مدیریت خروج

با توجه به اینکه اولین وظیفه مدیر منابع انسانی تدارک نیرو از جامعه برای به کار گماشتن در سازمان است، منطقی است که وظیفه نهایی آن باز گرداندن کارمند به همان جامعه باشد. وظیفه جدا سازی می تواند به همان اندازه قبلی پیچیده و چالش آور باشد.

وقتی کارمندی سازمان را ترک می کند معمولاً هزینه های ذیل اتفاق می افتد:

۱-باز نشستگی کارکنان مسن ۲-برکناری یا ترخیص کارمندان جوان که سازمان دیگر به آنها نیاز ندارد۳-انفصال و اخراج کارمندانی که انتظارات سازمان را برآورده نمی سازند۴-هزینه های استخدام برای یک جایگزین۵-هزینه های آموزش۶-پرداخت به کار آموز موجب افزایش هزینه تولید است۷-در صد حوادث برای کارمندان جدید بالاتر است ۸-کاهش تولید در فاصله جدا شدن کارمند تا جایگزین نیروی جدید۹-عدم بهره برداری مطلوب از ابزار تولید در فاصله دوره استخدام و آموزش ۱۰-افزایش درصد فرسودگی و ضایعات تولید هنگامی که کارمند جدید باشد زیاد می شود۱۱-اگر تعداد جدا شده گان زیاد باشد موجب افزایش هزینه های اضافه کاری و ایجاد اشکال در تعهدات قراردادی شود.

چرخش زیاد نیروی کار در بعضی از ادارات نشانه ای از نیاز به بهبود شرایط کار یا نظارت و سر پرستی می باشد بعضی عوامل مانند بازنشستگی و خاتمه خدمت باعث جدا شدن کارمند یا کارگر از سازمان می گردد. دلایل ارائه شده برای ترک باید به دقت تجزیه و تحلیل شوند.

 باز نشستگی:بعضی ها باز نشستگی را بعنوان نقش بی نقشی توصیف کرده اند. در جامعه ای که اساس آن بر کار به عنوان یک ارزش اخلاقی نهاده شده است حرکت از یک نقش فعال مولد مشخص در یک روز به بی نقشی در روز دیگر این باور را بر می انگیزاند که باز نشستگی منجر به بیماری روحی و جسمی وبعضی وقتها مرگ زود رس می شود. برای بسیاری کار یعنی زندگی و بیکاری، مرگ در عین زنده بودن است.

مسلم است که باز نشستگی حادثه مهمی درچرخش زندگی فرد است وسازمان مسئولیت بزرگی در تسهیل انتقال از یک مرحله به مرحله دیگر را دارد. افراد باید قادر به پذیرفتن این اندیشه شوند که می توانند بطور موفق و با سر بلندی به عنوان یک فرد کامل بدون آنکه شغلی داشته باشند به زندگی ادامه دهند. به جای نقش بی نقشی بازنشستگی امکان تصمیم گیری گسترده تری در مورد زندگی شخصی فراهم می آورد. اگر این تصمیمات خوب اتخاذ شوند، فرد، سازمان و جامعه در مجموع منتفع می شوند.

یکی از موضوعات کلیدی عصر نوین این است که تصمیم گیری در مورد باز نشستگی توسط سازمان اتخاذ شود یا اینکه آن را به عهده کارمند مربوطه بگذارند.بحث های مخالف تعیین یک سن اجباری برای باز نشستگی عمدتاً در محور آزادی فردی و بهره گیری از همه استعدادهای موجود دورمی زند. از لحاظ قدرت تولیدی، توان و خلاقیت، افراد در سنین متفاوتی راکد می شوند. بازنشستگی اجباری موجب اتلاف فراوان استعدادهای واقعی می گردد. خدمات پس از ۶۵ سالگی اشخاصی نظیر وینستون چرچیل، آورل هریمن، مارگارت مید،آرتور فیدلر از این قبیل است.

باز نشستگی در تاریخ معین اغلب منجر به تعارض و حساسیت و کم حوصلگی، درست در سالهای قبل از بازنشسته شدن می گردد. افراد کم حوصله و دلسرد وانمود می کنند که بی علاقه اند و دست به ایجاد چالش و مساله سازی در سازمان می زنند و حتی ممکن است کار را رها کنند.

.چرخه بازنشستگی:جامعه شناسان مشخص کرده اند مستخدم رویداد باز نشستگی را طی چند مرحله تجربه میکند.

مرحله پایانی/ مرحله پایداری و ثبات/ مرحله بازیابی / مرحله وانهادگی/ مرحله ماه عسل /مرحله نزدیک /مرحله بسیار دور

۱- در بعضی نقاط آگاهی از نزدیک شدن زمان بازنشستگی تا حدی اثر امید بخشی در آماده شدن فرد برای دو عامل بسیاراساسی در باز نشستگی موفق، یعنی تامین مالی ومهارت های تفریحی دارد. این آگاهی باید در مرحله بسیار دور بازنشستگی حاصل شود زیرا هیچ یک از این دو عامل یک شبه تحقق نمی یابد.

۲- مرحله دوم درست قبل از رویداد بازنشستگی رخ می دهد وحکایت ازحتمی الوقوع بودن بازنشستگی می کند. انسان کم کم متوجه می شود که همکارانش به او به عنوان فردی که عمر چندان زیادی از او باقی نیست می نگرند. ممکن است خواسته شود فردی را برای جایگزینی او آموزش دهند.

۳- برای بسیاری از افراد مرحله سوم چرخه بازنشستگی مرحله ماه عسل نامیده شده است فرد احساس می کند در فضای جدید از آزادی غوطه می خورد و دلخوش به اموری می شود که امکانات مالی او اجازه می دهد نظیر مسافرت، ماهیگیری، چوگان بازی، دیدوبازدید، رفتن به سراغ نوه ها و غیره. وقتی از او سوال می شود با باز نشستگی چطوری، اغلب پاسخ می دهد :چرا هیچ وقت من اینقدر سرگرم نبوده ام.

۴- همه از مرحله سوم عبور نمی کنند اما سرانجام هنگامی که آهنگ زندگی کند می شود ماه عسل پایان می یابد و مقداری وانهادگی جای آن را پر می کند. میل شدید به سفر های پی در پی و دید وبازدید های خسته کننده، احتمالاً تجربه سختی در این مرحله خواهند داشت. مخصوصاً، چنانچه فرد پس از بازنشستگی به جامعه ای متفاوت نقل مکان کند، امکان دارد وضع سختی پیدا کند.

۵- در مرحله بازیابی فرد سعی می کند روالی را در زندگی خود پیش گیرد که بتواند آن را برای سالیانی ادامه دهد. از سازمانهای اجتماعی و کلیسا ها که برنامه های متنوعی برای کمک به بازنشستگان درتعیین سطح ، کیفیت و نوع اشتغال خود در پیش گیرد که بتواند آن را برای سالیانی ادامه دهد. از سازمانهای اجتماعی و کلیساها که برنامه های متنوعی برای کمک به بازنشستگان درتعیین سطح کیفیت و نوع اشتغال خود طراحی می کنند می توان در این زمینه کمک گرفت. لازمه این مرحله شناخت فرصت های تازه و انجام انتخاب های واقع گرایانه در پرتو علایق و مهارت های خود می باشد.

۶- در مرحله پایداری با تثبیت چرخه بازنشستگی، باز نشسته فلسفه والگویی ازتصمیم گیری ایجاد کرده که نتیجه آن یک زندگی توام با سرگرمی منطقی، قابل پیش بینی و ارضا کننده است . نقش باز نشستگی غالب شده است. فرد قادر به تعدیل و تطبیق خود با وضعیت تازه که توام با تقلیل ظرفیت فیزیکی است و به طور اجتناب ناپذیری، بالا رفتن سن پیش می آید، می گردد. او یک فرد بالغ و خود کفا است که نقش بی نقشیرا به یک وضعیت مورد احترام ، مسئول و معنا دار در جامعه تبدیل کرده است.

۷- البته ممکن است فرد بطور ناگهانی در حالی که یکی از شش مرحله قبلی چرخه باز نشستگی را تجربه می کند، بمیرد. اگرزندگی ادامه یابد فرد می تواند وارد مرحله پایانی شود، جایی که بازنشسته دیگر خود کفا نیست. کاهش پشتیبانی مالی یا تقلیل قوای جسمانی طبق تعریف مرحله پایانی بازنشستگی را رقم می زند.

برنامه های باز نشستگی به منظور ایجاد امنیت اقتصادی و تامین معاش و هزینه زندگی مستخدم و خانواده اش در زمان بیکاری، بیماری، پیری، از کارافتادگی و بالاخره فوت، تهیه و اجرا می شود. همینطور ایجاد امنیت اقتصادی و رفاهی برای کارکنان وخانواده آنها، پس از سالیان دراز کار و فعالیت در سازمان، می باشد و این خود یکی از بزرگترین انگیزش های شغلی برای قبول خدمت در یک سازمان است.

امروزه سازمانها به رفاه زمان پیری کارکنان توجه می کنند و با وضع قوانین و مقررات بیمه و باز نشستگی، هزینه زندگی و معاش دوران پیری و از کار افتادگی مستخدمین را در حد امکان تامین می نمایند.

هدف طرح های بازنشستگی: هدف طرح های بازنشستگی باید ایجاد امنیت اقتصادی ورفاه کارکنان است. البته منظور رفاه حین خدمت نیست، بلکه رفاه کارکنان پس از سالیان دراز خدمت است که فرد را مستحق برخورداری از امنیت اقتصادی و فارغ از نگرانی های مالی می سازد.همچنین رفاه بازماندگان متوفی نیز باید مورد توجه قرار گیرد.

امروزه در ممالک مترقی سعی می شود تمام مردمی که در جایی کار می کنند اعم از سازمانهای دولتی و غیر دولتی از حقوق بازنشستگی استفاده کنند و برای آنها تامین اجتماعی وجود داشته باشد.

فصل هشتم قانون استخدام کشوری و مواد ۷۰-۱۰۲ و آئین نامه های مربوط ناظر بر مساله بازنشستگی است. مبنای پرداخت حقوق بازنشستگی در حال حاضر در قانون استخدام کشوری متوسط حقوق دو سال آخر خدمت کارمند است.

بررسی مفاهیم خاتمه خدمت: در نظام اقتصاد آزاد در بسیاری از مواقع، مستخدم ذیصلاحی از قید قرارداد استخدامی آزاد می شود (خاتمه خدمت) زیرا سازمان دیگر به خدمات وی نیازمند نیست.

خاتمه خدمت ممکن است موقتی و در اثر تعدیل تولید شرکت به واسطه عدم تقاضا باشد و نیز ممکن است به علت خارج شدن شرکت ازگردونه تولید یا انتقال به مکانهای دور و به صورت دائمی باشد.

خاتمه خدمت نه تنها برای مستخدم مساله بسیار مشکلی است بلکه برای کارفرما و اتحادیه کارگری نیز مشکل است. چون خاتمه خدمت مستلزم از دست دادن درآمد مستخدم می شود و اتحادیه ها تمایل دارند آزادی تصمیم گیری شرکت را محدود سازند.

شرکت ها اغلب می خواهند از مزیت خاتمه خدمت استفاده کرده و تواناترین کارمندانشان را نگهدارند و اجازده دهند آن ها که در حاشیه قرار می گیرند بروند.

خاتمه خدمت: خدمت کارمند یا کارگر در یک سازمان معمولاً از طریق استعفا، آماده به خدمت شدن(انتظار خدمت) و اخراج (انفصال دایم از کار) خاتمه می یابد.

اهم دلایل خاتمه خدمت به قرار زیر است:

۱- کاهش فعالیت تولیدی در سازمان یا کوچک شدن تشکیلات ۲- عدم توانایی انجام کارها و وظایف طبق ضوابط تعیین شده ۳- ایجاد تضعیف روحیه در محیط کار به خاطر ناشایستگی در رفتار و سلوک (نظیر ابتلا به اعتیادات مضره و برخورداری از فساد اخلاق و امثالهم).۴- فقدان کفایت فکری، فقدان صداقت و امانت، بی علاقه گی به کار، سهل انگاری، اهمال و سستی در کار، ایجاد ضرر و زیاندر محیط کار و غیره.۵- درخواست خود کارمند

انتقال عبارت است از تغییر شغل مستخدم (کارمند یا کارگر) و انتصاب او به مشاغلی که تقریباً از نظر میزان وظایف و مسئولیت ها هم ردیف بوده و با افزایش حقوق توام نمی باشد.در واقع انتقال یعنی حرکت افقی کارمند در سلسله مراتب سازمانی و اداری از شغلی به شغل دیگرکه از نظر کمیت و کیفیت با شغل قبلی در یک سطح (همسان) باشد.انتقال بر دونوع می باشد : ۱- داخل سازمانی ۲- خارج سازمانی

علل نقل و انتقالات داخلی سازمان: ۱- کاهش عملیات و حجم کاردر یک واح سازمانی۲- توسعه و افزایش اطلاعات ۳- نقل و انتقالات نوبتی ۴- نقل وانتقالات اصلاحی در جهت جلوگیری از تضعیف روحیه و ایجاد وضعیت نامناسب و زیانبخش در سازمان ۵- به دلایل انضباطی

استعفا: منظور کناره گیری و خروج از خدمت دلخواه و اختیاری (بنا به میل شخصی) مستخدم است.

انفصال: برکناری و قطع خدمت کارمند بطور موقت یا دایم در سازمان متبوع طبق ضوابط سازمانی .

طبق قانون استخدام کشوری انفصال بر دو نوع است : موقت و دایم .

حالت انفصال موقت وقتی است که مستخدم برای مدت معینی از اشتغال به خدمت محروم می شود.

حالت انفصال دایم وقتی است که برای همیشه از خدمت دولت محروم می شود یا در واقع از کار در سازمانهای دولتی اخراج و برای همیشه محروم می گردد.

اخراج: شاید اضطراب آورترین و نا مطبوع ترین روش جدایی اخراج باشد. چنین فرض می شود که کارمند دارای عملکرد و رفتار نامطلوب است. موارد برکناری از کار را به دودسته : اجباری و اختیاری تقسیم می شود.

ازجمله موارد اجباری برکناری از کار عبارتند از :۱- بدون کارکردن، دایم یا موقت ۲-تعلیق ۳- اخراج ۴- باز نشستگی

ازجمله موارد اختیاری برکناری از کارعبارتند از: ۱-استعفا ۲- بازخرید اختیاری ۳- مرخصی بدون حقوق ۴- بازنشستگی بنا به تقاضای شخصی و امثال آنرا می توان نام برد.

اخراج یک اقدام تنبیهی است و معمولاً در مورد کارکنانی که غیر قابل تصحیح تشخیص داده شوند اعمال می شود. باید تاآنجا که ممکن است اقدامات انضباطی دیگر جایگزین آن گردد.

در جریان اخراج نیروی کار، نه تنها احساسات افرادی که می روند بلکه آنها که می مانند نیز درگیر می شود.

کسانی که می روند برای یافتن شغل جدید نیاز به کمک دارند اما کارکنانی که از ریزش در امان مانده اند نیز به قوت قلب در باره آینده شغلی خود و فهم اهداف راهبردی پشت پرده اخراج ها نیاز دارند.

سازمانها باید جریان اخراج ها طوری مدیریت کنند که از شان افرادی که می روند کم نشود و به آنهایی که می مانند اطمینان دهد تصمیمات کوچک سازی خود سرانه گرفته نشده است. همچنین به افراد بازمانده حس مثبتی نسبت به آینده شغلی و تعهد به کار برای فردایی بهترمی دهد. بیاد داشته باشید کارکنانی که از رفتار نامناسب شرکت نسبت به همکاران اخراج شده رنجیده اند و از جهت گیری شرکت ترسیده اند کارکنان مولدی نیستند.

منابع:

۱- سید جوادین ر. مدیریت منابع انسانی. تهران، نگاه دانش. چاپ چهارم،۱۳۸۵

۲- کاظمی ب. مدیریت امور کارکنان(اداره امور استخدامی و منابع انسانی با نگرش کاربردی به بخش دولتی ایران. تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی. چاپ سوم،۱۳۸۰

۳- میرسپاسی ن.مدیریت منابع انسانی و روابط کار.تهران، شروین. چاپ چهاردهم،۱۳۷۴

- احمد علیمحمدی: کارشناس ارشد مدیریت دولتی
- مرتضی نجفی: کارشناس ارشد مدیریت دولتی
- غلامحسن شعبانی قاضی کلایه: دانشجوی Ph.D سیاست گذاری سلامت