

دکتر امیرسیدی
عضو هیئت علمی دانشگاه کار

زهراسرلاب
دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی

طراحی شغل بانوان عاملی موثر بر بهره‌وری سازمانها

چکیده

صاحب نظران معتقدند امروزه با استفاده از طراحی شغل بهبود کیفیت زندگی کاری کارکنان، ایجاد تیمهای کاری خودگردان، فراهم ساختن امکان حضور بانوان در مشاغلی که تصویری رفت فقط آقایان قادر به انجام آن هستند و یا بالعکس، امکان حضور آقایان در مشاغلی که تصویری رفت که فقط خانمها از عهده آن برمی آیند، توجه به استفاده از توان کارکنان سالمند و افراد معلول از دیگر اموری است که در طراحی مشاغل باید به آنها پرداخته شود (سیدجوادی، ۱۳۸۴-۱۸۴). در این مقاله سعی بر آن داریم تا ضمن مطرح نمودن طراحی شغل و بررسی خصوصیات شغلی، فنون طراحی شغل را بر مبنای خصوصیات بنیادی شغل طراحی، و روشی را که مناسب بانوان هست پیشنهاد دهیم.

واژه‌های کلیدی

طراحی شغل، روشهای طراحی شغل، رضایت شغلی، بانوان

مقدمه

سازمان دهی به زبان ساده، تقسیم کار و طبقه بندی وظایف و مسئولیت هایی است که به طراحی شغل و انجام دادن وظایف محول شده بهر شغل، منجر می شود و در نهایت باعث تحقق اهداف سازمان می گردد.

طراحی شغل از یک سو در افزایش کارایی و از سوی دیگر در ایجاد رضایت شغلی و رشد تخصصی افراد نقش دارد. بنابراین طراحی مناسب مشاغل، راهی مؤثر در ایجاد انگیزه و رشد افراد سازمان است. سابقه طراحی شغل از قلمرو مدیریت تولید و عملیات سرچشمه گرفته شده است؛ در واقع طراحان مشاغل به دنبال تقسیم وظایف به فعالیت های کوچک و نزدیک به هم در فرآیند عملیات پشت سرهم می باشند که زمان استاندارد نسبتاً دقیقی برای آنها قابل اندازه گیری است. این نوع طراحی شغل عمدتاً متناسب با تولید انبوه و به منظور ساده کردن و ایجاد توازن در فرآیند تولید و سهولت تامین منابع انسانی برای این منظور انجام میگیرد که طبیعتاً تغییر طراحی کالا یا تولید بار ایانه و مونتاژ سریع از طریق روبات، طراحی مشاغل را دستخوش دگرگونی نموده است. اصطلاح طراحی شغل به روش ترکیب وظایف برای انجام و تکمیل مشاغل سازمان اطلاق می گردد. در سازمانها مشاهده می شود که برخی از مشاغل شامل وظایف جاری، عادی و روزمره اند و کاملاً استاندارد شده و تکرار می باشند؛ برعکس برخی مشاغل غیر روزمره اند و نیاز به مهارت های متنوع دارند. همچنین قلمرو تعدادی از مشاغل محدود می باشند و انجام دادن آنها به پیروی از روش های کاری معین نیاز دارد؛ برعکس در بعضی مشاغل، شاغلین به آزادی عمل بیشتری نیاز دارند. بنابراین مشاغل در روشی که وظایف آن ترکیب شده است، باید یکدیگر متفاوت اند و این ترکیب های متفاوت، تنوعی از طراحی شغل را ایجاد می کند (رونق، ۱۳۸۷: ۹۷-۹۸).

طراحی شغل

میشوند (ورترو دیویس، ۱۹۹۶: ۱۳۶-۱۳۸). در مقابل، شغلی که خوب طراحی شده باشد شرایط موفقیت اهداف استراتژیک سازمان را به وسیله ساختاردهی کار بهبودی بخشد و استلزامات مدیریت را برای کارایی و نیازهای کارکنان نسبت به رضایت شغلی منسجم می سازد. بنابراین، طراحی شغلی اثربخش چالشی عمده برای مدیران منابع انسانی به شمار می رود (عباسپور، ۲۰۰۷: ۱۳۸۲-۲۰۸).

طراحی مشاغل عبارت است از یکی کردن محتوای کار (وظایف، روابط، رفتارها، کارکردها، مسئولیت ها و جبران خدمات به صورت مالی و غیر مالی) و کیفیت مورد نیاز جهت انجام کار (مهارت ها، توانایی ها، تجربه و دانش) برای شغل به گونه ای که نیازهای کارکنان و سازمان برآورده شود (سیدجوادی، ۱۳۸۴: ۱۸۳).

طراحی شغل شیوه ای است که نحوه انجام دادن کار را بهبود می بخشد، زیرا بهره وری، فشار ناشی از کار و کیفیت زندگی کاری از جمله مواردی هستند که پیوند ناگسستنی دارند. طراحی شغل بوسیله عوامل متعددی نظیر فلسفه مدیریت، فرهنگ قوانین، استلزامات، اتحادیه ها، شرایط اقتصادی و تعداد کارکنان و نیز قابلیت دسترسی به آنها تحت تاثیر قرار گیرد (لوتنهانس، ۱۹۹۵: ۱۷۵-۱۷۶).

بدین معنی است که برخی مشاغل نسبت به مشاغل دیگری توانند کارمندان را رضایت بخش تر باشند. بی هیچ اعتنایی، مشاغلی که بد طراحی میشوند به بهره وری پایین، ترک خدمت اختیاری کارکنان، غیبت کارشکنی، کناره گیری و استعفا و اتحادیه سازی منجر

اهداف طراحی شغل:

از میان هدفهای بسیاری که در طراحی شغل مطرح است، مقدم‌ترین هدفها عبارتند از:

- افزایش انگیزش کارکنان
- افزایش بهره‌وری و کیفیت زندگی کاری
- ایفای نقش جانشینی برای ترفیع در مسیر پرورش شغلی
- راه دادن به ورود بانوان در شغل‌هایی که به طور سنتی مردانه دانسته شده اند
- فراهم آوردن شغل‌هایی برای مردان سالمند، مردمان دارای کاستیهای عضوی، اقلیتها، و مردمان بومی (دولان و شولر، مترجمان طوسی و وصائی، ۱۳۸۱: ۸۷)

عوامل مؤثر بر طراحی مشاغل

طراحی شغل به طور اساسی متأثر از اهداف، فناوری، محیط و طراحی سازمان می‌باشد. در نتیجه برای طراحی شغل علاوه بر بررسی اهداف توجه به عوامل زیر نیز مورد تأکید است.

- (الف) فرآیند ایجاد انگیزه ناشی از ویژگی‌های شغلی
- (ب) ویژگی‌های ساختار و اجرای فعالیت‌های گروهی
- (ج) ویژگی‌ها

خصوصیات بنیادی برای طراحی شغل
 ۱) ویژگی‌ها: در هر طرح شغل معمولاً چندین ویژگی بنیادی وجود دارد. این ویژگی‌ها عبارتند از:

(الف) گوناگونی مهارت: گوناگونی مهارت بدان معنی است که انجام هر شغلی به مجموعه‌ای کوشش‌هایی نیاز دارد که شماری از مهارتها و استعدادهای گوناگون را می‌طلبد.

(ب) اهمیت شغل: اهمیت شغل بدان معنی است که هر شغلی دارای اهمیت معینی برای زندگی افراد است. این افرادی توانند در درون یا بیرون از سازمان باشند.

(پ) هویت شغل: هویت شغل بدان معنی است که شغل ضرورت انجام دادن بخشی کامل و قابل شناسایی از کار لازم می‌سازد؛ یعنی کاری از آغاز تا پایان انجام گیرد و بتوان پیامد آن را دید.

(ت) استقلال عمل: استقلال عمل بدان معناست که شغل، آزادی، استقلال و اختیار واقعی به فرد می‌دهد تا انجام کار را زمان بندی کرده و درباره‌ی روش‌های انجام کار تصمیم بگیرد.

(ث) بازخور شغل: بازخور شغلی معنی آن است که بتواند برای انجام کوشش‌هایی که در کار ضرورت دارد، درباره اثر بخشی کار کرد خود از اطلاعات مستقیم و روشن برخوردار شود.

(ج) افزایش توان انگیزشی: با استفاده از شاخص انگیزش بالقوه می‌توان شاخص توان کل هر شغل را برای ایجاد انگیزه در کارکنان تهیه کرد. به دنبال آن می‌توان با استفاده از پرسشنامه، ویژگی‌های شغل‌هایی که توان انگیزشی بالا یا پایین دارند، شناسایی کرد و شغل‌هایی که از شاخص انگیزش پایینی برخوردار هستند را به منظور طراحی دوباره و افزایش توان انگیزشی معین و باز طراحی نمود.

۲) کارکرد فرد مرتبط با ویژگی‌های شغلی: نکاتی که در کارکرد فرد برای انجام وظیفه، به گونه‌ای با ویژگی‌های شغلی مرتبط است عبارتند از:

(الف) عنصرهای شناختی شغل: این عنصرها بخش‌های ویژه شغل مانند ارتباط، تصمیم‌گیری، تحلیل‌گری و پردازش اطلاعات را نشان می‌دهند.

(ب) عنصرهای کالبدی شغل: این عنصرها بخش‌های ویژه شغل مانند جابجایی اجسام، نور، رنگ، صدا، سرعت و چگونگی استقرار بدن را در بر می‌گیرند.

(ب) گران باری شغل: دو گونه گران باری شغل وجود دارد: ۱- گران باری کمی شغل: هنگامی پیش می‌آید که وظیفه‌های شغل را نتوان در زمان تعیین شده به انجام رسانید، ۲- گران باری کیفی شغل:

زمانی پیش می‌آید که وظیفه‌های شغل را نتوان در زمان تعیین شده به انجام دهد که به مهارت‌ها و توانایی‌های بیش از آنچه در توان او است، نیاز باشد.

(ت) گران باری نقش: کارکرد در برخی از شغل‌ها مانند فروشنده‌گری و کارگردانی و مدیریت، نیاز به تاثير متقابل گسترده‌ای

تقسیم شده معمولاً به چند کار وابسته است. این واحدهای کوچک شغلی سپس با عنوان کلی جهت انجام به کارکنان واگذار می شوند. به نظری رسد استفاده از ساده سازی شغل دارای دو ویژگی باشد: اول، از آنجاکه این مشاغل به کارآموزی بسیار کمی نیاز دارند، با کارکنان غیر متخصص و در نتیجه، پرداخت مبلغ کمتری نیز قابل اجرا هستند؛ دوم، سرعت کار افزایش می یابد، زیرا هر یک از کارکنان بخش کوچکی از کار بزرگ پیشین را انجام می دهند و در آن بخش کوچک، سریع تر متبحر می شوند. از طرف دیگر، ساده سازی شغل باعث می شود کاربر برای کارکنان خسته کننده شود و در نتیجه به بی تفاوتی، بیزاری، کم انگیزی، و کاهش رضایت خاطر شغلی می انجامد. این شیوه به نوبه خود، به کمی بهره وری و افزایش هزینه منجر می گردد (همان، ۱۳۸۷: ۱۳۷).

این شیوه به تخصصی شدن مشاغل منجر می شود. تحلیلگران شغل در این روش، فرآیند طراحی را به گونه ای انجام می دهند که از مرز قابلیت های کارکنان فراتر نرود.

در این نوع طراحی، مؤلفه هایی نظیر تنوع وظایف، اهمیت و غنی بودن شغل، استقلال عمل، بازخورد و هویت کمتر معنایی یابد و افراد صرفاً به صورت خودکار ملزم به رعایت موازین تقسیم کار در اجزای کوچک و ساده هستند. هر چند در این روش مزیت هایی همچون قابلیت پیش بینی، روشن بودن هدف کار، وجود سازگاری با توانایی های فردی و گرایش به کارایی را می توان ملاحظه کرد، اما از لحاظ عامل های انگیزشی سطح بالا با نارسایی های جدی مواجه است و بزودی بخصوص در مورد افراد مستعد می تواند به خستگی، غیبت، کار شکنی و استعفا منجر شود.

تکراری بودن شغل، همگامی ماشینی، نداشتن محصول نهایی، تعامل اجتماعی محدود، فقدان مشارکت و مداخله کارکنان بایکدیگر، هزینه های بالا و فقدان انعطاف پذیری از جمله مشکلات اصلی این نوع طراحی شغل است (عباسپو، ۱۳۸۲: ۲۰۸).

منتقدان جدید نیز درباره آثار جانبی که از استفاده بیش از اندازه تخصصی شدن در طراحی کار می شود، نگران هستند. ((کریس))

با افراد دیگر دارد. هرگاه شمار افرادی که تأثیر متقابل با آنها صورت میگیرد بسیار زیاد باشد، کارمند، گران باری کمینش را تجربه می کند. هرگاه این تأثیرها ی متقابل به مهارتها و توانایی هایی بیش از آنچه در توان اوست، نیاز باشد.

ث) کم باری نقش: همانگونه که درباره گران باری نقش گفته شد، کارکرد ربرخی شغل هانیاز به تأثیر متقابل گسترده با دیگران دارد. هرگاه اندازه این تأثیرها ی متقابل محدود باشد، کم باری کمی نقش پیش می آید و هرگاه تأثیرهای متقابل به میزان محدودی از مهارتها و توانایی های کارمند نیاز داشته باشد، کم باری کیفی نقش رخ می دهد.

۳• وظیفه ها: کوشش ها و رفتارهای ویژه ای که شغل به وجود می آورد و وظیفه نامیده می شود. باید آگاه بود که در انجام یک وظیفه، کارکنان مختلف ممکن است رفتارهای گوناگونی نشان دهند.

۴• مقصودها: مقصودها در حقیقت دلیل پدید آمدن و ادامه وجود یک شغل و از جنبه های مهم آن است. چرا این شغل وجود دارد؟ چگونه و چرا این شغل به فرآورده نهایی یا هدف سازمان ربط می یابد؟ طرح شغلی که هدف آن یاری اندک به کل فرآورده سازمان است با طرح شغلی که هدف آن یاری عمده به فرآورده سازمان است تفاوت دارد. اولی را می توان به شکل اجزایی کوچک و ساده با کمترین هویت شغلی و تنوع مهارت طراحی کرد. شغل دوم را می توان به صورت اجزایی بزرگتر و پیچیده تر با هویت شغلی و تنوع مهارت بیشتر طراحی کرد (رونق، ۱۳۸۷: ۱۰۵-۱۱۱).

روشهای کاربردی طراحی شغل

شیوه های اساسی که برای طراحی مشاغل به کار گرفته می شوند عبارت اند از: ساده سازی شغل، گسترش شغل، و گردش و یا چرخش شغلی و سازگار نمودن رفتار.

ساده سازی شغل

ساده سازی شغل مستلزم این است که وظایف شغل به کوچکترین واحدهای تشکیل دهنده شان تقسیم و سپس تحلیل شوند. هر واحد

همه‌روز راضی‌تایپ کردن می‌کند، بهره‌وری وی رابالا می‌برد. برعکس گسترش شغل یک پزشک عمومی (اگر بشود شغل او را برای نمونه از راه افزودن وظیفه پرستاری یا داروسازی گسترش داد) موجب سردرگمی پزشک و آسیب بیماری می‌گردد.

• درباره طراحی شغل استدلال می‌شود که افرادی که نیازهای آنان در سطوح پایین سلسله مراتب ((مازلو)) جای دارد، یعنی کسانی که نیازهای آنان از رده نیازهای ایمنی و همانند آن فراتر نرفته است، شغل‌های تخصصی را برتر می‌دانند.

در همین حال افرادی که در مراحل نیازهای عالی قرار دارند، گرایش بیشتری به شغل‌های گسترش یافته دارند. شاید به همین علت است که ((کیفیت زندگی کاری)) مسئله برجسته‌ای می‌نماید. رفاه روز افزون و بالارفتن سطح آموزش و پرورش سبب شده است که شهروندان جوامع صنعتی، در سلسله مراتب نیازهای مازلو بالاروند. در نتیجه نیاز فزاینده آنان به خود شکوفایی تنهادر شغل‌های گسترش یافته ارضا می‌شود (رونق، ۱۳۸۷: ۱۳۸-۱۳۹).

گسترش عمودی شغل (غنی سازی شغل):

غنی سازی شغل شامل ایجاد تغییرات اساسی در محتوا و سطح مسئولیت شغل است. بارگیری عمودی به کارکنان فرصتی را برای تجربه کردن موفقیت‌های عمده، قدردانی، مسئولیت و رشد شخصی می‌دهد و بارگیری افقی پیچیدگی کار را برای ارتقا بخشیدن به رغبت‌ها افزایش می‌دهد. بنابراین غنی سازی شغل به تولید عامل‌های انگیزشی مناسبی در محتوای شغل منجر می‌شود که ذی‌لاجه برخی از این عامل‌های پردازیم:

ترکیب وظایف. وظایف جزئی به منظور افزایش گوناگونی مهارت و هویت وظیفه بایکدیگر ترکیب می‌شوند.

ایجاد واحدهای کاری طبیعی. شغل تغییر می‌یابد، بر این پایه کارکنان خود را در قبال آن مسئول می‌دانند یا خودشان را مجموعه ای منطبق با کار تلقی می‌کنند. این امر آنها را به سوی این دیدگاه سوق می‌دهد که کار به اینک بی ربط و ملال آور و خسته کننده باشد، مهم و معنادار است.

درانتقاد بسیار تندی که درباره تخصصی شدن زیاد بعمل آورده اثر آن را بر شخصیت افراد در سازمان بیان می‌دارد، وی تأکید می‌ورزد که بکار بستن به اصطلاح اصول مدیریت مانند تخصصی کردن وظیفه، سلسله مراتب فرماندهی و حیطه نظارت به این نتیجه می‌انجامد که کارها بیشتر مناسب شخصیت کودکان باشد تا افراد بزرگسال زیرا در این وضع مشاغل نیاز به افرادی دارد که به کار خود هیچگونه نظارت نداشته باشند یا نظارت آنان در حد پایین می‌باشد و بسته و انفعالی باشند و تنها چندان مهارت ساختگی را بکار برند (علوی، ۱۳۷۷: ۲۹۵).

گسترش شغلی

گسترش شغلی از لحاظ تکنیک‌های طراحی شغل خود به شیوه قابل بررسی است.

الف) گسترش افقی شغل (توسعه شغل): در این روش برعکس ساده سازی شغل، محدوده کاری از طریق اضافه نمودن وظایف افقی افزایش یافته و کارکنان در مورد عملکرد خود نیز نظارت‌هایی را اعمال می‌کنند. گسترش افقی به این منظور صورت می‌پذیرد که کارکنان بتوانند کنترل بیشتری در سرعت کار و بهره‌گیری از مهارت‌های خود اعمال نمایند. به جای به پایان رساندن بی معنی یک بخش از شغل، کارکنان کل کار را بطور کامل انجام می‌دهند. طرف داران این روش استدلال می‌کنند که گسترش شغل سبب کاهش کسالت و خستگی و افزایش احساس مسئولیت، مفید بودن و رضایت خاطر شغلی می‌شود. در انتقاد از آن گفته می‌شود که شواهد کمی وجود دارد که گسترش شغلی بیانگر افزایش انگیزه کاری شده باشد. در عوض، به وظایف کاری، معمولاً بدون هیچ پاداشی، افزوده می‌شود که نتیجه آن کم شدن انگیزه کاری و در نهایت کاهش بهره‌وری خواهد بود.

به توسعه شغلی در سطح افقی، گسترش شغل نیز گفته می‌شود که شاغل وظیفه‌های بیشتری را که برای تولید فرآورده یا ارائه خدمات لازم است، انجام می‌دهد. پیامدهای گسترش شغلی بستگی به شغل مورد نظر دارد. گسترش افقی شغل یک منشی که

ایجاد رابطه بامتقاضیان و ذی نفعان. غنی سازی شغل رابطه مستقیم بین کارکنان بامتقاضیان و ذی نفعان را تقویت می کند.

گسترش مشاغل به صورت عمودی. این موجب می شود تا شکاف بین جنبه های ((انجام دادن)) و ((کنترل کردن)) شغل پر شود. در نتیجه خود مختاری و آزادی عمل مناسبی را برای کارکنان فراهم می سازد.

گشودگی مجاری بازخورد. غنی سازی شغل یکی از موثرترین شیوه های بازخورد دادن به کارکنان است. بازخورد فزاینده بدین معنی است که کارکنان نه تنها یاد می گیرند که چگونه در حال پیشرفت هستند بلکه می کوشند که عملکرد خود را نیز بهبود بخشند.

به این دلیل است که ادعای غنی سازی شغل می تواند هم به عملکرد شغل و هم رضایت شغل منجر شود. بر اساس پیمایشی که از ۱۰۰ مطالعه پژوهشی به دست آمد مشخص شد که غنی سازی شغل به بهره وری بالا، بهبود کیفیت محصول، پایین آمدن نارضایتی های کارکنان، بهبود طرز تلقی های کارکنان، کاهش غیبت و ترک خدمت اختیاری کارکنان و پایین آمدن هزینه های نامرئی می شود (کاپلن، ۱۹۸۵: ۲۳۷-۲۵۵).

هدف از غنی سازی شغل ایجاد فرصت های بیشتر برای چالش های فردی، ایجاد مقبولیت بیشتر، با توسعه فعالیت-نه فقط برای ایجاد تنوع- بلکه برای ایجاد مسئولیت و احساس وظیفه است. علاوه بر آن، استقلال بیشتر کارکنان، افزایش ماهیت شغلی و افزایش ارتباط مستقیم کارکنان خدماتی را نیز می توان به آن اضافه نمود (رونق، ۱۳۸۷: ۱۴۱).

گردش یا چرخش شغلی

گردش شغلی عبارت است از جابجایی در کارکنان در مشاغل مشابه و در زمان مشخص. گردش شغلی معمولاً به منظور افزایش روحیه و کاهش نارضایتی در مشاغل ساده به کار گرفته شده می شود. در برنامه ریزی گردش شغلی، کارکنان به صورت دوره ای در مشاغل مشابه و ساده تغییر شغل می یابند. از مزایای دیگر این روش علاوه بر تأمین نیرو، ایجاد انعطاف پذیری در سازمان و آموزش

نیروی کار نیز می باشد. بر طبق ادعای انجام شده اعمال این شیوه میزان یکنواختی کار را کاهش می دهد؛ اما هزینه های آموزشی بالا رفته و با انتقال کارگر به پست جدید درست هنگامی که او می تواند در کار قبلی خود کارایی بیشتری داشته باشد، موجب کاهش تولید خواهد شد. در ضمن تا فرد با مکان جدید کار آشنا نشود، کارایی لازم را به دست نخواهد آورد. متأسفانه زمانی که یک کارمند در چندین شغل متفاوت مهارت می یابد ممکن است تمامی آن شغل ها برای آزر دهنده به نظر آیند. اما مدیریت این سیاست را جهت توسعه مهارت های ادراکی کارآموزان به کار می بندد. درباره گردش شغلی ((آموزش چندگانه)) مطرح می گردد. با آموزش چندگانه، کارکنان چنین می آموزند که شغل های گوناگونی را فرا بگیرند تا در زمان مقتضی بتوانند جای خالی یکدیگر را پر نمایند. هر چه مهارت ها افزایش یابد ارزش کارکنان برای سازمان افزوده تر خواهد شد.

ادامه حیات موفقیت آمیز هر سازمان بستگی به توان و مهارت منابع انسانی فعال آن دارد و این مهم جز در پرتو آموزش های مداوم اعم از نظری و عملی به دست نمی آید، آن هم مشروط بر اینکه در آن سازمان نظام مناسب گردش در مشاغل بر اساس کسب تجربه و افزایش مهارت کارکنان بنا شده باشد. نظام گردش در مشاغل چنانچه با نظام ارتقاء شغلی مناسب مبتنی بر توان فرد در انجام دادن وظایف شغل مربوط و فعالیت در مشاغل هم خانواده، توأم باشد، موفقیت آمیزتر است و موجب رضایت کارکنان، امنیت شغلی و ایجاد انگیزش می شود. (همان، ۱۳۸۷: ۱۴۲-۱۴۳)

سازگار نمودن رفتار

یکی دیگر از تکنیک های طراحی شغل، سازگار نمودن رفتار است. سازگار نمودن رفتار را همان هماهنگ ساختن و استاندارد ساختن رفتار نیروی انسانی شاغل در سازمان است که می تواند با توجه به راه های عمده زیر صورت گیرد:

۱- آزره شغل: تغییرات در ماهیت و شرایط نوع کار یعنی تبیین ویژگی های خود شغل آزره چرخش کار یا گردش کار و همچنین تبیین مشخصات کار.

زنان معمولاً بیشتر از مردان رضایت شغلی دارند. حتی در مواردی که مشاغل آنان از نظر موقعیت، اقتدار و درآمد، پایین تر باشند. (گراهام، ترجمه عباس زادگان، ۱۳۷۷: ۳۷)

در بسیاری از مطالعات انجام شده در آمریکا تفاوتی در رضایت شغلی مردان و زنان یافت نشده است. اما در یک مطالعه بزرگ مقیاسی در بریتانیا معلوم شده است که زنان در مقایسه با مردان رضایت بیشتری دارند (کلارک ۱۹۹۶)

انتظاری رود کارگران مذکر رضایت شغلی بیشتری داشته باشند.، زیرا به طور متوسط در مقایسه با زنان مشاغل بهتری دارند و از حقوق و مزایا و پایگاه شغلی بالاتری برخوردارند، این تبیین نیز امکان پذیر است که زنان انتظارات مختلفی از کار دارند، مثلاً ممکن است حقوق کمتر را قبول کنند و از جنبه‌های مختلف کار راضی باشند (موتاز ۱۹۸۶).

دریافت که کنترل شخص برای مردان مهم است اما حمایت از سوی سرپرستان برای زنان مهم است (سلطانی، ۱۳۸۷: ۱۸۲-۱۸۳).

روش پیشنهادی طراحی شغل برای بانوان

روش ساده سازی به خاطر ماهیت تکراری بودن شغل و پایین بودن رضایت شغلی مناسب نیست، زیرا تکرار یک کار در طول سالیان متمادی، بدون هیچ تنوعی، بتدریج فرسودگی شغلی به وجود می‌آورد و به دنبال آن پیری زودرس اتفاق می‌افتد. معمولاً زنان، به ویژه زنانی که رویکرد اقتصادی در امر اشتغال دارند، ترجیح می‌دهند به دلیل امنیت خاطر در یک موقعیت ثابت، مدت‌ها مشغول به کار باشند و غافل از اینکه بر بنیه روانی آنها تأثیر می‌گذارد. چرخش شغلی برای بهبود رضایت شغلی می‌تواند مؤثر باشد اما با ورود تکنولوژیهای جدید امنیت شغلی کارکنان به مخاطره می‌افتد.

تحقیقات نشان می‌دهد که غنی سازی شغل ممکن است رضایت شغلی را افزایش دهد. توسعه و غنی سازی شغل با انگیزه روانی بانوان سازگار بوده، و رضایت شغلی آنان را افزایش می‌دهد.

سازگاری رفتار از طریق تشکیل گروه کاری خودگردان، که بدون نیازه سرپرستی مستقیم است، و چون حمایت از سوی سرپرست

۲- از راه قوانین و مقررات: کاری یعنی تبیین ویژگی های کلی کار که در کتابچه های راهنمای دستورات کلی در سازمان هامنعکس می شود.

۳- آموزش و هدایت: آموزش یک تکنیک برجسته در همه مشاغل حرفه ای در سازمان است و فرآیندی است که آن مهارت و دانش لازم برای شغل آموخته می شود. از طرف دیگر پس از آموزش، شاغل نیز به هدایتگری دارد. هدایت، فرآیندی است که طی آن هنجارهای سازمانی بدست می آید. به عبارت دیگر پس از اینکه فرد آموزش های لازم را در سازمان دید با هنجارهای پذیرفته شده سازمانی آشنایی شود و می آموزد که چگونه ارزش ها و هنجارها و الگو های رفتاری مورد نیاز سازمان را بیاموزد

۴- تشکیل گروه های کاری خودگردان: به معنی ایجاد گروه های مستقلی است که بدون نیاز به سرپرستی مستقیم، کار می کنند. فلسفه ای که این تکنیک بر اساس آن بنا شده است در حقیقت بسط منطقی غنی سازی شغل است، اما به شدت تحت تأثیر تئوری فنی-اجتماعی قرار دارد.

گروه های کاری خودگردان دارای وظایف کلی و گسترده ای هستند و تشخیص چگونگی انجام کار به عهده خود آنان گذاشته می شود. این امر انگیزش درونی را از طریق استقلال کاری به کارکنان داده و ابزاری برای کنترل آنان در اختیارشان قرار می دهد. اساس طراحی کار در گروه مستقل، برگرفته از تئوری فنی-اجتماعی است. گروه بندی به گونه ای انجام می شود که کارکنان بر مبنای چگونگی انجام وظیفه، به هم مرتبط می شوند (رونق، ۱۳۸۷: ۱۴۲-۱۴۵).

اشتغال بانوان: انگیزه های گوناگونی را می توان برای رشد اشتغال زنان بر شمرده، از انگیزه های اقتصادی با هدف بهبود وضعیت اقتصادی خانواده گرفته تا انگیزه های روانی نظیر حفظ استقلال فردی، احساس امنیت و گسترش روابط اجتماعی. انگیزه های اشتغال در طبقات مرفه اجتماعی بیشتر انگیزه های روانی است، در حالی که در طبقات متوسط و کم درآمد مهم ترین انگیزه اشتغال زنان نیازهای مادی بوده است (جزنی، ۱۳۸۷: ۹۵).

برای زنان مهم است مناسب نیست. ولی برای مردان، که کنترل شخص شاخص مهمی است روش مناسبی است.

نتیجه گیری

اجرای طراحی، یک فرآیند مستمر است. طراحیها باید بنا بر ضرورتها و منطبق با تغییر و تحولات تکنولوژی مورد بازنگری قرار گیرند تا اعتبار خود را حفظ کنند. یک طراحی شغل مناسب، باید ضمن در نظر گرفتن خصوصیات ذهنی و فیزیکی کارکنان، مشاغلی را طراحی کند که موجب تقویت و عزت نفس کارکنان گردد. اگر مشاغل بر اساس رضایت شغلی طراحی شود سازمانها از پیامدهای رضایت شغلی در جهت بهبود کارآیی سازمان بهره خواهند برد.

پیشنهادات

۱. موج جدیدی از طراحیهای شغلی را بر اساس رضایت شغلی تنظیم نمود.

۲. طراحیهایی ایجاد نمود که امنیت شغلی کارکنان به مخاطره نیافتد.

۳. امکاناتی را برای توسعه یا غنی سازی شغل فراهم نمود تا رضایت کارکنان افزایش یابد.

۴. سازمانهایی توانند از ارگونومی به منظور سازگار ساختن با بانوان و افراد دارای نقص عضو بهره گیرند.

۵. سازمانها، دغدغه اصلی خود را بر مبنای قابلیت استخدام قرار دهند (یعنی سبک قابلیتها و شایستگی کارکنان).

۶. طراحی شغل بانوان بر مبنای انگیزه های اشتغال صورت گیرد.

منابع و مأخذ

۱. جزنی، نسرين (۱۳۷۸). مدیریت منابع انسانی، تهران: نشرنی.
۲. دولان، شیمون ال، شولر، رندال اس (و جمعی دیگر) (۱۳۸۱). مدیریت امور کادکنان و منابع انسانی (مترجمان محمد علی طوسی و محمد صائبی)، (۱۳۸۴) تهران: موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی.

۳. رونق، یوسف (۱۳۸۷). طراحی شغل، طبقه بندی و ارزشیابی مشاغل، تهران: فرمنتش.

۴. سلطانی، ایرج (۱۳۸۷). ابزارهای خود ارزیابی و بهبود در مدیریت منابع انسانی، تهران: ارکان دانش.

۵. سید جوادین، سید رضا (۱۳۸۴). مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان، تهران: نگاه دانش.

۶. عباسپور، عباس (۱۳۸۲). مدیریت منابع انسانی پیشرفته (روی کرده، فرایندها و کارکردها)، تهران: سمت.

۷. علوی، سید امین الله (۱۳۷۷). روانشناسی مدیریت و سازمان، مرکز آموزش مدیریت دولتی.

۸. گراهام، اچ. تی (۱۳۷۷). مدیریت منابع انسانی، (سید محمد عباس زادگان)، موسسه انتشارات سوره.

۹. KAPELMAN, R.E. (۱۹۸۵). »JOB REDESIGN AND PRODUCTIVITY: A REVIEW OF THE EVIDENCE,» NATIONAL PRODUCTIVITY REVIEW. VOL. ۲۵۵-۴, ۲۳۷.

۱۰. L U T H H A N S , F . (۱ ۹ ۹ ۵) . ORGANIZATIONAL BEHAVIOUR (۷TH ED.). NEW YORK . MCGRAW-HILL , ۱۷۶-۱۷۵.

۱۱. werther, w.B. & davis, k. (۱۹۹۶). Human Resources and Personel management (۵th ed.), McGraw -Hill, New York, pp. ۱۳۸-۱۳۶.