

عوامل تشکیل دهنده خشنودی شغلی

ابراهیم علیزاده*

چکیده

هدف از مقاله حاضر، بررسی عوامل تشکیل دهنده خشنودی شغلی کارکنان می باشد. نتایج به دست آمده نشان می دهد که بین عوامل توسعه ارتقای شغلی^۱، ارتباطات سازمانی^۲، توانمند سازی^۳، ایجاد فرصت های یکسان در سازمان^۴، مشارکت^۵، رهبری^۶، فرصت های یادگیری و دستیابی به اهداف^۷، قدردانی^۸، تبیین اهداف و ارزیابیها^۹، چشم انداز، خط مشی و راهبردهای سازمان^{۱۰}، آموزش و توسعه منابع انسانی^{۱۱}، تسهیلات و خدمات^{۱۲}، وضعیت ایمنی و بهداشت^{۱۳}، امنیت شغلی^{۱۴}، حقوق و مزایا^{۱۵}، ارتباط با همکاران^{۱۶} و شرایط محیط کار^{۱۷} با خشنودی شغلی رابطه مثبت وجود دارد.

کلید واژه ها

خشنودی شغلی، عوامل تشکیل دهنده.

* . کارشناس ارشد سنجش و اندازه گیری دانشگاه علامه طباطبائی

1. Career Development
2. Communication
3. Empowerment
4. Equal Opportunities
5. Involvement
6. Leadership
7. Opportunity to Learn and Appraisal
8. Recognition
9. Target Setting and Appraisal
10. The Organization Values, Mission, Vision, Policy and Strategy
11. Training and Development
12. Facilities and Services
13. Health and Safety Conditions
14. Job Security
15. Pay and Benefits
16. Peer Relationships
17. Work Enviroment

مقدمه

خشنودی شغلی^۱ پیامدهای رفتاری و سازمانی بسیاری دارد. نتایج پژوهش‌ها نشان می‌دهند که میزان خشنودی شغلی با عملکرد شغلی (اسپکتور^۲، ۱۹۹۷)، سلامت جسمانی و روانشناختی (کول و فریمن^۳، ۱۹۹۷)، فرسودگی شغلی^۴ (راز، ۱۹۹۳)، ابهام نقش^۵، تعارض نقش^۶ (ساگر^۷، ۱۹۹۴؛ جکسون و راندال^۸، ۱۹۸۵؛ فیشر و گیتلسون^۹، ۱۹۸۳)، غیبت (فارل و استام^{۱۰}، ۱۹۸۸)، ترک شغل (کاتن و تیوتل^{۱۱}، ۱۹۸۶؛ آرنولد و فلدمن^{۱۲}، ۱۹۸۲؛ بلودرن^{۱۳}، ۱۹۸۲؛ موبلی^{۱۴}، ۱۹۸۲)، مرتبط است. در بیشتر موارد خشنودی شغلی به عنوان یک مفهوم عام و کلی در نظر گرفته می‌شود؛ حال آنکه برای پی بردن به ماهیت حقیقی آن باید عوامل تشکیل دهنده و اجزای آن مورد مطالعه و بررسی قرار گیرد. بنابراین این مقاله سعی بر آن دارد که با مرور ادبیات نظری، مشخص نماید که خشنودی شغلی از چه عواملی تشکیل شده است.

توسعه ارتقای شغلی

ارتقای شغلی و خشنودی حاصل از آن بیانگر امکانات لازم برای افزایش مقام و درجه‌ی شغلی است (رولینسون و همکاران^{۱۵}، ۱۹۹۸). هرچه کارکنان در زندگی حرفه‌ای به سطوح بالاتر شغلی دست یابند، فعالیت‌ها و حوزه‌های کاری آنان گسترده ترمی شود. از این رو در

-
1. Job Satisfaction
 2. Spector
 3. Coll & Freeman
 4. Razza
 5. Role ambiguity
 6. Role conflict
 7. Sager
 8. Jackson & Randal
 9. Fisher & Gitelson
 10. Farrell & Stamm
 11. Cotton & Tuttle
 12. Arnold & Feldman
 13. Bluedorn
 14. Mobley
 15. Rollinson

شرایط یکسان، افرادی که می‌خواهند با ارضای نیازهای خود خشنودی شغلی بیشتری فراهم کنند به احتمال زیاد در پی ارتقا و دست یافتن به سطوح بالا هستند. هر چند ارتقاء و ترفیعات سازمانی می‌تواند منافع و مزایای زیادی برای فرد و سازمان داشته باشد؛ اما، به دلیل نقش عوامل متعدد مانند جنسیت، تحصیلات، نوع نیازهای شخصی، مهارت در کار و نظایر آنها تنها عده کمی از کارکنان می‌توانند در سازمان به رده‌های بالاتر سازمان دست پیدا کنند (جانسراد^۱، ۱۹۹۱)؛ اما، نکته بسیار با اهمیت آن است که سازمان‌ها ناگزیر هستند که مسیر شغلی کارکنان را توسعه و بهبود ببخشند و در نهایت خشنودی خاطر کارکنانی را که خواهان رشد و پیشرفت حرفه‌ای هستند، فراهم نمایند. برای این منظور تعیین و اجرای ملاک‌های شفاف و عینی برای ارتقاء کارکنان روش بسیار سودمندی خواهد بود (تشیکورورو^۲، ۱۹۹۴).

ارتباطات

هیچ گروهی نمی‌تواند بدون برقراری ارتباطات وجود داشته باشد. ارتباطات زمانی مفهوم پیدا می‌کند که یک عضو گروه مقصود و منظور خود را به عضو دیگر گروه انتقال دهد. از این رو، ارتباطات باید شامل نقل و انتقال و درک مقصود یا منظور گردد (توماس و اسمیت^۳، ۱۹۷۶).

در یک گروه کاری یا سازمان، ارتباطات به وسیله کنترل شیوه انجام کار باعث ایجاد انگیزه در کارکنان می‌شود. همچنین برای بسیاری از کارکنان و اعضای سازمان، گروه مهم‌ترین منبع ارتباطات اجتماعی (روابط متقابل یا تعامل) محسوب می‌شود و از این طریق کارکنان فشارهای روانی خود را کاهش می‌دهند. سرانجام عامل ارتباطات می‌تواند اطلاعاتی را ارائه کند که افراد و گروه‌ها برای تصمیم‌گیری به آنها نیاز دارند و می‌توانند از طریق رد و بدل کردن داده‌ها شیوه‌های مختلف اجرایی را ارزیابی و بهترین شیوه یا راه حل را انتخاب نمایند (اسکات و میشل^۴، ۱۹۷۶).

1. Johnsrud

2. Tshikororo

3. Thomas & Schmidt

4. Scott & Mitchell

نتایج یک پژوهش (بانگ و پست^۱، ۱۹۹۳) نشان می‌دهد که در سازمان‌های موفق مدیران به داشتن ارتباطات دایمی و پیوسته با کارکنان اهمیت می‌دهند و در این راستا بر ارتباطات رو در رو تاکید ویژه‌ای دارند و تمام تلاش خود را به کار می‌بندند تا گفتار و کردارشان به هم نزدیک باشد و تا حد ممکن همه رخدادهای سازمانی و اطلاعات مورد نیاز اعضای سازمان را به شیوه‌های مختلف (خبرنامه، صندوق پستی، سایت داخلی، سخنرانی، ملاقات‌های حضوری و نظایر آن) به اطلاع آنها می‌رسانند.

توانمند سازی

توانمند سازی یعنی به جای این‌که کارکنان وادار شوند که آنچه را مدیران و سرپرستان می‌خواهند انجام دهند، آزادی لازم برایشان فراهم شود تا آنچه را که خود می‌خواهند به گونه‌ای موفقیت آمیز انجام دهند. مدیران تواناساز با از میان برداشتن کنترل‌های غیرضروری و محدودیت‌های نابجا به کارکنان اجازه می‌دهند که تصمیم سازی و هدف‌گذاری کنند. به نتایج دست یابند و پاداش بگیرند و از این طریق توانمند شوند (وتن و کمرون^۲، ۱۹۹۳).

نتایج پژوهش‌های صورت گرفته نشان می‌دهد که کارکنان توانمند، بهره‌ورتر، خشنودتر و نوآورتر هستند و محصولات و خدماتی پر کیفیت‌تر از کارکنان ناتوان ارائه می‌کنند (ساشکین^۳، ۱۹۸۲، ۱۹۸۴؛ کانتر^۴، ۱۹۸۳؛ گرین برگ و استاسر^۵، ۱۹۹۱؛ اسپریتزر^۶، ۱۹۹۲).

کانتر (۱۹۸۳)، بندورا (۱۹۸۶)، هاگمن و الدهام (۱۹۸۰) شیوه‌های مشخصی را برای پرورش توانمندی کارکنان به مدیران توصیه می‌کنند که عبارتند از:

- ۱- مشخص کردن چشم انداز و اهداف سازمانی^۷ به صورت شفاف و روشن؛
- ۲- پرورش تجارب و تسلط شخصی^۸ در کارکنان با فراهم آوردن فرصت انجام دادن موفقیت آمیز کارهای دشوار؛

1. Young & Post

2. Whetten & Cameron

3. Sashkin

4. Kanter

5. Greenberg & Stasser

6. Spreitzer

7. Articulating a Clearvision & Goals

8. Fostering Personal Mastery Experiences

- ۳- الگو سازی^۱ و نمایش رفتار مطلوب توسط مدیر یا سرپرست یا کارکنان موفق؛
- ۴- فراهم آوردن حمایت اجتماعی^۲ از طریق تشویق کارکنان برای ایجاد روابط دوستانه در محیط کار؛
- ۵- برانگیختگی احساسی^۳ به وسیله متناسب نمودن وظایف کاری با ارزش‌های شخصی کارکنان؛
- ۶- فراهم آوردن اطلاعات لازم^۴ برای انجام وظایف شغلی؛
- ۷- تامین منابع مورد نیاز^۵ مانند فضای مناسب کاری، زمان یا تجهیزات لازم برای انجام وظایف شغلی؛
- ۸- پیوند دادن با نتایج^۶ به وسیله ایجاد فرصت لازم برای کسب بازخورد و تصحیح عملکرد شغلی توسط خود کارکنان.

سرپرستی (رهبری)

بیشتر سازمان‌ها، خوب رهبری نمی‌شوند. در حالیکه از نظر مدیریت اشباع شده اند؛ به عبارت دیگر سازمان‌های ناموفق دارای مدیرانی هستند که نمی‌توانند کارکنان خود را رهبری کنند و آنان را در خدمت سازمان قرار دهند. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که رهبری موثر به عواملی نظیر محیط سازمان، ماهیت وظایف، فعالیت‌ها، ارزش‌ها و تجارب مدیران بستگی دارد و بنابراین یک رفتار رهبری واحد، که در همه موقعیت‌ها موثر باشد وجود ندارد و به همین دلیل، مدیران باید سبک‌های مختلفی را برای موقعیت‌های گوناگون اتخاذ کنند (گوردون^۷، ۱۹۹۴).

بندورا^۸ (۱۹۸۶) و کانتز (۱۹۸۳) به این نتیجه رسیدند که کارکنان از داشتن مدیران پاسخگو و حامی خشنود می‌شوند. چنین مدیرانی کمتر از نزدیک بر کارکنان خود نظارت نمایند و به آنان اجازه دهند که در فاصله زمانی طولانی‌تری بعد از پایان مهلت مقرر، نتایج

1. Modeling
2. Providing Social Support
3. Emotional Arousal
4. Providing Information
5. Providing Resources
6. Connecting to Outcomes
7. Gordon
8. Bandura

کار خود را گزارش نمایند. همچنین این مدیران به طور مرتب مراسمی برگزار کنند تا با گوش دادن به دیدگاه‌های کارکنان از موفقیت‌های کارکنان قدردانی نمایند. مدیران توانمند تلاش می‌کنند تا کارکنان به شایستگی‌های مدیریتی و حرفه‌ای آنان آشنا شوند و به آن اعتماد پیدا کنند. در حقیقت کارکنان باید از تجارب مدیرشان آگاه شوند. آنان نیازمند آن هستند که مطمئن شوند مدیرشان توانایی، تجربه و دانش لازم را برای اجرای وظایف و حل مشکلات دارا است. مدیران توانمند باید بدون به رخ کشیدن تخصص خود این احساس را به بخشی از کارکنان خویش القا کنند که اعتماد آنان به تجربه و تخصص رهبرشان نادرست نیست (کمرون، فریمن و میشر، ۱۹۹۳).

فرصت‌های یادگیری و دستیابی به اهداف

عمده ترین نیازی که افراد پس از استخدام و تامین ثبات و امنیت شغلی در سازمان پیدا می‌کنند، رشد و تکامل فردی است که در سایه پرورش و هدایت درست و مستمر به دست می‌آید (لاسون و شن^۱، ۱۹۹۸). لوسیر^۲ (۱۹۹۶) معتقد است سازمان‌ها اغلب آموزش و رشد کارکنان را به یک معنا در نظر می‌گیرند، در حالیکه آموزش به معنای فرایند کسب مهارت‌های لازم برای انجام یک کار خاص و پرورش به معنای تربیت و رشد مستمر کارکنان به منظور بهبود مهارت‌هایی است که برای کار فعلی و آتی ضروری به شمار می‌آید. رشد شخصی و دستیابی به اهداف هنگامی به عنوان یک منبع خشنودی شغلی به حساب می‌آید که سازمان با ایجاد فرصت‌های لازم (مانند تنوع شغلی) به کارکنان خود اجازه دهد توانایی‌های بالقوه خود را شکوفا کنند (ترز^۳، ۲۰۰۰).

سازمان‌های خواهان رشد و تعالی باید این احساس را در کارکنان ایجاد کند که دوره یادگیری و رشد حرفه‌ای را بخشی از کار بدانند. چنین سازمان‌هایی باید بکوشند تا با در اختیار گذاشتن وظایف چالش‌انگیز فرصت‌های یادگیری بیشتری برای کارکنان فراهم کنند و اطلاعاتی در اختیار بگذارند که آنها را از انتخاب‌ها و فرصت‌های یادگیری آگاه کند (دسی و ریان^۴، ۱۹۸۷).

1. Lawson & shen

2. Lussier

3. Terez

4. Deci & Ryan

قدردانی

قدردانی و تشکر از کارکنان علاوه بر رشد خود پنداره مثبت، منجر به کارکرد بهتر و خشنودی شغلی بیشتر آنان می‌شود. به نظر بلانچارد و جانسون^۱ (۱۹۸۲) وقتی از کارکنان در قبال عملکردشان قدردانی می‌شود، نیازهای عزت نفس، خود شکوفایی، رشد و پیشرفت آنان برآورده می‌شود و این کار احتمالاً نیرومندترین، ساده‌ترین و کم‌هزینه‌ترین عامل برای ایجاد احساس خشنودی و انگیزه در آنان است.

باید به این نکته توجه داشت که بین قدردانی و پاداش تفاوت وجود دارد. یک تقدیر نامه، علاوه بر این که پاداش بیرونی محسوب می‌شود، می‌تواند باعث ایجاد رقابت درونی شود و از سوی دیگر حس احترام و حق شناسی را نیز در کارکنان برانگیزد؛ در حالیکه پاداش‌های مالی چنین حالتی را در کارکنان نمی‌تواند ایجاد کنند. به طور کلی هر گونه قدردانی را می‌توان به صورت نسبتاً کنترل‌کننده یا نسبتاً اطلاعاتی به اجرا در آورد؛ برای مثال، مدیری که کارمند خود را تحسین می‌کند، می‌تواند به صورت کنترل‌کننده بگوید: «کار شما عالی است، دقیقاً همان طوری که باید و شاید آن را انجام دادید»؛ این مدیر می‌تواند همین قدردانی را به صورت اطلاعاتی نیز بیان کند و بگوید: «کار شما عالی است، عملکرد کاری شما ده درصد افزایش یافته است». قرار دادن عبارتهایی مانند «شما باید»، «شما مجبورید» و «شما چاره‌ای ندارید» در هنگام تحسین و قدردانی، پسخوراندی می‌دهد که حال و هوای اضطراب و فشار روانی در آن است (ریان، ۱۹۸۲). در مقابل دادن پسخوراند روشن، مشخص و بیانگر شایستگی، معمولاً ویژگی اطلاعاتی به تحسین می‌دهد (برونی، ۱۹۸۱)؛ برای مثال، عبارت «کار شما عالی است، من متوجه شدم که به گرمی با ارباب رجوع برخورد می‌کنید»، به صورت اطلاعاتی احساس شایستگی را به کارمند منتقل می‌کند که عبارت ساده و مبهم «کار شما عالی است» آن را نمی‌تواند منتقل کند.

تبیین اهداف و ارزیابی‌ها

به طور کلی کارکنانی که هدف شغلی دارند از افراد بی‌هدف بهتر عمل کرده و خشنودی خاطر بیشتری دارند (لاک و لاتام^۲، ۱۹۹۰)؛ زیرا، با متمرکز کردن توجه افراد بر ناهمخوانی

1. Blunchard & Johnson

2. Lock & Latham

بین میزان دستاورد موجودشان و میزان دستاورد آرمانی اشان، انگیزش به وجود می‌آورند و حالت سردرگمی را در آنان به حداقل ممکن کاهش می‌دهند. البته، تعیین هدف فقط در صورتی عملکرد را بیشتر می‌کند که اجرا کننده در مورد پیشرفت خود پسخوراند بگیرد. به عبارت دیگر، اجرا کننده برای به حداکثر رساندن عملکرد هم به هدف و هم به پسخوراند عملکرد نیاز دارد (بندورا و سروون^۱، ۱۹۸۳؛ تابز^۲، ۱۹۸۶).

ترکیب هدف‌ها با پسخوراند، آمیزه‌ای را به وجود می‌آورد که از لحاظ هیجانی با معنی است، رسیدن به هدف موجب خشنودی هیجانی می‌شود، در حالیکه شکست در هدف موجب ناخشنودی می‌شود (بندورا، ۱۹۸۶). دستیابی به هدف‌ها، منافع و فواید ارزیابی عملکرد و ارائه پسخوراند به کارکنان مستلزم داشتن طرح و برنامه ارزیابی است. طرحی که بتواند اطلاعات درستی به دست دهد، مبنای سالمی برای تصمیمات مدیریت سازمان درباره حقوق، پاداش‌ها، ترفیع‌ها و نظایر آنها عرضه کند. نقاط قوت و ضعف کارکنان را آشکار سازد و فرایند انگیزش و همپاری کارکنان را تسهیل بخشد.

چشم انداز، خط مشی و راهبرد سازمان

چشم انداز به عنوان یک حالت کلی، مطلوب و پسندیده سازمان در آینده تعریف شده است (کوزس و پوسنر^۳، ۱۹۸۷؛ کنگر^۴، ۱۹۸۹). در حقیقت، چشم اندازی که سازمان ارائه می‌دهد، باورها و پندارهای کارکنان را به مطلوبترین راه‌های انجام کار جلب می‌کند (تامز و گرینبرگر^۵، ۱۹۹۵). نتایج پژوهش‌ها نشان می‌دهد که چشم انداز هر سازمان بر عملکرد، نگرش‌ها و ارزش‌های کارکنان تاثیر شگرفی دارد (بس^۶، ۱۹۹۸)؛ به همین دلیل، سازمان‌های سرآمد با تاکید بر صداقت، عدالت، کیفیت عالی محصولات و خدمات، محیط کاری چالشی و برانگیزنده برای کارکنان ایجاد می‌کنند و بدینوسیله موجبات خشنودی شغلی کارکنان را فراهم می‌کنند (هوس^۷، ۱۹۹۵).

-
1. Bandura & Cervone
 2. Tubbs
 3. Kouzes & Posner
 4. Conger
 5. Thoms & Greenberger
 6. Buss
 7. House

همچنین نتایج پژوهش‌ها نشان می‌دهد، هرچه خط‌مشی‌ها و سیاست‌های کلی سازمان مبهم‌تر و نامشخص‌تر باشد، فشار روانی و ناخشنودی شغلی در کارکنان بیشتر است؛ برای نمونه، لیم^۱ (۱۹۹۶) عواملی مانند مبهم و متعارض بودن هدف‌ها، ابهام در سیاست‌ها، خط‌مشی‌های سازمانی و نبود دورنمای روشن سازمانی را که منجر به فقدان اطلاعات و تضعیف ارتباط‌های درون سازمانی می‌شود، مهمترین منابع ناخشنودی به ویژه کارکنان سطوح بالا و تحصیل کرده می‌داند.

آموزش و توسعه منابع انسانی

به تلاش‌های برنامه‌ریزی شده سازمان برای تسهیل یادگیری کارکنان در زمینه شایستگی‌های مورد نیاز شغلی، آموزش اطلاق می‌شود. هدف از آموزش کارکنان توسعه دانش، مهارت‌ها و رفتارهای مورد نظر در برنامه‌های آموزشی و تاکید بر بکارگیری آنها در فعالیت‌های روزمره است (سنگه^۲، ۱۹۹۰).

یکی از راه‌کارهای مناسب برای حفظ و نگهداری کارکنان در سازمان، ارائه برنامه آموزشی مناسب و با کیفیت برای آنهاست (مودلر، ۲۰۰۱). اجرای چنین برنامه‌هایی تاثیر بسیار مهمی در افزایش خشنودی شغلی کارکنان و همچنین جلوگیری از دست رفتن ذخیره دانش و مهارت موجود در سازمان دارد (هلیرند و بوتس^۳، ۱۹۹۹). علت این موضوع آن است که کارکنان به آموزش به منزله عاملی مهم در پیشرفت حرفه‌ای خود می‌نگرند (اکتون و گلدن^۴، ۲۰۰۳).

سازمان‌هایی که ارزش زیادی برای آموزش قائل می‌شوند، منابع زیادی را نیز صرف فرایند آموزش می‌کنند تا اطمینان حاصل کنند که کارکنان در برنامه‌های آموزشی، مهارت‌های لازم خود را دریافت کرده‌اند (هوانگ^۵، ۲۰۰۱). سازمان‌هایی که منابع و تلاش زیادی را صرف برنامه‌های آموزشی و توسعه مهارت‌های کارکنانشان می‌کنند، زمینه ارتقای دایم مهارت‌ها، افزایش انگیزش، افزایش انتقال دانش و پویایی‌های مثبت روان‌شناختی و سازمانی خود را فراهم می‌سازند (پاته و همکاران^۶، ۲۰۰۰).

-
1. Lim
 2. Senge
 3. Hallierand & Butts
 4. Acton & Golden
 5. Hung
 6. Pate & et.al

تسهیلات و خدمات

ارایه تسهیلات و خدمات به اعضای سازمان باعث به وجود آمدن فرصت‌های مساعد جهت رفع خستگی‌های ناشی از کار و فعالیت و ایجاد روحیه دوستی و رفاقت بین کارکنان و افراد خانواده آنان می‌گردد. خدمات مربوط به برنامه‌های رفاهی کارکنان فعالیت‌های خارج از ساعات کار را شامل می‌شود که از نتایج حاصله از آن، سازمان و کارمندان مشترکاً منتفع می‌گردد. تامین وسایل ایاب و ذهاب کارکنان؛ ایجاد غذا خوری و تسهیلات مربوط به آن؛ خانه سازی و تامین مسکن؛ ایجاد شرکت‌های تعاونی و صندوق تعاون و قرض الحسنه؛ ایجاد باشگاه‌های ورزشی و تفریحات سالم؛ ارائه کمک‌های مردمی و روان پزشکی (مددکاری)؛ انتشار نشریه‌های مختلف سیاسی، فرهنگی، فنی و نظیر آنها جز تسهیلات و اقدامات رفاهی است که بسیاری از سازمان‌ها در اختیار کارکنان قرار می‌دهند (سعادت، ۱۳۷۵).

حقوق و مزایا

حقوق و مزایای کارکنان برای جبران خدمات آنان در سازمان به صورت نقدی یا غیرنقدی به دو شکل مستقیم و غیرمستقیم پرداخت می‌شود. نوع مستقیم، حقوق پایه پرداختی ماهانه به کارکنان و نوع غیرمستقیم آن بیمه، مرخصی با حقوق، بیمه عمر و دیگر مزایای نقدی و غیرنقدی است (روثول و کازانس^۱، ۱۹۸۸).

حقوق و مزایا تقریباً برای همه گروه‌های شغلی یکی از مهمترین عوامل خشنودی شغلی محسوب می‌شود، هر چند شواهد مربوط به آن تا حدی ناکافی است. نتایج برخی از مطالعات نشان می‌دهد که در بعضی از گروه‌های کاری، دستمزد عامل اصلی خشنودی شغلی به حساب نمی‌آید؛ زیرا، پول برای گروه‌های مختلف معانی متفاوتی دارد. به احتمال زیاد حقوق و مزایا برای کسانی که نمی‌توانند به روش‌های دیگری از کار خود خشنودی به دست آورند، از اهمیت بیشتری برخوردار است.

حقوق و مزایا با دو عامل سطح شغل و منزلت اجتماعی ارتباط بسیاری دارد. (کورمن، ترجمه شکرکن، ۱۳۸۱) بنابراین می‌توان آن را موید نظریه گروه- مرجع دانست. این احتمال نیز وجود دارد که هر چه بر مقدار آن افزوده شود، باعث می‌گردد تعداد بیشتری از

نیازها بر آورده شود و از این طریق به ارضای شخصی نیز ارتباط پیدا می‌کند. به اعتقاد رولینسون و همکاران^۱ (۱۹۹۸) بین خشنودی شغلی و دستمزد دو عامل تعیین کننده وجود دارد:

۱- آیا درآمد حاصل از شغل کافی به نظر می‌رسد؟

۲- آیا درآمد حاصل از شغل در مقایسه با آنچه دیگران دریافت می‌کنند مناسب است و برابری دارد؟

نتیجه یک پژوهش نشان داد کارکنانی که به میزان زیادی معتقد بودند که حقوق آنها کافی است؛ یعنی، تفاوت کمی بین دستمزد دریافتی و آن چیزی که فکر می‌کردند سزاوار آن هستند، دریافت می‌کردند، از دستمزدشان خوشنودتر بودند. همچنین کارکنان دارای سابقه کار بالا در مقایسه با همکارانشان از سطح دستمزدشان راضی ترند و کارکنان دارای تحصیلات دانشگاهی بالا در مقایسه با کارکنان دارای تحصیلات و مشاغل سطح پایین از دستمزدشان ناخشنودترند.

یکی از ریشه‌ها و علل ناخشنودی کارکنان این است که میزان حقوق و مزایای همه کارکنان در یک سطح می‌باشد، در صورتی که آنها عملکردهای متفاوتی در یک طیف از ضعیف تا عالی دارند و این امر موجب مقایسه میزان حقوق و مزایای دریافتی با خود و میزان دریافتی دیگران با عملکرد آنان شده و در نتیجه موجبات شکل‌گیری ناخشنودی در کارکنان می‌گردد. شکل دیگر دستمزد که می‌تواند به ناخشنودی شغلی منجر گردد، مخفیانه بودن حقوق‌ها در درون یک سازمان است. بسیاری از سازمان‌ها اطلاعات حقوق و دستمزد را مخفی نگه می‌دارند و همین امر باعث می‌شود که کارکنان حقوق همکارانشان بیش برآورد کنند و بر این اساس آنها گرایش می‌یابند که معتقد شوند به این که چگونگی انجام کار آنها مهم نیست، بلکه آنها کمتر از استحقاقشان دستمزد دریافت می‌کنند و سازمان ارزشی برای آنها قایل نیست (لوسیر^۲، ۱۹۹۶).

1. Rollinson

2. Lussier

امنیت شغلی

به احتمال زیاد، امنیت شغلی پس از حقوق و دستمزد یکی از مهمترین عوامل خشنودی شغلی محسوب می‌شود. به همین دلیل غالباً "کارکنان مایلند مطمئن شوند که شغل آنها برای چندین سال ادامه خواهد داشت. در حقیقت امنیت شغلی به معنای کارکردن بر روی شغل مطمئنی است که در اثر یک تصادف یا اتفاق از بین نرود. به همین جهت اکثر مردم حقوق کمتری را که برای مدت طولانی تری ضمانت شده است، به درآمد زیادی که ممکن است خیلی دوام نیابد، ترجیح می‌دهند. به اعتقاد مزلو^۱ امنیت شغلی یکی از موارد و مصادیق نیازهای ایمنی است که پس از نیازهای فیزیولوژیک، نیرومندترین سطح انگیزشی انسان را تشکیل می‌دهد. این نیاز در محیط کار از طریق شرایط مطمئن کار، افزایش حقوق برای جبران تورم و مزایای جانبی مانند بیمه پزشکی، هزینه‌های بیماری و حقوق بازنشستگی و مانند آن که در واقع به حفظ و نگهداری نیازهای فیزیولوژیک کمک می‌کند، برآورده می‌شود (لوسیر^۲، ۱۹۹۶).

بسیاری از سازمان‌ها با فراهم آوردن برنامه‌هایی که متضمن مزایای جانبی مانند بیمه درمانی، تصادف، عمر و طرح‌های بازنشستگی است، تاکید زیادی بر ارضای نیازهای امنیت شغلی کارکنان خود دارند. هرچند تاکید بر امنیت شغلی می‌تواند افراد را مطیع‌تر و پیش‌بینی پذیرتر کند؛ اما، به معنای آن نیست که آنها حتماً کارآمدتر و مولدتر خواهند شد. در واقع اگر خلاقیت و ابتکار لازمه کار آنها باشد، تاکید بر امنیت شغلی می‌تواند رفتارهای مطلوب را از بین ببرد (هرسی و بلانچارد^۳، ۱۹۹۳).

ارتباطات با همکاران

در محیط‌های کاری برقراری و حفظ تعامل اجتماعی با دیگران از اهمیت به سزایی در خشنودی کارکنان برخوردار است. البته این مساله در مورد کارکنانی که نیاز پیوندجویی بالاتری نسبت به سایرین دارند، مصداق بیشتری می‌یابد. افراد دارای نیاز پیوندجویی زیاد

1. Maslow

2. Lussier

3. Hersy & Blanchard

مشاغلی را ترجیح می‌دهند که بتوانند با دیگران رابطه برقرار کرده و از آنها حمایت کنند. صرف نظر از میزان پیوندجویی کارکنان، هنگامی که گروه‌های کاری بر اساس سطوح مهارتی یکسان تشکیل می‌شوند، خشنودی و بهره‌وری شغلی نیز افزایش می‌یابد. در پژوهش‌های دیگری نیز مشخص شده است که خشنودی شغلی تحت تاثیر محبوبیت و شهرت در بین همکاران و نیز میزان همبستگی گروهی قرار دارد (همان منبع)

شرایط محیط کار

اگر محیط کار بسیار گرم یا سرد، بسیار شلوغ یا بسیار ساکت، دور افتاده و یا بسیار درهم باشد به عملکرد شغلی کارکنان آسیب وارد خواهد کرد. همچنین اگر محیط کار با رنگ‌های افسرده کننده و ناراحت کننده رنگ شده باشد و یا از نظر بدنی متحمل زحمت زیاد گردد، تمایل کارکنان به انجام کار را تحت تاثیر قرار خواهد داد. شرایط فیزیکی محیط کار معمولاً در صورتی موجب خشنودی شغلی می‌گردد که راحت و به دور از خطر باشد. سطوح معتدل درجه حرارت، رطوبت، تهویه، نور، روشنایی محیط کار و توزیع مناسب نور و صدا در ایجاد شرایط مناسب کار و در نهایت خشنودی شغلی بسیار تاثیر گذار است (ساندستروم، ۱۹۸۶).

بحث و نتیجه گیری

علاقه پژوهشگران و مدیران سازمان‌ها به درک ویژگی‌های عملکردی کارکنان موجب شده است تا پژوهش‌های بسیاری درباره عوامل تشکیل دهنده خشنودی شغلی کارکنان صورت بگیرد و این امر همچنان رو به فزونی و گسترش است. با وجود این هنوز توافق کاملی درباره تعداد عوامل به دست نیامده است. این مساله در ساخت پرسشنامه‌های خشنودی شغلی معتبر دنیا مانند پرسشنامه شاخص توصیف شغلی^۲ و پرسشنامه خشنودی مینه سوتا^۳ نیز به روشنی خود را نشان می‌دهد و باعث می‌شود که مدیران منابع انسانی دچار سردرگمی

1. Sundstrom

2. Job Descriptive Index

3. Minnesota Satisfaction Questionnaire

شوند، زیرا سنجش خشنودی شغلی با هر کدام این پرسشنامه‌ها نتایج متفاوتی را برای سازمان‌ها حاصل می‌آورد. بنابراین راه حل چیست؟ به نظر می‌رسد که بهترین شیوه این است که بر اساس عوامل تشکیل دهنده خشنودی شغلی ابتدا تعیین نمود که چه متغیرهایی از نظر کارکنان سازمان دارای اهمیت و اولویت هستند و چه متغیرهایی از نظر آنان نیازمند بهبود می‌باشد. سپس با تلخیص عوامل، یک مدل خشنودی شغلی کارکنان منطبق با وضعیت موجود سازمان طراحی کرد و سپس با ساخت یک پرسشنامه علمی، خشنودی شغلی کارکنان را اندازه‌گیری نمود.



منابع

- کورمن، آبراهام . ک. (۱۳۸۱)، "روان شناسی صنعتی و سازمانی"، ترجمه حسین شکرکن، چاپ اول، تهران : سازمان چاپ و انتشارات وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی .
- سعادت، اسفندیار (۱۳۷۵)، "مدیریت منابع انسانی"، تهران: انتشارات سمت.
- Acton ,T., & Golden .G.(2003),”*Training the knowledge worker : A Discriptive study of Training practice In Irish Software Componies . Journal of European Industrial Training*, 27(2).
- Arnold,H.J., & Feldman,D.C.(1982). *A multivariate analysis of the determinants of job turnover. Journal of Applied Psycholohg*,67(3):
- Bandura,A.(1986), *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs , N. J. : Prentice – Hall .
- Bass,B.M .(1998), *Transformational Leadership: Industrial , Millitary, and Educational Impact* . London Imahwah , Lawrence Erlbaum Associates.
- Bluedorn,A.C.(1982), *A unified model of turnover from organization. Human Relation*,35(2):
- Blunchard , K .H ., & Johnson , S .(1982), *The one minute manager*. New York: Morrow .
- Cameron,K.S, & Freeman, S .J., & Mishra , A. K. (1993), *Organization downsizing and redesign* . In *Organizational change and design* , edited by G.p. Huber and W. Glick .New York: Oxford University press .
- Conger, J . A .(1989), *The Charismatic Leader : Behind the Mystic of Exceptional Leadership* . San Francisco , Jossey – Bass .
- Coll.K.M., & Freeman.B.(1997), *Role Conflict Among Elementary School Counselors*, *Elementary School Guidance & Counseling*, 31.
- Cotton,J.L., & Tuttle,j.f.(1986), *Employee turnover:A meta-analysis and review with implication for research*. *Academy of Management Rewiew*,11(1):
- Deci , E.L .,& Ryan . R.M. (1987), *The support of autonomy and control of behavior* .*journal of Applied psychology*, 74.
- Farrell,D., & Stamm,C.L.(1988), *Meta-analysis of the correlates of employee absence*. *Human Relation*,41.

- Fisher,D., & Gitelson.R.(1983), "A Meta-Analysis of the Correlates of Role Conflict and Ambiguity," *Journal of Applied Psychology*, 68 (May).
- Greenberger ,D.B. & Stasser ,S.(1991), *The role of situational and dispositional factors in the enhancement of personal control in organizations* .*Research in Organizational behavior*.13.
- Gordon,R.(1994), *Substitues for Leadership theory a Critical review*. *Academy of Management Review*, 8.
- Hackman , J.R.& Oldham ,G.R. (1980), *Work design reading* , Mass : Addison - Wesley .
- Hallierand,J.,& Butts,s.(1999) , *Employers Discovery of Training*. *Employee Ralations*.21(1):
- Hersy , P. ,& Blanchard ,K.H.(1993), *Management of organizational behavior*. Prentice-Hall . Inc. Englewood Cliffs , New Jersey .
- House,R.J.(1995), *Leadership in the 21 st century : A Speculative inquiry , in A . Howard , The changing Nature of Work* , San Francisco , Jossey – Bass.
- Hwang,A.S. (2001), *Training Strategies in The Management of Knowledge* , *journal of knowledge Management* 7(3).
- Johnsrud,L.K.(1991), *Administrative promotion: The power of gender*. *Journal of Higher education*,62.
- Jackson,S.E., & Randal.S.S.(1985), "A Meta-Analysis and Conceptual Critique of Research on Role Ambiguity and Role Conflict in Work Settings," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36 (August).
- Kanter,R. (1983), *the change masters* .New york : Simon & Schuster .
- Kouzes. J. M . & posner.B.Z. (1987), *The Leadership challenge: How to Get Exteraordinary Things Done in Organizations* . San Francisco , Jossey – Bass .
- Lawson,R.B., & shen,Z.(1998), *Organizational psychology , Foundations & applications*. Oxford University press .
- Lim,V.K.G.(1996), *Job insecurity & it's outcomes: Organizational Behavior & Human Decision processes*. 6.
- Locke, E ., & Latham,G.(1990) , *A Theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs , N .J . : prentice – Hall .
- Lussier, R.N.(1996), *Management ,concepts , applications and skill development* . Sout -Western College publishing . Ohio .

- Mobley, W.H. (1982), *Employee Turnover: Causes, Consequences, and Control* Reading, MA., Addison-Wesley.
- Mudler, M. (2001), *Customer Satisfaction with training programs*, *Journal of European Industrial Training*, 25(6).
- Pate, J., & Martin, G., & et.al. (2000), *Company – based Lifelong Learning*, *the Journal of high technology management research* 11(2).
- Razza, N. (1993), *Determinants of direct-care staff turnover in group homes for individual with mental retardation*. *Mental Retardation*, 31(5).
- Rollinson, D., & Broodfield, A., & Edwards, D.J. (1998), *Organizational behavior & analysis: An integrated approach*. Addison Wesley Longman.
- Rothwell, W., & Kazanas, H. (1988), *Strategic planning for human Resource development* Englewood Cliffs, N.J. Prentice – Hall.
- Sager, J.K. (1994), "A Structural Model Depicting Salespeople's Job Stress," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22 (Winter).
- Sashikin, M. (1984), *participative management is an ethical imperative*. *Organizational Dynamics*.
- Sashikin, M. (1982), *A manager's guide to participative management*. New York: American management Association.
- Scott, W. G., & Mitchell, T.R. (1976), *Organization Theory : A structural and Behavioral Analysis* (Homewood, IL : Richard D, Irwin).
- Senge, P.M. (1990), *The fifth Discipline: the Art and practice of Learning organization*, Doubleday – Currency. New York : Ny.
- Spreitzer, G.M. (1992), *When organizations dare :the dynamics of individual empowerment in the work place*. Ph.D.dissertation, University of Michigan.
- Spector, P.E. (1997), *Job satisfaction*, Thousand Oaks. CA: Sage.
- Sundstrom, E. (1986), *Workplaces: The psychology of the physical environment in office and factories*. New York : Cambridge University Press.
- Terez, T. (2000), *2 Keys creating a meaningful workplace*. workplace Solutions. INC. Columbus, Ohio. Tom @ Meaningful workplace.
- Thomas, K.W., & Schmidt, W.H. (1976), *A Survey of Managerial Interests With Respect to Conflict*. *Academy of Management Journal*.
- Thoms, P., & Greenberger, D.B. (1995), *Training business Leaders to Crease positive organizational visions of the future: Is it Successful*. in *Academy of Management Journal* (Best paper proceedings).

- Tshikororo , L .(1994), *The effect of performance and race on employee promotion* . University of Vermont , Barlington .
- Whetten ,D. ,& Cameron , k .(1993), *Developing management skills (4th ed.) .Empowering and Delegation* .New York : Oxford University press.
- Young ,M ., & Post , J .E .(1993), *Managing to communicate , communicating to manage: How Leading Companies Communicate With Employees – Organizational Dynamics*.

