**درس هشتم-چرا کارکنان خوب و شایسته را از دست می دهیم؟** 

**چرا کارکنان خوب و شایسته را از دست می دهیم ؟ چرا آن ها تصمیم می گیرند ما و سازمان ما را ترک کنند؟ برای رفع مشکل یا حداقل برای کاهش آثار منفی چه باید کرد؟**

 **نرخ خروج از خدمت کارکنان را در مورد چه کسانی به کار می بریم ؟**

کارکنانی که بنا به میل، اراده و تصمیم شخصی خودشان سازمانی را ترک می کنند و شامل کارکنانی نمی شود که با تصمیم سازمان کنار گذاشته می شوند.

**به ازای ترک کار کارکنان چه اتفاقی در سازمان می افتد و سازمان چه هزینه هایی را متحمل می شود؟**

وقتی کسی سازمان شما را ترک می کند خلاءی ایجاد می شود که اغلب باید به فوریت توسط کارکنان جدید پر و تکمیل شود. کسانی که می روند با خودشان مقداری دانش و سرمایه فکری می برند که جایگزین و جبران کردن آن به زمان نیاز دارد. افراد جدیدی که به جای کارکنان قبلی استخدام می شوند هم به آموزش نیاز دارند؛ اما مدت زمانی طول می کشد تا بتوانند به سطح مورد نیاز و قابل بهره وری برسند.

1. هزینه آموزش
2. هزینه توجیه بدو استخدام
3. هزینه ناکارایی در هفته ها و ماه های اول استخدام افراد جدید و هزینه اشتباهات این کارکنان
4. هزینه آگهی استخدام، هزینه مصاحبه و آزمون

شناسایی دلایل اصلی و ریشه ای خروج کارکنان ماهر و ارزشمند در سازمان حائز اهمیت می باشد. تجربه برخی سازمان های مختلف در خصوص این دلایل به شرح زیر می باشد :

1. بعضی کارکنان با مدیران مافوق شان مشکل پیدا می کنند. مدیری که شایسته نیست، اعتماد نمی کند و اختیار نمی دهد، از رشد کارکنانش می ترسد، برای آینده کارکنانش سرمایه گذاری نمی کند. قابل اعتماد نیست و قدرشناسی نمی کند.

**کارکنان شایسته معمولا پرتوقع هستند و بی احترامی و بی اعتنایی مدیران خود را تحمل نمی کنند.**

اهمیت نقش مدیران در رفتن و ماندن کارکنان به اندازه ای است که می توان اذعان نمود کارکنان سازمان شان را ترک نمی کنند بلکه از مدیرانشان فرار می کنند.

1. گاهی مدیران از پیدا کردن افراد کاملا مناسب نا امید می شوند یا از نظر زمانی برای پرکردن مشاغل خالی تحت فشارند پس افرادی را استخدام می کنند که همه قابلیت ها، مهارت ها و ویژگی های لازم را ندارند. در مقابل استخدام شونده نیز تحت فشار است و به پول یا کار نیازمند است و لذا مشاغلی را می پذیرد که دوست ندارد. همه این موارد به واقعیت **ترک کار زودهنگام** منتهی می شود.
2. نیاز طبیعی انسان آن است که رشد کند، یاد بگیرد و ترفیع داشته باشد. وقتی بنا به ماهیت کار یا محدودیت های سازمانی این فرصت برای کارکنان فراهم نشود و مسیرهای رشد شغلی مناسب و نظام کشف و پرورش استعداد نداریم،کارکنان سازمان ما را ترک می کنند.
3. نوع شغل، حجم کار، فشارهای جسمی و روانی ناشی از فقدان اعتبار اجتماعی بعضی مشاغل تکراری و کسالت بار شدن وظایف و بقیه عوامل مرتبط با شغل از عوامل مهمی هستند که بر تصمیم کارکنان جهت ترک کار و تغییر شغل تاثیر می گذارد.
4. همه ما مایلیم دیده شویم، به کاری مهم در سازمانی مهم اشتغال داشته باشیم، کاری مفید انجام دهیم و در قبال کاری که می کنیم قدردانی شویم. وقتی کارکنان شایسته که دارای عملکرد رضایت بخش هستند احساس کنند که در قبال کاری که می کنند قدردانی نمی شوند، دلسرد و مایوس می شوند و به دنبال گمشده خود به سازمان های دیگر می پیوندند.
5. نظام های جبران خدمات (حقوق و مزایای خوب و رقابتی) نقش قابل توجه در حفظ و جذب کارکنان شایسته دارد. شرکت های موفق جهان از طریق دریافت و تحلیل اطلاعات مربوط به حقوق و مزایای شرکت های مشابه سعی می کنند سبد جبران خدمات خود را حداقل در سطح بازار کار و حتی بالاتر تنظیم کنند تا این عامل بهانه ای برای خروج از خدمت کارکنان خوب تبدیل نشود.

**هیچ سازمانی موفق نمی شود همه کارکنان خوب خود را در بلند مدت حفظ کند، پس باید خروج از خدمت کارکنان را به عنوان یک واقعیت پذیرفت و مدیریت کرد.**

 ☺ **نکته :** سازمان های برتر پدیده خروج کارکنان شایسته را به نحوی مدیریت می کنند که :

اولا ) ارتباط سازمان با افرادی که سازمان را ترک کرده اند حفظ شود.

ثانیا) امکان بازگشت آن ها به کار و سازمان نادیده گرفته نمی شود.

ثالثا) تلاش می شود تا خروج از خدمت بعضی کارکنان، اثر روانی منفی روی بقیه کارکنان نداشته باشد.

در مسیر حفظ کارکنان کلیدی و ارزشمند، برخی اقدامات و تدابیر زیر در سازمان های موفق جهان انجام و تجربه شده که به شرح زیر می باشد :

**اول** : سازمان های موفق همواره در جستجوی کشف دلایل ماندگاری پرسنل موفق هستند و در جهت اجرای تدابیری هستند که موجب جذب و حفظ بهترین ها شود. سه پرسش مهم و موثری که مدیران از خود می پرسند :

کارکنان چرا می آیند ؟

چرا می مانند؟

چرا می روند ؟

**دوم** : وفاداری کارکنان به سازمان باید در قبال وفاداری سازمان به کارکنان بررسی و تحلیل شود. **وفاداری یک ارتباط دو طرفه است**. پس برای بدست آوردن وفاداری کارکنان باید به آن ها وفادار باشید.

**سوم** : نگهداری و حفظ کارکنان در سازمان فقط وظیفه واحد مدیریت منابع انسانی نیست. بلکه وظیفه مشترک همه مدیران و سرپرستان است. بایستی از همه مدیران و سرپرستان در قبال حفظ و نگهداری کارکنان مسئولیت خواست و بخشی از مزایا و پاداش آنها را به موفقیتی که در این مورد دارند موکول دانست. یکی از نیازهای آموزشی جدی همه مدیران و سرپرستان تکنیک های موثر در حفظ انگیزش، رضایت و وفاداری کارکنان می باشد.

**چهارم** :وقتی کارکنان را درست و دقیق استخدام کرده باشیم و بین توانایی های آنها با وظایف و مسئولیت هایشان تناسب و تطابق وجود داشته باشد از امکان ترک کار آنها کاسته می شود. هر چه در فرایند استخدام وقت، پول و انرژی بیشتری صرف و کارکنان شایسته تر و مناسب تری استخدام کنیم، هزینه های کمتری را بابت ترک کار احتمالی بعدی تحمل خواهیم کرد.

**پنجم** :تصمیم جهت ترک سازمان یک شبه و به سرعت گرفته نمی شود. کارکنان به تدریج نسبت به شغل، سازمان یا رئیس خود مسئله دار می شوند و با ازدیاد این مسایل تصمیم می گیرند.

در شرکت های خوب ایران و جهان با سنجش رضایت سازمانی سالیانه به بررسی و اندازه گیری این مسئله مبادرت می ورزند و میتوان از این مورد به عنوان معاینات پزشکی یاد نمود که از بروز بسیاری از مسایل و مشکلات در سازمان پیشگیری به عمل می آورد.

**ششم** : مدیران و رهبران سازمان ها نقشی زیاد در حفظ و نگهداری کارکنان دارند. آن ها نفوذ دارند، انگیزه می دهند، الهام بخش و اشتیاق آفرین هستند.

مهم ترین اقداماتی که مدیران و سرپرستان انجام می دهند تا سازمان را به محیطی جذاب برای کارکنان کلیدی تبدیل کنند عبارت است از :

* شرایط را برای رای دادن، اظهار نظر و مشارکت داشتن کارکنان فراهم می کنند.
* منابع و امکانات لازم را فراهم می کنند و در اختیار کارکنان قرار می دهند.
* به کارکنان در چارچوب صلاحیت هایی که دارند اعتماد و تفویض اختیار می کنند.
* استعدادها و مهارت های کارکنانشان را می بینند، توانایی بالقوه آن ها را تشخیص می دهند و مسیر رشد و توسعه و یادگیری کارکنان را فراهم می آورند.
* کارکنان را از نقش مهمی که در سازمان دارند مطلع می کنند و شرایط را به نحوی اداره می کنند که کارکنان با احساس غرور و افتخار به سازمان نگاه کنند.
* تلاش ها را تحسین می کنند و به نتیجه کار پاداش می دهند و در قبال عملکرد متفاوت کارکنان رفتارهای قدرشناسانه نشان می دهند.
* محیط کاری دوستانه و محترمانه خلق می کنند و امکانی فراهم می آورند که کارکنان از طریق پیوستن به سازمان و باقی ماندن در آن، نیازهای اجتماعی خود از جمله نیاز به عضویت در گروه و نیاز به احترام را تامین نمایند.

عوامل موثر بر حفظ و نگهداری کارکنان را می توان در **چهار گروه** دسته بندی کرد :

**گروه اول)** عوامل سازمانی مثل حقوق و نظام جبران خدمت، اعتبار سازمان، فرصت های ارتقا از درون.

**گروه دوم)** عوامل شغلی مثل تنوع وظایف و مسئولیت ها .

**گروه سوم)** عوامل مدیریتی مانند قابل اعتماد بودن یا منعطف بودن مدیران و تلاش در جهت پرورش کارکنان .

**گروه چهارم)** عوامل تیمی و مشارکت و همکاری کارکنان که به سازمان جذابیت می دهد.

لیست عناوین و مواردی دیگری که می تواند در حفظ کارکنان شایسته کمک رسان باشد :

* امکان پیشرفت و ارتقای کافی
* درآمد بالا و حقوق کافی
* اعتبار شرکت و اعتبار برند آن / پرستیژ شرکت
* وجود فرصت های رشد و یادگیری /فراهم بودن امکان ادامه تحصیل
* ساعات کار مناسب/ ساعات کاری شناور
* رو به پیشرفت بودن سازمان
* مناسب بودن کار با رشته تحصیلی
* آینده شغلی جذاب و قابل قبول
* دقیق بودن و روشن بودن وظایف، اختیارات، ارتباطات، انتظارات
* امنیت شغلی
* محدود نبودن کارکنان از نظر افکار، اعتقادات و باز و دمکراتیک بودن محیط کار
* شایسته سالاری و وجود فرصت های مساوی
* داشتن استقلال و آزادی عمل در کار
* مدیر و مافوق شایسته
* موقعیت مکانی مناسب سازمان
* موثر بودن عملکرد و تلاش کارکنان در حقوق، پاداش
* جذاب بودن شغل و تنوع وظایف



**مثال** ) با علم به این مهم که هر فردی دارای **ارزش ریالی** برای سازمان می باشد، لذا خروج هر فرد از سازمان هزینه گزاف به سازمان تحمیل می نماید. برخی هزینه ها مستقیم (آموزش، حقوق و مزایا، عیدی، پاداش، تعطیل کار، ماموریت ) و برخی هزینه ها غیر مستقیم(اینترنت، تلفن) می باشد. لذا با احتساب ارزش ریالی تک تک پرسنل در سازمان هر یک دارای سهم در پیشگیری از وقع این مهم می باشد.

**ارزش ریالی فرد= امتیاز محاسبه شده از تیم ارزش گذاری ریالی فرد \* ارزش ریالی هر امتیاز برای سازمان**

معیارهای ارزش گذاری و امتیازدهی نیروها به شرح زیر می باشد:

سن– سلامت جسمانی- رده شغلی- تحصیلات- گواهی نامه- تخلفات – تعداد ارتقا-تجربه و سنوات-افتخارات- درآمد- هزینه ها –عملکرد- جابجایی خودخواسته - جانشین

**منابع )**

**کلینیک مدیریت منابع انسانی –دکتر بهزاد ابوالعلایی- ص 25-31**

**کلیدهای طلایی مدیریت منابع انسانی-دکتر استیفن رابینز-ترجمه غلامحسین خانقایی**

ما را از نظرات و تجربیات خود خود از طریق ایمیل مطلع سازید. تا با هم به اشتراک بگذاریم.