



سازمان مدیریت صنعتی

کارکنان

چرا می آیند

چرا می مانند

چرا می روند

بهزاد ابوالعلائی

انتشارات سازمان مدیریت صنعتی

۱۳۹۵

سرشناسه	: ابوالمعالی، بهزاد، ۱۳۴۰ -
عنوان و نام پدیدآور	: کارکنان چرا می آیند، چرا می مانند، چرا می روند/ بهزاد ابوالمعالی.
مشخصات نشر	: تهران: سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۹۴.
مشخصات ظاهری	: ۱۷۲ ص.
شابک	: ۹۷۸-۶۰۰-۲۷۵-۱۰۹-۶
وضعیت فهرست نویسی	: فیبا
موضوع	: کارکنان -- مدیریت
موضوع	: نیروی انسانی -- مدیریت
شناسه افزوده	: سازمان مدیریت صنعتی
رده بندی کتره	: ۱۳۹۴ ک ۲۷ الف/ HF۵۵۴۹
رده بندی دیوبی	: ۶۵۸/
شماره کتابشناسی ملی	: ۴۰۲۲۳۷۳



سازمان مدیریت صنعتی

■ کارکنان چرا می آیند، چرا می مانند، چرا می روند

■ مولف: بهزاد ابوالمعالی

■ ناشر: سازمان مدیریت صنعتی

■ چاپ اول: ۱۳۹۵

■ شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

■ شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۲۷۵-۱۰۹-۶ / ISBN: 978-600-275-109-6

فروشگاه شماره ۱: خیابان ولی عصر، نبش خیابان جام جم، ساختمان آموزش سازمان مدیریت صنعتی

تلفن: ۲۲۰۴۰۴۴۰

فروشگاه شماره ۲: خیابان شیخ بهایی جنوبی، شهرک والفجر، خیابان نهم، مرکز مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی

تلفن: ۸۸۶۰۴۲۸۰

فروش الکترونیک: www.scimi.ir

۱۴۰۰۰ تومان

فهرست مطالب

مقدمه ناشر	۹
آمدن، ماندن، رفتن!	۱۱
مقدمه	۱۳
بخش اول: کارکنان چرا می آیند؟	۱۹
بخش دوم: ماندن کارکنان / حفظ و نگهداری کارکنان	۳۱
بخش سوم: فرهنگ "عهد و وفاداری کارکنان"	۵۱
بخش چهارم: سه تصمیم مهم: آمدن، ماندن، رفتن	۶۵
بخش پنجم: رفتن و ماندن کارکنان	۸۳
بخش ششم: کارکنان، چرا می روند؟	۸۹
بخش هفتم: مسئله این است: ماندن یا رفتن	۱۰۵
ضمیمه شماره یک: نقل قول هایی مستقیم از مصاحبه های گروه از خدمت	۱۲۹
ضمیمه شماره دو: استخدام دوباره کارکنانی که سازمان را ترک کرده اند	۱۳۵
ضمیمه شماره سه	۱۴۵

مقدمه ناشر

مدیر باشیم یا کارمند، استخدام کننده باشیم یا استخدام شونده، دغدغه به کارگیری نیروی کارآمد داشته باشیم یا نگرانی استخدام در سازمان و شرکتی معظم؛ اطلاعات درست و تحلیل دقیق شرایط می تواند همواره راهگشا باشد. همه کسانی که مشغول کار هستند در مواقعی از زندگی کاری در مورد خود یا کارکنانشان در یکی از شرایط آمدن، ماندن یا رفتن قرار گرفته اند. همواره از خود پرسیده اند که آیا تصمیمی که گرفته اند درست بوده است یا نه! گاهی مواقع حسرت اخذ تصمیمات غلط در برهه هایی از زمان تا مدت ها بر دل انسان باقی می ماند.

در چنین مواقعی بهره گیری از مشاوره و نظر پیشکسوتان منابع انسانی بی تردید چراغ راهی است. مولف این کتاب که از ناخستین و بدترین نام ها در حوزه منابع انسانی است بی توقع و بی منت کوشیده است در قالب این کتاب مستقیم خوانندگان را به مقصود خواندنشان برساند و استخدام کنندگان و استخدام شوندگان را راهنمایی و مشاوره دهد. امید است خواندن این کتاب همانند ما برای شما هم مفید باشد.

انتشارات ما: در مدیریت صنعتی

آمدن، ماندن، رفتن!

ور نیز شدن به من بدی کی شدمی
نه آمدمی، نه بودمی نه شدمی

گر آمدنم به خود بدی نامدمی
به زان نبودی که اندر این دیر خراب

در دنیای مدیریت منابع انسانی سه تصمیم مهم وجود دارد. این سه تصمیم از دو سوی مختلف و ناهم متفاوت و متضاد گرفته می‌شود. سه تصمیم مهم از دیدگاه سازمان این است که چه کسانی را استخدام کنیم (بیابند)، چه کسانی را حفظ کنیم (بمانند) و با چه کسانی خداحافظی کنیم (بروزیم). همین سه تصمیم از دیدگاه کارکنان این است که به استخدام چه سازمانی درایم (بیابیم)، را به استخدامی با سازمان را تحت چه شرایطی حفظ کنیم (بمانیم) و چرا و چگونه به این رابطه خاتمه دهیم (بروزیم).

هر یک از ما اگر به سابقه کار خود نگاه کنیم سابقه را مرور کنیم درمی‌یابیم که دشوارترین و تعیین‌کننده‌ترین تصمیماتی که می‌گیریم به همین سه مورد مربوط است. اینکه وقتی فرصت انتخاب از بین چند گزینه استخدام داریم کدام یک را انتخاب کنیم و معیارمان برای استخدام شدن چه باشد، اینکه چرا رفتیم در یک سازمان باقی بمانیم و ارتباط استخدامی خود را حفظ کنیم و اینکه چرا و چگونه تصمیم به ترک کار، ترک سازمان و تغییر شغل بگیریم.

از سوی دیگر و به عنوان مدیر هم همین سه تصمیم دشوار و تعیین‌کننده را بارها در مورد افراد و کارکنانمان گرفته‌ایم، اینکه از بین متقاضیان و داوطلبان استخدام کدام یک را انتخاب و استخدام کنیم، اینکه برای نگهداری کدام کارکنان تلاش و توجه بیشتری به عمل آوریم و اینکه کدام کارمند را، چرا و چگونه، کنار بگذاریم.

تصمیمات مهم، تصمیماتی هستند که پیامدها و نتایج مهمی دارند و آثارشان پایدار و ماندگار است. اگر اشتباه استخدام شویم یا اشتباه استخدام کنیم، اگر اشتباه و تحت تأثیر هیجانات تصمیم به ترک کار بگیریم یا در تنظیم و اجرای سیاست‌های تعدیل نیروی انسانی و کنار گذاشتن کارکنان اشتباه کنیم با پیامدها و نتایجی مواجه خواهیم شد که آثاری بلندمدت، عمیق و وسیع بر ما یا بر سازمان ما خواهد داشت.

اتخاذ تصمیم نیازمند اطلاعات و اتخاذ تصمیم درست نیازمند اطلاعات درست است. هر قدر اطلاعات ما در مورد چیستی، چرایی و چگونگی پدیده‌ای یا اتفاقی، بیشتر باشد بهتر می‌توانیم در مورد آن تصمیم بگیریم و تدبیر داشته باشیم.

این کتاب مأموریت دارد تا این سه تصمیم مهم را موشکافانه بررسی کند، از هر دو سو یعنی هم از سوی کارکنان و هم از سوی سازمان به این سوالات پاسخ دهد. تجارب و توصیه‌های دنیا را برای اتخاذ تصمیماتی درست و معتبر در این سه مورد طرح و بحث کند، به تجارب سازمان‌های ایرانی اشاره داشته باشد و به هر دو سوی این رابطه کمک کند تا به مورد موثرتر و صحیح‌تری با این پدیده‌های مهم (استخدام، حفظ رابطه و انفسال یا آمدن، ماندن و رفتن) داشته باشند.

اهمیت و سنجیدگی کار از این جهت است که این سه تصمیم با هم ارتباط و روی یکدیگر تاثیر دارند. برای مثال اگر درست انتخاب (استخدام) کنیم یا درست استخدام شویم و اگر در هنگام شروع این رابطه با چشم باز و براساس اطلاعات دقیق و کافی تصمیم بگیریم به احتمال زیاد رابطه‌ای بلندمدت و پایدار را پایه‌گذاری کرده‌ایم که دوام می‌آورد و هر دو سوی رابطه را موفق و کنایاب می‌کند. همین طور اگر سیاست‌های خوب و جذابی برای حفظ و نگهداری کارکنان اراح و اجرا کنیم و مطالبات و نیازهای آن‌ها را برطرف کنیم به احتمال زیاد از نرخ خروج از خدمت و انفسال کاسته خواهد شد. امیدوارم کتاب برای خوانندگان خواندنی و مفید باشد.

بهزاد ابوالعلائی

زمستان ۱۳۹۴

مقدمه

... همه آنچه از مدیریت منابع انسانی می‌دانیم و در مدیریت منابع انسانی می‌خوانیم برای این است که کارکنان مورد نیاز و شایسته را جذب و حفظ کنیم و آن‌ها را به شایستگی به کار بگیریم.

همه مدیران لازم است هر چند وقت یک بار سه سوال مهم را بپرسند، پاسخ‌های این سه سوال را ببینند و بر مبنای این پاسخ‌ها، سیاست‌ها و اقدامات خود را برای جذب و حفظ و به کارگیری کارکنان طراحی و اجرا کنند. این سوالات به قرار زیر است:

← کارکنان برای ما آیند؟

← کارکنان چرا می‌مانند؟

← کارکنان چرا می‌روند؟

اگر بدانیم و بفهمیم که کارکنان چرا می‌آیند، چرا می‌مانند و چرا می‌روند، از کار و محل کارشان چه انتظاراتی دارند و با چه معیارهایی از بین چند فرصت شغلی و چند پیشنهاد استخدامی یکی را انتخاب می‌کنند، می‌توانیم سیاست‌های جذب و استخدام مناسبی را در سازمان به کار بگیریم و از طریق ایجاد و تقویت این معیارها، سازمان را به محلی جذاب برای داوطلبان شایسته و واجد شرایط تبدیل کنیم. اینکه شرکت موفقیت‌ناک گوگل به ازای هر یک مورد استخدام با یک صد داوطلب برای استخدام شدن روبروست و می‌تواند از بین آن‌ها انتخاب کند نشان می‌دهد که این شرکت پاسخ سوال اول را دارد. و باید کارکنان برای چه می‌آیند و چه اهداف و آرزوهایی را دنبال می‌کنند و توانسته است بر مبنای این اطلاعات و پاسخ‌ها، خودش را به کارفرمای ایده‌آل داوطلبان استخدام تبدیل کند.

همه فعالیت‌ها و تصمیمات ارادی ما با انگیزه قبلی و برای رفع یک یا چند نیاز انجام می‌شود، غذا می‌خوریم برای اینکه سیر شویم، عضو گروه می‌شویم برای اینکه امنیت داشته باشیم، مطالعه می‌کنیم برای اینکه یاد بگیریم و خودنمایی می‌کنیم برای اینکه مورد توجه قرار بگیریم و تحسین شویم.

بنابراین سوال در مورد چرایی ورود به سازمان (چرایی استخدام) سوال مهمی است که درصدد کشف نیاز یا نیازهایی است که از طریق استخدام شدن (پیوستن به سازمان) تامین می‌شود. در واقع در پاسخ به این سوال، باید به اطلاعاتی دست پیدا کنیم که روشن می‌کند افراد جویای کار چه نیاز یا نیازهایی دارند که می‌خواهند آن را از طریق عضویت در سازمان ما تامین و برآورده کنند.

افراد نیازهای متنوع و متفاوتی دارند. علیرغم آنکه دریافت پول برای تامین معیشت و گذران زندگی از مهم‌ترین انتظاراتی است که ما از محل کارمان داریم، اما در این موارد هم به چیز نیست. بعضی از کارکنان علاوه بر پول و در کنار آن، مایل‌اند نیازهای دیگری مثل امنیت، یادگیری، اعتبار اجتماعی، رشد و ارتقا، امکان انجام کار پاره‌وقت، امکان انجام کار از راه دور... را نیز تامین کنند و به دنبال سازمان یا کارفرمایی می‌گردند که بتواند این نیازها را هر در کنار پول تامین کند. اگر ندانیم افراد از جمله داوطلبان استخدام چه نیازهایی دارند و در سازمان به دنبال چه هستند، حکم تولیدکننده یا فروشنده‌ای را پیدا می‌کنیم که از نیاز، سلیقه و مطالبات خریداران و مشتریان خود بی‌اطلاع یا کم‌اطلاع است و بدست‌نمی‌دهد. پس ممکن است چیزهایی را تولید و پیشنهاد کند که مورد نیاز آن‌ها نیست و خریدار ندارد، لذا یا مشتریان کافی را جذب و جلب نمی‌کند و یا مشتریان موجود خود را به تدریج و به نفع رقبا از دست می‌دهد.

بخش‌های بازاریابی شرکت‌ها، به ویژه در فضاهای داخلی، مرتب از بازار اطلاعات به دست می‌آورند. این کار که آن را "تحقیقات بازار" می‌نامند، اهداف مختلفی دارد که کشف و شناسایی نیاز مشتری از مهم‌ترین این اهداف است.

در نظام‌های سنتی تولید و فروش یا در دنیای انحصار، تولیدکنندگان آنچه می‌خواستند را تولید می‌کردند، آنچه تولید کرده بودند را به بازار عرضه می‌کردند و مشتری یا مصرف‌کننده هم -از آنجا که اختیار و ابتکار عمل زیادی برای انتخاب نداشت- هر چه تولید و عرضه شده بود را می‌پذیرفت و مصرف می‌کرد. در نظام‌های جدید تولید و فروش که نظام‌هایی مشتری‌مدار و متناسب با دنیای رقابت هستند، تولیدکنندگان قبل از آنکه دست به طراحی و تولید بزنند از خواست، نیاز، سلیقه و بودجه مشتریان بالقوه مطلع می‌شوند و محصول یا محصولاتی را تولید و عرضه می‌کنند که نیاز مشتری را تامین کند.

دنیای مدیریت منابع انسانی سال‌هاست با الگوبرداری از فرایند فروش و بازاریابی چنین تحولی در رویکردهای استخدامی را شاهد است و به‌ویژه وقتی لازم باشد برای جذب کارکنان مورد نیاز با سایر سازمان‌ها و کارفرمایان رقابت شود، اصل را بر شناسایی و تامین نیاز کارکنان بالقوه گذاشته است.

وقتی یک شرکت در آگهی استخدام خود به داوطلبان استخدام وعده "حقوق و مزایای مکفی" می‌دهد، وقتی سازمان دیگری، محیط کار صمیمی و همراه با آرامش را مزیت رقابتی خود اعلام می‌کند، وقتی شرکتی مثل بخش اکتشاف شرکت نفتی شل به داوطلبان استخدام وعده می‌دهد که زمینه اکتشاف استعدادهای آن‌ها را تامین می‌کند و فرصت بروز و ظهور این استعدادها را فراهم می‌آورد، در صدد جلب کارکنانی هستند که به دنبال همین معیارها (حقوق، آرامش، رشد) و تامین همین نیازها باشند.

شرکت‌ها برای جذب استعدای نیاز به "مزیت رقابتی" دارند. مزیت رقابتی هر شرکت، عاملی است که از دیدگاه مشتریان مهم، تعیین کننده و جذاب است و باعث تمایز آن شرکت از سایر شرکت‌ها و به‌ویژه رقبای آن می‌شود. برای مثال قیمت پایین‌تر یا کیفیت بالاتر یا خدمات پس از فروش سریع‌تر و کارآمدتر - تمام این مزیت رقابتی یک شرکت تولیدکننده باشد. مزیت رقابتی باعث جذب و حفظ مشتری و افزایش سهم بازار می‌شود.

شرکت‌ها و سازمان‌ها، برای جذب و حفظ کارکنان مستعد و ماهر هم باید خود را به حداقل یک مزیت رقابتی، یعنی چیزی که آن‌ها دارند و بقیه شرکت‌ها ندارند، مجهز کرده و روی این مزیت رقابتی تاکید و تبلیغ کنند. مزیت رقابتی باید چه چیزی باشد؟

۱- کمیاب باشد، یعنی در همه جا و همه شرکت‌ها به وفور یافت نشود.
۲- ارزش آفرین باشد، یعنی برای مصرف‌کننده و مشتری یا کارمند، وقتی درصدد جذب آن‌ها هستیم) ارزش و مطلوبیت تولید کند.

۳- توسط رقبا به راحتی قابل تقلید کردن نباشد.

۴- توسط رقبا به راحتی قابل جایگزین کردن با عامل، ارزش و مزیت دیگری نباشد.

ما برای جذب و استخدام کارکنان دانشگر و کارکنانی که مهارت مورد نیاز ما را دارند، به‌ویژه وقتی این مهارت‌ها در بازار کار کمیاب و تقاضا برای آن بیش از عرضه باشد، نیاز

به الگوبرداری از همین سیاست، یعنی به دست آوردن "مزیت رقابتی" داریم، یعنی باید به داوطلبان استخدام چیزی را پیشنهاد کنیم که از دید آن‌ها کمیاب و ارزش‌آفرین باشد و نیاز یا نیازهای آن‌ها را تامین و برطرف کند. از آنجا که ارزش را مشتری یا مصرف‌کننده تعیین و تعریف می‌کند، مزیت رقابتی جذب و استخدام را هم باید از طریق مطالعه بازار کار و با نظرخواهی و نظرسنجی از داوطلبان شغل و متقاضیان استخدام تعریف کرد.

باید از تئوری‌های مدیریت در جذب و حفظ کارکنان شایسته استفاده کنیم. تئوری‌هایی که نیازهای افراد را تحلیل می‌کنند و رهنمودهای انگیزشی می‌دهند از مهم‌ترین و کارگشایترین نظریه‌هایی هستند که نباید از آن‌ها غفلت کنیم.

افراد به دو زمان می‌پیوندند تا نیازهایشان را تامین کنند، آن‌ها همچنین گاهی با ترک سازمان ما رپیونند. من به سازمان‌های دیگر در پی فضا و فرصتی می‌گردند تا نیازهای بیشتر یا جدیدتر خود را ارضا کنند.

کارمندی که نیازهای پایه رفاهی و لوژیک او تامین نشود از هر فرصت جدیدی که شرایط پرداخت جذاب‌تری را پیشنهاد دهند استقبال خواهد کرد. کارمندی که نگران امنیت خود است و نیاز ایمنی قوی و جدی دارد سازمان ما را با همه جذابیت‌های آن ترک می‌کند تا به سازمان دیگری بپیوندد که در آن امنیت خاطر به دست آورد و بسته بودن راه‌های پیشرفت و ارتقا در سازمان ما، کارمند در جستجوی "خودپایی و پیشرفت" را تشویق می‌کند تا برای رسیدن به آنچه از دیدگاه او پیشرفت و حریف و تلقی می‌شود، از ما جدا شود.

"تئوری مبادله" یکی از زیربنایی‌ترین و فراگیرترین استدلالات و توجیه‌ها را برای "آمن، ماندن و رفتن" کارکنان ارائه می‌کند. از نظر این تئوری، ما انسان‌ها همواره به دنبال رسیدن به توازن و تعادل بین آنچه می‌دهیم و آنچه به دست می‌آوریم هستیم و چنین توازنی را "انصاف" تعریف می‌کنیم. وقتی به یک سازمان می‌پیوندیم که احساس کنیم آنچه از سازمان به صورت مستقیم یا غیرمستقیم، مالی یا غیرمالی، بلندمدت یا کوتاه‌مدت و... دریافت می‌کنیم ارزش آنچه به سازمان می‌دهیم (وقت، تلاش، تعصب، خلاقیت و...) را دارد. البته شرایط بازار کار از جمله نرخ‌های بیکاری یا اشتغال و اوضاع و

احوال رونق یا رکود اقتصادی هم در این میان مؤثر است و می‌تواند سطح توقعات ما را تغییر دهد و تعدیل کند اما اصل "مبادله" را منتفی نمی‌کند.

وقتی در یک سازمان می‌مانیم که احساس کنیم آنچه به سازمان می‌دهیم و آنچه از سازمان می‌گیریم متوازن هستند و انصاف در این رابطه وجود دارد و رعایت می‌شود و بالاخره وقتی یک سازمان را ترک می‌کنیم که احساس کنیم این توازن به زیان ما به هم خورده است یا می‌توانیم در فرصت و امکان دیگری، مبادله ارزشمندتر و جذاب‌تری داشته باشیم. آنچه این توازن و مبادله را جالب‌تر و پیچیده‌تر می‌کند این است که مقایسه‌ها و محاسبه‌ها ما فقط منطقی و اقتصادی نیستند بلکه ابعاد هیجانی و احساسی و عاطفی هم دارند.

علی‌رغم آنکه در بخش از کتاب و به صورت اجمالی، به بعضی از این نظریه‌ها و مدل‌ها اشاراتی شده است، اما توصیه می‌کنم برای درک و فهم دقیق‌تر ساز و کارهای حاکم و مؤثر بر پدیده "آمدن، ماندن، رفتن" کارکنان، تئوری‌های انگیزش و برخی موضوعات مدیریتی مرتبط از جمله موارد زیر مورد مطالعه دقیق‌تر قرار گیرد:

- تئوری انصاف
- تئوری انتظار
- تئوری سلسله مراتب نیازها
- موضوع "مزیت رقابتی" و "مزیت رقابتی پایدار"
- موضوع "جلب و حفظ مشتریان" و الگوبرداری از آن در جلب و حفظ کارکنان