

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



دانشگاه پیام نور

دانشکده علوم اجتماعی و اقتصادی

مرکز تهران

پایان نامه

برای دریافت مدرک کارشناسی ارشد

رشته مدیریت دولتی

گرایش منابع انسانی

عنوان پایان نامه:

بررسی نقش انگیزش و آموزش بر بهره‌وری کارکنان شعب

منطقه ۴ بانک ملت تهران

ندا دمنابی اصل

استاد راهنما: دکتر رسولی

استاد مشاور: دکتر درویش

اردیبهشت ۹۰

گواهی اصالت، نشر و حقوق مادی و معنوی اثر

بسمه تعالی

اینجانب ندا دمنابی اصل دانشجوی ورودی سال ۸۶ مقطع کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی گواهی می‌نمایم چنانچه در پایان نامه خود از فکر، ایده و نوشته دیگری بهره گرفته‌ام با نقل قول مستقیم یا غیر مستقیم منبع و ماخذ آن را نیز در جای مناسب ذکر کرده‌ام. بدیهی است مسئولیت تمامی مطالبی که نقل قول دیگران نباشد بر عهده خویش می‌دانم و جوابگوی آن خواهم بود.

نام و نام خانوادگی دانشجو

تاریخ و امضاء

بسمه تعالی

اینجانب ندا دمنابی اصل دانشجوی ورودی سال ۸۶ مقطع کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی گواهی می‌نمایم چنانچه براساس مطالب پایان نامه خود اقدام به انتشار مقاله، کتاب، و ... نمایم ضمن مطلع نمودن استاد راهنما، با نظر ایشان نسبت به نشر مقاله، کتاب، و ... و به صورت مشترک و با ذکر نام استاد راهنما مبادرت نمایم.

نام و نام خانوادگی دانشجو

تاریخ و امضاء

کلیه حقوق مادی مترتب از نتایج مطالعات، آزمایشات و نوآوری ناشی از تحقیق موضوع این پایان نامه متعلق به دانشگاه پیام نور می‌باشد.

اردیبهشت ۹۰

تقدیم به:

مادر و پدر و همسر عزیزم که همواره حامی من در ادامه تحصیل بوده اند.

قدردانی:

از پدر و مادر عزیزم که تا به امروز برایم زحمت کشیده و همسر مهربانم که در تمام مراحل پایان نامه همراهی دلسوزانه ای با بنده داشته اند و زحمات زیادی کشیده اند کمال تشکر را دارم. همچنین از حمایت و کمک جناب آقای دکتر رسولی و جناب آقای دکتر درویش در به انجام رساندن این پایان نامه بسیار سپاسگذارم.

چکیده:

همواره بهره وری از مسائل و دغدغه های مهم سازمانها بوده است، اهمیت این موضوع به خصوص برای بانکها که نقش بسزایی در اقتصاد کشور دارند بیشتر حس میشود همچنین با توجه به وجود فضای رقابتی بین بانکها و سایر موسسات مالی، بانکهایی که کارا تر و موثرتر عمل میکنند، موفق ترند و یا به عبارت دیگر از بهره وری بیشتری برخوردارند از آنجائیکه منابع انسانی از عوامل عمده بهره وری میباشد، بررسی عوامل تاثیر گذار بر روی بهره وری نیروی انسانی مهم به نظر میرسد.

این تحقیق با مطالعه نقش دو عامل انگیزش (مادی و غیرمادی) و آموزش بر روی بهره وری نیروی انسانی به این موضوع پرداخته است .

بررسی بر روی کارکنان شعب منطقه ۴ بانک ملت صورت بر روی بهره وری نیروی انسانی ذیرفته و اطلاعات لازم از طریق تحقیقات میدانی با استفاده از پرسشنامه جمع آوری و در انتها با استفاده از نرم افزار Spss اطلاعات بدست آمده تحلیل گردیده که نتایج آن بدین شرح می باشد.

بین آموزش ، انگیزش (مادی و غیرمادی) منابع انسانی رابطه معناداری وجود دارد اما از حیث نقطه نظر کارکنان شعب مختلف بانک ملت در خصوص رابطه بین مولفه های تحقیق، مشخص شد در خصوص رابطه بین انگیزش غیر مادی و آموزش با بهره وری نظرات یکسانی داشتند ولی در خصوص رابطه بین انگیزش مادی با بهره وری نظرات متفاوتی داشتند که این امر با توجه به پراکندگی شعب و تفاوت سطح مالی کارکنان مناطق مختلف منطقی به نظر میرسد.

فهرست مطالب

۱	فصل اول: کلیات تحقیق.....
۲	۱-۱ مقدمه.....
۳	۲-۱ بیان مسئله تحقیق.....
۵	۳-۱ اهمیت و ضرورت تحقیق.....
۷	۴-۱ اهداف پژوهش.....
۸	۵-۱ سوالات پژوهش.....
۸	۶-۱ متغیرهای تحقیق.....
۹	۷-۱ فرضیه ها.....
۹	۸-۱ روش و متدولوژی تحقیق.....
۱۰	۹-۱ تعاریف.....
۱۲	فصل دوم: ادبیات تحقیق.....
۱۳	بخش اول : بهره وری منابع انسانی.....
۱۳	۱-۲ مقدمه.....
۱۴	۲-۲ سابقه و تاریخ اصطلاح بهره وری.....
۱۵	۳-۲ تعاریف و مفاهیم اساسی بهره وری.....
۱۷	۴-۲ استعمال نادرست مفهوم بهره وری.....
۲۱	۵-۲ سطوح بهره وری.....
۲۳	۶-۲ عوامل موثر بر افزایش بهره وری.....
۳۸	۷-۲ علل پایین بودن بهره وری در سازمانهای دولتی.....
۳۹	۸-۲ بهره وری عوامل انسانی و عوامل موثر بر آن.....
۴۱	۹-۲ راههای بهبود بهره وری.....
۴۳	۱۰-۲ شاخصهای اندازه گیری بهره وری.....

۴۷.....	۱۱-۲ مزایای و محدودیتهای استفاده از شاخص های بهره وری.....
۵۰.....	۱۲-۲ فرهنگ و بهره وری.....
۵۳.....	۱۳-۲ وضعیت بهره وری در جهان و ایران.....
۶۲.....	بخش دوم: آموزش.....
۶۲.....	۱۴-۲ مقدمه
۶۳.....	۱۵-۲ آموزش و بهره وری در سطح ملی
۷۰.....	۱۶-۲ مروری اجمالی بر تاریخچه آموزش کارکنان.....
۷۱.....	۱۷-۲ شناخت و جایگاه آموزش
۷۳.....	۱۸-۲ اهداف و ضرورت آموزش
۷۵.....	۱۹-۲ روابط نظریه های یادگیری، محیط کار و آموزش
۷۹.....	۲۰-۲ فرایند آموزش کارکنان
۷۹.....	۲۱-۲ پیش بینی های لازم در برنامه ریزی آموزشی.....
۸۱.....	۲۲-۲ بازاریابی آموزشی.....
۸۲.....	۲۳-۲ نکات قابل توجه در بازاریابی آموزشی.....
۸۳.....	۲۴-۲ شناخت و تعیین نیازهای آموزشی.....
۸۵.....	۲۵-۲ انواع روشهای آموزشی.....
۸۹.....	۲۶-۲ ارزشیابی برنامه های آموزشی
۹۱.....	۲۷-۲ نمونه عملی طرح ریزی برنامه های آموزشی.....
۹۲.....	۲۸-۲ گروه های آموزشی و بهبود بهره وری
۹۵.....	۲۹-۲ رابطه بین آموزش و بهره وری
۹۸.....	بخش سوم: انگیزش.....
۹۸.....	۳۰-۲ مقدمه
۹۹.....	۳۱-۲ تحولات تاریخی انگیزش
۱۰۳.....	۳۲-۲ تئوریهای انگیزش

- ۱۰۴..... ۳۳-۲ نئوری سلسله مراتب نیازها.
- ۱۰۵..... ۳۴-۲ تئوری نیازهای بالفعل مورای.
- ۱۰۷..... ۳۵-۲ تئوری بهداشت - انگیزش
- ۱۱۰..... ۳۶-۲ تئوری وجود - وابستگی - رشد
- ۱۱۱..... ۳۷-۲ نظریه نیازهای سه گانه مک گلند.
- ۱۱۳..... ۳۸-۲ تئوری انتظار
- ۱۱۴..... ۳۹-۲ تئوری برابری
- ۱۱۵..... ۴۰-۲ کاربرد تئوری انگیزش در سازمانها
- ۱۱۵..... ۴۱-۲ پاداش مالی و پول
- ۱۱۶..... ۴۲-۲ انگیزش از طریق طراحی شغل
- ۱۱۹..... ۴۳-۲ تعدیل کار هفتگی
- ۱۲۰..... ۴۴-۲ شناور ساختن ساعات کار
- ۱۲۲..... ۴۵-۲ هدف گذاری
- ۱۲۳..... ۴۶-۲ اشتراک مساعی
- ۱۲۳..... ۴۷-۲ اصلاح رفتار
- ۱۲۴..... ۴۸-۲ شخصیت و تناسب شغل با شخصیت
- ۱۲۸..... ۴۹-۲ عدالت در پرداختها
- ۱۲۸..... ۵۰-۲ رابطه انگیزش و بهره وری
- ۱۲۸..... ۵۱-۲ ارتباط انگیزش - عملکرد - رضایت
- ۱۳۰..... ۵۲-۲ پیامدهای نارضایتی
- ۱۳۲..... ۵۳-۲ پیامدهای غیبت یا ترک خدمت
- ۱۳۲..... ۵۴-۲ انگیزه و بهره وری
- ۱۳۳..... ۵۵-۲ بهره وری در سازمان
- ۱۳۳..... ۵۶-۲ بهبود کیفی عامل کار

۱۳۴	۵۷-۲ عوامل موثر بر بهره وری نیروی کار.....
۱۳۸	۵۸-۲ ارتباط بین انگیزه و بازده کاری.....
۱۳۹	۵۹-۲ ارتباط عملکرد - پاداش.....
۱۴۱	فصل سوم: روش تحقیق.....
۱۴۲	۱-۳ مقدمه.....
۱۴۲	۲-۳ نوع تحقیق.....
۱۴۳	۳-۳ فرضیه ها و مدل پیشنهادی تحقیق.....
۱۴۵	۴-۳ قلمرو تحقیق.....
۱۴۶	۵-۳ جامعه آماری.....
۱۴۶	۶-۳ نمونه آماری.....
۱۴۹	۷-۳ روش و ابزار گرد آوری اطلاعات.....
۱۵۰	۸-۳ پایایی و روایی ابزار تحقیق.....
۱۵۳	۹-۳ روش تجزیه و تحلیل داده های آماری.....
۱۵۴	۱۰-۳ آزمون های آماری مورد استفاده.....
۱۵۷	فصل چهارم: تجزیه و تحلیل اطلاعات.....
۱۵۸	۱-۴ مقدمه.....
۱۵۸	۲-۴ تحلیل توصیفی.....
۱۶۷	۳-۴ آمار استنباطی.....
۱۸۶	۴-۴ آزمون تحلیل واریانس فریدمن.....
۱۸۸	فصل پنجم: نتیجه گیری و پیشنهادات.....
۱۸۹	۱-۵ مقدمه.....
۱۹۰	۲-۵ بررسی یافته های پژوهش با توجه به آزمون های آماری.....
۱۹۲	۳-۵ محدودیتهای تحقیق.....
۱۹۲	۴-۵ ارائه پیشنهادات.....

فهرست جداول

- ۱-۲ مثالهایی از بهره وری جزئی ۴۵
- ۲-۲ مزایا و محدودیتهای استفاده از انواع شاخصهای اصلی بهره وری ۴۸
- ۳-۲ تفاوت تعلیم و تربیت با آموزش و کارآموزی ۷۲
- ۴-۲ اختلاف دو روش سنتی و بازاریابی آموزش ۸۱
- ۵-۲ الگوهای کلی نگرشهای مدیریت نسبت به انگیزش ۱۰۱
- ۶-۲ قویترین نیازها و ویژگیهای آن از دیدگاه مورای ۱۰۶
- ۷-۲ برنامه کار انعطاف پذیر در یک سازمان فرضی ۱۲۱
- ۸-۲ ویژگیهای برنامه کار انعطاف پذیر ۱۲۱
- ۹-۲ تناسب شغل با شخصیت ۱۲۶
- ۱-۳ مشخصات تحقیق ۱۴۳
- ۲-۳ تعداد افراد جامعه و نمونه با استفاده از روش طبقه ای تصادفی ۱۴۸
- ۳-۳ مولفه ها و سوال های تحقیق ۱۵۰
- ۴-۳ مقدار آلفای کرونباخ سوالات پرسشنامه ۱۵۲
- ۱-۴ توزیع جامعه آماری بر حسب متغیر جنسیت ۱۵۹
- ۲-۴ توزیع جامعه آماری بر حسب متغیر طبقه گروه سنی ۱۶۰
- ۳-۴ توزیع جامعه آماری بر حسب متغیر سطح تحصیلات ۱۶۲
- ۴-۴ توزیع جامعه آماری بر حسب متغیر پست سازمانی ۱۶۳
- ۵-۴ توزیع جامعه آماری بر حسب متغیر سابقه کاری ۱۶۵
- ۶-۴ نتایج آزمون آماری بررسی نرمال بودن سوالهای پرسشنامه ۱۶۸
- ۷-۴ نتایج آزمون آماری بررسی توزیع نرمال بودن مولفه های تحقیق ۱۶۹
- ۸-۴ آزمون توزیع دو جمله ای (باینومیل) به منظور بررسی مناسب بودن سوالهای پرسشنامه ۱۷۰
- ۹-۴ آزمون توزیع دو جمله ای (باینومیل) به منظور بررسی مناسب بودن مولفه های تحقیق ۱۷۴
- ۱۰-۴ آزمون همبستگی پیرسون میان مولفه های تحقیق فرضیه اول ۱۷۷

- ۱۱-۴ آزمون همبستگی پیرسون میان مولفه های تحقیق فرضیه دوم ۱۷۸
- ۱۲-۴ آزمون همبستگی پیرسون میان مولفه های تحقیق فرضیه سوم ۱۷۹
- ۱۳-۴ آزمون رگرسیون خطی چندگانه ۱۸۱
- ۱۴-۴ نتایج آزمون آماری کروسکال - والیس ۱۸۲
- ۱۵-۴ وضعیت کلیه فرضیه ها ۱۸۳
- ۱۶-۴ مقادیر آماره آزمون ۱۸۴
- ۱۷-۴ میانگین رتبه ها در آزمون فریدمن ۱۸۵

فهرست نمودارها

- ۲-۱ عوامل موثر بر بهره وری ۳۷
- ۲-۲ شناخت و جایگاه آموزش در ارتباط با نیازهای سازمانها ۷۸
- ۴-۱ توزیع جامعه آماری بر حسب متغیر جنسیت ۱۵۹
- ۴-۲ توزیع جامعه آماری بر حسب متغیر طبقه گروه سنی ۱۶۱
- ۴-۳ توزیع جامعه آماری بر حسب متغیر سطح تحصیلات ۱۶۲
- ۴-۴ توزیع جامعه آماری بر حسب متغیر پست سازمانی ۱۶۴
- ۴-۵ توزیع جامعه آماری بر حسب متغیر سابقه کاری ۱۶۵

فهرست شکل ها

۳۶	۱-۲ مدل سوترمایستر.....
۹۹	۲-۲ فرایند انگیزش.....
۱۴۴	۱-۳ مدل تحلیلی تحقیق.....

فصل اول

کلیات تحقیق

۱-۱ مقدمه

اگرچه اکثریت قریب به اتفاق اقشار و محافل جامعه در زمینه ضرورت بهبود بهره‌وری در دستگاه‌های اداری کشور اتفاق نظر دارند ولی نسبت به علل اساسی این مشکل و راه‌حلهای آن دانش و آگاهی چندانی وجود ندارد. بعضی بهره‌وری دستگاه‌های دولتی را در قالب نارضایتی مراجعان به دستگاه‌های دولتی، نگرفتن خدمات مورد نیاز و یا تاخیر در پاسخگویی به نیازهای ارباب رجوع مورد تحلیل قرار می‌دهند، گروهی نیز کیفیت، کمیت و بنیادهای انگیزشی و دیگر عوامل مرتبط با نیروی انسانی را علت پایین بودن بهره‌وری در دستگاه‌های اداری تلقی می‌کنند و بر این باورند که تعداد زیاد کارکنان غیر تخصصی و مصداق پیدا کردن قانون بازده نزولی در این قشر از کارکنان و در عین حال کمبود شدید نیروی انسانی متخصص با سطح انگیزشی مناسب باعث شده است کیفیت کار در دستگاه‌های دولتی شدیداً کاهش یافته و از نظر کمیت نیز حجم فعالیت مفید روزانه به حدود یک و نیم ساعت در روز محدود گردد. گروهی دیگر از متخصصان علم اداره و مدیران اجرایی نیز ضعف در سیستم‌ها و روش‌های اداری مثل نظام‌های گزینش، استخدام و به کارگیری، آموزشی و بهسازی، ارزشیابی عملکرد فردی، گروهی و سازمانی، سبک‌های مدیریتی، نظام نظارت بر عملیات مالی و نحوه انجام هزینه‌ها، روش سازماندهی و هماهنگی و غیره را عوامل محدود کننده افزایش بهره‌وری در دستگاه‌های دولتی می‌دانند و سرانجام گروهی نیز مسئله را از دید کلان فرهنگ و وجدان کار و نقش معرفت‌پذیری انسانها را در دوران اولیه زندگی و خانواده مورد بررسی قرار می‌دهند. به هر ترتیب نشانه‌های بسیار زیادی وجود دارد که ضرورت پرداختن به مسئله بهره‌وری در سازمانهای دولتی را حکم می‌کند.

۲-۱ بیان مسئله پژوهش

آمارهای منتشر شده نشان می‌دهد شاخص بهره‌وری نیروی انسانی در ایران در مقایسه با کشورهای منطقه و نیز شرق آسیا بسیار پایین است. گزارشها نشان دهنده این است که میزان بهره‌وری نیروی کار در سال ۷۹ نسبت به سال ۷۴ در ایران حدود ۲۵٪ کاهش یافته است در حالیکه در همین سالها بهره‌وری در هنگ‌کنگ ۴۰٪، تایلند ۳۶٪، کره جنوبی ۳۴٪، هند ۱۹٪ و پاکستان ۱۴٪ افزایش یافته است. (آذرو مؤمنی، ۱۳۸۱)

شواهد کافی نشان می‌دهد که تلاشهایی که در چند سال اخیر در دستگاههای دولتی برای افزایش و بهبود بهره‌وری براساس این پیش فرض که مشکل کارکنان دولت صرفاً کمبود حقوق می باشد انجام شده، چندان موفق نبوده است. این عدم موفقیت احتمالاً ناشی از آن است که یا تشخیص غلط بوده است و یا مقدار دوز داروی تجویز شده آنقدر پایین بوده که کوچکترین تاثیری در بهبود بیماری نداشته است، اگر نگوییم بیماری را تشدید هم کرده است. باورهای اندیشمندان علم اداره و مدیران اجرایی کشور که یک نمونه آن ذکر گردید نشان می‌دهد که نه تنها تمهیدات انجام شده در زمینه افزایش بهره‌وری دستگاههای دولتی بر پایه شناخت درست علت مشکل استوار نبوده (و تبعاً عدم شناخت، مانع پیدا کردن راه‌حلهای مناسب برای این معضل اداری دستگاههای دولتی کشور می شود) بلکه صرفاً براساس یک سری شواهد و نشانه‌های ظاهری که دارای بنیاد تحلیلی علت و معمولی نیست، اتخاذ تصمیم شده است. در حقیقت به جای ریشه کن کردن درد و مشکل به درمان نشانه‌های ظاهری آن به صورت موقتی و مقطعی اکتفا شده است، غافل از این که پیشروی و وخامت مشکل می تواند کل سیستم را نابود کند. اکثر نویسندگان علم اداره که کوشش نموده‌اند مفاهیم بهره‌وری را توصیف نمایند، اغلب میان بهره‌وری در بخش دولتی و بخش غیر دولتی، تولیدی و بازرگانی تمایز قائلند. بهره‌وری در دستگاههای دولتی مفاهیم ویژه‌ای دارد که آن را از بهره‌وری در بخش غیردولتی متفاوت می‌سازد. لذا هر کوششی در جهت ارتقاء بهره‌وری در دستگاههای دولتی باید با ملاحظات

ویژه‌ای صورت گیرد که بر دستگاه‌های اداری - خدماتی دولت حاکم است. با این که معمولاً هر نظام اداری متشکل از چهار عنصر ۱- قوانین و مقررات ۲- سازمان و تشکیلات ۳- سیستم‌ها و روش‌های انجام کار و ۴- منابع انسانی است ولی پایه حرکات‌های بهره‌وری در منابع انسانی نهفته است و شاید بتوان ادعا کرد افزایش بهره‌وری در هر سازمان، اعم از تولیدی، خدماتی، اداری، در گروی داشتن مدیران، کارشناسان و کارکنانی ماهر، توانمند و با انگیزه است. متخصصان بهره‌وری و مدیران اجرایی کشور بر این باورند که علت پایین بودن بهره‌وری در سازمان‌های ایران در مقایسه با برخی از جوامع پیشرفته، بیش از این که ریشه مهارتی داشته باشد ریشه انگیزه‌ای و رفتاری دارد. منتهی این انگیزه ناشی از محرک‌های درون‌زا است نه محرک‌های برون‌زا. در نظام اداری کشور ما تنها به پاداش‌های مادی به عنوان عامل انگیزه توجه می‌شود که البته در شرایط فعلی اقتصادی عامل بسیار مهمی به حساب می‌آید، اما به این نکته کم توجه می‌شود که عامل انگیزه کار، فقط محرک‌های اقتصادی نیست، بلکه آن قدر که چگونگی پرداخت حقوق و مزایا اهمیت دارد مقدار آن در تقویت روحیه کارکنان اهمیت ندارد. بدین جهت است که تمهیدات افزایش بهره‌وری مبتنی بر این فرضیه که مشکلات نظام اداری فقط کمبود حقوق است، موفق نبوده است. معمولاً در اکثر سازمانها و بنگاه‌های اقتصادی مسئله افزایش بهره‌وری و یا به عبارت دیگر حداکثر استفاده از منابع مصروفه و جلوگیری از اتلاف آنها در جهت رسیدن به اهداف سازمانی، زمان زیادی از وقت مدیران عالی را متوجه خود می‌سازد که باید بررسی‌های گسترده‌ای را انجام دهند تا راه‌های جلوگیری از کاهش بهره‌وری کارکنان را شناسایی و در جهت تقویت آنها گام بردارند و یا به بیانی دیگر عواملی که موجب افزایش بهره‌وری در کارکنان می‌شود را شناسایی نموده و آنها را با توجه به امکانات و الویتها تقویت نمایند. (مهربان، ۱۳۸۵)

برای همین منظور در این پژوهش، ارتباط بین بنیادهای انگیزشی و سطح آموزش کارکنان سازمان‌های دولتی (شعب منطقه چهار بانک ملت) با میزان بهره‌وری آنها مورد بررسی قرار می‌گیرد، تا

از این طریق سازوکارهای اجرایی لازم برای ارتقاء بهره‌وری کارکنان از طریق تجدید نظر در بنیادهای انگیزشی و برنامه ریزی آموزشی سازمان فراهم گردد.

۳-۱ اهمیت و ضرورت موضوع

اگر به فعالیت های یک سازمان یا شرکت تولیدی یا خدماتی توجه کنیم، می توانیم عوامل موثر بر بهره‌وری را به دو دسته تقسیم کنیم: یک دسته عواملی که به ویژگی ها و خصوصیات سیستم و نظام سازمان مربوط می شوند. مانند تکنولوژی، ماشین آلات، مواد اولیه، انرژی، روشهای برنامه ریزی، ابزارهای مدیریت علمی و .. دسته دوم از عواملی که بر بهره‌وری موثرند به رفتار و عملکرد انسانها در سیستم بازمی‌گردد. عواملی چون توان تخصصی و فنی کارکنان، انگیزه و نگرش آنها، ارتباط صمیمی و گرم و تبادل اطلاعات با یکدیگر که مستقیماً بر عملکرد افراد موثرند و نهایتاً بر بهره‌وری سازمان موثر واقع می شوند.

عوامل دسته دوم را می توان به نوبه خود به دو گروه تقسیم نمود: گروه اول به مسائل انگیزش و علاقه به انجام کار مربوط می شوند و گروه دوم به توانایی و قدرت انجام کار ارتباط پیدا می کنند. به عبارت دیگر گروه اول عواملی هستند که با اینکه (چقدر می خواهد کار کند) و دسته دوم عواملی هستند که با اینکه (چقدر می تواند کار کند) ارتباط پیدا می نماید.

البته موسساتی در زمینه بهره‌وری موفق خواهند بود که بتوانند بهره‌وری بیشتری از نیروی انسانی خود داشته باشند ، چرا که نیروی انسانی خود یکی از منابع و شاید بتوان گفت مهمترین عامل تاثیر گذار و تعیین کننده در افزایش بهره‌وری است. انسان از جمله عواملی است که پرورش و تربیت وی برخلاف بعضی موارد دیگر از جمله تکنولوژی در اختیار و کنترل بیشتری است. (ویلیام مرلین) تاکید عمده‌ای بر منابع انسانی به علت نفوذ آن بر سایر عوامل بهره‌وری می باشد. انسانهایی که در اختیار یک موسسه هستند عبارتند از یک رشته فکرها و اندیشه ها، بنابراین چگونگی به کارگیری و جذب بهترین فکرها با بهره‌وری بالا در این ارتباط مهم است.

با وجود این که ممکن است برخی از رفتارهای انسان، واکنش ناشی از محیط و یا رفتارهای دیگران باشد، ولی به نظر می رسد که بیشتر رفتارهای انسان بر اساس آموخته‌های اوست. به عبارتی دیگر: (یادگیری عبارت است از تغییر دائمی در رفتار) و یا (الگوهای رفتاری است که از تجربه ممتد ناشی می‌شود) یا به قول ارسطو (آنچه که مجبور به یادگیری انجام آن هستیم از طریق انجام دادن می‌آموزیم). افزایش بهره‌وری سازمانها در گرو توسعه منابع انسانی است و توسعه منابع انسانی عمدتاً در گرو آموزش کارکنان است. (فرجی، ۱۳۸۵: ۳)

تاثیر آموزش بر این فرض استوار است که سازمان وقتی می‌تواند توسعه و بهبود یابد که افراد آن به طور سیستماتیک و مداوم با تکنولوژی جدید شغلی آشنا شوند و در جهت بهسازی و رشد و توسعه خویش گام بردارند و طرز رو برو شدن با تغییر و نقش داشتن در آن را یاد بگیرند. از طریق آموزش نه تنها می‌توان کارکنان را با تکنیک و فنون کار فردی و گروهی آشنا ساخت بلکه می‌توان در طرز تفکر، نگرش و افق دید افراد نیز رسوخ کرده و تغییری متناسب با رشد و توسعه فردی و سازمانی در آنان پدید آورد.

بنابراین آموزشهای مداوم، هدفدار، برنامه‌ریزی شده و همگام با پیشرفتهای علم و تکنولوژی ضرورتی جدید است که در فرآیند مدیریت باید مورد توجه قرار گیرد. بدیهی است با توجه به اهمیت و نقش نیروی انسانی به عنوان منابع و سرمایه سازمانی، مدیران باید افراد خود را بشناسند تا بدانند چه چیزی در آنها ایجاد انگیزش میکند. قویترین انگیزش انسانی آن است که همکاران خود را دوست بدارد و با آنها روحیه‌ای به مانند یک همکار داشته باشد لذا می‌توان بهره‌وری را مقوله‌ای دانست که خرد، هوش، امکانات، ابزار، فن، درک صحیح، تجربه، زمان و بسیاری از عوامل دیگر در آن دخالت دارند ولی نباید این حقیقت را ناگفته گذاشت که امروزه بهره‌وری را در قالبی کاملاً نوجدید به عنوان یک فکر غنی و متعالی برای عقلایی کردن و هوشمندانه کردن کارها بر می‌شمارند. بدین ترتیب هسته مرکزی فعالیت های بهبود بهره‌وری را تفکرات و باورهای نوین، به ویژه در ارتباط با