

## جستجوی معنا در محیط کار

آیا حقیقتاً چیزی در محیط کار وجود دارد که آن را با معنا سازد؟ اگر این چنین است، چگونه می‌توان آن را شناخت و یا اندازه‌گیری کرد؟ و سرانجام آیا می‌توان آن را ایجاد کرد؟ اکثر نظریه‌پردازان رضایت شغلی در تلاش برای پاسخ به این گونه پرسشها به تبیین نظری رضایت شغلی و عوامل سازنده و ایجاد کننده آن پرداخته‌اند. از جمله تازه‌ترین این نظریه‌پردازان ترز است. وی از دهه ۱۹۹۰ پژوهشهای خود را درباره عوامل زیربنایی رضایت شغلی آغاز کرد. به اعتقاد وی بیشتر مفاهیم و تبیین‌هایی که در پیشینه مطالعاتی رضایت شغلی وجود دارد بر پایه: دیدگاههای اولیه فرد درباره محیط کار، نظریه‌های گوناگون روان‌شناسی و مدیریت، و فنون مبتنی بر تلقین‌های روان‌شناختی قرار دارد. اما هیچ‌کدام نمی‌تواند تبیین‌کننده‌های تمامی مؤلفه‌های پیچیده رضایت شغلی باشد، بلکه چیز بیشتری وجود دارد که وی به آن «پروژه معنا در کار» می‌گوید.

داده‌هایی که از روشهای گوناگون پژوهشی به دست آمد مبنای تجزیه و تحلیل‌های ترز قرار گرفت و سرانجام به تعیین عواملی در محیط کار منجر شد که وی آنها را «کلیدهای رضایت شغلی» نامید. به اعتقاد او هر یک از کارکنان مجموعه‌ای از عوامل را در اختیار دارد که به وسیله آنها نیاز معنا بخشیدن به تجربه‌های شغلی خویش را برآورده می‌سازد. مفاهیم اصلی می‌تواند احساس عمیق هدف‌دار بودن، خلاقیت و یافتن فرصت برای برقراری ارتباطهای مؤثر برای خود شخص، و احساس مالکیت، چالشهای متعدد و هماهنگی خوب با سازمان برای افراد دیگر باشد.

### سیاسگزاری، قدردانی

مطالعات متعدد نشان می‌دهد تشکر و قدردانی از کارکنان یکی از عوامل عمده رضایت شغلی به حساب می‌آید. تشکر از کارکنان علاوه بر رشد خودپنداره مثبت منجر به کارکرد بهتر و رضایت شغلی بیشتر آنان می‌شود. به نظر بلانچارد و جانسون وقتی از کارکنان قدردانی می‌شود نیازهای عزت نفس، خودشکوفایی، رشد و پیشرفت آنان برآورده می‌شود و این کار احتمالاً نیرومندترین، ساده‌ترین و کم هزینه‌ترین عامل برای تشویق و ایجاد احساس رضایت در افراد است.

به اعتقاد ترز این عامل هنگامی شکل می‌گیرد که (۱) از کارکنان به خاطر انجام کار خوب قدردانی می‌شود و این کار نه با پاداشهای بیرونی بلکه با قدردانی اصیل انجام می‌گردد، (۲) سازمان برای تلاش، و موفقیت‌های عمده، زمانی را به برگزاری جشن و مراسم ویژه اختصاص می‌دهد و پروژه‌های بنیادی و بزرگ انجام شود تا افراد بتوانند با شرکت در آن احساس کفایت کنند و طعم مشارکت و همکاری خود را هرچند اندک باشد بچشند.

### توازن

ترز توازن را به حالت هماهنگی و تعادل میان زندگی شغلی با زندگی خصوصی یا خانوادگی کارکنان تعریف می‌کند. به گفته وی احساس توازن و تعادل میان کار و زندگی هنگامی روی می‌دهد که ۱ کارکنان در تمام سطوح سازمان به این واقعیت دست یابند که زندگی آنان فراسوی کار و شغل آنان قرار دارد و این واقعیت با فعالیتهای حقیقی و واقعی سازمان حمایت شود. از دگرسو، وجود برخی شرایط سبب می‌شود کارکنان احساس کنند نمی‌توانند بین زندگی شخصی و خانوادگی و زندگی شغلی خود توازن برقرار کنند و از این رو نارضایتی آنان افزایش می‌یابد. این شرایط از نظر ترز عبارت است از (۱) وجود یک قانون نانوشته و یا درک ناپیدایی بر این مبنا که کار باید مقدم بر زندگی فردی باشد، (۲) کارکنان مجبور باشند پیوسته به فکر تولید و ارائه خدمات سازمان خود باشند و این کار را تقریباً با جلب توجه افراد خانواده و فامیل نسبت به این خدمات و تولیدات انجام دهند، و تأخیر در آمدن سر کار و نگرانیهای روزانه کارکنان برای نمونه به خاطر بیماری فرزند با اکراه تحمل شود.

به گونه کلی، نقش خانواده در فعالیت کارکنان بسیار اهمیت دارد و این مطلب به نظر قابل قبول می‌رسد که باید به آنان حق دخالت و تصمیم‌گیری در پاره‌ای از موارد مانند جابجایی داده شود.

### چالش

یکی از موضوعات پیچیده که بسیاری از مطالعات مربوط به رضایت شغلی را به خود اختصاص داده، چالش یا درگیر شدن با کار به گونه‌ای است که سبب بکارگیری تواناییهای بالقوه و استعدادهای کارکنان و شکل‌گیری احساس کفایت در آنان شود. به نظر ترز احساس چالش و درگیر شدن در کار وقتی در کارکنان از بین می‌رود که (۱) از بکارگیری توانهای بالقوه خود محروم باشند و این محرومیت نه به دلیل فقدان استعداد یا مهارت، بلکه بیش از هر چیز ناشی از آن باشد که محیط کار شرایط لازم را در بکارگیری مهارت‌ها و استعدادهای آنان نداشته باشد، (۲) وضعیت کارکنان به گونه‌ای باشد که به خاطر کارهای کسالت‌آور و خسته‌کننده دچار آشفتگی و ناراحتی شود، و آنان بتوانند کار خود را بدون فکر انجام دهند.

### بحث و گفتگو

ترز بر پایه پژوهشهای خود نتیجه می‌گیرد که فراهم آوردن شرایطی که در آن کارکنان بتوانند درباره مسائل سازمانی، مدیریت و مانند آن به بحث و گفتگو و تبادل نظر بپردازند، می‌تواند رضایت آنان از شغل و سازمان را افزایش دهد. به گفته وی زمانی این عامل می‌تواند منبعی برای احساس رضایت باشد که (۱) جریان رو به رشد و سالمی از گفتگوهای سازنده در تمام سطوح سازمان وجود داشته باشد، (۲) کارکنان احساس کنند برای صحبت کردن درباره مسائل، فرصت‌ها و موضوعات مربوط به کار آزاد هستند، گفتگوها و تبادل نظرها رک و صادقانه باشد و کارکنان بدون ترس از تهمت و افترا بتوانند بی‌پرده درباره مسائل صحبت کنند.

### جهت‌گیری

یکی دیگر از عواملی که می‌تواند محیط کار را برای افراد بامعنا و جذاب سازد وجود جهت‌گیریهای روشن و واضح درباره راهبردها، هدفها و فعالیتهای سازمان است. به اعتقاد ترز وجود چشم‌اندازی روشن از آینده که جهت‌گیری مشترک افراد را در سازمان مشخص کند، و هدفها و موضوعاتی که به گونه ملموس و روزانه این چشم‌انداز را کاملتر کند، سبب می‌شود افراد نسبت به آینده اطمینان و اعتماد بیشتری به دست آورده احساس کنند راهبردهای مدیرانه و روشنی در سازمان حاکم است.

### تناسب

نتایج مطالعات متعدد نشان داده است افراد هنگامی از کار خود راضی خواهند بود که کار با ویژگیهای آنان تناسب داشته باشد. رولینسون و همکاران این ویژگیها را در سه طبقه استعدادها، مهارتها و رغبتها جای می‌دهند. هرچه وظایف شغلی افراد با استعدادها و توانهای بالقوه جسمانی و روانی فرد تناسب بیشتری داشته باشد، لذت و رضایت از انجام وظایف بیشتر خواهد بود.

### رشد شخصی

عمده‌ترین نیازی که افراد پس از استخدام و تأمین ثبات و امنیت شغلی در سازمان پیدا می‌کنند رشد و تکامل فردی است که در سایه آموزش و هدایت درست و مستمر به دست می‌آید. به نظر ترز رشد شخصی هنگامی یک منبع رضایت شغلی به حساب می‌آید که (۱) سازمان به کارکنان خود اجازه دهد توانهای بالقوه خویش را شکوفا کنند، (۲) فرصتهای یادگیری به فراوانی از طریق سازمان در اختیار افراد قرار گیرد، تنوع مانند سعی در استفاده از تجهیزات جدید، بنیان نهادن روابطی تازه و مانند آن به دلیل اینکه یادگیری و رشد را تسهیل و تسریع می‌کند، مورد تشویق قرار گیرد.

## انعطاف پذیری

انعطاف پذیری یعنی اینکه معمولاً استثناهایی در قوانین سازمان وجود خواهد داشت (لوسیر، ۱۹۹۷). بسیاری از کارکنان برپایه آموزشها و انتظارات مدیران بیش از آنکه بر رضایت خاطر ارباب رجوع و مشتریان تأکید کنند، بر قوانین و مقررات سازمان پافشاری می کنند. از این رو، دچار تعارض و فشار روانی می شوند (اورگان، ۱۹۹۸).

به گفته ترز زمانی انعطاف پذیری می تواند نقش یک عامل رضایت شغلی را بازی کند که (۱) وقتی موقعیت ایجاب کند قوانین سازمان تعدیل شود، (۲) قضاوت مناسبی برای استفاده از قوانین بعمل آید و افراد از لحاظ روانی همراه بودن با آن را بپذیرند، خصمشی‌ها و راهبردهای سازمان در جایگاه واقعی خود قرار دارد، اما این اعتقاد وجود دارد که در شرایط خاص می توان رویکردهای متفاوتی اتخاذ کرد، و ۴ در شرایط خاص و معین کارکنان می توانند آنچه را برای ارباب رجوع مناسب و درست است، انجام دهند.

## نوآوری

عامل دیگری که می تواند تا حد زیادی سبب افزایش رضایت ناشی از کار شود، فراهم بودن شرایط لازم برای ابتکار و نوآوری است. نوآوری در واقع به معنای بکارگیری اندیشه‌های جدید و شامل دو نوع مهم نوآوری فرآورده یا ساخت چیزهای جدید و نوآوری فرایند روشهای نو برای انجام کارها است (لوسیر، ۱۹۹۷). میزان موفقیت نوآوریها از یکسو برپایه شناخت ارباب رجوع و مشتریان و جلب رضایت آنها، و از دگرسو براساس افزایش کارایی، عملکرد مؤثر، رضایت شغلی و تعهد کارکنان سنجیده می شود (لادین، ۱۹۹۵).

برپایه نظریه ترز نوآوری در سازمانهایی شکل می گیرد که (۱) تمامی فرصتهای لازم برای خلاقیت در اختیار کارکنان قرار دارد، (۲) خطرپذیری تحت عنوان ابتکار و نوآوری کاملاً تشویق می شود، اشتباهات به عنوان هزینه منصفانه یادگیری و نوآوری در نظر گرفته می شود، و افراد مجاز به ابراز اندیشه‌ها، رویه‌ها و راهبردهای جدید باشند.

## برابری

داشتن حقوق برابر با اعضای دیگر سازمان یکی از عوامل زیربنایی رضایت شغلی است. کارکنان انتظار دارند مدیران رفتار و خط مشی برابر و منصفانه‌ای با آنان داشته باشند. دادن فرصت مساوی برای ارتقاء، پیشرفت، ارزشیابی و مانند آن از مؤلفه‌های عمده برابری در محیط کار است

بنابر نظریه ترز وقتی افراد در کل سازمان به گونه اصیل احساس کنند صرفنظر از سلسله مراتب سازمانی از لحاظ فردی در یک سطح قرار دارند، و همه آنها به یک اندازه مهم شمرده می شوند و نیز در جلسات هر گونه پست و عنوان و مقام سازمانی کنار گذاشته شده و می توان با آزادی و بدون محدودیت به گفتگو پرداخت، سطح رضایت آنان از شغل به گونه چشمگیری افزایش پیدا می کند.

## مالکیت

بسیاری از صاحب نظران معتقدند این باور قدیمی که مدیران بر فرایندهای سازمان مالکیت دارند، منسوخ شده و به جای آن این اعتقاد رواج پیدا کرده است که مدیران و سایر کارکنان سازمان مالک فرایندها و خصمشی‌های سازمان هستند (رولینسون و همکاران، ۱۹۹۸). به نظر ترز احساس مالکیت در کار منبع عمده‌ای برای رضایت از شغل است و هنگامی می تواند بیشترین تأثیر را داشته باشد که (۱) افراد خود را صاحب و مالک کار خود بدانند و مطابق با آن عمل کنند، (۲) نحوه شکل گیری و اجرای کارهایی را که باید به انجام برسد خود تعیین کنند و بر فرایندهای سازمانی در حیطه کار خویش تسلط داشته باشند، تغییرات در محیط کار به وسیله آنها انجام شود.

## حمایت

منظور از حمایت کمکهایی است که سازمان برای انجام مؤثر و کارآمد وظایف به کارکنان می‌دهد. برخی از عوامل حمایتی سازمان شامل بودجه مناسب، تجهیزات، تسهیلات، اطلاعات و بویژه حمایت لازم از سایر واحدهای سازمان و نیز منابع انسانی است که می‌تواند برای اجرای تکالیف و وظایف مناسب باشد. به نظر ترز حمایت‌های سازمانی که می‌تواند منجر به رضایت کارکنان شود شامل (۱) دادن منابع مؤثر اطلاعات، زمان، ابزار و یافته‌های کارشناسی و مانند آن به گونه‌ای که بتواند نیاز به موفقیت در کار را ارضا کند، (۲) شناخت و موقعیت‌سنجی مدیر از زمان و نحوه ارائه کمکهایی سازمان بدین ترتیب که افراد احساس کنند به جای تحمیل، به آنها پیشنهاد کمک می‌شود، و اعتماد و اطمینان افراد به سرپرستان و صلاحیت و کفایت آنها به گونه‌ای که بتوانند در شرایطی که نیاز به هدایت و راهنمایی دارند، از آنان درخواست کمک نمایند.

## وجهه و اعتبار سازمانی

به اعتقاد بسیاری از کارشناسان اعتبار و وجهه سازمانی حیاتی‌ترین نیاز کارکنان در محیط کار است. برپایه نظریه ترز اعتبار و وجهه سازمانی زمانی در کارکنان ایجاد می‌شود که (۱) بتوانند اثر و پیامد کار خود را ببینند، (۲) نتایج کار ملموس و آشکار باشد، تماس با ارباب رجوع بیرون و درون سازمان بخشی از کار روزانه آنان باشد.

## هدف

احساس هدفمندبودن یا اهمیت اجتماعی شغل یکی دیگر از منابع عمده رضایت شغلی است. شغلی که افراد به وسیله آن بتوانند نقش فعالی در زندگی و اجتماع خود داشته باشند، رضایت فزاینده‌ای به آنان می‌دهد. به گفته ترز احساس هدفدار بودن زمانی در کارکنان شکل گرفته و منجر به رضایت شغلی می‌گردد که (۱) سازمان هدفهای بزرگتری فراتر از تولید کالا و خدمات، افزایش درآمد و یا بهترین سازمان در نوع خود بودن دارد، و کارکنان احساس می‌کنند کار آنان تأثیر زیادی بر زندگی دیگران و جامعه دارد، (۲) کارکنان احساس کنند کار آنان تفاوت مثبت و متمایزی با مشاغل دیگر دارد و هدفهای سازمان و شغلی آنها اثرات معنادار و عمیقی بر جامعه دارد.

## هویت خویش

استقلال و هویت فردی در سازمان یکی از منابع عمده رضایت شغلی است. این عامل بیانگر میزان اهمیتی است که سازمان برای هویت فردی در برابر هویت گروهی قایل است. در سازمانهایی که هویت کارکنان به گونه انفرادی مورد تأکید قرار می‌گیرد، به پیشرفت و ابتکار شخصی تا اندازه زیادی بها داده می‌شود (رولینسون و همکاران، ۱۹۹۸).

## احترام

به اعتقاد بسیاری از صاحب‌نظران، نیاز به احترام یکی از مهمترین و اساسی‌ترین نیازهای انسانی است، که می‌تواند موجب بیشترین ارضاء در محیط کار شود. برپایه نظریه ترز نیاز به احترام در سازمانهایی به خوبی ارضا می‌شود که (۱) کارکنان صرف‌نظر از رتبه و مقام سازمانی، به یکدیگر احترام گذارند، (۲) با کارکنان به عنوان افراد بالغ و کامل رفتار شود، هنگام تصمیم‌گیریها این مطلب به دقت مورد ارزیابی قرارگیرد که هر یک از تصمیمها تا چه حد ممکن است بر افراد اثر گذارد.

## برقراری ارتباط

افراد و رابطه‌های گوناگون با آنها می‌تواند یکی از منابع بزرگ حمایت و رضایت شغلی به حساب آید. به گفته ترز سازمان زمانی می‌تواند رضایت افراد را برپایه این عامل تأمین کند که (۱) روزهای کاری انباشته از فرصتهای مناسب برای برقراری ارتباط باشد، (۲) افراد نیاز به برقراری ارتباطهای قوی با ارباب‌رجوع و همکاران را درک کنند.

## غیررسمی بودن

فارغ بودن از برخی قیدها و مقررات دست و پاگیر اداری و سازمانی می‌تواند سهم زیادی در رضایت شغلی کارکنان داشته باشد. رسمی بودن به گونه عمیقی ریشه در فرهنگ سازمانی دارد، و موجب خشکی و انعطاف‌ناپذیری در روابط، انجام تکالیف و رفتارهای سازمانی می‌گردد. به گفته ترز مؤلفه‌های غیررسمی بودن که سبب فراهم شدن زمینه رضایت از کار می‌شود، عبارت است از (۱) خط مشی درهای باز، که هر یک از کارکنان آن را به گونه ای مناسب تجربه می‌کنند، نه تنها به این دلیل که مورد تشویق آیین‌نامه‌ها و مقررات سازمانی است بلکه به این خاطر که به نظر می‌رسد بهترین راه برای انجام وظایف همین است، (۲) عدم وجود قوانین خشک و انعطاف‌ناپذیر.

## وابستگی

سازمانهایی که دیدگاه وحدت‌گرا داشته و مجموعه گسترده‌ای از ارزشها و باورها را برای روشن تر و بهتر ساختن زندگی کاری اعضا در نظر می‌گیرند، زمینه مناسبتری برای انجام وظایف، کاهش فشار و سرانجام افزایش رضایت شغلی فراهم می‌کنند. برپایه نظریه ترز وابستگی زمانی به عنوان یک منبع عمده رضایت شغلی به حساب می‌آید که (۱) کارکنان در انجام درست کارها به یکدیگر اعتماد داشته باشند، (۲) هریک از کارکنان، چگونگی تناسب همکاران را با سازمان درک کنند، کارکنان با رسالت، جهت‌گیری و مجموعه‌ای از ارزشهای مشترک با یکدیگر پیوند خورده باشند.

## خدمات

بسیاری از افراد از کار در مشاغلی احساس رضایت می‌کنند که به آنها فرصت خدمت به دیگران بدهد. اگر کارکنان احساس کنند تلاش و فعالیت آنها هیچ نوع خدمتی به همکاران، افراد دیگر و جامعه به حساب نمی‌آید، احساس سرخوردگی و بی‌ارزشی می‌کنند به اعتقاد ترز مؤلفه‌های عامل خدمت که می‌تواند منجر به رضایت افراد نسبت به کار و حرفه خود شود عبارت است از (۱) در اختیار داشتن فرصتهای متعدد برای کمک به همدیگر. این کمکها می‌تواند به شکل رسمی مانند برنامه‌های مشورتی و آموزش و یا به شکل غیررسمی مانند تشریح یک فرایند سازمانی، کمک برای انجام یک وظیفه باشد، (۲) اجبار سازمان برای کمک به دیگران برای کسب موفقیت می‌تواند شامل همکاری ارباب‌رجوع و افراد جامعه باشد، یعنی فراهم بودن شرایطی در کار که اجازه خدمت به دیگران را در جهت رشد و پیشرفت بدهد.

## ارزش

این یک حقیقت غیرقابل انکار است که افراد نیاز گریزناپذیری به توجه مثبت دارند و به‌گونه فزاینده‌ای نسبت به نگرشها و انتظارات فردی که در زندگی آنان اهمیت دارد، حساس هستند و یا تحت نفوذ آنها قرار می‌گیرند. به نظر ترز مؤلفه‌های عامل ارزش که می‌تواند تأثیر مستقیم بر رضایت شغلی داشته باشد عبارت است از: (۱) سازمان برای کارکنان خود به گونه اصیل ارزش و احترام قائل شود، (۲) کارکنان باور داشته باشند آنچه سازمان به آنها می‌دهد مطابق با شأن و ارزش آنهاست.