

# مدیریت چرخشی یا حفظ کارکنان

این چک لیست به مدیران کمک می‌کند تا چرخش کارکنان را تجزیه و تحلیل، درک و مدیریت نمایند. در یک اقتصاد با ثبات، چرخش کارکنان کاهش می‌یابد. یکی از مزایای این امر، کاهش در هزینه‌های استخدام است که می‌تواند مشکلاتی همچون حفظ کارکنانی ناراضی که تمایل دارند شرکت را ترک کنند یا ناتوانی شرکت در تزریق خون تازه‌ای به رگ‌هایش را از میان برمی‌دارد. بنابراین مهم است در زمان کاهش چرخش کارکنان، عوارض آن را مدیریت نماییم حتی اگر این امر علایم و عوارض به چرخش واقعی کارکنان منجر نشوند. گاهی اوقات، چرخش کارکنان غیرقابل‌گریز و حتی مطلوب است. گاهی چرخش کارکنان مفید است زیرا فرصت‌های کمی برای ارتقا و جود دارند یا شرکت نیاز دارد تا مرتباً استعداد‌های تازه‌ای را به کار بگیرد.

## ■ مقدمه

مقایسه‌های خوبی را در میان شرکت‌هایی انجام داد که از این روش استفاده می‌کنند. این روش شامل تمامی کسانی است که سازمان را ترک کرده‌اند و البته توجهی به عواملی همچون دلیل ترک آنها، سن، جنسیت و مدت زمان خدمت آنها ندارد.

● شاخص ثبات نیز یک روش دیگر است که از طریق فرمول زیر محاسبه می‌شود:

(کارکنان دارای یک سال سابقه خدمت ÷ کل کارکنان شرکت در یک سال گذشته) × ۱۰۰

تجزیه و تحلیلی جامع در میان گروهی متجانس از کارکنان که در یک زمان به شرکت پیوسته‌اند و پیگیری رفتار آنها در یک دوره زمانی مشخص.

● تجزیه و تحلیل آماری که شامل وضعیت کلی شرکت است. این روش نیز وضعیت گروه‌های کارکنان را در دوره‌های زمانی مشخص بررسی می‌کند. افرادی که در این بخش طبقه‌بندی می‌شوند، از نظر مدت زمان خدمت بررسی می‌گردند.

● مدل‌های رایانه‌ای برای پیش‌بینی استخدام که از آنها تنها در شرکت‌های بزرگ استفاده می‌شود و البته اخیراً محبوبیت و رواج آنها کاهش یافته است.

۲. اقدام به معیارسنجی سازمان خود در برابر دیگران کنید  
یک روش قضاوت آن است که ببینید آیا میزان چرخش کارکنان شما در مقایسه با دیگر شرکت‌های ملی، منطقه‌ای و بین‌المللی معقول است یا خیر. مرکز کیفیت و بهره‌وری آمریکا بهترین روش‌ها و بهترین معیارسنجی‌ها را در این زمینه انجام می‌دهد. به علاوه، وب سایت وال استریت ژورنال دارای یک بانک اطلاعاتی درباره صنایع و روندهای استخدامی و همچنین اطلاعات دستمزدها

چرخش کارکنان را می‌توان در قالب یک مجموعه کلی به سه بخش تقسیم کرد:

- تحت کنترل کارفرما: اخراج، تعدیل و بازنشستگی زود هنگام؛
- تحت هدایت کارمندان: عدم رضایت به دلایل مختلف؛
- فاقد کنترل کارفرما و کارمندان: بیماری طولانی مدت و مزمن، ترک زندگی زناشویی و مرگ در حین خدمت.

## ■ مزایا

مدیریت می‌تواند:

- استخدام‌های کارآمدتری انجام دهد
- هزینه‌ها را کاهش دهد
- روحیه کارکنان را بالا ببرد
- دانش کارکنان درباره بازار کار را افزایش دهد
- دانش سازمان را به شکلی سازنده افزایش دهد

## ■ چک لیست اقدام

۱. میزان و گستره مسئله را مشخص سازید  
استفاده از یک یا چند روش سنجش را مد نظر قرار دهید که کاربرد آنها در بین کارفرمایان رایج است:
- نرخ جهانی چرخش کارکنان رایج‌ترین معیار مورد استفاده برای سنجش این موضوع است. این امر از طریق این فرمول سنجیده می‌شود:  
(تعداد ترک‌کنندگان در سال × میانگین تعداد کارکنان استخدام شده در سال) × ۱۰۰
- مزیت این معیار آن است که استفاده گسترده‌ای دارد و می‌توان



برمی‌دارند: تعهد و حضور کارکنان و تلاش برای کاهش هزینه‌ها که می‌تواند حتی شامل کاهش تعداد کارکنان باشد. در چنین شرایطی، می‌توان استدلال کرد در حالی که عوامل نوآوری مطرح هستند اما این خطر نیز وجود دارد که عوامل روحی یا رضایت کارکنان نادیده گرفته شوند.

۴. پرسیدن این سؤال از ترک‌کنندگان که چرا می‌خواهند سازمانشان را ترک کنند.

مصاحبه‌های خروج را با کارکنانی تنظیم کنید که قصد دارند شرکت را ترک کنند یا پرسش‌نامه‌هایی را در اختیار آنها قرار دهید تا آنها را تکمیل کنند. همه ابزارها باید به دقت ساختار یافته باشند و نباید تنها متکی به روش گردآوری داده‌ها باشند. روندهای موجود در ورای ترک غیرداوطلبانه سازمان را نباید نادیده گرفت. مثلاً، افزایش ترک سازمان‌ها به دلیل مسایل مرتبط با سلامت افراد می‌تواند نگرانی‌هایی را دربارهٔ بهداشت و ایمنی محیط کار به دنبال داشته باشد.

۵. اثرات چرخش کارکنان را ارزیابی کنید

بدیهی‌ترین تأثیر چرخش کارکنان، افزایش هزینه‌ها است. این موارد در قالب چهار طبقه‌بندی ملموس قرار می‌گیرند:

- هزینه‌های تفکیک
- هزینه‌های جایگزینی موقت
- هزینه‌های انتخاب و استخدام
- هزینه‌های آموزش.

است (www.carejournal.com/salaries/index.html). برخی شرکت‌ها متعلق به شبکه‌های غیررسمی کارفرمایان هستند که در آنها اقدام به تبادل اطلاعات دربارهٔ موضوعات مختلف پرسنلی می‌کنند. اگر شما در زمینهٔ آمار فعال هستید، مطمئن شوید که با تعاریف دیگر شرکت‌ها آشنا هستید و می‌توانید خودتان را با آنها مقایسه کنید.

۳. ببینید علت چرخش کارکنان چیست؟

اگرچه عوامل بیرونی همچون کمبود گروه‌های حرفه‌ای می‌تواند بر چرخش کارکنان تأثیر بگذارد اما معمولاً عوامل داخلی مهم‌تر هستند. ماسلو<sup>۱</sup> استدلال می‌کند که افراد دارای سلسله‌مراتبی از نیازها هستند که از نیازهای جسمانی تا خودآگاهی را در برمی‌گیرد. هرزبرگ<sup>۲</sup> میان دو عامل تمایز قایل می‌شود: روحیه و انگیزش. مک‌گریگور<sup>۳</sup> معتقد است که مدیران تمایل دارند با زیردستان طبق تعصباتشان رفتار کنند به ویژه این اعتقاد که کارکنان را باید تحت کنترل قرار داد (نظریهٔ X) یا این که اگر کارکنان فرصت داشته باشند، می‌توانند نقش مهمی در شرکت ایفا کنند. (نظریهٔ Y)

مهم است دربارهٔ عوامل روحی یا فیزیکی بررسی شود مانند شرایط پرداخت حقوق یا شرایط کاری اما دیگر موضوعات نیز مهم هستند (برخی استدلال می‌کنند که اینها حتی مهم‌تر هستند) تا بتوان نگرش‌های افراد در قبال اشتغال را تعیین نمود. عوامل انگیزشی عبارتند از:

- کارکردن برای یک مدیر کارآمد؛
- توجه و احترام؛

• دیدن نتیجهٔ نهایی کار و دستیابی به حس پیشرفت؛

• علاقه‌مند شدن به وظایف چالش برانگیز شغلی؛

• شناخته شدن و مورد توجه قرار گرفتن.

باید به خاطر داشت که ظاهراً سازمان‌ها در دو مسیر متفاوت گام

1- Maslow  
2- Herzberg  
3- MGregor

چرخش کارکنان می تواند بر روحیه افرادی که باقی می ماند، تأثیر منفی بگذارد. واکنش های کارکنان را از طریق پیمایش نگرش های استخدامی بسنجید. چرخش کارکنان باعث ناکارآمدی افراد می شود و حتی ممکن است استعفای برخی از آنان را به دنبال داشته باشد.

حداقل هشت قانون وجود دارند که سیاست های استخدامی را اداره می کنند. بسته به اندازه شرکت شما، ممکن است برخی قوانین برای شما کارایی نداشته باشند. مثلاً قانون سن استخدام تنها برای شرکت هایی کاربرد دارد که بالای ۲۰ کارمند دارند.

- فرصت های شغلی را توسعه دهید مانند امکان توسعه سلسله مراتبی افرادی که کارهای فنی یا مدیریتی انجام می دهند؛
- کیفیت نظارت و مدیریت را افزایش دهید؛
- فرصت های تحصیلی و آموزشی در اختیار کارکنان را افزایش دهید. میزان

#### ۶. استراتژی های حفظ کارکنان را اجرا کنید

این گام ها را بردارید:

- مطمئن شوید که نرخ های پرداخت رقابتی هستند؛
- انتخاب های گسترده تری از مزایا را فراهم آورید مانند پاداش ها، مراقبت از کودکان و غیره؛
- ادبیات استخدام در شرکت خود را ارزیابی کنید تا تضمین شود که تصویری دقیق از سازمان را در اختیار شما قرار می دهد؛
- کیفیت آموزش ارائه شده را بالا ببرید؛
- برنامه های شغلی را بهینه سازید و شرایط کاری انعطاف پذیر را فراهم آورید مانند تقسیم وظایف، زمان کاری منعطف و ارتباطات؛
- سیاست فرصت های یکسان را پیاده کنید.

#### برای مدیریت چرخش و حفظ کارکنان

##### بایدها:

- میان انواع مختلف چرخش کارکنان تمایز قابل شوید.
- تفاوت میان عوامل روحیه و انگیزش را درک کنید اما مطمئن شوید که بر روی هر دوی آنها حساب می کنید.
- بازار کار بیرونی را تحت نظارت داشته باشید.

##### نبایدها

- بدون دانستن آنچه که می خواهید به دست آورید، دست به سنجش و معیار سنجی نزنید.
- بدون این که بدانید مسئله ای واقعاً چیست، پول خود را بیهوده صرف آن مسئله نکنید.

##### پرسش ها

- آیا بر چرخش کارکنان نظارت دارید؟
- آیا مصاحبه های خروج انجام می دهید؟
- آیا چرخش کارکنان دوره ای، فصلی یا متمرکز در یک واحد است؟

#### برای اطلاعات بیشتر

##### کتاب:

«حفظ افرادی که باعث حفظ شما در کسب و کارتان می شوند: ۲۴ روش برای حفظ با استعدادترین کارکنان»، لیگ برانهام<sup>۴</sup>، ۲۰۰۰

##### مقالات مجلات:

«مدیریت افراد»، استفان بیوان<sup>۵</sup>، مجله خروج کارکنان، ۲۰ نوامبر ۱۹۹۷

«حفظ کارکنان کلیدی»،

مجله ارزیابی استخدام، فوریه ۱۹۹۸

«آنها را حفظ کنید: اجازه ندهید بهترین افراد شما بروند»،

مجله نیروی کار، شارلین مارمر سالومون<sup>۶</sup>، اوت ۱۹۹۷

##### وب سایت:

www.appc.org: مرکز کیفیت و بهره وری آمریکا

- |                    |                        |
|--------------------|------------------------|
| 4- Leigh Branham   | 7- Christopher Barlett |
| 5- Stephen Bevan   | 8- Varinda Tarzie      |
| 6- Charlene Marmer | Vittachi               |
| Solomon            |                        |

#### کریستوفر بارلت<sup>۷</sup>

«نمی توانید یک شرکت را بدون احیای کارکنانش، از نو بسازید.»

«افراد معدودی در جهان هستند که می توان بدون شناخت و ارزشیابی، به کارشان اعتماد کرد» واریندا تارزی ویتامی<sup>۸</sup>