

## چگونه تعلق ایجاد کنیم

**نویسنده: سید مسعود همایونفر**

آنچه که این روزها، یکی از مهم‌ترین خواسته‌های مدیران شرکت‌ها را تشکیل می‌دهد، این است که آن‌ها می‌خواهند بیشترین دستاوردها و ارزش افزوده را از منابع انسانی، یا به تعبیری دیگر از نیروی کار خود به دست آورند. این خواسته مدیران، خود را در تمایل فراوان آنها به ارتقاء بهره‌وری نیروی کار نشان می‌دهد. تعلق کارکنان، مهم‌ترین عامل برای دستیابی به این هدف، شناخته شده است.

تعلق کارکنان را می‌توان به عنوان مشارکت آن‌ها در انجام کارها و تعهد و التزام آن‌ها به استراتژی، مأموریت و ارزش‌های پیشنهادی شرکت تعریف کرد. بررسی‌های انجام شده نشان می‌دهد که تعلق، ارتباط مستقیمی با نگهداری و ماندگاری کارکنان، وفاداری مشتریان و افزایش درآمد و سود دارد.

از سویی دیگر، افزایش نرخ بیکاری، عقب ماندن نرخ افزایش حقوق و دستمزد از نرخ تورم که رشد فزاینده قیمت‌ها را به همراه داشته است، بسیاری از کارکنان را دچار نگرانی کرده و باعث شده است تا آن‌ها روحیه خود را از دست بدهند. افزایش میزان تقاضا برای ترک محل کار و جستجو برای یافتن کار بهتر در شرکت‌های دیگر، به ویژه برای استعدادها و کارکنان ماهر و دانش‌گرا، بیانگر این واقعیت است: البته این موضوع برای همه سازمان‌ها و همه نقش‌ها صادق نیست و می‌توان سازمان‌هایی را یافت که با به کار گرفتن رویکردهایی که تعلق سازمانی را در کارکنان افزایش می‌دهد، تلاش کرده اند تا بر این مشکل فائق آیند.

در برخی شرکت‌ها، آموزش و توسعه، پر ارزش‌ترین مزیت برای کارکنان آنها به شمار می‌آید. یکی از بررسی‌ها نشان می‌دهد که تعداد کارکنانی که آموزش و توسعه را به عنوان اولین انتخاب خود در لیست مزایا بر می‌گزینند، سه برابر آن‌هایی است که مزایای نقدی را ترجیح می‌دهند؛ و تقریباً غالب کارکنان باور دارند که کار کردن با مریبان و متورهای قوی، کارآزموده و مجرب، مهم‌ترین خواسته آنها در برنامه‌های آموزشی و توسعه است.

آنچه که به طور متداول در شرکت‌ها و سازمان‌های ما مشاهده می‌شود این است که آن‌ها برای تحلیل برنامه‌های منابع انسانی خود، معمولاً کارکنان را بر اساس سن، جنسیت، تحصیلات و عملکرد شغلی بخش بندی می‌کنند، در حالیکه باید این دسته بندی را به گونه‌ای انجام دهند که بیشترین فایده را برای تحلیل کسب و کار آن‌ها داشته باشد، که می‌تواند بر اساس نقش‌های کلیدی کارکنان و ارزیابی میزان تعلق آنها در گروه‌های مختلف کارکنان باشد.

اندازه گیری و سنجش تعلق و تعهد کارکنان، از طریق روش‌های متداول که همه کارکنان را نیز شامل می‌شود، صورت می‌پذیرد. در حالیکه لازم است مطالعات و بررسی‌های مرتبط با تعلق کارکنان انجام شود تا موانع ارتقاء بهره‌وری یا مشکلات ناشی از خروج احتمالی و بالقوه گروه‌های خاص کارکنان، شناسایی و پیش بینی شود.

برنامه‌های حفظ و نگهداری کارکنان، عمدتاً بر کارکنان برجسته متمرکز است و از نقش‌های کلیدی که از اهمیت بالایی برخوردارند ولی کمتر در معرض دید هستند، غفلت می‌شود، در حالی که لازم است رهبران منابع انسانی با رهبران کسب و کار، استراتژی‌های تعلق سازمانی را به ویژه برای نقش‌های کلیدی تدوین کنند.

در این شرکت‌ها، مدیریت منابع انسانی، برنامه‌های مربوط به مدیریت استعدادها را بدون همکاری نزدیک با واحدهای کسب و کار تنظیم کرده و به اجرا می‌گذارند: عمدتاً بر شاخص‌های داخلی از قبیل رضایت شغلی و نرخ خروج کارکنان

تمرکز می‌شود و استراتژی مشوق‌های آن‌ها بیشتر بر مزایا و تشویق‌های مالی تاکید دارد: در حالیکه لازم است که به تأثیرات مستقیمی که تعلق کارکنان بر شاخص‌های عملکردی کسب و کار، مانند رضایت مشتری و کیفیت محصول دارد، توجه داشته باشند، و تحلیل کنند که شاخص‌های تعلق، چگونه به دستاوردهای کلیدی مانند رضایت مشتری، کیفیت محصول و خدمات و ایمنی ارتباط پیدا می‌کند و درک کنند که به جز پول و مشوق‌های مالی، دقیقاً چه عواملی گروه‌های مختلف کارکنان را به حرکت در آورد، و از مشوق‌های خلاقانه، متناسب با شرایط سازمان و غیر مالی برای ایجاد انگیزه در کارکنان خود استفاده کنند.