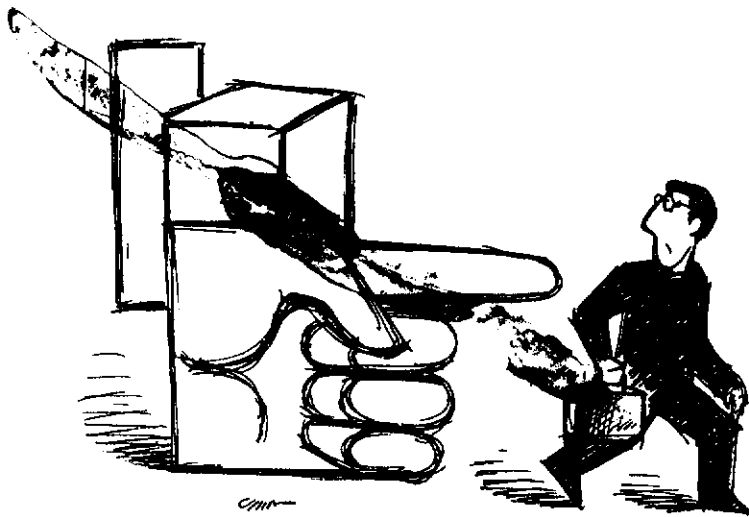


آنهایی که می روند

از: شهرام نگاری



مشکل استخدام، آموزش و حفظ کارکنان یکی از مسائلی است که همواره شرکتها و افراد با آن دست به گریبانند. در برخی از موارد مقدار قابل توجهی از سرمایه و زمانی که سازمان برای آموزش شخص صرف کرده با رفتن وی از سازمان هز می رود و گاهی به دلیل هراس از دست دادن کارکنان، سازمان از آموزش و ارتقاء دانش تخصصی کارکنان خودداری کرده و اطلاعات و تجربیات خود را در گروهی بسیار محدود منحصر می کند و با این کار در حقیقت امکان توسعه و رشد خود و در افقی بالاتر، صنعت و دانش را محدود می سازد.

نکته قابل توجه آن است که هر دو طرف این ماجرا از این بابت هزینه های گزاف اما نامشهودی را می پردازند که مایه بسی تاسف است. مساله استخدام مادام العمر یعنی تعهد و پایبندی به سازمان از طرف افراد و کاهش ناراضی های شغلی که منجر به ترک کار می گردد، از طرف سازمانها باید مورد تامل جدی تر قرار گیرد. استخدام مادام العمر یک فرهنگ است نه یک ایده، فرهنگی که باید در جهت ایجاد آن تلاش کرد.

اگر براساس یک طبقه بندی کلی عوامل تولید را به دو بخش ابزار و سرمایه، و نیروی انسانی تقسیم کنیم اهمیت و موقعیت نیروی انسانی در تقابل با عوامل مادی و فیزیکی تولید روشن تر می شود. به عبارت دیگر می توان کارکنان و نیروی کارآمد یک سازمان را همسنگ با عوامل مادی دانست و اندوخته های پنهان و سرمایه های نامشهود سیستم به شمار آورد. برپایه همین رویکرد است که استخدام، آموزش و حفظ کارکنان همواره از مسائل درخور توجه و شایسته تامل در سازمانها و شرکتها بوده است.

اما متأسفانه همیشه مشاهده شده است که برخی از افراد سازمان خود را ترک کرده و به امید آینده ای روشن تر به جستجوی مشاغل و یا سازمان های دیگر می روند. گرچه این امر در میان افراد دارای سابقه کاری کمتر و بخصوص در سازمان های خصوصی رایج است اما بروز آن در میان شاغلان پرسابقه و همچنین در سازمان های غیرخصوصی نیز نادر و کمیاب نیست. البته هنگامی که شمار موارد ترک خدمت انگشت شمار است می توان آن را تا حدودی طبیعی تلقی کرد و به دیده اغماض نگریست. اما تکرار و تعدد دفعات بروز این رفتار نه تنها سبب اتلاف زمان و عمر شخص کاریاب می شود، بلکه موجب از میان رفتن بخش های قابل توجهی از تجربیات اندوخته سازمان و هز رفتن سرمایه گذاری مادی و معنوی انجام شده برای آموزش و تطبیق مهارت های افراد با نیازهای سازمان متبوع می شود. نهایتاً در سطح ملی این پدیده سبب افت بهره وری و کندی رشد و توسعه صنایع می گردد.

در این نوشته تلاش شده تا مهمترین عوامل ناراضی شغلی و ترک کار تشریح شده و حتی المقدور راه حل هایی نیز پیشنهاد گردد.

مسائل اقتصادی

آنچه ظاهراً موثرترین محرک افراد برای تمویض شغل و جستجوی مکان های دیگر است امید به یافتن کاری پردرآمدتر و کاستن از فشارهای اقتصادی می باشد. این مساله به ویژه در مورد شاغلان جوانتر که در بدو استخدام از حقوق و مزایای کمتری برخوردارند مشهودتر است. زیرا همین فشر از کارکنان به دلیل آنکه در ابتدای راه زندگی قرار داشته و برای آینده خود و تشکیل خانواده راه دشوارتری در پیش رو دارند بیشتر به

- گزارش های ماهانه و کنترل دقیق و غیرتشریفاتی برنامه های ماهانه، معیار خوبی برای محک قدرت برنامه ریزی، انسجام و انضباط سازمان است.
- موثرترین محرک افراد برای تمویض شغل، امید به یافتن کاری پردرآمدتر و کاستن از فشارهای اقتصادی می باشد.

فکر درآمد مکفی، پس انداز و امنیت اقتصادی می باشند و در صورت ترک خدمت هم باتوجه به سابقه کاری کمتر، مزایای کمتری را از دست داده و زیان مختصرتری می بینند. به عبارت دیگر سابقه خدمتی کمتر و قرار داشتن در سنین جوانی به علاوه مجرد احتمالی، قدرت ریسک و تحرک میان شغلی آنها را افزایش می دهد. مشکلات اقتصادی موجود در راه تشکیل خانواده و تامین مسکن از یک سو و عدم تعادل بین درآمد مشاغل واسطه ای بازار با سایر مشاغل از سوی دیگر، به گسترش و تعمیم این مشکل دامن می زند.

البته به وضوح مشخص است که گره این مشکل تنها به دست موسسات و سازمانها باز نمی شود و رفع آن برنامه ریزی صحیح و درازمدت را در سطح ملی و کلان ایجاب می کند. اما توجه بیشتر به افراد جدیدالاستخدام، ایجاد صندوق های تعاون برای اعطای وام مسکن و ازدواج و تشویق و ترغیب کارکنان به تشکیل تعاونیها از جمله مواردی است که می توانند سبب تخفیف مشکلات اقتصادی کارکنان شوند. پرداخت و استفاده از ذخیره سنوات خدمت کارکنان برای تامین تنخواه گردان و آغاز بکار تعاونیهای مسکن و سرمایه گذاری درازمدت از

دیگر راه‌حل‌هایی است که در صورت وفاق بخشیدن آن با موارد لحاظ شده در قانون کار، هم به سازمان در کاهش دیون درازمدت خود و هم به کارکنان در جهت تأمین سرمایه و تسهیلات اولیه برای خرید زمین و احداث مسکن کمک خواهد کرد.

در سطح وسیعتر، پرداخت سوبسیدهایی از قبیل کاهش مالیات بردآمد کارکنان بخش صنعت و تولید و ایجاد تسهیلاتی برای اعطای وام‌های طول‌مدت به این قشر از نیروی کار می‌تواند سبب کاهش علاقه افراد به ترک خدمت و روی‌آوری به مشاغل کاذب گردد. اما به هر حال نکته مهم آن است که باید برای رفع و کاهش مشکلات اقتصادی کارکنان عمل کرد. کلی‌گویی و گفتارهای زیبا جز به افزایش شکاف میان مدیران و کارکنان نمی‌انجامد.

نیاز به پیشرفت

کار تنها وسیله‌ای برای امرار معاش و تأمین اقتصادی نیست. برای بسیاری از افراد کار واسطه و وسیله‌ای برای شکوفایی و رشد قابلیت‌های شخصی آنها است. درباره سلسله مراتب (هرم) پیشنهادی «مازلو» در خصوص نیازهای انسانی سخن بسیار گفته شده است و تکرار آن سبب تطویل کلام می‌شود. ولی نکته حائز اهمیت آن است که بدانیم پس از ارضای نیازهای اولیه، نیازهای متعالی‌تری مانند عزت نفس، پیشرفت و خود شکوفایی رخ می‌گشایند و نادیده گرفتن آنها ساده‌اندیشی و به مفهوم نادیده گرفتن طبیعت انسان است. البته نکته دیگری که آن را هم باید بخاطر داشت این است که میزان نیاز به پیشرفت و انگیزش برای ترقی و رشد در افراد بسیار متفاوت است.

افراد دارای انگیزه قوی را بشناسید و مجراها و سازوکارهایی را برای صعود منطقی و متعادل افراد در سازمان منظور کنید. عدم توجه کافی به این دسته از افراد، به منزله از دست دادن آنهاست. به یاد داشته باشید که بخشی از آینده سازمان و رشد و اعتلای آن وابسته به همین افراد دارای انگیزش قوی می‌باشد. گفته مشهوری است که می‌گوید هر سیستمی به اندازه وسعت فکر و بزرگی روح افرادش رشد خواهد کرد.

مشکلات ناشی از محیط کار و سیستم مدیریت

در برخی از موارد آنچه سبب بروز نارضایتی

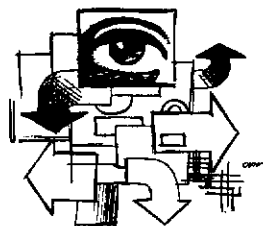
و بی‌میلی نسبت به انجام وظیفه و ادامه کار می‌شود ناشی از ضعفها و کاستی‌های مدیریت سازمان می‌باشد. گرچه این مشکلات گسترده و وسیعی را دربر گرفته و محدود به چند موضوع خاص نمی‌شود، اما رایج‌ترین آنها عبارتند از:

۱ - باید اذعان کرد که متأسفانه هنوز هم بسیاری از شرکتها و موسسات کشورمان براساس نگرش و نحوه تفکر سازمانی نوع X و خطوط مدیریت ترسیم شده «تایلور» اداره می‌شوند. در حالی که رشد فرهنگی و افزایش سطح سواد عمومی در دهه‌های اخیر و لزوم توسعه کشور به همراه افزایش بهره‌وری همه منافی بکارگیری نگرش‌های منسوخ مدیریتی می‌باشند.

در این‌گونه سازمانها، معمولاً ترکیب کارکنانی که ترک‌کار می‌کنند بیشتر شامل قشر تحصیل‌کرده و متخصصان است که حاکی از برخورد و عدم سازش میان دیدگاههای قدیمی و جدید است. البته بدیهی است که برای ایجاد تغییرات و تعدیل‌های لازم، تحول در نگرش و فرهنگ مدیران و کارکنان ضروری است. اما از آنجا که تصمیمها و عملکرد قشر مدیریت بر سازمان تأثیرگذارتر است، افزایش سطح آگاهی و بینش مدیران از طریق رسانه‌های عمومی، توسعه دایره فعالیتها و تعمیم کلاس‌های مدیریت و موظف کردن مدیران کارگاههای کشور به شرکت در کلاس‌های اساسی اولیه و ضروری‌تر از جمله اقدامات مفید برای سامان بخشیدن تدریجی اما عمیق و حقیقی به این مشکل است.

۲ - در برخی از سازمانها توزیع اقتدار

- هر سیستمی به اندازه وسعت فکر و بزرگی روح افرادش رشد خواهد کرد.
- شنیدن نظرها و مشکلات لزوماً به معنای پذیرفتن آنها نیست.
- تعدد مدیریت‌ها و فرمان‌های متداخل و متناقض سبب سردرگمی و فرسودگی روحی کارکنان می‌گردد.



سازمانی و منابع براساس ضوابط نبوده و نوعی الیگارشسی داخلی بر آنها حاکم است و به همین دلیل زمینه مساعد لازم برای همکاری و رقابت سالم میان کارکنان از میان رفته است. در این‌گونه سازمانها وقوع ترور شخصیتها و همچنین عدم ایمنی شغلی نیز امری شایع و قابل پیش‌بینی است. طبیعی است که در این چنین سازمان‌هایی افراد پس از مدتی تلاش و عدم اخذ نتیجه، اقدام به ترک سازمان می‌کنند.

۳ - بسیاری موارد ترک کار و استعفا تنها به دلیل پاره‌ای از سوءتفاهمات است که این نشان‌دهنده ضعف سیستم ارتباطی و فرایند گردش اطلاعات می‌باشد. برخی از مدیران از آنچه واقعاً در مجموعه تحت سرپرستی‌شان اتفاق می‌افتد اطلاع درستی ندارند. گاه هیچ مجرای صحیحی برای انتقال اخبار و اطلاعات حقیقی و معتبر به کارکنان وجود ندارد و آنها تنها براساس شنیده‌ها و یا حتی شایعات در مورد سازمان و مدیریت آن می‌اندیشند و استنتاج می‌کنند.

آیا در موسسه شما روش و یا شخصی برای ارتباط با کارکنان و توضیح چرایی تصمیمات اتخاذشده و منطق نهفته در آنها برای آنها وجود دارد؟ آیا تنها به گردش و انتشار غیررسمی، دهان به دهان و تحریف شده اطلاعات اکتفا می‌کنید؟ شایسته است که به‌عنوان یک مدیر حداقل ساعت مشخصی را در برنامه هفتگی خود به شنیدن صحبتها و پاسخ به پرسش‌های کارکنان خود اختصاص دهید. آگاه باشید که شنیدن نظرها و مشکلات لزوماً به معنای پذیرفتن آنها نیست. از بحث گروهی نهراسید و ایمان داشته باشید که همواره این امکان وجود دارد که سخنی بسیار بدیع و پیشنهادی جالب و تأمل‌برانگیز را از سوی افراد خود دریافت کند. تشکیل جلسات ماهانه با کارکنان و توضیح برخی از مسائل مهم در این جلسات و گوش فرادادن به صحبت‌های آنها علاوه بر تعمیق روابط شما با کارکنان، گام موثری در راه کاهش سوءتفاهمات است. معمول‌ترین موارد، ابهاماتی است که کارکنان در مورد چگونگی و نحوه تعیین حقوق خود و سایرین و تناسب بین آنها دارند. برای آنها روشن کنید که موسسه شما برای چه چیز ارزش قائل است و به چه صفاتی ارجح می‌نهد تا افراد محکی برای سنجش خود و راهنمایی برای تلاش بسوی اهداف موسسه داشته باشند.

۴ - استفاده از مدیران کم‌تجربه و یا بدون صلاحیت کافی موجبات نارضایتی کارکنان تحت



سرپرستی آن مدیر را فراهم آورده و نهایتاً چنانچه کارکنان امیدی برای تغییر مدیریت خود نداشته باشند، واکنش منفی نشان داده و یا اقدام به تعویض محل کار خود خواهند کرد. اگر اکثر افرادی که از کارکناره گیری می کنند زیرمجموعه تعدادی خاص از مدیران سازمان هستند، احتمالاً شما با این پدیده روبرو هستید. برای چنین مدیرانی بیش از اندازه هزینه نکنید!

۵- بخشی دیگر از مشکلات روانی و روحی کارکنان و خصوصاً سرپرستان و مدیران میانی مربوط به نداشتن برنامه کاری مشخص، حوزه اختیارات دقیق و شرح وظایف روشن و گویا می باشد. گاه نیز تعدد مدیریتها و فرمانهای متداخل و متناقض سبب سردرگمی و فرسودگی روحی کارکنان می گردد. فردی که نداند فردی او چه خواهد شد و نتواند برای اداره امور تحت اختیار خود تصمیم بگیرد، طبیعتاً در وضعیت کاری مناسبی بسر نمی برد. هرچند ممکن است در این گونه موارد افراد هرج و مرج طلب و نامنظم استفاده شایانی از سازمان برده و به همزیستی مسالمت آمیزی با آن دست یابند، اما یقیناً کارکنان منظم، پیگیر و هدفمند در ادامه خدمت خود با روند موجود دچار تردید می شوند.

گزارشهای ماهانه و کنترل دقیق و غیرتشریفاتی برنامه های ماهانه، معیار خوبی برای محک قدرت برنامه ریزی، انسجام و انضباط سازمان است. همچنین میزان وقوع درگیریهای بین مدیران و یا واحدها، شاخص مناسبی برای سنجش مقدار تداخل وظایف و درگیریهای ناشی از نامشخص بودن حوزه اختیارات و مسئولیتها می باشد.

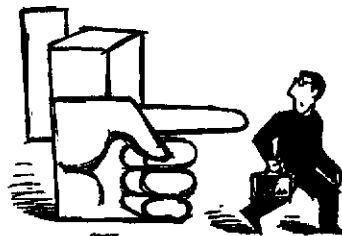
خصوصیات و ویژگی های فردی

همیشه کناره گیرها و ترک محل کار ارتباطی با سازمان و نحوه عملکرد آن ندارند. در برخی از موارد این مساله کاملاً بسته به خصوصیات فرد شاغل می باشد. حفظ و جذب درازمدت افرادی که ذاتاً به تحرک و جابجایی علاقمندند و یا افرادی که پس از مدتی از انجام یک کار بخصوص و مشخص خسته و دلزده می شوند کاری فراتر از رسالت و خارج از توان یک سازمان است. درمورد استخدامها دقت کنید و هوشیار باشید. هرچند داشتن سابقه کار و تجربه از امتیازات مهم و باارزش شخص متقاضی به شمار می رود، اما فرم تقاضانامه ای که حاوی لیست متعددی از محل های کارکرد متقاضی با زمان های حدود یک

تا دو سال است از چه چیز نشان دارد؟ هنگامی که شخصی با این مشخصات و خصوصیات سازمانتان را ترک می کند، به نیمه پرلیوان بیندیشید. رفتن این افراد فرصتی را برای استخدام اشخاص لایق تر و شایسته تر فراهم می آورد. اشخاصی که بتوان برای همکاری درازمدت آنها در سازمان، حساب باز کرد.

در پایان توصیه می شود اگر برداشت دقیق و صحیحی از میزان و نوع مشکلات و نارضایتی

- کل گویی و گفتارهای زیبا جز به افزایش شکاف میان مدیران و کارکنان نمی انجامد.
- برخی از مدیران از آنچه واقعاً در مجموعه تحت سرپرستی شان اتفاق می افتد، اطلاع درستی ندارند.



کارکنان سازمان خود ندارید، با طرح پرسشنامه و جمع آوری پاسخ های کارکنان، بدون اینکه ذکر نامشان ضرورت داشته باشد، وضعیت را به صورت عینی تری محک بزنید. این پرسشنامه نباید شخص و یا هدف معینی را نشانه بگیرد. بهتر است که ضمن طرح سئوالاتی غیرحساسیت زا در مورد سازمان و مسائل مختلف آن، سئوالات مربوط به سنجش نوع و میزان نارضایتی شغلی را در میان آنها بگنجانید. جمع آوری و تحلیل سالانه پرسشنامه ها، راهنمای خوبی برای سازمان و کاهش نارضایتی های شغلی است. □

منابع:

- ۱- برای اطلاعات بیشتر در مورد ترور شخصیتها مراجعه کنید به:
روانشناسی کاربردی برای مدیران، تالیف دکتر محمود ساعتچی
- ۲- برای مطالعه بیشتر درباره تئوری های شخصیت و تئوری مازلو کتاب زیر توصیه می شود:
LAURENCE A. PERVIN, PSYCHOLOGY OF PERSONALITY
این کتاب اخیراً به فارسی نیز ترجمه شده است.

* شهرام نگاری: دانشجوی جامعه شناسی است و در حال حاضر سرپرستی دفتر برنامه ریزی شرکت فن ژناتور را نیز برعهده دارد.



بسمه تعالی

آیا شما هم معتقدید ایران باید به دست ایرانی ساخته شود؟

اسفند ماه امسال ششمین همایش دانشجویی مهندسی صنایع با حضور تعداد کثیری از اساتید، دانشجویان، فارغ التحصیلان، کارشناسان داخلی و خارجی برای اولین بار بصورت بین‌المللی در دانشگاه صنعتی شریف برگزار می‌شود. برای هرچه پربارتر برگزار شدن همایش فعالیت‌هایی درخصوص مشارکت و همکاری شرکتها و مؤسسات صنعتی و نرم‌افزاری در نظر گرفته شده است.

قابل توجه مدیران، صاحبان و صاحبان نظر صنعت

بخش صنعت:

- ۱- نمایشگاه صنعت: در نظر است در ایام برگزاری همایش نمایشگاهی با شرکت کارخانجات صنایع مختلف، شرکتهای مشاوره صنایع و کلیه مراکز مرتبط، به منظور ارائه و نمایش دستاوردها و محصولات و توانمندیهای آنها برپا شود.
- ۲- معرفی پروژه: به منظور آشنایی هرچه بیشتر با آخرین پروژههای انجام شده در بخش صنعت در زمینه مهندسی صنایع، بهره‌وری و مدیریت، تعدادی از بهترین پروژههای انجام شده در قالب سمینار و سخنرانی ارائه خواهد شد.
- ۳- بازدیدها: به منظور ایجاد آشنایی هرچه بیشتر شرکت کنندگان با صنایع مختلف در ایام برگزاری همایش تعدادی بازدید از مراکز مختلف صنعتی در نظر گرفته شده است.
- ۴- سمینارها و میزگردها: برای آشنایی بیشتر شرکت کنندگان در همایش ششم به آخرین مباحث مطرح شده در زمینه مهندسی صنایع و مشکلات روز صنعت، اقتصاد و مدیریت کشور تعدادی میزگرد و سمینار در حین برگزاری این همایش برگزار خواهد شد. لذا از کلیه صاحبان نظران و کارشناسان در میانته فوق برای ارائه سمینار و شرکت در میزگرد دعوت به عمل می‌آید.

قابل توجه شرکتهای نرم‌افزاری و اطلاع رسانی و طراح سیستمهای اطلاعاتی

بخش نرم افزار:

- از آنجا که نرم‌افزارهای زبانهای در حال حاضر جزء لاینفک از ساختار علمی و پژوهشی مهندسی صنایع می‌باشند و با عنایت به نقش مهم و کلیدی اطلاعات در این رشته، ستاد برگزاری همایش از شرکتهای نرم‌افزاری و اطلاع‌رسانی و شرکتهای طراح سیستمهای اطلاعات مدیریت در زمینه های زیر دعوت به همکاری می نماید:
- ۱- ارائه نرم افزارهای مرتبط با مهندسی صنایع
 - ۲- معرفی آخرین دستاوردها و محصولات بخش اطلاع رسانی
 - ۳- معرفی و تشریح سیستمهای اطلاعات مدیریت (MIS) و آخرین تحولات آن

کلیه کارخانجات، مؤسسات، شرکتها، سازمانهایی که علاقمند به شرکت یا همکاری در همایش می‌باشند می‌توانند فرم مربوطه را پر کرده و به آدرس دبیرخانه همایش ارسال کنند.

فرم همکاری

بخش صنعت: مایل به شرکت در کدام قسمت هستید؟

نام کارخانه: تلفن: فاکس:

آدرس:

بخش نرم افزار: مایل به شرکت در کدام بخش هستید؟

نام شرکت: تلفن: فاکس:

آدرس:

آدرس: تهران، خیابان آزادی، دانشگاه صنعتی شریف، دانشکده صنایع، دبیرخانه ششمین همایش دانشجویی مهندسی صنایع

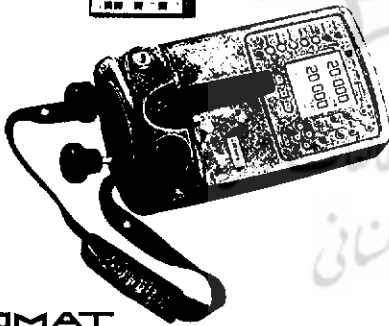
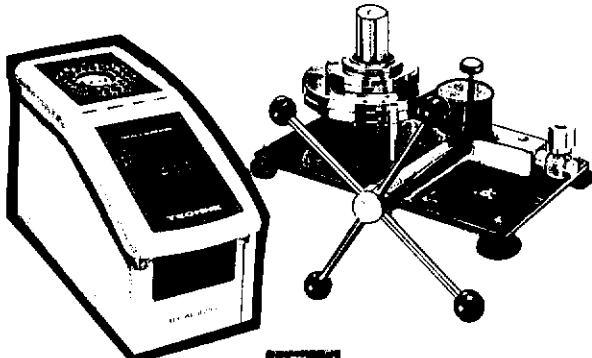
صندوق پستی: ۱۳۳۲۵/۷۷۵ تلفن: ۹۱۸۲۸۵۵ و ۹۱۸۲۶۷۷ فاکس: ۶۰۰۵۱۱۶ پست الکترونیک: IE6conf@ind.sharif.ac.ir

کالیبراسیون



گامی ضروری در

راهیابی به ISO 9000



Druck



شرکت مهندسی نک افزار



ارائه کننده تجهیزات



کالیبراسیون



تست، اندازه گیری و کنترل

تلفن: ۸۹۰۸۹۳۶ - ۸۹۰۲۲۲۱ - ۸۹۰۸۱۲۷

فکس: ۸۹۰۶۲۶۶ تلکس: ۲۱۳۰۳۰ MADE IR

آدرس: خیابان کریمخان زند - خیابان حافظ پلاک ۷۰۱ طبقه ۵

کالبرترین مرکز جهت ارائه :
 - نرم افزارهای تصویری آرزو، هیرطاه و پانگلی، گرمش مکاتبه، ایجاد بانک اطلاعاتی
 - نرم افزارهای تجاری خرید، فروش، انبار، کنترل حسابهای بانکی و مشتریان، حسابداری
 - حقوق و دستمزد، اموال

فروشگاه
 لوازم دقیق
 و ابزار دقیق
 و تجهیزات
 آزمایشگاهی
 و پزشکی
 و تجهیزات
 اندازه گیری
 و کنترل



صدها سال نه!

فقط یک

زونکن



فراهمگانه

(حضور و مکاتبه ای)

در کالجهای معتبر انگلستان شعب امارات متحده عربی (دوبی)

با اعطا گواهی نامه و دیپلم معتبر بین المللی از اتاق بازرگانی لندن

در رشته های:

انگلیسی بازرگانی - فروش و مدیریت فروش - بازاریابی

تبلیغات - روابط عمومی و ده ها رشته دیگر

تجهیزات آموزشی

اخذ پذیرش دانشجو در رشته ها و مقاطع مختلف لیسانس - فوق لیسانس از

دانشگاه های معتبر آمریکا - انگلیس و استرالیا

در شعب امارات متحده عربی (حضور و مکاتبه ای)

میدان هفت تیر ابتدای بهارشیراز جنب پست پلاک ۱۰ طبقه دوم تلفن/ فکس ۸۳۰۲۹۵