



www.sabamcg.com

۷ مدل کاربردی برای تقویت
دلبستگی کارکنان به کار و سازمان

۷ مدل کاربردی برای تقویت دلبستگی کارکنان به کار و سازمان

به جای ترفندهای مقطعی، بهتر است تمرکز خود را بر انتخاب مدلی مؤثر برای تقویت دلبستگی کارکنان به کار و سازمان بگذارید. واقعیت این است که برای حفظ انگیزه و رضایت واقعی تیم، کلاس یوگای رایگان و جمعه‌های غیررسمی کافی نیستند.

شاید تابه‌حال خیلی به مدل‌های دلبستگی کارکنان به کار و سازمان فکر نکرده باشید، اما آمارها نشان می‌دهد که بی‌توجهی به این موضوع می‌تواند بسیار پرهزینه باشد. بر اساس برآوردهای مؤسسه گالوپ، سطح پایین دلبستگی کارکنان سالانه حدود ۸.۹ تریلیون دلار به اقتصاد جهانی زیان وارد می‌کند؛ رقمی معادل تقریباً ۱۰٪ از تولید ناخالص داخلی جهان.

علاوه بر این، ۶۲٪ از کارکنان می‌گویند که احساس دلبستگی به کار و سازمان ندارند و ۱۵٪ نیز به صورت فعال از آن فاصله گرفته‌اند. گروه اول معمولاً کمترین میزان تلاش را در محیط کار دارند و گروه دوم، با سرخوردگی و بدبینی خود، انگیزه دیگر همکاران را نیز کاهش می‌دهند.

یک مدل اثربخش برای تقویت دلبستگی کارکنان، می‌تواند کلید ساختن محیط کاری پویا و انگیزه‌بخش باشد؛ جایی که افراد برای عملکرد مطلوب انرژی می‌گذارند و خود را در موفقیت سازمان سهیم می‌دانند.

محتوای مقاله:

۷ مدل شناخته‌شده برای دلبستگی کارکنان به کار و سازمان

مدل دلبستگی کارکنان به کار و سازمان چیست؟

نحوه انتخاب مدل مناسب برای دلبستگی کارکنان به کار و سازمان

چرا باید چارچوب دلبستگی کارکنان به کار و سازمان را پیاده‌سازی کرد؟

SABA
MANAGEMENT

نقش منابع انسانی:

- اطلاع‌رسانی شفاف درباره دلایل انتقال (مانند کاهش هزینه‌ها، بهبود امکانات و...)

- فراهم کردن امکان دورکاری برای کارکنانی که محل سکونتشان از دفتر جدید فاصله زیادی دارد.

مدل دلبستگی کارکنان به کار و سازمان چیست؟

مدل دلبستگی کارکنان به کار و سازمان، چارچوبی ساختارمند است که به سازمان‌ها کمک می‌کند میزان دلبستگی کارکنان را بسنجند، آن را بهتر درک کنند و برای بهبود آن اقدام کنند. این مدل‌ها همچنین دستورالعمل‌هایی برای پایش شاخص‌های کلیدی، مانند نرخ خروج کارکنان یا گردش نیروی انسانی، فراهم می‌کنند تا تأثیر دلبستگی کارکنان بر عملکرد و سودآوری سازمان قابل‌ارزیابی باشد.

متخصصان منابع انسانی از این مدل‌ها برای اندازه‌گیری رضایت و انگیزه کارکنان بهره می‌برند. بر اساس نتایج حاصل، می‌توانند برنامه‌های عملیاتی و ابتکارات هدفمندی طراحی کنند تا اطمینان یابند که نیروی انسانی سازمان از شغل خود رضایت دارد، با انگیزه عمل می‌کند و آماده است بهترین عملکرد خود را ارائه دهد.

نظر همبال سبا- دکتر مسعود سعیدی

- داشتن یک مدل دلبستگی کارکنان به کار و سازمان که به‌عنوان زیربنای اقدامات و ابتکارات سازمان عمل کند، از اهمیت بالایی برخوردار است. دلبستگی کارکنان صرفاً به یک نظرسنجی یا شاخص عددی محدود نمی‌شود؛ بلکه بیانگر توانایی سازمان در شکوفا ساختن ظرفیت و بهره‌وری افراد، به‌شیوه‌ای مسئولانه و پایدار است.

MANAGEMENT
CONSULTING

چرا باید چارچوب دلبستگی کارکنان به کار و سازمان را پیاده‌سازی کرد؟

از منظر منابع انسانی، چارچوب دلبستگی کارکنان به کار و سازمان ابزاری راهبردی برای طراحی و اجرای برنامه‌هایی است که به تقویت پیوند احساسی، شناختی و رفتاری کارکنان با سازمان منجر می‌شود. این چارچوب با تعریف فرآیندها، شاخص‌ها و ابزارهای سنجش، امکان تصمیم‌گیری هدفمند و مبتنی بر داده را فراهم می‌سازد. در ادامه، مهم‌ترین مزایای پیاده‌سازی این چارچوب آمده است:

۱. تصمیم‌گیری مبتنی بر داده

این چارچوب، فرضیات را کنار می‌گذارد و با استفاده از ابزارهایی نظیر نظرسنجی‌ها و بازخوردهای مستقیم، به سازمان‌ها کمک می‌کند بفهمند چه عواملی واقعاً بر دلبستگی کارکنان تأثیر می‌گذارند. در نتیجه، می‌توان برنامه‌ها و سیاست‌هایی را طراحی کرد که اثربخشی بیشتری داشته باشند.

۲. مداخلات هدفمند

چالش‌های کارکنان در بخش‌ها و واحدهای مختلف، یکسان نیست. با تحلیل داده‌های به‌دست‌آمده از مدل دلبستگی، می‌توان اقدامات مشخص و هدفمندی برای پاسخ‌گویی به مسائل خاص هر تیم و بهره‌گیری از ظرفیت‌های موجود طراحی کرد.

۳. تقویت برند کارفرما

کارکنان دلبسته، به عنوان سفیران واقعی برند کارفرما عمل می‌کنند. آن‌ها نه تنها وفادارترند، بلکه در جذب نیروهای توانمند نیز نقش‌آفرین هستند. بر اساس گزارش گالوپ، سازمان‌هایی با سطح بالای دلبستگی کارکنان، ۵۹٪ نرخ ترک شغل پایین‌تری دارند.

۴. افزایش عملکرد و بهره‌وری

کارکنانی که به کار و سازمان خود دلبسته‌اند، انگیزه بیشتری برای موفقیت سازمان دارند، کمتر غیبت می‌کنند و عملکرد بالاتری دارند. این موضوع به‌طور مستقیم با رشد سودآوری سازمان (افزایش ۲۳ درصدی) و کاهش غیبت (۴۱٪ کمتر) در ارتباط است.

۵. توسعه فردی و سازمانی

بسیاری از مدل‌های دلبستگی، بر اهمیت یادگیری مستمر و رشد تأکید دارند. این رویکرد به ارتقای مهارت‌های کارکنان و نیز توانمندسازی سازمان برای ساخت نیروی انسانی آینده‌دار کمک می‌کند.

۶. پرورش استعداد

چارچوب دلبستگی، مدیران را تشویق می‌کند تا با بهره‌گیری از برنامه‌های مربیگری و توسعه فردی، استعدادهای درون سازمانی را شناسایی، پرورش و حفظ کنند.

۷. ارتقای DEIB (تنوع، برابری، شمول و تعلق)

کارکنانی که احساس می‌کنند ارزشمندند، شنیده می‌شوند و مورد احترام قرار دارند، با محیطی روبه‌رو می‌شوند که تعلق سازمانی را تقویت می‌کند و به ایجاد یک فرهنگ سازمانی فراگیر و انسانی کمک می‌کند.



۷ مدل شناخته شده برای دلبستگی کارکنان به کار و سازمان

سازمان ها در سراسر جهان برای تقویت دلبستگی کارکنان خود به کار و محیط سازمانی، از مدل های مختلفی بهره می برند. این مدل ها به درک بهتر عوامل تأثیرگذار بر دلبستگی و طراحی مداخلات مؤثر کمک می کنند. در ادامه، هفت مدل شناخته شده و پرکاربرد در حوزه دلبستگی کارکنان معرفی شده اند تا در انتخاب چارچوب مناسب برای برنامه های منابع انسانی سازمانتان، راهنمایی لازم را ارائه دهند.

۱. مدل دلبستگی کارکنان Q۱۲ گالوپ

در حوزه منابع انسانی، مدل Q۱۲ گالوپ یکی از معتبرترین و پرکاربردترین چارچوب ها برای سنجش دلبستگی کارکنان به کار و سازمان به شمار می رود. این مدل بر پایه ۱۲ پرسش کلیدی توسعه یافته که به سازمان ها کمک می کند تا شاخص های دلبستگی کارکنان را شناسایی و تقویت کنند:

۱. آیا می دانید در محل کار از شما چه انتظاری می رود؟
۲. آیا مواد و تجهیزات لازم برای انجام درست کار خود را دارید؟
۳. آیا در محل کار، فرصت انجام کاری را دارید که هر روز به بهترین شکل انجام می دهید؟
۴. آیا در هفت روز گذشته، به خاطر انجام کار خوب، مورد تقدیر یا تحسین قرار گرفته اید؟
۵. آیا سرپرست شما به شما به عنوان یک انسان اهمیت می دهد؟
۶. آیا کسی در محل کار وجود دارد که شما را به پیشرفت تشویق کند؟
۷. آیا در محل کار، نظرات شما مهم تلقی می شود؟
۸. آیا مأموریت یا هدف شرکت باعث می شود احساس کنید شغلتان اهمیت دارد؟
۹. آیا همکارانتان متعهد به انجام کار با کیفیت هستند؟
۱۰. آیا در محل کار بهترین دوست خود را دارید؟
۱۱. آیا در شش ماه گذشته کسی درباره پیشرفت شما با شما صحبت کرده است؟
۱۲. آیا در سال گذشته، فرصت هایی برای یادگیری و رشد داشته اید؟

مزایا	معایب
شناسایی دقیق نقاط ضعف: این ۱۲ پرسش طیف وسیعی از عوامل تأثیرگذار بر دلبستگی کارکنان را پوشش می دهد و امکان تحلیل نقاط قوت و ضعف را در سطح تیمی و سازمانی فراهم می سازد.	نبود برنامه عملیاتی درونی: این مدل صرفاً چارچوب پرسش ارائه می دهد و شرکت ها باید به طور مستقل راهکارها و برنامه های اجرایی خود را براساس نتایج طراحی کنند.
معیار قابل اتکا: این مدل ابزار سنجش معتبری برای پایش اثربخشی برنامه های دلبستگی	تمرکز بر انگیزه های درونی: اگرچه بسیاری از انگیزه های روان شناختی در این مدل گنجانده

کارکنان است و سازمان‌ها می‌توانند نتایج خود را با داده‌های نظرسنجی سالانه گالوپ مقایسه کنند.	شده‌اند، اما موضوعات کلیدی مانند حقوق و مزایا به عنوان محرک‌های بیرونی نادیده گرفته شده‌اند.
--	--

۲. مدل «بگو-بمان-تلاش کن» شرکت Aon Hewitt

شرکت مشاوره خدمات حرفه‌ای Aon Hewitt مدل «بگو-بمان-تلاش کن» را توسعه داده است. این مدل، محرک‌های روانشناختی و رفتارهای لازم برای ایجاد دلبستگی مؤثر کارکنان به کار و سازمان را بررسی می‌کند.

در این مدل، شش عامل کلیدی بر اساس میزان تأثیرشان بر دلبستگی کارکنان و عملکرد سازمانی، اولویت‌بندی می‌شوند: **ماهیت کار، کیفیت روابط بین فردی، فرصت‌های رشد، نظام جبران خدمات، ساختار و فرآیندهای سازمانی، و کیفیت زندگی کاری.**

به کارگیری مؤثر این عوامل منجر به بروز سه رفتار قابل اندازه‌گیری در کارکنان می‌شود که نشان‌دهنده سطح بالای دلبستگی آنان است:

- **بگو:** کارکنانی که به سازمان دلبستگی دارند، به مدافعان فعال برند کارفرما تبدیل می‌شوند و درباره آن با همکاران، مشتریان و افراد خارج از سازمان، دیدگاه‌های مثبتی ارائه می‌کنند.
- **بمان:** این کارکنان تمایل بالایی به ماندگاری در سازمان دارند و خود را در موفقیت آن سهیم می‌دانند.
- **تلاش کن:** آن‌ها فراتر از حد انتظار عمل می‌کنند، تلاش مضاعفی انجام می‌دهند و بهترین عملکرد خود را ارائه می‌دهند.

مزایا	معایب
مبتنی بر داده: این مدل بر پایه بیش از ۱۵ سال تحقیق Aon Hewitt روی میلیون‌ها کارمند در شرکت‌ها و صنایع گوناگون در آسیا و اقیانوسیه، اروپا، آمریکای لاتین و آمریکای شمالی توسعه یافته و از اعتبار بالای آماری برخوردار است.	تمرکز یک‌جانبه بر نتایج: این مدل به جای تحلیل علل ریشه‌ای کاهش دلبستگی به کار و سازمان، بیشتر بر پیامدهای رفتاری تمرکز دارد؛ بنابراین ممکن است برای سازمان‌هایی که با چالش‌های فرهنگی یا ساختاری عمیق‌تری روبه‌رو هستند، کافی نباشد.

اتکا به منابع خارجی: اجرای این مدل معمولاً نیازمند استفاده از نظرسنجی‌ها و تخصص شرکت Aon Hewitt است که ممکن است قابلیت سفارشی‌سازی را محدود کرده و هزینه‌ها را افزایش دهد.	ساده و عملی: تمرکز مدل بر سه رفتار کلیدی (بگو، بمان، تلاش کن) به سازمان‌ها کمک می‌کند تا شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPI) مشخصی تعریف کنند و برنامه‌های عملیاتی قابل اجرا تدوین نمایند.
--	--

۳. مدل دیلویت

شرکت مشاوره دیلویت، یکی از مدل‌های برجسته در حوزه دلبستگی کارکنان به کار و سازمان را ارائه کرده که بر پنج محرک کلیدی تمرکز دارد.

۱. کار معنادار
وظایف به گونه‌ای طراحی می‌شوند که با نقاط قوت کارکنان همسو باشند، حس استقلال و توانمندسازی ایجاد کنند و به افراد احساس کنند که در راستای هدفی بزرگ‌تر فعالیت می‌کنند.
 ۲. محیط کار مثبت
یک فضای حمایت‌گر و انعطاف‌پذیر که فرهنگ سازمانی را به سمت انسانی‌بودن، شمول‌گرایی و همکاری سوق می‌دهد.
 ۳. مدیریت حمایتی
مدیران به عنوان رهبران در دسترس و الهام‌بخش، با تعیین اهداف روشن، ارائه بازخورد مستمر و حمایت روزمره، نقش فعالی در توانمندسازی کارکنان ایفا می‌کنند.
 ۴. فرصت‌های رشد
یادگیری مداوم، مسیرهای پیشرفت شغلی، جابجایی داخلی و فرصت‌های توسعه فردی و حرفه‌ای به طور فعال در اختیار کارکنان قرار می‌گیرد.
 ۵. اعتماد به رهبری
کارکنان به رهبری اعتماد دارند، زیرا رهبران سازمان شفاف، صادق و همسو با مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های سازمان عمل می‌کنند.
- پیچیدگی در اجرا: عملیاتی‌سازی همزمان این پنج مؤلفه مستلزم تغییرات اساسی در فرهنگ سازمانی، سیستم‌های مدیریتی و فرآیندهای بازخورد است و ممکن است به منابع زیادی نیاز داشته باشد.
 - توجه محدود به انگیزه‌های بیرونی: مدل دیلویت عمدتاً بر محرک‌های درونی تمرکز دارد و به ابعاد کلیدی مانند نظام‌های جبران خدمات و مزایای مالی کمتر پرداخته است.

مزایا	معایب
-------	-------

پیچیدگی در اجرا: عملیاتی‌سازی همزمان این پنج مؤلفه مستلزم تغییرات اساسی در فرهنگ سازمانی، سیستم‌های مدیریتی و فرآیندهای بازخورد است و ممکن است به منابع زیادی نیاز داشته باشد.	تأکید بر نقش رهبری: مدل دیلویت اهمیت بالایی برای رهبری قوی قائل است و آن را عنصر حیاتی در شکل‌دهی به محیطی مثبت برای دلبستگی کارکنان می‌داند.
توجه محدود به انگیزه‌های بیرونی: مدل دیلویت عمدتاً بر محرک‌های درونی تمرکز دارد و به ابعاد کلیدی مانند نظام‌های جبران خدمات و مزایای مالی کمتر پرداخته است.	تمرکز بر نیازهای انسانی کارکنان: محرک‌های کلیدی مدل، به نیازهای درونی و انگیزشی کارکنان توجه ویژه‌ای دارند، از جمله استقلال، یادگیری، رشد و معناداری کار.

۴. مدل دلبستگی کارکنان به کار و سازمان الهام‌گرفته از هرم نیازهای مازلو

آبراهام مازلو، روانشناس سرشناس، برای نخستین بار در سال ۱۹۴۳ و در مقاله‌ای با عنوان «نظریه انگیزش انسان»، مدلی از سلسله‌مراتب نیازهای انسانی ارائه داد که امروزه نیز در تحلیل رفتار کارکنان و انگیزش آنان کاربرد گسترده‌ای دارد. این مدل، پنج نیاز اساسی انسان را معرفی می‌کند که به ترتیب از نیازهای پایه تا نیازهای عالی‌تر طبقه‌بندی شده‌اند. هر نیاز، پیش‌شرطی برای رسیدن به سطح بالاتر است.

سازمان‌ها می‌توانند با الهام از این هرم، برای افزایش دلبستگی کارکنان به کار و سازمان، اقدامات متناسب با هر سطح نیاز را طراحی و پیاده‌سازی کنند:

۱. نیازهای فیزیولوژیکی

تأمین حداقل‌های معیشتی از جمله دستمزد کافی، دسترسی به غذا و آب در محل کار، و محیط کاری فیزیکی مناسب، پایه‌ای‌ترین پیش‌نیاز دلبستگی کارکنان است.

۲. نیاز به ایمنی

وجود قراردادهای شفاف، امنیت شغلی، ساختارهای سازمانی پایدار و محیط کاری ایمن، احساس اطمینان و ثبات را در کارکنان ایجاد می‌کند.

۳. نیاز به عشق و تعلق

ایجاد حس تعلق از طریق فعالیت‌های تیمی، روابط صمیمانه با همکاران، حمایت اجتماعی در محل کار و فرهنگ سازمانی مبتنی بر همکاری و ارتباط، به کارکنان کمک می‌کند تا خود را بخشی از یک کل بدانند.

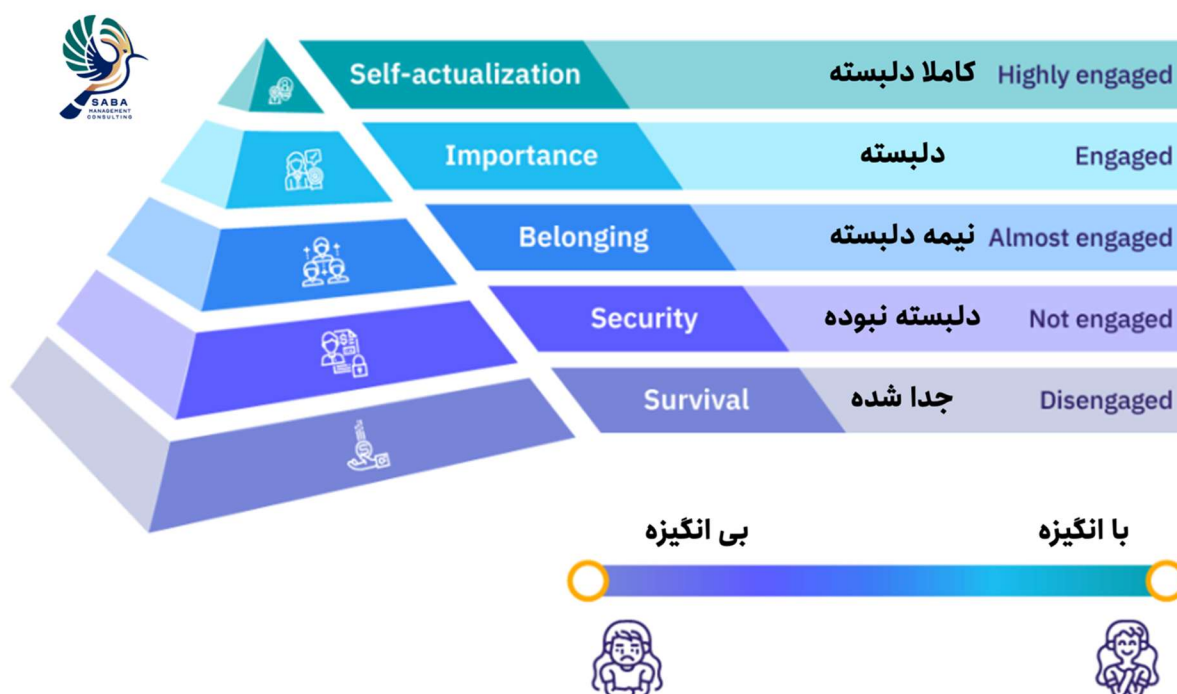
۴. نیاز به عزت نفس

به رسمیت شناختن دستاوردها، فرصت برای اثبات شایستگی‌ها، بازخورد مثبت، ارتقاء شغلی و اعتماد سازمان به توانمندی‌های فردی، موجب تقویت عزت نفس کارکنان می‌شود.

۵. نیاز به خودشکوفایی

در بالاترین سطح، سازمان باید زمینه رشد شخصی، یادگیری مستمر، استقلال در تصمیم‌گیری و امکان پیگیری علایق و ارزش‌های فردی را فراهم کند تا کارکنان به بالاترین سطح رضایت و دلبستگی برسند.

مدل دلبستگی کارکنان به کار و سازمان الهام گرفته از هرم نیازهای مازلو



توجه: از نظر میزان دلبستگی کارکنان به کار و سازمان، در ۴ گروه زیر طبقه بندی می‌شوند:

گروه اول: کاملاً دلبسته (بازیگران ستاره) (Highly Engage) - کارکنان بسیار متعهد و وفادار که برای سازمان ارزش افزایی زیادی دارند و آماده هستند تا زمان بیشتری را همراه سازمان طی کنند.

گروه دوم: نیمه دلبسته (مشارکت کنندگان کلیدی) (Almost Engage) - کارکنان قابل اعتمادی که آنچه از آنها انتظار می‌رود انجام می‌دهند، اما ریسک گریز هستند.

گروه سوم: دلبسته نبوده (مسافران) (Not Engage) - کارکنان بی تفاوت و ناامید با سطح انرژی پایین که تنها حداقل ها را برای گذراندن کار انجام می دهند. و

گروه چهارم: جدا شده (خرابکاران) (Disengaged) - کارکنان ناراضی با تأثیر مسری و مخرب و به احتمال زیاد به دنبال شغل دیگری هستند.



مدل مازلو تأکید می کند که دلبستگی واقعی کارکنان به کار و سازمان، تنها با برآورده ساختن نیازهای سطوح بالاتر مانند خودشکوفایی ممکن می شود، اما برای رسیدن به آن، تأمین نیازهای سطوح پایین تر امری ضروری و مقدماتی است. سازمان ها می توانند با تقویت حس تعلق، فراهم کردن فرصت های رشد و قدردانی، و هم راستا کردن اهداف فردی کارکنان با اهداف سازمان، نیروی کاری متعهدتر و با انگیزه تر ایجاد کنند. نمونه موفق این رویکرد را می توان در تجربه چپ کانلی دید؛ او توانست با تکیه بر این مدل، شرکت خود یعنی *Joie de Vivre Hospitality* را از بحران مالی ناشی از ترکیدن حباب دات کام نجات دهد. این شرکت بعدها به دومین اپراتور بزرگ هتل های بوتیک در ایالات متحده تبدیل شد.

مزایا	معایب
مدلی آشنا و معتبر: این رویکرد بر پایه نظریه شناخته شده روان شناسی مازلو بنا شده که برای بسیاری از مدیران و متخصصان منابع انسانی قابل درک و کاربردی است.	نیاز به بازنگری مفهومی: ترجمه مستقیم این سلسله مراتب به محیط کار چالش برانگیز است و نیاز به تحلیل دقیق و تطبیق با ساختار سازمانی دارد.
قابل تفسیر و بومی سازی: سلسله مراتب نیازهای مازلو می تواند مبنای توسعه مدل های	فاقد ابزار اجرایی مشخص: این مدل چارچوب اجرایی یا شاخص های سنجش مشخصی ارائه

بومی سازی شده تعامل کارکنان در هر سازمان متناسب با فرهنگ، ارزش ها و شرایط خاص آن باشد.	نمی دهد و سازمان ها باید برای عملیاتی سازی آن، خود اقدام به طراحی ابزارها و فرآیندهای مورد نیاز کنند.
--	---

۵. مدل نظریه جریان

روانشناس میهالی چیکسنتمیهالی نظریه جریان را مطرح کرد که بیان می کند کارکنان بیشترین دلبستگی به کار و سازمان را زمانی تجربه می کنند که در حالت «جریان» قرار داشته باشند. این حالت زمانی ایجاد می شود که میزان چالش های کاری و مهارت های فرد به خوبی با هم هماهنگ و متعادل باشند.

وظایف کاری در این شرایط نه بیش از حد ساده و نه بیش از حد دشوار هستند و به کارکنان این امکان را می دهند که به طور کامل در کار خود غرق شوند و از آن لذت ببرند. تجربه جریان به افزایش عملکرد بهینه، بهره وری بالاتر، کیفیت بهتر خروجی ها و رضایت بیشتر کارکنان منجر می شود. برای دستیابی و حفظ این حالت، سازمان ها باید:

- رفاه و سلامت روانی کارکنان را در اولویت قرار دهند
- اهداف و انتظارات عملکردی را به طور شفاف تعریف کنند
- اطمینان حاصل کنند که وظایف کاری به اندازه کافی چالش برانگیز و در حد توانمندی های فرد باشند
- بازخورد مستمر و سازنده ارائه دهند
- محیط های کاری کم حواس و بدون مزاحمت ایجاد کنند تا تمرکز و توجه کارکنان حفظ شود

مزایا	معایب
طراحی بهینه شغل: این مدل بر اهمیت طراحی دقیق وظایف کاری در افزایش دلبستگی کارکنان تأکید دارد.	ذاتاً ذهنی: تعادل بین چالش و مهارت بسته به ویژگی ها و ترجیحات فردی بسیار متفاوت است و نمی توان آن را به شکل دقیق استاندارد کرد.
تقویت انگیزه های درونی: چارچوبی فراهم می کند تا تجربه های کاری چالش برانگیز و رضایت بخش خلق شود.	کاربرد محدود: پیاده سازی این مدل در برخی نقش ها یا صنایع ممکن است دشوار باشد و طراحی وظایفی با چالش مناسب برای همه مشاغل امکان پذیر نباشد.

۶. مدل ویژگی های شغلی هکمن و اولدهام

مدل ویژگی‌های شغلی حکمن و اولدهام به طور خاص بر نقش ویژگی‌های شغل در افزایش دلبستگی کارکنان به کار و سازمان تمرکز دارد. این مدل نشان می‌دهد که چگونه ابعاد مناسب شغل، همراه با نیاز فرد به رشد و توسعه، می‌تواند وضعیت روانی مطلوبی را ایجاد کند که منجر به نتایج مثبت فردی و سازمانی می‌شود. در این مدل پنج ویژگی کلیدی شغل مورد توجه قرار می‌گیرند:

- **تنوع مهارت:** شغل تا چه حد از مهارت‌های متنوع استفاده می‌کند تا جذاب و چالش‌برانگیز باقی بماند.
- **هویت وظیفه:** امکان دنبال کردن یک پروژه یا وظیفه از ابتدا تا انتها و ایجاد حس موفقیت و تحقق هدف.
- **اهمیت وظیفه:** میزان درک کارکنان از اهمیت شغل خود و نقش آن در تحقق اهداف بزرگ‌تر سازمان.
- **استقلال:** میزان اختیار و آزادی کارکنان در تصمیم‌گیری درباره نحوه انجام کارها.
- **بازخورد:** وجود بازخورد واضح و مستمر درباره عملکرد که به رشد و بهبود کارکنان کمک می‌کند.

این ویژگی‌ها در کنار هم، زمینه‌ساز افزایش دلبستگی کارکنان به کار و سازمان و بهبود عملکرد فردی و جمعی می‌شوند.

طبق مدل ویژگی‌های شغلی حکمن و اولدهام، زمانی که هر پنج ویژگی کلیدی شغل به خوبی در یک موقعیت کاری وجود داشته باشند، کارکنان تمایل پیدا می‌کنند به کار خود معنا ببخشند، نسبت به نتایج کار احساس مالکیت کنند و به وضوح از اثرگذاری خروجی‌هایشان آگاه شوند. این شرایط به نتایج مثبت شخصی و سازمانی منجر می‌شود که از جمله آن‌ها می‌توان به انگیزه بالاتر، عملکرد با کیفیت‌تر، افزایش رضایت شغلی و کاهش میزان غیبت و ترک خدمت اشاره کرد.

مزایا	معایب
رویکرد سیستماتیک: این مدل چارچوبی روشن و ساختاریافته برای تحلیل و بهبود طراحی شغل ارائه می‌دهد که به مدیران و سازمان‌ها کمک می‌کند تا دلبستگی کارکنان به کار و سازمان را تقویت کنند.	تمرکز محدود: این مدل تنها به ویژگی‌های شغلی می‌پردازد و تأثیر روابط میان‌فردی و عوامل اجتماعی دیگر را در رضایت و عملکرد کارکنان مدنظر قرار نمی‌دهد.
اجرای مدیریتی: با تمرکز بر ویژگی‌های شغل، مدیرانی که آموزش و حمایت لازم را دریافت کنند، قادر خواهند بود مسئولیت ایجاد دلبستگی کارکنان را بر عهده بگیرند.	دامنه محدود: عوامل گسترده‌تری مانند فرهنگ سازمانی، سبک مدیریت و تعادل بین کار و زندگی در این مدل لحاظ نشده است، در حالی که این عوامل می‌توانند نقش مهمی در دلبستگی کارکنان داشته باشند.

۷. مدل تقاضا-منابع شغلی (JD-R)

مدل تقاضا-منابع شغلی (JD-R) که توسط آرنولد باکر و اوانجلیا دمروتی در سال ۲۰۰۶ توسعه یافته، با هدف پوشش دادن خلأهایی در مدل‌های پیشین دلبستگی کارکنان به کار و سازمان شکل گرفته است. این مدل به‌ویژه رفاه همه کارکنان را فارغ از نوع وظایف یا بخش کاری آن‌ها مورد توجه قرار می‌دهد.

مدل JD-R دو حوزه کلیدی ویژگی‌های شغلی را برجسته می‌کند تا تأثیر آن‌ها بر دلبستگی کارکنان به کار و سازمان را بهتر درک کنیم:

- **مطالبات شغلی:** عوامل منفی و فشارزا که باعث استرس و خستگی می‌شوند؛ مانند مهلت‌های فشرده، حجم بالای کار، اهداف نامشخص، کمبود استقلال، محیط کاری نامطلوب و روابط ضعیف با همکاران یا مدیران.
- **منابع شغلی:** جنبه‌های مثبت و حمایتی که موفقیت، انگیزه و دلبستگی کارکنان را تقویت می‌کنند؛ مانند همکاران حامی، مدیران همدل، فرصت‌های یادگیری و رشد، دستورالعمل‌های شفاف کاری و بازخورد مستمر.

بر اساس این مدل، ترکیب تقاضاهای بالا و منابع کم به فرسودگی شغلی و کاهش دلبستگی کارکنان به کار و سازمان منجر می‌شود، اما وجود منابع کافی می‌تواند اثرات منفی تقاضاهای کاری چالش‌برانگیز را کاهش دهد و به حفظ انگیزه و سلامت روانی کمک کند.

مزایا	معایب
سادگی و قابلیت اجرا: مدل با دسته‌بندی واضح عوامل کاری، امکان شناسایی سریع حوزه‌های نیازمند بهبود را فراهم می‌کند.	ساده‌سازی بیش از حد: مدل به برخی عوامل مهم مانند تفاوت‌های فردی و استرس‌های خارجی توجه کافی ندارد.
تمرکز پیشگیرانه: با تشخیص مناطق با تقاضای زیاد و منابع کم، سازمان‌ها می‌توانند به طور پیشگیرانه از بروز فرسودگی و کاهش نیروی انسانی جلوگیری کنند.	دامنه محدود: تمرکز اصلی بر عوامل فردی است و نقش فرهنگ سازمانی یا سبک رهبری را در این چارچوب لحاظ نکرده است.

توجه: در خصوص دلبستگی کارکنان استاندارد بین المللی ایزو ۲۳۳۲۶ منتشر شده که در [مقالات مرتبط با استانداردهای منابع انسانی](#) و در پیوست کتاب [راهنمای ایجاد دلبستگی کارکنان به کار و سازمان](#) موارد قید شده است.

نحوه انتخاب مدل مناسب برای دلبستگی کارکنان به کار و سازمان: ۷ مرحله اجرایی

مرحله ۱: تعیین سطح فعلی دلبستگی کارکنان به کار و سازمان

قبل از انتخاب مدل، باید میزان دلبستگی نیروی کار خود را به خوبی بشناسید. معمولاً سه سطح اصلی وجود دارد:

- **دلبستگی فعال:** کارکنانی مشتاق و پربازده که به شکل مستمر رفتارهای مثبت و حمایت‌گرانه نسبت به سازمان دارند و به دنبال بهبود مستمر هستند.
- **بی‌تعامل:** کارکنانی که صرفاً وظایف خود را انجام می‌دهند و انگیزه کمی برای مشارکت در بهبودها یا همسویی با اهداف سازمان دارند.
- **عدم تعهد فعال:** کارکنانی ناراضی و منتقد که ممکن است بر روحیه تیم تأثیر منفی بگذارند و حتی به دنبال ترک سازمان باشند.

مرحله ۲: تطبیق مدل با فرهنگ سازمانی

با شناخت وضعیت دلبستگی کارکنان، مدل مناسب را با فرهنگ و اهداف استراتژیک سازمان خود همسو کنید. مثلاً در سازمان‌هایی که همکاری و حمایت اولویت دارد، مدل دیلویت مناسب است و در سازمان‌هایی که نوآوری مهم است، مدل JD-R گزینه بهتری است.

مرحله ۳: محک زدن مدل انتخابی

مدل خود را با مدل‌های موفق شرکت‌های پیشرو مقایسه کنید. ببینید آنها چه راهکارهایی دارند که می‌توانید به مدل خود اضافه کنید یا برای فرهنگ سازمانی خود تنظیم کنید.

مرحله ۴: ارزیابی فناوری و نرم‌افزار سازمان

بررسی کنید زیرساخت‌های فناوری سازمان قابلیت پشتیبانی از مدل انتخابی را دارند یا خیر. مثلاً مدل‌های تأکیدکننده بر ارتباطات نیازمند پلتفرم‌های مناسب همکاری آنلاین هستند.

مرحله ۵: جلب حمایت کارکنان و رهبری

برای موفقیت مدل، مشارکت گروهی نماینده از کارکنان در فرآیند تصمیم‌گیری ضروری است. همچنین حمایت و تعهد رهبری برای تخصیص منابع و ایجاد انگیزه در کارکنان حیاتی است.

مرحله ۶: اجرای آزمایشی و ارزیابی

قبل از پیاده‌سازی کامل، برنامه‌ای آزمایشی با گروه کوچکی اجرا کنید تا اثربخشی و قابلیت مدل را بسنجید و اصلاحات لازم را اعمال کنید.

مرحله ۷: تعیین شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPI)

شاخص‌های روشن و قابل اندازه‌گیری تعریف کنید تا بتوانید اثربخشی مدل دلبستگی کارکنان به کار و سازمان را بسنجید و بهبود دهید.

خلاصه اینکه:

انتخاب یک مدل دلبستگی کارکنان درست و مناسب، با ایجاد محیط کاری که نیازهای فردی هر نفر برای رشد، معنا و قدردانی را برآورده کند، باعث افزایش رضایت و انگیزه نیروی کار می‌شود. این موضوع علاوه بر منفعت کارکنان، برای کارفرمایان نیز سودمند است؛ چرا که به نتایج بهتر تجاری منجر شده و به متخصصان منابع انسانی امکان می‌دهد ارزش واقعی به سازمان‌های خود اضافه کنند.



SABA
MANAGEMENT
CONSULTING