



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

سطح دلبستگی کارکنان

Employee engagement level

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

محمدجواد آبگون-عسگر یوسفیان



سطح دلبستگی کارکنان^۱

این شاخص کلیدی عملکرد به سوال زیر می‌خواهد پاسخ دهد:
میزان دلبستگی کارکنان به کار، سازمان و همکاران چقدر است؟

دلایل اهمیت این شاخص

سطح دلبستگی کارکنان یکی از مهم‌ترین شاخص‌ها در حیطه میزان احتمال موفقیت مالی سازمان و تحقق رسالت و بیانیه مأموریت کسب و کار است. اساساً نظرسنجی دلبستگی کارکنان با نظرسنجی سستی رضایت کارکنان که برای چندین دهه به طور گسترده توسط سازمان‌ها مورد استفاده قرار می‌گرفت فرق دارد. دلبستگی کارکنان حالتی احساسی و عاطفی است که در آن کارکنان احساس شور و هیجان، انرژی و تعهد به کارشان دارند.

این موضوع اینگونه تعبیر می‌شود که آنها قلب و روح و ذهن و جسمشان را برای ارائه کار با کیفیت و با عملکرد بالا برای سازمان به‌کار می‌گیرند.

وقتی تصمیم می‌گیریم در یک سازمان استخدام شویم، ممکن است با برخی موضوعات مانند حقوق، برند شرکت یا امتیازات جالب فریفته شویم. آیا اینها مهم هستند؟ البته.

اما این عوامل که "عناصر رضایت شغلی" نامیده میشوند، باعث افزایش دلبستگی به کار و سازمان نمیشوند. دلبستگی فراتر از رضایت است. دلبستگی زمانی اتفاق می‌افتد که در کاری که انجام می‌دهیم معنا، استقلال، رشد، تأثیر و ارتباط را پیدا کنیم.

در واقع زمانی که سازمان‌های پیشرو و برتر دنیا متوجه این قضیه شدند که شاخص سطح رضایت کارکنان کلیه اطلاعات لازم را در اختیارشان قرار نمی‌دهد انجام نظرسنجی‌ها در زمینه میزان دلبستگی کارکنان شروع شد. رضایت کارکنان دلایل متفاوتی دارد از جمله داشتن شغل آسان و بی‌زحمت، حقوق و مزایای عالی. این مساله لزوماً به معنی تعلق خاطر کارمند به چشم انداز و رسالت سازمان نیست. از طرفی شاید ناراضی‌ترین کارکنان کسانی باشند که عملکرد گرا بوده و تمام توان خود را در جهت عملی کردن چشم انداز یا مأموریت سازمان به کار می‌گیرند.

شاخص دلبستگی کارکنان تنها برای اندازه‌گیری میزان رضایت نیست (یعنی در این شاخص میزان رضایت همچنان اندازه‌گیری می‌شود ولی به عنوان تابعی از تعامل کارکنان) بلکه مکانیزمی است برای ارزیابی سهم کارکنان در عملکرد، بهره‌وری و نهایتاً نتایج مالی پایدار.

با این حال در بین تمامی بحث‌های موجود در مورد نرخ دلبستگی کارکنان با سازمان مهمترین سوال این است که تفاوت سطح عملکرد یک کارمند دلبسته و کارمندی که دلبسته نیست در چیست؟

نکته‌ای که باید مورد توجه قرار بگیرد این است که با وجود کارکنانی بدون دلبستگی، سازمان بطور قطع هم استعدادهای کلیدی خود را از دست خواهد داد و هم متحمل مبالغ سنگینی می‌گردد.

اطلاعاتی که در سال ۲۰۱۵ توسط موسسه Management Study Guide در این خصوص منتشر گردید، حاوی نکات زیر است:

• کمتر از ۱۷ درصد کارکنان در دنیا دلبستگی تمام و تام نسبت به کار و سازمان دارند. این موضوع هزینه‌ی ۳۵۰ میلیارد دلاری در سال را به سازمان تحمیل می‌کند.

• ۷۷ درصد کارکنان شغل فعلی خود را دوست ندارند.

• ۳۹ درصد کارکنانی که دلبستگی تام و تمام به کار و سازمان ندارند، از استرس رنج می‌برند و معمولاً این موضوع آنها را وادار به استعفا می‌کند.

نحوه اندازه‌گیری شاخص

۱- روش جمع‌آوری داده‌ها

اطلاعات مورد نیاز از طریق نظرسنجی آنلاین کارکنان به دست می‌آید.

۲- فرمول

به احتمال زیاد مشهورترین پرسشنامه نظرسنجی تعامل کارکنان متعلق به موسسه تحقیقاتی گالوپ است. البته پرسشنامه‌های دیگری هم از سازمان‌های دیگر وجود دارند که معتبر هستند. پرسشنامه گالوپ تنها شامل ۱۲ سوال است. موسسه گالوپ بیشتر به بررسی رفتارها و ویژگی‌هایی توجه دارد که هم سطح عملکرد را بهبود می‌بخشد و هم قابل اندازه‌گیری هستند.

پرسشنامه گالوپ به صورت بله/خیر بوده و پس از اینکه کارمندان به آن پاسخ دادند نمره‌گذاری می‌شود (www.gallup.com).

۳- دوره زمانی محاسبه شاخص

اندازه‌گیری شاخص نرخ تعامل کارکنان معمولاً به صورت سالانه انجام می‌شود. با این حال، به منظور عملی‌تر کردن اطلاعات بهتر است که از بین نیروی کار نمونه‌گیری شده و هر ماه از این گروه به عنوان گروه نمونه نظرسنجی شود. به این طریق در طول چندین سال به مجموعه اطلاعات کاملی دست پیدا می‌کنیم. به این معنی که کلیه کارکنان تنها یک بار در سال به پرسشنامه پاسخ می‌دهند ولی سازمان هر ماه به اطلاعات و داده‌های معتبری دست می‌یابد که به شناسایی روندهای جدید و کاهش اثر سوگیری کمک شایانی می‌کند.

۴- منبع جمع‌آوری داده‌ها

اطلاعات از طریق بانک اطلاعات کارکنان به دست می‌آید.

۵- هزینه و تلاش مورد نیاز برای جمع‌آوری داده‌ها

در این رابطه هزینه بسیار بالا است. ولی همانند سایر روش‌های جمع‌آوری داده مبتنی بر پرسشنامه نظرسنجی، می‌توان با به حداقل رساندن هزینه‌های لجستیک و اداری جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها مقدار هزینه‌ها را کاهش داد. استفاده از ابزار آنلاین و روش‌های جمع‌آوری و تحلیل داده الکترونیک هزینه‌ها را به شدت کاهش می‌دهد.

۶- هدف‌گذاری / الگوبرداری

نظرسنجی دلبستگی کارکنان معمولاً توسط سازمانهای خارجی اجرا می‌شود بنابراین اطلاعات گسترده‌ای از معیارهایی برای دستیابی به بهترین سطح عملکرد به دست می‌آید.

۷- مثال

در این قسمت یافته‌ها و توصیه‌های گالوپ که در ۱۲ اصل بیان گردید، در قالب یک پرسشنامه تقدیم می‌گردد با کمک این پرسشنامه می‌توانید از کارکنان خود در مورد انگیزه‌های که برای خوب کار کردن دارند، اطلاعات به دست آورید. پیشنهاد می‌گردد بعد از توزیع پرسشنامه و جمع‌آوری داده‌ها، با فنون آماری مناسب، داده‌ها را تجزیه و تحلیل نمایید و اقداماتی که باید برای افزایش انگیزه و دلبستگی تام و تمام کارکنان به کار و سازمان انجام دهید، با در نظر گرفتن اولویت‌ها شناسایی کنید.

پرسش‌ها	۱	۲	۳	۴	۵
۱- آیا میدانید سازمان یا مدیران دقیقاً چه انتظاراتی از شما دارند؟					
۲- آیا منابع و امکانات لازم را برای انجام درست کارتان در اختیار دارید؟					
۳- آیا این اختیار و امکان دارید که کاری را انجام دهید که برای آن مناسب هستید و در انجام آن مهارت دارید؟					
۴- آیا در روزهای اخیر، از بابت کارهای خوبی که انجام داده‌اید، مورد قدردانی و تشویق قرار گرفته‌اید؟					
۵- آیا مدیر یا کس دیگری در محل کار به شخصیت شما توجه دارد؟					
۶- آیا در شرکت کسی هست که مشوق توسعه و پیشرفت شما باشد؟					
۷- آیا در محل کار به ایده‌ها و پیشنهادهای شما توجه و از آنها استقبال می‌شود؟					
۸- آیا مأموریت و اهداف سازمان به نحوی است که احساس می‌کنید شغلی مهم در سازمانی مهم بر عهده دارید و احساس اهمیت می‌کنید؟					
۹- آیا همکاران شما نیز به انجام کار با کیفیت و خوب کار کردن متعهد و ملتزم‌اند؟					
۱۰- آیا دوست یا دوستانی صمیمی در محل کار و در بین همکاران خود دارید؟					
۱۱- آیا در ماه‌های اخیر کسی در شرکت در مورد رفتار و عملکردتان با شما گفت‌وگو کرده، شما را ارزیابی نموده و به شما بازخوردهای سازنده داده است؟					
۱۲- آیا در طول سال گذشته، فرصت‌هایی برای رشد و یادگیری در اختیارتان قرار گرفته است؟					

توجه داشته باشید که در هنگام توزیع پرسش‌نامه فضای نظرسنجی به نحوی باشد که کارکنان احساس امنیت کنند و با رغبت و جرات به اظهار نظر بپردازند.

۸- منابع مورد استفاده

- www.gallup.com
- www.towersperrin.com
- www.blessingwhite.com
- Marsh Makhijani and James Creelman, Creating Engaged Employees: The Role of Employee Engagement Surveys, OTI Indonesia, 2010. www.otiinternational.com
- راهکارهای توسعه دلبستگی کارکنان به کار و سازمان - محمدجواد آبگون



مشاوره مدیریت سبا

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