



سازمان مدیریت صنعتی

چگونه کارکنانی با انگیزه و عاشق کار و سازمان داشته باشیم

دکتر بهزاد ابوالعلائی

انتشارات سازمان مدیریت صنعتی

۱۳۹۱



سرشناسه	: ابوالعلائی، بهزاد، ۱۳۴۰ -
عنوان و نام پدیدآور	: چگونه کارکنانی با انگیزه و عاشق کار و سازمان داشته باشیم/ بهزاد ابوالعلائی.
مشخصات نشر	: تهران: سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۹۱.
مشخصات ظاهری	: ۱۸۶ ص.: مصور.
شابک	: ۹۷۸-۶۰۰-۲۷۵-۰۰۶-۸
وضعیت فهرست نویسی	: قیفا
موضوع	: انگیزش در کار
موضوع	: کارمندان -- مدیریت
شناسه افزوده	: سازمان مدیریت صنعتی
رده بندی کنگره	: ۱۴۵۵۴۹/۵ ۱۳۹۱ ۲ الف ۸الف/
رده بندی دیویی	: ۶۵۸/۲۱۴
شماره کتابشناسی ملی	: ۲۴۸۱۵۲۹

**سازمان مدیریت صنعتی از همکاری بانک پاسارگاد
در انتشار این کتاب با هدف توسعه ظرفیت مدیریت کشور قدردانی می‌نماید.**



سازمان مدیریت صنعتی

■ چگونه کارکنانی با انگیزه و عاشق کار و سازمان داشته باشیم

■ مترجم: دکتر بهزاد ابوالعلائی

■ ناشر: سازمان مدیریت صنعتی

■ مسئول اجرایی: مجید فاضل‌نیا

■ طراح و گرافیسیت: الهه توانا

■ چاپ نخست: ۱۳۹۱ / شمارگان: ۲۲۰۰ نسخه

■ لیتوگرافی، چاپ و صحافی: راهدان

■ شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۲۷۵-۰۰۶-۸ / ISBN: 978-600-275-006-8/

فروشگاه شماره ۱: - تهران، خیابان ولی عصر، نبش خیابان جام‌جم، ساختمان آموزش سازمان مدیریت صنعتی

تلفن: ۲۲۰۴۳۰۰۵ داخلی ۳۶۴

فروشگاه شماره ۲: خیابان شیخ بهایی جنوبی - شهرک والفجر - خیابان نهم - مرکز مطالعات و بهره‌وری منابع انسانی

تلفن: ۸۸۹۰۴۲۲۲ (۲۰ خط) داخلی ۱۰۴۰

www.bookstore.imi.ir

۶۰۰۰ تومان

فهرست

۷	سخن ناشر
۹	مقدمه
۱۳	فصل اول
۱۳	دلبستگی به کار و سازمان تعاریف، مفاهیم و ایده‌های اولیه
۱۵	دلبستگی کارکنان به کار و سازمان: چند تعریف اولیه
۲۳	فصل دوم
۲۳	دلبستگی قام و تمام کارکنان به کار و سازمان: مدل‌ها، نظریه‌ها و استراتژی‌ها
۲۶	مدل VOICE
۲۸	مدل موسسه «گالوپ»
۳۰	مدل monster برای افزایش دلبستگی و پایداری کارکنان به سازمان
۳۴	مدل موسسه "IES"
۳۹	مدل 6c
۴۱	تئوری (مدل) هدفگذاری
۴۶	مدل ۱۰۰ شرکت برتر برای کار کردن
۵۱	مدل شرکت نیسان
۵۴	مدل مثلث دلبستگی کارکنان
۵۶	مدل 10C
۵۹	مدل شرکت Hay
۶۲	مدل (تئوری) دو عاملی هرزبرگ
۶۳	مدل «مدیران ارشد»
۶۶	مدل JDI
۶۸	مدل تیم‌های فوتبال
۷۵	مدل DDI
۷۸	مدل «پیش برنده‌های دلبستگی و انگیزه»
۸۰	مدل بانک ولفارگو
۸۷	فصل سوم

دلبستگی نام و تمام کارکنان به کار و سازمان: داستان‌های واقعی و لحظات اشتیاق آفرین .. ۸۷	
فصل چهارم ۱۰۱	
عوامل کلیدی مؤثر بر رضایت و انگیزه کارکنان ۱۰۱	
بخش اول..... ۱۰۲	
بخش دوم..... ۱۱۴	
آموزش، یادگیری و فرصت‌های رشد کارکنان و رابطه آن با انگیزش، دلبستگی و رضایت ۱۱۴	
بخش سوم..... ۱۲۲	
دلبستگی نام و تمام کارکنان به کار و سازمان و رابطه آن با نظام جبران خدمت و پاداش..... ۱۲۲	
برسشنامه ارزیابی نظام پاداش سازمان ۱۳۲	
بخش چهارم..... ۱۳۶	
تناسب شخص و شغل و رابطه آن با انگیزش، دلبستگی و رضایت کارکنان..... ۱۳۶	
فصل پنجم: چه باید کرد ۱۴۳	
توصیه‌هایی کاربردی و مفید خطاب به مدیران برای ارتقاء شاخص «دلبستگی کارکنان به سازمان» ۱۴۳	
ضمیمه شماره یک ۱۶۳	
فهرستی از سؤالات مناسب که می‌تواند در طراحی پرسشنامه‌های سنجش «دلبستگی کارکنان» مورد استفاده قرار گیرد..... ۱۶۳	
ضمیمه شماره ۲..... ۱۷۵	
مصاحبه (پرسشنامه) خروج از خدمت..... ۱۷۵	
ضمیمه شماره ۳ ۱۸۱	
راه کارهای سازمان‌های پیشرو و موفق در..... ۱۸۱	
ارتقاء رضایت، انگیزه و تعهد سازمانی کارکنان ۱۸۱	

به نام خداوند جان و خرد

سخن ناشر

نظام‌ها، ابزارها و فنون مدیریتی همگی برای اثربخش بودن، یک شرط لازم دارند: اینکه سازمان، کارکنانی مشتاق، با انگیزه و دلبسته داشته باشد که اهداف و منافع شخصی خود را با اهداف سازمانی گره زده باشند، همیشه آماده باشند که فراتر از انتظارات عمل کنند، ایده‌های خلاق خود را در اختیار سازمان قرار دهند و به عبارتی ساده، با دل و جان سازمان را دوست بدارند و برای موفقیتش تلاش کنند.

اما داشتن چنین کارکنانی به آسانی میسر نیست، بلکه هزار نکته باریک‌تر از مو اینجاست. به عنوان یک مدیر، آیا هرگز اندیشیده‌اید که چرا کارکنانتان با همه وجود کار نمی‌کنند؟ چرا مشتاقانه منتظر روزهای تعطیلی هستند؟ چرا شما را محرم اسرار کاری خود نمی‌دانند؟ چرا حاضر نیستند گامی فراتر از شرح وظایف مصوبشان بردارند؟ چرا نسبت به سرنوشت سازمان بی‌اعتنايند؟ و.... در یک کلام، چرا دلبسته سازمان و کارشان نیستند؟

دکتر بهزاد ابوالعلانی، نویسنده کتاب‌های پرفروشی چون «شرکت‌های موفق چگونه استخدام می‌کنند»، «مدیران آینده»، و این بار دلبستگی سازمانی را که موضوع روز حوزه پژوهشی منابع انسانی است، محور کتاب خود قرار داده است. او در این کتاب، ابتدا به تعریف دلبستگی سازمانی می‌پردازد و سپس اهمیت روزافزون آن را در موفقیت هر کسب‌وکاری بیان می‌کند. آنچه این کتاب را خواندنی‌تر می‌کند، روایت داستان‌هایی واقعی و شگفت‌انگیز از دلبستگی سازمانی کارکنان در چند سازمان سرآمد ایرانی است تا ملاکی باشد برای آنکه بدانید آیا کارکنان شما نیز چنین دلبسته سازمان‌اند؟ اما برای ارتقای دلبستگی کارکنان چه باید کرد؟ کتاب در فصل پنجم، به این پرسش پاسخ می‌دهد.

سازمان مدیریت صنعتی امیدوار است که مدیران ارشد، مدیران منابع انسانی و مشاوران سازمانی، خواندن این کتاب را راهگشا یابند.

انتشارات سازمان مدیریت صنعتی

مقدمه

رضایت کارکنان، تعلق خاطر و تعهد سازمانی کارکنان، وفاداری کارکنان و واژه‌هایی مشابه اینها از مهم‌ترین موارد و مسائلی هستند که ذهن و فکر مدیران را به خود مشغول کرده و همواره مشغول خواهد کرد. به نظر نمی‌رسد بتوان برای مدیران سازمان‌ها، واژه‌ای مهم‌تر و جذاب‌تر از این واژه‌ها و هدفی مهم‌تر از تحقق این مفاهیم تصور کرد.

این کتاب در صدد است تا با بهره‌گیری از نظریه‌ها، تجارب عملی و الگوهای سازمانی موفق، مدیران و سرپرستان سازمان‌های ایرانی را، بیش از پیش، با این پدیده‌ها آشنا کرده و مهارت‌های مربوط به ایجاد حفظ و ارتقاء این ویژگی‌ها را به آنان بیاموزد.

اولین بار، حدود ۱۰ سال قبل در یک کنفرانس که توسط «مرکز مدیریت اروپا» در لیسبون پایتخت پرتغال برگزار شد با واژه «Engagement» در مفهوم مدیریتی و سازمانی آن آشنا شدم. این واژه که می‌توان آن را معادل «دلبستگی تام و تمام کارکنان نسبت به سازمان» تعریف و تفسیر کرد پدیده‌ای کامل‌تر، عمیق‌تر، با ثبات‌تر و اثرگذارتر از رضایت و وفاداری کارکنان و البته شامل و دربرگیرنده همه اینهاست. در چنین حالتی، کارکنان سازمان نه تنها از شغل و سازمانشان راضی هستند بلکه حداکثر توان و تلاش خود را برای اجرای برنامه‌ها و تحقق اهداف سازمانشان بکار می‌گیرند و از هیچ کوششی برای موفقیت، پیشرفت و سودآوری سازمان و تامین رضایت ذینفعان اصلی آن دریغ نمی‌کنند.

اطلاعاتی که در همین کنفرانس ارائه شد بخوبی حاکی از اهمیت و حساسیت چنین موضوعی است. این اطلاعات که در مورد سازمانهای انگلیسی تهیه و ارائه شد نشان می‌داد که فقط ۱۷ درصد از کارکنان سازمان‌های انگلیسی با دلبستگی تام و تمام نسبت به سازمانشان کار می‌کنند و بقیه (یعنی اکثریتی ۸۳ درصدی) بخشی از توان، استعداد، مهارت و قابلیت‌های خود را در انجام وظایفشان بکار می‌گیرند و هنوز پتانسیل زیادی از جنس مهارت، علاقه، استعداد و توان جسمی و فکری و یا روانی دارند که به دلالی مورد استفاده قرار نمی‌گیرد.

این اطلاع و اطلاعات پرشمار مشابه آن وظیفه دشوار و حساس مدیران و سرپرستان سازمان‌ها را در مسیر برانگیختن و بکارگیری این پتانسیل‌های بکار گرفته نشده کاملاً روشن می‌کند. اهمیت موضوع به اندازه‌ای است که شاید بتوان ادعا کرد هر وقت با فردی موفق روبرو هستیم می‌توانیم با اطمینان تصور کنیم که او با همه وجود و با بکارگیری همه استعداد و

توش و توان خود درگیر کاری بوده که در آن موفق شده و همچنین می‌توان ادعا کرد که سازمان‌های موفق هم فقط به اندازه‌ای که توانسته اند کارکنانشان را با همه وجود درگیر کار کنند موفق بوده و هستند.

فهرست سؤالات زیر هم شاید بتواند اهمیت موضوع را روشن‌تر و دقیق‌تر کند و توجه و حساسیت لازم را در مدیران و سرپرستان ایجاد و یا تقویت نماید:

- چرا تعداد یا درصد کارکنانی که با همه وجود و با بکارگیری همه قابلیت‌هایشان کار می‌کنند زیاد نیست؟
- چرا بعضی از کارکنان شایسته و دارای پتانسیل‌های بالا را از دست می‌دهیم و یا از بکارگیری مؤثر پتانسیل‌های آنها عاجزیم؟
- چرا برخی کارکنان با روحیه و انگیزه بالا به سازمان ما می‌آیند ولی بتدریج (و گاهی هم با سرعت) از انگیزه و روحیه مثبت خالی می‌شوند؟
- چرا کارکنان همه افکار و ایده‌های خلاق و مفیدشان را دلسوزانه و سخاوتمندانه در اختیار سازمان و مدیرانشان قرار نمی‌دهند؟
- چرا بسیاری از کارکنان، کار را با کمیت و کیفیتی انجام می‌دهند که فقط پاسخگوی حداقل‌های مورد انتظار ماست؟
- چرا باید مراقب کارکنان بود و آنها را از نزدیک کنترل کرد تا کارشان را درست و کامل و مطابق انتظارات و استانداردها انجام دهند؟
- چرا بعضی از کارکنان به راحتی پشت سر سازمان و مدیران آن حرف می‌زنند و از آنها بدگویی می‌کنند؟
- چرا بعضی کارکنان سفیران خوبی برای تقویت اعتبار و خوشنامی سازمان و بازاریاب‌های یا تعصبی برای محصولات و خدمات سازمانشان نیستند؟
- چرا بعضی کارکنان نسبت به سرنوشت سازمان و موفقیت‌ها یا شکست‌های آن بی‌اعتنا و بی‌تفاوتند؟
- چرا کارکنان، برای دستیابی به اهداف و آرزوهای شخصی‌شان، خود را به آب و آتش می‌زنند، اما در راه تحقق اهداف و آرمان‌های سازمانشان چنین روحیه‌ای ندارند؟
- چرا تعطیلات و تعطیلی سازمان، بعضی کارکنان را از این بابت که چند روزی از کار و

سازمان دور هستند به وجد می‌آورد؟

- چرا بعضی کارکنان تمارض می‌کنند، مرخصی استعلاجی صوری می‌گیرند، غیبت دارند و تاخیر می‌کنند؟
- چرا کارکنان در ساعات پایانی کار روزانه، کنار ساعت‌های ثبت ورود و خروج صف می‌بنند و برای خروج از سازمان از یکدیگر سبقت می‌گیرند؟

همانگونه که ذکر شد این کتاب مأموریت دارد تا:

- ۱ - از موضوع «دلبستگی تام و تمام کارکنان نسبت به سازمان» تعاریف دقیقی به دست دهد و مدیران را با ابعاد و اجزاء آن و تفاوت‌ها یا تشابهاتی که با مفاهیم و پدیده‌های دیگری مثل رضایت، وفاداری و تعهد سازمانی دارد آشنا کند.
- ۲ - نشانه‌ها و آثار مثبت این پدیده سازمانی را روشن‌تر کند.
- ۳ - به تجارب موفق بعضی سازمان‌های خوب، از جمله تعدادی از سازمان‌های پیشرو ایرانی که می‌توانند مورد الگوبرداری دیگران قرار گیرند اشاره کند.
- ۴ - راه‌هایی عملی و تجربه شده را برای ایجاد، حفظ و بهبود این دلبستگی به مدیران ایرانی پیشنهاد نماید.

صمیمانه امیدوارم همه مدیران و سرپرستان سازمان‌های کشور در بکارگیری این تجارب موفق باشند و بتوانند با جرات و اطمینان، ادعا کنند که توانسته‌اند تمام یا بخش مهم و قابل توجهی از سرمایه‌ها و منابع انسانی سازمان خود را به درستی و به شکلی مطلوب و مؤثر در مسیر تعالی سازمان و تحقق اهداف آن بکار گیرند.

بهزاد ابوالعلائی