

اتحادیه‌های کارگری در آمریکا، اروپا و ژاپن داشته‌اند. البته مثالهای ما از چگونگی تقویت یا ایجاد تعهد در کارکنان یا به دلیل عدم وضوح یا ناکافی بودن شواهد تحقیق کامل و شامل همه جزئیات نیست. آنچه در ادامه می‌آید مروری بر فعالیتهای مورد نیاز برای افزایش تعهد کارکنان و چگونگی اجرای آن است.

هسته تعهد

سالها پیش خانم روزا بت کاتر (ROSABET KANTER) تحقیق پیرامون تعهد انجام داد. البته تاکید و تمرکز وی بر روی تعهد در کسب و کار نبود بلکه بر روی جوامع انوپیایی SHAKERS و OHEIDA بود. اغلب این جماعات در ایالات متحده و در دهه ۱۸۰۰ و معمولاً با هدف زندگی اشتراکی، ایجاد حکومت خودمختار و عمل بر اساس دستوراتی والانتز از قوانین طبیعی و غیرمادی به وجود آمده بودند. کاتر می‌گوید: این جماعات نه بر اساس اجبار و اضطراب بلکه بر اساس تعهد گروهی آمده بودند. در اتوپیا، آنچه مردم می‌خواستند انجام دهند شبیه آن چیزی است که مجبورند انجام دهند و علائق فردی آنها متناسب و متجانس با علائق گروهی آنها است.

زندگی در این جماعات به منظور حمایت از آنچه کاتر آن را فرایند ایجاد هسته تعهد می‌نامد، سازمان یافته است. وی از یکی از این هسته‌های تعهد یاد می‌کند که فرایندی است که شخص دورتمای تصمیم‌گیری خودش را به یک قدرت بالاتر از خودش متصل می‌کند و به چیز بامعنایی در گروه و ماورای خودش کردن می‌نهد. این چیزی است که به شخص اجازه می‌دهد در خودش چیزی بزرگتر و والاتر بیابد. کاتر می‌گوید، کلید موفقیت در ایجاد یک ارتباط قوی بین ماموریت و ایدئولوژی از یک طرف و چگونگی درک شخص از نقش خودش در تحقق آن ماموریت از طرف دیگر است. تعهد در این جماعات از اینجا ریشه می‌گیرد. به عبارت دیگر بخشی از قدرت ماموریت و ایدئولوژی آنها و بخشی دیگر از اشتیاق آنها در پذیرش اهداف گروهی خود ناشی می‌شود.

اما آیا سعی برای رسیدن به چنین تعهدی در سازمانهای تجاری برای تحقق ماموریتشان، واقع‌گرایانه است؟ خیر واقع‌گرایانه نیست اما ضروری است. برای هر چیزی، داشتن هدف بدون داشتن تعهد، کار عبثی است. نه فقط

اخیراً شرکت VIACOM با پرسون (PLC) برای فروش انتشارات پرنیسس هال به قیمت ۴/۶ میلیارد دلار به توافق رسید. در اعلامیه فروش مدیرعامل این شرکت از کارکنان خود برای سخت‌کوشی و تلاش آنها در گذشته و در دوران انتقال تشکر کرد. «این موضوع بسیار مهمتر از آن است که همیشه بر روی مسئولیتهای فردی خود برای اطمینان از اینکه شرکت در بالاترین سطح عمل می‌کند. تمرکز کنیم» این پیام بلا تکلیفی مدیران امروز را آشکار می‌سازد: حفظ تعهد کارکنان، الزام کارکنان در تحقق ماموریت شرکت یا واحد در هنگام کوچک‌سازی، ادغام و یا سایر تغییرات اساسی.

مدیران امروز می‌توانند ابزارهای انگیزشی بیشماری شامل طیفی از مشوقهای غنی‌سازی شغلی تا مدیریت مشارکتی را به کار گیرند. اما چرا مدیران در کسب تعهد کارکنانشان با دردمس مواجه می‌شوند؟ آنها به دلایل زیر دچار این مشکل می‌شوند:

اول، امسروزه تسمکز بیر کارگروهی، توانمندسازی و سازمانهای مسطح، رفتار خودکنترلی یا تابعیت سازمانی را تشویق می‌کند. مطالعات نشان می‌دهد که فقط تعهد می‌تواند چنین رفتاری را تشویق کند. برای مثال، نتایج یک مطالعه حاکی از آن است که سهمی بودن کارکنان در تعیین اهداف و ارزشهای سازمان، تضمین‌کننده اعمال کارکنان در جهت منافع سازمان است. نتایج مشابه دیگری حاکی از آن است که تعهد سازمانی با توانایی سازمانها و کارکنان در انطباق با وقایع غیرقابل پیش‌بینی همبستگی نزدیکی دارد.

تعهد، آثار مطلوب دیگری را نیز به دنبال دارد. کارکنان متعهد مایل به داشتن رکوردهای قابل توجه و حفظ شغل به مدت طولانی‌تری نسبت به کم‌تعهدها هستند و تمجیبی ندارد که آنها مایل به تلاش بیشتر در کارها و عملکرد بهتری نسبت به کم‌تعهدها می‌باشند. به طور خلاصه، شواهد قابل ملاحظه‌ای وجود دارد که کارکنان متعهد، کارکنان ارزشمندتری نسبت به سایر کارکنان هستند. بنابراین سوال اینجاست که «چگونه یک مدیر می‌تواند تعهد کارکنان خود را تقویت کند؟»

در یافتن پاسخ این سوال که چگونه شرکتها در بالا بردن تعهد کارکنانشان موفق شوند. محققان مطالعات زیادی را در طیفی از اجتماعات اتوپیایی (UTOPIAN) سازمانهای تجاری و

شیوه‌های

تقویت تعهد

کارکنان

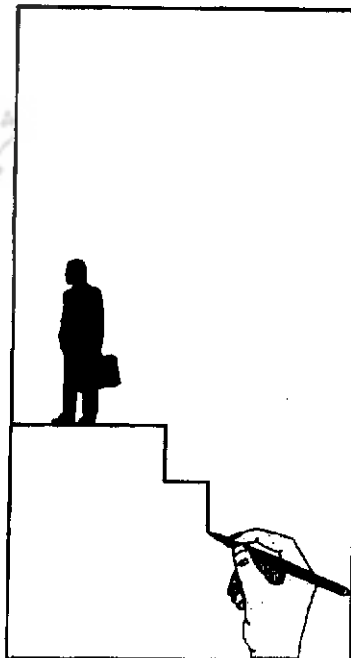
در سازمان

منبع: EXECUTIVE, 1999

ACADEMY OF MANAGEMENT

نویسنده: GARY DESSLER

مترجمان: سوسن جدی و محمد زنجانی



تاکید بر جهت‌گیری ارزشی و آموزش

سوق دادن کارکنان درجهت ارزشها و فرهنگ سازمانی نیز از اهمیت زیادی برخوردار است. برای مثال، برنامه جهت‌گیری در توپوتا، سرفصلهای سستی از قبیل منافع شرکت را پوشش می‌دهد. اما این برنامه بیشتر متمایل به القای عقاید و ارزشهای شرکت درخصوص کیفیت، کارگروهی و توسعه فردی، ارتباطات آزاد و احترام دوجانبه به اعضای شرکت است. همراه با آموزشهای کیفیت‌گرایی و کارگروهی، کارکنان یک فرایند آموزشی چهارروزه را به منظور آشنایی با ایدئولوژی توپوتا، ماموریت و ارزشهای شرکت درجهت بهبود مستمر و فرایند حل مشکل طی می‌کنند.

سخت‌سازی

سمبل‌ها، داستانها، تشریفات و جشنهایی هستند که می‌توانند رفتارهای کارکنان را به رفتارهای فرهنگی تبدیل کنند. یکی از مدیران ساترن در این باره می‌گوید: «تنها ایجاد یک سیستم ارزشی که مشوق نوع رفتار دلخواه شمایست، کافی نیست. مشکل در انتخاب رفتارهایی است که سمبل ارزشها هستند و می‌گویند که چه چیزی واقعاً باید انجام شود و چه چیزی نباید انجام شود».

شرکتها به راههای مختلف این کار را انجام می‌دهند. مثلاً شرکت BEN & JERRY یک گروه لذت (JOY GANG) تشکیل داده است. یک گروه داوطلب به منظور خلق شیوه‌های جدید برای کمک به کارکنان جهت لذت بردن از کارهایشان، تشکیل می‌شود. این گروه، یک نمونه واقعی از ایدئولوژی شرکت BEN & JERRY است که بر نیکوکاری، صفا و حسن‌نیت نسبت به زیروستان تأکید دارد.

تضمین عدالت سازمانی

عدالت سازمانی محدوده‌ای است که رویه‌ها و فرایندها به‌طور عادلانه در جای خود قرار دارند و کارکنان می‌بینند که رهبرانشان به‌طور منطقی و عادلانه کارهایشان را ارجح می‌نهند. عدالت سازمانی نقش مهمی را در تقویت تعهد ایفا می‌کند. نتایج یک مطالعه حاکی از آن است که شواهد قابل ملاحظه‌ای درخصوص ارتباط بین عدالت سازمانی و تعهد شریخش کارکنان وجود دارد. مطالعات دیگری نیز نشان می‌دهد که رضایت سازمانی تعهد سازمانی را افزایش

است که شغل والایی دارند.

ماموریت شرکت لوازم خانگی BEN & JERRY نمایانگر ایدئو منحصربه‌فرد تاسیس‌کنندگان آن است که یک کسب‌وکار چه باید باشد و برای شرکت و کارکنانش چه باید بکند.

موسسان شرکت به آنچه که موعظه می‌کنند واقعاً عمل می‌کنند. آنها گروههایی را تشکیل داده‌اند که مسئولیت ارزیابی تاثیر محیطی کلیه فعالیتهای شرکت را برعهده دارند. شرکت هنوز بسیاری از مواد اولیه خود را حتی با تیمی بالاتر از قیمت بازار خریداری می‌کند. با وجود این، فرموله کردن ایدئولوژی و ماموریت حتی در شکل کاربزماتیک آن به تنهایی کافی نیست. کارکنان نیاز به پیوند و پذیرش آن به‌عنوان چیزی که متعلق به خودشان است را دارند. گستر در مطالعات خود دوسرود جماعات اتوپیایی، دریافت که در جوامع موفق این مهم از طریق تعهد به ایدئولوژی، انتظار وفای به عهد، اجرا و تأکید بر رویه‌های جامع و مانع برای انتخاب اعضا و تأکید بر سنت و آداب حاصل می‌شود. مشابه این عمل در سازمانهای مدرن امروزی به شکل استخدام مبتنی بر ارزشها و یا برگزایی جشنها و تشریفات برای حفظ آداب و سنتها دیده می‌شود.

استخدام مبتنی بر ارزشها

در بسیاری از شرکتها، فرایند پیوند کارکنان به ایدئولوژی شرکت، حتی قبل از استخدام از طریق «استخدام مبتنی بر ارزش» آغاز می‌شود. این شرکتها، ابتدا ارزشهای اساسی خود را به‌وضوح و سپس آنها را از طریق روشهایی برای انتخاب و غربال کردن کارکنان جدید به کار می‌گیرند. براین اساس آنهایی که مناسب و سازگار با ایدئولوژی سازمان هستند جذب شده و عده زیادی از آنها بازگردانده می‌شوند.

برای مثال، با استفاده از پرسشنامه، مصاحبه و بررسی پیشینه فردی، شرکت BEN & JERRY مدیرانی را که مایل به مشارکت در اهداف اجتماعی شرکت نیستند، کنار می‌گذارد. در توپوتا نیز مدیرانی که تمایل به کارگروهی ندارند از جمع کارکنان خارج می‌شوند. در توپوتا، طی مصاحبه آزمون فشرده استخدامی هرروزه، بر کار تیمی، کیفیت‌گرایی و توانایی ارتباط با ارزشهای این شرکت تأکید می‌شود.

داشتن هدف، بلکه داشتن تعهد برای تحقق آن هدف است که منجر به پیشرفت و موفقیت می‌شود. همانطور که JAMES COLLINS و JERRY PORRAS در کتاب خود به نام «برای بعد بسازید» خاطرنشان ساخته‌اند این نکته درمورد داشتن تعهد بدون یک علت معنی‌دار نیز صادق است.

در عمل چندین چیز وجود دارد که می‌تواند برای ایجاد این احساس در میان کارکنان که آنها بخشی از چیزی مهمتر و والاتر از خودشان هستند به کار گرفته شود: ایجاد یک ماموریت مشترک و ایدئولوژی‌ای که بر شیوه‌ای از تفکر و انجام کار متکی است. ایجاد یک قداست یا کاریزمای سازمانی از طریق اتصال ماموریت و ارزشها به یک چیز والاتر و باارزشتتر و ارتقای تعهد کارکنان به تحقق این ماموریت و ایدئولوژی، برای مثال از طریق استخدام انتخابی و تمرکز بر ارزش‌گرایی.

ماموریت و ایدئولوژی

داشتن یک ماموریت و ایدئولوژی واضح و روشن دارای دو مزیت است. ماموریت تأکید و تمرکز بر آن چیزی که کارکنان می‌توانند انجام دهند را فراهم می‌آورد و ارزشها که سازنده ایدئولوژی بنگاه هستند، چارچوبهای درونی رفتارهای آن را مهیا می‌سازند.

شرکت ساترن، نمونه خوبی از شرکتی است که دارای ماموریت و ایدئولوژی شفاف و صریحی است. هر یک از کارکنان ساترن یک کارت جیبی گویا از ماموریت، فلسفه و ارزشها دریافت می‌کنند. ارزشهای اساسی شرکت که بر رضایت مشتری، برتری‌جویی، کارگروهی، احترام به افراد و بهبود مستمر تأکید دارد، در این کارت جیبی فهرست و تشریح شده‌اند و شرکت همزمان خود را پاسخگوی نیازهای کارکنان و مشتریانش می‌داند.

ماموریت کاریزماتیک

اگرچه ممکن است همه شرکتهای تجاری نخواهند از همه چیزهای بالا که گستر در جماعات اولیه ذکر کرده است پیروی کنند اما ممکن است که بخواهند ماموریتی را که حاوی ارزشهای معنوی و والایی باشد که کارکنان نیز به آن معتقد باشند را برای خود برگزینند. کارکنانی که به بهترین شیوه عمل می‌کنند نه به این دلیل است که دستمزد دریافت می‌کنند بلکه به دلیل آن

مشارکت و برخورداری از موفقیت برای همه را فراهم کرده بود. این حس جمعی منجر به ایجاد تعهد در میان همه اعضای جامعه بود که این احساس قوی را که همه ما مانند یک فامیل هستیم را به وجود آورده بوده نتیجه آن یک درگیری عاطفی محکم و احساس رضایت جمعی بود. کانتر، به چندین تجربه عملی که این احساس را در میان اعضای این جماعات شکل داده بود اشاره می‌کند. معمولاً مشابهت‌هایی در پیشینه اعضای گروه وجود داشت که موجب می‌گردید اعضا به راحتی به تبادل تجارب مشترک بپردازند. علاوه بر آن آنها در دارایی‌ها و کارهایشان با هم شریک می‌شوند و کارهای اشتراکی فرصتهایی را برای پیوند تلاش همه افراد با یکدیگر فراهم می‌کند. ناهد ممکن همه برای کارهای مساوی پاداش مساوی هم دریافت می‌کردند. نهایتاً تماسهای گروهی منظمی وجود داشت که فعالیتهای فردی را بطور مداوم در جهت فعالیتهای گروهی به عنوان یک میل قرار می‌داد. همه این تجارب می‌توانند در سازمانهای تجاری امروز، بطور موازی عمل شوند.

ایجاد هماهنگی

استخدام نیروی کاری هماهنگ، این روزها در فرهنگهای متنوع و فرصتهای استخدامی برابر بیشتر نیازمند توجه و تمرکز بر ارزشها، مهارتها و علائق افراد است تا صفات تبعیض آمیزی مانند پیشینه نژادی یا قومی، بسیاری از کارخانجات، صریحاً کارکنان خود را بر اساس ارزشهایی که برای خودشان مطلوب است، استخدام می‌کنند. در گلدمن ساش (GOLDMAN SACHS) این ارزشها شامل خلاقیت، ابتکار، توانایی پذیرش مسئولیت، کارگروهی، از خودگذشتگی در برابر شرکت، تمایل به کارگروهی و یکپارچگی و صداقت است. در توپوتا، مهارتهای پرسنلی، مهارتهای استدلالی، انعطاف پذیری، تمایل به عضویت در گروه، این ارزشها را تشکیل می‌دهد. این شرکتها، افرادی را استخدام می‌کنند که به خوبی توانسته‌اند خود را با این ارزشها هماهنگ سازند. آنها شبیه به یکدیگرند البته نه از نظر رنگ و جنس بلکه از نظر توانایی در تطبیق خود با ارزشهای شرکت، آنها افرادی هستند که با اشتیاق، ارزشها و مهارتهای خودشان را با هم منطبق می‌سازند.

سهیم کردن دیگران

علی‌رغم تفاوت‌های کلی میان حقوق مدیران



**مدیران امروز می‌توانند ابزارهای
بیشماری را برای ایجاد انگیزه در کارکنان
شامل طیفی از مشوقهای هنری سازی شفاهی
تا مدیریت مشارکتی را به کار گیرند.**



**سهیم بودن کارکنان در تعیین اهداف و
ارزشهای سازمان، تضمین‌کننده اعمال
کارکنان در جهت منافع سازمان است.**



مستنازکاران ساترن، از طریق یک شبکه تلویزیونی محلی بطور مداوم اطلاعات مربوط به شرکت را دریافت می‌کنند. برنامه بررسی بازخورد فدرال اکسپرس به کارکنان اجازه می‌دهد که نظرات خود را درباره شرکت و مدیرانشان اظهار دارند.

کارکنان می‌توانند ضمن تماس با تلفن پیام‌گیر پیغام خود را روی آن بگذارند. همه پیامها از طریق مدیر نیروی انسانی دریافت و مورد رسیدگی قرار می‌گیرد. اگر لازم باشد تا سوالی مورد توجه سایر مدیران نیز قرار بگیرد سوال و یا پاسخ آن پست و یا در تابلو اعلانات نصب می‌شود. کارکنانی که مایل به دریافت پاسخ هستند باید نام خودشان را اعلام کنند البته هیچ تلاشی در جهت شناسایی تلفن‌کنندگان صورت نمی‌گیرد.

ایجاد حس جمعی

کانتر در مطالعه خود در مورد جوامع انویپایی، همچنین مشاهده کرد که همه جوامع موفق که وی مورد مطالعه قرار داده دارای حس جمعی بودند. پیوستگی، تعلق، مشارکت در جمع و آمیختن خود در گروه، فرصت را برای

می‌دهد. رویه‌ها و فرایندهای عادلانه‌ای که در روشهای شکایت عینیت یافته است یک منبع آشکار از عدالت سازمانی است. درگیر ساختن کارکنان از طریق دریافت نظرات آنها در تصمیم‌گیریها و درک آنها از اینکه چرا این تصمیمات گرفته شده‌اند، نیز نمونه دیگری است.

دریافت شکایات

روش تضمین برخورد عادلانه شرکت فدرال اکسپرس مثال خوبی از این مورد است. در آئین‌نامه کارکنان این شرکت آمده است: شاید بنیان و اساس فلسفه «اول مردم» روش تضمین برخورد عادلانه شرکت است. این سیاست حق شما را برای دانستن هر موضوعی از طریق فرایند مرور سیستماتیک سطوح مدیران بالاتر محفوظ می‌دارد. اگر نتایج بر وفق مراد شما نیست، حق مشارکت شما در چارچوب این روش تضمین شده است. در فدرال اکسپرس جایی که فلسفه «اول مردم» را دارد شما حق شکایت در مورد مدیریت را بدون ترسی از تلافی و عمل متقابل دارید.

بطور خلاصه، این روش شامل سه مرحله است: مرحله اول، مرحله مرور مدیریتی است، شکایت نوشته شده به یک مدیر ارجاع می‌شود که همه اطلاعات مرتبط با موضوع را مرور می‌کند، جلسه‌ای را با حضور کارکنان تشکیل می‌دهد که در آن راجع به تأیید، تغییر و اصلاح و یا کنار گذاشتن موضوع تصمیم‌گیری می‌شود. در مرحله دوم، شکایت به یک مدیر ارشد ارجاع می‌شود، کسی که مورد را بررسی و تحقیقات جدیدی را پیرامون موضوع انجام می‌دهد و آن را تأیید و یا رد می‌کند. مرحله سوم، مرور اجرایی است. در این مرحله، شکایت به هیئتی شامل مدیرعامل، مدیر نیروی انسانی و دونفر از مدیران ارشدتر شرکت ارجاع می‌شود. آنها هم اطلاعات مرتبط را بررسی و در مورد رد یا تأیید شکایت تصمیم‌گیری می‌کنند.

برقراری روابط دوجانبه

فراهم کردن فرصتهایی برای برقراری ارتباطات دوطرفه، راه دیگری برای پرورش این احساس است که تجربه کاری مهمتر از هر چیز است. وقتی از کارکنان خط مونتاژ ساترن سوال شد که اولین چیزی را که مایل هستند به رئیسشان برای داشتن تعهد آنها بگویند چیست؟ همه آنها یکصدا گفتند که به آنها بگویند گوش کنند.

بالا تر است از کسانی که خود را کالایی قابل خرید و فروش می‌دانند. کارکنان به اندازه‌ای که اعتقاد دارند شرکت برای آنها فرصتهای توسعه‌ای بلندمدت فراهم می‌کند نسبت به شرکت متمهد هستند. شواهد حاصل از مطالعه SATURN و FEDERAL EXPRESS نیز از این ایده حمایت می‌کنند. به گفته یکی از مونتازکاران ساتورن، من خود را به خاطر آنچه که آنها برایم انجام داده‌اند متمهد می‌دانم، برای بیش از سهمیه ساعت آموزش در زمینه حل مسئله و رهبری که کمک کرد تا من افق موردنظرم را گسترش دهم، به خاطر برنامه EXCEL که باعث شد تا بتوانم بر محدودیتها غلبه کنم و به خاطر آنکه می‌دانم در ساتورن من می‌توانم تا هر جا که بتوانم بروم. این شرکت می‌خواهد تا کارکنانش همه آن چیزی باشند که می‌توانند باشند. بطور مشابه یکی از مدیران FEDERAL EXPRESS توضیح می‌دهد.

در FEDERAL EXPRESS آنچه که در اینجا می‌توانم باشم بهترین چیزی است که می‌توانم باشم و به من اجازه رشد و توسعه داده شده است. آنچه افراد را در اینجا نگه می‌دارد پول نیست. بالاترین منفعت در اینجا آن است که FEDERAL EXPRESS از من یک مسرد می‌سازد. شرکت به من اطمینان و احترام لازم برای تبدیل شدن به آنچه که می‌توانم بشوم را داده است.

کارکنان به سازمانی احساس تمهد می‌کنند که نسبت به توسعه آنها، رفاه آنها و علاقه آنها برای تبدیل شدن به کسی که همیشه آرزوی شما را داشته‌اند، احساس تمهد کند. کارفرمایان می‌توانند این تمهد را به روشهای مختلف نشان دهند.

شکوفاکردن کارکنان

آنچه که شرکتها انجام می‌دهند به اعتقادات آنها بستگی دارد. کارفرمایانی که خواستار شکوفایی کارکنانشان هستند باید خود را متمهد به انجام آن کنند و سپس باید این تمهد را در ادبیات و آموزشهای مدیریت خود حفظ کنند. یک مدیر اوشد در JEPENNEY سیاست شرکتش را در توسعه این راه به صورت زیر توصیف می‌کند: «ما الزام داریم تا توسعه کارکنانمان را کامل کنیم. یکی از بهترین معیارهای اثربخشی مدیران طول فهرست اسامی افرادی است که به آنها برای توسعه در روند شغلی کمک

انجام شده در روز قبل به کار گرفته می‌شود. توپوتا از یک سیستم تلفویزونی به نام شبکه خبری توپوتا استفاده می‌کند و سالانه مبلغ ۲۵۰۰۰۰ دلار برای برگزاری جلساتی که کارکنان برای شرکت در آن دعوت می‌شوند هزینه می‌کند. در شرکت MARY KAY از جلسات هفتگی مدیران و مشاوران برای ایجاد حس یگانگی استفاده می‌شود.

پیشرفت کارکنان

تحقیقات نشان می‌دهد که کارکنان نسبت به کارفرمایانی که خود را به توسعه بلندمدت کارکنان وفادار نشان می‌دهند، متمهدترند. برای مثال از مدیران هشت شرکت بزرگ آمریکایی خواسته شد تا ارزیابی کنند که آیا شرکتهايشان به وعده‌های خود وفا کرده‌اند و انتظارات مدیران خود را برآورده ساخته‌اند. آنهایی که پاسخ مثبت داده بودند کسانی بودند که تمهد بیشتری نسبت به سازمان داشتند. تحقیق نشان می‌دهد که بهترین راه برای کسب تمهد کارکنان اختصاص وقت برای ارائه تجاربی است که هر مدیر در هر مرحله از مسیر شغلی خود به آنها نیاز دارد.

تحلیل تمهد کارکنان در میان کارکنان اداری بیمارستانها، پرستاران، کارکنان خدماتی و کارکنان دفتری و درمورد دانشمندان و مهندسان در یک آزمایشگاه تحقیقاتی نشان می‌دهد که توانایی کارفرمایان در برآورده کردن خواسته‌های مسیر شغلی کارکنان تاثیر قابل ملاحظه‌ای بر تمهد کارکنان داشته است. این مطالعه خاطر نشان می‌کند که: کارکنان همراه با نیازهای بخصوصی به سازمان می‌آیند. آنها همچنین علائق، مهارتها و مانند آنها را به همراه دارند و انتظار دارند تا محیطی را برای کار در اختیار داشته باشند که بتوانند تواناییهای خود را در آن به کار گرفته و بسیاری از نیازهای اساسی خود را برطرف سازند. وقتی که سازمانی چنین محیطی را فراهم کند تمهد کارکنان آشکارا افزایش می‌یابد. اگر سازمان نتواند کارکنان را به مشاغلی پرچالش و پرمعنی بگمارد از سطح تمهد آنان کاسته می‌شود. مطالعه کارکنان یک واحد تولیدی نشان می‌دهد که گردش در کارهای درونی، ارتقا در داخل، حمایتهای آموزشی و توسعه‌ای و امنیت شغلی همگی با تمهد کارکنان ارتباط دارند. محققان این مطالعه نتیجه می‌گیرند که: تمهد در بین کارکنانی که اعتقاد دارند با آنها به عنوان منبمی که توسعه می‌یابد رفتار می‌شود بسیار

و کارکنان، امکان آن وجود دارد که حس سهم بودن در دارایی‌های سازمان را به وجود آورد. برای مثال در شرکت FEDEX محل خاصی به عنوان پارکینگ اتومبیل مدیرعامل وجود ندارد. محل خاصی برای ناهارخوری مدیران در نظر گرفته نشده است و دفاتر آنها پرتجمل نیست. به گفته یکی از مدیران شرکت، ما تا آنجا که بتوانیم تفاوت میان سطح غیرمدیریتی و خودمان را کم می‌کنیم.

تقسیم سود هم می‌تواند نقش داشته باشد. تسعداد میلیونرهای افسانه‌ای در شرکت مایکروسافت مثالی قابل ملاحظه است. پرداخت انعامها، تقسیم سود و پرداخت به خاطر عملکرد، کارکنان را قادر می‌سازد تا دریافت سهم بیشتر توسط مدیران را تصدیق کنند.

تاکید بر همکاریهای جمعی

وادار کردن افراد به کار همکارانه روی یک پروژه و حتی تقسیم کار باعث پرورش حس یگانگی می‌شود. امروزه در بعضی از جوامع مردم هنوز هم در ساخت خانه با یکدیگر همکاری می‌کنند. کاربردهای مشابه این کار در تجارت هم دیده می‌شود. تیمهای کاری در فرودگاه خطوط هوایی دلتا بطور مرتب کارهایشان را عوض می‌کنند، کارکنان، رزرو بلیط کار چک کردن کارت پرواز یا حمل اسباب و اثاثیه را در صورت نیاز انجام می‌دهند. از این کار در کتاب سیاستهای دلتا با عنوان استفاده متقاطع یاد شده است. سازماندهی تیمها، خصوصاً تیمهای خودگردان، راه دیگری برای ارتقا حس تقسیم کار است. اعضا تیمهای خودگردان اغلب اوقات کار خودشان را تقسیم کرده و بطور مرتب شغلها را چرخش می‌دهند.

ایجاد حس یگانگی

در بسیاری از شرکتها ملاقاتهای گروهی متناوب و سایر انواع برقراری تماس به صورت مرتب حس یگانگی را افزایش می‌دهند. گروههای شادمانی سازمانی بطور مرتب تشکیل می‌شوند که شامل میهمانیها، مسابقات تنیس روی میز و روز قدردانی تولید است و با هدف جمع کردن کارکنان در کنار یکدیگر انجام می‌شود.

FEDERAL EXPRESS در تله کنفرانسهای روزانه برای گزارش کارهای

افراد صحبت کنند.

یک سیستم موثر ثبت مسیر شغلی می‌تواند از برنامه ارتقا از درون شرکت حمایت کند. این کار از طریق اطمینان از اینکه مهارت‌ها و اهداف نامزدهای داخلی با فرصتهای ارتقا بطور متصفاانه و اثربخش مطابقت دارند انجام می‌شود. برای مثال، سیستم شغلی پایی FEDERAL EXPRESS روزهای جمعه، جاهای خالی و جدید را مشخص می‌کند. همه کارکنانی که برای این جاهای ثبت‌نام می‌کنند براساس عملکرد شغلی و طول زمان خدمتشان امتیازی دریافت کرده و درمورد اینکه آیا به‌عنوان یک نامزد، انتخاب شده‌اند یا نه با آنها صحبت می‌شود.

فعالیت‌های توسعه‌ای کارکنان

فعالیت‌های توسعه‌ای از قبیل کارگاه‌های مسیری‌شغلی فرصتهای کارکنان برای ارتقا از داخل، تمایل شدید آنها به رشد و یادگیری، تدارک فرصتهای بیشتر برای جابجایی‌های آینده را بالارزتر کرده و افزایش داده و به آنها شانس رفتن به شرکت دیگری را می‌دهد. کارگاه رشد مسیر شغلی ساتورن از ابزارهای هدایت‌کننده شغلی برای کمک به کارکنان در تعیین مهارتهای است که آنها برای توسعه لازم دارند. شما خودتان را ارزیابی می‌کنید و سپس تیم شما، شما را ارزیابی می‌کند. پرداخت شهریه آموزش، توسعه و آموزش با حمایت شرکت و سایر فعالیت‌های توسعه‌ای برای کمک به کارکنان برای توسعه مهارت‌هایشان در دسترس آنهاست.

امنیت شغلی

درحالی که در برخی شرکتها استخدام مادام‌العمر وعده داده می‌شود آموزشهای گسترده، اختیار دادن و توسعه نیروی انسانی بدون وجود امنیت شغلی نوعی شکست است که خودمان در ایجاد آن مقصر هستیم. بعضی از شرکتها ایجاد امنیت شغلی را اینگونه بیان می‌کنند که آنها نهایت تعهد به حفظ شغل افراد را دارند ولی آن را تضمین نمی‌کنند. یکی از مدیران FEDERAL EXPRESS توضیح می‌دهد که در این شرکت برکنار کردن افراد از کار یک تعهد است و نه یک سیاست. تضمین وجود ندارد ولی شرکت تعهد زیادی دارد تا همه تلاش را برای جلوگیری از بیکار شدن افراد انجام دهد.



تقویت تعهد در کارکنان نیازمند ایجاد یک سیستم مدیریت چندوجهی، شامل سیاست‌های واقعی و سازگار با یکدیگر است.



کارکنان نسبت به کارفرمایانی که زمینه رشد آنها را فراهم می‌کنند، متعهدترند.



اگر مدیران به کارکنان احترام نگذارند تصور عدالت سازمانی و ایجاد حس یگانگی دشوار است.



ارتقا از داخل

ترقیع از داخل در محیط تجارتنی امروز همیشه امکان‌پذیر نیست. اما اینکه اجازه دهیم تا کارکنان بدانند که شرکت دارای یک روش ارتقا منصفانه و خوب است منافع زیادی دارد. سیاست‌هایی از قبیل «برگردن جاهای خالی با استفاده از افراد واجد شرایط در بین کارکنان موجود» یکی از آنهاست. مدیران کارهای مختلفی می‌توانند انجام دهند که ارتقا از داخل را با مفهوم سازند. ارزیابی مسیر شغلی یکی از آنهاست. بسیاری از کارفرمایان تنها به ارزیابی عملکرد گذشته نمی‌پردازند بلکه عملکرد کارکنان، ارجحیت‌های مسیر شغلی آنان و نیازهای توسعه‌ای آنها را به صورت به‌هم‌پیوسته و در درون یک برنامه مسیر شغلی رسمی می‌بینند. در این مورد مدیر منابع انسانی شرکت دلتا می‌گوید: «ارزیابی‌های سالیانه ما رسمی و شامل مصاحبه هستند. ما اینکه آیا کارکنان ما رشد کرده‌اند یا نه را لمس می‌کنیم، تجارب گذشته آنها را بازنگری کرده و درمورد جایی که می‌خواهد در مسیر شغلی خود برود مذاکره و بحث می‌کنیم. ارزیابی رسمی، سرپرستان و کارکنان را وادار می‌کند تا با یکدیگر ارتباط برقرار کرده و درباره مسیر شغلی

شده است. برای من، یک ملاک ارزیابی تعداد کسانی است که نام شما را در فهرست کمک‌کنندگان به ارتقا شغلی خود قرار داده‌اند».

ایجاد چالش‌های شغلی

کارکنان نیازها، آرزوها و امیدهای خود را به شغلشان پیوند می‌دهند و نسبت به کارفرمایی که قدمهایی برای کمک به آنها در توسعه تواناییها و رسیدن به قابلیت‌ها برمی‌دارد احساس تعهد می‌کنند.

جوانان تازه فارغ‌التحصیل شده و کارکنان جدید کارشان را با این امید که قابلیت‌های آنها را توسعه می‌دهد شروع می‌کنند. در اختیار قرار دادن چنین شغل چالش‌آوری به‌عنوان شغل اول، فعالیتی مهم در اکثر شرکتها است. از حرفه‌ای‌های جوان در GOLDMAN SACHS انتظار می‌رود تا درگیر پروژه‌های چالش‌آور شوند. یکی از مدیران این موضوع را اینگونه شرح می‌دهد: حتی کارکنان جوان ما اغلب مسئولیتهای چندمیلیون دلاری را به‌عهده دارند. در جلسات با مشتری، اغلب اوقات متصدی اصلی حرفی نمی‌زند اما آنها صحبت می‌کنند. در این شرکت شما مسئولیت را می‌پذیرید و توسط تیم حمایت می‌شوید. این چیزی است که مردم را به این شرکت جلب می‌کند، توانایی زود هنگام در تصمیم‌گیری.

توانمندسازی کارکنان

دانشمندان علوم رفتاری، غنی‌سازی شغل را به‌عنوان راهی برای پاسخ به نیازهای سطح بالای کارکنان دانسته‌اند. تاثیر این غنی‌سازی تقریباً هيجان‌آور بوده است. در اینجا توصیف یکی از مسوولان کارکنان ساتورن را از تجربه تبیم‌های خودگردان می‌خوانیم: «شما در اینجا کسی را ندارید که سرپرست باشد، شما سرپرستی را تجربه نمی‌کنید. شما توسط خودتان سرپرستی می‌شوید. ما در مقابل کسانی که هر روز با آنها کار می‌کنیم مسئول هستیم. آنچه که من انجام می‌دهم بر روی دیگران تاثیر می‌گذارد. در سازمانهای دیگر با شما مثل بچه‌ها رفتار می‌شود ولی اینجا با ما مثل بزرگترها و افراد بالغ رفتار می‌شود. ما برنامه زمانی کارمان را خودمان تهیه می‌کنیم. ما بودجه خودمان را داریم و ابزارها را خودمان می‌خریم. ما تصمیم می‌گیریم و از طریق اجماع و نظر جمعی فرایند کارمان را بهبود می‌دهیم».

کارکنان اعتماد کنید باید نشان دهید که همه چیزهایی که می‌گویند «امن به شما اعتماد ندارم» را حذف می‌کنید. این شامل ساعت‌های ثبت زمان، موانع ورود و خروج، پرداخت‌های ساعتی و مانند آنهاست.

نتیجه‌گیری

امروزه مدیریت درحالی که با تحولات سخت و پرتلاطم، ادغام شرکتها و کم‌شدن تعداد کارکنان آنها روبروست می‌خواهد تعهد کارکنان را نیز حفظ کند که این موضوع، نوعی سردرگمی را بسهمراه دارد. از یک‌سو تمرکز بر روی کارگروهی، تفویض اختیار و سازمان‌های عریض و طویل خودانگیزی را تشویق می‌کنند که انتظار می‌رود از تعهد کارکنان حاصل شود و از سوی دیگر فشارهای محیطی باعث کاهش تعهد کارکنان می‌شود. در طول ۳۰ سال گذشته دموورده چونگی کسب تعهد کارکنان، کمتر آموخته‌ایم. شواهد نشان می‌دهد رسیدن به تعهد نیازمند یک سیستم مدیریت چندوجهی و جامع شامل سیاستها و اقدامات واقعی بکارچه و سازگار با یکدیگر است. قدمهای اصلی در اجرای یک چنین سیستم مدیریت تعهدگرا را می‌توان به صورت زیر بیان کرد:

- تعهد به ارزشهای افراد: آنها را بسنوسید، مدیران مناسب را به کارگیرید. حرفها را عملی کنید؛
- ماموریت خود را روشن کرده و آن را به بحث بگذارید: ماموریت و ایدئولوژی خود را شفاف کنید، آن را به چیزی قابل ستایش تبدیل کنید، استخدام مبتنی بر ارزشها را به کارگیرید، بر روی جهت‌گیری و آموزش براساس ارزشها تاکید کنید؛
- عدالت سازمانی را تضمین کنید: یک رویه جامع رسیدگی به شکایات داشته باشید، برای برقراری و گسترش یک ارتباط دوطرفه آماده باشید؛
- حسن یگانگی را ایجاد کنید: اصول ارزشی را متشابه کنید، همه چیز را بین همه تقسیم کنید، بر همکاریهای جمعی و کارگروهی تاکید کنید، با هم باشید؛
- از توسعه کارکنان حمایت کنید: بسسه خودشکوفایی متمم باشید، شغل سال اول را شغلی چالش‌آور انتخاب کنید. شغل را غنی کرده و اختیار بدهید، از درون ارتقا دهید، اقدامات توسعه‌ای انجام دهید، امنیت شغلی را بدون ضمانت کردن آن ایجاد کنید. □



درگیر ساختن کارکنان از طریق فریاد نظرات آنها در تصمیم‌گیریها، تعهد سازمانی را افزایش می‌دهد.



عدالت سازمانی نقش مهمی در تقویت تعهد ایفا می‌کند.



اگر سازمان بتواند کارکنان را به مشاغل پرچالش بکاردهد از سطح تعهد آنان کاسته می‌شود.



ارزیابی که با حضور مدیران ارشد به عنوان یک پانل و به صورت مصاحبه انجام می‌شود، ادامه می‌یابد. سپس جلسات آموزش مدیریت در موسسه، رهبری شرکت، ارزشها و اصول شرکت را در مدیران جدید تقویت می‌کنند.

به‌طور مشابه، شرکت ساتورن نیز انتقال ارزشها به عمل را هر روزه انجام می‌دهد. سیستم ارتباطی دوطرفه، امنیت شغلی، گروههای کاری و تاکید بر خودشکوفایی کارکنان، به هرکدام از آنان این فرصت را می‌دهد که از طریق درگیری در تصمیم‌گیریهای شغلی، ارتقا از داخل و ارزیابی مسیر شغلی گسترده، آموزش و برنامه‌های توسعه تبدیل به آن چیزی شوند که می‌توانند. همانگونه که معاون شرکت ساتورن می‌گوید، تاکید ساتورن دموورده تعهد کارکنان از ایجاد یک سیستم ارزشی برمی‌خیزد. ما می‌دانستیم که باید یک سیستم ارزشی عملی را ارائه کنیم که چونگی فکرکردن مدیران و چونگی ساختن اتومبیل توسط افراد را تغییر دهد. اگر شما با این فرض شروع کنید که به کارکنان اعتماد دارید و اینکه آنها کار خوبی را ارائه می‌دهند، این موضوع شما را به‌طور کامل در یک جهت جدید قرار می‌دهد. اما اگر شما واقماً می‌خواهید به

تعهد به ارزشهای اساسی مردم

فرایند ایجاد تعهد شامل روشن کردن ماموریت، تضمین سازمانی، ایجاد حسن یگانگی و حمایت از توسعه کارکنان همگی برپایه تعهد کارفرما به ارزشهای افراد قرار دارد. مطالبات نشان می‌دهد که رفتار با کارکنان به‌عنوان افراد مهم و قابل احترام درتعهد آنها سهم دارد. اینکه کارکنان احساس کنند سهم مهمی در سازمان دارند موضوع اصلی درتحقیقات مربوط به تعهد است. اگر بطور جدی نسبت به احترام به افراد متعهد نباشید تصور عدالت سازمانی، ایجاد حسن یگانگی و حمایت از توسعه سازمانی دشوار است. شرکتها این کار را از طرق مختلف انجام می‌دهند.

ارزشهای کارکنان

اولین قدم، جایگزینی حرف با عمل و تدوین ارزشهای افراد است. برای مثال در راهنمای مدیران FEDERAL EXPRESS آمده است: در رفتار همراه با احترام حق من است و این حق نباید نادیده گرفته شود.

کارکنان ساتورن کارتی را به همراه خود دارند که روی آن ارزشهای شرکت فهرست شده است، یکی از آنها عبارتند: اعتماد و اقدام به افراد؛ چیزی باارزشتر از افرادمان نداریم. ما معتقدیم که ابراز احترام برای هرکدام از کارکنانمان، تیمی خلاق که اعضای آن دارای درجه بالایی از ابتکار، احترام به خود و منظم هستند را پدید می‌آورد.

انتخاب مدیران مناسب

عمل به ارزشهای افراد شرکت به معنای آن است که مدیران باید این ارزشها را درخود درونی کرده و نسبت به آنها متعهد باشند. در بسیاری از شرکتها این به معنای استخدام کردن افراد مناسب در مرحله اول و سپس انتقال ارزشها به آنها است در این مورد FEDERAL EXPRESS مثال خوبی است. تمام کاندیدهای پستهای سرپرستی در این شرکت باید در یک دوره خاص رهبری شرکت کنند تا اثبات شود آنها ارزشها و مهارتهای لازم برای مدیر بودن را دارا هستند. حدود ۲۰ درصد از این افراد در مرحله اول از دور خارج می‌شوند. دایا مدیریت برای من است» برنامه‌ای برای یک جلسه یک روزه است که در آن آنها با شغل مدیران آشنا می‌شوند. این جلسه با یک برنامه سه ماهه ارزیابی مهارتها و ارزشهای کاندیداها توسط خودشان و سرپرستانشان و نیز