

تاثیر امید آفرینی بر بهره‌وری منابع انسانی

آرمین کاکایی نژاد¹، قاسم رضایی²، محمدرضا فیلی زاده³ کامبیز موجی⁴

1- کارشناسی ارشد مهندسی صنایع، کارخانجات کابلسازی ایران

2- دکترا مهندسی صنایع، دانشگاه آزاد شیراز

3- دکترا مهندسی صنایع، دانشگاه آزاد شیراز

4- دکترا مدیریت پروژه، دانشگاه گلدزر ارمنستان

:

Armin.kakaeinezhad@gmail.com

چکیده

هدف این مقاله بررسی تاثیر امید آفرینی بر راندمان نیروی انسانی در چارچوب یک کارخانه تولیدی (کارخانه کابلسازی ایران) است. روش پژوهش بر اساس هدف کاربردی است. در این تحقیق عواملی که در سازمان باعث افزایش امید آفرینی می باشد شناسایی گردیدند که شامل جلسه با مدیران جهت شفاف سازی، ایجاد دوره های آموزشی جهت رشد کارکنان، سیستم ارزیابی عملکرد عادلانه و شفاف، سیستم پاداش دهی و انگیزشی عادلانه و شفاف میباشد. سپس تاثیر آن بر بهره‌وری و راندمان منابع انسانی که شامل دوباره کاری ها، تاخیر در ورود به سازمان، زمان راه اندازی دستگاه ها، سرعت تولید، میزان ضایعات، نرخ خرابی دستگاه ها، میباشد مورد تحلیل و بررسی قرار گرفت. و در نهایت فرضیه اصلی پژوهش یعنی "امید آفرینی بر بهره‌وری منابع انسانی موثر است" مورد تایید قرار گرفت.

کلمات کلیدی: امید آفرینی، منابع انسانی، بهره‌وری

1. مقدمه

در جهان امروزی، رشد و پیشرفت سریع تکنولوژی و فناوریها، تغییرات گستردهای در محصولات و خدمات را موجب شده و از طرفی تنوع نیازها و خواسته های مشتریان نیز به شدت در حال افزایش است (پژوهش جهرمی، ۱۳۹۷). سازگار شدن و مدیریت این تغییرات، عنصر اصلی موفقیت هر سازمانی است. که همواره یکی از ستونهای موفقیت هر سازمانی، منابع انسانی آن سازمان می باشد. شناخت و نگهداری از منابع انسانی صرفاً ننگه داشتن افراد در سازمان نیست، بلکه جوش دادن آنها با سازمان و ایجاد همبستگی متقابل فرد و سازمان است. چه بسا افرادی که سالها در سازمان میمانند، ولی عامل ماندن آنها اجبار است و در این صورت نه تنها باری از دوش سازمان برنمیدارند، بلکه اگر فرصت پیدا کنند، بار سنگینی بر دوش سازمان میگذارند. مدیریت منابع انسانی به عنوان مجموعه ای از سیاست ها، شیوه ها و سیستم هایی که بر روی رفتار، نگرش و عملکرد اعضاء سازمان به منظور افزایش رقابت و توانایی یادگیری آنها و در نهایت ایجاد فرهنگ یادگیری تاثیر می گذارد، تعریف شده است (گمز و همکاران، ۲۰۰۸؛ رازوک و همکاران، ۲۰۰۹). یکی از دلایلی که باعث ایجاد بهره‌وری و بهبود عملکرد منابع انسانی می گردد بینش آنها به سازمان و حس ناامیدی و یا امید به آینده خود در سازمان و امید به آینده سازمان در زمان آینده است.

این پژوهش از نوع کاربردی و از دسته مطالعات، توصیفی-تحلیلی، است. نمونه آماری پژوهش را ۱۲۰ نفر از کارکنان کارخانه کابلسازی ایران واقع در استان فارس شهر شیراز که تمامی کارکنان کارخانه می باشند را تشکیل می دهند.

۲. روش شناسی

این پژوهش از نظر ماهیت از نوع پژوهش های کمی، باتوجه به هدف از نوع پژوهش های کاربردی می باشد. در این تحقیق اطلاعات نظری از روش کتابخانه ای و سایر اطلاعات، از روش میدانی جمع آوری شده است. و به لحاظ نحوه گردآوری داده ها، اطلاعات از گزارشات روزانه تمامی افراد کارخانه و به صورت میدانی از تمامی واحد های مورد بررسی و تمامی افراد آنان جمع آوری گردید.

سوال اصلی تحقیق : امید آفرینی بر بهره وری منابع انسانی موثر است؟

۳. بیان مسئله

۱.۳. امید آفرینی

اهمیت رفتار و فرهنگ سازمانی در عصر حاضر یک اصل انکار نشدنی در پیشرفت اهداف سازمان و مدیریت است (علی اکبر افجه ای، ۱۳۹۳). بنابراین سازمانها به دلیل تغییرات و دگرگونی های فراوان باید بتوانند بهره وری نیروی انسانی خود را به عنوان یکی از ستونهای پیش ران خود با روش های مختلف در حد مطلوبی نگه دارند. که یکی از این روش ها امید آفرینی است. امید آفرینی باعث ایجاد دلبستگی و وفاداری یازمانی نیز می گردد در کارخانه کابلسازی ایران جهت افزایش امید آفرینی و فرهنگ و ادبیات امید آفرین اقدامات زیر انجام گرفت.

۱.۱.۳. جلسه با مدیران جهت شفاف سازی

مدیران باید گفتگوهای منظم با کارکنان داشته باشند و در این گفتگو کارکنان را در جریان اخبار و اطلاعات مربوط به امروز و فردای سازمان قرار دهند (بهزاد ابوالعلائی، ۱۳۹۱). وقتی کارکنان را در جریان اخبار مربوط به اهداف، تحولات و برنامه های سازمان قرار می دهیم و شفاف سازی کنیم، احساس می کنند عضو خانواده (خودی) هستند. احساس می کنند که بخش مهمی از کار و سازمان هستند. این احساس آنها را برای تلاش بیشتر ترغیب و تشویق می نماید.

۲.۱.۳. ایجاد دوره های آموزشی جهت رشد کارکنان

وقتی از کارکنان انتظار داشته باشیم نگران آینده سازمان باشند و از همه سرمایه خود برای ساختن آینده ای روشن و پیشرفته برای سازمان بهره برداری کنند، باید به فکر آینده آنها باشیم و از همه سرمایه سازمان برای سرمایه گذاری در آینده آنها استفاده کنیم. تحقیقاتی که در مورد نسل جدید انجام شده است نشان می دهد که این نیاز در میان این نسل اهمیتی مضاعف یافته است. کارکنان جوان تر و تحصیل کرده میلند آموزش ببینند، یاد بگیرند و رشد کنند. انجام فرآیند آموزش و ایجاد فرصت پیشرفت برای کارکنان این پیام را به آنها می رساند که ما به فکر تامین آینده شما و زندگی شما هستیم. که این احساس و اندیشه، خود باعث ایجاد احساس امید می شود.

جهت آموزش اقدامات زیر انجام گرفت :

۱- فرستادن کارکنان به دوره های آموزشی در بیرون از سازمان

۲- آموزش کارکنان توسط اساتید مجرب در داخل سازمان

۳- بازدید از کارخانه ها و استفاده از تجارب آنها

۴- دادن جزوات و فیلمهای آموزشی رایگان به کارکنان

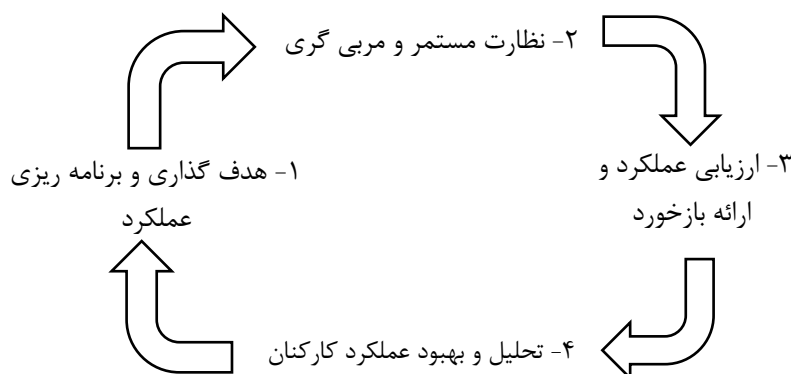
۵- ایجاد چالش و حل کردن مسئله توسط کارکنان با توجه به تفویض اختیار (مسئولیت) به آنها

۳.۱.۳. سیستم ارزیابی عملکرد

سیستم ارزیابی عملکرد را باید برای تمامی کارکنان به طور شفاف توضیح داد که بدانند چه انتظاراتی از آنها می رود و چگونه باید وظیفه شان درست انجام دهند (شاخص های کلیدی عملکردشان چیست). وقتی سیستم ارزیابی عملکرد شفاف، عادلانه و برای همه به کار گرفته شود، کارکنان احساس می کنند که عملکردشان دیده می شود و متناسب با آن با آنها برخورد می شود. وقتی کارکنان احساس کنند و عملکردشان دیده می شود و می دانند برای پیشرفت شغلی خود باید چه کنند و مورد تقدیر قرار می گیرند، امید در آن ها کم کم شکل می گیرد. در ارزیابی عملکرد شروط زیر لحاظ گردیدند:

۱- اهداف باید شفاف باشد ۲- قابل اندازه گیری باشد (کمی باشد) ۳- چالش برانگیز باشد (سهل الوصول نباشد) ۴- زمان بندی شده باشد ۵- همسو با اهداف سازمان باشد ۶- قابل دستیابی باشد (خیالی نباشد) ۷- مورد توافق مدیر و کارکنان باشد.

در خصوص ارزیابی عملکرد سه نکته زیر مد نظر قرار گرفت: ۱- کارهایی که کارکنان باید انجام دهند یا ندهند را در ارزیابی عملکرد قرار گرفت. ۲- جهت بازخورد منفی پیامد کارشان به آنها گفته شد و راه حل و راهکار بهتر شدن را هم از خود آنها درخواست شد و هم نظر خودمان را به آنها گفتیم. ۳- از نظر کارکنان استفاده شد زیرا با انجام این کار احساس مالکیت روی آن کار پیدا کردند و از آنجا که حس کردند که جملات را خودشان گفته اند آنرا انجام می دادند. چرخه مدیریت عملکرد کارخانه را می تواند به صورت شکل زیر توصیف نمود:



شکل ۱. چرخه مدیریت عملکرد کارخانه کابلسازی ایران

بازخورد باعث می شود که کارکنان به خود آگاهی برسد تا اعمال خوب خود را تکرار کنند و اعمال بد خود را بهبود و اصلاح نماید. اطلاعاتی که به عنوان بازخورد به کارکنان می دهیم باید به گونه ای باشد که بدانند کجا خوب است که مجدداً آنرا تکرار کند و کجاها را باید بهتر کند. این جلسات به صورت هفتگی با حضور خود کارکنان و رئیس واحد آنها برگزار گردید.

۴.۱.۳. سیستم پاداش دهی و انگیزی

شواهد بسیار زیادی وجود دارد که نشان می دهد کارکنان فقط به مقدار مطلق حقوق و پاداش های خود نگاه نمی کنند، بلکه ارقام نسبی برای آنها مهم است. آنها شایستگی ها، تجربه، مهارت و تلاش های خود را با حقوق و مزایا و منزلتی که از سازمان دریافت می کنند مقایسه می نمایند. سپس به دور و اطراف خود می نگرند تا معیارهای دیگری را برای مقایسه

پیدا کنند. آنها خود را با دوستان، بستگان، همسایگان، همکاران و حتی افراد هم ردیف در سایر سازمانها یا مشاغل قبلی
شان مقایسه می کنند و به یکی از نتایج زیر می رسند :

- با ایشان منصفانه برخورد شده است.
- کم ارزیابی شده اند.
- زیاد ارزشیابی شده اند.

برخورد منصفانه دارای تاثیر مثبتی بر انگیزه است. زمانی که کارکنانی احساس می کنند با آنها منصفانه رفتار شده و
حقوق و مزایای پرداختی به ایشان متناسب با استحقاق آنها است، به کار بهتر و بیشتر تشویق می شوند.
برای ایجاد انگیزش در سازمان راهکارهای زیر انجام گرفت :

۱- ایجاد تابلو تحسین

چند نفر از کارکنان مامور می شوند تا از رفتارهای نمونه عکس بگیرند و سپس عکس گرفته شده بعد از تایید توسط
مدیران روی تابلو تحسین با درج یک جمله قرار می گیرد.
۲- هر هفته یا ماه یک لیوان یکبار مصرف به تمامی کارکنان بدهیم و روی آن شعاری را که دوست دارند را از آنها بپرسیم
و روی لیوان درج کنیم.

۳- تفویض اختیار با استفاده از مدل آیزن هاور

۴- ایجاد تفریحات گروهی مانند کوه نوردی یا فوتبال

۵- دادن بن تفریحی مانند بن رایگان برای استخر - باغ

۶- انتخاب کارمند نمونه در پایان هر سال در حضور خانواده ها

۷- اعزام کارکنان به یک دوره آموزشی مورد نیاز کارمند به انتخاب خودش (مخصوصا برای نسل جدید)

۸- قدردانی از کارکنان در جمع خود کارکنان

۹- ایجاد نشان و دادن آنها به کارکنان نمونه

۱۰- قدردانی از کارکنان توسط مدیران در فضای مجازی

۱۱- دادن فرصت منتورینگ (مربی گری)

۱۲- کارمند نمونه را در سایت بگذاریم

۱۳- ایجاد جعبه قدردانی : یک جعبه بگذاریم و اگر کسی می خواهد از کسی قدردانی کند درون آن بگذارد و هر هفته یا
هر ماه مدیریت یا نماینده آن آنرا برای کارکنان بخوانند.

۱۴- خرید خوراکی : مثلا هر دو هفته یکبار بستنی خریداری شود و در وسط روز بین کارکنان پخش شود.

۱۵- دادن وظائف و مسئولیت های مورد علاقه کارکنان به آنها

۱۶- دادن پاداش های نقدی به صورت کارانه

۱۷- وجود صندوق پیشنهادات و دادن هدیه نقدی با دستور العمل مشخص به ۳ پیشنهاد برتر

البته لازم به ذکر است که جهت پرداخت پاداش نکات زیر رعایت گردید :

۱- پاداش را همه نمی گیرند و شامل کسانی می شوند که فراتر از عملشان کار کرده اند.

۲- هر کس فراخور عملش پاداش بگیرد یعنی پاداش باید در حد عمل انجام شده باشد.

۳- پاداش مبتنی به عملکرد باشد یعنی به حضور پاداش ندهیم به TARGET پاداش بدهیم.

۴- شاخص های پاداش دهی باید با استراتژی و اهداف سازمان همسو باشد.

۵- پاداشها نباید صرفا مالی باشد.

۶- پاداش ایزای است برای فرهنگ سازی پس باید علنی باشد و دلیل آن شفاف باشد.

۷- همه کارکنان باید از فرصت برابری برای گرفتن پاداش برخوردار باشند.

۸- پاداش باید انگیزاننده باشد.

۹- پاداش باید بلافاصله بعد از انجام کار خوب باشد.

۱۰- مکانیسم پاداش دهی یک دستور العمل و مکانیسم مشخصی داشته باشد.

۴. نتیجه گیری

برای آنکه کارکنان سازمان، از انجام کارشان به هیجان بیایند و یا آن کار را با هیجان، انرژی، تعهد، و دلبستگی تام و تمام انجام دهند باید ۴ شرط همزمان وجود داشته باشد: ۱- هدفی ارزشمند و با معنی وجود داشته باشد ۲- بتوانند پیشرفت شان را اندازه گیری کنند ۳- روی دستیابی به اهداف کنترل داشته باشند ۴- برای آن کار پاداش برانگیزاننده و با معنی وجود داشته باشد.

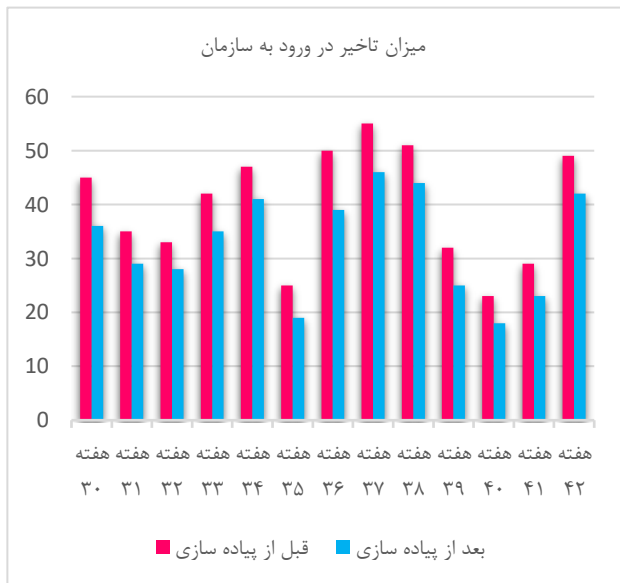
بعد از گذشتن شش ماه از پیاده سازی این پروژه سپس تاثیر آن بر بهره وری و راندمان منابع انسانی که شامل دوباره کاری ها، تاخیر در ورود به سازمان، زمان راه اندازی دستگاه ها، سرعت تولید، میزان ضایعات و نرخ خرابی دستگاه ها می باشد مورد تحلیل و بررسی قرار گرفت. که نتایج زیر به دست آمد و نشان دهنده این موضوع بود که امید آفرینی بر بهره وری منابع انسانی موثر است و فرض پژوهش تایید می گردد.



پروژه ها	قبل از پیاده سازی (ضریبی از دفعات)	بعد از پیاده سازی (ضریبی از دفعات)	تفاوت
پروژه ۱	۱۵	۱۲	+۲۰٪
پروژه ۲	۳۰	۲۶	+۱۳٪
پروژه ۳	۱۹	۱۶	+۱۶٪
پروژه ۴	۲۲	۱۹	+۱۴٪
پروژه ۵	۲۰	۱۷	+۱۵٪
پروژه ۶	۱۸	۱۵	+۱۷٪
پروژه ۷	۲۱	۱۷	+۱۹٪
پروژه ۸	۲۲	۱۹	+۱۴٪
پروژه ۹	۱۳	۱۱	+۱۵٪
پروژه ۱۰	۱۶	۱۴	+۱۳٪
پروژه ۱۱	۱۵	۱۲	+۲۰٪
پروژه ۱۲	۲۳	۱۹	+۱۷٪

جدول ۱. میزان دوباره کاری در پروژه های مشابه

نمودار ۱. میزان دوباره کاری در پروژه های مشابه

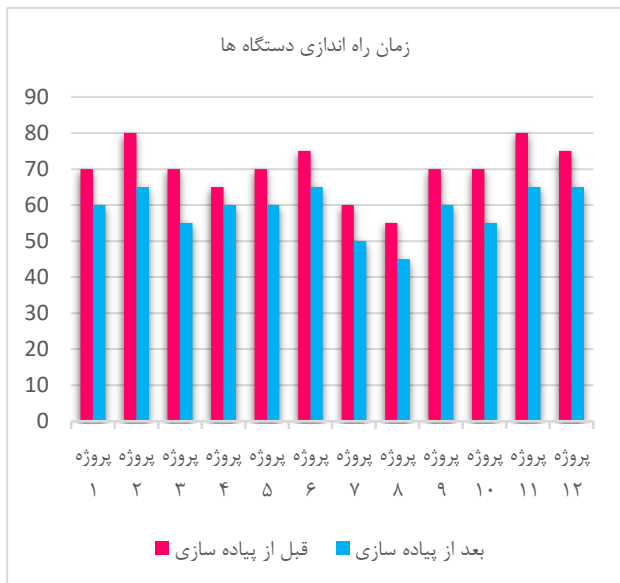


نمودار ۲. میزان تاخیر در ورود به سازمان به دوره مشابه سال قبل

مقایسه میزان تاخیر در ورود به سازمان به دوره مشابه سال قبل

تفاوت	بعد از پیاده سازی (ضریبی از دفعات)	قبل از پیاده سازی (ضریبی از دفعات)	هفته ها
+۲۰٪	۳۶	۴۵	هفته ۳۰
+۱۷٪	۲۹	۳۵	هفته ۳۱
+۱۵٪	۲۸	۳۳	هفته ۳۲
+۱۷٪	۳۵	۴۲	هفته ۳۳
+۱۳٪	۴۱	۴۷	هفته ۳۴
+۲۴٪	۱۹	۲۵	هفته ۳۵
+۲۲٪	۳۹	۵۰	هفته ۳۶
+۱۶٪	۴۶	۵۵	هفته ۳۷
+۱۴٪	۴۴	۵۱	هفته ۳۸
+۲۲٪	۲۵	۳۲	هفته ۳۹
+۲۲٪	۱۸	۲۳	هفته ۴۰
+۲۱٪	۲۳	۲۹	هفته ۴۱
+۱۴٪	۴۲	۴۹	هفته ۴۲

جدول ۲. میزان تاخیر در ورود به سازمان به دوره مشابه سال قبل

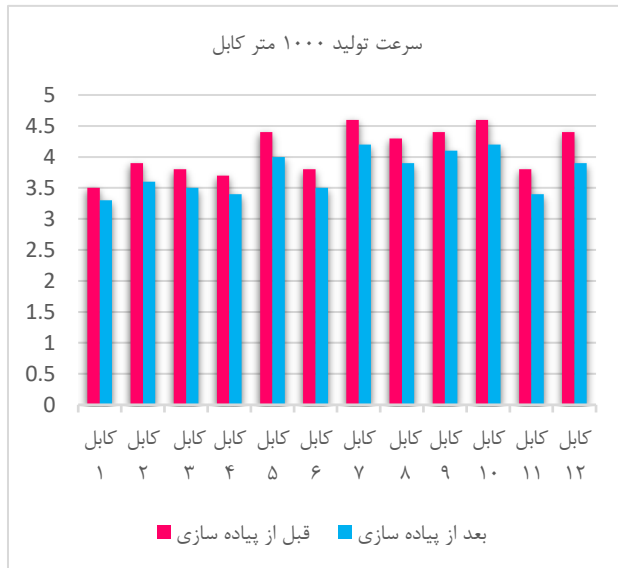


نمودار ۳. مقایسه زمان راه اندازی دستگاه ها در پروژه های مشابه

مقایسه زمان راه اندازی دستگاه ها در پروژه های مشابه

تفاوت	بعد از پیاده سازی (ضریبی از دقیقه)	قبل از پیاده سازی (ضریبی از دقیقه)	پروژه ها
+۱۴٪	۶۰	۷۰	پروژه ۱
+۱۹٪	۶۵	۸۰	پروژه ۲
+۲۲٪	۵۵	۷۰	پروژه ۳
+۸٪	۶۰	۶۵	پروژه ۴
+۱۴٪	۶۰	۷۰	پروژه ۵
+۱۳٪	۶۵	۷۵	پروژه ۶
+۱۷٪	۵۰	۶۰	پروژه ۷
+۱۸٪	۴۵	۵۵	پروژه ۸
+۱۴٪	۶۰	۷۰	پروژه ۹
+۲۲٪	۵۵	۷۰	پروژه ۱۰
+۱۹٪	۶۵	۸۰	پروژه ۱۱
+۱۳٪	۶۵	۷۵	پروژه ۱۲

جدول ۳. مقایسه زمان راه اندازی دستگاه ها در پروژه های مشابه

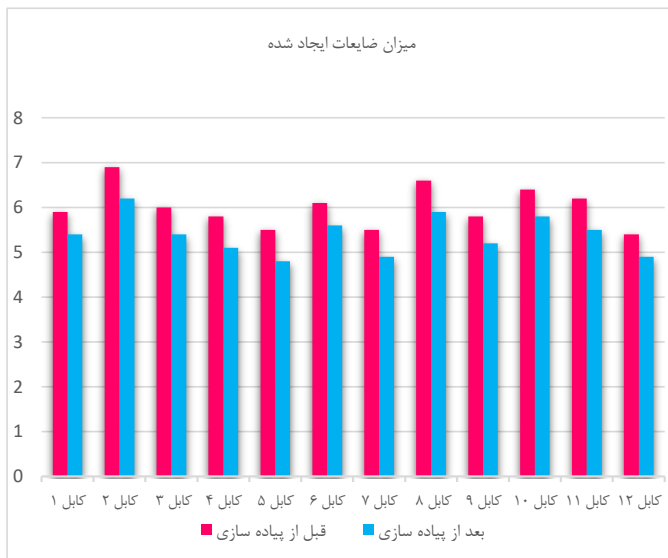


سرعت تولید ۱۰۰۰ متر کابل

نام کابل	تفاوت	بعد از پیاده سازی (واحد زمانی)	قبل از پیاده سازی (واحد زمانی)
کابل ۱	+۶٪	۳.۳	۳.۵
کابل ۲	+۸٪	۳.۶	۳.۹
کابل ۳	+۸٪	۳.۵	۳.۸
کابل ۴	+۸٪	۳.۴	۳.۷
کابل ۵	+۹٪	۴	۴.۴
کابل ۶	+۸٪	۳.۵	۳.۸
کابل ۷	+۹٪	۴.۲	۴.۶
کابل ۸	+۹٪	۳.۹	۴.۳
کابل ۹	+۷٪	۴.۱	۴.۴
کابل ۱۰	+۹٪	۴.۲	۴.۶
کابل ۱۱	+۱۱٪	۳.۴	۳.۸
کابل ۱۲	+۱۱٪	۳.۹	۴.۴

جدول ۴. سرعت تولید ۱۰۰۰ متر کابل

نمودار ۴. سرعت تولید ۱۰۰۰ متر کابل



میزان ضایعات ایجاد شده

نام کابل	تفاوت	بعد از پیاده سازی (ضریبی از KG)	قبل از پیاده سازی (ضریبی از KG)
کابل ۱	+۹٪	۵.۴	۵.۹
کابل ۲	+۱۰٪	۶.۲	۶.۹
کابل ۳	+۹٪	۵.۴	۶
کابل ۴	+۱۲٪	۵.۱	۵.۸
کابل ۵	+۱۳٪	۴.۸	۵.۵
کابل ۶	+۸٪	۵.۶	۶.۱
کابل ۷	+۱۱٪	۴.۹	۵.۵
کابل ۸	+۱۱٪	۵.۹	۶.۶
کابل ۹	+۱۰٪	۵.۲	۵.۸
کابل ۱۰	+۹٪	۵.۸	۶.۴
کابل ۱۱	+۱۱٪	۵.۵	۶.۲
کابل ۱۲	+۹٪	۴.۹	۵.۴

جدول ۵. میزان ضایعات ایجاد شده

نمودار ۵. میزان ضایعات ایجاد شده



هفته	قبل از پیاده سازی (ضربیه از دفعات)	بعد از پیاده سازی (ضربیه از دفعات)	تفاوت
هفته ۳۰	۷	۶	+۱۴٪
هفته ۳۱	۹	۷	+۲۲٪
هفته ۳۲	۹	۷	+۲۲٪
هفته ۳۳	۸	۶	+۲۵٪
هفته ۳۴	۵	۴	+۲۰٪
هفته ۳۵	۶	۵	+۱۷٪
هفته ۳۶	۸	۶	+۲۵٪
هفته ۳۷	۷	۵	+۲۹٪
هفته ۳۸	۹	۷	+۲۲٪
هفته ۳۹	۸	۶	+۲۵٪
هفته ۴۰	۷	۵	+۲۹٪
هفته ۴۱	۶	۵	+۱۷٪
هفته ۴۲	۹	۷	+۲۲٪

جدول ۶. تعداد دفعات خرابی دستگاه های کل کارخانه

نمودار ۶. تعداد دفعات خرابی دستگاه های کل کارخانه

این پژوهش مثال خوبی است برای سایر کارخانه های تولیدی ایران که چگونه امید آفرینی می تواند باعث ایجاد بهبود در عملکرد و راندمان منابع انسانی گردد که در نهایت می تواند منجر به بهبود بهره وری سازمان گردد. این مطالعه نشان می دهد که چه عواملی می تواند فاکتورهای تاثیر گذار بر افزایش و ایجاد امید در سازمان ها شود. لازم به ذکر است در این در این پژوهش فقط به چند عامل که باعث امید آفرینی می شوند، پرداخته شده است و در پژوهش های دیگر می توان سایر عوامل که باعث امید آفرینی گردد یا تاثیر آنها بر سایر فاکتورهای تاثیر گذار بر بهبود بهره وری منابع انسانی پرداخت و به چالشهایی که باعث کاهش امید یا کاهش بهره وری منابع انسانی در سازمانها می شوند نیز مورد بحث و تحقیق قرار گیرند.

5. مراجع

پژوهش جهرمی، ا (۱۳۹۷). "رسانه های اجتماعی: ابزاری برای نوآوری باز در شرکتهای کوچک و متوسط". رسانه، دوره (۴)۲۸، ۱۳۳-۱۴۸.

افجه ای، علی اکبر؛ (۱۳۹۳). مدیریت اسلامی. انتشارات جهاد دانشگاهی واحد علامه طباطبائی، چاپ دوازدهم

ابوالعلائی، بهزاد؛ (۱۳۹۱). چگونه کارکنانی با انگیزه و عاشق کار و سازمان داشته باشیم. انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، چاپ اول

Gomes, J. F. , Cunha, M. P. , Rego, A. , Cunha, R. , Cabral-Cardoso, C. and Marques, C. (2008). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*, Edições Sílabo, Lisboa.

Razouk, A. , Bayad, M. and Wannemacher, D. (2009). Strategic HRM and tacit knowledge transfer: A case study. *Human Systems Management*, Vol. 28, pp. 77-82.