

هجدهمین همایش عرصه یادگیری مدیران منابع انسانی

# ارزیابی رضایت و تعهد کارکنان در صنایع خدمات مالی (بانکی) و بیمه، خودرو، حمل و نقل و انرژی

دکتر علی داوری

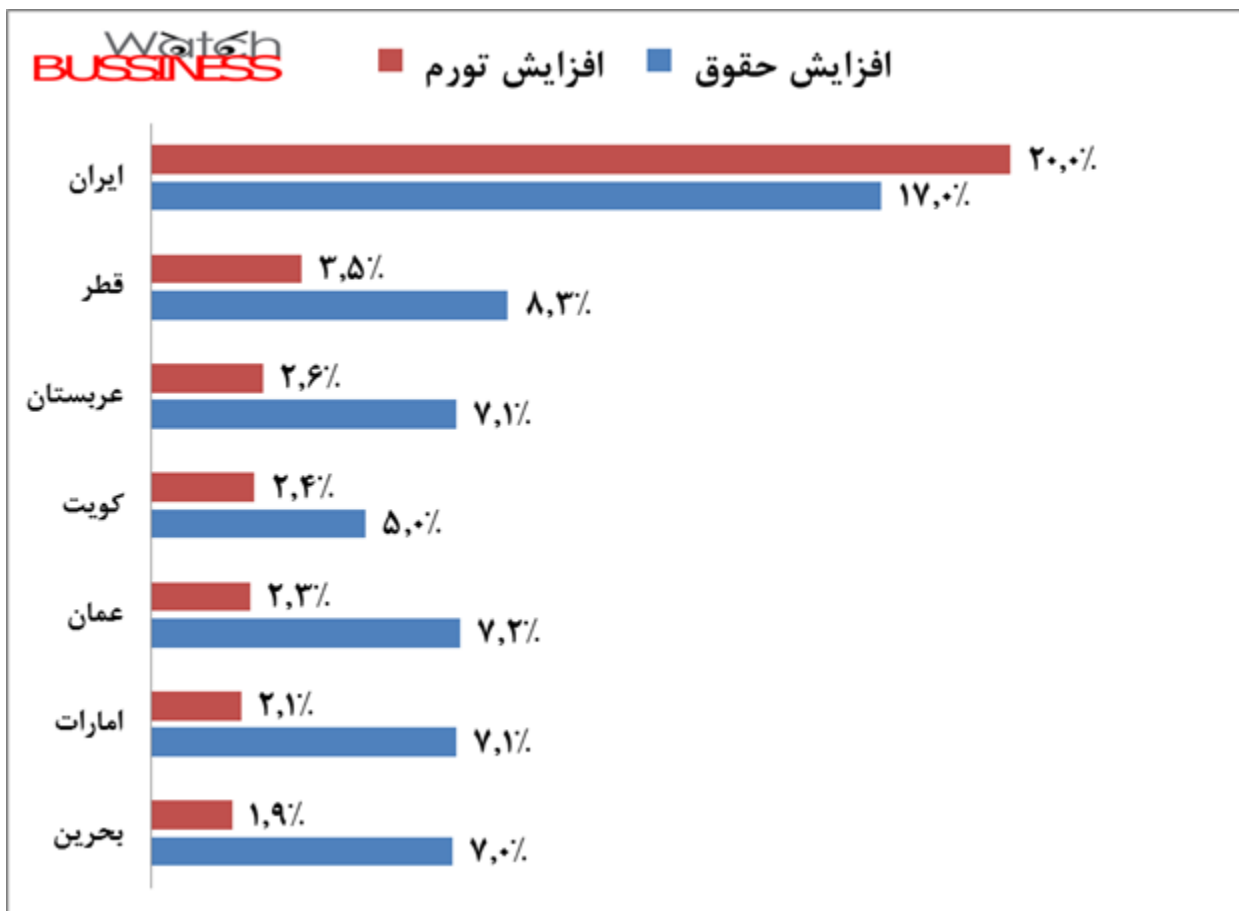
عضو هیات علمی دانشگاه تهران

Ali\_davari@ut.ac.ir

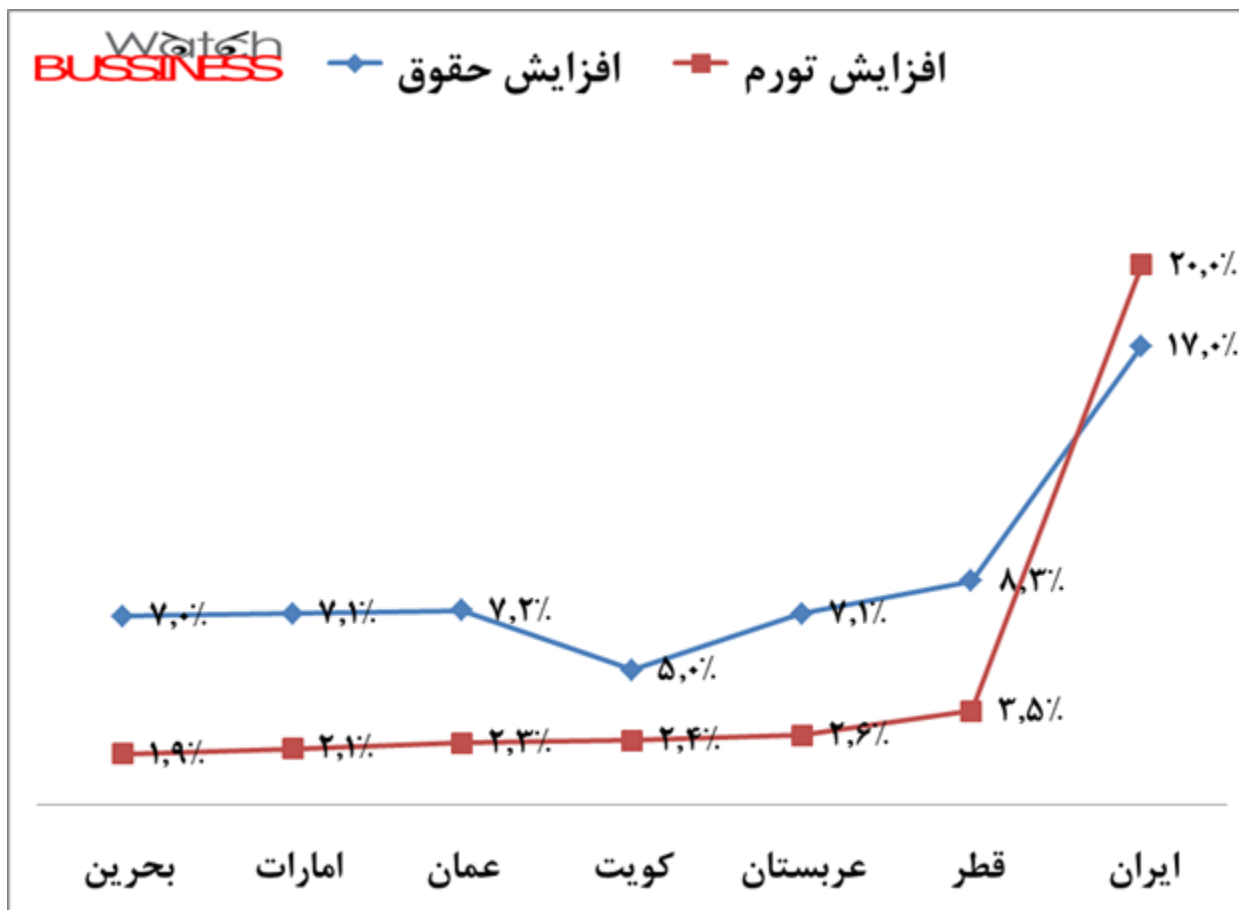
# هدف گزارش

- یکی از چالش های سازمان های ایرانی، عدم دسترسی به داده های بومی مقایسه ای بین صنایع مختلف در حوزه منابع انسانی می باشد.
- شرکت هایی مانند گالوپ، هی گروه و غیره در جهان تحقیقات زیادی با استفاده از داده های بزرگ انجام می دهند

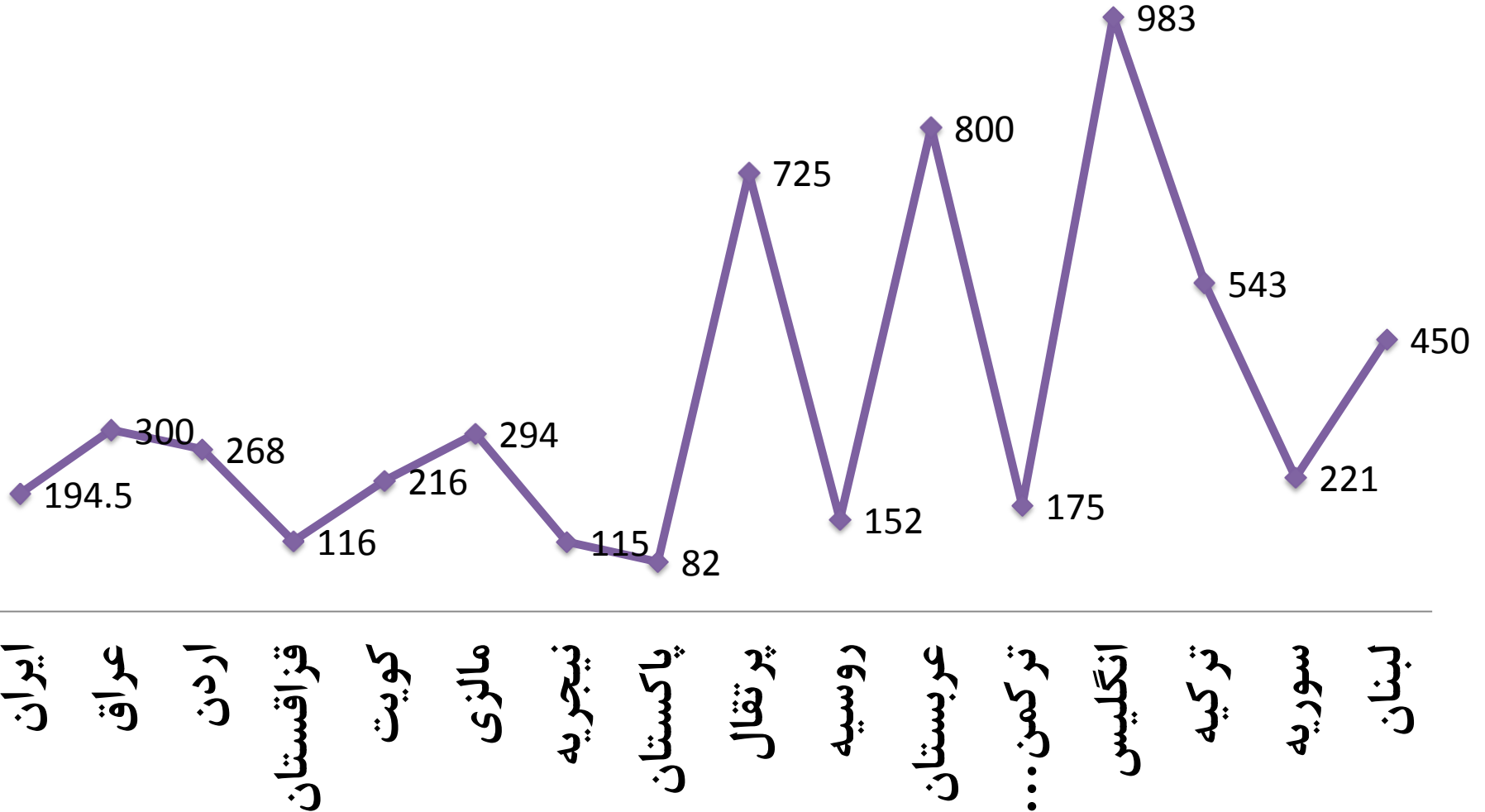
# مقایسه نرخ تورم و نرخ افزایش حقوق ایران با کشورهای حوزه خلیج فارس



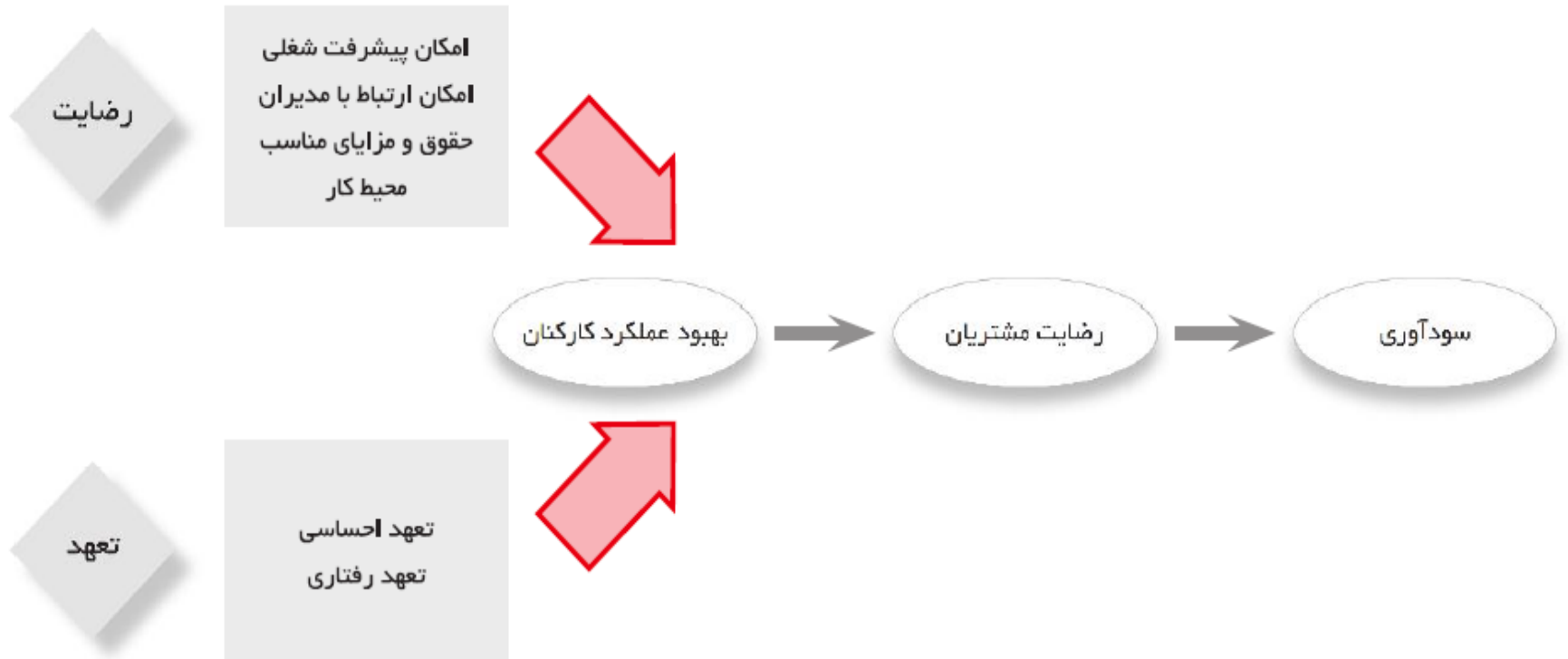
# مقایسه نرخ تورم و نرخ افزایش حقوق ایران با کشورهای حوزه خلیج فارس



# مقایسه حداقل دستمزد ایران با ۱۶ کشور به دلار در سال ۲۰۱۳



# مدل ارزیابی



## پرسشنامه پژوهش

<p>وجود فرصت برای استفاده از مهارت ها و توانایی ها فردی وجود فرصت های پیشرفت شغلی تعهد سازمان به توسعه دانش و مهارت های شغلی کارکنان از طریق انواع آموزش ها</p>	<p><b>امکان پیشرفت شغلی</b></p>
<p>روابط خوب با مدیر مستقیم امکان ارتباط بین کارکنان و مدیران ارشد استقلال کاری و قدرت تصمیم گیری در کار توجه مدیریت به عملکرد شغلی واقعی کارکنان بازخوردهای رفتاری مناسب از طرف مدیر بازخوردهای شخصیتی مناسب از طرف مدیر</p>	<p><b>ارتباط با مدیران</b></p>
<p>دریافت حقوق و پاداش مناسب وجود پاداش های غیرنقدی وجود انواع مزایای مناسب مانند بیمه و بازنشستگی انعطاف پذیری در توازن بین کار و زندگی شخصی برابری حقوق و مزایا در درون شرکت برابری حقوق و مزایا با سایر شرکت های درون صنعت توجه به برابری حقوق و مزایا با شرکت های خارجی</p>	<p><b>پاداش و مزایا</b></p>
<p>وجود امنیت شغلی ثبات مالی سازمان ماهیت خود شغل مانند جذاب بودن و چالشی بودن شغل احساس امنیت و راحتی در محیط کار فرهنگ مناسب سازمان روابط با همکاران با معنی بودن و مهم بودن شغل در کل شرکت تنوع وظایف شغلی تعهد سازمان برای تنوع و مشارکت همگان</p>	<p><b>محیط کار</b></p>

## پرسشنامه پژوهشی

اهداف شغلی، انگیزه زیادی در من ایجاد کرده است آنقدر غرق کار می شوم که زمان به سرعت می گذرد برای انجام کارهای فراتر از شغلم همواره داوطلبم	تعهد احساسی
در این سازمان کارکنان برای حل مشکل یا بهره گیری فرصت ها تشویق می شوند همکاران خود را چالش ها و بحران ها انطباق داده و هماهنگ می کنند. همکاران برای مشارکت در طرح ها و پروژه های جدید پیش قدم می شوند.	تعهد رفتاری
عملکرد کاری توانایی انجام بهینه وظایف برند کارفرمایی و شهرت شرکت تلاش برای حفظ نام تجاری و تبلیغ خوب برای شرکت	سایر موارد



# ویژگی های فنی ابزار اندازه گیری

نتیجه نهایی	روایی (تحلیل عاملی تاییدی)				پایایی	ویژگی فنی
	CFI	NNFI	RMSEA	X <sup>2</sup> /df	آلفای کرونباخ	روش
	بیشتر از ۰،۹	بیشتر از ۰،۹	کمتر از ۰،۰۸	کمتر از ۳	بزرگتر از ۰،۷	معیار پذیرش
قابل قبول	۰،۹۸	۰،۹۷	۰،۰۶	۲،۵۴	۰،۹۵	رضایت شغلی
قابل قبول	۰،۹۸	۰،۹۸	۰،۰۵	۲،۳۶	۰،۹۶	تعهد شغلی

# نکات قابل یادگیری برای مدیران

۱) وضعیت مالی و قدرت پرداخت در یک صنعت در رضایت و تعهد کارکنان تاثیر دارد. برای مثال کارگزاری های بورس در صنعت بانکداری بیشترین رضایت دارند. البته در مجموع کارکنان بانک ها رضایت بیشتر از کارکنان بیمه ها دارند.

۲) حقوق و مزایا فقط یکی از موارد عدم رضایت کارکنان می باشد. برای نمونه میل به پیشرفت یکی از نگرانی های کارکنان در صنایع بزرگ است. در این صنایع به دلیل بلندی ساختار توان پیشرفت کمتر است. این موضوع در شرکت های بالادستی نفت و بانک های غیرتجاری بیشتر می باشد.

۳) در مولفه حقوق و مزایا بسیاری از کارکنان پاداش یا مزایای نقدی را به پاداش غیر نقدی ترجیح می دهند. با این وجود پاداش غیرنقدی در قالب انواع ارزاق ، آجیل و غیره در ایجاد نگرش مثبت تر در خانواده کارکنان تاثیر خوبی دارد.

# نکات قابل یادگیری برای مدیران

۴) بحث نابرابری درون یک شرکت بیشتر از نابرابری درون یک صنعت بر کارکنان تاثیر منفی دارد. در صنایعی که شرکت های خارجی و بین المللی حقوق و مزایای بسیار بالاتری در مقایسه با شرکت های داخلی پرداخت می کنند، مانند بخش بالادستی و پایین دستی نفت، نابرابری با شرکت های خارجی هم بر رضایت کلی تاثیر منفی دارد.

۵) در مجموع کارکنان فقط به مقدار مطلق حقوق و پاداش های خود نگاه نمی کنند، بلکه ارقام نسبی برای آنها مهم است. یعنی کارکنان به نسبت ورودی ها و خروجی ها اهمیت می دهند.

۶) افت و رکود کسب و کارها در رضایت کارکنان تاثیر منفی دارد. ثبات مالی سازمان یکی از دغدغه های کارکنان در بیشتر صنایع رقابتی (به استثناء صنعت مالی و بیمه) می باشد. این نارضایتی در رکود اقتصادی کشور ریشه دارد.

# نکات قابل یادگیری برای مدیران

۷) با افزایش سن کارکنان، رضایت و تعهد کارکنان بالا رفته است. برعکس با افزایش تحصیلات رضایت کارکنان اندکی کاهش یافته است.

۸) کارکنان متولد دهه ۷۰ (کارکنان نسل Y یا Z) کمترین رضایت و تعهد و بیشترین تمایل به پیشرفت شغلی سریع مشاهده می گردد. این موضوع در ارزش های متفاوت بین نسلی ریشه دارد.

۹) مدیران نسبت به کارکنان در همه صنایع رضایت و تعهد بالاتر دارند. این رضایت در تنوع وظایف شغلی، پذیرش مسئولیت های بیشتر، دریافت حقوق و و مزایای بیشتر ریشه دارد.

# نکات قابل یادگیری برای مدیران

۱۰) افراد دارای تحصیلات بالاتر حساسیت بیشتری نسبت به پیشرفت شغلی و برخورد مدیران ارشد در همه صنایع دارند. همچنین کارکنان دارای تحصیلات بالاتر (کارشناسی ارشد و دکتری) از انتقادهای فردی و شخصیتی گلایه دارند و نه از بازخور رفتارها.

۱۱) بین میزان تحصیلات و فارغ التحصیل بودن از دانشگاه های تراز اول داخلی و خارجی و برند کارفرمایی قویتر نوعی رابطه مشاهده می گردد. یعنی شرکت های معروف تر در جذب نیروهای با استعدادتر (از جنبه دانشی) موفق ترند. با این وجود این افراد لزوماً رضایت بیشتر نداشته و میل به ترک شغل بالاتر را دارند. همانطور که بررسی دانشگاه ها روارد هم نشان می دهد نگهداشت افراد مستعد از جذب آنها مهمتر است. همچنین افراد متوسط (دارای تحصیلات دانشگاهی پایین تر و یا دانشگاه های دارای تراز قبولی پایین تر) رضایت بیشتر داشته اند.

# نکات قابل یادگیری برای مدیران

۱۲) میزان حفظ اعتبار نام تجاری و احترام به شرکت با افزایش رضایت کارکنان بیشتر می‌گردد. بررسی گالوپ هم نشان می‌دهد که کارکنان نقش مهمی در حفظ نام تجاری دارند (سفیران برند).

۱۳) نگرش سنتی بر رابطه عملکرد با تلاش و توانایی تاکید دارد. این تحقیق نشان داد که کارکنان وجود فرصت، شرایط و حمایت مدیریتی را هم بر عملکرد موثر می‌دانند. یعنی بین عملکرد کارکنان، توانایی و تلاش و فرصت نوعی رابطه علی قوی مشاهده گردید. صرف نظر از این که چقدر یک کارمند پر تلاش باشد، در صورت عدم وجود شرایط پشتیبانی‌کننده، عملکرد وی با مشکل روبه‌رو خواهد شد.

**(فرصت \* تلاش \* توانایی) = عملکرد**

۱۴) برخی از کارکنان مشاغل پیچیده و چالشی را بیشتر ترجیح می‌دهند و بعضی دیگر مشاغل ساده تر و بی دردسر را ترجیح می‌دهند. بنابراین برای تمام کارمندان، مشاغل چالش‌انگیز انگیزاننده نیست. زیرا یک شغل خوب از دید افراد لزوماً چالشی نیست. این موضوع در تفاوت‌های فردی ریشه دارد.

# نکات قابل یادگیری برای مدیران

۱۵) برخی از چالش های منابع انسانی در ایران مشابه چالشها و مشکلات منابع انسانی در سایر کشورها است. برای مثال برخی از دلایل نارضایتی و ترک شغل کارکنان گوگل (دارای رتبه اول بهترین محیط کار در جهان) عبارتند از:

- بهترین افراد با استعداد (فارغ التحصیل ۱۰ دانشگاه برتر جهان) باید کارهای ساده انجام دهند. مانند حذف دستی محتواهای گزارش شده در یوتوب یا نوشتن کدهای اولیه برای رنگ
- گوگل دیگر یک استارت آپ نیست، بلکه شرکتی بسیار بزرگ است با چالش هایی مانند کاهش خلاقیت
- گوگل آنقدر بزرگ است که شما به تنهایی نمی توانید تاثیری بر آن داشته باشید.
- محیط کار فیزیکی شما (بر خلاف عکس های بسیار زیبا از گوگل) ممکن است خیلی کوچک باشد.
- .....

# سایت های مرجع الگوبرداری یا داده های بزرگ (Big Data)

- HBR
- Hay Group
- ILO
- Gallup
- Bain & Company
- Delloite
- SHRM
- BGC
- Hoovers
- APQC
- Numbeo.com(cost of living)
- Trademao.com
- Factbook.com
- Businessmonitor.com