

ترک خدمت در سازمان بررسی علل ، عوارض و عواقب آن

جعفر ممی زاده

مقدمه

مسأله ترک خدمت کارکنان، نیروهای متخصص و برخی از مدیران یکی از معضلات سازمانی است که ضربه ای بر روند حرکت سازمان بوده و برای مدیران سازمان ها که در پی حفظ، نگهداری، بهبود و بهره وری نیروی انسانی خود می باشند، به صورت یک مشکل مطرح بوده و توجه خاصی را نیز می طلبد.

رهبر یک سازمان موفق، باید بتواند انگیزه لازم جهت کار و تلاش را در نیروی انسانی خود بیافریند و آنها را نسبت به کار، شغل و سازمان متعهد و علاقمند سازد تا به این

وسیله از توان فیزیکی و فکری افرادی بهره برد که به کار عشق می ورزند و نسبت به آن تعهد و التزام داشته و هیچ وقت تمایلی به غیبت و ترک خدمت (به عنوان دو واکنش منفی رفتاری در سازمان) نشان نمی دهند.

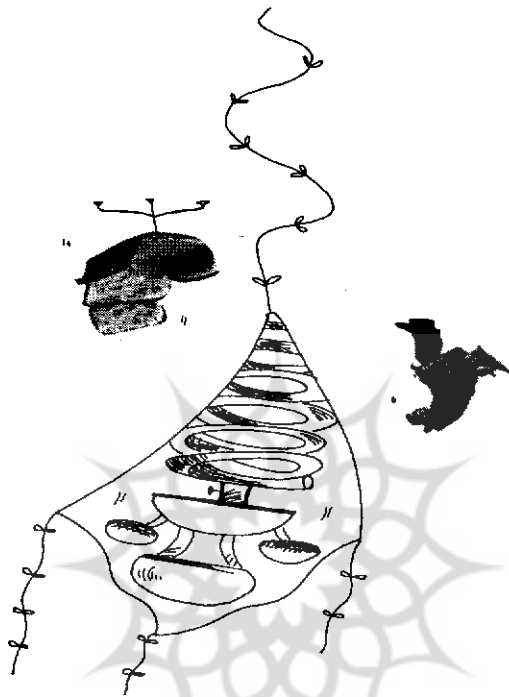
البته علل غیبت، ترک خدمت و یا حضور بی انگیزه در کار تنها در درون سازمان نبوده و می تواند به دلایلی باشد که مربوط به مسائل خانوادگی و اجتماعی افراد می گردد و باید در خارج از سازمان آنها را بجوییم. ضمن آنکه همواره غیبت کارکنان در کار و عدم حضور بموقع، مناسب و موثر کارکنان در کار به عنوان واکنشی ضعیف تر محسوب شده و ترک خدمت، واکنش شدیدتر می باشد که بیشتر مورد توجه و تأکید پژوهشگران علوم رفتاری و اندیشمندان رفتار سازمانی است.

ترک خدمت

طی تحقیقات متعدد، همواره پژوهشگران در پی آن بوده اند که ضمن تشریح علل ترک خدمت کارکنان، میزان و نوع تأثیر هر یک از آنها را

تعیین نموده، رابطه دقیق بین ترک خدمت با انگیزش، رضایت شغلی، تعهد سازمانی، غیبت و عدم حضور مناسب بر سر کار را روشن سازند.

در طول بیست سال گذشته، مطالعه پیرامون غیبت کارکنان و ترک خدمت آنها معمولاً به شکل دو حلقه متصل به هم صورت پذیرفته است. بطور سنتی غیبت کارکنان و عدم حضور مناسب در کار، به عنوان سوپاپ اطمینان برای شاغلین بوده که از شغل و سازمان خود ناراضی بوده اند (فـرـیس و رولـسـند ۱۹۸۷- Ferris&Rowland) اما ترک خدمت



زمانی است که نارضایتی شدید شده و به اوج خود می رسد، یعنی از غیبت و بی نظمی در کار به عنوان سوپاپ اطمینان جهت ماندن در شغل و سازمان کاری بر نمی آید. این دیدگاه پیرامون دو مسئله "غیبت و ترک خدمت" از جانب تعدادی از متخصصین و محققین علوم رفتاری که در تحقیقات کاربردی خود همبستگی مستقیم و مثبتی بین آنها بدست آورده اند، حمایت شده است. البته تا اواسط دهه هفتاد میلادی، اعتقاد بر این بود که دو مسئله "غیبت و ترک خدمت" رفتارهای واکنشی جداگانه ای هستند که هر یک جهت شناسایی، تجزیه و تحلیل فرایند خاص خود را می طلبند اما پس از این سالها بود که در مطالعات برخی از محققین برخلاف تصورشان، همبستگی مثبتی بین این دو مسئله مشاهده گردید.

انواع ترک خدمتها

ترک خدمت به عنوان یک مسئله سازمانی پیچیده تر از آنست که به نظر می آید (بلادورن ۱۹۷۸-Bluedorn) در اصطلاح شناسی مفاهیم و

می پردازیم به تشریح هر یک از چهار وجه ماتریس که بیانگر دسته ای از ترک خدمت ها می باشد.

شکل (۱) تقسیم بندی انواع ترک خدمت ها

غیر (غیرارادی) → تحت کنترل → بلی (ارادی)

بلی ↑ تحت کنترل سازمان ↓ غیر (اجتناب ناپذیر)	پرداخت بیشتر در جای دیگر سازمان مناسب تر تعارض و تنش با مدیر یا همکاران	بازنشستگی اجباری انفصال موقت و دائم اخراج تعدیل نیروی انسانی
	تغییر محل خدمت تغییر مسیر شغلی و حرفه ای درخواست همسر نیاز به ماندن در خانه	از کار افتادگی بیماری طولی المدت حوادث جسمانی یا روانی حاد مرگ (فوت)

دسته اول (ارادی و اجتناب پذیر) ترک خدمت هایی می باشند که هم تحت کنترل سازمانی بوده و هم تحت کنترل شاغل. به عبارت دیگر، هم ارادی هستند و هم اجتناب پذیر. از جمله آنها می توان به «تعارض با مدیر یا همکاران، وجود سازمان مناسب تر یا شرایط کاری و پرداختی مطلوب تر در جای دیگر» اشاره کرد. این دسته از ترک خدمت ها به لحاظ آنکه از هر دو جنبه فردی و سازمانی کنترل پذیر هستند به راحتی قابل پیشگیری بوده و نسبت به سایر انواع ترک خدمت ها، امکان جلوگیری از آنها بیشتر است.

دسته دوم (ارادی و اجتناب ناپذیر) این دسته از ترک خدمت ها تحت کنترل شاغل بوده و ارادی هستند، اما تحت کنترل سازمان نبوده و اجتناب ناپذیرند. از جمله آنها می توان به تغییر محل جغرافیایی یا ساختاری خدمت، تغییر مسیر شغلی و حرفه ای، درخواست همسر یا سایر اعضاء خانواده به تغییر شغل یا سازمان و نیاز به ماندن در خانه (بدلیل خانه داری و بچه داری بانوان) اشاره کرد. این نوع از ترک خدمت ها، تنها از سوی شاغل قابل پیشگیری بوده و سازمان نسبت به آنها وضعیت انفعالی دارد.

دسته سوم (غیرارادی و اجتناب پذیر) آن دسته از ترک خدمت هایی می باشند که تحت کنترل سازمان بوده و اجتناب پذیرند. اما تحت کنترل شاغل نبوده و بطور غیرارادی و اجباری به او تحمیل شده اند. از جمله آنها می توان به «بازنشستگی اجباری یا پیش از موعد مقرر، تعدیل، انفصال موقت یا دائم و اخراج از کار» اشاره نمود. این

واژه های روانشناسی صنعتی و سازمانی، وقتی به واژه «ترک خدمت» می رسیم از جنبه کاربردی برای آن دو تعریف مجزا (عام و ویژه) ارائه گردیده است.

در تعریف عام، ترک خدمت را خروج از سازمان و اظهار نارضایتی از شغل دانسته و در تعریف خاص، آنرا تغییر در عضویت فرد در سازمان بیان می نماید که طیف وسیعی از جابجائی ها و تغییر وضعیت ها را شامل می شود. یکی از پژوهشگران رفتارشناس (پرایس ۱۹۷۷-Price) با تأکید بر تعریف خاص از ترک خدمت و در پی مطالعاتش به این نتیجه می رسد که ترک خدمت ها را می توان به دو دسته اصلی (ارادی یا اختیاری و غیرارادی یا اجباری) تقسیم نمود و تأکید می کند که باید آنها را از هم مجزا نمود؛ چرا که میان فردی که خود از سازمان خارج می شود و از ادامه فعالیتش در آن منصرف می شود با فردی که مالک یا مدیر سازمان، عضویت و اشتغال او را لغو و متفی می سازد، تفاوت های بسیاری وجود دارد.

«ابلسون ۱۹۸۷-Abelson» ضمن تجزیه و تحلیل دقیق علل انواع ترک خدمت ها، آنها را به چهار دسته کلی تقسیم بندی می نماید. همانطور که در شکل (۱) مشاهده می نمایید، او دو معیار برای دسته بندی انواع ترک خدمت ها در نظر می گیرد. معیار اول او کنترل سازمانی است. طبق این معیار دسته ای از ترک خدمت ها همچون تمایل به خروج از سازمان بدلیل پرداخت بیشتر در جای دیگر، تحت کنترل سازمان بوده و اجتناب پذیر می باشند و دسته ای دیگر همچون نیاز شاغل به ماندن در خانه و یا تغییر مسیر شغلی و حرفه ای جهت رشد بیشتر، تحت کنترل سازمان نبوده و اجتناب ناپذیر هستند. معیار دومی که او در مطالعات خود مورد استفاده قرار می دهد، کنترل پذیری از جانب شاغل است که برحسب آن نیز ترک خدمت ها به دو دسته تقسیم می شوند. دسته ای که تحت کنترل شاغل بوده و ارادی هستند. نظیر: تعارض با مدیر و دسته ای که تحت کنترل شاغل نبوده و غیر ارادی هستند. نظیر: بازنشستگی اجباری یا پیش از موعد مقرر و یا از کارافتادگی.

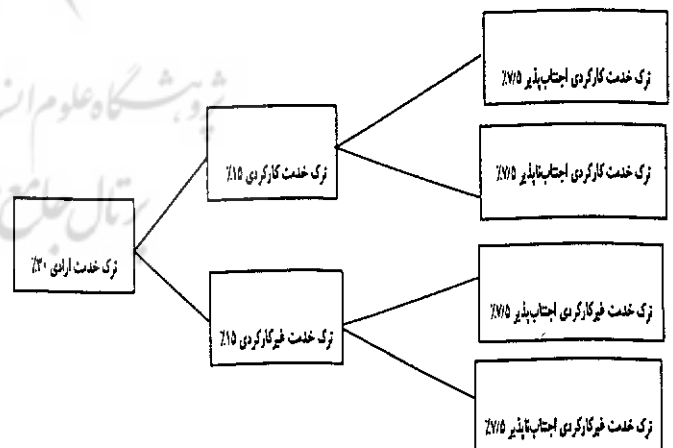
بنابراین می توان از ترکیب انواع ترک خدمت های بدست آمده بر پایه این دو معیار، ماتریسی چهار وجهی تشکیل داد که در آن تمامی ترک خدمت هایی را که می توانید متصور شوید، منظور گردیده است. حال

دسته از سوی تصمیم گیرندگان و مسئولین سازمان، قابل پیشگیری بوده اما شاغل نسبت به آنها وضعیت انفعالی دارد.

دسته چهارم (غیرارادی و اجتناب ناپذیر) آخرین نوع از ترک خدمت ها، آنهایی هستند که نه تحت کنترل سازمان بوده و نه تحت کنترل شاغل. به عبارتی، غیرارادی و اجتناب ناپذیرند. از جمله آنها می توان به «از کارافتادگی، بیماریهای طولانی مدت و لاعلاج، عوارض جسمانی و روانی حاد و مرگ» اشاره کرد. این نوع از ترک خدمت ها، به لحاظ آنکه از هر دو جنبه فردی و سازمانی قابل کنترل نمی باشند، امکان پیشگیری آنها بسیار پائین و حتی در مواردی (مرگ بر سرکار) غیر ممکن است؛ و لذا بروز آنها در سازمان اجتناب ناپذیر می باشد. به طور کلی آن دسته از ترک خدمت ها که تحت کنترل شاغل می باشند به رضایت شغلی و سازمانی آنها مربوط است و آن دسته از ترک خدمت ها که تحت کنترل سازمان و مسئولین آن می باشند به عملکرد، اثربخشی و تعهد سازمانی افراد مرتبط می گردد. لذا می توان به نوعی ترک خدمت ها را به دو دسته «کارکردی و غیرکارکردی» نیز تقسیم نمود.

شکل شماره (۲) (دالتون، تودور و کرکهارد - ۱۹۸۲)

(Dalton, Todor & Krackhardt)



برای مثال در تحقیقی که در یکی از بانکهای غربی صورت پذیرفته حدود نیمی از ترک خدمت ها ارادی، کارکردی برآورد شدند و نیمی از ترک خدمت های غیرکارکردی نیز غیرارادی بودند. بنابراین اگر از جنبه ارادی یا غیرارادی بودن به ترک خدمت ها بنگریم، هر دو نوع دارای ترکیبی از موارد اجتناب پذیر و اجتناب ناپذیر می باشند و اگر از جنبه

اجتناب پذیری یا اجتناب ناپذیری به ترک خدمت ها نگاه می بینیم، هر دو نوع، ترکیبی از موارد ارادی و غیرارادی را شامل می شوند و تقریباً نسبتاً از هر دو جنبه برابر است.

عوامل موثر بر ترک خدمت:

بسیاری از سازمانها و شرکتها پس از کناره گیری کارکنانشان از کار، تلاش می کنند با صرف مبالغ هنگفتی پول و زمان طولانی، علل واقعی ترک خدمت کارکنان خود را بیابند. بدین منظور با بدست آوردن میزان و روند کناره گیری ها و انجام مصاحبه با افرادی که سازمان را ترک نموده اند، به تجزیه و تحلیل مطالعات و نتیجه گیری در زمینه علل و عوامل موثر بر ترک خدمت کارکنان می پردازد. با وجودی که ممکن است یک سازمان یا شرکت، اطلاعات با ارزشی را از این مصاحبه ها بدست آورد، ولی این روش دو نقص آشکار دارد:

۱- اول آنکه این روش تنها یک روی سکه را می بیند، از نقطه نظر خط مشی های پرسنلی یک شرکت در استخدام و ترک خدمت، دلایلی که به واسطه آن کارکنان در سازمان می مانند و شغل خود را حفظ می کنند، عیناً به اندازه دلایلی که زمینه ساز ترک خدمت کارکنان هستند اهمیت دارد. اما این روش تنها بر دلایل ترک خدمت توجه دارد و نه بر دلایل ماندن کارکنان در سازمان.

۲- دوم آنکه این روش بر این فرض استوار است که همبستگی کاملی بین عدم رضایت شغلی و میزان ترک خدمت وجود دارد و حال آنکه تحقیقات نشان می دهد با وجود اینکه ضریب همبستگی بین این دو متغیر که توسط محققین مختلف گزارش شده، معنی دارد و سازگار بوده اند اما این ضرایب به شکل خاصی بالا نیستند.

معمولاً کمتر از ۴۰ درصد (لاک ۱۹۷۶-Locke) همبستگی میان دو متغیر فوق الذکر تأیید گردیده است. تحقیقات و مطالعات متعددی نیز در مورد امکان استفاده از تمایل به ترک خدمت به جای عمل به ترک خدمت انجام گردیده که مزایا و لزوم بکارگیری تمایل به ترک خدمت را توصیف نموده اند.

«فیشبین ۱۹۶۷-Fishbein» در زمینه تمایلات و انجام رفتار، معتقد است که تمایل فرد بهترین عامل تعیین کننده انتخاب است. وی در همین زمینه یک مدل مفهومی ارائه نموده که شامل سه بخش است:

۱- افراد دارای عملکرد ضعیف توسط سازمان به خدمتشان خاتمه داده می شود.

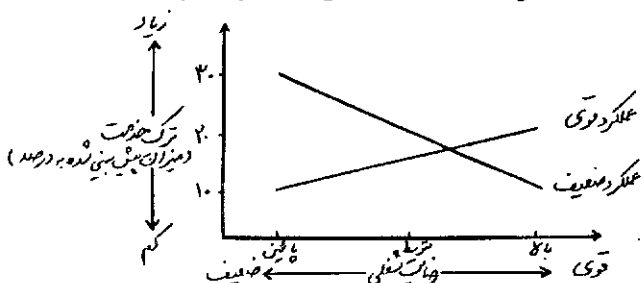
۲- افراد دارای عملکرد متوسط که دارای قابلیت و صلاحیتهای حرفه ای هستند و در ضمن مجاز به ماندن در سازمان نیز می باشند باقی می مانند زیرا سهولت و راحتی حرکت آنها برای خروج از سازمان بسیار پائین است.

۳- افراد دارای عملکرد قوی به لحاظ افزایش سهولت و راحتی حرکت، ترک خدمت آنها نیز افزایش می یابد.

عملکرد ضعیف نه تنها می تواند به عنوان دلیلی برای ترک خدمت ارادی محسوب شود، بلکه تصور خاتمه دادن به خدمت افراد توسط سازمان به دلیل عملکرد پائین نیز می تواند افراد را وادار سازد بدون اینکه مطلوبیت یا سهولت حرکت را مورد ارزیابی قرار دهند، سازمان را ترک نمایند.

ضمن آنکه عملکرد ضعیف، عاملی است که سازمانها برای توجیه خاتمه دادن به خدمت برخی از پرسنل خود بکار می برند. در رابطه با افراد دارای عملکرد قوی نیز مسئله عکس این است یعنی سهولت حرکت و مسائلی نظیر غرور حرفه ای و تطمیع از جانب سایر سازمانها منجر به خروج افراد از سازمان می گردد. به علاوه با توجه به روابط بین عملکرد شغلی و انواع مختلف ترک خدمت و عوامل تعیین کننده آنها، چنین فرض شده که رضایت شغلی و عملکرد در پیش بینی احتمال ترک خدمت کارکنان با یکدیگر در تعامل می باشند. این تعامل یا رابطه متقابل را می توان در شکل (۴) مشاهده نمود.

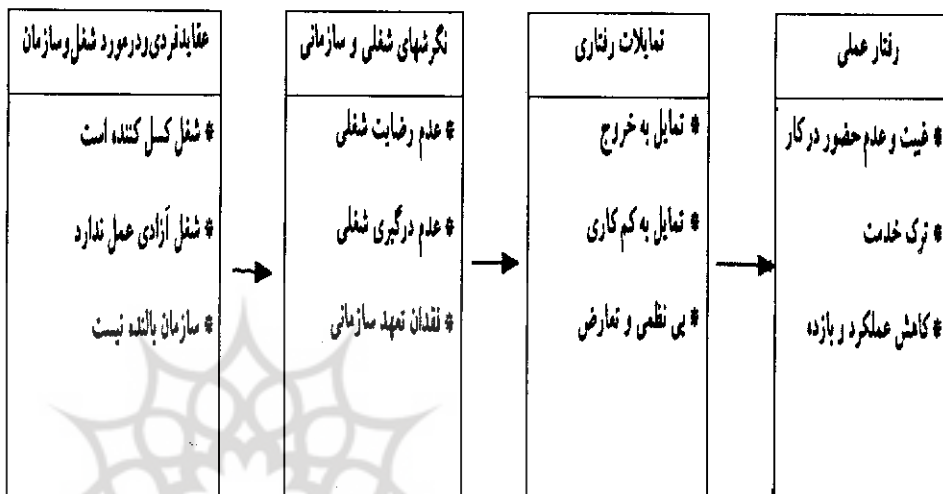
شکل (۴): رضایت شغلی، عملکرد و ترک خدمت



۱- عقاید فرد در مورد شغل و سازمان ۲- نگرشهای شغلی و سازمانی
۳- تمایلات رفتاری که حاصل نگرشهاست.

شکل (۳) رابطه نگرشها و رفتار

فراتر از بررسیهای ساده ای که در این زمینه صورت گرفته، برخی محققین نیز کوشیده اند تا بر مبنای مطالعات قبلی مدلها مفهوم تازه ای



را در رابطه با ترک خدمت و فرایند آن ارائه نمایند. گر چه این مدلها در برخی موارد با یکدیگر تفاوتهایی نیز دارند، اما عموماً چنین تصور شده که ترک خدمت تابعی از نگرشهای شغلی منفی است که با اطمینان از وجود فرصتهای شغلی جایگزین، همراه گردیده است.

«مبلی - ۱۹۷۷ Mobley» از این هم فراتر رفته و متغیرهای واسطه ای مختلفی را مورد بررسی قرار داده که بین نگرشهای شغلی و عمل به ترک خدمت قرار می گیرند که در این میان تمایلات رفتاری از اهمیت ویژه ای برخوردار است

«کاسیو و مک اوی ۱۹۸۷ - Cascio & McEvoy» نتایج بدست آمده از ۲۴ مورد از مطالعات گسترده ای را که بر روی هفت هزار نفر از پرسنل شرکتهای مختلف تولیدی و خدماتی صورت پذیرفته، نشان می دهد که عملکرد شغلی، مسئله ترک خدمت کارکنان را تحت تأثیر قرار می دهد. بر این اساس هر چه عملکرد شغلی ضعیف تر باشد، انواع مختلف ترک خدمتهای غیرارادی نیز بیشتر خواهد بود. در کل می توان پیش بینی نمود که عملکرد شغلی و ترک خدمت دارای، یک رابطه منحنی شکل است که در آن نکات زیر حائز اهمیت است:

یعنی این که هر چه توانایی انجام کارها در سطح پائین تری باشد، احتمال ترک خدمت به لحاظ سهولت حرکت و افزایش تمایل به خروج از سازمان بیشتر می گردد و هر چه ماهیت شغل روشن و واضح بوده و نوع وظایف، تکراری و کسل کننده نباشد تمایل به ترک خدمت در سطح پائینی قرار می گیرد. همچنین اگر ماهیت شغل روشن نبوده و وظایف آن نیز تکراری و خسته کننده باشد، فرد تمایل بیشتری به ترک خدمت خواهد داشت.

بار مثبت و منفی ترک خدمت:

اغلب محققین مطالعات خود را با این فرض آغاز می کنند که ترک خدمت کارکنان، پدیده ای غیرکارکردی و نامطلوب است و باید حد امکان، آنرا کاهش دهیم و از روند گسترش آن جلوگیری نماییم. اما باید اذعان داشت که ترک خدمت علاوه بر هزینه ها و زیانهایی که برای سازمان دارد، دارای یکسری مزایا و منافع نیز می باشد. که بطور خلاصه تعدادی از هر دو آنها را بر می شماریم:

الف- معایب و مضرات: مضرات ترک خدمت کارکنان برای سازمان شامل؛ هزینه های لازم جهت کارمندیابی مجدد، آموزش افراد جدید و اجتماعی کردن آنها از یکسو و کاهش تولید، عملکرد و بهره وری سازمان یا شرکت تا زمانی که افراد تازه وارد مهارت و تجربه کافی در زمینه کار خویش بدست آورند، از سوی دیگر می باشد. مسایلی از قبیل؛ ایجاد هماهنگی بین کارکنان جدید با همکاران و سرپرستان مستقیم آنها، انطباق فرد جدید با گروه کاری و واحد سازمانی مربوطه نیز می تواند بر روحیه سایر کارکنان اثر منفی گذاشته و در صورت گسترش نرخ ترک خدمت در سازمان، به بی اعتباری آن منجر گردد.

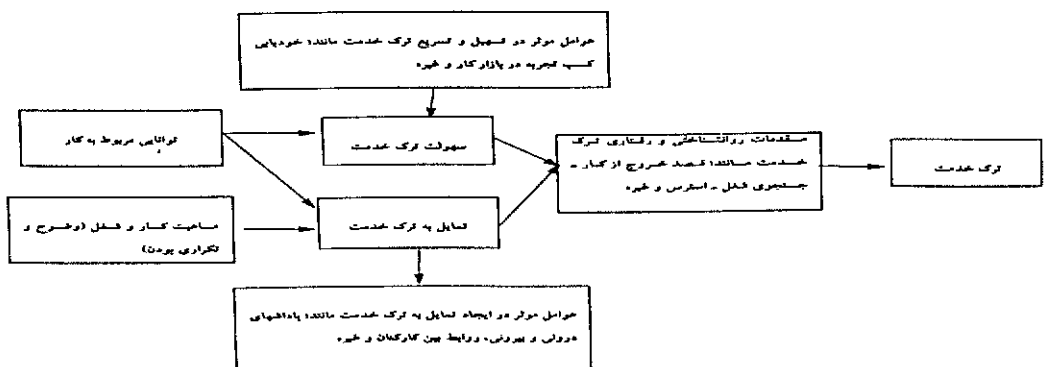
ب - منابع و مزایا: در سالهای اخیر محققین به این نتیجه رسیده اند که وجود یک نرخ متعادل ترک خدمت در سازمان، می تواند اثرات مثبتی را برای آن سازمان در برداشته باشد که می توان از جمله

کارکنانی که از شغل یا سازمان خود رضایت کمی دارند به احتمال قوی سازمان را ترک خواهند کرد. بعلاوه آن دسته از واحدهای سازمانی نیز که دارای پائین ترین نرخ رضایت در سازمان هستند، بیشترین نرخ ترک خدمت را خواهند داشت.

بطور خلاصه می توان گفت که رضایت شغلی و ترک خدمت دارای رابطه منفی با یکدیگر می باشند اما در مقایسه با غیبت کارکنان ضریب همبستگی بین رضایت و ترک خدمت قوی تر است. همانگونه که «مبلی ۱۹۷۷ - Mobley» در مدل فرایندی ترک خدمت خویش اشاره می نماید، متغیرهای مختلفی رابطه بین رضایت شغلی و ترک خدمت را تحت تأثیر قرار می دهند که از آن جمله می توان به «سن، سابقه خدمت، میزان وسطح تحصیلات، وضعیت اقتصادی، فراهم بودن فرصتهای شغلی جایگزین، شرایط بازار کار و مواردی نظیر اینها اشاره کرد.»

همانگونه که در شکل زیر نشان داده می شود، برای به واقعیت پیوستن مسئله ترک خدمت، نیاز به وجود مقدمات روانشناختی و رفتاری خاصی از جمله «قصد خروج از کار و جستجوی شغل و سازمان دیگر و یا بروز فشارهای عصبی یا استرس» است. این مقدمات تحت تأثیر دو عامل بسیار مهم (سهولت و راحتی ترک خدمت و تمایل فرد به خروج از کار و سازمان) می باشد. هر چه سهولت حرکت و تمایل به ترک خدمت بیشتر باشد، مقدمات خروج سریع تر فراهم می آید و در غیر این صورت احتمال ماندن در سازمان تحکیم می یابد. هر دو عامل سهولتی و تمایل به ترک خدمت، تحت تأثیر عوامل متعددی است که مهمترین آن توانایی در کار و ماهیت شغل می باشد.

شکل (۵) نقش توانایی در فرایند ترک خدمت



به افزایش نوآوری و خلاقیت درکار، افزایش کارآیی و بهره وری و کاهش میزان ترک خدمت کارکنان در سازمان می گردد.

بنابر این سازمانها باید بمنظور پیشگیری و درمان بیماری ترک خدمت بی دلیلی کارکنان، با تدوین برنامه مناسب و اقدامات سازنده نسبت به بهبود روحیه کارکنان و تأمین نیازهای مادی و معنوی آنان، رضایت از شغل و تعهد به سازمان را در آنها افزایش دهند.

نتایج تحقیقات در سالهای اخیر در کشورمان نشان می دهد که عدم تأمین مناسب و بموقع نیازهای مادی کارکنان و حمایت های معنوی از ایده ها و طرحهای آنان در کنار بی عدالتی در تعیین و پرداخت حقوق و مزایا و بویژه پاداشها باعث اصلی ترک خدمت آنها بوده است. اگرچه

اغلب محققین مطالعات خود را با این فرض آغاز می کنند که ترک خدمت کارکنان، پدیده ای غیرکارکردی و نامطلوب است و باید حد امکان، آنرا کاهش دهیم و از روند گسترش آن جلوگیری نماییم. اما باید اذعان داشت که ترک خدمت علاوه بر هزینه ها و زیانهایی که برای سازمان دارد، دارای یکسری مزایا و منافع نیز می باشد.

در چند سال اخیر بدلیل وجود بیکاری شدید و شرایط نامساعد اقتصادی و تورم، تا حد قابل توجهی از نرخ ترک خدمت در کشورمان کاسته شده است.

ضمناً تحقیقات بیانگر این واقعیت است که مکانیزم هایی نظیر پاداش، پرداختهای تشویقی، تقدیر و طرح کارانه به خوبی استفاده نشده، خدمات و امکانات رفاهی نیز ناکافی بوده و همین موارد نیز به شایستگی و بموقع توزیع نگردیده است. همچنین مطالعات و تحقیقات نشان میدهد که زمینه خلاقیت و نوآوری برای افراد ایجاد نشده و این امر به واسطه عدم آگاهی مدیران و بی نظمی سازمانی بوده است.

اینجانب پیشنهاداتی را در این زمینه تنظیم نموده ام که به تشریح آنها می پردازم:

۱- تجدید نظر در نظام پرداخت جاری، بگونه ای که ارتباط صحیح و معقولی بین چگونگی وظایف و مسئولیتها، سطح عملکرد کارکنان و میزان دریافتی آنها برقرار شود. با بهبود طرحهای تشویقی و ارائه پاداش

این اثرات به «رهایی از دست افراد نالایق، ناشایست و ضعیف فراهم شدن فرصتی برای جایگزینی افراد لایق تر، انتخاب افراد خلاق، نواندیش و آموزش دیده و یا انتخاب افرادی با حقوق و مزایای کمتر و بهره گیری از افراد توانمندتر» اشاره کرد.

ضمناً بواسطه عدم سازگاری و تناسب شاغلین با شغل و سازمان، مسئولین می توانند بعد از اتخاذ تدابیر دموکراتیک تر نظیر تذکر، توبیخ و توجیه مجدد در صورتی که پاسخ مثبتی از جانب کارمند یا کارگر دریافت نکنند، آنرا از محیط کار خارج سازند.

نتیجه گیری

با عنایت به اینکه نیروی انسانی، ارزشمندترین منبع و سرمایه هر

سازمان و عامل اصلی در تحول و توسعه شناخته می

شود، مدیران باید سعی نمایند که این ودیعه را به

درستی شناخته، توان و استعدادهای آنرا رشد دهند و با

ایجاد انگیزه کافی این نیروی استراتژیک و حیاتی را در

جهت نیل به اهداف سازمانی مهیا کنند. لذا با توجه به

اهمیت مسئله حفظ و نگهداری نیروی انسانی در

سازمانها و شرکتهای و با در نظر گرفتن مسائل و مشکلاتی که موجب

فرار کارکنان و ترک خدمت آنها می گردد و با تلفات به اینکه تمایل

به ترک خدمت ناشی از عدم تأمین نیازهای مادی و معنوی کارکنان می

باشد، لزوم طراحی و تدوین نظام پرداختی و تشویقی که قادر به

برآورده ساختن نیازهای مادی کارکنان در شرایط تورمی جامعه باشد،

آشکار می گردد. علاوه بر آن می بایست روشها و اصول نوین مدیریت

در انتخاب، انتصاب، جایگزینی، آموزش و بهسازی کارکنان نیز مد

نظر قرار گیرد.

بطور کلی عوامل فردی، سازمانی و محیطی مختلفی در اتخاذ تصمیم

به ترک خدمت موثرند. عمده ترین نگرشهای شغلی که رابطه آنها با

مسئله ترک خدمت مورد مطالعه قرار گرفته و در این مقاله بدانها اشاره

شد، عبارتند از «رضایت شغلی، غیبت و عدم حضور مناسب و موثر در

کار، تعهد سازمانی و عملکرد شغلی» که در مجموع، بهبود آنها منجر

بر اساس معیارهایی چون رضایت همکاران و مشتریان، وجدان کاری، نظم و انضباط در کار، تعهد به سازمان، حضور مستمر و موثر در محیط کار و سازمان، نوآوری و خلاقیت، قدرت انتقال دانش و تجربه به همکاران و مواردی از این قبیل می توان به این هدف دست یافت. البته این طرحها باید بگونه ای تدوین شوند که علاوه بر کمیت، به کیفیت نیز به اندازه کافی توجه شود. در ضمن، تعادلی منطقی بین قدرت خرید کارکنان و هزینه های متعارف زندگی برقرار گردد.

۲- نظام ارزشیابی بگونه ای طراحی و اجرا شود که در کارکنان رسیدگی مستمر و دقیقی به عمل آمده و علاوه بر دخالت دادن نظرات مدیریت، عملکرد کارکنان مطابق با ضوابط و معیارهای از پیش تعیین شده ای مورد ارزیابی قرار گیرد. طرح ارزشیابی، باید چنین باشد که امکان اعمال نظر و برخوردهای مغرضانه و سلیقه ای را به حداقل ممکن تقلیل دهد. با ارزشیابی دقیق و عادلانه کارکنان، می توان از نتایج آن در ارائه بازخورد در مورد نحوه کار افراد، تصمیم گیری پیرامون ارتقاء پیشرفت شغلی، فراهم نمودن امکانات ادامه تحصیل و برقراری زمینه های آموزش، نقل و انتقالات درون سازمانی و مواردی از این قبیل استفاده نمود.

۳- برقراری روابط اجتماعی مناسب بین کارکنان، به لحاظ ایجاد روحیه اعتماد و اطمینان به یکدیگر، ایجاد مناسبات دوستانه، همکاری و کمک به دیگران. چرا که وجود مناسبات دوستانه بین کارکنان یکی از شاخصهای مهم در ایجاد رضایت از کار می باشد و ضروری است که تدابیر لازم جهت حفظ و تقویت این روابط صورت پذیرد. تهیه و بکارگیری امکاناتی نظیر مجتمع های سازمانی، مجامع فرهنگی، اماکن ورزشی و تفریحی، تعاونیهای مصرف و مسکن می تواند زمینه های تحکیم این روابط را فراهم ساخته و با افزودن بر صمیمیت و صداقت در بین آنها از تعارضات و تنشها که منجر به ترک خدمت می گردند، بکاهد.

۴- پیشنهاد می شود در مراحل اولیه ورود کارکنان به سازمان و فرایند استخدامی، ویژگیهای مشاغل و همچنین محدودیتهایی که در آن وجود دارد، به شکل واقع بینانه ای برای داوطلبان تشریح گردد. به گونه ای که داوطلبان بتوانند پیش از انتخاب شغل و سازمان مورد نظر خود، تصویر

دقیق و روشنی از آن داشته باشند و بتوانند ارزیابی دقیقی از واقعیهایی موجود در خصوص مواردی نظیر، حقوق و مزایا، امکانات رفاهی، نحوه ارتقاء و پیشرفت شغلی، امکانات موجود برای ارتقاء سطح علمی و کسب دانش و تجربه بیشتر، میزان استقلال و آزادی عمل در انتخاب روش انجام کار، میزان پیچیدگی و ظرافت های شغلی بعمل آورند. ارائه این اطلاعات و آگاهی ها، منجر به تعدیل انتظارات کارکنان شده و موجب می گردد تا فرد در شغل و سازمان خود از رضایت بالاتر و روحیه بهتری برخوردار شود و با تعهد بیشتر نسبت به اهداف و رسالت های سازمان، امکان تحقق این اهداف را با حضور مستمر و تلاش بیشتر و بی هیچ تمایلی به ترک خدمت فراهم آورد.

پیشنهاد می گردد در تحقیقاتی که پیرامون بررسی انواع و علل ترک خدمت کارکنان بطور اعم و یا نگرشهای شغلی نظیر رضایت شغلی، تعهد سازمانی و درگیری موثر با شغل و همچنین اطلاعات واقع گرایانه شغلی بعمل می آید، موارد زیر لحاظ شود.

الف - ضروری است موضوع تعهد شغلی و سازمانی با دقت بیشتری مورد توجه قرار گیرد و همبستگی بین این عامل با مسئله ترک خدمت کارکنان با دقت بیشتری تحلیل گردد.

ب - ضروری است که در زمینه اثرات اطلاعات واقع گرایانه شغلی و سازمانی بر رفتار کاری افراد و همچنین محتوای اطلاعاتی که باید قبل از ورود افراد به سازمان به آنها ارائه شود، مطالعات جامع تری صورت گیرد.

به علاوه ترک خدمت کارکنان مشکل آفرین و مسئله ساز، زمینه را برای ارتقاء سایر پرسنل در مسیرهای رشد شغلی فراهم می آورد. در نهایت، چنانچه افراد ترک خدمت کرده، از آن دسته افرادی باشند که حضور آنها در سازمان، موجب بروز آشوب و ایجاد تعارض شدید و بوجود آمدن فضای نامطلوب و توأم با خصومت در سازمان شده، خروج آنان می تواند موجب آرامش خاطر و فراغت سایر افرادی که در سازمان باقی مانده اند، گردد.

در صورت نیاز به منابع و مآخذ با دفتر ماهنامه توسعه مدیریت مکاتبه نمایند.