

نقش توسعه منابع انسانی در بهره‌وری نیروی انسانی

پوهنیار فیض الباری فایق سیابی^۱ محمد داود سلحشور^۲ اسلام الدین نبی زاده^۳ محمدعلی ابراهیمی^۴ ،
علی سینا رشیدی^۵ محمد منیر برینزاده^۶ ادیب هاشمی^۷ محمد باقر مروج عرفان الله فیضی^۸ ،
ارسلان رسولی

چکیده

کارآمدی، اثر بخشی و بهره‌وری گوهر سازمانی است که می‌تواند پایداری و بقای سازمان‌ها را تضمین کند و راهکاری برای کسب مزیت رقابتی باشد. بهره‌وری مواد، انرژی، تجهیزات و امکانات مادی دارای ظرفیت و توان مشخص است که به سهم خود بایستی برای افزایش بهره‌وری در سازمان مورد توجه قرار گیرد؛ اما آنچه در سازمان منجر به بهره‌وری واقعی، مداوم و مستمر می‌گردد و حد مشخصی ندارد، بهره‌وری سرمایه انسانی می‌باشد. در این تحقیق از روش جمع‌آوری اطلاعات میدانی استفاده شده که ابزار جمع‌آوری اطلاعات پرسشنامه و برای غنای موضوع از کتب، مقالات، سایت‌های انترنی و مجلات استفاده شده است. نوع نمونه‌گیری تصادفی بوده و برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۶ استفاده شده است. آزمون استفاده شده در این تحقیق آزمون آماری Chi-square میباشد که یک آزمون تک‌دامنه میباشد که مشاهدات موجود را با مشاهدات مورد نظر مقایسه میکند. به تعداد ۵۰ پرسشنامه به عنوان نمونه در جامعه آماری کارمندان اداری پوهنتون بلخ توزیع شده که به کل کارمندان اداری ولایت بلخ تعمیم داده میشود.

نتیجه این تحقیق نشان میدهد که توسعه منابع انسانی نقش اساسی در بهره‌وری نیروی انسانی دارد و یک رابطه مثبت بین توسعه منابع انسانی و بهره‌وری نیروی انسانی موجود است. به هر میزان که توسعه منابع انسانی با آرایه آموزش‌ها و افزایش مهارت‌های کارمندان صورت گیرد به همان اندازه سبب افزایش بهره‌وری نیروی انسانی میگردد.

واژه‌های کلیدی: کارکنان، سازمان، مدیر، نیروی انسانی و بهره‌وری

^۱Fayzalbaryfaieq@gmail.com (عضو کادر علمی پوهنحی اقتصاد پوهنتون بلخ)

^۲Mdawoods2021@gmail.com دانشجوی دانشکده اقتصاد دانشگاه بلخ

^۳Islamuddin.nabizada12@gmail.com دانشجوی دانشکده اقتصاد دانشگاه بلخ

^۴Aljijnah26@gmail.com دانشجوی دانشکده اقتصاد دانشگاه بلخ

^۵alisinarashedi@gmail.com دانشجوی دانشکده اقتصاد دانشگاه بلخ

^۶Monir.barienzada786@gmail.com دانشجوی دانشکده اقتصاد دانشگاه بلخ

^۷adibhashimi@gmail.com دانشجوی دانشکده اقتصاد دانشگاه بلخ

^۸Mobaqirmo2021@gmail.com دانشجوی دانشکده اقتصاد دانشگاه بلخ

^۹Faiziorfan1379@gmail.com دانشجوی دانشکده اقتصاد دانشگاه بلخ

مقدمه

درباره عملکرد و وظایف مدیریت انسانی و اهمیت این واحد در سازمان در چند سال اخیر در کشور متون بسیاری در اختیار مدیران و سیاست گذاران قرار گرفته است. اما به درستی می توان ادعا کرد که هنوز جایگاه کلیدی و نقش راهبردی مدیریت منابع انسانی در افزایش بهره وری و کارایی سازمانی، ایجاد تعهد و دلبستگی شغلی و تعالی عملکرد کارکنان برای بسیاری از دست اندرکاران اجرایی مشخص نشده و نیاز به داشتن چنین واحدی در سازمان به باور تبدیل نشده است. گواه این ادعا میزان کم سرمایه گذاری و تلاشی است که از سوی سازمان ها برای طراحی، تدوین و به کارگیری نظام های توسعه منابع انسانی و اجرایی کردن راهبردهای توسعه قابلیت های کارکنان، انجام می گیرد.

اندیشمندان مدیریت منابع انسانی بر این باورند که سازمان های پیشرو در هزاره ی جدید، تنها از طریق به کارگیری الگوهای پیشرفته توسعه نیروی انسانی، یادگیری سازمانی و راهبردهای توسعه و بالندگی قابلیت های کارکنان، می توانند پاسخگوی نیازهای سازمان آن هم با سرعت و انعطاف بیشتری باشند. توسعه منابع انسانی یکی از مهم ترین اهداف راهبردی سازمان های پیشرو عصر کنونی است که به منظور ارتقای سطح دانش، مهارت، تجربه و کیفیت، تعالی و عملکرد سرمایه های سازمان و حتی تغییر ویژگی های فردی کارکنان، به مدیریت ارشد چنین سازمان هایی ابلاغ می گردد.

نوشتاری که فراروی شماست، می کوشد با توجه به اهمیت نیروی انسانی به عنوان برجسته ترین عامل مزیت رقابتی و اهمیت مهارت های مدیران در رهبری صحیح منابع انسانی، مؤلفه های اثرگذار در محیط سازمانی که به نحوی مستقیم در کارآمدی، اثر بخشی و بهره وری نیروی انسانی مؤثرند را بررسی و تحلیل کند. باشد که مدیران از این مؤلفه های اساسی غافل نشوند.

سوال های تحقیق:

سوال اصلی تحقیق: آیا توسعه منابع انسانی میتواند به بهبود بهره وری نیروی انسانی کمک کند؟

سوال های فرعی تحقیق:

۱- آیا توسعه مهارت های افراد باعث بهبود عملکرد آنها در سازمان میشود؟

۲- آیا توسعه منابع انسانی میتواند باعث افزایش رضایت شغلی و پایداری کارکنان شود؟

فرضیه های تحقیق:

فرضیه اصلی تحقیق: به نظر میرسد توسعه منابع انسانی میتواند به بهبود بهره وری نیروی انسانی کمک کند.

فرضیه های فرعی تحقیق:

۱- به نظر میرسد توسعه مهارت های افراد باعث بهبود عملکرد آنها در سازمان میشود.

۲- به نظر میرسد توسعه منابع انسانی میتواند باعث افزایش رضایت شغلی و پایداری کارکنان شود.

روش تحقیق

روش جمع آوری اطلاعات این تحقیق به شکل میدانی میباشد و ابزار جمع آوری اطلاعات این تحقیق پرسشنامه میباشد. جامعه مورد مطالعه هذا کارمندان پوهنتون بلخ ولایت بلخ میباشد. روش نمونه گیری این تحقیق به شکل تصادفی ساده میباشد. تعداد نمونه های این تحقیق با استفاده از روش های فورمول کوکران و جدول مورگان ۵۰ نمونه انتخاب شده است.

پیشینه تحقیق و مبانی نظری

برعلاوه علمای منابع انسانی، باید بر استراتژی یک برنامه ریزی نیروی انسانی به عنوان وسیله ای که بطور مستقیم در تحقیق اهداف سازمان دارد، تأکید و توجه خاصی مبذول نمود. زیرا به عقیده این دانشمندان از طریق برنامه ریزی نیروی انسانی، مدیران قادر خواهند بود تا افراد مناسب را در زمان و محلی مناسب در خدمت داشته باشند، تا هم در جهت تحقیق اهداف سازمان و هم تحقیق اهداف فرعی هر انسان شاغل با موفقیت برابر شوند. باتوجه به موضوع فوق در زمینه برنامه ریزی نیروی انسانی تحقیقات زیادی وجود دارد که عبارت است از: اولین تعریفی که از برنامه ریزی نیروی انسانی شده است، متعلق به

ملیکوج و ماهوتی (۱۹۷۹) است که گفته اند ((برنامه ریزی نیروی انسانی عرضه و تقاضای آتی کارکنان را به طور نظام یافته در سازمان ها پیش بینی می کند)).

برنامه ریزی نیروی انسانی به تلاشی اطلاق می گردد که آینده شرکت را از نظر تقاضای فراهم می آورد (۸:ص ۳). از نظر دستنوز و رایبیز (۱۹۸۹) (برنامه ریزی نیروی انسانی فرایند است که یک سازمان را از داشتن تعداد انواع درست نیروی انسانی که در جای مناسب و زمان درست قرار گرفته بتواند و به طور اثر بخش و کارا وظایف خود را انجام بدهند و به اهداف کلی سازمان دست یابند، مطمئن می سازد (۲:ص ۳) علی زاده و همکاران (۱۳۷۸) رابطه کیفیت زندگی کاری با میزان بهره وری مدیریت بیمارستان های تامین اجتماعی استان تهران.

کرشنا نایک و همکاران (۲۰۱۰) در تحقیق با عنوان « کیفیت خدمات سروکوال و اثر آن بر رضایت مشتری در خرده فروشی. آلوز و ویرا (۲۰۰۶) ، در تحقیق با عنوان " مدل سروکوال، یک ابزار بازاریابی برای ارزیابی کیفیت خدمات و مؤسسات آموزشی عالی "

تعریف بهره وری نیروی انسانی و اهمیت آن

بهره وری نیروی انسانی یکی از برنامه ها و اهداف اصلی مدیران در هر سازمان و در سطح کلان می باشد. زیرا نیروی انسانی مهم ترین سرمایه هر سازمانی به شمار می رود. امروزه به علت پیشرفت تکنولوژی و پیشرفت فناوری، شناخت عوامل موثر بر بهره وری نیروی انسانی در همه حوزه های مدیریتی به ویژه مدیریت سازمانی اهمیت زیادی پیدا کرده است. بهره وری یعنی حداکثر استفاده از منابع، تمهیدات و نیروی انسانی با روش علمی و با هدف کاهش هزینه ها و رضایت مدیران، کارکنان و مصرف کنندگان. بهره وری نیروی انسانی یعنی حداکثر استفاده از نیروی کار، مهارت ها و استعداد و توان نیروی انسانی.

اهمیت بهره وری در سازمان

انسان ها از گذشته در فکر استفاده مفید و ثمربخش از امکانات و توانایی ها و منابع در دسترسشان بوده اند. امروزه این موضوع اهمیت دو چندان پیدا کرده است. محدود بودن منابع در دسترس از یک سو و رشد نیاز ها و خواسته های انسان در کنار افزایش جمعیت از سوی دیگر سبب شده تا دست اندرکاران در عرصه سیاست، اقتصاد و مدیریت سازمان ها بهره وری سازمان را در راس برنامه های خود قرار دهند.

بهره وری یک سازمان سبب ثروتمند شدن آن شده و امکان پرداخت دستمزد بالا به کارکنان را فراهم می کند. بهره وری از جمله مسائلی است که سازمان ها به دنبال آن هستند و بدین وسیله سعی در ارتقاء سازمان دارند. از جمله مسائلی که در بهره وری پایدار و در نیروی انسانی موثر هستند می توان به: آموزش، تفویض اختیار، یادگیری و مدیریت مشارکتی اشاره نمود.

عوامل تاثیر گذار در بهره وری

در بهره وری نیروی انسانی عوامل متعددی اثرگذار هستند. از جمله این موارد می توان اشاره نمود به:

1- شناخت شغل و توجیه آن

هر یک از کارکنان باید از زمان و چگونگی انجام کار خود اطلاعات کافی داشته باشد. برای شناخت درست کار، کارکنان باید از هدف های بلند مدت، چگونگی رسیدن به آن ها و اولویت ها آگاهی داشته باشند. آن ها باید بدانند در چه مواقعی کدام اهداف دارای اولویت است.

2- حمایت سازمانی

منظور از حمایت سازمانی در حقیقت کمکی است که کارکنان برای انجام دادن موفق کار به آن نیاز دارند. از جمله این عوامل کمکی می توان اشاره نمود به: بودجه کافی، تسهیلات و تجهیزاتی که مناسب برای انجام کار می باشند.

3- بازخورد عملکرد

منظور از بازخورد عملکرد یعنی ارائه غیر رسمی و روزانه عملکرد فرد و بازدید های رسمی و دوره ای به او. یک بازخورد موثر می تواند کارکنان را در جریان چگونگی انجام کارشان بر یک مبنای منظم قرار دهد.

4- مشارکت

مشارکت نوعی درگیری عاطفی و ذهنی اشخاص آن هم در موقعیت های گروهی می باشد. مشارکت سبب می شود تا دست یابی سازمان به هدف های گروهی آسان تر شده و در مسئولیت کارها شریک گردند.

اجزای اصلی در بهره وری

بهره وری شامل دو بخش اصلی کارایی و اثربخشی می باشد. به عبارتی می توان گفت بهره وری مهارت استفاده درست و بهینه از منابع، ماشین آلات، نیروی انسانی و مواد اولیه می باشد. به همین دلیل بهره وری را با انجام درست کار معادل کرده اند. سنجش کارایی معمولاً از طریق اندازه گیری کردن نسبت بین ستاده های واقعی بدست آمده (خدمات و کالا) به نهادهای استفاده شده اعم از انسانی و غیر انسانی بدست می آید.

کارایی نیز به شکل نسبت بین منافع استفاده شده به منافع برنامه ریزی شده و نیز نسبت عملکرد به استاندارد آن عملکرد تعریف می شود. به عبارت دیگر کارایی در واقع به مقدار ستاده کارکنان در یک بازه زمانی مشخص گفته می شود. ستاده نشان دهنده کارایی بیشتر می باشد. برای مثال کارمندی که در یک بازه زمانی مشخص پاسخگوی تعداد بیشتری از ارباب رجوع می باشد. کارایی با رعایت موارد زیر به دست می آید:

انجام کارها با به کارگیری ابزارها و روش های مناسب و حداقل منابع. حداکثر ستاده یا نتیجه از منابع استفاده شده حاصل شود. اما اثربخشی به عنوان شاخصی برای رسیدن به هدف تعریف می گردد. در تعریف هدف باید دقت شود که هدف طوری تعریف شود که نه غیر قابل دسترس باشد و نه ساده و در دسترس و نه غیر واقعی. اثربخشی به شکل کار درست انجام دادن نیز تعریف می گردد. اثربخشی و کارایی در کنار هم سبب افزایش بهره وری می گردند. اثربخشی با اجرای این موارد محقق می شود: حذف نمودن کارهایی که هیچکس آن ها را نباید انجام دهد. تفویض نمودن اختیار به کارکنان برای امور سازمان، کارهای باقیمانده توسط مدیر انجام گیرد (مجله ایران آکادمی).

شاخص های تأثیرگذار در بهره وری سرمایه های انسانی

مؤلفه های تأثیرگذار در مهارت انسانی - که مدیران بایستی جهت بهره وری بیشتر در سازمان خود به آنها توجه داشته باشند - عبارت اند از:

۱. تربیت نیروی انسانی

آموزش و پرورش نیروهای انسان، عامل اصلی بهره وری و رشد و توسعه ملت ها است. کشورها و سازمان ها باید افزون تر از آنکه به بودجه، هزینه و صنایع توجه نشان می دهند به تعلیم و تربیت انسان ها همت گمارند. گورباچف پس از شکست ایدئولوژی کمونیستی گفت: آنها باید با دیدی تازه به جهان بنگرند و انسان را محور و مرکز همه چیز بینگارند. (علی آبادی، علی رضا، مدیران جامعه اسلامی، تهران، مؤسسه فرهنگی نشر رامین، ۱۳۷۷، ص ۱۵۱)

همچنین کنفوسیوس در این باره می گوید: اگر طرح یک ساله دارید، برنج بکارید، اگر طرح ده ساله دارید، درخت بکارید و اگر طرح صد ساله دارید، انسان تربیت کنید. (همان، ص ۱۵۱)

تربیت و تعالی انسان باید در رأس اهداف و برنامه های هر سازمانی قرار گیرد تا زمینه برای حرکت هر فردی در جهت استفاده از توانایی هایش فراهم گردد. چنانچه از توانایی های عظیم انسانی در مسیرهای درست استفاده نشود، در راه های انحرافی به کار گرفته می شود. افزون بر اینکه موفقیت و بهره وری سازمانی در دراز مدت به توانایی سازمان در جهت آموزش و پرورش نیروهایش بستگی دارد.

۲. احترام و ارزش نهادن به انسان

برقراری روابط صحیح انسان، سازمانی موفق با نیروی انسانی کارآمد را در پی خواهد داشت. هر گاه سازمان به افراد خود و شخصیت آنها احترام و اعتبار بدهد، استعدادها و توانایی های آنها پرورش خواهد یافت؛ زیرا فقط به این واسطه است که می توان دل انسان ها را تسخیر کرد. یکی از مدیران شرکت هوندا می گوید:

ما می‌خواهیم همکاران از سرشان هم مانند دست‌شان استفاده کنند. وقتی که یک شرکت، تنها از دست‌های کارکنان خود استفاده می‌کند، فقط آنان را می‌خرد؛ اما وقتی که خواهان اندیشه‌های آنان باشد، در نهایت دل‌های آنها را می‌رباید. (رابرت ال. شوک، هوندا، داستانی از کامیابی مدیریت ژاپنی در امریکا، ترجمه: ایرج پاد، ص ۲۳۹ - ۲۴۰)

باید از تحقیر انسان و انتقادهای بیهوده در سازمان پرهیز کرد. اگر افراد در سازمان دچار خطا و لغزش هستند فقط خود آنها مقصر نیستند، بلکه شرایط آموزشی، تربیتی و رفتاری حاکم بر محیط کار نیز در لغزش آنان نقش دارد. برای اصلاح انسان و به‌کارگیری ظرفیت‌های فراوان او، قبل از هر چیز باید به وی احترام گذاشت. اگر به انسان‌ها در هر سازمانی احترام گذاشته شود آنان نیز در مقابل، خدمت مضاعف انجام خواهند داد. (علی‌آبادی، علی‌رضا، منبع پیشین، ص ۲۷۸ - ۲۸۱)

۳. مهربانی به افراد

رابطه مدیر با افراد در سازمان باید مانند رابطه پدر با فرزند باشد. همان‌طور که رفتار اعضای خانواده با یکدیگر عاطفی و صمیمانه است، روابط افراد و مدیران در سازمان نیز باید چنین باشد. از مهم‌ترین ویژگی‌های مدیریت ژاپنی تعامل پدرانه به کارمندان و کارگران است که همچون پدری با فرزندانش برخورد می‌کند و آنان را تحت حمایت قرار می‌دهد و حتی به حل مشکلات خانوادگی آنها می‌پردازد. (باقرالموسوی، محسن، مدیریت و نظام‌آداری از دیدگاه امام علی علیه‌السلام، ترجمه: سید حسین سیدی، مشهد، انتشارات آستان قدس رضوی، ۱۳۸۰، ص ۲۰۸)

در فرمان حضرت علی علیه‌السلام به مالک اشتر آمده است: پس در کارشان چنان اندیشه کن و پیگیری نما که پدر و مادر درباره فرزند خویش. (نهج البلاغه، نامه شماره ۵۳)

۴. معاشرت با افراد در سازمان

برقراری روابط نزدیک میان مدیر و کارکنان یک سازمان از خصوصیات اخلاقی و ضرورت‌های اساسی مدیریت است. نقش مدیر و کارکنان در سازمان، مانند نقش تار و پود در قطعه‌ای پارچه است. چنانچه این دو سری رشته نخ به‌طور کامل با یکدیگر ترکیب نشوند، پارچه پدید نمی‌آید. لذا روابط بین مدیر و کارکنان باید چنان گرم و نزدیک باشد که فرمان مدیر به عنوان فرمان پدر به فرزند و فرمانبرداری افراد به عنوان اطاعت فرزند از پدر تلقی شود. عدم موفقیت در برقراری چنین ارتباطی، مانع از پیشبرد کار سازمانی است؛ چنان‌که وقتی مسئولان ژاپن دلایل شکست راه آهن دولتی آن کشور را بررسی می‌کردند به این نتیجه رسیدند که شرکت در برقراری ارتباط با کارگران، موفق نبود. (ایمایی، ماساکی کایزن، ترجمه: محمدحسین سلیمی، تهران، ناشر دانشگاه صنعتی امیرکبیر، ۱۳۷۳، ص ۲۲۷)

از فواید برقراری ارتباط میان مدیر و افراد سازمان، دلگرمی بیشتر افراد به کار و سازمان و افزایش وابستگی افراد به مدیر و سازمان و در یک کلام تعهد سازمانی است.

۵. جلب رضایت کارکنان

وجود اشتیاق، بهترین انگیزه برای شروع هر کار است. اگر انسان کار و سازمان خودش را دوست داشته باشد در آن موفق است و روی دیگران نیز اثر مثبت می‌گذارد. در این حالت است که حس تعلق و تعهد و وفاداری کارکنان به سازمان تحقق می‌یابد. (علی‌آبادی، علی‌رضا، منبع پیشین، ص ۱۰۶ - ۱۰۷)

میزان کار مفید و موفقیت افراد در کارشان بستگی به علاقه مندی آنان به سازمان و اهداف آن دارد. میزان دلبستگی افراد به سازمان هم بستگی به نگرش سازمان به افراد دارد. اگر سازمان می‌خواهد به اهداف خود دست یابد باید به هر صورت ممکن، رضایت و علاقه مندی افراد را جلب نماید. سازمان باید ثابت کند که اگر افراد تلاش نمایند، پاداش کافی دریافت می‌کنند. عامل دلبستگی و تعلق هر فرد به شغلش، قبل از هر چیز نتیجه طبیعی نحوه برخورد سازمان و مدیریت با اوست.

۶. ایجاد محیط سالم در سازمان

محیط سازمان باید از هر جهت به‌طور کامل سالم باشد. عدم سلامت اخلاقی و رفتاری در سازمان، میزان کارایی، اثر بخشی و موفقیت فرد و سازمان را کاهش می‌دهد. اگر در محیط کار و سازمان، دوستی و صمیمیت حاکم باشد کارمندان تحمل کارهای بسیار سخت را خواهند داشت. یکی از کمالات مدیریت در هر سازمان ناشی از تعهد مدیریت نسبت به سازمان است.

مدیران مؤثر به سازمان خود افتخار کرده و این افتخار را در رفتارشان متجلی می سازند و بدین گونه حس افتخار را به تدریج به دیگران نیز القا می کنند. این مدیران تعهد خودشان را به گونه های مختلفی از جمله با ساختن فضای سازمانی اظهار می کنند. ساختن فضای سازمان از طریق نشان دادن جنبه های مثبت سازمان کسب می شود. اگر بیشتر نیروهای سازمانی از جایی که کار می کنند یا کاری که انجام می دهند احساس شرمندگی داشته باشند، انگیزه خود را برای انجام کار در آن سازمان از دست می دهند. فراهم ساختن محیط سالم از لحاظ سخت افزاری و نرم افزاری، از فعالیت ها و وظایف سازنده مدیران کمال جو است. (رضاییان، علی، مبانی مدیریت رفتار سازمانی، تهران، انتشارات سمت، ۱۳۸۷، ص ۴۲۹)

بنابراین شرایط محیط کار تأثیر زیادی روی کمیت و کیفیت کار افراد دارد و برای بهبود شرایط محیط کار، انجام اقداماتی مانند ایجاد صمیمیت در محیط کار موجب اطاعت پذیری بیشتر نیروهای تحت امر و در نتیجه بازدهی بیشتر سازمان می شود.

۷. تقویت روحیه کارکنان

یکی از راه های ایجاد انگیزه در سازمان به منظور کارآمدی و اثربخشی بیشتر، تقویت روحیه کارکنان در سازمان است. روحیه عبارت از بینش و احساس خوب نسبت به خود و محیط کار و علاقه و آمادگی های جسمانی، روحی و فکری برای انجام دستورات به نحو مطلوب (اثربخش) است. روحیه عالی، ضامن تلاش و موفقیت بیشتر است. وقتی روحیه افراد در سازمان بالا باشد خستگی و ناامیدی بر کارکنان مسلط نمی شود و آنها از انجام کارهای سخت نمی گریزند. بلکه این امر موجب ترغیب فکرهای خلاق و تقویت پیشرفت فردی و گروهی در سازمان می شود. (همان، ص ۴۳۴)

عواملی که تأثیر منفی بر روحیه افراد داشته، موجب کاهش کارایی، اثربخشی و در نتیجه کاهش بهره وری آنها در سازمان می شود عبات اند از: روش های نادرست مدیریت، برخورد بد با افراد، عدم توجه به افراد و تلاش هایشان، عدم تأمین نیازمندی های افراد به خصوص نیازهای روحی آنها و....

۸. تشویق

یکی دیگر از راه های ایجاد انگیزه، تشویق است. تشویق، یکی از راه حل ها و زمینه های مؤثر برای بازدهی بیشتر و بهتر کار است. تشویق سوخت و انرژی حرکت است. البته باید توجه داشت اگر بین کار و تشویق نسبتی مناسب برقرار نباشد، روحیه سعی و تلاش از بین می رود. اگر فردی در سازمان وظیفه اش را به درستی انجام داد نباید بی درنگ و بدون محاسبه او را تشویق کرد؛ چنانچه اگر روزی نیز کارش را انجام نداد یا به درستی به پایان نبرد، نباید طلبکارانه توبیخش کرد. بلکه تشویق مناسب و به موقع در حد کارآیی صورت گرفته و توبیخ همراه با احترام و استدلال مفید است. اگر از خدمات و موفقیت افراد در سازمان و حتی در موفقیت های بیرون از سازمان، قدردانی و قدرشناسی به موقع نشود بعد از آن کارکنان در سازمان نه تنها کار مهمی که باعث افزایش تولید و راندمان سازمانی بشود انجام نخواهند داد، بلکه روحیه بی تفاوتی بر سازمان حاکم خواهد شد. قدردانی و تشویق مدیران از کارکنان عاملی برای دیگر افراد و اهمیت و شخصیت دادن به نیروهای تحت امر و نشانگر توجه مدیر به آنها است. (علی آبادی، علی رضا، منبع پیشین، ص ۱۸۱)

۹. از بین بردن محیط ترس و جایگزینی محیط اعتماد به افراد

اگر فرمانبرداری کارکنان از مدیر در سازمان بر اساس ترس باشد، تا زمانی که وحشت بر محیط حاکم است دستورات اجرا می شود؛ ولی با از بین رفتن عامل ترس سستی و کاهلی در عزم و اراده نیروها جای تلاش و پویایی را می گیرد. جایگزین ساختن شوق به انجام کار و اعتماد به سازمان و مراتب فرماندهی، علاقه مندی به کار را افزایش داده و توفیق و نتایج حاصل از کار در سازمان بیشتر می شود. مدیران باید با قابلیت مدیریتی قوی کارکنان را به جدیت و تلاش مضاعف تحریک و تشویق کنند. اگر عامل ترس در محیط کار از بین رود قطعاً روحیه و انگیزه کاری کارکنان افزایش خواهد یافت. ایجاد روحیه اعتماد به افراد توسط مدیران باعث می شود کارها به خوبی پیش رود و کارکنان علاقه مندی و دلبستگی بیشتری به کار نشان دهند و در نهایت تعهد کاری و اخلاقی قوی تری در کارکنان ایجاد شود. (همان، ص ۲۹۷ - ۳۰۳)

بهره وری در سازمان ها

بهره وری از جمله عواملی است که هر سازمانی در ایجاد و ارتقای آن می کوشد. سازمان ها از دو طریق می توانند به بهره وری بیشتر دسترسی پیدا کنند:

عوامل خارجی؛ شامل بهره وری از مواد، تجهیزات و امکانات که حد و سطحی معین دارد و به سهم خود در شکل گیری بهره وری سازمانی نقش دارد.

عوامل داخلی؛ شامل مهارت های انسانی در جهت شناخت کامل کارکنان و آشنایی با فنون و شیوه های مؤثر کار با آنان. مهم ترین مطلب در بحث مهارت های انسانی، استعداد نفوذ در دیگران و رهبری صحیح انسان ها و ایجاد زمینه سازی است تا آنها بتوانند توانایی های خود را به کار گیرند. بسیاری از سازمان های پیشرفته امروزی برای آنکه بخواهند در صحنه رقابت جهانی به بهره وری مناسب و مطلوب و مزیت رقابتی دست پیدا کنند به بهره وری سرمایه انسانی توجه اساسی دارند. بهره وری در اندیشه و فکر سرمایه های انسانی، خمیرمایه بهره وری سازمانی است. در صورتی که سرمایه های انسانی به خوبی توسعه یابند و به گونه ای مناسب به کار گرفته شوند، بهره وری سازمانی تضمین می شود.

تجزیه و تحلیل داده ها:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	مذکر	42	84.0	84.0	84.0
	مؤنث	8	16.0	16.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

نتایج جدول فوق نشان می دهد که قسمت اعظم پاسخ دهندگان را مردان که تعداد آن به ۴۲ نفر و قسمت کم آن را زنان که تعداد آنها به ۸ نفر می رسد؛ تشکیل می دهد.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	کم سواد	3	6.0	6.0	6.0
	فارغ ۱۲	12	24.0	24.0	30.0
	۱۴ پاس	7	14.0	14.0	44.0
	لیسانس	26	52.0	52.0	96.0
	ماستر	2	4.0	4.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

جدول (۲) آمار توصیفی پاسخ دهندگان نظر به سطح دانش نشان میدهد که از جمله (۵۰) نفر، ۳ نفر بیسواد، ۱۲ نفر فارغ صنف دوازده، ۷ نفر چهارده پاس، ۲۶ نفر لیسانس و ۲ نفر ماستر می باشد.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	کوچکتر از ۲۰	15	30.0	30.0	30.0
	22 - 24	23	46.0	46.0	76.0
	25 - 27	9	18.0	18.0	94.0
	28 - 30	2	4.0	4.0	98.0
	31+	1	2.0	2.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

جدول (۳) آمار توصیفی پاسخ دهندگان را نظر به سن نشان میدهد. نتایج نشان میدهد که از جمله (۵۰) تن، ۱۵ تن کوچکتر از ۲۰ سال، ۲۳ تن بین ۲۲-۲۴ سال، ۹ تن میان ۲۵-۲۷ سال، ۲ تن میان ۲۸-۳۰ سال و یک تن بزرگتر از ۳۰ سال سن داشت.

اثر توسعه مهارت های فردی بر بهبود عملکرد:

جدول (۴) من معتقدم که توسعه مهارت های فردی میتواند به بهبود عملکردم در محل کارم کمک کند.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بسیار کم	3	6.0	6.0	6.0
	کم	2	4.0	4.0	10.0
	متوسط	5	10.0	10.0	20.0
	زیاد	30	60.0	60.0	80.0
	بسیار زیاد	10	20.0	20.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

با توجه به یافته های تحقیق از ۵۰ نمونه بیشترین تعداد پاسخ دهنده گان یعنی ۳۰ تن به این باور هستند که توسعه مهارت های فردی باعث بهبود عملکردشان در محل کارشان گردیده است. پس چنین استنباط میشود که از نظر پاسخ دهنده گان توسعه مهارت های فردی میتواند به بهبود عملکرد کارکنان در محل کارشان کمک کند.
میزان استفاده از دوره های آموزشی و توسعه مهارت های شغلی:

جدول (۵) شما به چه میزان از دوره های آموزشی و توسعه مهارت های شغلی استفاده میکنید؟

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بسیار کم	2	4.0	4.0	4.0
	کم	2	4.0	4.0	8.0
	متوسط	13	26.0	26.0	34.0
	زیاد	15	30.0	30.0	64.0
	بسیار زیاد	18	36.0	36.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

قسمیکه در جدول فوق دیده می شود که پاسخ دهندگان در جواب سوال فوق الذکر ۲ نفر گزینه بسیار کم، ۲ نفر گزینه کم که هر دو (کمترین رقم)، ۱۳ نفر گزینه متوسط، ۱۵ نفر گزینه زیاد و ۱۸ نفر گزینه خیلی زیاد (بیشترین رقم) را انتخاب کرده است.

میزان احساس نیاز به توسعه مهارت های جدید و پیشرفته:

جدول (۶) در حال حاضر شما به چه میزان احساس نیاز به توسعه مهارت های جدید و پیشرفته تر میکنید؟

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بسیار کم	8	16.0	16.0	16.0
	کم	1	2.0	2.0	18.0
	متوسط	10	20.0	20.0	38.0
	زیاد	11	22.0	22.0	60.0
	بسیار زیاد	20	40.0	40.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

قسمیکه در شکل فوق دیده می شود که پاسخ دهندگان در جواب سوال فوق الذکر ۸ نفر گزینه بسیار کم، ۱ نفر گزینه کم (کمترین رقم)، ۱۰ نفر گزینه متوسط، ۱۱ نفر گزینه زیاد و ۲۰ نفر گزینه خیلی زیاد (بیشترین رقم) را انتخاب کرده است. اثر توسعه منابع انسانی بر افزایش رضایت شغلی:

جدول (۷) من معتقدم که توسعه منابع انسانی میتواند باعث افزایش رضایت شغلی من شود.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بسیار کم	6	12.0	12.0	12.0
	کم	4	8.0	8.0	20.0
	متوسط	8	16.0	16.0	36.0
	زیاد	14	28.0	28.0	64.0
	بسیار زیاد	18	36.0	36.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

قسمیکه در شکل فوق دیده می شود که پاسخ دهندگان در جواب سوال فوق الذکر ۶ نفر گزینه بسیار کم، ۴ نفر گزینه کم (کمترین رقم)، ۸ نفر گزینه متوسط، ۱۴ نفر گزینه زیاد و ۱۸ نفر گزینه خیلی زیاد (بیشترین رقم) را انتخاب کرده است.

رابطه توسعه منابع انسانی با پایداری شغل:

جدول (۸) من معتقدم که توسعه منابع انسانی میتواند به پایداری شغلی من کمک کند.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بسیار کم	5	10.0	10.0	10.0
	کم	3	6.0	6.0	16.0

	متوسط	10	20.0	20.0	36.0
	زیاد	11	22.0	22.0	58.0
	بسیار زیاد	21	42.0	42.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

قسمیکه در شکل فوق دیده می شود که پاسخ دهندگان در جواب سوال فوق الذکر ۵ نفر گزینه بسیار کم، ۳ نفر گزینه کم (کمترین رقم)، ۱۰ نفر گزینه متوسط، ۱۱ نفر گزینه زیاد و ۲۱ نفر گزینه خیلی زیاد (بیشترین رقم) را انتخاب کرده است. میزان استفاده از فرصت های آموزشی و توسعه مهارت های شغلی ارایه شده:

جدول (۹) شما به چه میزان از فرصت های آموزشی و توسعه مهارت های شغلی که به شما ارایه میشود استفاده میکنید؟

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بسیار کم	6	12.0	12.0	12.0
	کم	4	8.0	8.0	20.0
	متوسط	8	16.0	16.0	36.0
	زیاد	14	28.0	28.0	64.0
	بسیار زیاد	18	36.0	36.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

قسمیکه در شکل فوق دیده می شود که پاسخ دهندگان در جواب سوال فوق الذکر ۶ نفر گزینه بسیار کم، ۴ نفر گزینه کم (کمترین رقم)، ۸ نفر گزینه متوسط، ۱۴ نفر گزینه زیاد و ۱۸ نفر گزینه خیلی زیاد (بیشترین رقم) را انتخاب کرده است. میزان پیشرفت در دوره های آموزشی و توسعه مهارت های شغلی:

جدول (۱۰) شما به چه میزان به نتایج و پیشرفت خود در دوره های آموزشی و توسعه مهارت های شغلی رضایت دارید؟

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بسیار کم	4	8.0	8.0	8.0
	کم	8	16.0	16.0	24.0
	متوسط	12	24.0	24.0	48.0
	زیاد	11	22.0	22.0	70.0
	بسیار زیاد	15	30.0	30.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

قسمیکه در شکل فوق دیده می شود که پاسخ دهندگان در جواب سوال فوق الذکر ۴ نفر گزینه بسیار کم (کمترین رقم)، ۸ نفر گزینه کم، ۱۲ نفر گزینه متوسط، ۱۱ نفر گزینه زیاد و ۱۵ نفر گزینه خیلی زیاد (بیشترین رقم) را انتخاب کرده است. رابطه توسعه منابع انسانی با بهبود فرصت های شغلی:

جدول (۱۱) من معتقدم که توسعه منابع انسانی میتواند به بهبود فرصت های شغلی من کمک کند.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بسیار کم	2	3.9	3.9	3.9
	کم	6	11.8	11.8	15.7
	متوسط	13	25.5	25.5	41.2
	زیاد	29	56.9	56.9	98.0
	بسیار زیاد	1	2.0	2.0	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

قسمتیکه در شکل فوق دیده می شود که پاسخ دهندگان در جواب سوال فوق الذکر ۲ نفر گزینه بسیار کم، نفر گزینه کم، ۱۳ نفر گزینه متوسط، ۲۹ نفر گزینه زیاد (بیشترین رقم) و ۱ نفر گزینه خیلی زیاد (کمترین رقم) را انتخاب کرده است. رابطه توسعه منابع انسانی با بهبود شرایط اقتصادی:

جدول (۱۲) من معتقدم که توسعه منابع انسانی میتواند باعث بهبود شرایط اقتصادی من شود.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بسیار کم	1	2.0	2.0	2.0
	کم	7	14.0	14.0	16.0
	متوسط	4	8.0	8.0	24.0
	زیاد	30	60.0	60.0	84.0
	بسیار زیاد	8	16.0	16.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

قسمتیکه در شکل فوق دیده می شود که پاسخ دهندگان در جواب سوال فوق الذکر ۱ نفر گزینه بسیار کم (کمترین رقم)، ۷ نفر گزینه کم، ۴ نفر گزینه متوسط، ۳۰ نفر گزینه زیاد (بیشترین رقم) و ۸ نفر گزینه خیلی زیاد را انتخاب کرده است. اثر توسعه منابع انسانی بر بهبود شرایط اجتماعی:

جدول (۱۳) من معتقدم که توسعه منابع انسانی میتواند باعث بهبود شرایط اجتماعی کشور شود.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بسیار کم	3	6.0	6.0	6.0
	کم	6	12.0	12.0	18.0
	متوسط	2	4.0	4.0	22.0
	زیاد	32	64.0	64.0	86.0
	بسیار زیاد	7	14.0	14.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

قسمتیکه در شکل فوق دیده می شود که پاسخ دهندگان در جواب سوال فوق الذکر ۳ نفر گزینه بسیار کم، ۶ نفر گزینه کم، ۲ نفر گزینه متوسط (کمترین رقم)، ۳۲ نفر گزینه زیاد (بیشترین رقم) و ۷ نفر گزینه خیلی زیاد را انتخاب کرده است.

آزمون فرضیه ها:

فرضیه اول: به نظر میرسد توسعه مهارت های افراد باعث بهبود عملکرد آنها در محل کار میشود.

فرض های آماری:

فرض (H₀): به نظر میرسد توسعه مهارت های افراد باعث بهبود عملکرد آنها در محل کار نمیشود.

فرض (H₁): به نظر میرسد توسعه مهارت های افراد باعث بهبود عملکرد آنها در محل کار میشود.

DevelopmentOfAbilities			
	Observed N	Expected N	Residual
2.80	2	5.0	-3.0
3.40	2	5.0	-3.0
3.60	7	5.0	2.0
3.80	5	5.0	.0
4.00	9	5.0	4.0
4.20	7	5.0	2.0
4.40	1	5.0	-4.0
4.60	8	5.0	3.0
4.80	8	5.0	3.0
5.00	1	5.0	-4.0
Total	50		

Test Statistics	
	Development OfAbilities
Chi-Square	18.400 ^a
Df	9
Asymp. Sig.	.031
a. 0 cells (.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 5.0.	

هر گاه مقدار Sig کمتر از سطح خطا یعنی ۰,۰۵ باشد فرضیه H₀

رد و برعکس فرضیه H₀ تایید میگردد. مقدار Sig در جدول آزمون این فرضیه کمتر از ۰,۰۵ بوده پس فرضیه H₀ رد گردیده و فرضیه مقابل تایید میگردد که همانا به نظر میرسد توسعه مهارت های افراد باعث بهبود عملکرد آنها در محل کار میشود. فرضیه دوم: به نظر میرسد توسعه منابع انسانی میتواند باعث افزایش رضایت شغلی و پایداری کارکنان شود.

فرض های آماری:

فرض (H₀): به نظر میرسد توسعه منابع انسانی میتواند باعث افزایش رضایت شغلی و پایداری کارکنان نمیشود.

فرض (H₁): به نظر میرسد توسعه منابع انسانی میتواند باعث افزایش رضایت شغلی و پایداری کارکنان میشود.

DevelopmentOfHR			
	Observed N	Expected N	Residual
2.80	2	5.7	-3.7
3.00	4	5.7	-1.7
3.20	4	5.7	-1.7
3.40	11	5.7	5.3
3.60	8	5.7	2.3
3.80	10	5.7	4.3
4.00	7	5.7	1.3
4.20	3	5.7	-2.7
4.40	2	5.7	-3.7
Total	51		

Test Statistics	
	Development OfHR
Chi-Square	16.588 ^a
df	8
Asymp. Sig.	.035
a. 0 cells (.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 5.7.	

هر گاه مقدار Sig کمتر از سطح خطا یعنی ۰,۰۵ باشد فرضیه H₀ رد و برعکس فرضیه H₀ تایید میگردد. مقدار Sig در جدول آزمون این فرضیه کمتر از ۰,۰۵ بوده پس فرضیه H₀ رد گردیده و فرضیه مقابل تایید میگردد که همانا به نظر میرسد توسعه منابع انسانی میتواند باعث افزایش رضایت شغلی و پایداری کارکنان میشود.

پیشنهادهات

- ۱- باید بیشتر در بخش نیروی انسانی سرمایه گذاری صورت گیرد تا نیروی انسانی متخصص افزایش یابد در جامعه.
- ۲- کوشش شود تا ظرفیت های نیروی انسانی از طریق آموزش بلند برده شود.
- ۳- از نیروی انسانی که یگانه محور توسعه اقتصادی است باید استفاده درست و مؤثر اقتصادی صورت گیرد.
- ۴- در نهایت کوشش شود تا از نیرو های جوان به جای نیرو های غیر متخصص که بیشتر در طی چند دهه استخدام شده اند استفاده شود زیرا نیرو های جوان با تکنولوژی آشنا بوده دارای اندیشه های جدید و قدرت بالای است.
- ۵- افراد که تازه استخدام می شوند جهت آشنا شدن با قوانین و مقررات سازمان ، وظایف ، مکلفیت ها و مسولیت ها باید آموزش داده شود یعنی از آموزش ورودی استفاده شود.
- ۶- آن عده از کارکنان سازمان که با روش های جدید و تکنولوژی های جدید آشنا نیستند در حین انجام وظیفه باید آموزش داده شود.
- ۷- اجباری ساختن آموزش در دفاتر دولتی و در سازمان های خصوصی جهت رشد هرچه بهتر کارکنان و آشنا شدن آنان با تکنولوژی و مهارت های جدید.

مأخذ

- ۱) ابطحی، محمد، (۱۳۸۳)، مدیریت منابع انسانی بین المللی، پژوهشگاه علمی واحد یزد، انتشارات کریم خان زند، جلد سوم.
- ۲) احمدی نژاد، مسعود، امیرنژاد، قنبر، و شیرالی، محمود. (۱۳۸۵). بررسی نقش قدرت مدیریت و تاثیر آن بر میزان کارایی کارکنان. علوم اجتماعی، ۱(۲)، ۰-۰. SID. <https://sid.ir/paper/498468/fa>
- ۳) امامی، علی حسین، (۱۳۹۲)، اصول مدیریت، انتشارات اتحاد، چاپ چهارم.
- ۴) تودارو، مایکل. توسعه اقتصادی در جهان سوم، مترجم: غلامعلی، فرجادی. تهران. انتشارات کوهسار. سال ۱۳۸۲.
- ۵) جیمز دبلیو واکر، (۱۳۷۵)، برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی، ترجمه: خدابخش داشگزراده، انتشارات موسسه نشر فرهنگی زند، چاپ اول.
- ۶) رضاییان، علی. (۱۳۷۰). اصول مدیریت، سازمان مطالعه تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهی (سمت): تهران.

- (۷) سبحانی، حسن، اقتصاد کار و نیروی انسانی، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت) انتشارات فرهنگ، چاپ اول.
- (۸) گیلیس، (۱۳۹۱)، اقتصاد توسعه، ترجمه غلامرضا آزاد، کشورهای در حال رشد، سیاست اقتصاد، کتابخانه ملی ایران، چاپ چهارم.
- (۹) الوانی، سید مهدی. (۱۳۷۴). مدیریت عمومی، نشر نی: تهران.