

شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مدیریت منابع انسانی مؤثر بر ارتقای کارایی کارکنان (مورد مطالعه: ستاد پلیس راهنمایی و رانندگی)

میرزا علی خوشبخت^۱ احمد علی خائف‌الهی^۲، سید علی اکبر احمدی^۳

از صفحه ۳۱ تا ۵۶

تاریخ دریافت: ۹۱/۳/۲۶ تاریخ پذیرش: ۹۱/۵/۱۴

چکیده

موفقیت هر سازمانی در گروی معطوف کردن کانون توجه آن سازمان بر استعدادهای منحصر به فرد کارکنان آن و تبدیل صحیح این استعدادهای به عملکردی پایدار نهفته است. تأثیر عوامل مدیریت منابع انسانی بر کارایی کارکنان از اهمیت فزاینده‌ای برخوردار است، با شناسایی این عوامل و بهبود و تقویت آنها می‌توان شاهد رشد و پیشرفت روز افزون سازمان‌ها بود مقاله حاضر بر آن است تا عوامل مدیریت منابع انسانی مؤثر بر ارتقای کارایی کارکنان در ستاد پلیس راهنمایی و رانندگی را بررسی کند. این مطالعه از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش‌های گردآوری داده‌ها توصیفی از نوع پیمایشی است. جامعه آماری مطالعه حاضر را کلیه کارکنان ستادی پلیس راهنمایی و رانندگی تشکیل می‌دهند که بر اساس جدول مورگان تعداد ۱۲۰ نفر به عنوان نمونه به روش تصادفی انتخاب مورد ارزیابی قرار گرفتند. نتایج این مطالعه نشان می‌دهند که مؤلفه مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی بیشترین و ارزیابی عملکرد مناسب کارکنان ستادی کمترین تأثیر در کارایی کارکنان ستادی پلیس راهنمایی و رانندگی دارند.

کلیدواژه‌ها

مدیریت منابع انسانی/ ارزیابی عملکرد/ مشارکت کارکنان/ کارآموزی/ کارایی.

۱. کارشناس ارشد مدیریت دولتی دانشگاه تربیت مدرس (نویسنده مسئول): khoshbakht44@yahoo.com

۲. عضو هیئت علمی دانشگاه تربیت مدرس

۳. عضو هیئت علمی دانشگاه پیام نور تهران

مقدمه

سازمان‌ها و نهادهای امروزی ملزم هستند سلامت و کمال واقعی را جست و جو کنند و زمینه‌های بقا، انتظام و بالندگی را برای خود به ارمغان آورند. از این رو، در عصر حاضر، از مدیران انتظار می‌رود راهبردها را طراحی، تدوین و اجرا کرده و از سرمایه معنوی سازمان به عنوان دارایی‌های نامشهود که شامل قابلیت‌ها و شایستگی‌های منابع انسانی است پاسداری و حمایت کنند. از مدیران و رهبران سازمان‌ها انتظار می‌رود که از توانمندی‌های لازم برای مهار بی‌نظمی‌ها و تناقضات برخوردار باشند. آنان باید صادقانه بپذیرند که مسئول تبدیل تهدیدها به فرصت‌ها هستند. رمز موفقیت آنان در این فرایند دشوار این است که در رویه‌ها و روش‌های خود انعطاف‌پذیرتر، در انجام کارها باهوش‌تر، برای تصمیم‌گیری در شرایط پیچیده سریع‌تر، در جلب رضایت مشتری و ارباب‌رجوع موفق‌تر و در اجرای تغییرات بنیادی و گسترده ثابت‌قدم و مطمئن‌تر باشند.

سازمان‌ها به عنوان رکن اساسی دنیای مدرن کنونی، نحوه تعاملات و روابط بین‌المللی را تحت تأثیر خود قرار داده‌اند. نیروی انسانی موجود در سطح هر سازمان و مؤسسه‌ای به عنوان مهم‌ترین و اساسی‌ترین رکن تشکیل‌دهنده آنها، زمینه تحقق اهداف سازمانی را فراهم می‌آورند. لذا رشد و توسعه هر سازمانی و حتی هر جامعه‌ای به بهره‌گیری مناسب از نیروی انسانی بستگی مستقیم دارد (احمدی و رحمان‌پور، ۱۳۸۱). لذا مهم‌ترین و اصلی‌ترین چالش انسانی مدیریت همانا عبارت از اتخاذ شیوه مناسب برای بهبود عملکرد و کارآیی یکایک افراد در سطوح گوناگون است. به همین دلیل است که مفهوم «نیروی انسانی» به مفهوم «منبع انسانی و سرمایه سازمانی» تبدیل شده است (عباس‌پور، ۱۳۸۲). بهبود و ارتقای کارآیی کارکنان، امکان کشف استعدادهای نهفته در آنان را ایجاد کرده و نیز توان مقابله آنان با مشکلات در شرایط بحرانی را افزایش داده و برای اداره امور مربوطه آماده می‌سازد. توجه شود که اولین گام در ارتقای و بهبود کارآیی و بهره‌وری سازمان، افزایش کارآیی تک‌تک اعضای آن سازمان و مجموعه است. در نتیجه، لذا هر اقدامی که به بهبود کارآیی منابع انسانی منتهی گردد امری مهم و ارزشمند خواهد بود (احمدی و رحمان‌پور، ۱۳۸۱). در این راستا، ما در این مقاله به بررسی و شناسایی عوامل مدیریتی مؤثر بر ارتقای کارآیی کارکنان و به صورت موردی در ستاد پلیس راهنمایی و رانندگی می‌پردازد.

بیان مسئله

دو عامل اساسی در اعمال مدیریت عبارت از انسان و نظام‌های عملیاتی سازمان است. از آنجا که نظام‌های عملیاتی توسط انسان‌ها به اجرا در می‌آیند، بنابراین، می‌توان به درستی ادعا کرد که مهمترین سرمایه هر سازمانی، نیروی انسانی آن سازمان است. مدیران هوشمند و موفق به این نکته واقفند که با سرمایه‌گذاری در زمینه توسعه و ارتقای نیروی انسانی خود، کارایی و موفقیت سازمان خود را تضمین می‌کنند. بدیهی است که مدیریت در سطوح مختلف سازمان (علی‌الخصوص سطوح عالی) نقش مؤثری بر بهبود و ارتقای کارایی کارکنان دارد. این امر بدان علت است که یک مدیر می‌تواند نقش قابل ملاحظه‌ای در تضعیف یا تقویت انگیزش و در نتیجه، کارایی کارکنان داشته باشد.

تلاش سازمان در جهت ارتقای کارایی کارکنان، امکان کشف استعدادهای نهفته در آنان را ایجاد کرده و نیز توان مقابله آنان با مشکلات در شرایط بحرانی را افزایش داده و برای اداره امور مربوطه آماده می‌سازد. شایان ذکر است که ارتقای کارایی تک‌تک کارکنان زمینه رشد و بهبود کارایی سازمان را فراهم آورده و توسعه و ترقی روزافزون سازمان را به همراه رضایت‌مندی کارکنان به دنبال خواهد داشت، زیرا اولین گام در ارتقای و بهبود کارایی و بهره‌وری سازمان، افزایش کارایی تک‌تک اعضای آن سازمان و مجموعه است. در نتیجه، هر اقدامی که افزایش و بهبود سطح کارایی کارکنان را به دنبال داشته باشد امری مهم و ارزشمند در نظر گرفته می‌شود.

اهمیت بهبود و ارتقای کارایی کارکنان در تمامی بخش‌ها و سازمان‌ها و نهادهای کشوریک ضرورت انکارناپذیر است. اکثر واحدهای خدماتی و تولیدی کشور و علی‌الخصوص بخش‌های دولتی کشور از لحاظ کارایی در شرایط رضایت بخشی قرار ندارند. در عصر صنعت نوآوری و فناوری پیش‌رو، بهبود و ارتقای کارایی شاه‌کلید دستیابی و نیل به پیشرفت در عرصه‌های اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی بوده که می‌بایستی مورد توجه خاصی قرار گیرد.

هدف اصلی این پژوهش شناسایی و اولویت‌بندی برخی عوامل مدیریت منابع انسانی مؤثر بر بهبود و ارتقای کارایی کارکنان ستادی پلیس راهنمایی و رانندگی است.

سؤال‌های تحقیق

سؤال اصلی تحقیق:

۱- اولویت بندی عوامل مدیریت منابع انسانی مؤثر بر بهبود و ارتقای کارایی کارکنان ستادی پلیس راهنمایی و رانندگی چگونه است؟

سؤال‌های فرعی این تحقیق عبارت اند از:

- ۱- ارزیابی عملکرد مناسب کارکنان بر بهبود و ارتقای کارایی کارکنان چه تأثیری دارد؟
- ۲- مشارکت دادن کارکنان در تصمیم گیری‌ها بر ارتقای کارایی کارکنان چه تأثیری دارد؟
- ۳- اجرای دوره‌های کارآموزی بر بهبود و ارتقای کارایی کارکنان چه تأثیری دارد؟

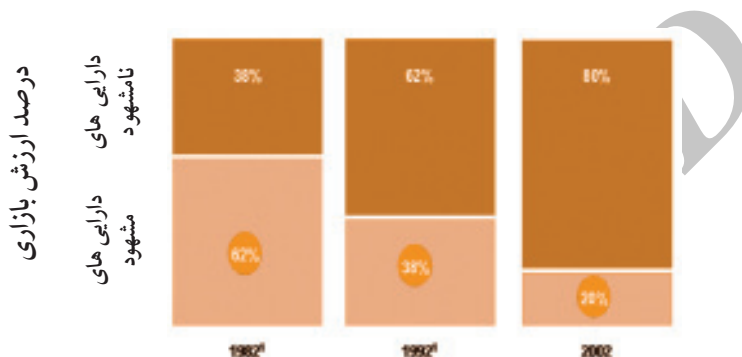
پیشینه و مبانی نظری تحقیق

رویکرد اصلی این بخش بر آن است که به ارائه و بررسی دقیق مدیریت منابع انسانی و تشریح مؤلفه‌های اساسی تشکیل دهنده مؤثر آن بر کارایی پرداخته شود، تا از طریق آن بتوان عوامل مدیریت منابع انسانی مؤثر بر کارایی کارکنان را تبیین کرد. در این بخش سه مؤلفه اصلی مدیریت بر منابع انسانی، ارزیابی عملکرد و کارایی مورد بحث و بررسی قرار خواهد گرفت.

شاکله اساسی سازمان‌ها بیش از نمودارهای سازمانی آنهاست. موجودیت سازمان‌ها بر اساس منابع متعددی همچون منابع انسانی، مالی، مادی و اطلاعاتی شکل می‌گیرد. همان‌گونه که گریفین^۱ (۱۹۹۶: ۵) ذکر می‌کند مدیران در قبال ترکیب و هماهنگی منابع متنوع خود و در جهت نیل به اهداف سازمانی خود پاسخگو هستند. علی‌رغم این موضوع، مدیریت منابع انسانی برای سازمان‌ها به عنوان کارکردی حیاتی تلقی می‌شود (شولر^۲، ۲۰۰۰، ۲۴۰). مدیریت منابع انسانی غالباً به منزله رویکردی اثرگذار در امر مدیریت انسان‌ها در نظر گرفته می‌شود و کارکرد آن از اینکه فقط در قبال نگهداری سوابق پاسخگو باشد، به سمت شریک راهبردی^۳ تحول یافته است (اعرابی و پارسائیان، ۱۳۷۸: ۴۵).

1. Griffin
 2. Schuler
 3. Strategic Partner

بررسی روند ارزش بازاری دارائی‌های سازمان طی سال‌های گذشته از افزایش صعودی حرکت دارائی‌ها مشهود به سمت دارائی‌های نامشهود به عنوان مولفه اصلی رقابتی سازمان‌ها را نشان می‌دهد (شکل ۱) (جانسون و همکاران، ۲۰۰۶).



شکل ۱: روند حرکت دارائی‌های سازمان

به عقیده بارون و کرپس^۱ (۱۳:۱۹۹۹)، منابع انسانی کلید موفقیت یا شکست سازمان‌ها به شمار می‌آید. از این رو، خط‌مشی‌ها، شیوه‌ها و کارکردهای منابع انسانی باید در راستای راهبرد سازمانی باشد و مدیران و رهبران سازمان‌ها نسبت به مسائل آن درک درستی داشته و در مورد پیامدهای آن حساس باشند. آرمسترانگ^۲ (۳:۲۰۰۰)، مدیریت منابع انسانی را رویکردی راهبردی، منسجم و منطقی نسبت به مدیریت سازمان‌هایی می‌داند که سرمایه و دارائی عمده و ارزشمند آنها افرادی هستند که به صورت فردی و جمعی در جهت نیل به اهداف و راهبرد سازمانی نقش مؤثری ایفای کنند و در صدد هستند تا مزیت رقابتی را از طریق توسعه راهبردی نیروی کار توأم با سطح تعهد سطح بالا و ماهرانه کسب کنند و از مجموعه فنون فرهنگی، ساختاری و کارکنان به نحوی شایسته بهره‌برداری کنند.

منابع انسانی در سازمان‌های پیشرفته جهان نه تنها از جمله اولویت‌های اساسی آنها به شمار می‌رود، بلکه آنها می‌کوشند در جذب، بهسازی، انگیزش و نگهداری منابع انسانی با گذر از مرز

1. Baron and Kreps

2. Armstrong

برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی به تناسب نیاز جامعه به گونه‌ای فعال و اثرگذار ایفای نقش کنند. بر اساس مستندات ۱۷ ماده‌ای کنفرانس جهانی آموزش عالی در قرن آینده که در سال ۱۹۹۸ با شرکت چهار هزار نفر از ۱۸۲ کشور عضو، از سوی یونسکو در پاریس برگزار شد، کارکنان یکی از نقش‌آفرینان نظام آموزش عالی معرفی شدند. بنابراین، اتخاذ سیاست‌های قاطعانه برای ارتقای سطح کارایی کارکنان الزامی شد (یونسکو، ۱۹۹۸).

مدیریت منابع انسانی را می‌توان فرایند بررسی و شناسایی، انتخاب، استخدام، تربیت و پرورش نیروی انسانی به منظور دستیابی به اهداف سازمان تعریف و معرفی کرد. منظور از منابع انسانی تمام افرادی است که در سطوح مختلف سازمان مشغول به کار هستند، و منظور از سازمان، تشکیلات بزرگ یا کوچکی است که به قصد و نیتی خاص و برای دستیابی به اهداف مشخصی به وجود آمده است (سعادت، ۱۳۸۶: ۲۰). لذا مدیریت منابع انسانی به استفاده صحیح از منابع انسانی جهت دست یافتن به اهداف سازمان توجه بسیاری می‌کند.

ارزیابی عملکرد کارکنان

سازمان‌ها عموماً به منظور نیل به اهدافی ایجاد شد. و میزان موفقیت در نیل به اهداف سازمانی در ارتباط مستقیم با نحوه عملکرد نیروهای انسانی مشغول به کار در سازمان‌هاست. بنابراین ارزیابی کارکنان و عملکرد آنها در حوزه مدیریت منابع انسانی و در نتیجه آن، بهبود عملکرد و کارایی کارکنان از جایگاه مهمی برخوردار است.

کسیو (۱۹۹۸) ارزیابی عملکرد را عبارت از بررسی قوت‌ها و ضعف‌های مرتبط با کار یک فرد یا یک گروه در یک سازمان می‌داند. البته اعرابی و پارسائیان (۱۳۷۸) ارزیابی عملکرد را بدین گونه تعریف می‌کنند: «ارزیابی عملکرد کنونی یا گذشته فرد با توجه به معیارهای او».

به طور کلی، ارزیابی عملکرد عبارت از فرآیند شناسایی، مشاهده، سنجش و بهبود عملکرد انسانی در سازمان‌ها است (کارول و اشنایر^۱، ۱۹۸۲).

ابطحی (۱۳۸۶) مهم‌ترین هدف ارزیابی عملکرد را مطلع ساختن کارکنان در مورد نحوه انجام

1. Carroll and Schneir
2. Martin Manser
3. Garavan et al.

وظایف، مسئولیت‌ها، صفات و ویژگی‌ها و رفتارهای مورد نظر است. البته او، در کنار این هدف

مهم، اهداف دیگری از ارزشیابی عملکرد را به شرح زیر بیان می‌کند:

* تشخیص نیازهای آموزشی کارکنان؛

* ایجاد یک سیستم منطقی تشویق و تنبیه؛

* ایجاد سیستم صحیح نقل و انتقالات در ترفیعات و انتصابات؛

* تهیه طرح پرداخت بر اساس کارایی افراد؛

* تقویت سیستم ارتباطی بین مدیران و کارکنان در سازمان؛

* برنامه‌ریزی‌های حرفه‌ای و شغلی برای کارکنان؛

* طراحی صحیح مشاغل.

کارایی: کارایی در واقع عبارت است از نسبت داده‌ها به ستاده‌ها در یک سیستم سازمانی.

بنابراین نیل به اهداف سازمانی و یا کاری منابع انسانی (بدون در نظر گرفتن هزینه‌های آن) که

اثربخشی نامیده می‌شود، عقلانی و منطقی به نظر نمی‌رسد؛ زیرا باید به هزینه‌های آن که سرانجام

در قیمت‌های تمام شده کالا یا خدمات موثر است توجه کامل مبذول شود (ابطحی، ۱۳۸۶: ۱۶۷).

ژوزف پوتی کارایی را توانایی به دست آوردن محصول یا ستاده بیشتر از حداقل داده‌ها می‌داند.

مارتین مانزر^۱ (۱۹۹۰) کارایی را به معنای توانایی در خوب و متناسب انجام دادن کارها و

دستیابی به نتایج مطلوب می‌داند. منظور از کارایی، تحقق اهداف سازمان با حداقل هزینه است.

ظاهراً کارایی سازمان را می‌توان از طریق مقایسه بازده عملیات و منابع مصرف شده مورد بررسی

قرار داد. بدین ترتیب، کارایی سازمان متناسب با نسبت بازده عملیات به منابع مصرف شده است

(گاروان و همکارانش^۲، ۱۹۹۹). در این پژوهش، واژه کارایی به معنای دستیابی به اهداف سازمان

با کمترین هزینه در نظر گرفته شده است.

ارتقای سطح کارایی کارکنان منوط به داشتن مدیری آگاه، لایق و هنرمند است. مدیر کارآمد و

اثربخش که خود نیز در زمره منابع انسانی سازمان به شمار می‌آید قادر خواهد بود که زمینه بهبود

1. Martin Manser

2. Garavan et al.

سطح کارآیی کارکنان را از طریق رفع موانع و ایجاد شرایط لازم فراهم آورد. اگر در سازمانی، کارآیی کارکنان پایین باشد بایستی بی‌درنگ مدیریت را در ایجاد چنین محیطی مسئول دانست و دانش و هنر مدیریتی وی را به بوته آزمایش کشید. رویکردهای متداول در ارزیابی عملکرد کارکنان را می‌توان در موارد زیر عنوان کرد:

- ۱- **مدل هدف یا رویکرد نیل به سوی هدف**: بر اساس این رویکرد، کارآیی سازمانی با توجه به درجه نیل به اهداف سازمان تعریف می‌شود (اتزیونی، ۱۹۶۴: ۸).
- ۲- **رویکرد سیستمی یا مدل منبع سیستم**: این رویکرد بر اساس نظریه سیستم‌ها شکل گرفته است. بر مبنای مفروضات این رویکرد سازمان از اجزای به هم پیوسته‌ای تشکیل شده است که با یکدیگر کل واحدی را ایجاد می‌کنند و تضعیف عملکرد یک جزء بر عملکرد کل سیستم اثر می‌گذارد.
- ۳- **رویکرد مولفه‌های راهبردی**: این رویکرد می‌کوشد همه عوامل کلیدی مهم و اثربخش در بقاء و بالندگی سازمانی را شناسائی کند. از این رو، انتظار می‌رود سازمان بتواند عوامل راهبردی مؤثر خود را شناسائی کرده و درک جامعی از ابعاد متنوع آنها داشته باشد.
- ۴- **رویکرد ارزش‌های رقابتی**: ارزش‌های رقابتی می‌تواند در دو جهت شامل انعطاف‌پذیری سازمان برای گرایش به نوآوری و انطباق با تغییر و تحول سازمانی در مقابل کنترل و ثبات سازمانی، افراد در مقابل سازمان و در نهایت، منابع و امکانات در مقابل نتایج نهائی سازمان شکل گیرد.

فرضیه‌های تحقیق

- ۱- عوامل مدیریت منابع انسانی دارای اولویت‌های متفاوتی هستند.
- ۲- ارزیابی عملکرد مناسب کارکنان بر بهبود و ارتقای کارآیی آنها مؤثر است.
- ۳- مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها بر بهبود و ارتقای کارآیی آنها مؤثر است.
- ۴- اجرای دوره‌های کارآموزی بر بهبود و ارتقای کارآیی کارکنان مؤثر است.

مدل مفهومی تحقیق

بر اساس مطالعات صورت گرفته، عوامل مدیریت منابع انسانی مهمترین فاکتور برای ارتقای کارایی کارکنان و نیل به اهداف فردی و سازمانی می باشد.

اولویت بندی عوامل مدیریت منابع انسانی

۱. ارزیابی عملکرد مناسب کارکنان
۲. مشارکت دادن کارکنان در تصمیم گیری ها
۳. اجرای دوره های کارآموزی

تاثیر گذار

ارتقای کارایی کارکنان

نمودار ۱: مدل مفهومی تحقیق

روش شناسی تحقیق

این تحقیق از نظر نوع تحقیق، کاربردی و از نظر روش های گردآوری داده ها توصیفی از نوع پیمایشی است. در این مقاله، هدف اصلی بررسی تأثیر عواملی که بر بهبود و ارتقای کارایی کارکنان دارای اهمیت ویژه ای هستند، است. انتخاب سه متغیر شامل (ارزیابی عملکرد مناسب کارکنان، مشارکت کارکنان در تصمیم گیری ها و اجرای دوره های کارآموزی) حاصل از مصاحبه با مدیران ستاد پلیس راهنمائی و رانندگی و اخذ نظر خبرگان و اساتید دانشگاه در رشته مدیریت و توزیع پرسشنامه از میان عوامل مدیریت منابع انسانی برای انجام این پژوهش انتخاب شده اند. پس از انتخاب مؤلفه ها و تهیه پرسش نامه، برای سنجش میزان اعتبار پرسش نامه، سؤالات در بین ۱۰ نفر از جامعه آماری به صورت تصادفی توزیع شد و داده های حاصل از پرسش نامه ها به کمک نرم افزار آماری جهت تعیین آلفای کرونباخ مورد استفاده قرار گرفت و مقدار آلفای به دست آمده برابر ۰/۷۷ بود که پایایی مربوط به پرسش نامه تأیید شد. جامعه آماری مورد مطالعه ستاد پلیس

راهنمایی رانندگی می باشد که متشکل از کارکنان رسمی پلیس در بخشهای مختلف اداری با جایگاه و رتبه‌های نظامی هستند و به تعداد ۲۸۵ نفر می‌باشند. پرسش نامه‌ها در میان اعضای نمونه آماری شامل ۱۲۰ نفر از کارکنان ستاد پلیس راهنمایی و رانندگی توزیع شده است. که تنها ۱۱۳ پرسش نامه تکمیل شده از پرسش نامه‌های توزیع شده، جمع آوری شد.

یافته های تحقیق

در این بخش ما به بررسی سه آزمون برای رتبه بندی عوامل مورد نظر قرار خواهیم داد. آزمون فرضیه اول به ارزیابی عملکرد کارکنان بر بهبود و ارتقای کارایی موثر است.

$$\left. \begin{array}{l} H_0: \text{ارزیابی عملکرد کارکنان بر بهبود و ارتقای کارایی مؤثر نیست.} \\ H_1: \text{ارزیابی عملکرد کارکنان بر بهبود و ارتقای کارایی مؤثر است.} \end{array} \right\}$$

$$\left. \begin{array}{l} H_0: p \leq 0.6 \\ H_1: p > 0.6 \end{array} \right\}$$

هنگامی که فرضیه‌های آماری تعریف شدند، قدم بعدی مشخص کردن درجه‌ای برای معنادار بودن تفاوت‌ها (α) است. روش کار بدین گونه است که فرض H_0 را به نفع فرض H_1 رد می‌کنیم به شرط اینکه از یک آزمون آماری مقداری به دست آوریم که احتمال وقوع آن مقدار با توجه به H_0 برابر یا کمتر از یک احتمال بسیار کوچک باشد که با (α) نشان داده می‌شود. این احتمال وقوع کوچک را سطح معنادار می‌گویند. مقادیر مرسوم برای (α) بیشتر ۰/۰۱ و ۰/۰۵ است. از آنجا که مقدار (α) در تعیین اینکه باید رد شود یا نه دخالت مستقیم دارد، الزام رعایت عینیت در تحقیق ایجاب می‌کند که (α) را پیش از شروع به جمع‌آوری داده‌ها مشخص کنیم (عادل آذر، ۱۳۸۵).

جدول ۱: نتایج آمار استنباطی ارزیابی عملکرد کارکنان

ردیف	نام مولفه	گروه بندی	تعداد	درصد فراوانی	سطح معناداری
۱	تظلمت بر رفتار کارکنان	≤ 3	۱۲	۰.۱	.
		> 3	۹۹	۰.۹	
۲	ارائه بازخورد مناسب از سوی مدیر	≤ 3	۲۶	۰.۲	.
		> 3	۸۷	۰.۸	
۳	ارائه بازخورد سریع از سوی مدیر	≤ 3	۲۹	۰.۳	.
		> 3	۸۲	۰.۷	
۴	لرزشی مستمر کارکنان	≤ 3	۳۲	۰.۳	.
		> 3	۸۱	۰.۷	
۵	مشخص نمودن اهداف نظارت	≤ 3	۳۸	۰.۳	.
		> 3	۷۵	۰.۷	
۶	مشخص نمودن معیارهای ارزیابی	≤ 3	۳۵	۰.۳	.
		> 3	۷۸	۰.۷	
۷	آگاه کردن کارکنان از نتایج لرزشی	≤ 3	۱۷	۰.۲	.
		> 3	۹۶	۰.۸	
۸	مقایسه نتایج ارزیابی با اهداف	≤ 3	۳۶	۰.۴	.
		> 3	۶۷	۰.۶	

نتایج بررسی مؤلفه ارزیابی عملکرد کارکنان در جدول ۱ ارائه شده است. با توجه به اینکه سطح معنادار تمامی مولفه‌های ارزیابی عملکرد کارکنان از حدود خطای (سطح معناداری پذیرفته شده در این پژوهش) کوچک‌تر است (نتایج حاصل از آمار استنباطی)، لذا تفاوت معناداری با مقدار متوسط محرز است، پس فرض H_1 تأیید شده و فرض H_0 رد می‌شود. این بدان معناست که ارزیابی عملکرد کارکنان، بر بهبود و ارتقای کارایی مؤثر است و فرضیه اول محقق پذیرفته می‌شود. علاوه بر این، می‌توان نتیجه گرفت که مولفه‌های ارزیابی عملکرد کارکنان را می‌توان به عنوان مؤلفه‌های اصلی مؤثر بر کارایی مد نظر قرار داد.

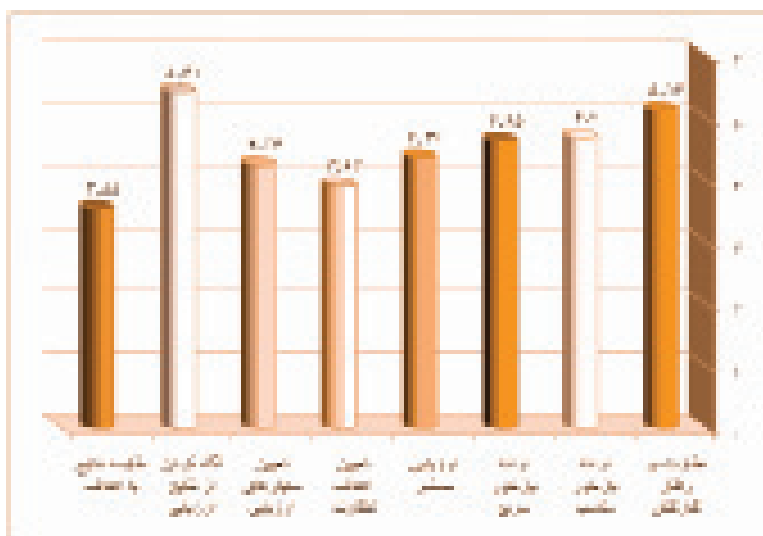
در قدم بعدی اولویت عوامل گوناگون با استفاده از آزمون فریدمن مورد نظر قرار گرفت. از آنجا که سطح معنادار آماره کای اسکور از حدود خطای کوچکتر است، لذا عوامل ارزیابی عملکرد کارکنان قابلیت اولویت بندی را دارند. شایان ذکر است که معناداری اولویت بندی در جدول (۲) و اولویت عوامل در جدول (۳) و نمودار (۳) مشخص شده است.

جدول ۲: بررسی معناداری اولویت بندی مؤلفه‌های ارزیابی عملکرد کارکنان

۱۱۳	تعداد
۷۱/۳۵۵	آماره کای اسکور
۷	درجه آزادی
۰/۰۰۰	سطح معناداری

جدول ۳: اولویت بندی مؤلفه‌های ارزیابی عملکرد کارکنان

اولویت	میانگین رتبه‌ای فریدمن	عنوان عامل
دوم	۵,۱۴	نظارت بر رفتار کارکنان
سوم	۴,۷۰	ارائه بازخور مناسب از سوی مدیر
چهارم	۴,۶۵	ارائه بازخور سریع از سوی مدیر
پنجم	۴,۳۷	ارزیابی مستمر کارکنان
هفتم	۳,۹۲	مشخص کردن اهداف نظارت
ششم	۴,۲۶	مشخص نمودن معیارهای ارزیابی
اول	۵,۴۱	آگاه کردن کارکنان از نتایج ارزیابی
هشتم	۳,۵۵	مقایسه نتایج ارزیابی با اهداف



نمودار ۳: اولویت مؤلفه‌های ارزیابی عملکرد کارکنان

با توجه به جدول (۳) و نمودار (۳) به راحتی می‌توان دریافت که از میان مؤلفه‌های ارزیابی عملکرد کارکنان، مؤلفه آگاه کردن کارکنان از نتایج ارزیابی بیشترین سهم و بالاترین اولویت را دارد و پس از آن، نظارت بر رفتار کارکنان، ارائه بازخور مناسب و سریع از سوی مدیر و ارزیابی مستمر کارکنان به ترتیب اولویت‌های دوم تا پنجم را به خود اختصاص داده‌اند. مشخص کردن معیارهای ارزیابی، مشخص کردن اهداف مورد نظر در نظارت بر رفتار کارکنان و مقایسه نتایج ارزیابی با اهداف پیش‌بینی شده نیز در جایگاه ششم تا هشتم در اولویت‌ها را دارا می‌باشند. لذا در ارزیابی عملکرد کارکنان، به عنوان عاملی مؤثر بر کارآیی کارکنان، بایستی به مؤلفه آگاه کردن کارکنان از نتایج ارزیابی توجه بیشتری داشت.

آزمون فرضیه دوم به بررسی اثر بخشی مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها بر بهبود و ارتقای کارآیی می‌پردازد.

H_0 : مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها بر بهبود و ارتقای کارآیی مؤثر نیست. }
 H_1 : مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها بر بهبود و ارتقای کارآیی مؤثر است. }

$$\left. \begin{array}{l} H_0: p \leq 0.6 \\ H_1: p > 0.6 \end{array} \right\}$$

نتایج بررسی مؤلفه مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها در جدول (۴) ارائه شده است. با توجه به اینکه سطح معنی‌دار تمامی مؤلفه‌های مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها از حدود خطای $\alpha = 0.05$ کوچک‌تر است، لذا تفاوت معنادار با مقدار متوسط محرز است، پس فرض H_1 تائید شده و فرض H_0 رد می‌شود. این بدان معناست که مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها، بر بهبود و ارتقای کارایی مؤثر است و فرضیه اول محقق پذیرفته می‌شود. علاوه بر این، می‌توان نتیجه گرفت که مؤلفه‌های مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها را می‌توان به عنوان مؤلفه‌های اصلی مؤثر بر کارایی مد نظر قرار داد.

جدول ۴: نتایج آمار استنباطی مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها

ردیف	نام مؤلفه	گروه بندی	تعداد	درصد فراوانی	سطح معناداری
۱	تشویق کارکنان به ابراز نظر	≤ 3 > 3	۲۳	۰,۲	۰
۲	مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها	≤ 3 > 3	۹۰	۰,۸	۰
۳	توجه به نظرات کارکنان در تعیین اهداف	≤ 3 > 3	۴	۰,۰	۰
۴	توجه به نظرات کارکنان در اجرای اهداف	≤ 3 > 3	۱۰۹	۱,۰	۰
۵	توجه به نظرات کارکنان در نظارت بر اجرای اهداف	≤ 3 > 3	۳۹	۰,۳	۰,۰۰۱
۶	حمایت از کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها	≤ 3 > 3	۷۴	۰,۷	۰
۷	توجه به اهداف شخصی کارکنان	≤ 3 > 3	۴۶	۰,۴	۰,۰۰۶
۸	قدردانی از عملکرد مطلوب کارکنان	≤ 3 > 3	۶۷	۰,۶	۰

در این مرحله نیز به بررسی اولویت عوامل گوناگون در این پژوهش با استفاده از آزمون فریدمن تعیین شده است. از آنجا که سطح معنادار آماره کای اسکوئر از حدود خطای کوچک‌تر است، لذا عوامل مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها قابلیت اولویت‌بندی را دارند. شایان ذکر است که

معناداری اولویت‌بندی در جدول (۵) و اولویت عوامل در جدول (۶) و نمودار (۴) مشخص شده است.

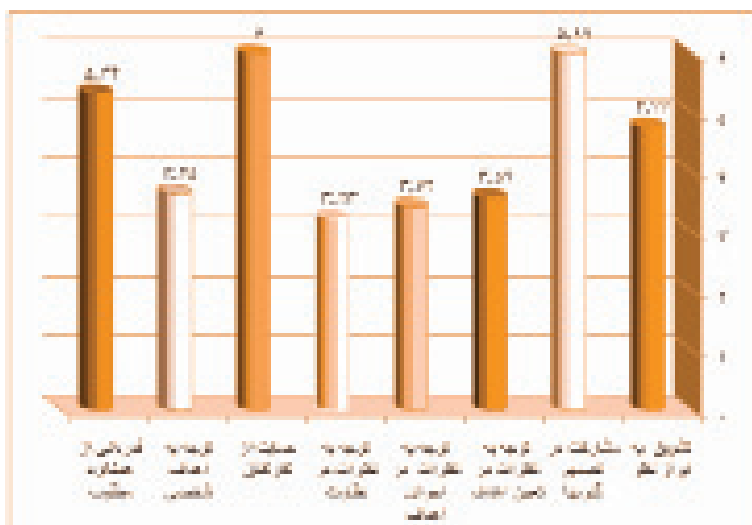
جدول ۵: بررسی معناداری اولویت‌بندی مؤلفه‌های مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها

۱۱۳	تعداد
۲۲۸/۶۵۰	آماره کای اسکوئر
۷	درجه آزادی
۰/۰۰۰	سطح معنادار

با توجه به جدول (۶) و نمودار (۴) به راحتی می‌توان دریافت که از میان مؤلفه‌های مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها، مؤلفه حمایت از کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها بیشترین سهم و بالاترین اولویت را دارد و پس از آن، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها، قدردانی از عملکرد مطلوب کارکنان و تشویق کارکنان به ابراز نظر و توجه به اهداف شخصی کارکنان به ترتیب اولویت‌های دوم تا پنجم را به خود اختصاص داده‌اند. لذا در مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها، به عنوان عاملی مؤثر بر کارایی کارکنان، بایستی به مؤلفه حمایت از کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها توجه بیشتری داشت.

جدول ۶: اولویت‌بندی مؤلفه‌های مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها

اولویت	میانگین رتبه‌ای فریدمن	عنوان عامل
چهارم	۴,۷۷	تشویق کارکنان به ابراز نظر
دوم	۵,۹۹	مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها
ششم	۳,۵۹	توجه به نظرات کارکنان در تعیین اهداف
هفتم	۳,۴۲	توجه به نظرات کارکنان در اجرای اهداف
هشتم	۳,۲۳	توجه به نظرات کارکنان در نظارت بر اجرا
اول	۶,۰۰	حمایت از کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها
پنجم	۳,۶۵	توجه به اهداف شخصی کارکنان
سوم	۵,۳۴	قدردانی از عملکرد مطلوب کارکنان



نمودار ۳: اولویت مؤلفه‌های مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها

آزمون فرضیه سوم به بررسی اثر گذاری اجرای دوره‌های کارآموزی کارکنان بر بهبود و ارتقای کارآیی می‌پردازد.

$$\left. \begin{array}{l} H_0: \text{اجرای دوره‌های کارآموزی کارکنان بر بهبود و ارتقای کارآیی مؤثر نیست.} \\ H_1: \text{اجرای دوره‌های کارآموزی کارکنان بر بهبود و ارتقای کارآیی مؤثر است.} \end{array} \right\}$$

$$\left. \begin{array}{l} H_0: p \leq 0.6 \\ H_1: p > 0.6 \end{array} \right\}$$

نتایج بررسی مؤلفه اجرای دوره‌های کارآموزی کارکنان در جدول (۷) ارائه شده است. با توجه به اینکه سطح معناداری تمامی مؤلفه‌های اجرای دوره‌های کارآموزی کارکنان از حدود خطای $\alpha = 0.05$ کوچک‌تر است، لذا تفاوت معناداری با مقدار متوسط محرز است، پس فرض H_1 تأیید شده و فرض H_0 رد می‌شود. این بدان معناست که اجرای دوره‌های کارآموزی کارکنان، بر بهبود و ارتقای کارآیی کارکنان مؤثر است و فرضیه اول محقق پذیرفته می‌شود. علاوه بر این، می‌توان نتیجه گرفت که مؤلفه‌های اجرای دوره‌های کارآموزی کارکنان را می‌توان به عنوان مؤلفه‌های اصلی مؤثر بر کارآیی مد نظر قرار داد.

جدول ۷: نتایج آمار استنباطی اجرای دوره‌های کارآموزی کارکنان

ردیف	نام مؤلفه	گروه بندی	تعداد	درصد فراوانی	سطح معناداری
۱	تشریح اهداف بلند مدت سازمان	≤ 3 > 3	۴۲	۰,۴	۰
۲	تشریح اهداف کوتاه مدت سازمان	≤ 3 > 3	۷۱	۰,۶	۰
۳	تفہیم شرح شغل به کارکنان	≤ 3 > 3	۴۹	۰,۴	۰
۴	اجرای دوره های کارآموزی	≤ 3 > 3	۶۴	۰,۶	۰
۵	مشخص کردن هدف برگزاری دوره‌ها	≤ 3 > 3	۵	۰,۰	۰
۶	مطابقت دوره‌های آموزشی با اهداف	≤ 3 > 3	۱۰۸	۱,۰	۰
۷	ارزیابی عملکرد برای کارکنان	≤ 3 > 3	۱۲	۰,۱	۰
۸	کارآموزی توسط کارشناسان سازمان	≤ 3 > 3	۱۰۱	۰,۹	۰
۹	کارآموزی توسط کارشناسان بیرونی	≤ 3 > 3	۳۲	۰,۳	۰

اولویت عوامل گوناگون در این پژوهش با استفاده از آزمون فریدمن تعیین شده است. از آنجا که سطح معنادار آماره کای اسکوتر از حدود خطای $\alpha = 0.05$ کوچک تر است، لذا عوامل اجرای دوره‌های کارآموزی کارکنان قابلیت اولویت بندی را دارند. شایان ذکر است که معناداری اولویت بندی در جدول (۸) و اولویت عوامل در جدول (۹) و نمودار (۵) مشخص شده است.

جدول ۸: بررسی معناداری اولویت بندی مؤلفه‌های اجرای دوره‌های کارآموزی کارکنان

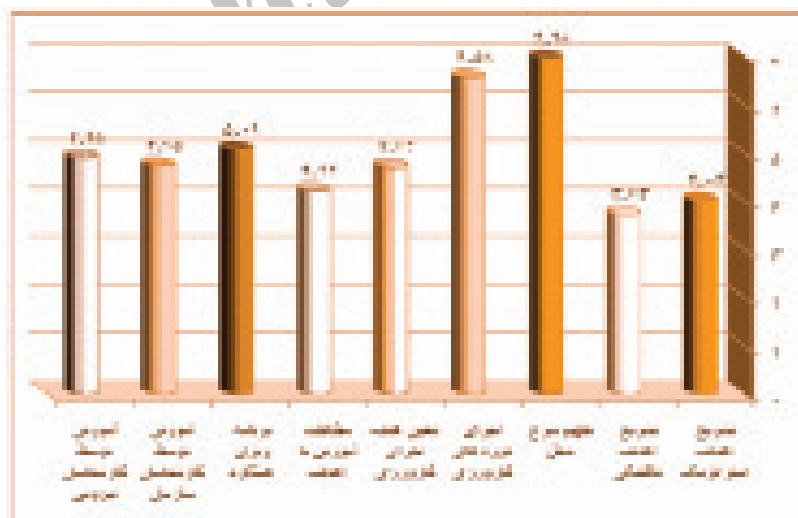
تعداد	۱۱۳
آماره کای اسکوتر	۱۹۵/۷۰۹
درجه آزادی	۸
سطح معنادار	۰/۰۰۰

با توجه به جدول (۹) و نمودار (۵) به راحتی می توان دریافت که از میان مؤلفه‌های اجرای دوره‌های کارآموزی کارکنان، مؤلفه تفہیم شرح شغل به کارکنان بیشترین سهم و بالاترین اولویت

را دارد و پس از آن، اجرای دوره‌های آموزشی، ارزیابی عملکرد برای کارکنان و برگزاری دوره‌های کارآموزی توسط کارشناسان بیرونی و کارشناسان داخلی سازمان به ترتیب اولویت‌های دوم تا پنجم را به خود اختصاص داده‌اند. لذا در اجرای دوره‌های کارآموزی کارکنان، به عنوان عاملی مؤثر بر کارایی کارکنان، بایستی به مؤلفه تفهیم شرح شغل به کارکنان توجه بیشتری داشت.

جدول ۹: اولویت بندی مؤلفه‌های اجرای دوره‌های کارآموزی

اولویت	میانگین رتبه‌ای فریدمن	عوامل
هشتم	۴,۰۳	تشریح اهداف بلندمدت سازمان
نهم	۳,۷۳	تشریح اهداف کوتاه مدت سازمان
اول	۶,۹۸	تفهیم شرح شغل به کارکنان
دوم	۶,۵۸	اجرای دوره‌های کارآموزی
ششم	۴,۷۲	مشخص کردن هدف برگزاری دوره‌ها
هفتم	۴,۲۲	مطابقت دوره‌های کارآموزی با اهداف
سوم	۵,۰۹	ارزیابی عملکرد برای کارکنان
پنجم	۴,۷۵	کارآموزی توسط کارشناسان سازمان
چهارم	۴,۹۱	کارآموزی توسط کارشناسان بیرونی



نمودار ۵: اولویت بندی مؤلفه‌های اجرای دوره‌های کارآموزی

تعیین اولویت کلی مؤلفه‌های مؤثر بر کارآیی

در قسمت‌های قبلی این بخش، به اولویت‌بندی عوامل مدیریت منابع انسانی مؤثر بر کارآیی کارکنان (ارزیابی عملکرد کارکنان، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و اجرای دوره‌های کارآموزی برای کارکنان) پرداخته شد. برای مثال، مؤلفه‌های ارزیابی عملکرد کارکنان بدون توجه به مؤلفه‌های مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها اولویت‌بندی شدند. در این قسمت از پژوهش، اولویت‌بندی کلی تمامی مؤلفه‌ها با هم ارائه شده است. توجه شود که اولویت‌بندی کلی مؤلفه‌ها نیز با استفاده از آزمون فریدمن به انجام رسیده است. از آنجا که سطح معنادار آماره کای اسکور از حدود خطای کوچک‌تر است، لذا عوامل قابلیت اولویت‌بندی را دارند. شایان ذکر است که معناداری اولویت‌بندی در جدول (۱۰) و اولویت عوامل در جدول (۱۱) مشخص شده است.

جدول ۱۰: بررسی معناداری اولویت‌بندی مؤلفه‌های اجرای دوره‌های کارآموزی کارکنان

۱۱۳	تعداد
۴۹۸/۹۶۸	آماره کای اسکور
۲۴	درجه آزادی
۰/۰۰۰	سطح معنادار

با توجه به نتایج به دست آمده از آزمون فریدمن در بررسی کلی مؤلفه‌ها به سهولت می‌توان دریافت که از میان تمامی مؤلفه‌های مطرح شده، آموزش تفهیم شرح شغل به کارکنان (در گروه اجرای دوره‌های کارآموزی کارکنان) در اولویت اول قرار دارد. لذا شایسته است مدیران ارشد سازمان‌ها توجه خاصی به اصل طراحی و شرح شغل داشته باشند. پس از آن نیز حمایت از کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها (هر دو در گروه مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها) به ترتیب اولویت‌های دوم و سوم را به خود اختصاص داده‌اند. در ضمن، مهم‌ترین مؤلفه‌ها در هر گروه (عامل) در جدول (۱۲) ارائه شده است.

جدول ۱۱- اولویت بندی کلی مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی مؤثر بر کارآیی

اولویت	میانگین مرتبه‌ای	عنوان گروه (عامل)	عنوان مؤلفه
۱	۱۸/۲۷	اجرای دوره های کارآموزی کارکنان	تفہیم شرح شغل به کارکنان
۲	۱۸/۱۹	مشارکت کارکنان در تصمیم گیری‌ها	حمایت از کارکنان در تصمیم گیری‌ها
۳	۱۸/۱۴	مشارکت کارکنان در تصمیم گیری‌ها	مشارکت دادن کارکنان در تصمیم گیری‌ها
۴	۱۷/۱۷	اجرای دوره های کارآموزی کارکنان	اجرای دوره‌های کارآموزی کارکنان
۵	۱۶/۰۶	مشارکت کارکنان در تصمیم گیری‌ها	فدردانی از عملکرد مطلوب کارکنان
۶	۱۵/۱۹	ارزیابی عملکرد کارکنان	آگاه کردن کارکنان از نتایج ارزیابی
۷	۱۴/۵۱	ارزیابی عملکرد کارکنان	نظارت بر رفتار کارکنان
۸	۱۴/۳۶	مشارکت کارکنان در تصمیم گیری‌ها	تشویق کارکنان به ابراز نظر
۹	۱۳/۲۸	اجرای دوره های کارآموزی کارکنان	برنامه ریزی عملکرد برای کارکنان
۱۰	۱۳/۰۸	ارزیابی عملکرد کارکنان	ارائه بازخور مناسب از سوی مدیر
۱۱	۱۲/۹۹	ارزیابی عملکرد کارکنان	ارائه بازخور سریع از سوی مدیر
۱۲	۱۲/۷۳	اجرای دوره‌های کارآموزی کارکنان	آموزش با کارشناسان داخلی سازمان
۱۳	۱۲/۲۸	اجرای دوره‌های کارآموزی کارکنان	آموزش با کارشناسان بیرونی سازمان
۱۴	۱۲/۲۰	ارزیابی عملکرد کارکنان	ارزیابی مستمر کارکنان
۱۵	۱۲/۱۹	اجرای دوره‌های کارآموزی کارکنان	مشخص کردن هدف اجرای کارآموزی
۱۶	۱۱/۹۶	ارزیابی عملکرد کارکنان	مشخص کردن معیارهای ارزیابی
۱۷	۱۱/۰۵	ارزیابی عملکرد کارکنان	مشخص کردن اهداف نظارت بر کارکنان
۱۸	۱۰/۸۹	اجرای دوره‌های کارآموزی کارکنان	مطابقت دوره با اهداف سازمان
۱۹	۱۰/۶۱	مشارکت کارکنان در تصمیم گیری‌ها	توجه به نظرات در تعیین اهداف سازمان
۲۰	۱۰/۵۱	مشارکت کارکنان در تصمیم گیری‌ها	توجه به اهداف شخصی کارکنان
۲۱	۱۰/۳۹	اجرای دوره های کارآموزی کارکنان	تشریح اهداف بلندمدت برای کارکنان
۲۲	۱۰/۰۵	مشارکت کارکنان در تصمیم گیری‌ها	توجه به نظرات در اجرای اهداف سازمان
۲۳	۹/۸۷	ارزیابی عملکرد کارکنان	مقایسه نتایج ارزیابی با اهداف
۲۴	۹/۵۲	اجرای دوره‌های کارآموزی کارکنان	تشریح اهداف کوتاه مدت برای کارکنان
۲۵	۹/۵۰	مشارکت کارکنان در تصمیم گیری‌ها	توجه به نظرات در نظارت بر اجرای اهداف

جدول ۱۲: مهم‌ترین مؤلفه‌های هر گروه (عامل)

مهم‌ترین مؤلفه	گروه (عامل)
آگاه کردن کارکنان از نتایج ارزیابی	ارزیابی عملکرد کارکنان
حمایت از کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها	مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها
تفہیم شرح شغل به کارکنان	اجرای دوره‌های کارآموزی کارکنان

در ادامه تحقیق به بررسی، آزمون و رتبه‌بندی تأثیر هر یک از عوامل مدیریت منابع انسانی (ارزیابی عملکرد کارکنان، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و اجرای دوره‌های کارآموزی کارکنان) موثر بر افزایش کارایی کارکنان از طریق آزمون فریدمن خواهیم پرداخت. از آنجا که سطح معنادار آماره کای اسکوئر از حدود خطای کوچک‌تر است، لذا عوامل قابلیت اولویت‌بندی را دارند. شایان ذکر است که معناداری اولویت‌بندی در جدول (۱۲) و اولویت عوامل در جدول (۱۳) مشخص شده است.

جدول ۱۳: بررسی معناداری اولویت‌بندی عوامل مدیریت منابع انسانی مؤثر بر کارایی

۱۱۳	تعداد
۴۸/۱۹۰	آماره کای اسکوئر
۲	درجه آزادی
۰/۰۰۰	سطح معنادار

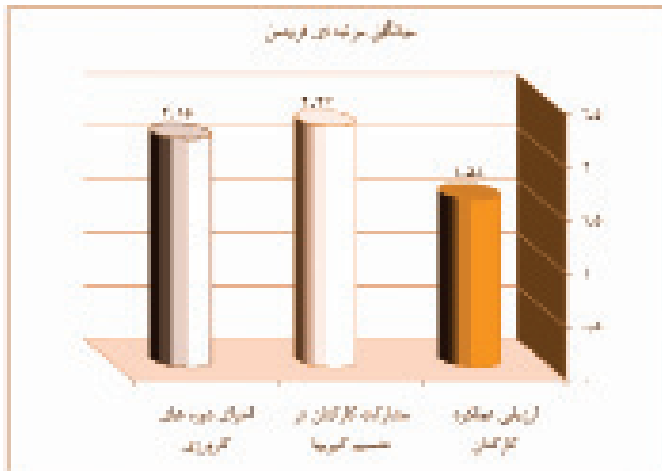
جدول ۱۴: اولویت‌بندی عوامل مدیریت منابع انسانی مؤثر بر کارایی

اولویت	میانگین رتبه‌ای فریدمن	عنوان عامل
سوم	۱/۵۸	ارزیابی عملکرد مناسب کارکنان
اول	۲/۲۷	مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها
دوم	۲/۱۵	اجرای دوره‌های کارآموزی کارکنان

به طور کلی، اهمیت تأثیر هر یک از عوامل مورد بررسی بر اساس نتایج حاصل از پرسش‌نامه‌های گردآوری شده در ارتقای کارایی کارکنان با توجه به جداول (۱۳) و (۱۴) و نمودار (۶) به شرح

زیر می‌باشند:

- اولویت اول: مشارکت کارکنان در تصمیم گیری ها
- اولویت دوم: اجرای دوره های کارآموزی کارکنان
- اولویت سوم: ارزیابی عملکرد مناسب کارکنان.



نمودار ۵: اولویت بندی عوامل مدیریت منابع انسانی مؤثر بر کارایی

نتیجه گیری و پیشنهادها

هدف این مطالعه بررسی و شناسایی مؤلفه های مدیریت منابع انسانی مؤثر بر کارایی کارکنان ستادی پلیس راهنمایی و رانندگی است که نتایج این مطالعه به شرح زیر است:

به منظور افزایش کارایی کارکنان بایستی به ارزیابی عملکرد کارکنان در سازمان توجه کرد که دارای مؤلفه هایی به ترتیب اهمیت زیر است:

* آگاه کردن کارکنان از نتایج ارزیابی؛

* نظارت بر رفتار کارکنان؛

* ارائه بازخور مناسب از سوی مدیر؛

* ارائه بازخور سریع از سوی مدیر؛

* ارزیابی مستمر عملکرد کارکنان؛

* مشخص کردن معیارهای ارزیابی کارکنان؛

* مشخص کردن اهداف مورد نظر در ارزیابی کارکنان؛

* مقایسه نتایج ارزیابی با اهداف پیش‌بینی شده.

به منظور افزایش کارایی کارکنان بایستی به مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها توجه کرد که

دارای مؤلفه‌هایی به ترتیب اهمیت زیر است:

* حمایت از کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها؛

* مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها؛

* قدردانی از عملکرد مطلوب کارکنان؛

* تشویق کارکنان به ابراز نظر؛

* توجه به اهداف شخصی کارکنان؛

* توجه به نظرات کارکنان در تعیین اهداف سازمان؛

* توجه به نظرات کارکنان در اجرای اهداف سازمان؛

* توجه به نظرات کارکنان در نظارت بر اجرای اهداف سازمان.

به منظور افزایش کارایی کارکنان بایستی به اجرای دوره‌های کارآموزی کارکنان توجه کرد که

دارای مؤلفه‌هایی به ترتیب اهمیت زیر است:

* تفهیم شرح شغل به کارکنان؛

* اجرای دوره‌های کارآموزی؛

* برنامه‌ریزی کارآموزی برای کارکنان؛

* برگزاری دوره‌های کارآموزی توسط کارشناسان بیرون از سازمان؛

* برگزاری دوره‌های کارآموزی توسط کارشناسان داخلی سازمان؛

* مشخص کردن هدف برگزاری دوره‌های کارآموزی؛

* بررسی مطابقت برگزاری دوره‌های کارآموزی با اهداف سازمان؛

* تشریح اهداف بلندمدت سازمان برای کارکنان؛

* تشریح اهداف کوتاه مدت سازمان برای کارکنان.

همچنین در این پژوهش، اولویت بندی هریک از عوامل مدیریت منابع انسانی (ارزیابی عملکرد کارکنان، مشارکت کارکنان در تصمیم گیری ها و اجرای دوره های کارآموزی کارکنان) مؤثر در افزایش کارآیی کارکنان مورد بررسی قرار گرفت که نتایج آن به شرح زیر است:

- اولویت اول: مشارکت کارکنان در تصمیم گیری ها.

- اولویت دوم: اجرای دوره های کارآموزی کارکنان.

- اولویت سوم: ارزیابی عملکرد کارکنان.

در رابطه با پیشنهادهای پژوهش محوری که از طریق موضوع این پژوهش می توان استنباط کرد و به عنوان نقطه آغازی بر تحقیقات آتی از آنها استفاده کرد به موارد زیر می توان اشاره داشت: ۱- در ابتدا می توان به این نکته اشاره داشت که این پژوهش یعنی بررسی عوامل تأثیرگذار بر کارآیی را می توان در سایر بخش های دولتی، خدماتی، تولیدی و صنعتی کشور نیز مورد کنکاش قرار داد.

* همان طور که قبلا نیز بیان شد در این پژوهش تنها رابطه سه عامل مدیریت منابع انسانی (ارزیابی عملکرد کارکنان، مشارکت کارکنان در تصمیم گیری ها و اجرای دوره های کارآموزی کارکنان) با افزایش کارآیی کارکنان مورد بررسی قرار گرفت. لذا پیشنهاد می شود که در تحقیقات آتی بررسی رابطه بین سایر عوامل قبیل: آگاهی مدیریت، عوامل انگیزشی، کیفیت زندگی کاری، انضباط، میزان حقوق و مزایا و جبران خدمت، فرهنگ سازمانی، تنبیه و تشویق، رضایت شغلی، آموزش های تخصصی فعالیت های سیاسی و اجتماعی با کارآیی نیروی انسانی را مورد بررسی و آزمون قرار داد.

منابع

- احمدی پ، رحمان پور ل. (۱۳۸۱) راهبردهای حفظ و نگهداری منابع انسانی، نشریه مدیریت، شماره ۶۶ - ۶۵.

- اعرابی ع، پارسائیان م. (۱۳۷۸) مبانی مدیریت منابع انسانی، تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی.

- سعادت ا. (۱۳۸۶) مدیریت منابع انسانی، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب درسی (سمت).

- عادل آذر . (۱۳۸۵) ، آمار و کاربرد آن در مدیریت، جلد دوم، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب درسی (سمت).
- عباس پورع . (۱۳۸۲) مدیریت منابع انسانی پیشرفته: رویکردها فرایندها و کارکردها، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب درسی (سمت).
- معروفی ف. ا.، سلیمان زاده ع. (۱۳۷۹) رفتار سازمانی: اصول اساسی برای هزاره جدید، سنندج: انتشارات پرتو بیان.
- Armstrong M. (2000) A handbook of human resource management practice (7th ed.), Kogan Page, London.
- Baron J.N., and Kreps D.M. (1999) Strategic human resources: frameworks for general managers, John Wiley & Sons, New
- Carrall S.J., and Schneir C.E. (1982) Performance appraisal and review systems, Scott, Foresman, IL.
- Etzioni A. (1964) Modern organizations, Englewood cliffs, Prentice Hall. New Jersey.
- Garavan T.N., Heraty N., Barnicle B. (1999) Human resource development literature: Current issues, priorities and dilemmas, Journal of Industrial Training, pp: 11-23.
- Griffin R. W. (1996) Management: Annotated instructor's manual, Boston: Houghton Mifflin Company.
- Gumus A.T. (2009) Evaluation of hazardous waste transportation firms by using a two step fuzzy-AHP and TOPSIS methodology, Expert Systems with Applications, 4074-4067.
- Manser M.H. (1990) MacMillan student's dictionary, Revised Edition, P 122. 36:
- Schuler R., and Jackson S. (2001) Human resource issues and activities in mergers and