

موضوع: نگاهی به فرآیند جذب و نگهداشت و آسیب‌شناسی آن در سازمان‌های پیشرو

سخنران: دکتر عباس غفاری

مدرس دوره کارشناسی ارشد منابع انسانی در سازمان مدیریت صنعتی
مدرس دوره حاکمیت شرکتی در موسسه ماهان
مدیر منابع انسانی شرکت کیسون

چهارمین همایش آسیب‌شناسی مدیریت منابع انسانی
۱۶ مهرماه ۱۳۹۴

طرح ۲ سوال:

(۱) چرا برخی از افرادی که در هنگام استخدام برای تصدی یک شغل مناسب به نظر می‌رسند **در میدان کار عملکردی ضعیف از خود نشان می‌دهند؟**

(۲) چرا برخی از آن دسته افرادی که استخدام شده و به خوبی انتظارات عملکردی و شغلی را برآورده می‌کنند، پس از مدتی سازمان خود را ترک می‌کنند؟ به عبارت دیگر **چرا سازمان نتوانسته این دسته از افراد کلیدی و مستعد خود را نگه دارد؟**

مقدمه: انتخاب، جذب و نگهداشت بهترین‌ها، دغدغه روز سازمان‌های پیشرو

جیم کالینز در کتاب از خوب به عالی:

«اگر شما در آغاز حرکت به جای این که هدف را تعیین کنید در فکر انتخاب افراد مناسب و شایسته باشید می‌توانید به راحتی به دنیایی متحول قدم بگذارید زیرا افراد شایسته نیازی به کنترل شدید و ایجاد انگیزه چندانی ندارند. آنها به واسطه انگیزه‌های درونی خود به حرکت در می‌آیند تا بهترین دستاوردها را پدید آورده و سهمی در تحقق هدف‌ها داشته باشند. اگر افراد نالایق را استخدام کنیم، حتی در صورتی که مسیر درست را در اختیار آنها قرار دهیم، آن مسیر به درستی طی نخواهد شد.»

- گام اول برای موفقیت یک کسب‌وکار، جذب و استخدام نیروی انسانی مناسب است.
- حتی اگر برترین فناوری‌ها، تجهیزات و ماشین‌آلات در دسترس باشند اما نیروی انسانی شایسته و مناسب وجود نداشته باشد، خروجی مناسبی از کسب‌وکار به دست نخواهد آمد.

مراحل فرآیند جذب و استخدام نیروی انسانی

۱- تدوین یا روز آمد نمودن ساختار سازمانی و مشاغل و پست‌های سازمانی متناسب با استراتژی‌های سازمان

۲- تجزیه و تحلیل مشاغل و تدوین شرح شغل و شرایط احراز برای آن‌ها

۳- تدوین برنامه جامع تامین نیروی انسانی سازمان شامل تعداد، شایستگی و زمان تامین نیروی انسانی

۴- بررسی وضعیت موجود منابع انسانی سازمان از نظر تناسب با شرایط احراز مشاغل و تعیین شکاف بین وضع موجود و وضع مطلوب

۵- برنامه‌ریزی در خصوص تامین نیروی انسانی مشاغل و پست‌های سازمانی مختلف از بیرون یا درون سازمان

۶- بررسی پایگاه داده افراد متقاضی استخدام و برقراری ارتباط با منابع تامین نیرو در بیرون سازمان

مراحل فرآیند جذب و استخدام نیروی انسانی

۷- غربالگری اولیه افراد متقاضی بر اساس معیارهای اولیه مانند تحصیلات، دانشگاه، سن و ...

۸- دعوت به مصاحبه اولیه و برگزاری جلسات مصاحبه عمومی و تخصصی و غربالگری دوم

۹- استفاده از ابزارهای مناسب برای افزایش دقت ارزیابی‌های استخدامی (کانون‌های ارزیابی / آزمون‌های مختلف روانشناسی و شناخت تیپ‌های شخصیتی و ...)

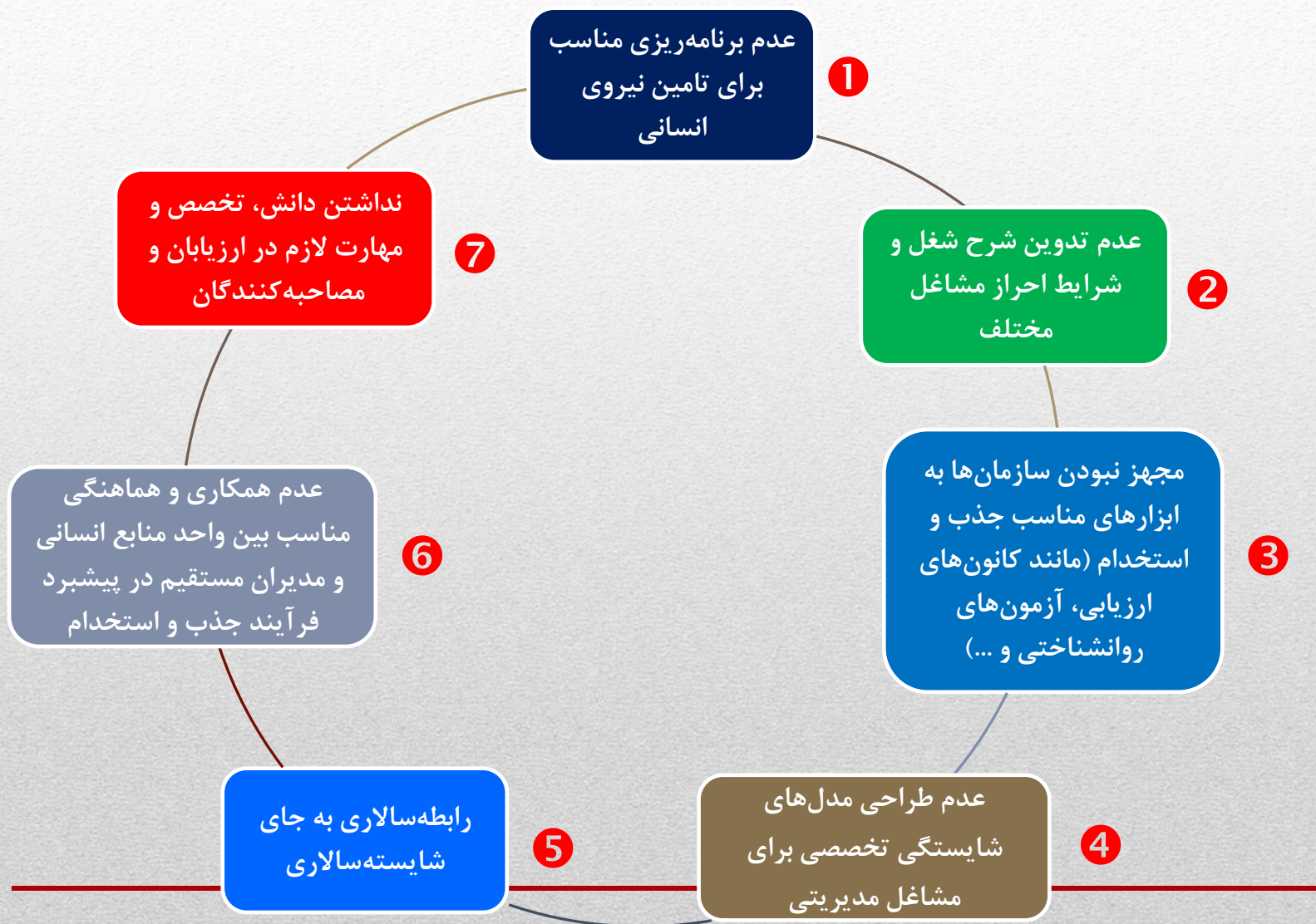
۱۰- غربالگری سوم و انتخاب بهترین فرد برای شغل مورد نظر اجرای فعالیت‌های استخدامی فرد

۱۱- اجرای برنامه‌های آشناسازی و جامعه‌پذیری افراد جدیدالاستخدام برای آشنایی آن‌ها با ساختار، فرآیندها، فرهنگ، آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های سازمان

۱۲- به کار گماری فرد در پست سازمانی مربوطه

۱۳- اجرای برنامه مربیگری و آموزش برای کارکنان جدیدالاستخدام

مشکلات و موانع موجود در فرآیند جذب و استخدام نیروی انسانی



اجرای نمایش زنده: مصاحبه استخدامی



خانم فرناد
مقتاضی استخدام

اتاق آقای محمودی

آقای محمودی
مدیر اداری



نقد و گفتگو:

- اشکالات و خطاهای این مصاحبه چه بود؟
- به نظر شما خانم فرناد برای استخدام در این شرکت مجددا تماس خواهد گرفت؟



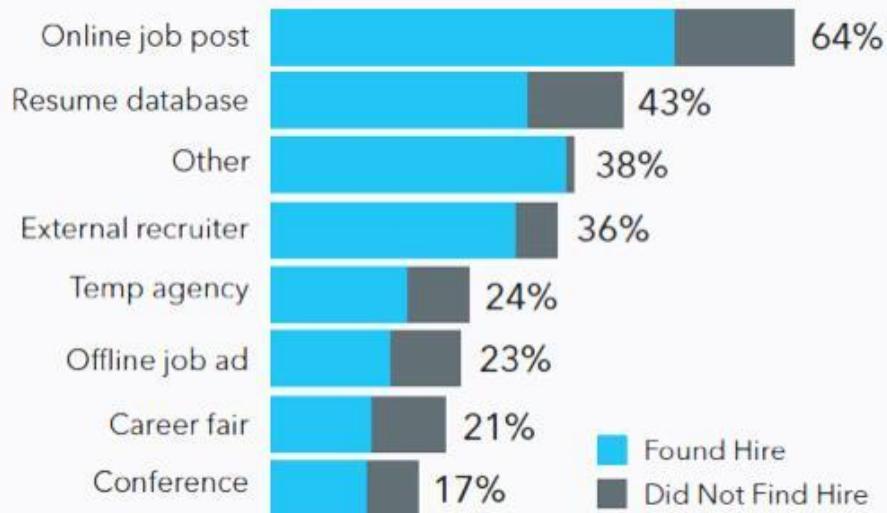
اشتباهات مدیر در هدایت مصاحبه استخدامی:

- فضای نامناسب برای مصاحبه (اتاق خودش)
 - عدم معرفی خود و سازمان در ابتدای مصاحبه
 - عدم مطالعه قبلی رزومه
 - قرار نداشتن حتی یک لیوان آب روی میز
 - عدم ارائه اطلاعات در مورد شرح شغل و وظایف آن، حقوق و مزایا و شرایط کاری شرکت
 - عدم توضیح در خصوص فرآیند استخدام و مصاحبه و نحوه اطلاع‌رسانی نتیجه مصاحبه
 - ساختارمند نبودن سوالات
 - قطع صحبت مصاحبه‌شونده
 - پرسیدن سوال بسته (بلی / خیر)
 - صحبت در مورد حقوق قبل از اتمام فرآیند مصاحبه و ارزیابی مصاحبه‌شونده
 - استفاده از جملات تحقیرآمیز یا نامناسب
 - بازی با لپ‌تاپ و صحبت با موبایل در حین مصاحبه
 - عدم یادداشت برداری از نکات مهم در طول مصاحبه
 - قضاوت‌های کاملاً سلیقه‌ای و شخصی
 - خطاهای تعمیم و هاله‌ای و برچسب‌زدن
 - پرسیدن سوالات شخصی و غیرمرتبط
 - عدم حفظ اطلاعات محرمانه (حقوق متقاضی)
 - بدرقه نکردن مصاحبه‌شونده در پایان مصاحبه
-

راهکارهایی برای افزایش اثربخشی فرآیند جذب و استخدام نیروی انسانی

Comparing channel success rates

In the last 12 months, which hiring resources did your company use and find success with?



Online channels rank highest in terms of both overall usage and successful hire rates, with external recruiting a strong third.

(۱) استفاده از

کانال‌های مناسب

برای شناسایی و

جذب نیروی انسانی

راهکارهایی برای افزایش اثربخشی فرآیند جذب و استخدام نیروی انسانی

(۱) استفاده از کانال‌های مناسب برای شناسایی و جذب

نیروی انسانی:

- ✓ افزایش ورودی‌ها و کاندیداهای استخدام با استفاده از **کانال‌های ارتباطی متفاوت** و به تبع آن افزایش خروجی و افراد متناسب شغل
- ✓ استفاده از **انجمن‌های دانش‌آموختگان** و جذب نیروهای مستعد دانشگاه‌ها و سرمایه‌گذاری روی فارغ التحصیلان مستعد
- ✓ استفاده از **سایت‌های معتبر کاریابی**
- ✓ استفاده از **بولتن‌های جذب داخلی**
- ✓ تشویق افراد کلیدی سازمان برای معرفی **دوستان** خود جهت جذب (تبدیل کارکنان به سفیران استخدام)
- ✓ طراحی و تنظیم برنامه **بازاریابی خاص برای داوطلبان خاص**

راهکارهایی برای افزایش اثربخشی فرآیند جذب و استخدام نیروی انسانی



۲) طراحی مدل‌های

شایستگی تخصصی به ویژه

برای مشاغل مدیریتی:

• تدوین و به‌روزرسانی مدل شایستگی

به صورت اختصاصی برای مشاغل

کلیدی (به خصوص برای مشاغل

مدیریتی)

شایستگی و مدل شایستگی

پیشینه

واژه **Competency** اولین بار در سال ۱۹۷۳ در مقاله ای توسط مک کلند وارد ادبیات مدیریت گردید. شایستگی را علت تمایز و تفاوت در عملکردهای کاملاً مطلوب و ایده آل با عملکردهای معمولی و متوسط می دانند.

تعریف

مجموعه دانش، مهارت‌ها، خصوصیات شخصیتی، علایق، تجارب و توانمندی‌های مرتبط با شغل که فرد را قادر می‌سازد در سطحی بالاتر از حد متوسط به ایفای مسئولیت بپردازد. در واقع شایستگی‌ها الگویی را ارائه می‌کنند که نشان دهنده فرد با عملکرد برتر در شغل محوله است.

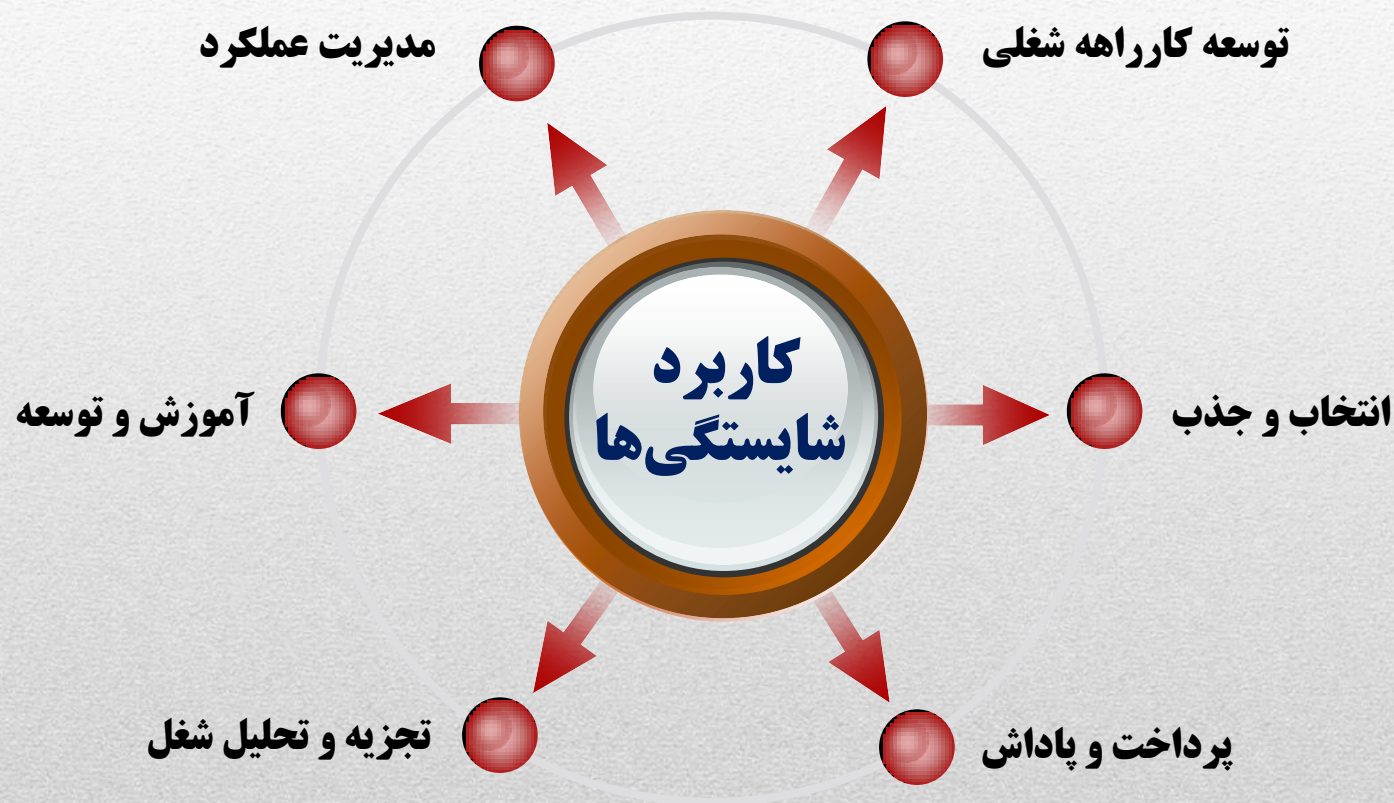
نکات

- ✓ هر سازمان بایستی متناسب با نیازهای خود، شایستگی‌های مورد نظر خود را تعریف نماید.
- ✓ لازم است اعضای سازمان تعریف و فهم مشترکی از شایستگی‌ها را داشته باشند.

مدل شایستگی

مجموعه‌ای
منسجم از
شایستگی‌ها
که برای
عملکرد برتر
در شغل
خاصی
ضروری است.

کاربرد شایستگی‌ها



استخراج شایستگی‌ها و تدوین مدل شایستگی

تدوین مدل شایستگی

استخراج شایستگی‌ها



مدل شایستگی های رهبری NASA



مدل شایستگی‌های مدیریتی سازمان ملل متحد

(1) Leadership

الگو بودن ، تدوین فعال و آینده نگر استراتژی ، راضی نبودن به وضع موجود و پرچمداری تغییر

(2) Vision

تبیین فرصت ها و ریسک های استراتژیک ، تبدیل استراتژی به اهداف و برنامه های عملیاتی ، اشتیاق آفرینی برای حرکت بسوی آینده

(3) Empowering others

تفویض مسئولیت ، روشن کردن انتظارات ، مشارکت دادن ، قدردانی در قبال تلاش و توفیق ، تشویق دیگران برای چالش و ریسک

(4) Building trust

فضاسازی برای گفتگو و کار بدون ترس ، کار شفاف ، وفای به عهد

(5) Managing performance

روشن کردن نقش ها و مسئولیت ها، ارجاع کار به کاردان ، مربی گری ، نظارت و بازخور عملکرد دیگران ، حمایت از ریسک پذیری ، ارزیابی منصفانه عملکردها

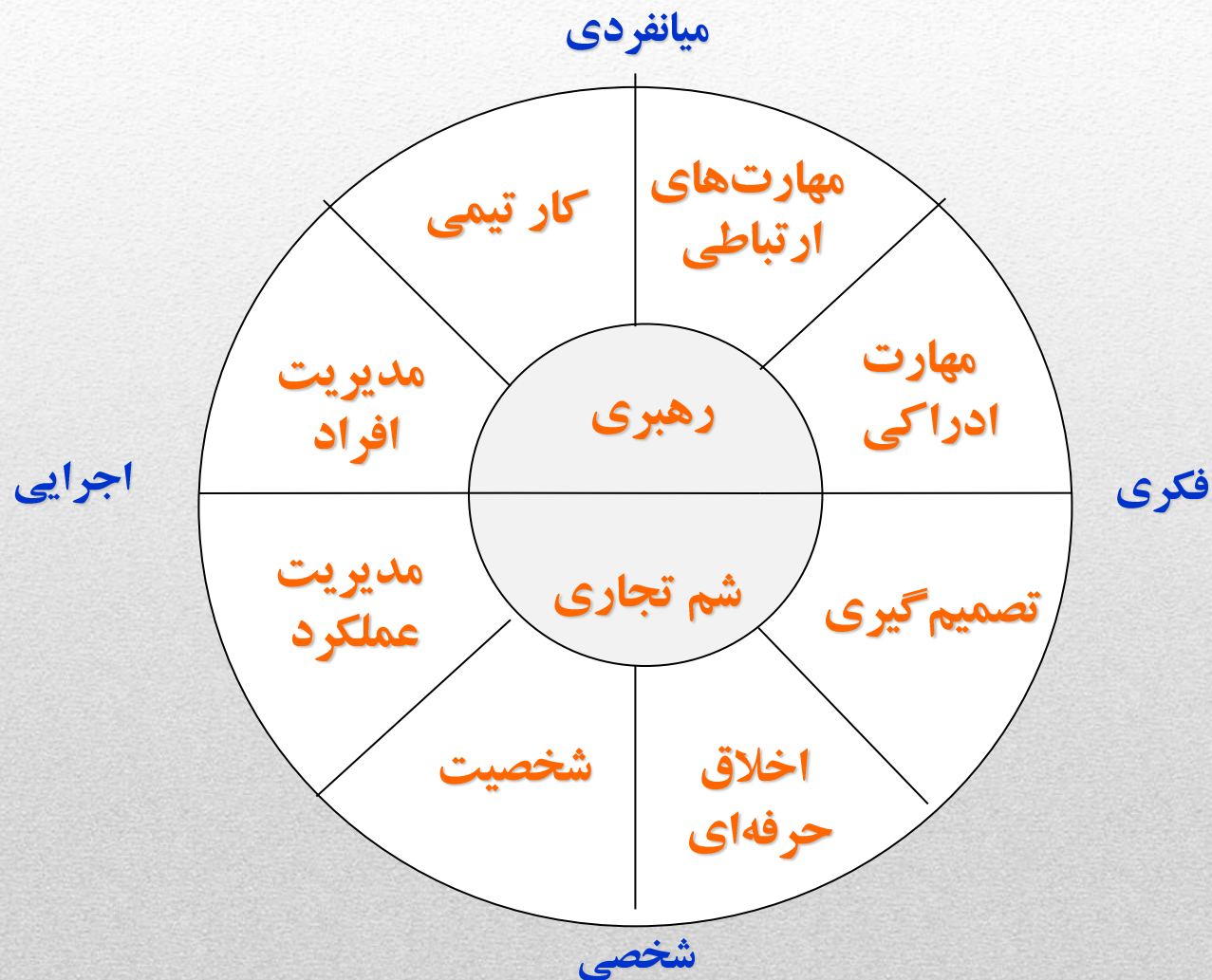
(6) Judgment / decision making

ریشه یابی مسائل ، جمع آوری اطلاعات مرتبط و تحلیل نتایج تصمیمات ، توانایی اخذ تصمیمات سخت در زمان نیاز

مدل شایستگی های رهبری مینا

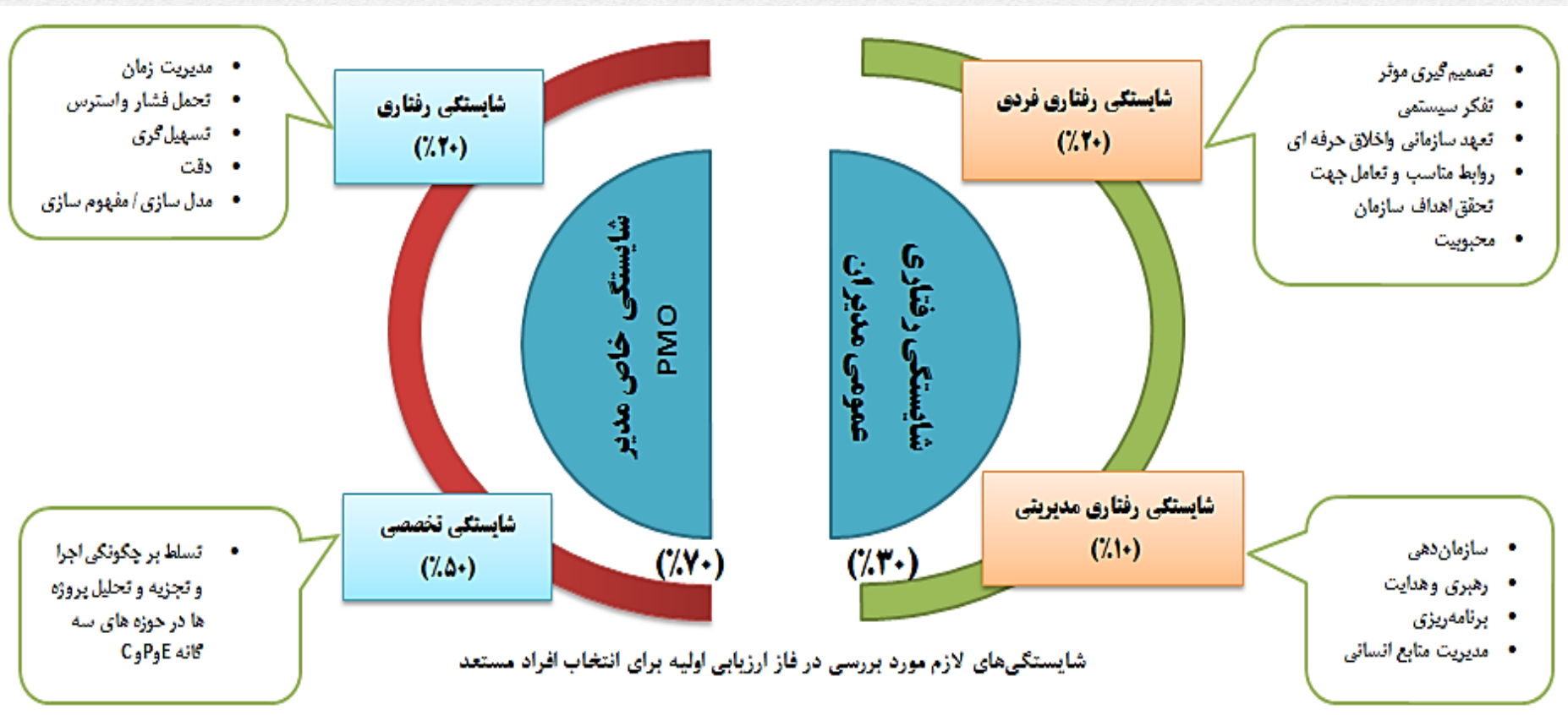


مدل شایستگی‌های مدیران ایدرو



نمونه‌ای از یک مدل شایستگی طراحی شده برای یک شغل خاص:

مدل شایستگی‌های شغل مدیر PMO در شرکت کیسون



راهکارهایی برای افزایش اثربخشی فرآیند جذب و استخدام نیروی انسانی



۳) طراحی کانون‌های ارزیابی به عنوان یک ابزار با دقت بالا برای جذب و استخدام نیروی مناسب:

- افزایش دقت در ارزیابی‌ها به دلیل **مشاهده رفتارهای واقعی** داوطلبان استخدام در تمرین‌های شبیه‌سازی شده
- **طراحی تمرین‌ها و آزمون‌های کانون ارزیابی** بر اساس مدل شایستگی مربوطه
- **یکی از اشتباهات رایج سازمان‌ها** در برگزاری کانون‌های ارزیابی، استفاده از یک مدل شایستگی عمومی برای کلیه شغل‌ها به جای استفاده از مدل‌های شایستگی تخصصی هر شغل می‌باشد.

کانون ارزیابی (Assessment Center)



1. استخدام افراد مناسب و واجد صلاحیت
2. استعداد یابی برای انتصاب افراد در مشاغل کلیدی
3. تعیین و تشخیص نیازهای افراد برای پرورش و تکمیل شایستگی‌ها
4. جابجایی افقی یا عمودی افراد در سازمان
5. آموزش مستقیم رفتارها و مهارت‌های مورد نیاز به افراد

یک کانون ارزیابی مجموعه‌ای از **فعالیت‌های استاندارد** ارزیابی رفتار است که بر اساس **ورودی‌های متعدد** صورت می‌پذیرد.

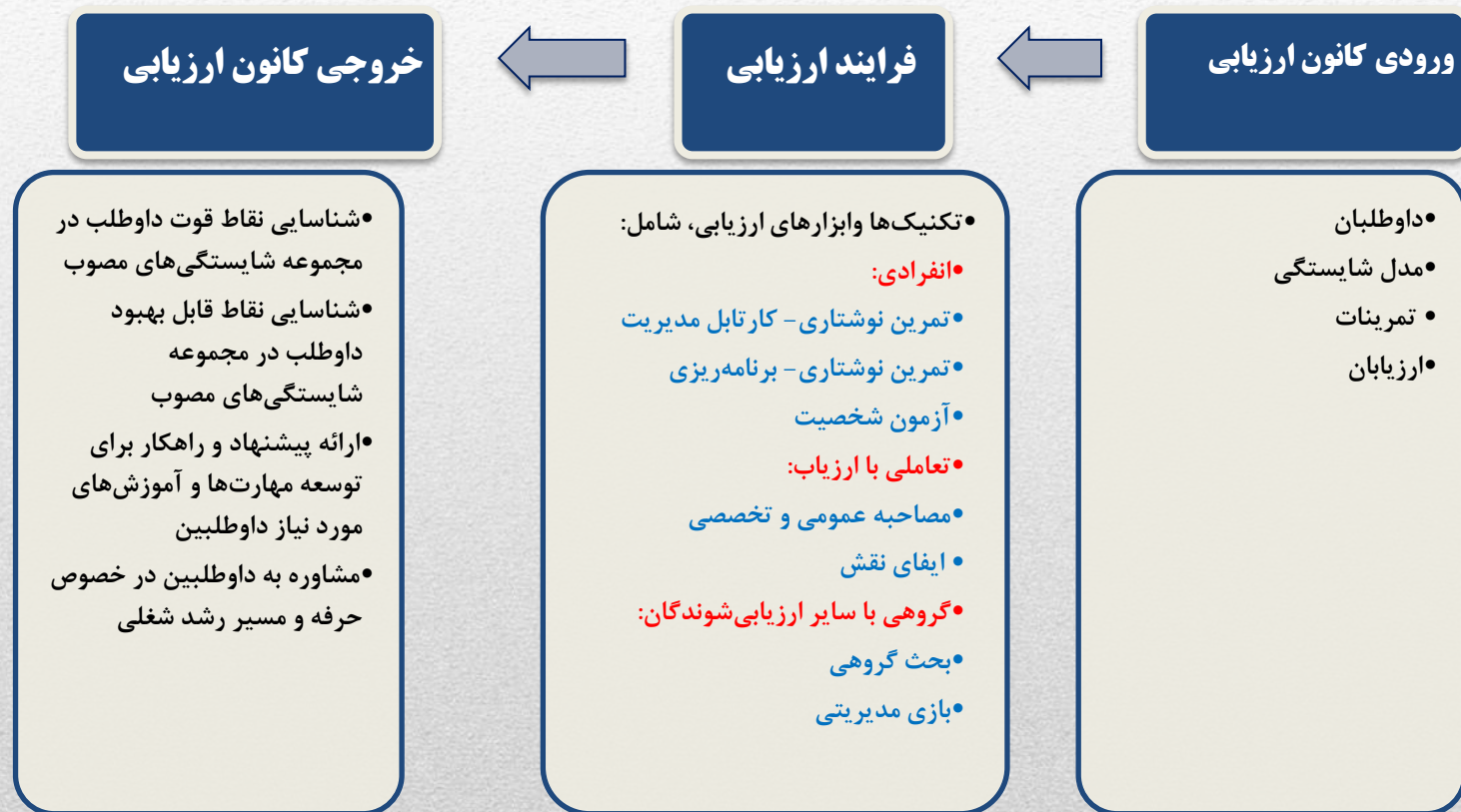
در این فعالیت‌ها چندین **مشاهده کننده** آموزش دیده به فعالیت ارزیابی می‌پردازند و **تکنیک‌های مختلفی** مورد استفاده قرار می‌گیرد. قضاوت در خصوص رفتارها عمدتاً در شبیه سازی‌هایی انجام می‌پذیرد که در **جلسه اجماع** امتیازات اختصاص یافته ارائه می‌شود.

تعریف

کانون

ارزیابی

فرایند کانون ارزیابی



ارکان کلیدی کانون ارزیابی

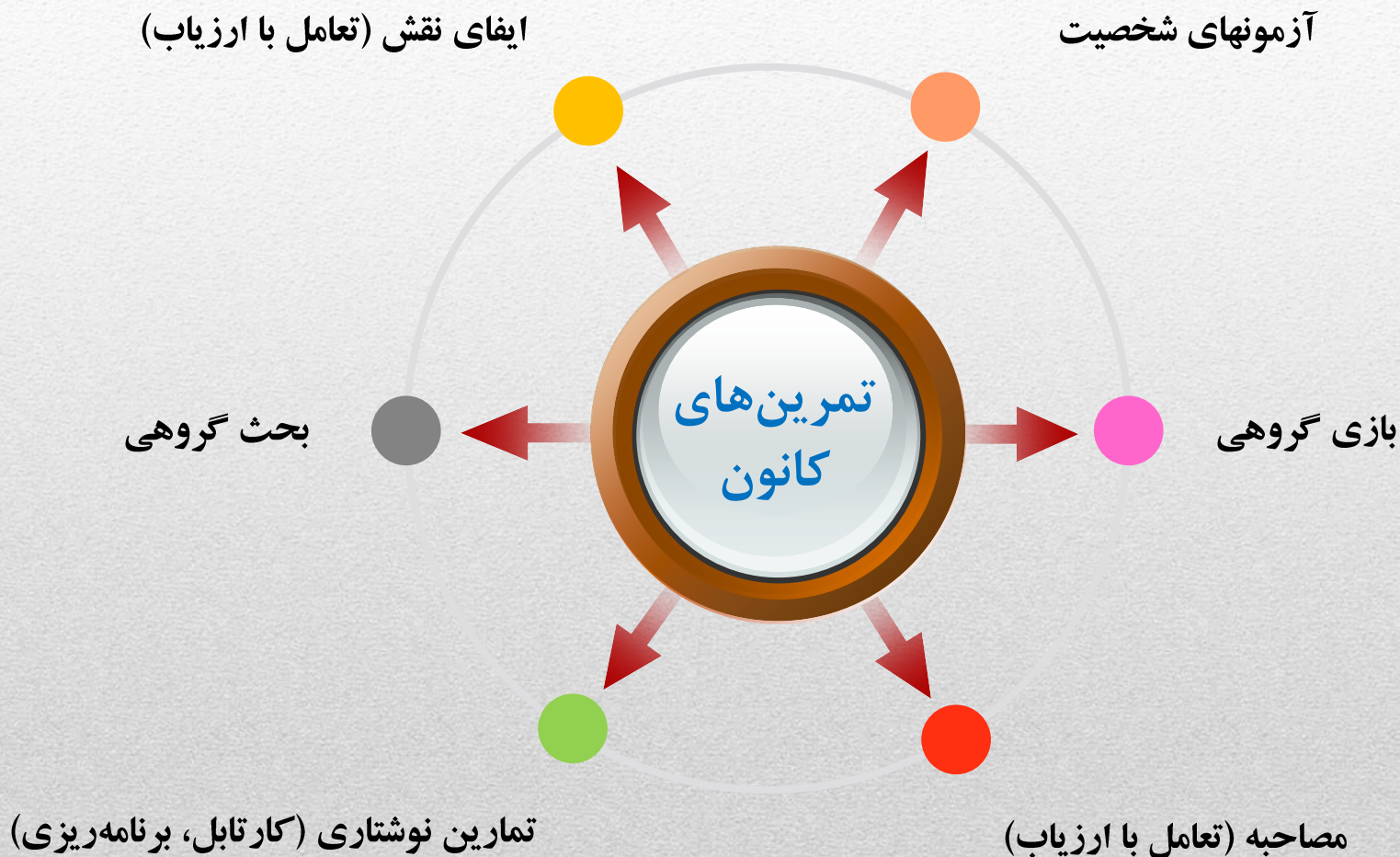
شایستگی‌ها



تمرین‌ها

ارزیاب‌ها

تمرینهای مورد استفاده در کانون ارزیابی



ماتریس ارتباط شایستگی‌ها و تمرین‌ها

تمرین	کارتابل	برنامه ریزی	مصاحبه عمومی	ایفای نقش	بازی گروهی	بحث گروهی	تست شخصیت	مصاحبه تخصصی
شایستگی (ضریب اهمیت)								
تصمیم‌گیری موثر (۱۰٪)	✓			✓				
تعهد سازمانی و اخلاق حرفه‌ای (۱۰٪)			✓			✓		✓
روابط مناسب و تعامل جهت تحقق اهداف (ارتباطات موثر و کار تیمی) (۱۰٪)					✓	✓		
برنامه ریزی (۵٪)		✓	✓					✓
تسهیل‌گری و مدیریت تعارض (۵٪)	✓			✓		✓		
سازماندهی (۵٪)					✓	✓		
دقت (۱۰٪)	✓	✓						✓
محبوبیت (۵٪)			✓				✓	
رهبری (۵٪)					✓	✓		
مدیریت منابع انسانی (۵٪) (مدیریت و پرورش کارکنان)	✓		✓					
مدل‌سازی / مفهوم‌سازی و تفکر سیستمی (۱۵٪)		✓		✓	✓			✓
تحمل فشار و استرس (۱۰٪)			✓	✓				
مدیریت زمان (۵٪)		✓			✓			✓

وظایف و مهارت‌های ارزیابان



مهارت‌های
ارزیابان

وظایف
ارزیابان

- وجدان کاری
- برخورداری از انرژی بالا
- تجربه مدیریت
- سیستماتیک و منضبط
- توجه به جزئیات (دقیق بودن)
- سابقه مشاوره در زمینه توسعه کارکنان
- انعطاف پذیری
- مهارت‌های نوشتاری

- مشاهده دقیق
- مهارت‌های شنود مؤثر
- تعهد به مفهوم کانون ارزیابی
- مهارت‌های ارایه بازخور
- مهارت‌های ادراکی (تجزیه و تحلیل)
- قدرت تصمیم‌گیری
- مهارت ارائه بازخورد

- ۱- مشاهده
(Observe)
- ۲- ثبت
(Record)
- ۳- طبقه‌بندی
(classify)
- ۴- رتبه‌بندی
(Rate)

روش انجام ارزیابی

مرحله اول: ارزیابی انفرادی

هر یک از ارزیابان در حین انجام هر تمرین، شواهد مثبت و منفی مشاهده شده را در ردیف مربوط به شایستگی مورد ارزیابی، یادداشت نموده و در پایان تمرین، امتیاز هر یک از شایستگی‌ها را بر اساس شواهد مشاهده شده مشخص می‌کنند.



۲- فرم ثبت رفتار بازی گروهی

نام ارزیاب:

تاریخ ارزیابی:

نام ارزیابی شونده:

ردیف	ثبت رفتار	روابط مناسب و تعامل جهت تحقق اهداف (ارتباطات موثر و کار تیمی)	مدل سازی / مفهوم سازی و تفکر سیستمی	مدیریت زمان	سازماندهی	رهبری
۱						
۲						
۳						
۴						
۵						
۶						
۷						
۸						
۹						
۱۰						
۱۱						
۱۲						
۱۳						
۱۴						
۱۵						
امتیاز نهایی (از ۱۰)						

توضیحات:

عالی		بالتر از انتظار		در حد انتظار		پایین تر از انتظار		ضعیف	
۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱

روش انجام ارزیابی

مرحله دوم: برگزاری جلسه اجماع ارزیابان wash up و ارزیابی نهایی

پس از پایان تمام تمرین‌ها، ارزیابان در جلسه اجماع یا wash up امتیازات انفرادی خود در هر یک از شایستگی‌ها و در تمرین‌های مختلف را ارائه کرده و پس از گفتگو و تبادل نظر به اجماع رسیده و امتیاز نهایی ارزیابی‌شونده را مشخص می‌کنند.



۸- فرم ارزیابی نهایی (جلسه اجماع - Wash Up)

نام ارزیابی‌شونده:									
سعت ارزیابی‌شونده:									
تاریخ ارزیابی:									
ردیف	شایستگی مورد ارزیابی	بحث گروهی	بازی گروهی	مصاحبه تخصصی	مصاحبه عمومی	ایفای نقش	کارتابل	برنامه ریزی	نمره نهایی
۱	تصمیم‌گیری موثر								
۲	تعهد سازمانی و اخلاق حرفه‌ای								
۳	روابط مناسب و تعامل جهت تحقق اهداف (ارتباطات موثر و کار تیمی)								
۴	برنامه ریزی								
۵	تسهیل‌گری و مدیریت تعارض								
۶	سازمندی								
۷	دقت								
۸	محدودیت								
۹	رهبری								
۱۰	مدیریت منابع انسانی (مدیریت و پرورش کارکنان)								
۱۱	مدل سازی / مفهوم سازی و تفکر سیستمی								
۱۲	تحمل فشار و استرس								
۱۳	مدیریت زمان								

نقاط قوت:

نقاط قابل بهبود:

توجهات:

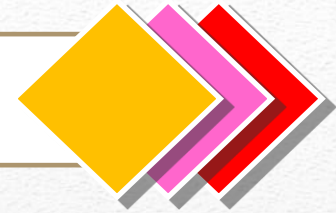
دوره‌های آموزشی:

خروجی کانون ارزیابی: گزارش بازخورد فردی

در پایان برای تک تک افراد حاضر در کانون گزارش بازخورد فردی صادر می شود که موارد ذیل را در بر دارد:

- ۱- شناسایی نقاط قوت داوطلب در مجموعه شایستگی های مدل
- ۲- شناسایی نقاط قابل بهبود داوطلب در مجموعه شایستگی های مدل
- ۳- شناسایی تیپ شخصیتی داوطلب
- ۴- نیازسنجی آموزشی برای داوطلب
- ۵- تدوین کارراهه شغلی برای داوطلب

یک روز در کانون ارزیابی کیسون



برنامه زمانی یک روز کانون ارزیابی

برنامه کانون برای ۸ نفر شرکت کننده

ردیف	-۸:۰۰ ۷:۳۰	-۸:۲۰ ۸:۰۰	-۸:۴۰ ۸:۲۰	-۹:۰۰ ۸:۴۰	-۹:۲۰ ۹:۰۰	-۹:۴۰ ۹:۲۰	-۱۰:۰۰ ۹:۴۰	-۱۰:۴۰ ۱۰:۲۰	-۱۱:۰۰ ۱۰:۴۰	-۱۱:۲۰ ۱۱:۰۰	-۱۱:۴۰ ۱۱:۲۰	-۱۲:۰۰ ۱۱:۴۰	-۱۲:۲۰ ۱۲:۰۰	-۱۲:۳۰ ۱۲:۲۰	۱۲:۳۰-۱۷:۰۰			
۱	جلسه توجیهی	بحث گروهی		برنامه ریزی	ایفای نقش	مصاحبه عمومی		بازی گروهی	کارتابل	مصاحبه تخصصی		تست		نهار و نماز	Wash Up			
۲				ایفای نقش	برنامه ریزی	مصاحبه عمومی			کارتابل	مصاحبه تخصصی		تست						
۳				مصاحبه عمومی		بازی گروهی	ایفای نقش		کارتابل	برنامه ریزی	تست							
۴				مصاحبه عمومی					کارتابل	ایفای نقش	برنامه ریزی	تست						
۵		ایفای نقش	کارتابل	بحث گروهی					برنامه ریزی	تست	ایفای نقش	مصاحبه تخصصی						
۶			ایفای نقش						کارتابل	برنامه ریزی	تست	مصاحبه تخصصی						
۷		مصاحبه عمومی		بحث گروهی				مصاحبه تخصصی		ایفای نقش	کارتابل	برنامه ریزی	تست					
۸		مصاحبه عمومی						مصاحبه تخصصی		برنامه ریزی	کارتابل	تست	ایفای نقش					

برنامه زمانی یک روز کانون ارزیابی



کانون ارزیابی شرکت کیسون





تمرین کارتابل و
برنامه ریزی



بحث گروهی



مصاحبه

ایفای نقش



جلسه جمع بندی
ارزیابان
(wash up)





بازی‌های گروهی و
مشاهده‌گران (ارزیابان)





بازی گروهی



بحث گروهی

کارتابل



بازی گروهی

مشاهده گر

مشاهده گر



برنامه ریزی

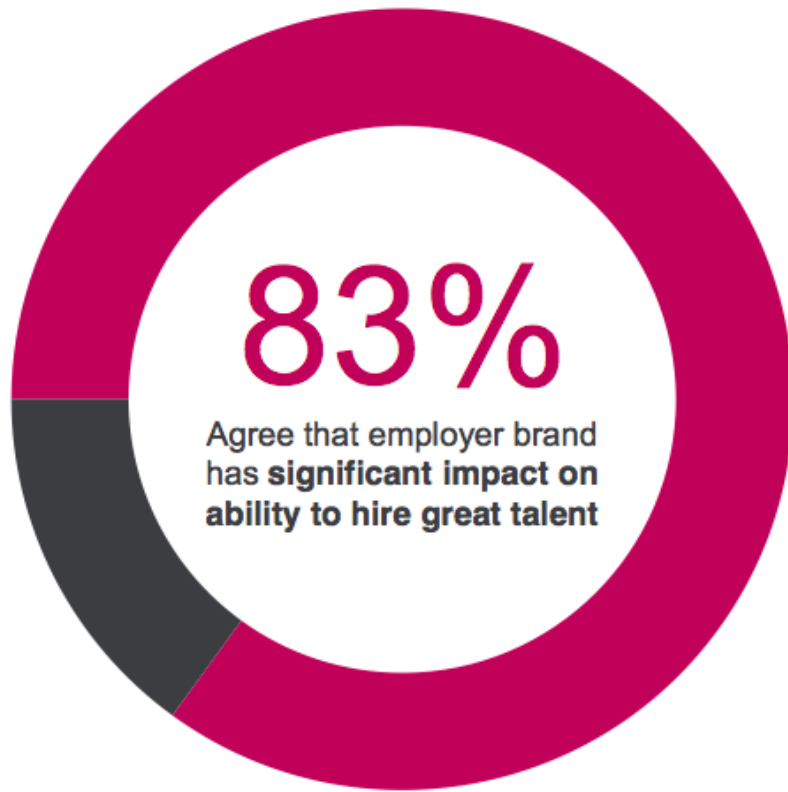




نتیجه بازی گروهی



راهکارهایی برای افزایش اثربخشی فرآیند جذب و استخدام نیروی انسانی



Today LinkedIn released the results of a global survey of more than 3000 recruiting professionals that reveals some strong emerging trends and opportunities.

(۴) توسعه و ارتقای برند کارفرما در

بازار کار:

- برند کارفرما یک جنبه احساسی است که توجه نیروهای مستعد موجود در بازار کار را نسبت به سازمان جلب می‌کند.
- افراد مستعد جایی را انتخاب می‌کنند و ماندگار می‌شوند که قدر آنها را بدانند و مسیر رشد و پیشرفت شغلی آنها را هموار سازند.

فرآیند نگهداشت نیروی انسانی



افراد در طول خدمت خود، برحسب شرایط سنی
چهار مرحله را طی می کنند:

مرحله اول: در جستجوی کار (سن ۱۵-۲۴)

مرحله دوم: مرحله استقرار (سن ۲۵-۴۴)

مرحله سوم: مرحله نگهداری شغل (سن ۴۵-۶۴)

مرحله چهارم: مرحله کاهش فعالیت (سن ۶۵ به

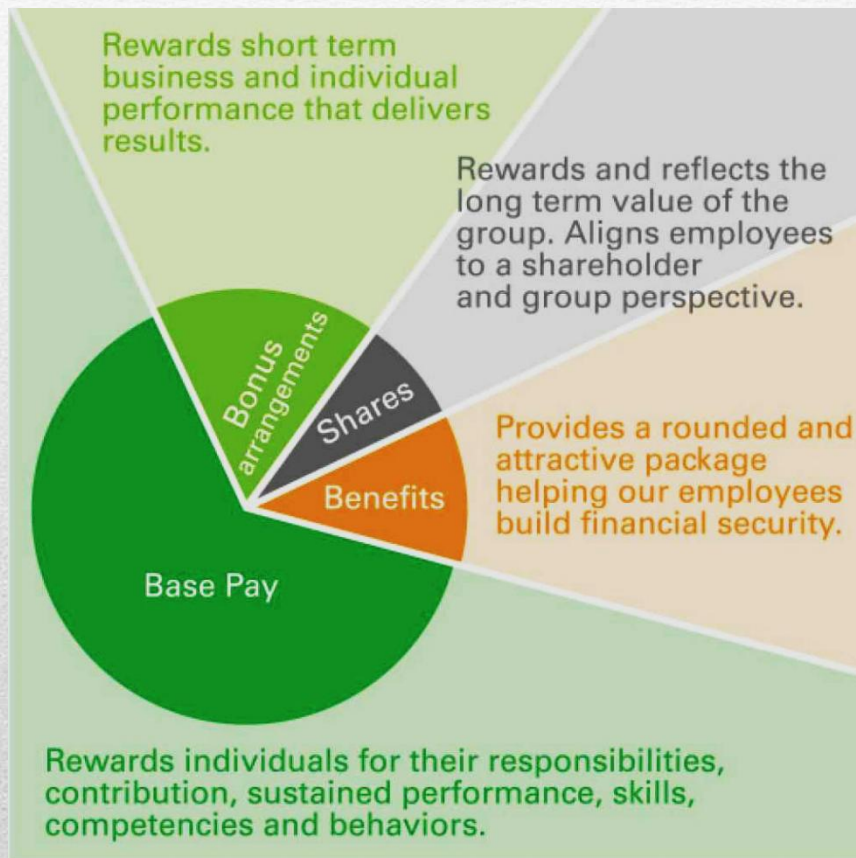
بالا)



افراد در هر یک از این مراحل نیازها و انتظارات متفاوتی
دارند که ناشی از شرایط سنی متفاوت می باشد.

توجه به این نیازها و انتظارات متفاوت، یکی از مهمترین
عوامل موفقیت در نگهداشت نیروی انسانی مناسب و کلیدی
محسوب می شود و عدم توجه به این موضوع، یکی از
مشکلات اساسی سازمان هایی است که در نگهداشت
نیروهای کلیدی خود موفق عمل نمی کنند.

راهکارهایی برای افزایش اثربخشی فرآیند نگهداشت نیروی انسانی



(۱) طراحی نظام جبران

خدمات رقابتی و متناسب:

- ارائه سبد جبران خدمات رقابتی و متناسب با نیازهای افراد (مجرد یا متاهل / جوان یا مسن / سطح تحصیلات / رده سازمانی و ...)
- سطح حقوق و مزایا و کیفیت نظام پرداخت بالاتر از میانگین بازار

راهکارهایی برای افزایش اثربخشی فرآیند نگهداشت نیروی انسانی



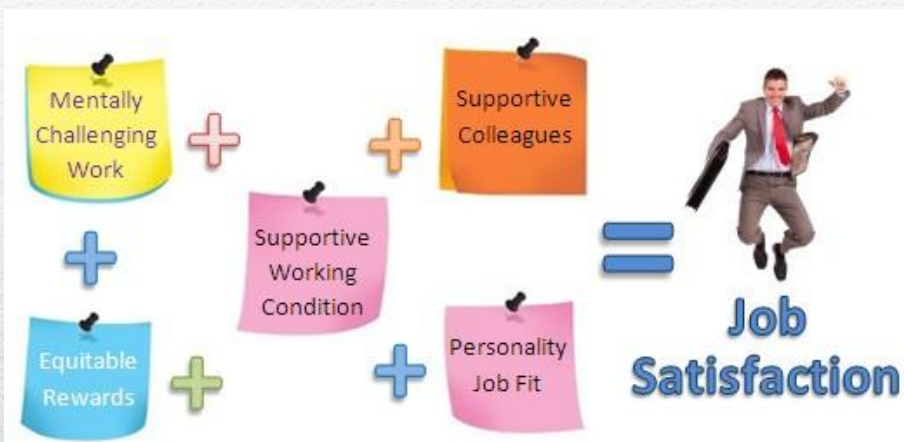
۲) ارزیابی و تحلیل دلایل خروج

داوطلبانه نیروهای کلیدی و

موثر:

- کشف و شناسایی عوامل موثر در نگهداشت نیروهای کلیدی و آگاهی از انتظارات و توقعات کارکنان کلیدی از طریق **تحلیل مصاحبه‌های خروج یا تماس تلفنی** با افرادی که شرکت را ترک کرده‌اند.

راهکارهایی برای افزایش اثربخشی فرآیند نگهداشت نیروی انسانی



- میزان رضایت از نظام جبران خدمات و پاداش
- میزان رضایت از مسیرهای پیشرفت کارکنان
- میزان رضایت از نظام ارزیابی عملکرد میزان رضایت از سبک‌های مدیریت و رهبری
- میزان رضایت از جلب مشارکت کارکنان در امور سازمان
- میزان رضایت از فرصت‌های یادگیری و ارتقا
- میزان رضایت از فرآیند آموزش میزان رضایت از نظام پیشنهادات
- میزان رضایت از کانال‌های ارتباطی
- میزان رضایت از فرهنگ سازمانی
- میزان رضایت از ماهیت کار
- میزان رضایت از شرایط محیط کار

۳) ارزیابی مستمر رضایت شغلی

کارکنان و تدوین اقدامات بهبود:




- رضایت شغلی می‌تواند به عنوان واکنش احساسی یک فرد به جنبه‌های مختلف کار (مانند دستمزد، سرپرستی و مزایا و...) تعبیر شود.



خودارزیابی رضایت شغلی

اگر جمله ارایه شده در مورد شما صادق است + و اگر صادق نیست - بدهید

How I feel about my work today...

	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>

شاخص‌های ۱۲ گانه شغل رضایت‌بخش

(۱) شما احساس می‌کنید آنچه که انجام می‌دهید ارزشمند و متفاوت از سایر کارهاست.

(۲) به نظرات و پیشنهادات شما توجه می‌شود.

(۳) شما با افرادی که دوستشان دارید کار می‌کنید.

(۴) از اینکه به سر کار می‌روید خوشحال و راضی هستید.

(۵) تعادلی بین کار و زندگی در منزلتان برقرار است.

(۶) کارهای روزانه شما و وظیفه‌تان متنوع است.

(۷) ارزش کار شما از سوی مدیر شما درک و مورد تقدیر است.

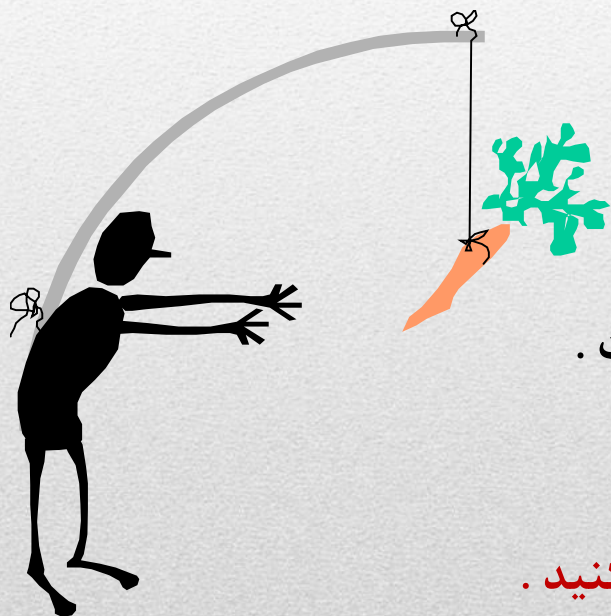
(۸) شما احساس زیرکی و باهوشی هنگام کار می‌کنید.

(۹) روابطتان با موسسه‌ای که در آن کار می‌کنید خوب است.

(۱۰) وضعیت کاری خوبی دارید و حقوق خوبی نیز دریافت می‌کنید.

(۱۱) با فرصت‌های آموزشی و توسعه منابع انسانی راهی برای رشد و پیشرفت کردن دارید.

(۱۲) شغل شما در درازمدت باعث رسیدن به اهدافتان می‌شود.



تفسیر نتیجه

- اگر ۱۰ تا ۱۲ شاخص در مورد شما صدق می‌کند، شما از شغل خود بسیار راضی هستید .
 - اگر ۷ تا ۹ شاخص در مورد شما صدق می‌کند ، شما از شغل خود راضی هستید .
 - اگر ۴ تا ۶ شاخص در مورد شما صدق می‌کند ، شما از شغل خود ناراضی هستید .
 - اگر ۱ تا ۳ شاخص در مورد شما صدق می‌کند ، شما از شغل خود بسیار ناراضی هستید .
-

پیامدهای رضایت شغلی

- افزایش بهره‌وری فرد
- تعهد سازمانی فرد
- تضمین سلامت جسمی و روانی فرد
- افزایش روحیه فرد
- افزایش رضایت از زندگی
- افزایش سرعت آموزش مهارت‌های جدید



پیامدهای عدم رضایت شغلی

■ افت روحیه کارکنان

نشانه‌های
روحیه پایین

فعالیت
اتحادیه

بازنشستگی
زودرس

ترک خدمت

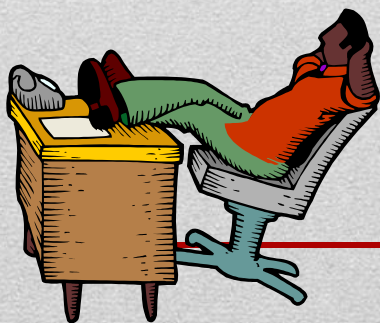
تاخیر در کار

غیبت کاری

تشویش

■ تبدیل به کارکنان مجازی (نامرئی):

کارکنانی که در سازمان تنها حضور فیزیکی دارند!



راهکارهایی برای افزایش اثربخشی فرآیند نگهداشت نیروی انسانی



(۴) طراحی برنامه‌های مدیریت

استعدادها، جانشین‌پروری و پرورش

مدیران آینده:

- افزایش ماندگاری نیروهای مستعد از طریق **طراحی برنامه‌هایی برای شناسایی نیروهای کارآمد و ترسیم مسیر پیشرفت شغلی آینده آنها**
- ارائه بسته‌ای از **آموزش‌های توسعه مهارتی** و ایجاد امید و انگیزه رشد و یادگیری در دل کارکنان مستعد

پروژه مدیریت استعدادها در شرکت کیسون

• هدف پروژه

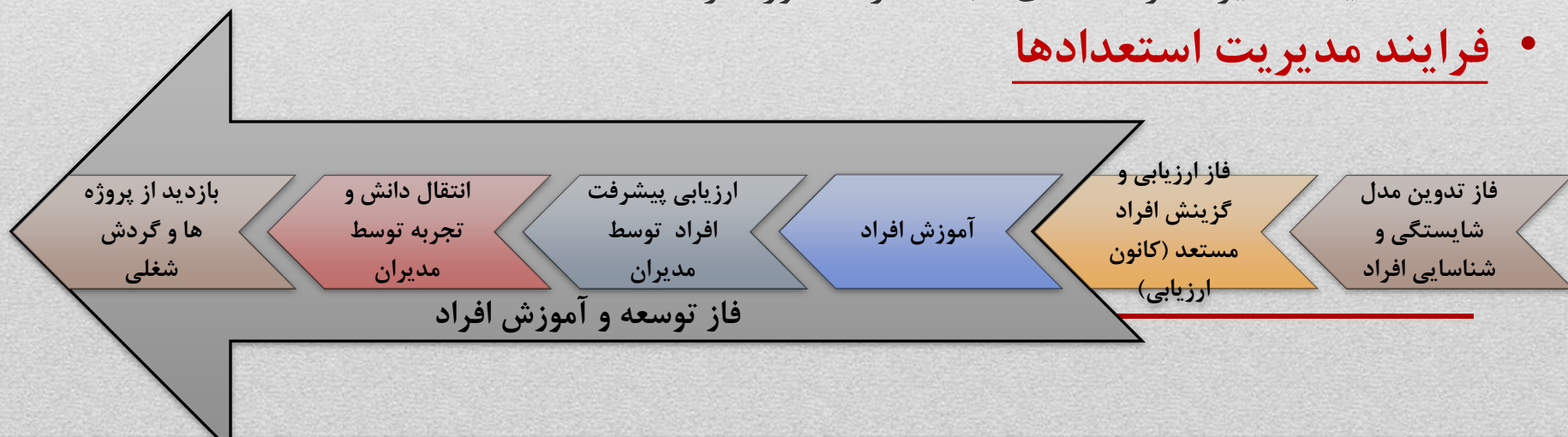
• شناسایی و ارتقاء توانمندی نیروهای مستعد در حوزه های استراتژیک

• حوزه های استراتژیک جهت پیاده سازی پروژه

1. حوزه مدیر پروژه (۳۱ نفر)
2. حوزه دفتر پشتیبانی مدیر پروژه (PMO) (۱۴ نفر)
3. حوزه مالی (۴۸ نفر در مرحله شناسایی)
4. سایر حوزه ها: افراد مستعد پروژه ها از کلیه دیسپلینها توسط مدیر پروژه (۱۸۰ نفر)
5. هیات مدیره شرکت های تابعه (در دستور کار)

مجموعاً: ۲۷۳ نفر مستعد

• فرایند مدیریت استعدادها



راهکارهایی برای افزایش اثربخشی فرآیند نگهداشت نیروی انسانی

(۵) طراحی نظام قدردانی از عملکردهای برجسته:

در طراحی نظام‌های قدردانی باید رفتارهایی شبیه موارد زیر شناسایی و مورد قدردانی قرار گیرند:

- تحقق فراتر از انتظار اهداف
- انجام اقداماتی فراتر از وظایف جاری
- بهبود نوآورانه کیفیت کار
- خدمت‌رسانی عالی به مشتری
- انجام کار گروهی عالی یا پشتیبانی از همکاران
- مدیریت و رهبری عالی
- خدمت طولانی و ماندگاری افراد با عملکرد برجسته

• **قدردانی از افراد و حس شناخته شدن** منجر به بهبود عملکرد تا ۳۰٪

- قدردانی و توجه، انگیزاننده‌تر از پاداش‌های نقدی
- روش‌های قدردانی متناسب با روحیات و تیپ شخصیتی افراد
(به عنوان نمونه برای فردی با تیپ برونگرا (اجتماعی)، تشویق در جمع همکاران می‌تواند شیوه‌ای اثربخش باشد اما این شیوه برای فردی با تیپ درونگرا (منزوی) می‌تواند استرس‌زا و ناراحت‌کننده باشد.)

اهداف سازمانها از تقدیر از افراد

هدف	درصد تکرار
خلق یک محیط کاری مثبت	۸۴٪
تقویت رفتارهای مطلوب	۷۶٪
ایجاد انگیزه برای عملکرد عالی	۷۳٪
افزایش اخلاق کاری	۶۹٪
پشتیبانی از مأموریت و ارزشهای سازمانی	۶۸٪
افزایش ماندگاری / کاهش نرخ خروج	۵۱٪
افزایش وفاداری	۴۵٪
پشتیبانی از تغییر فرهنگ	۲۳٪
سایر	۹٪

روشهای رایج تقدیر و تشکر

نحوه تقدیر و پاداش	نمونه هایی از نحوه تقدیر
Award تقدیر	<ul style="list-style-type: none">• نامه تشکر رسمی مدیر مستقیم فرد• نامه تشکر رسمی مدیر ارشد• ارائه لوح ، یادبود، تقدیرنامه و ..• اشاره کردن به کار خوب پرسنل نزد مقامات بالا• دستی بر شانه فرد زدن• یک پیغام تشکر روی میز
Reward پاداش	<ul style="list-style-type: none">• پاداش نقدی• افزایش حقوق
Incentive تشویق	<ul style="list-style-type: none">• مرخصی استحقاقی (معمولا کمتر از ۴۰ ساعت که حداکثر طی یک سال باید مصرف شود)• ووچر بلیط سفر، سینما، شام به همراه خانواده، خرید از مغازه• حق استفاده از پارکینگ، حق استفاده از تسهیلات ورزشی• خرید هدیه (بین ۰.۵٪ تا ۱۰٪ حقوق پایه)• امکان حضور در سمینارها و همایش های بین المللی (پاداش با رویکرد یادگیری و ارتقاء)• امکان بازدید (Site Visit) از شرکتهای بین المللی مشابه (پاداش با رویکرد یادگیری و ارتقاء)• امکان حضور در دوره های تخصصی و یا مدیریتی بین المللی (پاداش با رویکرد یادگیری و ارتقاء)• مقداری انعطاف پذیری در زمان بندی برنامه ها
Celebration تجلیل	<ul style="list-style-type: none">• صرف شام با مدیران ارشد• ذکر نام افراد و تشکر از آنها در یک جلسه گروهی، خبرنامه سازمانی، وب سایت یا بیلبورد• شرکت در یک مراسم عمومی سازمان (بعنوان نمونه روز تاسیس شرکت)و تجلیل از افراد

راهکارهایی برای افزایش اثربخشی فرآیند نگهداشت نیروی انسانی

۶) آموزش مدیران و رهبران سازمان در خصوص نقش آن‌ها در انگیزش و نگهداشت کارکنان کلیدی:



- هر یک از مدیران پیش از آنکه مدیر یک حوزه، فرآیند یا واحد سازمانی باشند، **یک مدیر منابع انسانی هستند** و مهمترین نقش آن‌ها، جذب، نگهداشت و توسعه کارکنانی شایسته برای دستیابی به اهداف سازمانی است.

آموزش‌های ضروری برای مدیران و رهبران می‌تواند شامل عناوین زیر باشد:

- آشنایی با سبک‌های رهبری و رهبری اقتضایی
- آشنایی با نظریه‌های انگیزش و کاربردهای آن‌ها
- آشنایی با اصول سرپرستی و مدیریت
- آشنایی با روش‌های ارزیابی عملکرد و ارائه بازخورد موثر به کارکنان
- آشنایی با روش‌های مدیریت تعارضات سازمانی
- آشنایی با اصول ارتباطات اثربخش

جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

برخی از مهمترین مشکلات و موانعی که در مسیر جذب و استخدام نیروی انسانی مناسب وجود دارد عبارتند از:

- عدم برنامه‌ریزی مناسب برای تامین نیروی انسانی
 - عدم تدوین شرح شغل و شرایط احراز مشاغل مختلف
 - عدم طراحی مدل‌های شایستگی تخصصی برای مشاغل مدیریتی
 - نداشتن دانش، تخصص و مهارت لازم در ارزیابان و مصاحبه‌کنندگان
 - مجهز نبودن سازمان‌ها به ابزارهای مناسب جذب و استخدام (مانند کانون‌های ارزیابی، آزمون‌های روانشناختی و ...)
 - عدم همکاری و هماهنگی مناسب بین واحد منابع انسانی و مدیران مستقیم در پیشبرد فرآیند جذب و استخدام
- راهکارهایی نیز برای غلبه بر مشکلات و موانع فوق با هدف افزایش اثربخشی فرآیند جذب و استخدام در سازمان‌ها به شرح زیر ارائه شد:

- (1) استفاده از کانال‌های مناسب برای شناسایی و جذب نیروی انسانی
 - (2) طراحی مدل‌های شایستگی تخصصی به ویژه برای مشاغل مدیریتی
 - (3) طراحی کانون‌های ارزیابی به عنوان یک ابزار با دقت بالا برای جذب و استخدام نیروی مناسب
 - (4) توسعه و ارتقای برند کارفرما در بازار کار
-

جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

در حوزه نگهداشت نیروی انسانی، عدم توجه به نیازها و انتظارات متفاوت کارکنان در دوره‌های مختلف عمر کاری آن‌ها، یکی از مشکلات اساسی سازمان‌هایی است که در نگهداشت نیروهای کلیدی خود موفق عمل نمی‌کنند.

راهکارهایی برای افزایش اثربخشی فرآیند نگهداشت نیروی انسانی در سازمان‌ها به شرح زیر ارائه گردید:

- 1 طراحی نظام جبران خدمات رقابتی
 - 2 ارزیابی و تحلیل دلایل خروج داوطلبانه نیروهای کلیدی و موثر
 - 3 ارزیابی مستمر رضایت شغلی کارکنان و تدوین اقدامات بهبود
 - 4 طراحی برنامه‌های مدیریت استعدادها، جانشین‌پروری و پرورش مدیران آینده
 - 5 طراحی نظام قدردانی از عملکردهای برجسته
 - 6 آموزش مدیران و رهبران سازمان در خصوص نقش آن‌ها در انگیزش و نگهداشت کارکنان کلیدی
- در پایان تاکید می‌شود که پیاده‌سازی این راهکارها در هر سازمان، باید متناسب با ویژگی‌های خاص آن بوده و شرایط درونی مانند دوره عمر سازمان، فرهنگ، استراتژی، تکنولوژی و ساختار و همچنین شرایط بیرونی مانند رقبا، جایگاه در صنعت، مشتریان، تامین‌کنندگان، قوانین و مقررات دولتی مد نظر قرار گیرد.

منابع و مراجع

- زکلیکی بابایی ، محمدعلی . مهدی صفیان بلداجی. (۱۳۹۳) فرایند نیرویابی و انتخاب. تهران: سازمان مدیریت صنعتی
- شرکت‌های موفق جهان چگونه استخدام میکنند. تهران: سازمان مدیریت صنعتی
- جزنی، نسرين (۱۳۹۲) . مدیریت منابع انسانی. تهران: نشر نی
- ابوالعلائی، بهزاد. عباس غفاری. (۱۳۹۱) مدیران آینده. تهران: سازمان مدیریت صنعتی