

نیروی انسانی یا عامل انسانی، بی تردید شریف‌ترین، مهم‌ترین و ارزشمندترین عامل، بین عوامل و منابع مختلف تولید است. عامل انسانی در سازمان، تمامی افراد و کارکنان شاغل در سازمان اعم از مدیران، متخصصین، کارشناسان، کارمندان و کارگران را در رده‌های مختلف شغلی دربر می‌گیرد.

در این مقاله، برای ایجاد شناخت و درک درست و مناسب از منابع انسانی سازمان، مطالبی بیان می‌شود سپس رضایت شغلی، نظریه‌های مختلف در این باره و شاخص‌های رضایت شغلی، بررسی می‌شوند و در ادامه، رابطه رضایت کارکنان و مشتری‌ان، ارائه خواهد شد. نقش نیروی انسانی در پیشبرد امور جامعه، دارای اهمیتی والا است و مؤثرترین رکن تحولات اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی محسوب می‌شود پیشرفت‌های اقتصادی و اجتماعی نیز تجهیز نیروی انسانی متعهد، متخصص، ماهر و

افزایش مهارت‌های مداوم او را اجتناب‌ناپذیر می‌کند. انسان، مهم‌ترین سرمایه سازمان است اگر عامل انسانی را از سازمان حذف کنیم، آنچه باقی می‌ماند، عوامل و امکاناتی نظیر ساختمان، ماشین‌آلات، تجهیزات، مواد و غیره است که به خودی خود قابل استفاده نیست و ارزشی نخواهد داشت انسان به اشیاء روح دمیده و از آنها برای ارتقاء، بهبود و تکامل زندگی خود استفاده می‌کند انسان، بزرگترین و با ارزش‌ترین دارایی سازمان است که هرگز در ترازنامه‌ها و صورت‌های سود و زیان شرکت‌ها منعکس نمی‌شود. در حالی که سودآوری سازمان با انسان است و انسان‌ها پشتوانه موفقیت سازمان به شمار می‌روند. بنابراین، با عامل انسانی باید در نهایت عزت و احترام برخورد شود، زیرا سال‌ها وقت و سرمایه‌های گزاف، صرف تربیت و پرورش انسان‌های متخصص، فهیم، متعهد شده تا پس از سال‌ها برنامه‌ریزی به اوج بازدهی برسند. در صورت خروج آنان از سازمان، به آسانی و در زمانی اندک قابل جایگزینی نیستند و فقدان آنها زیان و لطمه بزرگی به سازمان وارد خواهد کرد. به بیانی دیگر، عرضه نیروی انسانی توانمند و کارآمد، امری محدود، زمان‌بر و پرهزینه بوده و مستلزم صرف وقت، نیرو و مخارجی هنگفت است. نیروی انسانی متعهد در سازمان، با کردار و اعمال خود و اتخاذ تصمیمات صحیح و بموقع، می‌تواند زبان‌های مادی را بزودی جبران و تأمین کند؛ در واقع، همواره برای سازمان ارزش افزوده، ثروت و فایده ایجاد می‌کند و بر سرمایه‌های مادی سازمان می‌افزاید. نیروی انسانی متعهد بیش از هزینه‌های که صرف تربیت، تجهیز و آموزش او شده است، برای سازمان فایده و ارزش به وجود می‌آورد. برعکس، نیروی انسانی غیرمتعهد، غیرکارآمد و ناآگاه، ممکن است با تصمیمات و اعمال غلط خود بر دشواری‌ها و زبان‌های سازمان بی‌افزاید.

### تعاریف مختلف از رضایت شغلی

تعاریف مختلف از رضایت شغلی، از منابع گوناگون، از رضایت شغلی تعاریف بسیار زیادی ارائه شده است که در این قسمت به چند نمونه از این تعاریف اشاره می‌کنیم. با وقوع رکود اقتصادی در دهه‌های ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰، بحث رضایت شغلی در سازمان‌ها مطرح شد این زمانی بود که اکثر کارمندان و کارگران با توجه به کسادی اقتصادی واقع از شغل خود ناراضی بودند. این مسئله،

## به همراه خواهد داشت؟؟؟

# موفقیت سازمانی را تا چه میزان رضایت شغلی

چند بعدی دانسته و آن را با عوامل روانی، جسمانی و اجتماعی مرتبط کرده است به نظر او صرفاً وجود یک عامل، موجب رضایت شغلی فرد نخواهد شد. بلکه وجود ترکیبی از عوامل مختلف موجب خواهد شد که فرد در لحظه‌ی معینی از شغل خود احساس رضایت کند. فرد با توجه به اهمیتی که عوامل مختلف نظیر: درآمد، جایگاه اجتماعی، شرایط محیط کار و ... برای او دارند، میزان معینی از رضایت شغلی دارا خواهد بود.

رضایت شغلی، حدی از احساسات و نگرش‌های مثبت است که فرد نسبت به شغل خود دارد. وقتی شخصی می‌گوید رضایت شغلی بالایی دارد، به این مفهوم است که او واقعاً شغل خود را دوست دارد، احساسات خوبی درباره کارش دارد و برای شغلش ارزش زیادی قائل است. رضایت شغلی، عبارت است از رضایتی (به مفهوم لذت روحی ناشی از ارضای نیازها و تمایلات و امیدها) که فرد از کار خود به دست می‌آورد. رضایت شغلی، مجموعه‌ای از احساسات سازگار و ناسازگار است که کارکنان با آن احساس‌هایی که خود می‌نگرند. "گینز برگ" و همکارانش، رضایت شغلی را به دو نوع مختلف تقسیم‌بندی کرده‌اند:

### ۱) رضایت درونی

از دو منبع به دست می‌آید اول احساس لذتی که انسان صرفاً از اشتغال به کار و فعالیت عایدش می‌شود. دوم لذتی که بر اثر مشاهده‌ی پیشرفت و یا انجام برخی مسئولیت‌های اجتماعی و به ظهور رساندن توانایی‌ها و رغبت‌های فردی به انسان دست می‌دهد.

### ۲) رضایت بیرونی

که با شرایط اشتغال و محیط کار ارتباط دارد و هر لحظه در حال تغییر و تحول است. از عوامل رضایت بیرونی به عنوان مثال، شرایط محیط کار، میزان دستمزد و پاداش، نوع کار و روابط موجود بین کارگر و کارفرما را می‌توان نام برد. این گونه به نظر می‌رسد که عوامل درونی که شامل خصوصیات و عامل فردی می‌باشند، در مقایسه با عوامل بیرونی نظیر شرایط محیط کار، از ثبات بیشتری برخوردارند. بنابراین شاید بتوان گفت که رضایت درونی پایدارتر از رضایت بیرونی است رضایت شغلی نتیجه تعامل بین رضایت درونی و بیرونی است.

ایجاد رضایت شغلی در کارکنان احتمالاً سرعت بالایی نخواهد داشت، اما قطعاً با شتاب بسیار بالایی از بین می‌رود. ممکن است همه شرایط برای بالای نگاه داشتن رضایت کارمندی در حدی فوق‌العاده باشد، اما صرفاً با یک برخورد نامناسب مدیر، امکان تأثیر این شرایط مناسب به صورت کاملاً محسوسه به سمت صفر میل کند.

### نظریه‌های مختلف در مورد رضایت شغلی

در خصوص رضایت شغلی، نظریات مختلفی ارائه شده است. "بروفی" نظریه‌های رضایت شغلی را به شرح زیر تقسیم‌بندی کرده است.

توجه بیشتر مدیران و سازمان‌ها را به بحث رضایت شغلی جلب کرد. رضایت شغلی، عاملی مهم برای افزایش کارایی و نیز رضایت فردی در سازمان تلقی می‌شود. مدیران به شیوه‌های مختلف مترصد افزایش رضایت شغلی کارکنان خود هستند. محققان مختلف، تعاریف گوناگونی از رضایت شغلی ارائه داده‌اند:

"فینسر و هانا" (۱۹۳۹) رضایت شغلی را عاملی روانی قلمداد کرده و آن را به صورت نوعی سازگاری عاطفی با شغل و شرایط شغل تعریف می‌کنند به این معنا که اگر شغل، شرایطی مطلوب را برای فرد فراهم کند، فرد از شغلش رضایت خواهد داشت، اما اگر شغلی برای فرد رضایت و لذت مطلوب را فراهم نکند، فرد شروع به مذمت شغل کرده و در صورت امکان، شغل خود را ترک خواهد کرد. "هاپاک" رضایت شغلی را مفهومی پیچیده و



### ۱) نظریه نیازها:

میزان رضایت شغلی هر فرد که از اشتغال حاصل می‌شود به دو عامل بستگی دارد: اول، چه مقدار از نیازها و به چه میزان از طریق کار و احراز موقعیت مورد نظر تأمین می‌شود دوم، چه مقدار از نیازها و به چه میزان از طریق اشتغال به کار مورد نظر تأمین نشده باقی می‌ماند. نتیجه‌ای که از بررسی عوامل دسته اول و دوم حاصل می‌شود، میزان رضایت شغلی فرد را معین می‌کند.

### ۲) نظریه‌ی انتظارات:

انتظارات فرد در تعیین نوع و میزان رضایت شغلی مؤثرند. اگر انتظارات فرد از شغلش زیاد باشد، رضایت شغلی معمولاً دیرتر و مشکل‌تر به دست می‌آید. مثلاً، ممکن است فردی در صورتی از شغلش راضی شود که بتواند به تمام انتظارات تعیین شده خود از طریق اشتغال جامعه عمل ببوشاند. مسلماً چنین فردی به مراتب دیرتر از فردی که کمترین انتظارات را از شغلش دارد، رضایت شغلی خواهد یافت. بنابراین، رضایت شغلی مفهومی کاملاً یکتا و فردی است و عوامل، میزان و نوع آن را باید در مورد هر فرد، به‌طور جداگانه بررسی کرد.

### ۳) نظریه‌ی نقش:

در این نظریه به دو جنبه اجتماعی و روانی توجه می‌شود. در جنبه اجتماعی، تأثیر عواملی نظیر نظام سازمانی و کارگاهی و شرایط محیط اشتغال در رضایت شغلی مورد توجه قرار می‌گیرد. این عوامل، شامل شرایط بیرونی رضایت شغلی می‌شود. جنبه روانی رضایت شغلی، بیشتر به انتظارات و توقعات فرد مربوط می‌شود. به بیانی دیگر، احساس فرد از موقعیت شغلی و فعالیت‌هایش در انجام مسئولیت‌های محوله و ایفای نقشی خاص به عنوان عضوی از اعضای جامعه، میزان رضایت شغلی فرد را مشخص می‌کند. رضایت کلی، نتیجه‌ای است که از ترکیب دو جنبه اجتماعی و روانی حاصل می‌شود.

### شاخص‌های رضایت شغلی

برای رضایت شغلی، مدل‌های گوناگونی ارائه شده که در هریک از آنها، به فراخور دیدگاه و وضعیت موردنظر، شاخص‌هایی برای رضایت شغلی ارائه شده است. از جمله آنها می‌توان به ماهیت کار، ترفیعات، روابط با همکاران و مدیریت، امنیت شغلی، مشارکت در سازمان و... اشاره کرد. در اینجا، برآن نیستیم که به‌صورت مشروح به توضیح و تفسیر تمامی این شاخص‌ها بپردازیم. تاکید و تمرکز ما، بر شاخص روابط با همکاران و مدیریت است.

روابط و مناسبت‌های همکاران، مهم‌ترین عامل در تعیین رضایت‌مندی شغلی است. طی مطالعاتی انجام‌شده، هنگامی که مستخدمان اجازه یافتند همکاران خود را انتخاب کنند، رضایت‌مندی شغلی آنان افزایش و هزینه کار کاهش یافت. از دیگر سو، به‌طور سنتی مدیریت به عنوان بعد مهم شغلی مطرح شده است. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که مدیریت "کارمندان" بیش از مدیریت "کارمدار" موجب رضایت شغلی می‌شود.

از نظام ارتباطی سازمان، به تفاوت‌های موجود بین اینکه فرد چه چیزی را از طریق ارتباطات در سازمان می‌خواهد به دست آورد و چه چیزی را در این فرآیند کسب می‌کند، وابسته است. **رضایت شغلی کارکنان؛ کلید طلایی رضایت مشتریان**

قسمتی از انقلاب مشتری گرایی، مستلزم بررسی مجدد ساختارهای سنتی و روش تفکر و کارکردن است به طور سنتی، نگاه به سازمان‌ها به صورت شکل زیر بوده است.

این الگوی مبتنی بر سلسله مراتب، یک سویه، رسمی و معمولاً کسب‌کننده است و پویایی و نوآوری را تشویق نمی‌کند در این سازمان دارای فرآیند تصمیم‌گیری از بالا به پایین، کارکنان به انجام دادن کاری می‌پردازند که مدیرانشان از آنان می‌خواهند در حالی که در فرآیند ایجاد تحول در سازمان، پیام باید این باشد که مشتریان مهم‌تر از مدیرانند اگر قرار که مشتری رئیس باشد، پس هرم سازمان، باید از بالا به پایین، مطابق شکل زیر وارونه شود. ایفا کنندگان نقش اصلی در این ساختار، کسانی هستند که با مشتریان تماس دارند، یعنی کارکنان خط مقدم که به طرز تلقی مشتریان درباره مؤسسه شکل می‌دهند برای مشتری، این افراد (خدمتگذاران، فروشندگان بلیت، مأمور تحویل کالا، و کارکنان پشت پیشخوان) در واقع، "سازمان" هستند در این نوع مؤسسات، دغدغه کارکنان خواست مشتریان است نه آنچه مدیران می‌خواهند.

وظیفه مدیریت این است که در تماس خود با کارکنان، الگوها و استانداردهای خدمت را ارائه دهد و کیفیت رفتار و توجه به مشتری را به وجود آورد اگر وظیفه کارمند خط مقدم

این است که قهرمان خدمت باشد، نقش مدیر هم این است که ارائه خدمت را رهبری کند. واقعیت مهم دیگری نیز وجود دارد کیفیت خدمتی که کارمند خط مقدم، ارائه می‌دهد، نه تنها به نحوه اداره افسرد خط مقدم، بلکه به کیفیت خدمتی که آنان از ادارات داخلی دریافت می‌دارند وابسته است.

برای روشن‌تر شدن بحث بهتر است به یک بازنگری در تعریف مشتری دست بزنیم مشتری کسی است که محصول یا خدمتی برای تحویل به او فراهم می‌شود هر فردی در یک سازمان مشتری است و خود او فراهم می‌شود هر فردی در یک سازمان مشتری است و خود او هم مشتریانی دارد شما اگر با مشتریان بیرونی برخورد نداشته باشید، مطمئناً تعداد زیادی مشتری داخلی دارید دیگر افراد داخل سازمان که به خدمات شما متکی هستند تا کارهای خود را انجام دهند، مشتریان شما محسوب می‌شوند.

زنجیره خدمت به مشتری، زنجیره ای است که از طریق محصولات و خدمات فراهم شده به وسیله مؤسسه، شما را به مشتری متصل کند شما و گروهتان، شغلتان و هرچه که باشد، در این زنجیره، حلقه‌های اتصال هستید.

مدیران باید به این بینش برسند که آنچه برای مشتری خوب است، برای کارکنان هم خوب است کارکنانی که به خوبی به آنان توجه نمی‌شود، به ارائه خدمت خوب به دیگران پایبند نیستند، اما اگر هر حلقه‌ای در این زنجیره قوی باشد و هر فردی خدمت عالی به حلقه بعدی ارائه دهد، مشتریان خارج از سازمان، از مزایای خدمت عالی بهره‌مند خواهند شد.

خدمت‌پیش از اینکه صادر شود، باید در درون سازمان وجود داشته باشد و اساس این امر، فضای مثبت، تشویق آمیز، حمایتی و اطمینان بخش است. مدیران باید توجه داشته باشند که "مهم‌ترین عنصر در ایجاد فضای کاری مثبت، رفتار شخصی آنان (در جایگاه مدیر سازمان) بوده و محیط کاری نیز شکل دهنده طرز تلقی کارکنان از کار (رضایت شغلی) است. بنابراین سرمایه‌گذاری در آن، سرمایه‌گذاری در عملکرد خدمت به حساب می‌آید."

### نتیجه‌گیری

برخورداری از کارکنانی متعهد و وفادار، مهم‌ترین عامل موفقیت در هر مؤسسه است. اولویت اصلی در هر شرکتی، باید جلب و حفظ کارکنان متعهد باشد. ناکامی در تحقق این امر، به معنای از دست دادن کارایی، عدم رشد و از دست دادن کسب و کار است. موفقیت در دنیای رقابتی، متعلق به شرکت‌هایی است که کارکنان متعهد و وفادار را بزرگ‌ترین سرمایه خود بدانند. بسیاری از صاحب‌بنظران معتقدند که منابع انسانی تنها مزیت رقابتی هستند که سازمان‌ها باید با اقدامات مناسب و درست، این نیروی بالقوه را به نیروی بالفعل تبدیل کرده و آنان را در جهت سازمان هدایت کنند. سازمان‌های فاقد منابع انسانی، هرگز نمی‌توانند به اهداف خود دست یابند. به بیانی دیگر، منابع انسانی به منظور حفظ رقابت در بازار، نقش کلیدی را ایفا می‌کنند.