

مدیریت نوآوری فرآیندهای جذب و نگهداشت پایدار سرمایه های انسانی خبره در سازمان

نتایج ارائه شده تهیه شده براساس:



چالش های فضای داخلی شرکت ها در

فرآیند جذب

- ۱- فقدان فرآیند منسجم جذب در بسیاری از شرکت ها (از مرحله برنامه ریزی نیروی انسانی تا آنبوردینگ)
- ۲- نداشتن ارزش پیشنهادی کارکنان مدون و اجرایی (**Employee Value Proposition**)
- ۳- نبود نیروی متخصص در بخش منابع انسانی شرکت (**۷۵ درصد** شرکت از نیروی متخصص محروم هستند)
- ۴- عدم استفاده از نرم افزارهای تخصصی در حوزه جذب (**ATS**) (**۸۶ درصد** شرکت ها فاقد نرم افزار تخصصی)
- ۵- برند کارفرمایی ضعیف (**۸۱ درصد** از شرکت ها فاقد این بخش هستند)
- ۶- نداشتن رویکرد فعال در جذب نیروهای خبره (از دست رفتن **۷۰ درصد** نیروی بالقوه)
- ۷- زمان طلایی برای جذب نیروی خبره **۱۰ روز** می باشد.
- ۸- **۹۶ درصد** شرکت ها چالش جذب کارکنان را دارند

چالش های محیط خارجی شرکت ها در

فرآیند جذب

- ۱- رشد ضریب نفوذ شبکه های اجتماعی
 - ۲- رشد سریع تورم نسبت به درآمد کارکنان
 - ۳- رشد مهاجرت و جذب نیروهای خبره در شرکت های بین المللی (بدلیل رشد نااطمینانی های موجود در کشور)
 - ۴- انتظارات بالای نیروهای خبره از سازمان (مالی، شغلی و فرهنگی)
 - ۵- رقابت شدید میان شرکت های داخلی برای جذب نیروهای خبره
 - ۶- ضعف کارجو در تدوین رزومه مناسب برای معرفی قابلیت ها و توانایی ها
 - ۷- عرضه و تقاضای مهارت در بازار کار بدلیل عدم تطابق مهارت های فارغ التحصیلان و اقبال نیروها به استفاده از خدمات مجموعه هایی مثل فنی و حرفه ای متناسب نیست.
- نیروهای خبره در بازار ایران به چند دسته تقسیم می شوند:
- نیروهای عملیاتی ماهر مثل جوشکار در صنعت پتروشیمی
 - نیروهای متخصص و کارشناسان مثل توسعه دهنده های نرم افزار، مهندسان معدن
 - مدیران میانی و ارشد بدلیل نگاه کوتاه مدت سازمان ها و عدم استفاده از جانشین پروری

نتایج فرآیند ناکارآمد جذب در

شرکت ها

۱- متوسط نرخ خروج در شرکت ها **۳۱ درصد** و نرخ متوسط در سطح جهان **۲۰ درصد** است و

۷۰ درصد از دلایل عمده خروج در کشور:

- حقوق نامناسب
- نبود امکان ارتقا شغلی
- کمبود مزایای سازمانی
- نبود امکان توسعه و یادگیری فردی
- نبود رابطه سازنده میان کارکنان و مدیران

۲- به طور متوسط **۲۰ درصد** جذب ها اشتباه هستند

۳- ماندگاری کم کارکنان

۴- از دست دادن جامعه کار بانوان فعال کشور ایران فقط **۱۴ درصد** از این جمعیت را در اشتغال دارد

در حالی که در کشورهای حاشیه خلیج فارس بین **۴۰ تا ۵۰ درصد** است

راهکارهای نوآورانه در فرآیند جذب

سازمان ها

۱- تدوین و پیاده سازی فرآیند یکپارچه جذب

۲- استفاده از نرم افزارهای تخصصی جذب (**Applicant Tracking System**)

۳- تقویت برند کارفرمایی (**Employer Branding**)

۴- تدوین و اجرای ارزش پیشنهادی کارکنان (**EVC**)

۵- اتخاذ رویکرد فعال در جذب (**Active Sourcing**) (شناسایی گزینه ها به صورت مستمر و تکمیل استخر استعداد)

۶- تنوع بخشی به کانال جذب نیروی متخصص از جمله کانال های رسمی فعال در کشور، استفاده جوامع حرفه ای مثل لینکدین، نمایشگاه های کار، معرفی افراد تاثیر گذار (**Referral**)، تلنت هانترها

۷- پیش بینی زمان های بحرانی نیروهای خبره

۸- ایجاد مدارس حرفه ای برای تربیت نیروهای حرفه ای در قالب را اندازی بوت کمپ ها، تربیت متخصصین در

حوزه دانش تخصصی و نرم افزارهای کاربردی مرتبط مثل کارشناسان سیستم و روش، برنامه نویس ها

چالش های فضای داخلی شرکت ها در

فرآیند نگهداشت

۱- فقدان مهارت های لازم رهبری و رویکرد جانشین پروری

۲- نبود مسیر پیشرفت شغلی شفاف و مدون (**۱۷ درصد** از سازمان توسعه و یادگیری بمتنی بر مسیر شغلی دارند)

۳- نبود نظام پرداخت مشخص (**Total Reward**)

- **۵۸ درصد** شرکت های ایرانی سیاست های حقوقی خود را بدون توجه به شرکت های رقیب تنظیم می نمایند.
- **۷۱ درصد** از شرکت ها حقوق و دستمزد را براساس چانه زنی و بدون توجه به روش های مرسوم گروه بندی شغلی طراحی و اجرا می کنند

- **۴۷ درصد** از شرکت های ایرانی برای محاسبه حقوق از راهکارهای نرم افزاری استفاده نمی کنند

۴- نبود نظام مدیریت عملکرد

- **۴۰ درصد** شرکت ها فرآیند ارزیابی عملکرد را دارا می باشند که از این مقدار فقط **۱۲ درصد** از راهکارهای نرم افزاری استفاده می کنند

۵- تنوع ارزش های کاری نیروی های خبره بدلیل تنوع نسلی (X، Y، Z و ...)

۶- نبود نظام توسعه و یادگیری

- **۲۸ درصد** سازمان ها آموزش بدو استخدام دارند،
- بودجه آموزش کارکنان در ایران کمتر از **۱ درصد** حقوق سالانه است که این عدد در دنیا معادل **۵.۵ درصد** می باشد،
- **۹ درصد** از شرکت از راهکارهای آموزشی (**Learning Management System**) برای کارکنان استفاده می کنند
- رتبه سرمایه گذاری شرکت های ایران در یادگیری و توسعه کارکنان **۱۳۴** از **۱۴۱** در دنیا است
- **۲۴ درصد** از سازمان های ایرانی نیروی متخصص آموزش در سازمان های خود دارند

۷- عدم توجه به بهبود تجربه کارکنان و ایجاد فرهنگ مناسب

- **۲ درصد** سازمان های ایرانی بهبود تجربه کارکنان را اولویت قرار می دهند در حالی مقدار جهانی آن **۴۶ درصد** است
- **۲۱ درصد** سازمان های ایرانی نسبت به سنجش رضایت کارکنان خود اقدام می کنند در حالی مقدار جهانی آن **۷۹ درصد** است

چالش های محیط خارجی شرکت

ها در فرآیند نگهداشت

- ۱- رشد ضریب نفوذ شبکه های اجتماعی
- ۲- رشد سریع تورم نسبت به درآمد کارکنان
- ۳- کمبود نقدینگی شرکت ها
- ۴- رشد مهاجرت و جذب شرکت های بین المللی
- ۵- رقابت شدید میان شرکتها برای جذب نیروهای خبره
- ۶- عدم وجود منابع معتبر بهینه کاوی و مقایسه داخلی نظام حقوق و دستمزد در کشور

راهکارهای نوآورانه در فرآیند

نگهداشت سازمان ها

۱- قراردادهای بلندمدت حداقل **۶ ماه** برای ایجاد امنیت روانی

۲- نظام ارتقا شفاف و مدون

۳- توجه به نیازهای روانی، احساسی و جسمی کارکنان

۴- توانمندسازی مدیران (مهارت های نرم، مدیریت کارکنان و...)

۵- تدوین ارزش پیشنهادی مانند ساعات کار انعطاف پذیر، خدمات ویژه مادران، دورکاری، یادگیری و توسعه کارکنان، ارتقا افقی، برگزاری رویدادهای جمعی و گردهمایی تفریحی و آموزشی، سبدهای رفاهی، وجود پزشک سازمانی، مشاور روانشناسی، پاداش های نابرابر و مبتنی بر عملکرد و...

۶- اولویت قراردادن یادگیری و توسعه منجر به افزایش تعلق کارکنان (انسان بهره ور) می شود و این امر منجر به نتایج زیر می شود (طبق مطالعه گالوپ ۲۰۲۴)

• **۲۳ درصد** افزایش سودآوری

• **۱۸ درصد** افزایش فروش

• **۱۴ درصد** افزایش بهره وری تولید

۷- فراهم کردن شرایط استفاده از پلتفرم های جهانی آموزش مثل Udemy، Coursera و داخلی کتب خونه، فرادرس و ...

۸- توجه به موضوع ایجاد فرهنگ مناسب:

- تاثیر **۲۶ درصدی** فرهنگ مناسب بر سودآوری شرکت ها (مطالعه شرکت مکنزی)
- فرهنگ مناسب باعث می شود کارکنان **۹۰ درصد** کمتر به فکر ترک شرکت باشند

۹- پیاده سازی نظام مدیریت عملکرد، تقویت رابطه اهداف سازمانی با فعالیت ها و عملکرد فرد منجر به موارد زیر می شود (مطالعه شرکت مکنزی):

- **۳۲ درصد** تعهد کارکنان را افزایش می دهد
- **۴۶ درصد** رضایت شغلی رو افزایش می دهد
- **۶۰ درصد** فرسودگی شغلی را کاهش می هد

۱۰- اجرای نظام پرداخت جامع

- پیاده سازی نظام حقوق و دستمزد براساس روش های مختلف (GGG، Mercer، Hay، 4P و ...) به همراه استراتژی های پرداخت
- در نظر گرفتن مزایای زیر (نمونه):
- پاداش، بیمه تکمیلی، وام، ساعت کار منعطف، صبحانه، ناهار، میان وعده، بسته ها و هدایای مناسبتی، سرویس رفت و برگشت، بن خرید و ...