



تأثیر عوامل انگیزشی - بهداشتی بر رضایت شغلی کارکنان

مهرداد مقسم

کارشناس ارشد، گروه مدیریت کسب و کار، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

سید داود قریشی

کارشناس ارشد، گروه مدیریت کسب و کار، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

دکتر زهرا سادات موسوی

گروه مدیریت کسب و کار، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

چکیده

فردریک هرزبرگ روانشناسی بود که در سال ۱۹۷۵ تئوری دو عاملی بهداشتی-انگیزشی را ارائه نمود. تئوری هرزبرگ یک مجموعه از عواملی که منجر به عدم رضایت شغلی می‌شود را مشخص نموده که این عوامل را بهداشت یا نگهدارنده معرفی می‌کند. وی همچنین مجموعه عواملی را که باعث ایجاد رضایت شغلی و انگیزه در شغل می‌شود، تحت عنوان عوامل انگیزش مطرح می‌نماید. رضایت شغلی دارای دو بعد جداگانه است. یکی از این ابعاد که به عامل بهداشت معروف است دربردارنده ویژگیهای محیطی شغل و جنبه‌های بیرونی مانند سرپرستی، حقوق، روابط بین فردی، شرایط و موقعیتهای کاری است. دومین بعد معروف به عوامل برانگیزنده است که در واقع عوامل وابسته به وظایف، محتوای شغل و جنبه‌های درونی آن و در بردارنده جنبه‌هایی مانند اهمیت دادن به پیشرفت، مسئولیت و رشد است. از آنجا که اثربخشی و موفقیت یک سازمان به عملکرد کارکنان و میزان رضایت آنها بستگی دارد، بررسی این مطالعه دارای اهمیت است، بنابراین مطالعه با هدف **تأثیر عوامل انگیزشی - بهداشتی بر رضایت شغلی کارکنان** به صورت ادبیات مروری انجام شده است و داده‌ها با استفاده از مطالعات کتابخانه‌ای و مقالات و کتب مرتبط داخلی و خارجی جمع‌آوری گردیده است، در مطالعه حاضر عوامل انگیزشی-بهداشتی متغیر مستقل و رضایت شغلی کارکنان متغیر وابسته است همچنین سعی شده موضوع انگیزش، رضایت و تبیین و تئوری دو عاملی هرزبرگ تشریح گردد و در انتها به نتیجه گیری و پیشنهادات پرداخته شده است.

کلید واژه: رضایت شغلی، انگیزشی-بهداشتی، کارکنان

مقدمه

تحقیقات نشان می‌دهد که انگیزش و متغیرهای انگیزشی بر کارکرد کاری و شناختی کارمندان تأثیر دارد. فرایندهایی که رفتار را نیرومند و هدایت می‌کنند از نیروهای درون‌گرا و برون‌گرا هستند، انگیزه‌ها تجربیات درونی هستند، مانند نیازها، شناختها و هیجانها که گرایش نزدیکی و درونی فرد را نیرومند می‌سازند، نیروهای بیرونی شامل مشوق‌های محیطی هستند که فرد را برای انجام دادن یا انجام ندادن عملی خاص جذب یا دفع می‌کنند، هر آنچه انگیزش کارکنان برای انجام وظایف خود باشد بالطبع رضایت و بهره‌وری شغلی نیز بهبود می‌یابد (مولینز، ۲۰۲۰). مهمترین بحث در انگیزش، شناسایی و تشخیص نیازها است، چرا که بسیاری از رفتارهای خاص از وجود نیازها نشأت می‌گیرد و بنابراین تشخیص و تامین آن در بکارگیری بهینه از توانایی‌های کارکنان موثر است، تشخیص و تامین نیازهای کارکنان در قالب استراتژی‌های سازمانی می‌تواند علاقه به کار که مهمترین عامل ایجاد انگیزه در کارکنان است را ایجاد کند بیشترین نیازهای کارکنان در زمینه دستمزد، امنیت شغلی و آداب رفتاری



دومین کنفرانس ملی مدیریت و صنعت گردشگری

۲۹ بهمن ۱۴۰۰ - تهران

قرار می‌گیرد. بنابراین واضح است که تقویت این امور موجب ایجاد انگیزش کارکنان و تقویت احساساتی مانند تمایل به صلاحیت داشتن، میل به موفقیت، میل به مورد وثوق بودن، تمایل به مختار بودن و... می‌گردد (هاشیموچی، ۲۰۲۱). لازم به ذکر است عوامل بهداشتی یا عوامل نگهداری، مردم را انگیزه نمی‌دهند، آنها صرفاً از نارضایتی جلوگیری میکنند و وضعیت را حفظ می‌کنند. چنین فاکتورهایی نتایج مثبتی را تولید نمی‌کنند، اما از نتایج منفی جلوگیری می‌کنند. اگر این عوامل وجود نداشته باشد، منجر به نارضایتی شغلی خواهد شد.

مروری بر متون نشان می‌دهد که رضایت شغلی به صورت گسترده‌ای در رشته‌های متعدد از جمله پرستاری، تجارت، روانشناسی و جامعه‌شناسی مورد مطالعه قرار گرفته است، مطالعه در مورد رضایت شغلی دارای سابقه طولانی است. اولین کار مهم در زمینه رضایت شغلی پرستاران، به وسیله ناهم در سال ۱۹۴۰ انجام گرفت بر روی فیلدهای مطالعات بعدی که در دهه ۱۹۷۰ انجام گرفت عمدتاً نظری، روانشناسی و مدیریت استوار بودند و اساس کار این مطالعات نظریه‌های هرزبرگ، مازلو و وروم بود. بعدها در اواخر دهه ۱۹۷۰ و اوایل ۱۹۸۰ پرستاران شروع به ارائه نظریه‌های مهمی در مورد عوامل پیشگویی کننده رضایت شغلی کردند. از زمان هرزبرگ (۱۹۵۹) مفهوم رضایت شغلی به صورت چشمگیری مورد چالش و تجدید نظر قرار گرفته است. با این حال به نظر می‌رسد این مفهوم، مبهم باقی مانده است. تعاریف مرتبط با رضایت شغلی نشان می‌دهد که این مفهوم، سه سازه مجزا ولی مرتبط با هم را در بر می‌گیرد که عبارتند از ارزشیابی شغل، باور داشتن شغل و تجربیات عاطفی در مورد شغل گرائی رضایت شغلی را به عنوان یک واکنش عاطفی (هیجانی) یک فرد نسبت به شغل خود تعریف می‌کند. این واکنش عاطفی ناشی از مقایسه پیامدهای واقعی (تمایلات) انتظارات، خواسته‌های کارمند می‌باشد (گارگ، ۲۰۱۸). رضایت شغلی دارای دو بعد جداگانه است. یکی از این ابعاد که به عامل بهداشت معروف است در بردارنده ویژگی‌های محیطی شغل و جنبه‌های بیرونی مانند سرپرستی، حقوق، روابط بین فردی، شرایط و موقعیتهای کاری است. دومین بعد معروف به عوامل برانگیزاننده است که در واقع عوامل وابسته به وظایف، محتوای شغل و جنبه‌های درونی آن و در بردارنده جنبه‌هایی مانند اهمیت دادن به پیشرفت، مسئولیت و رشد است. به همین دلیل هرزبرگ معتقد است رضایت شغلی را نمی‌توان تحت عنوان قطب‌های متضاد یک پیوستار منفرد و دوقطبی که نقطه‌ای خنثی (نه رضایت و نه نارضایتی) در مرکز آن است، مورد مطالعه قرار دارد. زیرا چندین خصیصه به گونه پایدار مربوط به رضایت و نارضایتی شغلی است (بینوردین، ۲۰۲۰). این مقاله شامل تعریف کلیدی رضایت شغلی، عوامل انگیزشی-بهداشتی، نظریه هرزبرگ پیشینه مرتبط با موضوع و همچنین نتیجه‌گیری مباحث است، که در ادامه ارائه می‌شود.

امروزه در مدیریت نیروی انسانی یکی از موضوعات مورد توجه، تامین نیازهای کارکنان در جهت ایجاد انگیزه برای بالا بردن کیفیت کار و بهره‌گیری هرچه بیشتر از نیروی انسانی در فعالیتهای سازمان می‌باشد. توجه به این عامل، بیانگر اهمیتی است که مدیریت برای نیروی انسانی به عنوان یکی از سرمایه‌های ارزشمند قائل می‌باشد، زیرا توجه به نیازهای کارکنان قسمتی از سرمایه‌گذاری نیروی انسانی سازمان در امور پرسنلی محسوب می‌گردد، ویژگی‌های کلی کارکنان و همچنین خصوصیات و ویژگی‌های سازمان‌ها با هم تقریباً مشابه است. از دیرباز یکی از مهمترین دغدغه‌های مدیران منابع انسانی درک عوامل انگیزشی کارکنان و به تبع آن بهبود عملکرد آنان بوده است، امروزه مدیران در هر سطحی که به اداره امور کارکنان خود می‌پردازند، با همکاری سروکار دارند که حالتها، سلیقه‌ها و روحیاتشان تاثیری گسترده بر عملکرد عمومی سازمان یا موسسه آنها دارد. در این میان افرادی که دل به کار نمی‌دهند و شور و اشتیاق و انگیزه برای انجام وظایف خود ندارند، بیشترین آسیب را به اهداف و برنامه‌های مدیریت وارد می‌آورند، زیرا انگیزه افراد مستقیماً با اثربخشی و عملکرد آنان ارتباط دارد، از طرفی انگیزش یک مفهوم ساده نیست، بلکه ترکیبی پیچیده از نیازها، تنشها، ناراحتیها و انتظارات است. در این راستا تئوری هرزبرگ یک مجموعه از عواملی که منجر به عدم رضایت شغلی می‌شود را مشخص نموده است که این عوامل را بهداشت یا نگهدارنده معرفی می‌کند. وی همچنین مجموعه عواملی را که باعث ایجاد رضایت شغلی و انگیزه در



دومین کنفرانس ملی مدیریت و صنعت گردشگری

۲۹ بهمن ۱۴۰۰ - تهران

شغل می‌شود، تحت عنوان عوامل انگیزش مطرح می‌نماید. تئوری دو عاملی هرزبرگ ارتباط خاصی با محیط کاری دارد. مدیران برای اینکه بتوانند در محیط کار ایجاد انگیزش نمایند، لازم است از دانش خود برای اطمینان از اینکه عوامل بهداشتی در محیط کار وجود دارند، به عنوان مبنای انگیزش استفاده نمایند. عدم وجود یا کیفیت پایین عوامل بهداشتی می‌تواند منجر به عدم رضایت نیروی کار شود. وقتی مدیران عالی سازمان عوامل بهداشتی رضایت بخشی در سازمان ایجاد نمودند، آنها می‌توانند بر روی عوامل انگیزشی متمرکز شوند. عوامل بهداشتی یا نگهدارنده عبارتند از: حقوق، مقام، شرایط کاری، سرپرستی، خط مشی‌ها، مدیریت سازمان، روابط متقابل افراد و ... این عوامل مستقیماً با فعالیت کاری افراد ارتباطی ندارد، اما وقتی کیفیت آنها کاهش می‌یابد، باعث نارضایتی کارکنان می‌شود. عوامل انگیزاننده عبارتند از شرایط ذاتی یک شغل که می‌تواند منجر به رضایت شغلی افراد شود. درک اندیشه هرزبرگ، برای مدیران بسیار مهم است که رضایت ناشی از تاثیر محرکها است و نارضایتی در ارتباط با عوامل بهداشتی است. عوامل محرک اساساً در ایجاد رضایت سطح بالاتر نیازها - احترام و خودیابی دخالت دارند، در حالی که عوامل بهداشتی (محافظ) در ارضای سطوح پایین‌تر نیازها - فیزیولوژیکی، امنیت و محبت - مشارکت دارند. عوامل بهداشتی قدرت ایجاد انگیزه ندارند، زیرا فقط می‌توانند نیازهایی را ارضا کنند که باید برای اغلب مردم استفاده شده، ارضا شود. اما محرکها قدرت ایجاد انگیزه دارند، زیرا نیازهایی را ارضا میکنند که در اغلب مردم شاغل، خیلی کم ارضا شده است. اهمیت الگوی هرزبرگ در جلب توجه به این حقیقت است که رضایت و عدم رضایت الزاماً در گرو تامین یا عدم تامین یک سلسله عوامل واحد نیست، لذا بر اساس اهمیت مطالب ذکر شده سوال اصلی مطالعه اینگونه بیان می‌شود که: تاثیر عوامل انگیزشی-بهداشتی بر رضایت شغلی کارکنان چگونه است؟

نکته حائز اهمیت انجام مطالعه حاضر این است که تقریباً همه مدیران قدرت افزایش انگیزه در محیط کار را دارند و آنها می‌توانند با دادن مسئولیت بیشتر به کارکنان، تقدیر از موفقیت‌های آنها و ایجاد روحیه موفقیت در افراد، باعث افزایش انگیزه در آنها گردند. کارکنان برانگیخته شده باور خواهند داشت که بر روی شغل خود کنترل دارند و این باور می‌تواند به عنوان عاملی اساسی در مدیریت تیمی، توانمندی سازی و کارآفرینی موثر بواقع شود. یکی از مشکلات سازمان‌های دولتی در ایران، پایین بودن میزان حقوق کارمندان است و از آنجا که حقوق و مزایای شغلی یکی از عوامل نگهدارنده است، تلاش برای ایجاد انگیزه در کارکنان و افزایش بهره‌وری، پیش از ترمیم حقوق کارکنان نتیجه‌ای را به دنبال نخواهد داشت. بطور کلی اکثر سازمان‌ها برای رضایت کارکنان تلاش می‌کنند، اما همه به آن دست نیافتند. به همین دلیل برای متخصصان منابع انسانی مهم است که در مورد عواملی که می‌تواند رضایت کارکنان را افزایش دهد، و چگونگی حصول به موفقیت کلی در شرکت، بیشتر بدانند. شکی نیست که کارکنان منبع شماره یک سازمان هستند. ارزیابی نیازهای افراد در سازمان و اهمیت و اولویتی که برای هر کدام از آنها قائلند در خور توجه فراوان می‌باشد و برای هر مدیری در سازمان آگاهی از مسئله انگیزش کارکنان که در واقع پی‌جویی علت و سبب حرکت و رفتارهای اعضاء سازمان است که ضرورت خاص دارد، از طرف دیگر مساله شناخت نیازها و عوامل انگیزشی افراد در سازمان به شرایط خاص آن سازمان بستگی دارد و باید توجه خاصی به آن مبذول داشت (اسکانلان، ۲۰۱۹).

ادبیات پژوهش

انگیزش کارکنان

انگیزش به مفاهیم نظری روانشناسی بستگی دارد. در یک جمع بندی کلی میتوان انگیزش را میل به کوشش فراوان برای تامین یک هدف تعریف کرد به گونه ای که این تلاش در جهت ارضای برخی از نیازهای فردی سوق داده شود. بنابراین، انگیزش را میتوان یک فرایند ارضای نیاز به حساب آورد، انگیزش در اصطلاح به معنای پویایی و حرکت است، از نظر سازمانی انگیزه عبارت است از فرایندهای درونی که رفتار را تحریک می‌کند و آن را به سوی راههایی هدایت می‌کند که سازمان به



دومین کنفرانس ملی مدیریت و صنعت گردشگری

۲۹ بهمن ۱۴۰۰ - تهران

عنوان یک مجموعه از آن سود می‌برد. از دید فردی انگیزه هر گونه عاملی است که فرد را برای رسیدن به هدفی خاص از درون به فعالیت و میدارد، انگیزش، مسائل مختلفی را در برمیگیرد؛ انگیزش یک فرآیند است؛ و انگیزش فرآیندی پویا است و نه ایستا. خیلی از انگیزه‌ها (و نه همه آنها) از یک فرآیند چهار مرحله‌ای «پیش‌بینی، برانگیختگی، عمل رفتاری و پیامد» پیروی می‌کنند. در مدت پیش‌بینی، فرد انتظار پیدایی انگیزه را دارد. ویژگی آن وجود یک حالت محرومیت و تمایل به هدف است. در مدت برانگیختگی، محرک درونی یا بیرونی انگیزه را تحریک نموده و به رفتار جهت می‌دهد. در مدت عمل رفتاری، فرد برای نزدیک شدن یا دور شدن از شی هدف انگیز، به رفتار هدف گرا می‌پردازد. در مدت پیامد، فرد پیامدهای سیری یا اشباع انگیزه (فروکشی انگیزش) را تجربه می‌کند (جیائوچنگ، ۲۰۱۰). انواع انگیزش بصورت زیر است:

انگیزش اولیه در مقابل انگیزش ثانویه: انگیزش‌های اولیه عمدتاً با نیازهای اولیه زیستی مرتبط هستند مثل گرسنگی و تشنگی، اما انگیزش ثانویه با نیازهایی در ارتباط هستند که چندان جنبه حیاتی و زیستی نداشته و با بقا فرد مرتبط نیستند، مثل نیاز به دوست داشته شدن.

انگیزش درونی در مقابل انگیزش بیرونی: انگیزش درونی به مواردی اطلاق می‌شود که پاداش مورد انتظار فرد در قبال رفتاری معین یک منبع درونی است. یعنی فرد جهت رسیدن به تقویت‌های درونی عمل ویژه‌ای را انجام می‌دهد. هرچند این عوامل درونی با عوامل بیرونی همخوانی داشته باشند یا نداشته باشند و حتی موجب تنبیه فرد شوند. انگیزش درونی زمانی معنی پیدا می‌کند که منبع تقویت کننده رفتار یا منبع پاداش دهنده، یک عامل بیرونی است. به عبارتی فرد برای رسیدن به حالتی از شرایط معین بیرونی، رفتاری را انجام می‌دهند.

انگیزش اجتماعی: آن دسته از انگیزه‌هایی را شامل می‌شوند که با محرکات اجتماعی ارتباط بیشتری می‌یابند و زمانی معنی پیدا میکنند که فرد و رفتارهای او درون اجتماعی که در آن زندگی می‌کند بررسی شود. از جمله این انگیزه‌ها انگیزه پیوندجویی، انگیزه قدرت، انگیزه مقام جویی را میتوان نام برد.

انگیزش پیچیده: انگیزه‌های پیچیده، انگیزه‌هایی هستند که از دو عامل اصلی سائق‌های ذاتی و زیستی و سائق‌های آموخته تشکیل شده اند.

انگیزه پیشرفت: انگیزه پیشرفت، انگیزه‌های درونی یک فرد است برای به پایان رساندن موفقیت آمیز یک تکلیف، رسیدن به یک هدف یا دستیابی به درجه معینی از شایستگی در یک کار. افراد معمولاً از لحاظ میزان انگیزش پیشرفت، متفاوت از یکدیگر هستند. بطور مثال تحصیل، شغل و ... موفقیت فزاینده‌ای از خود نشان می‌دهند. انگیزه پیشرفت نیز با توجه به اینکه در آن تمایلات زیستی تسلط کارایی با ارزشهای آموخته در هم آمیخته اند، انگیزه ای پیچیده به شمار میرود.

عوامل انگیزشی-بهداشتی و رضایت شغلی

هرزبرگ عنوان کرد که رضایت شغلی و نارضایتی شغلی دو مقوله جداگانه از یکدیگر می‌باشند و هر کدام تحت تأثیر عوامل جداگانه‌ای هستند. او عواملی را که موجب رضایت شغلی میشوند را عوامل انگیزاننده (پیشرفت، تقدیر، ماهیت شغل، قدرت تصمیم گیری و مسولیت) و عواملی را که موجب نارضایتی شغلی نمی‌شوند ولی نبود آنها موجب نارضایتی شغلی می‌شود را عوامل بهداشتی (امنیت شغلی، شرایط کار، روابط، خط مشی سازمان و حقوق) نامید. انگیزش به عنوان یکی از عوامل متعددی است که بر عملکرد کلی اثر می‌گذارد. متغیرهای مداخله‌گری همانند: آموزش، منابع، شرایط کاری و سرپرستان و ... ممکن است مانع بهره وری افراد برانگیخته شود. برخی از این عوامل مانند: حقوق ماهیانه، شرایط کاری و فرایندهای مدیریتی توسط هرزبرگ به عنوان عوامل فرعی شناخته شده است که به این دسته از عوامل، عوامل بهداشتی نیز می‌گویند. انگیزش و رضایت شغلی هر دو مفاهیمی هستند که با یکدیگر در ارتباطند (هرزبرگ و همکاران، ۱۹۵۹؛ بک، ۱۹۹۹). ناهوندی و ملک زاده در پژوهش خود دریافته‌اند که انگیزش در واقع در نتیجه رسیدن به یک سطح روانی عمیق‌تر، از رضایت شغلی است. در این سطح



دومین کنفرانس ملی مدیریت و صنعت گردشگری

۲۹ بهمن ۱۴۰۰ - تهران

عمیق‌تر انگیزش همراه با ارزش‌های کارمندان، اهداف شخصی و تفاسیری از کمبودهایشان است. در واقع این مفهوم فراتر از رضایت شغلی است که ملک زاده و نهماوندی آن را به عنوان یک طرز تلقی یا احساس در مورد شغل تشریح کرده اند. تفاوت میان انگیزش و رضایت شغلی در این است که انگیزش بیشتر خاص و انفرادی است و اینکه تحت تأثیر عوامل شخصی قرار دارد، در حالی که رضایت شغلی یک حس در مورد یک چیز خارجی است همانند "شغل".

نظریه دو عاملی فردریک هرزبرگ

نظریه دو عاملی (انگیزشی-بهداشتی) هرزبرگ یکی از جامع‌ترین نظریه‌های انگیزش است که عوامل موثر بر ایجاد انگیزه را به دو دسته انگیزشی و بهداشتی تقسیم می‌کند. به عقیده او عوامل بهداشتی به از بین رفتن نارضایتی در افراد می‌انجامد، و عوامل انگیزشی موجب افزایش انگیزه‌کاری در آنان می‌شود. فردریک هرزبرگ روانشناسی بود که در سال ۱۹۷۵ تئوری دو عاملی بهداشتی-انگیزشی را ارائه نمود. تئوری هرزبرگ یک مجموعه از عواملی که منجر به عدم رضایت شغلی می‌شود را مشخص نموده است که این عوامل را بهداشت یا نگهدارنده معرفی می‌کند. وی همچنین مجموعه عواملی را که باعث ایجاد رضایت شغلی و انگیزه در شغل می‌شود، تحت عنوان عوامل انگیزش مطرح می‌نماید. عوامل بهداشتی یا نگهدارنده عبارتند از: حقوق، مقام، شرایط کاری، سرپرستی، خط مشی‌ها، مدیریت سازمان، روابط متقابل افراد و ... این عوامل مستقیماً با فعالیت کاری افراد ارتباطی ندارد، اما وقتی کیفیت آنها کاهش می‌یابد، باعث نارضایتی کارکنان می‌گردد. عوامل انگیزنده عبارتند از شرایط ذاتی یک شغل که می‌تواند منجر به رضایت شغلی افراد گردد.

۵

کاربردهای تئوری هرزبرگ برای مدیران

تئوری دو عاملی هرزبرگ ارتباط خاصی با محیط کاری دارد. مدیران برای اینکه بتوانند در محیط کار ایجاد انگیزش نمایند، لازم است از دانش خود برای اطمینان از اینکه عوامل بهداشتی در محیط کار وجود دارند، به عنوان مبنای انگیزش استفاده نمایند. عدم وجود یا کیفیت پایین عوامل بهداشتی می‌تواند منجر به عدم رضایت نیروی کار شود. وقتی مدیران عالی سازمان عوامل بهداشتی رضایت بخشی در سازمان ایجاد نمودند، آنها می‌توانند بر روی عوامل انگیزشی متمرکز شوند. یک نکته حائز اهمیت این است که تقریباً همه مدیران قدرت افزایش انگیزه در محیط کار را دارند. آنها می‌توانند با دادن مسئولیت بیشتر به کارکنان، تقدیر از موفقیت‌های آنها و ایجاد روحیه موفقیت در افراد، باعث افزایش انگیزه در آنها گردند. کارکنان برانگیخته شده باور خواهند داشت که بر روی شغل خود کنترل دارند و این باور می‌تواند به عنوان عاملی اساسی در مدیریت تیمی، توانمندی سازی و کارآفرینی موثر بواقع شود. یکی از مشکلات سازمان‌های دولتی در ایران، پایین بودن میزان حقوق کارمندان است و از آنجا که حقوق و مزایای شغلی یکی از عوامل نگهدارنده است، تلاش برای ایجاد انگیزه در کارکنان و افزایش بهره‌وری، پیش از ترمیم حقوق کارکنان نتیجه‌ای را به دنبال نخواهد داشت.

فردریک هرزبرگ متولد ۱۹۲۳ بوده و در سال ۲۰۰۰ از دنیا رفت. او روانشناسی معروف بود که به یکی از تأثیرگذارترین چهره‌های مدیریت تبدیل شد. دلیل معروف شدن وی، معرفی اصطلاح غنی سازی شغل و تئوری انگیزشی-بهداشتی بود. کتاب او با عنوان "یکبار دیگه بگو چطور کارمندان را با انگیزه می‌کنی؟" تا سال ۱۹۸۷ بیش از ۱/۲ میلیون نسخه فروش کرد و پر تقاضاترین مقاله مجله بررسی‌های هاروارد شد. هرزبرگ به کالج شهر نیویورک وارد شد، اما تحصیلاتش را نیمه‌کاره رها کرد تا به ارتش بپیوندد. از آنجا که او مأمور گشت بود، جزو یکی از شاهدان اصلی مسئله اردوگاه اسرای داچا بود. به نظر خودش، این تجربه و صحبت‌هایش با دیگر آلمانی‌هایی که در آن منطقه زندگی می‌کردند، جرقه‌ای بود که باعث علاقه‌مندی او به موضوع انگیزش شد. هرزبرگ در سال ۱۹۴۶ از کالج شهر فارغ التحصیل شد و به دانشگاه پیتسبورگ رفت تا تحصیلات تکمیلی را در رشته دانش و بهداشت عمومی به انجام رساند. درجه دکتری را با ارائه تزی با عنوان "متغیرهای آثار آتی درمان



دومین کنفرانس ملی مدیریت و صنعت گردشگری

۲۹ بهمن ۱۴۰۰ - تهران

با شوک الکترونیکی" دریافت کرد. وی تحقیقاتش را همزمان با شروع تدریس به عنوان استاد روانشناسی در دانشگاه وسترن ریزرو کلیولند آغاز کرد و بعدها به دانشگاه یوتا رفت و در آنجا درجه استادی مدیریت را در دانشکده مدیریت بدست آورد. نظریه انگیزشی که در تفکر مدیریت نفوذ زیادی یافته، نظریه هرزبرگ است که از بسیاری جهات مانند دیگر تئوریهای انگیزشی است که در بیشتر کتابهای رفتار سازمانی بحث شده‌اند. عقیده مشهور هرزبرگ این است که کار، خودمنبع اولیه انگیزش در سازمان است. مدت‌های زیادی عقیده عمومی بر آن بود که چنانچه یک سلسله عوامل برای کارکنان تامین شود، ضمن ایجاد احساس رضایت در آنان، آنها را بر می انگیزد تا برابر نظر سازمان عمل کنند. بدین معنی که وجود یک سلسله عوامل موجب انگیزش و عدم وجود آنها، مترادف با عدم انگیزش تلقی می‌شد. هرزبرگ خلاف این نظر را ثابت کرد. بر اساس نظریه هرزبرگ، کارکنانی که رضایت خود را با هر دو عوامل انگیزه و عوامل بهداشتی نشان می‌دهند، باید عملکرد برتر داشته باشند و کسانی که از هر دو عامل ناراضی هستند، باید عملکرد ضعیف داشته باشند. راه حل هرزبرگ برای مدیریت این بود که سطح کافی از عوامل بهداشتی را در اختیار کارمندان قرار دهد تا آنها را از بی انگیزه شدن حفظ نماید و بر روشهای آشنایی با عوامل انگیزشی نظیر توانمند سازی کارکنان از طریق غنی سازی شغل یا چرخش کارکنان به منظور ایجاد چالش‌های جدید و متفاوت، تمرکز می‌نمود.

اهمیت الگوی هرزبرگ در جلب توجه به این حقیقت است که رضایت و عدم رضایت الزاماً در گرو تامین یا عدم تامین یک سلسله عوامل واحد نیست. از آنجا که بیشتر نتایج به دست آمده، وجود عوامل بیرونی را نسبت به انگیزه کارکنان نشان داده، لذا توصیه می‌شود که تئوری دو عاملی هرزبرگ به عنوان یک گروه واحد تعیین کننده برای رضایت شغلی کارکنان مورد استفاده قرار گیرد. زمانی که این عنوان اعمال شود، می‌توان نظریه را اینطور توضیح داد که عوامل انگیزش درونی و بیرونی از طریق ترجیحات کارکنان برای عوامل انگیزشی، به منظور ایجاد انگیزه برای خود، به کار می‌روند.

نگرش هرزبرگ

نظریه‌های هرزبرگ با نگرش‌های التون مایو، ابراهام مازلو و مک گریگور به نام اندیشه‌های برخوردی و واکنشی به تئوری‌های مدیریت علمی فردریک تیلور است. در حقیقت این گروه از اندیشمندان به جداسازی فعالیت‌های فیزیکی و فکری در سازمان اقدام نموده‌اند و بهره‌وری پرسنل سازمان را حاصل فعالیت‌های فیزیکی نمی‌دانند بلکه حاصل هر دو عنصر کار فیزیکی و کار انگیزشی و فکری پرسنل و کارکنان دانسته‌اند. فردریک هرزبرگ کار انفرادی را بخشی از کارگروهی می‌داند و افزایش بهره‌وری در سازمان را در ساختار کار گروهی می‌بیند. اگر چه روانشناسان به نظریه‌های فردریک هرزبرگ کمتر توجه نموده‌اند اما مدیران نظریه‌های او را ارزشمند می‌دانند و آن را راهنمایی برای تقویت مدیریت در اداره سازمان تشخیص می‌دهند، به ویژه نظریات فردریک هرزبرگ را دستور کاری برای نظام پرداخت بر پایه نتیجه و تعیین مزایای شغلی دانسته‌اند. مهمترین دستاوردهای فردریک هرزبرگ این است که علاقه به کسب دانش کاری را نمی‌توان از بیرون به افراد تزریق نمود بلکه به سازنده‌های انگیزشی در فرد بستگی دارد و می‌توان این توانمندی را در کارکنان به وجود آورد تا شخص بتواند به کسب تجربه و خود آموزی بپردازد.

رضایت شغلی

رضایت شغلی را به عنوان احساسی خوشایند تعریف می‌کنند که از ارزیابی جنبه‌های مختلف شغل حاصل می‌شود. متغیری در زمینه روانشناسی محیط کار است که بیشتر از سایر متغیرها مورد تحقیق و پژوهش قرار گرفته است و با بسیاری موارد همچون؛ مسائل روانشناختی، عوامل سازمانی و طراحی شغل مرتبط است.

با این حال، دو تعریف شایعتر رضایت شغلی عبارتند از:

- رضایت شغلی ناشی از ارزیابی شغل به عنوان دستیابی یا تسهیل دستیابی به ارزش‌های شغلی



دومین کنفرانس ملی مدیریت و صنعت گردشگری

۲۹ بهمن ۱۴۰۰ - تهران

• میزان (رضایت) یا (نارضایتی) شغلی

به طور کلی، اغلب تعاریف، احساس عاطفی کارمند را نسبت به شغل خود پوشش می‌دهند. این می‌تواند مربوط به نگرش آنها نسبت به جنبه‌های خاص و کلی شغل باشد، مانند: همکاران، پرداخت حقوق و شرایط کاری. به عبارتی، میزان رضایت شغلی علاوه بر سنجش رضایتمندی کارکنان، می‌تواند نتایج حاصل از کار یا انتظارات کارکنان را نیز تعیین کند (یوئن، ۲۰۱۸).
تا بر و آلیگر براساس پژوهش انجام شده در بین کارکنان موسسه آموزشی آمریکایی دریافتند که میزان لذت فرد از وظایفش در یک نقش با نمرات رضایت شغلی و رضایت شغلی جهانی (هرچند ضعیف) در ارتباط است. همچنین دریافتند که سایر اقدامات (مانند میزان تمرکز مورد نیاز برای شغل، میزان نظارت و اهمیت کار) هیچ تأثیری بر رضایتمندی نداشتند (وانگ، ۲۰۱۸).
نظریه‌های رضایت شغلی دارای همپوشانی قوی با نظریه‌هایی است که انگیزه‌های انسانی را توضیح می‌دهد. رایج ترین و برجسته ترین نظریه ها در این زمینه عبارتند از:

- نظریه سلسله مراتب نیازهای مازلو
- نظریه رضایت شغلی هرزبرگ
- نظریه رضایت شغلی کورمن
- مدل‌های رضایت شغلی
- اهمیت رضایت شغلی

اکثر سازمان‌ها برای رضایت کارکنان تلاش می‌کنند، اما همه به آن دست نیافتند. به همین دلیل برای متخصصان منابع انسانی مهم است که در مورد عواملی که می‌تواند رضایت کارکنان را افزایش دهد، و همچنین در مورد چگونگی حصول به موفقیت کلی در شرکت، بیشتر بدانند (دیهامیجا، ۲۰۱۹).

پیشینه تحقیق

نیه (۲۰۲۱) در مطالعه تأثیر علایق شغلی بر انگیزه، رضایت و عملکرد تحصیلی بیان می‌کند هم انگیزه و هم رضایت نیز روابط با چندین مورد از این پیامدها را واسطه کردند. در نهایت، نتایج همچنین نشان داد که معیار عینی تناسب علاقه پیش‌بینی‌کننده بهتری از عملکرد بود، در حالی که معیار برآزش درک شده پیش‌بینی‌کننده قوی‌تری برای رضایت بود.
علی (۲۰۲۱) در مطالعه بررسی تجربی انگیزه کارکنان و تأثیر آن بر رضایت شغلی بیان می‌کند مدیریت منابع انسانی امروزه اهمیت بیشتری در کسب و کار پیدا کرده است، زیرا افراد و دانش آنها مهم‌ترین جنبه‌های تأثیرگذار بر بهره‌وری شرکت است. یکی از جنبه‌های اصلی مدیریت منابع انسانی اندازه‌گیری رضایت کارکنان است. شرکت‌ها باید اطمینان حاصل کنند که رضایت کارکنان در میان کارگران بالا است، که پیش‌شرطی برای افزایش بهره‌وری، پاسخگویی، کیفیت و شناخت خدمات است. هدف این مطالعه تحلیل سطح رضایت کارکنان و انگیزه کاری است. همچنین به تأثیر فرهنگ بر رضایت کارکنان می‌پردازد. چارچوب نظری این تحقیق شامل مفاهیمی چون، رضایت شغلی و انگیزه است که این یکی از بزرگترین نقاط قوت سازمان در ارتباط بین کارکنان و مدیران است.

بالی (۲۰۲۱) در مطالعه یافتن رضایت؛ انگیزه درونی برای ارتباط همزمان و ناهمزمان در زمینه یادگیری بیان می‌کند، رابطه بین انگیزه مشارکتی و نیت رفتاری برای استفاده از فناوری یادگیری زبان با رضایت از دوره میانجی‌گری شد.
ریانتو، (۲۰۲۱) در مطالعه تأثیر انگیزه کاری و رضایت شغلی بر عملکرد کارکنان؛ نقش واسطه‌ای مشارکت کارکنان بیان می‌کند، یافته‌های تجربی ثابت می‌کند که انگیزه تأثیر مثبتی بر عملکرد کارکنان فناوری اطلاعات دارد، در حالی که رضایت شغلی مستقل است. مشارکت کارکنان مستقیماً بر عملکرد کارکنان تأثیر نمی‌گذارد، بلکه تأثیر آن بر عملکرد کارکنان است میانجیگری از طریق ایجاد انگیزه و رضایت شغلی می‌تواند تأثیر قابل توجهی بر عملکرد کارکنان داشته باشد.

دومین کنفرانس ملی مدیریت و صنعت گردشگری

۲۹ بهمن ۱۴۰۰ - تهران

ماردانو (۲۰۲۰) در مطالعه انگیزه درونی و بیرونی، زمینه سازمانی، رضایت کارکنان، رضایت شغلی، عملکرد و قصد ماندن بیان می‌کند، انگیزه بیرونی و درونی و زمینه سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر رضایت شغلی، عملکرد و قصد ماندن دارد. در حالی که رضایت کارکنان تأثیر قوی‌تری بر عملکرد و تأثیر قوی‌تری بر قصد ماندن دارد.

سوپرپتی (۲۰۲۰) در مطالعه تأثیر انگیزه کاری، محیط کار، انضباط کاری بر رضایت کارکنان و عملکرد مرکز بهداشت عمومی بیان کرد تأثیر معنادار انگیزه کاری بر رضایت کارکنان و تأثیر معنادار محیط کار بر رضایت کارکنان وجود دارد.

محبوبی (۱۳۹۸) در مطالعه مقایسه عوامل انگیزشی-بهداشتی و رضایت شغلی توان‌یابان (معلولین) جسمی حرکتی مرد و زن -مقایسه رضایت شغلی در دو گروه مردان و زنان- نشان داد که بین میانگین رضایت شغلی دو گروه مردان و زنان تفاوت معناداری وجود دارد، اما بین عوامل انگیزشی و عوامل بهداشتی در دو گروه مردان و زنان تفاوت معناداری وجود ندارد. در تبیین نتایج بدست آمده می‌توان بیان کرد که با افزایش عوامل انگیزشی مانند احساس مسئولیت در کار، موفقیت در کار و مورد علاقه بودن کار، تقدیر و بازشناسی و قدرت تصمیم‌گیری رضایت شغلی توان‌یابان زن نیز افزایش یافته اما تأثیری در رضایتمندی شغلی توان‌یابان مرد ندارد. همچنین با بهبود عوامل بهداشتی محیط کار مانند ارتقاء حقوق و مزایا، امنیت شغلی، روابط بین فردی و قوانین محیط کار مناسب با شرایط توان‌یابان می‌توان رضایت شغلی را افزایش داد.

نظریان (۱۳۹۹) در مطالعه اثر عوامل انگیزشی داوطلبان بر رضایت مندی و پشتیبانی از محل با نقش میانجی‌گری نگرش نشان داد که متغیرهای انگیزه درونی و نوع دوستی اثر مستقیم و معناداری بر رضایت مندی دانشجویان داشتند؛ اما تأثیر انگیزه بیرونی و تعصب به دانشگاه بر رضایت مندی معنادار نبود. همچنین متغیر رضایت مندی بر نگرش به داوطلبی اثر مستقیم و معنی‌داری دارد؛ اما اثر معنی‌داری بر نگرش به محل ندارد و نگرش به داوطلبی بر نگرش به محل اثر مستقیم و معنی‌داری دارد و اما بر پشتیبانی محل اثر معنی‌داری ندارد و تأثیر نگرش به محل بر پشتیبانی محل معنی‌دار بود.

قنواتی (۱۴۰۰) در مطالعه بررسی میزان اهمیت عوامل انگیزشی-بهداشتی هرزبرگ بر رضایت شغلی نشان داد که توجه و برنامه‌ریزی جهت تامین ۷ عامل؛ وجود شرایط مناسب در محیط کار و ایجاد امکانات رفاهی، ایجاد یک سیستم تشویقی به جا و درخور و توجه سرپرست به افراد، امنیت شغلی در سازمان، حقوق و دستمزد کافی، احساس موفقیت در کار، مورد علاقه بودن کار و احساس مسئولیت در کار می‌تواند در بهبود عملکرد کارکنان مثر و اثربخش واقع شود.

صالح (۱۳۹۴) در مطالعه ارائه مدل تأثیر عوامل انگیزشی و عوامل بهداشتی با نقش میانجی حمایت سازمانی ادراک شده و عدالت سازمانی بر انگیزش کارکنان نشان داد عوامل انگیزشی بر عدالت سازمانی و حمایت سازمانی ادراک شده و انگیزش شغلی تأثیر مثبت و معنادار دارد. همچنین عوامل بهداشتی بر عدالت سازمانی و حمایت سازمانی ادراک شده و انگیزه شغلی تأثیر مثبت و معنادار دارد. عوامل انگیزشی با نقش میانجی عدالت سازمانی بر انگیزش شغلی کارکنان تأثیر مثبت و معنادار دارد. عوامل انگیزشی با نقش میانجی حمایت سازمانی ادراک شده بر انگیزش شغلی کارکنان تأثیر مثبت و معنادار دارد. همچنین نتایج به دست آمده نشان داد عوامل بهداشتی با نقش میانجی عدالت سازمانی بر انگیزش شغلی کارکنان تأثیر مثبت و معنادار دارد. عوامل بهداشتی با نقش میانجی حمایت سازمانی ادراک شده بر انگیزش شغلی کارکنان تأثیر مثبت و معنادار دارد.

روش تحقیق

مطالعه با هدف تأثیر عوامل انگیزشی-بهداشتی بر رضایت شغلی کارکنان به صورت مروری انجام شده است و داده‌ها با استفاده از مطالعات کتابخانه‌ای و مقالات و کتب مرتبط داخلی و خارجی جمع‌آوری گردیده است، در مطالعه حاضر عوامل



دومین کنفرانس ملی مدیریت و صنعت گردشگری

۲۹ بهمن ۱۴۰۰ - تهران

انگیزشی-بهداشتی متغیر مستقل و رضایت شغلی کارکنان متغیر وابسته است همچنین سعی شده موضوع انگیزش، رضایت و تبیین و تئوری دو عاملی هرزبرگ تشریح گردد و در انتها به نتیجه گیری و پیشنهادات پرداخته می‌شود.

بحث و نتیجه گیری

اثر بخشی و موفقیت یک سازمان به عملکرد کارکنان و میزان رضایت آنها بستگی دارد. یکی از مسائل مهمی که مدیران با آن روبه رو هستند بهبود عملکرد کارکنان و در نتیجه افزایش بهره‌وری سازمان می‌باشد. با وجود این که تحقیقات زیادی بر روی رضایت شغلی انجام گرفته است، با این حال هیچ اجماعی در مورد مفهوم رضایت، ابعاد و عناصر تأثیر گذار و چارچوب مفهومی آن وجود ندارد و در نتیجه سؤالات مفهومی و متدلوژیک زیادی بدون پاسخ مانده‌اند. یکی از دلایلی که اجماعی در مورد متغیرهای اصلی و مهم رضایت شغلی وجود ندارد، می‌تواند بی‌ثبات بودن و متغیر بودن منابع رضایت یا نارضایتی باشد که توسط پرسنل در طول زمان تجربه می‌شود. مروری بر متون نشان داد که رضایت شغلی دارای یک ماهیت پویا می‌باشد؛ به دلیل همین پویایی، تئوریهای مختلفی در مورد این مفهوم در طول زمان معرفی شده است. همچنین منابع رضایت شغلی نیز در حال تغییر می‌باشند. که این خود بیانگر آن است که باید سیستم‌های مدیریتی نوین و تکنولوژی‌های مدرنی در محیط کاری ایجاد شود که بتواند متناسب با ماهیت پویای این مفهوم، آن را مدیریت و ساماندهی نماید. بطور کلی ایجاد «رضایت شغلی» در فرد بستگی به عوامل متعددی دارد که در کنار هم موجب حصول نتیجه مطلوب می‌شوند و چه بسا نبود یک عامل فرد را در زمره اشخاص ناراضی از شغل خویش قرار دهد. عواملی از قبیل: میزان درآمد، نفس و ماهیت کار و جایگاه اجتماعی آن، وجهه و اعتبار سازمانی، ارتقاء شغلی، ایمنی شغلی، عدم ابهام در نقش، شرایط فیزیکی کار، ساختار و فرهنگ سازمانی و ارتباط با همکاران، توجه به ویژگیهای شخصیتی فرد، ارزیابی عملکرد، تناسب، انعطاف، نوآوری و رویکردها و ... بدیهی است که رضایتمندی افراد از مشاغل خود، نسبتی مستقیم با بهره‌وری دارد، برای تبیین بهتر این رابطه جا دارد به نقش سرمایه عظیم و ارزشمند نیروی انسانی در بهره‌وری اشاره شود. انسان محور بهره‌وری است. کلیه سازمانها با هر ماموریتی که دارند باید بیشترین امکانات را به آموزش و پرورش انسانها از ابعاد مختلف، اختصاص دهند، مواردی همچون آموزشهای رفتاری-شغلی و تخصصی-قوانین و مقررات و آموزش شرح وظایف، آموزش فکر، خودآموزی و دگرآموزی، آموزش خانواده به ترتیب تقویت کار گروهی، تسلط بر شغل، شناخت داخل و خارج سازمان، شناخت حدود و عمق وظایف، نوآوری، پیدایش و توسعه اصل فرد و سازمان یاد گیرنده، تفاهم فی ما بین خانواده‌های شاغلین و سازمان را در پی خواهند داشت، که در آخر به ایجاد و استقرار، پرورش و گسترش، کاربردی شدن و استمرار بهره‌وری و در کل به ارتقای آن در سازمان خواهد انجامید. بنابراین، رویکرد منظم و مستمر انطباق فرد مناسب با شغل مناسب در زمان مناسب که در برگیرنده هر دو مفهوم رضایت شغلی و بهره‌وری می‌باشد بهترین گزینه و راهکار به شمار می‌رود. از طرفی در مباحث انگیزش، دانشمندان و صاحبان نظران نظرات مختلف مطرح کرده‌اند اما آنچه بر آن متفق‌اند این است که یکی از زمینه‌های بسیار بارز برای رشد سازمانها وجود افراد برانگیخته است. برانگیختن افراد از طریق تأمین نیاز به تنش رسیده آنها که تشخیص آن عملاً کار بسیار دشواری است، میسر است. طبیعی است، تشخیص چنین نیازی در یک دایره روابط انسانی خوب میسر می‌شود. مدیرانی که با همکاران خود ارتباط ضعیف دارند، همواره چنین فرصت طلایی را از دست می‌دهند. اگر خواسته شود اهمیت این موضوع را در یک جمله بیان کرد، می‌توان گفت: اگر قرار است اتفاقات مثبتی در یک سازمان رخ دهد به برکت حضور افراد برانگیخته است به گونه‌ای که هر چقدر تعداد آنها بیشتر باشد، عملکرد سازمان بهتر خواهد بود. استراتژی‌های سازمانی می‌تواند موجب ایجاد انگیزش بیرونی برای کارکنان باشد و یا برعکس با بکارگیری استراتژی یک سازمان می‌توان تمایل به فعالیت و هیجان پرسنل و به نوعی انگیزش‌های درونی را کاهش داد و همین امر کارکرد کارکنان را نیز خدشه‌دار می‌کند چراکه کارکنان بازوی اجرایی سازمانها در جذب مشتری و ارائه خدمات است. انگیزش یک حالت درونی است که موجب تولید انرژی و اشتیاق، تعیین جهت و شدت



دومین کنفرانس ملی مدیریت و صنعت گردشگری

۲۹ بهمن ۱۴۰۰ - تهران

در یک رفتار برای رسیدن به یک نیاز می‌شود. بطور کلی نتیجه مطالعه حاضر را در یک جمله می‌توان بیان کرد، عوامل انگیزشی - بهداشتی بر رضایت شغلی کارکنان موثر است. در این راستا پیشنهادات زیر ارائه می‌گردد که راهکاری برای تمامی سازمان‌ها به شمار می‌رود.

پیشنهادات

انگیزاننده‌های شغلی کارکنان در جوامع و دوره‌های مختلف با توجه به شرایط اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی هر جامعه متفاوت می‌باشد. از این رو هر گونه برنامه ریزی جهت افزایش بهره‌وری و بهبود عملکرد کارکنان باید براساس این شرایط صورت پذیرد.

مدیران و رهبران باید به اهمیت عوامل مؤثر در ایجاد انگیزش شغلی در کارکنان توجه بیشتری نمایند و در صدد پرورش استعدادهای خلاق، از طریق فراهم نمودن محیط مناسب توأم با امنیت شغلی و آرامش خاطر باشند تا کارکنان بتوانند ذهن خود را صرف ارائه خدمت بهتر کنند. در این راستا، توجه به رفع مشکلات اقتصادی از طریق پرداخت حقوق و کارانه مناسب و اعمال سیستم‌های تشویق و تنبیه و ایجاد امکانات و تسهیلات رفاهی برای کارکنان موجبات انگیزش درونی ایشان را فراهم می‌نماید که این امر میتواند در نهایت موجب افزایش رضایت شغلی و بهبود عملکرد آنها شود.

اجرای برنامه‌های پرداخت بر اساس شایستگی و برنامه‌های مبتنی بر حقوق متغیر مانند دادن پاداش و جایزه به دلیل عملکرد بهتر، و همچنین ایجاد برنامه‌های مزایای انعطاف پذیر به گونه‌ای که کارگر یا کارمند بتواند از بین مزایای موجود آنهایی را که می‌خواهد انتخاب کند که این امر موجب افزایش انگیزش کارکنان و رفع نیازهای مادی مادی و افزایش رضایت شغلی آنان شود.

اهمیت دادن به یک شغل بدون مقایسه با مشاغل دیگر سازمان؛ چرا که اگر به یک شغل به عنوان یک کار مهم و مورد نیاز در سازمان توجه شود، هیچگاه مقایسه بین مشاغل و مشخص کردن مهمترین و کم اهمیت ترین، پیش نمی‌آید و شأن و مقام هر فرد نسبت به کارش محفوظ خواهد ماند. در نظرمدیریت منابع انسانی، وجود کلیه شغل‌ها در جایگاه خود مهم و برای ادامه کارسازمان و رسیدن به اهداف عالی ضروری و لازم است. در این صورت هیچ کس احساس حقارت نمی‌کند و کارکنان با انجام کاری که مسئول آن هستند، ابراز رضایت و خشنودی می‌کنند.

مشارکت کارکنان به گونه‌ای که کارکنان در فرایند تصمیماتی که بر سرنوشت آنان اثر می‌گذارد، مشارکت کنند و در کار اداری و سازمانی از آزادی عمل بیشتری برخوردار شوند و در نهایت باعث افزایش رضایت شغلی و به تبع آن افزایش بازدهی و بهره‌وری در سازمان شوند، البته با توجه به ماهیت سازمان این گونه مشارکتها باید باظرافت خاصی انجام شود.

دادن مسئولیت و آزادی عمل به کارکنان درانجام امور قسمت خود، البته منظور از آزادی عمل، فکر کردن و عمل نمودن در مورد حیطه کاری خود می‌باشد. در این صورت کارکنان احساس رضایت می‌کنند و از انجام کار خود ابراز خشنودی می‌نمایند.

منابع

محبوبی قاضی محله، فاطمه و شکر، حمیدرضا و مهدوی، سعید، ۱۳۹۸، مقایسه عوامل انگیزشی - بهداشتی و رضایت شغلی توان‌یابان (معلولین) جسمی حرکتی مرد و زن، سومین کنفرانس دانش و فناوری روانشناسی، علوم تربیتی و جامعه‌شناسی ایران، تهران
نظریان، علی و اکبری، پریسا و موسوی گرگری، سیده شیما و عدل پرور، آزاده، ۱۳۹۹، اثر عوامل انگیزشی داوطلبان بر رضایت مندی و پشتیبانی از محل با نقش میانجی گری نگرش (مطالعه موردی سیزدهمین المپیاد فرهنگی ورزشی دانشجویان)، فصلنامه علوم حرکتی و رفتاری، دوره: ۳، شماره: ۱



دومین کنفرانس ملی مدیریت و صنعت گردشگری

۲۹ بهمن ۱۴۰۰ - تهران

قنوتی، فاطمه، ۱۴۰۰، بررسی میزان اهمیت عوامل انگیزشی-بهداشتی هرزبرگ بر رضایت شغلی (مطالعه موردی: کارکنان اتاق عمل بیمارستان دولتی حاج معرفي بندر ماهشهر)، چهارمین کنفرانس بین المللی مطالعات بین رشته ای در مدیریت و مهندسی، تهران صالح، رضا و امیرنژاد، قنبر، ۱۳۹۴، ارائه مدل تاثیر عوامل انگیزشی و عوامل بهداشتی با نقش میانجی حمایت سازمانی ادراک شده و عدالت سازمانی بر انگیزش کارکنان، اولین همایش ملی مطالعات و تحقیقات نوین در حوزه علوم تربیتی و روانشناسی ایران، تهران الفتی، مهدی و فلسفی، علی و کریمی، نسیم، ۱۴۰۰، بررسی ارتباط بین رهبری تحول آفرین و رضایت شغلی کارکنان بانک مهر اقتصاد استان آذربایجان شرقی، چهارمین همایش بین المللی دانش و فناوری هزاره سوم اقتصاد، مدیریت و حسابداری ایران، تهران خلیلی کوپائی، الیاس و محبی نجم آباد، سمیه، ۱۴۰۰، بررسی رابطه اخلاق کار اسلامی با تعهد سازمانی و رضایت شغلی، سومین همایش ملی مدیریت دانش و کسب و کارهای الکترونیکی با رویکرد اقتصاد مقاومتی، مشهد

شیخ الاسلامی، احسان و باباجانی محمدی، سعیده و فرخی استاد، مجتبی، ۱۴۰۰، بررسی تاثیر رضایت شغلی بر کیفیت خدمات کارکنان پیمانکار قطار شهری با واسطه گری تعهد سازمانی، سومین همایش ملی مدیریت دانش و کسب و کارهای الکترونیکی با رویکرد اقتصاد مقاومتی، مشهد

ملک سعیدی، لیلا و بوذرجمهر، ابراهیم، ۱۴۰۰، نقش تشویق و پاداش در انگیزش و رضایت شغلی کارکنان، چهارمین همایش بین المللی دانش و فناوری هزاره سوم اقتصاد، مدیریت و حسابداری ایران، تهران

Ali, B. J., & Anwar, G. (2021). An Empirical Study of Employees' Motivation and its Influence Job Satisfaction. *Ali, B.J., & Anwar, G.(2021). An Empirical Study of Employees' Motivation and its Influence Job Satisfaction. International Journal of Engineering, Business and Management, 5(2), 21-30.*

Bailey, D., Almusharraf, N., & Hatcher, R. (2021). Finding satisfaction: intrinsic motivation for synchronous and asynchronous communication in the online language learning context. *Education and Information Technologies, 26(3), 2563-2583.*

bin Abdullah, A. S. (2021). Leadership, Task Load And Job Satisfaction: A Review Of Special Education Teachers Perspective. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT), 12(11), 5300-5306.*

bin Nordin, M. N., Mustafa, M. Z. B., & Razzaq, A. R. B. A. (2020). Regression between Headmaster Leadership, Task Load and Job Satisfaction of Special Education Integration Program Teacher. *Universal Journal of Educational Research, 8(4), 1356-1362.*

Boamah, S. A., Laschinger, H. K. S., Wong, C., & Clarke, S. (2018). Effect of transformational leadership on job satisfaction and patient safety outcomes. *Nursing outlook, 66(2), 180-189.*

Carrasco, C. J. G., Rodríguez-Medina, J., Martínez, P. M., & González, V. B. A. (2021). Effects of a teacher training program on the motivation and satisfaction of history secondary students. *Revista de Psicodidáctica (English ed.), 26(1), 45-52.*

da Cruz Carvalho, A., Riana, I. G., & Soares, A. D. C. (2020). Motivation on job satisfaction and employee performance. *International Research Journal of Management, IT and Social Sciences, 7(5), 13-23.*

Dhamija, P., Gupta, S., & Bag, S. (2019). Measuring of job satisfaction: the use of quality of work life factors. *Benchmarking: An International Journal.*

Eliyana, A., & Ma'arif, S. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics, 25(3), 144-150.*

Garg, K., Dar, I. A., & Mishra, M. (2018). Job satisfaction and work engagement: A study using private sector bank managers. *Advances in Developing Human Resources, 20(1), 58-71*

Nye, C. D., Prasad, J., & Rounds, J. (2021). The effects of vocational interests on motivation, satisfaction, and academic performance: Test of a mediated model. *Journal of Vocational Behavior, 127, 103583.*

Riyanto, S., Endri, E., & Herlisha, N. (2021). Effect of work motivation and job satisfaction on employee performance: Mediating role of employee engagement. *Problems and Perspectives in Management, 19(3), 162-174.*

Scanlan, J. N., & Still, M. (2019). Relationships between burnout, turnover intention, job satisfaction, job demands and job resources for mental health personnel in an Australian mental health service. *BMC health services research, 19(1), 1-11.*



Mardanov, I. (2020, November). Intrinsic and extrinsic motivation, organizational context, employee contentment, job satisfaction, performance and intention to stay. In Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship. Emerald Publishing Limited.

Schweder, S., & Raufelder, D. (2021). Needs satisfaction and motivation among adolescent boys and girls during self-directed learning intervention. *Journal of Adolescence*, 88, 1-13.

Suprapti, S., Astuti, J. P., Sa'adah, N., Rahmawati, S. D., Astuti, R. Y., & Sudargini, Y. (2020). The effect of work motivation, work environment, work discipline on employee satisfaction and public health center performance. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 1(2), 153-172.

Yuen, K. F., Loh, H. S., Zhou, Q., & Wong, Y. D. (2018). Determinants of job satisfaction and performance of seafarers. *Transportation research part A: policy and practice*, 110, 1-12.

Abstract :

Frederick Herzberg was a psychologist who in 1975 proposed the theory of two health-motivational factors. Herzberg theory's theory identifies a set of factors that lead to job dissatisfaction, which introduces these factors as health or maintenance. He also discusses the set of factors that cause job satisfaction and motivation in the job as motivation factors. Job satisfaction has two separate dimensions. One of these dimensions, known as the health factor, includes the environmental characteristics of the job and external aspects such as supervision, salary, interpersonal relationships, working conditions and situations. The second dimension is known as motivational factors, which are in fact factors related to tasks, job content and its internal aspects, and include aspects such as giving importance to progress, responsibility and growth. Since the effectiveness and success of an organization depends on the performance of employees and their satisfaction, the study of this study is important. Herzberg's satisfaction, explanation, and two-factor theory are explained, and at the end, conclusions and suggestions are given.

Keyword: JOB SATISFACTION, MOTIVATIONAL HEALTH, EMPLOYEES.