



۱۲ شاخص کلیدی عملکرد در حوزه مدیریت منابع انسانی
که هر مدیر باید از آن آگاه باشد.

شاخص رضایت کارکنان

Employee satisfaction index

۳/
۱۲

در طرح معرفی ۱۲ شاخص کلیدی عملکرد در حوزه مدیریت منابع انسانی، این نسخه به بررسی سومین شاخص با عنوان "شاخص رضایت کارکنان" می‌پردازد.

محمدجواد آبگون-عسگر یوسفیان



دلایل اهمیت این شاخص

در کنار شاخص رضایت مشتریان، رضایت کارکنان احتمالاً قدیمی‌ترین و سنتی‌ترین شاخص در بین کلیه معیارهای مالی است. به عبارت ساده‌تر، رضایت کارکنان نشان دهنده میزان رضایت و خشنودی کارکنان از شغل‌شان و نیز برآورده شدن خواسته‌های آنها در محل کار است.

با اینکه هنوز سازمان‌هایی را می‌توان دید که تمایلی به اندازه‌گیری میزان رضایت کارکنان خود ندارند، اما از طرفی تعداد رو به رشدی از سازمان‌ها ترجیح می‌دهند از شاخص‌های حتی پیچیده‌تری مثل میزان دلبستگی کارکنان استفاده کنند (شاخص شماره ۴). کارمندان راضی و خشنود بهتر به مشتریان خدمات ارائه می‌دهند و این نیز به نوبه خود باعث افزایش وفاداری مشتری و در نهایت عملکرد مالی بهتر می‌گردد. بنابراین رابطه علی و معلولی عجیبی بین کارمند و مشتری و سود برقرار است.

مطالعات موردی بی‌شماری در زمینه سازمان‌هایی که با موفقیت توانسته‌اند راه حلی مناسب برای جلب رضایت کارمندان اتخاذ نمایند انجام شده است و همچنین بسیاری از مشاوران این حوزه نیز همین راه‌حل‌ها را پیشنهاد کرده‌اند. علاوه بر این، شاخص رضایت کارکنان معمولاً همراه با کارت امتیازی متوازن سازمان است (که هم اهداف و شاخص‌های مالی و هم غیر مالی را در بر می‌گیرد) یا با هر چیزی که در چارچوب اندازه‌گیری و یا مدیریت عملکرد مورد استفاده قرار می‌گیرد.

نحوه اندازه‌گیری شاخص

۱- روش جمع‌آوری داده‌ها

نظرسنجی‌های مرتبط با رضایت کارکنان (یا محیط کاری) را هم می‌توان بوسیله یک سازمان مشاوره خارجی یا یک سازمان تحقیقاتی انجام داد و هم توسط یک تیم پژوهشی از داخل سازمان که اغلب متعلق به بخش منابع انسانی است اجرا کرد.

رضایت کارکنان معمولاً بوسیله نوع خاصی از ابزار نظرسنجی اندازه‌گیری می‌شود، که بدون نام بوده و هویت افراد را محفوظ نگه می‌دارد. امروزه بیشتر از فرم‌های آنلاین استفاده می‌شود ولی گاهی اوقات فرم‌های کاغذی یا چهره به چهره نیز به کار می‌رود. پاسخ‌ها نیز با استفاده از یک مقیاس لیکرتی ثبت می‌گردد (از ۱ = بسیار ناراضی تا ۵ = بسیار راضی یا از ۱ = کاملاً مخالف تا ۵ = کاملاً موافق یا برخی طیف‌های دیگر). برای افزایش سطح کیفی نظرسنجی‌ها از گروه‌های متمرکز بر کارکنان نیز استفاده می‌شود: بهره‌گیری از این گروه‌ها یا برای پشتیبانی و افزایش دسترسی به جزئیات بیشتر و دقیق‌تر به یافته‌های حاصل از نظرسنجی است و یا به منظور بررسی موضعی میزان رضایت کارکنان و یا فضای کاری آنان است که اطلاعات با ارزشی در مورد اینکه در حال حاضر کارکنان چه احساسی نسبت به سازمان و شغل خود دارند در اختیار ما قرار می‌دهد.

نظرسنجی‌ها به طور معمول به حوزه‌های کلیدی اثر گذار بر تجارب کارکنان می‌پردازند. که احتمالاً شامل حوزه های زیر می‌گردد:

- رهبری
- ارتباطات
- نحوه مدیریت
- فرصت‌های توسعه کارکنان
- فرهنگ کاری سازمان
- امور رفاهی، امکانات و محیط کاری
- حقوق و دستمزد و سیستم جبران خدمات
- روابط کار

...و

۲- فرمول

روش‌های زیادی برای اندازه‌گیری میزان رضایت کارکنان وجود دارد ولی گزینه‌های روش مقیاس لیکرتی شبیه نمونه زیر است:

۱- کاملاً مخالف

۲- مخالف

۳- نظری ندارم

۴- موافق

۵- کاملاً موافق

سپس عدد هر پاسخ را برای کل سوالات با هم جمع کنید (۱، ۲، ۳، ۴، ۵).

امتیاز کل هر سوال را مشخص کنید.

تعداد کل سوالات پاسخ داده شده را مشخص نمایید.

$$\text{شاخص رضایت کارکنان} = \frac{\text{کل امتیازات}}{\text{کل سوالات}} \times 100$$

هر سوال و نمره خاص در قالب میانگین نمرات رضایت و درصد کارکنان راضی که از جهات مختلفی مورد آزمون قرار گرفته‌اند تحلیل و گزارش خواهد شد به عنوان مثال؛ سن، سمت، بخش، محل و غیره. همچنین می‌توان از تحلیل‌های آماری کاملتر همچون همبستگی، رگرسیون و یا روش تحلیلی خی‌دو که یکی از روش‌های داده‌کاوی مبتنی بر درخت تصمیمی است، نیز برای شناسایی عوامل دخیل در رضایت و وفاداری و تاثیر نسبی این عوامل بر میزان رضایت کارکنان استفاده نمود.

۳- دوره‌های زمانی محاسبه شاخص

معمولاً رضایت کارکنان بصورت سالانه محاسبه می‌گردد. ولی بهترین حالت این است که ۱۰ بار در سال انجام شده و هر بار ۱۰٪ کارکنان سازمان مشارکت نمایند. به این ترتیب نمرات رضایت کارکنان به روز بوده و همچنین تاثیر هر گونه روش مداخله ای برای بهبود عوامل دخیل در نارضایتی کارکنان به عنوان بخشی از فرایند تحقیق مشخص می‌گردد.

۴- منبع جمع آوری داده‌ها

اطلاعات لازم را می‌توان از به راحتی در سازمان به دست آورد.

۵- هزینه و تلاش مورد نیاز برای جمع آوری داده‌ها

از آنجایی که نظرسنجی‌ها بصورت آنلاین انجام می‌شوند و معمولاً کارمند مجبور به صرف زمانی طولانی برای پاسخ دهی به سوالات نیست بنابراین، اجرای نظرسنجی‌های رضایت کارکنان چه بوسیله بخش‌های داخلی سازمان انجام شود و یا سازمان‌های خارجی هزینه بر نیست. همچنین نیاز به تلاش چندانی هم برای تجزیه و تحلیل داده‌ها ندارد.

۶- هدف‌گذاری / الگوبرداری

در منابع مختلف می‌توان داده‌هایی برای الگوبرداری پیدا کرد اما به منظور تعیین اهداف مربوط به بهبود عملکرد از سالی به سال دیگر یا از هر دوره‌ای تا دوره بعد، سازمان باید از یک نمره مبنای اولیه استفاده نماید.

۷- مثال

یکی از سازمان‌های خدمات مالی پیشرو در آمریکای شمالی به مدت ۱۰ سال میزان رضایت کارکنان خود را با استفاده از پرسشنامه‌های نظرسنجی مورد بررسی قرار داد (تا اوایل دهه گذشته). نظرسنجی هر دو سال یک بار اجرا شده و شامل ۹۰ سوال بود. به این ترتیب نمره و بازخورد کلی رضایت کارکنان از کیفیت رهبری و مدیریت به دست آمد. به گفته معاون بخش منابع انسانی سازمان: "با این حال پی بردیم که زمان نظرسنجی بیش از حد طولانی بوده و در سوالات پرسشنامه تمام سعی ما این بود که مدیران را مسئول و جوابگوی تمامی مسائل نشان دهیم و این در حالی است که بیشتر مشکلات مربوط به مسائل فرهنگی بود از جمله کدامیک از گزینه ها خارج از کنترل مستقیم مدیریت بوده است".

در نتیجه دو پرسشنامه مجزا تنظیم شد. پرسشنامه اولی با عنوان "دیدگاه" نظر کارکنان را در مورد کار کردن در بخش خود می‌پرسد و شرکت کنندگان باید به هر یک از گزینه‌ها یک نمره بدهند مثلاً "بخش من مکانی عالی برای کار کردن است"، "بخش من خدماتی با کیفیت بالا به مشتریان خود ارائه می‌دهد" و "من کاملاً از مسوولیت‌های شغل فعلی خود آگاه هستم". از یک مقیاس لیکرتی ۵ درجه‌ای از کاملاً مخالف تا کاملاً موافق استفاده می‌شود.

سوالات پرسشنامه نظرسنجی دوم در مورد «دلبستگی کارکنان» بود. این پرسشنامه بر مسائلی همچون میزان تمایل کارکنان برای توصیه سازمان به افراد دیگری که دنبال کار می‌گردند و یا تمایل آن‌ها به توصیه استفاده از محصولات سازمان به مشتریان بالقوه.

توجه

شاخص موفقیت یک پرسشنامه نظرسنجی رضایت کارکنان در میزان تعامل و مشارکت کارکنان است. زمانی میزان پاسخگویی بیشتر خواهد بود که کارکنان مطمئن باشند نظراتشان مورد بررسی قرار خواهد گرفت و بر اساس نتایج نظرسنجی، سازمان یکسری اقدامات اصلاحی انجام خواهد داد. به عبارت ساده‌تر، چنانچه نتایج نظرسنجی حاکی از نارضایتی کارکنان باشد سازمان باید اقداماتی در جهت بهبود وضعیت موجود انجام دهد. ولی اگر هیچ تغییری ایجاد نشود احتمال اینکه کارکنان در نظرسنجی‌های بعدی نیز شرکت کنند خیلی کمتر خواهد بود. از طرفی حفظ گمنامی کارکنان نیز بسیار حیاتی است به همین دلیل سازمان‌ها بیشتر از نهاد خارجی برای اجرای نظرسنجی کمک می‌گیرند نه بخش‌های داخلی سازمان.

به منظور حفظ روند نظرسنجی در طول یک دوره چند ساله سوالات را نباید تغییر داد البته سوالاتی که به نظر می‌رسد که درکشان سخت است و یا مبهم هستند و یا اینکه اطلاعات اندکی در اختیار شرکت کننده قرار می‌دهند باید جایگزین شوند.

همانطور که پیش از این نیز ذکر شد بسیاری از سازمان‌ها به دنبال استفاده از نظرسنجی‌های میزان دلبستگی کارکنان هستند زیرا بر این باورند که شاخص میزان رضایت کارکنان به تنهایی اطلاعات کافی در زمینه میزان ارتباط کارکنان با سازمان ارائه نمی‌دهد. به این معنی که ممکن است دلیل رضایت کارکنان این باشد که کار راحتی دارند و یا حقوق خوبی می‌گیرند. ولی ممکن است هیچوقت به صورت داوطلبانه در برنامه‌های روزانه سازمان شرکت نکنند.

۸- منابع مورد استفاده

- Best Practices in Customer and Employee Satisfaction Management
www.benchmarkingreports.com
- Derek R. Allen and Morris Wilburn, Linking Customer and Employee Satisfaction to the Bottom Line, ASQ Quality RPEss, Milwaukee, WI, 2002
- For a list of books on employee satisfaction see www.humanresources.hrvinet.com/employee-satisfaction-books/



مشاوره مدیریت سبا

مشاور شما در حوزه مدیریت منابع انسانی،
سیستم‌های مدیریتی، مدیریت استراتژیک،
تعالی و بهبود فرایندهای سازمانی