواحی ده‌گانه در مبانی نظری تحقیق می‌باشد. ذکر این نکته ضروری است که دپارتمان منابع انسانی کارخانه سیمان آبیگ تمام نواحی مدنظر را اجرا و ارزیابی نموده است.

### مقیاس‌های اندازه‌گیری تحقیق

مقیاس‌های در نظر گرفته شده برای ارزیابی شاخص‌ها در پرسش‌نامه از طیف لیکرت تبعیت می‌کند. بنابراین در این پژوهش با توجه به اینکه عبارت‌ها و سؤالات به صورت مثبت بیان شده است، به ضعیف‌ترین مقیاس ارزیابی شاخص عدد ۱ و به قوی‌ترین مقیاس ارزیابی شاخص عدد ۵ نسبت داده شده است. به عبارتی در دو قسمت قبل و بعد از اجرای ممیزی مدیریت منابع انسانی، شاخص‌های تحقیق با مقیاس‌های خیلی کم تا خیلی زیاد و با اعداد ۱ تا ۵ سنجیده شده است.

روش تحقیق شامل روش‌های تحقیق توصیفی - پیمایشی است. تحقیق از آن جهت توصیفی است که شامل جمع‌آوری اطلاعات برای پاسخ به سؤالات مربوط وضعیت فعلی موضع مطالعه می‌شود. تحقیق توصیفی، توصیفی از نگرش و رفتار جمعیتی براساس

انتخاب نمونه‌ای تصادفی و معرف افراد آن جمعیت و پاسخ به یک رشته سؤالات و آزمون فرضیات می‌باشد. تحقیق از آن جهت پیمایشی<sup>۱</sup> است که هدف آن اکتشافی، توصیفی و تبیینی است و نیز نتایج به دست آمده، قابلیت تعمیم را دارد. ابزار مورد استفاده در تحقیق پرسش‌نامه و نوع تحقیق میدانی است. برای آزمون فرضیه تحقیق، پرسش‌نامه‌ها بین نمونه آماری شامل مدیران عالی (ارشد)، مدیران میانی و مدیران عملیاتی توزیع گردید. تعداد اعضای جامعه آماری ۴۸ نفر بوده و در نتیجه، با استفاده از جدول مورگان، کهن، کرجسای و درونیابی بین اعداد ۴۵ و ۵۰ تعداد اعضای نمونه آماری تحقیق به روش تصادفی خوشه‌ای ۴۲ نفر تعیین گردید. بنابراین پرسش‌نامه‌ای با تعداد ۳۱ سؤال طراحی و تنظیم شده و در نهایت میان ۳ گروه مدیران این کارخانه به‌عنوان جامعه آماری با تعداد نمونه مذکور توزیع گردید. پرسش‌نامه‌ها ظرف مدت ۲ هفته توزیع و جمع‌آوری شد. پس از جمع‌آوری پرسش‌نامه‌ها با استفاده از برنامه نرم‌افزاری SPSS و استفاده از آزمون مقایسه دو جمله‌ای به تجزیه و تحلیل داده‌ها پرداخته شد.

### تجزیه و تحلیل داده‌ها

روایی سؤالات طراحی شده توسط گروهی از مدیران و متخصصان منابع انسانی مورد تأیید واقع شد و پس از جمع‌آوری پرسش‌نامه‌ها، پایایی و اعتبار پرسش‌ها به وسیله ضریب آلفای کرونباخ مورد بررسی قرار گرفت. آلفای کرونباخ برای شاخص‌ها (۳۱ پرسش مطرح شده) مرتبط به بهره‌وری پیش از اجرای ممیزی ۰/۹۴۱ و این آلفا برای پرسش‌های بعد از ممیزی ۰/۹۲۸ است که این ضرایب بیش‌تر از ۰/۷ هستند و این مطلب نشان‌دهنده پایایی و اعتبار سؤالات است.

### تحلیل عاملی

با توجه به تعداد زیاد شاخص‌ها و سؤالات پرسش‌نامه (۳۱ پرسش) و به‌منظور طبقه‌بندی (دسته‌بندی) و خلاصه کردن تعداد شاخص‌ها، پس از تعیین پایایی اقدام به تحلیل عاملی شد. بر این اساس، در ابتدا به منظور بررسی مناسب بودن به‌کارگیری تحلیل عاملی برای شاخص‌های مذکور ضریب KMO یا مقیاس بسندگی نمونه‌گیری محاسبه

گردید و عدد ۰/۳۸۳ به دست آمد. از آنجا که این ضریب کم‌تر از عدد ۰/۶ بوده است، تحلیل عاملی برای این شاخص‌ها مناسب تشخیص داده نشد و در آزمون فرضیه تحقیق تمام ۳۱ شاخص بهره‌وری مورد بررسی قرار گرفتند. ذکر این نکته ضروری است که در انجام تحلیل عاملی، در صورت کم‌تر بودن ضریب KMO از عدد ۰/۶ داده‌ها یا شاخص‌ها مناسب انجام تحلیل عاملی نیستند (مؤمنی، ۱۳۸۶، ص ۹۰).

### بررسی و آزمون فرضیه تحقیق

فرضیه تحقیق: تفاوت معناداری بین شاخص‌های متغیر بهره‌وری قبل و بعد از اجرای ممیزی مدیریت منابع انسانی وجود دارد.

برای بررسی تأثیر ممیزی مدیریت منابع انسانی بر متغیر بهره‌وری، ۳۱ شاخص بهره‌وری به صورت پرسش از نمونه آماری، قبل و بعد از ممیزی مدیریت منابع انسانی مطرح گردیدند که تفسیر نتایج حاصل این‌گونه بوده است:

فرض  $H_0 =$  تفاوت معناداری بین شاخص‌های بهره‌وری قبل و بعد از اجرای ممیزی وجود ندارد.

فرض  $H_1 =$  تفاوت معناداری بین شاخص‌های بهره‌وری قبل و بعد از اجرای ممیزی وجود دارد.

برای بررسی این فرضیه، از میانگین نظرات ۴۲ نفر در مورد شاخص‌های بهره‌وری (با مقیاس‌های ۱ تا ۵) قبل و بعد از ممیزی مدیریت منابع انسانی، آزمون مقایسه زوجی در سطح مفروض ۹۵ درصد به عمل آمد. (سطح خطای ۵ درصد). میانگین نظرات افراد در مورد شاخص‌های بهره‌وری پیش از ممیزی مدیریت منابع انسانی عدد ۲/۶۱ و میانگین نظرات افراد در مورد همان شاخص‌ها پس از ممیزی مدیریت منابع انسانی عدد ۳/۵۶ بوده است. بنابراین میانگین نظرات افراد (۴۲ نفر) در مورد میزان شاخص‌های بهره‌وری قبل و بعد از اجرای ممیزی مورد آزمون (مقایسه زوجی) قرار گرفت که بر این اساس، قدر مطلق  $t$  محاسبه شده حاصل از آزمون مقایسه زوجی، یعنی قدر مطلق عدد (۱۳/۰۳۱) از مقدار  $t$  جدول در سطح ۵٪ با درجه آزادی ۴۱، یعنی عدد (۱/۶۸۴) بزرگ‌تر بود. (لازم به ذکر است که درجه آزادی بر اساس تعداد نمونه آماری تعیین می‌گردد و از حاصل تفریق

عدد ۱ از تعداد نمونه، یعنی عدد ۴۲ به دست می‌آید.) بنابراین فرض رد می‌شود. یعنی بین شاخص‌های بهره‌وری قبل و بعد از اجرای ممیزی تفاوت وجود دارد. به عبارت دیگر، ممیزی مدیریت منابع انسانی بر بهره‌وری تأثیرگذار بوده است. مقدار  $t$  کم‌تر از صفر شده است و این مطلب نشان‌دهنده این است که وضعیت فعلی از وضعیت قبلی بهتر شده است. به عبارت دیگر، همان‌گونه در جدول ۳-۳ مشاهده می‌شود مقدار اختلاف میانگین شاخص‌های بهره‌وری قبل و بعد از اجرای ممیزی عددی منفی (۰/۹۵۰۸-) شده است. این یعنی میانگین شاخص‌های بهره‌وری پس از اجرای ممیزی بیش‌تر شده و ممیزی مدیریت منابع انسانی منجر به بهبود بهره‌وری گشته است.

	میانگین نظرات افراد	تعداد اعضای نمونه	انحراف معیار	انحراف خطای میانگین
جامعه ۱	میانگین شاخص‌های بهره‌وری پیش از ممیزی مدیریت منابع انسانی	۲/۶۱۲۱	۴۲	۰/۴۶۹۸۷
جامعه ۲	میانگین شاخص‌های بهره‌وری پس از ممیزی مدیریت منابع انسانی	۳/۵۶۳۰	۴۲	۰/۴۴۳۷۴

جدول ۳: آزمون T برای متغیر بهره‌وری

جدول ۳-۱: آزمون مقایسه زوجی آماری

	تعداد اعضای نمونه	میزان همبستگی	Sig
جامعه ۱	شاخص‌های بهره‌وری پیش از ممیزی مدیریت منابع انسانی & شاخص‌های بهره‌وری پس از ممیزی مدیریت منابع انسانی	۰/۴۶۵	۰/۰۰۲
جامعه ۲	شاخص‌های بهره‌وری پیش از ممیزی مدیریت منابع انسانی		

جدول ۳-۲: ضریب همبستگی مقایسه زوجی

		اختلاف زوجی					مقدار T	درجه آزادی	Sig (2-tailed)
		اختلاف میانگین‌ها	انحراف معیار	انحراف خطای میانگین	اختلاف (فاصله) اطمینان ۹۵٪				
					حد پائین	حد بالا			
جامعه ۱	میانگین شاخص‌های بهره‌وری پیش از ممیزی مدیریت منابع انسانی - میانگین شاخص‌های بهره‌وری پس از ممیزی مدیریت منابع انسانی	- ۰/۹۵۰۸	۰/۴۷۲۸۷	۰/۰۷۲۹۷	- ۱/۰۹۸۲۰	- ۰/۸۰۳۴۹	- ۱۳/۰۳۱	۴۱	۰,۰۰۰
جامعه ۲									

جدول ۳ - ۳: آزمون مقایسه زوجی

از سوی دیگر، میزان بهبود مناسب برای تک‌تک شاخص‌ها پس از ممیزی مدیریت منابع انسانی از لحاظ تجربی و آماری تعیین می‌گردد. برای تعیین میزان بهبود مناسب برای شاخص‌ها بعد از اجرای ممیزی، میانگین تک‌تک شاخص‌های بهره‌وری پس از اجرای ممیزی مدیریت منابع انسانی با عدد ۳ مقایسه گردید. دلیل مقایسه میزان شاخص‌های متغیر بهره‌وری پس از ممیزی مدیریت منابع انسانی با عدد ۳ این است که عدد مذکور در طیف لیکرت به‌عنوان میانگین و حد وسط طیف محسوب می‌گردد.

### نتیجه

میانگین نظرات افراد در مورد کل شاخص‌های بهره‌وری بعد از ممیزی مدیریت منابع انسانی نسبت به میانگین نظرات افراد در مورد همان شاخص‌ها قبل از ممیزی مدیریت منابع انسانی بهبود یافته است. بنابراین ممیزی مدیریت منابع انسانی در نواحی در نظر گرفته شده در بخش مبانی نظری تحقیق موفقیت‌آمیز بوده و منجر به بهبود خروجی بهره‌وری در این کارخانه گردیده است. هم‌چنین، میانگین تک‌تک شاخص‌های بهره‌وری پس از ممیزی مدیریت منابع انسانی نسبت به میانگین همان شاخص‌ها پیش از ممیزی مدیریت منابع انسانی بهبود یافته است که هر دو مورد نشان‌دهنده تأثیر مثبت ممیزی بر متغیر بهره‌وری است. البته با مقایسه شاخص‌های متغیر بهره‌وری با عدد ۳ فقط یکی از آن‌ها مقدار کم‌تری از عدد مذکور دارد که این شاخص توازن برنامه‌های کاری - خانوادگی می‌باشد. با این توصیف، دلایل عدم بهبود مناسب این شاخص و نیز راهکارهای بهبود آن که با

کمک گرفتن از ادبیات تحقیق به دست آمده است، در قسمت انتهایی مورد بررسی قرار می‌گیرد.

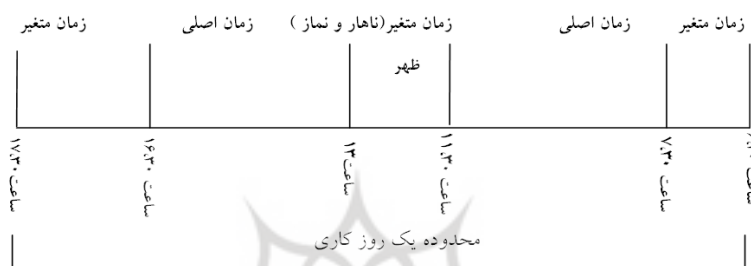
### بحث و پیشنهادها

در مطالعات صورت گرفته در بخش مبانی نظری تحقیق، توازن برنامه‌های کاری - خانوادگی جزو فعالیت‌های حوزه ارتباطات و روابط غیرکاری محسوب شده است. بنابراین، با توجه به تحقیق صورت گرفته توسط کلیفتون و شپرد در سال ۲۰۰۴ و نیز مطالعه انجام گرفته توسط بلوم و رینن در سال ۲۰۰۶، عدم مطلوبیت میزان توازن برنامه‌های کاری - خانوادگی را می‌توان در عدم تناسب روش‌های توازن کار - زندگی و نیز فقدان زمان‌ها و برنامه‌های مناسب غیرکاری برای کارکنان و اعضای خانواده آن‌ها جستجو کرد. هم‌چنین با در نظر گرفتن تحقیق اول این عدم مطلوبیت را می‌توان به عدم ارزیابی صحیح هزینه و فایده‌های اقتصادی برنامه‌های کاری - خانوادگی نسبت داد. در این راستا، بررسی توازن برنامه‌های کاری - خانوادگی کارخانه سیمان آبیگ نشان می‌دهد که برنامه‌ها و فعالیت‌های تفریحی و آموزشی این کارخانه برای کارکنان در سطح مناسبی است و اهمیت لازم و کافی به آموزش کارکنان و اعضای خانواده‌های آن‌ها داده می‌شود. در همین زمینه می‌توان به استقرار سیستم حمایتی - تشویقی از عملکرد تحصیلی و آموزشی کارکنان و خانواده آن‌ها اشاره کرد. هم‌چنین فعالیت‌های جنبی و ورزشی در کارخانه در سطح مناسبی بوده است. به منظور حفظ سلامت و ارتقای روحیه و شادابی کارکنان، مجموعه ورزشی سیمان آبیگ با بهترین امکانات ورزشی تأسیس شده است و کلیه کارکنان و خانواده آن‌ها با برنامه‌ریزی مشخص حداقل هفته‌ای دو روز به‌طور مستمر از امکانات ورزشی زیر نظر مربیان ورزیده استفاده می‌کنند (جمعی از کارشناسان، ۱۳۸۴، ص ۷۶). هم‌چنین یک شهرک مسکونی برای زندگی کارکنان این کارخانه و خانواده آن‌ها در نزدیکی کارخانه احداث شده است. بنابراین تنها موضوع مهمی که در این مورد می‌توان به آن پرداخت، میزان حضور کارکنان در کنار اعضای خانواده و پرداختن به مسایل شخصی‌شان است. با توجه به تحقیق کلیفتون و شپرد و در نظر گرفتن ساعات کار در این کارخانه، یکی از راه‌کارهای بهبود توازن برنامه‌های کاری - خانوادگی، افزایش ساعات حضور کارکنان در کنار خانواده



و رسیدگی بیش‌تر آن‌ها به امور شخصی و خانوادگی‌شان است (کلیفتون و شپرد، ۲۰۰۴، ص ۷۱۶). در این راستا، دو برنامه زیر پیشنهاد می‌شود که نتیجه آن توازن فعالیت‌های کاری و خانوادگی است:

۱- ساعات کار متغیر: این وضعیت اجازه می‌دهد که کارکنان ساعات کاری خودشان را با محدودیت‌های معین انتخاب کنند. در واقع، در این سیستم کارکنان در همان ساعات مورد نظر و با همان برنامه کار می‌کنند، اما اجازه دارند که این ساعات را در محدوده معینی انتخاب کنند و این محدوده معین حداکثر یک روز کاری است (موندی و نئو، ۱۹۸۷، ص ۴۸۰). بنابراین براساس تحقیق پیشنهادی موندی و نئو نمودار ۱ برای نمایش وضعیت ساعات کاری کارخانه سیمان آبیگ پیشنهاد می‌گردد.



نمودار ۱- نمودار پیشنهادی وضعیت ساعات کاری در کارخانه سیمان آبیگ

در حال حاضر مدت زمان کاری در کارخانه سیمان آبیگ از ساعت ۷ صبح تا باشد که همان‌گونه که در نمودار ملاحظه می‌گردد، زمان اصلی، قسمتی از یک روز کاری است که تمام کارکنان حاضر باشند. زمان متغیر قسمتی از یک روز کاری است که کارکنان می‌توانند برنامه کاری خود را تغییر دهند. سیستم پیشنهادی اجازه می‌دهد که آن‌ها کارشان را از ساعت ۶،۳۰ صبح آغاز کنند و تا ساعت ۱۷،۳۰ تکمیل نمایند و مدت زمان ۱،۳۰ ساعت به عنوان زمان متغیر شامل نهار و نماز در نظر گرفته می‌شود. در این صورت کارکنان می‌توانند در مورد کارشان برنامه‌ریزی نمایند. برای مثال، شخصی را در نظر بگیرید که باید قبل از ظهر فرزند یا فرد دیگری از خانواده را از مدرسه یا جای دیگری به منزل برساند و

یا باید از منزل به جای دیگری مثل مدرسه، بیمارستان و درمانگاه منتقل کند. بدون وجود چنین سیستمی این کار غیر ممکن است. با وجود این سیستم، فرد هم وظایف شغلی خود را انجام داده و هم به نیازهای شخصی و خانوادگی جواب مثبت می‌دهد. طبیعی است که در این صورت کار برای او لذت‌آور می‌شود. البته به دلیل وجود کارکنان چندشیفتی در کارخانه‌های سیمان این سیستم می‌تواند متناسب با وضعیت کارکنان شیفتی تغییر یابد.

۲- هفته کاری فشرده: هر ترتیبی در ساعات کاری اجازه دهد که کارکنان در تعداد روزهای کم‌تر از شش روز کاری در هفته تعهدات کاری خود را کامل نمایند، به عنوان هفته کاری فشرده نامیده می‌شود. اگرچه در این کارخانه روزهای کاری رسماً ۵ روز کاری ۸ ساعته هستند، ولی معمول‌ترین روش این است که یک هفته کاری با چهار روز ۱۰ ساعته تکمیل گردد. کارکنان از طریق هفته کاری فشرده بهتر می‌توانند از اوقات فراغت استفاده کنند و از آن برای حل مسایل خانواده، کارهای شخصی، تفریح و غیره بهره ببرند که این موارد باعث بهبود توازن فعالیت‌ها و برنامه‌های کاری - خانوادگی و در نهایت، بیش‌تر شدن رضایت شغلی آنان و بهره‌وری سازمان می‌گردد (دعایی، ۱۳۸۴، ص ۲۱۶).

### مدل پیشنهادی تحقیق براساس نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها

در قسمت پایانی، با استفاده از آزمون رتبه‌بندی شاخص‌ها (فریدمن)، شاخص‌هایی که بیش‌ترین تأثیر را از ممیزی مدیریت منابع انسانی پذیرفته‌اند و از نظر امتیازبندی بیش‌ترین وزن و سهم را در تأثیرپذیری از ممیزی مدیریت منابع انسانی داشته‌اند، مشخص گردیده‌اند و بر اساس همین شاخص‌ها یک مدل متشکل از ۲ متغیر تحقیق، یعنی ممیزی مدیریت منابع انسانی و بهره‌وری ارائه شده است. نکته‌ای که در این قسمت مدنظر قرار گرفته است، عدم بررسی شاخص‌هایی است که پس از ممیزی مدیریت منابع انسانی دارای میانگین کمتری نسبت به مقدارشان پیش از ممیزی مدیریت منابع انسانی بوده‌اند که بر این اساس، تمام شاخص‌های متغیر بهره‌وری پس از ممیزی بهبود یافته‌اند و در نتیجه هیچ شاخصی حذف نگردیده است.

نکته مهم دیگر در این قسمت عدم استفاده از اختلاف میانگین‌های شاخص‌ها قبل و بعد از ممیزی مدیریت منابع انسانی، برای تعیین ترتیب اثرپذیری شاخص‌ها از ممیزی

مدیریت منابع انسانی است، چرا که اختلاف دو وضعیت قبل و بعد یک شاخص نمی‌تواند به تنهایی معرف میزان بهبود آن شاخص باشد و ممکن است، میزان پراکندگی و انحراف معیار آن شاخص در وضعیت بعد از ممیزی مناسب نباشد. بر این اساس، شاخص‌های کیفیت منابع انسانی، بهبود نحوه تحویل محصول به مشتری، ارایه اطلاعات مناسب در مورد کار به پرسنل، فرصت به کارکنان برای مشارکت شغلی، میزان به‌کارگیری سیاست‌های نوآورانه و ارزیابی عملکرد پویا از کارکنان شاخص‌هایی هستند که در آزمون فریدمن در رابطه با متغیر بهره‌وری رتبه‌های بالا را پس از اجرای ممیزی مدیریت منابع انسانی به خود اختصاص دادند و بیش‌ترین تأثیر را از ممیزی مدیریت منابع انسانی پذیرفته‌اند. بنابراین با توجه به مطالب بالا، مدل پیشنهادی در شکل ۲ را می‌توان در ارتباط با تأثیر ممیزی مدیریت منابع انسانی بر خروجی کلیدی سازمانی بهره‌وری در کارخانه سیمان آبیگ ارایه نمود:



شکل ۲: مدل پیشنهادی تحقیق با استفاده از آزمون رتبه‌بندی فریدمن  
(مدل تأثیر ممیزی مدیریت منابع انسانی بر خروجی کلیدی بهره‌وری در صنعت سیمان ایران)

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

## پیوست‌ها

تحقیق (ارزیابی از اینکه چگونه انجام می‌دهیم؟)	هزینه/فایده (دستورکار برای اینکه چگونه انجام دهیم)	ارزش مشتری (ادراک اینکه چگونه انجام می‌دهیم)	فعالیت (آنچه که انجام می‌دهیم)	قلمرو روش‌های مدیریت منابع انسانی
				پرستل‌یابی (استخدام، آشناسازی، تعالی، راهنمایی برای کارایی)
				توسعه (آموزش و طرح‌ریزی شغلی)
				ارزیابی (بازنگری عملکرد و تنظیم اهداف)
				پاداش و جوایز (مزایا و پاداش‌ها)
				نظارت‌سازمانی (جریان کار، تشکیل تیم‌ها، سیاست‌های کاری، بهبود فرآیند)
				ارتباطات (روابط کارکنان و فعل و انفعالات و واکنش‌های کارکنان)

## پیوست ۱: ممیزی عملیات (روش‌های) مدیریت منابع انسانی - (اولریش و لیک، ۱۹۹۰، ص ۴۷۲)

فعالیت مورد ممیزی	تجزیه و تحلیل شغل	برنامه‌ریزی منابع انسانی	پرستل‌یابی (استخدام و آشناسازی)	آموزش و توسعه منابع انسانی	ارزیابی عملکرد پرستل
مشتری	-	۱ - بهبود نوع و سطح محصول و ویژگی‌های خاص کالا و خدمات (پرو، ۱۹۷۰، ص ۱۶)	-	-	-
کارکنان	۱ - تهیه شرح شغل و شرح مشخصات شغلی پویا (دعایی، ۱۳۸۴، ص ۵۰) ۲ - ارائه اطلاعات مناسب در مورد کار به کارکنان (سناری، ۱۳۵۲، ص ۲۵) ۳ - بهبود نوع و سطح مهارت‌ها (کیپ، ۲۰۰۶، ص ۱۵)	۲ - بهبود رضایت شغلی (ان‌کومو، ۱۹۸۴، ص ۶۰) ۳ - بهبود گردش شغلی (پرو، ۱۹۷۰، ص ۱۶) ۴ - کاهش غیبت شغلی (پرو، ۱۹۷۰، ص ۱۶) ۵ - افزایش تعهد شغلی (پرو، ۱۹۷۰، ص ۱۶)	۱ - افزایش وفاداری به سازمان و کاهش ترک شغل (موندی و نئو، ۱۹۸۷، ص ۴۵۶) ۲ - افزایش انگیزه و بالارفتن روحیه و بهبود عملکرد (موندی و نئو، ۱۹۸۷، ص ۴۵۶) ۳ - افزایش تعهد شغلی (لوتیس، پامنز و پاول، ۱۹۸۳، ص ۷۵) ۴ - افزایش امنیت شغلی و بهبود رضایت شغلی (موندی و نئو، ۱۹۸۷، ص ۴۶۰) ۵ - کاهش اضطراب اولیه (دعایی، ۱۳۸۴، ص ۹۶)	۱ - بهبود نگرش شغلی (دعایی، ۱۳۸۴، ص ۱۴۵) ۲ - توسعه و بهبود دانش و مهارت‌ها (دعایی، ۱۳۸۴، ص ۱۴۶) ۳ - افزایش رضایت شغلی (بسنانی، ۱۳۸۷، ص ۴۰) ۴ - افزایش انگیزه (بسنانی، ۱۳۸۷، ص ۴۰) ۵ - کاهش غیبت، جایگزینی و شکایت (بسنانی، ۱۳۸۷، ص ۴۲) ۶ - فرصت به کارکنان برای مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها (گالیه، ۲۰۰۳، ص ۷۰)	۱ - ارزیابی عملکرد پویا از پرستل (دعایی، ۱۳۸۴، ص ۱۸۰) ۲ - ارائه بازخورد مناسب از ارزیابی به کارکنان (لوتیس، ۱۹۸۰، ص ۲۸۰) ۳ - ایجاد میل و انگیزه و رغبت به کار (حاج‌شریف، ۱۳۷۱، ص ۶۸) ۴ - ایجاد زمینه برای پیشرفت پرستل (حاج‌شریف، ۱۳۷۱، ص ۷۰) ۵ - افزایش احساس امنیت شغلی در پرستل (حاج‌شریف، ۱۳۷۱، ص ۷۵) ۶ - دستیابی به نحوه پراکندگی کمی
	۴ - فراهم آمدن مقدمات	۶ - تناسب استراتژی‌ها و اهداف	۶ - ورود افکار نو، افزایش نوآوری	۷ - اعمال تغییرات تکنولوژیک و	

فعالیت مورد ممیزی	تجزیه و تحلیل شغل	برنامه‌ریزی منابع انسانی	پرسنل‌یابی (استخدام و آشناسازی)	آموزش و توسعه منابع انسانی	ارزیابی عملکرد پرسنل
سازمان	لازم برای برنامه‌ریزی مناسب سازمانی (دیت، ۱۹۸۳، ص ۲) - ۵ - بهبود بهره‌وری (دعایی، ۱۳۸۴، ص ۵۰)	سازمانی با برنامه‌ریزی و اهداف منابع انسانی (پرو، ۱۹۷۰، ص ۲۰) - ۷ - بهبود مسئولیت‌ها و ارزش‌های اجتماعی سازمان (پرو، ۱۹۷۰، ص ۲۰) - ۸ - بهبود بهره‌وری (ان‌کومو، ۱۹۸۴، ص ۸۰) و (پرو، ۱۹۷۰، ص ۲۰)	و بهبود دانش (موندی و نئو، ۱۹۸۷، ص ۴۶) - ۷ - بهبود بهره‌وری (لویس، پاسنر و پاول، ۱۹۸۳، ص ۸۰) و (موندی و نئو، ۱۹۸۷، ص ۴۷)	مطابق روز (پیتلیس، ۱۹۹۸، ص ۱۵) و (بوکلی و کافوروس، ۲۰۰۷، ص ۲۳۰) - ۸ - افزایش کاربرد نوآوری (بوکلی و کافوروس، ۲۰۰۷، ص ۲۳۲) - ۹ - کاهش هزینه‌های اقتصادی (پیتلیس، ۱۹۹۸، ص ۱۸) - ۱۰ - بهبود میزان ورودی‌های سیستم (بوکلی و کافوروس، ۲۰۰۷، ص ۲۳۵) - ۱۱ - بهبود سطح فعالیت‌های تحقیق و توسعه (بوکلی و کافوروس، ۲۰۰۷، ص ۲۳۹) - ۱۲ - بهبود بهره‌وری (تمام محققین بالا در این حوزه و گوردون، ۱۹۸۶، ص ۱۲۲)	و کیفی بهره‌وری (حاج‌شریف، ۱۳۷۱، ص ۸۰) - ۷ - بهبود عملکرد سازمان (دعایی، ۱۳۸۴، ص ۱۹۶) - ۸ - بهبود بهره‌وری (حاج‌شریف، ۱۳۷۱، ص ۹۰) و (دعایی، ۱۳۸۴، ص ۱۹۶)

**پیوست ۲: نتایج ممیزی فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی در ارتباط با خروجی بهره‌وری**

فعالیت مورد ممیزی	فعالیت مورد ممیزی				
	پاداش خدمات و دستمزد کارکنان	ایمنی و بهداشت کارکنان	روابط کاری و ارتباطات کارکنان	سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت	فرآیند بهبود سازمانی
مشتری	۱ - افزایش رضایت مشتری (هالاگرا، ۲۰۰۷، ص ۲۰)	-	-	۱ - افزایش رضایت مشتری (کسیو، ۱۹۹۲، ص ۵۴) و (دعایی، ۱۳۸۴، ص ۲۵) - ۲ - بهبود نحوه تحویل محصول به مشتری (کسیو، ۱۹۹۲، ص ۶۰)	-
کارکنان	۲ - افزایش روحیه و انگیزه کاری (هالاگرا، ۲۰۰۷، ص ۲۰) - ۳ - بهبود کیفیت سرمایه‌های انسانی (ماجومدار، ۱۹۹۸، ص ۳۲۰) - ۴ - بهبود رضایت	۱ - حفظ نیروی کار باتجربه و متخصص (دعایی، ۱۳۸۴، ص ۲۲۲) - ۲ - تامین رضایت شغلی (دعایی، ۱۳۸۴، ص ۲۲۲) - ۳ - کاهش غیبت شغلی پرسنل ناشی از	۱ - استفاده بهینه از اینترنت و تکنولوژی اطلاعات (سیترو، ۲۰۰۱، ص ۱) - ۲ - بهبود روابط کاری پرسنل (دعایی، ۱۳۸۴، ص ۲۵)	۳ - تامین اطلاعات اساسی پرسنل (پرسمن، ۱۳۸۲، ص ۴۶۸)	۱ - تامین رضایت شغلی (دعایی، ۱۳۸۴، ص ۷۷)

فعالیت مورد ممیزی					
	شغلی (دعایی، ۱۳۸۴، ص ۲۰۰) و (ماجومدار، ۱۹۹۸، ص ۳۲۰) و (بیاز و روی، ۱۹۸۷، ص ۲۴۵) و (هالاگرا، ۲۰۰۷، ص ۲۰) - ۵ بهبود تعهد شغلی (هالاگرا، ۲۰۰۷، ص ۲۰) و (بیاز و روی، ۱۹۸۷، ص ۲۴۵) - ۶ بهبود کیفیت نگرش شغلی (دعایی، ۱۳۸۴، ص ۲۰۰) - ۷ برخورد عادلانه با پرسنل (انجمن آموزش و بالندگی آمریکا، ۱۹۹۰، ص ۱۰)	بیماری‌ها و ناخوشی‌ها (ونترسکا، ۲۰۰۸، ص ۴۸)	۳ - بهبود ارتباطات پرسنل (دعایی، ۱۳۸۴، ص ۲۵) - ۴ تامین نیازهای پرسنل به‌طور مطلوب (دعایی، ۱۳۸۴، ص ۲۵) - ۵ توازن برنامه‌های کاری - خانوادگی پرسنل (کلیفتون و شپرد، ۲۰۰۴، ص ۷۱۶) و (بلوم و رینن، ۲۰۰۶، ص ۷۰)		
سازمان	۸ - تمرکز بر تامین پاداش و مزایای عادلانه (دعایی، ۱۳۸۴، ص ۲۰) - ۹ بهبود عملکرد مالی (هالاگرا، ۲۰۰۷، ص ۲۰) - ۱۰ افزایش بهره‌وری (تمام محققین بالا در این حوزه)	۴ - اجرای طرح ایمنی مناسب (بیاز و روی، ۱۹۸۷، ص ۴۶۵) - ۵ کاهش حوادث و اتفاقات کاری (بیاز و روی، ۱۹۸۷، ص ۴۷۰) - ۶ کاهش ناخوشی‌ها و بیماری‌های ناشی از کار (ونترسکا، ۲۰۰۸، ص ۴۸) - ۷ افزایش بهره‌وری (دعایی، ۱۳۸۴، ص ۲۲۶) و (ونترسکا، ۲۰۰۸)	۶ - برقراری روابط و ارتباطات مطلوب سازمانی (چن و لینگ‌لین، ۲۰۰۷، ص ۲۶۶) - ۷ رعایت مقررات حاکم بین کارگر و کارفرما (دعایی، ۱۳۸۴، ص ۲۵) - ۸ بهبود بهره‌وری (تمام محققین بالا در این حوزه)	۴ - تمرکز بر مشتری (کسیو، ۱۹۹۲، ص ۶۶) (ایگل، ۲۰۰۳، ص ۶۲) - ۵ بکارگیری سیاست مشتری مداری (کسیو، ۱۹۹۲، ص ۷۰) - ۶ بهبود روش‌ها و سیاست‌های عملیاتی (کسیو، ۱۹۹۲، ص ۷۲) - ۷ تامین اطلاعات اساسی سازمان (پرسمن، ۱۳۸۲، ص ۴۷۰) - ۸ بهبود بهره‌وری (تمام محققان در حوزه بالا)	۲ - مناسب بودن سطح بهبود سازمانی (دعایی، ۱۳۸۴، ص ۷۷) - ۳ مطلوبیت سطح فرآیندهای فرهنگی اعمال شده (ماتیو، ۲۰۰۷، ص ۶۸۰) - ۴ دانش محوری در سازمان (ماتیو، ۲۰۰۷، ص ۶۹۰) - ۵ بهبود اثربخشی و بهره‌وری (ماتیو، ۲۰۰۷، ص ۶۹۵)

پیوست ۳: نتایج ممیزی فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی در ارتباط با خروجی بهره‌وری

بنام خدا

«مقدمه»

طرح پیش‌رو نمونه نهایی پرسش‌نامه به منظور ارسال به کارخانه سیمان آبیگ قزوین و توزیع در میان مدیران عالی، مدیران میانی و مدیران عملیاتی این کارخانه می‌باشد. این پرسش‌نامه با موضوع بررسی تأثیر ممیزی مدیریت منابع انسانی بر بهبود بهره‌وری سازمانی در صنعت سیمان ایران (مطالعه موردی، کارخانه سیمان آبیگ قزوین) ارائه شده است. جامعه آماری ۳ گروه مدیران مذکور و نمونه آماری ۴۲ نفر می‌باشد. پرسش‌نامه‌ها بی‌نام بوده و برای هر گروه از مدیران کد مشخص در نظر گرفته شده است. تعداد پرسش‌ها ۳۱ عدد می‌باشد که در دو وضعیت قبل و بعد از ممیزی مدیریت منابع انسانی مورد سؤال قرار گرفته‌اند. از مدیران محترم تقاضا می‌شود که نظر خود را در مورد هر سؤال به صورت کیفی و با مقیاس‌های مطرح شده در کنار سؤالات، در هر دو وضعیت قبل و بعد از ممیزی مدیریت منابع انسانی اعلام نمایند. هم‌چنین لطفاً در صورت امکان در مدت حداکثر دو هفته پرسش‌نامه را تکمیل بفرمایند. جهت توضیح آزمودنی‌ها توجه به این نکته ضروری است که ممیزی مدیریت منابع انسانی یعنی تجزیه و تحلیل سیستماتیک و ارزیابی کارایی و اثربخشی عملکرد مدیریت و دپارتمان (بخش) منابع انسانی در مورد عوامل شش‌گانه مشروحه ذیل که پرسش‌نامه براساس آن طراحی شده است. البته علاوه بر این شش عامل برخی عوامل دیگر نیز که از وظایف و اهداف مدیریت منابع انسانی می‌باشد، مدنظر قرار گرفته است. نواحی ممیزی رویه‌ها و روش‌های منابع انسانی (نواحی ارزیابی عملکرد مدیریت منابع انسانی) بدین صورت بوده و ارزیابی عملکرد مدیریت و دپارتمان منابع انسانی در زمینه‌های ذیل بوده است (اولریش و لیک، ۱۹۹۰):

۱. پرسنل‌یابی (برنامه‌های استخدام، آشناسازی، تعالی سازمانی، راهنمایی برای کارایی).
۲. توسعه (آموزش و طرح‌ریزی شغلی جهت افزایش تسلط و خلاقیت).
۳. ارزیابی عملکرد شغلی (ارزیابی و مرور عملکرد کارکنان و تنظیم اهداف).
۴. دستمزد، پاداش و جوایز (مزایا و پاداش‌های ارائه شده به کارکنان جهت ایجاد

انگیزه).

۵. نظارت سازمانی (جریان کار، تشکیل گروهها - تیمها و سیاستهای کاری، بهبود فرآیندهای کاری).
۶. ارتباطات (روابط بین و درون سازمانی).
۷. علاوه بر عوامل شش گانه بالا عوامل دیگری نیز در نظر گرفته شده است که عبارتند از:
۷. برنامه‌های تجزیه و تحلیل شغل (فرآیندی شامل خصوصیات لازم برای عملکرد مطلوب یک شغل شامل مهارت‌ها، مسئولیت‌ها و وظایف و شرایط کاری (سناری، ۱۳۵۲).
۸. برنامه‌ریزی منابع انسانی (فرآیند منظمی که نیازمندی‌های پرسنلی را بررسی می‌کند تا به وسیله آن از تعداد کارکنانی که با مهارت‌های مناسب مورد نیاز سازمان، در هر زمان و در دسترس بودن نیروی انسانی برای موقع لزوم اطمینان حاصل شود (موندی و نئو، ۱۹۸۷).
۹. مدیریت سیستم‌های اطلاعات مدیریت منابع انسانی<sup>۱</sup> شامل مدیریت زنجیره تأمین و مدیریت ارتباط با مشتری (دولنکو، ۱۹۹۰).
۱۰. مشارکت مدیریت منابع انسانی و منابع انسانی سازمان در جهت تحقق اهداف استراتژیک تبیین شده به وسیله مدیریت ارشد
۱۱. بهبود سازمانی (اعمال تغییرات در سازمان، با به کارگیری یک فرهنگ مناسب سازمانی برای پذیرش تغییرات به گونه‌ای که تغییر در نگرش‌ها، رفتارها، ارزش‌ها، استراتژی‌ها، رویه‌ها و ساختارهای سازمان اتفاق بیفتد و کارکنان تغییرات را بپذیرند، به گونه‌ای که سازمان بتواند با فعالیتهای رقابتی، پیشرفت‌های تکنولوژیک و سرعت زیاد تغییر در محیط سازگار شود (بستانی، ۱۳۸۷).
- قبلا از همکاری همه عزیزان در پاسخ‌گویی به پرسش‌نامه‌ها کمال تشکر را دارم.
- جدول مشخصات جامعه و نمونه آماری

مدیرگرامی: با توجه به جدول زیر و در نظر گرفتن جامعه آماری و کد گروه نمونه آماری خویش، لطفا ابتدا به سؤالات زیر پاسخ دهید. (کد گروه شما در قسمت ذیل مشخص شده است)



۱- مدیر عالی (t) ۲- مدیر میانی (m) ۳- مدیر عملیاتی (O)

جامعه آماری	مدیران عالی	مدیران میانی	مدیران عملیاتی	جمع کل مدیران
کد جامعه آماری	t	m	o	M
تعداد نفرات نمونه	۷ نفر	۱۶ نفر	۱۹ نفر	۴۲ نفر
درصد نفرات نمونه	۰/۱۷	۰/۳۸	۰/۴۵	۰/۱۰۰
تعداد نفرات جامعه	۸ نفر	۱۸ نفر	۲۲ نفر	۴۸ نفر
درصد نفرات جامعه	۰/۱۷	۰/۳۸	۰/۴۵	۰/۱۰۰

سمت مدیر با توجه به چارت سازمانی:

جنس مدیر: ۱- زن  ۲- مرد

سن مدیر: ۲۵ تا ۳۰ سال  ۳۰ تا ۳۵ سال  ۳۵ تا ۴۰ سال

۴۰ تا ۴۵ سال  ۴۵ تا ۵۰ سال  ۵۰ تا ۵۵ سال

تحصیلات مدیر: ۱- دیپلم  ۲- فوق دیپلم  ۳- لیسانس

۴- فوق لیسانس  ۵- دکترا



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

قبل از ممیزی مدیریت  
منابع انسانی (سال‌های ۶۷ تا ۷۵)

بعد از ممیزی مدیریت منابع  
منابع انسانی (سال‌های ۷۷ تا ۸۵)

بسیار زیاد	زیاد	متوسط	کم	بسیار کم	پرسش‌ها	بسیار زیاد	زیاد	متوسط	کم	بسیار کم
					۱- نحوه تحویل محصول به مشتری بهبود یافته است.					
					۲- سیاست مشتری‌مداری مناسب است.					
					۳- روش‌ها و سیاست‌های عملیاتی مناسب است.					
					۴- رضایت پرسنل از کار خود بهبود یافته است.					
					۵- انگیزه پرسنل برای انجام کارشان بهبود یافته است.					
					۶- میزان علاقه‌مندی کارکنان برای انجام کارشان بهبود یافته است.					
					۷- اطلاعات مناسبی در مورد کارکنان به آن‌ها ارائه می‌شود.					
					۸- شرح شغلی پویایی وجود دارد.					
					۹- روابط کاری کارکنان مناسب است.					
					۱۰- ارتباطات کارکنان با یکدیگر مناسب است.					
					۱۱- میزان به‌کارگیری سیاست‌های نوآورانه مناسب است.					
					۱۲- ارزیابی عملکرد کارکنان به‌صورت پویایی اجرا می‌شود.					
					۱۳- بازخورد مناسب از ارزیابی عملکرد کارکنان به آن‌ها داده می‌شود.					
					۱۴- تغییرات تکنولوژیکی و مطابق‌روز اعمال می‌شود.					
					۱۵- به کارکنان برای مشارکت شغلی فرصت داده می‌شود.					
					۱۶- برخورد با کارکنان عادلانه می‌باشد.					
					۱۷- هزینه‌های اقتصادی هر واحد کاهش یافته است.					
					۱۸- میزان ناخوشی‌های ناشی از کار کاهش یافته است.					
					۱۹- میزان غیبت شغلی کارکنان کاهش یافته است.					
					۲۰- میزان ترک خدمت از سوی کارکنان کاهش یافته است.					
					۲۱- میزان ورودی‌های سیستم همچون سرمایه و مواد اولیه بهبود یافته است.					
					۲۲- بهبود سازمانی در سطح مناسبی است.					
					۲۳- کیفیت منابع انسانی ارتقاء یافته است.					
					۲۴- عملکرد مالی بهبود یافته است.					
					۲۵- میزان گسترش استفاده بهینه از اینترنت و IT مناسب است.					
					۲۶- فعالیت‌های تحقیق و توسعه (R&D) در سطح مناسبی است.					
					۲۷- فرآیندهای فرهنگی سازمانی اعمال‌شده در سطح مطلوبی است.					
					۲۸- برنامه‌های کاری - خانوادگی ارائه شده از طرف سازمان متوازن است.					
					۲۹- نوع مهارت‌های کارکنان بهبود یافته است.					
					۳۰- سطح مهارت‌های کارکنان افزایش یافته است.					
					۳۱- کیفیت نگرش شغلی کارکنان بهبود یافته است.					

جهت اطلاع پرسش شونده:

- (۱) در شاخص روش‌های عملیاتی، زمان تحویل محصول به مشتری و میزان نقایص و خطاها در محصول تحویلی و هزینه‌های محصول تحویلی، مهم تلقی می‌گردد.
- (۲) منظور از شرح شغل پویا و مناسب، بیان واقعی کیفیت و مسؤولیت‌های یک شغل است و معیاری توصیفی از خصوصیات، شرایط، وظایف و مسؤولیت‌های مربوط به مشاغل می‌باشد که در آن اطلاعات کلی شامل نام شغل، خلاصه شغل، شرح وظایف و مسؤولیت‌ها و شرایط کار باید وجود داشته باشد.
- (۳) منظور از ارتباطات، روابط غیرکاری کارکنان با یکدیگر و با مدیریت است.
- (۴) فرهنگ سازمانی ارایه‌کننده طرحی مفهومی است که کارمندان از طریق آنان می‌توانند به گرایش‌ها و رفتارهای ارجح سازمان پی ببرند.
- (۵) منظور از توازن برنامه‌های کاری - خانوادگی، ایجاد محیط و شرایط مناسب و متنوع در محل کار برای کارکنان و بکارگیری برنامه‌هایی برای تفریحات و بهبود شرایط خانوادگی آنان به‌ویژه ارایه تسهیلاتی برای کارمند و اعضای خانواده او و نیز حمایت و تشویق عملکرد تحصیلی و آموزشی کارکنان و خانواده آن‌ها می‌باشد. هم‌چنین در این زمینه می‌توان به میزان ساعات کاری کارکنان توجه کرد و به برنامه‌هایی اشاره نمود که سازمان‌ها طی این برنامه‌ها فرصت مناسب برای پرسنل خود فراهم می‌آورند تا این پرسنل بتوانند علاوه بر حضور مؤثر در محیط کار خود به حضوری موفق در محیط خانواده بپردازند و زمان بیشتری را به اعضای خانواده خود اختصاص دهند.
- (۶) همه افراد در ارتباط با شغل خود دارای وجهه نظر، طرز تلقی و به تعبیر دیگر نگرش هستند، براساس این نگرش است که افراد به ارزیابی شغلشان از جنبه‌های گوناگون می‌پردازند. ۳ جنبه کلی این نگرش به شغل شامل ابعاد شناختی (اعتقادی)، عاطفی (احساسی - تمایلی) و رفتاری (چگونگی انجام رفتارها و توانایی‌های شغلی) می‌باشد.
- پیوست ۴ - پرسش‌نامه توزیع شده بین مدیران کارخانه سیمان آبیگ قزوین به منظور انجام تحقیق

جنس	مرد	مرد	مرد	مرد	مرد	مرد
سن (سال)	۳۰ تا ۲۵	۳۵ تا ۳۰	۴۰ تا ۳۵	۴۵ تا ۴۰	۵۰ تا ۴۵	۵۵ تا ۵۰
تعداد (درصد)	صفر	۱۱ درصد	۲۲ درصد	۱۶ درصد	۲۲ درصد	۲۹ درصد

میزان تحصیلات	دیپلم	فوق دیپلم	لیسانس	فوق لیسانس	دکتر
تعداد (درصد)	۲ درصد	صفر	۸۲ درصد	۱۶ درصد	صفر

پیوست ۵: مشخصات و ویژگی‌های آماری نمونه آماری تحقیق



پروژه‌گاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

وضعیت و چگونگی شاخص پس از ممیزی (مقایسه با عدد ۳)	میانگین شاخص پس از ممیزی (۴۲ نفر)	میانگین شاخص پیش از ممیزی (۴۲ نفر)	نام شاخص
۰/۹۷۶۲	۳/۹۷۶۲	۲/۵۴۷۶	بهبود نحوه تحویل محصول به مشتری
۰/۷۶۱۹	۳/۷۶۱۹	۲/۵۲۳۸	بکارگیری سیاست مشتری‌مداری
۰/۴۵۲۴	۳/۴۵۲۴	۲/۷۶۱۹	بکارگیری سیاست‌های عملیاتی
۰/۳۳	۳/۳۳	۲/۵	بهبود رضایت پرسنل
۰/۱۹۰۵	۳/۱۹۰۵	۲/۷۸۵۷	بهبود انگیزه پرسنل
۰/۴۵۲۴	۳/۴۵۲۴	۲/۸۵۷۱	بهبود علاقه پرسنل برای انجام کار
۰/۹۵۲۴	۳/۹۵۲۴	۲/۷۶۱۹	ارایه اطلاعات مناسب درمورد کار به پرسنل
۰/۶۹۰۵	۳/۶۹۰۵	۲/۶۱۹۰	وجود شرح شغلی پویا
۰/۶۱۹۰	۳/۶۱۹۰	۲/۹۰۴۸	روابط کاری پرسنل
۰/۵	۳/۵	۳	ارتباطات پرسنل با یکدیگر
۰/۹۰۴۸	۳/۹۰۴۸	۲/۵۲۳۸	میزان به‌کارگیری سیاست‌های نوآورانه
۰/۷۶۱۹	۳/۷۶۱۹	۲/۵۲۳۸	ارزیابی عملکرد پویا از کارکنان
۰/۳۸۱۰	۳/۳۸۱۰	۲/۵۴۷۶	ارایه بازخورد مناسب از ارزیابی عملکرد به پرسنل
۰/۸۰۹۵	۳/۸۰۹۵	۲/۲۱۴۳	اعمال تغییرات مطابق تکنولوژی روز
۰/۹۲۸۶	۳/۹۲۸۶	۲/۷۳۸۱	فرصت به کارکنان برای مشارکت شغلی
۰/۳۸۱۰	۳/۳۸۱۰	۲/۶۱۹۰	برخورد عادلانه با پرسنل
۰/۵۹۵۲	۳/۵۹۵۲	۲/۶۱۹۰	کاهش هزینه‌های اقتصادی هر واحد
۰/۲۱۴۳	۳/۲۱۴۳	۲/۷۶۱۹	کاهش ناخوشی‌های ناشی از کار
۰/۳۵۷۱	۳/۳۵۷۱	۲/۹۷۶۲	کاهش غیبت شغلی از سوی پرسنل
۰/۱۹۰۵	۳/۱۹۰۵	۲/۸۵۷۱	کاهش ترک شغل از سوی پرسنل
۰/۸۰۹۵	۳/۸۰۹۵	۲/۷۶۱۹	بهبود ورودی‌های سیستم (سرمایه، موادخام)
۰/۶۶۶۷	۳/۶۶۶۷	۲/۶۱۹۰	افزایش سطح بهبودسازمانی
۱/۱۴۲۹	۴/۱۴۲۹	۲/۵۹۵۲	کیفیت منابع انسانی
۰/۷۳۸۱	۳/۷۳۸۱	۲/۸۵۷۱	بهبود عملکرد مالی
۰/۵۷۱۴	۳/۵۷۱۴	۱/۷۳۸۱	استفاده بهینه از اینترنت و IT
۰/۶۱۹۰	۳/۶۱۹۰	۲/۵۲۳۸	افزایش سطح فعالیت‌های تحقیق و توسعه
۰/۱۹۰۵	۳/۱۹۰۵	۲/۵۷۱۴	بهبود سطح فرآیندهای فرهنگی اعمال شده
- ۰/۳۰۹۵	۲/۶۹۰۵	۲/۳۰۹۵	توازن برنامه‌های کاری - خانوادگی
۰/۳۰۹۵	۳/۳۰۹۵	۲/۳۳	بهبود نوع مهارت‌های پرسنل
۰/۶۶۶۷	۳/۶۶۶۷	۲/۴۷۶۲	افزایش سطح مهارت‌های پرسنل
۰/۵۹۵۲	۳/۵۹۵۲	۲/۵۴۷۶	بهبود کیفیت نگرش شغلی پرسنل
۰/۵۶۳۰	۳/۵۶۳۰	۲/۶۱۲۱	مجموع کل شاخص‌های بهره‌وری

پیوست ۶: میانگین شاخص‌های تحقیق و میزان بهبود آن‌ها پس از ممیزی مدیریت منابع انسانی

## منابع و مأخذ

۱. بستانی املشی، تهمورث (۱۳۸۷)، "کیفیت زندگی کاری"، مجله علمی - پژوهشی گسترش صنعت، صفحات ۳۶-۴۸.
۲. پرسمن، اس راجر (۱۳۸۲)، "مدیریت و مهندسی نرم‌افزار"، ترجمه محمد مهدی سالخورده حقیقی، مشهد، انتشارات باغانی.
۳. پرو کوپنکو، جوزف و پیندا، آنتونیو (۲۰۰۱)، "تحلیل و اندازه‌گیری بهره‌وری"، ترجمه گروه مترجمان، تهران، ناشر کارآفرینان بصیر.
۴. جمعی از کارشناسان سیمان آبیگ (۱۳۸۴)، "کتاب سبز"، تهران، انتشارات مرکز آموزش شرکت سیمان آبیگ.
۵. حاج شریف، محمود (۱۳۷۱)، "ارزیابی در مدیریت نیروی انسانی"، واحد آموزش نیروی انسانی مجتمع صنعتی سیمان آبیگ.
۶. دعایی، حبیب‌الله (۱۳۸۴)، "مدیریت منابع انسانی (نگرش کاربردی)"، چ پنجم، مشهد، انتشارات بیان هدایت نور.
۷. ستاری، حسن (۱۳۵۲)، "مدیریت منابع انسانی"، چ چهارم، انتشارات دانشگاه تهران.
۸. مؤمنی، منصور (۱۳۸۶)، "تحلیل‌های آماری با استفاده از Spss"، چ اول، تهران، انتشارات کتاب نو.
- 9 - Anonymous (1989), "Managing Human Resources In A Supreme Audit Institution", International Journal of Government Auditing; 16, 4; ABI/INFORM Global, pg. 10
- 10 - Bloom, Nick and Van reenen, John (2006), "Management practices, work – life balance, and productivity: a review of some recent evidence". Oxford Review of Economic Policy vol. 22 no.4,pg 68 – 85
- 11 - BNA (Bureau Of National Affairs) (1990), "Bulletin to Management " (2d Quarter). Washington, DC.
- 12 - Byars, Lloyd.L and Rue, Leslie W (1987), "Human Re-source Management", Irwin.
- 13 - Cascio, Wayne F (1992), "Managing human resources: productivity, quality of work life, Profits", (3rd ed )

- 14 \_ Chen, Yahn \_ Shir and Lin, Chao \_ Ling ( 2007), "*Productivity Growth, Human Capital and Technical Efficiency*" Journal of American Academy of Business, Cambridge; 11, 2; ABI/INFORM Global. pg. 266
- 15 \_ Clifton, Thomas.J and shepared, Edward (2004), "*Work and family programs and productivity: estimates applying a production function model*", International journal of manpower. Vol 25. pg 714 \_ 728.
- 16 \_ Curtice, Joan (2004), "*The HR audit for legal com-pliance and safe business practices, Employment Re-lations Today*", 31, 2; ABI/INFORM Global, pg. 55
- 17 \_ Dolenko,M(1990), "*Auditing human resources man-agement*", Altamonte Springs, Florida: The Institute of Internal Auditors Research Foundation ,pg12
- 18 \_ Dyet, Lee (1983) "*Bringing Human Resources into the Strategy Formulation Process*", Human Resource Man-agement, ABI/INFORM Global, pg. 20
- 19 \_ Eagle, Linda (2003), "*Productivity Strategies in Banking Operations during Recessionary Times*", Michigan Banker; 15, 12; Banking Information Source. pg. 62.
- 20 \_ Gallie, Duncan (2003), "*The Quality Of Work life: Is Scandinavia Different?*", European Sociological Review, Vol.19 NO.1, pg.61 \_ 79.
- 21 \_ Gordon, Judith R( 1986), "*Human resource manage-ment*", Allyn and Bacon Inc.
- 22 \_ Halagera, Ray ( 2007), "*The high cost of disengaged employees*" Texas Banking; 96, 6; ABI/INFORM Global. pg. 20
- 23 \_ Harrington, H.J.(1992), "*Business Process Improvement: The Breakthrough Strategy for total Quality, Productivity and Competitiveness*", McGraw, New York, NY.pg.793
- 24 \_ Kafourous, Mario I and Buckley, Peter J (1998), "*Under what conditions do firms benefit from the research efforts of other organizations?*", Research Policy, Vol 37, Issue 2, pg 225 \_ 239
- 25 \_ Kaplan, R. and Norton, D. (1996), "*The Balanced Scorecard*", Harvard Business Press, Cambridge, MA. Pg.35 \_ 40
- 26 \_ keep, ewart and mayhew, ken and payne, jonathan (2006), "*from skills revolution to productivity miracle – not as easy as it sound?*", oxford revies of Economic Policy vol. 22 no. 4, pg15 \_ 28
- 27 \_ Louis,Meryl posner, Barry and Powell, Gary (1983), "*The availability and helpfulness of Socialization*" ,personnel psychology, Vol 36. No 4, pg 60 \_ 78
- 28 \_ Louis, Meryle Reis (1980), "*Surprise and Sense making: what newcomers Experience in entering Unfamiliar organizational settings*", Administrative science quarterly.

- 29 \_ MAJUMDAR, SUMIT K (1998), "*The Impact of Human Capital Quality on the Boundaries of the Firm in the US Telecommunications Industry*", (The Management School, Imperial College of Science, Technology and Medicine), London SW7 2PG, UK.
- 30 \_ Mathew, Jossy ( 2007), "*The relationship of organiza-tional culture with productivity and quality: A study of Indian software organization*", journal *Employ Relations*, Vol 29. pg 677 \_ 695
- 31 \_ Mondy, R.Wayne& Neo, Robert M (1987), "*Personnel: The Management of Human Resources*", Allyn and Bacon, Inc.
- 32 \_ Nkomo, Stella M (1984), "*The State of Human Resource Planning in Large V.S Organizations*", Souther manage-ment Association proceeding, pg54 \_ 80
- 33 \_ Perrow, C (1970), "*Organizational Analysis*", Belm-ont.pg12 \_ 24
- 34 \_ pitelis,c.n (1998), "*productivity competitiveness and convergence in the european economy: supply- side considerations*", contributions to political economy, vol 17. pg 1 \_ 20.
- 35 \_ Sitroh ,k.j (2001), "*Investing in information technology: productivity payoffs for U.S. industries*", Federal reserve bank of new york7(6):pg.1 \_ 6.
- 36 \_ Ulrich, Dave (1997), "*Measuring Human Resource: an Overview of Practice and a Prescription for Results*", Human resource management, Vol 36.No 3. pg 303 \_ 320
- 37 \_ Ulrich, Dave and lake (1990), "*Auditing Human Resour-ce management*", Human Resource Management: Ideas and trends in personnel, Issue 356,pg 462 \_ 80
- 38 \_ Ventresca, Yvonne (2008), "*Present but Unproductive*", Incentive; 182, 1; ABI/INFORM Global, pg. 48.