

قطره دانش که بخشیدی ز پیش

ممتصل کردان به دریاهای خویش



دوازده اصل مدیریت عالی و برجسته

ارائه کننده: علی تقی زاده

پاییز ۱۴۰۳

تعهد عاطفی و فکری کارکنان برای انجام کارهای سازمان و تحقق فلسفه وجودی آن است. سازمان هایی که از سطح بالایی از دلبستگی کارکنان برخوردارند، اغلب با **محیط های کاری با عملکرد عالی** شناخته می شوند که در آنها کارکنان آن قدر انگیزه دارند که **بیشترین تلاش** خود را برای **تأمین منافع ذینفعان و موفقیت سازمان** به کار گیرند.



نشان های دلبستگی کارکنان

مشارکت بیشتری دارند و ایده‌های نوآورانه بیشتری ارائه می‌کنند.

روحیه همکاری بیشتری دارند. به همکاران شان کمک می‌کنند.

با حرارت و تعصب درباره سازمانشان حرف می‌زنند.

وفاداراند. مایلند ارتباط بلندمدت با سازمان داشته باشند.

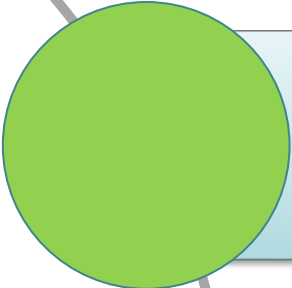
تلاش فوق العاده دارند. به انجام وظایف در ساعات موظف اکتفا نمی‌کنند.

برای انجام مسئولیت های بیشتر داوطلب می‌شوند.

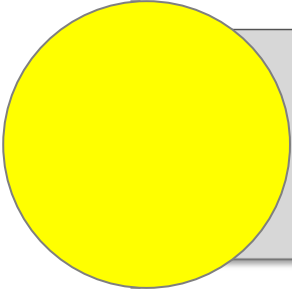
به سرنوشت سازمان علاقمند و حساس هستند.

دیگران را برای استخدام شدن در سازمان ترغیب می‌کنند.

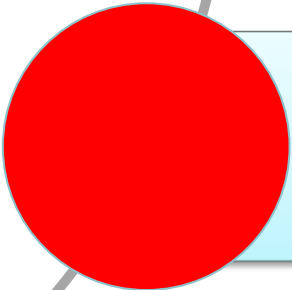
مانند مالک و سهام‌دار رفتار می‌کنند.



“Engaged employees work with passion and feel a profound connection to their company. They drive innovation and move the organization forward.”



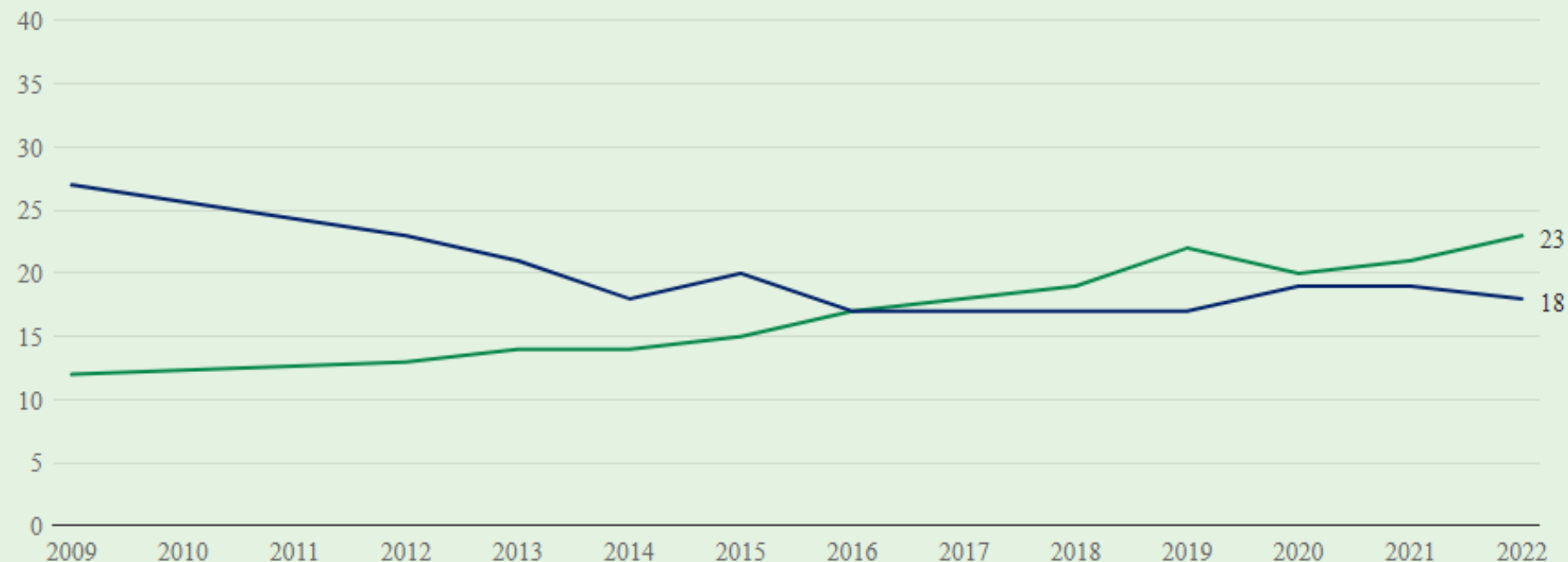
“Not engaged employees (we use “unengaged” on our map) are essentially checked out. They’re **sleepwalking** through their workday putting time — but not energy or passion — into their work.”



“Actively disengaged employees aren’t just unhappy at work; they’re busy acting out their unhappiness. Every day, these workers undermine what their engaged coworkers accomplish.”

Global Employee Engagement Reaches New High

— % Engaged — % Actively disengaged



[Get the data](#) • [Download image](#)

GALLUP®

Employee Engagement



What We Measure

Employee engagement is the involvement and enthusiasm of employees in both their work and workplace. Highly engaged teams outperform the rest in business outcomes critical to the success of your organization.

Annual Employee Engagement

U.S.

32% ↓2

GLOBAL

23% ↑2

BEST-PRACTICE ORGANIZATIONS

72% ↑2

Annual Employee Engagement in the U.S., World and Best-Practice Organizations

% Engaged



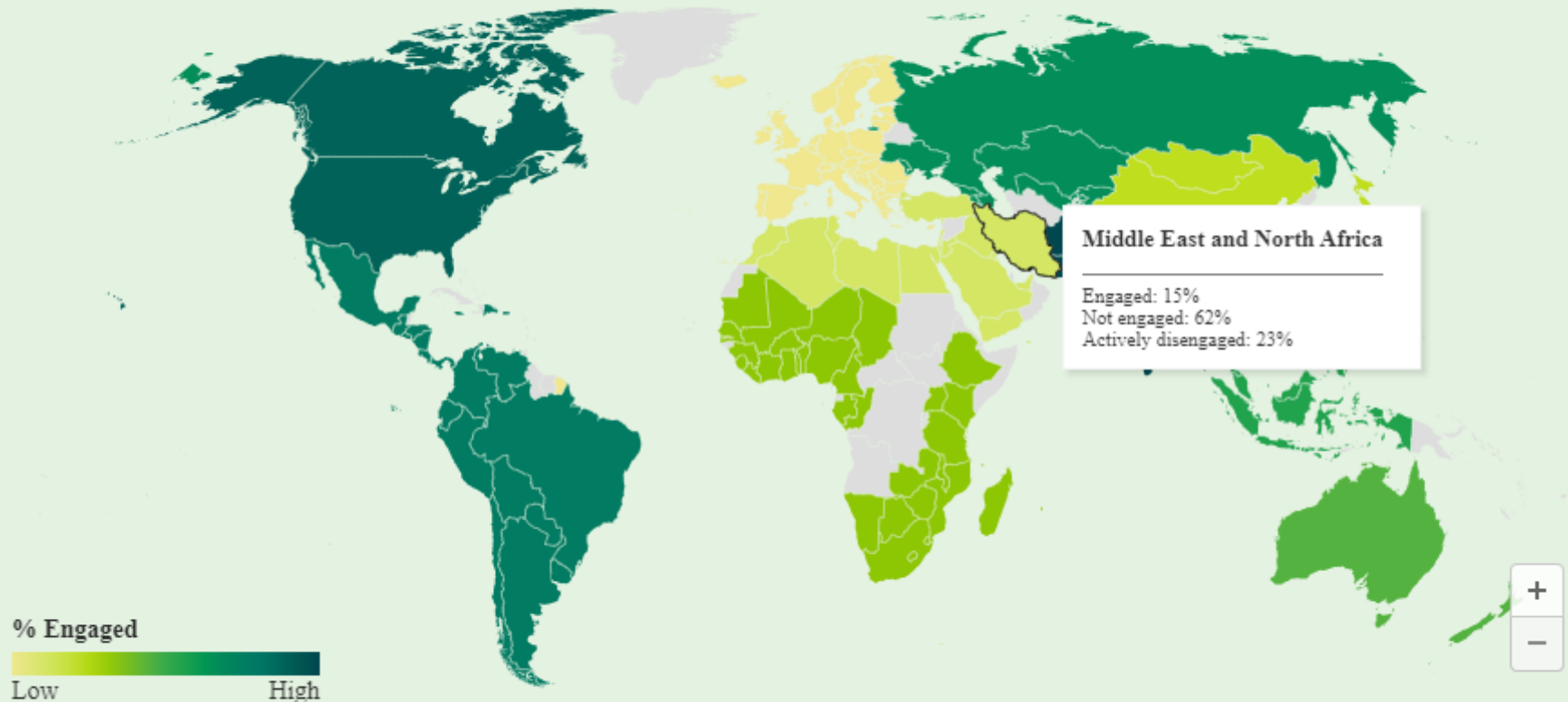
Gallup does not have global engagement data for 2010, 2011 or 2017. Percentages for those years are included in the chart to connect other data points. Percentages for best-practice organizations are average percentages of engaged employees across annual Gallup [Exceptional Workplace Award](#) winners; percentages reflect the year that Gallup collected the winners' engagement data — not the year that Gallup named the award winners.

[Get the data](#) • [Download image](#)

GALLUP

Employee Engagement, by Global Region

Percentages of engaged, not engaged and actively disengaged employees in each region in 2022 Gallup World Poll



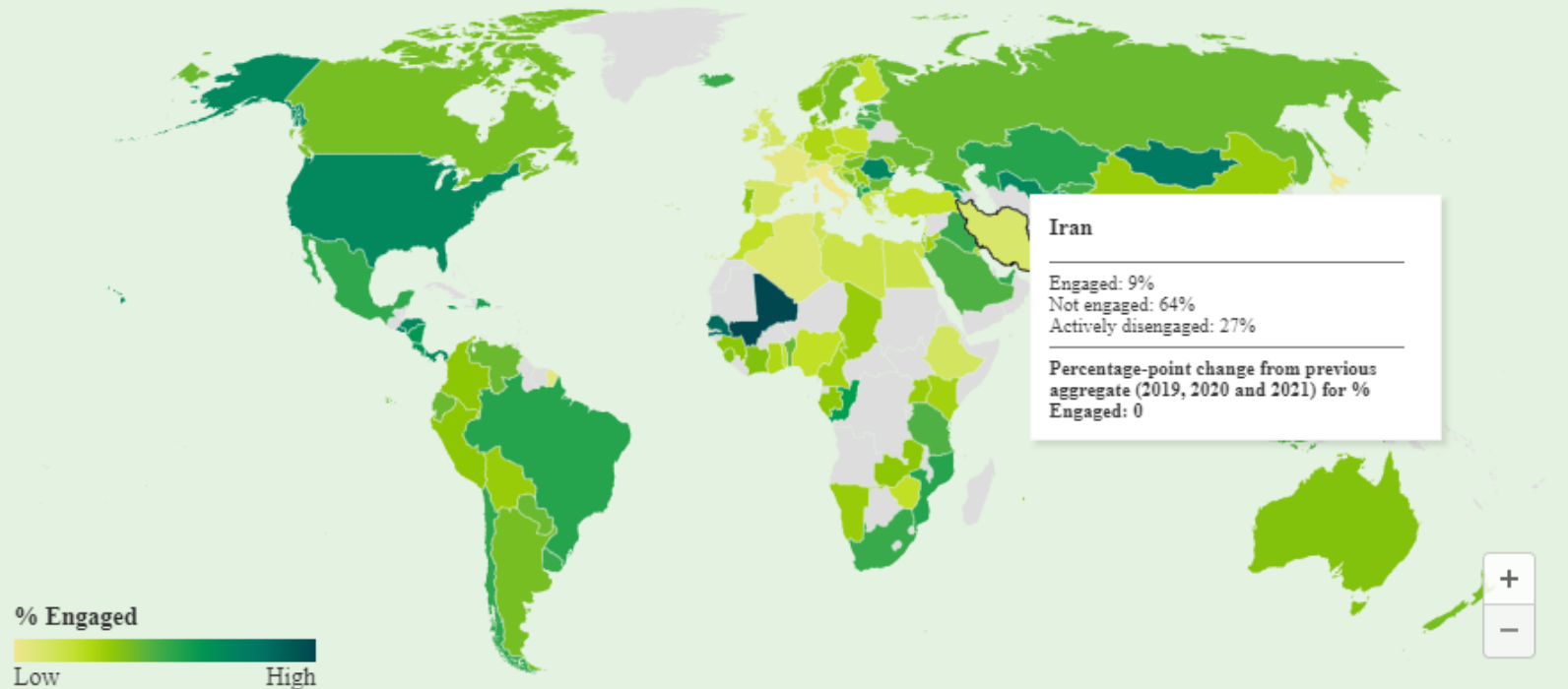
Note: Due to rounding, the percentages of engaged, not engaged and actively disengaged employees may not sum to 100%. Countries that do not display any regional data on this map were not surveyed on employee engagement in the 2022 Gallup World Poll survey year. Get more details in Gallup's [State of the Global Workplace: 2023 Report](#).

[Get the data](#) • [Download image](#)

GALLUP®

Employee Engagement, by Country

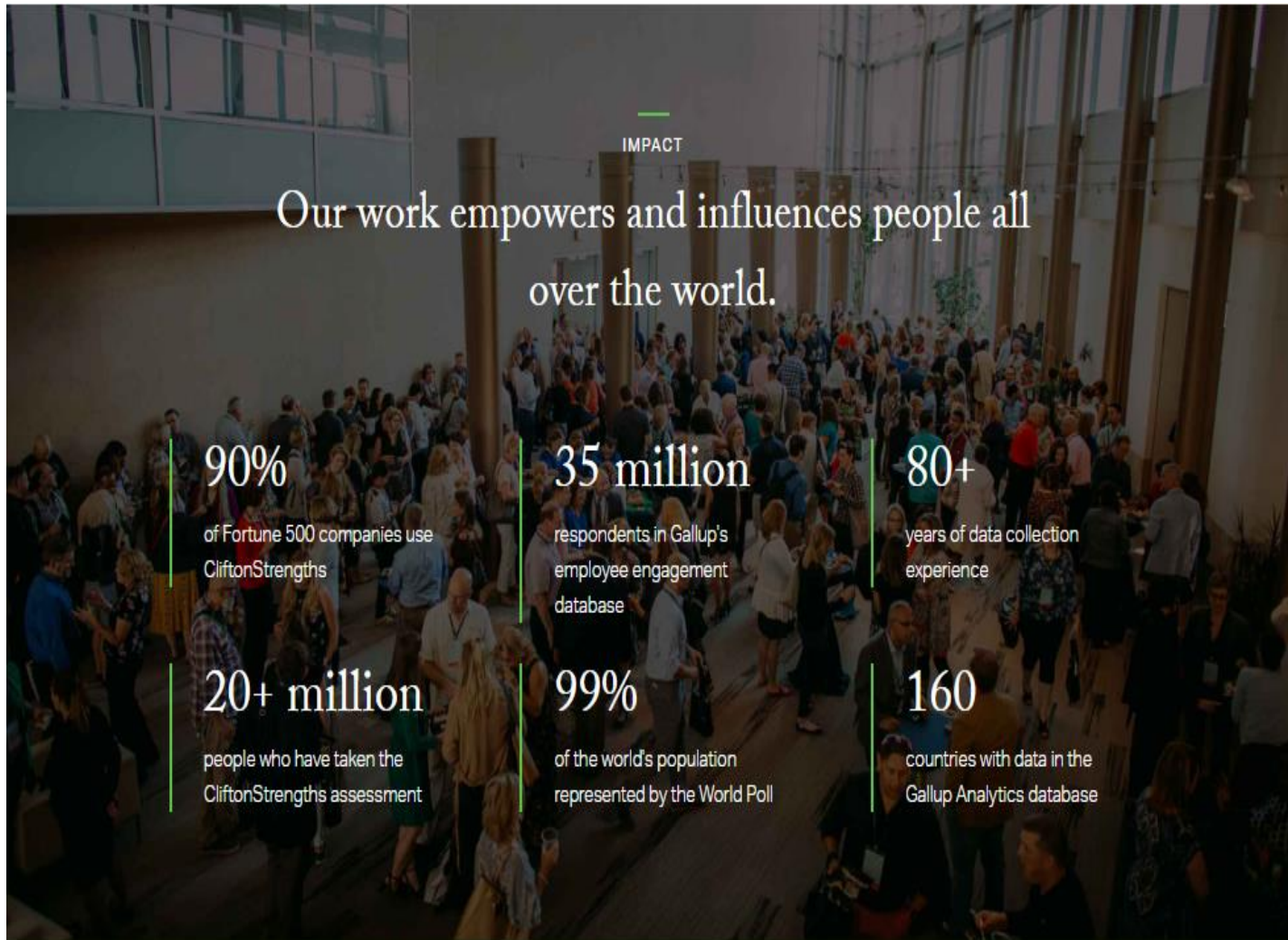
Percentages based on data aggregated from 2020, 2021 and 2022



Note: Countries that do not display any data on this map were not surveyed on employee engagement in the 2020, 2021 or 2022 Gallup World Poll survey years, or they had a sample size of fewer than 300 respondents (three-year aggregate). Countries with aggregate sample sizes of fewer than 300 include (in alphabetical order) Afghanistan, Azerbaijan, Botswana, Burkina Faso, Comoros, Eswatini, Gambia, Guatemala, Lesotho, Liberia, Madagascar, Malawi, Mauritania, Niger, Northern Cyprus (Territory of Republic of Cyprus), Palestinian Territories, Puerto Rico and Yemen. Get more details in Gallup's [State of the Global Workplace: 2023 Report](#).

Get the data • Download image

GALLUP



- تحقیق بی نظیر موسسه گالوپ
- مصاحبه با ۱۰ میلیون کارمند و مدیر
- ۴۱ زبان زنده دنیا در ۱۱۴ کشور
- کشف ۱۲ عامل موثر بر دلبستگی کارکنان

به نظر شما **مهم ترین** موضوعی
که باعث **دلبستگی** کارکنان به
سازمان می شود، چیست؟

اصل اول: کارکنان باید بدانند که سازمان و مدیران آن دقیقاً از آنها چه می خواهند و چه انتظاراتی دارند.

۵ تا ۱۰ درصد افزایش بهره وری با:

- تمرکز بر هدف
- چیزی بیش از داشتن شرح شغل
- ارتباط شغل و نقش با مأموریت کلی سازمان
- **ارتباط دو طرفه / تکرار / توافق**
- اطمینان از درک اهداف توسط کارکنان
- روشن کردن انتظارات همه ذینفعان
- تاکید بیشتر بر نتایج
- فعالیت در راستای دستیابی به اهداف

اصل دوم: باید ابزار، امکانات، منابع، اطلاعات و سایر ملزومات خوب کار کردن را برای کارکنان تامین کرد و در اختیارشان قرار داد.

- چارک اولی ها نسبت به چارک چهارمی ها، ۲۰ تا ۴۰ درصد ریزش کارکنان بیشتری دارند.

- کمتر از یک سوم از کارکنان بر این باورند که تجهیزات مورد نیازشان را در اختیار دارند.

- هم اثر عملی و عینی و هم اثر روانی

- شما مهم هستید / کارتان مهم است / از شما انتظارات بالایی داریم.

- بیشترین آثار مثبت و یا منفی بر استرس شغلی

اصل سوم: کارکنان را باید به کارهایی گماشت که با توانائی های آنها بیشترین تناسب را دارد.

- سطح دلبستگی کارکنان را تا ۳۳ درصد در سال ارتقا می دهد.

- به طور خالص ۵,۴ میلیون دلار در بهره‌وری در واحد سازمان افزایش ایجاد می شود.

- تمرکز بر پرورش استعدادهای ذاتی کارکنان

- تاکید بر نقاط قوت به جای تمرکز بر نقاط ضعف

- در بزرگسالی نمی توان افراد را زیاد و زود تغییر داد.

- خلق شاهکار به جای انجام دادن کار

اصل چهارم: کارکنان باید برای کارهای خوبی که انجام می دهند مورد قدردانی قرار گیرند و پاداش دریافت کنند.

- بیانگر اختلاف ۱۰ تا ۲۰ درصدی در بهره‌وری، درآمد و تعداد مشتریان وفادار

- کم هزینه و ناب، اما یکی از بزرگ ترین فرصت های از دست رفته در دنیای

کسب و کار

- بازخوردهای مثبت

- پیدا کردن بهانه برای تشویق و تحسین

- سیاست های پاداش

■ همبستگی معنادار بین احساس مورد توجه نبودن و استعفا دادن افراد در

سازمان ها

■ نگاه به آنها به عنوان بخشی غیرقابل جایگزین

■ مراقبت مجددانه از کارکنان خود

■ کارکنان دوست ندارند فقط یک شماره پرسنلی باشند.

■ تعهد و توجه دو جانبه

■ توجه همزمان و متعادل به کار و کارمند

■ توازن بین زندگی شخصی و زندگی کاری

■ تصمیم گیری بر اساس احساسات به جای منطق حسابگرایانه اقتصادی

اصل ششم: کارکنان باید احساس کنند کسی در سازمان به فکر توسعه آنهاست و این پیشرفت و توسعه را تسهیل می کند.

- ۴۰٪ کارکنان عقیده را دارند که هیچ کس دیگری به فکر پیشرفت و توسعه ی آنها نیست.
- فقط یک درصد از کارکنان بدون این اصل دلبسته می شوند.
- ایفای نقش مرشد (منتور / مربی) توسط مدیران
- توسعه و پیشرفت استعدادها
- الگو سازی و منتورینگ
- درون زائی و جانشین پروری

اصل هفتم: باید افکار، ایده ها، ابتکارات و پیشنهاد های کارکنان را به حساب آورد و از آن استقبال کرد.

- بهبود تجربه ی مشتری، بهره‌وری و ۶٪ سود بیشتر از طریق:

- گوش دادن به کارکنان

- ارزش قائل شدن برای کارهای با چاشنی ایده

- تسهیل در اجرای ایده ها و ابتکارات کارکنان

- تعریف سیستمی از «مدیریت مشارکتی»

■ اصل هشتم: کارکنان باید احساس کنند کاری مهم در یک سازمان مهم بر عهده دارند.

■ ۵ تا ۱۵٪ سود بیشتر و ۱۵ تا ۳۰٪ خروج از کار کمتر

■ اعتبار اجتماعی شغل و سازمان

■ عمق و قوت بیشتر در بالای سازمان = سهم بیشتر برای کارکنان در لایه های پائین تر

■ تجربه ناسا

■ ارزش آفرینی مشاغل برای جامعه

■ شرایط محیط کار مهم تر است تا شغل و ماهیت آن

اصل نهم: کارکنان باید در محیط کار اخلاق کاری را ببینند و با همکاری کار کنند که آنها هم اخلاق کار و ارزش های سازمانی را رعایت می کنند.

■ ۱۴٪ سود بیشتر شعبه ای خوب در اصل ۹ام نسبت به سایر شعب در یک بانک

استرالیایی

■ اخلاق کار مسری است.

■ نقش پاداش های تیمی در ترویج اخلاق کار

■ پالایش سازمان

■ کنترل توسط همسایه

■ کارکنان بد نگه ندارید

اصل دهم: کارکنان باید در فضای دوستانه ای کار کنند و دوستان خوبی در بین همکارانشان داشته باشند.

- عامل برجسته در سودمندی، ایمنی، و باعث ارتباطات احساسی و وفاداری مشتریان
- طبیعت انسان
- سازمان جایگزین خانواده، دوستان و همسایگان
- خطر در صورت فقدان سایر عوامل بویژه عوامل اول و نهم
- سرمایه اجتماعی

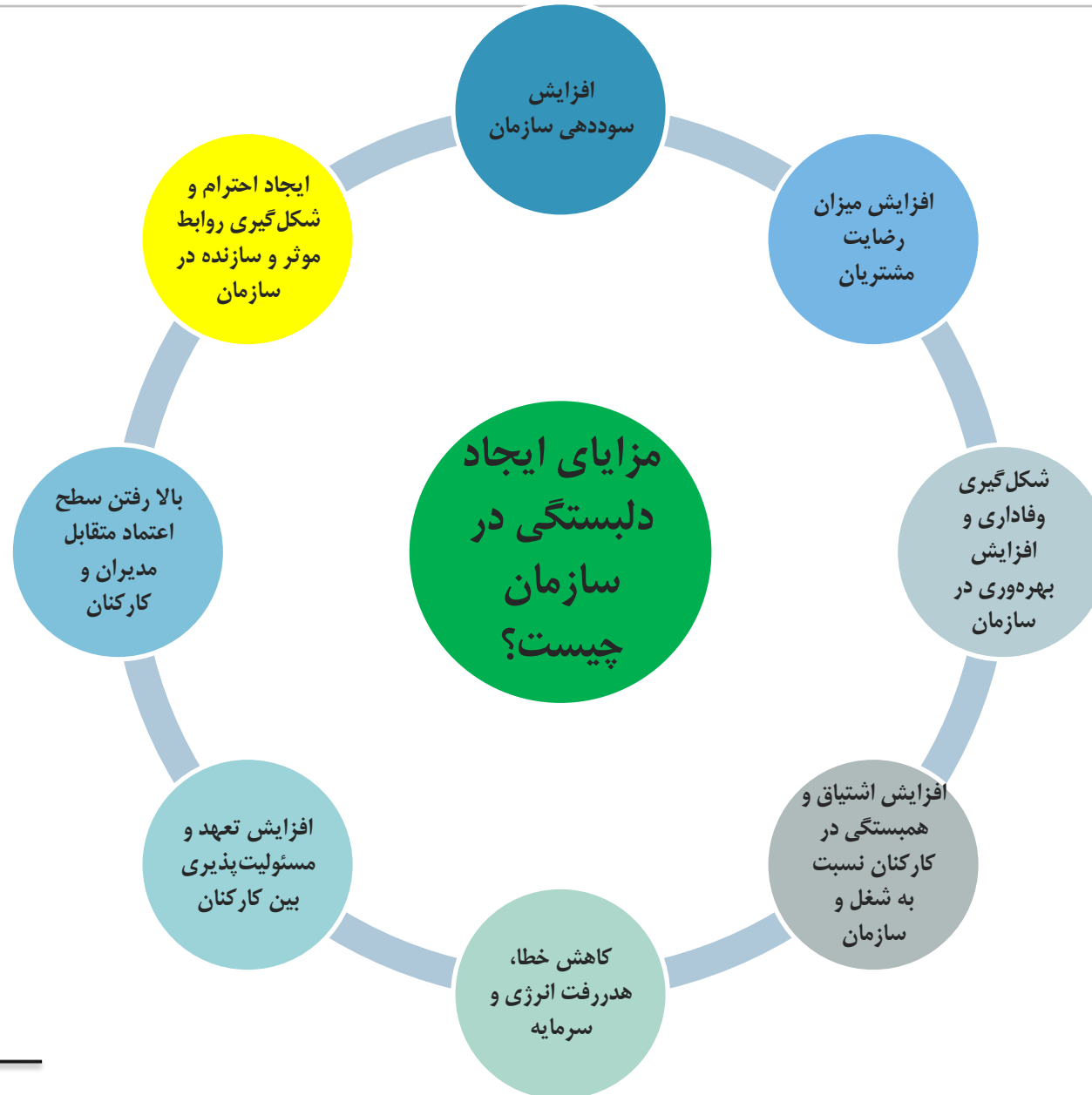
اصل یازدهم: رفتار و عملکرد کارکنان باید ارزیابی شود و آنها باید بازخوردهای مفید در مسیر پیشرفت و موفقیت خود دریافت کنند.

- ۱۰ تا ۱۵ درصد بهره‌وری بالاتر
- نیاز به ارزیابی
- بازخوردهای پر تعداد و سازنده
- مقدمه عامل چهارم
- خطاهای ارزیابی
- توجه همزمان به نتیجه در کنار تلاش و رفتار
- اعتبار بازخورد و بازخورد دهنده

- ۹٪ وفاداری مشتری و ۱۰٪ بهره وری بیشتر
- نیاز به خودیابی
- تعریف پیشرفت بیش از آنکه عینی باشد ذهنی است.
- ماورای آموزش
- روش های متنوع آموزش

۱۲ عامل موثر بر دلبستگی کارکنان

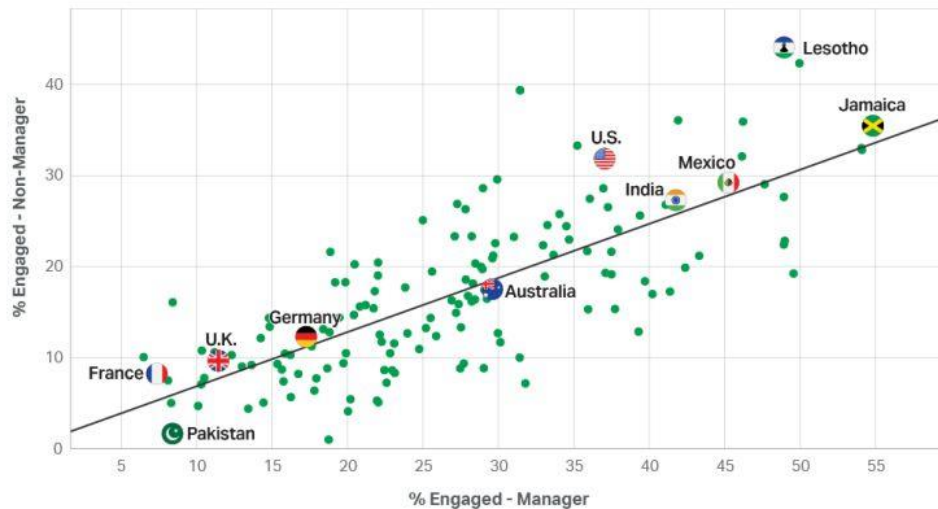
- ۱- کارکنان باید بدانند که سازمان و مدیران آن دقیقاً از آنها چه می خواهند و چه انتظاراتی دارند.
- ۲- باید ابزار، امکانات، منابع، اطلاعات و سایر ملزومات خوب کار کردن را برای کارکنان تامین و در اختیارشان قرار داد.
- ۳- کارکنان را باید به کارهائی گماشت که با توانائی های آنها بیشترین تناسب را دارد.
- ۴- کارکنان باید برای کارهای خوبی که انجام می دهند مورد قدردانی قرار گیرند و پاداش دریافت کنند.
- ۵- باید به شخصیت انسانی کارکنان توجه کرد و به آن اهمیت داد.
- ۶- کارکنان باید احساس کنند کسی در سازمان به فکر توسعه آنهاست و این پیشرفت و توسعه را تسهیل می کند.
- ۷- باید افکار، ایده ها، ابتکارات و پیشنهاد های کارکنان را به حساب آورد و از آن استقبال کرد.
- ۸- کارکنان باید احساس کنند کاری مهم در یک سازمان مهم بر عهده دارند.
- ۹- کارکنان باید در محیط کار «اخلاق کاری» را ببینند و با همکارانی کار کنند که آنها هم اخلاق کار و ارزشهای سازمانی را رعایت می کنند.
- ۱۰- کارکنان باید در فضای دوستانه ای کار کنند و دوستان خوبی در بین همکارانشان داشته باشند.
- ۱۱- رفتار و عملکرد کارکنان باید ارزیابی شود و آنها باید بازخوردهای مفید در مسیر پیشرفت و موفقیت خود دریافت کنند.
- ۱۲- کارکنان باید فرصت های آموزش و یادگیری داشته باشند.



When Managers Are Engaged, Employees Are More Likely to Be Engaged

Country-level relationship between manager and non-manager engagement

($r=0.58$)



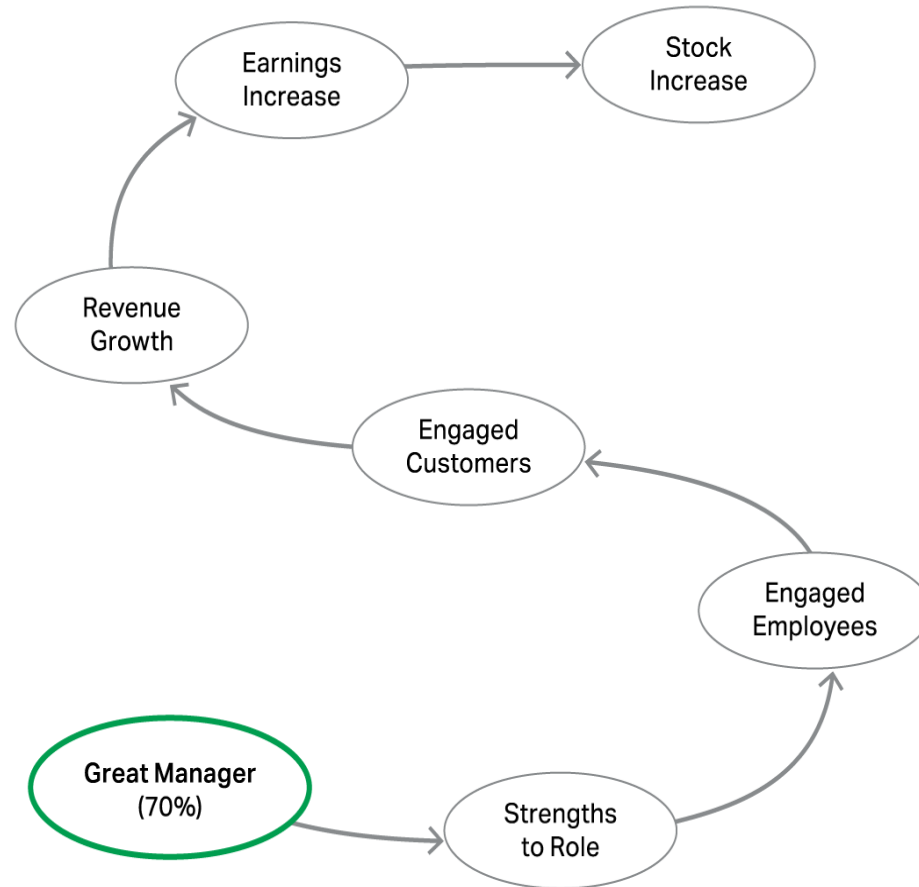
Data from Gallup's State of the Global Workplace: 2024 Report

GALLUP

مطابق تحلیل موسسه گالوپ وقتی **مدیران دلبسته** باشند، کارکنان در رده های مختلف سازمانی دلبسته تر هستند.

مطابق تصویر روبرو مقایسه وضعیت **دلبستگی کارکنان و مدیران** نشان دهنده این موضوع است که در گام اول افزایش دلبستگی، باید **دلبستگی رهبران سازمانی** افزایش یابد.

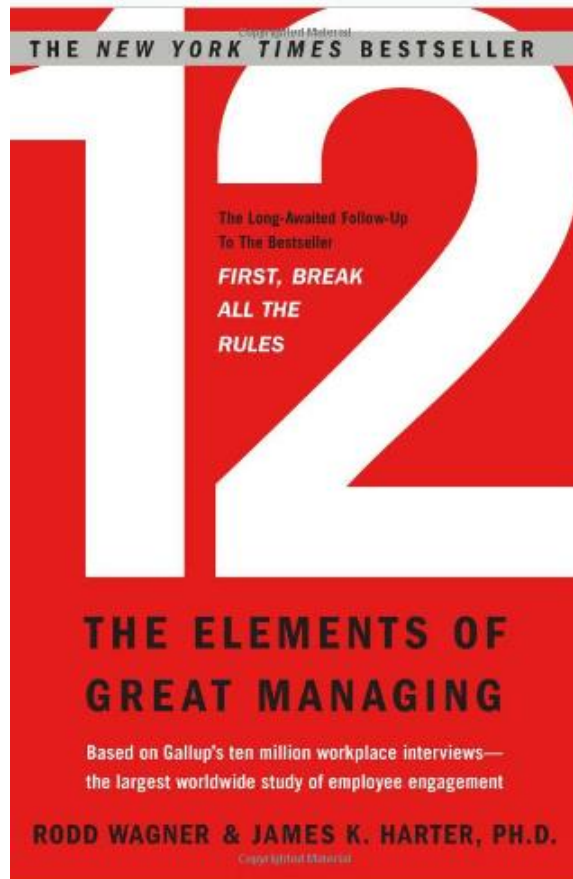
براساس تحلیل
موسسه گالوپ برای
دلبسته کردن
کارکنان لازمست
ابتدا مدیران دلبسته
شوند و دلبستگی
بالای ۷۰ درصد برای
مدیران پیشنیاز آغاز
راه دلبستگی کارکنان
است.



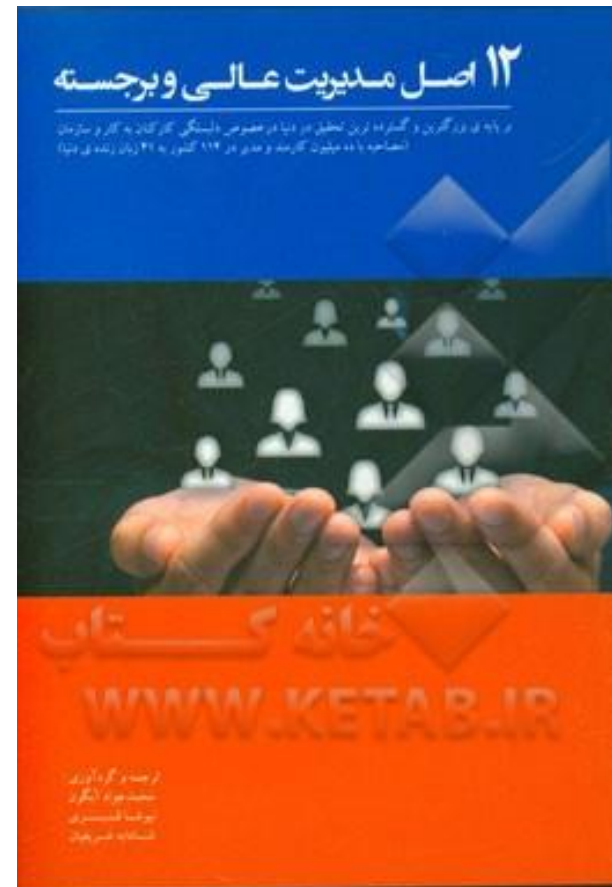
The Gallup Path®

The role human nature plays
in financial outcomes

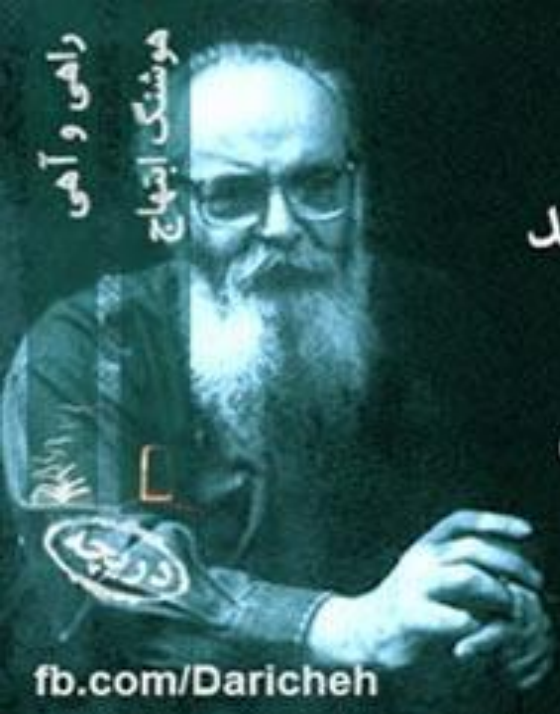
Copyright © 1996, 2023 Gallup, Inc. All rights reserved.



12: The Elements of Great Managing
by Rodd Wagner, James K. Harter



دوازده اصل مدیریت عالی و برجسته
مؤلفان: جیمز هارتر، راد واگنر
ناشر: راد نواندیش
مترجمان: شادابه شریفیان، محمدجواد
آبگون، نیوشا قنبری



به سان رود
که درنشیبِ درّه سربه سنگ میزند
رونده باش
امید هیچ معجزی ز مُرده نیست
زنده باش...

از همراهی شما سپاسگزارم
علی تقی زاده
Taghizadeh.herat@gmail.com