

بررسی میزان تأثیر آموزش کارکنان بر توانمندسازی منابع انسانی بانک

کشاورزی منطقه غرب شهر تهران

An investigation of the effectiveness of employee training on the human resource empowerment in Keshavarzi Bank at West Region in Tehran city

دریافت مقاله: ۱۳۸۹/۱۱/۲۵؛ دریافت نسخه نهایی: ۱۳۹۰/۵/۶؛ پذیرش مقاله: ۱۳۹۱/۴/۱۹

Z. Sabbaghian., (Ph.D)., & Z. Araste., (M.A)

Abstract: The aim of this study is Identification of the effectiveness of employee training on the staff empowerment in Keshavarzi Bank. This study is done by survey –Descriptive method. The research population is, all employees who participated in the Training courses in Keshavarzi Bank at west region of Tehran and Their managers by Using Cluster random sampling method 124 employees were selected. Statistical methods such as T Single sample, Multivariate analysis of variance and pearson correlation coefficient are used. The results show that from managers and staff point of view, training Has been effective on the Components of goals clearance “3/798”, Fair treatment “5/193”, promote teamwork “2/803”, Creating of Constructive communication “8/80” and promotion of spirit “4/225”.but has not any effect in connection with the Components of spirit of Participation “0/060” and Creating Healthy working environment “0/850”.The result also show that there is a significant relationship between the total number of training courses the and employee empowerment “0/585”.

Key words: empowerment, training, the spirit of Participation saving, Creating healthy working environment.

زهرآ صباغیان^۱ و زهرا آراسته^۲

چکیده: هدف پژوهش حاضر شناسایی میزان تأثیر آموزش کارکنان بر توانمندسازی پرسنل بانک کشاورزی است. روش پژوهش توصیفی- پیمایشی است. جامعه آماری، کلیه کارکنان شرکت کننده در دوره‌های آموزشی بانک کشاورزی غرب شهر تهران و نیز مدیران آن‌ها می‌باشد. با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای ۱۲۴ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب شده‌اند. روش آماری مورد استفاده شامل: T تک- گروهی، تحلیل واریانس چندمتغیره و ضریب همبستگی پیرسون می‌باشد. نتیجه فرضیه کلی نمایانگر تأثیر آموزش بر توانمندی کارکنان می‌باشد. هم‌چنین نتایج بدست آمده نشان داد که از نظر مدیران و کارکنان، آموزش توانسته است بر مؤلفه‌های روشنی هدفها (۳/۷۹۸)، رفتار اخلاقی (۵/۱۹۳)، پیشبرد کارهای تیمی (۲/۸۰)، برقراری ارتباطات سازنده (۸/۰۲) و ارتقاء روحیه کارکنان (۴/۲۲۵) موثر باشد، اما در ارتباط با مؤلفه‌های روحیه مشارکت‌جویی (۰/۰۶۰) و ایجاد محیط کاری سالم (۰/۸۵۰) نقشی نداشته است. هم‌چنین نتایج نشان داد که بین تعداد دوره‌های گذرانده در کلاس‌های آموزش ضمن خدمت و توانمندسازی کارکنان (۰/۵۸۵) رابطه وجود دارد.

کلید واژه‌ها: آموزش، توانمندسازی، روحیه مشارکت‌جویی، محیط کاری سالم

مقدمه

نیروی انسانی در سازمان و مؤسسات به‌عنوان ارزشمندترین منابع و دارایی محسوب می‌شود که یک سازمان می‌تواند از این طریق در محیط رقابتی دوام آورده و خود را با تغییرات به‌وجود آمده همگام کند. مدیران سازمان‌ها می‌توانند از طرق مختلف به توانمندسازی کارکنان کمک کنند و یکی از این روش‌ها برگزاری دوره‌های آموزشی در سازمان می‌باشد. آموزش در سازمان باعث می‌شود کارکنان شرکت‌کننده در این دوره‌ها ایده‌های ذهنی خود را به‌منصه ظهور گذاشته و از تجربیات یکدیگر استفاده کنند. در نتیجه این یادگیری‌ها افراد می‌توانند با انجام درست وظایف، در محیط کار شاداب و بانشاط باشند که این خود باعث بالا رفتن روحیه کارکنان می‌شود و به‌طبع از فرسودگی شغلی آن‌ها هم جلوگیری خواهد کرد. آموزش زمانی که اثربخش باشد فواید بیشماری داشته و شاید بتوان گفت یکی از روش‌های بسیار موثری است که می‌تواند کارکنان را به سمت توانمندی بیشتر هدایت کند. این امر در بانک‌ها که در ارتباط با مراجعان بوده و هدف آن‌ها ارائه خدمات بهتر به مشتری و جامعه می‌باشد بحث‌برانگیز می‌باشد. با توجه به نقش بسیار حساس و تعیین‌کننده شعب در جهت اجرای صحیح و مناسب سیاست‌های استراتژیک بانک، لازم است تا استراتژی توانمندسازی و افزایش قابلیت‌های شعب در رأس برنامه‌های کاری بانک قرار داده شود. در این راستا قبل از اجرا هر طرح و برنامه جدید لازم است شعب آموزش‌های لازم را دیده و مهارت‌های موردنظر را کسب کنند. بنابراین تواناسازی کارکنان در چارچوب یک سازمان یادگیرنده از ارزش‌هایی است که سرلوحه فعالیت‌های بخش منابع انسانی بانک کشاورزی قرار دارد. هم‌چنین با توجه به وجود ارزش‌های اساسی بانک از جمله عزت کارکنان، کرامت مشتریان، دانایی محوری و مهم‌تر از همه کسب اعتبار علمی و تخصصی در عرصه بین‌المللی از یک سو و پیشنهاد بانک در خصوص اجرای این پژوهش با هدف شناسایی میزان تاثیر آموزش بر توانمندسازی کارکنان بانک کشاورزی از سوی دیگر، می‌توان دریافت که مقوله آموزش و توانمندشدن کارکنان در بانک از اهمیت بسزایی برخوردار است. اینک این سوال مطرح می‌شود که تاثیر آموزش کارکنان بر توانمندسازی منابع انسانی بانک کشاورزی تا چه میزان می-

باشد؟ آیا در نتیجه آموزش‌های برگزار شده، کارکنان توانمند شده‌اند به‌نحوی که از اهداف روشن، ارتقا روحیه، رفتار اخلاقی، پیشبرد کار تیمی، پرورش روحیه مشارکت جویی، برقراری ارتباطات سازنده و محیط کاری سالم برخوردار شوند؟ بر این اساس نتیجه تحقیق به مسئولین برگزاری دوره‌های آموزشی کمک می‌کند که نتایج بدست آمده از این تحقیق را با وضع موجود کارکنان و سازمان خود مقایسه کرده و در جهت رسیدن به وضعیت مطلوب گام بردارند. در زمینه کیفیت دوره‌های آموزشی بازخوردی از سوی کارکنان دریافت کنند و برای توانمندی بیشتر کارکنان، به‌رفع نواقص این دوره‌ها پرداخته و اصلاحات لازم را به‌عمل آورند.

پیشینه تحقیق

از نظر ملهم، توانمندسازی فرایند پیچیده‌تری است که شامل رشد و افزایش قدرت به زیردستان می‌باشد (ملهم، ۲۰۰۴). توانمندی منعکس‌کننده آگاهی و شناخت هر کارمند از خودش است و به عوامل زمینه‌ای مانند محیط و جو سازمانی، رابطه متقابل کارمندان با ناظران، دوستان و زیردستان‌شان وابسته است (مویی وهنکین، ۲۰۰۶، ص ۱۲۰). هسته اصلی توانمندسازی دادن آزادی و اختیار به کارکنان در کل وظایف‌شان می‌باشد (اونگری و شوندا، ۲۰۰۸، ص ۸۴). با توجه به مطالب فوق می‌توان گفت، توانمندسازی یعنی داشتن مهارت و هنر انجام کارها با بالاترین حد کارایی توسط کارکنان، تا این‌که سازمان در جهت رسیدن به اهداف اثربخش باشد.

کاربرد توانمندسازی بزرگترین چالشی است که سازمان‌ها با آن روبرو هستند زیرا مستلزم تغییر در فرهنگ سازمان می‌باشد (رحمان، ۲۰۰۶، ص ۳۳). در این فرایند مدیران و ناظران نقش مهمی به‌عهده دارند از جمله این‌که باید از بعضی اختیارات سنتی خود چشم‌پوشی کنند و به کارکنان اجازه دهند که در تصمیم‌گیری و به‌عهده گرفتن مسئولیت‌های بیشتر، آزادی عمل داشته باشند (کلیداس، برگ و ویلدروم، ۲۰۰۷، ص ۷۶).

بررسی میزان تأثیر آموزش کارکنان بر توانمندسازی منابع انسانی بانک...

هدف بلندمدت توانمندسازی بهبود مستمر در عملکرد کلی یک سازمان است و هدف فوری آن به کارگیری صلاحیت‌هایی است که در اعضای سازمان وجود دارد (دنیس کینلا، ۱۳۸۳، ص ۴۱). توانمندسازی یک فرایند شدن است و باید به‌عنوان بخشی از فرهنگ سازمانی به‌شمار آید (نیازی و نصرآبادی، ۱۳۸۸، ص ۲۲). توانمندسازی از طریق خودمختاری و افزایش مشارکت کارکنان، به اصلاح عملکرد سازمان منجر می‌شود. توانمندسازی اساساً با اعتماد، انگیزش، تصمیم‌گیری و شکستن حد و مرز بین مدیریت و کارکنان مرتبط می‌باشد. توانمندسازی هم‌چنین به بهره‌وری، تولید بیشتر، رضایت شغلی و کاهش نقل و انتقال کارکنان در سازمان منجر می‌شود (اونگری و شوندا، ۲۰۰۸، ص ۸۴).

توسعه توانایی‌های کارکنان شاغل در سطوح مختلف سازمان به اندازه‌ای حائز اهمیت است که برخی از سازمان‌ها تسهیلات آموزشی اختصاصی برای خود ایجاد کرده‌اند و بسیاری دیگر نیز از مشاوران و مربیان خارج از سازمان در امر آموزش استفاده می‌کنند. ارائه آموزش‌های کیفی و پرورش کارکنان برای هر سازمانی واجب و ضروری است (هلر، ۱۳۸۳، ص ۲۴). آموزش به تلاش‌های برنامه‌ریزی شده یک سازمان اشاره می‌کند که یادگیری کارکنان را در ارتباط با توانایی‌هایشان تسهیل می‌کند. این توانایی‌ها شامل دانش، مهارت یا رفتاری است که برای موفقیت عملکردهای شغلی حیاتی می‌باشد (ریموند، ۲۰۰۸، ص ۴).

هدف آموزش توجه ویژه به مشکلات و مسائل سازمان، ایجاد تغییرات در سازمان، آموزش به کارکنان جدیدالاستخدام، تسهیم دانش و اطلاعات و در نهایت توسعه مهارت‌ها می‌باشد (برگ، ۲۰۰۸، ص ۳۹۱). کارکنان در نتیجه آموزش نگرش مثبتی نسبت به کار پیدا کرده و عملکرد آن‌ها در محیط کار بهبود می‌یابد. هم‌چنین علاوه بر کاهش نگرانی در ارتباط با وظیفه خود نیز، از اعتماد به نفس بالایی برخوردار می‌شوند (پولیت، ۲۰۰۶، ص ۱۷).

براساس استاندارد ISO 10015 آموزش فرایندی است که از مراحل زیر تشکیل

می‌شود:

- ۱- تشخیص نیازهای آموزشی
- ۲- طراحی و برنامه‌ریزی آموزشی
- ۳- اجرا
- ۴- ارزشیابی نتایج آموزش (حسین‌زاده و برزگر، ۱۳۸۳، ص ۲۰).

آموزش و توانمندسازی

امروزه آموزش و توانمندسازی کارکنان به‌عنوان ابزاری برای کسب مزیت رقابتی موردتوجه قرار می‌گیرد. آموزش و توانمندسازی به موازات ایجاد احساس تعهد بیشتر کارکنان به اهداف سازمانی، باعث افزایش رضایت شغلی و کاهش افت نیروی انسانی می‌شود (اسدی کرم، ۱۳۸۲، ص ۶۷). بدین منظور برای اجرای هر نوع توانمندسازی، مدیران باید کارکنان‌شان را مجهز کنند. این تجهیزات شامل آموزش و اطلاعات می‌باشد (صنعتی و همکاران، ۱۳۸۶، ص ۸۸). اگر اصول توانمندسازی در کلیه جنبه‌های آموزشی که برنامه‌ریزی و ارائه می‌شود، انسجام یابد، آموزش می‌تواند یک راهبرد مهم سازمانی برای توانمندسازی باشد (دنیس کینلا، ۱۳۸۳، ص ۱۲۱). بهترین نتیجه‌ای که آموزش می‌تواند به‌دست آورد افزایش توانایی عملکرد است، اما آموزش زمانی مؤثر واقع می‌شود که فردی که در دوره‌های آموزشی شرکت می‌کند و اطلاعات و مهارت‌های جدیدی را کسب می‌کند آن را به فرایند کار انتقال دهد و منجر به کسب نتایج باارزش تجاری شود (برینکروف، ۲۰۰۶، ص ۳۰۲). انتقال آموزش عبارت است از فرایند کاربرد دانش، مهارت، نگرش و دیگر مهارت‌های کسب شده در محیط کار (ولدی، ۲۰۰۹، ص ۶۰).

آموزش اثربخش از هدف‌های توانمندسازی که شامل افزایش روحیه و انگیزش کارکنان، افزایش انعطاف‌پذیری، کاهش نقل و انتقال کارکنان می‌باشد حمایت می‌کند و به کارکنان اجازه می‌دهد که بدون نیاز به نظارت مافوق عملکرد مستقلی داشته باشند. نهایتاً آموزش در رشد احساس خودکارآمدی کارکنان به‌منظور مشارکت در تصمیم‌گیری از طریق ارائه دانش و مهارت‌های موردنیاز برای انجام مشارکت‌های اثربخش نقش دارد و کارکنان را قادر می‌سازد که از اختیارات و مسئولیت‌های افزایش یافته خود به‌طور کارآمد استفاده کنند (کلیداس، برگ و ویلدروم، ۲۰۰۷، ص ۷۴).

بررسی میزان تأثیر آموزش کارکنان بر توانمندسازی منابع انسانی بانک...

بدین ترتیب آموزش اثربخش می‌تواند در راستای برآوردن هدف‌های توانمندسازی باشد. هرچه بیشتر در رسیدن به اهداف آموزشی تلاش کنیم به همان نسبت در فرآیند توانمندسازی موفق خواهیم شد. اولین قدم برای شروع کار این است که مدیر نگرش مثبتی نسبت به فرایند آموزش و توانمندسازی داشته و این نگرش مثبت را در کارکنان به‌وجود آورده و تقویت کند. وقتی در یک سازمان مدیر و کارکنان، نسبت به آموزش و توانمندسازی دیدگاه مشترک داشته باشند می‌توانند با همکاری و اشتراک مساعی، آن‌ها را در سازمان با موفقیت اجرا کنند.

اسلامی (۱۳۸۷) در پایان‌نامه خود با عنوان بررسی تطبیقی تأثیر استفاده از تدابیر مدیریتی بر توانمندسازی کارکنان موسسات مالی و اعتباری، نتیجه گرفت که آموزش مستمر در توانمندسازی کارکنان موسسات مالی و اعتباری موثر می‌باشد.

در پژوهشی با عنوان توانمندسازی کارکنان و عوامل موثر بر آن در سازمان‌های استرالیا و با هدف بررسی تأثیر عوامل سازمانی و فرهنگی بر توانمندسازی کارکنان این نتیجه به‌دست آمد که پاداش، آموزش و کار تیمی بر توانمندسازی کارکنان تأثیر بسزایی دارد. همچنین نتایج نشان داد که سازمان‌ها می‌توانند در افزایش توانمندسازی کارکنان‌شان نقش چشمگیری داشته باشند (برد و وانگ، ۲۰۱۰).

پژوهشی با عنوان بررسی رابطه آموزش ضمن خدمت با توانمندسازی کارکنان در سازمان جهاد کشاورزی استان قم انجام شد. روش تحقیق به‌کار گرفته شده توصیفی از نوع همبستگی است و جامعه آماری تحقیق را کلیه کارکنان رسمی دارای مدرک لیسانس و بالاتر سازمان جهاد کشاورزی استان قم، تشکیل می‌دهند. داده‌های مربوط به سطح توانمندی کارکنان نیز از طریق مصاحبه و پرسشنامه به‌دست آمده است. همچنین در این تحقیق، متغیر سابقه خدمت نیز به‌عنوان متغیر مداخله‌گر وارد معادله شده است. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که آموزش‌های ضمن خدمت نتوانسته است در افزایش احساس توانمندی کارکنان تأثیر بگذارد، همچنین بین سطح توانمندی آنان و ساعات آموزشی ضمن خدمت طی شده، همبستگی مشاهده نشد (صنعتی و همکاران، ۱۳۸۶).

در پژوهشی که با عنوان مدیریت توانمندسازی کارکنان در هتل‌های لوکس اروپا و با هدف آزمون چهار عامل آموزش، پاداش مبتنی بر عملکرد، فرهنگ مشتری

مداری و سبک مدیریت توانمندسازی بر رفتار توانمند کارکنان انجام شد، به این نتیجه رسید که آموزش و سیستم پاداش‌دهی تأثیری بر توانمندی کارکنان ندارد (کلیداس، برگ و ویلدروم، ۲۰۰۷).

رینهارت و شرت (۱۹۹۹)، در مطالعات خود با عنوان توانمندسازی معلمان به این نتیجه دست یافتند که بهبود اطلاعات ادبی معلمان موجب رشد حرفه‌ای، افزایش فرصت بیشتر برای تصمیم‌گیری و نهایتاً توانمندسازی آنان می‌شود.

سلیمانیان (۱۳۸۱) نشان داد نگرش کارکنان تا حدودی تحت تأثیر سابقه مدیریت قرار می‌گیرد. هم‌چنین کارکنانی که از سطح تحصیلات بالاتری برخوردارند از نظر توانمندسازی در سطح بالایی هستند.

خاطری (۱۳۸۵) در پایان‌نامه خود به این نتیجه رسید که بین سن مدیران و کارکنان با دیدگاه آن‌ها نسبت به میزان برخورداری کارکنان از مولفه‌های توانمندسازی رابطه و همبستگی آماری وجود دارد. بین سابقه خدمت مدیران و کارکنان رابطه و همبستگی وجود ندارد.

اسپریتزر (۱۹۹۶) به رابطه سطح تحصیلات و سابقه کار با احساس توانمندی اشاره کرده است. او به نقل از شنايدر بیان می‌کند از آن جایی که کارکنان با سابقه کاری بیشتر به جهت بهره‌گیری از تجربیات گذشته بهتر می‌توانند خودشان را با موقعیت‌های کاری مختلف تطبیق دهند، بنابراین احساس شایستگی و توانمندی بیشتری خواهند کرد. به اعتقاد اسپریتزر مردان نسبت به زنان احساس توانمندی بیشتری می‌کنند. در تحقیقی که بر روی کارکنان یک بیمارستان انجام گرفت، مشخص شد زنان در سطوح پایین سازمان از همکاران مرد خود احساس توانمندی بیشتری می‌کنند؛ اما در سطوح بالای سازمان عکس این حالت وجود داشت.

هدف کلی: شناسایی میزان تأثیر آموزش کارکنان در توانمندسازی منابع انسانی بانک کشاورزی منطقه غرب شهر تهران.

بررسی میزان تأثیر آموزش کارکنان بر توانمندسازی منابع انسانی بانک....

اهداف جزئی

تعیین تاثیر آموزش کارکنان در روشنی هدفها، رفتار اخلاقی، ارتقاء روحیه، پیشبرد کارهای تیمی، برقراری ارتباطات سازنده، ایجاد روحیه مشارکت‌جویی، ایجاد محیط کاری سالم.

فرضیات تحقیق

فرضیه کلی: آموزش کارکنان بر توانمندسازی منابع انسانی تاثیر دارد.

فرضیات فرعی

- ۱- آموزش کارکنان بر توانمندسازی منابع انسانی در مولفه‌های روشنی هدفها، رفتار اخلاقی، پیشبرد کارهای تیمی، ارتقاء روحیه، برقراری ارتباطات سازنده، روحیه مشارکت‌جویی و محیط کاری سالم تاثیر دارد.
- ۲- متغیرهای فردی از قبیل سن، جنس، سابقه خدمت و تحصیلات بر نگرش نمونه‌ها در مورد توانمندسازی منابع انسانی موثر است.

روش تحقیق

در این تحقیق، از روش توصیفی- پیمایشی استفاده می‌شود. جامعه مورد مطالعه کلیه کارکنان شرکت‌کننده در دوره‌های آموزشی بانک کشاورزی غرب شهر تهران و نیز مدیران آنها می‌باشد که تعداد آنها ۷۱۰ نفر است. از این تعداد، با استفاده از فرمول کوکران ۱۲۴ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب شدند.

روش نمونه‌گیری، تصادفی خوشه‌ای چندمرحله‌ای می‌باشد، به این ترتیب که از بین مناطق تهران، منطقه غرب انتخاب شد. از بین تمام شعب منطقه غرب، ۱۳ شعبه به‌طور تصادفی انتخاب و در نهایت بر روی کارکنانی که در دوره‌های آموزشی شرکت کرده بودند و مدیران آنها به‌منظور بررسی نظرات‌شان پرسشنامه اجرا شد. در این تحقیق جهت جمع‌آوری اطلاعات از روش میدانی استفاده شده است. بدین منظور برای بررسی و آزمون فرضیه‌های تحقیق از پرسشنامه محقق‌ساخته با الهام از الگوی اسکات و ژاف استفاده شده است. پرسشنامه دارای ۳۵ سوال بسته -پاسخ می‌باشد که

براساس طیف لیکرت خیلی زیاد، زیاد، کم، خیلی کم و براساس ۷ مولفه توانمندسازی از جمله اهداف روشن، رفتار اخلاقی، ارتقا روحیه، برقراری ارتباطات سازنده، روحیه مشارکت‌جویی، پیشبرد کارهای تیمی و محیط کاری سالم (اسکات، ژاف، ۱۳۷۵، ص ۴۲) ساخته شد و در اختیار نمونه‌های تحقیق قرار گرفت. شیوه نمره‌گذاری در این مقیاس نیز به ترتیب از ۴ تا ۱ بودلی زیاد = ۴. بعد از تنظیم سوالات پرسشنامه و انجام اصلاحات توسط چند تن از متخصصان مربوطه، روایی آن مورد تأیید قرار گرفت. هم‌چنین به‌منظور حصول اطمینان از پایایی پرسشنامه، قبل از اجرای نهایی، پرسشنامه به‌صورت آزمایشی اجرا شد و در نهایت با استفاده از نرم‌افزار آماری SPSS ضریب آلفای کرونباخ برابر با ۰/۸۶ به‌دست آمد. هم‌چنین از آزمون‌های t تک نمونه-ای، تحلیل واریانس چندمتغیره و ضریب همبستگی پیرسون برای تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش استفاده شده است.

یافته‌های پژوهش

جدول ۱. نتایج آزمون t تک نمونه‌ای در مورد تاثیر آموزش ضمن خدمت بر توانمندسازی (نمره کل)

شاخص متغیر	میانگین	انحراف معیار	T	سطح معناداری
توانمندسازی	۹۴/۴۴۳۵	۱۷/۱۱۶۲۰	۴/۵۱۷	۰/۰۰۰۱

$$df=123 \quad n=124$$

با توجه به نتایج جدول فوق چون مقدار $t=4/517$ در سطح $\alpha=0/05$ معنادار است، لذا فرض صفر رد و فرض تحقیق با ۹۵٪ اطمینان تأیید می‌گردد. به‌عبارت دیگر آموزش کارکنان در توانمندسازی آن‌ها موثر است.

بررسی میزان تأثیر آموزش کارکنان بر توانمندسازی منابع انسانی بانک....

جدول ۲. مقایسه دیدگاه‌های کارکنان و مدیران در ارتباط با تاثیر

آموزش بر مولفه‌های توانمندسازی

سطح معناداری	T	انحراف معیار	میانگین	شاخص مولفه
۰/۰۰۰۱	۳/۷۹۸	۲/۰۰۹۶۰	۲/۶۷	روشنی هدفها
۰/۰۰۰۱	۵/۱۹۳	۲/۵۴۱۹۰	۲/۷۹	رفتار اخلاقی
۰/۰۰۰۱	۴/۲۲۵	۳/۳۷۹۹۰	۲/۷۱	ارتقا روحیه
۰/۰۰۰۶	۲/۸۰۳	۳/۶۲۰۲۱	۲/۶۵	پیشبرد کارهای تیمی
۰/۰۰۰۱	۸/۸۰۲	۳/۳۴۶۳۸	۳/۲۸	برقراری ارتباطات سازنده
۰/۹۵۳	۰/۰۶۰	۳/۰۱۰۷۸	۲/۵۰	روحیه مشارکت جویی
۰/۳۹۷	۰/۸۵۰	۲/۸۵۲۹۳	۲/۵۴	محیط کاری سالم

$$n = 124 \quad d.f = 123$$

با عنایت به نتایج بدست آمده، در مولفه‌های روشنی هدف‌های سازمان، رفتار اخلاقی کارکنان، ارتقا روحیه، پیشبرد کارهای تیمی و برقراری ارتباطات سازنده چون t بدست آمده در سطح $\alpha = 0/05$ معنادار است، فرض تحقیق با ۹۵٪ اطمینان تایید می‌گردد. در نتیجه از نظر مدیران و کارکنان آموزش بر این مولفه‌ها تاثیر دارد. اما در مولفه‌های روحیه مشارکت جویی و ایجاد محیط کاری سالم t بدست آمده در سطح $\alpha = 0/05$ معنادار نیست. لذا فرض تحقیق با ۹۵٪ اطمینان رد می‌گردد. به عبارتی از دیدگاه مدیران و کارکنان آموزش بر مولفه‌های ذکر شده تاثیری ندارد.

جدول ۳. نتایج تحلیل واریانس چندراهه در تبیین تاثیر مولفه‌های جمعیت‌شناختی بر روی

نگرش نمونه‌ها در مورد توانمندسازی منابع انسانی

شاخص مولفه	مجموع مجدورات	درجات آزادی	میانگین مجدورات	F	سطح معناداری
اثر همپراش	۶۲۲۹۵/۶۰۵	۱	۶۲۲۹۵/۶۰۵	۲۱۶/۸۸۳	۰/۰۰۰۱
سن	۹۲۷/۰۰۰	۱	۹۲۷/۰۰۰	۳/۲۲۷	۰/۰۷۵
جنسیت	۲/۴۴۶	۱	۲/۴۴۶	۰/۰۰۹	۰/۹۲۷
سابقه خدمت	۱۳۷۲/۸۶۳	۳	۴۷۵/۶۲۱	۱/۵۹۳	۰/۱۹۵
تحصیلات	۱۴۶۸/۲۵۶	۴	۳۶۷/۰۶۴	۱/۲۷۸	۰/۲۸۳
خطا	۱۴۹۲/۵۸۲	۴	۳۷۳/۱۴۵	۱/۲۹۹	۰/۲۷۵
جمع کل	۳۱۵۹۵/۴۱۷	۱۱۰	۲۸۷/۲۳۱		

با توجه به یافته‌ها، چون مقدار F در کلیه مولفه‌ها در سطح $\alpha = ۰/۰۵$ معنادار نیست، لذا فرض تحقیق با ۹۵٪ اطمینان رد می‌گردد. به عبارت دیگر متغیرهای فردی از قبیل سن، جنس، سابقه خدمت و تحصیلات بر نگرش افراد نسبت به توانمندسازی منابع انسانی تاثیری ندارد.

جدول ۴. نتایج ضریب همبستگی پیرسون در مورد ارتباط دوره‌های

آموزشی با توانمندسازی کارکنان

تعداد دوره‌های گذرانده شده آموزش ضمن خدمت	شاخص متغیر
۰/۵۸۵	ضریب همبستگی
۰/۰۰۰۱	سطح معناداری
۱۲۴	توانمندسازی تعداد

با توجه به داده‌های جدول فوق با میزان $r = ۰/۵۸۵$ در سطح $\alpha = ۰/۰۵$ رابطه معناداری بین تعداد دوره‌های حضور در کلاس‌های آموزش ضمن خدمت و توانمندسازی کارکنان وجود دارد و این رابطه به صورت مستقیم می‌باشد. به این شرح

بررسی میزان تأثیر آموزش کارکنان بر توانمندسازی منابع انسانی بانک...

که هرچه تعداد دوره‌های گذرانده شده در کلاس‌ها بیشتر باشد بر توانمندسازی کارکنان نیز اضافه می‌شود و بالعکس.

بحث و نتیجه‌گیری

نتیجه فرضیه کلی نشان می‌دهد که آموزش بر توانمند شدن کارکنان تاثیر دارد. این نتیجه با نتایج تحقیق اسلامی (۱۳۸۷)، ونگ و بیرد (۲۰۱۰)، رینهات و شرت (۱۹۹۹) همسو می‌باشد. در این‌جا می‌توان چنین تصور کرد که آموزش طبق اصول منطقی و با هدف توانمندسازی کارکنان اجرا شده است و این بیانگر اهمیت آموزش در توانمند شدن کارکنان می‌باشد، از طرفی نتایج تحقیق صنعتی و همکاران (۱۳۸۶)، و کلیداس و همکاران (۲۰۰۷)، نشان‌دهنده عدم تاثیر آموزش بر توانمندسازی کارکنان می‌باشد که با نتایج پژوهش حاضر همسو نمی‌باشد. در تفسیر نتایج این تحقیقات می‌توان گفت که احتمالاً آموزش بر حسب نیاز کارکنان نبوده است و یا این‌که محتوای آموزش در راستای توانمندی کارکنان نبوده و هدفی غیر از آن داشته است.

در ارتباط با فرضیه اول نتایج نشان می‌دهد که از دیدگاه مدیران و کارکنان آموزش توانسته است بر مولفه‌های روشنی هدف‌های سازمان، رفتار اخلاقی کارکنان، ارتقا روحیه، پیشبرد کارهای تیمی و برقراری ارتباطات سازنده تاثیرگذار باشد. اما بر روحیه مشارکت‌جویی کارکنان و ایجاد محیط کاری سالم تاثیری نداشته است. هدا (۲۰۰۸) نشان داد که ارتباط مستقیمی بین برنامه‌های آموزشی و اهداف سازمانی وجود دارد. نتایج تحقیق مقدم شیبانی (۱۳۸۰) حاکی از تاثیر آموزش بر بهبود رفتار کارکنان و برقراری ارتباطات دوستانه و غیررسمی بین آن‌ها می‌باشد. از نظر رابینز (۱۳۸۷) شرکت امرسون الکترونیک توانست از طریق آموزش نیروی کار خود را به عضویت تیم درآورد. نتایج پژوهش کینجرسکی و اسکرپینک (۲۰۰۶) نشان داد که یکی از عوامل موثر در ارتقا روحیه کارکنان نقش رهبری است. رهبر سازمان می‌تواند از طریق یادگیری‌های مستمر باعث افزایش روحیه کارکنان در محیط کار شود.

در زمینه روحیه مشارکت‌جویی و ایجاد محیط کاری سالم بر خلاف نتایج پژوهش حاضر، میر و وین (۲۰۰۹) در تحقیق خود نشان دادند که مشارکت کارکنان با افزایش سطوح آموزشی آن‌ها در ارتباط است. هم‌چنین از نظر چو و باولی (۲۰۰۷) طرح درس و تجربه‌های یادگیری باعث بوجود آمدن محیط کاری سالم و مثبت بین کارکنان می‌شود. بر این اساس می‌توان گفت آموزش یکی از روش‌های دستیابی به اهداف می‌باشد و در کنار آن عوامل دیگری هم تاثیرگذار هستند. مثلاً در زمینه بهبود محیط سالم در بانک کشاورزی می‌توان گفت که عواملی مانند احترام و اعتماد متقابل بین پرسنل سازمان، نداشتن ابهام نقش، وجود حمایت‌های روانی-اجتماعی، ادراک عدالت در بخش‌های مختلف واحدهای کاری و ... در برقراری محیط سالم بانک کشاورزی نقش پررنگ‌تری داشته است. لازم به ذکر است از آن‌جا که برگزاری دوره‌های آموزشی با کیفیت، منجر به افزایش آگاهی، مهارت و توانمندی کارکنان شده، کارکنان می‌توانند مشکلات و مسائل کاری خود را حل و فصل کنند و با انجام صحیح وظایف و مسئولیت‌ها از نقل و انتقال زائد و مکرر آن‌ها جلوگیری شده و این خود گامی در جهت بهسازی محیط است. هم‌چنین با قرار دادن اطلاعات لازم در کلاس‌های آموزشی در زمینه محیط کاری، کارکنان می‌توانند با آگاه بودن از شرایط سازمان، عملکرد مطلوبی داشته باشند. از طرفی احتمالاً پرورش روحیه مشارکت‌جویی کارکنان در محیط بانک، بیشتر از طریق تفویض اختیار و درگیر کردن کارکنان در مسائل سازمان صورت می‌گیرد. با توجه به این‌که مشارکت عملی کارکنان در فرایند انجام وظایف مثمرتر است، اما پرورش روحیه مشارکت‌جویی کارکنان بوسیله آموزش در کنار سایر عوامل دیگر اثربخش‌تر خواهد بود. زیرا اگر شایستگی‌های موردنیاز کارکنان آموزش داده شود، آن‌ها خود را برای مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها و طرح‌های سازمان آماده می‌بینند و از این‌که این توانایی را در خود می‌بینند به خود می‌بالند. هم‌چنین از طریق آموزش می‌توان به بیان مطالبی در خصوص چگونگی مشارکت کارکنان و مزایای آن پرداخت. هرچه کارکنان بیشتر از منافع مشارکت خود مطلع باشند، انگیزه بیشتری داشته و بیشتر علاقه‌مند به همکاری می‌باشند. در ارتباط با فرضیه دوم نتایج نشان می‌دهد که متغیرهای فردی از جمله سن، سابقه خدمت، سطح تحصیلات و جنسیت تاثیری بر نگرش کارکنان در ارتباط با توانمندسازی ندارد.

بررسی میزان تأثیر آموزش کارکنان بر توانمندسازی منابع انسانی بانک...

از دیدگاه خاطری بین سن افراد مورد مطالعه و میزان برخورداری کارکنان از مولفه‌های توانمندسازی رابطه وجود دارد. عدم رابطه سابقه خدمت و توانمندسازی همسو با نتایج تحقیق خاطری (۱۳۷۸) می‌باشد. اما با تحقیقات اسپریتزر (۱۹۹۶) و سلیمانیان (۱۳۸۱) همسو نمی‌باشد. هم‌چنین اسپریتزر و سلیمانیان به رابطه سطح تحصیلات و توانمندسازی اشاره کرده‌اند که با نتایج پژوهش حاضر یکسان نمی‌باشد. هم‌چنین نتایج تحقیق اسپریتزر نشان داد مردان نسبت به زنان احساس توانمندی بیشتری می‌کنند.

مسلماً اگر هر سازمانی دوره‌های آموزشی را با کیفیت مطلوب و متناسب با توان و تخصص هر یک از کارکنان اجرا کند، این دوره‌ها تفاوت‌های موجود در کارکنان را به لحاظ سن، سابقه، تحصیلات و جنسیت از بین خواهد برد. هم‌چنین نتایج نشان می‌دهد کارکنانی که تعداد دوره‌های بیشتری را گذرانده‌اند توانمندتر هستند. بنابراین، می‌توان پیش‌بینی کرد که اگر کارکنان در دوره‌های مختلف و با موضوعات متنوع شرکت کنند احتمالاً اطلاعات بیشتری را کسب می‌کنند به این ترتیب انتقال مطالب و کاربرد آن‌ها در محل کار بیشتر می‌شود و این به توانا شدن آن‌ها کمک می‌نماید.

پیشنهادهای اجرایی

با توجه به این‌که آموزش نتوانسته بر مولفه‌های محیط سالم و روحیه مشارکت‌جویی تأثیرگذار باشد، بنابراین پیشنهاد می‌شود: به‌منظور جلوگیری از استرس کارکنان، نیازهای اساسی و اولیه آن‌ها (امنیت، احترام و ...) در محیط کار ارضا گردد تا آن‌ها بتوانند خود را برای پذیرش مسئولیت و انجام وظایف به‌طور شایسته آماده کنند، هم‌چنین با حمایت‌های عاطفی و اجتماعی از کارکنان این احساس را در آن‌ها به‌وجود آورند که برای سازمان اهمیت دارند. از طرفی در دوره‌های آموزشی مطالبی ارائه شود که کاربردی بوده و قابل انتقال به محیط کار باشد. محیط کاری سالم مستلزم این است که اعتماد متقابلی بین کارکنان و مدیران وجود داشته باشد و سازمان شرایط مساعدی را برای پیشرفت کارکنان مهیا کند. بدین منظور باید اطلاعات لازم در زمینه اهداف و عملکرد سازمان به‌منظور انجام بهتر وظایف در اختیار کارکنان قرار داده شود. هم‌چنین مدیر سازمان با عملکرد مطلوب خود الگوی کارکنان

باشد تا از طرف دیگر کارکنان هم، در ارائه خدمات وجدان کاری داشته باشند، یکدیگر برخورد عادلانه کنند و رقابت سالم و سازنده در محیط سازمان برقرار باشد، به عبارت دیگر صداقت در کلیه بخش‌های واحد کاری وجود داشته باشد.

در ارتباط با پرورش روحیه مشارکت‌جویی لازم است، در کلاس‌های آموزشی از روش‌های بحث گروهی، کنفرانس و سمینار استفاده شود و در این زمینه بازخورد و اطلاعات لازم فراهم شود تا کارکنان ضرورت آن را بیشتر احساس کنند. در ارتباط با شرکت کارکنان در دوره‌های آموزشی پیشنهاد می‌شود که تا حد امکان شرایط حضور کارکنان در دوره‌های مختلف فراهم و تسهیل گردد تا کارکنان با شناخت بیشتر مسائل سازمان و جامعه، عملکرد خوبی در قبال سازمان و مشتریان داشته باشند.

منابع

- اسدی کرم، علیرضا (۱۳۸۲). تاثیر آموزش و توانمندسازی کارکنان در افزایش کیفیت تولیدات. *نشریه تعاون*، ۱۴۵، صص ۶۶-۶۹.
- اسکات، سینیتا و ژاف، دنیس (۱۳۷۵). *تواناسازی کارکنان*. ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی، تهران: انتشارات سروش.
- اسلامی، مصطفی (۱۳۸۷). بررسی تطبیقی تاثیر استفاده از تدابیر مدیریتی بر توانمندسازی کارکنان موسسات مالی و اعتباری. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید بهشتی.
- حسین زاده، داوود و برزگر، نادر (۱۳۸۳). *فرآیند آموزش در سازمان‌ها*. ساوه: دانشگاه آزاد اسلامی.
- خاطری، نسرین (۱۳۷۸). بررسی دیدگاه مدیران و کارکنان دانشگاه شهید بهشتی نسبت به میزان برخورداری کارکنان از مولفه‌های توانمندسازی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید بهشتی.
- رایبزن، استیفن (۱۳۸۷). *مدیریت رفتار سازمانی*. ترجمه علی پارساییان و سید محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- سلیمانیان، معصوم‌علی (۱۳۸۱). طراحی و تبیین الگوی مناسب در توانمندسازی منابع انسانی سماجا. رساله دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی.
- صنعتی، زینب؛ زارعی متین، حسن؛ و محمدی الیاسی، قنبر (۱۳۸۶). بررسی رابطه بین آموزش‌های ضمن خدمت و توانمندسازی کارکنان. *فصلنامه فرهنگ مدیریت*، صص ۸۷-۱۱۶.

بررسی میزان تأثیر آموزش کارکنان بر توانمندسازی منابع انسانی بانک....

کینلا، دنیس (۱۳۸۳). *توانمندسازی کارکنان*. ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی و معصوم‌علی سلیمیان، تهران: نشر مدیران.

مقدم شیبانی، رقیه (۱۳۸۰). بررسی میزان تأثیر دوره‌های آموزش گمرک بر بهبود سازمانی از دیدگاه کارکنان و مدیران آموزش دیده گمرکات غرب، مهرآباد، امانات پستی تهران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید بهشتی.

نیازی، محسن و نصرآبادی، محمد (۱۳۸۸). توانمندسازی براساس راهبرد سرمایه اجتماعی. *ماهنامه تدبیر*، شماره ۲۰۳، صص ۲۶-۲۱.

هله، رابرت (۱۳۸۳). مدیریت کارکنان. ترجمه سعید علی‌میرزایی، تهران: انتشارات سارگل.

Baird, K. & Wang, H. (2010). Employee Empowerment: Extent of adoption and influential factors. *Personnel Review*, 39(5), pp. 577-599.

Berge, Z. L. (2008). Why it is so hard to evaluate training in the workplace. *Industrial and Commercial Training*, 40(7), pp. 390-395.

Brinkerhoff, R. O. (2006). Increasing impact of training investment: An evaluation strategy for building organizational learning capability. *Industrial and Commercial Training*, 38(6), pp. 302-307.

Choo, S. & Bowley, C. (2007). Using training and development to affect job satisfaction within franchising. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14(2), pp. 211-218.

Hedda, B. (2008). Articulating the value of training: Linking training programs to organizational goal. *Development and Learning in Organization*, 22(2), pp. 20-23.

Klidas, A.; Berg, P.; & Wilderom, C. (2007). Managing employee empowerment in luxury hotels in Europe. *International Journal of Service Industry Management*, 18(1), pp. 70-88.

Kinjerski, V. & Skrypnek, B. (2006). Creating organizational conditions that foster employee spirit at work. *Leadership and Organization Development*, 27(4), pp. 280-295.

Melhem, Y. (2004). The antecedents of customer-contact employees empowerment. *Employee Relations*, 26(1), pp. 72-93.

Meer, P.V.D. & Veen Kees, V. (2009). User dynamics in a Dutch cafeteria system, consistent choices, inconsistent participation. 38(2), pp. 159-174.

Moye, M. J. & Henkin, A. B. (2006). Exploring association between employee empowerment and interpersonal trust in manager. *Journal of Management Development*, 25(2), pp. 101-117.

Ongori, H. & Shunda, J.P.W. (2008). Managing behind the scenes: Employee empowerment. *The International Journal of Applied Economics and Finance*, 2(2), pp. 84-94.

- Pollitt, D. (2006). Continuous improvement safeguards Factory's future at Innovia films. 14(2), pp. 15-18.
- Raymond, A. N. (2008). *Employee Training and Development*. Irwin: McGraw-Hill.
- Rehman, S.U. (2006). Employee empowerment through Training: A literature review. *Gomal University Journal Research*, 22, pp. 33-48.
- Rinehart, P. M. & Short, J. S. (1999). School participant empowerment scale: Assessment of level of empowerment within the school environment. *Educational an Psychological Measure Math*, 5(96), pp. 251-269.
- Spretzer, G. M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Review*, 39(۲), pp. 483-507.
- Weldy, G. T. (2009). *Learning organization and transfer: Strategies for improving performance*, 16(1), pp. 58-68.