

دوره آموزشی

تعلق و تعهد سازمانی

PDF Eraser Free

تعلق (دلبستگی) سازمانی یک ارتباط ذهنی و احساسی ارتقا یافته است که کارکنان نسبت به شغل، سازمان، مدیر یا همکار خود دارند. تعلق بر فرد به شکلی اثر می‌گذارد که برای انجام کار، داوطلبانه تلاش کند، با کارش عجین شود و انگیزه بالایی داشته باشد، چنین کارکنانی اشتیاق شدیدی نسبت به کارشان دارند، تعهد و خلاقیت ایجاد می‌کنند، و احساس می‌کنند مشارکتشان به پیشرفت سازمان کمک می‌کند.

کارکنانی با دلبستگی کامل، همواره ذهن، دست، قلب و روح خود را در سازمان سرمایه‌گذاری می‌کنند، مالکیت نتایج را به دست می‌گیرند و در مورد ارائه بهترین تجربه به مشتریان تلاش می‌کنند. ذهنیت "همه چیز خواستن برای سازمان" آنها، می‌تواند هر شرکت، مدرسه یا سازمان غیرانتفاعی را متحول سازند.

مطالعه پس از مطالعه نشان می‌دهد که سازمان‌هایی با کارکنان دلبسته‌تر، دارای سودآوری بیشتر و رشد سریع‌تر بوده، هزینه‌های کمتری دارند و ترک شغل کمتری در آنها دیده می‌شود.

یک کارمند دلبسته تاثیرات آن را فراتر از دیوارهای محل استخدام، در زمینه‌های دیگر زندگی خود مشاهده می‌کند. بعضی از افراد ادعا می‌کنند که قادر هستند زندگی شخصی و کاری را کاملاً از یکدیگر مجزا سازند. اما چنین رویدادی، برای اکثریت ما اتفاق نمی‌افتد. در واقع، این اختلال شخصیت چندگانه است! همه جنبه‌های زندگی ما، در هم آمیخته‌اند. آنچه که در کار انجام می‌دهیم بر آنچه که در خانه اتفاق می‌افتد، تاثیر می‌گذارد و برعکس. با توجه به کار و زندگی که امروزه در هم آمیخته شده‌اند، هدف هر رهبر برجسته باید این باشد که کارمندان را بدون در نظر گرفتن مکانی که می‌روند و کارهایی که انجام می‌دهند، به سفیران نامرئی برند شرکت تبدیل کند.

نتایج نظرسنجی با جامعه آماری بیش از ۱۴ میلیون پاسخ دهنده که در کتاب **MAGIC: Five**

PDF Eraser Free

Keys to Unlock the Power of Employee Engagement منتشر شده است نشان

می دهد که تعلق سازمانی از طریق ۵ کلید رخ می دهد که ما آن را MAGIC می نامیم.

اما MAGIC چیست؟



۵ کلید تعلق سازمانی

معناداری (M)

معناداری زمانی اتفاق می افتد که کارکنان بر این باور باشند که کار آنها، اهداف مهم دیگری فراتر از سودآوری شرکت یا سایر امور دارد. مثلا علاوه بر درآمدزایی، نیازهای عاطفی آنان را برآورده میکند. کلید معناداری این است که هر کارمند باید این هدف مهم را پیدا کند، بنابراین معناداری برای هر فرد متفاوت است افراد همواره کاری را معنی دار خواهند یافت که به امور مورد توجه آنان، اهمیت بدهد و از طریق آن بتوانند کیفیت زندگی کاریشان را بهبود بخشند. رهبرانی که تمایل دارند کار کارمندانشان معنی دار باشد، باید اطمینان حاصل کنند که ارزش های کلی سازمان برای آنان در زندگی خصوصی نیز ارزشمند است.

خودمختاری (استقلال) (A)

خودمختاری، قدرت شکل دادن به کار و محیط به گونه‌ای است که به کارکنان اجازه بدهد به بهترین نحو ممکن کارهای خود را انجام دهند. بنابراین بسیار مهم است مرزهای لازم برای استقلال شفاف باشد، به عبارت دیگر همراستایی انتظارات مدیر و کارکنان به عنوان پیش نیاز استقلال مطرح است.

رشد (G)

تعریف رشد، ساده است. روش‌هایی که به پیشرفت شخصی و حرفه‌ای منجر می‌شود کارکنان و به خصوص کارکنان جوان‌تر، دنبال فرصتی برای یادگیری و نه فقط افزودن بخشی به رزومه خود هستند بنابراین به سازمان‌ها پیوسته و براحتی از آن خارج می‌شوند. رشد همیشه با ارتقاء و دستمزد میسر نخواهد شد. برای بسیاری از افراد، رشد می‌تواند یادگیری مهارت‌های جدید و یا تبدیل شدن به یک نخبه در زمینه مهارت‌های جاری باشد.

تأثیرگذاری (I)

تأثیرگذاری یعنی مشاهده نتایج مثبت، موثر و ارزشمند، این که کارکنان احساس کنند، این سازمانی است که کارکنان می‌توانند به ایجاد تمایز پردازند و این تمایز، هر چیزی می‌تواند باشد. به طور مثال به مشتریان کمک می‌کند تا زندگی بهتری داشته باشند یا رهبران دارای نیات صادقانه هستند تا اثرات مثبت خود بر دنیا، جامعه یا زندگی فردی را ایجاد کنند. هنگامی که ما نظرسنجی‌های مربوط به مشارکت کارکنان را انجام می‌دهیم، معمولاً از کارکنان می‌خواهیم که موافقت خود را با این بیانیه ارزیابی کنند: "من میدانم که کارم چه تاثیری بر موفقیت سازمان دارد". جالب توجه است که تقریباً یک سوم کارمندان، هیچ ارتباطی بین آنچه انجام می‌دهند و آنچه به موفقیت سازمان کمک می‌کند، پیدا نکرده‌اند.

ارتباطات (C)

پاسخ به این سوال که: "افرادی که من با آنها کار می‌کنم را دوست دارم." اگر افراد احساس

PDF Eraser Free

کنند که بخشی از یک خانواده هستند که هرکسی خواسته‌ای دارد و رهبران واقعا به دنبال کمک به آنان برای دستیابی با تمام توان خود می‌باشند، آنها احساس می‌کنند که شنیده شده، درک می‌شوند، مورد احترام و ارزشمند هستند.

تعلق زیربنای نیازهای انسانی است، در وجود افراد وجود دارد و در انتظار راهی برای آشکار شدن است. اگر کارفرمایان این زیربنا را بسازند، کارکنان به راحتی آن را انجام می‌دهند. تعلق به صورت ارگانیکی در زمینی که برنامه‌هایی برای بهبود MAGIC، طراحی می‌کنند، رشد می‌کند و سبب ایجاد یک تجربه استثنایی برای کارمند می‌شود.

منابع:

The Employee Experience/Tracy Maylett, Matthew Wride

ابعاد تعلق سازمانی

باتوجه به نزدیکی مفهوم تعلق سازمانی با بسیاری دیگر از اصطلاحات مدیریت و بالاخص حوزه

رفتار سازمانی، دیدگاه و توافق جهانشمولی در خصوص تعریف و ابعاد آن وجود ندارد و

نظریه پردازان اندکی در خصوص آن بحث کرده و ابعاد متفاوتی را برای آن بر اساس کاربرد و

بستر مورد استفاده ذکر کرده‌اند. از طرفی تعلق سازمانی به عنوان یک مفهوم و ابزاری که پیامدهای مناسبی برای سازمان خواهد داشت، به صورت محدود به آن پرداخته شده است. در ادامه دیدگاه صاحب‌نظران و همچنین تشریح ابعاد احصا شده شامل اطاعت سازمانی، وفاداری

PDF Eraser Free

سازمانی و مشارکت سازمانی و شیفتگی سازمانی و فداکاری سازمانی به عنوان شاخص تعلق سازمانی به اختصار آمده است.

وفاداری سازمانی

پیروی از موازین سازمان و عملکردن به وظایف ماورای علایق کوتاه بینانه فردی، گروههای کاری و یا بخشهاست. این دسته از رفتارها شامل دفاع از سازمان در مقابل تهدیدات، مشارکت در به دست آوردن حسن شهرت سازمان و مشارکت با دیگران برای دستیابی به منافع است. وفاداری سازمانی، انجام فعالیتهای غیرموظفی کارکنان که به بهبود تصویر بیرونی سازمان کمک می کند و حمایت از هویت سازمان در شرایط، زمان و مکانهای مختلف و احساس وفاداری به رهبران و سازمان به عنوان یک کل و فداکاری در راه منافع سازمانی است. وفاداری، دربرگیرنده مفهوم

طرفداری گراهام (۱۹۸۱) و مفهوم حمایت و دفاع از اهداف سازمانی بورمن و موتو ویدلو

(۱۹۹۳) است.

فداکاری سازمانی

نشان دهنده این است که شغل و فعالیتی که کارکنان انجام می دهند، موجب برانگیختگی آنان می شود، طوری که افراد هرگونه سختی و یا صرف وقت اضافی برای اتمام آن را با اختیار و اشتیاق کامل می پذیرند. درگیری روانی در یک فعالیت خاص، احساس اهمیت شدید کاری، احساس

PDF Eraser Free

افتخار نسب به کار و اشتیاق در انجام کار فراتر از توانایی عادی، نمود عینی فداکاری سازمانی کارکنان است.

مشارکت سازمانی

موجب ایجاد ظرفیتهای انسانی و تقویت احساس همکاری و مسئولیت پذیری در کارکنان می شود. حضور در جلسات غیراجباری و محترم شمردن مسائل سازمانی، تقبل داوطلبانه فعالیتهای بیشتر، کار کردن تا دیر وقت برای اتمام کارهای مهم، میل به بحث چالشی برای بهبود سازمان به وسیله پیشنهادهای و تشویق دیگران به بیان آزادانه عقایدشان، نشان دهنده مشارکت سازمانی کارکنان است. مشارکت سازمانی از طریق توسعه ظرفیتهای بالقوه، کار گروهی و توانمندسازی کارکنان باعث رضایتمندی و افزایش عملکرد سازمانی می شود.

اطاعت سازمانی

بیشتر در تحقیقات مربوط به رفتار شهروندی سازمانی مورد استفاده قرار گرفته است. مفاهیمی مانند فرمانبرداری سازمانی و توجه ویژه به اصول و قوانین سازمان، نشاندهنده میزان اطاعت پذیری افراد در سازمان است. اطاعت سازمانی، رعایت قوانین و مقررات سازمانی، انجام مسئولیتهای با توجه به منابع سازمانی حمایت و طرفداری از قوانین رسمی توصیه شده به منظور حفظ نظم و پذیرش الزام ساختار سازمانی، شرح شغلها و سیاستهای پرسنلی است.

کارکنانی که بر اساس توجه به وجدان خود از تمام مقررات و دستورالعملها حتی در شرایط عدم نظارت اطاعت می کنند، به عنوان شهروندان خوب به حساب می آیند.

شیفتگی سازمانی

PDF Eraser Free

عبارت است از غوطه ور شدن در فعالیتهای کاری سازمانی و پیدا کردن راه حلهای مناسب برای کارهای پیچیده و سخت است.

شیفتگی سازمانی، حالتی پایدار است که افراد در سازمان به شدت درگیر کار می شوند طوری که

ممکن است هیچ چیز دیگری برای آنها مهم نباشد. کارکنان با ویژگی به دنبال توسعه مستمر خود و انجام رفتارهای داوطلبانه در راستای بهبود دانش و تواناییهای خود هستند.

منبع: بررسی تأثیر عوامل فردی و سازمانی بر تعلق سازمانی کارکنان، حمیدرضا جلیلیان؛ فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی؛ پاییز ۹۶

عوامل موثر بر دلبستگی سازمانی و انگیزه کارکنان

در مورد انگیزش و تعلق خاطر کارکنان به کار و سازمان نظریه های زیادی مطرح شده تجربیات گرانبهایی منتشر شده و مدل ها و استراتژی های پر تعدادی نیز انتشار یافته است. در این مدل ها و ایده ها، عوامل ایجاد کننده و پیش برنده انگیزش و رضایت کارکنان معرفی شده و بر آنها تاکید می شود.

آشنایی با این مدل ها اولاً ما را با عوامل مختلفی که در دیدگاه های مختلف بر انگیزش و رضایت کارکنان اثرگذار هستند آشنا می کند. ثانیاً این نکته جالب را بر ما معلوم می کند که بسیاری از عوامل مطرح شده در این مدل ها مشابه هم هستند، به این معنی که خوشبختانه اتفاق نظر نسبتاً قابل اعتماد و محکمی وجود دارد که چگونه می توان بر اشتیاق و دلبستگی کارکنان افزود. ثالثاً به

PDF Eraser Free

ما کمک می‌کند که عوامل مهم‌تر را تشخیص دهیم و در برنامه انگیزش سازمان آنها را در کار استفاده کنیم.

در ادامه مدل‌های اندازه‌گیری رضایت کارکنان را به شما معرفی خواهیم کرد و در نهایت یک جمع‌بندی اجمالی از آنان را ارائه می‌کنیم. براین اساس این ۹ عامل اثرگذار در قالب یک مدل جامع معرفی شده است.

به نظر می‌رسد این مدل می‌تواند هم راهنمای مدیران سازمانها برای افزایش دل‌بستگی و انگیزه کارکنان باشد و به کسانی که مایلند ابزارهایی اعم از مصاحبه یا پرسشنامه را برای سنجش و اندازه‌گیری رضایت و تعلق خاطر کارکنان به کار و سازمان تهیه نمایند، کمک کند تا سوالات جامعی طرح و اطلاعات وسیعی را در مورد این موضوع مهم و تعیین‌کننده جمع‌آوری کنند. لازم به ذکر است که علیرغم عمومی و فراگیر بودن عوامل معرفی شده در این مدل‌ها باید به عوامل موقعیتی، شرایط ویژه سازمانها و نیازها و مطالبات کارکنان نیز توجه کرد تا درک و دریافت مناسب‌تری از موضوع حاصل شود.

معرفی مدل‌های اندازه‌گیری دل‌بستگی سازمانی:

۱. مدل VOICE
۲. مدل موسسه گالوپ
۳. مدل Monster برای افزایش دل‌بستگی و چسبندگی کارکنان به سازمان
۴. مدل موسسه IES
۵. مدل C۶
۶. مدل هدف‌گذاری

۷. مدل ۱۰۰ شرکت برتر برای کار کردن

۸. مدل شرکت نیسان

۹. مدل مثلث دلبستگی کارکنان

۱۰. مدل C۱۰

۱۱. مدل شرکت Hay

۱۲. مدل تئوری دو عاملی هرزبرگ

۱۳. مدل مدیران ارشد

۱۴. مدل JDI

۱۵. مدل تیم های فوتبال

۱۶. مدل DDI

۱۷. مدل پیش برنده های دلبستگی و انگیزه

۱۸. مدل بانک ولز فارگو

در مدل هایی که بالاتر معرفی شدند، عوامل زیادی به عنوان پیش برنده اشتیاق و انگیزه کارکنان مطرح شده و بر آنها تاکید می شود. فهرست این عوامل را در ادامه معرفی می کنیم

۱- خوش بینی به آینده سازمان

۲- احساس غرور و افتخار نسبت به اهداف ماموریت و آرمان های سازمان

۳- مطلع نمودن کارکنان از جهت و مسیر و هدف سازمان

۴- فراهم بودن فرصت های آموزش برای کارکنان

۵- فراهم بودن فرصت های رشد و پیشرفت کاری و شغلی برای کارکنان

۶- مزایا و حقوق مناسب و مطلوب

۷- پاداش های متنوع، به موقع و برانگیزاننده

۸- نظام خوب و مطلوب ارزیابی عملکرد کارکنان

۹- کارکنان احساس کنند مهم هستند

۱۰- کارکنان احساس کنند کاری که انجام می دهند و نقشی که بازی می کنند مهم است

۱۱- فضای همکاری خوب، مثبت، توأم با اعتماد

۱۲- داشتن همکاران پرتلاش، مشتاق و با انگیزه

۱۳- فراهم بودن فرصت های بهبود اختیار و مجال برای نوآوری، ابتکار و ابراز وجود کارکنان

۱۴- مشارکت کارکنان در تصمیم سازی ها و تصمیم گیری ها

۱۵- مشارکت کارکنان در مالکیت و سود

۱۶- روشن بودن و منطقی بودن انتظارات سازمان یا مدیران از کارمند

۱۷- تناسب میان شخص و شغل

۱۸- تناسب میان شخص و همکاران

۱۹- تناسب میان شخص و سازمان (فرهنگ سازمانی)

۲۰- فراهم بودن ابزار امکانات و تجهیزات لازم و کافی برای خوب کار کردن

- ۲۱ - قدردان بودن سازمان و قدرشناسی مدیران
- ۲۲ - فضای احترام و رفتار های محترمانه و منصفانه با کارکنان
- ۲۳ - داشتن روابط خوب با سرپرست مستقیم
- ۲۴ - اعتقاد به صلاحیت های مدیریتی و شایستگی های فنی و تخصصی سرپرست مستقیم
- ۲۵ - امکان برقراری توازن بین کار و زندگی شخصی
- ۲۶ - اعتبار اجتماعی سازمان، خوشنام بودن سازمان در جامعه
- ۲۷ - توجه سازمان و مدیران آن به سلامت و ایمنی کارکنان
- ۲۸ - شاد و شاداب بودن محیط کار
- ۲۹ - چالشی بودن شغل و وظایف
- ۳۰ - شرایط فیزیکی مناسب در محل کار
- ۳۱ - امنیت شغلی
- ۳۲ - حجم یا فشار کاری مناسب
- ۳۳ - امکان دستیابی به نتایج مشهود، کسب موفقیت و دریافت بازخورد

۳۴ - امنیت درآمد

۳۵ - امکان تامین بعضی نیازهای اجتماعی و خانوادگی در محیط کار

۳۶ - توجه سازمان و مدیران آن به خانواده کارکنان

۳۷ - همسو بودن ارزش های فرد با ارزش های سازمان

۳۸ - فرآیندها و روش های کاری آسان و موثر

۳۹ - فراهم بودن فرصت برای استعدادیابی کارکنان

۴۰ - غنی بودن شغل، تنوع شغلی، امکان تحقیق شغلی

۴۱ - پایبندی سازمان به مسئولیت های اجتماعی



PDF Eraser Free

به نظر می رسد چنانچه بخواهیم تصویر ساده تری را از این عوامل پرتعداد داشته باشیم و برای ارتقای انگیزه و انرژی کارکنان بر روی آنها تمرکز کنیم، می توانیم آنها را در ۹ گروه به شرح ذیل سازماندهی و دسته بندی کنیم

اول- عوامل سازمانی: غرور و افتخار نسبت به ماموریت سازمان، تناسب فرد با ارزش ها و فرهنگ سازمانی، پایداری سازمان به مسئولیت های اجتماعی، اعتبار اجتماعی سازمان و غیره

دوم- اعتماد به مدیران و سرپرستان: مورد اعتماد بودن مدیران، شایستگی های مدیران، حسن روابط میان کارکنان و مدیران، توجه مشهود و عمیق مدیران به سلامت، رفاه، آینده و آموزش کارکنان

سوم- فرصت های رشد، یادگیری و آموزش کارکنان: نظام های استعدادیابی، امکان رشد و ارتقاء کارکنان، مسیرهای پیشرفت شغلی و غیره

چهارم - حقوق و مزایا: کافی بودن حقوق، امنیت درآمد، تنوع در سبد مزایا و غیره

پنجم قدردانی و پاداش: نظام های مناسب ارزیابی عملکرد، تنوع پاداش ها، منصفانه و برانگیزاننده بودن پاداش ها، به موقع و به سرعت پرداخت شدن پاداش ها و غیره

ششم شغل و نقش شغلی: محتوای شغل، مناسب بودن حجم و فشار کاری، تقاضا و تناسب بین کار و زندگی شخصی دیگر امکان برخورداری از ساعات کارانعطاف پذیر یا کار از راه دور، مهم و ارزشمند بودن شغل و نقش بی اعتبار شغل در جامعه

هفتم همکاران و فضای همکاری: داشتن همکاران خوشایند و قابل اعتماد، همکاران پرتلاش و با انگیزه، اعتماد به همکاران، فضای یادگیری و یاد دهی متقابل

هشتم فرصت های مشارکت: امکان مشارکت کارکنان در تصمیم گیری، سهامدار کردن کارکنان

PDF Eraser Free

نهم فراهم بودن ابزار، امکانات و روش‌های مطلوب کاری: محیط فیزیکی مناسب، روش‌های کاری ساده و اثربخش، در دسترس بودن امکانات و اطلاعات لازم برای خوب کار کردن

مدل جامع و جمع‌بندی شده



PDF Eraser Free

منبع: چگونه کارکنانی با انگیزه و عاشق کار و سازمان داشته باشیم، دکتر بهزاد ابوالعلائی، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی



راه‌های اندازه‌گیری تعلق خاطر کارکنان

تعلق خاطر کارکنان (Employee Engagement) از جمله مفاهیمی است که در میان بسیاری از مدیران و مشاوران منابع انسانی رایج شده است. تحقیقات نشان می‌دهند سازمان دارای کارکنان با تعلق خاطر بالاتر، دستاوردهای بهتری، مثلاً مشتریان وفادار بیشتر، عملکرد بهتر، رشد بیشتر کسب‌وکار، خواهد داشت.

PDF Eraser Free

تعلق خاطر کارکنان به چه معناست؟ چرا باید تعلق خاطر کارکنان را اندازه‌گیری کرد؟ نحوه اندازه‌گیری آن چگونه است؟ شاخص‌های مطرح در این زمینه چه هستند؟ نسبت تعلق خاطر با مفاهیمی مانند رضایت شغلی، رضایت کارکنان، وفاداری کارکنان چیست؟ پاسخ این پرسش‌ها را در این مطلب خواهید یافت.

تعلق خاطر کارکنان چیست؟

تعاریف متعددی از تعلق خاطر کارکنان وجود دارد. این تعاریف دو نقطه اشتراک دارند:

۱. تعلق خاطر درباره اشتیاق، علاقه، فداکاری و وقف انرژی و تلاش کارکنان است.

۲. تعلق خاطر کارکنان هدفی سازمانی است و به کلیه واحدهای سازمان بازمی‌گردد.

تعلق خاطر زمانی وجود دارد که کارکنان متعهد هستند سازمان کلیه اهداف خود را محقق کند. تعلق خاطر باعث می‌شود کارکنان هر روز انگیزه حضور در محل کار را داشته باشند و هر آنچه در توان دارند برای موفقیت سازمان صرف کنند. تعلق خاطر با رضایت کارکنان و منابع انسانی متفاوت است. تعلق خاطر نوعی دلبستگی و خواست درونی فرد است که تلاش، انرژی و تمرکز خود را برای موفقیت سازمان وقف می‌کند. تعلق خاطر کارکنان در مورد وابستگی و ارتباط احساسی آن‌ها با سازمان است. بنابراین اندازه‌گیری تعلق خاطر کارکنان بیشتر نوعی سنجش پارامترهای درونی است تا اینکه به محیط کار و ابعاد بیرونی آن بپردازد.

انواع تعلق خاطر کارکنان

سه نوع تعلق خاطر را می‌توان برشمرد:

تعلق خاطر ذاتی: این نوع تعلق خاطر بیشتر به نحوه نگاه افراد به زندگی بازمی‌گردد؛ اینکه نگاه

مثبتی به زندگی دارند، اشتیاق و علاقه ذاتی و طبیعی نسبت به محیط اطراف خود دارند.

PDF Eraser Free

تعلق خاطر وضعی: این نوع تعلق خاطر حس و انرژی درونی کارکنان را نشان می‌دهد که متاثر از تعلق خاطر ذاتی و ابعاد مختلف محیط کار مثلا استقلال در شغل، تنوع وظایف، رفتار رهبری و مدیریتی و رویه‌های منابع انسانی است.

تعلق خاطر رفتاری: این نوع تعلق خاطر نوعی تلاش اختیاری کارکنان برای کمک به موفقیت سازمان است و از سوی کارکنانی مشاهده می‌شود که اصولا سطح عملکرد آنها همواره فراتر از انتظار بوده است.

تعلق خاطر وضعی و رفتاری به عواملی در کار و کارراهه شغلی وابسته است؛ از جمله:

چشم‌انداز معناداری از آینده شغلی: کارکنان باید از چشم‌انداز سازمان و اهداف آن درک درستی داشته باشند و نقش خود را در تحقق آن بدانند. صرف آگاهی از چشم‌انداز و اهداف کفایت نمی‌کند؛ درک دقیق به معنی این است که کارکنان بدانند چگونه باید انرژی و تلاش خود را در اهداف سازمان سرمایه‌گذاری کنند.

ارتباطات عالی: زمانی تعلق خاطر بالاتری را شاهد خواهید بود که کارکنان حس همراهی و رفاقت داشته باشند و خود را جزئی از یک تیم و برنامه هدفمند بزرگتر بدانند.

شاخص‌های اندازه‌گیری تعلق خاطر کارکنان

یکی از مشکلاتی که مدیران منابع انسانی با آن مواجه هستند، پیچیدگی پرسشنامه‌های منابع انسانی و نظرسنجی کارکنان است. تعداد بسیار زیاد سوال‌های پرسشنامه و تنوع شاخص‌هایی که مطرح هستند، باعث می‌شود از یک سو نرخ پاسخ‌دهی به پرسشنامه پایین و از سوی دیگر تحلیل نتایج مبهم باشد. در ادامه سه مدل برای اندازه‌گیری تعلق خاطر کارکنان ارائه می‌شود. پیاده‌سازی دو مدل اول بسیار ساده است و مدل سوم کمی تمرکز و دقت بیشتر می‌طلبد.

۱. مدل گالوپ: در این مدل یک پرسشنامه ۱۲ سوالی بین کارکنان توزیع می‌شود که به کمک آن می‌توان کارکنان را به سه دسته بدون تعلق خاطر، دارای تعلق خاطر و با تعلق خاطر بالا تقسیم کرد.

براساس تحقیقات گالوپ این سوال پیش‌بینی‌کننده سودآوری کسب‌وکار و نرخ خروج کارکنان می‌تواند باشد.

۲. مدل تمکین: در این مدل، تنها سه سوال از کارکنان پرسیده می‌شود: من مأموریت کلی شرکت را درک می‌کنم، شرکت از من فیدبک می‌گیرد و براساس آن‌ها عمل می‌کند، شرکت ابزارها و آموزش‌های لازم برای موفقیت من را فراهم می‌کند. این سه پرسش با مقیاس ۱ تا ۷ (۱: کاملاً مخالفم، ۴: نظری ندارم، ۷: کاملاً موافقم) اندازه‌گیری می‌شود. از مجموع امتیازها، چهار سطح تعلق خاطر کارکنان شکل می‌گیرد: امتیاز ۱۹ تا ۲۱ تعلق خاطر بالا، امتیاز ۱۶ تا ۱۸ تعلق خاطر متوسط، امتیاز ۱۳ تا ۱۵ تعلق خاطر کم و امتیاز پایین‌تر از ۱۳ بدون تعلق خاطر.

براساس تحقیقات، این مدل پیش‌بینی‌کننده وفاداری بالاتر کارکنان و تجربه مشتری مطلوب‌تر است.

۳. مدل اندازه‌گیری تعلق خاطر اوتریچ: این مدل به سادگی دو مدل پیشین نیست. این مدل تعلق خاطر کارکنان را در قالب سه عامل اندازه‌گیری می‌کند.

- انرژی و قدرت: سطح انرژی بالا و انعطاف‌پذیری ذهنی در هنگام کار، تمایل به صرف انرژی در کار و مقاومت در برابر مشکلات پیش‌رو.
 - فداکاری: درگیری و تعهد قوی نسبت به وظایف کاری، داشتن حس اشتیاق، غرور و انگیزه در انجام وظایف.
 - کشش و جذب: تمرکز کامل و مجذوب کار بودن.
- این سه عامل در قالب ۱۷ سوال با مقیاس ۰ تا ۶ اندازه‌گیری می‌شوند و از امتیازات میانگین‌گیری می‌شود. سوال‌های این مدل پیش‌بینی‌کننده عملکرد کارکنان و وفاداری مشتری هستند.

جمع‌بندی

اینکه کدام مدل سنجش تعلق خاطر را انتخاب می‌کنید بیشتر به شناخت شما از کسب‌وکار و محیط کاری وابسته است و دستورالعمل مشخصی در این خصوص وجود ندارد. آنچه اهمیت دارد این است که تعلق خاطر کارکنان را در دوره‌هایی مشخص و منظم باید اندازه‌گیری کرد و سازمان نسبت به بهبود آن در طول زمان متعهد باشد.

تعهد سازمانی چیست

به زبان ساده تعهد سازمانی، تعلق خاطر است هر یک از کارکنان نسبت به سازمانی که در آن مشغول به کار هستند احساس می‌کند. تعهد سازمانی را می‌توان با میزان آمادگی افراد یک سازمان به درونی کردن ارزش‌های سازمان اندازه‌گیری کرد. علاوه بر این تعهد سازمانی را می‌توان بر حسب درجه‌ی تکمیل مسئولیت‌ها و وظایف کارکنان مورد ارزیابی قرار داد. اندازه‌گیری تعهد سازمانی با مشاهده‌ی رفتار افراد در محل کار نیز امکان‌پذیر است.

الن و مایر (Allen and Meyer)، در دهه‌ی ۹۰ میلادی، یک نظریه‌ی تحلیلی برای تعهد سازمانی بیان کردند و آن را به سه بخش قابل تعریف تجزیه کردند: تعهد سازمانی عاطفی، تعهد سازمانی مستمر و تعهد سازمانی هنجاری. تعهد عاطفی دلبستگی احساسی کارکنان به ارزش‌های سازمانی است که در آن کار می‌کند، یعنی اینکه فرد تا چه اندازه به سازمان علاقه دارد. تعهد مستمر میزان تمایل فرد به ادامه‌ی همکاری با همان سازمان است. و تعهد هنجاری با التزام و مسئولیت‌پذیری‌ای سروکار دارد که فرد نسبت به سازمان در خود احساس می‌کند. گرچه هر یک از این انواع تعهد سازمانی ممکن است بر سایر انواع آن اثر بگذارند؛ وقتی هدف طراحی استراتژی مدیریت است، کار ساده‌تر این است که سه نوع تعهد سازمانی را جداگانه در نظر بگیریم و تک به تک به ذهن بیاوریم تا بر اساس نیاز بتوانیم آنها را در کارکنان تقویت کنیم.

۱. تعهد سازمانی عاطفی، یا میزانی که فرد حقیقتاً سازمان را دوست دارد یا خود را عضوی از آن به حساب می‌آورد اثر چشمگیری روی عملکرد او و عملکرد سازمان می‌گذارد. تعهد بالای عاطفی فرد نسبت به سازمان نه فقط روی تعهد سازمانی مستمر مؤثر است بلکه باعث می‌شود افراد دیگری را هم به نیروهای بااستعداد سازمان اضافه کند. کارمندی که تعهد عاطفی بالایی به سازمان دارد مانند سفیر برند سازمانی عمل می‌کند. در نقطه‌ی مقابل کارمندی است که تعهد مستمر بالا دارد (به این علت که جایگزین‌های مناسب کاری برایش وجود ندارد) در عین حال تعهد عاطفی او نسبت به سازمان ضعیف است، در این حالت ممکن است او با انتقاد از سازمان در محافل اجتماعی خود به سازمان آسیب بزند.

تعهد سازمانی عاطفی کارمندان با تجربیات کاری آنها نسبت مستقیم دارد. بنابراین، سیاست‌ها و استراتژی‌های مدیریتی که ابزار مناسب سنجش قدرت و ضعف کارمندان را در اختیار می‌گذارند و موقعیت‌ها و جریان‌های کاری‌ای را خلق می‌کنند که در آنها تمام کارکنان تجربه‌ی فردی مثبتی از کار داشته باشند، از طریق افزایش تعهد عاطفی کارکنان به سازمان به موفقیت آن کمک می‌کنند. تأکید جدی مدیران مسئول استخدام بر وجود تناسب بین فرد با سازمان نیز به دلیل اطمینان یافتن از بالا بودن درجه‌ی تعهد عاطفی کارکنان به سازمان است. تعهد عاطفی زمانی بیشتر است که فاصله‌ی بین ارزش‌های فردی کارکنان و ارزش‌های سازمانی به میزان حداقل باشد. همچنین می‌توان بین ارزش‌های فردی کارکنان و ارزش‌های سازمان با برنامه‌ها و استراتژی‌ها همخوانی ایجاد کرد یا آن را افزایش داد. در این برنامه‌ها و راهکارها باید تلاش کرد درک و شناخت کارکنان از ارزش‌های سازمانی ارتقا پیدا کند.

۲. تعهد سازمانی مستمر

دلیل اصلی تعهد مستمر وقتی به طور کامل در گرو تعهد عاطفی فرد به سازمان نباشد هزینه‌هایی است که او با ترک سازمان متحمل آنها می‌شود. علاوه بر این، تعهد مستمر تا اندازه‌ی زیادی به وسیله‌ی فرهنگ سازمانی تعیین می‌شود. وقتی کارکنان، سازمان را مثبت و حمایت‌گر ارزیابی کنند تعهد مستمر آنها نیز بیشتر خواهد بود. وظیفه‌شناسی کارکنان و ابقای آنها که فاکتورهای مهم سازمانی هستند از اجزای تعهد مستمر به شمار می‌روند.

۳. تعهد هنجاری بر وظایف و مسئولیت‌ها استوار است و همچنین میزانی که کارکنان

حاضرند جدا از الزاماتی که با آن مواجه‌اند در سازمان بمانند. گاهی در کسب‌وکارهای کوچک پرداخت‌ها به تأخیر می‌افتند و کارکنان متحمل کاهش یا تعویق دستمزد می‌شوند، با این حال کار را ترک نمی‌کنند زیرا نمی‌خواهند کارفرما را در شرایط دشوار رها کنند. تعهد هنجاری از وظیفه‌ی اخلاقی و سیستم ارزشی فرد نشئت می‌گیرد. تعهد هنجاری می‌تواند ناشی از تعهد عاطفی باشد یا در نتیجه‌ی اجتماعی شدن در محل کار و احساس تعهد به همکاران به وجود بیاید.

تعهد هنجاری در سازمان‌هایی بالاست که وظیفه‌شناسی را ارزشمند می‌شمارند و این حقیقت را با ارائه‌ی پاداش‌ها، مشوق‌ها و استراتژی‌های دیگر به کارکنان نشان می‌دهند. همچنین در کارکنانی تعهد سازمانی هنجاری بالاست که به صورت مرتب مثال‌های عینی تعهد کارفرما به رفاه کارکنان را مشاهده می‌کنند.

کارمندی که تعهد هنجاری بالایی دارد با احتمال بالاتری در موفقیت سازمان ایفای نقش می‌کند و همچنین رضایت شغلی بالاتری را تجربه می‌نماید. رضایت شغلی بالا به نوبه‌ی خود میزان جابه‌جایی کارمندان را کاهش و توانایی سازمان را برای استخدام و ابقای استعدادها افزایش می‌دهد.

دیدگاه های کلی در مورد تعهد سازمانی

امروزه دو دیدگاه در مورد تعهد سازمانی مطرح است که بشرح ذیل می باشند:

۱. **دیدگاه نگرشی** که تعهد را بعنوان امری عاطفی یا نگرشی می داند، معتقد است که تداوم کار افراد در جهت تعقیب اهداف سازمان از آن روست که آنها از طریق سازمان، هویت می یابند. این دیدگاه نوعاً با مقیاس پورتر، عملیاتی و قابل محاسبه شده است.
۲. **دیدگاه رفتاری** که از دریچه ی کاملاً متفاوتی به تعهد سازمانی می نگرد و تعهد را بیشتر امری رفتاری در نظر می گیرد تا نگرشی. بر طبق این دیدگاه که ناشی از نظرات بیکر است، افراد به خاطر جلب منافع؛ چون برخورداری از مزایا و ارتقاء شغلی، به سازمان وابسته می شوند، نه بعلت داشتن احساسات و عواطف مطلوب به آن.

انواع تعهد

رضائیان (۱۳۷۴) اظهار می دارد که مدیران در مجموعه ای مرکب از تعهدات زیر اتفاق نظر دارند:

- تعهد نسبت به ارباب رجوع یا مشتریان

- تعهد نسبت به سازمان

- تعهد نسبت به خود

- تعهد نسبت به افراد و گروه کاری

- تعهد نسبت به کار

حال در ذیل به ترتیب بشرح هر یک از آنها می پردازیم:

تعهد نسبت به ارباب رجوع یا مشتریان

PDF Eraser Free

اولین و شاید مهمترین تعهد سازمانی بر مشتری تأکید دارد. مدیران ممتاز می‌کوشند به مشتریان یا ارباب رجوع خدمت مفید ارائه کنند. مدیران از دو طریق عمده تعهد خود را نسبت به مشتری یا ارباب رجوع نشان می‌دهند، یکی انجام خدمت و دیگری ایجاد اهمیت برای او.

تعهد نسبت به سازمان

دومین تعهد مدیریت، بر سازمان تأکید دارد. مدیر مؤثر، خود تصویرگر افتخار سازمان خویش است. مدیر این تعهد را به گونه‌ای مثبت به سه طریق نشان می‌دهد؛ خوشنام کردن سازمان، حمایت از مدیریت رده‌ی بالا و عمل کردن بر اساس ارزش‌های اصلی سازمان.

تعهد نسبت به خود

سومین تعهد مدیریت، تکیه بر شخص دارد. مدیران ممتاز تصویری قوی و مثبت از خویش برای دیگران رقم می‌زنند، آنها در همه موقعیتهای بعنوان قدرتی قاطع عمل می‌کنند. این مطلب را با خدمت به خود یا خود پرستی نباید اشتباه کرد. مدیر ممتاز یعنی فردی که قدرت را با احساس فروتنی در هم می‌آمیزد. تعهد به خود از سه فعالیت خاص معلوم می‌شود؛ نشان دادن خود مختاری، مقام خود را بعنوان مدیر تثبیت کردن و قبول انتقاد سازنده.

تعهد نسبت به افراد و گروه کاری

چهارمین تعهد مدیریت، بر کار تیمی و فرد فرد اعضای گروه تأکید دارد. مدیران ممتاز نسبت به کسانی که برای آنها کار می‌کنند ایثار نشان می‌دهند. این عمل به استفاده مدیر از شیوه‌ی صحیح رهبری به منظور کمک به افراد در حصول توفیق در انجام وظایفشان اشاره دارد. تمایل مدیر به صرف وقت و انرژی و کار روزانه با زیردستان نشان دهنده‌ی تعهد مثبت او نسبت به مردم است. بخصوص سه عمل حیاتی از اجزای تشکیل دهنده‌ی این تعهد هستند؛ نشان دادن علاقه مندی مثبت و بازشناسی، دادن بازخورد پیشرفتی و ترغیب ایده‌های نوآورانه.

تعهد نسبت به وظیفه (تکلیف)

پنجمین تعهد مدیریت، بر وظایفی که باید انجام گیرند تکیه دارد. مدیران موفق به وظایفی که مردم انجام می دهند ربط و معنا می بخشند. آنان برای زیردستان، کانون توجه و جهت را تعیین کرده، انجام توفیق آمیز تکالیف را تضمین می کنند. پایایی تفوق مدیر را عملکرد عالی مداوم واحد سازمانی، که مدیر آن را اداره می کند، نشان می دهد. چنین تعهدی زمانی عملی است که کانون توجه مناسب سادگی و عمل گرایی آن حفظ شود و موجب مهم جلوه دادن تکلیف (وظیفه) گردد.

منبع: <https://monajemi.ir>

نتایج و پیامدهای تعهد سازمانی

بطور کلی می توان تعهد را از نظر نتیجه در سه سطح و در دو مقوله فرد و سازمان مورد توجه و تجزیه و تحلیل قرارداد و پیامدهای آن را نام برد.

۱. تعهد کم یا ضعیف

سطوح پایین تعهد نه برای فرد و نه برای سازمان مطلوب است. در این حالت فواید حاصل از استمرار خدمات کارکنان از دست می رود و سازمان ناچار به تحمل نیروی کار غیروفادار و ناشایست است. مزیت اولیه تعهد پایین افزایش خلاقیت کارکنان است. همچنین فرصتی برای افراد ناراضی فراهم می کند که محل سازگار تری را پیدا کند. در برخی شرایط وجود افراد با تعهد سازمانی اندک، سبب می شود سازمان از قصور در موازین قانونی مصون بماند. نتایج بالقوه مطلوب و نامطلوب تعهد سازمانی در سطح پایین بر کارکنان و سازمان در زیر نشان داده شده است.

نتایج و پیامدهای احتمالی بر کارکنان ناشی از تعهد پایین (کم)

نتایج مطلوب (مثبت)

۱- افزایش قوه ابتکار، خلاقیت و نوآوری

۲- استفاده کارآمد از نیروی انسانی

نتایج نامطلوب (منفی)

۱- پیشرفت و ارتقاء در مسیر شغلی

۲- افزایش هزینه های ناشی از عیب جویی و در نتیجه بی ثباتی پرسنل با تعهد کمتر

۳- احتمال کناره گیری و اخراج

۴- تلاش برای ایجاد اختلال در تحقق اهداف

نتایج و پیامدهای احتمالی موثر بر سازمان ناشی از تعهد کم

۲. تعهد متوسط

در خصوص سطوح متوسط تعهد می توان گفت که بطور کلی فواید آن بیشتر از عیبش می باشد. این حالت نیروی کار ثابت تر و راضی تر است. افراد قادرند خود را با موازین رفتاری تطبیق دهند، تحت چنین شرایطی رابطه بین نیازهای افراد و انتظارات سازمان در تعادل است. درست است که این افراد با سرعتی که برای افراد کاملاً متعهد ذکر می شود در مشاغل خود پیشرفت نمی کنند، اما در مقابل سازمان از نتایج منفی ناشی از سطوح بالای تعهد در امان می مانند. نتایج مطلوب و نامطلوب تعهد سازمانی در سطح متوسط در کارکنان و سازمان در زیر نشان داده شده است.

نتایج موثر تعهد متوسط بر کارکنان

نتایج مطلوب (مثبت)

افزایش احساس تعلق، امنیت، کامیابی، وفاداری، وظیفه شناسی، کسب هویت فردی و شخصیت مستقل از سازمان

نتایج نامطلوب (منفی)

۱- احتمال محدود شدن فرصت پیشرفت و ارتقاء

۲- ایجاد اشکال در سازگار شدن فرد با تعهدات هم سطح خود

نتایج و پیامدهای احتمالی موثر بر سازمان ناشی از تعهد موثر

تعهد زیاد

در سطوح بالای تعهد، پیامدهای منفی نسبت به نتایج مثبت آن کمتر است. افراد ممکن است به سرعت در شغل خود پیشرفت کنند و میزان تولید را افزایش دهند، اما آنها مجبور به تحمل محدودیتها در زندگی شخصی، خانوادگی و اجتماعی هستند. در چنین وضعیتی شرایط سازمانی ممکن است به هیچ وجه برای افراد رضایت بخش نباشد. بنابراین ممکن است سازمان انعطاف پذیری خود را از دست بدهد و بار خود را بر دوش متعصب تحمیل کند و به انواع رفتارهای غیرقانونی و غیراخلاقی دست بزند. نتایج مطلوب و نامطلوب در سطح بالای تعهد در کارکنان و سازمان در زیر نشان داده شده است.

نتایج و پیامدهای احتمالی موثر بر کارکنان ناشی از تعهد بالا

نتایج مطلوب (مثبت)

۱- پیشرفت در مسیر شغلی و افزایش دریافتها

۲- اعطای پاداش توسط سازمان به کارکنان متعهد

۳- تعقیب مشتاقانه اهداف سازمان

نتایج نامطلوب (منفی)

- ۱- خاموش ماندن قوه خلاقیت، رشد و ابتکار و فرصت‌های تحرک
- ۲- مقاومت در برابر تغییر
- ۳- فشار و تنش در روابط خانوادگی و اجتماعی
- ۴- فقدان وحدت منافع
- ۵- محدود شدن وقت و انرژی فرد به زندگی سازمان

نتایج موثر تعهد بالا بر کارکنان

نتایج مطلوب (مثبت)

- ۱- امنیت و ثبات نیروی کار
- ۲- قبول درخواست سازمان به تولید بیشتر
- ۳- سطح رقابت بیشتر و عملکرد شغلی بهتر
- ۴- نیل به اهداف سازمانی

نتایج نامطلوب (منفی)

- ۱- استفاده ناکارآمد از نیروی انسانی
- ۲- فقدان انعطاف و ابتکار از سوی کارکنان
- ۳- اطمینان و اعتماد کامل به خط مشی‌ها و رویه‌های گذشته

۴- مخالفت و تهدید از طرف همکاران

۵- انجام فعالیتهای غیراخلاقی برای سازمان

منبع: <http://mubonit.ir>