

اولویت بندی عوامل موثر بر بهره وری نیروی انسانی و

ارتباطات سازمانی با استفاده از تکنیک MADM

(مطالعه موردی شرکت بیمه دی)

محسن حاج محمدی (نویسنده مسئول)

کارشناس ارشد مدیریت، دکتری تکمیلی مدیریت جامع کسب و کار

mohsenhajmohammadi@yahoo.com

محسن محمدیان ساروی

استادیار گروه مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال

چکیده

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، روش های اجرایی کارآمد، تجهیزات و ابزار کار سالم، فضای کار متعادل و از همه مهم تر 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 تغییر 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. از آنجایی که تعدد و ترکیب عوامل موثر بر بهره وری نیروی انسانی در سازمان های مختلف به دلیل اختلاف در ویژگی های محیط داخلی و خارجی متفاوت می باشد، لذا این پژوهش با هدف اولویت بندی عوامل موثر بر بهره وری نیروی انسانی اجرا گردید، تا ضمن فراهم نمودن مبنایی برای تصمیمات مدیران منابع انسانی در زمینه برنامه ریزی و نگهداری نیروی انسانی، موجب کاهش هزینه های ناشی از ترک خدمت کارکنان گردد. روش تحقیق، از نوع توصیفی - پیمایشی بوده و برای این کار از جامعه آماری ۴۰۰ نفره شامل مدیران، رؤسا، سرپرستان و کارشناسان، تعداد ۲۵۰ پرسشنامه به صورت تصادفی بین آنها توزیع گردید که ۱۹۶ مورد عودت گردیده و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. برای تحلیل داده ها از نرم افزار اس پی اس اس ۱۹ و در نهایت بر اساس تکنیک سلسله مراتبی فازی رتبه بندی عوامل موثر بر بهره وری انجام گرفت و پیشنهاداتی ارائه گردید.

واژگان کلیدی: بهره وری نیروی انسانی، تصمیم گیری چند معیاره، منطق فازی، تکنیک سلسله مراتبی فازی، شرکت بیمه

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۲/۲۵

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۱/۲۸

مقدمه

دردنیای پر رقابت کنونی، بهره‌وری به عنوان یک فلسفه و دیدگاه مبتنی بر استراتژی بهبود، مهم ترین هدف هر سازمانی را تشکیل می‌دهد و می‌تواند همچون زنجیره‌ای فعالیت تمامی بخش‌های جامعه را در برگیرد. به طوری که رسالت مدیریت و هدف اصلی مدیران هر سازمان استفاده مؤثر و بهینه از منابع و امکانات گوناگون چون نیروی کار، سرمایه، مواد، انرژی و اطلاعات است. این امر سبب شده است که در تمامی کشورها بهره‌وری و استفاده صحیح و هر چه بهتر و مناسب‌تر از مجموع عوامل تولید (اعم از کالا و خدمات) به اولویتی ملی تبدیل شود و همه جوامع به این باور برسند که تداوم حیات هر جامعه بدون توجه به موضوع بهره‌وری ممکن نیست. کشور ما از این قاعده مستثنی نیست و توجه به مقوله بهره‌وری نقشی به سزا در توسعه آن دارد. منابع انسانی با ارزش ترین و مهمترین عامل توسعه هر کشوری محسوب می‌شود. مطالعات در این زمینه نشان داده شده است که کشورهای دارای تولید خالص ملی بالا معمولاً دارای نیروی انسانی آموزش دیده و تعلیم یافته تر هستند و از آنجایی که بهره‌وری، گوهر سازمانی است که می‌تواند پایداری و بقای سازمان‌ها را تضمین و مکانیزمی برای کسب مزیت رقابتی باشد و لذا آنچه در سازمان می‌تواند منجر به بهره‌وری نیروی انسانی شود این است که کارکنان سازمان‌ها از نظر شخصیت، علائق و عواطف با فعالیت‌ها و مشاغل سازمانی منطبق و سازگار شوند. در این صورت علاقه به کار، انگیزه و افزایش مسئولیت‌پذیری و در نتیجه به صورت مستقیم و غیر مستقیم بهره‌وری سازمانی ارتقاء می‌یابد.

روش تحقیق

تحقیق حاضر از لحاظ گردآوری داده‌ها و اطلاعات و روش تجزیه و تحلیل یک تحقیق توصیفی - پیمایشی محسوب می‌شود. پژوهش حاضر با استفاده از سیستم‌های خبره فازی و استفاده از رویکرد‌های تصمیم‌گیری چند معیاره، یک مدل شناسایی عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی در صنعت بیمه معرفی می‌کند.

بدین منظور برای جمع‌آوری اطلاعات مربوط به عوامل مؤثر در بهره‌وری نیروی انسانی شرکت بیمه دی، پرسشنامه‌ای تهیه و توسط مدیران و برخی

کارشناسان حوزه منابع انسانی شرکت بیمه دی تکمیل شد تا موثرترین عوامل مورد شناسایی قرار گیرند.

این پرسشنامه از جهت روایی صوری نیز توسط مدیران و روسای واحدها مورد تأیید قرار گرفته است.

با توجه به ماتریس مقایسه زوجی شاخص ها ، نرخ ناسازگاری این ماتریس برابر ۰/۰۸۳۵ بوده که کمتر از ۰/۱ است بنابراین سازگاری آن مورد قبول است.

جامعه آماری در این پژوهش تمامی مدیران و روسای ادارات و کارکنان شرکت بیمه دی می باشد که جمعیتی قریب به ۴۰۰ نفر را در بر می گیرد که با مراجعه به جدول مورگان تعداد ۱۹۶ نفر را به عنوان نمونه انتخاب می کنیم

با توجه به محدودیت جامعه خبرگان در این حوزه، امکان استفاده مناسب از روش های آماری وجود ندارد و به همین دلیل از تکنیک های تصمیم گیری گروهی و قضاوت خبرگان استفاده می شود. در شناسایی عوامل پس از استخراج شاخص ها و عوامل از منابع با استفاده از نظر خبرگان شاخص ها تجمیع و تعدیل می شوند و در نهایت با استفاده از تکنیک FAHP جهت شناسایی عوامل اصلی بهره وری نیروی انسانی استفاده می شود.

ادبیات و پیشینه تحقیق

توجه به نیروی انسانی به عنوان زیربنای تولید و ارائه خدمات در سازمان ها یکی از راه کارهای اساسی در افزایش کارایی و بهره وری سازمان به شمار می رود (برتچک^{۱۲}، ۲۰۰۹).

بهره وری در گذشته به عنوان موضوعی اقتصادی همواره مورد توجه اقتصاد دانان کلاسیک بوده است. امروزه اقتصاد به عنوان بخش جدایی ناپذیر صنعت و توسعه پذیرفته شده است. تعاریف متعددی برای بهره وری بیان شده است. بهره وری عبارت است از نسبت بین مجموعه خروجی های یک فرایند به ورودی آنها. به عبارت دیگر بهره وری کمی نمودن مراتب کیفی یک فرآیند است.

بهره وری، استفاده موثر و کارآمد از ورودی ها یا منابع برای تولید یا ارائه خروجی هاست. ورودی یا نهاده ها، منابعی (نظیر انرژی، مواد اولیه، سرمایه و نیروی کار) هستند که برای خلق خروجی یا ستانده (که عبارت است از کالاهای تولید شده با خدمات ارائه

¹² Bertschek

شده توسط یک سازمان) استفاده می شود. به دیگر سخن بهره وری عبارت است 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 و... به منظور ارتقای رفاه(تانگن^{۱۳}، ۲۰۰۵). اکتون و گولدون بهره وری را نسبت برون داد واقعی به منابع مورد انتظار می داند(اکشن و گلدن^{۱۴}، ۲۰۰۳). بهره وری را نسبت بازده به مقدار عوامل تولید و مصرف می داند(کاسیو^{۱۵}، ۱۹۹۲). و میچل و همکارانش بهره وری را ارزش افزوده به درون داد عوامل تولید می داند(میچل و همکاران^{۱۶}، ۲۰۰۱) نیلی بهره وری را برون داد هر ساعت کاری می داند که عامل اصلی در تعیین متوسط زندگی افراد است(نیلی^{۱۷}، ۱۹۹۷). پلاس و لوئیز معتقدند بهره وری یعنی اینکه با چه مقدار و چه کیفیتی، از منابع صرف شده در سازمان کالا تولید کنیم یعنی با منابع کمتر، کالای با کیفیت را تولید کنیم(پلاس و لوئیز^{۱۸}، ۲۰۰۱). سومانت بهره وری را مقایسه بین عوامل درون داد فیزیکی با عوامل برون داد فیزیکی می داند(سومانت^{۱۹}، ۲۰۰۰). کلی و کاپلان بهره وری را کارایی و اثربخشی و به عبارتی نسبت زمان ارزش افزوده به کل زمان می دانند(کلی و کاپلان^{۲۰}، ۲۰۰۲). داوونپوت و همکارانش بهره وری را کیفیت، کارایی و سودمندی تعریف می کنند(داوونپوت^{۲۱} و همکاران، ۲۰۰۲).

ازمنظر مدیریتی و اقتصادی، بهره وری به طور عموم کارکرد سه متغیر است: فناوری، نیروی انسانی و سازمان. هر متغیر به صورت مجزا به بهره وری منجر می شود: به روز بودن، تجهیزات مدرن، سرمایه انسانی حرفه ای و ماهر، هماهنگی کافی و منسجم، هر یک از این موارد، می تواند منبع تغییر تدریجی یا بنیادی در بهره وری باشد(گریو و بناسی^{۲۲}، ۲۰۰۴).

برای افزایش بهره وری کارهای زیادی می توان انجام داد، شیوه هایی در ورای تکنیکهای آشکار وجود دارد که می توان آنها را بهبود بخشید تا به بهره وری بیشتر

¹³ Tangen

¹⁴ Acton & Golden

¹⁵ Casicio

¹⁶ Mitchel et al

¹⁷ Neely

¹⁸ Plas & Lewise

¹⁹ Sumanth

²⁰ Kelly & Caplan

²¹ Davenport et al

²² Greve & Benassi

دست پیدا کرد یکی از موارد مهم بهبود فرهنگ سازمانی در گروههای کاری است (تایلور^{۲۳}، ۲۰۰۵).

هر چند تعاریف اولیه تئوری سرمایه انسانی، دانش کارگر را براساس تحصیلات مدرسه‌ای رسمی می‌سنجید، ولی همبستگی سطوح تحصیلی با بهره‌وری و رشد اقتصادی، نشان داد که تحصیلات بیشتر همراه با تجربه کار در نهایت به بهبود بهره‌وری منجر می‌شود (نافوخو و بروکس^{۲۴}، ۲۰۰۶).

مهمترین عامل در بهبود بهره‌وری در هر سازمانی و در هر کشوری، نیروی انسانی می‌باشد. به طوری که این عامل به یک عنصر مهم و اساسی در تبیین تفاوت‌های موجود در بهره‌وری و رشد آن در کشورهایی که در زمره کشورهای پیشرفته قرار گرفته‌اند، توجه به این موضوع را سر لوحه کارهای خود قرار داده‌اند (جونز و کالمی^{۲۵}، ۲۰۰۶).

از آنجا که وظایف مدیریت منابع انسانی شامل جذب و گزینش، آموزش و بالندگی، و حفظ و نگهداری می‌باشد، لذا استفاده بهینه از استعدادها و توانایی‌های بالقوه نیروی انسانی موجود در سازمان از طریق طراحی سیستم مناسب مانند شیوه آموزش مناسب امکان پذیر خواهد بود. لذا آموزش و بالندگی، پرداخت براساس عملکرد، شایستگی، مهارت فردی و نگهداری نیروی انسانی می‌تواند بهره‌وری سازمان را افزایش دهد (آدلمن^{۲۶}، ۲۰۰۷).

آموزش در ارتقاء بهره‌وری تاثیر دارد و افرادی که خلاقیت بالایی دارند، همواره به دنبال روس‌هایی برای بهتر و بهینه انجام دادن کارها و حل مبتکرانه مشکلات در سازمان می‌باشند. چنانچه به این افراد به درستی و برنامه ریزی شده، آموزش داده شوند واز انگیزه کافی برای انجام فعالیت در سازمان برخوردار باشند، می‌توانند موثرتر و کاراتر به انجام دادن فعالیت‌ها در سازمان کمک کنند (فریز^{۲۷}، ۲۰۰۵).

سرمایه‌های فکری با بهره‌وری کارکنان رابطه دارد و برنامه ریزی برای این امر نه تنها مزیت رقابتی برای سازمان به شمار می‌رود، بلکه فرصت‌هایی نیز برای یادگیری شیوه‌های جدید و بهبود عملکرد موسسه فراهم می‌آورد (تانگو و همکاران^{۲۸}، ۲۰۱۰).

²³ Taylor

²⁴ Nafukho & Brooks

²⁵ Jones & Kalmi

²⁶ Adelman

²⁷ frees

²⁸ Tango et al

اگر چه رشد بهره وری با دو کانال نوآوری و فن آوری تأیید شده، اما کانال سومی، شامل یادگیری سازمانی نیز با اهمیت است. برای رشد از طریق فن آوری و پیروزی در رقابت از جنبه ی فن آوری ، بایستی برای تحصیلات افراد سرمایه گذاری کرد درحالیکه یادگیری سازمانی ، در بهره وری بدون تحمل هزینه های سنگین نقش مهمی ایفا می کند(استوک^{۲۹}، ۲۰۰۸).

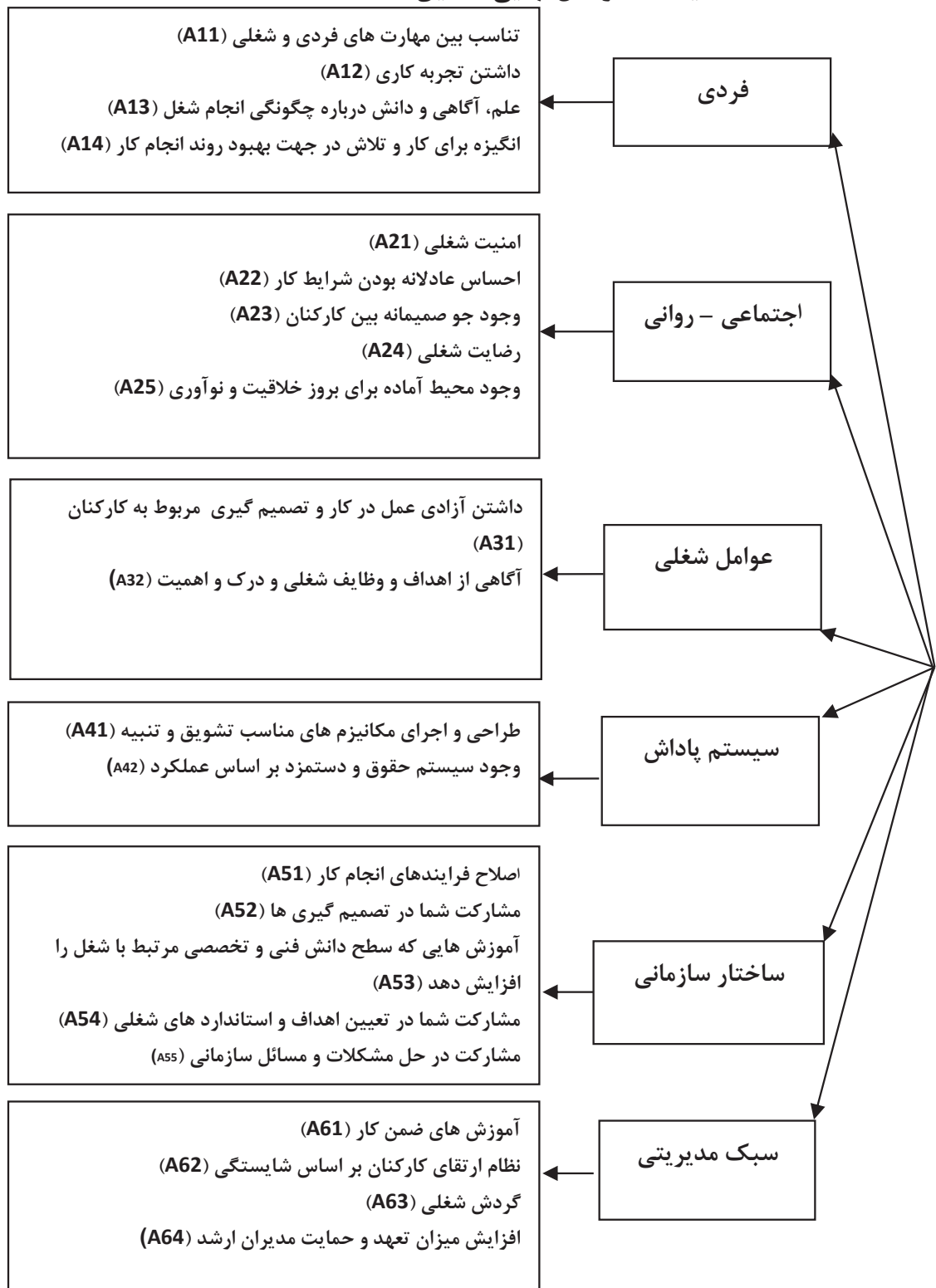
سوالات تحقیق

از آنجایی که تحقیق حاضر از دسته پژوهش های اکتشافی است و عوامل پس از شناسایی، رتبه بندی خواهند شد، فرضیه نداشته و بر اساس سوالات پژوهش راهبری می شود.

- ۱ - عوامل موثر در بهره وری منابع انسانی در بیمه دی کدامند؟
- ۲- وزن و اهمیت این عوامل در بیمه دی چگونه است؟
- ۳- اولویت بندی این عوامل در بیمه دی چگونه است؟
- ۴- مهمترین عوامل در بهره وری منابع انسانی در بیمه دی کدامند؟

²⁹ Stokke

یافته ها و مدل نهایی تحقیق:



جداول، شکل‌ها و نمودارها

با استفاده از روش مقایسه زوجی گزینه‌های مربوطه را نسبت به معیارهای مشخص شده لحاظ گردیده که بنا به محاسبات انجام گرفته امتیاز هر یک از معیارها به شرح جدول زیر است:

رتبه بندی	وزن نهایی	وزن	زیر معیارها	معیارها
۲	۰,۱۴	۰,۵۱	تناسب بین مهارت‌های فردی و شغلی	فردی ۰,۲۷
۳	۰,۱۳	۰,۴۸	داشتن تجربه کاری	
	۰,۰۰	۰,۰۱	علم، آگاهی و دانش درباره چگونگی انجام شغل	
	۰,۰۰	.	انگیزه برای کار و تلاش در جهت بهبود روند انجام کار	
۴	۰,۰۹	۰,۴۸	امنیت شغلی	اجتماعی - روانی ۰,۱۸
۵	۰,۰۸	۰,۴۴	احساس عادلانه بودن شرایط کار	
۱۱	۰,۰۱	۰,۰۶	وجود جو صمیمانه بین کارکنان	
	۰,۰۰	۰,۰۰	رضایت شغلی	
	۰,۰۰	۰,۰۲	وجود محیط آماده برای بروز خلاقیت و نوآوری	
۱	۰,۲۵	۱,۰۰	داشتن آزادی عمل در کار و تصمیم‌گیری مربوط به کارکنان	عوامل شغلی ۰,۲۵
	۰,۰۰	۰,۰۰	آگاهی از اهداف و وظایف شغلی و درک و اهمیت	
۱۰-۹-۸	۰,۰۵	۱,۰۰	طراحی و اجرای مکانیزم‌های مناسب تشویق و تنبیه	سیستم پاداش ۰,۰۵
	.	۰,۰۰	وجود سیستم حقوق و دستمزد بر اساس عملکرد	

۷-۶	۰,۰۶	۰,۵۴	اصلاح فرایندهای انجام کار	ساختار سازمانی ۰,۱۴
۱۰-۹-۸	۰,۰۵	۰,۴۲	مشارکت شما در تصمیم گیری ها	
	۰,۰۰	۰,۰۴	آموزش هایی که سطح دانش فنی و تخصصی مرتبط با شغل را افزایش دهد	
	۰,۰۰	۰,۰۰	مشارکت شما در تعیین اهداف و استاندارد های شغلی	
	۰,۰۰	۰,۰۰	مشارکت در حل مشکلات و مسائل سازمانی	
۷-۶	۰,۰۶	۰,۵۲	آموزش های ضمن کار	سبک مدیریتی ۰,۱۱
۱۰-۹-۸	۰,۰۵	۰,۴۸	نظام ارتقای کارکنان بر اساس شایستگی	
	۰,۰۰	۰,۰۰	گردش شغلی	
	۰,۰۰	۰,۰۰	افزایش میزان تعهد و حمایت مدیران ارشد	

همان گونه که از محاسبات مشخص است شاخصهای داشتن آزادی عمل در کار و تصمیم گیری مربوط به کارکنان ، تناسب بین مهارت های فردی و شغلی، داشتن تجربه کاری، امنیت شغلی، و احساس عادلانه بودن شرایط کار از مهمترین عوامل در بهره وری منابع انسانی می باشد.

بحث و نتیجه گیری

اولویت بندی عوامل در بهره وری منابع انسانی

رتبه بندی	وزن	معیارها
۱	۰,۲۷	عوامل فردی
۲	۰,۲۵	عوامل شغلی
۳	۰,۱۸	اجتماعی - روانی

۴	۰,۱۴	عوامل ساختار سازمانی
۵	۰,۱۱	عوامل سبک مدیریتی
۶	۰,۵	عوامل سیستم پاداش

اولویت بندی عوامل فردی در بهره وری منابع انسانی چگونه است؟

در شاخص فردی با اهمیت ترین شاخص ، عامل تناسب بین مهارت های فردی و شغلی با میانگین وزنی ۰,۱۴ و کم اهمیت ترین شاخص، عامل انگیزه برای کار و تلاش در جهت بهبود روند انجام کار با میانگین وزنی ۰ بوده است

رتبه بندی	وزن نهایی	وزن	زیر معیار ها	معیار ها
۱	۰,۱۴	۰,۵۱	تناسب بین مهارت های فردی و شغلی	فردی ۰,۲۷
۲	۰,۱۳	۰,۴۸	داشتن تجربه کاری	
۳	۰,۰۰	۰,۰۱	علم، آگاهی و دانش درباره چگونگی انجام شغل	
۰	۰,۰۰	۰	انگیزه برای کار و تلاش در جهت بهبود روند انجام کار	

در این بررسی مهمترین عامل مؤثر در بهره وری منابع انسانی به عوامل فردی مربوط می شد. تأثیر عوامل فردی مهمترین گروه تأثیرگذار بر بهره وری منابع انسانی شناسایی شد. گودوین معتقد است مهمترین دارایی یک شرکت نیروی انسانی آن است؛ از این رو تلقی ها و نیروهای انگیزشی آنها عامل عمده ای برای موفقیت سازمان است. که توجه به تناسب شغل و شاغل در مراحل جذب و استخدامی کارکنان از مهمترین عوامل ایجاد کننده بهره وری و بالا بردن کارکرد کارکنان در سیستم می گردد.

اولویت بندی عوامل عوامل شغلی در بهره وری منابع انسانی چگونه است؟
 در شاخص فردی با اهمیت ترین شاخص ، عامل داشتن آزادی عمل در کار و تصمیم
 گیری مربوط به کارکنان. با میانگین وزنی ۰,۲۵ و کم اهمیت ترین شاخص، عامل
 آگاهی از اهداف و وظایف شغلی و درک و اهمیت با میانگین وزنی ۰ بوده است.

رتبه بندی	وزن نهایی	وزن	زیر معیار ها	معیار ها
۱	۰,۲۵	۱,۰۰	داشتن آزادی عمل در کار و تصمیم گیری مربوط به کارکنان	عوامل شغلی ۰,۲۵
۲	۰,۰۰	۰,۰۰	آگاهی از اهداف و وظایف شغلی و درک و اهمیت	

اولویت بندی عوامل اجتماعی – روانی در بهره وری منابع انسانی چگونه است؟
 در شاخص فردی با اهمیت ترین شاخص ، عامل امنیت شغلی با میانگین وزنی ۰,۰۹ و کم
 اهمیت ترین شاخص، عامل رضایت شغلی با میانگین وزنی ۰ بوده است

رتبه بندی	وزن نهایی	وزن	زیر معیار ها	معیار ها
۱	۰,۰۹	۰,۴۸	امنیت شغلی	اجتماعی – روانی ۰,۱۸
۲	۰,۰۸	۰,۴۴	احساس عادلانه بودن شرایط کار	
۳	۰,۰۱	۰,۰۶	وجود جو صمیمانه بین کارکنان	
۵	۰,۰۰	۰,۰۰	رضایت شغلی	
۴	۰,۰۰	۰,۰۲	وجود محیط آماده برای بروز خلاقیت و نوآوری	

منظور از عوامل اجتماعی - روانی ، الگوها و ارزشهای نشات گرفته شده از فرهنگ محکم و منسجم و به هم آمیخته جامعه کارکنان که به کارکنان انتقال داده شده میباشد . رابینز معتقد است: هر قدر اعضاء یک سازمان ارزش های اصلی را بیشتر و عمیق تر درک کرده و بپذیرند و تعهد زیادتری به آنها داشته باشند آن سازمان دارای فرهنگ قوی تر خواهد بود. می توان وجود یا عدم وجود فرهنگ سازمانی قوی را در درون یک سازمان، یعنی بعبارت دیگر میزان پایبندی کارکنان رابه مشترکات عمومی بعنوان یک شاخص مناسب برای ارزیابی عملکرد مدیریت منابع انسانی به حساب آورد. بطوری که هر چه قدر در مقایسه خود با این عوامل احساس برابری کنند تاثیر مستقیمی در میزان عملکرد آنان دارد.

اولویت بندی عوامل ساختار سازمانی در بهره وری منابع انسانی چگونه است؟
 در شاخص فردی با اهمیت ترین شاخص ، عامل اصلاح فرایندهای انجام کار با میانگین وزنی ۰,۰۶ و کم اهمیت ترین شاخص، عامل مشارکت شما در تعیین اهداف و استاندارد های شغلی و مشارکت در حل مشکلات و مسائل سازمانی با میانگین وزنی ۰ بوده است

رتبه بندی	وزن نهایی	وزن	زیر معیار ها	معیار ها
۵	۰,۰۶	۰,۵۴	اصلاح فرایندهای انجام کار	ساختار سازمانی ۰,۱۲
۴	۰,۰۵	۰,۴۲	مشارکت شما در تصمیم گیری ها	
۳	۰,۰۰	۰,۰۴	آموزش هایی که سطح دانش فنی و تخصصی مرتبط با شغل را افزایش دهد	
۱-۲	۰,۰۰	۰,۰۰	مشارکت شما در تعیین اهداف و استاندارد های شغلی	
۱-۲	۰,۰۰	۰,۰۰	مشارکت در حل مشکلات و مسائل	

			سازمانی	
--	--	--	---------	--

ساختار سازمانی نه تنها بر روی بهره وری اثر مستقیم و عمده ای دارد و بدینوسیله بر امکانات ارضای نیازها از طریق استفاده از خدمات تأثیر می گذارد، بلکه موجب گردش اطلاعات در داخل سازمان می گردد و مدیران را در تخصیص منابع و دارائیهای سازمان یاری می دهد. سازمانی که در پی توسعه یک فرآیند بهرهوری است، علاوه بر آگاه سازی، باید بلافاصله در جهت ایجاد مسؤلیتهای مشخص و جوابگوئی های روشن در قبال بهبود بهره وری، در میان مدیران و کارکنان خود اقدام نماید. تأثیر ساختار سازمانی در بهبود بهرهوری در مطالعه حقیقت جو و هنری و همکارانش نیز به دست آمده است. با توجه به نقش ساختار سازمانی، توصیه می شود مدیران دانشگاه در شیوه سازمان دهی و چیدمان افراد در کلیه سطوح و بخش های عملیاتی و ستادیت وجه ویژه مبذول نمایند. زیرا ساختار نامناسب و توزیع نادرست کمی و کیفی نیروی انسانی در بخش های مختلف می تواند اثر منفی بر بهره وری منابع انسانی و در نهایت بهره وری کل داشته باشد.

اولویت بندی عوامل سبک مدیریتی در بهره وری منابع انسانی چگونه است؟

در شاخص فردی با اهمیت ترین شاخص، عامل آموزش های ضمن کار با میانگین وزنی ۰,۰۶ و کم اهمیت ترین شاخص، عامل گردش شغلی و یا گردش شغلی با میانگین وزنی ۰ بوده است.

رتبه بندی	وزن نهایی	وزن	زیر معیار ها	معیار ها
۴	۰,۰۶	۰۰,۵۲	آموزش های ضمن کار	سبک مدیریتی ۰,۱۱
۳	۰,۰۵	۰,۴۸	نظام ارتقای کارکنان بر اساس شایستگی	
۱-۲	۰,۰۰	۰,۰۰	گردش شغلی	

۱-۲	۰,۰۰	۰,۰۰	گردش شغلی	
-----	------	------	-----------	--

نقش و اهمیت مدیریت چه در جامعه و چه در سازمانها بر کسی پوشیده نیست. نیروی ماهر مدیریتی به عنوان نبض تپنده سازمان بوده و عامل شکست و یا پیروزی برنامه های یک سازمان تلقی می گردد. بنابراین در اجرای موفق یک برنامه بهبود بهره وری منابع انسانی در بخش بیمه نیز نباید نقش مدیریت و سبک آن را در اداره امور نادیده گرفت. مشابه نتیجه این بررسی، طواری و همکارانش در پژوهش خودشان دادند عوامل مدیریتی در اولویت اول تأثیرگذاری بر بهره وری نیروی انسانی بود در الگوی جامع مدیریت عوامل مؤثر بر بهره وری نیروی انسانی که الوانی و احمدی طراحی نمودند شیوه رهبری یکی از هشت عاملی بود که نقش اساسی در بهبود بهره وری منابع انسانی داشت.

اولویت بندی عوامل سیستم پاداش در بهره وری منابع انسانی چگونه است؟

در شاخص فردی با اهمیت ترین شاخص، عامل طراحی و اجرای مکانیزم های مناسب تشویق و تنبیه با میانگین وزنی ۰,۰۵ و کم اهمیت ترین شاخص، عامل وجود سیستم حقوق و دستمزد بر اساس عملکرد با میانگین وزنی ۰ بوده است.

رتبه بندی	وزن نهایی	وزن	زیر معیارها	معیارها
۲	۰,۰۵	۱,۰۰	طراحی و اجرای مکانیزم های مناسب تشویق و تنبیه	سیستم پاداش
۱	۰	۰,۰۰	وجود سیستم حقوق و دستمزد بر اساس عملکرد	۰,۰۵

با توجه به تحقیقات گذشته نشان می دهد بسیاری از کارکنان تنها ۲۰ تا ۳۰ درصد ظرفیت کاری خود را به کار می اندازند و چنانچه کارکنان به نحو شایسته ای برانگیخته شوند، کارایی و بهره وری آنان به ۸۰ تا ۹۰ درصد خواهد رسید. الوانی در بررسی خود

یکی از عوامل هشتگانه مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی را عوامل انگیزشی می‌داند. وی همچنین تصور عادلانه بودن حقوق و مزایا، پرداخت متناسب با مدرک و تجربه، قرارداد امکان‌های رفاهی در اختیار کارکنان، تقدیر و تشکر از کارکنان در جمع همکاران، ارائه اطلاعات به افراد و مطلع ساختن کارکنان، احساس رضایت کارکنان از عضویت در سازمان، فرصت پیشرفت در مسیر شغلی، میزان اتکای کارکنان به سازمان در زندگی فردی، توجه به خانواده‌های کارکنان از طرف سازمان، استفاده از فنون چرخش شغلی یا توسعه شغلی و مشارکت دادن اعضا در تصمیم‌گیری را مصادیق ایجاد انگیزه در کارکنان معرفی نمود.

منابع

- ابطحی، حسن و کاظمی، بابک (۱۳۷۹) بهره‌وری، چاپ دوم، تهران موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی.
- اصغر پور، محمد جواد (۱۳۷۷) تصمیم‌گیری و تحقیق در عملیات در مدیریت، انتشارات دانشگاه تهران.
- الله وردی مصطفی، فرح آبادی سید محمد حسین، سجادی حانیه السادات (۱۳۸۹) اولویت بندی عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی از دیدگاه مدیران میانی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان ۱۳۸۸، فصلنامه بیمارستان.
- سرمد. زهره، حجازی. الهه، بازرگان. عباس (۱۳۸۳) روش‌های تحقیق در علوم رفتاری، تهران، نشر آگه.
- شوندی. حسن (۱۳۸۵) نظریه مجموعه‌های فازی و کاربردهای آن در مهندسی صنایع و مدیریت، تهران، نشر گسترش علوم پایه.
- خلیلی شورینی، سیاوش (۱۳۸۸) روش‌های تحقیق در علوم انسانی، انتشارات یاد واره کتاب
- مومنی، منصور؛ خدایی، سمیه؛ و بشیری، مجتبی (۱۳۸۸) ارزیابی عملکرد سازمان تامین اجتماعی با استفاده از FDEA و BSC مدل ترکیبی، مدیریت صنعتی، دوره اول، شماره ۳: ۱۵۲-۱۳۷.
- میرسپاسی، ناصر (۱۳۷۸) در جستجوی راه، نقدی بر بهره‌وری، سی مجموعه مقالات موضوعی برگزیده مدیریتی، مرکز آموزش مدیریت دولتی.

عبدالهی، بیژن و نوه ابراهیم، عبدالرحیم(۱۳۸۵) توانمند سازی کارکنان کلید طلایی مدیریت منابع انسانی، تهران نشر ویرایش چاپ اول.

طواری مجتبی، سوخکیام محمد علی، میر نژاد مید علی(۱۳۸۷) شناسایی و اولویت بندی عوامل موثر بر بهره وری نیروی انسانی با استفاده از تکنیک MADM(مطالعه موردی : یکی از شرکت های تولید پوشاک جین در استان یزد).

هرسی، پاولو بلانچارد، کنت(۱۳۷۵) مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه کبیری، قاسم، انتشارات جهاد دانشگاهی، تهران.

- Acton, T & Golden, W 2003, 'Training the knowledge worker: a descriptive study of training practices in irish software companies', Journal of Urinal of European Industrial Training, vol. 24, no. 2, pp. 137-46
- Adelman, I. (2007). *Income Distribution & Development* , Handbook of Development Economic, Eds: H.Chenery & T.N. Srinivasan, Elsevibr Science Publishers.
- Althin, Richard - Behrenz, Lars,(2005). Efficiency And Productivity of Employment Offices Employment: Evidence From Sweden, International Journal of Manpower, Vol.26, No.2, PP.196-206.
- Bertschek, I., Fryges, H., & Kaiser, U (2009), B2B or Not to Be: Does B2B Ecommerce Increase Labour Productivity? Discussion Paper No. 40-45
- Brooks, Kita & Muyia Nafukho, Fredrick, (2006), Human resource development, social capital, emotional intelligence: Any link ..., Journal of European Industrial Training; vol, 30; ABI/INFORM Global, pg117.
- Celik,M., Er,I.D, Ozok,A.F,(2009), Application of fuzzy extended AHP methodology on shipping registry selection: The case of Turkish maritime industry. Expert Systems with Applications 36 , 190-198.
- Duran,O.,Aguilo,J., (2008) , Computer-aided machine-tool selection based on a Fuzzy-AHP approach. Expert Systems with Applications 34 ,1787-1794.
- Kelley, R & Caplan, J 2002, 'How bell labs creates star performers',Harvard Business Review, vol. 71, pp. 128-39
- CASE STUDY OF A BANK IN TURKEY, Journal of Business, Economics & Finance Vol.1 (1)
- Frees, M. (2005). *Grand Theories and Mid-Range Theories, Chapter 5 from Great Minds in Management* , the process of theory Development, Edited by Ken G. Smith & Michael A. Hitt Oxford New York, University Press.
- Greve, Arent & Benassi, Mario, (2003), Exploring the contributions of human and social capital to productivity, Hawaii International Conference On System Sciences, January 5-8, , Hilton Waikoloa Village, Big Island, Hawaii
- Jones DC, Kalmi P, Kauhanen.(2006) A. Human resource management policies and productivity: new evidence from an econometric case study. Oxford Review of Economic Policy;22(4):526-38.

- Plas, JM & Lewise, SE 2001, Person-centered leadership for nonprofit organization, Sage publication Inc
- Singh Rohan , Mohanty Madhumita ,2012, Impact of Training Practices on Employee Productivity: A Comparative Study, Interscience Management Review Volume-2
- Sumanth, DJ 2000, Productivity engineering and management, Mc Grew-Hill Company, pp. 7- 33
- Tangen, S 2005, 'Demystifying productivity and performance', International Journal of Productivity and Performance Management. vol. 53, no. 8, p. 726
- Goodman, L. and Penning(1977). New Perspectives on Organizational Effectiveness. SgnFranciso-London: Jossey-Bass Publishers
- Sedaghati Saeed, Pooyanfard Ali Reza , Ashraf GanjoieFarideh, Zarei Ali , (2013) Factor Increasing the Productivity of Human Resources and Sport Federations in Iran,
- Stokke, Hildegunn (2008). Productivity Growth and Organizational Learning, Review of Development Economics, Vol. 12, No. 4.
- Taylor, B.(2005). Organizational Culture is Important in Software Productivity
- Thang, N. N.; Quang, T. & Buyens, D. (2010). The Relationship Between Training and Firm Performance: a Literature Review, Research and Practice in Human Resource Management. Vol. 18, No. 1
- Ozbiligin, Mustafa, (2005). Theory And Practice, International Human Resource Management, First Published By Dalagrave Macmlilan.

