

## مهم ترین و شایع ترین عوامل نارضایتی شغلی و ترک کار

### شهرام تگاری

یکی از مشکلات رو به افزایشی که در شرکتها و مؤسسات دیده می شود، معضل ترک کار نابهنگام افراد است. به عبارتی، مشکل استخدام، آموزش و حفظ همکاری درازمدت کارکنان یا سازمانها یکی از مسائلی است که همواره مدیران و کارکنان - دو روی یک سکه - با آن دست به گریبانند. در برخی از موارد، مقدار قابل توجهی از سرمایه و زمانی که سازمان برای آموزش شخص صرف نموده با رفتن وی به سادگی هرز می رود. گاهی سازمان به دلیل هراس از دست دادن پرسنل از آموزش و ارتقای دانش تخصصی آنان خودداری نموده و اطلاعات و تجربیات خود را در گروهی بسیار محدود منحصر می کند و با این کار در حقیقت امکان رشد و توسعه خود و در افقی بالاتر، صنعت و دانش کشور را محدود می سازد.

نکته قابل توجه آن است که هر دو طرف این ماجرا از این بابت هزینه های گزاف اما نامشهودی را می پردازند که بایه تأمل است. مسئله استخدام مادام العمر یعنی تعهد و پایبندی به سازمان از طرف افراد و کاهش نارضایتی های شغلی که منجر به ترک کار می گردد از سوی سازمانها باید مورد تأمل جدی قرار گیرد. استخدام دائم، یک فرهنگ است نه یک ایده، فرهنگی که باید در جهت ایجاد آن تلاش کرد.

نگارنده، نوشته حاضر را با عنایت به مسائل فوقی، براساس بررسی ها و تأملات مختصری که در محیط کاری خود داشته و نیز با توجه به گفتگوهای دوستانه کوتاهی که به منظور ریشه یابی این مشکل با افراد مستطبی انجام داده، تهیه کرده است. با این امید که این نوشته مورد توجه دست اندازان و صاحب نظران قرار گیرد و مطالعات و اقدامات کارشناسانه توسط آنان صورت گیرد.



اگر براساس یک طبقه‌بندی کلی عوامل تولید را به دو بخش ابزار و سرمایه و نیروی انسانی تقسیم کنیم، اهمیت و موقعیت نیروی انسانی در تقابل با عوامل مادی و فیزیکی تولید روشن‌تر می‌شود. به عبارت دیگر، می‌توان پرسنل و نیروی کارآمد یک سازمان را همسنگ با عوامل مادی دانست و آنان را جزو اندوخته‌های پنهان و سرمایه‌های نامشهود سیستم به شمار آورد. بر پایه همین رویکرد است که استخدام، آموزش، جذب و حفظ پرسنل همواره از مسائل در خور توجه و شایسته تأمل در سازمانها و بنگاههای کاری بوده است. اما متأسفانه همیشه مشاهده شده است که برخی از افراد به سادگی سازمان خود را ترک نموده و به امید آینده‌ای روشن‌تر به جستجوی مشاغل و یا سازمانهای دیگر می‌روند. گرچه این امر در میان افرادی سابقه کار کمتر و بویژه در سازمانهای خصوصی شایعتر است، اما بروز آن در میان شاغلان پرسابقه و همچنین در سازمانهای دولتی نیز نادر و کمیاب نیست.

هنگامی که تعداد موارد ترک خدمت، انگشت شمار است می‌توان آن را تا حدودی طبیعی تلقی نموده و به دیده اغماض نگریست؛ اما تکرار و شیوع این رفتار نه تنها سبب اتلاف زمان و عمر شخص کاریاب می‌شود، بلکه موجب از میان رفتن بخش‌های قابل توجهی از تجربیات اندوخته سازمان و هرز رفتن سرمایه‌گذاری مادی و معنوی انجام شده برای آموزش و تطبیق مهارتهای افراد با نیازهای سازمان متبوع نیز می‌گردد و در

نهایت در سطح ملی این پدیده سبب آفت بهره‌وری و کندی رشد و توسعه صنایع می‌شود. در این نوشته تلاش شده است تا مهمترین و شایع‌ترین عوامل موجود نارضایتی شغلی و ترک کار تشریح و به صورت موجز راه‌حل‌های کلی پیشنهاد گردند:

### مسئله انسانی

آنچه ظاهراً مؤثرترین محرک افراد برای تعویض شغل و جستجوی مکانهای دیگر، امید یافتن کاری پر درآمدتر و کاستن از فشارهای اقتصادی است. این مسئله به ویژه در مورد شاغلان جوان‌تر که در بدو استخدام

از حقوق و مزایای کمتری برخوردارند مشهودتر است. زیرا همین قشر از کارکنان به دلیل آنکه در ابتدای راه، زندگی برای تأمین آینده و تشکیل خانواده مسیر دشوارتری را در پیش روی خود می‌بینند، بیشتر از دیگران به درآمد مکفی، پس‌انداز و امنیت اقتصادی می‌اندیشند. این افراد با توجه به سابقه کاری کمتر، در صورت ترک کار، مزایای کمتری را از دست داده و زیان مختصرتری می‌بینند. به عبارت دیگر، سابقه خدمتی کمتر و قرارداد داشتن در سنین جوانی و مجرد احتمالی، قدرت ریسک و تحرک میان شغلی آنان را افزایش می‌دهد. مشکلات اقتصادی ذکر شده در راه تشکیل

سیاست‌هایی از قبیل کاهش مالیات بر درآمد کارکنان بخش تولید و صنعت و ایجاد تسهیلاتی برای اعطای وامهای درازمدت به این بخش از نیروی کار کشور، می‌تواند سبب کاهش علاقه افراد به ترک خدمت و رویگردانی آنان از مشاغل کاذب گردد.



خانواده و تأمین مسکن از یک سو و عدم تعادل و موااسات بین درآمد مشاغل و واسطه‌ای بازار و گاه کاذب با سایر مشاغل، از سوی دیگر به گسترش و تعمیم این مشکل دامن می‌زنند.

البته به وضوح مشخص است که گره این مشکل تنها به دست مؤسسات و شرکتها باز نمی‌شود و رفع آن برنامه‌ریزی صحیح و درازمدت را در سطح ملی و کلان ایجاب می‌کند. اما توجه بیشتر به افراد جدیدالاستخدام، ایجاد صندوق‌های تعاون برای اعطای وام مسکن و انجام سرمایه‌گذاری درازمدت از دیگر راه‌حل‌هایی است که در صورت وفاق بخشیدن آن با مقررات لحاظ شده در قانون کار، هم به سازمان در کاهش دیون درازمدت خود و هم به پرسنل در جهت تأمین سرمایه و تسهیلات اولیه برای خرید زمین، احداث مسکن و موارد مشابه مساعدت خواهد نمود. در سطح وسیع‌تر، سیاست‌هایی از قبیل کاهش مالیات بر درآمد کارکنان بخش تولید و صنعت و ایجاد تسهیلاتی برای اعطای وام‌های درازمدت به این بخش از نیروی کار کشور، می‌تواند سبب کاهش علاقه افراد به ترک خدمت و رویگردانی آنان از مشاغل کاذب گردد. اما به هر حال، نکته مهم آن است که برای رفع و کاهش مشکلات اقتصادی کارکنان باید عمل کرد؛ اکتفا به کلی‌گویی و گفتارهای زیبا جز به افزایش شکاف میان مدیران و کارکنان نمی‌انجامد.



### نیاز به پیشرفت

کار تنها وسیله تأمین معاش و کسب درآمد نیست. برای بسیاری از افراد، کار واسطه و وسیله‌ای برای شکوفایی و رشد قابلیت‌های شخصی آنان است. درباره سلسله‌مراتب (هرم) نیازهای انسان که توسط روانشناس انسان‌گرای معاصر «مازلو» ارائه گردیده سخن بسیار گفته شده و تکرار آن ضرورتی ندارد؛ ولی نکته حایز اهمیتی که باید به خاطر سپرد آن است که پس از ارضای نیازهای جسمانی و روانی اولیه، نیازهای متعالی‌تری مانند نیاز به عزت نفس و پیشرفت و خودشکوفایی رخ می‌گشایند که نادیده گرفتن آنها ساده‌اندیشی و به مفهوم بی‌توجهی به طبیعت انسان است. البته نکته دیگری که باید آنرا هم بخاطر داشت این است که میزان نیاز به پیشرفت و انگیزش افراد برای ترقی و رشد بسیار متفاوت است.

افراد دارای انگیزه قوی را بشناسید و مجراها و سازوکارهایی را برای صعود منطقی و متعادل آنان در سازمان منظور کنید. عدم توجه کافی به این دسته از افراد به منزله از دست دادن آنهاست. در نظر داشته باشید که بخشی از آینده سازمان و رشد و اعتلای آن وابسته به همین افرادی است که دارای سطح انگیزش قوی و بالاتر از دیگران می‌باشند. این گفته مشهوری است که «هر سیستمی به اندازه بزرگی روح افرادش رشد خواهد کرد».

### مشکلات ناشی از محیط کار و سیستم

#### مدیریت

در برخی از موارد آنچه سبب بروز نارضایتی و بی‌رغبنتی نسبت به انجام وظیفه و ادامه کار می‌شود، ناشی از ضعف‌ها و کاستی‌های مدیریت سازمان است. گرچه این مشکلات گستره وسیعی را دربر گرفته و





محدود به چند موضوع خاص نمی شود، اما در میان شایع ترین آنها می توان به موارد ذیل اشاره نمود:

□ باید اذعان نمود که متأسفانه هنوز هم بسیاری از شرکتها و مؤسسات کشورمان براساس نگرش و نحوه تفکر سازمانی نوع X و خطوط مدیریتی ترسیم شده در اوایل قرن بیستم اداره می شوند. این در حالی است که رشد فرهنگی و افزایش سطح سواد عمومی در دهه های اخیر و لزوم توسعه کشور به موازات ضرورت افزایش بهره وری ملی، همه و همه با به کارگیری نگرش های منسوخ مدیریتی مغایرت دارد. در سازمانهایی که گرفتار این معضل هستند، معمولاً ترکیب پرسنلی که ترک کار می کنند بیشتر شامل قشر تحصیل کرده و متخصصانی است که تا حدودی دارای قدرت انتخاب بیشتری بوده و امکان

سازمان تأثیرگذارتر است، افزایش سطح آگاهی و بینش مدیران از طریق رسانه های عمومی، گسترش دایره فعالیت ها و تعمیم کلاسها و کارگاههای آموزشی مدیریت و موظف نمودن مدیران مؤسسات و بنگاهها به شرکت در کلاسهای اساسی اولیه از جمله اقدامات مفید برای سامان بخشیدن تدریجی اما عمیق و حقیقی به این مشکل است.

□ در برخی از شرکتها و سازمانها نحوه توزیع اقتدار سازمانی و بهره مندی از منابع ارزشمند براساس ضوابط نبوده و نوعی الیگارشسی داخلی بر آنها حکمفرماست. به همین دلیل، زمینه مساعد لازم برای همکاری و رقابت سالم میان کارکنان از میان رفته است. در این گونه کارگاهها ترور شخصیت افراد، سانسور اطلاعات و همچنین عدم امنیت شغلی امری شایع و قابل پیش بینی است. طبیعی است که در

در نظر داشته باشید که بخشی از آینده سازمان و رشد و اعتلای آن وابسته به افرادی است که دارای سطح انگیزش قوی و بالاتر از دیگران می باشند؛ بنابراین عدم توجه کافی به این دسته از افراد به منزله از دست دادن آنهاست.

انتخاب گزینه های بهتری را در بازار کار دارند. ترک کار این دسته از کارکنان حاکی از برخورد و عدم سازش میان دیدگاههای قدیمی و جدید است.

البته بدیهی است که برای ایجاد تغییرات و تعدیل های دو سویه لازم، ایجاد تحول در نگرش و فرهنگ مدیران و کارکنان ضروری است. اما از آنجا که تصمیم ها و عملکرد طبقه مدیران بر وضعیت کلی



چنین سازمانهایی افراد پس از مدتی تلاش و دستیابی به نتیجه مطلوب، در صورت امکان با به دست آمدن موقعیتی بهتر اقدام به ترک سازمان می نمایند.

□ گاه ترک کار و استعفای افراد تنها به دلیل بروز پاره‌ای سوء تفاهم‌ها است که این خود نشان‌دهنده ضعف سیستم ارتباطی و فرایند گردش اطلاعات می باشد. برخی از مدیران از آنچه واقعاً در مجموعه تحت سرپرستی‌شان اتفاق می افتد اطلاع درستی ندارند؛ گاه هیچ مجرای صحیح و معتبری برای انتقال اخبار و اطلاعات حقیقی و معتبر از مدیریت به پرسنل و بالعکس وجود ندارد؛ بنابراین، افراد تنها براساس شنیده‌ها و یا حتی شایعات در مورد سازمان، مدیران و کارکنان می اندیشند و قضاوت می کنند.

آیا در مؤسسه شما روش و یا شخصی برای ارتباط با پرسنل و توضیح چرایی تصمیمات اتخاذ شده و منطق نهفته در

مصوبات وجود دارد؟ آیا به درستی از میزان کارکرد و توانایی و تفاوت‌های کارکنان مطلعید؟ آیا تنها به گردش و انتشار غیررسمی، دهان به دهان، و عموماً تحریف شده اخبار و اطلاعات اکتفا می کنید؟ شایسته است که بعنوان یک مدیر حداقل ساعت مشخصی را در برنامه هفتگی خود به شنیدن صحبت‌ها و پاسخ به پرسش‌های پرسنل اختصاص دهید. آگاه باشید که شنیدن نظرها و مشکلات لزوماً به معنای پذیرفتن آنها نیست. از بحث گروهی نهراسید و ایمان داشته باشید که همواره این امکان وجود دارد که سخنی بسیار بدیع و پیشنهادی جالب و تأمل برانگیز را از سری جزءترین کارکنان دریافت نمایید. تشکیل جلسات ماهیانه با پرسنل و توضیح برخی از مسائل مهم در این جلسات و گوش فرادادن به صحبت‌های آنان علاوه بر تعمیق روابط شما با کارکنان، گام مؤثری در راه کاهش سوء تفاهم‌ها است. از جمله

باید اذعان نمود که متأسفانه هنوز هم بسیاری از شرکتها و مؤسسات کشورمان براساس خطوط مدیریتی ترسیم شده در اوایل قرن بیستم اداره می شوند. این در حالی است که رشد فرهنگی و افزایش سطح سواد عمومی در دهه‌های اخیر و لزوم توسعه کشور به موازات ضرورت افزایش بهره‌وری ملی، همه و همه با به کارگیری نگرش‌های منسوخ مدیریتی مغایرت دارد.

معمول‌ترین موارد، ابهاماتی است که پرسنل در مورد چگونگی تعیین حقوق خود و سایر همکارانشان و خصوصاً تناسب بین آنها دارند. برای آنها روشن کنید که مؤسسه شما برای چه چیز ارزش قائل است و به چه صفاتی ارجح می نهد تا افراد محکی برای

سنجش خود و چراغی راهنما برای تلاش به سوی اهداف مؤسسه داشته باشند.

□ از دیگر مشکلات این دسته به کارگیری مسئولانی است که شایستگی کافی برای احراز پست خود را ندارند. استفاده از مدیران کم تجربه و یا بدون صلاحیت کافی موجبات نارضایتی پرسنل تحت سرپرستی آن مدیر را فراهم می‌آورد و نهایتاً چنانچه پرسنل امیدی برای تغییر مدیریت خود نداشته باشند واکنش منفی نشان داده و یا اقدام به تعویض محل کار خود خواهند نمود. اگر اکثر افراد و خصوصاً شاغلان با سابقه‌ای که از کار کناره‌گیری می‌کنند جزء زیرمجموعه تعدادی خاص از مدیران سازمان هستند، احتمالاً شما با این پدیده روبرو هستید. جهت تغییر وضعیت گامی بردارید و برای یک مدیر بیش از اندازه هزینه نکنید.

#### خصوصیات و ویژگی‌های فردی

همیشه کناره‌گیری‌ها و ترک محل کار ارتباطی با سازمان و نحوه عملکرد آن ندارند. در برخی از موارد این مسئله کاملاً بسته به خصوصیات فردی شاغلان است. حفظ و جذب درازمدت افرادی که ذاتاً به تحرک و جابجایی علاقه‌مندند و یا افرادی که پس از مدتی انجام یک کار بخصوص و مشخص خسته می‌شوند، کاری فراتر و خارج از رسالت و توان یک سازمان است. در استخدام‌هایتان دقت کنید و هشیار باشید. هرچند داشتن سابقه کار و تجربه از امتیازات مهم و با ارزش شخص متقاضی به

شمار می‌رود، اما فرم تقاضانامه‌ای که حاوی فهرست متعددی از محل‌های کارکرد متقاضی با زمانهای حدود یک تا دو سال و حتی گاه کمتر است، اگر به مفهوم عدم کارآیی مراجع در سازمانهای قبلی نباشد از خصوصیات دیگری حکایت می‌کند که باید در مورد آنها اندیشید.

هنگامی که شخصی با این خصوصیات سازمانتان را ترک می‌کند، به نیمه پر لیوان بیندیشید. رفتن این افراد فرصتی را برای استخدام اشخاص لایق‌تر و شایسته‌تر فراهم می‌آورد، اشخاصی که بتوان برای همکاری درازمدت آنان در سازمان حساب باز نمود.

در پایان توصیه می‌شود، اگر برداشت دقیق و صحیحی از میزان و نوع مشکلات و نارضایتی‌های پرسنل سازمان خود ندارید، با طرح یک پرسشنامه و جمع‌آوری

پاسخ‌های کارکنان (بدون اینکه ذکر نامشان ضرورتی داشته باشد)، وضعیت را به صورت عینی‌تری محک بزنید. علی‌القاعده این پرسشنامه نباید شخص و یا هدف معینی را نشانه بگیرد، بهتر است که ضمن طرح سئوالاتی غیر حساسیت‌زا در مورد محل کار و مسائل مختلف آن، سئوالات مربوط به سنجش نوع و میزان نارضایتی شغلی را در میان آنها بگنجانید. جمع‌آوری و تحلیل سالانه پرسشنامه‌ها راهنمای خوبی برای روشن نمودن جهت حرکت سازمان و میزان موفقیت شما در کاهش نارضایتی‌های شغلی منطقی و قابل حل کارکنان خواهد بود.

