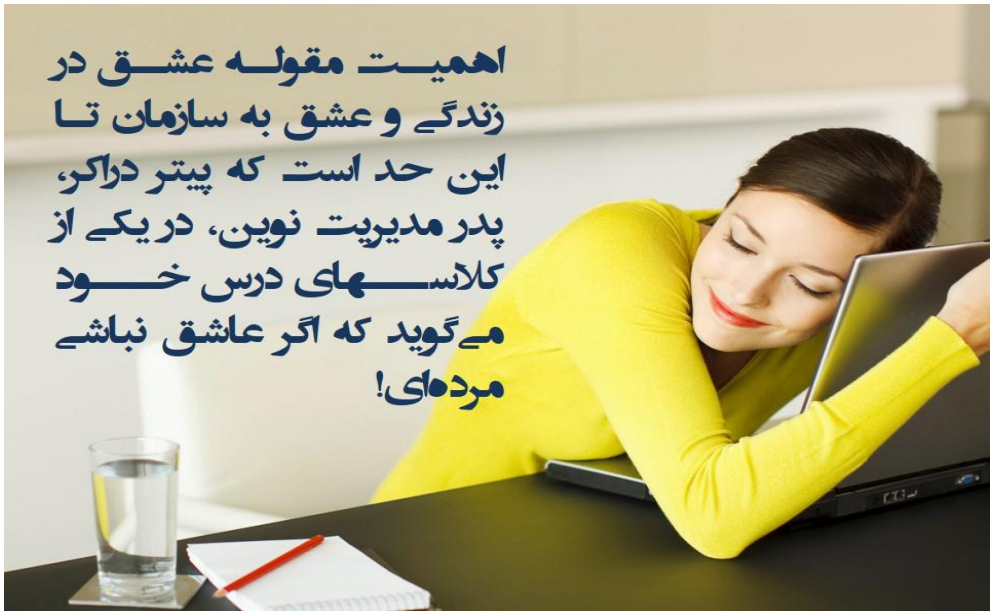
دلبستگی: اکسیر جادویی مدیریت منابع انسانی

"من کارم را دوست دارم و می‌توانم در مورد آن با اشتیاق تمام صحبت کنم".
"احساس می‌کنم که هر روز در حال پیشرفت هستم و با تمام علاقه‌ام غرق در کار می‌شوم".
"شغلم مهیج و چالش برانگیز است و بیش از آنچه که از من توقع می‌رود رضایت دارم".
"انجام کارم برای من به منزله گذراندن ساعاتی خوش است و احساس می‌کنم که همیشه چیزهای جدید یاد می‌گیرم و به ندرت احساس خستگی یا کلافگی می‌کنم".
"کار من به من انرژی می‌دهد و از شروع کارم در هر روز لذت می‌برم".
"حتی اگر بعضی مواقع با مشکلاتی مواجه شوم، کارم را ادامه می‌دهم".

شنیدن جملات بالا از زبان کارکنان چقدر لذت بخش است، مدیران امروز آرزوی داشتن کارکنانی با خصوصیات فوق را دارند، در واقع ایجاد چنین احساسی در کارکنان یک رابطه برنده- برنده برای سازمان‌ها و کارکنان تلقی می‌شود، زیرا به واسطه علاقه قلبی کارکنان به کار و سازمان، با تمام توان در خدمت سازمان هستند و همچنان از این فداکاری لذت می‌برند. اما چه مفهومی چنین احساسی را در کارکنان ایجاد می‌کند؟ یک کلمه ساده: دلبستگی!(Engagement)اکسیری که راه حل جادویی حل بسیاری از مسائل مدیریت منابع انسانی سازمان هاست .



کارکنان دلبسته

دلبستگی(تعلق/ اشتیاق) ارتباط ذهنی و احساسی ارتقا یافته است که کارکنان نسبت به شغل، سازمان، مدیر یا همکار خود دارند. دلبستگی بر فرد به شکلی اثر می‌گذارد که برای انجام کار، داوطلبانه تلاش کند، با کارش عجین شود و انگیزه بالایی داشته باشد،

کارکنان دلبسته زود می آیند و دیر می‌روند و اگر لازم باشد کار را به خانه می‌برند. بعد از ساعت اداری برای شما پیغام می‌گذارند که" داشتم به این فکر می‌کردم..." آنها در مورد موضوعات کوچک نگران هستند. اگر زباله ای روی زمین ببینند، برمیدارند؛ نه به این دلیل که کسی تماشا می‌کند بلکه به خاطر این که به محیط کاری خود افتخار می‌کنند. اگر مساله‌ای وجود داشته باشد، آن را حل می‌کنند و از آن چشم پوشی نمی‌کنند یا آن را رها نمی‌کنند. به کاری که انجام می‌دهند فکر می‌کنند و در طول این فرآیند ایده‌های جالبی خلق می‌کنند که کسب و کار شما را بهبود بخشد و مشتریان شما را خشنود کند. وقتی مخالف هستند، با احترام فراوان با شما و اعضای گروه شان بحث می‌کنند. با سرمایه سازمان مانند پول خود برخورد می‌کنند. به سازمان متعهد و در مهمانی‌ها و جلسات غیررسمی سفیر موفقیت‌های سازمان هستند.در مجموع، کارکنان با دلبستگی زیاد هر چه می‌توانند انجام می‌دهند تا سازمان را موفق کنند.

با توجه به مباحث بالا، کارکنان شما چقدر دلبسته کار هستند؟به چند سوال کوتاه زیر پاسخ دهید و میزان دلبستگی کارکنان سازمان خود را ارزیابی کنید.

آزمون ارزیابی دلبستگی کارکنان

هر یک از جملات زیر را بخوانید و مشخص کنید با استفاده از این مقیاس، کارکنان شما دقیقاً چگونه توصیف می‌شوند.

الف: هرگز یا به ندرت این رفتار سر می‌زند. (۰ امتیاز)
ب: بعضی وقتها این چنین رفتار می‌شود. (۱ امتیاز)
ج: مرتباً این رفتار سر می‌زند. (۲ امتیاز)
د: همیشه یا اغلب این گونه رفتار می‌شود. (۳ امتیاز)

امتیاز جواب‌های خودتان رادر جای خالی کنار جمله‌های زیر قرار دهید.

۱- .کارکنان احساس مثبتی به کار خود دارند.
۲-کارکنان با غرور نسبت به سازمان صحبت می‌کنند.
۳-کارکنان تلاش هوشمندانه قابل توجهی از خود نشان می‌دهند.
۴-کارکنان برای اصلاح اشتباهات، ابتکار به خرج می‌دهند، حتی اگر این کار خارج از محدودهٔ مسئولیت‌های طبیعی آنها باشد.

مجموع امتیازها

۰-۵: شما در مورد دلبستگی کارکنان خود مشکل اساسی دارید. کارکنان شما خیلی کمتر از توان خود تلاش می‌کنند. این امتیاز نشان می‌دهد که مشکل مربوط به تعداد کمی از کارکنان نیست و عدم دلبستگی به کار به یک هنجار فرهنگی در سازمان شما تبدیل شده است.

۶-۱۰:اگر چه ممکن است همهٔ کارکنان شما سطح متوسطی از دلبستگی داشته باشند، ولی محتمل‌تر است که برخی از کارکنان به کار دلبسته باشند و برخی دیگر نباشند. در کل، شما احتمالاً ۵۰ درصد تلاشی که کارکنان تان می‌توانند انجام دهند را در اختیاردارید. این به این معنی است که شما میزان زیادی از سرمایهٔ انسانی خود را بدون استفاده گذاشته‌اید. امتیاز در این محدوده در بهترین حالت بدین معنی است که شما در وضعیت موجود خواهید ماند.

۱۱به بالا: تبریک، امتیاز شما نشان دهندهٔ نیروی کار با دلبستگی زیاد است. فرهنگ سازمان شما به نوعی است که درگیری، وفاداری و فداکاری را تقویت می‌کند. کارکنان به طور کامل مشغول به کار هستند و تلاش داوطلبانه زیادی برای رسیدن به اهداف سازمان نشان می‌دهند. این نیروی کار دلبسته، مزیت رقابتی بزرگی برای شما است.

تجربه من در مشاوره به سازمان های کشورمان نشان می‌دهد که وضعیت دلبستگی در سازمان‌های ما چندان مطلوب نیست، البته این فقط مختص کشور ما نیست، بر اساس آخرین گزارشات منتشر شده توسط گالوپ، تنها ۱۳درصد کارکنان در دنیا، تعلق سازمانی دارند که به نظر می‌رسد آمار وحشتناکی است.

نتایج تحقیقات متعدد نشان می‌دهد که بین دلبستگی به کار، غیبت کمتر، تمرکز و انگیزش بیشتر، کیفیت بالاتر، افزایش بهره‌وری و رضایت مشتریان ارتباط مثبت وجود دارد.

اما قبل از این که به عوامل ایجاد دلبستگی بپردازیم لطفا چند لحظه وقت بگذارید و افکار خود را در این مورد بنویسید، بنویسید دلبستگی برای شما چه معنایی دارد؟

من به شخصه وقتی به کارم دلبسته می‌شوم، روز برایم خیلی زود می‌گذرد. وقتی دلزده هستم معمولاً بی حوصله ام و به ساعت نگاه می‌کنم. وقتی دلبسته هستم، دوست دارم بیشتر پیش بروم و بیشتر ازخواسته‌های شغل کار کنم. و وقتی دلزده هستم تنها مواردی را انجام می‌دهم که لازم است برای انجام کار اتفاق بیافتد. وقتی به شدت به یک پروژه دلبسته ام، همیشه در حال فکر به آن هستم، درون یا بیرون کار؛ ولی وقتی دلبسته نیستم فقط در ساعات کاری به آن فکر می‌کنم. برای من، اینها برخی از نشانه‌هایی هستند که من را متوجه دلبستگی و دلزدگیم می‌کنند. برای شما نشانه‌های دلبستگی و یا دلزدگی نسبت به شغل و یا سازمانتان چیست؟

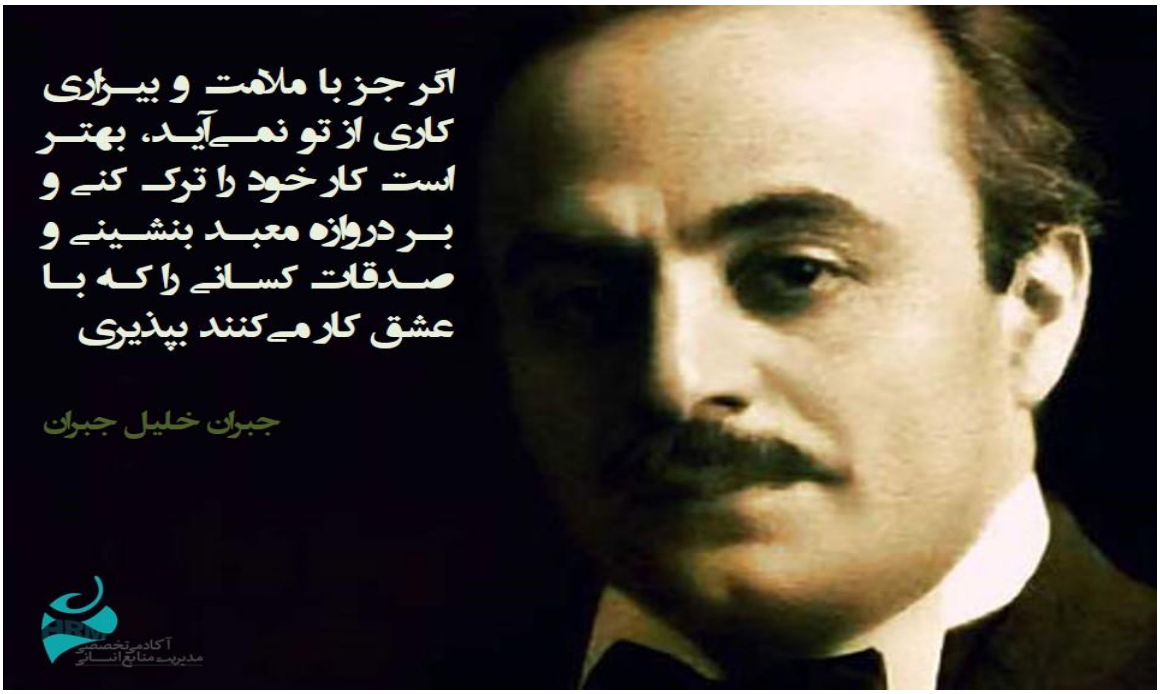
دلبستگی خریدنی نیست! و قطعاً نمی‌توانید آن را با بخشنامه درخواست کنید. وقتی با بعضی مدیران در خصوص این مفهوم صحبت می کنم، فکر می‌کنند با برگزاری یک دوره آموزشی و یا یکسری فعالیت‌های دستوری از فردا همه کارکنان به سازمان ما دلبسته می‌شوند!

آقای پاول مارسیانو در کتاب چماق و هویج دیگر کارایی ندارد، به سراغ خبرگان حاضر در میان نیروی کار رفته و پس از تشریح مفهوم دلبستگی از آنان پرسیده چه دلایلی باعث می شود به کار خود دلبسته یا از آن دلزده شوند، لیست زیر پاسخ های این افراد است.

عوامل ایجاد دلبستگی از زبان کارکنان

*زمانی که من به رئیس یا کارفرما احترام می‌گذارم؛ وقتی به اهداف سازمان یا پروژه احترام می‌گذارم؛ و زمانی که افراد دیگر با من با احترام برخورد می‌کنند.
*اعتماد به اینکه سرپرست از من حمایت می‌کند.
*احساس نقش داشتن در نتایج نهایی
*دانستن اینکه کاری که انجام می‌دم مهم است و می‌تواند منجر به بهبودی برای دیگران و کسب و کار شود.
*احساس غرور ازکاری که انجام می‌دهم.
*احساس توانمند شدن.
*یک سرپرست که به من اعتقاد دارد و می‌خواهد من رشد کنم.
*یک گروه از کار کردن با من لذت می‌برد و می‌خواهد من رشد کنم.
*آزادی در انجام وظایفم؛ و آگاهی از اینک مشارکت من تفاوتی را رقم خواهد زد.
*صداقت و اعتماد به مدیریت.
*وقتی مدیر مرا تکریم کند و بابت کارم برایم اعتبار قایل شود.
*احترام به نظرات من و اعتقاد به توانایی‌هایم.
*وقتی متوجه می‌شوم که کار چرا و چگونه مهم است.
*وقتی احساس کنم برای تعیین اهدافم حق نظر دادن دارم؛ و در مورد عملکردم از سرپرستم بازخورد منظم بگیرم.
*سرپرستی داشته باشم که احساس نکند باید دایم مواظب من باشد.
*فرصت یادگیری موارد جدید در کارم باشد؛ و کارهای مورد علاقه ام به من تخصیص داده شود.
*داشتن اهداف شفاف
*داشتن فرصت‌های رشد در سازمان
*وقتی احساس کنم در هر صورت من یک بخش سازمان هستم، به من نیاز هست و کار من ارزشمند است.

*وقتی این آزادی را داشته باشم که چگونه به اهدافم برسم.
*احترام دو طرفه و همه گیر در میان همکاران.



اهمیت دلبستگی کارکنان

اما در مقابل کارمند دلزده چگونه فکر و رفتار می کند؟

دائم می‌گویند: « اهمیت نمی‌دهم.» به مغز و قلب خود اجازهٔ ورود به کار را نمی‌دهند. به کار خود افتخار نمی‌کنند و می‌خواهند کمترین کار ممکن را در قبال فیش حقوقی بالا انجام می‌دهند. معمولاً به فعالیت‌هایی مشغول می‌شوند که به طور فعال از سرزندگی سازمان شما می‌کاهد. احتمالاً آگاهانه مانع کار می‌شوند و یا اطلاعات غیر دقیق به مشتریان و اعضای گروه می‌دهند. همیشه دربارهٔ اعضای تیم، سرپرست خود، رهبران سازمان و سازمان، بدگویی می‌کنند. و برای فرهنگ سازمان مانند سیب‌های فاسد، و سمی هستند.

منابع :

کتاب کیمیای مدیریت/ دکترسید مهرداد هاشمی

کتاب چماق و هویج دیگر کارایی ندارد/ دکتر پاول مارسیانو

تجربیات شخصی نویسنده در پروژه های نگرش سنجی کارکنان

راه حل ارتقای انگیزه و اشتیاق سازمان