

نقش رضایت شغلی کارکنان در ایجاد تعهد سازمانی و توسعه نیروی انسانی سازمان

کلیه ابوطالب خراسانی*



نقش رضایت شغلی در تعهد سازمانی و توسعه نیروی انسانی

اغلب گفته می‌شود که کارمند خوشحال یک کارمند کاراست* و یک کارمند خوشحال بایستی با شغلش ارضا شود. اهمیت رضایت شغلی از آنجا ناشی می‌شود که بیشتر افراد تقریباً نیمی از ساعات بیداری خود را در محیط کاری می‌گذرانند.

رضایت شغلی عبارت است از حدی از احساسات و نگرشهای مثبت که افراد نسبت به شغل خود دارند. وقتی یک شخص می‌گوید دارای رضایت شغلی بالایی است، این بدان مفهوم است که او واقعا شغلش را دوست دارد، احساسات خوبی درباره کارش دارد و برای شغلش ارزش زیادی قائل است. نتایج تحقیقات نشان می‌دهد که کارکنان با رضایت شغلی بالاتر، از نظر فیزیک بدنی و توان ذهنی در وضعیت خوبی قرار دارند... این حالت احساسی مثبت، کمک زیادی به سلامت فیزیکی و روانی افراد می‌کند. از نظر سازمانی، سطح بالای رضایت شغلی منعکس کننده جو سازمانی بسیار مطلوب است که منجر به جذب و بقاء کارکنان می‌شود.

عوامل موثر بر رضایت شغلی

مطالعات مختلف در زمینه رضایت شغلی نشان می‌دهد که متغیرهای زیادی با رضایت شغلی مرتبط است که این متغیرها در چهار گروه قابل طبقه بندی است:

(۱) عوامل سازمانی

(۲) عوامل محیطی

(۳) ماهیت کار

(۴) عوامل فردی

(۱) عوامل سازمانی: بعضی از عوامل سازمانی که منبع رضایت شغلی هستند عبارتند از:

الف) حقوق و دستمزد: مطالعات لاک* نشان می‌دهد که حقوق و دستمزد یک عامل تعیین کننده رضایت شغلی است. بویژه زمانی که از دیدگاه کارمند این پرداخت منصفانه و عادلانه باشد.

ب) ترفیعات: ترفیعات شامل تغییر مثبت در حقوق (حقوق بالاتر)، کمتر مورد سرپرستی قرار گرفتن، چالش کاری بیشتر، مسئولیت بیشتر و آزادی در تصمیم گیری است. بعلاوه اینکه ارتقاء میزان ارزش فرد را برای سازمان نشان می‌دهد (بویژه در سطوح عالی تر)، ترفیع فرد منجر به افزایش روحیه وی می‌گردد.

ج) خط مشی های سازمانی: ساختار دیوانسالارانه برای فردی که دارای سبک رهبری دموکراسی است، مناسب نیست.

علاوه بر آن خط مشی های سازمانی نیز در رضایت شغلی تاثیر می‌گذارد. خط مشی های غیرمنعطف باعث احساسات منفی شغلی می‌شود و خط مشی منعطف باعث رضایت شغلی می‌شود.

(۲) عوامل محیطی: عوامل محیطی کار شامل موارد زیر است:

الف) سبک سرپرستی: هر جا که سرپرستان با کارکنان رفتاری

(۳) تاخیر در کار: تاخیر کاری همانند غیبت این باور را بوجود می آورد که فرد از کارش ناراضی است.

(۴) ترک خدمت: ترک خدمت کارکنان موجب وقفه در عملیات سازمان شده و جایگزین نمودن افراد برای سازمان پرهزینه بوده و از نظر فنی و اقتصادی نیز نامطلوب است. بر اساس مطالعات آرنولد و فلدمن "در واحدهای سازمانی که میزان رضایت شغلی افراد آن از حد متوسط پایین تر است، نرخ ترک خدمت کارکنان آن بالاتر خواهد بود. البته ترک خدمت ممکن است ارادی و مربوط به عدم رضایت شغلی باشد و یا دلایل شخصی داشته باشد که خارج از کنترل مدیر است. از طرف دیگر ترک خدمت می تواند ناشی از مدرنیزه شدن کارخانه، فقدان سفارشات برای تولید، کمبود مواد اولیه و بطور کلی ناشی از وضعیت دشوار اقتصادی باشد. در چنین مواردی موضوع ترک خدمت بایستی بطور جدی مورد رسیدگی قرار گرفته و هر جا که ضرورت دارد، اقدامات اصلاحی صورت پذیرد.

(۵) فعالیت اتحادیه: مطالعات نشان می دهد که کارکنان با رضایت شغلی بالا، تمایلی به عضویت در اتحادیه ندارند و به آن بعنوان یک ضرورت نمی نگرند. شواهدی در دست است که نشان می دهد، عدم رضایت شغلی علت اصلی اتحادیه گرایی است. سطح فعالیت اتحادیه ها به سطح عدم رضایت شغلی بستگی دارد. هر چه سطح عدم رضایت شغلی کمتر باشد، ممکن است تنها به شکایت بسنده شود ولی اگر سطح عدم رضایت شغلی بالاتر باشد ممکن است موجبات اعصاب کارکنان را فراهم آورد.

(۶) بازنشستگی زودرس: مطالعات آشمت و مک لن ارتباط رضایت شغلی و بازنشستگی زودرس را نشان می دهد. شواهدی وجود دارد، مبنی بر اینکه کارکنانی که تقاضای بازنشستگی پیش از موعد را می کنند، تمایل دارند نگرشهای مثبت خود را کمتر معطوف به کار خود بسازند. از طرف دیگر کارکنانی که پست های سازمانی عالیتری دارند و دارای فرصتهای کاری چالشی هستند، نسبت به مشاغل سطوح پایین تر کمتر بدنبال بازنشستگی زودرس هستند.

رضایت شغلی و عملکرد

یکی از موضوعات بحث انگیز رضایت شغلی، ارتباط آن با عملکرد است. سه دیدگاه مختلف در این مورد وجود دارد:

(۱) رضایت شغلی باعث افزایش عملکرد می شود.

(۲) عملکرد شغلی موجبات رضایت شغلی را فراهم می آورد.

(۳) ارتباط ذاتی بین رضایت شغلی و عملکرد وجود ندارد، بلکه پاداشهای متغیری هستند که مداخله می کنند.

برای دو دیدگاه اول پشتوانه تحقیقاتی ضعیفی ارائه شده است. بیست مطالعه انجام یافته در این زمینه نشانگر آن است که بین رضایت شغلی و عملکرد ارتباط ضعیفی وجود دارد و بیانگر آن است که کارمند راضی ضرورتاً عملکرد بالایی ندارد. البته نتایج تحقیقات نشان می دهد، دیدگاه دوم تا حدودی مورد تایید قرار گرفته و عملکرد بالاتر،

حمایتی و دوستانه داشته اند رضایت شغلی زیاد بوده است.

(ب) گروه کاری: اندازه گروه و کیفیت ارتباطات متقابل شخصی در گروه، نقش مهمی در خشنودی کارکنان دارد. هر چه گروه کاری بزرگتر باشد رضایت شغلی نیز کاهش می یابد زیرا ارتباطات متقابل شخصی ضعیف تر شده و احساس همبستگی کم رنگ تر و نهایتاً شناخت تمامی افراد مشکل می شود.

(ج) هر چه شرایط کاری مطلوب تر باشد باعث رضایت شغلی می شود، چراکه در شرایط کاری مطلوب، آرامش فیزیکی و روانی بهتری برای فرد فراهم می شود.

(۳) ماهیت کار: کار به خودی خود نقش مهمی در تعیین سطح رضایت شغلی دارد.

محتوای شغل دارای دو جنبه است: یکی محدوده شغل است که شامل میزان مسئولیت، اقدامات کاری و بازخورد است. هر چه این عوامل وسیعتر باشد باعث افزایش حیطه شغلی می شود که آن نیز به نوبه خود رضایت شغلی را فراهم می آورد. دومین جنبه عبارتست از تنوع کاری. تنوع وسیع باعث ابهام و استرس می شود و از طرف دیگر تنوع کم نیز باعث یکنواختی و خستگی می شود. ابهام در نقش و تضاد در نقش همواره از سوی کارکنان مورد اجتناب قرار گرفته است.

(۴) عوامل فردی: در حالی که محیط بیرونی سازمان و ماهیت شغل عوامل تعیین کننده در رضایت شغلی هستند، صفات و ویژگیهای فرد نیز نقش مهمی در آن دارد. افرادی که بطور کلی دارای نگرش منفی هستند، همیشه از هر چیزی که مربوط به شغل است شکایت دارند. مهم این نیست که شغل چگونه است، آنها همواره بدنبال بهانه ای می گردند تا به گله و شکایت پردازند. سن، ارشدیت و سابقه، تاثیر قابل ملاحظه ای بر رضایت شغلی دارند. کارکنانی که دارای سن بالا و سابقه زیاد در سازمان هستند، انتظار دارند که رضایت بیشتری از شغل خود داشته باشند.

پیامدهای رضایت شغلی و عدم رضایت شغلی

رضایت شغلی باعث می شود بهره وری فرد افزایش یابد، فرد نسبت به سازمان متعهد شود، سلامت فیزیکی و ذهنی فرد تضمین شود، روحیه فرد افزایش یابد، از زندگی راضی باشد و مهارتهای جدید شغلی را به سرعت آموزش ببیند. بعضی از شاخص های روحیه پایین عبارتند از:

(۱) تشویش: تشویش یک شرایط کلی است که ناخشنودی فرد از شغل را نشان می دهد و ممکن است به انحاء مختلف ظاهر شود. خواب آلودگی، فراموشکاری، بی دقتی، شکایت از کار، دیر آمدن سر کار و یا غیبت کاری همگی از علائم تشویش است.

(۲) غیبت کاری: مطالعات نشان می دهد، کارکنانی که رضایت کمتری دارند احتمالاً بیشتر غیبت می کنند. دو نوع غیبت وجود دارد: یکی غیبت غیر ارادی است که به علت بیماری یا سایر دلایل موجه و حوادث پیش بینی نشده اتفاق می افتد دیگری غیبت اختیاری است که ناشی از عدم رضایت شغلی فرد است.

چرخش شغلی

مزایای گردش شغلی بر کسی پوشیده نیست. این کار افق دید کارکنان را وسیع می‌کند و آنها را در سیریک سلسله از تجارب می‌گذارد. یکنواختی که پس از حصول مهارتهای لازم برای ادای تکلیف عارض می‌گردد، با انتقال کاهش پیدا می‌کند و از آنجا که تجارب، گسترده‌تر نیست، درک فعالیت‌های دیگران در درون سازمان بیشتر می‌شود. البته، اگرچه گردش شغلی دارای مزایای زیادی است ولی یکی از اشکالات عمده آن این است که سازمان باید خود را برای مسائل روزبه‌روز ناشی از انتقال کارکنان بی‌تجربه، مجهز کند. سازمان‌های مبتنی بر تواناسازی کارکنان، مکانیسم‌های مختلفی را به کار می‌گیرند تا فرصتهای لازم برای رشد و یادگیری کارکنان را به وجود آورند:

■ آموزش در مشاغل هم سطح، تا توانایی‌هایشان را توسعه دهند و به افراد کمک کنند تا شغل یکدیگر را یاد بگیرند؛

■ چرخش شغلی در قسمتهای دیگر شرکت تا کارکنان بر مهارتهایشان بیفزایند و وسعت دید پیدا کنند؛

■ مشارکت در گروه‌های کار و سایر گروه‌های ویژه مشکل‌گشایی، تا وضع شرکت را بهبود بخشند کیفیت بهتر شود و محصولات و خدمات جدیدی ارائه کنند؛

■ تفویض اختیار و غنای شغلی، تا کارکنان در کار مسئولیت بیشتری بدست آورده و نقشه‌هایشان در سازمان توسعه یابد.

سیروس حقایق در بیان ویژگی‌های سازمان خلاق می‌گوید که: در سازمان خلاق، افراد دارای یک تخصص ویژه نیستند و این امکان را دارند که برای قرارگرفتن در جایگاه مناسب، گردش شغلی داشته باشند. همچنان که افراد برای آینده مسئولیت می‌پذیرند، احساس وابستگی به شرکت کاهش می‌یابد. وقتی که مهارتهای بیشتری یاد بگیرند و ببینند که این مهارتها مفید هستند، می‌توانند با اطمینان خاطر بیشتری کار کنند

تأثیر جابجایی بر رضایت شغلی

همچنین در تحقیقی که توسط الری و همکاران (MORROW, ELORY, MALLEN) سال ۱۹۹۶ جهت بررسی تأثیر جابجایی بر نگرشهای شغلی (تعهد سازمانی، رضایت شغلی و...) انجام شده است نتایج آن نشان می‌دهد که:

(۱) کارمندانی که انتظار جابجایی آنها برآورده نشده است نسبت به کسانی که چنین انتظاری را نداشته‌اند اما انتظارات آنها برآورده شده است، نگرش منفی‌تری نسبت به شغل سازمان از خود نشان داده‌اند.

(۲) در میان کارمندانی که انتظار جابجایی آنها برآورده نشده است، آنهایی که دلایل آن را غیرعادلانه دانسته‌اند، نگرش منفی‌تری نسبت به شغل و سازمان داشته‌اند.

به طور کلی جابجایی‌ها در داخل سازمان به اشکال ترفیع، گردش شغلی و انتقال باعث می‌شوند درجه مسئولیت، استقلال، سبک سرپرستی، همکاران و محیط شغلی کارکنان جابجا شده، تغییر کنند. اگر این تغییرات متناسب با انتظارات افراد جابجا شده باشند،

رضایت بالاتری را نیز بدنبال دارد. اما در این میان دیدگاه سوم که عامل پاداش را بعنوان متغیر مداخله‌گر در ارتباط بین عملکرد و رضایت شغلی معرفی می‌کند بیشتر مورد تایید قرار گرفته است. این بدان مفهوم است که عملکرد، پیامد رضایت شغلی نیست و همچنین رضایت شغلی نیز پیامد عملکرد نیست. در سال ۱۹۵۵ ابرایفیلد و کروکت ادبیات ارتباط رضایت شغلی و عملکرد را مورد بازنگری قرار دادند و نتیجه گرفتند که بین این دو پدیده ارتباط مستقیم کمی وجود دارد. در حقیقت بعضی اوقات رضایت شغلی و عملکرد بطور معکوس با یکدیگر ارتباط دارند. تئوری انتظار تا حدودی این معما را حل نمود. این دو پژوهشگر ثابت کردند که رضایت شغلی نتیجه فرآیند انگیزش جامع است. از این دیدگاه انگیزش عبارت است از فعالیت و هدایت انرژی و رفتار، در حالی که رضایت شغلی استگاه یا پاداش رفتار است. وقتی اعضاء سازمانی از کار رضایت پیدا می‌کنند میزان غیبت و تاخیر در کار و حتی ترک خدمت کاهش می‌یابد. درحقیقت رضایت شغلی می‌تواند برای سازمان تعیین کننده باشد.

تعهد سازمانی

نگرش رضایت شغلی در سالهای اخیر بیشترین توجه را به خود جلب نموده است ولی اخیراً نگرش تعهد سازمانی عمومیت بیشتری پیدا کرده و در ادبیات تحقیق جایگاهی را به خود اختصاص داده که برای درک و پیش بینی رفتار سازمانی اهمیت پیدا کرده است.

از تعهد سازمانی تعاریف متعددی بعمل آمده است. تعهد سازمانی اغلب تعریف شده است، بعنوان:

(۱) تمایل قوی برای بقاء عضویت در یک سازمان خاص.

(۲) تمایل برای تلاش بسیار زیاد برای سازمان.

(۳) باور قاطع در قبول ارزشها و اهداف سازمان.

به عبارت دیگر تعهد سازمانی یک نگرش درباره وفاداری کارکنان به سازمان و یک فرآیند مستمر است که بواسطه مشارکت افراد در تصمیمات سازمانی، توجه افراد به سازمان و موفقیت و رفاه سازمان را می‌رساند. در ارتباط با تعهد سازمانی مطالعات مختلفی صورت گرفته که یکی از مهمترین این مطالعات بوسیله "میر و آلن" صورت گرفته و مدلی سه بعدی ارائه شده است. ابعاد این مدل عبارتند از:

(۱) **تعهد عاطفی**: شامل وابستگی عاطفی کارکنان به تعیین هویت با سازمان و درگیر شدن در فعالیتهای سازمانی است.

(۲) **تعهد مستمر**: شامل تعهدی که مبتنی بر ارزش نهادن به سازمان است و کارمند در زندگی سازمان سهیم می‌شود.

(۳) **تعهد تکلیفی**: شامل احساسات افراد مبنی بر ضرورت ماندن در سازمان است.

بطور کلی تعهد سازمانی منجر به نتایج مطلوب سازمانی، همچون عملکرد بالاتر، ترک خدمت کمتر و غیبت کمتر خواهد شد که تحقیقات متعددی نیز صحت آن را تایید نموده است.

همانطوری ملاحظه می شود ابعاد امنیت شغلی که از طریق پرورش منابع انسانی حاصل می شود عبارتند از:

- ۱- تواناسازی تخصصی
- ۲- تواناسازی در جسارت و عمل
- ۳- تواناسازی در تجربه آموزی
- ۴- تقویت رضایت شغلی - این تقویت شامل موارد زیر می باشد:
 - ۱- رضایت قلبی جهت انجام کارها
 - ۲- رشد کمی و کیفی
 - ۳- ایجاد جو عاطفی مطلوبی
 - ۴- رشد اجتماعی
 - ۵- تواناسازی در مهارتهای رفتاری
 - ۶- تواناسازی در مهارتهای ارتباطی
 - ۷- تواناسازی در تفکر
 - ۸- تواناسازی وجدان کاری کارکنان

نتیجه گیری:

امنیت شغلی یعنی اینکه سازمان به تعهد کاری، نظام کاری، کار کیفی و جسارت و تخصص کارکنان وابسته باشد نه اینکه افراد و کارکنان سازمان از طریق استخدام رسمی وابسته به سازمان باشند. زمانی که کارکنان یک سازمان خوب پرورش یافتند حتی اگر افراد بطور موقت هم استخدام شده باشند به لحاظ نیاز سازمان به آنها امنیت شغلی تضمین شده است. در این رابطه باید تاثیر امنیت برون سازمانی را نیز بر رضایت شغلی مطرح نمود. در امنیت شغلی برون سازمانی یک سازمان علاوه بر انجام کارهای جاری خود توسط کارکنان بایستی نقش یک دانشگاه علمی و کاربردی را در پرورش کارکنان ایفا کند و افراد را در تفکر، وجدان کار، مهارتهای ارتباطی و مهارتهای مختلف تقویت سازد. زمانی که کارکنان یک سازمان در این ابعاد رشد یافته شدند، بازار کار بیرون سازمان به تخصص، مهارت، دلسوزی و کار کیفی کارکنان وابسته شده و افراد می توانند ایدوخته های کمی و کیفی خود را به کار گیرند، بنابراین از این طریق نیز امنیت شغلی افراد تضمین می گردد. ■

منابع و مآخذ:

- اسکات، سینتلا، دنیس ژاف، مهدی ایران نژاد پاریزی، تواناسازی کارکنان، سروش، چاپ اول، تهران، ۱۳۷۵
- حقایق، سیروس، و ویژگیهای سازمان صنعتی خلاق و نوآور، مجله تدبیر، شماره ۱۱۱، اردیبهشت ۱۳۸۰
- غزنوی اسکویی، اصغر، بررسی تاثیر آموزشهای بلندمدت در افزایش کارایی کارکنان دانشگاه تربیت مدرس، دانشگاه تربیت مدرس، پایان نامه کارشناسی ارشد، تهران ۱۳۷۹
- مجیدی، عبدالله، تاثیر جابجایی در تعهد سازمانی و رضایت شغلی، دانشگاه تربیت مدرس، پایان نامه کارشناسی ارشد، تهران، تیرماه ۱۳۷۷
- مشکی، اصغر، مدیریت رفتار سازمانی، ترمه، چاپ اول، تهران، ۱۳۷۷
- ایرج، شاکری نیا، امنیت و رضایت شغلی و بهداشت روانی، مجله تدبیر شماره ۷۶، خردادماه ۷۶، ص ۳۳
- پال، هرس و کنت بلانچارد، مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه علی علاقه بند، تهران: انتشارات امیرکبیر، ۱۳۷۵، ص ۳۶
- ایرج، سلطانی، نقش توسعه منابع انسانی در ارتقای بهره وری سازمانها، مجله مدیریت دولتی، شماره ۲۹، بهار ۷۷، ص ۶۰
- سیاوش، گلایی، سازمان مدیریت و توسعه منابع انسانی، تهران: ۱۳۷۶، ص ۵۴، ۵۵
- بهزاد پوراحسن، آموزش نیروی انسانی فراگردی پیوسته در افزایش بهره وری سازمانها، مجموعه مقالات سمینار شیوه های عملی، ارتقای بهره وری نیروی انسانی، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۵، ص ۳۰۵
- سیدمحمد، میرکمالی، مدیریت نیروی انسانی، جزوه منتشر نشده دور کارشناسی ارشد، ۱۳۷۱
- فرشید، اسلام دوست، فکر کردن چیست، مجله تدبیر شماره ۸۴، مردادماه ۷۷، ص ۸۱

* عضو هیات علمی و مدیر گروه حسابداری دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن

جابجاییها منجر به افزایش تعهد سازمانی و رضایت شغلی کارکنان می گردند. لذا سازمانها می توانند با برنامه ریزی صحیح در جابجاییها علاوه بر رفع مشکلات نیروی انسانی، باعث افزایش نگرش مثبت کارکنان نسبت به شغل و سازمان گردند، و رفتارهای سازمانی نامطلوب را (مانند ترک خدمت، غیبت و کم کاری) کاهش دهند. بنابراین به وضوح روشن است که چرخش شغلی تنها یک آرمان نیست بلکه ضرورتی است انکارناپذیر.

مفهوم امنیت شغلی

در مفهوم امنیت شغلی موضوعاتی چون تغییرات شغلی، از دست دادن شغل، عدم دستیابی به شغل مناسب گنجانده شده است بنابراین اعتقاد روان شناسان صنعتی و سازمانی، امنیت شغلی یکی از عوامل بوجود آورنده رضایت شغلی است.

مفهوم توسعه منابع انسانی

امروزه توسعه منابع انسانی تنها با آموزشهای تخصصی و فنی حاصل نمی شود بلکه باید از طریق نظام آموزش جامع به پرورش کارکنان سازمان پرداخت، یعنی کارکنان سازمان در ابعاد مختلف پرورش یابند. توسعه منابع انسانی باید به دنبال ایجاد هدفهای زیر باشد:

- ۱) ایجاد آگاهی علمی و ارتقای سطح اطلاعات و دانش کارکنان
- ۲) ارتقای قابلیتها و تواناییهای کارکنان و سازمانها؛
- ۳) ارتقای سطح آگاهی اجتماعی کارکنان سازمانها
- ۴) توسعه مهارت و تواناییهای انجام کار
- ۵) بهبود عملکرد؛
- ۶) به روز کردن اطلاعات کارکنان
- ۷) ترفیع شغل و آماده سازی برای ترفیع
- ۸) حل مسائل
- ۹) آشنا کردن کارکنان جدید با هدفهای سازمان و آشنا کردن کارکنان قبلی با هدفهای جدید سازمان
- ۱۰) رشد شخصیت، ارزشها و اخلاقیات برای رسیدن به نظام مطلوب.

نقش توسعه منابع انسانی

وقتی بحث امنیت شغلی پیش می آید در ذهن اکثر افراد این امر تداعی می شود که بایستی افراد در سازمان از وضعیت استخدامی رسمی و پروپاقرصی برخوردار باشند تا امنیت شغلی آنها تضمین شود. یا به عبارت دیگر افراد بصورت عمری به استخدام ثابت سازمانها در آیند، این ذهنیت از این بابت که امنیت اقتصادی کارکنان تا حدودی تضمین می شود به ظاهر مفیدند. از بعد دیگر استخدام ثابت و رسمی گرچه به ظاهر امنیت شغلی را تضمین می کند ولی این نارسایی را به دنبال دارد که کم کم افراد سازمان از فکر ترقی و توسعه و بالندگی دور می شوند و این امر امنیت شغلی آن را به خطر می اندازد. منظور از امنیت شغلی این است که سازمان موجبات تواناسازی فرد را فراهم کند، بطوری که از نظر تخصصی و توانمندی، سازمان وابسته به فرد شود و در بیرون نیز به تخصص و توانمندی فرد نیاز باشد.