

اللَّهُمَّ احْمِمْنا



مسائل مهم هنگام استخدام و ترک خدمت کارکنان

دکتر حمید دوازده امامی

عضو هیئت علمی دانشگاه

۱۳۹۹

مسائل مهم هنگام استخدام کارکنان

توجه به نیاز سازمان و باکس های خالی

توجه به شناسنامه مشاغل (شرایط احراز و شایستگیها)

کارمندیابی

انتخاب اولیه

آزمون و مصاحبه

معاینات پزشکی

انتصاب

آموزش مقدماتی

جامعه پذیری

توجه به نیاز سازمان و باکس های خالی

- بررسی چارت سازمانی
- توجه به نیازهای منطقی مدیران واحدها
 - ✓ انفصال کارکنان و نیاز به نیروی جدید
 - ✓ توسعه سازمان
 - ✓ ورود فناوری جدید
 - ✓ ..

توجه به شناسنامه مشاغل (شرایط احراز و شایستگیها)

تعیین دقیق مشخصات نیروی انسانی مورد نظر با توجه به:

۱- شرایط احراز شغل

۲- الگوی شایستگی شغل

کارمندیابی

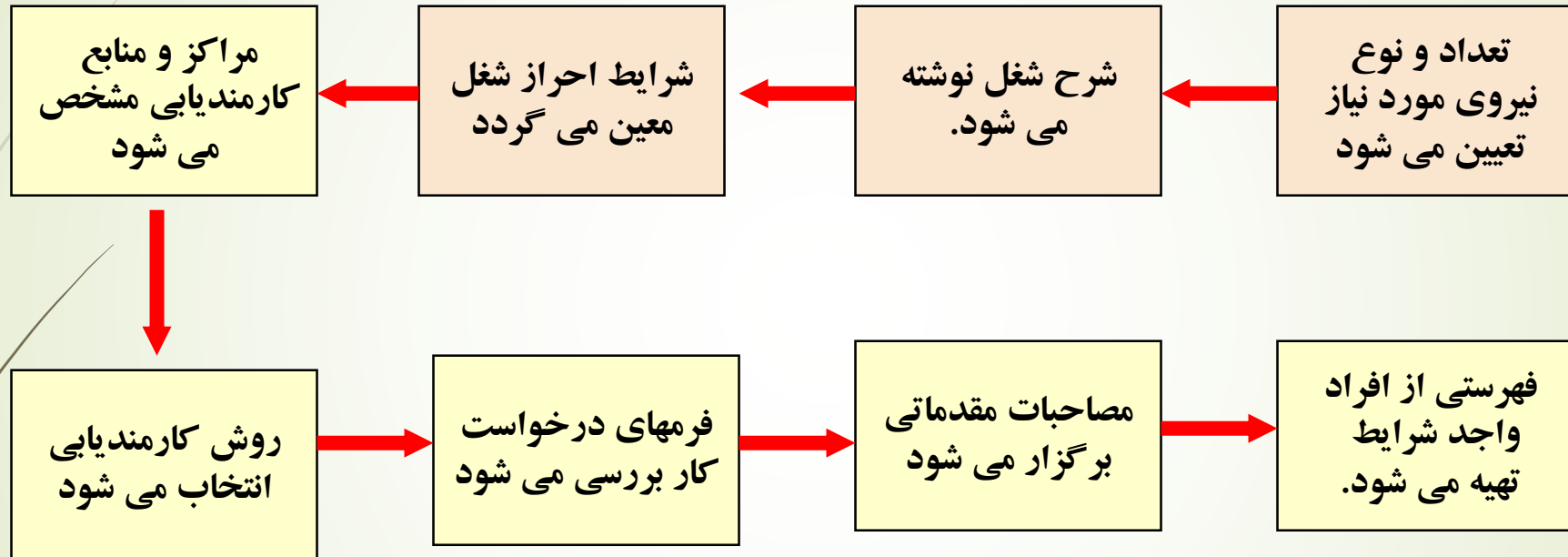
کارمند یابی (شناسائی داوطلبان واجد شرایط)

🟡 پس از اینکه مدیر اجازه یافت افرادی را استخدام نماید ، گام بعدی این است که داوطلبان را مشخص نماید

🟡 از طریق شناسائی افراد واجد شرایط از میان کارکنان (منبع داخلی) و یا از منابع خارجی

مراحل هشتگانه کارمندیابی

8





یعنی بدانیم کسی را که به دنبالش هستیم کجا جستجو کنیم

منابع داخلی

سیاست ارتقاء از داخل به این معنی است که مدیران برای تصدی مشاغل از نیروهای موجود سازمان استفاده کنند و تنها زمانی به جذب نیرو از خارج سازمان پردازند که نتوانند افراد واجد شرایط را داخل سازمان بیابند

منابع خارجی

جذب نیروهای مورد نیاز سازمان از خارج فقط زمانی اتفاق می افتد که سازمان نتواند نیروی مورد نیازش را از درون تامین نماید.

روشهای کارمندیابی از داخل: اعلان شغل

10

با اعلان خالی بودن شغل در کل سازمان کلیه اعضا از این موضوع آگاه شده و چنانچه داوطلب احراز آن باشند با مسئولان مربوط تماس می گیرند.

منابع خارجی کارمندیابی

- آگهی
- موسسات کاریابی
- مراکز آموزشی
- معرفی و توصیه اعضا
- مراجعه مستقیم

آگهی

- یکی از موثرترین روشهای کارمندیابی از خارج است.
- شامل نوع نیرو و مشخصات نیرو (تحصیلات و تجربه) است.
- اطلاعات اولیه شغل مثل : محل خدمت و حداقل یا حداکثر حقوق
- نوع آگهی به شغل و اهمیت آن بستگی دارد.

عوامل موثر بر استقبال از آگهی

➤ آگهی بی نام

➤ محتوای آگهی

➤ طرز نگارش آگهی

آگهی بی نام

مزایا

- ➔ سازمان قصد استفاده از نیروی داخلی را نداشته باشد.
- ➔ سازمان قصد جایگزینی یکی از نیروهای فعلی را داشته باشد.
- ➔ نیاز به متقاعد کردن نیروهای بدون صلاحیت را ندارد.

آگهی بی نام

معایب

- عدم اعتماد به آگهی بی نام (سازمان فعلی یا غیر خوشنام باشد)
- سوء استفاده از آگهیهای بی نام
- استفاده کارفرمایان برای فرار از قوانین عدم تبعیض در استخدام

محتوای آگهی

- ➔ اطلاعاتی است که در آگهی گنجانیده شده است.
- ➔ بر اساس شرح شغل و شرایط احراز تنظیم می شود.

طرز نگارش آگهی

- میزان دقت یا ابهام در نگارش آگهی بر تعداد متقاضیان شغل اثر می گذارد.
- آگهی های مبهم تعداد بیشتری را جذب می نماید و آگهی های دقیق و مشخص سبب می شود تا افراد کمتری خود را واجد شرایط احراز شغل بدانند.

نکات مورد توجه در ارائه آگهی

18

- نشریه ای که برای آگهی انتخاب می شود باید مناسب باشد.
- در محتوا و نحوه نگارش آگهی از روشهای ابتکاری استفاده شود.
- آگهی تصویری واقعی از شغل ارائه دهد.
- شرح کوتاهی از شرایط شغل باید درج شود.

انواع موسسات کاریابی

➔ موسسات جایابی

➔ موسسات فردیابی

مراکز آموزشی

- فارغ التحصیلان دانشگاهها و مراکز آموزشی یکی از منابع مهم کارمندیابی محسوب می شوند.
- این روش معایبی هم دارد:
- این روش پرهزینه و وقت گیر است.
- ممکن است کارمند یابان شرکتها افراد بی تجربه ای باشند.

معرفی و توصیه اعضا

- یکی دیگر از روشهای کارمندیابی است.
- از کارکنان خواسته می شود تا افرادی را برای تصدی مشاغل مناسب در سازمان معرفی کنند.
- موفقیت این روش تا حد زیادی به رضایت اعضا از سازمان بستگی دارد.

مراجعه مستقیم

➤ افرادی که بدون دعوت برای یافتن کار به سازمان مراجعه می کنند یکی از منابع کارمندیابی هستند.

➤ روش مناسبی برای مشاغل روزمزدی است.

➤ مطالعات نشان می دهد کسانی که خودشان داوطلب ورود به یک سازمان هستند از کسانی که با روشهای دیگر شناسایی شده اند در انجام وظایف موفقتر هستند.

تدوین و استفاده از فرم درخواست کار

🟡 فرم درخواست کار:

پس از جمع آوری لیست بلند بالائی از داوطلبان، فرایند گزینش آغاز می گردد.

معمولاً شامل اطلاعات کلی مثلاً

در باره میزان تحصیلات، سابقه کار و نوع تحصیلات فرد می شود.

تدوین و استفاده از فرم درخواست کار

یک فرم تکمیل شده شامل چهار دسته از اطلاعات است:

(۱) بوسیله آن می توان در باره موضوعات اصلی و محتوایی قضاوت کرد.

(۲) می توان در مورد رشد فرد در گذشته و شخصیتی که برای سطح مدیریت اهمیت دارد

به نتیجه رسید.

(۳) میتوان در مورد ثبات و پایداری فرد ، بر مبنای سابقه کار و گذشته او ، به نتیجه نسبتاً

خوبی دست یافت.

(۴) میتوان پیش بینی نمود که آیا داوطلب در شغل خود موفق خواهد بود یا نه؟



آزمون و انتخاب

کارکنان



اهمیت دقت در گزینش

به سه دلیل گزینش کارکنان از اهمیت زیادی برخوردار است.

(۱) عملکرد فرد تا حد زیادی به عملکرد زیر دستان بستگی دارد.

(۲) بدلیل پرهزینه بودن فرایند گزینش و استخدام کارکنان.

(۳) کارکنانی که دارای ویژگی ها و مهارت های لازم باشند، می توانند برای خود و شرکت کار بهتری انجام دهند.

نکته

در شرکت های بزرگ آزمون مقدماتی می گیرند سپس مصاحبه می کنند
شرکتهای متوسط و کوچک بیشتر مصاحبه می کنند و ممکن است آزمون
مقدماتی نداشته باشند.

برخی آزمونها به هنگام استخدام

آزمون بررسی توانائی های شناختی (ذهنی) :
مثل آزمون های تعیین بهره هوشی ، از نوع آزمون هائی است که توانائی های
عمومی ذهنی افراد را می سنجند

آزمون برای شناخت توانایی های فیزیکی و حرکت:

توانایی های فیزیکی یا انواع حرکت هایی را که وجود دارد می توان اندازه گیری کرد.
یک نمونه از آزمون های اندازه گیری توانایی های فیزیکی و حرکتی "آزمون سنجش
مهارت استرامبرگ" است.

سنجش شخصیت و میزان علاقه فرد:

با استفاده از آزمون سنجش شخصیت می توان جنبه های اصلی شخصیت داوطلب را اندازه گیری نمود.

مثل: برون گرا بودن، داشتن کنترل بر احساسات، روحیه سازگاری، وجدان کاری و تجربه را با آغوش باز پذیرفتن.

به عنوان مثال:

افرادی که دارای **وجدان کاری** هستند در همه مشاغل موفق می شوند و این ویژگی برای پیش بینی عملکرد فردمعیاری مناسب به حساب می آید.

مرکز ارزیابی مدیریت

📍 مرکز سنجش مدیریت

از داوطلبان شغل مدیریت آزمون به عمل می آید و از آنها می خواهند در شرایط شبیه سازی شده تصمیم گیری کنند و با توجه به این عملکردها به آنها نمره می دهند. نتیجه بیشتر تحقیقات نشان داده که مراکز سنجش مدیریت می توانند میزان موفقیت مدیران را (برای مشاغل مدیریت) پیش بینی نمایند.

مصاحبه

معمولاً در فرآیند جذب دو مصاحبه داریم

مقدماتی

تخصصی

تجربه

تحصیلات

فرصت آشنایی برای دو طرف فراهم می آورد

اطلاعاتی در اختیار متقاضی قرار می دهد

جزئیاتی در باره حقوق و مزایا ارائه می شود.

مصاحبه جامع (تخصصی)

➤ از رایجترین روشهای گزینش در سازمانها است.

➤ فردی و گروهی است.

➤ ممکن است توسط گروهی از متخصصان انجام شود.

● مقصود از مصاحبه

رویه ای است با هدف کسب اطلاعات در مورد واکنش هائی که فرد به صورت شفاهی در برابر پرسش های شفاهی می دهد.

انواع مصاحبه

● مصاحبه تنظیم شده یا تنظیم نشده
(ساختاریافته، نیمه ساختاریافته یا بدون ساختار)

انواع مصاحبه

🟡 در مصاحبه " موقعیتی "

پرسش ها به گونه ای است که توانایی های داوطلب را می سنجد تا بتوان نوع رفتار وی را در یک موقعیت مشخص پیش بینی کرد.

توانمندیها سنجیده می شود نه رفتار مثلاً خونسردی برای مواقع بحران

انواع مصاحبه

🟡 در مصاحبه “رفتاری”

از مصاحبه شونده می خواهند رفتاری را که در یک موقعیت خاص در گذشته داشته است ، نشان دهد.

مصاحبه ها تا چه اندازه مفید هستند؟

- سودمند بودن مصاحبه به روش اجرای آن بستگی دارد.
- مصاحبه های موقعیتی نسبت به مصاحبه های رفتاری دارای میانگین بالا تری هستند.
- مصاحبه هائی که سازمان یافته اند ، در مقایسه با مصاحبه های سازمان نیافته یا بدون ساختار از درجه اعتبار بیشتری برخوردارند.
- مصاحبه های فردی در مقایسه با مصاحبه های گروهی از درجه اعتبار بیشتری برخوردارند.

چندین اشتباه متداول در مصاحبه

🔴 **ره آورد های فوری:** یکی از اشتباهات متداول این است که مصاحبه کنندگان به سرعت به نتیجه می رسند.

🔴 **تاکید بر جنبه های منفی:**

وجود تعصب یا یکسو نگری های منفی
در صدد کسب اطلاعات منفی

چندین اشتباه متداول در مصاحبه

🔴 نا آگاه بودن از نوع شغل :

اگر مصاحبه کننده به صورتی دقیق از شغل مورد بحث آگاه نباشد نمی تواند در مورد تصویر های کلیشه ای در مورد یک داوطلب مناسب تصمیمی درست اتخاذ نماید.

چندین اشتباه متداول در مصاحبه

🔴 فشار برای استخدام :

هنگامی که مصاحبه کنندگان تحت فشار شدید قرار گیرند که به سرعت مصاحبه را انجام دهند ، نتیجه مصاحبه چندان مفید نخواهد بود.

چندین اشتباه متداول در مصاحبه

❗ خطای مربوط به ترتیب داوطلبان:

ترتیبی که مصاحبه کننده داوطلبان دیده می شوند بر شیوه نمره دادن وی تاثیر گذارد.

اشکالات رایج در مصاحبه ها : (خطاهای مصاحبه)

قضاوت فوری و آنی:

اطلاعات منفی در مورد مصاحبه شونده شنیده باشیم

اثر هاله ای:

به نوعی خطا در شناخت و تصمیم گیری گفته می شود که تحت تاثیر ذهنیت قبلی قضاوت کننده شکل می گیرد

اشکالات رایج در مصاحبه ها : (خطاهای مصاحبه)

تاثیر رفتار غیر کلامی:

تاثیر جذابیت متقاضی و نحوه لباس پوشیدن فرد، شیوه بیان

راهنمایی هایی جزئی: مصاحبه کننده به مصاحبه شونده برای پاسخگویی خط بدهد

فرصت زیاد و فرصت ناکافی : دادن زمان در حد پاسخ منطقی مصاحبه کننده نقش قاضی یا روانشناس نداشته باشد.

استراتژی‌هایی که در مصاحبه نیاز است :

- سیاست همدلی و همراهی (صمیمانه)

پذیرایی شود، خوش برخوردی، ارتباط صمیمی

- سیاست حل مشکل :

در این سیاست در ابتدای جلسه مشکلی مطرح می شود و از فرد درخواست راه حل برای این مشکل می شود که در آن راه حل می شود متوجه خیلی مسائل شد.

استراتژی‌هایی که در مصاحبه نیاز است :

- مصاحبه تحت فشار روانی:
با بداخلاقی از فرد مصاحبه می شود (تحت فشار روانی)
- مصاحبه تلخ و شیرین:
یک نفر از مصاحبه کننده ها با فشار روانی و یکی با خوش برخوردی

رهنمود هایی برای انجام دادن یک مصاحبه

🍊 برای مصاحبه برنامه ریزی کنید:

پرونده شخصی داوطلب را بررسی کنید.

به شرایط احراز شغل توجه نمایید.

دست کم پیش از آغاز مصاحبه پرسش هایی را تهیه کنید.

رهنمود هایی برای انجام دادن یک مصاحبه

🌟 جوی آرام ایجاد کنید:

مصاحبه را به گونه ای آغاز کنید که شخص احساس راحتی کند،

مصاحبه را با پرسش های ساده و بدون بحث آغاز نمایید،

تمام داوطلبان باید به صورتی دوستانه مورد استقبال قرار گیرند

رهنمود هایی برای انجام دادن یک مصاحبه

پرسش ها را حساب شده مطرح کنید: 🍊

داشتن فهرستی از پرسش ها کار را راحت تر می نماید.

رهنمود هایی برای انجام دادن یک مصاحبه

مصاحبه را به پایان ببرید:

در پایان مصاحبه به مصاحبه شونده فرصت دهید تا هر پرسشی را که می خواهد مطرح کند.

رهنمود هایی برای انجام دادن یک مصاحبه

🔴 **مروری بر مفاد مصاحبه:**

پس از اینکه مصاحبه شونده شرکت را ترک کرد ، یادداشت هائی را که به هنگام مصاحبه تهیه کرده اید مرور کنید.

سایر روش ها برای انتخاب کارکنان علاوه بر مصاحبه

🔴 بررسی سابقه :

تأیید صحت اطلاعاتی که داوطلب پیش از این داده است و پی بردن به اطلاعاتی در مورد گذشته فرد. (مثلا به وسیله تحقیقات محلی)

سایر روش ها برای انتخاب کارکنان علاوه بر مصاحبه

● بررسی اثر بخشی معرف ها :

شرکت نمی تواند ثابت کند که اطلاعات نادرستی که معرف به داوطلب نسبت داده است، صحت دارد.

اگر داوطلب به سبب اطلاعات نادرستی که معرف پیشین داده است، مورد پذیرش کارفرمای جدید قرار نگیرد ، می تواند از راه های قانونی اقدام نموده و ادعای شرف نماید.


آزمون صداقت گفتار

🍊 دستگاه دروغ سنج

🍊 **آزمون صداقت گفتار با قلم و کاغذ:** (کشیدن تصویر)، یکی از آزمون های روانشناسی است که بدان وسیله آمادگی یا استعداد داوطلب به ریا کاری، تقلب و سایر فعالیت هایی که مغایر با تولید است ، کشف یا پیش بینی می شود. تحقیقاتی که تازگی انجام شده است قابل اعتماد بودن این ابزارها را تایید مینماید.

دست نوشته: استفاده از دست خط داوطلب بدین معنی است که ویژگی های شخصیتی فرد ، در دست نوشته وی منعکس می شود.

معاینه جسمی: گام بعدی معاینه های جسمی است و داوطلب به چندین دلیل باید این معاینه ها را انجام دهد. برخی از این آزمون ها برای آن است که تایید شود داوطلب مزبور از نظر جسمی توان انجام دادن کار مورد نظر را دارد.



🍊 آزمون مربوط به اعتیاد:

مواد مخدر

الکل

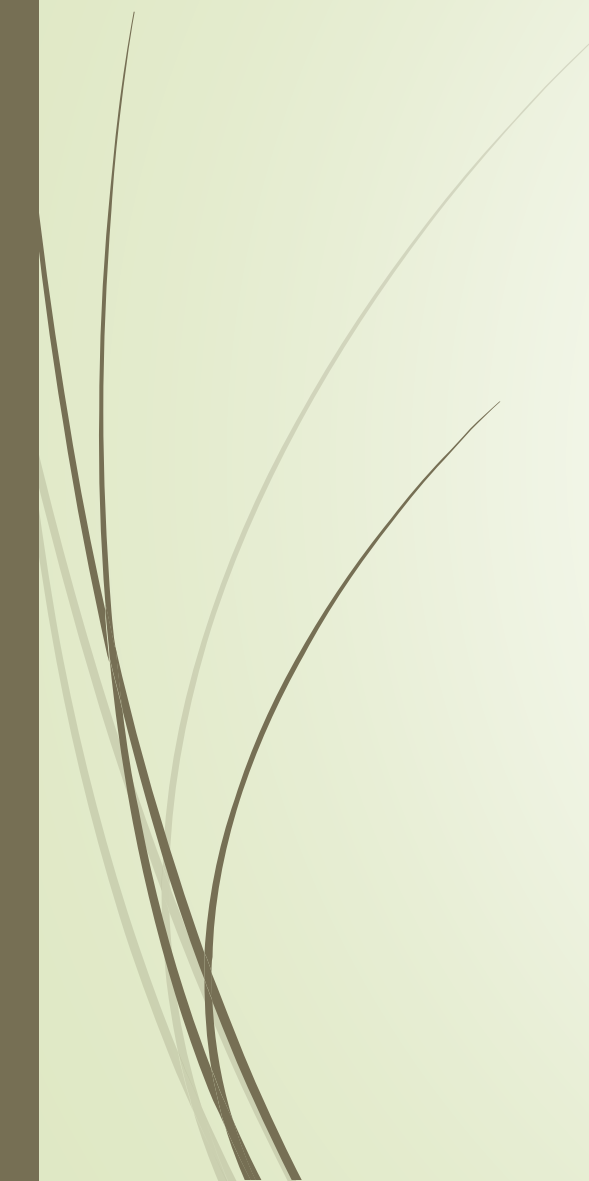
به طور کلی در پایان مصاحبه:

بررسی شرایط احراز برای تطبیق فرد با شغل
بررسی شایستگی‌های فرد برای تطبیق با الگوی شایستگی



سرانجام

انتخاب شخص برای شغل مورد نظر



انتصاب

قرار دادن فرد در پست سازمانی مورد نظر

انواع

● ۱- انتصاب آزمایشی یا موقت

● ۲- انتصاب دائم

در انتصاب فرد توجیه مقدماتی ضروری است و آموزش مقدماتی شروع می شود و جزییات سازمان و فرهنگ سازمانی حقوق و دستمزد و تخصص های سازمانی را می گویند. در بعضی از سازمان ها بهتر است واحد سازمانی بعد از چند هفته کار مدیر منابع انسانی با سوال از محل فعالیت و سرپرست مستخدم در مورد عملکرد ایشان از او سوال شود.

انتصاب

در انتصاب فرد توجیه مقدماتی ضروری است

آموزش مقدماتی شروع می شود:

جزئیات سازمان و فرهنگ سازمانی حقوق و دستمزد و تخصص های سازمانی را می گویند.

دربعضی از سازمان ها بهتر است واحد سازمانی بعد از چند هفته کار مدیر منابع انسانی با

سوال از محل فعالیت و سرپرست مستخدم در مورد عملکرد ایشان از او سوال شود.



جامعه پذیری و آشنا سازی

مفهوم جامعه پذیری سازمانی

فرآیندی که به وسیله آن تازه وارد دانش ، مهارت و دیدگاه لازم را کسب می کند
و به عضوی موثر و موفق برای سازمان تبدیل می شود
جامعه پذیری فرآیندی است که فرد ، ارزش ها ، هنجارها و رفتارهای مورد نیاز را
به منظور مشارکت در سازمان فرا می گیرد

چرا جامعه پذیری مهم است ؟

نخست ، فرصت های یک فرد را برای موفقیت در شغل ، به درون دنیای کار توسعه دهد .

دوم ، افراد را به کارکنان فعال تبدیل نموده و رضایت شغلی و بهره وری را افزایش می دهد

سوم ، به تطبیق هرچه بیشتر ارزش ها و هنجارهای فرد با سازمان کمک می نماید

الف) مرحله قبل از ورود به سازمان

ب) مواجه شدن با سازمان

ج) تحول و دگرگونی فرد

مرحله اول :

در این مرحله فرد بر اساس اطلاعاتی که از سازمان کسب نموده ذهنیاتی برای خود ایجاد کرده است .

ارزش ها ، هنجارها ، سبک زندگی در سازمان ، توقعات مادی و معنوی ، جو سازمانی ، مسئولیت ها و اختیارات و ... مفروضات و تصورات قبل از ورود فرد با سازمان را شکل می دهند .



سوالاتی از قبیل : چه رفتاری باید داشته باشم تا مقبول سازمان قرار گیرد ؟

باید ها و نبایدها ، هنجارها و ارزش های سازمان چه هستند ؟

تا چه میزان به درخواست ها و توقعات من پاسخ داده می شود ؟

آزادی ها ، مسئولیت ها و اختیارات من در سازمان به چه میزان می باشند ؟

آیا به دانش و تخصص من بها داده می شود ؟

آیا استعداد های بالقوه من در سازمان بالفعل می شوند ؟

اصولا سازمان می تواند مکانی برای خودشکوفایی و به کمال رسیدن من باشد ؟

مرحله دوم ، مواجه شدن فرد با سازمان

الف) تصورات فرد بیشتر از واقعیات سازمان هستند . فرد می بیند که باید محدود به سلسله مراتب و ضوابط سازمان شود . این حالت موجب احساس شکست ، باخت و بی انگیزگی در فرد می شود و میل به ترک سازمان را در او شکل می دهد .

ب) تصورات فرد با واقعیت سازمان برابر باشند . در این حالت احساس رضایت و خشنودی می کند .

ج) تصورات فرد از واقعیات سازمان کمتر باشد ، یعنی ارزش ها و هنجارهای سازمان ، جو صمیمانه پرداخت های مادی و غیر مادی یا بستر رشد و ارتقاء ، عدالت و شایسته سالاری ، تکریم انسانی کارکنان ، فراهم بودن زمینه بروز استعدادهای بالقوه ، خلاقیت و نو آوری و . . . بیشتر از ذهنیات تازه وارد قبل از ورود وی به سازمان می باشند . در چنین وضعیتی احساس برد ، شور و شغف و انگیزش بالا می نماید .

مرحله سوم ، تحول و دگرگونی فرد

آخرین مرحله جامعه پذیری وقتی است که کارمند جدید از یک بیگانه به یک خودی تبدیل می شود

در خلال این مرحله متقاضی با یادگیری رفتارها و نگرش های تازه ، با تغییر و تعدیل رفتارها و نگرش های موجود ، به یک عضو قابل قبول سازمان تبدیل می شود



آشنا سازی

تجهیز نمودن کارکنان تازه وارد به اطلاعات عمومی و پایه ای سازمان که برای اجرای رضایتمندانه شغل به آن نیازمندند .

اقدامات آشناسازی :

- **خیر مقدم رسمی به فرد توسط مدیر عالی سازمان و یا معاونت نیروی انسانی**
 - این امر موجب احساس عزت نفس در تازه وارد شده و با خاطره خوبی ، لحظه پیوندش با سازمان را رقم می زند .
- **معرفی به همکاران جدید در اولین روز شروع بکار** تا موجبات دوستی و حس یگانگی در بین آنها تقویت شود .
- **آشنا سازی فرد با تاریخچه ، فلسفه وجودی ، اهداف ، قوانین و رویه های سازمان .**

اقدامات آشناسازی :

- **آشناسازی با مقرراتی از قبیل :** ساعت ورود و خروج ، مرخصی استحقاقی و استعلاجی ، مأموریت ، حقوق و دستمزد ، اضافه کار و سایر مزایای سازمان .
- **آشناسازی فرد با واحد های مختلف سازمان** و نشان دادن آنها به وی (رستوران ، پارکینگ ، سالن ورزشی ، نمازخانه ، بانک ، فروشگاه یا درمانگاه)
- **آشناسازی وی با جزئیات شغل و یا چگونگی کار کردن با ابزار و تجهیزات**

اقدامات آشناسازی :

- **تحويل دادن اتاق و ميز محل كار ، كمد شخصی و ...**
- **معرفی رسمی و کتبی** وی به واحد محل خدمت توسط معاونت نیروی انسانی .
- **آشنایی با نحوه ارزشیابی سالیانه .**
- **آموزش رفتارهای مطلوب** و مناسب با شغل و سازمان .

انفصال از خدمت

➔ دلایل:

استعفا، اخراج، بازنشستگی، مرگ، پیدا کردن موقعیت شغلی بهتر، ربوده شدن توسط رقبای یا نارضایتی، سازمان را ترک می کنند.

انفصال از خدمت

به غیر از دلایلی مانند

مرگ یا بازنشستگی که نمی‌توان کاری در موردش انجام داد،

در بقیه موارد اگر کارکنان ارزشمندی دارید باید به فکر چاره‌ای برای نگه داشتن آنها


در پیش خود باشید.



بر اساس مطالعات انجام شده در کشورهای توسعه یافته،

از بین **۱۶ درصد تا ۲۱۳ درصد** حقوق و مزایای سالانه یک کارمند باید هزینه

شود تا فرد جدیدی **آموزش** داده شده و در همان پست **جایگزین** شود.


$$\text{نرخ خروج از خدمت} = \frac{\text{تعداد کارکنان خارج شده}}{2(\text{تعداد کارکنان آخر سال} + \text{تعداد کارکنان اول سال})}$$



چه باید کرد؟

اولین اقدام

بررسی و تحلیل دلایل ترک سازمان

سپس

اقدامات نگهداشت



اقدامات لازم به هنگام ترک کارکنان


۱- حفظ کرامت آنها (به خصوص به هنگام اخراج یا بازنشستگی)

۲- بررسی علل

مصاحبه ترک خدمت

بر اساس مطالعات و تحقیقات،

**شرکت های زیادی هستند که مطالعه خروج کارکنان را انجام داده و
پرسشنامه خروج کارکنان را تهیه و تنظیم می کنند، اما متأسفانه نتایج به
دست آمده را تحلیل نمی کنند.**



برخی دیگر یک مرحله جلوتر رفته و نتایج را تحلیل می کنند، اما به دلایلی این نتایج را با مدیران بالاتر از خود برای گرفتن تصمیمات بعدی در میان نمی گذارند.

فرایند مطالعه خروج کارکنان :

- 1. جمع آوری داده های ترک سازمان با پرسشنامه خروج**
- 2. تحلیل داده ها را**
- 3. اشتراک گذاری نتایج با مدیران بالا دست**
- 4. عملیاتی کردن تصمیمات نگهداشت توسط مدیران**

اهداف انجام فرایند مطالعه خروج کارکنان :

1. درک نظر و دیدگاه کارکنان در مورد کار

2. الگو برداری از رقبای در جذب نیرو

3. پیدا کردن نقاط ضعف و قوت

4. تدوین دستور العمل نگهداشت

نظراتی که کارکنان در پرسشنامه خروج کارکنان وارد می کنند، در حوزه عوامل و شاخص های زیر باید مورد ارزیابی قرار گیرند:

- آموزش و توسعه فردی
- وظایف و مسئولیت های شغلی
- نحوه عملکرد کارکنان
- شرایط کاری
- راهکارهای پیشرفت شغلی
- شیوه های مدیریتی و رهبری
- میزان رضایت کاری
- میزان حقوق و مزایا
- فرهنگ سازمانی
- ارتباط و تعامل میان کارکنان



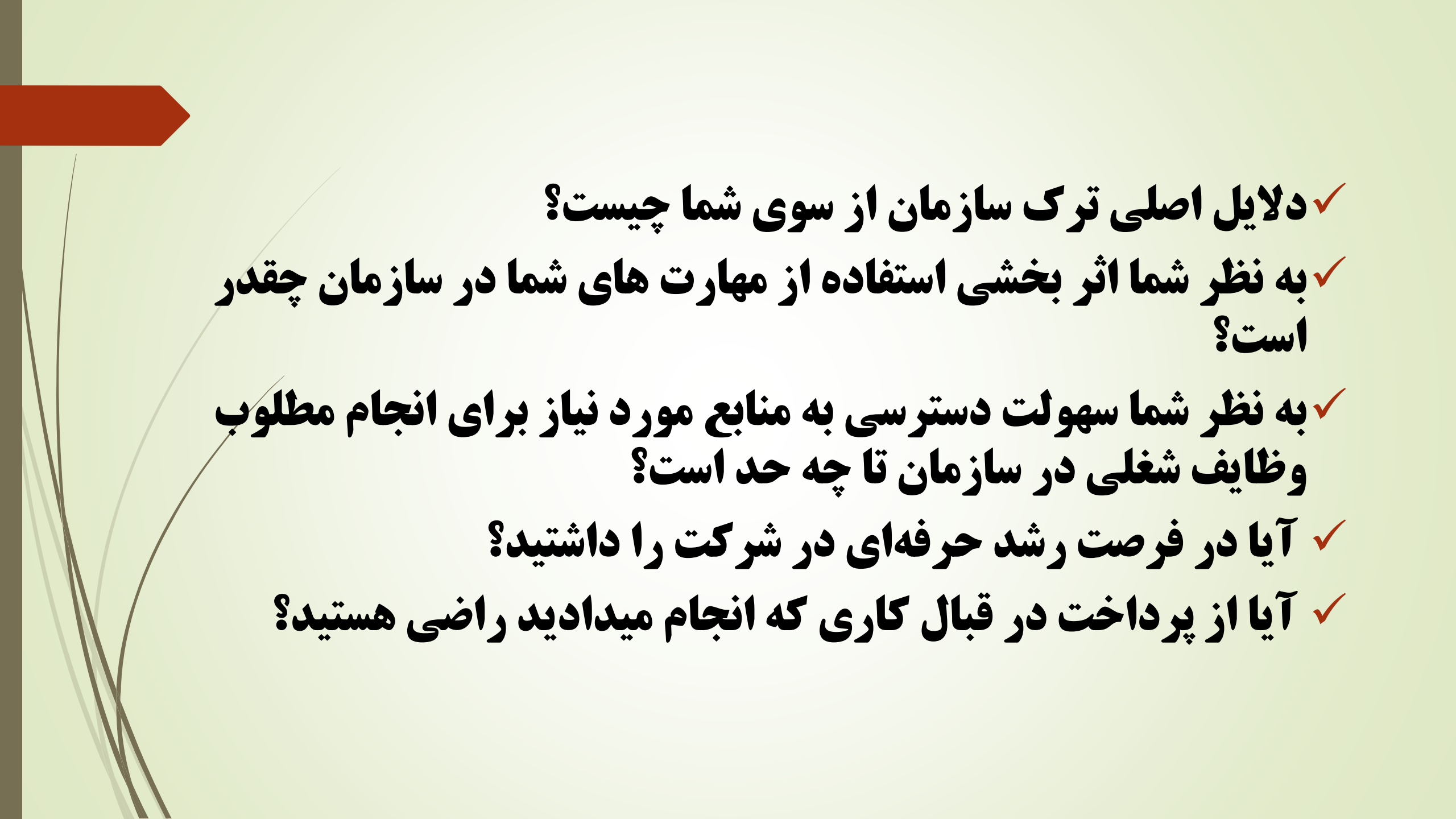
زمان مصاحبه یا پرسشنامه



یکی زمان ترک سازمان


دومی حداقل سه تا شش ماه بعد در صورت تمایل

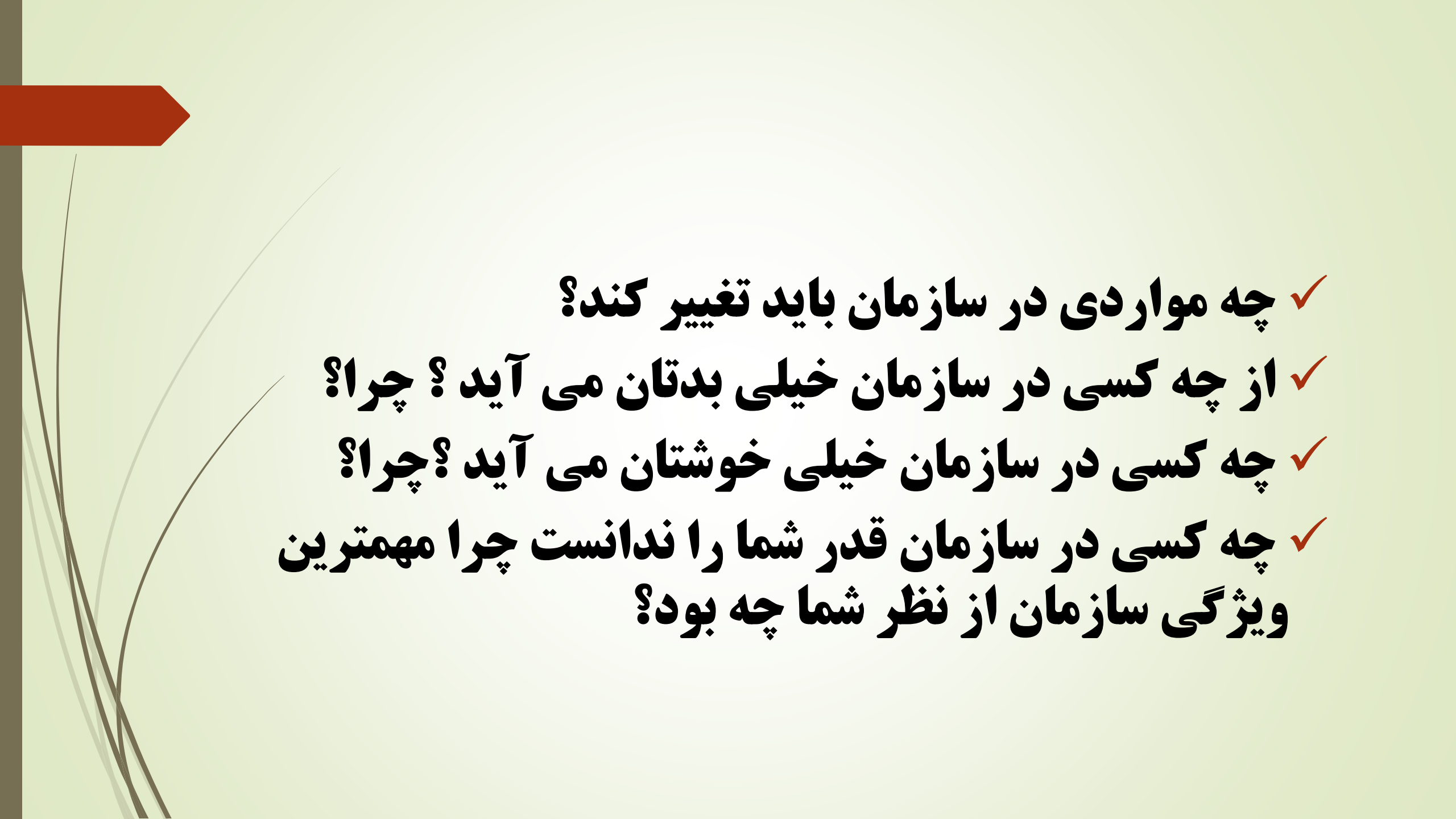


چه پیرسیم؟

- 
- ✓ دلایل اصلی ترک سازمان از سوی شما چیست؟
 - ✓ به نظر شما اثر بخشی استفاده از مهارت های شما در سازمان چقدر است؟
 - ✓ به نظر شما سهولت دسترسی به منابع مورد نیاز برای انجام مطلوب وظایف شغلی در سازمان تا چه حد است؟
 - ✓ آیا در فرصت رشد حرفه ای در شرکت را داشتید؟
 - ✓ آیا از پرداخت در قبال کاری که انجام میدادید راضی هستید؟

- 
- 
- ✓ رفتار سرپرست با شما چگونه بود؟
 - ✓ آیا انتظارات سرپرست از شما منطقی بود؟
 - ✓ آیا از نظرات کارکنان به هنگام تصمیم گیری استفاده می شد؟
 - ✓ مخالفت با نظر سرپرست چقدر راحت بود؟
 - ✓ مدیر شما چقدر در مدیریت کارکنان موفق بود؟
 - ✓ تا چه میزان کارکنان برای رسیدن به هدفی مشترک با یکدیگر همکاری می کردند؟

- 
- ✓ آیا در کار احساس استرس داشتید؟
 - ✓ آیا برقراری تعادل میان کار و زندگی برای شما راحت بود؟
 - ✓ در محیط کار سازمان چقدر احساس آسودگی می کردید؟
 - ✓ حقوق و مزایا نسبت به سازمانهای دیگر چگونه است؟
 - ✓ چه کارهایی را در سازمان باید انجام می دادید که ندادید؟

- 
- ✓ چه مواردی در سازمان باید تغییر کند؟
 - ✓ از چه کسی در سازمان خیلی بدتان می آید؟ چرا؟
 - ✓ چه کسی در سازمان خیلی خوشتان می آید؟ چرا؟
 - ✓ چه کسی در سازمان قدر شما را ندانست چرا مهمترین ویژگی سازمان از نظر شما چه بود؟

شاد و پیروز باشید

