

HR.Magazine april 2012

مترجم: احمد فنایی پور

درج شده در شماره ۳۰ خبرنامه الکترونیکی انجمن مدیریت منابع انسانی ایران

چگونگی کاهش میزان ترک خدمت کارکنان به ویژه کارکنان مستعد، یکی از دغدغه‌های اصلی رهبران و مدیران سازمان‌ها است. طبق مطالعات و بررسی‌های انجمن مدیریت منابع انسانی (SHRM) نرخ سالانه ترک خدمت کارکنان در صنایع مختلف آمریکا به طور میانگین ۱۵ درصد است که در برخی صنایع عبارتند از:

- شرکت‌های خدماتی تهیه مسکن و مواد غذایی این نرخ حدود ۳۵ درصد است
- مؤسسات هنری، تفریحی و رفاهی نرخ مذکور ۲۷ درصد است
- بنگاه‌های عمده فروشی و خرده فروشی نرخ ترک خدمت کارکنان ۲۲ درصد است
- مراکز بهداشتی و درمانی نرخ یادشده ۲۰ درصد است

در این مقاله نقطه نظرهای متخصصان منابع انسانی و تجربه عملی شرکت هیدروواتک، سازنده سیلندرهای هیدرولیک، در مورد کنترل و مدیریت مقوله ترک خدمت کارکنان مورد بحث و بررسی قرار گرفته است.

جمع‌بندی نقطه نظرهای کارشناسان منابع انسانی بیانگر این واقعیت است که موضوع مدیریت ترک خدمت کارکنان نیاز به تلاشی چند جانبه و رویکردی پویا، جامع و خلاق دارد و با تدوین و اجرای طرح‌های سازگار با شرایط هر سازمان از جمله برنامه‌های مربوط به جذب و استخدام کارکنان جدید، حفظ و نگهداری کارکنان موجود، آموزش و توسعه منابع انسانی، حقوق و دستمزد و کارآموزی می‌توان این مشکل را کنترل کرد.

متخصصان منابع انسانی معتقدند با اقدام‌ها و روش‌های زیر می‌توان ترک خدمت کارکنان را پیشگیری، کنترل و مدیریت کرد:

۱- بررسی دقیق ارقام و محاسبه هزینه‌ها

شناسایی نرخ ترک خدمت کارکنان و محاسبه دقیق هزینه‌های مربوطه برای توجیه اقدامات لازم و جلب مشارکت رهبران و مدیران سازمان‌ها اهمیت زیادی دارند. مثلاً در شرکت هیدروواتک هزینه‌های ترک خدمت یک کارگر ماهر تقریباً ۵۳۰۰۰ دلار است، این رقم با احتساب هزینه‌های انجام شده برای جذب، آموزش، حفظ و نگهداری کارگر مورد نظر و همچنین هزینه‌های مجدد مربوط به جایگزین کردن فرد واجد شرایط جدید است.

۲- برنامه ریزی جذب و استخدام

در شرکت‌هایی که نرخ ترک خدمت کارکنان آن‌ها کاهش یافته است، یک مرحله گذار مربوط به جذب و استخدام کارکنان جدید متناسب با برنامه ریزی‌های پیش بینی شده سازمانی مشاهده می‌شود.

۳- توجه دقیق به تناسب افراد با مشاغل مربوطه

کارشناسان منابع انسانی که در زمینه کاهش نرخ ترک خدمت کارکنان تجربه زیادی دارند بر این باور هستند که در مرحله جذب کارکنان بایستی به تناسب افراد از بعد مهارتی و رفتاری با مشاغل مربوطه، دقت لازم به عمل آید.

۴- اقدامات حمایتی پس از استخدام

یکی از عوامل مهم وابستگی و تعلق خاطر کارکنان به سازمان، اجرای برنامه‌های آموزشی مربوط به ارتقاء مستمر مهارت‌ها و تأثیر آن در افزایش حقوق و دستمزد آنان است.

۵- جلب مشارکت کارکنان

فراهم نمودن بستر لازم برای جلب مشارکت و همکاری کارکنان در امور مختلف سازمان از عوامل مؤثر در کاهش نرخ ترک خدمت کارکنان است.