



شناسایی شاخص های موثر در ارتقاء بهره وری مربیان، رؤسای مراکز و کارکنان (مراکز - اداره کل )

بخش دولتی سازمان آموزش فنی و حرفه ای کشور با هدف ارائه مدلی بهینه<sup>۱</sup>

مریم ایمانی<sup>۲</sup>      حاج امان یلمه<sup>۳</sup>      نیره امیدی<sup>۴</sup>  
مریم ابراهیمی<sup>۵</sup>      فرزانه معظمی<sup>۶</sup>      سمیه طالبی<sup>۷</sup>

### چکیده

هدف این پژوهش شناسایی شاخص های موثر در ارتقاء بهره وری مربیان، رؤسای مراکز و کارکنان (مراکز - اداره کل ) بخش دولتی سازمان آموزش فنی و حرفه ای کشور با هدف ارائه مدلی بهینه می باشد. تحقیق حاضر از نظر هدف توسعه ای و از نظر روش توصیفی است. جامعه آماری این تحقیق شامل کلیه منابع و مستندات مربوط به حوزه سازمان آموزش فنی و حرفه ای کشور در خصوص نحوه بررسی بهره وری و عملکرد کارکنان با محوریت مربیان، رؤسای مراکز و کارکنان مراکز آموزشی و ادارات کل می باشد. ابزار بکار گرفته در این پژوهش شامل مطالعه، بررسی و فیش برداری از مستندات و منابع کتابخانه ای در حوزه آموزش های فنی و حرفه ای، اطلاعات و سوابق بررسی شیوه های ارزیابی از میزان عملکرد و بهره وری کارکنان و مصاحبه با متخصصین، کارشناسان و دست اندرکاران حوزه آموزش های فنی و حرفه ای می باشد. مدل مبنایی این پژوهش مبتنی بر نظریه چند عاملی بهره وری (ساعتچی، 1387) است. یافته ها حاکی از آن است که با ورود شاخص های درونی و بیرونی به منظور ارزیابی از عملکرد و بهره وری کارکنان در قالب دو ریکرد نتیجه محور و فرآیند محور که هر یک سهم مشخصی را به ترتیب (55 و 45 درصد) در چگونگی ارزیابی از عملکرد کارکنان بر عهده دارند، می توان انتظار پویای و انگیزه مضاعف کارکنان را در دستیابی به اهداف اساسی سازمان را داشت. الگویی بهینه ارائه شده را می توان به عنوان مبنایی برای ارزیابی از عملکرد و سنجش بهره وری کارکنان به شمار آورد.

**کلیدواژگان:** بهره وری، ارزیابی عملکرد، سازمان آموزش فنی و حرفه ای، مدل بهینه

1. این طرح با حمایت معنوی سازمان آموزش فنی و حرفه ای کشور انجام شده است
2. کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی و کارشناس آموزش های فنی و حرفه ای nezarat2010@yahoo.com
3. کارشناسی ارشد مهندسی چوب و کارشناس آموزش های فنی و حرفه ای hajamanyolmeh@yahoo.com
4. کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی و کارشناس آموزش های فنی و حرفه ای behsazitvto@yahoo.com
5. کارشناسی مهندسی مواد-سرامیک- و کارشناس آموزش های فنی و حرفه ای behsazitvto@yahoo.com
6. کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی و کارشناس آموزش های فنی و حرفه ای behsazitvto@yahoo.com
7. کارشناسی مهندسی تکنولوژی فناوری اطلاعات و کارشناس آموزش های فنی و حرفه ای talebi.som@gmail.com



#### مقدمه

از عملکرد شغلی تعاریف مختلفی ارائه شده، ولی آنچه که در تمام این تعاریف مشترک است، چگونگی انجام فعالیت و مسئولیت های محوله است. عده ای عملکرد نیروی انسانی را بهره وری کار اطلاق کرده اند، ولی باید توجه داشت که عملکرد مفهومی فراتر از داده و ستاده دارد. عملکرد عبارت است از مجموع رفتارهایی که افراد در ارتباط با شغل از خود نشان می دهند (گریفین، 1374)، در تعریف دیگری عملکرد عبارت است از به نتیجه رساندن وظایفی که از طرف سازمان بر عهده نیروی انسانی گذاشته شده است. در یک تعریف نسبتاً جامع، عملکرد عبارت است از کارایی و اثر بخشی و مجموع این دو (بهره وری) در وظایف محوله و بعضی داده های شخصی نظیر حادثه آفرینی، تأخیر در حضور بر سر کار، غیبت و کندی کار. در این تعریف کارایی به معنای نسبت بازده به دست آمده به منابع به کار رفته است و اثر بخشی عبارت است از میزان دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده؛ از سوی دیگر، عواملی همانند غیبت، کندی در کار، تأخیر و حادثه آفرینی، می توانند معیارهای مناسبی برای سنجش عملکرد باشند (رایبزنز، 1377).

اساساً امروزه، نقش و اهمیت نیروی انسانی در فرآیند تولید و ارائه خدمات در جوامع بشری به عنوان مهمترین عامل مشخص شده است. با نگاهی به مراحل تمدن بشری مشخص می شود که نقش نیروی انسانی از نیروی کار ساده به سرمایه انسانی تکامل یافته است. در عصر حاضر دیگر تزریق منابع مالی به عنوان فاکتور اصلی توسعه به شمار نمی آید بلکه تحولات و رشد بهره وری نیروی انسانی سبب ارتقای سازمانها و به تبع آن توسعه نظامهای اقتصادی در جهان می شوند، به نحوی که سرمایه های انسانی میزان سرمایه های مادی را تعیین میکنند. بنابراین رشد بالای بهره وری خصوصاً بهره وری نیروی انسانی همه فعالیتهای اقتصادی و اجتماعی را تحت تاثیر قرار می دهد. تلاش برای بهبود و استفاده مؤثر و کارآمد از منابع گوناگون چون نیروی کار، سرمایه، مواد، انرژی و اطلاعات، هدف تمامی سازمانها می باشد. وجود ساختار سازمانی مناسب، روشهای اجرایی 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 قرار گیرد. مشارکت کارکنان در امور و تلاشهای هوشیارانه و آگاهانه آنان همراه با انضباط



کاری می‌تواند بر افزایش بهره‌وری تأثیر گذارد. روح فرهنگ بهبود بهره‌وری باید در کالبد سازمان دمیده شود که در آن میان نیروی انسانی هسته مرکزی را تشکیل می‌دهد. یکی از مهمترین اهداف در هر سازمان ارتقاء سطح بهره‌وری آن است و با توجه به اینکه انسان در ایجاد بهره‌وری نقشی محوری دارد و در سازمان اثری کلیدی بجا می‌گذارد (رضائیان، 1391).

با عنایت به اینکه ارتقای بهره‌وری یکی از مهمترین استراتژی‌ها و زیر ساخت‌های اصلی سیاست‌ها و برنامه‌های عالی سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای کشور به شمار می‌رود و حمایت اسناد بالادستی همچون سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغ گردیده از طرف مقام معظم رهبری (بندهای 12 و 26) سند چشم‌انداز توسعه 1404، سیاست‌های اقتصاد مقاومتی؛ بندهای 3، 4 و 20 و همچنین نقشه جامع علمی کشور؛ بند 16 راهبرد کلان شماره 7 را نیز به همراه دارد لذا این سازمان درصدد آن برآمده تا الگویی ساده و روشن با تأکید بر ارزیابی شاخص‌های کلیدی و اثر گذار عملکرد مریبان، رؤسا و کارکنان (مراکز- اداره کل) مراکز آموزش فنی و حرفه‌ای، به منظور ارزیابی عملکرد آموزشی به عنوان یکی از ساز و کارهای عملیاتی جهت تحقق استراتژی یاد شده و داشتن سازمانی متعالی و سرآمد، را در دستور کار قرار دهد.

### بیان مسأله

بهره‌وری عبارت است از به حداکثر رساندن استفاده از منابع، نیروی انسانی و تمهیدات به طریق علمی به منظور کاهش هزینه‌ها و رضایت کارکنان، مدیران و مصرف‌کنندگان (پورتر و همکاران، 1392). تعاریف دیگر، بهره‌وری نیروی انسانی، حداکثر استفاده مناسب از نیروی انسانی به منظور حرکت در جهت اهداف سازمان با کمترین زمان و حداقل هزینه می‌باشد (رضائیان، 1391). براساس دیدگاه سازمان بهره‌وری ملی ایران<sup>8</sup>، بهره‌وری یک نگرش عقلانی به کار و زندگی است که هدف آن هوشمندانه تر کردن فعالیتها برای یک زندگی بهتر و متعالی است. بهره‌وری موضوعی است که از ابعاد مختلف به آن نگریده شده و هر روز کاربرد و اهمیت آن بیش از پیش روشن می‌شود. بهره‌وری موضوع مشترکی در اقتصاد و مدیریت به شمار می‌رود که از دو جنبه مدیریتی و اقتصادی حائز اهمیت فراوان است.



## پنجمین همایش ملی و چهارمین همایش بین المللی مهارت آموزی و اشتغال



با توجه به محدودیت منابع و نامحدود بودن نیازهای 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. برای رسیدن به فردای بهتر باید رشد بهره وری را به طور مستمر دنبال نمود. در دنیای رقابت آمیز امروز کشورهایی برنده خواهند بود که بتوانند دانش، بینش و رفتار بهره وری را در مدیران و کارکنان خود ایجاد نمایند. بینشی که بتواند فکر کردن، اندیشیدن، آفریدن، نوآوری و خلاقیت را در سازمانها خلق کند. با توجه به وجود مشکلات عدیده ای که اقتصاد ایران در آستانه هزاره سوم میلادی با آن روبرو است از جمله اقتصاد تک محصولی، ساختار نامتناسب نظام اقتصادی و اداری، افزایش نرخ بیکاری، پائین بودن میزان سرمایه گذاری و ... اهمیت توجه به بهره وری، حساسیت و اهمیت اشاعه فرهنگ بهره وری را بیش از پیش روشن می کند (سیروتا<sup>9</sup> و ملتزر<sup>10</sup>، 2006).

نگاهی به روند تحولات مراکز آموزشی سازمانها، حکایت از آن دارد که عمده ترین مسئله آنها، سیر نزولی شاخص های کیفیت آموزش است. رشد کمی آموزش، بدون توجه به محدودیت منابع و حساسیت زیاد سازمان به اثر بخش بودن آموزشها، توجه مراکز یاد شده به کیفیت فرایندها را ضروری کرده است. سنجش و ارزیابی بهره وری، ضمن کمک به مرکز آموزش در بهبود کیفی خدمات آموزشی، مبنای موثری را در جهت دهی مرکز به رعایت استانداردهای لازم در نیازسنجی، برنامه ریزی، اجرا و ارزیابی برنامه ها ایجاد می کند.

با توجه به موارد فوق الذکر ایجاد سازوکاری جهت سنجش بهره وری مربیان، روسای مراکز و کارکنان مراکز و اداره کل به منظور شناسایی وضعیت موجود و برنامه ریزی جهت رسیدن به وضعیت مطلوب ضروری است. سازمان آموزش فنی و حرفه ای کشور جمهوری اسلامی ایران نیز با ایجاد زمینه های لازم برای تعلیم و تربیت جوانان و نوجوانان مستعد و علاقمند به حرفه آموزی، بازآموزی، ارتقاء مهارت شغلی در سطوح مختلف مهارتی، تربیت مدیران و سرپرستان، تربیت مربیان متخصص و ورزیده از طریق ایجاد

<sup>9</sup> . Sirota

<sup>10</sup> . Meltzer



## پنجمین همایش ملی و چهارمین همایش بین المللی مهارت آموزی و اشتغال



مراکز آموزش فنی و حرفه ای ویژه برادران و خواهران، مراکز کارآموزی تکمیل مهارت و تخصص های ویژه، مرکز تربیت مربی، مراکز جوار کارخانجات فعالیت می نماید و براساس قانون برنامه پنجم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی بعنوان متولی و مجری آموزشهای فنی و حرفه ای کوتاه مدت در بخشهای صنعت، خدمات، کشاورزی و فرهنگ و هنر می باشد. این سازمان که فراگیرترین دستگاه آموزشی کشور در زمینه آموزش های مهارتی است، می کوشد در حیطه وظایف خود دستیابی به هدفهای تعیین شده در قانون اساسی را ممکن سازد و تا رفع نیاز بازار کار، فعالیتهای خود را توسعه دهد و در عین حال بر جنبه کیفی آن نیز تاکید داشته، سعی می نماید مهارت شاغلین را با تکنولوژی روز همگام سازد. با عنایت به اینکه ارتقای بهره وری یکی از مهمترین استراتژی ها و زیر ساخت اصلی سیاستها و برنامه های تعالی سازمان آموزش فنی و حرفه ای کشور به شمار می رود لذا باید الگویی ساده و روشن با تأکید بر ارزیابی شاخص های کلیدی عملکرد مربیان، رؤسا و کارکنان (مراکز- اداره کل) مراکز آموزش فنی و حرفه ای، به منظور ارزیابی عملکرد آموزشی به عنوان یکی از ساز و کارهای عملیاتی جهت تحقق استراتژی یاد شده و داشتن سازمانی متعالی و سرآمد، پیش بینی گردد. اما مساله اساسی اینجاست که آیا سازوکار مناسبی جهت سنجش بهره وری مربیان، روسای مراکز و کارکنان مراکز و اداره کل، جهت ارائه این آموزش ها وجود دارد؟

### روش

تحقیق حاضر از نظر هدف توسعه ای و از نظر روش توصیفی است. جامعه آماری این تحقیق شامل کلیه منابع و مستندات مربوط به حوزه سازمان آموزش فنی و حرفه ای کشور در خصوص نحوه بررسی بهره وری و عملکرد کارکنان با محوریت مربیان، روسای مراکز و کارکنان مراکز آموزشی و ادارات کل می باشد. ابزار بکار گرفته در این پژوهش شامل مطالعه، بررسی و فیش برداری از مستندات و منابع کتابخانه ای در حوزه آموزش های فنی و حرفه ای، اطلاعات و سوابق بررسی شیوه های ارزیابی از میزان عملکرد و بهره وری کارکنان و مصاحبه با متخصصین، کارشناسان و دست اندرکاران حوزه آموزش های فنی و حرفه ای می باشد. مدل مبنایی این پژوهش مبتنی بر نظریه چند عاملی بهره وری (ساعتچی، 1387) است.



## پنجمین همایش ملی و چهارمین همایش بین المللی مهارت آموزی و اشتغال



از منظر ساعتچی (1387) بهره وری یک سازمان در شرایطی به حد مطلوب خواهد رسید که همه عوامل و اجزای درون و برون - سازمانی موثر در بهره وری فردی و شغلی کارکنان، همانند اندام های مختلف یک موجود زنده هماهنگ و هم سو با یکدیگر و اثربخش عمل کنند.

نظریه نظریه چند عاملی بهره وری از دیدگاه کاربردی دارای ارزش است و بر اساس آن ما قادریم به پیش بینی نتایج و محصول کار در یک زمینه خاص پردازیم. لذا در این طرح درصدد الگو گرفتن از نظریه چند عاملی بهره وری خواهیم بود تا بتوان بر این اساس الگویی بهینه را برای سنجش بهره وری مربیان، روسای مراکز و دیگر کارکنان طراحی نمود.

### یافته ها

قبل از ورود به چگونگی دستیابی به مدل ارتقاء بهره وری، با نگاهی آسیب شناسانه به نقد شیوه متداول قبلی برای تعیین میزان بهره وری پرداخته خواهد شد. رویه ی تجربی که در سنوات گذشته برای تعیین میزان بهره وری (اختصا با رویکرد بهره وری مربیان) مورد توجه بوده است، مشتمل بر دو شاخص بوده است. الف؛ نرخ نگهداشت کارآموزان ثبت نام شده. و ب؛ نرخ کارآموزان قبول شده درآزمون نهایی.

براساس موارد مذکور، شاخص ارزیابی عملکرد مربیان با روش ذیل محاسبه می شد؛

### تعداد قبول شدگان نهائی

شاخص ارزیابی عملکرد مربیان

0/9 تعداد ثبت نام شدگان قطعی در دوره

همچنانکه ملاحظه می شود برای به دست آوردن شاخص ارزیابی عملکرد مربیان و یا به عبارتی بهره وری مربیان از دو شاخص بهره برده شده است. حال آنکه باید توجه داشت که عوامل گوناگونی بر بهره وری مربیان موثر بوده اند که به دو گروه اصلی تقسیم خواهند شد.

1- عوامل درونی: که از سوی فرد یا بنگاه اقتصادی یا سازمان، قابل کنترل هستند.

2- عوامل بیرونی: که خارج از کنترل فرد و بنگاه اقتصادی یا سازمان است.



## پنجمین همایش ملی و چهارمین همایش بین المللی مهارت آموزی و اشتغال



از این رو اولین گام در راستای افزایش بهره وری تشخیص دامنه مشکلات در چارچوب دو گروه عوامل درونی و بیرونی است. عوامل درونی در دو گروه، قابل تقسیم هستند:

الف. عوامل سخت افزاری شامل: محصول، ماشین آلات و تجهیزات، تکنولوژی، مواد و انرژی است.

ب. عوامل نرم افزاری شامل افراد متخصص، سازمان (سیستم)، روش های کار و روش های مدیریت.

عوامل بیرونی نیز در سه گروه، تقسیم بندی می شوند:

الف. عوامل ساختاری شامل تغییرات اقتصادی، تغییرات اجتماعی و جمعیتی و ...

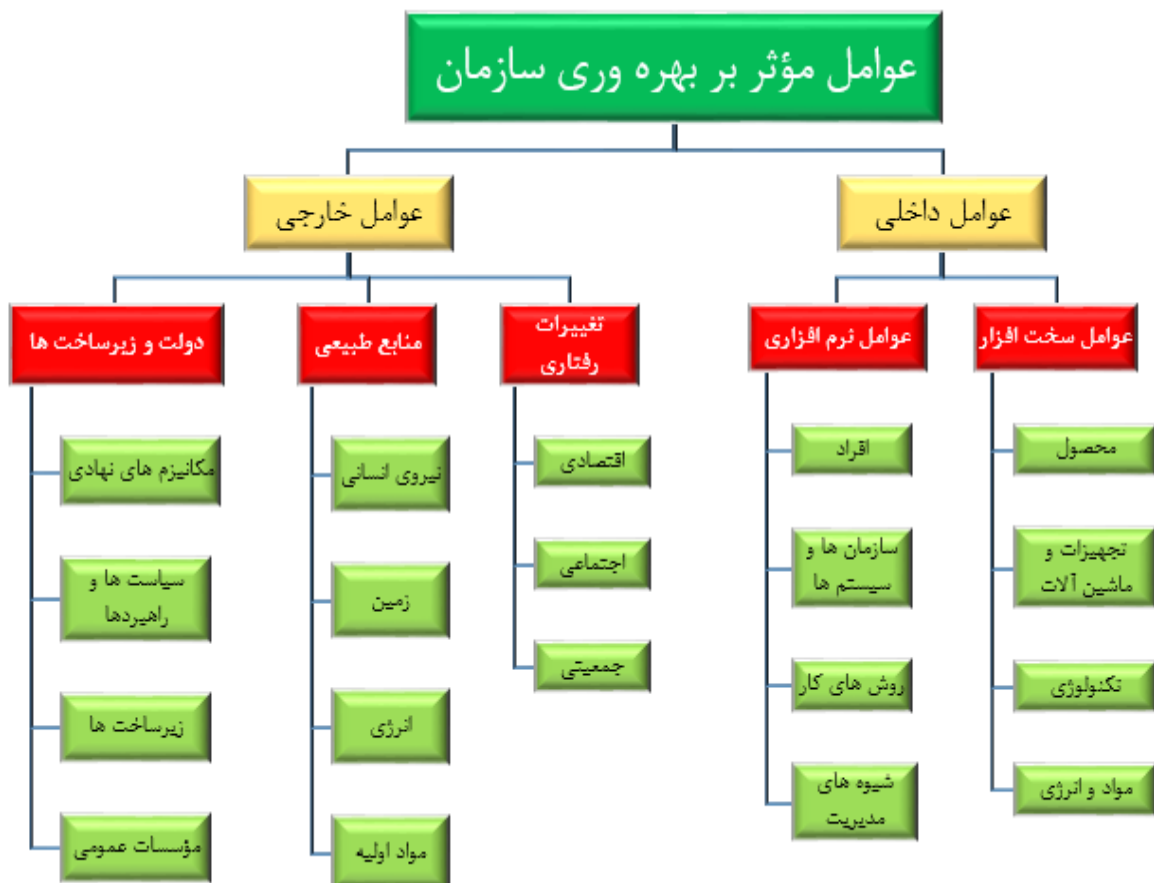
ب. منابع، شامل: منابع انسانی، زمین، سوخت، انرژی، مواد خام و ...

ج. گروه سوم - که از دو گروه قبلی، مهم تر و تأثیرگذارتر است - عوامل مرتبط با کارآمدی است، شامل:

عملکرد و کارایی دستگاه های دولتی، ثبات مقررات دولتی، میزان فساد اداری (رانت خواری، نابرابری

فرصت ها، انحصارگرایی و...)، شفافیت معاملات، اقتدار نظام قضایی، رسانه ها و احزاب آزاد و مستقل،

حمل و نقل، فناوری اطلاعات و ارتباطات، سیستم مالی و بانکی، چگونگی اعطای یارانه و کمک و ...



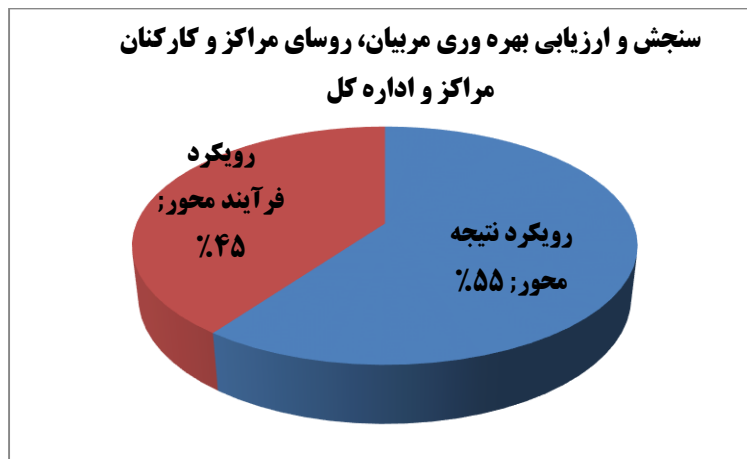


## پنجمین همایش ملی و چهارمین همایش بین المللی مهارت آموزی و اشتغال



### نتیجه

بر اساس آنچه که در خصوص عوامل موثر بر بهره وری به آن اشاره شد می توان شاخص های زیر را به عنوان شاخص های موثر در ارتقاء بهره وری مربیان، رؤسای مراکز و کارکنان (مراکز - اداره کل) بخش دولتی سازمان آموزش فنی و حرفه ای کشور به آن توجه کرد. لازم به توجه است که شاخص سنجش عملکرد براساس دو رویکرد، مورد بررسی قرار می گیرد. رویکرد نتیجه محور (55 درصد امتیاز کل) و رویکرد فرآیند محور (45 درصد از امتیاز کل) که هر کدام جداگانه مورد بررسی و در پایان میزان بهره وری را نمایش خواهند داد که قابل اندازه گیری و جمع می باشند.



در رویکرد نتیجه محور؛ ماحصل آموزش که در مرحله اول تعداد قبول شدگان و در مرحله نهایی اشتغال یافتگان مورد نظر می باشد با توجه به رسالت اصلی سازمان که تامین و توانمندسازی نیروی انسانی مورد نیاز بازار کار می باشد لذا در رویکرد نتیجه محور درصد اشتغال کارآموزان 70 درصد از کل و درصد قبولی نیز 30 درصد از کل را به خود اختصاص می دهد. در این روش؛

درصد اشتغال کارآموزان مساوی است با؛ سهم آموزش منجر به اشتغال مورد نظر و براساس تعداد کارآموزان جذب گردیده در طول یک سال گذشته در بازار کار در حرفه تحت آموزش محاسبه می گردد و همچنین بنای محاسبه نیز تایید سازمان تامین اجتماعی و دفتر مشاوره و هدایت آموزشی سازمان آموزش فنی و حرفه ای کشور می باشند.





همچنین درصد قبولی کارآموزان نیز برابر است با نرخ قبولی کارآموزان در آزمون نهایی و با توجه به نوع حرفه آموزشی.



در رویکرد فرآیند محور عوامل متعددی را مورد توجه خواهیم داد که به عبارتی همه این عوامل تضمین کننده کیفیت آموزش های ارائه شده خواهند بود. بر این اساس می توان از عواملی چون؛

- نیازسنجی اجرای دوره آموزشی
- درصد جذب کارآموز در دوره آموزشی
- درصد نگهداشت کارآموز
- آموزش به گروههای هدف دارای اولویت (روستائیان، زندانیان و سربازان وظیفه، کارجویان شهری، دانشجویان، شاغلین، آسیب دیدگان اجتماعی و زنان بد سرپرست و بی سرپرست، مناطق محروم (عشایری و مرزی) )
- ویژگی دوره های آموزشی (سطح آموزش، تنوع حرفه های آموزشی، اجرای دوره های آموزشی تقاضا محور براساس تفاهم نامه و قراردادهای منعقد شده )
- اجرای شیوه نامه بهبود مدیریت فرآیند آموزشی که خود شامل موارد زیر است؛
  - 1-تنظیم شناسنامه دوره آموزشی
  - 2-استفاده از اساتید صاحب نظر
  - 3-اجرای بازدید آموزشی
  - 4-انجام کارآموزی در محیط کار
  - 5-پروژه محور نمودن آموزش

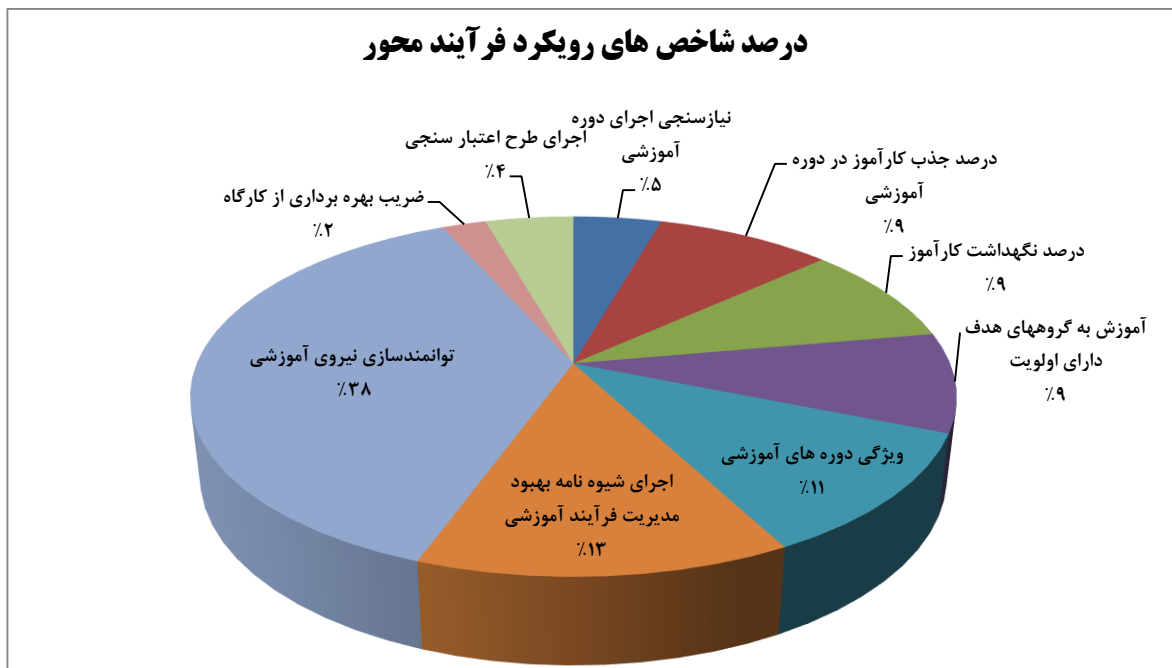


## پنجمین همایش ملی و چهارمین همایش بین المللی مهارت آموزی و اشتغال



### 6- نظر سنجی از کارآموزان

- توانمندسازی نیروی آموزشی (سوابق علمی، سوابق بازآموزی، سوابق پژوهشی، اختراع، نوآوری آموزشی، شرکت در نظام پیشنهادات و ارائه پیشنهادات ارزنده و کسب افتخارات)
  - ضریب بهره برداری از کارگاه
  - و اجرای طرح اعتبار سنجی نام برد.
- باید توجه داشت سهم هر یک از موارد نیز کاملاً مشخص شده است.



بنابراین می توان نتیجه گرفت که توجه به دیگر عوامل موثر در بهره وری نیروی انسانی می تواند کارکنان یک سازمان را برای رسیدن به هدف در هر کاری برانگیخته نماید. عوامل متعددی موجب انگیزه کاری پایین در سازمانها می شود و به همین دلیل مدیریت بدنبال راهها و تکنیک هایی باید باشد که بتواند انگیزه های کارکنان خود را افزایش دهد. این کار با موارد دیگری چون پرداختها، تشویق، قدردانی کتبی و یا گردش شغلی صورت می گیرد.



## پنجمین همایش ملی و چهارمین همایش بین المللی مهارت آموزی و اشتغال



در مجموع بهبود عملکرد متأثر از رضایتمندی و انگیزش کارکنان است، در حالی که بر اساس تئوری انگیزش - بهداشت، حقوق و دستمزد نقش یک عامل بهداشتی دارد که از نارضایتی جلوگیری می کند و در عمل نیز مشاهده می کنیم که معمولا مدیران سازمان ها به منظور پیشگیری از نارضایتی ها و اعتراضات و در جهت تامین مالی کارکنان خویش اقدام به افزایش دستمزدها و یا اعطای پاداش های مالی می نمایند . معمولا ، کارکنان سازمان ها ، افزایش هایی را که در زمینه حقوق دریافت می کنند حال آنکه ، حق مسلم و قانونی خود می دانند و از آن جا که این افزایش ها ( مانند : پاداش عیدی پایان سال ، افزایش سنواتی ، افزایش ضریب حقوق سالانه ، ارتقاء گروه یا پایه حقوقی و ... ) تقریبا بدون توجه به کیفیت کار و عملکرد و به صورت یکسان به همه ی اعضای یک سازمان تعلق می گیرد ، نمی تواند در ایجاد انگیزه انجام کار بهتر موثر باشد . و به همین دلیل پس از گذشت سال ها از اجرای این گونه برنامه ها تا کنون نتوانسته ایم بهبودی در ارتباط با بازدهی ، کارآیی ، اثربخشی و بهره وری سازمان ها شاهد باشیم . لذا پیشنهاد می گردد؛ دادن هر گونه پاداش مالی یا اعمال افزایش در حقوق و دستمزد افراد مبتنی بر نتایج ارزیابی عملکرد افراد و حصول رفتارهای مورد انتظار در طول یک دوره ی زمانی معین ( ترجیحا بلند مدت ) باشد و از طرح هایی نظیر " طرح بهره وری " که در این مقاله به ابعاد آن اشاره شده استفاده شود. نا گفته نماند که هرزبرگ این نکته را نیز تذکر داده اند که ، « حقوق و دستمزد عمدتا نقش یک عامل بهداشتی دارد ولی ویژگی یک عامل انگیزشی را نیز نشان می دهد. لذا در این طرح درصدد ارائه الگویی بهینه به منظور ارتقاء بهره وری مربیان، رؤسای مراکز و کارکنان (مراکز - اداره کل ) بخش دولتی سازمان آموزش فنی و حرفه ای کشور برآمدیم که می تواند هم مبنایی برای ارزیابی از عملکرد و هم سنجش بهره وری قرار گیرد.



پنجمین همایش ملی و چهارمین همایش بین المللی  
مهارت آموزی و اشتغال



منابع

- استاذزاده، مریم، 1387، عوامل مؤثر در افزایش یا کاهش بهره وری نیروی انسانی. تهران: انتشارات ندای دانش
- رابینز، استیفن پی. (1377)، رفتار سازمانی ( مفاهیم ، نظریه ها ، کاربردها ) . جلد اول . مترجمان علی پارسائیان و سید محمد اعرابی . تهران : انتشارات دفتر پژوهش های فرهنگی
- رضائیان، علی (1391) مدیریت رفتار سازمانی ( مفاهیم ، نظریه ها و کاربردها ) . تهران : انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران
- گریفین، مورهد (1374)؛ رفتار سازمانی، ترجمه مهدی الوانی، علیرضا معمار زاده، چاپ اول، تهران: نشر مروارید.
- پورتر، ریچارد ام . ستیرز و لیمان دبلیو (1392) انگیزش و رفتار در کار . ترجمه ی سید امین الله علوی . جلد اول . تهران : انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی ،
- وب سایت رسمی سازمان بهره وری ملی ایران. <http://nipo.spac.ir/Portal/Home>

Sirota, David & Meltzer, Michael Irwin, Stop Demotivating Your Employees, Harvard management update ,January 2006