



همایش
عرصه یادگیری

دهمین همایش عرصه یادگیری

استخدام بهترین ها، نگهداری بهترین ها

۱۲ و ۱۳ آذرماه ۱۳۸۷

کیش

بهزاد ابوالعالی

***“ A Company is known by
the
People it Keeps.”***

 Employee retention

 Employee satisfaction

 Employee commitment

 Employee turnover

 Employee engagement

 Employee loyalty

همه موارد خروج از خدمت کارکنان (turn over) مشابه نیستند. دو نوع خروج از خدمت وجود دارد:

- **Managed turnover:**
initiated by the organization
- **Unmanaged turnover:**
initiated by the employees

از دیدگاه دیگری هم می توان خروج از خدمت کارکنان را به دو گروه **controllable** (قابل کنترل توسط سازمان) و **uncontrollable** تقسیم کرد.

در مطالعه و تحلیل نرخ خروج از خدمت کارکنان یا نرخ نگهداری و حفظ کارکنان (retention rate) باید کارکنان را از نظر عملکرد به segment هائی تقسیم کرد و هر segment را جداگانه بررسی و تحلیل کرد.

هزینه های خروج از خدمت کارکنان شامل 2 بخش اصلی است:

❖ **Separation cost**

❖ **Replacement cost**

Retention is an outcome of Engagement

Engagement is the state of emotional and intellectual commitment to an organization or group.

: Motorola تعريف شركة

Engagement is a combination of perceptions, including satisfaction, commitment, pride, loyalty, a strong sense of personal, and a willingness to be an advocate of the organization, that has a consistent and predictable impact on behavior.

تعريف DDI :

Engagement: the extent to which, people enjoy and believe in what they do and feel valued for doing it.

این تعریف 3 پایه اصلی دارد:

- 1- لذت بردن از کار که نتیجه تناسب کار با روحیات، استعدادها و مهارت هاست.
- 2- باور به اهمیت کار و مهم بودن آن در موفقیت سازمان و جامعه
- 3- برای انجام کار مورد قردانی و قدرشناسی قرارگرفتن

: wikipedia تعريف

EE is a concept that is generally viewed As managing discretionary effort, that is, when employees have choices, they will act in a way that furthers their organization interests. An engaged employee is a person who is fully involved in and enthusiastic about his/her work.

تحقیقات پر تعداد و قابل استناد DDI نشان می دهد:

High engagement	low engagement	
%4/1	%14/5	نرخ خروج از خدمت
%4/8	%8	نرخ غیبت
52	5658	ppp

رابطه **engagement** و **retention** چیست؟

Engaged



Employee

say

stay

strive

رابطه engagement و retention چیست؟

مطالعات وسیع Gallup و سایر مشاوران نشان می دهد که کارکنان engaged رفتارهای زیر را دارند:

- 1- بهره ورتر و سودآورترند.
- 2- مشتری مدارترند.
- 3- سفیران brand سازمان هستند.
- 4- احتمال بیشتری هست که سازمان خود را برای استخدام شدن به دیگران توصیه کنند.
- 5- احتمال بیشتری هست که محصولات سازمان خود را به دیگران توصیه کنند.
- 6- احتمال کمتری هست که سازمان را ترک کنند.

رابطه engagement و retention چیست؟

**Engaged
Employee**



Retention
Effort
Advocacy
Passion

تحقیقات مفصل DDI در مورد Employee Engagement نشان می دهد که:

- 1- EE اولین تواناساز اجرائی موفق استراتژی سازمان است.
- 2- EE يك اقدام و ابتکار کوتاه مدت نیست.
- 3- EE باید از بالایی سازمان هدایت شود.
- 4- یکی از بهترین راه های داشتن کارکنان با E بالا، استخدام آنهاست.
- 5- EE تماما مرتبط با تناسب شخص و شغل و یا شخص و سازمان است.
- 6- سرپرستان بلافصل کارکنان، مهم ترین اثر را بر EE دارند.
- 7- EE به معنای دستیابی به قلب هاست.

مدل DDI در مورد EE :

Engagement Drivers: environment:

تناسب شخص و شغل
رهبري استثنائي
سيستم ها و استراتژي ها



Work

- توانمندسازي
- تيم سازي و مشاركت
- حمايت و قدرداني
- رشد و ارتقاء



organizational success: employees:

مشترين وفادار و راضي
نگهداري كاركنان شايسته
سود و درآمد



Engaged

- وفاداري بيشتري
- تلاش هاي بيشتري

تناسب شخص و شغل دو معنی دارد: **Can do, Will do**، بعلاوه وجود برخی خصوصیات در افراد باعث می شود که آنها در کار و سازمان E بالایی از خود نشان دهند. این خصوصیات در یک تحقیق وسیع به شرح زیر شناسایی شده است:

- 1- Attachment to the job
- 2- Agreeableness
- 3- Emotional stability
- 4- openness to experience
- 5- Achievement orientation
- 6- Self- efficacy

مدیران و رهبران کاتالیست هستند. مدیرانی که E بالایی دارند، کارکنانی با E بالا هم خواهند داشت.

موسسه Talent keeper بر اساس یک تحقیق وسیع 10 قابلیت مدیریتی و رهبری موثر بر نگهداری و انگیزش کارکنان را به شرح زیر شناسایی کرده است:

1- Trust builder

2- Climate builder

3- Esteem builder

4- Flexibility Expert

5- Communicator

6- Talent developer and coach

7- High Performance

8- Talent Finder

9- Retention Export

10- Retention monitor

6 استراتژی پیشنهادی monster برای افزایش نرخ نگهداری کارکنان:

- 1- سرپرستان را در قبال این موضوع پاسخگوتر کنید.
- 2- بین کار و زندگی توازن برقرار نمایید.
- 3- يك برنامه جانشین پروري طراحی کنید که مسیر پیشرفت را برای استعدادها باز کند.
- 4- ابزاری برای نظارت مستمر بر چسبندگی کارکنان به سازمان در طول چرخه زندگی کارکنان فراهم کنید.
- 5- تلاش ها و منابع را برای حفظ درخشانترین کارکنان متمرکز نمایید.
- 6- يك برند کارفرمائی تولید کنید که کارکنان را در سطوح مختلف راضي کند.

سایت **salary. Com** در پایان سال 2007 برای سومین سال، تحقیقی را در مورد رضایت و نرخ نگهداری کارکنان انجام داد. در این تحقیق که هم کارکنان و هم کارفرمایان به سئوالات آن پاسخ دادند نتایج جالبی به شرح زیر بدست آمد:

1- نظام جبران خدمت مهمترین فاکتور در تصمیم کارکنان برای ترک کار است. این عامل در باقی ماندن کارکنان در کار فعلی اهمیت و اثر کمتری دارد.

2- از نظر مردان، نظام جبران خدمت جذاب مهم ترین دلیل باقی ماندن در کار است، در حالی که زنان، روابط کاری و ساعات کار مطلوب را مهم ترین دلیل باقی ماندن در کار عنوان کرده اند. در مورد دلایل خروج از خدمت، تفاوت زیادی بین زنان و مردان مشاهده نشد.

3- علیرغم آنکه کارفرمایان، هزینه های ناشی از ترک کار را درک می کنند و روند فزاینده آن را می فهمند، اما بطور متوسط فقط 7 درصد افزایش حقوق برای ترغیب کارکنان به ماندن پیشنهاد می کنند.

4- 24 درصد کارفرمایان نسبت به نتایج رضایت سنجی کارکنان که توسط واحد HR انجام می شود کاملاً حساس هستند و 60 درصد از آنها تا حدودی حساسیت نشان می دهند.

5- 50 درصد کارفرمایان گفته اند که 8 تا 15 درصد حقوق بالاتر برای فریفتن کارکنان برای تغییر شغل و سازمان کافی است. این درصد بین کارکنان 31 درصد است.

نتایج پژوهش Hay group در سال 2007:

فاصله	ترك سازمان قبل از 2 سال	ماندن بیش از 2 سال	عوامل رضایت و نگهداری
%34	%49	%83	استفاده از مهارت ها و توانایی ها
%33	%41	%74	توانایی مدیران ارشد
%30	%27	%57	اطلاع از اهداف و برنامه سازمان
%28	%22	%50	فرصت های رشد و پیشرفت
%28	%38	%66	فرصت یادگیری مهارتهای جدید
%28	%26	%54	سرپرست در نقش مربی
%26	%25	%51	حقوق مناسب و مطلوب
%18	%36	%54	آموزش

Jack welch:

It goes without saying that no company, small or large, can win over the long run without energized employees who believe in the mission and understand how to achieve it. That's why you need to take the measure of employee engagement at least once a year through anonymous surveys in which people feel completely safe to speak their minds.

سایر اطلاعات و دانستنی های مفید درباره EE:

✳️ **Diloitte** که یکی از "100 شرکت بزرگ برای کارکردن" است، چند سال قبل و طی یک **Exit interview** به این نتیجه رسید که 70 درصد کارکنانی که این شرکت را ترک کرده اند می توانند به شغل و مسیر پیشرفتی مشابه آنچه در شرکت جدید بدست آورده اند را در **Diloitte** بیابند. لذا یک مسیر پیشرفت شغلی و یک برنامه **career coaching** طراحی و راه اندازی کرد.

✳️ برآوردهای گالوپ حاکی از آن است که 18 درصد از نیروی کار آمریکا **disengaged** هستند و این امر به معنای 382 میلیارد دلار هزینه در سال است.

◆ در سال 2007 سازمان هاي **high-engagement**، 24/1 درصد سود و 484 هزار دلار درآمد به ازاء هر کارمند گزارش کرده اند، در حالی که این ارقام در سازمان هاي **low-engagement** به ترتیب 14/6 درصد و 328 هزار دلار است.

◆ آمار نشان می دهد که مدیران ارشد به اندازه مدیران HR نگران ترك كار کارکنان نیستند.

◆ اغلب مدیران HR، نظام جبران خدمت را عامل شماره يك خروج از خدمت کارکنان معرفی کرده اند.

- علیرغم آنکه اغلب مدیران HR معتقدند که سرپرستان مستقیم بزرگترین تاثیر و نقش را در نگهداری کارکنان دارند، اما فقط 11 درصد از کارفرمایان، حقوق سرپرستان را با نرخ خروج از خدمت کارکنان آنها گره زده اند.
- شرکت کامپیوتری Dell گزارش کرده است که از زمان طراحی و اجرای برنامه استعدادیابی و جانشین پروری، نرخ خروج از خدمت کارکنان با استعداد (talented people) این شرکت از 5 درصد به 1/5 درصد کاهش یافته است.

جمع بندي: پيش برنده هاي اصلي engagement :

- 1- Trust and integrity**
- 2- nature of the work**
- 3- Line of sight between employee performance and company performance**
- 4- career growth opportunity**

5- Pride about the company

6- Coworkers / team members

7- employee development

8- relationship with one's manager

9- recognition and reward for contribution

پرداخت ها
(9 سئوال)

شغل
(18 سئوال)



سرپرستی
(18 سئوال)

همکاران
(18 سئوال)

فرصتهای رشد و ارتقاء
(9 سئوال)

چرا کارکنان سازمان را ترک می کنند؟ (جمع بندي عوامل):

- عوامل سازمانی مثل نظام جبران خدمت، اعتبار سازمان، فرصت های رشد و
- عوامل شغلی مثل تنوع وظایف، فرصت های یادگیری مهارت های جدید و ...
- عوامل رهبری مثل انعطاف، قابل اعتماد بودن، پرورش زیردستان و ..
- عوامل تیمی (همکاران)

يك برنامه بررسي EE (اگر بخواهد موفق شود) نیاز به 5 مقدمه دارد:

- ✓ آیا کارکنان به محرمانه بودن کار اعتماد دارند و حرف دلشان را می زنند؟
- ✓ آیا مدیران برای انجام اقدامات اصلاحی بر اساس نتایج بررسی، جدی هستند؟
- ✓ آیا مدیران در همه سطوح این بازخوردها را می پذیرند؟ (قبلا پذیرفته اند)
- ✓ آسان بودن اجرای بررسی و تکمیل فرم ها از سوی کارکنان
- ✓ موفقیت پژوهش ها و بررسی های قبلی