

نقش رضایتمندی شغلی در توانمندسازی مدیریت کارکنان

سید رسول موسوی



انتشارات رازنهان

۱۳۹۶

سروشنامه	موسوی، سیدرسول، ۱۳۴۵.
عنوان و نام پدیدآور	نقش رضایتمندی شغلی در توانمندسازی مدیریت
مشخصات نشر	تهران: راز نهان، ۱۳۹۶.
مشخصات ظاهری	۹۲ص. مصور. جدول
شابک	۹۷۸-۶۰۰-۴۴۸-۲-۱۵۰
وضعیت فهرست نویسی	فیا
یادداشت	کتابنامه
موضوع	کارکنان — توانمندسازی
موضوع	Employee empowerment
مرعوع	رضایت از کار
موضوع	Job satisfaction
رده بندی کنگ	۶۹۳۱۷ن۴۸م/۵/۰۵DH
رده بندی دیویی	۶۵۸/۳۱۴
شماره کتابشناسی	۴۶۶۵۰۴۶

آدرس: میدان انقلاب، اول جمال زاده جنوبی، کوچه دانشور، پلاک ۱۲، واحد ۲ شماره تماس: ۰۲۱۶۶۹۰۱۸۴۱ - ۰۹۱۲۲۲۳۰۲۶۹ آدرس: الکترونیکی: raznahanbook@gmail.com آدرس: سایت: www.raznahanbook.com	
---	---

که عنوان کتاب.....	نقش رضایتمندی شغلی در توانمندسازی مدیریت کارکنان
که مولف.....	سید رسول موسوی
که ویراستار.....	مجید علی محمدی
که صفحه آرا.....	مریم رحیمی
که طراح جلد.....	رضا کاوه
که ناشر.....	رازان
که شمارگان.....	۱۰۰۰ نسخه
که نوبت چاپ.....	اول ۱۳۹۶
که قیمت.....	۷۴۰۰ تومان

ISBN: ۹۷۸-۶۰۰-۴۴۸-۲-۱۵۰

فهرست مطالب

۱۱	پیشگفتار.....
۱۷	مقدمه.....
۱۹	اصطلاحات پر کاربرد متن.....
۲۳	فصل اول کلیات مفاهیم توانمندسازی منابع انسانی.....
۲۵	توانمندسازی.....
۲۵	مفاهیم اولیه و انمندسازی منابع انسانی.....
۲۶	تعریف توانمندسازی.....
۳۱	ضرورت و اهمیت توانمندسازی منابع انسانی.....
۳۲	کلیات توانمندسازی منابع انسانی.....
۳۳	الزامات.....
۳۴	دلایل.....
۳۵	موانع.....
۳۶	مزایا و پیامدها توانمندسازی منابع انسانی.....
۳۶	مزایا.....
۳۶	مزایای سازمانی.....
۳۷	مزایای فردی.....
۳۷	پیامدها.....
۳۷	پیامدهای نگرشی.....
۳۷	پیامدهای رفتاری.....
۳۸	سایر پیامدها.....
۴۱	فصل دوم بررسی عوامل موثر بر توانمندسازی کارکنان و تشریح مدل ها.....

- عوامل موثر بر توانمندسازی کارکنان ۴۱
- نگرش: ۴۱
- روابط سازمانی ۴۲
- ساختار سازمانی ۴۲
- مدلهای توانمندسازی ۴۳
- مدل توانمندسازی نیروی انسانی یحیی ملهم ۴۳
- مدل توانمندسازی بیل هارلی ۴۵
- مدل توانمندسازی نوکلین و روهوتی (موسوم به جو رشد) ۴۶
- مدل توانمندسازی فاکس (مدل کارآموزی) ۴۸
- مدل توانمندسازی فلر (مدل آرمانی وبری) ۴۹
- مدل توانمندسازی سوییچ و اسپریتزر (مدل ایستا و پویا) ۵۰
- مدل توانمندسازی آرمسترنگ (مدل مبتنی بر گروه های کاری) ۵۱
- مدل توانمندسازی اسپریتزر (با رویکرد روانشناختی) ۵۲
- مدل توانمندسازی رایینز، کرینو و فرندل ۵۴
- مدل وتن و کمرون ۵۶
- اسپریتزر و میشر (۱۹۹۲) ۵۶
- فصل سوم اهداف و فواید برنامه های توانمندسازی نیروی انسانی ۶۱
- فواید توانمندسازی نیروی انسانی (باون و لاولر ۱۹۹۲) ۶۱
- اهداف توانمندسازی ۶۲
- سلسله مراتب برنامه های توانمندسازی ۶۳
- دام های توانمندسازی ۶۵
- استراتژی های ده گانه مایکل مارکوارت برای توانمندسازی افراد ۶۷
- عوامل موثر بر توانمندسازی کارکنان ۶۸

۷۱	فصل چهارم کلیات مفهوم رضایت مندی و مدل های آن
۷۱	مفاهیم اولیه رضایت مندی
۷۲	تعاریف رضایت شغلی
۷۳	عوامل تعیین کننده ی رضایت شغلی
۷۴	تاثیر رضایت شغلی بر سازمان
۷۵	مدل ها
۸۱	مفاهیم اولیه عملکرد
۸۳	ارزیابی عملکرد
۸۴	مدل های ارزیابی عملکرد
۸۴	مدل سینک و لنگ (۱۹۸۹):
۸۵	هرم عملکرد (۱۹۹۱)
۸۶	مدل هرسی و گلداسمیت-مکمرد
۸۶	کارت امتیازدهی متوازن (۱۹۹۲)
۸۸	ابعاد ارزیابی عملکرد
۸۸	ارزیابی عملکرد کارکنان
۸۸	ارزیابی عملکرد بخشی از یک سازمان
۸۹	ارزیابی عملکرد مدیر
۸۹	استفاده از مدل ACHIEVE برای ارزیابی عملکرد
۸۹	عوامل های اجزای
۸۹	توانایی (دانش ها و مهارت ها)
۸۹	وضوح (درک یا تصور نقش)
۹۰	کمک (حمایت سازمانی)
۹۰	انگیزه (انگیزش با تمایل)
۹۰	اعتبار اسمی (معتبر و حقوق پرسنل)
۹۰	محیط (تناسب محیطی)

ارزیابی (آموزش و بازخورد عملکرد) ۹۱

منابع و مآخذ ۹۳

www.ketab.ir

پیشگفتار

توانمندسازی موضوعی جدید و محرکی قوی است که در صورت توجه به آن منبع پر ارزشی برای سازمانها محسوب می شود، ثروت واقعی سازمان ها، جذب و بهره برداری از نیروی انسانی متخصص و برتر، رضایت شغلی کارکنان، دانش و مهارت های این افراد، فرآیندها و رویه های داخلی، فرهنگ سازمانی و عملکرد آنان است، عملکرد میزان موفقیت سیستم را در استفاده از منابع برای کسب اهداف بیان می کند. موضوع توانمندی بویژه رویکرد روانشناختی، از نگرشهای نوین در مدیریت منابع انسانی بشمار می آید. کارکنان توانمند علاوه بر برخورداری از عملکرد سازمانی مؤثرتر، شاخص های بالاتری از بهره وری و عملکرد را برای سازمان خود فراهم می نمایند و آنان را در مقایسه با رقبایشان پیشروتر و موفقتر می سازند. توانمندسازی عبارتست از: فرآیند تقویت کفایت نفس افراد سازمان از طریق شناسایی و معرفی شرایط، باعث احساس ((عدم برخورداری از قدرت)) در آنها شده و تلاش در جهت رفع آن، با کمک اقدامات رسمی سازمان و هم با بهره گیری از فنون غیر رسمی تهیه و تدارک اطلاعاتی که به وسیله آنها در سازمان کمک می کند. (کانگرو، ۱۹۸۵) برخی صاحب نظران توانمندسازی کارکنان را مجموعه ای از سیستمها، روشها و اقداماتی می دانند که با توجه به هدفی سازمان، قابلیت و شایستگی افراد را در جهت بهبود و افزایش بهره وری، بالندگی و رشد و شگوفایی سازمان و نیروی انسانی توسعه می دهند. (پاتریک و لاسچینگر، ۲۰۰۶)

توانمندی به معنی قدرت بخشیدن است، بدین معنی که به افراد کمک کند تا احساس اعتماد به نفس خود را بهبود بخشیده و بر احساس ناتوانی و درماندگی خود چیره شوند. (کاستیوا و میکس، ۲۰۰۹)

وقتی افراد احساس شایستگی را با داشتن حداقل تبحر و قابلیت، اشتیاق به تلاش برای انجام دادن کار و نداشتن موانع عمده در برابر موفقیت در خود توسعه دهند، احساس توانمندی می کنند پنج بعد توانمندسازی در مدل وتن و کمرون شامل موارد زیر می باشد:

۱. احساس شایستگی ۲. احساس موثر بودن ۳. احساس اعتماد ۴. احساس استقلال در کار
۵. احساس معنی دار بودن (وتن و کمرون، ۱۹۹۸؛ مجیدی، قهرمانی و محمودآبادی، ۱۳۸۷)

رضایت شغلی حوزه‌ای است که در آن از روان‌شناسی اجتماعی، جامعه‌شناسی، اقتصاد، علوم تربیتی و غیره هر یک به سهم خود به طریقی در آن سخن گفته‌اند. امروزه در هر کشوری، هزاران شغل و حرفه وجود دارد که افراد در آن اشتغال داشته و زندگی خود را تأمین می‌کنند. آنچه همواره مورد توجه روان‌شناسان و اندیشمندان علوم اجتماعی بوده رضایت شغلی افراد و آثار این رضایت در روحیه آن‌ها و بازدهی و عملکرد کاریشان می‌باشد. همچنین رضایت شغلی یکی از عوامل بسیار مهم در موفقیت شغلی و عاملی است که باعث افزایش کارایی و نیز احساس رضایت فرد می‌گردد. در واقع، به عنوان یکی خواسته‌های افراد از طرف جامعه، رضایت شغلی مهم بسزایی در آرامش خاطر روحی - روانی افراد و در نهایت تأثیر عمیق در روابط اجتماعی، نتایج خواسته شده از شغل‌های گوناگون دارد (صدائتی فرد و عبدالله زاده، ۱۳۸۸)

رضایت شغلی عبارتست از یک پاسخ - عانی یا احساسی که به جنبه‌های متعدد شغل یک فرد داده می‌شود، به عبارت دیگر رضایت شغلی یک مفهوم واحد و به هم پیوسته ای نیست زیرا که یک فرد به همان نسبت که در قبال یک جنبه از شغلش می‌تواند راضی باشد از یک یا چند جنبه دیگر آن می‌تواند ناراضی باشد. (کریتنر و یگار، ۱۹۹۹)

وایس اظهار می‌کند رضایت شغلی نوعی نگرش است، «ماکتانرا» باید بین عناصری که در این نگرش مورد ارزیابی شناختی قرار می‌گیرند - که هیجان، باورها و رفتارها هستند - تمایز قایل شوند. طبق این تعریف، ما از طریق ارزیابی احساس‌ها، باورها و رفتارهایمان به نگرشی درباره‌ی کارخویش دست می‌یابیم. (ویس، ۲۰۰۲) رضایت شغلی عبارت است از نگرش کلی فرد نسبت به شغلش، شغل فرد ایجاب میکند که او با همکاران، سرپرستان و مسؤولین خود رابطه‌ی مستقل داشته باشد، مقررات و سیاستهای سازمان را رعایت و اجرا کند، عملکردش مطابق با استانداردهای تعیین شده باشد و، عواملی مثل ماهیت کار، حقوق و

دستمزد، شرایط مناسب کاری، دوستان و همکاران بر رضایت شغلی کارکنان تأثیر می‌گذارد که در نهایت می‌تواند عملکرد فرد را متأثر سازند. (رعنائی، ۱۳۸۱) اسپکتور معتقد است رضایت شغلی نگرشی است که چگونگی احساس مردم را نسبت به مشاغل شان به طور کلی و یا نسبت به حیطه های مختلف آن (سازمان، کار، سرپرستی، همکاران، حقوق و مزایا و ترفیعات) نشان می‌دهد که در آزمون زمینه یابی رضایت شغلی اسپکتور (۱۹۹۴)، ۹ مولفه زیر قابل ذکر است:

پرداخت، ارتقاء، سرپرستی، مزایای جنبی، پاداش‌های مشروط، شرایط کار، همکاران، ماهیت کار، اطلاعات و ارتباطات سنجیده می‌شود (اسپکتور، ۱۹۹۷ و ۲۰۰۷؛ میر کمالی و ناستی زایی، ۱۳۸۹)

بدون شک آنچه که مدیران سازمانها به دنبال آن هستند کسب هر چه بهتر اهداف سازمان می باشد که می تواند از طرق مختلف متبلور گردد، یکی از محورهای مهم کسب اهداف سازمان کارکنان آن هستند که عملکرد آنان عاملی موثر در کسب هر چه بهتر و بیشتر اهداف سازمان می باشد. وقتی صحبت از عملکرد می شود نتیجه کار به دست آمده به ذهن متبادر می‌گردد در زمینه عملکرد، عده‌های عملکرد را برای فرآیند انجام کار و نحوه انجام وظایف به کار می‌برند. در طرح جامع ارزیابی عملکرد کارکنان، منظور از عملکرد هم نتایج به دست آمده و هم فرآیند کاری می باشد یعنی در ارزیابی، بگونه‌ای انجام کار، به تعبیری فرآیند کار با نتایج حاصل شده از فرآیند تماماً عملکرد، محسوب می‌گردد. مورد آن قضاوت می‌شود (سلمانی، ۱۳۸۴)

عملکرد فرد معیار میزان موفقیت فرد در انجام کارش است و معمولاً از میزان خروجی فرد (به عنوان مثال، میزان فروشی اتولید) یا ارزشیابی میزان موفقیت رفتار فرد در مقایسه با انتظارات سازمانی به دست می‌آید (کاظمی، ۱۳۸۸ و مهدی زاده اشرفی و ایلکا، ۱۳۸۹)

معروف ترین تعریف عملکرد توسط نیلی و همکاران ۲۰۰۲ ارائه شده است: "فرایند تبیین کیفیت اثربخشی و کارایی اقدامات گذشته". طبق این تعریف، عملکرد به دو جزء تقسیم می

شود: ۱) کارایی که توصیف‌کننده ی چگونگی استفاده سازمان از منابع در تولید خدمات یا محصولات است، یعنی رابطه بین ترکیب واقعی و مطلوب دروندادها برای تولید بروندادهای معین؛ و ۲) اثربخشی که توصیف‌کننده ی درجه ی نیل به اهداف سازمانی است (رهنورد فرجاله، ۱۳۸۷).

عوامل موثر بر عملکرد کارکنان عواملی هستند که مطابق با مدل ACHIEVE از نظر هرسی و گلد اسمیت بر عملکرد کارکنان موثرند. استفاده از مدل این تکنیک توسط هرسی و بلانچارد ارائه شده است در این روش مدیر با استفاده از مدل چگونگی تاثیر بخشی از عملکرد فعلی و یا بالقوه پیروان در نتیجه یک تکلیف خاص به ارزیابی می پردازد و بر مبنای شیوه خودارزیابی (ارزیابی هر شخص از خودش) تکیه دارد. در این قسمت عامل های "اچیو" به شرح زیر می باشد:

الف- توانایی (دانش و مهارت ها)

در مدل "اچیو" اصطلاح توانایی به دانش و مهارت پیروان در انجام رساندن توفیق آمیز یک تکنیک گفته می شود.

ب- وضوح (درک یا تصور نقش)

وضوح به درک و پذیرش نحوه کار، محل و چگونگی انجام کار گفته می شود.

ج- کمک (حمایت سازمانی)

اصطلاح کمک به حمایت گفته می شود که پیرو برای تکمیل کردن اثربخشی کار به آن نیاز دارد.

د- انگیزه (انگیزش با تمایل)

اصطلاح انگیزه به انگیزه مربوط به تکلیف پیروان یا انگیزش برای کامل کردن تکلیف خاص مورد تحلیل به گونه ای توفیق آمیز اطلاق می شود. انگیزش افراد در مورد تکمیل تکالیف بیشتر است که دارای پاداش های درونی یا بیرونی باشد.

ه- ارزیابی (آموزش و بازخورد عملکرد)

ارزیابی به بازخورد روزانه عملکرد و مرورهای گاه به گاه گفته می شود.

و- اعتبار اعمال معتبر و حقوق پرسنل

اصطلاح اعتبار به تناسب ردن و حقوقی بودن تصمیم های مدیر درمورد منابع انسانی اطلاق می شود.

ز- محیط (تناسب محیطی)

اصطلاح محیط به عوامل خارجی گفته می شود که می تواند حتی با وجود داشتن توانایی حضور، حمایت و انگیزه لازم برای شغل با هم، عملکرد تاثیرگذارند.

عملکرد عبارتست از مجموعه رفتارهای در ارتباط با اعمال که افراد از خود نشان می دهند (گریفین، ۱۳۷۵، لندران اصفهانی کامکار و راعی، ۱۴۰۴).

سازمان ها برای این که بتوانند در محیط رقابتی و متلاطم و متغیر امراری قادر به فعالیت بوده و اثربخش باشند و بتوانند از ظرفیت های عملکردی خود به نحو مایسته بهره مند شوند لازم است از کارکنانی توانمند بهره گیرند تا از ناحیه این توانمندی به رضایت شغلی و نهایت به عملکرد مطلوب خود نایل آیند.

از نظر «دراکر» رشد اقتصادی مرهون توانمند کردن کارکنان فرهیخته است. مهمترین و حیاتی ترین دارایی هر سازمان، نیروی انسانی آن سازمان است. کیفیت و توانمندی نیروی انسانی، مهمترین عامل بقاء و حیات سازمان است. نیروی انسانی توانمند، سازمان توانمند را به وجود می آورد. در سازمان توانمند کارکنان نیروی محرکه اصلی به شمار می روند، این کارکنان هستند که با احساس هیجان، مالکیت، افتخار و احساس مسئولیت بهترین ابداعات و افکار خود را پیاده سازی میکنند. سازمان توانمند محیطی است که کارکنان در گروه های مختلف، در انجام فعالیتها با یکدیگر همکاری می کنند. توانمندسازی، یک برنامه اجتناب ناپذیر برای کاربیشتر باصفا، هزینه کمتر است. سازمانها حق انتخاب کمتری در این مورد دارند که آیا آنها می خواهند مدیران و کارکنان توانمند شده تربیت کنند یا خیر. توانمندسازی اتفاق می افتد زیرا، رمانهای موفق تر در حال کشف شیوه های بهتر برای استفاده کامل از منابع فکری کارکنان خود هستند. سازمانها در حال پی بردن به این موضوع هستند که تنها سرمایه واقعی شان قابلیت اندیشه شان است. این دلایل بلا فصل رشد گرایش به توانمندسازی را بیان می کند. (ترجمه کیس، ۱۳۸۳)

توانمندسازی افراد به معنی تشویق افراد برای مشارکت بیشتر در تصمیم گیری هایی است که بر فعالیت آنها مؤثر است؛ یعنی فضایی برای افراد فراهم شود که بتوانند ایده های خوبی را بیافرینند و آنها را به عمل تبدیل کنند. توانمندسازی، عنصر حیاتی و سب و کار در دنیای نوین است. اهدافی مانند نزدیک تر شدن بیشتر به مشتری، بهبود خدمات پس از فروش، ارائه مداوم نوآوری، افزایش بهره وری و در دست گرفتن میدان رقابت برای سازمان هایی به دست خواهد آمد که راه های جدیدی برای توانمند ساختن افرادشان یافته اند. (اسمیت، ۲۰۰۰) در کنار سایر مزایای توانمندسازی کارکنان برای سازمانها اثرات توانمندسازی بر رضایت شغلی و عملکرد کارکنان موضوعی قابل بحث و بررسی می باشد. کارکنان توانمند در عملکرد سازمان تأثیر خواهند گذاشت و سازمانی که از منابع انسانی

توانمندبرخوردار باشد، قطعاً با توجه به سهم مهم وعظیم منابع انسانی در به رهوری سازمانی، از عملکرد متفاوتی برخوردار خواهند بود.

www.ketab.ir