

## نقش آموزش در ارتقای بهره وری نیروی انسانی در سازمانها

فریبا کریمی<sup>۱</sup>، محمدرضا سلیمی<sup>۲</sup>

۱- نویسنده مسئول، دانشکده علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران  
[Faribakarimi2000@yahoo.com](mailto:Faribakarimi2000@yahoo.com)

۲- دانشجوی دکترای مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران  
[m.salimi2000@yahoo.com](mailto:m.salimi2000@yahoo.com)

### چکیده

با توجه به تغییرات پرشتاب در جهان معاصر و رقابت شدید سازمان ها برای دستیابی به منابع ثروت، توجه جدی به منابع انسانی ضرورتی اجتناب ناپذیر است. در این راستا توجه به رویکردهای نوین در امر آموزش نیروی انسانی بسیار جدی است. زیرا سرمایه گذاری در امر آموزش، افزایش بهره وری نیروی انسانی را بدنبال دارد. استفاده از ظرفیت های موجود در آموزش عالی، برگزاری دوره های آموزش بدو استخدام، آموزش مهارت و دانش های مورد نیاز کارکنان از طریق آموزش های ضمن خدمت در بهبود بهره وری نیروی انسانی بسیار مؤثر خواهد بود. کارکنان در مسیر شغلی خود به انواع آموزش ها نیازمند هستند تا توانمندی های خود را توسعه داده و بهره وری سازمانی را ارتقا بخشند. در این مقاله به مفاهیم آموزش، بهره وری و نقش آموزش در ارتقای بهره وری نیروی انسانی اشاره شده است.

**واژه های کلیدی:** آموزش نیروی انسانی، بهره وری، بهره وری نیروی انسانی

## The role of education in promoting Manpower efficiency in Organizations

Fariba, karimi<sup>1</sup>; Mohammadreza, Salimi<sup>2</sup>.

1- Corresponding Author, Department of Educational sciences, Isfahan (Khorasgan) Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran.

2- PhD student in Educational Administration, Isfahan (Khorasgan) Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran.

### Abstract

According to the rapid changes in the modern world and organizations` intense competition for achieving wealth resources, paying attention to human resources is inevitable necessity. In this regard, paying attention to new approaches in training of human resources is very serious. Because investment in education, lead to an increase in efficiency of human resources. Using the available capacities in high education, holding since-employment training courses, teaching skills and knowledge required by employees through in-service training is very effective in efficiency of human resources. Staff needs different types of training in their career path to develop their capabilities and improve organizational efficiency. In this article, the concepts of education, Efficiency and the role of education in promoting efficiency of human resource have been mentioned.

**Keywords:** Manpower Training, Efficiency, Manpower Efficiency.

## ۱-مقدمه

در عصر حاضر، اطلاعات یعنی مجموعه داده های پردازش شده ای که اساس علوم و دانش را شکل می دهد و گسترش روز افزون دانش بشری به معنی افزایش حجم و گستردگی اطلاعات است. تحت چنین شرایطی افراد سازمانها و جوامعی توان سازگاری با شرایط پیچیده امروزی را خواهند داشت که از پتانسیل استفاده بهینه از فن آوری و روش های نو اطلاعات و دانش های موجود، در موقعیت های سازمانی و زندگی فردی برخوردار گردند. از آنجایی که آموزش یا یادگیری، ساز و کار علمی و دقیقی است که اطلاعات موجود در محیط، سازمان ها و انسان را درونی می نماید بالطبع بکار گرفتن اطلاعات، فرد را برای همسازی با شرایط جدید توانمند می نماید. امروزه پیشرفت و توسعه کشورها، سازمانها و مؤسسات کوچک و بزرگ در گرو علم و دانش بشری است. افزایش علم و دانش و تغییرات پرشتاب سبب شده است که سازمانها، آموزش را در رأس برنامه های خود قرار دهند. زیرا آموزش یکی از مهمترین عوامل توسعه کشورهاست.

امروزه آموزش به عنوان یکی از روش های توسعه منابع انسانی سازمان ها مطرح می باشد. هر سازمانی به افراد آموزش دیده و با تجربه نیاز دارد تا مأموریت خود را به انجام برساند. پرورش انسان های زبده و ماهر که از آن به عنوان توسعه منابع انسانی یاد می شود، ضرورت اجتناب ناپذیری است که سازمان ها برای بقا و پیشرفت در جهان پرتغییر و تحول امروزی سخت بدان نیازمندند؛ به همین دلیل آموزش به عنوان یکی از وظایف اصلی مدیریت منابع انسانی مطرح بوده و همواره در تدوین برنامه های توسعه یا تغییرات سازمانی به عنوان عامل مهم مورد توجه قرار می گیرد (ابطحی، ۱۳۸۲).

امروز به اعتقاد همه صاحب نظران و متخصصان آموزش و فراگیری علوم کسب مهارت های لازم در زمینه های تخصصی به عنوان یک ضرورت اجتناب ناپذیر اجتماعی از اهمیت و جایگاه ویژه ای در امر توسعه کلان برخوردار است. این اهمیت به ویژه در شکل خاص آن از این مسأله نشات می گیرد که انسان ها نسبت به مدد آموزش توأم با پرورش خواهند توانست توانایی های نامحدود خود را در میدان عمل به منصفه ظهور برسانند. در سال های اخیر بحث بهره وری در کشور ما اهمیت فراوانی یافته و چه در محافل آکادمیک و علمی و چه در محافل اجرایی صحبت از بهره وری است این خود نشانه خوبی از گرایش جامعه به مسایل توسعه و حرکت در جهت استفاده بهینه از نعمت های خداوندی و جلوگیری از فرهنگ اسراف و تبذیر می باشد اگر ما قناعت را به معنای استفاده بهینه از نعمات خداوند در زمینه تولید، توزیع، و مصرف بگیریم اسراف و تبذیر را عکس آن قلمداد کنیم آنگاه مشاهده خواهیم نمود که فرهنگ بهره وری در متن تعالیم عالییه اسلام وجود دارد. لذا امروزه هر تلاشی که در جهت ترویج فرهنگ بهره وری در سطح جامعه انجام پذیرد، خدمتی است که جامعه ما را در جبهه های اقتصادی و اجتماعی به پیروزی خواهد رسانید.

سازمان ها تحت فشار عوامل بیرونی و داخلی ملزم به همسانی خود با تغییرات پرشتابان هستند. موجودیت سازمانها و شرط بقای آنان، توجه به خواسته های سیاسی، اجتماعی و فرهنگی و انسانی محیط پیرامون آنهاست. سازمانهای موفق خواهند توانست از جمیع عوامل بهره گرفته توانمندی های خود را ارتقا داده و کارنامه درخشان بهره وری را از آن خود نمایند.

آنچه ذهن نگارنده این مجمل را به خود مشغول ساخته این است که:

- ۱- چرا سازمان ها به موضوع بهره وری توجه خاصی دارند؟
- ۲- چه عواملی در تحقق بهره وری نقش دارند؟
- ۳- آموزش نیروی انسانی چه جایگاه و نقشی در بهره وری دارد؟

لذا در این مختصر سعی خواهد شد ابتدا مفاهیم آموزش، اهداف و دلایل منطقی آموزش، انواع آموزش، تعاریف و مفهوم بهره‌وری بیان گردد. سپس عوامل مؤثر بر بهره‌وری مورد بررسی قرار گیرند و در نهایت ارتباط بین آموزش و بهره‌وری به تصویر کشیده شود.

## ۲- مفهوم آموزش

برای واژه آموزش تعاریف بسیاری بیان شده است؛ برخی از متخصصان آموزش را بدین شکل تعریف نموده‌اند: کلیه کوشش‌هایی که در جهت ارتقای سطح دانش و آگاهی، مهارت‌های فنی و حرفه‌ای و شغلی و همچنین ایجاد رفتار مطلوب در کارکنان یک سازمان به عمل می‌آید و آنان را آماده انجام و پذیرش مسؤلیت‌های شغل خود می‌نمایند. آموزش به فعالیت‌های از پیش طرح‌ریزی شده‌ای گفته می‌شود که باهدف ایجاد یادگیری در فراگیران به صورت کنش متقابل یا رابطه دوجانبه انجام می‌شود (سیف، ۱۳۸۱، ص ۱۸).

آموزش به مفهوم تغییر دانش، نگرش و تعامل باهمکاران است. آموزش کوشش در جهت تغییر آگاهی‌های افراد است که فرد را برای کسب آگاهی‌های تازه؛ برانگیخته و در جهت تغییر عادات و رفتارها پروراند و جهت فکری و سرنوشت انسانها را عوض می‌کند. آموزش تجربه‌ای مبتنی بر یادگیری و به منظور ایجاد تغییرات نسبتاً پایدار در فرد، تا او راقدر به انجام کار و بهبود بخشی، تواناییها، تغییر مهارت‌ها، دانش، نگرش و رفتار اجتماعی نماید. بنابراین آموزش به مفهوم تغییر دانش، نگرش و تعامل باهمکاران است. آموزش مجموعه روش‌هایی است که بوسیله آن مهارت‌های لازم برای انجام دادن کارها به کارکنان متناسب با نیازشان یاد داده می‌شود (رایبزنز، ۱۳۹۳).

در بسیاری از کتب مدیریت، آموزش به عنوان یک ابزار مدیریت که نیازهای مهارتی و شغلی کارکنان را رفع کرده و موجب تحقق اهداف سازمان می‌شود، تعریف شده است (سعادت، ۱۳۸۵).

آموزش عبارت است از تمام فرایندهای متعددی که به وسیله افراد ایجاد می‌شود تا صلاحیت‌های متناسب با شغل‌های کارکنان در حال و آینده کسب شود (سیف، ۱۳۸۱). و در همین زمینه، گاتر آموزش را نوعی کوشش نظام‌دار تعریف می‌کند که هدف اصلی آن عبارت است از هماهنگ و همسو کردن آرزوها، علایق و نیازهای آن افراد با نیازها و اهداف سازمان در قالب کارهایی که از افراد انتظار می‌رود؛ شاید بتوان این تعریف را مشابه تعریف گلدستاین دانست؛ او آموزش را یاد دادن نظام‌مند مهارت‌ها، قواعد، مفاهیم یا نگرش‌هایی می‌داند که در نهایت به بهبود عملکرد در یک محیط کار منجر می‌شود (صائمیان، ۱۳۷۹، ص ۱).

گراینر<sup>۱</sup> که برجسته‌ترین کارش تکامل و تحول در رشد سازمان‌هاست معتقد است که همان‌طور که یک انسان متولد شده و در طی زندگی قبل از آن که به بزرگسالی برسد از مراحل نوزادی، کودکی، پیش‌دبستانی، نوجوانی می‌گذرد، سازمانها نیز مراحل را برای رشد طی می‌کنند. چرخه عمر سازمانی یک روش مفید برای تفکر در باره رشد و تغییر در سازمان‌ها به حساب می‌آید. این مفهوم نشان می‌دهد که سازمانها متولد شده، رشد کرده و نهایتاً از بین می‌روند (فرهنگی و دیگران، ۱۳۹۲، ص ۵۴۳).

مدل گراینر پنج سطح رشد را در یک چرخه عمر سازمانی شناسایی می‌کند: رشد از طریق خلاقیت، رشد از طریق هدایت، رشد از طریق تفویض اختیار، رشد از طریق هماهنگی و رشد از طریق همکاری. هر مرحله نیز با یک بحران مواجه است. در مورد هر مرحله دو نکته را ذکر می‌کند: راه حل هر بحران مستلزم حرکت به سطح بعدی است. انحطاط در هر مرحله قابل اتفاق افتادن است. اولین مرحله رشد از طریق خلاقیت است که با بحران رهبری مواجه می‌شود. برای حل این بحران سازمان باید به مرحله بعدی هدایت شود. دومین مرحله رشد از طریق هدایت است که سازمان با بحران استقلال روبرو می‌شود.

1 - Greiner

## دومین کنفرانس بین المللی مدیریت و فرهنگ توسعه

سومین مرحله رشد از طریق واگذاری اختیارات است که سازمان با بحران کنترل مواجه است. چهارمین مرحله رشد از طریق هماهنگی است و سازمان با بحران تشریفات زائد اداری روبروست. پنجمین مرحله رشد از طریق همکاری است و سازمان با بحران بعدی مواجه است که البته هنوز شناسائی نشده است (فرهنگی و دیگران، ۱۳۹۲، ص ۵۴۳).

کارکنان جزء لا ینفک سازمان ها محسوب می شوند. آنان نیز مانند سازمان ها متولد شده و مراحل رشد را پشت سر می گذارند و قوای فکری و جسمی آنان روز بروز تحلیل می رود. کارکنانی که شایستگی و صلاحیت دارند برای همیشه از این شایستگی و صلاحیت برخوردار نیستند. مهارت های آنان رو به تحلیل می رود و پیشرفت تکنولوژی باعث منسوخ شدن نوع مهارت آنها می شود. لذا باید برای آموزش کارکنان و تجهیز آنها به مهارت های روز فکری بشود. به عنوان مثال چند سال پیش در اداره راهنمایی و رانندگی افرادی متصدی صدور و نوشتن گواهینامه های رانندگی با خط بسیار زیبای نستعلیق بودند. با مواجه با مولود جدیدی با نام رایانه و امکان نگارش متون با فونت های فارسی کم کم سیستم های رایانه ای جایگزین شیوه سنتی گردید. حال متصدیان مجرب و کهنه کار قبلی یا باید با نرم افزارهای کامپیوتری آشنا می شدند و یا اینکه با تغییر شغل مواجه می گشتند. به عنوان نمونه های دیگر در بعد اهمیت آموزش باید به موارد زیر اشاره کرد: شرکت زیراکس به تنهایی در یک سال سیصد میلیون دلار صرف آموزش و باز آموزی کارکنان خود می نماید. شرکت های موتورلا، فدرال اکسپرس کرنینگ و هواپیمائی سنگاپور، حداقل سه درصد هزینه دستمزد و حقوق را صرف آموزش کارکنان می نمایند.

همگام با مراحل رشد سازمان ها، افراد سازمانی نیز باید رشد کنند تا قابلیت پذیرش تغییرات سازمانی را داشته باشند. رشد خلاقیت در سازمان از افراد آن ناشی می شود. رشد در مرحله هدایت به کارکنانی نیاز دارد که به نقش های رهبر-عضو اشراف داشته باشند. در مرحله رشد از طریق واگذاری اختیارات قابلیت های فردی کارکنان حائز اهمیت است. رشد از طریق هماهنگی و همکاری به کارکنانی آموزش دیده و صاحب مهارتها و توانائی های روز نیاز دارد.

به طور کلی آموزش در داخل سازمان ها به منظور بهبود و کسب مهارت های شغلی جدید، آماده شدن برای حرکت در مسیرهای شغلی مناسب و رفع نیازهای حرفه ای به کار می رود (صدیق، ۱۳۷۱). و تنها مفهوم کارآموزی، کارورزی یا تمرین عملی در یک زمینه بخصوص را در بر نمی گیرد، بلکه دامنه آن بقدری وسیع و گسترده می شود که از فراگیری یک حرفه و یا فن ساده شروع شده و به احاطه کامل بر علوم و فنون بسیار پیچیده، چگونگی رفتار و برخوردهای مناسب در مقابل مسائل انسانی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی منتهی می شود (طاهری، ۱۳۸۴).

### ۳- اهداف ودلائل منطقی آموزش

به طور کلی هدف هر فعالیت آموزشی، تغییر در رفتار عملی افراد می باشد که به افزایش مهارت و دانش در نزد فراگیران منجر شود، به طوری که کارکنان بتوانند شغل فعلی خود را به طور مؤثر و کارآمد انجام دهند.

رقابت شدید، پیشرفت فناوری و تحقیق در زمینه بهره وری موجب شده است که مدیریت در صدد آموزش کارکنان برآید و در این سیر متحمل هزینه های گزاف گردد. مهندسين شاغل در سازمان به منظور روزآمد کردن دانش فنی خود به آموزش نیاز دارند. کارکنان پیمانی و قراردادی یا خرید خدمت به منظور آشنائی با شیوه های جدید کار باید در همایش ها و کنفرانس ها و گردهمائی ها حضور فعال داشته باشند. کارکنان حوزه ستادی به منظور آشنائی با آخرین پیشرفتهای علمی و تکنولوژی جهت بهره برداری در فرایند کارهای سازمان ملزم به طی دوره های آموزشی هستند. کلیه مدیران اعم از مدیران عالی، میانی و عملیاتی با شرکت در دوره های آموزشی اثر بخشی خود را بهینه نموده و خود را برای حضور در میدان نبرد با معضلات سازمانی آماده می کنند.

آموزش دارای اهدافی از قبیل توسعه مهارت ها، تغییر رفتار و افزایش صلاحیت ها می باشد. اهداف آموزش انواع، سطوح مهارت ها، توانایی ها، دانش و نگرش شرکت کنندگانی که برنامه کامل آموزش آنها را در بر می گیرد مشخص می کند. مهارت های مورد نیاز را به سه گروه تقسیم می نمایند: مهارت های فنی، مهارت ایجاد ارتباط با افراد و مهارت حل مسأله. هدف های مهم آموزش عبارتند از:

## دومین کنفرانس بین المللی مدیریت و فرهنگ توسعه

- ۱- کمک به تصمیم گیری راجع به روش های مناسب بر فعالیت کارکنان و نیازهای مربوط به دگرگونی.
  - ۲- اهداف آموزش آنچه که انتظار می رود از آموزش دهنده و هم آموزش گیرنده را روشن می کند.
  - ۳- اهداف آموزش، مبنایی را برای ارزیابی برنامه بعد از اجرای آن فراهم می کند (عباس زادگان و همکار، ۱۳۷۹).
- هدف بیشتر آموزش ها بالا بردن سطح مهارت های فنی کارکنان است. با پیشرفت علم و فناوری ضرورت کسب مهارت های نوین هم ضرورت می یابد. با پیشرفت علم پزشکی، پزشکان ملزم هستند از آخرین اطلاعات درمانی مطلع باشند و در تجویزهای خود بر اساس آخرین یافته ها اقدام نمایند. مهندسين، معلمين، خلبانان، و... همه و همه نیازمند تجهیز به آموزشها و مهارت های نوین هستند. چگونگی برقراری ارتباط با همکاران و ارباب رجوع و کسب مهارت حل مسأله با شیوه های استدلالی و منطقی نیز در قالب بسته های آموزشی به کارکنان جزئی از برنامه های آموزش و پرورش کارکنان محسوب می گردد.
- هدف های آموزش نیروی انسانی را می توان چنین بر شمرد:
- ۱- هماهنگی با تغییرات و پیشرفت های علمی و تکنولوژی در جهان
  - ۲- هماهنگی با تحولات سیاسی و اقتصادی جامعه
  - ۳- هماهنگی با نیازهای جدید جامعه و ارباب رجوع
  - ۴- کسب مهارت های ادراکی، فنی و روابط انسانی
  - ۵- کسب نگرش درست و آمادگی برای ایجاد تغییر در سازمان
  - ۶- تامین نیروی انسانی جدید به منظور جایگزینی
  - ۷- فراهم آوردن زمینه های ترفیعات (میرکمالی، 1392).

نیاز به آموزش از اصول بدیهی هر سازمانی می باشد زیرا آموزش عاملی جهت بروز استعدادهای پنهانی است: عدم ارزیابی توانایی نیروی انسانی موجب اتلاف سرمایه گذاری پرورش نیروی انسانی خواهد شد. منحصر به فرد بودن موقعیت ها عامل دیگر نیاز به آموزش می باشد: رسیدن به اهداف سازمان بستگی به توانایی کارکنان در انجام وظایف محوله و انطباق با محیط متغیر دارد. اجرای آموزش و بهسازی نیروی انسانی سبب می شود تا افراد بتوانند با تنوع پذیری متناسب با تغییرات سازمانی و محیط، بطور مؤثر فعالیتهايشان را ادامه داده و بر کارایی خود افزوده و انعطاف پذیری مناسبی با توجه به ویژگی خاص هر موقعیت از خود بروز دهند. تغییر شغل؛ قوانین و مقررات حکومتی؛ افزایش رقابت در سطح ملی و جهانی؛ رشد سریع تکنولوژی؛ ادغام و مشارکت های گسترده؛ افزایش تعداد نیروهای تحصیل کرده؛ از بین رفتن برخی از مشاغل و بوجود آمدن مشاغل جدید نیز نیاز به آموزش را تشدید می نماید.

در نظام آموزشی کشورهای توسعه نیافته شاهد جلوه های نظام آموزشی بدین شرح می باشید: بی سوادی عمومی، سرمایه گذاری در آموزش رسمی، عدم کارایی، تقاضا برای آموزش، عدم تناسب با نیازهای اجتماعی، نظام نابرابر آموزش و پرورش، بیکاری تحصیل کرده ها، فرار مغزها و وابستگی فکری، انتزاعی و تئوریک بودن آموزشها، عدم وجود تنوع در آموزشها. بنا به همین دلایل آموزش نیروی انسانی در این کشورها با مشکل مواجه است. توجه جدی به امر آموزش نیروی انسانی ضرورتی اجتناب ناپذیر است و کشورهای مختلف برای رسیدن به تکامل، آموزش دانش و مهارت ها را در صدر برنامه های خود گنجانده اند.

### ۴- انواع آموزش

بیشتر آموزشها، ضمن خدمت به افراد داده می شود. این کار به این دلیل انجام می شود که آموزش های ضمن خدمت ساده تر و معمولاً کم هزینه تر می باشند. اما امکان دارد برنامه های آموزشی ضمن خدمت موجب در هم ریختگی نظم کار شوند و در فرایند آموزش اشتباهات و خطا افزایش یابد. گاهی نوع مهارت به اندازه ای پیچیده است که نمی توان به صورت اجرای برنامه آموزشی ضمن خدمت آن را به افراد آموخت در چنین مواردی باید در خارج از سازمان به افراد آموزش داد.

## دومین کنفرانس بین المللی مدیریت و فرهنگ توسعه

معمولاً آموزش ضمن خدمت به روش هایی همچون تغییر دادن پست سازمانی یا نوع کار و شغل افراد داده می شود. چرخش یا گردش شغلی یکی از این نمونه هاست. برنامه های آموزشی که افراد باید در آن به صورت چرخشی کارکنند، به گونه ای به اجرا در می آید که آنان به کارهای گوناگون بپردازند و در هر زمینه یا کاری به عمق موضوع پی ببرند، ریزه کاری هایش را بشناسند و نسبت به انواع کارها و فعالیت هایی که در سازمان انجام می شود دید وسیع تری پیدا نمایند. و از زاویه بازتری به امور نگاه کنند. افراد تازه استخدام با طی دوره های خاص کارآموزی که در گذشته شیوه استاد - شاگردی نام داشت و امروزه کارآموزی نام گرفته است، مهارت های فنی مورد نیاز به کارکنان آموخته می شود. سازمانی که بخواهد در جهت حل مسأله و یا ایجاد ارتباط با دیگران به افراد و اعضای خود آموزش بدهد، بهتر است از شیوه آموزش ضمن خدمت استفاده نکند (رابینز، ۱۳۹۲، ص ۱۰۰). به منظور آموزش کارکنان از شیوه های مختلفی استفاده می شود. آموزش از طریق سیستم های دانشگاهی، آموزش بدو استخدام، آموزش های ضمن خدمت، آموزش های تخصصی جهت پذیرش مسئولیت و یا حرفه معین انواعی از آموزش هستند که سازمان ها متناسب با نیاز خود از آن بهره می گیرند.

### الف) آموزش عالی (آموزش های دانشگاهی)

نیروی انسانی متخصص یکی از مهم ترین داده های اقتصاد نوین است چرا که پیش نیاز هرگونه تغییر تحول و تکامل اجتماعی و اقتصادی وجود انسان های اندیشمند و متحول است شاید به همین دلیل دانشمندان اقتصاد منابع انسانی متخصص را بزرگترین دارایی و سرمایه اصلی یک جامعه می دانند بنابراین توجه به این امر مهم و سرمایه گذاری برای تأمین این سرمایه ملی از اهمیت و اولویت خاص برخوردار است. توجه به بهره وری این نظام با فعالیت بر رسالت مهم آن یعنی تأمین نیروی انسانی متخصص مورد نیاز سایر بخش های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جامعه تأثیر بسزایی در بهره وری ملی و توسعه کشور دارد.

### ب) آموزش قبل از اشتغال بکار (آموزش توجیهی)

آموزش توجیهی فواید و مزایای متعددی برای کارکنان و سازمان داشته باشد.

۱- کارکنانی که تازه به استخدام درآمده اند می توانند اطلاعاتی درباره اهداف نهادی سازمان، وظایف آن و خط مشی و مقررات مربوط کسب کنند.

۲- از طریق آموزش می توانند وظایفی را که به ایشان محول خواهد شد را به نحو احسن فراگرفته، در واقع آگاهانه و با اطلاع قبلی به انجام خدمت بپردازند .

۳- کارکنان را قادر می سازد که از طریق بدست آوردن اطلاعات قبلی، نحوه کار با همکاران در محیط کار و ارباب رجوع را فراگرفته در برخورد با معضلات و مشکلات بوجود آمده بهتر و عاقلانه تصمیم گیری نمایند .

۴- ضایعات، خطرات و صدمات ناشی از کار کاهش خواهد یافت .

۵- نسبت به روش های جدید انجام کار، وسایل و ابزار جدید و مدرن، آشنایی لازم را حاصل نمایند .

۶- شکوفا نمودن استعداد های نهفته کارکنان جدیدالاستخدام و تقویت روحیه همکاری و تلاش، احساس مسئولیت، انضباط و وجدان کاری

### ج) آموزش های حین خدمت (آموزش رسمی)

هدف از آموزش های رسمی انتقال معلومات و محفوظات نیست، هدف انبار کردن تئوری نتایج بدست آمده و در ذهن کارمندان و کارکنان نیست زیرا این دست آوردها در کتاب و کتابخانه ها موجود است، تعلیم و تربیت صحیح آن است که انسان را برای جستجوی مداوم راه حل های جدید، عملاً معرفی و بکارگمارد. نگرشی که همراه با کسب دانش به دست می آید به مراتب از خود دانش مهمتر است آموزشهای ضمن خدمت باید مهارت در تفکر را تقویت کرده، ایجاد تفکر منطقی، انتقادی و نقد پذیر در کارمندان باید اساس این نوع آموزش ها را تشکیل دهند زیرا انسان متفکر منطقی، از کلیه امکانات به بهترین صورت

## دومین کنفرانس بین المللی مدیریت و فرهنگ توسعه

بهره گرفته برای بهتر زیستن تلاش وافر می نماید. برای اینکه بتوانیم به بهره وری برسیم باید بدانیم چگونه از آموزش های رسمی حداکثر بهره برداری را کنیم .

### د) آموزش های تخصصی برای پذیرفتن مسئولیت یا حرفه معین

برای آموزش هر مسئولیتی لازم است فردی که متصدی آن پست میشود دوگونه دانش و آگاهی داشته باشد:

الف) آگاهی های فنی یا مهارت های تخصصی مثل مدیریت بازرسی، امور مالی، انبارداری، اجرای احکام، اپراتوری و غیره.  
ب) آگاهی های محیطی یا مجموعه دانستنی هایی که نشان دهنده شرایط و محیط کاری فرد است و او باید در آن محیط کار تخصصی خود را انجام دهد. مثلاً کار یک کارشناس حقوق در کمیته امداد یا ادارات تابعه با یک کارشناس حقوق در استانداری و یا دادگستری با یکدیگر متفاوت خواهند بود گرچه دانش فنی همه اینها ممکن است یکسان باشد و عنوان آنها کارشناسی حقوق است اما محیط کاری و در نتیجه مسئولیت و نحوه عمل و مجموعه عوامل و امکانات انسان کاملاً متفاوت خواهد بود.

هر شخصی برای آنکه در هر پست یا محیط کاری جدید قرار گیرد (هر پست اعم از بالاترین پست مدیریتی یا ریاست تا پستی مثل نامه رسان، بایگانی، انبارداری و...) برای پذیرش آن باید آموزش های لازم و اطلاعات و آگاهی های مربوطه در مورد آن پست یا محیط عملیاتی جدید به او داده شود. فردی که بدون آگاهی های محیطی مسئول پستی میشود اگر بخواهد آن کار را انجام دهد به طور طبیعی یا باید با استفاده از سوابق خود شروع به تجربه کند که این عملاً با تغییر رای همراه است و علاوه بر حاصل کار نامناسب می تواند موجب اختلاف و درگیری بین این فرد با همکاران و ارباب رجوع گردد. و اینها عملاً بهداشت روانی و کیفیت محیط کاری را به شدت لطمه میزند یا اینکه با سوال از همکارانش باید عمل کند که علاوه بر اتلاف وقت، اطمینان زیادی به حاصل کار نیست و نمی تواند برای مدت طولانی و به دفعات ادامه یابد. صاحب نظران در زمینه نقش آموزش می گویند: آموزش خوب، نارضایتی شغلی و دوباره کاری را به مقدار زیاد کاهش داده و کارکنان را یاد می دهد که با تمام ظرفیت خود کار کنند، یک چنین هدف های مهمی تحقق نمی یابد مگر آنکه تمام سلسله مراتب نهاد یا سازمان (از مدیر اجرایی تا کارکنان) به اهمیت آموزش آگاه باشند. بنابراین میتوان نتیجه گرفت که: یکی از عواملی که تأثیر زیادی بر بهره وری داشته و می تواند در بهبود آن نقش مهمی را ایفا کند آموزش نیروی انسانی است. تکنیکهای نو و طرح های جدید بهبود بهره وری نمی تواند بدون نیروی انسانی آموزش دیده در تمام سطوح سازمان به طور مؤثر ایجاد و به کار گرفته شود.

به نظر بسیاری از صاحب نظران، آموزش کارکنان باید با نیازهای فردی کارکنان و مراحل متفاوت شغلی آنان متناسب باشد؛ بدین منظور طبقه بندی های گوناگونی از آموزش کارکنان صورت گرفته است. در یک طبقه بندی از آموزش می توان آموزش ها را به صورت دویخشی در مقابل هم قرار داد: آموزش رسمی مقابل آموزش غیر رسمی، آموزش درونی مقابل آموزش بیرونی، آموزش اولیه مقابل آموزش ثانویه، آموزش حین خدمت مقابل آموزش پس از خدمت و آموزش ویژه مقابل آموزش عمومی. در طبقه بندی ها بیشتر بین دو نوع آموزش، یعنی آموزش رسمی و آموزش غیر رسمی، بحث وجود دارد و اعتقاد بر این می باشد که از آموزش های رسمی نسبت به دیگر آموزش ها استفاده بیشتری به عمل می آید. تفاوت آموزش رسمی و غیر رسمی را می توان در تعیین اهداف، برنامه ریزی و طراحی دانست. در آموزش های رسمی، اهداف و برنامه ها از قبل تعیین شده و مطابق با چهارچوب آن برنامه ها به اجرا در می آید؛ بدیهی است که ارزشیابی آموزش های رسمی نسبت به آموزش های غیر رسمی به مراتب آسان تر می باشد. چهار نوع آموزش را برای کارکنان پیشنهاد شده که عبارتند از:

۱- آموزش قبل از خدمت: آموزشی است که فرد قبل از پیوستن به سازمان به آن نیاز دارد تا بتواند توانایی های لازم را برای احراز شغل کسب کند (ایبلی، 2009).

۲- آموزش بدو خدمت: آموزشی است که در جهت توجیه کارکنان جدید و آشنا ساختن آنان با روند فعالیت سازمان و تشکیلات آن، وظایف محوله و قوانین و مقررات مربوط به امور گوناگون سازمان است. این آموزش به کارکنان جدید کمک می کند تا هر چه سریع تر با اهداف و انتظارات سازمان و گروه کاری خود آشنا شوند و ضمن انطباق با شرایط و اهداف سازمان، به افرادی مؤثر در گروه کاری مبدل گردند (ایبلی، 2009).

## دومین کنفرانس بین المللی مدیریت و فرهنگ توسعه

۳- آموزش ضمن خدمت: آموزشی است که در صحنه واقعی کار و هم زمان با انجام دادن وظایف شغلی، به کارکنان ارائه می شود. این نوع آموزش به افراد کمک می کند تا بر اساس انتظارات سازمانی، اخلاقی و اجتماعی و با توجه به مسائل فردی و سازمانی رفتارهای مناسبی از خود نشان دهند و به ویژه از طریق کسب معلومات و مهارت های لازم و تلفیق آنها با تجارب شغلی، کارایی بیشتری را برای انجام دادن وظایف موجود یا مسؤولیت های احتمالی آتی حاصل و شایستگی لازم را برای ارتقای شغلی و تصدی مدارج بالاتر سازمانی احراز کنند (ابیلی، ۲۰۰۹).

۴- آموزش بعد از خدمت: آموزشی است که به منظور آمادگی بیشتر کارکنان برای ورود به دوران بازنشستگی ارائه می شود. این نوع آموزش در زمینه کسب مهارت های درآمدزا، نحوه مواجهه به خلا قدرت ناشی از بازنشستگی، نحوه گذران اوقات بیکاری و سرانجام، نحوه تامین و حفظ سلامت فیزیکی و روانی به بازنشستگان کمک می کند (ابیلی، ۲۰۰۹).

در کشور ما نوع چهارم آموزش جایگاهی نداشته و متأسفانه سازمان ها بعد از سپری شدن دوران خدمت کارکنان، آنها را به حال خود رها می سازند.

سایر شیوه های آموزشی وجود دارند که مدیران می توانند بدان وسیله به افراد و اعضای سازمان آموزش های لازم رابدهند. در تحقیقی که به صورت پیمایشی یا زمینه یابی بر روی کارکنان صد شرکت دولتی در آمریکا انجام شده است درصد استفاده از شیوه های مختلف آموزشی به شرح جدول شماره ۱ گزارش شده است (فرویلند، ۱۹۹۳، ص ۵۳).

ردیف	روش	درصد
۱	نوار ویدئو	۹۵
۲	سخنرانی	۹۳
۳	آموزش نفر به نفر	۷۶
۴	ایفای نقش	۶۳
۵	مسابقه (بازی)	۵۸
۶	استفاده از کامپیوتر	۵۸
۷	فیلم	۵۴
۸	خود را مورد ارزیابی قرار دادن	۵۳
۹	تحقیق موردی	۵۲

جدول شماره ۱- شیوه های متداول آموزش (فرویلند، ۱۹۹۳، ص ۵۳).

## ۵- تعاریف و مفاهیم بهره وری<sup>۱</sup>

کلمه بهره وری به معنای قدرت و قابلیت تولید است. در دایره المعارف بریتانیا، بهره وری در اقتصاد به صورت نسبتی از آنچه تولید می شود به آنچه که برای تولید مورد نیاز است، تعریف می شود. در دیکشنری آکسفورد، بهره وری به معنای کارایی است، که در صنعت بوسیله مقایسه میزان تولید به زمان صرف شده یا منابع مصرف شده برای تولید آن اندازه گیری می شود. در مطالعات انجام گرفته پیرامون بهره وری توسط سازمان ها و صاحب نظران، تعاریف متعددی از بهره وری ارائه شده است. این تعاریف با وجود داشتن ریشه مشترک هر یک وجهی از بهره وری را مورد تأکید بیشتر قرار دادند. در ذیل به تعدادی از این تعاریف اشاره می شود.

از دیدگاه سازمان همکاری اقتصادی اروپا<sup>۲</sup> بهره وری حاصل کسری است که از تقسیم مقدار یا ارزش محصول بر مقدار یا ارزش یکی از عوامل تولید بدست می آید. بدین لحاظ می توان از بهره وری سرمایه، مواد اولیه و نیروی کار صحبت کرد (احمدی، ۱۳۸۱).

<sup>۱</sup> - Productivity

<sup>۲</sup> - OEEC



## دومین کنفرانس بین المللی مدیریت و فرهنگ توسعه

سازمان بین المللی کار بهره وری را نسبت ستاده به یکی از عوامل تولید (زمین، سرمایه، نیروی کار و مدیریت) تعریف می کند(احمدی، ۱۳۸۱).

از نظر آژانس بهره‌وری اروپا<sup>۲</sup> بهره وری عبارتست از درجه و شدت استفاده موثر از هر یک از عوامل تولید. در تعریف این سازمان همچنین به این نکته اشاره شده است که بهره وری یک نوع طرز تفکر و دیدگاه است که بر اساس آن هر فرد می تواند کارها و وظایفش را هر روز بهتر از روز قبل انجام دهد. از این دیدگاه بهره وری به عنوان یک فرهنگ تلقی می شود(احمدی، ۱۳۸۱).

در اطلاعیه تشکیل مرکز بهره وری ژاپن<sup>۳</sup> اهداف ناشی از بهبود بهره وری چنین بیان شده است: حداکثر استفاده از منابع فیزیکی، نیروی انسانی و سایر عوامل به روشهای علمی به طوری که بهبود بهره وری به کاهش هزینه های تولید، گسترش بازارها، افزایش اشتغال و بالا رفتن سطح زندگی همه آحاد ملت، منجر شود». از دید این مرکز، بهره وری یک اولویت و انتخاب ملی است که منجر به افزایش رفاه اجتماعی و کاهش فقر می گردد. مرکز بهره وری ژاپن از زمان تأسیس، نهضت ملی افزایش بهره وری در این کشور را تحت سه اصل راهبردی به جلو هدایت نموده است که این سه اصل عبارتند از: افزایش اشتغال، همکاری بین نیروی کار و مدیریت، توزیع عادلانه و برابر ثمره های بهبود بهره وری میان مدیریت، نیروی کار و مصرف کنندگان(احمدی، ۱۳۸۱).

سازمان بهره وری سنگاپور بهره وری را توسعه عادت بهسازی در رفتار و نگرش افراد می داند. از دیدگاه این سازمان، بهره وری در درجه اول یک دیدگاه فکری می باشد که سعی در بهبود وضعیت موجود دارد. به عبارت دیگر بهره وری قبل از آن که یک شاخص اقتصادی باشد، یک فرهنگ است. از نقطه نظر سازمان ملی بهره وری ایران بهره وری یک فرهنگ و یک نگرش عقلانی به کار و زندگی است که هدف آن هوشمندانه کردن فعالیت ها برای دستیابی به زندگی بهتر و متعالی است. در واژه نامه بهره وری که از انتشارات داخلی سازمان ملی بهره وری ایران است، بهره وری را بدین گونه تبیین نموده است: بهره وری به حداکثر رساندن استفاده از منابع، نیروی انسانی، تسهیلات و غیره به طریقه عملی، کاهش هزینه های تولید، گسترش بازارها، افزایش اشتغال و کوشش برای افزایش دستمزدهای واقعی و بهبود استانداردهای زندگی است، آنگونه که به نفع کارگران، مدیریت و جامعه باشد(احمدی، ۱۳۸۱).

### ۶- عوامل مؤثر بر بهره وری

مجموعه عوامل مؤثر بر بهره وری یک سازمان از دو بعد اصلی تشکیل می شود: الف) عوامل خارجی ( دولت و زیرساخت ها، منابع طبیعی، تغییرات ساختاری و ...) ب) عوامل داخلی ( عوامل انسانی و عوامل تکنولوژیکی). عوامل خارجی معمولاً در کنترل مدیران نیستند و در نتیجه شرایط ایجاد شده از طرف عوامل خارجی معمولاً برای تمامی مؤسسات یکسان خواهد بود. زیرا در قالب بخشنامه ها و مقررات و دستورالعمل های تدوین و تصویب شده است. اما عوامل داخلی در کنترل مدیران است و می توان با برنامه ریزی و تصمیم گیری مناسب در نحوه عملکرد نیروی انسانی اثر گذاشت و به ارتقای بهره وری کمک کرد. مدیر روی عوامل داخلی شامل نیروی انسانی، روش ها و رویه ها، سازمان و سیستم ها، مهارت ها، رفتارهای کاری، کارایی، کارآفرینی و شیوه های مدیریتی می تواند اثرگذار باشد. با توجه به موارد یادشده عامل اصلی افزایش بهره وری نیروی انسانی، توجه به افراد و آموزش و ارتقای مهارت های آنان از طریق آشنایی با ابزار و تجهیزات جدید و فراگیری روش ها و تکنیک های نوین است.(احمدی، ۱۳۸۱).

ژاپنی ها معتقدند که بهبود کار و روش ها از آموزش شروع می شود و به آموزش ختم می شود. لذا آموزش باید از مرحله نیازسنجی که شامل بررسی و تعیین نیازهای آموزشی است شروع و پس از برنامه ریزی و اجرا نتایج آموزشی و اثربخشی آن روی کارکنان مورد ارزیابی قرار می گیرد.

1 - ILO

2 - EPA

3 - JPC

## دومین کنفرانس بین المللی مدیریت و فرهنگ توسعه

به طور کلی می توان بین بهره وری و آموزش را در زمینه های زیر مورد بررسی قرار داد:

۱- **جنبه فردی و روانی:** فرد در طول دوره کودکی و نوجوانی آموزش رسمی می بیند و تقریباً بلافاصله پس از ترک مؤسسه آموزشی، وارد بازار کار و اشتغال می شود. هر چقدر آموزش او با نیاز شغلش هماهنگی بیشتری داشته باشد، از آموزش و شغل خود بهره بیشتری خواهد برد. ضمناً به رغم اوقاتی که صرف آموزش نموده است، در صورت اشتغال در زمینه های مربوطه، احساس بیهودگی ننموده و طی عمر خویش را امری بیهوده نمی پندارد و بهره وری فرد نیز از زندگی شخصی، از نظر مادی و معنوی ارزش بیشتری خواهد یافت.

۲- **جنبه اجتماعی:** دیدگاه افراد نسبت به آموزش با انواع مشاغل ارتباط نزدیکی دارد. مشاغلی که نیازمند آموزش بیشتر و شرایط پذیرش مشکل تری هستند، نسبت به مشاغل دیگر از ارزش بیشتری برخوردارند. در عین حال، افراد آموزش دیده به خدمات پزشکی، پلیس و دوايد قضایی نیاز کمتری دارند. لذا برای مصارف تولیدی و عام المنفعه دیگر، در نیروی انسانی صرفه جویی خواهد شد و به بهره وری بیشتر از منابع ملی کمک می کند.

۳- **جنبه اقتصادی:** در کل اقتصاد یک کشور، آموزش و اشتغال ارتباط نزدیکی با یکدیگر دارند. هر چقدر برنامه ریزی آموزشی منظم تر و رشد و توسعه قسمت های مختلف آن روشن تر باشد، نیروی انسانی و شرایطی که این نیرو باید واجد آن باشد، آشکار تر خواهند بود. از آنجا که آموزش و پرورش باید پرورش و عرضه چنین نیرویی را فراهم آورد، همچنین باید هماهنگی بیشتری با نیازهای کشور داشته و طبعاً پیامد آن، بهره وری افزون تری خواهد بود. به طور کلی مطالعات و پژوهش های انجام شده نشان داده است که بین بهره وری و آموزش، همبستگی مثبت و بسیار قوی وجود دارد. علاوه بر این، مطالعات تطبیقی کشورهای مختلف جهان نشان می دهد که کشورهایی که نیروی آموزش دیده بیشتری در تخصصهای مختلف دارند، از بهره وری و رشد بالایی برخوردارند (گلدستن، ۱۹۹۳).

یک سازمان با برنامه ریزی مسیر شغلی می کوشد تا بازدهی کنونی کارکنان را افزایش دهد و همزمان، آنان را آماده پذیرش تغییرات نماید. برنامه های موفق مسیر شغلی باعث خواهند شد که جابجائی کارکنان کاهش و بازدهی آنان افزایش یابد. یک بانک که چنین برنامه ای اجرا شد جابجائی کارکنان ۶۵ درصد کاهش یافت، بازدهی ۲۵ درصد بالا رفت، ۷۵ درصد کارکنان ارتقای مقام یافتند و در نهایت بانک مزبور توانست در یک سال ۱/۹۵ میلیون دلار صرفه جویی کند (شرمن، ۱۹۹۳، ص ۵۶).

### ۷- ارتباط بین آموزش و بهره وری

حال که مفاهیم آموزش، انواع آموزش، بهره وری و عوامل مؤثر بر بهره وری مورد بررسی قرار گرفتند این سؤال به ذهن متبادر می شود که آیا بین آموزش و بهره وری ارتباطی منطقی وجود دارد یا خیر و اگر این ارتباط برقرار است به چه صورت آموزش بهره وری را تحت تأثیر قرار می دهد.

برای پاسخ به این سؤال باید به موضوع مسیر شغلی افراد اشاره ای داشته باشیم. مسیر شغلی عبارت است از پست ها و شغل هایی که یک نفر در طول زندگی خود داشته است. افراد از نظر مسیر شغلی چهار مرحله را می گذرانند. کنکاش، تثبیت وضعیت، مرحله میانی و نهایی این چهار مرحله هستند (سوپر<sup>۳</sup> و هال<sup>۴</sup>، ۱۹۹۸، ص ۳۳۴).

در مرحله کنکاش فرد خود را برانداز می کند و مشاغل گوناگون را مورد ارزیابی قرار می دهد. مرحله کنکاش پیش از پیوستن به یک کار قرار می گیرد. در مرحله تثبیت وضعیت، فرد مورد پذیرش همتایان خود قرار می گیرد، شغل یا حرفه ای را می آموزد و در دنیای واقعی طعم موفقیت یا شکست را می چشد. در مرحله میانی شخص باید دوره کار آموزی را گذرانیده و به مرحله رهروی رسیده باشد. در این مرحله هرگونه اشتباهی، جریمه سنگینی در پی خواهد داشت. در مرحله نهایی فرد با این واقعیت روبرو می شود که نمی تواند هیچ نوع اثری بر جهان وهستی بگذارد. در این دوران افراد در می یابند که در مسیر شغل

1 - Goldstein

2 - Sherman

3 - Super

4 - Hall

## دومین کنفرانس بین المللی مدیریت و فرهنگ توسعه

و حرفه خود هیچ نوع افزایش سرعت نخواهند داشت ، یا اینکه سرعت آنها کند شده و در شغل یا حرفه کنونی خود در جا خواهند زد. از آن به بعد به دوران بازنشستگی می اندیشند و در پی کار دیگری بر می آیند(رابینز، ۱۳۹۲، ص ۱۰۰۳).

حال باید گفت که وجود برنامه های آموزشی که می توانند افراد را در راه تأمین نیازهای عاطفی شان در هر مرحله یاری دهند ، می تواند موجب افزایش تولید و بازدهی آنان شود. جدول زیر نیازهای آموزشی در مراحل مختلف مسیر شغلی رابیان می کند:

نیازهای عاطفی	نیازهای کاری	مراحل مسیر شغلی
- گزینش نخستین شغل - مستقر شدن (تثبیت وضع)	-انواع کارهای گوناگون -خود را برانداز کردن	کنکاش
-مواجه شدن با رقابت، روبرو شدن با شکست -روبرو شدن با تعارض و تضاد در خانواده و محل کار -مورد تأیید قرار گرفتن -دارای آزادی عمل شدن	-چالشگری شغل -پیدا کردن شایستگی در یک زمینه خاص -نشان دادن خلاقیت و ابتکار عمل -پس از سه تا پنج سال روی آوردن به کارجدید	مرحله تثبیت وضعیت
-ابراز احساسات و نشان دادن عاطفه در رابطه با سال های میان سالی -تجدید نظر در شیوه اندیشه ای که فرد در باره کار ، خانواده و جامعه داشته است -کاهش در زیاده روی ها و رقابت	-ازنظر فنی روز آمد شدن -کسب مهارت و رسیدن به مرحله استادی در دادن آموزش به دیگران(کارکنان جوان تر) -روی آوردن به شغل جدیدی که به مهارت های تازه ای نیاز دارد. -صاحب دیدگاهی وسیع تر شدن در رابطه با کار و نقشی که فرد در سازمان دارد	مرحله میانی
- مورد تأیید واقع شدن و طرف مشورت قرار گرفتن برای اطمینان از این که دیگران از کار وی به عنوان الگو یاد می کنند. - به وجود آمدن حس هویت در فعالیت های غیر سازمانی	-برنامه ریزی برای بازنشستگی -تغییر مقام و از دست دادن نقشی که قدرت داشته است و برعهده گرفتن نقش مشاور -مشخص کردن و معرفی افراد جانشین -شروع به فعالیت هایی در خارج از سازمان	مرحله نهایی

جدول شماره ۱- نیازهای آموزشی در مراحل مختلف مسیر شغلی(هال و مرگان، ۱۹۸۳)

همان گونه که جدول فوق نشان می دهد افراد در هر مرحله نیازمند آموزش هستند . همان طور که ملوانان برای نگه داشتن کشتی لنگر می اندازند ، افراد هم برای این که در مسیر شغلی خود تثبیت شوند ، لنگر به آب می اندازند. لذا افراد سعی می کنند استعدادها، توانائی ها، نیازها و نگرش های خود را تعیین و تثبیت نمایند.

برای استقرار کامل و تعیین شغل دائمی پنج الگو وجود دارد:

- ۱-شایستگی فنی: در این مرحله به محتوای کاری فرد توجه می شود
- ۲-شایستگی مدیریتی: در این مرحله با داشتن پست مدیریت و بر احساس مسئولیت تأکید می شود.
- ۳-امنیت: در این مرحله ثبات شغلی ، قراردادهای بلند مدت استخدامی ، مزایای شغلی و برنامه های جالب بازنشستگی مهم است.

۴-آزادی عمل: عاملی بسیار مهم در فرایند تصمیمات سرنوشت ساز، استقلال یا آزادی عمل است.

۵- ابتکار عمل: به نو آوری ، ابتکارعمل و خلاقیت شغلی اشاره می کند (رابینز، ۱۳۹۲، ص ۱۰۰۶).

بدیهی است در هر مرحله از موارد پنجگانه فوق آموزش و نقش فزاینده آن در ارتقای کیفیت و بهره وری مشهود می باشد. کشور ها به طور روز افزونی بر پایه دانسته های خود از یکدیگر فاصله می گیرند، سازمانی که می داند چگونه کارهای جدید را بهتر و سریعتر انجام دهد ، می تواند تصویری روشن را از سازمان های پویای ده سال آتی ترسیم کند. دانش بزرگترین مزیت رقابتی کشورها در عرصه اقتصاد جهانی به شمار می رود(کریمی و همکاران به نقل از تی جی، ۱۹۹۸، ص ۱۴۳).

### ۸- نتیجه گیری

با توجه به محدودیت منابع و نامحدود بودن نیاز های انسانی ، افزایش جمعیت و رقابت شدید و بی رحمانه در اقتصاد جهانی، بهبود بهره وری نه یک انتخاب بلکه یک ضرورت می باشد. بی گمان رشد و توسعه اقتصادی امروزه جوامع مختلف در نرخ رشد بهره وری آنها نهفته است . کوشش برای افزایش نرخ بهره وری ، کوشش برای زندگی و رفاه بهتر برای افراد و جامعه است. در دنیای رقابت آمیز امروز کشور هایی برنده خواهند بود که بتوانند دانش ، بینش و رفتار بهره وری را در مدیران و کارکنان خود ایجاد نمایند.

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 اجرائی 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.

یکی از عوامل تأثیر گذار بر بهره وری نیروی انسانی معرفی گردید. نیروی انسانی به عنوان یک عامل درونی مؤثر بر بهره وری شناخته می شود. نیروی انسانی موجود در سازمان یا مدعو از سایر سازمان ها و یا افراد جدید الاستخدام بدون کسب مهارت و دانش مورد نیاز برای انجام وظایف به صورت خود بخود کرائی لازم را ندارند. لازمه تجهیز نیروی انسانی به مهارت های روز و یا دانش های مورد نیاز برای انجام بهینه کارها و یا اعمال هرگونه تغییر نگرش در آنها و آماده ساختن آنان از نظر عاطفی ، همه و همه به نوعی نیازمند امر آموزش می باشند . لذا آنچه که در مقدمه پیرامون جهان متغیر و لزوم تجهیز نیروی انسانی به دانش ها و مهارت های نوین از آن نام برده شد صورت عینی به خود نخواهد گرفت مگر اینکه فرایند آموزش اجرائی گردد. پس آموزش یک مقوله بسیار مهم در جذب و گزینش کارکنان، ضمن خدمت کارکنان و یا حتی آمادگی کارکنان برای طی کردن دوران بازنشستگی می باشد . این است که سازمانها الزاماً می بایستی بخشی از درآمدها و منابع خود را صرف آموزش نیروی انسانی خود نمایند . این امر یک ضرورت اجتناب ناپذیر است زیرا چشم پوشی از امر آموزش، تحقق اهداف سازمانی و بهره وری را خدشه دار خواهد ساخت و خسارتی جبران ناپذیر بر پیکره سازمان وارد خواهد ساخت . افراد انسانی چه در مرحله کنکاش و چه در مراحل تثبیت موقعیت و میانایی و نهایی مسیر شغلی خود ، به منظور ارتقای شایستگی های فنی ، توسعه شایستگی های مدیریتی و دسترسی به آزادی عمل و تحقق امنیت شغلی و در نهایت رسیدن به مرحله ابتکار عمل و خلاقیت در شرایط و مسیر شغلی خود ، به آموزش نیاز دارند.

### مراجع

- ابطحی، سید حسین(۱۳۸۲)، شیوه های نوین ارزیابی اثربخشی دوره های آموزشی در سازمان ها، مجله مدیریت و توسعه، شماره ۱۸، ایلی، خدایار(۱۳۷۶)، آموزش و بهسازی نیروی انسانی، مجموعه مقالات سمینار نقش نیروی انسانی در توسعه صنعت.
- احمدی، پرویز(۱۳۸۱)، طراحی مدل بهبود بهره وری نیروی انسانی با نگرش مدیریت بهره وری، رساله دکتری.
- رابینز، استفن پی، ۱۳۹۲، رفتار سازمانی : مفاهیم ، نظریه ها، کاربرد ها، چاپ پانزدهم، ترجمه دکتر علی پارسائیان و دکتر سید محمد اعرابی ، تهران ، دفتر پژوهش های فرهنگی.
- رابینز، استیفن پی، ۱۳۹۳، تئوری سازمان (ساختار و طرح سازمانی) ، ترجمه سیدمهدی الوانی و حسن دانائی فرد، چاپ چهارم، تهران، انتشارات صفار. سعادت، اسفندیار(۱۳۸۵)، مدیریت منابع انسانی، تهران، انتشارات سمت.
- سیف، علی اکبر(۱۳۸۱)، روان شناسی تربیتی ، تهران ، انتشارات دانشگاه پیام نور.
- صائمان، صدیقه(۱۳۷۹)، آموزش و آثار آن بر بهره وری، نشریه همشهری.
- صدیق، بهروز(۱۳۷۱)، برنامه ریزی استراتژیک برای تدوین نظام اداری، تهران، انتشارات سازمان برنامه و بودجه.

## دومین کنفرانس بین المللی مدیریت و فرهنگ توسعه

طاهری، شهنام (۱۳۸۴)، بهره‌وری و تجزیه و تحلیل آن در سازمان‌ها (مدیریت بهره‌وری فرگیر)، تهران، نشر دهستان.  
عباس‌زادگان، سید محمد، ترک‌زاده، جعفر (۱۳۷۹)، نیازسنجی آموزشی در سازمان‌ها، چاپ اول، تهران، شرکت سهامی انتشار.  
فرهنگی، علی‌اکبر و دیگران، ۱۳۹۲، نظریه پردازان و مشاهیر مدیریت، چاپ دوم، تهران، انتشارات مؤسسه کتاب مهربان نشر.  
کریمی، فریبا و دیگران، ۱۳۸۴، سیاست‌گذاری در آموزش و پرورش (تا هزاره سوم)، شیراز، انتشارات فرامتن.  
میرکمالی، سیدمحمد، ۱۳۹۲، مبانی مدیریت منابع انسانی، تهران، انتشارات یسپرون.

Abili KH, Jahed H, 2009. Determining related organizational factors to productivity of middle managers. Journal of Psychology & Education Sciences. 1(39): 25-36.  
Froiland, P. 1993, "who's Getting Trained? Training" Cole pub. Co.  
Goldstein, Irwin, (1993), "Training in Organizations", Cole pub. Co.  
Hall, D.T and Morgan, M, 1983, "Career Development and Planning" in K. Perlman. F.L. Schmidt, Contemporary Problems in Personnel (3<sup>rd</sup> ed) .  
Sherman, S. "A Brave New Darwinian Workplace," Fortune.  
Super, D.E and Hall, D.T 1998 "Career Development: Exploration and planning" in M.R. Rosenzweig and L.W. Porter (eds), Annual Review of Psychology . vol, 29.