


نگهداشت و جبران خدمات مدیریت منابع انسانی یک پارچه

HR INTEGRITY

دکتر عباس غفاری
CHRO شرکت سایه سمن
(سن ایچ)

 ghaffari8978

 linkedin: abbas-ghaffari

سلام به گرمای دست تو دوست
دلخ لمظه ای با دلت روپروست
بگو عاشقم تا سلامت کنم
تمام دل را به نامت کنم

روز منابع انسانی مبارک
کار در حوزه منابع انسانی رسم عاشقی است

نگهداشت کارکنان / employee retention

• نگهداشت منابع انسانی مجموعه‌ای از راهبردها برای حفظ استعدادهاى توانمند و افزایش وفادارى آنها به سازمان است.

- **Human resource retention refers to strategies aimed at keeping talented employees and enhancing their loyalty to the organization.**

جبران خدمات / compensation

• جبران خدمات به حقوق و مزایا و پاداشها و کلیه پرداخت های مالی و غیر مالی که کارکنان در ازای کار خود دریافت میکنند گفته میشود

- **Compensation includes salary and all monetary and non-monetary reward employee receive in exchange for their work.**

فلسفه جبران خدمت Compensation Philosophy

به مجموعه‌ای از باورها، ارزش‌ها و اصول راهنمایی گفته می‌شود که یک سازمان برای طراحی، اجرا و مدیریت نظام جبران خدمت کارکنان خود به کار می‌گیرد. این فلسفه چارچوبی فکری است که پاسخ می‌دهد

۱- عدالت درونی Internal Equity

یعنی پرداخت‌ها باید بر اساس ارزش شغل در درون سازمان باشد؛ مثلاً کسی که مسئولیت بیشتری دارد یا مهارت تخصصی‌تری دارد، حقوق بالاتری دریافت کند.

۲- رقابت بیرونی External competitiveness:

یعنی حقوق و مزایا باید با بازار کار هم‌راستا و رقابت پذیر باشد تا سازمان بتواند افراد توانمند را جذب و حفظ کند.

۳- پاداش بر مبنای عملکرد Pay for Performance:

فلسفه‌ای که بر اساس آن کارکنانی که بهتر عمل می‌کنند، پاداش بیشتری دریافت می‌کنند.

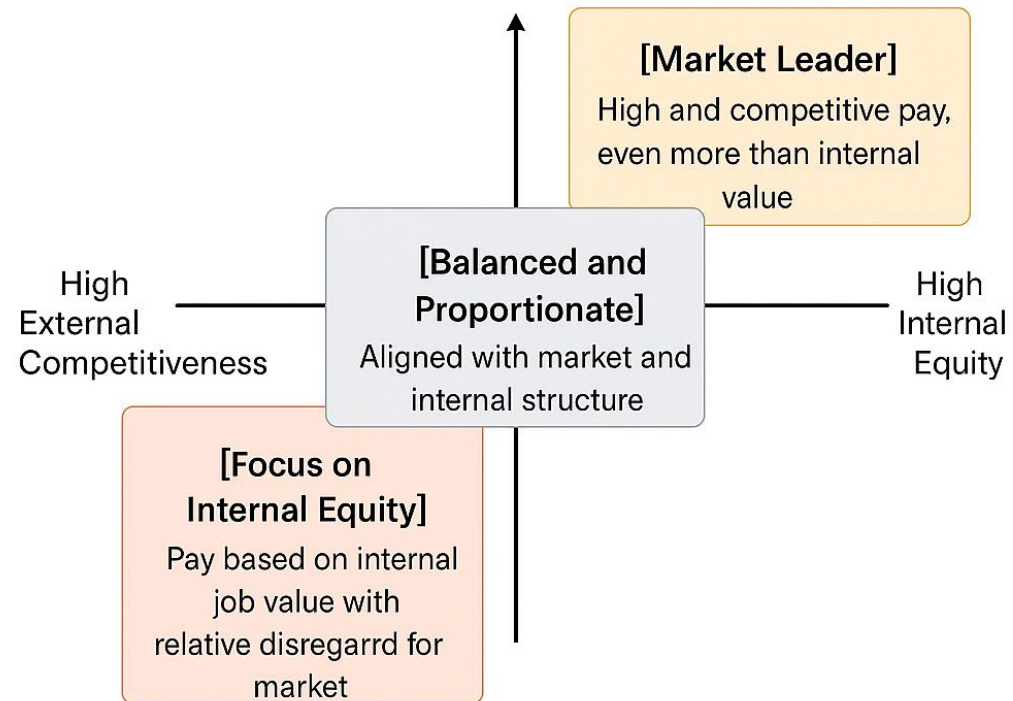
۴- برابری و شفافیت Fairness & Transparency:

کارکنان باید احساس کنند که سیستم پرداخت عادلانه، قابل درک و شفاف است.

۵- توان پرداخت سازمان Affordability:

نظام جبران خدمت باید در چارچوب منابع مالی و توان اقتصادی سازمان باشد.

Balance between Internal Equity and External Competitiveness



اهمیت نگهداشت کارکنان

- **تقویت فرهنگ سازمانی** : کارکنان با سابقه به تثبیت و تقویت ارزش‌ها و فرهنگ سازمان کمک می‌کنند.
- **افزایش تعامل کارکنان** : کارکنان متعهد و ماندگار تمایل بیشتری به مشارکت فعال در فعالیتهای سازمان دارند.

- **بهبود روحیه کارکنان** : ثبات در تیم‌ها باعث ایجاد اعتماد و کاهش استرس در میان کارکنان می‌شود.
- **حفظ دانش نهادی** : کارکنان با تجربه دانش و مهارت‌های خاصی دارند که برای سازمان ارزشمند است.

- **کاهش هزینه‌های استخدام و آموزش** : نگهداشت کارکنان باعث صرفه‌جویی در هزینه‌های مرتبط با جذب و آموزش نیروهای جدید می‌شود.
- **افزایش درآمد** : کارکنان با تجربه و متعهد به بهبود عملکرد و افزایش سودآوری سازمان کمک می‌کنند.
- **بهبود تجربه مشتری** : کارکنان ماندگار روابط بهتری با مشتریان برقرار کرده و به افزایش رضایت مشتری کمک می‌کنند.

- **افزایش وفاداری کارکنان** : برنامه‌های نگهداشت مناسب باعث افزایش تعهد و وفاداری کارکنان می‌شود.
- **بهبود شهرت برند** : سازمان‌هایی با نرخ نگهداشت بالا به عنوان کارفرمایان مطلوب‌تری شناخته می‌شوند.
- **کاهش زمان و هزینه‌های آموزش** : کارکنان با تجربه نیاز کمتری به آموزش‌های پایه‌ای دارند و می‌توانند سریع‌تر در پروژه‌ها مشارکت کنند.

نگهداشت کارکنان

با

۸ تکنیک برتر در

مدیریت یکپارچه منابع

انسانی





۱- در جذب و استخدام و ایجاد برند کارفرمایی و پرهیز از مبالغه و عدم شفافیت و قولهای بدون پشتوانه

نگهداشت کارکنان از فرایند جذب و استخدام آغاز می‌شود. پس لازم است اطمینان حاصل کنید که از برند کارفرمایی قوی برخوردارید که منجر به جذب کاندیداهای مناسب به سازمان شما می‌شود. همچنین لازم است تا از یک کیف استراتژیک استخدامی مناسب برخوردار باشید و مطمئن شوید افرادی را استخدام می‌کنید که از مهارت‌ها، ویژگی‌ها و ارزش‌های همگونی با سازمان شما برخوردارند. به همان اندازه مهم است که در مرحله استخدام در مورد فرهنگ کاری سازمان و نقش خاص مورد نظر شفاف باشید. (پرهیز از دروغ‌گویی یا عدم شفافیت و مبالغه نسبت به آنچه در واقع در سازمان در حال رویدادن است).



۲- مرحله آنبردینگ کارکنان خود را تقویت نمایید

تحقیقات انجام شده توسط گروه براندون هال نشان داده که حضور قوی و آنبردینگ مناسب کارکنان می تواند نگهداشت کارکنان را تا ۸۲ درصد افزایش دهد. همچنین شرکتهای بزرگ تا ۱۶ درصد از کارکنان جدید خود را در شش ماه اول از دست می دهند. بنابراین برخورداری از یک فرآیند آنبردینگ مناسب و ساختارمند، گامی کلیدی برای به حداقل رساندن ریزش استخدامهای جدید و حفظ استعدادهای برتری است که بر روی جذب آنها سرمایه گذاری زیادی کرده اید.

۳- ارائه و پیشنهاد ارزش پیشنهادی قانع کننده

ارزش پیشنهادی کارفرما ((EVP، پیشنهاد منحصر به فردیست که از جانب کسب و کار به کارکنان ارائه می‌شود. یک EVP قانع کننده از عناصر مهمی از جمله مزایا، فرصت‌های رشد، تعادل بین کار و زندگی و فرهنگ سازمانی بالغ برخوردار است. پس مهم است که با ارائه و خلق یک پیشنهاد جذاب برای کارکنان، موفق به متمایز شدن از سایر رقبای خود در این زمینه شوید.

EVP پاسخ به این سوال کلیدی است “چرا یک کارمند باید با ما و در کسب و کارمان بماند؟” EVP می‌تواند شامل یک پیشنهاد کار کامل از همه مزایای سازمانی ارایه شده برای شغل مورد نظر و انتظارات کارفرما از شاغل باشد خصوصا بر تمایزات واقعی با رقبا باشد.

۴- تمرکز بر توسعه و مسیر شغلی کارکنان

به گفته McKinsey & Company، مهمترین دلیلی که کارمندان، شغل خود را ترک کردند، فقدان توسعه حرفه‌ای و فرصت‌های پیشرفت بوده است. همچنین گزارشی توسط LinkedIn بیان می‌کند که ۹۴ درصد از کارمندان مایلند در صورت سرمایه‌گذاری سازمان در زمینه توسعه شغلی و سازمانی ایشان، مدت بیشتری در سازمان بمانند.



۵- پکیج جبران خدمات و مزایای منصفانه ارائه دهید پیشنهاد می شود از قانون ۵-۸-۱۰ استفاده کنید:



۵ نفر را استخدام کنید
حقوق ۸ نفر را به آن ها بدهید
آن ها را ببینید و تفویض اختیار کنید
آن ها به اندازه ۱۰ نفر برایتان کار خواهند کرد
این استراتژی شرکت شما را متحول می کند

۶- برقراری و ایجاد یک سیستم مدیریت عملکرد موثر و سیستم بازخورد

مادامی که که مدیریت عملکرد به درستی انجام شود، برای شرکت هدف گذاری کنید با کارت های BSC اندازه گیری کنید واحدها KPI های مشخص و هوشمند تعریف کنید و برای کارکنان اهداف کوتاه مدت OKR تعیین کنید و کارکنان کمک می کند تا درک مناسبی از انتظارات داشته باشند و بتوانند برای بهبود و پیشرفت در حرفه خود تلاش کنند.



۷- مشارکت کارکنان را به نحو احسن به رسمیت بشناسید

در یک نظرسنجی Gallup/Work human نشان داده شده که وقتی کارکنان احساس می‌کنند برای کارشان قدردانی شده و با ارزش هستند، ۵۶ درصد کمتر به دنبال شغل جدید می‌گردند، با این حال تنها ۱۸ درصد از کارکنان معتقدند سازمانشان فرهنگ مناسب قدردانی دارد.



سازمان‌ها باید به طور فعال مدیران را تشویق کنند تا از کار اعضای تیم خود قدردانی کرده و حس ارزشمندی را خصوصا برای کسانی که در عملکرد فراتر از انتظارات هستند ایجاد نمایند.

۸- داشتن برنامه قدرتمند توسعه مدیران

در یک نظرسنجی صورت گرفته توسط گودهایر مشخص شد که ۸۲ درصد از افراد مورد بررسی به طور بالقوه شغل خود را به دلیل یک مدیر بد ترک می‌کنند! همچنین GALLUP در تحقیقاتش ۷۰ درصد حفظ انگیزه کارکنان یا عدم انگیزه از مدیر مستقیم نشأت می‌گیرد کارکنان استعفا نمی‌دهند از مدیر خود فاصله می‌گیرند.









































سازمان‌ها چه کاری می‌توانند برای بهبود رهبری انجام دهند؟ در این رابطه لازم است که اطمینان حاصل کنیم که بررسی عملکرد مهارت‌های مدیریتی را موشکافانه در نظر می‌گیریم و آموزش‌ها و کوچینگ منظم را برای مدیران در همه سطوح ارائه و لحاظ می‌نماییم، خصوصا بیشتر برای کسانی که در مدیریت تازه کار هستند و اولین تجربه مدیریتی خود را سپری می‌کنند.


A large crowd of white 3D human figures is shown in the background, receding into the distance. In the center foreground, a single figure is highlighted in red, standing out from the rest of the crowd. The overall scene is set against a light, hazy background.


علل جذایت و نگهداشت نسل های مختلف سازمانی

Tower Watson

Top attraction & retention drivers by Age

	< 30	30 – 39	40 – 49	50+
1	  Base pay/salary	  Base pay/salary	  Base pay/salary	  Base pay/salary
2	 Job security	 Job security	 Job security	 Job security
	 Career advancement opportunities	 Career advancement opportunities	 Career advancement opportunities	 Trust/confidence in senior leadership
3	 Career advancement opportunities	 Career advancement opportunities	 Career advancement opportunities	 Challenging work
	 Length of commute	 Trust/confidence in senior leadership	 Trust/confidence in senior leadership	 Career advancement opportunities
4	 Learning and development opportunities	 Learning and development opportunities	 Organisation's reputation as good employer	 Organisation's reputation as good employer
	 Manage/limit work-related stress	 Relationship with supervisor/manager	 Job security	 Job security
5	 Organisation's reputation as good employer	 Challenging work	 Challenging work	 Career advancement opportunities
	 Trust/confidence in senior leadership	 Length of commute	 Relationship with supervisor/manager	 Relationship with supervisor/manager

 Attraction driver

 Retention driver

رصد علت خروج داوطلبانه

کارکنان

با کمک BI

HR Dashboard

Last Updated: 1404/01/22

1402				1403				1404			
01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12

[Go to HR Standard](#)

Total Employees

3,277

Gender



3,024

92%



253

8%

Marital Status

#Married

2,513

77%

#Single

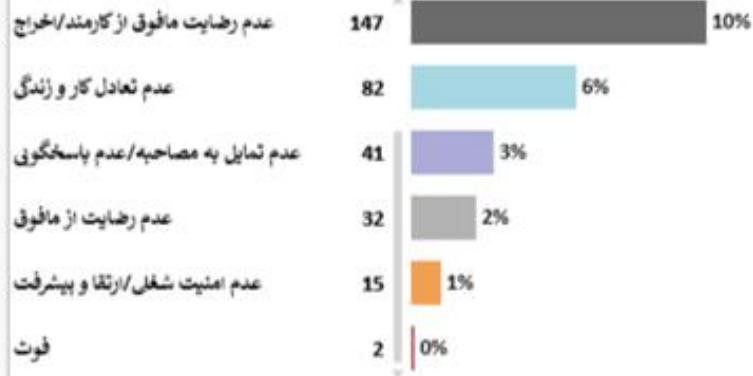
764

23%

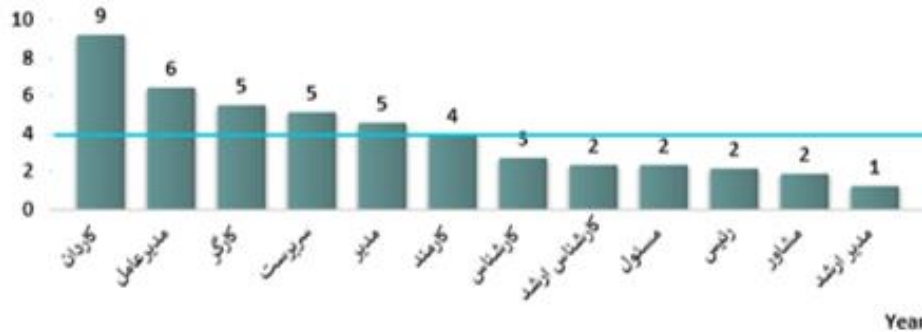
Total

Leave Reason Report

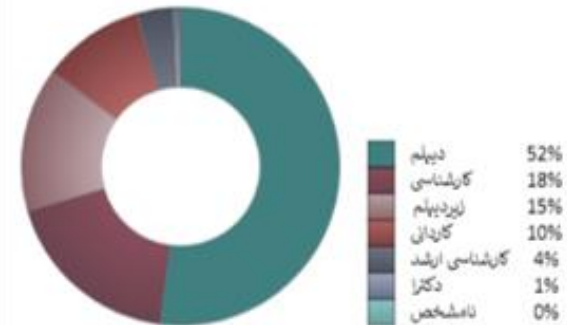
Reason of Leaving 1403



Work experience by Position



Degree Status



Current Selections

Fields	Values
Year	1403

[Clear All](#)

Filters

Sales Division	<input type="text"/>
Sales Branch	<input type="text"/>
Department	<input type="text"/>
Post	<input type="text"/>

[Show Hiring Failure Rate](#)

[Show Detail of Line - Staff](#)

BookMark

Select Bookmark	<input type="text"/>
+ Add Bookmark	- Remove Bookmark

تمرکز بر مصاحبه ماندگاری

STAY INTERVIEW

در کنار مصاحبه خروج

EXIT INTERVIEW

مزایای داشتن مصاحبه ماندگاری ساختار یافته

STRUCTURED STAY INTERVIEW

مصاحبه ماندگاری گفتگوی نیمه رسمی با کارکنان به منظور شناسایی عوامل دلایل ماندگاری کارکنان و جمع آوری بازخورد آن ها و بهبود رضایت و دل بستگی کارکنان یا دلایل تمایل به جابجایی

۱- دادن حس خوب به همکاران در دیده شدن و اهمیت به آن ها

۲- به روز کردن EVP با توجه به تجربه واقعی کارکنان

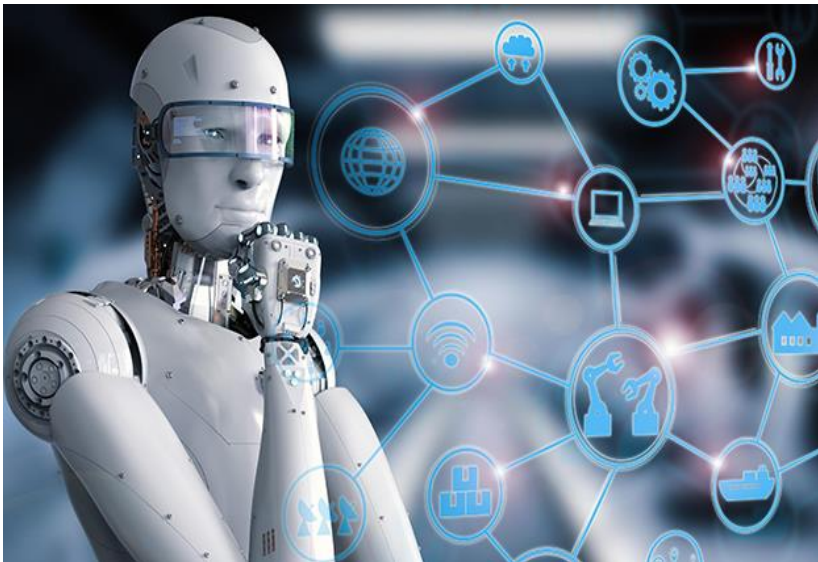
۳- افزایش ارتباط و اعتماد کارکنان به واحدهای سرمایه انسانی

۴- یافتن الگوها و داده های مرتبط با تمایل کارکنان به ماندگاری و جابجایی

۵- شناسایی کارکنانی که حال خوب ندارند و اقدام مناسب قبل از ترک شرکت

می توانید سئوالات استاندارد مصاحبه ماندگاری را از سایت SHRM مشاهده کنید

روش استفاده از هوش مصنوعی



- جهت پیشبینی میزان ماندگاری افراد میتوان از الگوریتم های هوش مصنوعی مختلف از جمله Nave Bays استفاده نمود.
- ابتدا تمامی سوابق گذشته شامل سن، وضعیت تاهل، جنسیت، تحصیلات، واحد سازمانی، ساعات کاری، حقوق و ... را از سیستم استخراج می نماییم.

■ در اینجا از Data Base، «SQL» و از زبان پایتون استفاده شده است.

■ ممکن است یکسری فیچر نیز بنابر تجربه خودمان اضافه نماییم؛ برای مثال با استفاده از گوگل فاصله محل

سکونت افراد تا محل کار را که در گذشته داده ای بابت آن نداشتیم به فیچرها اضافه نماییم.

روش استفاده از هوش مصنوعی

• پس از استخراج تمامی فیچر های مورد نیاز، آنها را به الگوریتم مورد استفاده وارد می کنیم تا با استفاده از این داده ها و میزان ماندگاری هریک از افراد شاغل در گذشته، یاد بگیرد که چگونه به پیشبینی ماندگاری کارکنان شاغل در سازمان و یا داوطلبان استخدامی در آینده بپردازد.



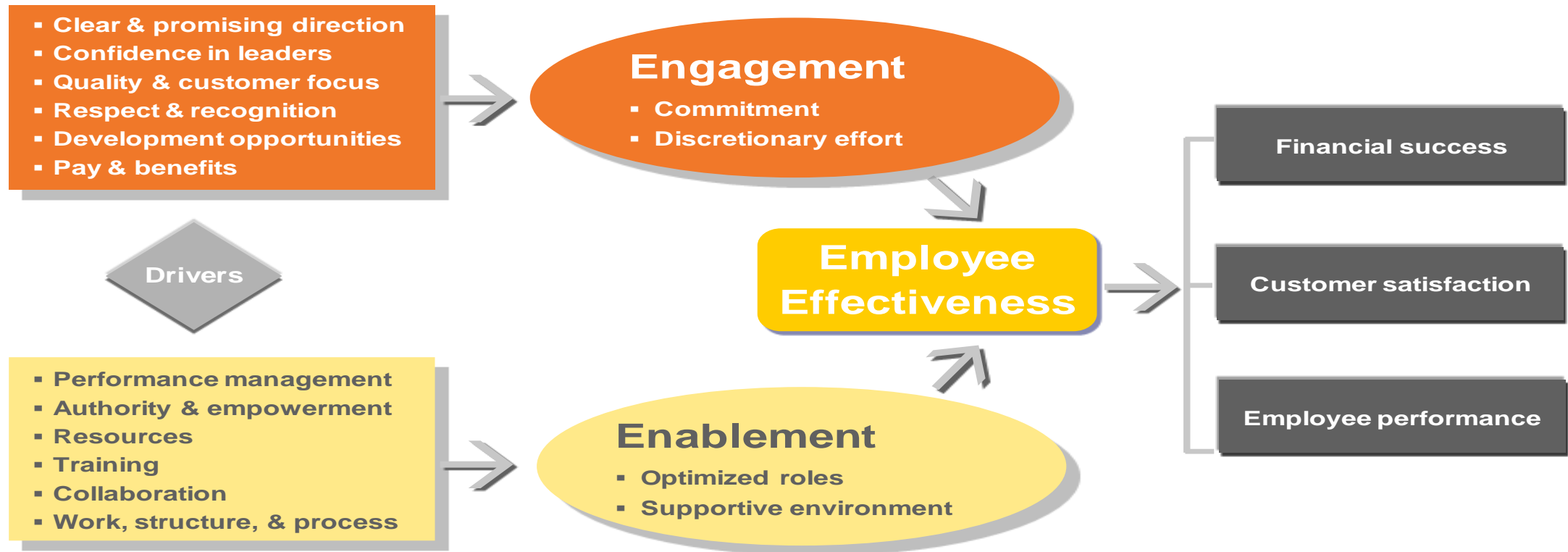
■ در اینجا با استفاده از داده کاوی می آموزیم که یکسری از فیچرها تاثیر بسزایی در خروج کارکنان دارد؛ برای مثال افرادی که حقوق کمتر و مسافت بیشتری از محل کار دارند در بازه زمانی زودتری سازمان را ترک می نمایند.

روش استفاده از هوش مصنوعی

- به زبان ساده فرضاً ۱۰۰ کارمند داریم، داده های ۸۰ کارمند را به الگوریتم می دهیم و دستور می دهیم تا یادبگیرد و روی ۲۰ نفر باقی مانده تست نماید؛ سپس بررسی می نمایم که تا چه میزان خروجی سیستم در خصوص ۲۰ نفر باقی مانده صحیح است.
- این پیشبینی در آذین خودرو تا ۹۰ درصد صحیح بوده است.
- بطور کلی دقت اطلاعات بالای ۸۵ درصد بسیار خوب تخمین زده می شود.



- ✓ به منظور سنجش میزان **اثر بخشی** واحدها و افراد سازمان از آن استفاده می شود.
- ✓ ارزیابی شامل سنجش دو مولفه **تعلق (Engagement)** و **توانمندی (Enablement)** کارکنان است.





- به منظور اندازه گیری میزان **وفاداری** کارکنان نسبت به سازمان از آن استفاده می شود.
- **طرفداران سازمان** و **برند** را شناسایی می کند.
- اگر فرد به هر دلیل راضی نباشد در توضیحات او می توان **مشکلات ریشه ای** را جستجو کرد و سپس به **حل مسئله** پرداخت.
- راه کارهای مناسبی را به منظور **افزایش تعلق** کارکنان در راستای فرهنگ سازمانی ارائه می کند.





امتیازات ENPS ابزاری مناسب از حال خوب یا بد سازمان



- نمره وفاداری کارکنان چیزی بین ۰ تا ۱۰۰ می تواند باشد.
- بر طبق تحقیقات گالوپ حدوداً ۳۳٪ کارکنان احساس تعلق خاطر به سازمان دارند و به همین خاطر ماندگاری آنها در سازمان زیر ۴ سال است.
- امتیاز بین ۱۰ تا ۳۰ خوب است و امتیاز بالاتر از ۵۰ عالی در نظر گرفته می شود.

مهمترین عوامل کلیدی Key Factors

۱- حقوق و مزایای مناسب

۲- فرصت‌های رشد

۳- محیط کار مثبت

۴- آموزش و توسعه

۵- تعادل کار و زندگی

۶- سبک رهبری مناسب

1. Competitive compensation
2. Growth opportunities
3. Positive work environment
4. Training and development
5. Work-life balance
6. Leadership style

نتیجه‌گیری / Conclusion

• نگهداشت مؤثر منابع انسانی یک سرمایه‌گذاری هوشمندانه است که منجر به پایداری سازمان می‌شود.


- **Effective HR retention is a smart investment that leads to long-term organizational sustainability.**

HRM

دُرّ گرانیست که به
هر کس ندهندش



 ghaffari8978

 linkedin: abbas-ghaffari



انجمن مدیریت منابع انسانی ایران