

بررسی عوامل موثر بر بهره‌وری منابع انسانی و تاثیر آن بر توانمندسازی کارکنان

بهروز بهروزی^۱، میثم جعفری اسکندری^۲، مهرداد کلانتر هرمزی^۳

^۱ دانشجوی دکترای مهندسی صنایع گرایش سیستمهای کلان اقتصادی و اجتماعی.

^۲ عضو هیئت علمی دانشگاه پیام نور، گروه مهندسی صنایع.

^۳ دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت مهندسی فناوری اطلاعات.

نام نویسنده مسئول:

بهروز بهروزی

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۴/۵

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۶/۱۳

چکیده

در دو دهه اخیر توانمندسازی مدیران به یکی از مهم ترین دغدغه های سازمان ها تبدیل شده است. بقا و توسعه سازمانی زمانی تحقق می یابد که سازمان با مشارکت کارکنان از نیروهای دانشی، خلاق و با انگیزه یعنی بهره وری منابع انسانی برخوردار باشد. در این راستا تحقیق حاضر با هدف بررسی عوامل موثر بر بهره وری منابع انسانی (شامل: تعهد سازمانی، خلاقیت شغلی، مشارکت سازمانی، رضایت شغلی) و تاثیر آن بر توانمندسازی انسانی به انجام رسید. **واژگان کلیدی:** توانمندسازی؛ بهره وری منابع انسانی؛ تعهد سازمانی؛ رضایت شغلی.

مقدمه

تلاش برای بهبود و استفاده مؤثر و کارآمد از منابع گوناگون همچون نیروی کار، سرمایه، مواد، انرژی و اطلاعات، هدف تمامی مدیران سازمانهای اقتصادی و واحدهای تولیدی صنعتی و مؤسسات خدماتی است. وجود ساختار سازمانی مناسب، روشهای اجرایی کارآمد، تجهیزات و ابزار کار سالم، فضای کارمتعالی و از همه مهمتر نیروی انسانی واجد صلاحیت و شایسته از ضروریاتی هستند که برای نیل به بهره وری مطلوب باید مورد توجه مدیران قرار گیرد. مشارکت کارکنان در امور و تلاشهای هوشیارانه و آگاهانه آنان همراه با انضباط کاری می تواند بر میزان بهره وری در یک محیط پویا تأثیر گذارد. روح فرهنگ بهبود بهره وری باید در کالبد سازمان دمیده شود که در آن میان نیروی انسانی هسته مرکزی را تشکیل می دهد. یکی از مهمترین اهداف در هر سازمان ارتقای سطح بهره وری آن است و با توجه به این که انسان در ایجاد بهره وری نقشی محوری دارد درخواست های او در سازمان اثری کلیدی به جا می گذارد. بسیاری از سازمان ها راه حل این مسأله را اجرای برنامه های توانمندسازی تشخیص داده و تلاش کرده اند زمینه لازم برای پرورش کارکنان توانمند را فراهم نمایند و در رویکردهای توسعه ای به مدیریت منابع انسانی، به روشنی درباره اهمیت و جایگاه عوامل انسانی در سازمان، به عنوان یک دارایی مهم بحث شده است. اگر شرایط مناسبی برای شکوفا شدن استعدادهای فردی فراهم شود، دارایی مذکور، کارایی و عملکرد بهتری خواهد داشت. یکی از موثرترین عوامل، رشد احساس توانمندی در بین کارکنان است (کشاورزی و همکاران، ۱۳۹۲).

درواقع، توانمندسازی، مهمترین چالش مدیران در عصر حاضر است. زیرا سازمان ها در معرض تغییرات سریع و غیرقابل پیش بینی قرار دارند. از مهمترین عوامل بروز این تغییرات، می توان به رقابت روزافزون جهانی، توسعه و گسترش فناوری اطلاعات و بروز تغییرات در ویژگی ها و خواسته های مشتریان اشاره کرد. تغییر در شرایط سازمان های عصر حاضر، منجر به تغییر در نگرش آن ها به نیروی انسانی شده است. در این شرایط، کارکنان سازمان، ابزار موفقیت مدیر نیستند و به عنوان سرمایه های سازمان، به گردانندگان اصلی جریان کار و شرکای سازمان تبدیل شده اند (روی و شنا، ۲۰۰۵). توانمندسازی در دهه ۱۹۹۷ به عنوان واکنش مدیریت به محیط رو به افزایش رقابتی و پیچیده برجسته شد (هیل و هوک، ۲۰۰۴).

از طرف دیگر، در شرایطی که سازمان ها تحت تاثیر رقابت های اقتصادی می باشند، ضرورت توجه به کیفیت کاری و بهره وری سازمانی از اهمیت ویژه ای برخوردار گردیده است. مدیریت برای اینکه بتواند عملکرد سازمان متبوع خود را بهبود بخشد بایستی با دید کیفی به سازمان نگرسته و تلاش نماید تا آنجا که ممکن است با ارائه راهبردهای اجرایی، بهره وری و کیفیت عملکرد کاری سازمان تحت امر خود را در سطح مطلوب حفظ نماید. این یعنی اینکه اصولاً هر برنامه مبتنی بر توانمند سازی می تواند از بهره وری منجر گردیده و تولید بیشتر، خدمات مناسب تر، جذب مشتریان و نهایتاً در اختیار گرفتن سهم بیشتری از بازار را به همراه آورد. این بهبود مستمر نه تنها برای رویارویی با تهدیدات و فرصتها در محیط پیچیده امروزی ضروری است بلکه مویده آن است که سازمان نمی بایست فقط اصل متفاوت بودن کارکنان از یکدیگر را بپذیرد و باید برای تفاوت ها سرمایه گذاری نماید و ایشان را به کارهایی گمارد که برابر با توانمندی هایشان باشد (هداوند و صادقیان، ۱۳۸۷).

در واقع، هرگاه از کیفیت و بهره وری سخن به میان می آید، برنامه های توان افزایی در زمره اجزای جدانشدنی و بدون تردید موضوع قرار می گیرند. ارتباط توانمندسازی و بهره وری سازمانی را می توان یک ارتباط دوسویه تلقی کرد. بدین ترتیب که تحلیل مسئولیت ها، تعیین وظایف و اختیارات و بهبود سطح دانش تخصصی کارکنان برای انجام مسئولیت های تعریف شده، نه تنها به ارتقای توان کاری سازمان و نهایتاً بهبود بهره وری خواهد انجامید، بلکه کارکنان را از یک مدل ذهنی انعطاف پذیر و پویا که همواره پذیرای ایده ها و راه حل های جدید خواهند بود برخوردار می کند. از طرف دیگر برنامه های تواناسازی موجب تغییر در مسئولیت مدیریت و کارکنان نیز می شود. زمانی که توانایی کارکنان بیشتر می شود، سبک مدیریت از نظارت نزدیک به سمت نظارت هدایتی و تفویضی تغییر می یابد. این تغییر سبک، باعث تغییر در مسئولیت پذیری کارکنان نیز می شود، چرا که کارکنان با آزادی عملی که در انجام کارها به دست می آورند، خلاق و خود مدیر نیز می شوند و این همان حلقه گم شده ای است که در ایجاد بهره وری سازمانی می بایست مورد توجه قرار گیرد (هداوند و صادقیان، ۱۳۸۷).

درمورد بهره وری باید اضافه نمود که بهره وری عبارتست از بدست آوردن حداکثر سود ممکن با بهره گیری و استفاده بهینه از نیروی کار، توان، استعداد و مهارت نیروی انسانی، زمین، ماشین، پول، تجهیزات، زمان، مکان و... به منظور ارتقاء رفاه جامعه (شریفی پور و همکاران، ۱۳۸۸).

بر اساس مبانی نظری بیان شده، توانمندسازی نیروی انسانی یعنی ایجاد مجموعه ظرفیتهای لازم در کارکنان برای قادر ساختن آنان به ایجاد ارزش افزوده در سازمان و ایفای نقش و مسئولیتی که در سازمان به عهده دارند، توأم با کارایی و اثربخشی (کانگر و کانگو، ۲۰۰۲). عوامل موثر بر توانمندسازی کارکنان از دیدگاه های متفاوتی دسته بندی شده اند و مدل های متعددی توسط کانتر (۱۹۹۳)، گائو (۲۰۰۱)، رایلی، بنتلی و لین (۲۰۰۳)، اولیو و همکاران (۲۰۰۴) و غیره طراحی گردیده است. در میان این دیدگاه ها، دیدگاه اسپریتزر جرجن (۱۹۹۵) بسیار مورد توجه می باشد. اسپریتزر بر مبنای مدل توماس و ولتهوس (۱۹۹۰) رابطه چهار بعد توانمندسازی روانشناختی (احساس معنی دار بودن، احساس شایستگی، احساس خود تعیینی (حق انتخاب)، احساس موثر بودن) با توانمندسازی را آزمون نمود و سپس به بررسی رابطه عوامل سازمانی و اجتماعی بر توانمندسازی پرداخت. وی با بررسی این ابعاد چگونگی سنجش توانمندسازی را مورد بررسی قرار داد و در یک پرسشنامه استاندارد این شاخص را معرفی نمود. به باور این صاحب نظر عوامل اصلی موثر بر توانمندسازی عبارتند از: عوامل فردی، عوامل گروهی و عوامل سازمانی. با توجه به جامع و کامل بودن این دیدگاه در پژوهش حاضر از این شاخص استفاده می گردد.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

بهره وری

بهره وری عبارت است از به حداکثر رساندن استفاده از منابع، بهره وری ترکیبی از کارایی و اثربخشی است. به بیان ساده بهره وری عبارتست از انجام درست کارهای درست. نیروی انسانی و تمهیدات به طریق علمی به منظور کاهش هزینه ها و رضایت کارکنان، مدیران و مصرف کنندگان، بهره وری نیروی انسانی را حداکثر استفاده مناسب از نیروی انسانی به منظور حرکت در جهت اهداف سازمان با کمترین زمان و حداقل هزینه دانسته اند. بر اساس دیدگاه سازمان بهره وری ملی ایران، بهره وری یک نگرش عقلانی به کار و زندگی است. این مانند یک فرهنگ بوده که هدف آن هوشمندانه تر کردن فعالیتها برای یک زندگی بهتر و متعالی است. بهره وری عبارت است به دست آوردن حداکثر سود ممکن از نیروی کار، توان، استعداد و مهارت نیروی انسانی، زمین، ماشین، پول، تجهیزات زمان، مکان و... به منظور ارتقاء رفاه جامعه، به گونه ای که افزایش آن به عنوان یک ضرورت، در جهت ارتقاء سطح زندگی انسانها و ساختن اجتماعی همواره مدنظر صاحب نظران سیاست، مدیریت و اقتصاد قرار دارد. بهبود بهره وری موضوعی بوده است که از ابتدای تاریخ بشر و در کلیه نظامهای سیاسی و اقتصادی مطرح بوده است. اما تحقیق در مورد چگونگی افزایش بهره وری بطور سیستماتیک و در چهارچوب مباحث علمی تحلیلی از حدود ۲۰۰ سال پیش به این طرف بطور جدی مورد توجه اندیشمندان قرار گرفته است (سعادت و صادقی، ۱۳۸۴).

تاریخچه بهره وری

بهره وری برای اولین بار در سال ۱۷۶۶ میلادی توسط کوتیرنی مطرح شد و در سال ۱۸۸۳ لیتر LITRE بهره وری را قدرت و توانایی تولید کردن بیان کرد و در سال ۱۹۰۰ ار لی بهره وری را ارتباط این بازده و وسایل به کار رفته برای تولید این بازده عنوان کرد.

به نظر می رسد اصطلاح بهره وری برای اولین بار در نوشته ها و عقاید اندیشمندان اقتصادی مکتب مرکانتلیسم (سوداگری) مطرح شده باشد، اما در اینکه ابتدا این واژه گونه وارد ادبیات اقتصادی شده است، دیدگاههای مختلفی وجود دارد.

شاید به طور رسمی و جدی، نخستین بار لغت «بهره وری» در مقاله ای توسط فردی به نام «کونیزنی» در سال ۱۷۶۶ میلادی ظاهر شد. بعد از حدود یک قرن یعنی در سال ۱۸۸۳ - آن طور که فرهنگ لغت شناسی لاروس بیان می کند - فردی به اسم «لیتره» بهره وری را «قدرت و توانایی تولید کردن» تعریف کرد. از اوایل قرن بیستم، این واژه مفهوم دقیق تری به

عنوان رابطه بازده (ستانده) و عوامل و وسایل بکار رفته برای تولید آن بازده (نهاده یا داده) را بدست آورد. فردی به نام «ارلی» در سال ۱۹۰۰ بهره وری را ارتباط بین بازده و وسایل به کار رفته برای تولید این بازده عنوان نمود در همین سالها بود که با آغاز نهضت مدیریت علمی، توسط تیلور و گیلبرت ها نیز اقداماتی - هرچند تحت نامی غیر از بهره وری - انجام گرفت که عملاً بهره وری را افزایش یافت.

جدول ۱: سیر تکاملی مفهوم بهره وری

محقق	سال	تعریف بهره وری
کونیزنی	۱۷۶۶	ظهور واژه بهره وری برای نخستین بار در کتابها
لیتر	۱۸۸۳	توان تولید کردن
ارلی	۱۹۰۰	ارتباط بین بازده وسایل بکار رفته برای تولید این مقدار بازده
آلبرت آفتالیون	۱۹۱۱	رابطه بین حجم تولیدی که در زمان معینی بدست آمده و حجم کامل عوامل تولید
دیویس	۱۹۵۵	تغییراتی که در میزان محصول بر اثر منابع بکار رفته ایجاد می شود
فابریکنت	۱۹۶۲	همیشه نسبت بین بازده و نهاده
کندریک و کریمر	۱۹۶۵	ارائه تعاریف فونکسینل، موضعی و وظیفه ای برای بهره وری عامل منحصر یا منفرد و بهره جمعی و کلی عوامل
سیکل	۱۹۷۶	مجموعه نسبت های بازده به نهاده

با توجه به بررسی های مبانی نظری و پیشینه تحقیق، عواملی که می توانند بهره وری نیروی انسانی را تحت تأثیر قرار دهند عبارتند از:

۱- خلاقیت

دوران حاضر را به دلیل ویژگی های خاصی که دارد عصر خلاقیت^۱ و نوآوری^۲ نامیده اند. به اعتقاد سیلوانو آرتی، خلاقیت به فرایند ذهنی مربوط می شود که شخص را به حل مسئله، و مطرح کردن ایده ها، تصورات، فرضهای ذهنی، تئوریه ها و محصولاتی که منحصر به فرد هستند رهنمود می سازد (صفری، ۱۳۸۷). خلاقیت کارکنان به این صورت به بقای سازمان کمک می کند که وقتی کارکنان در کارشان خلاق باشند، قادر خواهند بود ایده های تازه و مفیدی در مورد محصولات، عملکرد، خدمات یا رویه های سازمان ارائه دهند و به کار گیرند. از این رو، تولید و بهره گیری از ایده های تازه به سازمان نوید می دهد که بتواند با شرایط متغیر بازار منطبق شده، به تهدیدها و فرصتها پاسخ به موقع بدهد و رشد و توسعه یابد (سعادت و صادقی، ۱۳۸۴).

۲- تعهد سازمانی

اندیشه تعهد موضوعی اصلی، در نوشته های مدیریت است این اندیشه یکی از ارزشهای اسلامی است که سازماندهی بر آن متکی است و کارکنان بر اساس ملاک تعهد، ارزشیابی می شوند اغلب پرسش هایی که به عمل می آید از قبیل آیا اضافه کار خواهد کرد؟ آیا روزهای تعطیل بر سر کار خواهد آمد؟ آیا دیر یا زود می رود یا آن چه را انجام می دهد کنار می گذارد تا به کمک بشتابد؟ اغلب مدیران اعتقاد دارند که تعهد برای اثر بخشی سازمان ضرورت تام دارد مدیران باید تعهد و پای بندی کارکنان را به سازمان حفظ کنند و پرورش دهند (میچل، ۱۹۷۸).

بیشاب و همکارانش (۲۰۰۰)^۳ سه ویژگی زیر را از خصوصیات یک فرد دارای تعهد سازمانی بالا بیان می کنند: پیوند با اهداف و مقاصد سازمان و قبول آنها؛ میل به تلاش قابل توجه به نام سازمان؛ آرزو و میل بالا برای استمرار عضویت در سازمان.

۱. Creativity

۲. Innovation

۳. Bishop & Scott & Burroughs

۳- مشارکت سازمانی

از دیدگاه مشارکتی همه افراد در مورد اموری که مربوط به خودشان است؛ احساس مسئولیت می نمایند و حق دارند در مورد آنها فکر کنند و اندیشه خود را آزادانه بیان نمایند. در بنگاههای اقتصادی مشارکت به مفهوم کوشش دسته جمعی و همکاری تمام افراد (مدیران؛ کارکنان و مشتریان) برای دستیابی به اهداف و منافع مشترک است. در مدیریت مشارکتی فاصله بین کارکنان و مدیران کاهش می یابد؛ آنها در تصمیم گیری ها و روند برنامه ریزی دخالت داده می شوند و به همان نسبت از فواید و دستاوردهای ناشی از مشارکت برخوردار خواهند بود (شفیعی، ۱۳۸۶).

هدف مشارکت، از نظر اقتصادی افزایش بهره‌وری، از نظر روانی، به رسمیت شناختن ارزش‌های انسانی و از نظر اجتماعی، تقویت حس همکاری افراد از طریق اختیار دادن به آنها در فرایند تصمیم‌گیری می‌باشد که موجب می‌شود از تعارضات موجود کاسته شود و طرفین، با داشتن حق و فرصت مساوی برای تبادل نظر و تصمیم‌گیری درباره مسائل، خود را متعلق به گروه واحد بدانند. در مشارکت تمام افراد شایستگی‌های نوینی در خودشان می‌پرورند. این شایستگی‌های محوری عبارت‌اند از: خودمدیریتی، تفکر انتقادی، مهارت‌های انسجام‌آفرین ارتباطی، قابلیت یادگیری دو جانبه و تصمیم‌گیری انعطاف‌پذیر که از شروط لازم برای مشارکت موفقیت‌آمیز محسوب می‌شود و همه انسان‌ها به آن نیاز دارند (ثبوتی، ۱۳۸۸).

۴- رضایت شغلی

رضایت شغلی^۴ یکی از عوامل بسیار مهم در موفقیت شغلی است. رضایت شغلی عاملی است که باعث افزایش کارایی و نیز احساس رضایت فردی می‌گردد. محققان رضایت شغلی را از دیدگاه‌های گوناگون تعریف نموده‌اند و معتقدند اگر شغل لذت‌مطلوب را برای فرد تأمین نماید، در این حالت فرد از شغلش راضی است. ترکیب معینی است از عوامل گوناگون چه درونی مانند احساس لذت از انجام کار و چه بیرونی مانند حقوق و مزایا و روابط محیط کاری سبب می‌گردد فرد از شغلش راضی باشد (عسکری، کلدی، ۱۳۸۲) و بهره‌وری و اثربخشی خود را در سازمان افزایش دهد.

علیرغم اهمیت فوق‌العاده بهره‌وری و توانمندسازی، متأسفانه در ایران بنا به دلایل متعدد از جمله مبهم بودن اهداف سازمانی، عدم تعریف مناسب از روابط کاری و روابط شخصی، نبودن سیستم مناسب ارزیابی عملکرد، عدم تعریف شاخصهای مناسب جهت سنجش بهره‌وری نیروی انسانی سبب گردیده که ساز و کار مشخصی در جهت کیفی سازی منابع انسانی تعریف نگردیده و حتی این سازوکار چندان جدی گرفته نشود. با رویکرد به اینکه کمیته امداد امام خمینی (ره) نهادی انقلابی و از نوع مؤسسات غیرانتفاعی و عام‌المنفعه می‌باشد و بعنوان بزرگترین نهاد حمایتی کشور مطرح بوده و بیش از ۸۶ درصد گروههای تحت پوشش برنامه‌های حمایتی دولت را در بر می‌گیرد و با توجه به اهمیت فعالیتهای این سازمان در کشور ما و اینکه توسعه کیفی این سازمان و خلق فرصتهای جدید کاری آنگاه تحقق می‌یابد که سازمان از منابع انسانی توانمند برخوردار باشد، بنابراین، محقق در این مطالعه برآن است تا با رویکردی تحلیلی به توانمندسازی، ضمن بررسی عوامل مؤثر در بهره‌وری منابع انسانی به تحلیل نارسائیهای سازمانی و تشریح راهکارهای موجود بپردازد (عسکری، کلدی، ۱۳۸۲).

عوامل مؤثر بر افزایش بهره‌وری نیروی انسانی

از جمله راهکارهای افزایش بهره‌وری:

- آموزش شغلی مستمر مدیران و کارکنان
- ارتقاء انگیزش میان کارکنان برای کار بهتر و بیشتر
- ایجاد زمینه‌های مناسب بطور ابتکار و خلاقیت مدیران و کارکنان
- برقراری نظام مناسب پرداخت مبتنی بر عملکرد و برقراری نظام تنبیه و تشویق، وجدان کاری و انضباط اجتماعی

تحول در سیستم و روشها

- تقویت حاکمیت و تسلط سیاستهای سازمان بر امور
- صرفه‌جویی به عنوان وظیفه ملی
- ایجاد تعهد در کارکنان

- توجه به کارکنان
- استفاده بهینه از استعدادها
- ایجاد انگیزه در کارکنان

مهمترین عوامل مؤثر در کاهش بهره وری

- نامتوازن بودن درآمد و هزینه است
- وجود تبعیض بین کارکنان (ناشی از ضعف مدیریت)
- ناامنی شغلی
- موفق نبودن و بی میلی بر برنامه ریزی های میان مدت یا بلندمدت (ضعف مدیریت)
- مساعد نبودن محیط کاری مناسب
- عدم توجه به نیازهای واجب کارکنان
- کنترل نکردن (بی ثباتی در برنامه های کنترلی)
- ناهماهنگی رشته تحصیلی و شغلی
- استفاده نکردن از تخصص ها در مشاغل مربوط (ضعف مدیریت)
- بی برنامه گی مدیریت
- فقدان کارآموزی (ضعف مدیریت)
- ناهماهنگی استعدادهای فردی و شغلی (ضعف مدیریت)
- بی کفایتی سرپرست
- بی علاقه گی به کار فعلی و انتقال پی در پی نیروی انسانی
- تورم نیروی انسانی
- توانمند سازی
- توانمندسازی فردی: در این مدل و دیدگاه، کارکنان با کسب مهارت ها قادرند بدون نیاز به حضور مستقیم سرپرست، فعالیت کنند. در این مرحله، قدرت تجزیه و تحلیل کارکنان رشد یافته و می توانند برای پرسشها و مشکلات خود پاسخ و راه حل مناسب پیدا کنند. همچنین شخص قادر است در شرایط جدید رفتارش را تنظیم کرده، در مقابل عملکرد و تصمیم هایش مسئول و پاسخگو باشد (ابیلی، ۱۳۷۵).
- توانمندسازی سازمانی: در این سطح که ویژه مدیران است، آنان قادر می شوند برنامه های کلی سازمان را تدوین کنند. آنها تصمیم می گیرند چه کارهایی توسط چه کسانی و چگونه انجام گیرد؟ مدیران به وظایفشان آگاه بوده، کماکان هدایت کارکنان را برعهده دارند. در این مرحله، مهارت های رهبری را می توان به کارکنانی که توانمندسازی مرحله فردی را با موفقیت گذرانده اند، آموزش داد (ابیلی، ۱۳۷۵).
- توانمندسازی گروهی: شناختن ارزش افراد و سهمی که می توانند در انجام امور در گروه داشته باشند. به عبارت دیگر ایجاد مجموعه ظرفیتهای لازم در کارکنان برای فعالیتهای گروهی و تیمی، برای قادر ساختن آنان به ایجاد ارزش افزوده در سازمان و ایفای نقش و مسئولیتی که در سازمان به عهده دارند؛ توأم با کارایی و اثربخشی (ابیلی، ۱۳۷۵).
- از طرف دیگر، برنامه های توان افزایی جزء لاینفک و بلا تردید سازمان، مدیریت، کیفیت و بهره وری می باشد. ارتباط توانمند سازی و بهره وری سازمانی را می توان یک ارتباط دو سویه تلقی نمود. بدین ترتیب که تحلیل مسئولیتهای، تعیین وظایف و اختیارات و بهبود سطح دانش تخصصی کارکنان برای انجام مسئولیتهای تعریف شده نه تنها به ارتقای توان کاری سازمان و نهایتاً بهبود بهره وری خواهد انجامید بلکه کارکنان را از یک مدل ذهنی انعطاف پذیر و پویا که همواره پذیرای ایده ها و راه حل های جدید خواهند بود برخوردار می نماید (ابیلی، ۱۳۷۵).

بحث و نتیجه گیری

تلاش برای بهبود و استفاده مؤثر و کارآمد از منابع گوناگون چون نیروی کار سرمایه، مواد، انرژی و اطلاعات، هدف تمامی مدیران سازمانهای اقتصادی و واحدهای تولیدی صنعتی و مؤسسات خدماتی می باشد. وجود ساختار سازمانی مناسب، روشهای اجرایی کارآمد، تجهیزات و ابزار کار سالم، فضای کار متعادل و از همه مهمتر نیروی انسانی واجد صلاحیت و شایسته از ضروریاتی می باشند که برای نیل به بهره وری مطلوب باید مورد توجه مدیران قرار گیرد. مشارکت کارکنان در امور و تلاشهای هوشیارانه و آگاهانه آنان همراه با انضباط کاری می تواند بر میزان بهره وری و تعمیر برای بهبود بهره وری بویژه در یک محیط متلاطم و توأم با ناامنی تأثیر گذارد. روح فرهنگ بهبود بهره وری باید در کالبد سازمان دمیده شود که در آن میان نیروی انسانی هسته مرکزی را تشکیل می دهد.

درواقع، اندیشه تعهد موضوعی اصلی، در نوشته های مدیریت است این اندیشه یکی از ارزشهای اسلامی است که سازماندهی بر آن متکی است و کارکنان بر اساس ملاک تعهد، ارزشیابی می شوند. اغلب اضافه کاری، کار در روزهای تعطیل، دیر یا زود سر کار آمدن و تعهد و پای بندی کارکنان به سازمان را مد نظر قرار می دهد. در این راستا اغلب مدیران اعتقاد دارند که تعهد برای اثر بخشی سازمان ضرورت تام دارد و مدیران باید این موضوع را حفظ کنند و پرورش دهند.

با توجه به نتایج پژوهش های انجام شده می توان چنین استنباط نمود که در تعهد سازمانی مدیران نیرویی با ثبات و الزام آور در خود احساس می کنند که به وسیله آن خود را موظف می دانند مجموعه فعالیت های مرتبط با اهداف سازمان پیش ببرند و با توجه به عوامل سازمانی مرتبط با تعهد سازمانی از جمله: پرمایه سازی (غنی سازی شغل)، اختیار فرصت استفاده از مهارتها و با نگرش مثبت به سوی گروه کار فعالیت های خود در سازمان را برنامه ریزی نمایند.

مدیران پیوند با اهداف و مقاصد سازمان را به خوبی درک کرده اند و آنها را به طور کامل قبول دارند؛ میل به تلاش قابل توجه به نام سازمان در آن ها نمایان است؛ آرزو و میل بالا برای استمرار عضویت در سازمان نیز از ویژگی های بارز آن ها می باشد.

می توان اذعان نمود با ایجاد امنیت و رضایت شغلی برای نیروی کار می توان، نیروی انسانی واجد شرایط و کارآمد که بزرگترین سرمایه یک واحد سازمانی خدماتی یا تولیدی است را به کار برد و با توانمند نمودن آنان و در نتیجه ایجاد سازمان اثربخش، به سرعت و سهولت به اهداف بلند مدت و استراتژی های سازمان دست یافت و توانمندسازی سازمان و مدیریت را تأمین نمود.

از طرف دیگر می توان اضافه نمود که عملکرد سازمان، تابعی از رضایتمندی و توان مدیران و کارکنان سازمان است. به عبارت ساده تر، کارکنان باید تا حدودی به کار و مهارتهای لازم برای انجام دادن آن علاقه داشته باشند و از روابط با مدیران و همکاران، همچنین از وضعیت شغلی خویش رضایت داشته باشند تا بتوانند با بهره وری و توانمند بودن به فعالیت های شغلی خویش با اثربخشی مشغول گردند. درواقع، کارکنان، با تمایل، رضایت شغلی و مهارتهای لازم برای انجام دادن کار می توانند توانا تر و کارا تر در سازمان نقش خود را ایفا نمایند.

مزایای استفاده از مشارکت سازمانی کارکنان و در نتیجه استفاده از منابع تصمیم گیری زیردستان در تمام سطوح سازمانی توسط بسیاری از مدیران جهت افزایش بهره وری منابع انسانی و در نتیجه افزایش توانمندسازی پذیرفته شده است. اگرچه مشارکت سازمانی و تصمیم گیری مشارکتی معمولاً به درگیری گروههای کوچک در فرایند سازمانی، چگونگی مدیریت تعارض و تصمیم گیری برمی گردد، اما تفویض اختیار به افراد، شناخته شده ترین و عمومی ترین وسیله تحقق مشارکت کارکنان و افزایش توانمندسازی آنها است.

استفاده از فرایند مشارکت سازمانی و فرایند مردمی کردن نظام اداری، با حساس کردن کارکنان نسبت به آینده سازمان می توان بهره وری از منابع انسانی را افزایش داد و جهت توانمند سازی مدیران و کارکنان گام برداشت که البته این موضوع نیاز به ایجاد زیرساخت های مناسب در سازمان و تأمین آن دارد تا با پشت سر گذاشتن موانع و بحران های وحدت، مشروعیت، توزیع و ارتباطات بتوان با توانمندسازی کارکنان و مدیران اهداف سازمانی را محقق ساخت.

خلاقیت شغلی از عوامل بهره وری منابع انسانی بر افزایش توانمندسازی افراد در سازمان موثر است. نیروی انسانی به لحاظ برخورداری از قدرت اندیشه، خلاقیت و نوآوری بزرگترین دارایی هر سازمانی محسوب می شود، چرا که هرگونه بهبود و پیشرفت در سیستمهای فنی و سازمانی توسط نیروی انسانی صورت می گیرد. خلاقیت شغلی، توان فکری و اندیشه های کارکنان در سازمان به عنوان سرمایه نهفته و راکد می باشد. هر سازمان و مدیریتی بتواند از این سرمایه های نهفته بیشترین استفاده را بکند به همان اندازه امکان رشد و توسعه و توانمندسازی میسر خواهد شد. نیروی انسانی بر خلاف سایر منابع با مصرف کردن کاهش و یا مستهلک نمی شود هر چقدر از اندیشه و فکر بیشتر استفاده نماید، بهمان اندازه توانایی اش بهبود می یابد. از طرف دیگر استفاده از توانایی و خلاقیت و در نتیجه راکد نماندن یکی از نیازهای فرا مرتبه انسانها به شمار می رود که ریشه در فطرت بشری دارد. افرادی که در امور و فعالیتهای سازمان شرکت نمایند و از خلاقیت، توانایی، اندیشه و فکر پاک استفاده کنند، علاوه بر پیشرفت سازمان و افزایش بهره وری در تعالی خویش نیز گام برداشته اند.

تعهد ادراک شده بالا، به کارکنان از سوی سازمان سبب خواهد گردید که در کارکنان انتظار بیشتری ایجاد گردد که اگر آنها تلاش نمایند اهداف سازمانی برآورده خواهد گردید و آنها به شکل مناسب پاداش دریافت خواهند نمود و در نتیجه رضایت شغلی نیز در آنها نیز به وجود خواهد آمد.

شایسته است اضافه نمود که رضایت شغلی یکی از عوامل بسیار مهم در موفقیت شغلی است. رضایت شغلی عاملی است که باعث افزایش کارایی و نیز احساس رضایت فردی می گردد. درواقع، اگر شغل لذت مطلوب را برای فرد تأمین نماید در این حالت فرد از شغلش راضی است که این ترکیب معینی است از عوامل گوناگون چه درونی مانند احساس لذت از انجام کار و چه بیرونی مانند حقوق و مزایا و روابط محیط کاری که سبب می گردد فرد از شغلش راضی باشد و بیشتر و موثرتر جهت رسیدن به اهداف سازمانی تلاش نماید که این موضوع به تلاش جهت توانمند شدن نیز می انجامد.

هدف پژوهش حاضر بررسی تاثیر عوامل موثر بر بهره وری منابع انسانی بر توانمندسازی مدیران می توان گفت مدیران در بین عوامل مختلف موثر بر افزایش بهره وری منابع انسانی سازمان خویش توجه ویژه و خاصی به تعهد سازمانی و رضایت شغلی دارند. نتایج پژوهش های پیشین همچنین موید این امر بود که هرگاه مدیران به تعهد سازمانی و رضایت شغلی توجه داشته و آن را تقویت نمایند بهره وری کارکنان و سازمان و توانمندسازی مدیران رو به افزایش و به سمت ارتقا ارزیابی می شود.

پیشنهادهای کاربردی

۱- تعهد سازمانی از طریق برقراری نظام اعلام وظایف، نظام پیشنهادات، مشارکت بر اساس نظام وظایف که یکی از موفق ترین روشهای شناخته شده و موثر است، ایجاد شود. در این روش هدف ظهور فکرها و اندیشه های خلاق و بهره گیری از آنها در راه افزایش کارایی و بهره وری سازمانی است. در نظام اعلام وظایف و پیشنهادات هیچ فکری رد نمی شود و هیچ اندیشه ای حقیر شمرده نمی شود، وظایف آن طور که انتظار مدیریت می رود در جو صمیمی پیشنهاد و اعلام می گردد. مراحل کار این نظام به طور مختصر می تواند این گونه باشد:

اول- تمامی کارکنان می توانند جهت بهتر انجام شدن وظایف سازمانی پیشنهاد بدهند؛

دوم- این پیشنهادات بررسی و ارزیابی می شوند؛

سوم- پیشنهادات به صورت فرایندهای کاری تعهدساز به کار گرفته می شود؛

چهارم- از پیشنهاددهنده قدردانی می شود و نتیجه اجرای پیشنهاد به اطلاع می رسد.

این شیوه چون از طرف خود کارکنان و با پیشنهاد خود آنها می باشد، آنها را متعهد به انجام می کند.

۲- از نتایج ارزیابی های سالیانه برای تصمیم گیریهای مهم در رابطه با نیروی انسانی استفاده شود. این تصمیمات می تواند جهت افزایش رضایت شغلی در مورد ترفیعات، انتصابات، جابجایی های شغلی، دادن بورسیه های مختلف و تشویق های مادی و غیر مادی باشد.

۳- مدیران می توانند با ایجاد تعهد بیشتر در کارکنان نسبت به اهداف سازمان و بهبود رضایت شغلی آنها از طریق مسطح سازی ساختاری، عرضی کردن ساختار و کاهش تعداد لایه ها و سطوح مدیریت در ساختار (تفویض اختیار بیشتر) به توانمندسازی و دستیابی به بهره وری بیشتر کمک نمایند.

۴- با توجه به یافته ها می توان گفت که مدیران می توانند با برنامه های بهره وری بر استفاده بجا از نیروی انسانی دانا، مجرب و دارای رضایت شغلی، در جهت توانمندسازی مدیران و کارکنان قدم بردارند. بهبود رضایت شغلی کارکنان با نظام پرسنلی و برنامه آموزشی - تربیتی ارتباط نزدیکی دارد. این کار را می توان با تشویق کارکنان به شرکت در برنامه های بهبود عملیات افزایش بهره وری، فعالیت های اصلاحی محیط کار و فعالیت و رفع اشکال مقررات شغلی انجام داد. این فعالیتها باعث می شود روحیه کار گروهی در افراد رشد کند و کارکنان از فعالیتهای واحد خود آگاهی های بیشتری بیابند و در نتیجه با بهره وری بالاتر به فعالیت های خود مشغول گردند.

۵- برگزاری دوره های آموزشی برای مدیران به منظور آشنایی و بکارگیری مناسب عوامل موثر بر افزایش رضایت مندی شغلی کارکنان و همچنین ایجاد تعهد سازمانی در آنان می تواند در راستای اهداف سازمانی باشد. لذا با توجه به آنچه در نتیجه گیری نهایی بدست آمد می توان به مدیران سازمان های مورد مطالعه پیشنهاد نمود که بستر مناسبی جهت اجرا و بروز عوامل و متغیرهای توانمندسازی با ایجاد رضایت شغلی و تعهد سازمانی در کارکنان سازمان خویش ایجاد نمایند تا در اعمال همزمان و جامع آنها با چالش و معضل مواجه نشوند و بتوانند در دنیای رقابتی امروزی موفق به فعالیت های خویش ادامه دهند.

و به طور مختصر مدیران را مخاطب قرار داده و پیشنهاد می شود:

در طرح نمایش توانمندسازی مدیران با سهیم شدن در اطلاعات با همه افراد سازمان، اطلاعات مربوط به عملکرد شرکت را در اختیار همه کارکنان قرار دهید و به افراد کمک کنید تا کسب و کار را درک کنند، از طریق سهیم شدن در اطلاعات اعتماد بوجود آورید، امکانات نظارت خود را ایجاد کنید، اشتباهات را بعنوان فرصتی برای یادگیری بدانید، نظارت سلسله مراتبی را از بین ببرید و به افراد کمک کنید تا مانند مالک رفتار کنند. سپس از طریق مرزبندیها، خودمختاری به وجود آورید، تصاویر بزرگ و کوچک را روشن کنید، هدفها و نقشها را مشخص کنید، ارزشها و مقرراتی را که زیربنای اقدامات را تشکیل می دهند تعریف کنید، مقررات و روشهایی را که از تواناسازی حمایت می کنند، به وجود آورید. آموزش لازم را تدارک بینید، افراد را مسئول نتایج بدانید، تیمهای خودگردان را جانشین سلسله مراتب قدیمی کنید، راهنمایی و آموزش مهارتها را برای تواناسازی تیمها تأمین کنید، حمایت و تشویق برای تغییر بوجود آورید، از تنوع طلبی به عنوان سرمایه تیم استفاده کنید، به تدریج کنترلها را به تیمها واگذار کنید، بدانید که گاهی دشواری زیاد خواهید داشت.

منابع و مراجع

- [۱] ابیلی. خدایار، (۱۳۷۵)، ارزیابی طرحها و برنامه‌های آموزشی برای توسعه، انتشارات موسسه بین‌المللی روشهای آموزشی بزرگسالان، صص ۱۶-۱۸.
- [۲] بیگی نیا، عبدالرضا ؛ سرداری، احمد؛ موسوی و ابو الفضل کیانی بختیاری، (۱۳۸۹)، بررسی اثر توانمندسازی شناختی کارکنان بر عوامل اثرگذار بر بهره‌وری نیروی انسانی، www.sid.ir
- [۳] ثبوتی، زهره. (۱۳۸۸) . شیوه‌های جلب مشارکت . سازمان تعاون روستائی استان گیلان، اداره آموزش و توسعه تعاونی‌ها.
- [۴] جبار زاده ، سید یوسف ، (۱۳۸۱)، بررسی عوامل مؤثر بر بهره‌وری و توانمند سازی کارکنان شرکت توزیع برق قزوین ، مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت ، پایان نامه کارشناسی ارشد .
- [۵] سعادت، اسفندیار و صادقی، منصور، (۱۳۸۴)، طراحی و تبیین مدلی برای خلاقیت در مؤسسات پژوهشی کشور، حوزه وزارت علوم ، تحقیقات و فناوری، مجله‌های تحقیق در علوم رفتاری. چاپ دوازدهم. تهران: آگاه.
- [۶] شریفی پور، بهجت و سعید موسوی، ابراهیم ؛ فتحی بیرانوند ، مجید ؛ بهاروند ، (۱۳۸۸)، بررسی عوامل انگیزشی، آموزشی و مدیریتی بر توانمندسازی کارکنان و بهره‌وری در شرکت توزیع برق استان لرستان، چهاردهمین کنفرانس شبکه‌های توزیع نیروی برق، دانشور رفتار ، ویژه مقالات مدیریت ، صص ۳۵-۴۶.
- [۷] شفیع، شیرین. (۱۳۸۶). مشارکت محوری و نقش آن در فعالیت بنگاههای اقتصادی تعاونی. تهران: وزارت تعاون -دفتر آموزش، بهمن ماه.
- [۸] صفری، اقدس، رویکردی روانشناسانه به خلاقیت، مجله رشد علوم اجتماعی، (۱۳۸۷) ، دوره یازدهم، شماره 3 ، صص ۴۰-۴۸.
- [۹] عابسی ، سعید و باقر کرد ، (۱۳۸۸)، شناسایی و تبیین مدل توانمندسازی کارکنان درسازمانهای دولتی ایران (مطالعه موردی استان یزد) ، پژوهشهای مدیریت ، سال دوم ، شماره سوم، بهار ، صص ۷۵-۹۴.
- [۱۰] عسکری، گیتا؛ کلدی، علیرضا، (۱۳۸۲)، بررسی میزان رضایت شغلی معلمان ابتدایی آموزش و پرورش تهران. پایان نامه دکترا، رشته مدیریت آموزشی، دانشگاه علامه طباطبائی تهران.
- [۱۱] موغلی، علیرضا، حسن پور ، اکبرو محمد حسن پور ، (۱۳۸۸)، بررسی ارتباط بین توانمندسازی و تعهد سازمانی کارکنان در مناطق نوزده گانه سازمان آموزش و پرورش شهر تهران، نشریه مدیریت دولتی ، دوره 1 ، شماره 2 ، بهار و تابستان ، صص ۱۱۹-۱۳۲.
- [۱۲] نیستانی، فاطمه؛ حسینی کشتان، منیره؛ عزیزی، نسرين؛ لشکردوست، حسین؛ جعفری، علی محمد؛ ریحانی، صدیقه؛ ملکشی، سارا و مریم براتی. (۱۳۹۱). بررسی رابطه توانمند سازی روانشناختی و بهره‌وری در کارکنان بیمارستان آموزشی امام رضا(ع) بجنورد.
- [۱۳] هداوند، سعید ، شهره صادقیان ، (۱۳۸۷) ، سازه های اثربخش در توان‌افزایی کارکنان، ماهنامه تدبیر-سال هجدهم- شماره ۱۸۰.

[14] Barton, Harry; Barton, Lisac (2011). Trust and Psychological Empowerment in the Russian Work Context, Human Resource Management Review. Vol. 21.

[15] Bishap, J.W. ; Scott, K.D. ; Burroughs, S.M., (2000) , Support, Commitment and Employee Outcomes in Team Environment, Review, Vol.17, No.2, PP.218-225.

[16] Canger Jay A . Kanungo Rabindra N.(2002) . The Empowerment Process: Integrating Theory And Practice, Academy of Management Review, Vol.13, No.3, PP.471-474.

[17] Hill Frances, Huq Rozana.(2004).”Employee Empowerment: conceptualizations, aims and outcomes”. Total Quality Management, Vol. 15(No. 8), pp 1025-1041.

[18] Jon-Arild, Johannessen,; Olaisen, Johan; Olsen, Bjørn, (2001). Mismanagement of tacit knowledge: the importance of tacit knowledge, the danger of information technology, and what to do about it. International Journal of Information Management 21: 3-20.

[19] Ozbiligin, Mustafa,(2005). Theory And Practice, International Human Resource Management, First Published By Dalgrave Macmlilan.

- [20] Spritzer, Gretchen M.,(1995). Psychological Empowerment in Work Place, Dimensions, Measurement and Validation, The Academy Management Journal, Vol.38, No.5, PP.1442-1465.
- [21] Reily, Richard R. ; Bentley, A. ; Lynn, G.S.,(2003). Empowerment in New Product Development Teams: More is Not Always Better, Howe School of Technology Management. Vol.9, No.3, PP.7-14.
- [22] Roy, YJC & sheena s ' (2002), Empowerment through choice? a critical analysis of the effects of choice in organizations', Research in Organizational Behaviors, vol.22, pp. .27-14.
- [23] Thomas W.H.Ng. ; Marcus M, Butts ; Robert J, Vandenberg ; David M, DeJoy ; Mark G,
- [24] Wysocki, Alen F ; Kepner, Karl W,(2006). Management Beliefs That Tend to Reduce Association Motivation And Productivity, P.1-2.
- [25] Yang, Seung-Bum & Ok, Choi Sang (2009). Employee Empowerment Team Performance, Team Performance Management. Vol. 15, No. (5/6).