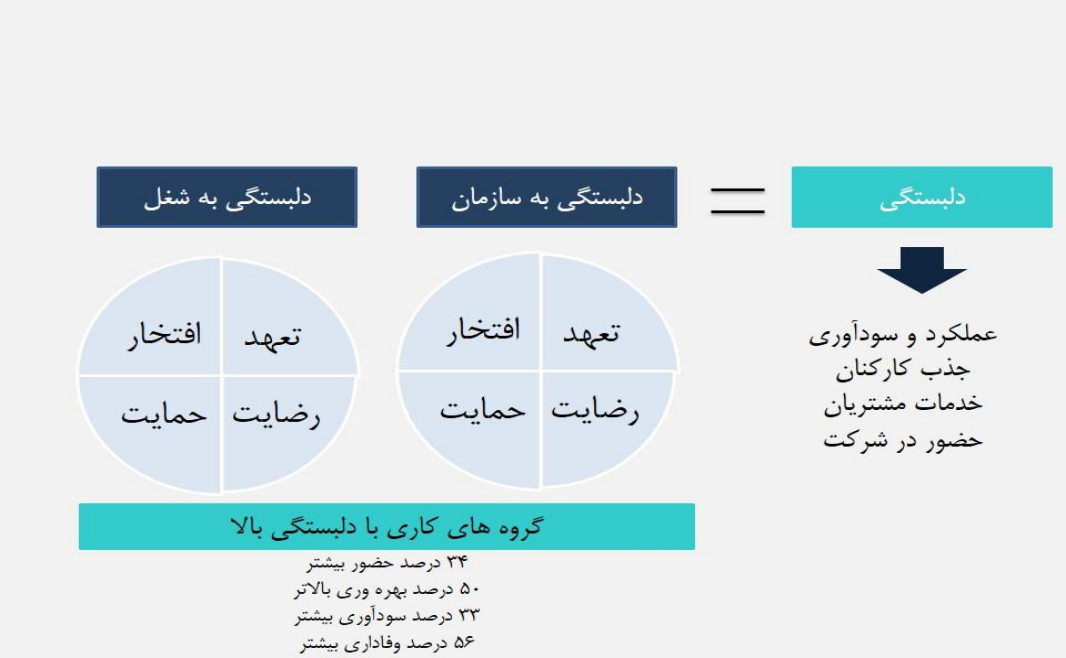
به کارم دلبسته‌ام یا به سازمانم؟

در مقالات دلبستگی اکسیر جادویی مدیریت منابع انسانی گفتیم که 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 و به سودآوری سازمان کمک کند.

این تعریف از دلبستگی میان چهار حوزه شغل، سازمان، مدیر و همکار تفاوت قائل می‌شود، بر اساس نظریات متعدد در خصوص دلبستگی و در تعریف کارمند دلبسته دو عامل شغل و سازمان مهم‌تر به نظر می رسد، دلبستگی به شغل یعنی من به عنوان یک کارمند چقدر به شغل و یا حرفه‌ام دلبسته ام؟ و منظور از دلبستگی به سازمان سطح و میزان دلبستگی کارکنان به سازمانی است که در آن کار می‌کنند. اگر کارکنان فقط به شغل یا حرفه خود دلبسته باشند، هیچگاه با اهداف و استراتژی‌های سازمان همراستا نخواهند شد. به همین ترتیب، اگر کارکنان فقط به سازمان خود دلبسته باشند و نه به کارشان، با اهداف سازمان همراستا هستند ولی کارشان را به درستی انجام نخواهند داد و تلاش ایشان در انجام وظایف، سبب گسستگی بین کار و سازمان می‌شود.

آگاهی از هر دو بعد دلبستگی(کار یا سازمان)می تواند حاوی اطلاعات ارزشمندی برای مدیران سازمانی باشد که با بهره‌گیری از ارزیابی دلبستگی سازمانی، بدانند چه نسبتی از نیروی کار هم به سازمان و هم به کارشان دلبسته‌اند و چه نسبتی از نیروی کار صرفا به سازمان یا فقط به کارشان دلبستگی دارند. یکی از مدل‌های مورد استفاده برای درک بهتر این موضوع و کمک به سازمان‌ها برای ایجاد دلبستگی در سازمان مدل دلبستگی دو بخشی است که در این مقاله به معرفی آن می‌پردازم.

مدل دلبستگی دو بخشی



مدل دلبستگی دو بخشی

بر اساس این مدل، داشتن کارکنان دلبسته زمانی اتفاق می‌افتد که قلب و ذهن آن‌ها در کار و در سازمان درگیر باشد. هر بخش از مدل با استفاده از چهار مولفه غرور، تعهد، رضایت و حمایت اندازه‌گیری می‌شود. این مدل بیان می‌کند که کارکنان دلبسته دارای ویژگی‌های زیر هستند:

*رضایت از کار کنونی و سازمان خود
*تعهد نسبت به انجام درست کارها و موفقیت سازمان
*غرور و افتخار به سازمان و کاری که انجام می‌دهند
*تمایل به گفتار مثبت درباره کار و سازمان خود

چهار مولفه مدل، جنبه های احساسی و رفتاری دلبستگی را توصیف می‌نماید. هنگامی که افراد تجربه خود در خصوص کار و سازمان را به شکل مثبتی ارزیابی می‌کنند، آن‌ها بیشتر به این می‌مانند که نه تنها احساس رضایت، تعهد و غرور دارند، بلکه از سازمان خود پشتیبانی نموده و اقدام و رفتار این افراد دلبسته، سبب افزایش عملکرد کاری و سازمانی می‌گردد.

بر اساس میزان دلبستگی کارکنان به کار و سازمان می‌توان کارکنان را در چهار گروه مطابق ماتریس زیر دسته بندی کرد.



ماتریس دلبستگی به کار یا سازمان

دسته اول کارکنان غیر دلبسته هستند که نه به کار و نه به سازمان دلبسته‌اند و تقریبا ۵۰ درصد کارکنان در هر سازمان را شامل می‌شوند. این افراد عملکرد پایینی دارند و سازمان را ترک می‌کنند، هر چند در صورت باقی ماندن در سازمان، هم غیر اثربخش عمل می کنند.

دسته دوم کارکنانی هستند که به سازمان دلبسته بوده ولی به کار خود دلبستگی ندارند و حدود ۹ درصد افراد در هر سازمان را تشکیل می‌دهند. این افراد نیز عملکرد پایینی داشته و احتمالا سازمان را ترک می‌کنند، شناخت شغل متناسب برای این دسته و جابجایی شغلی می تواند به عملکرد بالاتر این دسته کمک کند.

دسته سوم کارکنانی هستند که به کار خود دلبسته‌اند ولی به سازمان دلبستگی ندارند و حدود ۷ درصد هر سازمان را تشکیل می‌دهند. این افراد عملکرد بالایی دارند ولی در اولین فرصت ممکن سازمان را ترک می‌کنند.

اما دسته چهارم کارکنانی هستند که هم به کار و هم به سازمان دلبستگی دارند و حدود ۳۴ درصد افراد در هر سازمان را تشکیل می‌دهند. این افراد عملکرد بالایی داشته و در سازمان باقی می‌مانند. شرکت‌ها باید با تمرکز بر تامین نیاز این افراد و استراتژی‌های نگهداشت، بهره وری و عملکرد را در سازمان خویش افزایش دهند.

سخن آخر این که کارکنانی با تعلق کامل، همواره ذهن، دست، قلب و روح خود را در سازمان سرمایه‌گذاری می‌کنند. من این تعریف را خیلی دوست دارم چون مفاهیمی نظیر "انرژی"، "شور" و "تعهد" را نشان می‌دهد و بیانگر یک نیروی انگیزشی قدرتمند است که منجر به دستاوردهای بسیار ارزشمندی برای سازمان می‌شود. به همین دلیل است که مفهوم دلبستگی طی دهه اخیر به یکی از مهمترین موضوعات مدیریت تبدیل شده است، پژوهش های گالوپ و مکنزی حکایت از آن دارند که شرکت هایی با پرسنل مشتاق و همراه، مشارکتی دو برابری در تولید ثروت جهان دارند. بنابراین تمرکز ما به عنوان مدیران سازمان روی شناخت میزان دلبستگی کارکنان و تلاش برای بهبود آن دستاوردهای بسیار ارزشمندی را به دنبال خواهد داشت.

منابع :

کتاب کیمیای مدیریت/ دکتر سید مهرداد هاشمی

تجربیات شخصی نویسنده در حرفه مشاوره مدیریت منابع انسانی

راه حل ارتقای انگیزش و اشتیاق سازمانی