

## رابطه خصوصیات فردی، سبک مدیریت و سیستم پاداش با بهره‌وری منابع انسانی

سیروس تدبیری<sup>۱</sup>  
اصغر قاسمی<sup>۲</sup>

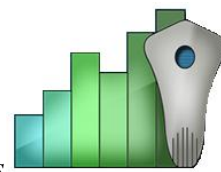
### چکیده

این پژوهش با هدف بررسی رابطه خصوصیات فردی، سبک مدیریت و سیستم پاداش با بهره‌وری منابع انسانی از دیدگاه کارکنان بانک صادرات ساوه در سال ۱۳۹۲ صورت گرفت. جامعه آماری تحقیق شامل ۱۵۰ نفر از کارکنان شاغل در بانک‌های صادرات شهرستان ساوه شامل مدیران، معاونان و کارمندان بود که از این میان با استفاده از جدول مورگان و روش نمونه‌گیری تصادفی ساده ۱۰۹ نفر به‌عنوان حجم‌نمونه در نظر گرفته شد. روش جمع‌آوری داده‌ها بر اساس پرسشنامه ۱۵ سؤالی محقق ساخته انجام گرفت. پایایی پرسش‌نامه با استفاده از روش آلفای کرونباخ ۰/۸۵ محاسبه شد. همین‌طور از روایی محتوای به‌منظور آزمون روایی پرسش‌نامه استفاده شد، که برای این منظور پرسش‌نامه به تأیید متخصصین مربوطه رسید. تجزیه و تحلیل اطلاعات به‌دست آمده از اجرای پرسشنامه‌ها از طریق نرم‌افزار SPSS در دو بخش توصیفی و استنباطی (آزمون کولموگروف- اسمیرنوف و آزمون دو جمله‌ای) انجام پذیرفت. نتایج تحقیق نشان داد که عوامل خصوصیات فردی، سبک مدیریت و سیستم پاداش بر بهره‌وری منابع انسانی بانک‌های صادرات شهر ساوه تأثیر دارد.

واژه‌های کلیدی: بهره‌وری، منابع انسانی، سیستم پاداش، خصوصیات فردی، سبک مدیریت

<sup>۱</sup> عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم تحقیقات ساوه، گروه مدیریت اجرایی، ساوه، ایران

<sup>۲</sup> -نویسنده مسئول: دانشجوی کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم تحقیقات ساوه، گروه مدیریت دولتی، ساوه، ایران



#### مقدمه

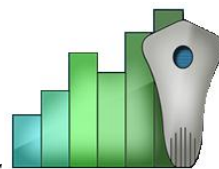
ساختار نظام اقتصادی و اداری فعلی ایران جواب گوی نیازهای آتی کشور نیست و باید تغییرات اساسی در نگرش‌ها، سیاست‌ها، ساختارها و نظام‌های مدیریت کشور به وجود آید، در حال حاضر اقتصاد کشور، با ماهیتی درون‌گرا با ساختاری ناکارآمد و دستگاه‌های عریض و طویل بروکراتیک دولتی روبروست که فاقد بینش و سیاست‌های منسجم برای افزایش بهره‌وری و رشد و توسعه در کشور است (راهدارپور و همکاران، ۱۳۹۱).

هم‌چنین در کشور ما فعالیت‌های مختلفی به منظور شناساندن مفهوم بهره‌وری در سطوح مختلف از طریق فعالیت‌های ترویجی و تبلیغی صورت گرفته است. همین‌طور به منظور ایجاد زمینه‌های قانونی جهت گسترش مفهوم بهره‌وری و پیش‌برد فعالیت‌های مرتبط با آن، در قانون برنامه دوم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور به این موضوع پرداخته شده و به‌طور مشخص تبصره ۳۵ این قانون و آئین نامه اجرائی آن، سازمان‌ها را ملزم به توجه بیشتر به ارتقای بهره‌وری نموده است. در این راستا حرکت وسیعی در سطح سازمان‌ها شروع شده و اکثر وزارتخانه‌ها، موسسات و سازمان‌ها نسبت به سازماندهی تشکیلاتی هم‌چون کمیته‌های بهره‌وری اقدام نموده‌اند (طالقانی، تنمی، فرهنگی و زرین نگار، ۱۳۹۰).

بانک‌ها نیز از قاعده فوق مستثنی نبوده و به دنبال تاسیس بانک‌های خصوصی و پیچیدتر شدن رقابت، یگانه راه آن‌ها برای کسب سهم بیشتر بازار، افزایش سودآوری، کاهش هزینه‌ها، ارتقا رضایت‌مندی مشتریان و کارکنان و درنهایت تعالی و سرآمدی، توجه بیش از پیش به مقوله بهره‌وری می‌باشد. لیکن آن‌چه که می‌بایست ملحوظ نظر قرار گیرد این است که نیل به تعالی تنها در صورتی میسر است که فرهنگ بهره‌وری در کلیه شئون سازمان نهادینه شود. این امر ضرورت وجود یک واحد سازمانی ویژه را به منظور ساماندهی فعالیت‌های بهره‌وری و تسری فرهنگ آن در سازمان نشان می‌دهد (مجتهد و حسن‌زاده، ۱۳۸۴).

به‌طور کلی بانک‌ها به عنوان یک نهاد خدمتی، در فرایند توسعه پایدار یک کشور نقش اساسی و حیاتی را ایفا می‌کنند. برای تحقق این هدف پرداختن به نظام بانکی کارآمد و پیشرفته و مبحث بهبود و افزایش بهره‌وری آن اجتناب ناپذیر می‌باشد (فاتحی، ۱۳۹۰).

بهره‌وری همواره معلول یک دسته متغیرهای مداخله‌گر است که روشنایی آن را کدر می‌کنند. عواملی چون پایین بودن سطح کیفی انجام امور، ناکارآمد بودن ساختار، ضعف نظام شایسته‌های مدیریتی، فقدان سالاری در مدیریت، فقدان بسترهای فرهنگی مناسب برای اجرای طرح بهره‌های مرتبط با بهره‌وری، بی‌توجهی به عوامل فردی کارکنان و نارضایتی شغلی آنان، بی‌ثبات شغلی مدیران و کارکنان، فقدان اعتماد میان مدیران و کارکنان، ضعف، بی‌عدالتی یا نبود سیستم پاداش‌دهی مناسب، کمبود آموزش‌های مناسب و به‌روز در زمینه نظام بهره‌وری، نداشتن چشم انداز در مدیریت، روشن نبودن مأموریت‌های سازمان، کمبود اخلاقیات کاری در کارکنان، کمرنگ شدن نظام مشارکت کارکنان در درون سازمان، نبود یا پایین بودن فرهنگ سازمانی مناسب، کیفی نبودن نظام مدیریت و دلایل دیگر، بهره‌وری را به صورت متغیری پیچیده درآورده است. فلسفه بهبود بهره‌وری در سازمان‌ها موجب می‌شود



نیروی انسانی بتواند بهتر فکر کند، بیندیشد، بیافریند، نوآوری کند و نگرش نظام‌مند پیدا کند. تفکری که هدف‌گیری آن به جای حال و گذشته، خلق و ساختن آینده است (ژانگ و همکاران، ۲۰۱۳).

طی دو دهه اخیر ضرورت ایجاد و گسترش بخش بهره‌وری و مدیریت فراگیر و جامع بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان‌ها از اهمیت به‌سزایی برخوردار شده است. مدیریت بهره‌وری نیروی انسانی، بر اساس ذهنیت و برنامه‌ای راهبردی توجه صحیح به ارتقا انگیزه نیروی انسانی، بهبود مهارت‌های آنان با بازآموزی و آموزش و پرورش برای آنان افزایش میزان تحقیق و توسعه، برنامه‌ریزی و بهبود بهره‌وری در سازمان از طریق استفاده از سامانه‌های مدیریتی تلاش می‌کنند (بهرامیان، ۱۳۸۲).

همان‌طور که گفته شد عوامل زیادی بر بهره‌وری کارکنان تاثیر دارد اما در این پژوهش از میان عوامل اثرگذار بر بهره‌وری کارکنان به بررسی خصوصیات فردی، سبک مدیریت و سیستم پاداش پرداخته می‌شود. خصوصیات فردی و شخصی مرتبط با بهره‌وری، نگرش فرد جهت انجام بهتر کارها و هم‌چنین علم، آگاهی و دانش درباره چگونگی انجام شغل می‌باشد (شوقی و شوقی، ۱۳۹۱).

سبک مدیریت سازمان طریقی را که رهبر، از نفوذش برای کسب اهداف استفاده می‌کند سبک رهبری می‌نامند. به بیان دیگر نحوه استفاده رهبر از قدرت و نفوذ را "سبک رهبری" گویند. سبک رهبری اساساً شیوه نگرش مدیر نسبت به نقش خود و کارکنان است (شوقی و شوقی، ۱۳۹۱).

امکانات و سیستم پاداش اشاره به طراحی و اجرای مکانیزم‌های مناسب تشویق و تنبیه فراهم کردن امکانات مناسب رفاهی برای کارکنان دارد که منجر به بالا بردن رضایت، روحیه، تعهد و... در نتیجه افزایش کارایی و بهره‌وری کارکنان دارد (شوقی و شوقی، ۱۳۹۱).

در ادامه به برخی از پژوهش‌هایی که در این زمینه صورت گرفته است اشاره می‌شود: گوچ و مک گریس<sup>۳</sup> (۲۰۱۴)، در پژوهش خود دریافتند که استفاده سازمان‌ها از راهبردهای منابع انسانی پیچیده‌تر در مورد انتخاب و استخدام نیروی کار، نتایج مثبت و قابل توجهی بر روی بهره‌وری نیروی انسانی دارد. چارنرز و کوپر<sup>۴</sup> (۲۰۰۸) نیز در پژوهش خود ضمن بررسی عوامل مؤثر بر میزان بهره‌وری نیروی انسانی در موسسات مالی، اذعان داشتند بهره‌وری صرفاً تابع ویژگی‌های فردی نیست، بلکه به سازمان و محیط نیز وابسته است (راهدارپور و همکاران، ۱۳۹۱).

چان و کاکا<sup>۵</sup> (۲۰۰۷)، با بیان اینکه تفاوت بین ادراکات مدیران که با مسائل مربوط به برنامه‌ریزی منابع و کارگران که از منابع استفاده می‌کنند، در صنایع ساخت‌وساز بر بهره‌وری نیروی کار تاثیر دارد، نشان دادند که مشارکت کارکنان نیز منجر به بهبود بهره‌وری می‌شود.

ویسکی و کپنر<sup>۶</sup> (۲۰۰۶)، در تحقیقات خود، نفوذ بهره‌وری نیروی انسانی را در دنیای امروز به عنوان یک واقعیت مطرح می‌کنند و بیان می‌دارند عواملی که می‌توانند این واقعیت را تحت تاثیر قرار دهند عبارتند از: ماهیت کار و شخصیت فرد،

<sup>3</sup>- Koch, mcgrath

<sup>4</sup>- Charnes, & Cooper

<sup>5</sup>- Chan and Kaka

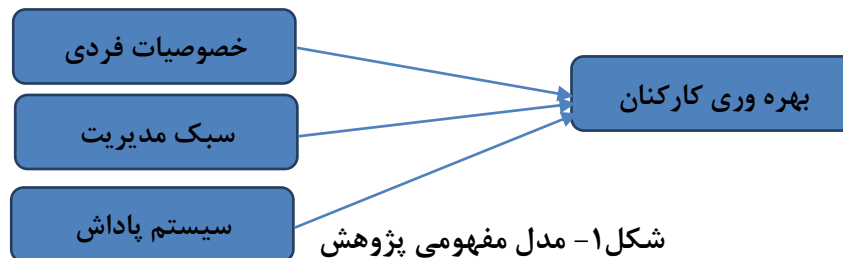
تناسب شغل و شاغل (انگیزه مادی و معنوی)، آگاهی و شناخت شغل، رضایت شغل، مشارکت فرد در فعالیت‌های سازمان، مشارکت فرد در عمل یا فعالیت و در نهایت رفتار منصفانه و عادلانه با افراد (راه‌آوردی‌پور و همکاران، ۱۳۹۱).  
عاشوری (۱۳۹۲)، در پژوهش خود دریافت که عواملی چون مدیریتی، اجتماعی- روانی، فرهنگی، محیطی، فردی و اقتصادی بر بهره‌وری منابع انسانی موثر بوده‌اند.

طالقانی و همکاران (۱۳۹۰)، در پژوهش خود عوامل مؤثر بر افزایش بهره‌وری را تأمین نیازهای اساسی کارکنان، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری و سبک رهبری مشارکتی مدیر عنوان کردند.

از این‌رو با توجه به اهمیت این موضوع بهبود بهره‌وری در نظام اداری ایران (سازمان‌ها و ادارات دولتی) در سیاست‌ها و برنامه‌های توسعه و تحول اداری و با در نظر گرفتن شرایط سازمان‌های اداری ایران از جمله کاستی در توجه به عوامل توانمندسازی و انگیزاننده درونی کارکنان، مسئله مورد بررسی در این تحقیق و در راستای همین موضوع می‌باشد و درصدد بررسی این سؤال است که آیا خصوصیات فردی، سبک‌مدیریت و سیستم‌پاداش بر بهره‌وری کارکنان بانک صادرات شهر ساوه تأثیر دارد؟. بنابراین در راستای سؤال این پژوهش فرضیه‌ها عبارتند از:

- خصوصیات فردی بر بهره‌وری منابع انسانی از دیدگاه کارکنان بانک صادرات ساوه تأثیر دارد.
- سبک‌مدیریت بر بهره‌وری منابع انسانی از دیدگاه کارکنان بانک صادرات ساوه تأثیر دارد.
- سیستم پاداش بر بهره‌وری منابع انسانی از دیدگاه کارکنان بانک صادرات ساوه تأثیر دارد.

در نهایت مدل مفهومی پژوهش در شکل ۱ آورده شده است.



### روش شناسی

روش تحقیق این پژوهش از نظر گردآوری داده‌ها توصیفی (پیمایشی) می‌باشد و هم‌چنین از لحاظ هدف، کاربردی است. پژوهش حاضر در شعب بانک صادرات شهرستان ساوه صورت پذیرفته که تعداد کل نیروی انسانی شاغل در این شعب در حدود ۱۵۰ نفر می‌باشد. هم‌چنین با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده و جدول مورگان ۱۰۹ نفر به‌عنوان حجم نمونه در نظر گرفته شد.

در این تحقیق اطلاعات به شیوه میدانی با استفاده از ابزار پرسش‌نامه جمع‌آوری شد. پرسش‌نامه تحقیق از دو بخش تشکیل شده است. ابتدا مشخصات عمومی آزمودنی‌ها و سپس پرسش‌های مربوط به سازه بهره‌وری منابع انسانی که شامل ۱۵ سؤال محقق ساخته می‌باشد مورد اندازه‌گیری قرار گرفت. در این پرسشنامه ۵ سؤال برای اندازه‌گیری متغیر

<sup>3</sup>kepner& wyscohi

خصوصیات فردی، ۵ سؤال برای اندازه گیری سبک مدیریت و ۵ سؤال برای اندازه گیری سیستم پاداش با استفاده از طیف لیکرت ۵ گزینه‌ای در نظر گرفته شد.

از روایی محتوا به منظور آزمون روایی پرسش‌نامه استفاده شد، که برای این منظور پرسشنامه به تأیید متخصصین مربوطه رسید. هم‌چنین به منظور سنجش پایایی از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که ضریب آلفای کرونباخ برای بعد خصوصیات فردی ۰/۷۹، سبک مدیریت ۰/۸۴ و برای بعد سیستم پاداش ۰/۸۹ و پایایی کلی پرسشنامه ۰/۸۵ به دست آمد. که با توجه به این که همه این مقادیر بالای ۰/۷ است می‌توان گفت پرسش‌نامه از پایایی لازم برخوردار است. در نهایت تجزیه و تحلیل اطلاعات به دست آمده از اجرای پرسشنامه‌ها از طریق نرم‌افزار SPSS در دو بخش توصیفی (فراوانی، فراوانی درصدی، میانگین، انحراف استاندارد و دامنه تغییرات) و استنباطی (آزمون K-S (کولموگروف-اسمیرنوف) و آزمون دو جمله‌ای) انجام پذیرفت.

### یافته‌ها

#### ویژگی‌های دموگرافیک

یافته‌های پژوهش حاضر در بخش آمار توصیفی (ویژگی‌های افراد نمونه آماری)، نشان داد که ۸۵٫۳ درصد افراد پاسخ‌دهنده را مردان و ۱۴٫۷ درصد از آن‌ها را زنان تشکیل می‌دهند. از نظر سنی، بیش‌تر پاسخ‌دهندگان بین ۲۸ تا ۴۹ سال سن دارند. هم‌چنین بیش‌ترین گروه نمونه را افرادی تشکیل می‌دهند که دارای مدارک لیسانس بوده‌اند (۷۸ درصد). نتایج در مورد سابقه کار آزمودنی‌ها نیز نشان داد که بیش‌ترین درصد از آن‌ها (۴۴٪) بین ۵ تا ۱۰ سال سابقه کار دارند و مشغول به فعالیت هستند.

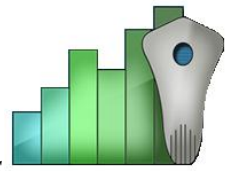
**آزمون فرضیه‌ها:** در این بخش فرضیه‌های پژوهشی توسط مدل آماری دو جمله‌ای مورد آزمون قرار می‌گیرند. در این مدل آماری، عدد ۳/۵ (میان هر سؤال) به عنوان نقطه برش در نظر گرفته شده است.

**فرضیه اول: خصوصیات فردی بر بهره‌وری منابع انسانی از دیدگاه کارکنان بانک صادرات ساوه تأثیر دارد.**

به منظور بررسی این فرضیه خلاصه آزمون دو جمله‌ای جهت بررسی تأثیر خصوصیات فردی در بهره‌وری منابع انسانی در جدول ۱ آورده شده است.

جدول ۱- خلاصه آزمون دو جمله‌ای جهت بررسی خصوصیات فردی بر بهره‌وری منابع انسانی

طبقه	فراوانی	احتمال تجربی	احتمال ریاضی	سطح معناداری
$\leq 3/5$	۵	۰/۰۵		
$> 3/5$	۱۰۴	۰/۹۵	۰/۵۰	۰/۰۱
کل	۱۰۹	۱		



بر اساس اطلاعات جدول ۱ سطح معناداری آزمون فرضیه برابر با ۰/۰۱ است، بنابراین می توان با ۹۹ درصد اطمینان پذیرفت که بین فراوانی دو گروه نمره، تفاوت معنی داری وجود دارد، اما مقایسه فراوانی ها نشان می دهد که بیشترین فراوانی مربوط به نمرات بیشتر از ۳/۵ (نقطه میانی) است از این روی می توان نتیجه گرفت که از نظر کارکنان بانک صادرات ساوه، عوامل فردی در بهره وری منابع انسانی موثر است.

### فرضیه دوم: سبک مدیریت بر بهره وری منابع انسانی از دیدگاه کارکنان بانک صادرات ساوه تأثیر دارد.

به منظور بررسی این فرضیه خلاصه آزمون دو جمله ای جهت بررسی تاثیر سبک مدیریت بر بهره وری منابع انسانی در جدول ۲ آورده شده است.

جدول ۲- خلاصه آزمون دو جمله ای جهت بررسی تاثیر سبک مدیریت بر بهره وری منابع انسانی

سطح معناداری	احتمال ریاضی	احتمال تجربی	فراوانی	طبقه
		۰/۰۴	۴	$\leq 3/5$
۰/۰۱	۰/۵۰	۰/۹۶	۱۰۵	$> 3/5$
		۱	۱۰۹	کل

چنانکه در جدول بالا ملاحظه می شود سطح معنی داری آزمون فرضیه برابر با ۰/۰۱ است، بنابراین می توان پذیرفت که بین فراوانی های نمره های بالاتر از ۳/۵ و پائین تر از ۳/۵، تفاوت معنی داری وجود دارد، به طوری که نمرات بالاتر از ۳/۵ از فراوانی بیش تری برخوردارند. از این روی می توان نتیجه گرفت که در بانک های صادرات شعب ساوه سبک های مدیریت سازمان در افزایش بهره وری منابع انسانی تاثیر گذار است.

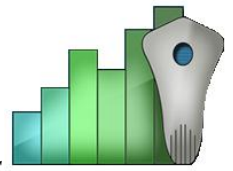
### فرضیه سوم: سیستم پاداش بر بهره وری منابع انسانی از دیدگاه کارکنان بانک صادرات ساوه تأثیر دارد.

به منظور بررسی این فرضیه خلاصه آزمون دو جمله ای جهت بررسی تاثیر سیستم پاداش بر بهره وری منابع انسانی در جدول ۳ آورده شده است.

جدول ۳- خلاصه آزمون دو جمله ای جهت بررسی تاثیر سیستم پاداش بر بهره وری منابع انسانی

سطح معناداری	احتمال ریاضی	احتمال تجربی	فراوانی	طبقه
		۰/۰۶	۶	$\leq 3/5$
۰/۰۱	۰/۵۰	۰/۹۴	۱۰۳	$> 3/5$
		۱	۱۰۹	کل

بر اساس اطلاعات جدول ۳ تفاوت بین احتمال تجربی و ریاضی در سطح ۰/۰۱ معنی دار است. مقایسه فراوانی ها نیز حاکی از بالابودن فراوانی مربوط به نمرات بزرگتر از ۳/۵ می باشد. بنابراین می توان با ۹۹ درصد اطمینان نتیجه گرفت که در بانک های صادرات شعب ساوه، سیستم پاداش به طور معنی داری در افزایش بهره وری منابع انسانی موثر است.



## بحث و نتیجه گیری

همان طور که بیان گردید امروزه، با توجه به پیچیدگی های محیط سازمان ها، بهره‌وری کارکنان و شناخت عواملی که با آن مرتبط هستند، امری ضروری و مهم به حساب می‌آید. در این راستا در مقاله حاضر، به بررسی تاثیر عوامل خصوصیات فردی، سبک مدیریت و سیستم پاداش بر بهره‌وری منابع انسانی از دیدگاه کارکنان بانک صادرات ساوه پرداخته است. در ادامه با توجه فرضیات پژوهش و یافته‌های پژوهش به بررسی و ارائه پیشنهادات پرداخته می‌شود.

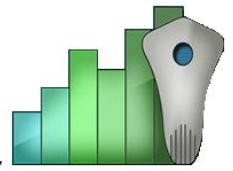
### فرضیه اول پژوهش: خصوصیات فردی بر بهره‌وری منابع انسانی از دیدگاه کارکنان بانک صادرات ساوه تأثیر دارد.

برای بررسی تاثیر عوامل فردی بر بهره‌وری منابع انسانی کارکنان بانک صادرات، از طریق نرم افزار تجزیه و تحلیل‌های لازم صورت گرفت و این فرضیه مورد تایید قرار گرفت. گودوین<sup>۷</sup> معتقد است مهمترین دارایی یک شرکت نیروی انسانی آن است؛ از این رو تلقیها و نیروهای انگیزشی آنها عامل عمده ای برای موفقیت سازمان است. تأثیر عوامل فردی در بهبود بهره‌وری نیروی انسانی در مطالعات قبلی نیز به دست آمده است. نتیجه این پژوهش با یافته‌های عاشوری (۱۳۹۲)، که دریافت عوامل فردی بر بهره‌وری منابع انسانی تاثیرگذار می‌باشند و هر چقدر نیروی کار از آموزش بیشتری بهره‌مند باشند، بهبود در کیفیت نیروی انسانی و به تبع آن افزایش در مقدار تولید را شاهد خواهیم بود، همسو می‌باشد.

الوانی و احمدی (۱۳۸۳) نیز در پژوهش و مدل خود مواردی چون سلامت جسمانی و روحی، ویژگی جمعیت شناختی، سابقه و تجربه کاری و روحیه رقابت پذیری را از جمله خصوصیات فردی می‌داند که بر بهره‌وری منابع انسانی مؤثر است. در میان گزینه‌های مربوط به عوامل فردی در این مطالعه انگیزه کارمندان برای کار و تلاش در جهت بهبود روند انجام کار بیشترین تأثیر بر بهبود بهره‌وری را نشان داد. این در حالی است که تحقیقات نشان می‌دهد بسیاری از کارکنان تنها ۲۰ تا ۳۰ درصد ظرفیت کاری خود را به کار می‌اندازند و چنانچه کارکنان به نحو شایسته ای برانگیخته شوند، کارایی و بهره‌وری آنان به ۸۰ تا ۹۰ درصد خواهد رسید. الوانی همچنین 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، قرار دادن امکانات 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.

۱. با توجه به این که افرادی که از توانایی و دانش بیشتری برخوردارند، دارای بهره‌وری بالاتری هستند، پیشنهاد می‌شود تا با آموزش‌های مناسب، استفاده از روش گردش شغلی و آموزش‌های ضمن خدمت، زمینه پیشرفت دانش و آگاهی کارکنان را افزایش داد.

<sup>7</sup> - Goodvian



۲. از آنجایی که انگیزه در انجام کار، باعث بهره‌وری بالاتر می‌شود، پیشنهاد می‌شود که اقداماتی صورت گیرد که موجب افتخار و غرور کارکنان شود تا کارکنان انگیزه‌های کافی برای انجام دادن شغلشان داشته باشند.

۳. با توجه به وجود نگرش‌های فردی مختلف نسبت به انجام کار، پیشنهاد می‌گردد تا مدیریت بانک شرایطی را فراهم آورد تا این نگرش‌های فردی، تعارضی با هم در جهت بهره‌وری بالاتر نداشته باشند و این نگرش‌ها، راه را به سوی موفقیت سازمانی هموارتر نماید.

### فرضیه دوم پژوهش: سبک مدیریت بر بهره‌وری منابع انسانی از دیدگاه کارکنان بانک صادرات ساوه تأثیر دارد.

در فرضیه فرعی دوم پژوهش حاضر تایید شد که سبک مدیریت سازمان بر بهره‌وری کارکنان بانک صادرات تأثیر دارد. تحقیقات بسیاری نشان دادند که ویژگی‌های شخصیتی مدیران، تحصیلات، تخصص و تجارب کاری مدیران، سازماندهی مناسب نیروی انسانی، تعیین اهداف قابل سنجش، داشتن معیارها برای بررسی عملکرد، تامین فضای مشارکتی، استفاده از نظر زیردستان در تعیین اهداف و روش‌های بهبود انجام کار، همگی بر انتخاب سبک مدیریت موثر هستند که این سبک مدیریت عامل مهمی در افزایش بهره‌وری کارکنان و در نتیجه سازمان می‌باشد. در واقع تجربه ناکافی مدیران، استفاده ناکارآمد از منابع و مهارت‌های ارتباط نامناسب، کارایی سازمانها را پایین می‌آورد.

مدیر می‌تواند با فراهم سازی منابع کافی جهت تشخیص به موقع استرس شغلی کارکنان و در اختیار قرار دادن فرصت‌هایی برای حمایت سازمانی و اجتماعی از کارکنان، در بهبود بهره‌وری موثر واقع می‌شوند. در الگوی جامع مدیریت عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی که الوانی و احمدی (۱۳۸۳) طراحی نمودند؛ شیوه رهبری یکی از هشت عاملی بود که نقش اساسی در بهبود بهره‌وری منابع انسانی داشت.

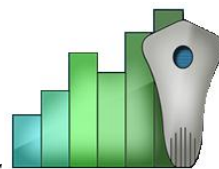
پژوهشگران مختلف، به موارد مهمی چون تأثیر رفتار و عملکرد مدیران، برنامه ریزی و سازماندهی، هماهنگی، ارزشیابی و کنترل، قدرت و اختیار، حمایت و درک پرسنل به عنوان عوامل تسهیل کننده بهره‌وری کارکنان اشاره کردند. به عبارت دیگر، این امور و اجرای برنامه‌های بهبود بهره‌وری کارکنان در سطح مدیریت شروع می‌شوند و موفقیت و شکست برنامه‌های بهره‌وری به نگرشها، راهبرد، خط مشی و از همه مهمتر، اقدام عملی مدیران بستگی دارد.

به طور خلاصه پژوهش‌های مختلف، نقش مدیریت در ارتقاء بهره‌وری کارکنان را شامل دو زمینه مهم وظایف متعارف مدیریت (برنامه ریزی، سازماندهی و نظارت، تصمیم‌گیری، کنترل، اختیار و...) و نقش مدیریت مربوط می‌داند که زمینه دوم به فراهم کردن فرصت‌های خوب برای استفاده موثر از نیروی انسانی مربوط می‌باشد. به عبارت دیگر، بر عهده مدیران است تا قدرت عظیم نهفته استعداد‌های انسانی سازمان خود را شناخته و به شوق آورده و از آن استفاده بهینه نمایند. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که توجه به عوامل مؤثر ایجاد انگیزه در ابعاد مادی (مانند حقوق دستمزد، پاداش، امکانات رفاهی، محیط فیزیکی کار، ایمنی) و ابعاد غیرمادی (مانند وحدت شغل و مشاغل، امنیت شغلی، مساوات در سازمان و آموزش) در ارتقای بهره‌وری تأثیر دارد.

در راستای این فرضیه از مقاله پیشنهاد‌های زیر ارائه می‌گردد:

۱. استفاده از سبک‌های مدیریتی مناسب که تفویض اختیاری بیشتری را در سازمان برای کارکنان فراهم می‌کند.





۲. با مطالعه محیط سازمانی، فعالیت‌های سازمان به‌طور مستمر در حال رشد و هماهنگ‌شدن با تغییرات محیط سازمانی باشد و مدیران از سبک متناسبی با هر دوره استفاده نمایند تا بهره‌وری افزایش پیدا کند.

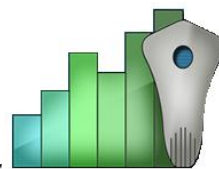
۳. مدیران برای اینکه بتوانند الگویی در ذهن کارمندان ایجاد نمایند، وظایف شغلی خود را با علاقه و رغبت بیشتری انجام دهند. در این موقع است که کارکنان به منظور دستیابی به موفقیت و تحقق اهداف سازمان تلاشی فوق العاده از خود نشان می‌دهند.

### فرضیه سوم پژوهش: سیستم پاداش بر بهره‌وری منابع انسانی از دیدگاه کارکنان بانک صادرات ساوه تأثیر دارد.

یافته‌ها نشان داد سیستم‌های پاداش و جبران خدمتی، از دیگر عوامل مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی است. سیستم‌های پاداش هم به صورت مستقیم و هم غیرمستقیم (از طریق ایجاد انگیزه در کارکنان) در افزایش بهره‌وری منابع انسانی نقش دارد. پاداش را تحت دو عنوان درونی و بیرونی تقسیم‌بندی نموده‌اند. بطور خلاصه پاداش درونی که با احساس لیاقت و شایستگی، احساس به انجام‌رساندن کار، آزادی و عمل و استقلال و رضایت و آرامش و زمینه رشد و کمال همراه است به علت ارتباط تنگاتنگ آن با رضایت شغلی تحت عنوانهای مختلف در آن بخش مطرح گردید. در رابطه با پاداش‌های بهره‌وری بیرونی از دریافت حقوق و دستمزد و مزایای بیشتر نام برده شده است که به علت محدودیتهای نظام هماهنگ پرداخت، نقش سازمان در استفاده از این مکانیزم برای بهره‌وری چندان مؤثر نیست. اما در رابطه با ترفیع مقام و مورد ستایش قرارگرفتن و محیط و شرایط کاری بهتر که عوامل انگیزش برای بهره‌وری نیروی انسانی است.

متأسفانه بنا به دلایلی از جمله ذهنی‌بودن سامانه ارزیابی و عدم توجه به کارکنان متخصص بنا به نگرشهای سیاسی حاکم، مدیریت سلیقه‌ای و دلایل دیگر... اکثراً کارکنانی ترفیع می‌یابند و مورد ستایش قرار می‌گیرند و محیط و شرایط کاری بهتری برای آنان ایجاد می‌گردد که از توانمندی کمتر و تحصیلات کمتری برخوردارند که این امر، سازمان را در مسیری قرار داده است که تنها به عدم بهره‌وری نیروی انسانی ختم می‌شود بلکه عدم رضایت شغلی کارکنان را نیز فراهم آورده است که می‌توانسته با برنامه‌ریزی‌های صحیح و منطقی مدیریت به بهره‌وری سازمان کمک کند.

برای پاداش مؤثر، می‌بایست، ویژگیهای اهمیت، انعطاف، پاداش‌دهی ضمن با ارزش‌بودن، توجه به تفاوت‌های فردی و انعطاف‌پذیری متناسب با عملکرد مؤثر باشد. متأسفانه به دلایل یکسان‌بودن پاداش کارکنان یک پست سازمانی که از نظر کارایی و تخصص و تحصیلات متفاوت است ناقص این دو ویژگی می‌باشد. از نظر ویژگی آشکاری باید اذعان نمود که تا حدی پاداش در این سازمان این ویژگی را دارد و هم‌چنین دارای ویژگی‌های آشکار توزیع منصفانه‌بودن و در مقایسه با سازمان‌های هم‌ردیف خود از توزیع مطلوبی برخوردار است. سیستم‌های پاداش یکی از ابزارهای قوی مدیریت است که با استفاده از آن می‌تواند انگیزش کارکنان را به سمت مورد نظر هدایت کند. قدردانی از تلاش‌های افراد، قوی-ترین فعالیتی است که یک مدیر می‌تواند انجام دهد.



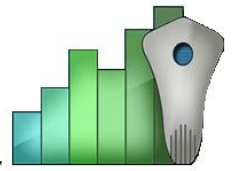
در واقع رمز پرورش نیروی انسانی و قهرمان سازی کسانی که با مدیر کار می کنند، قدردانی و تشکر از زحمات آنان است. اگر مدیر علاقمند به انگیزش کارکنان خود باشد، باید متوجه تفاوت های فردی آنها باشد. چرا که تقریباً همه نظریه های جدید انگیزش تشخیص نیستند. اشخاص نیازهای همگن داده اند که کارکنان گوناگونی دارند و از نظر نگرش و مسئولیت ها و دیگر متغیرهای فردی نیز با هم فرق دارند. به دلیل این که کارکنان نیازهای مختلفی دارند و آنچه برای یک نفر به عنوان پاداش به کار می رود، ممکن است برای دیگری مؤثر نباشد، مدیران باید آگاهی خود را درباره اختلافات فردی به کار گیرند و پاداش هایی را که بر آنها نظارت دارند فردی کنند، در نتیجه اگر پاداشی که قول اعطای آن داده می شود برای کارمند مهم و با ارزش نباشد، تأثیری در عملکرد و رفتار او نخواهد داشت.

سیستم پاداش باید به گونه ای باشد که تفاوت های انفرادی میان اعضای سازمان و آنچه را برای هر کدام از آنها اهمیت دارد، در نظر بگیرد. نظر به نقش سیستم های پاداش در بهره وری منابع انسانی، ضرورت تحقیق در خصوص انواع پاداش ها، نحوه پرداخت پاداش ها، سیستم های پاداش و غیره احساس می شود. لازم است اشاره شود پاداشی که کارمند از سازمان دریافت می کند به تنهایی برای رضایت او کافی نیست و فقط در صورتی رضایت حاصل می شود که به فرد، پاداش مورد نظرش داده شود. لذا بهتر است از سیستم های پاداش و جبران انعطاف پذیر استفاده شود و این امکان فراهم آید تا کارکنان ترکیبی از بهترین مزایا که بیشترین تطبیق را با نیازهای آنها دارد انتخاب کنند.

در این پژوهش پس از بررسی های انجام شده بر روی کارکنان بانک صادرات، مشاهده شد که مدیران این سازمان از طریق فراهم آوردن حداقل استانداردهای فیزیکی لازم، طراحی و اجرای مکانیزم های مناسب تشویق و تنبیه، فراهم کردن امکانات مناسب رفاهی برای کارکنان و بهره گیری از فناوری های مناسب و امکانات لازم، می توانند در جهت افزایش کارایی و بهره وری کارکنان گام بردارند. لوول (۲۰۱۱) معتقد است که مدیران سطوح مختلف با اتخاذ تجهیزات و منابع مختلف و توجه به استانداردهای کیفیت زندگی کاری کارکنان، بر بالا بردن بهره وری در سازمان نقش دارند. علاوه بر این در پژوهش طالقانی و همکاران (۱۳۹۰) نیز بیان می دارند که سیستم های پاداش و شاخص های آن بر بهره وری مؤثر هستند.

در نهایت در راستای این فرضیه پیشنهاد های زیر ارائه می گردد:

۱. یک نظام تشویق در سازمان برای پیشنهادات خلاقانه و ارائه راه حل های بهتر در فرایندهای سازمانی برای کارایی، اثربخشی و بهره وری بالاتر در سازمان وجود داشته باشد.
۲. مسئله تناسب عملکرد با پاداش اعطایی و نیز اعطای پاداش بر حسب ضوابط و شایستگی افراد مدنظر قرار گیرد. در این راستا استفاده از سیستم های ارزیابی عملکرد حائز اهمیت می باشد.
۳. با فراهم کردن تجهیزات لازم بودجه کافی و تسهیلات مناسب و بیشتر، زمینه حمایت سازمانی به صورت هر چه گسترده تر فراهم آید.



### منابع

- الوانی، م. و احمدی، پ. (۱۳۸۳). طراحی الگویی برای تاثیر عوامل موثر بر بهره وری منابع انسانی. مجله پژوهش های مدیریت دانشگاه تربیت مدرس، ۵ (۱)، صص: ۲۳-۱.
- بهرامیان، ی. (۱۳۸۲). بهره وری و تاثیر آن بر بانک ها. ماهنامه بانک و اقتصاد، ۷ (۳۶)، صص: ۳۸-۴۱.
- مجتهد، ا. و حسن زاده، ع. (۱۳۸۴). پول و بانکداری و نهادهای مالی. تهران: پژوهشکده پولی و بانکی.
- فاتحی، ز. (۱۳۹۰). جهاد اقتصادی و افزایش بهره وری. اداره تحقیقات و کنترل ریسک بانک سپه. تهران: انتشارات بانک سپه.
- راهدارپور، ج. محمدداوری، ا. شفیق زاده، ر. و شوقی، ب. (۱۳۹۲). ارتباط میان عدالت سازمانی و بهره وری کارکنان. تهران: رازنهان.
- شوقی، بهزاد و آرزیتا، شوقی (۱۳۹۱). سبک های رهبری (مفاهیم، تعاریف و نظریه ها). تهران: انتشارات رازنهان.
- طالقانی، غلامرضا؛ تنعمی، محمد مهدی؛ فرهنگی؛ علی اکبر و زرین نگار، محمد جعفر. (۱۳۹۰). بررسی عوامل مؤثر بر افزایش بهره وری (مطالعه ای موردی: بانک سامان). مدیریت دولتی، ۳ (۷)، صص ۳۲-۴۵.
- عاشوری، ف. و فاتحی، ا. (۱۳۹۲). بررسی عوامل مؤثر بر بهره وری منابع انسانی در شرکت راه آهن جمهوری اسلامی ایران. مرکز تحقیقات راه آهن، شماره ۳۶، صص: ۱-۵.
- Zhang, Q., He, F., Lei, J., Fu, W., & Xu, X. (2013). Energy efficiency and productivity change of China's iron and steel industry: Accounting for undesirable outputs. *Energy Policy*, 204-213.
- Chan, p., & kaka, a. (2007). Productivity improvements: understand the workforce perceptions of productivity first. *Personnel Review*, 564-584.
- Koch, M. J., & Mcgrath, R. G. (2014). IMPROVING LABOR PRODUCTIVITY: HUMAN RESOURCE MANAGEMENT POLICIES DO MATTER. *Strategic Management Journal*, 335-354.