

سنجش رضایت شغلی کارکنان و ارائه راهکارهایی برای بهبود آن (مطالعه موردی: در یکی از صنایع SME با سطح تکنولوژی متوسط)

سیده فائزه موسوی

مدیر عامل شرکت مشاوران بهین تدبیر کیان، تهران F.Mousavi@Behintadbir.com

چکیده

مساله رضایت شغلی کارکنان همواره یکی از موضوعات مهم سازمانی است که مدیران باید به آن همواره توجه داشته باشند. افزایش انگیزه کارکنان در هر حوزه کاری، نتیجه مستقیم در افزایش بهره وری آنها دارد. برای دست یابی به این هدف مهم، شناخت و اندازه گیری عوامل موثر در ارتقای انگیزه و رضایت شغلی در هر سازمانی اهمیت بالایی دارد و می تواند مدیران را در تحقق اهداف سازمان یاری دهد. هدف اصلی این پژوهش، سنجش رضایت شغلی کارکنان یک شرکت تولیدی متوسط (SME) با سطح تکنولوژی متوسط، شناسایی نقاط قوت و ضعف آن و ارائه راهکارهایی برای بهبود است. تعداد کل جامعه آماری 201 نفر بوده است که کل جامعه به صورت تمام شماری مورد بررسی قرار گرفت. در این پژوهش از پرسشنامه استاندارد رضایت مندی مینه سوتا، رضایت شغلی افراد بر اساس متغیرهایی چون نظام پرداخت، ماهیت و شان شغل، مسیر پیشرفت شغلی، جو و ارتباطات سازمانی، فعالیتهای واحد منابع انسانی، سبک رهبری، شفافیت سیاستها و استراتژیها و همچنین امکانات و شرایط فیزیکی محل کار مورد سنجش قرار گرفت. نتایج نشان می دهد که انجام اقداماتی در جهت بهبود شاخص های مربوط به نوع شغل، جو سازمان و ارتباطات باعث ارتقای انگیزه و افزایش رضایت شغلی کارکنان در واحد صنعتی مورد مطالعه می شود.

واژگان کلیدی

رضایت شغلی، نظریه های رضایت شغلی، منابع انسانی، شرکت های کوچک و متوسط

1- مقدمه

سرمایه انسانی و اهمیت آن در سازمان، واقعیتی است که امروزه از هیچکس پوشیده نیست. به راستی استمرار حیات و پیشرفت سازمانها در گرو توجه همه جانبه مدیران به نقش و جایگاه سرمایه انسانی است. شکوفا شدن نیروی انسانی در سازمانها، اقدامهای گوناگونی را می طلبد. یکی از این اقدامها، تأمین رضایت شغلی کارکنان است. تحقیقات نشان می دهند که رضایت شغلی در بسیاری از عوامل بهره وری سازمانی نقش تعیین کننده دارد. بهبود عملکرد در رفتار شهروندی سازمانی، تعهد سازمانی، دلبستگی شغلی و سلامت روانی کارکنان و کاهش رفتارهایی همچون غیبت از شغل، ترک خدمت و بسیاری از رفتارهای دیگر، از جمله پیامدهای ایجاد رضایت شغلی در کارکنان سازمانهاست. این پیامدهای ارزشمند باید انگیزهای قوی برای توجه جدی مدیران سازمانها به موضوع رضایت شغلی کارکنان و انجام اقدامهایی در راستای ایجاد آن باشد. به عبارتی دیگر مقایسه بازدهی کارکنانی که رضایت شغلی دارند و آنان که از کار خود ناراضی می باشند، همواره مورد بحث و بررسی صاحب نظران بوده است. پژوهشگرانی که به ارزش های

انسانی اهمیت می دهند، چینی استدلال می کنند که رضایت شغلی باید از جمله هدف های اصلی سازمان باشد و سازمان ها باید شرایطی را فراهم آورند که کارکنان را راضی نگه دارند. برخی دیگر به ارتباط رضایت شغلی با بهبود انگیزش کارکنان می اندیشند و به افزایش کارایی در نتیجه بهبود انگیزش توجه می کنند (پرتوی و عسگری، 1389). رضایت شغلی، مجموعه ای از احساسات و باورها است که افراد در مشاغل کنونی خود دارند. به عبارت دیگر رضایت شغلی یکی از عوامل مهم در موفقیت شغلی است که در صورت فراهم بودن بستر و ایجاد عوامل آن در محیط کار موجب خرسندی و خشنودی فرد از کار خود می شود. از جمله این عوامل می توان به شخصیت کارمند، نوع کار، محیط کار و روابط انسانی کار اشاره کرد (شفیع آبادی، 1370).

منابع انسانی عمده ترین سرمایه و عامل راهبردی هر سازمان به حساب می آید. در این روزها، اطلاق واژه سرمایه انسانی به جای نیروی انسانی، خود گواهی بر این ادعاست. منابع انسانی راضی و پراکنده در پیشبرد سیاست ها، استراتژی ها و برنامه های سازمان نقش بسیار مهمی را ایفا می کند. شناخت میزان رضایت شغلی کارکنان می تواند مدیران را در پیشرفت و بهبود بهره وری منابع انسانی یاری رساند. عوامل رضایت شغلی در هر سازمانی می تواند به اقتضای شرایط متفاوت باشد. بی شک کارمندان راضی تر، اثربخشی بیشتری دارند و بهتر می توانند سازمان را در رسیدن به اهداف سازمانی یاری رسانند. هرچه کارکنان راضی تر باشند، با انگیزه بیشتری به فعالیت ها روزمره خود می پردازند. از این رو شناخت میزان رضایت شغلی کارکنان می تواند نقش مهمی در تحقق آرمان ها و اهداف بلند مدت سازمان داشته باشد. هدف اصلی این تحقیق سنجش رضایت شغلی کارکنان و ارائه راهکارهایی برای بهبود و افزایش رضایت کارکنان در یکی از واحدهای صنعتی (با ابعاد متوسط: SME) کشور است. بدلیل پابندی به اصول حرف ای مشاوره از ذکر نام سازمان و زمینه فعالیت آن، اجتناب می شود و در مقاله با نام مستعار ABC معرفی می شود.

2- مبانی نظری و پیشینه تحقیق

محققان طیف وسیعی از نظریات را در چند دهه گذشته جهت تبیین رضایت شغلی مورد استفاده قرار داده اند، چه از تئوری هایی که به طور مستقیم این مفهوم را بررسی نموده اند، چه تئوری هایی که غیرمستقیم برای تبیین رضایت شغلی به کار رفته اند. یکی از مفیدترین دسته بندی های ارائه شده برای شناخت نظریات رضایت شغلی، گروه بندی لاک (1976) است و پس از آن توسط هی و میکسل (1996) بسط داده شده است (ازکیا و توکلی، 1385). بر اساس این طبقه بندی نظریات رضایت شغلی به سه گروه عمده به شرح ذیل تقسیم می شوند:

الف. نظریه های محتوایی رضایت شغلی: این دسته از نظریات تلاش می کنند که رضایت شغلی را بر حسب نیازهایی که می بایست ارضا شوند یا ارزش هایی که باید به آنها نائل شوند، تبیین نمایند (لاک، 1976). نظریاتی مانند نیازهای مازلو، نظریه دو عاملی هرزبرگ و غیره در این دسته جای می گیرند.

ب. نظریات فرایندی یا تفاوتی رضایت شغلی: این نظریه ها در پی تبیین رضایت شغلی بر اساس چگونگی ارتباط یا ترکیب دسته ای از متغیرها (نظیر انتظارات، ارزش ها، نیازها و ...) در ایجاد رضایت شغلی هستند (لاک، 1976). نظریه های متفاوتی در این گروه رضایت شغلی را بر اساس تفاوت بین نتایج مطلوب کار و آنچه فرد به طور واقعی در سازمان به دست می آورد و یا تفاوت بین انگیزه کاری افراد و محرک های سازمانی تبیین می کنند (هی و میکسل، 1996). نظریاتی مانند نظریه ارضای نیاز پورتر (1961)، نظریه عدالت توزیعی مارچ و سایمون (1958) نظریه انتظارات وروم (1964) و غیره در این طبقه قرار می گیرند.

ج. مدل های وضعیتی رضایت شغلی: این مدل ها سعی دارند رضایت شغلی را بر حسب چگونگی ارتباط دسته ای از متغیرها (نظیر ویژگی های شغلی، ویژگی های سازمانی و ویژگی های فردی) با رضایت شغلی تبیین کنند (هی و میکسل، 1996). نظریاتی نظیر رخدادهای

وضعیت رضایت شغلی کیورستین (1992) و پیش بینی کننده های رضایت شغلی گیلسون و دریک (1988) در این گروه قرار دارند (ازکیا و توکلی، 1385).

در حالی که نزدیک به یک قرن از بررسی هایی در مورد رضایت شغلی و انگیزش توسط ثرندایک در سال 1918 - کسی که اولین بار رابطه رضایت شغلی را در ارتباط با کار بررسی کرد - می گذرد (کاتزل و همکاران، 1992)، هنوز دانشمندان تأکید دارند که این سری فعالیت ها به بررسی و تحقیق بیشتری نیاز دارد.

یکی از عوامل مؤثر در رضایت شغلی کارکنان، محتوای شغلی آنان است. کارکنان عمدتاً به دنبال شغلی هستند که با چالش روبه رو است. مسئولیت انجام آن به طور کلی به عهده ی خود ایشان است و برای انجام آن از اختیارات کافی برخوردارند. همچنین کارکنان، وقتی از محتوای شغل خود رضایت دارند که سازمان به خدمتی که در آن شغل ارائه می شود نیاز داشته باشد و وجود فرد راضی برای سازمان بسیار ارزشمند باشد. عوامل متعددی در ساختار شغل و رضایت شغلی مؤثر است که می توان عواملی مانند محیط داخلی، محیط خارجی و وظایف خاص شغل را در نظر گرفت (بختیارنصرآبادی و دیگران، 1387).

برای این که شرکتی موفق شود نیاز به کارکنانی دارد که در جهت اهداف سازمان گام بردارند و میل قوی به ماندن در شرکت داشته باشند؛ چنین وفاداری و تعهد ممکن است با انگیزش به وجود آید. علاوه بر این هدف از انگیزش دسترسی به بهره وری کار و رضایت شغلی است (هیودلستون و گود، 1999). مدل ویژگی های شغلی که هاگمن و اولدهام (1976) ارائه کرده اند به عنوان یکی از مدل ها و فرایندهای معروف در غنی ساختن مشاغل در سازمان استفاده می شود. با استفاده از این روش می توان انگیزش، رضایت شغلی و عملکرد کارکنان در کار را بالا برد. هاگمن و اولدهام (1980) پنج بعد درونی کار را شامل: تنوع مهارت ها، هویت وظیفه، اهمیت وظیفه، استقلال و بازخورد مدنظر قرار داده اند. هاگمن و اولدهام در تحقیقات خود از مدل شرح شغل برای بیش از هزار نفر در حدود صد شغل مختلف و در بیش از دوازده سازمان استفاده کردند و دریافتند کارکنانی که شغل آنان در ابعاد درونی کار بالا بود، بیشتر از آنانی که شغل شان در ابعاد درونی کار پایین بود احساس رضایت و انگیزش می کردند.

بیکر (1978) طی پژوهشی که با الهام از مدل هاگمن و اولدهام انجام داد، ماهیت شغل و رضایت شغل را با شش عامل بررسی کرد که عبارتند از: فرصت های شغلی، ارزش کار، خوداستقلالی، بازخورد، امکانات شغلی و چالشهای شغلی، که این عوامل به نوبه ی خود آثاری بر نتایج شغل و شخص به جای می گذارد. این نتایج و آثاری شامل انگیزه ی بالای درونی کار، عملکرد با کیفیت بالا، رضایت خاطر از کار و کاهش غیبت و ترک خدمت می باشند.

راه های مختلفی برای سنجش رضایت وجود دارد که از جمله می توان به مقیاس های درجه بندی، رخدادهای بحرانی، مصاحبه و گرایش عملی یا کارکردی و ثبت وقایع حساس اشاره کرد، ولی مهمترین آنها بهره گیری از روش پرسشنامه ای است که به این روش، روش بررسی نظرها و طرز تلقی ها گفته می شود. با سنجش میزان رضایت شغلی کارکنان سازمان، اطلاعات فراوانی برای مدیران و کارکنان حاصل می شود که می توان از آن در راستای برنامه ریزی های نیروی انسانی بهره گرفت (فلدمن، 1995)

متداول ترین روش اندازه گیری رضایت شغلی، استفاده از مقیاس های درجه بندی شده و یکی از معروف ترین آنها، پرسشنامه مینو سوتاست که از درجه رضایتمندی پاسخ دهندگان در پنج ماده، هر یک از مقیاسها، درجه بندی نوع لیکرت را به دست می آورند. این مواد عبارتند از:

- 1- نظام پرداخت
- 2- ماهیت و شان شغل
- 3- مسیر پیشرفت شغلی
- 4- جو و ارتباطات سازمانی
- 5- فعالیتهای واحد منابع انسانی (HR)
- 6- سبک رهبری
- 7- شفافیت سیاستها و استراتژیها
- 8- امکانات و شرایط فیزیکی محل کار

3- روش شناسی تحقیق

این پژوهش، از نوع تحقیق کاربردی است و روش آن توصیفی-پیمایشی می باشد که در زمستان سال 1393 در یکی از صنایع کوچک و متوسط کشور (SME) انجام شده است. ابزار گردآوری اطلاعات پژوهش، پرسشنامه و کتابخانه ای می باشد. با در نظر گرفتن هدف پژوهش یعنی سنجش رضایت شغلی کارکنان و ارائه راهکارهایی برای بهبود نقاط قوت و ضعف کارکنان، روش تحقیق حاضر، توصیفی و از نوع همبستگی انتخاب شده است. جامعه آماری این پژوهش را کلیه مدیران، سرپرستان، مهندسان و کارمندان شرکت مورد مطالعه تشکیل می دهد. تعداد کل جامعه آماری 201 نفر بوده است که کل جامعه به صورت سرشماری مورد بررسی قرار گرفت. در این پژوهش از پرسشنامه رضایت شغلی استاندارد مینه سوتا استفاده شد که با استفاده 30 سوال رضایت شغلی افراد بر اساس متغیرهایی چون نظام پرداخت، ماهیت و شان شغل، مسیر پیشرفت شغلی، جو و ارتباطات سازمانی، فعالیتهای واحد منابع انسانی، سبک رهبری، شفافیت سیاستها و استراتژیها و همچنین امکانات و شرایط فیزیکی محل کار مورد سنجش قرار گرفت. پس از جمع آوری پرسشنامه ها داده ها از جنبه های مختلف و به تفکیک واحد سازمانی، میزان تحصیلات، سن، سابقه کار و رده شغلی با استفاده از نرم افزار SPSS تجزیه و تحلیل شد.

4- تجزیه و تحلیل داده ها

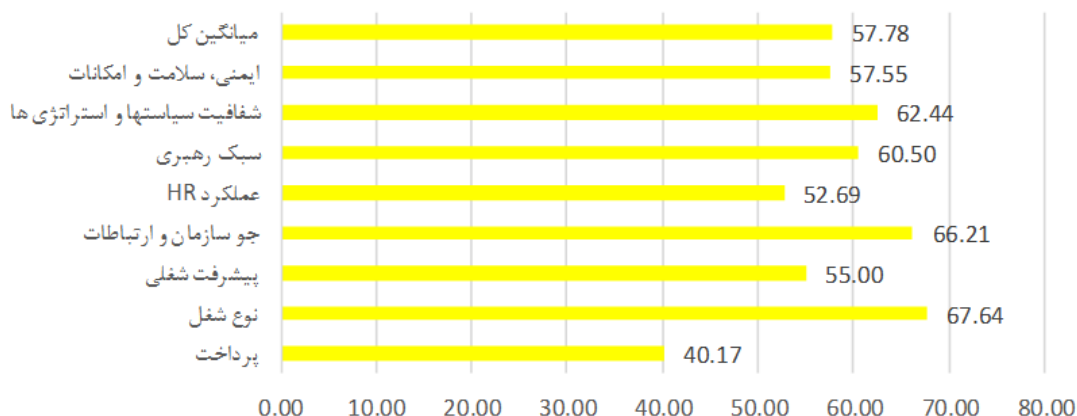
به منظور تعیین سطح رضایتمندی کلی کارکنان، نتایج حاصل از پاسخنامه های پرسشنامه رضایت شغلی کارکنان با استفاده از آمار توصیفی مورد بررسی قرار گرفت. در این بررسی پاسخ های جمع آوری شد. نحوه تخصیص امتیاز ابتدا طبق لیکرت از 1 برای کمینه تا 5 برای بیشینه در نظر گرفته شده است. سپس نتایج به درصد تبدیل شده، در نمودارها و جداول همه اعداد با امتیاز درصد ارائه شدند.

طیف رنگی مورد استفاده نیز به ترتیب:

- رنگ قرمز: کمتر از 30٪ - وضعیت ضعیف
- رنگ زرد: 30-70٪ - وضعیت متوسط
- رنگ سبز: بیش از 70٪ - وضعیت قابل قبول است، که در تمام جداول و نمودارها از همین الگو استفاده شده است.

نخست در هر بخش داده ها به تفکیک 8 گروه بالا و سپس امتیاز داده شده توسط هر فرد بررسی شد. همانطور که در شکل (1) نشان داده شده است میزان رضایت در هر یک از عوامل هشتگانه در محدوده متوسط است. کمترین میزان رضایت کارکنان از سیستم پرداخت و بیشترین میزان رضایت از نوع شغل است.

میزان رضایت تمامی کارکنان (موضوعی)



شکل 1. نتایج بدست آمده به تفکیک عوامل موثر در رضایت شغلی

در تحلیلی دیگر، وضعیت هر یک از عوامل هشتگانه در واحدهای مختلف شرکت مورد مطالعه نیز بررسی شد. همانطور که در جدول (1) آمده است نتایج نشان می دهد که کارکنان واحدهای برنامه ریزی، مدیریت استراتژیک و انبار میزان رضایت بیشتری نسبت به سایر واحدها در هر یک از عوامل هشتگانه دارند. همچنین کارکنان واحدهای تولید 1، تولید 2 کمترین میزان رضایت را دارا می باشند

جدول 1. وضعیت هر یک از عوامل هشتگانه در واحدهای مختلف شرکت

میانگین	امکانات و شرایط فیزیکی محل کار	شفافیت سیاستها و استراتژیها	سبک رهبری	فدائیهای واحد منابع انسانی (HR)	جو و ارتباطات سازمانی	مسیر پیشرفت شغلی	ماهیت و شان شغل	نظام پرداخت	عوامل هشتگانه	ردیف
68/74	60	78/57	74/29	60	80	60/95	78/29	57/86	برنامه ریزی	1
57/63	83/89	69/17	60/47	57/50	66/11	57/22	68/67	42/92	کنترل کیفیت	2
48/39	38/12	61/88	53/90	43/75	59/38	42/29	55	32/81	تولید 1	3
54/31	51/48	59/44	58/89	56/11	62/22	52/59	61/56	32/22	تولید 2	4
60/45	51/30	61/94	62/62	58/61	73/33	61/67	70/67	43/47	تولید 3	5
67/82	66/67	65/33	73	60	73/78	68/89	80/27	42/67	انبار	6
59/55	62/65	61/67	66/73	45/56	73/61	50/88	77/75	37/54	فنی	7
64/36	68	70	74/29	46	73/33	54/67	77/60	51	مدیریت استراتژیک	8
58/64	67/88	54/55	62/86	49/09	61/21	58/18	69/45	45/91	اداری	9
58/11	52/44	66/90	53/96	54/67	60/89	62	72/36	41/67	بسته بندی	10
62/76	81/67	65	67/86	57/50	85	43/33	68	33/75	تدارکات	11
56/56	67/41	58/89	57/78	52/59	58/02	53/33	62/81	41/67	حراست	12

در میان واحدهای صف و ستاد، بیشترین رضایت بیش از 70٪ (در محدوده مطلوب) و مربوط به واحد ستادی برنامه ریزی و کمترین ها مربوط به واحد فنی با 50٪ و 2 واحد تولیدی (از 3 واحد تولید) با حدود 50 و 53٪ است. خوشبختانه میانگین رضایت در هیچ واحدی در محدوده بحرانی نبود ولی داده های تحلیل شده افراد نشان دهنده تعدادی فرد با رضایت کمتر از 30٪ در واحدهای تولیدی بوده است. همچنین رابطه میان میزان رضایت از عوامل مختلف با میزان تحصیلات، رده سنی، میزان سابقه کار و رده شغلی (سه سطح مدیر/ سرپرست، کارشناس، کارکن/کارگر) مورد بررسی قرار گرفت. باتوجه به نتایج جدول (2) به نظر می رسد رضایت شغلی از نظر جنبه های مختلف با افزایش رده شغلی افزایش می یابد. به جهت رضایت نسبی طبقه مدیران که بیشترین مشارکت را در تصمیم گیریها و تحقق اهداف سازمان دارند مناسب است، ولی شکاف زیاد بین رضایت در لایه های مختلف شغلی مناسب نیست. در سازمان ABC میزان رضایت عده زیادی از کارکنان که در رده اپراتوری/ کارمندی هستند در حد متوسط است که نیازمند بهبود است.

جدول 2. نتایج عوامل هشتگانه به تفکیک رده شغلی

سیاست ها و استراتژی سازمان	شرایط و امکانات فیزیکی جو کار	سبک رهبری	فعالیت واحد منابع انسانی (HR)	جو و ارتباطات سازمانی	پیشرفت شغلی	نوع و شان شغل	نظام پرداخت	طبقه بندی بر اساس گروه شغلی
۶۵	۶۸,۶۷	۶۸,۲۹	۵۸,۰۰	۷۶,۶۷	۶۴	۸۰	۵۲	مدیر
۶۷,۰۴	۶۵,۶۸	۶۶,۶۷	۵۲,۲۲	۶۹,۸۸	۶۱,۴۸	۷۷,۰۴	۴۳,۵۲	سرپرست
۷۰	۶۴,۸۱	۶۶,۳۸	۵۵,۵۶	۷۱,۸۵	۵۶,۳۰	۶۸,۲۲	۴۳,۸۹	کارشناس
۶۰,۵۶	۵۴,۴۲	۵۸,۱۰	۵۲,۳۱	۶۳,۹۵	۵۳,۲۳	۶۴,۹۵	۳۸,۳۹	اپراتور/کارمند
۶۲,۴۵	۵۷,۵۵	۶۰,۴۹	۵۲,۶۹	۶۶,۲۲	۵۴,۹۷	۶۷,۶۵	۴۰,۱۷	میانگین

همچنین یافته ها نشان می دهد که رابطه مشخصی بین تاثیر رده سنی با میزان رضایت بدست نیامده است. ولی به نظر می رسد با افزایش سن، انتظارات از محیط کار و مشارکت در تصمیم گیری (از زیر مجموعه های سبک رهبری) افزایش میابد، و این موضوع موجب کاهش نسبی رضایت در این جنبه ها شده است (جدول 3).

جدول 3. نتایج عوامل هشتگانه به تفکیک رده سنی

سیاست ها و استراتژی سازمان	شرایط و امکانات فیزیکی جو کار	سبک رهبری	فعالیت واحد منابع انسانی (HR)	جو و ارتباطات سازمانی	پیشرفت شغلی	نوع و شان شغل	نظام پرداخت	طبقه بندی بر اساس سن
۶۱,۰۵	۵۷,۷۰	۵۷,۸۳	۴۹,۶۶	۶۴,۶۰	۵۶,۷۸	۶۹,۹۳	۴۰,۱۷	بیشتر از ۳۶ سال
۶۲,۸۱	۵۳,۱۰	۶۰,۴۹	۵۴,۷۴	۶۴,۵۶	۵۲,۹۸	۶۶,۱۶	۳۷,۹۸	بین ۳۱ الی ۳۵ سال
۶۱,۶۵	۵۸,۹۰	۶۰,۸۱	۵۱,۲۹	۶۷,۶۹	۵۵,۲۷	۶۷,۳۹	۴۰,۸۸	بین ۲۶ الی ۳۰ سال
۶۴	۶۱,۳۵	۶۲,۱۲	۵۶	۶۴,۲۵	۵۴,۶۰	۶۵,۲۵	۴۲,۱۵	بین ۲۰ تا ۲۵ سال
۶۸	۵۷,۵۵	۶۰,۴۹	۵۲,۶۹	۶۶,۲۲	۵۴,۹۷	۶۷,۶۵	۴۰,۱۷	میانگین

بررسی ها نشان می دهد که افزایش میزان رضایت با افزایش سطح تحصیلات همگام است. به طوری که کارکنان با تحصیلات کارشناسی و کارشناسی ارشد به مراتب رضایتمندی بیشتری در عوامل سبک رهبری، شرایط و امکانات فیزیکی، نوع و ماهیت شغل و ارتباطات سازمانی نسبت به رده های تحصیلی پائین تر را دارا می باشند.

5- نتیجه گیری و پیشنهادات

در این پژوهش به منظور سنجش میزان رضایت شغلی کارکنان شرکت ABC از پرسشنامه استاندارد مینه سوتا استفاده شد. پس از جمع آوری داده ها، با استفاده از نرم افزار SPSS تحلیل آماری صورت گرفت. یافته های تحقیق نشان می دهد که با توجه به انواع دسته بندی های آماری، وضعیت کلی منابع انسانی با توجه به معیارهای ارزیابی در محدوده زرد - وضعیت اخطار یا متوسط - قرار دارد.

این موضوع هم درمیانگین نتایج کل کارخانه - به تفکیک هر معیار - و هم در نظرات دسته بندی شده واحدها و هم میانگین نظرات هر فرد در یک واحد مشخص است.

بررسی های دقیق تر در مورد وضعیت هر یک از عوامل هشتگانه که بر اساس سوال های پرسشنامه طبقه بندی شدند بیان کننده این موضوع است که متغیرهایی چون خوشنودی از نتیجه کار، تناسب شغل با توانایی شاغل (توجه به شایسته سالاری) و حسن برخورد مدیران ارشد بیشترین امتیاز (بالاتر از 70) را کسب کردند و کمترین امتیاز (کمتر از 50) مربوط به متغیرهایی چون عادلانه نبودن نظام پاداش، تکافوی حقوق و مزایا با توجه به فعالیت های انجام شده، تناسب حقوق فرد با توجه به حقوق سایر کارکنان، نامناسب بودن نظام ارزشیابی عملکرد، نامناسب بودن برنامه آموزش و عادلانه نبودن توزیع امکانات رفاهی است که نیازمند توجه ویژه و فوری است و در برخی موارد در وضعیت قرمز - نامطلوب - قرار دارند.

با توجه به نظرسنجی کارکنان و یافته های پژوهش، اقداماتی پیشنهادی در دو حوزه ی فعالیتهایی فردی برای تاثیر گذاری فوری و اقدامات سیستمی برای بهبود وضعیت فرایندهای منابع انسانی مطرح می گردد.

اقدامات فوری پیشنهادی عبارتند از: برقراری نظام مند سیستم پرداخت وام برای کارکنان؛ ایجاد و برقراری فرایند نظام مند خدمات رفاهی، ورزشی و غیره؛ برگزاری جلسات عمومی به صورت نظام مند و پیگیری دقیق صورتجلسات؛ بهبود وضعیت غذای کارکنان؛ بهسازی برخی محیطهای کاری پرخطر مانند سالن 3 و محیطهای قدیمی و فرسوده مانند سالن های 1و2؛ اصلاح سیستم سرمایه و گرمایش سالن ها.

همچنین اقدامات سیستماتیک پیشنهادی در جهت استقرار فرایندهای منابع انسانی عبارتند از: اصلاح و بهبود نظام پرداخت و شفاف سازی آن در سازمان؛ استقرار نظام ارزیابی عملکرد؛ استقرار سیستم پاداش / تنبیه و شفاف سازی آن در سازمان؛ توجه و التزام عملی به رعایت تساوی در رفتار، گفتار، برخورد و تصمیم گیری در مورد کارکنان توسط مدیران ارشد؛ افزایش مشارکت کارکنان در تصمیم گیری.

در تحلیلی دیگر، با توجه به نتایج حاصل از پرسشنامه، رخدادهای مربوط به منابع انسانی سازمان ABC، مصاحبه با مدیران و کارکنان و حضور چند ساله مشاور در سازمان، امتیاز سطح بلوغ سازمان بر اساس استاندارد 34000(قلی نژاد، 1393) مشخص و اولویتهای استقرار فرایندهای منابع انسانی با شناخت مشاور از نیازهای سازمان و سیستم امتیاز دهی الگوی 34000 ارائه شد.

طبق این الگو بلوغ سازمانی از بین 5 سطح تعیین می شود، البته با احتساب نتایج کسب شده سازمان در هر یک از 2 بخش زیر، حوزه " فرایندهای 20 گانه منابع انسانی " با کسب حداکثر 20000 امتیاز (هر فرایند 1000 امتیاز) و حد قابل قبول 10001 و "شاخصهای منابع انسانی" با کسب حد اکثر 14000 امتیاز (11 نگرش هر یک 1000 امتیاز و نتیجه رضایت شغلی به دلیل اهمیت ویژه آن، با 3000 امتیاز) و حد قابل قبول 7001. نتایج این تحلیل در جدول(4) نشان داده شده است.

جدول 4. امتیازات ABC طبق الگوی 34000

ردیف	موضوع	امتیاز	سطح بلوغ
۱	فرایندهای منابع انسانی	۱۹۰۰	مقدماتی
۲	شاخص های منابع انسانی	۲۴۰۰	مقدماتی
۳	امتیاز کل	۴۳۰۰	مقدماتی

بر اساس نتایج این تحلیل با توجه به میزان بلوغ و نیازهای سازمان، اولویت طراحی و استقرار فرایندهای منابع انسانی مشخص شد که این فرایندها عبارتند از: برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی؛ طراحی ساختار سازمانی؛ تجزیه و تحلیل شغل و رتبه بندی شغل؛ برنامه ریزی منابع انسانی؛ جذب، استخدام و رتبه بندی شاغل؛ حقوق و مزایا؛ سلامت، ایمنی، محیط و ارگونومی.

همچنین با توجه به میزان بلوغ و نیازهای سازمان، ایجاد برنامه هایی برای شاخص های منابع انسانی اولویت دار از جمله: رضایت شغلی، تمایل به ترک خدمت، استرس، سلامت، بهداشت روانشناختی پیشنهاد می گردد تا میزان رضایت در این شاخص ها با برنامه ریزی بهتر بهبود یابد.

بدیهی است نظیر هر پژوهش، انجام مطالعات تکمیلی از جمله: انجام اقدامات و بهبود های توصیه شده توسط مشاور، تکرار رضایت سنجی در دوره نیم یا یک ساله، استمرار نظر سنجی دوره ای به جای نظر سنجیهای پراکنده و بی هدف و مقطعی در این سازمان و سایر سازمانهای مشابه، در کارخانجات دیگر در همین صنعت و مقایسه نتایج سازمانهای مختلف این صنعت با یکدیگر و بررسی همبستگی نتایج سازمانهای مختلف و ارزیابی سطح بلوغ با افزودن روش پرسشنامه تخصصی برای هر زیر بند، می تواند اطلاعات دقیقتری برای تصمیم گیری درباره عوامل موثر بر رضایت شغلی و میزان انگیزه کارکنان ارائه کند.

6- تشکر و قدردانی

اگرچه انجام هر پژوهش با چالشهایی همراه است، ولی نهایتاً آنچه برجای می ماند حاصل زحمات عزیزانی است که سعی در هموار کردن مسیر پیشبرد آن داشتند. بدینوسیله از مدیران و کارکنان شرکت ABC که تمام و کمال نسبت به ثبت نظرات خود و ارائه اطلاعات درست به تیم مشاور کمک کردند، خانم ها دکتر سفیدگران، مهندس پوردشت و بهنامی و آقای دکتر بالوئی که در جمع آوری و تحلیل اطلاعات با نویسنده همکاری داشتند و آقای مهندس هاشمی که فرصت انجام این پژوهش را فراهم کردند سپاسگزاری می کند.

7- مراجع

شفیع آبادی، عبدالله (1370)، راهنمایی تحصیلی و شغلی، مرکز چاپ و نشر انتشارات دانشگاه پیام نور.
پرتوی، بامداد و عسگری، فرید (1389). سنجش رضایت شغلی منابع انسانی در بخش دولتی ایران، مطالعات کمی در مدیریت، دوره 1، شماره 2، صص 80 - 96.
ازکیا، مصطفی و توکلی، محمود (1385). فراتحلیل مطالعات رضایت شغلی در سازمان های آموزش، نامه علوم اجتماعی، دوره 1، شماره 27، صص 1 - 26.
بختیارنصرآبادی، حسنعلی؛ رجایی پور، سعید؛ سلیمی، قربانعلی؛ طاهر پور، فاطمه و پرتوی، محمد (1387). بررسی رابطه بین ماهیت شغل و رضایت شغلی، پژوهشنامه ی مدیریت اجرایی، سال نهم، شماره ی 1 (پیاپی 33)، صص 57-76
قلی نژاد، آرین و محمد اسماعیلی، ندا (1393)، استاندارد 34000، تعالی منابع انسانی، کتاب مهریان، تهران.

Katzell, R. A, Thompson, D. E, Guzzo, R. A. (1992) How job satisfaction and job performance are and are not linked, New York: Lexington Books.

Huddleston, P, & Good, L. K. (1990) Job motivations in Russian and Polish retail firms, International Journal of Retail & Distribution Management, Vol, 27, No,9.

Harold, W. (1973) What is wrong with work in America? Monthly Labor, Review, 96, 3, 38.

Hackman, J. R and Oldham, J. R. (1976) Development of the job diagnostic survey, Journal of Applied psychology, 159-17.

Hackman, J, R & Okldham, G. R (1980) Work Redesign, Readings MA: Addison Wesley Publishin, company Inc.

Baker, W. E. (1978) Certain dimension of job content and their relationship to job satisfaction, Published DPS, Pace University.