#### تأثیر تعهد سازمانی و رضایت شغلی بر بهبود عملکرد کارمندان

تاثیر تعهد و رضایت بر بهره‌وری

رفتار سازمانی از اساسی‌ترین مباحث مدیریت است که به‌ بررسی‌ رفتار کارکنان در سازمان می‌پردازد. از جمله متغیرهای اصلی حوزه رفتار سازمانی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان است که در پیشرفت کار یک سازمان و بهره‏وری آن نیز نقش ایفا می‌کند. بررسی‏ها نشان داد‏ه‏اند که با افزایش میزان رضایت شغلی، خلاقیت و مولد بودن فرد افزایش انگیزه‏های کاری بیشتر و غیبت از‌ کار‌ کمتر‌، تعهد‌ سازمانی‌ بیشتر‌ و سود آوری کسب و کار افزایش می‌یابد. به علاوه، پایین بودن رضایت شغلی و تعهد‌ سازمانی‌ باعث‌ کاهش عملکرد سازمان می‎شود.

نتایج تحقیقات نشان می‏دهد که تعهد مدیریت در چگونگی ارائه خدمات به کارکنان بر تعهد سازمانی و رضایت شغلی تأثیر دارد، ولی فقط «رضایت شغلی» بر بهبود عملکرد کارکنان تأثیر قابل توجهی می‏باشد. همچنین «تعهد مدیریت در کیفیت ارائه خدمات به کارکنان (آموزش، توانمندسازی و پاداش‎ها)» نیز هر کدام با «تعهد سازمانی» و «رضایت شغلی» ارتباط دارند، اما فقط عوامل توانمندسازی و پاداش دارای رابطه علت و معلولی با تعهد سازمانی و رضایت شغلی می‏باشند.

اهمیت منابع انسانی

امروزه کارکنان سازمان‏ها، دارایی‏های نامشهود و سرمایه‏های راهبردی سازمان محسوب می‏شوند که به طور مستقیم بر عملکرد و بهره‏وری سازمان تأثیرگذار هستند. بنابراین کشف‌ و درک‌ رفتار کارکنان در سازمان و بهینه‏سازی آن متناسب با اهداف سازمان از اهمیت فوق‏العاده‏ای برای مدیران سازمان‏های گوناگون برخوردار است. رفتار سازمانی از اساسی‌ترین مباحث سازمان و مدیریت است؛ که به‌ بررسی‌ و تحلیل رفتار افراد و کارکنان در سازمان می‌پردازد.

از جمله متغیرهای اصلی حوزه رفتار سازمانی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان است که در پیشرفت کار یک سازمان و بهره‏وری آن نیز نقش ایفا می‌کند. بررسی‏ها نشان داد‏ه‏اند که با افزایش میزان رضایت شغلی، خلاقیت و مولد بودن فرد افزایش انگیزه‏های کاری بیشتر و غیبت از‌ کار‌ کمتر‌، تعهد‌ سازمانی‌ بیشتر‌ و سود آوری کسب و کار افزایش می‌یابد. به علاوه، پایین بودن و یا نبودن رضایت شغلی و تعهد‌ سازمانی‌ باعث‌ کاهش عملکرد سازمان می‎شود.

بنابراین‌، میزان رضایت شغلی کارکنان یکی از مهمترین شاخص‏های راهبردی در حوزه منابع انسانی است که سازمان‏های بسیاری از این‌ شاخص‌ جهت‌ سنجش اثربخشی فعالیت‏های خود در حوزه منابع انسانی استفاده می‏کنند. هم چنین از جمله شاخص‏های کلیدی تحقق اهداف کیفیت زندگی کاری کارکنان است.

توجه به کارکنان

از طرفی دیگر توجه به کارکنان سازمان در مورد سازمان‏هایی که در‌ محیط‏های‌ رقابتی و تجاری فعالیت می‏کنند از اهمیت فوق‏العاده‏ای برخوردار است. در فضای رقابت، یکی از سودمندترین و مناسب‏ترین‌ راهبردها‌ برای‌ بانک‏ها و مؤسسات مالی و اعتباری، مشتری مداری است. تحقیقات نشان می‎دهد از اصلی‏ترین‌ عوامل‌ مؤثر‌ بر راهبرد مشتری مداری و جلب رضایت مشتریان، به رفتار و عملکرد کارکنان بانک‏ها است. به عبارتی کارکنان بانک‏ها به ویژه کارکنان رده عملیاتی به‌ دلیل‌ نزدیک‏تر بودن با مشتریان نقش‏های قابل توجهی در ارایه خدمات به مشتریان دارا‌ می‌باشند‌. تحقیقات انجام شده مبین این موضوع است که ۴۰ تا ۸۰‌ درصد‌ رضایت مشتریان و وفاداری آنان به میزان و کیفیت ارتباط کارکنان با مشتریان بستگی دارد‌. نتیجه‌ [تحقیقی‌ که در بانک پی ان سی انجام شد](http://www.corporateleadershipcouncil.com/) نشان داد که بین‌ رضایت مشتریان و رضایت کارکنان بانک رابطه مستقیم وجود دارد.

بنابراین، شناخت روش‎های مناسب جهت‌ افزایش‌ رضایت‌ شغلی، تعهد سازمانی و نهایتاً بهبود عملکرد کارکنان و بهره‏وری سازمان امری حیاتی است. از‌ این‏رو مدیران عالی با علم به این که تعهد مدیریت در چگونگی‌ ارائه‌ خدمات به کارکنان، عامل تعیین کننده رفتار آنان در ایجاد برتری در خدمت‏رسانی به مشتریان نسبت‌ به‌ رقباست، خود را متعهد به بهبود کیفیت خدمات در قبال کارکنان می‏دانند‌. تعهد‌ مدیران در چگونگی خدمت رسانی به کارکنان‌ از‌ طریق‌ فرآیندهایی مانند: توانمندسازی، آموزش و توسعه و پاداش‏ها می‏تواند‌ منجر‌ به نتایج عاطفی چون تعهد سازمانی و رضایت شغلی شود که انعکاس آن در‌ بهبود‌ عملکرد نمایان می‌شود.



کارمند با نا رضایتی

تعهد سازمانی چیست؟

تعهد سازمانی، عبارت است از احساس هویت و وابستگی فرد به سازمان. تحقیقات نشان داده است که‌ تعهد‌ سازمانی با پیامدهایی ازقبیل رضایت شغلی، حضور مؤثر در محل کار، رابطه مثبت و با تمایل به ترک شغل رابطه منفی دارد. تعهد‌ در دو بعد خرد و کلان قابل طرح است: تعهد در بعد خرد عبارت است از تعهد به گروه‌های خاص سازمانی (Constituency-Specific Commitment) که این گروه‌ها شامل گروه‌های کاری، سرپرستان و مدیریت عالی‌ می‌شوند‌ و تعهد در بعد کلان عبارت است از تعهد به سازمان به عنوان یک مجموعه و یک سیستم

تعهد و تعلق می‌تواند پیامدهای مثبت و متعددی داشته باشند. کارکنانی که دارای‌ تعهد‌ و پایبندی‌ هستند، نظم بیشتری در کار‌ خود‌ دارند‌؛ مدت زمان بیشتری در سازمان می‏مانند و بیشتر کار می‌کنند. مدیران باید این تعهد و پایبندی کارکنان به سازمان را‌ حفظ‌ کنند‌ و پرورش دهند. کارکنانی‌ که‌ به سازمانشان متعهد هستند (به وسیله اهداف، ارزش‏ها و نگرش‏های مد نظر سازمان شناخته می‌شوند) گرایشی را به صرف‌ تلاش‏های‌ بیشتر‌ جهت دستیابی به اهداف آن سازمان و انجام وظیفه در سطوح‌ عالی‏تر از خود بروز می‏دهند. شواهد مبین این است که تعهد سازمانی‌ مؤثر‌ رابطه‌ قابل توجهی با انجام کار، و رفتار فرانقش و عملکرد کارمند طبق برداشت مشتری دارد.

رضایت شغلی چیست؟

در متون مدیریتی، تعاریف‌ مختلفی‌ درباره [رضایت شغلی](https://sanjeman.com/blog/job-satisfaction/) آمده است، نگرش کلی فرد نسبت به شغلش‌ را‌ رضایت شغلی گویند. رضایت شغلی یک‌ واکنش‌ احساسی‌ به کار، شرایط فیزیکی و اجتماعی محل کار است. رضایت شغلی‌ ترکیبی‌ از شرایط روانشناختی، فیزیکی و محیطی است که باعث می‌‌ ‌شود فرد بگوید از‌ شغلش‌ راضی‌ است. رضایت شغلی عاملی مهم در جهت افزایش کارایی و نیز رضایت فردی در‌ سازمان‌ محسوب می‌گردد. همه مدیران به انحای مختلف به دنبال افزایش رضایت شغلی‌ کارکنان‌ خود‌ هستند.

فرد با توجه به اهمیتی که عوامل مختلف مانند: درآمد، جایگاه اجتماعی و شرایط محیط‌ کار‌ برای‌ او دارند، میزان معینی از رضایت شغلی را دارا خواهد‌ بود. وقتی یک شخص می‏گوید دارای رضایت شغلی بالایی است، این بدان مفهوم است که او‌ واقعاً‌ شغلش را دوست دارد، احساسات خوبی درباره کارش دارد و برای شغلش ارزش‌ زیادی‌ قائل است. بر همین اساس انتظار می‌رود که کارمندان راضی در ارائه خدمات بهتر و راه کارهای‌ مؤثر‌ برای رفع عدم موفقیت در ارائه‌ خدمات شرکت جویند.

[راهکارهای افزایش رضایت شغلی](https://sanjeman.com/blog/what-are-the-factors-of-job-satisfaction/)

تاثیر آموزش

آموزش روشی است که به‌ وسیله‌ آن افراد قابلیت‏هایی را به منظور رسیدن به اهداف سازمانی کسب می‏کنند. از نقطه نظر‌ مشتری‌، کارکنان‌ مسئول خدمات ارائه شده می‏باشند. آموزش صحیح در توسعه‌ روابط با مشتریان از جایگاه مهمی برخوردار است که کارکنان را قادر می‌سازد تا با مشتریان ارتباط مؤثری‌ برقرار‌ کنند‌ به نیازهای آنها پاسخ دهند و به مهارت‏ها و دانش مورد نیاز جهت‌ پاسخ‏گویی‌ مناسب به انتظارات مشتریان مجهز شوند.

کارکنان در سازمان‏هایی که سرمایه گذاری بیشتری در آموزش و پرورش نموده‌‏اند‌، نسبت‌ به‌ کارکنان سایر سازمان‏ها، وفادارتر (تعهد سازمانی مؤثرتری نشان می‌دهند) و خلاق‏تر بوده‏اند. هم چنین بر اساس یک تحقیق وسیع‌ در‌ سطح‌ جهانی که ۳۲ کشور را در بر می‏گیرد، آموزش در تمامی زمینه‏ها تاثیرات‌ بزرگی‌ بر تعهد سازمانی دارد.

[آشنایی بیشتر با آموزش کارکنان](https://sanjeman.com/blog/%D8%A2%D9%85%D9%88%D8%B2%D8%B4-%D9%88-%D8%AA%D9%88%D8%B3%D8%B9%D9%87-%D9%85%D9%86%D8%A7%D8%A8%D8%B9-%D8%A7%D9%86%D8%B3%D8%A7%D9%86%DB%8C-%D8%AF%D8%B1-%D8%B3%D8%A7%D8%B2%D9%85%D8%A7%D9%86/)



تاثیر توانمند‌سازی

توانمندسازی‌، فرآیند افزایش انگیزش درونی نسبت به‌ وظایف‌ واگذار شده‌ به‌ کارکنان‌ است که شامل مؤثربودن، شایستگی، معنی‏دار بودن و حق انتخاب می‌شود و در واقع وجود تمامی‌ ابعاد‌ توانمندسازی در بین کارکنان، مجموعا تصویر‌ کاملی‌ از‌ توانمندی‌ فرد‌ را ارایه می‌کند‌.

با توانمندسازی، کارکنان ارتباط بین کار خود و ارزش مورد انتظار مشتری را می‏آموزند‌. شواهد‌ مهمی‌ مبنی بر تاثیر بسزای توانمندسازی بر رضایت‌ شغلی‌ و تعهد سازمانی وجود دارد. به علاوه تحقیقات رفتار سازمانی بر این موضوع دلالت دارد که روش‏های‌ توانمندسازی مانند: افزایش آزادی عمل و دادن اختیار به کارکنان درکنترل وظایف خود، و احساس مشارکت، بر ارتقاء سطح رضایت شغلی و تعهد سازمانی تاثیر دارد.

[روش های توانمندسازی](https://sanjeman.com/blog/%D8%AA%D8%B9%D8%B1%DB%8C%D9%81-%D8%BA%D9%86%DB%8C%E2%80%8C-%D8%B3%D8%A7%D8%B2%DB%8C-%D8%B4%D8%BA%D9%84%DB%8C%D8%8C-%D8%AA%D9%88%D8%B3%D8%B9%D9%87-%D8%B4%D8%BA%D9%84%DB%8C%D8%8C-%DA%AF%D8%B1%D8%AF/)

تاثیر پاداش

سیستم‏های پاداش از جمله ابزارهای مهمی است که مدیران می‏توانند با استفاده از آن، انگیزش‌ کارکنان‌ را به سمت مورد نظر‌ هدایت‌ کنند پاداش‌ها باید نیازهای اساسی کارکنان را برآورده کند؛ برای مثال، میزان حقوق باید کافی، مزایا باید منطقی و تعطیلات باید‌ متناسب‌ باشد. پاداش‏ها باید قابلیت مقایسه را با پاداش‏های سازمان‏های رقیب که در حوزه مشابه فعالیت می‏کنند، داشته باشد؛ برای نمونه علاوه بر حقوق پیشنهاد شده برای یک شغل خاص، برنامه‏های‌ پرداخت‌ مزایا و سایر‌ برنامه‏ها نیز باید برابر با شرکت رقیب باشد.

پاداش باید به طور مساوی برای افراد در موقعیت‏های‌ مشابه وجود داشته باشد و به طور عادلانه و مساوی توزیع شود. دارا بودن سیاست‏های پاداش دهی مناسب و بجا نه تنها در ترغیب کارکنان به ارائه خدمات باکیفیت ‌‌بالا‌ بلکه در برانگیختن آنها برای کنار آمدن با شکایات مشتریان و حل مسائل آنها‌، از‌ اهمیت‌ بالایی برخوردار است. ساختار پاداش‏دهی مناسب یک سازمان تاثیر چشم‏گیری بر رضایت‌ شغلی و وفاداری کارکنان به سازمان و تعهدات شغلی دارد.



نتیجه

در مدل مفهمومی بالا براساس تحقیقات تعهد مديريت در نحوه ارائه خدمات به کارکنان (که شامل: آموزش‌ کارکنان‌، توانمندسازي‌ و نحوه اعطاي پاداش‌ها مي‏باشد)، با رضايت شغلي‌ و تعهد‌ کارکنان‌ رابطه‌ مستقيم‌ دارد‌ و در نهايت بهبود عملکرد در خدمات رساني به مشتريان متأثر از تعهد سازماني و رضايت شغلي کارکنان رده عملياتي است.

توصیه هایی به مدیران

مدیران بایستی به تمام جنبه‏های رضایت شغلی‌ نظیر‌ ایجاد جو صمیمی بین کارکنان، فراهم نمودن فرصت ارتقا برای کارکنان، گماردن سرپرستان شایسته که از جانب کارکنان مورد پذیرش واقع شود،فراهم نمودن فضای کاری مناسب و ترسیم مفید‌ فرآیندها‌ اهتمام بورزند. . مشارکت هر چه بیشتر کارکنان در فرآیند تصمیم گیری، اعطاء آزادی عمل به کارکنان‌ رده عملیاتی برای چگونگی انجام کارها و تفویض اختیار به آنها برای‌ حل‌ مشکلات‌ مشتریان و تشویق کارکنان به انحاء مختلف برای رفع مشکلات مشتریان و ایجاد رضایت در آن‏ها ضمن این که ‌‌کارکنان‌ را از لحاظ انگیزشی توانمند می‏شد، به طور مستقیم موجبات تعهد سازمانی و دلبستگی‌ کارکنان‌ را فراهم نموده که بر بهبود عملکرد و ایجاد رضایتمندی در مشتریان انعکاس خواهد یافت‌.

برخی پژوهش‌های خارجی دریافته‌اند‌ که شرایط پاداش و رعایت انصاف هر دو پیش درآمد‌ تعهد سازمانی هستند و رابطه بسیار قوی بین رفتار تشویقی مدیران و رهبران با تعهد سازمانی کارکنان وجود دارد. لازم‌ به‌ ذکر‌ است از آنجائی که پاداش‏های مادی به تنهایی نمی‏تواند، به عنوان‌ یک‌ عامل تأثیرگذار در تعهد سازمانی عمل کند، می‏توان به تأثیر چشمگیر پاداش‏های درونی اشاره کرد. یکی‌ از‌ این‌ پاداش‏های درونی، می‌تواند دادن اختیار و مسئولیت به کارکنان باشد. از طرفی‌، مدیران‌ می‏توانند‌ با نشان دادن اعتماد خود به کارکنان، حس سهیم بودن کارمند در موفقیت سازمان‌ را‌ تقویت‌ کنند که مجموعه این عوامل تأثیر عمده‏ای در تقویت تعهد سازمانی دارد.