

به نام خدا

راهکارهای نگهداشت نیروی انسانی در سازمان ها

مجری: دکتر خدایار ابیلی

دانشیار دانشگاه تهران

هفتمین کنفرانس بین المللی مدیریت

تهران: سالن همایش های برج میلاد

۳۰ آذر ماه ۱۳۸۸

نگهداشت

your name

your
caption
here

❖ سیاستها و استراتژیهای مدیریت منابع انسانی

در يك سازمان منجر به يكي از دو پديده زیر

می شود:

الف) ماندگاری

▪ ماندگاری همراه با انگیزه کاری

▪ ماندگاری بدون انگیزه کاری

ب) ترك خدمت

نگهداشت

your name

your
caption
here

❖ رفتارهای عدم تمایل به همکاری با سازمان

- تلاش کمتر در انجام وظایف
- چند شغله شدن
- تمایل به بازنشستگی بیش از موعد

ترك خدمت

ترك خدمت دو بعد دارد:

الف) کناره‌گیری از کار (ترك کار: فرار فکر)

- حفظ عضویت خود در سازمان و صرف حداقل تلاش، انرژی و وقت برای انجام وظایف خود

ب) کناره‌گیری از شغل (ترك شغل: فرار مغز)

- تلاش برای خروج از سازمان

دانشگران

- ❖ دانشگران معمولاً در فضایی بسر می‌برند که با دو نیروی کششی بیرون و درون سازمانی مواجه هستند.
- نیروی اول: فرصت‌های شغلی خارج از سازمان
- نیروی دوم: شرایط کاری موجود داخل سازمان
- ❖ بنابراین، دانشگران همیشه در حل تصمیم‌گیری و انتخاب از بین این دو آльтرناتیو هستند.

دانشگران

- ❖ تعهد و وفاداری حرفه‌ای دانشگران همیشه به تعهد سازمانی آنها می‌چربد.
- ❖ به دلیل تعلق حرفه‌ای‌شان، کارشان را جدی می‌گیرند.
- ❖ مسوولیت‌پذیری بالا دارند و در صورت پاسخگویی نبودن سازمان در قبال نیازهای حرفه‌ای‌شان، سازمان را ترک می‌کنند.

علل برون سازمانی ماندگاری/ترک خدمت

- ❖ شرایط عمومی بازار کار (فرصتهای شغلی)
- ❖ نرخ اشتغال / نرخ بیکاری
- ❖ سهولت دستیابی به مشاغل (فرصتهای شغلی جایگزین)
- ❖ جذابیت فرصتهای شغلی جدید

علل برون سازمانی ماندگاری/ترک خدمت

- ❖ البته رضایت شغلی و تعهد سازمانی پایین به تنهایی منجر به ترک خدمت نمی شود ولی ماندگاری بدون انگیزه و صرفاً "حفظ عضویت در سازمان نتیجه کار است."
- ❖ مع هذا، اگر این رضایت شغلی و تعهد سازمانی پایین همراه با فرصتهای جدیدی کاری و سهولت در جابجایی شغلی باشد منجر به ترک خدمت می شود.

علل شخصي/فردی ماندگاری/ترک خدمت

❖ علاوه بر عوامل درون و برون سازمانی مرتبط با ماندگاری یا ترک خدمت، خود فرد نیز عامل مهمی در این ارتباط است.

❖ فرد احساس می‌کند که اگر شغلی را ترک کند، ممکن است:

- لطمه وارد شدن به آبرو و اعتبار
- خدشه دار شدن خودباوری
- مشکلات سازگاری با موفقیت‌های جدید کاری
- مشکلات خانوادگی

علل شخصي/فردی ماندگاری/ترک خدمت

این احتمالات فرد را وادار به وابستگی بیشتر به محل کارشان می‌کند.

به عبارت دیگر، ترک خدمت از سازمان برایش مشکل می‌شود.

علل درون سازمانی ماندگاری/ترک خدمت

- ❖ میل به ماندگاری یا میل به ترک خدمت کارکنان تابعی است از یکسری عوامل درونی سازمانی.
- ❖ این عوامل قبل از اینکه میل به ماندگاری یا ترک را در کارکنان ایجاد کنند، ابتدا رضایت شغلی را در آنان ایجاد می‌کنند و موجب تقویت تعهد و وفاداری آنها شده و بعد تمایل به تداوم یا ترک خدمت را در آنها تقویت می‌کنند.

علل درون سازمانی ماندگاری/ترک خدمت

- ❖ ماندگاری یا ترک خدمت نوعی عکس العمل در مقابل رفتاری است که محیط (سازمان و مدیریت) نسبت به خود فرد از خود نشان می‌دهد.
- ❖ اقدامات انگیزشی درون سازمانی که موجب تقویت میل به ماندگاری همراه با انگیزه کاری و کاهش ترک خدمت کارکنان از طریق تقویت تعهد سازمانی و ارتقای رضایت شغلی آنان می‌شود، اقداماتی هستند که :

علل درون سازمانی ماندگاری/ترک خدمت

- موجب بهبود شرایط کاری می‌شوند.
- مقام و منزلت کارکنان بالا می‌رود.
- امکان ترقی آنان میسر می‌گردد.
- اثربخشی سازمان افزایش می‌یابد.

❖ این اقدامات تحت سه نظام مدیریت منابع انسانی که هر یک عامل موثری در ماندگاری (نگهداشت) و ترک خدمت کارکنان هستند، عبارتند از:

توانمندسازی

❖ یکی از موثرترین روش‌های کمک به ماندگاری کارکنان، اقدامات مختلف در جهت توانمندسازی آنان است.

❖ پنج روش معمول در توانمندسازی کارکنان عبارتند از:

الف) تفویض اختیار و قدرت

ب) ایجاد فرصت توسعه و بهسازی

توانمند سازي

- ج (مشارکت و درگیر کردن کارکنان در تصمیم گیری های سازمانی
- د (افزایش انگیزش درونی و تقویت احساس مهم بودن، خودباروی و خودکفایی کارکنان
- هـ (فراهم کردن منابع، امکانات و ابزار لازم برای نشان دادن توان خود در خلق و بکارگیری ایده های جدید

فرصت رشد و توسعه حرفه‌ای

- ❖ تحقیقات نشان داده است که:
 - اگر کارکنان نسبت به شغل خود متعهد باشند، اما نسبت به سازمان خود وفادار و متعهد نباشند، در صورتیکه فرصت رشد و پیشرفت کاری برایشان فراهم باشد، در سازمان باقی می مانند. چون فراهم کردن فرصتهای رشد حرفه‌ای کارکنان، نوعی پاسخ مثبت به نیازهای روانی (نیاز به رشد، نیاز به موفقیت، نیاز به خودشکوفایی) آنهاست.
 - کارکنان معمولاً "بالفعل کردن و به فعل درآوردن ظرفیت ها و بهبود تواناییها خود تمایل دارند.

فرصت ارتقاء

❖ فراهم کردن فرصت ارتقاء برای کارکنان موجب:

- افزایش رشد حرفه‌یی
- افزایش مسوولیت پذیر و پاسخگویی
- افزایش منزلت اجتماعی

❖ مطلوبیت چشم انداز شغلی موجب:

- رضایت شغلی بیشتر
- انگیزه بیشتر برای ماندگاری و تلاش کاری بیشتر

فرصت ارتقاء

❖ ارتقای شغلی بیانگر و تضمین کننده امنیت

شغلی کارکنان است که منجر به:

- افزایش تعهد سازمانی
- انگیزه برای پیشرفت
- روحیه مناسب برای کار و موثر بودن در کار خود

فرصت ارتقاء

❖ مشخص و روشن بودن مسیر شغلي و تعريف مراتب شغلي و توقف حالت ايستايي شغل موجب ماندگاري بيشتري و کاهش ميل به ترك شغل كاركنان مي‌شود.

فرصت ارتقاء

- ❖ تعريف كار راهه شغلي و برنامه ريزي پيمودن مسير پيشرفت شغلي موجب:
- دل بستن به كار بيشتري
 - ميل به ماندگاري
 - انگيزه تلاش بيشتري در كار
 - حفظ و نگهداري نيروهاي با ارزش

ایمنی محیط کار

- ❖ محیط کار سالم (عامل افزایش ماندگاری)
 - حداقل بودن میزان افسردگی، ناامیدی، نارضایتی، کم تحرکی و فشار روانی کم
 - تامین بهداشت روانی کارکنان
 - سلامت روابط انسانی حاکم بین همکاران
- ❖ محیط کار ناسالم (عامل کاهش ماندگاری)
 - فشارهای روانی محیط کار
 - ترس و تهدید
 - احساس عدم امنیت

امنیت محیط کار

- ❖ حفظ ایمنی و سلامت کارکنان از طریق ایجاد امنیت در محیط کار از مهمترین عوامل نگهداشت کارکنان است.
 - فضایی آزاد برای ارائه نظرات و انتقادات بدور از هر گونه ترس و تهدید
 - روابط انسانی سالم و مطلوب توأم با روحیه انتقادپذیری
 - پویایی و خلاقیت در کار
 - احترام به ایده ها، عقاید و ارزش های همدیگر

امنیت محیط کار

❖ عوامل کاهش امنیت در محیط کار

- وجود تعارضات مخرب
- کار بیش از حد
- ابهام در وضایف شغلی
- نظارت‌های آزاردهنده
- ارزیابی‌های ناعادلانه
- تجسس در عقاید و ارزش‌های افراد

عوامل مالی-اقتصادی

❖ جبران خدمت عامل بسیار مهم برای افزایش تمایل به ماندگاری، تلاش بیشتر یا ترک خدمت کارکنان

❖ درمورد دانش‌گرا، جزء آخرین عواملی است که در میل به ماندگاری یا ترک خدمت آنان تاثیر دارد.

❖ افزایش میل به ماندگاری و حفظ و نگهداری کارکنان سطوح پایین سازمانی

❖ پاداش، مشوق‌های مالی مبتنی بر سختی کار، تخصص، کیفیت کار