

### خروج کارکنان از سازمان

خروج کارکنان از سازمان همواره یکی معضلات مجموعه‌های مختلف در دنیا بوده است. فهمیدن دلیل ترک کار کارکنان سازمان، شاید «نوش دارو پس از مرگ» باشد؛ اما تا زمانی که آن را متوجه نشویم، مجبور هستیم یک فرآیند تکراری از **جذب و استخدام** را مدام تکرار کنیم. شرکت‌های مختلفی را در جاب‌بوردها می‌توانید ببینید که به‌صورت روتین و هرچندماه یکبار، درحال جذب مجدد موقعیت‌های شغلی هستند که شاید بتوانیم در این مقاله، راهکارهایی برای آنان نیز ارائه کنیم. حفظ منابع انسانی از موضوعاتی است که زوایای آشکار و پنهان فراوانی دارد.

پاسخ به این سؤال که «چرا کارکنان سازمان را ترک می‌کنند؟»، از حقوق و دستمزد گرفته تا **ساختار سازمانی** و ساعات کاری پرسنل، در آن تأثیرگذار هستند و قطعاً نمی‌توان یک جواب واحد به آن داد و به شرایط بسیار گوناگونی «بستگی» دارد. اما ما در این مقاله خروج کارکنان از سازمان در **سیمپل اچ آر**، به‌دنبال راهکار برای حفظ تمام منابع انسانی سازمان نیستیم؛ بلکه برای حفظ بهترین‌های سازمان یا همان سوپرستارها، به‌دنبال راهکار می‌گردیم که درواقع بیشتر دغدغه مدیران نیز حفظ این افراد در سازمان است. معمولاً برای حفظ این افراد، مزایایی بیشتر، پروژه‌های دشوارتر و شرایط کاری متفاوت ایجاد می‌کنند تا حداکثر استفاده را از آنان ببرند؛ اما امروز مانند رویکرد کلی سیمپل اچ آر، با نگاهی نقادانه، متفاوت و علمی به بررسی این موضوع می‌پردازیم.

### دلایل خروج کارکنان از سازمان : چگونه منابع انسانی خود را از دست می‌دهیم؟

علت خروج کارکنان از سازمان چیست؟ شما مدیر سازمان هستید. تصمیم بر اجرای پروژه‌ای جدید می‌گیرید که تاکنون مشابه آن را انجام نداده‌اید و می‌دانید که دشواری‌های فراوانی در اجرای آن وجود دارد. گزینه‌های ممکن برای اجرای پروژه را بررسی می‌کنید و به این نتیجه می‌رسید که فلان فلانی را به‌عنوان مسئول پروژه انتخاب کنید؛ زیرا یکی از بهترین مدیران شما است. برای تحویل پروژه به فلان فلانی، کفایت

در جلسه مطرح کنید که قصد شروع پروژه را دارید تا خودش پیشنهاد گرفتن مسئولیت پروژه را به شما بدهد (با وجود اینکه همین الان هم بیش از ظرفیت کار می‌کند). این ویژگی را معمولاً سوپرستارهای سازمان دارند که داوطلب انجام کارها می‌شوند و به کار جدید «بله» می‌گویند. مدت زمانی از تحویل پروژه به فلان فلانی می‌گذرد و یک روز متوجه می‌شوید که حال جسمی او وخیم است و در بیمارستان به دلیل فشار عصبی بستری شده است و به مدت دو هفته قادر نخواهد بود که کار کند. سناریویی که به صورت روتین در سازمان‌ها اتفاق می‌افتد. درست است که همه مسئولیت این اتفاق برعهده مدیر نیست و رفتار سوپرستار سازمان نیز باید اصلاح شود، ولی چند اتفاق در مجموعه‌ها به صورت روتین در حال افتادن است که وقوع این سناریو را ممکن می‌سازند که یکی از نتایج آن، خروج کارکنان از سازمان است. در ادامه به بررسی ۳ دلیل ترک کار کارکنان می‌پردازیم.

#### ۱. همیشه سخت‌ترین

درست است که شما می‌خواهید مهم‌ترین پروژه‌های سازمانتان دست بهترین افراد باشد؛ اما انجام این کار به صورت مداوم و پی‌درپی، باعث **فرسودگی شغلی** در آنان می‌شود. صدا البته که مهم‌ترین تفاوت بین سوپرستارهای سازمان و افراد معمولی، توانایی آنان در به سرانجام رساندن پروژه‌های دشوار سازمان است؛ اما مداوم انجام دادن این کار بدون آنکه هیچ پروژه «معمولی» به آنان بدهید، سناریو فرسودگی شغلی را تکرار خواهد کرد که در نتیجه، منجر به خروج کارکنان از سازمان خواهد شد.

#### ۲. با ضعیف‌ترین‌ها

در رابطه با دلایل خروج کارکنان از سازمان، یک اتفاق دیگر که با سوپرستارهای تیم می‌افتد، این است که از آنان خواسته می‌شود که به عنوان **منتور** در کنار افراد تازه‌وارد و کم‌تجربه قرار گیرند و به آنان آموزش دهند. شاید انجام این کار برای بعضی از آنان لذت‌بخش باشد، اما انجام این کار به صورت روتین آنان را خسته می‌کند. همچنین در پروژه‌های مختلف نیز معمولاً چند سوپرستار را با یکدیگر قرار نمی‌دهیم و افراد معمولی و ضعیف را در کنار آنان قرار می‌دهیم تا عملکرد ضعیف آن افراد را جبران کنند و مجدد به آنان آموزش دهند. با همین کار، از آنان بدون آن که خودشان بخواهند، یک مربی آموزشی ساخته‌ایم که الزاماً از انجام این کار لذت هم نمی‌برند.

### ۳. خرده‌کاری می‌کنند

یک درخواست روتین دیگر، که به طرف سوپرستارهای تیم می‌رود، انجام تعداد زیادی کارهای غیرمرتبط است. «تو عکاسی بلدی، می‌شه بیای برای سایت، دو تا عکس از محصول بگیری؟» یا «تو کار شبکه انجام دادی، میشه این دوتا سیستم رو به شبکه اضافه کنی؟» یا «کار با کامپیوترت خیلی خوبه، این نرم‌افزار رو می‌شه برام نصب کنی؟» همه این درخواست‌ها، نمونه‌هایی از درخواست‌های غیرمرتبط با کار است که برای همه در محیط کاری پیش می‌آید. اما مسئله اینجاست که این درخواست‌ها بیش از اندازه زیاد می‌شوند و سوپرستارها، نه تنها به کار اصلی خود که برای آن پول دریافت می‌کنند، نمی‌رسند؛ بلکه احساس خستگی نیز می‌کنند و حتی ممکن است منجر به خروج کارکنان از سازمان شود.

### نگهداشت نیروی انسانی و جلوگیری از خروج کارکنان از سازمان

تمرکز ما در این مقاله سیمپل اچ آر، بر روی سه اتفاق پرتکرار در سازمان بود که معمولاً باعث فرسودگی شغلی سوپرستارها و مهم‌ترین افراد سازمان و در نتیجه، خروج کارکنان از سازمان می‌شود. بنابراین در ادامه، سه راهکار برای جلوگیری از وقوع ترک کار کارکنان پیشنهاد می‌کنیم:

#### ۱. حق انتخاب دهید

درست است که سوپرستارهای تیم انگیزه شخصی بالایی دارند و به دنبال انجام «بیشتر» هستند؛ اما شما به عنوان مدیر، کاری که می‌توانید انجام دهید تا کمی زمان بیشتر به بهترین کارکنانتان دهید، این است که به آنان «حق انتخاب» بین پروژه‌های مختلف را دهید. با انجام این کار، احتمال فرسودگی شغلی و در نتیجه جدا شدن افراد از تیم و خروج کارکنان از سازمان را می‌توانید کاهش دهید.

#### ۲. جفت جفت کنید

معمولاً قوی‌ترین افراد سازمان، خود را از سایر افراد جدا افتاده می‌بینند. نه به خاطر غرور، بلکه به دلیل اینکه آن‌ها معمولاً در تیم‌هایی قرار می‌گیرند که خودشان تنها بازیکن قوی آن هستند و این اتفاق، به مرور زمان انرژی آنان را می‌گیرد و قدرت یادگیری آنان را کاهش می‌دهد. این موضوع ممکن است منجر به خروج کارکنان از سازمان شود. بنابراین در تیم‌هایی که برای انجام پروژه‌ها طراحی می‌کنیم، قرار دادن حداقل دو نفر از

بازیکنان قوی در کنار یکدیگر، باعث می‌شود علاوه بر اینکه انگیزه آنان را تقویت کند، باعث بهبود یادگیری‌شان شود و آنان را از حالت انزوا در تیم خارج کند. اما نکته‌ای که در جفت کردن بازیکنان قوی وجود دارد، این است که باید این دو بازیکن دقیقاً در سطوح مشابه یکدیگر باشند. نمی‌توان بهترین بازیکن در سطح کارشناسی را با بهترین بازیکن در سطح مدیریت سازمان را در کنار یکدیگر جفت کرد. علاوه بر این‌ها، معمولاً این استراتژی آموزش برای بازیکنان قوی سازمان، یکی از موثرترین استراتژی‌های آموزش است. (برای شناخت بهتر استراتژی آموزش در سازمان، پیشنهاد می‌کنیم [مقاله آموزش سازمانی](#) را مطالعه نمایید).

### ۳. محافظت کنید

برای جلوگیری از خروج کارکنان از سازمان لازم است تا از آنان محافظت کنید. معمولاً کارهای غیرمرتبط فراوانی به سراغ افراد قوی سازمان می‌رود. علاوه بر این‌ها، چون این افراد معمولاً می‌خواهند مقبولیت خودشان را در سازمان افزایش دهند، به کارها «بله» می‌گویند. اینکه بخواهید به این افراد «نه» گفتن را یاد دهید، یک استراتژی است که عموماً زمان‌بر است و ممکن است نتوانند درست انجامش دهند. اما یک راهکار سریع‌تر برای اینکه بتوانید از بهترین‌های خود محافظت کنید، این است که به آنان بگویید: «شما نباید هیچ پروژه و کار جانبی انجام دهید و همه امور را باید به من منتقل کنید تا من بعداً به شما منتقل کنم.» یا چنین استراتژی مشابه‌ای. با این کار، شما مقبولیت بازیکن قوی خود را خراب نکرده‌اید. همچنین او را با سایر افراد سر لج ننداخته‌اید و مدیریت و اولویت‌بندی پروژه‌ها را بهتر می‌توانید انجام دهید. البته مجبور نیستید که آن قدر هم جدی برخورد کنید!

یک راهکار دیگر برای جلوگیری از خروج کارکنان از سازمان، «گزارش‌گیری» است. با مستند کردن کارهایی که در حال انجام است و مشخص کردن اینکه چه کسی بیشترین درخواست‌ها را دارد و برای چه موضوعی است، خیلی بهتر و اساسی‌تر می‌توانید این مشکل را برطرف کنید. برای مثال، وقتی می‌بینید که از ۱۰ درخواست، ۸ درخواست مربوط به مشکلات سیستمی است؛ احتمالاً شما به این فکر می‌کنید که یا مهارت‌های مربوط به سیستم پرسنل را افزایش دهید یا شخصی را برای انجام این کار به مجموعه اضافه کنید. همچنین در اکثر مواقع، تنها مستند کردن آن و نشان دادن این اطلاعات به افراد، که

شما مثلاً ۳۰ درصد از زمان خود را برای درست کردن سیستم‌ها اختصاص داده‌اید، مشکل را برطرف می‌کند.

### به سادگی، منابع انسانی خود را حفظ کنید

جلوگیری از خروج کارکنان از سازمان و **نگهداشت نیروی انسانی**، که در اینجا بیشتر از این جنبه «جلوگیری از فرسودگی شغلی» بررسی کردیم، چیزی بزرگ، مشخص و قابل دیدن نیست. همین رفتارها و اتفاقات کوچک است که باعث می‌شود شما منابع انسانی خود را، به‌خصوص بهترین‌های خود را که تا چهار برابر عملکرد بهتری نسبت به افراد معمولی سازمانتان دارند، از دست دهید. برای حفظ بهترین افراد سازمانتان به آن‌ها خرده‌کاری ندهید، با حداقل یک بازیکن قوی دیگر در پروژه‌های مختلف، تیمشان کنید و به آنان حق انتخاب بیشتری برای پروژه‌های گوناگون دهید.