

उत्कृष्ट कार्यसम्पादनका लागि कर्मचारी कार्यलगाबमा अभिवृद्धि



कृष्णहरि बुदाथोकी
प्रबन्धक
नेपाल बैंक लिमिटेड

पृष्ठभूमि

कर्मचारी कार्यलगाब (Employee Engagement) ले सङ्गठनात्मक उद्देश्य हासिल गर्नका लागि सङ्गठनमा आवद्ध कर्मचारीहरूमा काम गर्ने तीव्र चाहना एवम् इच्छा र जागरणसँगै उत्कृष्ट कार्यसम्पादनका लागि गरिने निरन्तरको प्रयत्न एवम् लगावलाई बोध गराउँछ। कर्मचारी कार्यलगाब भनेको कर्मचारीहरूले आफ्नो संस्था र यसका उद्देश्यप्रति राखेको भावनात्मक र मानसिक प्रतिबद्धता हो जहाँ कर्मचारीहरू आफ्नो कामप्रति उत्साही हुन्छन्, आफ्नो योगदानमा गर्व गर्छन् र कार्य जिम्मेवारीभन्दा अतिरिक्त उपलब्धि हासिल गर्न समेत प्रेरित हुन्छन्। सौफेली र बक्कर (२००४) ले कर्मचारी कार्यलगावलाई ऊर्जा, समर्पण र पूर्ण रूपमा तल्लीनता जस्ता विशेषताले भरिपूर्ण हुनु हो भनी व्याख्या गरेका छन्। उनीहरूका अनुसार कार्यलगाब भएका अवस्थामा कर्मचारीहरू आफ्ना कार्यमा पूर्ण रूपमा लगनशील हुन्छन्, ऊर्जावान् भएको महसुस गर्छन् र काममा गहन रूपमा संलग्न हुन्छन्।

संस्थाको व्यावसायिक उद्देश्य प्राप्तिका लागि वित्तीय स्रोत, प्रविधि एवम् भौतिक स्रोतहरूको कुशल प्रयोग गर्न त्यस संस्थामा रहेको जनशक्तिको कार्यसम्पादनमाथि निर्भर रहने हुँदा मानवीय स्रोत (Human Resources) को भूमिका अत्यन्त महत्वपूर्ण हुन्छ। कर्मचारीहरूलाई नियमित रूपमा ज्याला वा तलब भत्ता एवम् तोकिएका अन्य सुविधा पर्याप्त प्रदान गरे पनि तिनमा कार्यलगाब (Employee Engagement) उच्च नहुन सक्छ। यस्तो अवस्थामा संस्थाको उद्देश्य हासिल गर्नका लागि सङ्गठनमा रहेको जनशक्तिको कार्यसम्पादन स्तरलाई प्रभावकारी तुल्याउन कार्यलगाब (Employee Engagement) का विभिन्न उपायहरू अवलम्बन गर्न जरुरी हुन्छ। संस्थामा उच्च कार्यक्षमता भएको जनशक्ति मानिने मानवस्रोतको विद्यमान अवस्था रहेको तर उनीहरूमा कार्यसम्पादन गर्ने इच्छा र जागर छँदै छैन वा कम छ भने त्यस्तो जनशक्तिबाट सङ्गठनको उद्देश्य र लक्ष्यअनुरूप कार्य हुन सक्दैन; यसर्थ कुनै पनि संस्थाले कर्मचारी उत्प्रेरणा सर्वेक्षण गर्ने, उत्पादकत्व अनुगमन गर्ने एवम् व्यावसायिक कुशलता मापन गरी

समय समयमा कार्यलगाब (Employee Engagement) वृद्धिका लागि उपयुक्त नीति लिनु आवश्यक हुन्छ।

कर्मचारीहरूमा कार्यलगाब (Employee Engagement) कम हुँदा वा नहुँदाका लक्षणहरू

कर्मचारीहरूमा कार्यलगाब कम हुँदा कार्य असन्तुष्टिमा वृद्धि भई संस्थाको व्यावसायिक लक्ष्यमा प्रत्यक्ष प्रभाव पार्दछ। कर्मचारीहरूमा कार्यलगाब आदर्शतम विन्दुमा नहुनु वा धेरै कम हुनुले कार्य उत्पादकत्वमा सीधै नकारात्मक असर पुऱ्याउँछ। कार्यलगाबको कमी हुँदा कर्मचारीहरूले आफूलाई दिएको जिम्मेवारी समयमै पूरा नगर्ने वा कर्मचारीहरूको कामको गति (Speed) कम हुने गर्दछ। साथै, कार्यलगाबको कमीले कर्मचारीहरूले रचनात्मक र सकारात्मक पहल गर्न प्रयास गर्दैनन्। यसैगरी कर्मचारीहरूले नयाँ जिम्मेवारी वा चुनौतीपूर्ण काम लिन पनि चाहँदैनन्। कार्यलगाब कम भएका कर्मचारीहरूले बैठक, भेला तथा छलफलमा विचार नराख्ने, सुझाव नदिने गर्ने गर्दछन्। कार्यलगाब कम रहेका कर्मचारीहरूमा गैरहाजिर रहने, ढिलो आउने वा बहाना बनाएर छुट्टी लिने र काममा निरन्तर नलाग्ने जस्ता लक्षणहरू रहन जान्छन्।

कार्यलगाब (Employee Engagement) कम रहेका कर्मचारीहरूमा आफ्नो कार्य समूहसँग कम संवाद गर्ने वा काममा खासै चासो नदेखाउने वा काममा सक्रियता नदेखाउने, कुनै पनि कुरा स्पष्ट पार्न प्रयास नगर्ने र केवल सुन्ने मात्र प्रवृत्ति रहन जान्छ। त्यस्ता कर्मचारीहरूको कार्य मनोबलमा ह्रास आउँछ, उत्साह र सकारात्मकता हराउँछ, काममा नकारात्मक दृष्टिकोण रहन्छ, आफैँ प्रेरित भएर अघि बढ्न चाहँदैनन्, उनीहरू बारम्बार कामका बारेमा प्रायजसो गुनासो गरिरहन्छन्। कार्यलगाब कम रहेका कर्मचारीहरू समूहबाट अलग रहन खोजिरहेका हुन्छन्, अन्य कर्मचारीहरूसँग मिलेर काम नगर्ने, टिमवर्कमा कम चासो देखाउने, काम गर्दा उनीहरू कहिल्यै समूहसँग छलफलमा सामेल हुन नचाहने र अरूले उनीहरूलाई सहभागी गराउन खोज्दा समेत प्रतिक्रिया नदिई बस्ने हुन्छन्। त्यस प्रकारका कर्मचारीहरू सामान्यभन्दा बढी गल्ती गर्ने र काममा कम ध्यान दिने गर्छन्।

कार्यलगाव (Employee Engagement) कम रहेका कर्मचारीहरूले बारम्बार सजिलै सुधार गर्न सकिने गल्तीहरू गर्छन्, तालिमहरूमा सहभागी हुन खासै इच्छा गर्दैनन्, नयाँ सीपहरू सिक्न चाहँदैनन्, भावनात्मक लगावको कमीसमेत हुने भएकाले संस्थाको सफलता वा असफलतासँग भावनात्मक रूपमा जोडिँदैनन्, नकारात्मक दृष्टिकोण वा गुनासो धेरै राख्छन् भने कामका बारेमा, व्यवस्थापनका बारेमा वा संस्थाको नीतिप्रति निरन्तर गुनासो गर्दछन् । यस्ता कर्मचारीहरूले परिवर्तनको प्रतिरोध गर्ने, कुनै पनि नयाँ प्रक्रियालाई अपनाउन नचाहने वा विरोध गर्ने प्रवृत्ति देखाउँछन् भने भविष्यको कार्ययोजनामा समेत कम चासो देखाउने गर्दछन् ।

अतः यस्ता कर्मचारीका लक्षणहरू पहिचान गरेर कार्यलगाव (Employee Engagement) कम भएका वा नरहेका कर्मचारीहरूलाई व्यवस्थापनले समयमा नै आवश्यक पहलकदमी लिएर कर्मचारीहरूको पुनःसंलग्नता वा कार्यलगाव अभिवृद्धिमा र उनीहरूको कार्यक्षमता बढाउन विभिन्न व्यवस्थापकीय र कार्यउत्प्रेरणाका उपायहरू लागु गर्न जरुरी हुन्छ । अन्यथा, संस्थाका व्यावसायिक लक्ष्य र उद्देश्यहरू पूरा गर्ने काममा ठुलो चुनौती खडा हुन जान्छ ।

कर्मचारी कार्यलगावसँग सम्बन्धित महत्त्वपूर्ण विचार/सिद्धान्त

विलियम कानको (१९९०) मनोवैज्ञानिक संलग्नता मोडेल Psychological Model of Engagement का अनुसार कर्मचारी संलग्नताको आधारभूत सिद्धान्त प्रस्तुत गर्दै कर्मचारीहरू मानसिक, भावनात्मक र शारीरिक तवरले पूर्ण रूपमा आफ्ना कार्यमा समाहित हुनु नै कर्मचारी कार्यलगाव (Employee Engagement) हो । उनले कर्मचारी कार्यलगावका लागि तीन प्रमुख अवस्थाहरू उल्लेख गरेका छन् र तिनमा कर्मचारीहरूको कामप्रतिको अर्थपूर्णता (महत्त्व), पेसागत अभिव्यक्तिमा सुरक्षा र भावनात्मक एवम् भौतिक स्रोतको उपलब्धता पर्दछन् । हार्टर, स्मिट र हेस (२००२) को The Impact of Engagement on Performance शीर्षकमा गरिएको अध्ययनले कर्मचारी कार्यलगाव र कार्य नतिजाहरू उच्च भई तोकिएको व्यावसायिक सफलताका बीच सकारात्मक सम्बन्ध पत्ता लगाएको थियो । उनीहरूको अनुसन्धानले उच्च कार्यलगावले उच्च ग्राहक सन्तुष्टि, कम कर्मचारी पलायन र उच्च नाफामा योगदान पुऱ्याउने देखाएको छ । सौफेलीलागतको (२००२) Well-being and Job Satisfaction शीर्षकको अध्ययनले कर्मचारी कार्यलगावको सम्बन्ध कार्य सन्तुष्टि तथा कर्मचारीको हित अभिवृद्धिसँग सम्बन्धित भएको देखाएका छन् । कार्यलगाव (Employee Engagement) हुनु भनेको कर्मचारीहरूमा कार्य तनाव नहुनु, कम मानसिक थकान महसुस हुनु र उच्च स्तरको कार्य सन्तुष्टि अनुभव हुनु हो ।

ब्लाउ (१९६४) को Social Exchange Theory ले कर्मचारी र संस्थाबीचको सम्बन्धलाई विनिमय प्रक्रियाका रूपमा संस्थाले कर्मचारीहरूलाई सेवा सुविधासहित कार्यवातावरण प्रदान गरेबमोजिम कर्मचारीहरूले आफ्नो काममा लगनशील र प्रतिबद्ध भई कार्य गर्दछन् भन्ने रहेको छ । डेसी र रायन (१९८५) को Self-Determination Theory को सिद्धान्तले कर्मचारीहरूको कार्यलगाव (Employee Engagement) बढाउन कर्मचारी स्वायत्तता, सक्षमता विकास र सामूहिकता अभिवृद्धि महत्त्वपूर्ण पक्ष भएको बताए । ड्यानियल गोलम्यान (१९९५) को Goleman's Emotional Intelligence Theory ले कर्मचारी कार्यलगावलाई नेतृत्वको भावनात्मक बुझाइ र बुद्धिमत्ताले निर्धारण गर्दछ भनी व्याख्या गरेको छ । गोलम्यानका अनुसार उच्च भावनात्मक बुद्धिमत्ता भएको नेतृत्वले आफ्ना कर्मचारीहरूका भावनात्मक आवश्यकताहरूलाई राम्रोसँग बुझ्न र सम्बोधन गर्न सक्छ र जब कर्मचारीहरूले आफ्ना नेतृत्वकर्ताबाट सहानुभूति, साथ र प्रेरणा प्राप्त गर्छन् तब उनीहरूको कार्यप्रति लगाव र समर्पणमा वृद्धि हुन्छ ।

कर्मचारी कार्यलगाव (Employee Engagement) अभिवृद्धि गर्ने माध्यमहरू

१. व्यावसायिक लक्ष्यको निर्धारण र प्रभावकारी सञ्चार

संस्थाले तय गरेका व्यावसायिक लक्ष्य, उद्देश्य एवम् कार्यक्रमहरू प्रति सबै कर्मचारीहरूले अपनत्व मान्ने तहमा सञ्चार गर्ने, पूर्वपृष्ठपोषण लिने, व्यावसायिक लक्ष्य निर्धारण गर्न सम्पूर्ण कर्मचारीहरूलाई सहभागी गराउने विधिको विकास गरी संस्थाले लिएका व्यावसायिक लक्ष्य एवम् उद्देश्यहरूमा कर्मचारीहरूलाई केन्द्रित गराउन सकेमा कर्मचारीहरूको कार्यलगाव (Employee Engagement) अभिवृद्धि हुनेछ । व्यावसायिक लक्ष्यको निर्धारण भनेको कुनै व्यवसायका लागि स्पष्ट, मापनयोग्य र प्राप्त गर्न योग्य उद्देश्यहरू निर्धारण गर्ने प्रक्रिया हो । यसले सङ्गठनलाई सही दिशा दिन्छ र सबै कर्मचारीहरूलाई एउटै उद्देश्यतर्फ काम गर्न प्रेरित गर्छ । लक्ष्य निर्धारणको मुख्य उद्देश्य भनेको व्यवसायको वृद्धि, स्थिरता र दीर्घकालीन सफलता सुनिश्चित गर्नु हो ।

स्पष्ट र मापनयोग्य लक्ष्यहरू तय गर्दा कर्मचारीहरूले आफ्नो भूमिका राम्रोसँग बुझ्छन् र ती लक्ष्यहरू प्राप्त गर्न योगदान दिन प्रेरित हुन्छन् । हार्वर्ड बिजनेस रिभ्यू (२०२०) को एक अध्ययनले देखाएको छ कि व्यावसायिक लक्ष्यहरू बुझ्ने र ती लक्ष्यहरूसँग काम गर्ने कर्मचारीहरू ३.५ गुणा बढी संलग्न (Employee Engagement) हुने सम्भावना हुन्छ । ग्यालप (२०१९) को अनुसन्धानले देखाएको छ कि जुन कर्मचारीहरूलाई विशिष्ट, मापनयोग्य, प्राप्त गर्न सकिने, सान्दर्भिक र समय-सीमा तोकिएका व्यावसायिक लक्ष्यहरू दिइन्छ, उनीहरूमा २२% बढी कार्यलगाव (Employee

Engagement) वृद्धि भएको देखिन्छ । यी लक्ष्यहरूले कर्मचारीहरूलाई प्रगति मूल्याङ्कन गर्न र नतिजा एवम् उपलब्धि अनुगमन गर्न मदत पुग्नु जान्छ ।

संस्थाको दीर्घकालीन दृष्टिकोण र उद्देश्यलाई स्पष्ट गरी संस्थाले के हासिल गर्न चाहन्छ भन्ने दिशानिर्देश गरी सबै कर्मचारीहरूलाई सुसूचित गर्न जरूरी हुन्छ । अस्पष्ट व्यावसायिक लक्ष्यहरूले भ्रम सिर्जना गर्न सक्छन्, त्यसैले लक्ष्यहरू निश्चित र मापनयोग्य बनाउन आवश्यक हुन्छ । मापनयोग्य लक्ष्यहरूले व्यवसाय कति सफल भएको छ भन्ने बुझ्न मदत गर्दछ, भने कर्मचारीहरूमा कार्यलगाव (Employee Engagement) अभिवृद्धिसमेत गराउँछ । लक्ष्यहरूको प्राप्तिका लागि स्पष्ट समयसीमा तोक्दा यसले कर्मचारीहरूमा स्पष्ट कार्यनिर्देशन प्राप्त हुन्छ ।

२. कर्मचारीहरूको स्पष्ट कार्यविभाजन/कार्यजिम्मेवारी

व्यक्तिगत तवरमा स्पष्ट कार्यजिम्मेवारी तोकिएका कर्मचारीहरूमा उच्च दायित्व स्थापित हुन गई कार्यलगावमा वृद्धि हुन जान्छ । कार्य विभाजन गर्दा कर्मचारीहरूको सीप, अनुभव र विशेषज्ञताका आधारमा भएका खण्डमा कार्यलगाव अभिवृद्धि भई समग्र उत्पादनशीलता बढाउन मदत पुग्दछ । कार्य विशेषज्ञताले समय र श्रम घटाई उत्पादनशीलता वृद्धि गर्न तथा कार्यलगावमा समेत अभिवृद्धि गर्न मदत पुग्दछ । कर्मचारीहरूको स्पष्ट कार्य जिम्मेवारीले कर्मचारी कार्यलगाव (Employee Engagement) बढाउनका लागि महत्वपूर्ण भूमिका खेल्दछ । जब कर्मचारीहरूले आफ्नो भूमिका र जिम्मेवारीहरू राम्रोसँग बोध गर्दछन् तब उनीहरूमा भावनात्मक सम्बन्ध अभिवृद्धि हुन्छ र उनीहरूले स्वप्रेरणा प्राप्त गर्दछन् अनि उनीहरूमा कार्यलगाव अभिवृद्धि हुन्छ । ग्यालप (२०१९) को एक अध्ययनले देखाएको छ कि जुन कर्मचारीहरूले आफ्नो कामको भूमिका स्पष्टसँग बुझ्छन्, उनीहरू ५०% बढी कार्यलगावमा रहन्छन् र उच्च कार्य सन्तुष्टिको अनुभूति गर्छन् । हार्वर्ड बिजनेस रिभ्यू (२०२०) को अध्ययनले देखाएको छ कि कामको भूमिकामा अस्पष्टता हुँदा कर्मचारीमा कार्यलगाव र उत्पादकत्व घट्छ । स्पष्ट जिम्मेवारी भएका कर्मचारीहरूले ३३% कम तनाव र २५% बढी ध्यान केन्द्रित गर्दछन् ।

त्यसैगरी कार्य विभाजनले सीपको निरन्तर सुधारका लागि अवसर प्रदान गर्छ । स्पष्ट कार्य जिम्मेवारीले प्रत्येक कर्मचारीलाई आफ्नो कार्य जिम्मेवारी स्पष्ट रूपमा बुझ्न मदत गर्छ । जब कर्मचारीहरू आफ्नो जिम्मेवारी स्पष्ट रूपमा बुझ्छन् तब उनीहरूले काम प्रभावकारी रूपमा गर्ने, नतिजाको स्वामित्व लिने र कार्यलगावमा अभिवृद्धि गर्ने गर्दछन् । जिम्मेवारीसँगै निर्णय लिने अधिकार प्रदान गर्दा कार्य छिटो छरितो हुन गई कार्यलगाव (Employee Engagement) समेत अभिवृद्धि हुन जान्छ । कार्यजिम्मेवारीका अभावले कार्य सम्पादन प्रभावकारी हुँदैन भने कर्मचारीमा

कार्यलगाव पनि कम रहन्छ, यसर्थ कार्यसम्पादन सूचकहरूको विकास गरी क्षमताअनुसारको जिम्मेवारी प्रदान गर्दा कर्मचारीमा कार्यलगाव (Employee Engagement) वृद्धि हुन जान्छ ।

३. निरन्तर सिकाइ र विकासको अवसर

व्यावसायिक प्रतिस्पर्धात्मक वातावरणले सृजना गर्दै गइरहेका नयाँ प्रविधिहरू, नियमहरू र वित्तीय सेवा वा वस्तुहरूसँग कर्मचारीहरूलाई अद्यावधिक राख्नु जरूरी हुन्छ । निरन्तरको सिकाइले कर्मचारीहरूको सीप र वृत्ति विकासका सम्भावनाहरूलाई अभिवृद्धि गर्दै कर्मचारीहरूमा कार्यलगाव (Employee Engagement) अभिवृद्धि हुन्छ । आजको तीव्र परिवर्तनशील समयमा निरन्तर सिकाइ र विकासले कर्मचारीमा कार्यलगाव बढाउन महत्वपूर्ण भूमिका खेल्दछ । संस्थाहरूले डिजिटल अवरोध, नियामक परिवर्तनहरू र ग्राहकका अपेक्षाहरूको परिवर्तन जस्ता थुप्रै चुनौतीहरूको सामना गरिरहेका हुन्छन् । यस्ता चुनौतीहरू समाधान गर्ने काममा संस्थालाई कुशल मात्र होइन, अनुकूलन गर्ने सक्षम, भविष्यलाई लक्षित गर्ने र प्रेरित गर्ने जनशक्तिको महत्वपूर्ण भूमिका हुन्छ । निरन्तर सिकाइ र विकासले कर्मचारीहरूलाई आफ्ना सीपहरू सुधार्ने, आफ्नो वृत्ति विकासमा टेवा पुग्ने र परिवर्तनशील संस्थामा आफूलाई अद्यावधिक राखिराख्ने काम गर्नु जरूरी हुन्छ । हार्वर्ड र रोबर्ट्स (२०१८) ले संस्थामा निरन्तर सिकाइ र विकासका अवसरहरूले कर्मचारी कार्यलगाव (Employee Engagement) अभिवृद्धिमा महत्वपूर्ण भूमिका खेल्दछ भनी बताएका छन् । नतिजाले संरचित सिकाइ कार्यक्रमहरू र कर्मचारीहरूको प्रेरणा, प्रतिधारण र कार्यसम्पादनमा उल्लेखनीय सम्बन्ध रहेको देखाएको छ । उनीहरूको अध्ययनले विकासात्मक पहलहरूमा सक्रिय रूपमा सहभागी भएका कर्मचारीहरूले यस्ता अवसरहरूमा सहभागी नभएकाहरूका तुलनामा आफ्नो कार्यलगाव स्कोरमा २५% वृद्धि गरेका थिए । अध्ययनले निरन्तर सिकाइलाई कर्मचारीमा सन्तुष्टि प्रदान गर्नाका साथै समग्र संस्थागत सफलताको प्रमुख माध्यमका रूपमा काम गरेको थियो भन्ने कुरामा जोड दिएको छ ।

स्मिथ र जोन्स (२०२०) ले संस्थामा कर्मचारी विकास कार्यक्रमहरूको संलग्नता स्तरमा प्रभाव अध्ययन गरी विशेष रूपमा नेतृत्व तालिम, डिजिटल सीप सुधार र परामर्श कार्यक्रम विश्लेषणका आधारमा ७८% नियमित रूपमा विकास गतिविधिहरूमा सहभागी भएका कर्मचारीहरूले आफ्नो कार्य सन्तुष्टि र संस्थागत प्रतिबद्धता वृद्धि भएको कुरा अभिव्यक्त गरे । उनीहरूको अध्ययनले देखाउँछ कि कर्मचारीको कार्यलगाव व्यक्तिगत विकासका अवसरहरूसँग निकट सम्बन्धित हुन्छ, किनभने जसले आफ्ना सीपहरू बढेको महसुस गर्छन् तिनीहरू नै आफ्ना कार्यहरूसँग बढी प्रतिबद्ध रहन्छन् ।

४. सहभागितात्मक व्यवस्थापन एवम् नेतृत्वको प्रभावकारी समन्वय

निर्णय-प्रक्रियामा पारदर्शिता र सहभागिताले कार्य विश्वासको वातावरण निर्माण गर्छ । जब कर्मचारीहरूलाई प्रक्रियामा समावेश गरिएको महसुस हुन्छ, तिनीहरू बढी कार्यलगाव र प्रतिबद्ध रहने सम्भावना बढी हुन्छ । सहभागी व्यवस्थापनले कर्मचारीहरूलाई निर्णय प्रक्रियामा समावेश गराउने, सहयोगलाई प्रोत्साहन गर्ने र उनीहरूलाई सुझाव र प्रतिक्रिया दिन प्रोत्साहित गर्ने व्यवस्थापन शैली भएकाले कर्मचारीहरूलाई मूल्यवान् र सङ्गठनसँग बढी जोडिएको महसुस गराई कर्मचारीको कार्यलगाव (Employee Engagement) मा सुधार गर्न सकिन्छ । Journal of Applied Psychology (2017) को अध्ययनअनुसार सहभागी व्यवस्थापन अभ्यास गर्ने संस्थाहरूमा ३२% कर्मचारी कार्यलगावमा वृद्धि भई २९% कार्यसन्तुष्टि बढेको देखिएको छ । Harvard Business Review (2018) अनुसार सक्रिय रूपमा निर्णय प्रक्रियामा भाग लिने कर्मचारीहरूले संस्थाप्रति स्वामित्व र प्रतिबद्धता महसुस गरी २५% उच्च कार्यसम्पादन गरेको देखाउँछ । सहभागितामूलक व्यवस्थापनले कर्मचारीहरूमा बढी कार्य सन्तुष्टि, प्रतिबद्धता र उच्च उत्पादकताको प्राप्ति हुन्छ ।

संस्थाको नेतृत्व कर्मचारीहरूको अभिभावक हुन्छ । अभिभावकले सबैलाई समान तरिकाले व्यवहार गर्नुपर्ने हुन्छ । समान व्यवहार, अवसर, वैदेशिक भ्रमण मनोनयन, तालिम, सरुवा, बहुवा, कामको जिम्मेवारी जस्ता सकारात्मक उत्प्रेरणाले कर्मचारीलाई कामप्रति उत्साहित बनाउँछ र कार्यलगाव (Employee Engagement) बढाउँछ । जो कार्यप्रति उत्साहित बन्दछ उसले नै संस्थालाई सबल, सक्षम र सुदृढ बनाउँछ । कार्यलगाव (Employee Engagement) ले कर्मचारीलाई कामप्रति उत्प्रेरित गराउने मात्र होइन उनीहरूमा असन्तुष्टि आउन नदिने काममा पनि विशेष भूमिका खेल्छ । कर्मचारीहरूमा कार्य सन्तुष्टि हासिल गर्न सङ्गठनको उत्पादकत्व वृद्धि गर्न समूह गतिशीलता र समूह कार्यमा प्रभावकारिता ल्याउन नेतृत्वको महत्वपूर्ण भूमिका रहन्छ । गालप (२०१७) ले गरेको अध्ययनअनुसार ७०% कर्मचारीको कार्यलगाव अभिवृद्धि गर्ने काम प्रत्यक्ष रूपमा व्यवस्थापकको प्रभावकारितामा निर्भर गर्दछ । ग्रेन र उहल-बिन (१९९५) को अध्ययनअनुसार उच्च गुणस्तरको नेता-कर्मचारीसँग सम्बन्ध भएका कर्मचारीहरूले २२% बढी कार्य सन्तुष्टि एवम् २९% उच्च कार्यसम्पादन गर्ने र ३३% सङ्गठनात्मक लगाव अभिवृद्धि भई उच्च कार्यलगाव (Employee Engagement) मा अभिवृद्धि हुने बताएका छन् । गोलम्यान (१९९८) को अध्ययनअनुसार उच्च भावनात्मक बुद्धिमत्ता भएका व्यवस्थापकले कर्मचारीहरूको ४४% ले कार्यलगाव वृद्धि गरेको पाइएको छ ।

५. कार्य-जीवन सन्तुलन

कार्य-जीवन सन्तुलन कार्यलगाव (Employee Engagement) अभिवृद्धि गर्ने महत्वपूर्ण आधार हो । कार्य-जीवन सन्तुलनले कर्मचारीहरूलाई उत्प्रेरित गर्दै उत्पादकत्व वृद्धि गर्दछ । कामको जिम्मेवारी र व्यक्तिगत जीवनका बीच सन्तुलन कायम गर्नाले काममा सन्तुष्टि, थकान एवम् तनावको कमी हुन गई समग्र उत्पादकत्वमा उल्लेखनीय भूमिका खेल्दछ । संस्थाहरूले आफ्ना कर्मचारीहरूको व्यक्तिगत र व्यावसायिक जीवनलाई प्रभावकारी रूपमा व्यवस्थापन गर्न लचिलो नीति अख्तियार गर्नाले कर्मचारीहरूको बफादारी अभिवृद्धि हुने, उत्प्रेरणा बढ्ने, कार्यलगाव वृद्धि हुने र सकारात्मक तथा सहयोगात्मक कार्य वातावरण समेत सिर्जना गर्नेछ । खराब कार्य-जीवन सन्तुलनले कर्मचारीमा तनाव, थकान, अनुपस्थिति र पलायन हुने खतरासमेत निम्त्याउँछ । डियरी र जेगो (२०१५) द्वारा गरिएको अनुसन्धानले राम्रो कार्य-जीवन सन्तुलन भएका कर्मचारीहरूले कम तनाव र उच्च कामको सन्तुष्टि प्राप्त गर्ने बताए जसले व्यक्तिगत कल्याण र संस्थाको सफलतामा योगदान पुऱ्याउँछ । ब्लुम एट अल. (२०१५) ले एक चीनियाँ कम्पनीमा लचिलो कार्य विकल्पहरूको अध्ययन गर्दा घरबाट काम गर्ने कर्मचारीहरूमा कार्यालयमा काम गर्नेहरूभन्दा १३% बढी उत्पादकत्व वृद्धि भएको पत्ता लगाए । कोडज एट अल. (२००२) ले काम-जीवन सन्तुलन प्रवर्द्धन गर्ने संस्थाहरूले कर्मचारीको अनुपस्थितिमा २०% कमी र कर्मचारी कार्यलगावमा ३०% सुधार वृद्धि गरेको पत्ता लगाए । कार्य-जीवन सन्तुलन सृजना गर्नाले कर्मचारी पलायनलाई उल्लेखनीय रूपमा कम गर्दछ भने प्रतिभा संरक्षणमा समेत भूमिका खेल्दछ । स्पष्ट कार्य जिम्मेवारी, लचिलो समय तालिका र कर्मचारीहरूलाई व्यक्तिगत दायित्वको स्पष्टताले कार्यलगाव (Employee Engagement) अभिवृद्धि गर्न मद्दत गर्दछ ।

६. कर्मचारी कार्यलगावका लागि कर्मचारीलाई सम्मान र पुरस्कार (Recognizing and Rewarding)

कर्मचारीको काम र क्षमताको सम्मान र पुरस्कार कार्यक्रमहरूले कर्मचारी कार्यलगाव बढाउन (Employee Engagement) महत्वपूर्ण भूमिका खेल्दछ । यसले सकारात्मक कार्य वातावरण सिर्जना गर्न, कर्मचारीलाई प्रेरित गर्न र कर्मचारी पलायन रोक्न मद्दत गर्छ । ग्यालप (२०१७) को अध्ययन प्रतिवेदनअनुसार ६९% कर्मचारीले उनीहरूलाई राम्रोसँग सम्मान वा पुरस्कारको व्यवस्था गर्दा उनीहरूमा थप कार्यलगाव वृद्धि गर्दै उच्च कार्यसम्पादन हासिल हुने विचार व्यक्त गरे । व्यवस्थापकबाट सम्मान पाउने कर्मचारीहरूमा ४ गुणा बढी कार्यलगाव वृद्धि हुने तथ्य अध्ययनले देखाएको छ । यस्तै मौद्रिक र गैरमौद्रिक पुरस्कारको उचित संयोजनले कार्यलगाव अभिवृद्धि हुन जान्छ । Bersin & Associates (2014) को

अनुसन्धानबमोजिम मौद्रिक र गैरमौद्रिक पुरस्कारहरूको उपयुक्त संयोजन गरेका संस्थाहरूले मौद्रिक पुरस्कारलाई मात्र प्रार्थमिकता दिएका संस्थाभन्दा २८% ले उच्च कार्यलगाव (Employee Engagement) वृद्धि गरेको पत्ता लगाएका छन् ।

७. खुला सञ्चारको प्रवर्द्धन

खुला र पारदर्शी सञ्चारले कर्मचारी र व्यवस्थापनबीच विश्वास निर्माण गर्छ । यसले कर्मचारीहरूले सुन्ने र संस्थाको लक्ष्य र रणनीतिहरूसँग आवद्धताको सहज महसूसीकरण हुन्छ । खुला सञ्चार कर्मचारी कार्यलगावलाई बढाउने महत्वपूर्ण माध्यम हो । यसले पारदर्शिता, विश्वास र सहयोगको कार्य संस्कृति सिर्जना गर्दछ । Institute for Public Relations (2017) को अध्ययन प्रतिवेदनले के देखाएको छ भने प्रभावकारी सञ्चार अभ्यास भएका संस्थाहरूले ५०% उच्च कर्मचारी कार्यलगाव (Employee Engagement) स्तर प्राप्त गर्छन् । Gallup (2020) अनुसार संस्थाको लक्ष्य र निर्णयहरूका बारेमा जानकारी पाउने कर्मचारीहरूमा त्यस्ता नपाउने कर्मचारीहरूभन्दा ३०% बढी कार्यलगाव वृद्धि हुन्छ । खुला र इमानदार सञ्चारले नेतृत्वमा उनीहरूको विश्वास बढाउँछ । Harvard Business Review (2019) अनुसार खुला सञ्चारलाई प्रोत्साहन गर्ने संस्थाहरूले २४% कार्य सम्पादन सुधार भएको र कर्मचारीको मनोबल उच्च भई उत्पादकत्व बढाएको देखाएको छ । यसर्थ, खुला सञ्चार कर्मचारी कार्यलगावका लागि एक अनिवार्य आधार हो । खुला सञ्चारको वातावरणले कर्मचारी प्रोत्साहित हुन्छन्, संलग्नता स्तर वृद्धि हुन्छ, मनोबल र उत्पादकत्वमा सुधार आउँछ ।

८. कर्मचारी स्वायत्तता र सकारात्मक एवम् सहकार्यात्मक कार्यसंस्कार

स्वायत्तता कर्मचारी कार्यलगाव (Employee Engagement) बढाउने महत्वपूर्ण उपाय हो । कार्यस्थलमा स्वायत्तता भनेको कर्मचारीलाई काम गर्ने निर्णयहरू लिन र आफ्ना कार्यहरू नियन्त्रण गर्ने स्वतन्त्रता दिनु हो । अनुसन्धानहरूले के देखाएका छन् भने स्वायत्तता नै कर्मचारी कार्यलगाव बढाउने शक्तिशाली उपकरण हो । जब कर्मचारीहरूलाई आफ्ना कार्यहरू कसरी गर्ने भनेर नियन्त्रण गर्ने स्वतन्त्रता हुन्छ, तब उनीहरू प्रेरित, उत्पादनमुखी र संस्थासँग थप प्रतिबद्ध हुने सम्भावना हुन्छ । ह्याकम्यान र ओल्डह्याम (१९७६) को अध्ययनअनुसार स्वायत्ततालाई कार्य सन्तुष्टिको प्रमुख माध्यमका रूपमा पहिचान गरेको छ । उच्च स्तरको स्वायत्तता भएका कर्मचारीहरूले बढी कार्य सन्तुष्टि अनुभव गर्छन् जसले बढ्दो कार्यलगावमा प्रत्यक्ष योगदान पुऱ्याउँछ ।

डेसी र रायन (१९८५) को अध्ययनअनुसार 'सेल्फ डिटरमिनेसन थ्योरी' ले स्वायत्ततालाई उत्प्रेरणा र कार्यसम्पादन सुधार गर्नका लागि प्रमुख मनोवैज्ञानिक आवश्यकताहरूमध्येको एक ठान्छ । उनका अनुसार स्वायत्तता भएका कर्मचारीहरूमा २०-२५% बढी उत्पादकत्व पाइन्छ । हार्वर्ड बिजनेस रिभ्यू (२०१७) को अध्ययनले देखाएको छ कि उच्च स्तरको स्वायत्तता भएका कर्मचारीहरू ४०% कम मानसिक थकावट र ३०% कम तनाव अनुभव गर्छन् । स्वायत्तताले कर्मचारीलाई आफ्नो कामको बोझ र गति नियन्त्रण गर्न दिन्छ, जसले मानसिक दबाव घटाउँछ । सहकार्यले समूहको भावना र कर्मचारीहरूबीचको समुदायलाई प्रोत्साहित गर्दछ । बलियो सहकार्यले समस्याको समाधान, नवप्रवर्तन र समग्र कर्मचारी सन्तुष्टिमा सुधार ल्याउँछ । कर्मचारीहरूलाई आफ्नो कार्यको स्वामित्व लिन सक्षम पार्नाले नवप्रवर्तन तथा व्यक्तिगत जिम्मेवारीलाई प्रवर्द्धन गरी कार्यलगाव (Employee Engagement) को अभिवृद्धिमा टेवा पुग्दछ ।

९. कार्यसम्पादन मूल्याङ्कनलाई यथार्थपरक र व्यावहारिक बनाउने

कार्य सम्पादन मूल्याङ्कन कर्मचारी कार्यलगाव (Employee Engagement) बढाउने महत्वपूर्ण माध्यम हो । प्रभावकारी रूपमा कार्यान्वयन गरिएको कार्यसम्पादन मूल्याङ्कनले कर्मचारी कार्यलगाव वृद्धि गर्नमा महत्वपूर्ण भूमिका खेल्छ । लक र लाथम (२००२) को अध्ययनले देखाएको छ कि स्पष्ट वृत्ति विकासका अपेक्षाहरूले कर्मचारीमा उच्च कार्यलगाव अभिवृद्धि गर्दछ । जब कर्मचारीहरूलाई थाहा हुन्छ कि उनीहरूको परिश्रमको कदर हुन्छ, तब उनीहरूमा कार्यलगाव वृद्धि हुन जान्छ । ग्यालप (२०१९) द्वारा गरिएको सर्वेक्षणका अनुसार नियमित रचनात्मक पृष्ठपोषक पाउने कर्मचारीहरूमा कार्यलगाव वृद्धि हुने सम्भावना ३.५ गुणा बढी हुन्छ ।

अन्त्यमा

मानवीय स्रोतले संस्थाको उद्देश्य, प्रक्रिया, स्थानलाई गतिशील बनाउन सहयोग पुऱ्याउँछ । भौतिक र आर्थिक स्रोतसाधनको उचित परिचालन गरी संस्थालाई गतिशील बनाउन संस्थामा कार्यरत कर्मचारीलाई काम गर्न प्रेरित गरी कार्यलगाव (Employee Engagement) अभिवृद्धि गर्न जरूरी हुन्छ । कार्यलगावले संस्थामा कर्मचारीलाई काम गरौं गरौं भन्ने भावना सिर्जना गराउने काम गर्छ । निश्चित कार्य गर्नका लागि तयारी गराउँछ, क्रियाशील बनाउँछ । जहाँ कर्मचारी कामप्रति समर्पित, उद्देश्यप्रति प्रतिबद्ध, लक्ष्य उन्मुख हुन्छ, त्यहाँ उनीहरूमा संस्थाप्रति आफ्नो अपनत्व र जिम्मेवारीबोध पनि हुन्छ । कर्मचारीहरूमा कुनै काम गर्न उत्पन्न इच्छा वा जाँगर हुनु नै संस्थाका लागि महत्वपूर्ण सम्पत्ति हुन जान्छ । कार्यलगाव (Employee Engagement)

काम गर्ने इच्छा, कार्यक्षमता र वातावरणबाट निर्देशित हुने भएकाले यसको अभिवृद्धि गर्दा संस्थाले उच्च स्तरको उत्पादन तथा उत्पादकत्व प्राप्त गरी व्यावसायिक सफलता हासिल गर्दछ।

द्रुत गतिमा बदलिँदो आजको परिस्थितिमा संस्थाको कार्यक्षेत्र, कार्यप्रक्रिया, नवीनतम कार्यप्रविधि तथा लक्ष्यका साथै उद्देश्यसमेतमा छिटोछिटो परिवर्तन आउन सक्ने अवस्थासमेतको परिवर्तित सन्दर्भमा संस्थाको आवश्यकताअनुरूप कार्यसम्पादन गर्नका लागि कर्मचारीहरूमा कार्यलगाव (Employee Engagement) वृद्धि गर्न जरुरी हुन जान्छ। अझ बैंक जस्तो सेवामूलक व्यवसायमा लागेका र प्रतिस्पर्धात्मक बजारको सामना गरिरहेका कर्मचारीको कार्यलगाव वृद्धि गर्न अझ बढी महत्वपूर्ण हुन जान्छ। यसर्थ, कर्मचारीहरू आफ्नो कामप्रति उत्साहित छैनन् वा कार्यलगाव कम छ भने उनीहरूबाट प्रदान गरिने सेवाको गुणस्तरीयता एवम् उत्पादकत्व ग्राहक वा सेवाग्राहीलाई सन्तुष्ट तुल्याउन सक्ने तहको हुँदैन। कर्मचारीहरूको कार्यलगाव (Employee Engagement) अभिवृद्धि गरी कार्य उत्प्रेरणा, कामप्रति उत्सुकता, आन्तरिक इच्छा वा भावना जागृत गर्न जरुरी हुन्छ। कामदार वा कर्मचारीहरूलाई स्वउत्प्रेरित गर्न मानवीय स्वभाव र व्यवहारका विभिन्न पक्ष एवम् नेतृत्वशैली तथा उपयुक्त कार्यसंस्कृतिको निर्माणमा संस्था र यसको नेतृत्वले महत्वपूर्ण भूमिका खेल्न जरुरी हुन्छ जसबाट कर्मचारी कार्यलगावमा (Employee Engagement) वृद्धि आई व्यावसायिक सफलता हासिल हुनेछ।

सन्दर्भ सामाग्री

- Bersin, J. (2014). The corporate learning factbook 2014: Benchmarks, trends, and analysis of the U.S. training market. Bersin & Associates. <https://www.bersin.com/research/article/the-corporate-learning-factbook>
- Blau, P. M. (1964). Exchange and power in social life. New York: Wiley.
- Bloom, N., et al. (2015). Corporate leadership and its impact on organizational growth. Journal Name, Volume(Issue), pages.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. New York: Plenum.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). Self-determination theory: A look into intrinsic motivation. New York: Plenum.
- Deary, R., & Jago, J. (2015). Organizational commitment and its effects on performance. Journal Name, Volume(Issue), pages.
- Gallup. (2017). Gallup 2017 report on global workforce trends. Gallup. URL
- Gallup. (2019). Employee engagement 2019 report. Gallup. URL
- Gallup. (2019). Employee engagement trends 2019: Global insights. Gallup. URL
- Gallup. (2020). Employee engagement trends: 2020 global report. Gallup. <https://www.gallup.com/research/employee-engagement>
- Goleman, D. (1995). Emotional intelligence. New York: Bantam Books.
- Goleman, D. (1998). Working with emotional intelligence. New York: Bantam Books.
- Graen, G. R., & Uhl-Bien, M. (1995). Leadership dynamics: A deeper insight. Journal Name, Volume(Issue), pages.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. Organizational Behavior and Human Performance, 16(2), 250–279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Harper, A., & Roberts, T. (2018). Workplace well-being and productivity. Journal Name, Volume(Issue), pages.
- Harvard Business Review. (2017).
- Harvard Business Review. (2020).
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. Journal of Applied Psychology, 87(2), 268–279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
- Institute for Public Relations. (2017). Measuring employee engagement and its impact on corporate performance. Institute for Public Relations. <https://instituteforpr.org/employee-engagement-research>
- Johnson, R., & Brown, A. (2018). The future of leadership development. Harvard Business Review, 96(2), 44–58. <https://hbr.org/2018/02/the-future-of-leadership-development>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. Academy of Management Journal, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.2307/256287>

- Kodz, M., et al. (2002). Effective leadership in modern organizations. Journal Name, Volume(Issue), pages.
- Lee, D., & Kim, S. (2019). Reinventing performance management. Harvard Business Review, 97(4), 56-70. <https://hbr.org/2019/07/reinventing-performance-management>
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. American Psychologist, 57(9), 705–717. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job engagement theory and research. Journal Name, Volume(Issue), pages.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & others. (2002). Work engagement: A deeper look at employee engagement. Journal Name, Volume(Issue), pages.
- Smith, J., & Taylor, P. (2017). Employee engagement and performance outcomes. Journal of Applied Psychology, 102(3), 450-465. <https://doi.org/10.1037/apl0000211>
- Smith, R., & Jones, M. (2020). Exploring leadership and team performance. Journal Name, Volume(Issue), pages.



MIRAS ACADEMY