

رفتار سازمانی

فصل سوم: نگرش ها و رضایتمندی شغلی

دکتر سیامک حاجی یخچالی

دانشکده فنی، دانشگاه تهران

مطالعه موردی: Google



Google



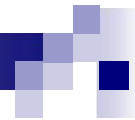
محیط کار گوگل

- کارواش
- تعویض روغنی
- سالن والیبال، بسکتبال
- استخر
- خشکشویی
- آرایشگاه
- معاینه مجانی پزشک و داندان پزشک
- مهد کودک
- سرویس حمل و نقل

مزایا کار در گوگل

- بیمه عمر دو برابر حقوق سالیانه
- ۲۵ روز تعطیل برای پرسنل با سابقه کار بیش از ۶ سال.
- تسهیلات برای نوزادان
- بازپرداخت هزینه آموزش (\$۸۰۰۰ در سال)
- و غیره

پرسنل بر این باورند که مزایا مهمترین عاملی است که باعث شده است گوگل به این جایگاه برسد.

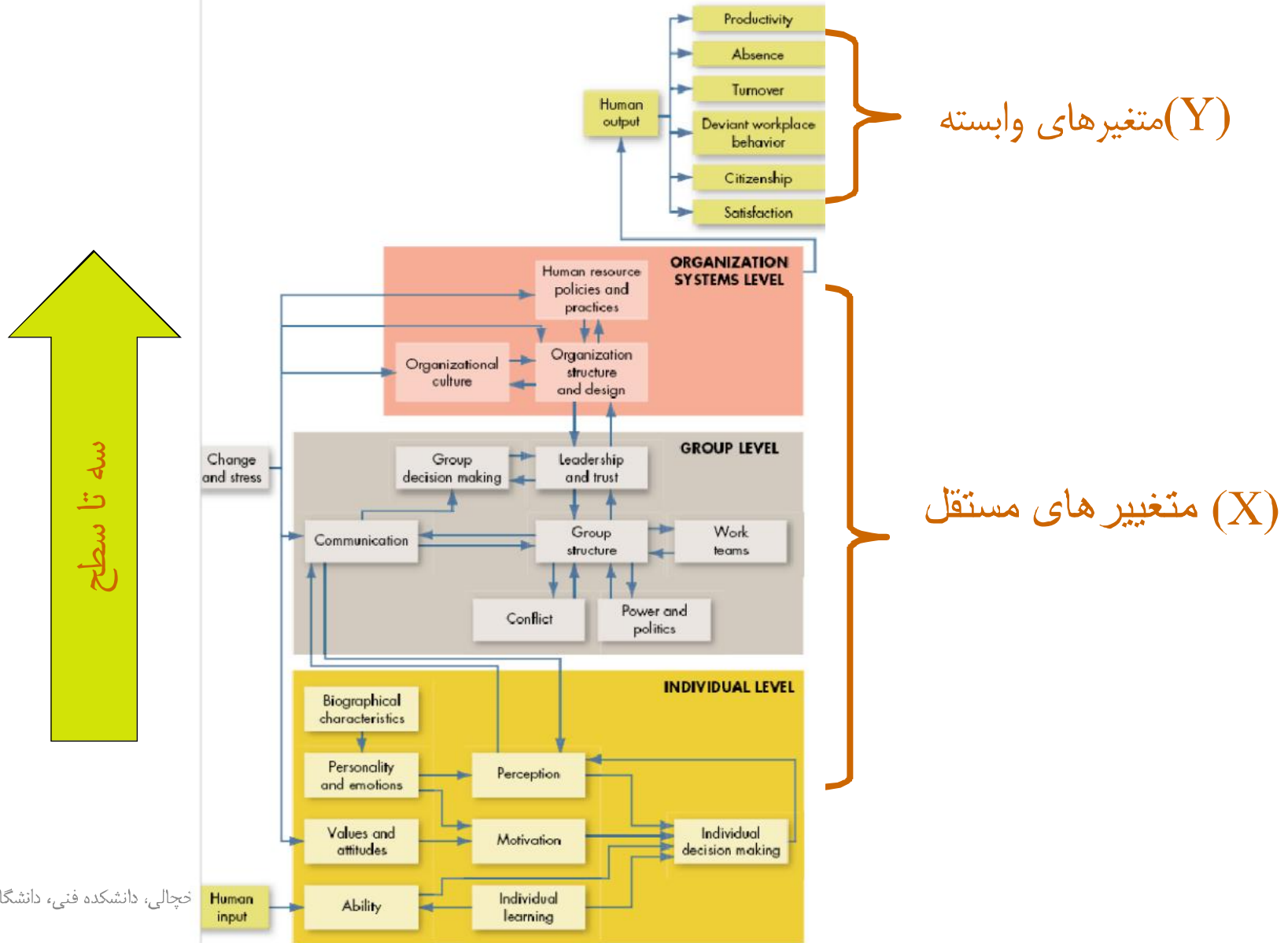


بعد از مطالعه این فصل، شما باید قادر باشید:

Learning Objectives

- سه جزء نگرش را مقایسه نمائید.
- ارتباط بین نگرش و رفتار را خلاصه نمائید.
- نگرش های عمده شغل را مقایسه نمائید.
- رضایتمندی شغل را تعریف کنید و نحوی اندازه گیری آن را نشان دهید.
- علل اصلی رضایتمندی شغلی را خلاصه نمایید.
- چهار پاسخ پرسنل به عدم رضایتمندی را شناسایی نمائید.
- رضایتمندی شغل و مفاهیم مرتبط در سایر کشورها به غیر از ایالات متحده

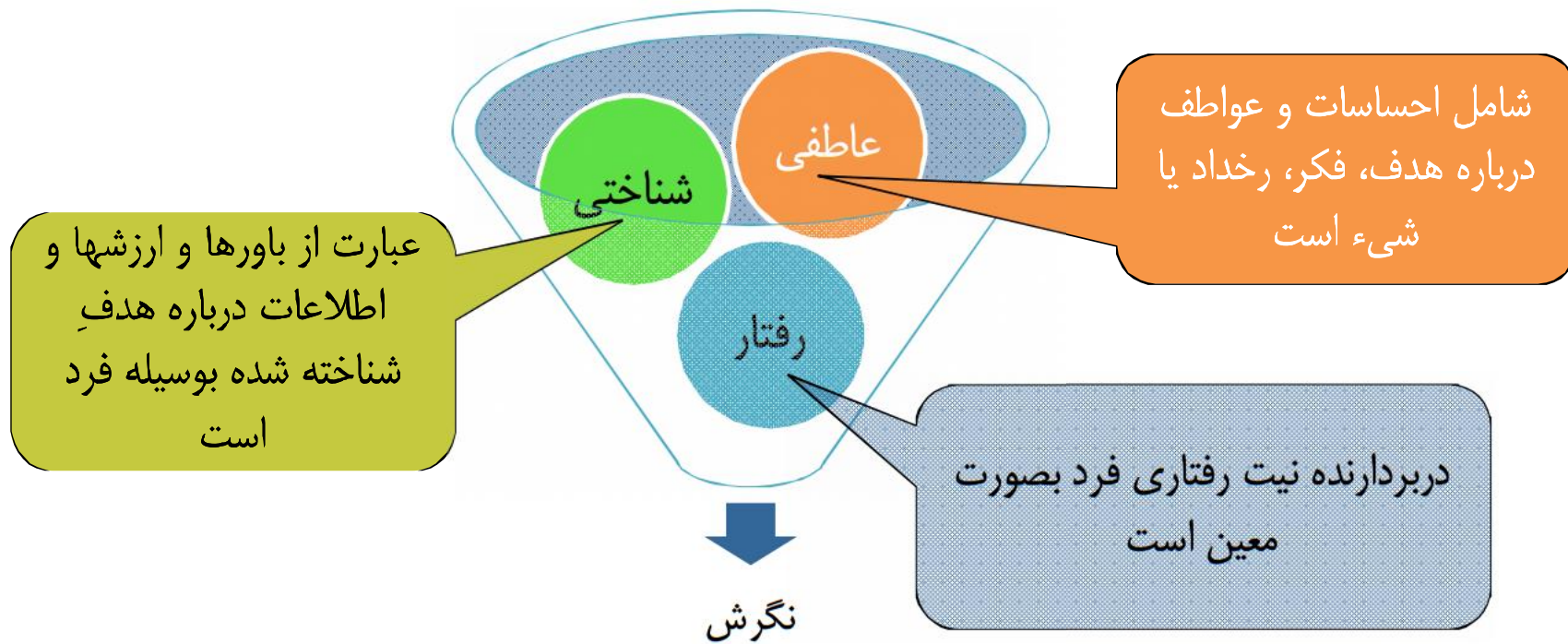
مدل رفتار سازمانی و خصوصیات زندگی نامه



(۱) سه جزء نگرش را مقایسه نمایید.

نگرش ها

■ ارزیابی یا برآوردی است که (به صورت مطلوب یا نامطلوب) درباره شی، فرد یا رویدادی صورت می گیرد.



ارتباط و جمله ساتایی

بعد از مطالعه این فصل، شما باید قادر باشید:

- سه جزء نگرش را مقایسه نمائید.
- ارتباط بین نگرش و رفتار را خلاصه نمائید.

ناهمسانی شناختی

پدیده ناهمسانی شناختی:

□ هنگامی مطرح می شود که بین نگرش دو یا چند نفر یا بین رفتار و نگرش افراد نوعی بی ثباتی وجود دارد.

- تردیدی نیست که صداقت بهترین سیاست است.
- مسواک زدن بعد از صرف غذا.
- آلوده کردن آب رودخانه (تصمیم مدیر کارخانه)
- سیگار کشیدن



□ افراد سعی می کنند ناهمسانی شناختی را کاهش دهند

□ کاهش ناهمسانی شناختی مطلوب بستگی به:

- اهمیت عناصر
- درجه تأثیر فردی
- پاداش درگیر در ناهمسانی

آیا رفتار همیشه از نگرش پیروی می کند؟

■ تحقیقات اولیه بر فرض رابطه علی بین نگرش و رفتار بوده است.

□ یعنی نگرش فرد تعیین کننده کارهایی است که وی انجام می دهد.

- افراد برنامه تلویزیونی را که دوست دارند می بینند.
- کارمندان کارهای که دوست ندارند را انجام نمی دهند.

■ تحقیقات سال ۱۹۶۰: رابطه بین نگرش و رفتار (A-B):

□ نگرش و رفتار با یکدیگر رابطه ندارند.

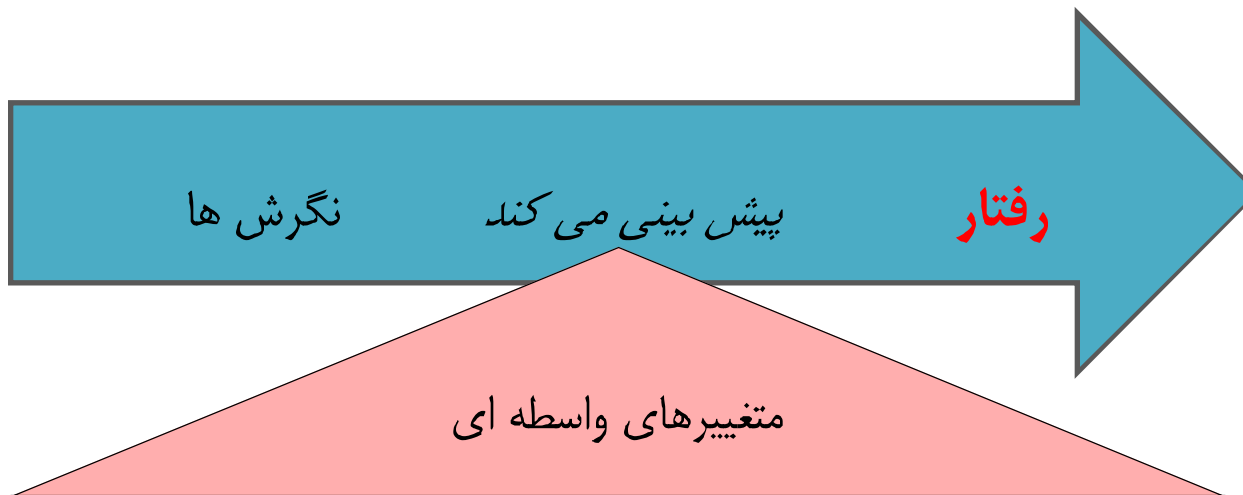
□ دقیق تر: رابطه اندک با در نظر گرفتن متغیرهای واسطه

□ افراد می توانند در یک زمان دارای نگرش های متناقضی باشند.

- فردی که با موجودیت اتحادیه کارگری مخالف است در نشست های اتحادیه شرکت می کند. (فشارهای روانی)

متغیرهای واسطه ای

■ قدرتمندترین متغیرهای واسطه ای:



- اهمیت نگرش
- ارتباط با رفتار
- قابلیت دسترسی

- وجود فشارهای اجتماعی
- تجربه شخصی و مستقیم از رفتار

پیش بینی رفتار با استفاده از نگرش ها



- نگرش های مهم ارتباط قوی با رفتار دارند.
- تطابق بیشتر نگرش و رفتار باعث ارتباط قوی تر می شود:
- نگرش های خاص رفتار خاص را پیش بینی می کنند.
- نگرش های عمومی رفتارهای عمومی را پیش بینی می کنند.
- نگرش ها بیشتر بیان شده، بیشتر قابل پیش بینی هستند.
- فشار اجتماعی بیشتر باعث ضعیف تر شده رابطه می شود
- نگرش های بر اساس تجربیات شخصی،
پیش بینی کننده قوی تر هستند

بعد از مطالعه این فصل، شما باید قادر باشید:

- سه جزء نگرش را مقایسه نمائید.
- ارتباط بین نگرش و رفتار را خلاصه نمائید.
- نگرش های عمده شغل را مقایسه نمائید.

نگرش های عمده در مورد شغل چه می باشند؟

■ هر فرد تعداد زیادی نگرش دارد ولی در رفتار سازمانی نگرش های محدودی در رابطه به شغل بررسی می شوند.

■ سه نگرش عمده در مورد شغل:

□ رضایتمندی شغلی

□ درگیر بودن در شغل (Job Involvement)

□ تعهد سازمانی (Organizational Commitment)

□ و سایر

• تصور پیشتیبانی سازمانی (Perceived Organizational Support)

• مشارکت پرسنل (Employee Engagement)

رضایتمندی شغلی

تعریف:

A general attitude toward one's job, the difference between the amount of reward workers receive and the amount they believe they should receive.

کارمندان با رضایتمندی بالاتر، بهره ور تر هستند.



درگیر بودن در شغل Job Involvement

■ درگیر بودن در شغل با رضایتمندی شغلی مربوط است.
■ تعریف:

□ Job involvement measures the degree to which people identify psychologically with their job and consider their perceived performance level important to self-worth.

□ افراد با درجه بالا درگیر بودن در شغل به نوع کاری که انجام می دهند اهمیت می دهند.

□ قدرت روانی (Psychological Empowerment)

• نمونه: تحقق صورت گرفته در بیمارستان سنگاپور

□ ارتباط با جابجایی و غیبت.

تعهد سازمانی Organizational Commitment

■ تعریف:

- A state in which an employee identifies with a particular organization and its goals and wishes to maintain membership in the organization.

■ تفاوت با درگیر بودن در شغل:

- High job involvement means identifying with your job, while high organizational commitment means identifying with your employing organization.

ابعاد تعهد سازمانی

■ تعهد احساسی (Affective Commitment)

□ An emotional attachment to an organization and belief in its values.

□ نمونه شرکت Petco

■ تعهد مستمر (Continuance Commitment)

□ تصور ارزش اقتصادی برای ماندن در سازمان تا ترک آن.

■ تعهد اصولی (Normative Commitment)

□ تعهد ماندن در سازمانی به دلیل اخلاقیات.

تعهد سازمانی و فرهنگ کشورها

■ آیا افراد از فرهنگ های مختلف به سازمان های خود به یک اندازه تعهد دارند؟

■ تحقیق در سال ۲۰۰۳:

□ مقایسه بین چین، کانادا، کره جنوبی

□ تعهد اصولی در چین بالاتر بود.

□ تعهد احساسی بازم در چین از کانادا و کره جنوبی بیشتر بود.

□ تعهد مستمر در چین بسیار کم بود.

□ Journal of Vocational Behaviour (2003) pp. 465-489

تعهد سازمانی

■ ارتباط تعهد سازمانی با بهروری:

□ برای پرسنل جدید ارتباط بسیار قوی بین عملکرد و تعهد سازمانی وجود دارد.

□ برای پرسنل با تجربه به شکل محسوسی کم است.

■ ارتباط با جابجایی و غیبت و سایر

□ تعهد احساسی ارتباط بیشتری با جابجایی و عملکرد دارد.

□ ۷۲٪ تعهد احساسی، ۳۶٪ تعهد اصولی، ۷٪ تعهد مستمر

□ تحولات تعهد سازمانی در طی سال های اخیر.

رفتار تابعیت سازمانی

Organizational citizenship
behavior (OCB)

Discretionary behavior that is not part of an employee's formal job requirements, but that nevertheless promotes the effective functioning of the organization.



تصور پشتیبانی سازمانی (POS)

■ تعریف:

□ The degree to which employees believe an organization values their contribution and cares about their well-being.

□ نمونه، اهمیت به مشکلات فرزندان

□ افزایش تصور پشتیبانی سازمانی، عملکرد و رفتار تابعیت سازمانی را افزایش می دهد.

مشارکت پرسنل

■ تعریف:

- An individual's involvement with, satisfaction with, and enthusiasm for the work he or she does,

□ مفهوم جدیدی می باشد.

□ نمونه، در دسترس بودن فرصت ها برای یادگیری مهارت های جدید

□ بدون مشارکت پرسنل آنها وقت را صرف می کنند ولی بدون انرژی

□ مطالعه (۸۰۰۰ واحد کاری در ۳۶ شرکت مختلف):

• افزایش مشارکت پرسنل، افزایش رضایتمندی مشتری، افزایش سود، افزایش بهره وری، کاهش جابجایی

□ بین ۱۷٪ تا ۲۹٪ پرسنل به شدت مشارکت دارند.

بعد از مطالعه این فصل، شما باید قادر باشید:

- سه جزء نگرش را مقایسه نمائید.
- ارتباط بین نگرش و رفتار را خلاصه نمائید.
- نگرش های عمده شغل را مقایسه نمائید.
- رضایتمندی شغل را تعریف کنید و نحوی اندازه گیری آن را نشان دهید.

رضایتمندی شغلی

تعریف:

A general attitude toward one's job, the difference between the amount of reward workers receive and the amount they believe they should receive.

A positive feeling about the job resulting from an evaluation of its characteristics

کارمندان با رضایتمندی بالاتر، بهره ور تر هستند.



رضایتمندی شغلی

- چگونه رضایتمندی شغلی را اندازه گیری نمائیم؟
- چه چیزی رضایتمندی شغلی را افزایش می دهد؟
- چگونه افراد رضایتمند یا ناراضی می توانند بر سازمان تأثیر بگذارند؟



اندازه گیری رضایتمندی شغلی

■ رتبه دهی کلی (Single global rating)

□ یک سوال یک امتیاز

□ همه چیز را مد نظر قرار بده و بگو از شغل خود راضی هستی یا خیر.

□ معمولا امتیاز بین ۱ تا ۵ داده می شود

■ مجموع امتیاز (Summation score)

□ تعداد زیاد سوال و مجموع امتیازات

آیا افراد از شغل خود راضی هستند؟

- در آمریکا بله، ولی سطح آن متفاوت است.
- نتیجه بستگی دارد که چگونه رضایتمندی سنجیده شود.
- پرداخت و ارتقاء مهم ترین مسائل می باشند.

بعد از مطالعه این فصل، شما باید قادر باشید:

- سه جزء نگرش را مقایسه نمائید.
- ارتباط بین نگرش و رفتار را خلاصه نمائید.
- نگرش های عمده شغل را مقایسه نمائید.
- رضایتمندی شغل را تعریف کنید و نحوی اندازه گیری آن را نشان دهید.
- علل اصلی رضایتمندی شغلی را خلاصه نمایید.

علل رضایتمندی شغلی چه می باشند؟

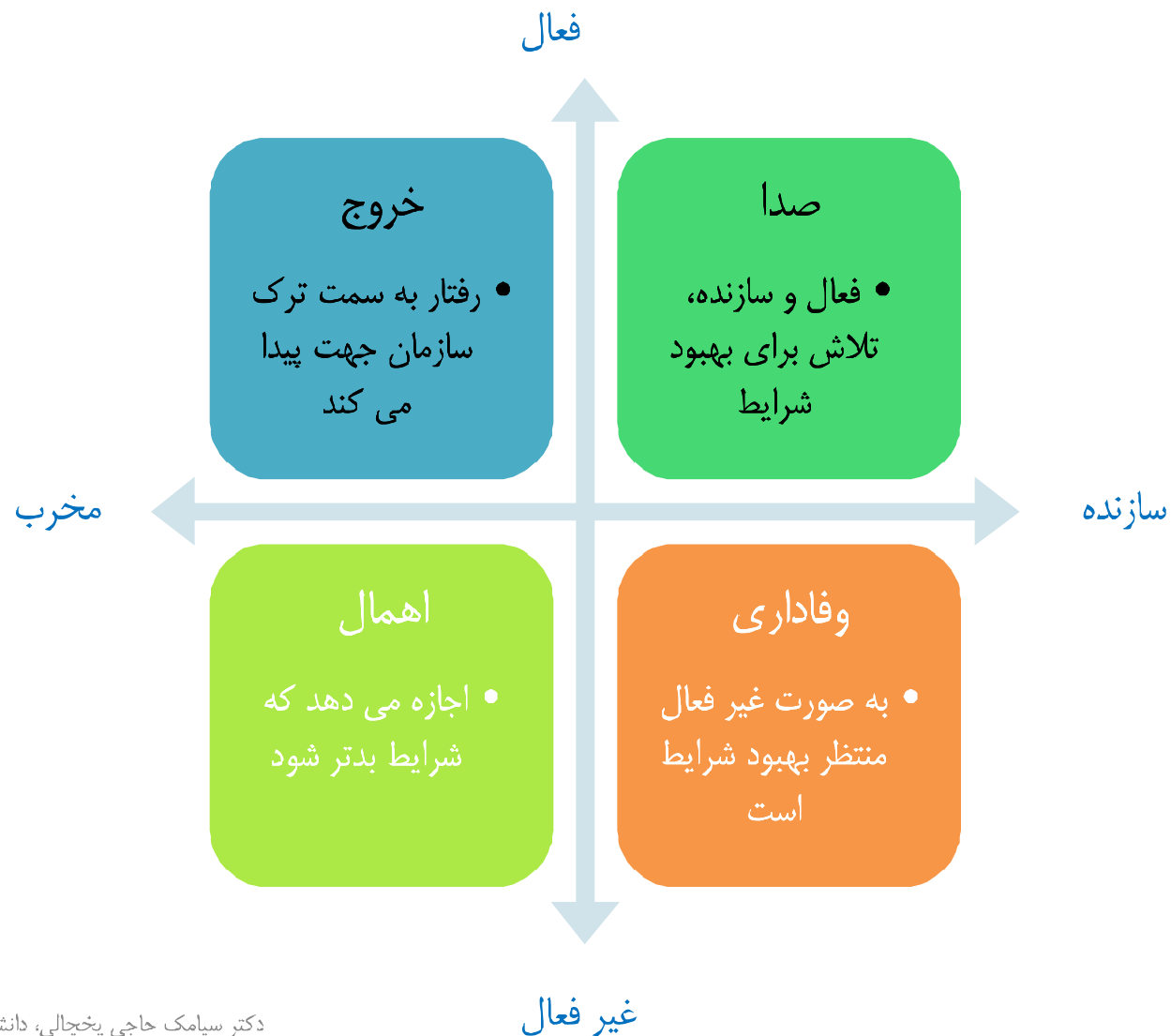
- پرداخت (درآمد) تا حدی می تواند بر رضایتمندی شغلی تأثیر بگذارد.
 - در آمریکا بعد از ۴۰۰۰۰ دلار در سال ارتباطی بین رضایتمندی شغلی و پرداخت وجود ندارد.
 - پول ممکن خوشحالی بیاورد ولی الزاما رضایتمندی شغلی نمی آورد.
- شخصیت می تواند بر رضایتمندی شغلی تأثیر بگذارد.
 - افراد منفی هیچ وقت از شغل خود راضی نمی شوند.
 - افراد مثبت اکثرا از شغل خود راضی هستند.



بعد از مطالعه این فصل، شما باید قادر باشید:

- سه جزء نگرش را مقایسه نمائید.
- ارتباط بین نگرش و رفتار را خلاصه نمائید.
- نگرش های عمده شغل را مقایسه نمائید.
- رضایتمندی شغل را تعریف کنید و نحوی اندازه گیری آن را نشان دهید.
- علل اصلی رضایتمندی شغلی را خلاصه نمایید.
- چهار پاسخ پرسنل به عدم رضایتمندی را شناسایی نمائید.

پاسخ های پرسنل به عدم رضایت



خروجی های رضایتمندی شغلی

■ عملکرد شغل

- افراد رضایتمند بهره ور هستند و افراد بهره ور رضایتمندتر می باشند.
- رابطه علت و معلولی دو طرفه است.

■ رفتار تابعیت سازمانی

- رضایتمندی بر رفتار تابعیت سازمانی از طریق تصور عدالت تأثیر می گذارد.

■ رضایتمندی مشتری

- رضایتمندی شغلی، رضایتمندی و وفاداری مشتری را افزایش می دهد.

■ غیبت

- افراد رضایتمند تقریباً سعی می کنند، غیبت نداشته باشند.

سایر خروجی های رضایتمندی شغلی

■ جابجایی

□ افراد رضایتمند کمتر سازمان را ترک می کنند

□ سایر عوامل تأثیر گذار

- رسمی شدن و شرایط اقتصادی
- رفتار سازمان برای افزایش بهره وری و بهبود عملکرد

■ رفتار غیر سالم در محیط کار

□ افراد ناراضی محتملا رفتار غیر سالم در محیط کار دارند.

با وجود اهمیت و تأثیر رضایتمندی شغلی، بسیاری از مدیران رضایتمندی شغلی را نادیده می گیرند یا در برآورد آن اشتباه می کنند.

بعد از مطالعه این فصل، شما باید قادر باشید:

- سه جزء نگرش را مقایسه نمائید.
- ارتباط بین نگرش و رفتار را خلاصه نمائید.
- نگرش های عمده شغل را مقایسه نمائید.
- رضایتمندی شغل را تعریف کنید و نحوی اندازه گیری آن را نشان دهید.
- علل اصلی رضایتمندی شغلی را خلاصه نمایید.
- چهار پاسخ پرسنل به عدم رضایتمندی را شناسایی نمائید.
- رضایتمندی شغل و مفاهیم مرتبط در سایر کشورها به غیر از ایالات متحده

مفاهیم جهانی رضایتمندی شغلی

- آیا مفهوم رضایتمندی شغلی، یک مفهوم آمریکایی است؟
 نه، ولی بیشتر تحقیقات در آمریکا صورت گرفته است.
- آیا افراد در کشورهای غربی از شغل خود بیشتر راضی هستند؟
 به نظر می رسد که افراد در کشورهای غربی رضایتمند تر از افراد در کشورهای شرقی هستند.
- زیرا در کشورهای غربی بیشتر به احساس مثبت و ارتقاء افراد اهمیت داده می شود.



خلاصه و پیاده سازی مدیریتی

- مدیران باید نگرش های پرسنل را مشاهده کنند
 - این امر به مدیران در خصوص مسائل بالقوه هشدار می دهد.
 - بر رفتار پرسنل تأثیر می گذارد
- مدیران باید رضایتمندی پرسنل را افزایش دهند و نگرش مثبت را در سازمان ایجاد نمایند
 - هزینه ها را به وسیله کاهش جابجایی، غیبت، ... کاهش می دهد
 - توجه به قسمت های ذاتی کار، آنرا جذاب تر و با چالش می کند
 - پرداخت به تنها کافی نیست