

تأثیر تعهد سازمانی و رضایت شغلی بر بهبود عملکرد کارمندان

تأثیر 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 سودآوری 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 سودآوری کسب و کار افزایش می‌یابد. به علاوه، پایین بودن 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. هم‌چنین 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، مشتری‌مداری است. تحقیقات نشان می‌دهد از اصلی‌ترین عوامل مؤثر بر راهبرد مشتری‌مداری 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 ارائه 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 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 خدمت‌رسانی 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 از قبیل 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) گرایش 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 فرانتش و عملکرد کارمند طبق برداشت مشتری دارد.

رضایت شغلی چیست؟

در متون مدیریتی، تعاریف مختلفی درباره رضایت شغلی 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 می‌شود 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 انحاء 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

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 سرمایه‌گذاری بیشتری در آموزش و پرورش نموده‌اند، نسبت به کارکنان سایر سازمان‌ها، وفادارتر (تعهد سازمانی مؤثرتری نشان می‌دهند) و خلاق‌تر بوده‌اند. هم‌چنین 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



تاثیر توانمندسازی

توانمندسازی، فرآیند افزایش انگیزش درونی نسبت به وظایف واگذار شده به کارکنان است که شامل مؤثر بودن، شایستگی، معنی دار بودن و حق انتخاب می‌شود و در واقع وجود تمامی ابعاد توانمندسازی در بین کارکنان، مجموعاً تصویر کاملی از توانمندی فرد را ارائه 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 در کنترل وظایف خود، و احساس مشارکت، بر ارتقاء سطح رضایت شغلی و تعهد سازمانی تاثیر دارد.

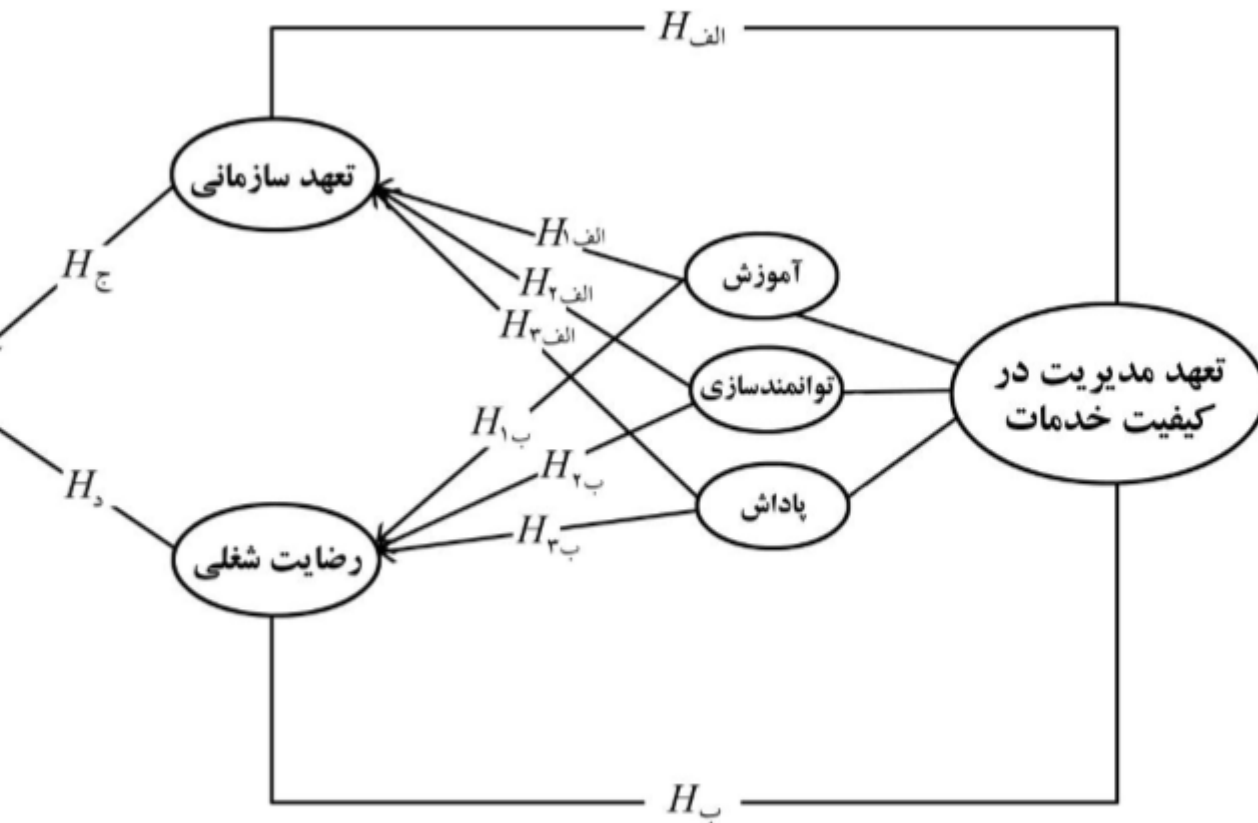
روش های توانمندسازی

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.



نمودار ۱. مدل مفهومی تحقیق

نتیجه

در مدل مفهومی بالا براساس تحقیقات تعهد مدیریت در نحوه ارائه خدمات به کارکنان (که شامل: آموزش کارکنان، توانمندسازی و نحوه اعطای پاداش‌ها می‌باشد)، با رضایت شغلی و تعهد کارکنان رابطه مستقیم دارد و در نهایت بهبود عملکرد در خدمات رسانی به مشتریان متأثر از تعهد سازمانی و رضایت شغلی کارکنان رده عملیاتی است.

توصیه‌هایی 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 تصمیم‌گیری، 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.