



بررسی رضایتمندی کارکنان آبفا اصفهان

در سال ۱۳۹۶

روابط عمومی و آموزش همگانی
شرکت آب و فاضلاب استان اصفهان

سازگاری با کم آبی ، خودباوری و هم افزایی



****هدف از نظر سنجی توانمندسازی کارکنان است**

❖ بعد ارتباطی

❖ بعد روانشناختی

❖ بعد ساختاری

سوالات نظر سنجی برپایه این ۳ بعد طراحی شده است



بعد ارتباطی



- ارتباطات بین کارکنان
- ارتباطات بین کارکنان و مدیران
- روابط افقی-عمودی در سازمان
- (روابط رسمی-روابط غیر رسمی)



بعد ساختاری



☐ **نظام ارتقا شغل و گروه**

☐ **نظام آموزشی**

☐ **نظام ارزشیابی**

☐ **نظام پاداش دهی**



بعد روانشناختی



- ☐ نظام بهره‌وری
- ☐ انگیزش‌های روانی کار
- ☐ احساس مسئولیت‌پذیری
- ☐ تعلق سازمانی



- **جامعه آماری** این تحقیق تمامی کارکنان شرکت آب و فاضلاب می باشند اعم از رسمی ، قرار دادی و حجمی .
- این تعداد در مجموع در حدود **۲۷۰۰ نفر** می باشند. به منظور دسترسی به اطلاعات جامع و ارزیابی دقیق از نظرات کارکنان در سال ۹۵ میزان در برگیری کارکنان افزایش یافت . این اقدام از طریق فراخوان مشارکت کارکنان در طرح نظرسنجی از طریق سامانه اینترنتی مختص شرکت ابفا استان اصفهان انجام پذیرفت. از اینرو نتایج بدست آمده تا حد بسیار زیادی متقن و قایل اعتبار می باشد.



- با رویکرد دست یابی به اطلاعات کامل با ضریب اطمینان بالا حجم نمونه این تحقیق به تعداد **۱۷۵۱ نفر** از کارکنان رسیده است . این تعداد بیش از **۶۰ درصدی** جامعه آماری از طریق فراهم کردن بستر اینترنتی سامانه نظرسنجی آbfای استان اصفهان محقق شده است.



**مبنای تجزیه و تحلیل ها سنجش سطح اثر گذاری
متغیرهای مستقل بر متغیر وابسته رضایت شغلی
می باشد**



فرضیات پژوهش

■ فرضیه اول:

با کنترل متغیرهای شخصی (سن، جنسیت، تحصیلات، سابقه و...) بین میزان احساس عدالت توزیعی و میزان رضایت شخصی کارکنان رابطه مثبت وجود دارد.

■ فرضیه دوم:

بین میزان احساس بیگانگی از کار و میزان رضایت شغلی کارکنان شرکت رابطه معکوس وجود دارد.

■ فرضیه شماره سه :

بین جنسیت کارکنان و میزان رضایت شغلی رابطه معنادار وجود دارد.

■ فرضیه شماره چهار:

بین سابقه کارکنان و میزان رضایت شغلی رابطه معنادار وجود دارد.

■ فرضیه شماره پنج:

بین میزان تحصیلات کارکنان و میزان رضایت شغلی رابطه معنادار وجود دارد.

■ فرضیه شماره شش :

بین میزان وضعیت استخدامی کارکنان و میزان رضایت شغلی رابطه معنادار وجود دارد.



اساس و بنیان تئوریک فرایند نظر سنجی از کارکنان

- نظریه مک گریگور X و Y: دو دیدگاه در مورد کارکنان از طرف مدیران:

افراد از کار تنفر دارند
باید آنها را مجبور به کار کرد
باید از طرف مقام رسمی هدایت و کنترل شوند

X



برگرفته از فلسفه هابزی (انسانها گرگ انسانهای دیگر هستند)

افراد مسئولیت پذیر هستند
افراد متعهد به انجام کارشان هستند
کار فرایندی طبیعی همچون استراحت کردن است

Y



برگرفته از فلسفه ژان ژاک روسو (انسانها به لحاظ طبیعی سالم و اخلاقی هستند)



دیگران

سیستم

خود

• تئوری برابری و انصاف

• کارکنان مقدار نیرویی را که مصرف می کنند و از بابت آن پول دریافت می کنند با نوع کار و دریافتی سایر کارمندان مقایسه می کنند

اگر از بین داده و ستانده از نظر او عدالت وجود نداشته باشد دچار تنش و فشار روانی می شود و این نظریه ۳پیمای برای مدیران دارد

۱- باید دقیقا مبنای پرداخت پاداش را بدانند

۲- کارکنان از دیدگاه خود به پاداشها می نگرند

۳- تصور مدیر از عادلانه بودن پاداش دلیل ندارد که مطابق نظر کارکنان باشد و آنها گونه ای دیگر عادلانه بودن را تصور می کنند



روش اجرای نظر سنجی

- استفاده از سامانه آنلاین ارزشیابی و نظر سنجی

تعداد شرکت کنندگان در نظر سنجی	۱۷۵۱ نفر
بیش از ۶۰ درصد کارکنان در این نظر سنجی شرکت کرده اند	

میزان رضایت (درصد)	جمعی	رسمی	میانگین
زن	۶۱/۹	۶۲/۷	۶۲/۳
مرد	۶۳/۸	۶۳/۴	۶۳/۶
			۶۳

میزان رضایت نیروهای قراردادی و رسمی زن کمترین میزان رضایت در بین سایر گونه های استخدامی می باشد.

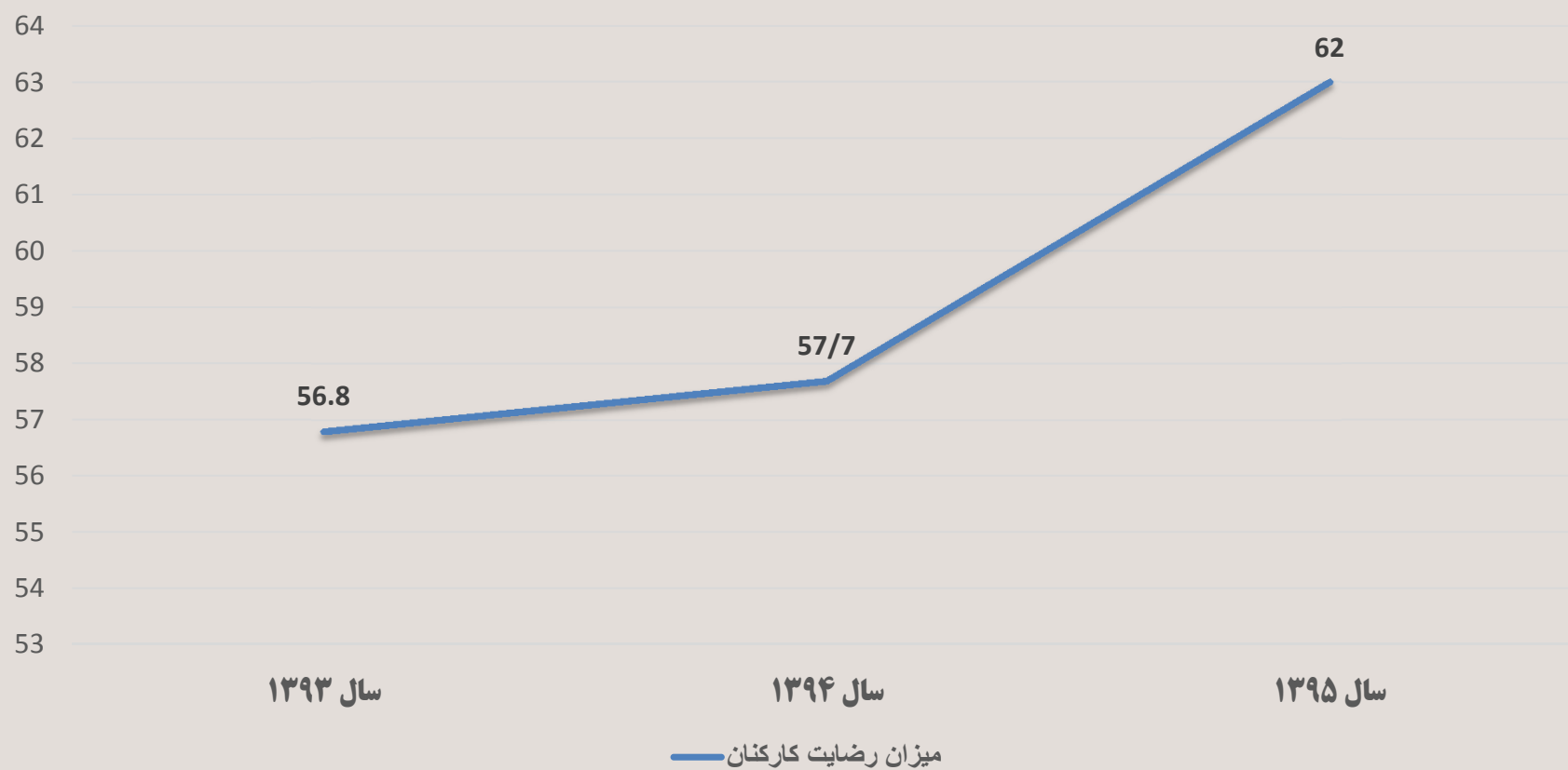


میزان رضایت کل

۶۱/۷۴



میزان رضایت کارکنان





بررسی میزان رضایت شغلی بر اساس گروه شغلی

میزان رضایت (درصد)	گروه شغلی
۶۳/۸۵	کمک کارشناسی
۶۳/۲۵	کارگری
۶۲/۷۶	کارشناسی
۶۰/۸۴	مدیریت



**بررسی میزان رضایت شغلی بر اساس سن کارکنان
(میانگین سن پاسخگویان ۴۱/۳ سال)**

میزان رضایت (درصد)	رده سنی
۶۱/۶	۲۰-۳۰ سال
۶۰/۰۲	۳۰-۴۰ سال
۶۲/۲	۴۰-۵۰ سال
۶۱/۹	۵۰-۶۰ سال



میزان رضایت کارکنان بخش های مختلف شرکت

عنوان	میزان رضایت (درصد)
مالی و پشتیبانی	۶۶/۲
معاونت بهره برداری	۶۴/۷
حوزه مدیرعامل	۶۳/۲
معاونت مهندسی و توسعه	۶۲/۸
مناطق خودگردان	۶۲/۷
معاونت خدمات مشترکین	۵۹/۸
معاونت منابع انسانی	۵۹



نوع استخدام	رسمی	شرکتی و حجمی
تعداد شرکت کنندگان	۶۵۷ نفر	۱۰۹۳ نفر
میزان رضایت	۶۰/۷۱ درصد	۶۰/۷۸ درصد



رضایت از محیط کار

نوع استخدام	میزان رضایت
شرکتی و حجمی	۶۷/۶۹۴
رسمی	۶۷/۴۴۶



سوالات مربوط به این بخش

- فضای کافی جهت انجام کار در اختیار دارم
- محیط کارم از لحاظ نور و روشنایی مناسب است
- امکانات گرمایشی و سرمایشی محل کار مناسب است
- وضعیت شرکت از لحاظ بهداشتی مطلوب است
- از تلاش های شرکت برای ایجاد نشاط و آرامش در محیط کار رضایت دارم.



مشارکت در کار

نوع استخدام	میزان رضایت
شرکتی و حجمی	۶۹/۲۹۱
رسمی	۶۹/۳۶۱



سوالات مربوط به این بخش

- در محیط کار با همکاران تفاهم دارم
- شرایط کاری مناسب ربای ارائه ایده و نوآوری در کار وجود دارد
- نظرات کارکنان و نوآوری های آنها برای بهبود فعالیت ها و اهداف به کار گرفته می شود
- نظام پیشنهادات شرکت بسته مناسبی برای مشارکت کارکنان بوجود آورده است.



امنیت شغلی

نوع استخدام	میزان رضایت
شرکتی و حجمی	۶۳/۱۲۱۶
رسمی	۶۳/۰۷۵۲



سوالات مربوط به این بخش

—ماهیت کارم با روحیات من سازگار است

—در موقعیت فعلی امکان ترقی و رشد و پیشرفت برایم وجود دارد

—ضوابط ارتقا گروه و رتبه به نحو مناسب تدوین شده و به موقع انجام

می شود

—انتصابات در شرکت بر اساس شایستگی ها صورت می پذیرد.



آموزشی

نوع استخدام	میزان رضایت
شرکتی و حجمی	۵۹/۵۶
رسمی	۵۹/۱۶



سوالات مربوط به این بخش

- آموزش ها با توجه به نیازهای کارکنان است
- دوره های آموزشی برگزار شده به روز و کاربردی هستند
- زمان و نحوه ارائه آموزش ها مناسب است



عدالت توزیعی

نوع استخدام	میزان رضایت
شرکتی و حجمی	۵۷/۳۷۴۵
رسمی	۵۷/۱۶۹



سوالات مربوط به این بخش

—بجز حقوق ثابت سایر پرداخت ها عادلانه است

—سیستم تشویق و تنبیه شرکت مناسب است

—از نظام ارزشیابی سالیانه کارکنان رضایت دارم

—کارکنان شایسته و فعال مورد تقدیر قرار می گیرند



تسهيلات

نوع استخدام	میزان رضایت
شرکتی و حجمی	۴۷/۶۸۸
رسمی	۴۸/۰۸۷



سوالات مربوط به این بخش

- وضعیت ارائه خدمات درمانی مناسب است
- مبلغ و زمان واگذاری وام مناسب است
- تعاونی مصرف جوابگوی نیاز کارکنان است
- امکان استفاده از استراحتگاه های تفریحی شرکت برایم وجود دارد
- شرکت امکانات ورزشی مناسبی برایم فراهم آورده است.



کمترین رضایت

رسمی		حجمی و شرکتي	
۳۷/۴۴	تعاونی مسکن	۳۸/۳۹	تعاونی مسکن
۴۵/۹۰	امکان استفاده در استراحتگاه های تفریحی	۴۴/۶۶	امکان استفاده در استراحتگاه های تفریحی

بیشترین رضایت

رسمی		حجمی و شرکتي	
۷۷/۷۴	تفاهم با همکاران در محیط کار	۷۷/۷۴۸	تفاهم با همکاران در محیط کار
۷۱/۵۹	روشنایی در محیط کار	۷۱/۵۹	روشنایی در محیط کار



بر اساس قانون ترمودینامیک:

هر سیستم میل به بی نظمی دارد (قانون آنتروپی)
این مسئله برای هر سازمان و نهادی نیز برقرار است

رده سنی ۲۰-۳۰ سال	از کار کردن احساس خوبی ندارند	۶۲/۶ درصد	به علت شوک واقعیت ها
رده سنی ۳۰-۴۰ سال	عموما از کارشان راضیند	۶۱/۰۲ درصد	به علت تعدیل نگرشها و بعضی دستاوردها
رده سنی ۴۰-۵۰ سال	عموما رضایت پایینی را نشان می دهند	۶۳/۲۲ درصد	بحران میانسالی
رده سنی ۵۰-۶۰ سال	عموما رضایت بالاست	۶۲/۹۴ درصد	وابستگی به سازمان
رده سنی ۶۰-۷۰ سال	عموما رضایت نزول می کند		احساس تمام شدن و در سراسیمی قرار گرفتن



***باید در نظر داشت از بین بردن عواملی که باعث نارضایتی کارکنان می شود احتمالا موجب آرامش و رضایت آنها می شود اما این بدین معنی نیست که باعث تحریک و انگیزش آنها شود**

- **برای سنجش میزان رضایت نمی توان تنها به شم مدیریت اکتفا کرد**

- **باید به تناسب ظرف و مظلوف توجه گردد**

- **علائم عدم رضایت کارکنان : تاخیر در کار - غیبت - تشویش**

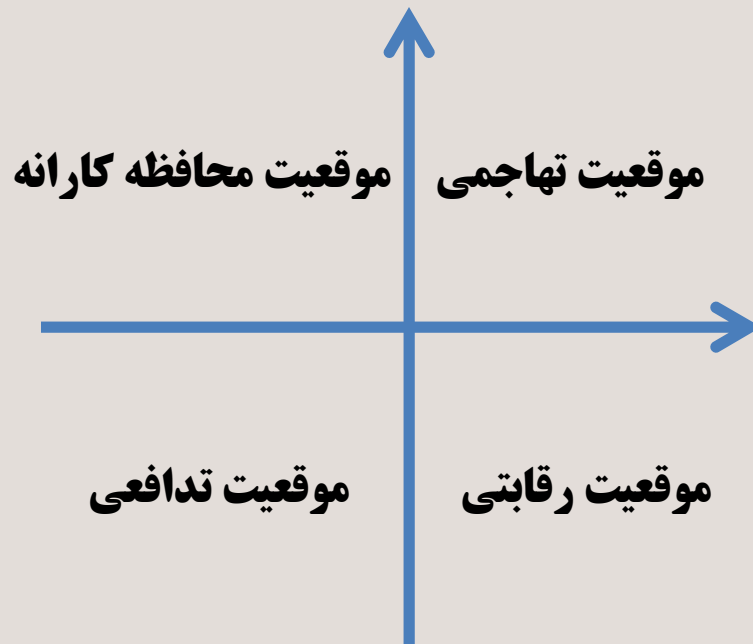


تدابیری برای افزایش انگیزش کارکنان: (توصیه به مدیران)

- ❖ **علاقمندی خود را به کار کارکنان نشان دهید**
- ❖ **هرگونه انتقاد به طور خصوصی از فرد صورت بگیرد و همراه با آن پیشنهاد سازنده ای ارائه شود**
- ❖ **هرکس کاری را انجام داد باید شخصا پاداش کارش را بگیرد**
- ❖ **به کارکنان احترام بگذارید**
- ❖ **از آنچه که مربوط به کارکنان است آگاهشان کنید**
- ❖ **اعتماد به کارکنان داشته باشید**
- ❖ **شرایط را به گونه ای مهیا کنید که کارکنان بدون ترس برای کمک خواهی به شما مراجعه کنند**
- ❖ **ثبات در رفتار و کردار**



- بررسی نقاط قوت و ضعف در حوزه کارکنان با استفاده از مدل SWOT و بر اساس پاسخهای کارکنان



SO: مطلوبترین و مناسبترین حالت برای شرکت

WT: بدترین و دشوارترین و مخاطره آمیزترین حالت برای شرکت



نقاط ضعف

- وجود مشکلات ساختاری
- تدوین و ابلاغ دستورالعمل ها از بالادست و خارج از سیستم
- نبود تعریف و رابطه درستی بین مدیران و کارکنان
- انباشت نیروی انسانی در بعضی از قسمت ها و همزمان با آن کمبود نیروی انسانی در بخشهای دیگر
- عدم وجود چشم انداز درستی از شرکت با توجه به امکانات و توان فنی و انسانی شرکت



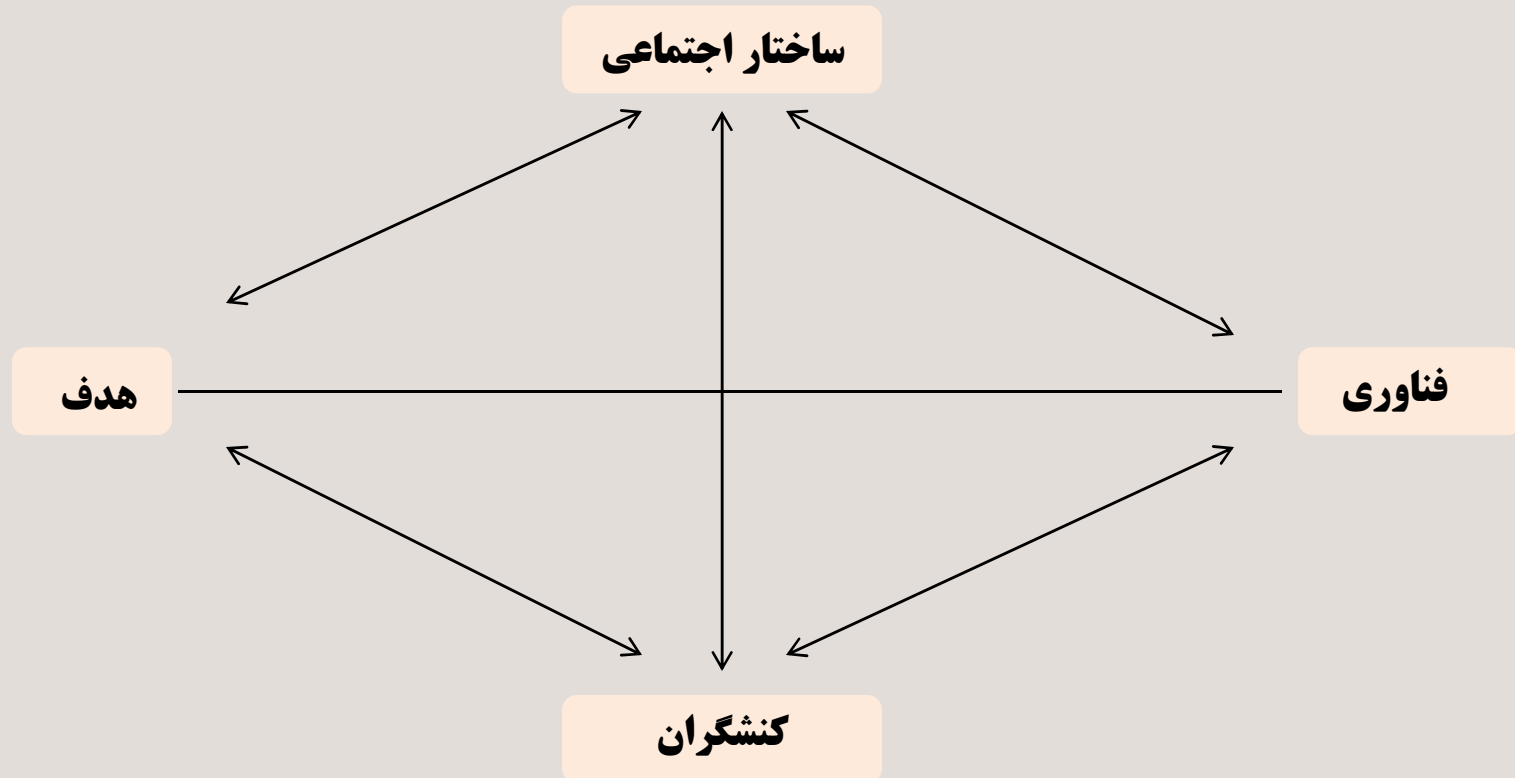
نقاط قوت

- وجود فضای کافی جهت انجام کارها
- ارتباط صمیمی و دوستانه کارکنان
- دسترسی اعضا به فناوری ها و سیستم های دیجیتال (اینترنت- اتوماسیون)
- وجود نیروهای متخصص و با تجربه



بررسی فرصتها و چالشها از بعد بیرونی شرکت

- موقعیت های مربوط به فرصت و چالش با توجه به زمان آینده و پیش بینی های آینده شرکت است





فرصت ها

- انحصاری بودن شرکت
- وجود زمینه همکاری با سایر شرکتها
- توان اجرایی و فنی شرکت در بهره برداری درست از منابع
- جایگاه تخصصی مدیریت پردازش در سازمان



تهدیدها

- **پایین آمدن همبستگی و ارتباطات خانوادگی کارکنان**
- **کاهش رضایت ارباب رجوع**

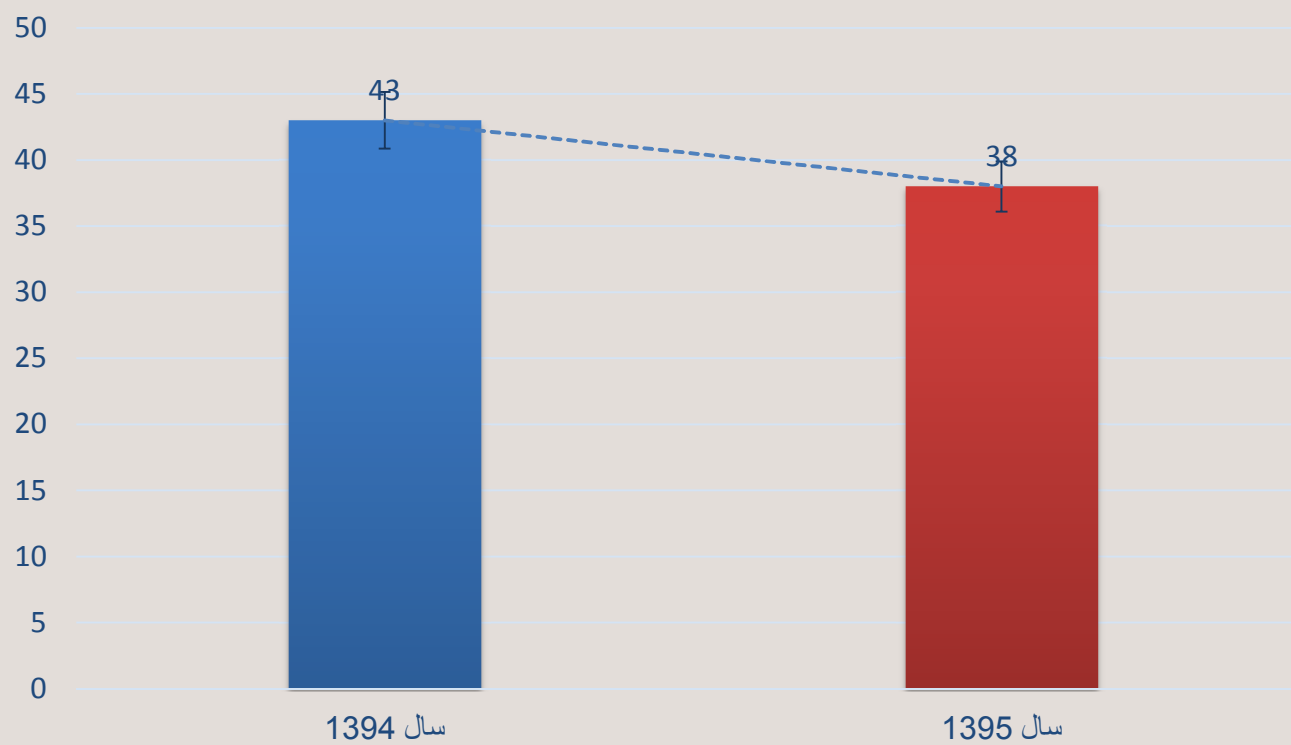


- یک کار اداری را در شرکت می توان کاری کوچک و ظرف چند دقیقه قابل انجام دانست یا می توان آنرا به رشته ای از اجزا که انجام آنها در کل به تلاش وسیع نیاز دارد در نظر گرفت

- حذف فرایندهای زائد در انجام کارهای اداری مهمترین دلیل افزایش بهره وری است



عملکرد تعاونی مسکن





عملکرد تعاونی مسکن

علل عدم رضایت

- عملکرد نامطلوب مدیریت تعاونی ها در سنوات گذشته
- خلف وعده های مکرر در افتتاح پروژه ها و بار مالی اضافی برای پروژه ها
- قانون گریز بودن
- عدم دانش کافی هیئت مدیره تعاونی ها از فرایند اداره تعاونی
- عدم وجود روحیه تعاون و مشارکت در بین اعضاء و به خصوص مدیریت تعاونی
- اختلاف بین هیئت مدیره در چگونگی پیشبرد پروژه ها
- سوء استفاده های مالی و وجود رانت در تعاونی های مسکن به دلیل عدم وجود نظارت کافی

آسیب ها

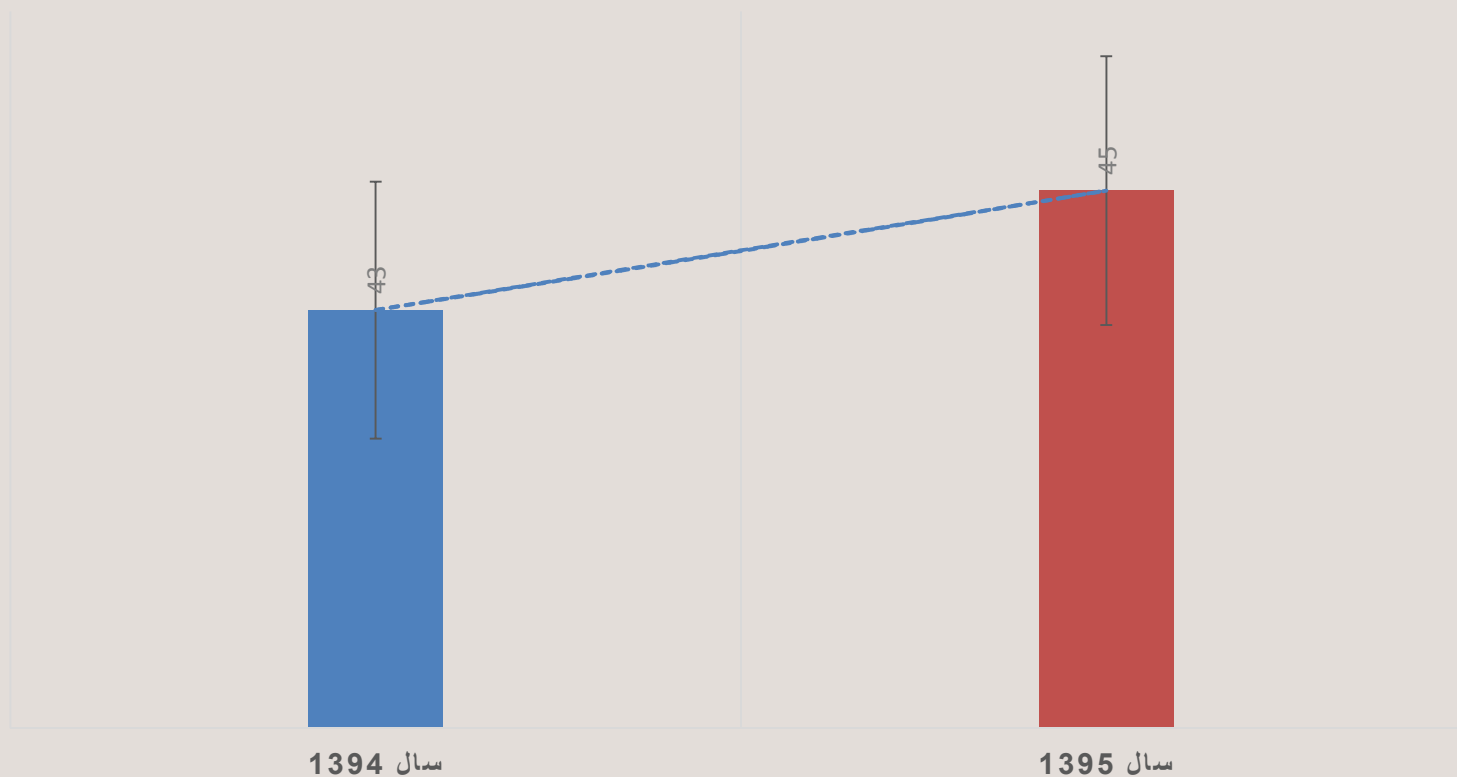
- نگاه بدبینانه به ساختار کلی شرکت
- بی اعتمادی به شرکت
- فاصله بین آنانی که از امکانات تعاونی استفاده کرده اند و بقیه کارکنان

راهکارهای اصلاحی

- مهمترین راهکار: اعمال نظارت دقیق بر کارکرد تعاونی مسکن
- شفاف سازی مالی در تعاونی مسکن
- تامین زمین مسکونی با تخفیفات ویژه از طرف شرکت
- سرعت عمل در احداث پروژه ها
- اعطاء تسهیلات بانکی
- قراردادن پیش شرط های خاص برای نامزدهای هیئت مدیره تعاونی مسکن
- مسکن مهم ترین نیاز خانواده هاست و تلاش شرکت برای تامین مسکن کارکنان می تواند بالاترین میزان رضایت را به همراه داشته باشد.



رضایت از امکانات رفاهی شرکت





راهکارهای اصلاحی

- برنامه ریزی در خصوص اعطای تسهیلات به خانم ها و فرزندان کارکنان به طوریکه اعضای خانواده کارکنان به صورت محسوس و مستقیم از امکانات و تسهیلات شرکت منتفع شوند.
- در برنامه های کوتاه مدت رفاهی به لحاظ غلبه گروه های ۱۰۰۰۰ و ۲۰۰۰۰ در سطح شرکت در وهله اول برنامه های رفاهی باید بر اساس الگوهای رفاهی این قشر از کارکنان و انتظارات آنان در نظر گرفته شود.
- سیستمی کردن درخواست های استفاده از تفریحگاه های شرکت
- واگذاری امور رفاهی به حوزه هایی که با منابع انسانی و تعاملات برون سازمانی در ارتباط مستقیم می باشند.

آسیب ها

- عملکرد کاری کارکنان با چالش مواجه می شود
- کاهش روحیه تعلق سازمانی در کارکنان
- افزایش بیماری ها و مشکلات روحی و روانی در بین کارکنان
- اختلال در نهاد خانواده و کاهش همبستگی خانوادگی
- نزول کیفیت زندگی کارکنان در سطح جامعه

علل عدم رضایت

- عدم مشارکت کارکنان در برنامه ریزی های رفاهی و نبود تعامل سازنده با کارکنان
- عدم امکان استفاده از استراحتگاه های شرکت برای تمامی کارکنان
- نبود تعادل میان حجم درخواست ها با امکانات موجود



۵۱.۶ درصد

پاسخگویان نحوه پرداخت های شرکت را ناعادلانه می دانند

راهکارهای اصلاحی

- بررسی سیستم های پرداختی شرکت های موفق به منظور برقراری موازنه خارجی با سایر شرکت های مشابه
- تهیه شناسنامه های شغلی
- در نظر گرفتن عواملی مانند سابقه کار، ریسک های شغلی، مسوولیت های شغلی، ابتکارات و... در سیستم پرداخت

آسیب ها

- به لحاظ آنگه هدف پرداخت ها برقراری موازنه داخلی است اگر پرداخت ها درست صورت نپذیرد موازنه داخلی شرکت به مخاطره می افتد.
- کاهش بهره وری کارکنان

علل عدم رضایت

- وجود تنوع در وضعیت های استخدامی شرکت
- نبود ارتباط درست وظایف و اهداف مشخص شده مربوط به کارکنان
- سلیقه ای رفتار کردن برخی مدیران در احتساب میزان اضافه کاری و...
- نبود شاخص های مناسب برای شناخت شایستگی های کاری کارکنان



۵۱ درصد

پاسخگویان از نحوه پرداخت وام در شرکت رضایت ندارند

راهکارهای اصلاحی

- ترغیب کارکنان برای سپرده گذاری در صندوق های قرض الحسنه شرکت
- تسهیل در فرایند پرداخت وام
- افزایش مبالغ وام های ضروری با اتکا بر سپرده های مالی شرکت

آسیب ها

- پرداخت وام در زمره پارامترهای انگیزشی است و عدم وجود آن باعث کژکارکردی و یا بی کارکردی در سیستم اداری و کاری می شود.

علل عدم رضایت

- وجود تنوع در وضعیت های استخدامی شرکت
- کمبود اعتبارات شرکت
- تعداد زیاد درخواست ها



۵۰/۸ درصد

پاسخگویان از سیستم تشویق و تنبیه در شرکت رضایت ندارند

علل عدم رضایت

- نظام جامعی برای تشویق و تنبیه کارکنان وجود ندارد
- میزان پرداخت پاداش به خصوص در حوزه معاونت ها و مناطق شرکت متفاوت است.
- کارکنان شرکتی و قراردادی مبنای پاداش خود را با کارکنان رسمی مقایسه می کنند و از اینرو میزان رضایت تحت شعاع قرار می گیرد.

آسیب ها

- روحیه مسئولیت پذیری کارکنان به شدت تضعیف می شود.
- تعادل سازمانی در شرکت نامتوازن می شود و به تبع حس رقابت و تنش بین مدیران و کارکنان و کارکنان با کارکنان افزایش می یابد.

راهکارهای اصلاحی

- تلاش برای یکسان سازی تشویق های نقدی و غیرنقدی
- حتی المقدور نظام تنبیه ای در شرکت به سمت رویکردهای آموزشی ، توجیهی و اندازی پیش رود تا از گسستن فرد از ساختار و هویت و تعهد سازمانی شرکت اجتناب شود.
- اصلاح ساختار تشویق و تنبیه با ایجاد یک کمیته متشکل از نمایندگان کارکنان و نماینده معاونت منابع انسانی و نماینده گان سایر معاونت ها



با تشکر از حسن توجه شما