

↓ دو کلمه حرف حساب

یکی از کارکردهای مدیریت منابع انسانی، «نگهداری» است. این کارکرد مدیریتی که در سامانه‌ی چهاربخشی جذب، بهسازی، نگهداری و کاربرد طبقه‌بندی می‌شود، عبارت است از اقداماتی که در دو بخش مادی و معنوی سبب ماندگاری نیروهای انسانی در سازمان می‌گردد. اقدامات مادی، همان پرداخت‌هایی است که در قالب حقوق و مزایا، انواع پاداش‌ها، اضافه‌کاری‌ها، حق مأموریت‌ها و .. صورت می‌گیرد و اقدامات معنوی، فعالیت‌هایی است که اگرچه ممکن است هزینه‌هایی در برداشته و به عبارتی دیگر متضمن نوعی پرداخت توسط سازمان باشد، ولی درواقع رنگ و بوی دیگری دارد. مثلاً نوع بیمه‌ی کارکنان

پیشنهاد به مدیران و مسئولان

پیشنهادهای مدیریتی برای مدیران مدرسه‌ها و مسئولان آموزش و پرورش

مصاحبه‌های خروجی

برای نگه‌داشت نیروهای انسانی در آینده

نگار تبریزی

اشاره

پیشنهادهای مدیریتی برای مدیران مدرسه‌ها و مسئولان آموزش و پرورش، بخشی است که از امسال در مجله گشوده‌ایم. در این بخش، در صددهم شیوه‌های بهره‌برداری از دانش مدیریت مسائل را در مدرسه و سطوح بالای وزارت آموزش و پرورش نشان دهیم. به عبارت دیگر، می‌خواهیم بگوییم دانش مدیریت تزئینی نیست؛ صرفاً به کلاس‌های دانشگاهی و امتحان‌های پایان ترم دانشجویان مربوط نمی‌شود و می‌توان به خوبی از آن در کارهای مدیریتی استفاده کرد. این سلسله مطالب را در سه شماره از مجله مطالعه خواهید کرد. مطالب در سه بخش با عناوین دو کلمه حرف حساب، دو مثال ساده و دو پیشنهاد ارائه می‌شوند. بخش اول از این مجموعه مطالب را در پی می‌آوریم.

خدماتی که در هنگام بیماری‌ها و بازنشستگی‌ها دریافت می‌کنند، ارج‌گذاری، کرامت و میزان احترام به نیروها در سازمان و میزان توجهات و تشویقات مدیریت، در زمره‌ی فعالیت‌های نگهدارنده طبقه‌بندی می‌شوند.

امروزه مدیران سازمان‌های معتبر در جهان، علاوه بر آن که اجزای چهارگانه‌ی سامانه‌ی مدیریت

متفاوتی کسب اطلاعات می‌کنند. یکی از این روش‌ها، مصاحبه‌های خروجی با کارکنان است که به هر دلیل ممکن، زودتر از موعد مقرر سازمان را ترک می‌کنند. در واقع با نیروهای انسانی که در حال خارج شدن از سازمان هستند، مصاحبه‌های عمیق (حتی با صرف هزینه‌های قابل توجه و خرید زمان مصاحبه‌شوندگان) انجام می‌دهیم و

پس از آگاهی از دلایل خارج شدن زود هنگام آن‌ها از سازمان و طبقه‌بندی این دلایل، در صدد برمی‌آییم برای نگه‌داشت نیروهای انسانی داخل سازمان برنامه‌ریزی کنیم.

دو مثال ساده

۱. سال‌ها پیش یک شرکت بزرگ ساختمانی که در جنوب کشورمان در پروژه‌های بزرگ فعالیت می‌کرد، به طور فزاینده با ترک خدمت مهندسان و کارگران خود روبه‌رو بود. مسئولان



شرکت همه‌ی دلایلی را که می‌توانست باعث خروج کارکنان خود شود، بررسی کردند و در حین بررسی‌ها به نکته‌ی جالبی برخوردند: «بیش از ۹۰ درصد افراد خارج شده، جذب شرکت رقیب می‌شوند که در نزدیکی آن‌ها در پروژه‌ای دیگر فعالیت داشت.»

بررسی حقوق و مزایای شرکت رقیب نشان داد که تفاوت قابل توجهی در این زمینه وجود ندارد. یکی از مدیران پیشنهاد کرد با مهندسان و

کارگرانی که برای تسویه حساب می‌آیند، به انواع گوناگون از در رفاقت وارد شویم و بپرسیم: «چرا از شرکت ما می‌روید؟» یافته‌ها (که البته به سختی به دست آمد) جالب بود: «شرکت رقیب، کارهای مربوط به تعویض و تمدید اعتبار دفترچه‌های بیمه‌ی ما را خودش انجام می‌دهد و مجبور نیستیم برای این کار، از محل کارگاه شرکت تا مرکز استان برویم. به خاطر همین ترجیح می‌دهیم برویم و در آن شرکت کار کنیم!»

۲. حدود ده - پانزده سال پیش شرکت واحد اتوبوسرانی تهران، سالی دوبار آگهی استخدام راننده منتشر می‌کرد و با صرف هزینه‌های فراوان، به جذب، آموزش و به‌کارگیری راننده‌های اتوبوس می‌پرداخت. اما میزان خروج و ترک خدمت راننده‌های شاغل آن چنان بالا بود که حتی برگزاری سالانه دو بار آزمون و فعالیت‌های ورودی برای جذب نیرو نیز، نیاز سازمان به راننده را برطرف نمی‌کرد. پس از گفت‌وگوی تصادفی یکی از مدیران امور اداری با چند نفر از رانندگان که ترجیح داده بودند از شرکت بروند، معلوم شد دلیل ترک خدمت، شرایط سخت کاری (بویژه کار ۱۲ ساعته در روز بر روی اتوبوس‌ها)، تصادفات فراوان خیابانی و پرداخت جریمه‌ها و خسارت‌ها است. با تغییراتی که در برخی از این شرایط به عمل آمد، عمر ماندگاری رانندگان افزایش پیدا کرد.

دو پیشنهاد

پیشنهاد به مدیران مدرسه‌ها

اگر همه ساله تعداد فراوانی از معلمان شما با دلیل و بی‌دلیل، از شما خداحافظی می‌کنند و ترجیح می‌دهند در مدرسه‌های دیگر خدمت کنند، حتماً یک جای کار مدیریت شما ایراد دارد، بگردید و پیدا کنید. اگر بتوانید با صرف هزینه و وقت، معلمان مدرسه را با خودتان همراه کنید و به همدلی و وحدت نظر (البته اگر موفق شوید) دست یابید و روش‌های اجرای فعالیت‌ها در مدرسه را همسان نمایید، کار بسیار مهمی انجام داده‌اید. ولی اگر می‌بینید متقاضیان ترک مدرسه‌ی شما در شرایط عادی بسیار زیاد است و هر ساله در

اولین شورای معلمان مدرسه در مهرماه با تعداد زیادی چهره‌ی جدید روبه‌رو می‌شوید، حتماً باید به طور جدی دست به کار شوید. برای این منظور پیشنهاد می‌کنیم پای صحبت معلماتی که از مدرسه می‌روند، بنشینید و از آن‌ها بخواهید علت رفتن خودشان را بگویند. بله، قبول داریم، خیلی سخت است و معمولاً به تعارف می‌گذرد: «ما با شما هیچ مشکلی نداریم؛ راهم دور است؛ به سرویس نمی‌رسیم؛ این دوروبرها مهد کودک نداریم و ...» و عمدتاً دلایلی مطرح می‌شود که بیرونی است و به مدیریت شما ربطی ندارد. ولی اگر قدری درست عمل کنید، موفق خواهید شد.

پیشنهاد به مسئولان ارشد آموزش و پرورش

اجرای طرح بازنشستگی پیش از موعد فرهنگیان، براساس قانونی که مصوب مجلس شورای اسلامی بود، فعلاً در مهرماه سال ۸۹ به پایان رسیده است، ولی ممکن است باز هم تمدید یا تکرار شود. در دو سال اخیر، هزاران فرهنگی به محض این که به پایان آخرین روز بیست و پنجمین سال خدمتشان رسیدند، درخواست بازنشستگی دادند و از آموزش و پرورش رفتند. حکم بازنشستگی بسیاری از این هزاران فرهنگی، در فاصله‌ای کوتاه صادر شد و آن‌ها از آموزش و پرورش فاصله گرفتند.

پیشنهاد می‌کنیم آموزش و پرورش با صرف هزینه‌ی کافی (دقت کنیم که این هزینه نیست، سرمایه‌گذاری برای آینده است) با تعداد زیادی از فرهنگیانی که بازنشسته‌ی پیش از موعد شده‌اند، بویژه با گروهی که در محل خدمت خود به خوش‌فکری، خلاقیت و ... شهره بودند و مشخص است که بازنشستگی برای آن‌ها نوعی رهایی بوده است، مصاحبه‌هایی ترتیب دهند (و حتی همان طور که قبلاً گفتیم، علاوه بر اختصاص هزینه برای مصاحبه‌کنندگان، هزینه‌هایی نیز برای آن‌ها در نظر بگیرند) و از دلایل پرس و جو کنند. اگر چه ممکن است بسیاری از دلایل برای مسئولان آموزش و پرورش، از پیش معلوم باشد؛ ولی طبقه‌بندی و کارشناسی آن‌ها از منظر یک پژوهش علمی، برای طراحی سامانه‌ای جهت نگهداشت نیروهای انسانی در آینده مؤثر خواهد بود. ■