

آسیب‌شناسی نظام نگاهداشت منابع انسانی در ناجا (مورد مطالعه فرماندهی انتظامی استان همدان)

تاریخ دریافت: ۱۳۹۰/۰۲/۰۵
تاریخ اصلاح: ۱۳۹۰/۰۲/۲۸
تاریخ پذیرش: ۱۳۹۰/۰۵/۰۶

دکتر شهامت حسینیان^۱، دکتر باباییان^۲، جلال حمزه لویی^۳ و محمدرضا پورغلامی^۴

چکیده

زمینه و هدف: در این تحقیق با درک این واقعیت که نیروی انسانی در سازمان نیروی انتظامی بیش از سایر سازمان‌ها از اهمیت و جایگاه ویژه‌ای برخوردار است و عامل انسانی نقش ارزنده‌ای در پیشرفت اهداف سازمان ناجا دارد و حفظ و نگهداری این سرمایه ارزشمند باید در اولویت کارکردهای مدیریت نیروی انسانی قرار گیرد. به آسیب‌شناسی نظام نگاهداشت منابع انسانی در ناجا با هدف شناخت آسیب‌های نظام نگاهداشت منابع انسانی در ناجا پرداخته شده است.

روش: این تحقیق از نوع کاربردی، و از نظر روش، پیمایشی است. حجم نمونه آماری ۱۶۸ نفر می‌باشد. داده‌ها از طریق تنظیم پرسشنامه محقق ساخته، حاوی ۳۴ سوال بسته جمع‌آوری و روایی پرسشنامه با انجام تست تنظیم پیش‌آزمون و اخذ نظر کارشناسان، و استادان راهنما و مشاور انجام شده است و پایایی پرسشنامه با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۱۷ درصد محاسبه گردید. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم افزار SPSS و آزمون‌های تی تست و فرید من صورت گرفته و در پایان هر چهار فرضیه تحقیق، تایید گردیده است.

یافته‌ها: هر یک از فرضیه‌ها بر نگاهداشت کارکنان تأثیر داشته لکن تأثیر آن‌ها یکسان نمی‌باشد به گونه‌ای که تأثیر فرضیه چهارم «ضعف در ارائه خدمات رفاهی» نسبت به سایر فرضیه‌ها بیشتر است. نتیجه‌گیری: مشخص گردید که ضعف بهداشت جسمی و روانی هم‌چنین ضعف در سیستم پرداخت حقوق و مزایا و نیز ضعف در سیستم ارائه خدمات رفاهی بر نظام نگاهداشت منابع انسانی ناجا تأثیر داشته و هرگونه بی‌توجهی و سهل‌انگاری که موجب افزایش این ضعف در سازمان ناجا گردد، باعث آسیب‌های مختلفی به نظام نگاهداشت منابع انسانی خواهد شد.

واژگان کلیدی:

آسیب‌شناسی، نگهداری منابع انسانی، بهداشت روانی، بهداشت جسمی، حقوق و مزایا، خدمات رفاهی.

□ استناد: حسینیان، شهامت؛ باباییان، حمزه لویی، جلال؛ پورغلامی، محمدرضا (۱۳۹۰). آسیب‌شناسی نظام نگاهداشت منابع انسانی در

ناجا (مورد مطالعه فرماندهی انتظامی استان همدان). فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی، ۶ (۴)، ۶۱۰-۶۲۷.

۱. عضو هیات علمی دانشگاه علوم انتظامی

۲. عضو هیات علمی دانشگاه علوم انتظامی

۳. کارشناس ارشد مدیریت و فرماندهی

۴. عضو هیات علمی دانشگاه علوم انتظامی، rezamrps@yahoo.com

مقدمه

دنیای امروز دنیای سازمان‌ها است و نیروی انسانی و متولیان سازمان‌ها به‌عنوان با ارزش‌ترین منابع سازمانی محسوب می‌شوند. منابع انسانی به سازمان معنا و مفهوم می‌بخشد و زمینه‌های تحقق اهداف سازمانی را فراهم می‌نماید. امروزه بیش از هر زمان دیگری مشخص شده است که رشد و توسعه سازمان‌ها و در پی آن جامعه و کشور در گرو استفاده صحیح از نیروی انسانی است. با وجود شبهاتی مبنی بر اینکه در آینده ربات‌ها یا به‌عبارتی فناوری جای انسان را می‌گیرد و نقش آن را کم رنگ‌تر می‌سازد، با وجود این، با ماشینی شدن کارها تنها تنوع و نوع فعالیت انسان‌ها تغییر شکل می‌دهد. به گفته پیترا دراکر^۱ «کاریدی جای خود را به کار دانشی می‌دهد» اما به یقین نقش تعیین‌کننده انسان به‌عنوان حاکم سازمان همچنان برقرار و مستدام خواهد بود. (الوانی، ۱۳۷۵)

بسیاری از مشکلات ما نه در حیطه وسایل و تجهیزات، بلکه در قلمرو انسان‌ها است، بزرگ‌ترین درماندگی انسان، ناتوانی در دستیابی به تفاهم و همکاری با دیگران است. (هرسی و بلانچارد، ۱۳۷۴).

موفقیت هر سازمان بستگی به نحوه به‌کارگیری مناسب ابزار، مواد، سرمایه و منابع انسانی آن دارد و این امر هنگامی محقق می‌گردد که سازمان‌ها بتوانند مهارت‌ها، توانایی‌ها و خصوصیات فردی و جمعی کارکنان خود را در راستای اهداف سازمان به‌کار گیرند. سازمان نیروی انتظامی نیز از این قانون مستثنا نبوده بلکه نقش نیروی انسانی با کفایت در آن بسیار مهم‌تر از دیگر سازمان‌ها می‌باشد. در صورتی که پلیس یک کشور از یک سیستم نگاه‌داشت کامل برخوردار باشد، براساس آن کارکنان کفایت و انگیزه لازم را دارا خواهند بود و این امر بی‌گمان تأثیر زیادی در امنیت آن کشور دارد. در یک سیستم نگاه‌داشت نیروی انسانی منسجم، اهداف کارکنان با اهداف سازمان هم سو بوده و دیگر کارکنان به فکر دغدغه‌های جانبی خود نیستند و تمامی تلاش خود را جهت پیشبرد اهداف خود که هم سو با اهداف سازمان است انجام خواهند داد. نقش حقوق و مزایا و سیستم جبران خدمات در جذب کارکنان با کفایت در سازمان انکارناپذیر می‌باشد. از همین رو اگر سازمان پلیس با توجه به مسئولیت‌های بسیار خطیری که بر عهده دارد نسبت به برقراری سیستم حقوق و مزایا و جبران خدمات و به‌طور کلی نگاه‌داشت نیروی انسانی برنامه درستی نداشته باشد ضمن اینکه در جذب کارکنان مناسب دچار مشکل می‌شود، در حفظ کارکنان شایسته نیز با بحران مواجه می‌گردد که این خود در امنیت کشور تأثیر بسیار منفی برجای می‌گذارد؛ چرا که نقش کارکنان در سازمان انتظامی کشور یک نقش کلیدی و مهم‌تر از سایر عوامل است.

در سال‌های اخیر به جهت تعدیل و سبک‌سازی سازمان ناجا، طرح‌هایی مثل کمیسیون ۱۴۷، بازنشستگی قبل از موعد اجرا و مقرر گردید آن دسته از کارکنان که به دلایلی دارای مشکلاتی هستند و ادامه خدمت برای آن‌ها سخت و طاقت‌فرسا است با دادن امتیازاتی از طریق سازمان، می‌توانند بازنشسته گردند. جهت اجرای این طرح برای هر یگان براساس تعداد نیرو و درجات کارکنان سهمیه‌ای پیش‌بینی گردید به گونه‌ای که به توان عملیاتی آن‌ها لطمه وارد نگردد. بعد از ابلاغ طرح آنچه اتفاق افتاد بسیار تاسف‌بار بود؛ به جای اینکه تلاش شود افراد واجد شرایط این طرح شناسایی شوند و پس از بررسی‌های لازم اقدامات سازمانی صورت گیرد، به محض اطلاع کارکنان از موضوع، آمار افرادی متقاضی رفتن از سازمان بودند چندین برابر سهمیه پیش‌بینی شده بود.

آنچه در راستای توسعه منابع انسانی اهمیت دارد، این است که بهبود منابع انسانی تنها با آموزش‌های فنی و تخصصی حاصل نمی‌شود، بلکه از طرق مختلف باید به توسعه آن پرداخت. بنابراین اگر در مدیریت منابع انسانی سازمان‌ها، این موضوع مورد توجه قرار نگیرد، آن سازمان محکوم به فنا است. با این توصیف، هدف اصلی این تحقیق شناخت ضعف‌هایی است که موجب آسیب در نظام حفظ و نگاهداشت منابع انسانی ناجا می‌گردد. این ضعف‌ها عبارت است از: ۱- شناخت ضعف‌های بهداشت جسمی کارکنان؛ ۲- شناخت ضعف‌های بهداشت روانی کارکنان؛ ۳- شناخت ضعف‌های سیستم پرداخت حقوق و مزایا کارکنان؛ ۴- شناخت ضعف‌های سیستم ارائه خدمات رفاهی به کارکنان.

جدول ۱. پیشینه پژوهش‌ها و مطالعات داخلی و نتایج آن‌ها

ردیف	پژوهشگر و سال	عنوان پژوهش	یافته‌های پژوهش
۱	قاضی‌زاده، ۱۳۷۱	علل ماندگاری کارکنان شرکت نفت بهران	رضایت شغلی، عوامل بهداشتی و محیط خارجی بر ماندگاری کارکنان اثر دارد.
۲	رعنائی کردشوی، ۱۳۷۳	بررسی علل ترک خدمت کادر آموزشی آموزش و پرورش استان فارس	تأثیر عواملی چون رضایت شغلی بینش آگاهانه و فراهم بودن فرصت‌های شغلی جایگزین بر ماندگاری کارکنان
۳	قاسمی، ۱۳۷۴	بررسی سیستم نگاهداشت نیروی انسانی متخصص دانشگاه تهران	پویایی کارکنان در نتیجه رفع نیازهای بهداشتی و انگیزشی است اما اثر انگیزش بیشتر است.
۴	ساروقی، ۱۳۷۸	تعهد سازمانی و رابطه آن با ترک خدمت	بین تعهد عاطفی، مستمر و تکلیفی با ترک خدمت رابطه معکوس وجود دارد.
۵	لقمان‌پور، ۱۳۸۰	عوامل موثر بر حفظ و نگهداری منابع انسانی	تأثیر عواملی چون: ۱- دادن اطلاعات معتبر هنگام استخدام ۲- واگذاری کارها بر اساس شایستگی ۳- مسیر ترقی شغلی واضح ۴- نظام ارزشیابی ۵- نظام پرداخت اثر بخش بر حفظ و نگهداری کارکنان

۶	زارع، ۱۳۸۴	تأثیر فرهنگ سازمانی بر نگهداری کارکنان بیمارستان مباشر- امام خمینی، اکباتان، همدان	فرهنگ توافقی موجب تقویت و فرهنگ سلسله مراتبی موجب کاهش نگاه‌داشت کارکنان است.
۷	ترکمان، ۱۳۸۵	بررسی عوامل بهداشتی، انگیزشی در ماندگاری کارکنان شرکت رفاه همدان	بین روابط، شرایط کار و حقوق و دستمزد با ماندگاری کارکنان رابطه وجود دارد.
۸	مینایی، ۱۳۸۵	مدیریت نگهداری رؤسای کلانتری تهران بزرگ	دو عامل بهداشت و انگیزش در نگهداری رؤسای کلانتری موثر است، اما عامل دوم اثر بیشتری دارد.

ب- مطالعات خارجی

جدول ۲. پژوهش‌ها و مطالعات خارجی و نتایج آن‌ها

ردیف	پژوهشگر و سال	عنوان پژوهش	یافته‌های پژوهش
۱	دبوراها رینگ ۱۹۹۰	عوامل موثر در جذب و نگهداری نیروی متخصص	انعطاف در برنامه‌های شغلی و محیط و ارتباطات در فضای کاری بیشترین تأثیر را دارد.
۲	دانیل انگلیز ۱۹۹۶	شناخت عواملی که برای نگهداری و تداوم کاری مریبان و مدیران ورزشی مهم است	تبادل کاری و اوضاع شرایط، گزینش و پشتوانه دانشگاهی. تجلیل مقام
۳	سینگ ۲۰۰۰	آثار جذب و نگهداری مدیران خانه‌های سالمندان در نحوه مراقبت از بیماران	جذب و تجهیز مدیران و رعایت الگوهای نگهداری باعث افزایش و تداوم نگهداری می‌گردد.
۴	چریستین کوپر ۲۰۰۲	علت استعفاء و انتقال کارکنان نیروی پلیس	متنوع نبودن کارها، احساس عدم قدر دانی، تمایل با انتقال به محل زندگی
۵	مجله عقاید بزرگ برای واحدهای کوچک پلیس ۲۰۰۰	استخدام و نگه‌داشت کارکنان پلیس در کشور آمریکا	۱- تقویت روح همکاری بین مدیر و کارکنان ۲- ارتباط با کارکنان ۳- داشتن امتیاز بخش‌های کوچک نسبت به بخش‌های بزرگ در نگه‌داشت کارکنان

تعریف مفاهیم نظری

منابع انسانی: منظور از منابع انسانی کلیه کارکنان ناجا اعم از رسمی، پیمانی، قرار دادی شامل: افسران، درجه‌داران و کارمندان می‌باشد که در قالب صف و ستاد مشغول انجام وظیفه در ناجا هستند.

نگه‌داشت منابع انسانی: منظور حفظ کارکنان با تأکید بر توجه به بهداشت جسمی و روانی، حقوق و مزایا و خدمات رفاهی است که باعث افزایش انگیزه و رضایت شغلی، ماندگاری کارکنان و جلوگیری از ترک سازمان در کارکنان می‌گردد.

آسیب شناسی نظام نگاه داشت منابع انسانی: منظور، کلیه اقداماتی است که عوامل موثر بر آسیب های نظام نگاه داشت شامل نارضایتی، بی میلی، سستی و سهل انگاری، تمارض، تاخیر، غیبت، پرخاشگری، عصبانیت، درگیری، کاهش عملکرد، خراب کاری، استعفاء، فرار از خدمت و در نهایت ترک سازمان را شناسایی می نماید. بهداشت جسمی^۱: منظور از بهداشت جسمی وجود شرایطی است در سازمان که علاوه بر رعایت بهداشت و ایمنی، سلامت جسمی کارکنان را نیز مد نظر قرار می دهد؛ مثل انجام معاینات پزشکی، برنامه های ورزشی، غذای مناسب، بهداشت محیط کار، ساعات کار مناسب، توجه به وضعیت و توان افراد در ماموریت ها و... بهداشت روانی^۲: منظور از بهداشت روانی وجود شرایطی است در سازمان که کارکنان از نظر روحی و روانی در آرامش و به دور از هر گونه فشارهای روانی ناشی از استرس های شغلی و مشغله فکری باشند؛ مثل امنیت شغلی، ارتباط با همکاران، شرایط کاری، ارتباط با مافوق، نبود سرو صدا، کاهش استرس و فشار روانی و...

حقوق و مزایا: منظور از حقوق و مزایا مبلغی است که در مقابل انجام کار به صورت ماهیانه به کارکنان پرداخت می شود؛ مثل حق شاغل، حق شغل (امتیاز شغلی)، فوق العاده مدیریت، حق عائله مندی، کمک هزینه مسکن، پاداش نقدی و غیر نقدی.، اضافه کاری و... خدمات رفاهی: منظور از خدمات رفاهی مجموعه عملیاتی است که عمدتاً مربوط به خارج از محیط و ساعات کار می باشد؛ مثل:

۱. ایجاد تعاونی های مسکن کارکنان؛
۲. ایجاد تعاونی ها و فروشگاه های مصرف و تامین اقلام کارکنان؛
۳. ایجاد اماکن رفاهی و تفریحی؛
۴. پرداخت وام های قرض الحسنه و کم بهره؛
۵. ایجاد باشگاه های ورزشی و تفریحات سالم؛
۶. ارائه کمک های فکری و روان پزشکی؛
۷. اعطا به موقع مرخصی های استحقاقی و استعلاجی؛
۸. خدمات درمانی و بیمه بازنشستگی؛
۹. ایجاد غذا خوری در محیط کار؛
۱۰. ایجاد درمانگاه در محیط کار.

مبانی نظری

نظریه‌های انگیزش

۱. نظریه ابراهام هارولد مزلو^۱

در زمانی که همه مدیران به انسان اقتصادی معتقد بودند و تنها نیازهای مادی را در فرد می‌دیدند، مزلو آن‌ها را متوجه عوامل و نیازهای غیرمادی دیگری نمود که به خوبی می‌توانستند مانند عوامل مادی در کارایی افراد مؤثر باشند. گذشته از این، طبقه‌بندی مزلو علی‌رغم انتقاداتی که از آن می‌شود از نظر تحقیقات عملی، علمی‌ترین طبقه‌بندی نیازهاست.

مزلو برای اولین بار از سلسله مراتب نیازها سخن به میان آورد. او نیازهایی از قبیل گرسنگی، تشنگی، مسکن و غیره که معمولاً برای انگیزش نقطه آغاز تلقی می‌شود را اصطلاح سائقه‌های فیزیولوژیک نامید. بدون تردید قدرت غلبه نیازهای فیزیولوژیک از همه نیازها بیشتر است. (علاقه بند، ۱۳۶۵: ۴۵) منظور از این بیان این است که فردی که همه چیزش را در زندگی کاملاً از دست داده است به احتمال قوی انگیزش اصلی وی می‌بایست نیازهای فیزیولوژیک باشد و نه هیچ چیز دیگر. به‌طور خلاصه مزلو نیازهای آدمی را به ترتیب زیر طبقه‌بندی می‌کند:

۱. نیازهای جسمی یا فیزیولوژیک؛

۲. نیاز به احترام؛

۳. نیاز به عشق و محبت و احساس تعلق؛

۴. نیاز به حرمت و احترام؛

۵. نیاز به خودیابی یا خویش‌شناسی که در واقع بالاترین نیاز انسانی است.

۲. تئوری بهداشت - انگیزش^۲:

این تئوری به‌وسیله یک روانشناس به نام فردریک هرزبرگ^۳ ارائه شد. او بر این باور بود که رابطه فرد با کار یک رابطه اصولی و اساسی است و نگرش فرد نسبت به کار را می‌توان بر اساس میزان موفقیت یا شکست وی تعیین کرد. هرزبرگ همواره این پرسش را مطرح می‌ساخت: «افراد از شغل خود چه می‌خواهند؟» او از افراد می‌خواست به صورت مفصل شرایطی را که به نظر آن‌ها در باره کار و شغل‌شان

1. Abraham. H. maslow

2. Motivation- Hygiene Theory

3. Frederick Herzberg

خوب یا بد است، شرح دهند. او این پاسخها را بر روی یک صفحه می‌نوشت و طبقه‌بندی می‌کرد. عواملی که در نگرش شغلی افراد اثر می‌گذاشت، به وسیله هرزبرگ مشخص گردید که ما آن‌ها را در نمودار ۱ ارائه کرده‌ایم.

نمودار ۱. مقایسه عوامل انگیزشی - بهداشتی



اگر ما بخواهیم موجبات انگیزش افراد را فراهم آوریم، هرزبرگ پیشنهاد می‌کند که باید بر موفقیت، شهرت، مسئولیت و رشد تاکید کنیم. این‌ها ویژگی‌هایی هستند که موجب پاداش باطنی کارکنان می‌شوند. (رابینز، ۱۳۸۶)

۳. تئوری‌های نوین انگیزش:

تئوری‌های پیشین از شهرت به‌سزایی برخوردار بوده‌اند ولی در عصر حاضر به ندرت امکان دارد که از عهده امتحان برآیند. تئوری‌هایی که در زیر می‌آید بیانگر وضع کنونی است و مدیران می‌کوشند با استفاده از آن‌ها موجبات انگیزش کارکنان را فراهم و یا انگیزش ایجاد شده در آن‌ها را توجیه کنند.

۴. تئوری مبتنی بر نیازهای سه‌گانه:

دیوید مک‌کلند^۱ و تعداد دیگری از پژوهشگران سه عامل انگیزش یا نیاز را پیشنهاد نمودند. سه عامل اخیر عبارت است از:

۱. نیاز به کسب موفقیت: یعنی با توجه به رعایت استانداردهایی، موفق شدن و تلاش در راه موفقیت؛
 ۲. نیاز به کسب قدرت و اعمال آن: یعنی صاحب قدرت افراد را وادار می‌کند تا به گونه‌ای عمل نمایند که اگر غیر از این می‌بود به شیوه دیگری رفتار می‌کردند.
 ۳. نیاز به ایجاد دوستی: یعنی تمایل به کسب حمایت و ایجاد روابط صمیمی با دیگران. اگر فردی دارای این چنین ویژگی‌هایی باشد می‌تواند به راحتی او را برانگیخته کرد.
۵. نظریه تعیین هدف:

تئوری مزبور بیانگر این است که قصد یا اراده فرد یا سازمان را (که به صورت هدف تعیین می‌شود) می‌توان به‌عنوان منبع اصلی انگیزش به حساب آورد. با اطمینان زیاد می‌توان گفت هدف‌های خاص به عملکرد بالا می‌انجامد و نیز این که اگر اعضای سازمان هدف‌های مشکل را بپذیرند (در مقایسه با تأمین هدف‌های آسان) عملکرد عالی‌تر ارائه خواهند کرد. (امیرکبیری، ۱۳۷۷: ۷۵).

۶. تئوری تقویت رفتار:

تئوری تقویت رفتار، نقطه مقابل نظریه تعیین هدف است. در نظریه تعیین هدف یک روش شناخته شده وجود دارد و بیانگر این است که هدف و مقصود فرد راهنمای ملی وی خواهد بود. در تئوری تقویت رفتار ما با رهیافت رفتاری سروکار داریم بدین صورت که نوعی رفتار (با توجه به شرایط ویژه محیطی) تقویت می‌شود. (ساعتچی، ۱۳۶۹: ۳۴).

1. David McClelland

2. Need for Achievement (n Ach)

3. Need for power (npow)

4. Goal – Selling theory

5. Reinforcement theory

۷. نظریه برابری:

در نظریه برابری گفته می‌شود که کارکنان و اعضای سازمان خود را با دیگران مقایسه می‌کنند. کارکنان میزان داده خود را با بازدهی (نسبت به دیگران) مقایسه می‌کنند. اگر آنان چنین پندارند که نسبت متعلق به آن‌ها با نسبت افراد مشابه که خود را با آن‌ها مقایسه کرده‌اند برابر است، در آن صورت می‌گویند که هیچ اجحافی صورت نگرفته است و اگر برابر نباشد می‌گویند که عدل و انصاف در سازمان وجود ندارد.

تئوری‌های نگاه‌داشت منابع انسانی^۱: جهت تطبیق نظریات صاحب نظران مدیریت در خصوص مسائل نگاه‌داشت منابع انسانی و کارکنان خلاصه این نظریات در جدول ۳ ارائه می‌گردد.

جدول ۳. خلاصه نظریات مربوط به نگاه‌داشت نیروی انسانی

ردیف	نظریه پرداز	عوامل مؤثر بر نگاه‌داشت	نتیجه
۱	همکن و الدهام	تنوع مهارت، هویت وظیفه، اهمیت وظیفه، استقلال در کار	انگیزش بیشتر، کارکرد بهتر، ترک خدمت کمتر
۲	سل گلرمن	ارضای نیازها، احترام به افراد، احساس ارزش در شغل	برانگیخته شدن و تداوم خدمت
۳	دیوید اوتس	رفع خلأهای ارتباطی سازمان با کارکنان	افزایش حس وفاداری به سازمان
۴	رابرت پرتوس	همسو نمودن اهداف سازمان با ارزش‌های فردی	رضایت در کار، تداوم خدمت
۵	مبلی	فرآیند رفتاری از رضایت شغل، آیا شغل منافع مورد انتظار را برآورده می‌کند یا خیر؟	تصمیم به تداوم یا ترک خدمت
۶	مک کله لند	رفع سه نیاز اصلی: قدرت، وابستگی، موفقیت	جذب نیروها به خدمت
۷	فلاورز	سازش فرد با شغل و همکاران	میل به تداوم خدمت
۸	فورنیز	هماهنگی شغل و شاغل، روابط انسانی مناسب در شغل	تداوم خدمت
۹	سوزان و مایر	تناسب سطح روانی شغل با شاغل	میل به ادامه خدمت

راهبردهای نگاه‌داشت منابع انسانی: در بحث مربوط به کمبود نیروی کار، رقابت برای مهارت‌های کمیاب و موانع جابجایی نیرو در بازار کار، احتمالاً عرضه نه بر تقاضای نیروی کار بلکه در گرایش بر عرضه نیروی کار تأثیر داشته است. با این همه در بسیاری از سازمان‌هایی که مشکل بیشتری دارند، یکی از باصرفه‌ترین تدابیر در مقابله با مشکل منابع کمیاب، نگاه‌داشت کارکنان ماهر و قابل در داخل سازمان است. نگاه‌داشت، احتمالاً بیش از کارمند یابی، به عمل هماهنگ سرپرستان و کارشناسان منابع انسانی

1. Haman resource maintenance theory

بستگی دارد. هم‌چنین، راه‌حل‌های موثر درک علل جابه‌جایی نیروی کار به نوعی بستگی به تغییر نگرش‌ها و رفتارهای افراد بستگی دارد. در برخی از بررسی‌های خاص شرکت کوپرز و لیبراند، نیاز به کارشناسان کارمند برای جلب توجه به نگاه‌داشت به‌عنوان یک مسئله کاری، تعیین جنبه‌های هزینه‌ای واحدهای خاص و تمرکز بر فرایندهای پیشگیری از ترک خدمت به جای فعالیت کارمند یابی مشخص شده است.

در بسیاری از سازمان‌ها، بین حداکثر جذب و حداکثر ترک، ارتباط بسیار نزدیکی وجود دارد. اگر هزینه‌های اضافی ناشی از افزایش احتمال ترک کارکنان جدید الاستخدام به هزینه‌های جذب نیرو اضافه شود، مدیریت علاقه بیشتری به نگاه‌داشت کارکنان خود پیدا خواهد کرد. این علاقه جلوه بیشتری خواهد داشت، اگر مدیریت به این نکته پی ببرد که تاخیر زمانی در پر کردن پست‌های خالی و هزینه ترغیب و آموزش، هزینه واقعی جابه‌جایی نیروی کار را به میزان قابل توجهی بر هزینه‌های استخدام خواهد افزود. به کارگیری رویکرد مرکز هزینه در امر کارمندیابی که در آن هزینه‌های جذب به حساب واحدهای ذی‌ربط گذاشته می‌شود، آگاهی مربوط به این هزینه‌ها و تاکید بر نیازها به اقدامات اصلاحی را افزایش خواهد داد.

راهبردهای بهبود میزان نگاه‌داشت

راهبردهای بهبود میزان نگاه‌داشت کارکنان باید هشت حیطة را مورد توجه قرار دهد.

۱. پرداخت؛ ۲. پاداش‌ها؛ ۳. مشاغل؛ ۴. عملکرد؛ ۵. آموزش؛ ۶. توسعه کارانه؛ ۷. تعهد؛ ۸. نارضایتی

از مدیریت و سرپرست.

روش

تحقیق مورد نظر از نوع کاربردی، و از نظر روش، پیمایشی است. جامعه آماری کلیه کارکنان فرماندهی انتظامی شهرستان همدان و معاونت‌های تابعه استان همدان شامل افسران، درجه داران و کارمندان به تعداد ۱۲۰۰ نفر می‌باشد. با استفاده از فرمول کوکران، تعداد نمونه ۱۶۸ نفر تعیین گردیده و از روش نمونه‌گیری تصادفی^۱، طبقه‌ای ساده استفاده شده است. برای جمع‌آوری داده‌ها از روش کتابخانه‌ای، اسناد و مدارک و پرسشنامه استفاده شده است. برای آزمون پایایی پرسشنامه، روش ثبات درونی و ضریب آلفای ۹۱/۷۰ درصد است. جهت آزمون فرضیه‌های این تحقیق از آزمون تی تست و فریدمن استفاده گردیده است. قلمرو مکانی این تحقیق فرماندهی انتظامی شهرستان همدان و معاونت‌های تابعه استان همدان و در محدوده زمانی سال ۱۳۸۹ است.

1. Strategies

2. Random

یافته‌ها

جدول ۱. توزیع فراوانی و درصد فراوانی فرضیه‌ها بر حسب سوالات پرسشنامه

فرضیه اول: ضعف بهداشت جسمی بر نظام نگه‌داشت منابع انسانی ناجا تأثیر دارد. سوال‌های ۸-۱									
خیلی کم		کم		متوسط		زیاد		خیلی زیاد	
فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد
۱۲	۷/۲	۵۱	۳۰/۱	۱۹۴	۱۱۴	۴۵۶	۲۶۸/۳	۶۷۴	۳۸۰/۵
فرضیه دوم: ضعف بهداشت روانی بر نظام نگه‌داشت منابع انسانی ناجا تأثیر دارد. سوال‌های ۹-۱۶									
خیلی کم		کم		متوسط		زیاد		خیلی زیاد	
فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد
۱۴	۸/۴	۴۶	۲۷	۱۳۹	۸۱/۸	۴۳۲	۲۵۴/۲	۷۲۹	۵/۴۳۱
فرضیه سوم: ضعف سیستم پرداخت حقوق و مزایا بر نظام نگه‌داشت منابع انسانی ناجا تأثیر دارد. سوال‌های ۱۷-۲۳									
خیلی کم		کم		متوسط		زیاد		خیلی زیاد	
فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد
۱۳	۹	۱۸	۱۰/۷	۱۰۴	۶۱/۲	۳۴۰	۲۰۰	۷۱۳	۴/۴۱۹
فرضیه چهارم: ضعف سیستم ارائه خدمات رفاهی بر نظام نگه‌داشت منابع انسانی ناجا تأثیر دارد. سوال‌های ۲۴-۳۴									
خیلی کم		کم		متوسط		زیاد		خیلی زیاد	
فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد
۵۹	۹/۳۴	۲۰۷	۷/۱۲۱	۴۴۳	۲۶۰/۳	۵۸۸	۳۴۵/۹	۵۷۳	۳۳۷

تحلیل استنباطی

فرضیه اول: ضعف بهداشت جسمی بر نظام نگه‌داشت منابع انسانی ناجا تأثیر دارد.

جدول ۵. نتایج حاصل از آزمون T یک طرفه جهت بررسی فرضیه اول

شرح	تعداد	درجه آزادی	T	میانگین	انحراف معیار	سطح معنادار
فرضیه ۱	۱۷۰	۱۶۹	۶۳/۲۴۰	۸/۴۹۱	۱/۱۳	...

با توجه به اینکه مقدار T محاسبه شده (۶۳/۲۴۰) از T جدول (۱/۹۶) بزرگ‌تر و سطح معناداری کوچک‌تر از ۵ درصد است و هم‌چنین میانگین بزرگ‌تر از ۳ می‌باشد، آماره آزمون در ناحیه H_1 قرار می‌گیرد و فرض H_0 رد می‌شود و ادعای محقق تأیید می‌شود؛ یعنی ضعف بهداشت جسمی بر نظام نگه‌داشت منابع انسانی ناجا تأثیر دارد.

فرضیه دوم: ضعف بهداشت روانی بر نظام نگه‌داشت منابع انسانی تأثیر دارد.

جدول ۶. نتایج حاصل از آزمون T یک طرفه جهت بررسی فرضیه دوم

شرح	تعداد	درجه آزادی	T	میانگین	انحراف معیار	سطح معنادار
فرضیه دوم	۱۷۰	۱۶۹	۹۲/۶۶	۳۴/۶۸	۴/۴۵	...

با توجه به اینکه مقدار T محاسبه شده (۹۲/۶۶) از T جدول (۱/۹۶) بزرگ‌تر و سطح معناداری کوچک‌تر از ۵ درصد است و هم‌چنین میانگین بزرگ‌تر از ۳ می‌باشد، آماره آزمون در ناحیه H_1 قرار می‌گیرد و فرض H_0 رد می‌شود و ادعای محقق تأیید می‌شود؛ یعنی ضعف بهداشت روانی بر نظام نگه‌داشت منابع انسانی تأثیر دارد.

فرضیه سوم: ضعف سیستم پرداخت حقوق و مزایا بر نظام نگه‌داشت منابع انسانی ناجا تأثیر دارد.

جدول ۷. نتایج حاصل از آزمون T یک طرفه جهت بررسی فرضیه سوم

شرح	تعداد	درجه آزادی	T	میانگین	انحراف معیار	سطح معنادار
فرضیه سوم	۱۷۰	۱۶۹	۵۷/۲۱	۴۱/۲۸	۸/۷	...

با توجه به اینکه مقدار T محاسبه شده (۵۷/۲۱) از T جدول (۱/۹۶) بزرگ‌تر و سطح معناداری کوچک‌تر از ۵ درصد است و هم‌چنین میانگین بزرگ‌تر از ۳ می‌باشد، آماره آزمون در ناحیه H_1 قرار می‌گیرد و فرض H_0 رد می‌شود و ادعای محقق تأیید می‌شود؛ یعنی ضعف سیستم پرداخت حقوق و مزایا بر نظام نگه‌داشت منابع انسانی ناجا تأثیر دارد.

فرضیه چهارم: ضعف خدمات رفاهی بر نظام نگه‌داشت منابع انسانی ناجا تأثیر دارد.

جدول ۸. نتایج حاصل از آزمون T یک طرفه جهت بررسی فرضیه چهارم

شرح	تعداد	درجه آزادی	T	میانگین	انحراف معیار	سطح معنادار
فرضیه چهارم	۱۷۰	۱۶۹	۱۴/۳۳	۴/۰۸	۰/۹۹	...

با توجه به اینکه مقدار T محاسبه شده (۱۴/۳۳) از T جدول (۱/۹۶) بزرگ تر و سطح معناداری کوچک تر از ۵ درصد است و هم چنین میانگین بزرگ تر از ۳ می باشد، آماره آزمون در ناحیه H_1 قرار می گیرد و فرض H_0 رد می شود و ادعای محقق تأیید می شود؛ یعنی ضعف خدمات رفاهی بر نظام نگه داشت منابع انسانی ناجا تأثیر دارد.

جدول ۹. خلاصه یافته های تحقیق

ردیف	فرضیه	آزمون	T	خی دو	رد یا تأیید
۱	اول	آزمون تی - فریدمن	۶۳/۲۴۰	۶۳/۹۱	تأیید
۲	دوم	آزمون تی - فریدمن	۹۲/۶۶	۱۲۳/۱۲	تأیید
۳	سوم	آزمون تی - فریدمن	۵۷/۲۱	۶۶/۸۷	تأیید
۴	چهارم	آزمون تی - فریدمن	۱۴/۳۳	۲۰۲/۴۷	تأیید

بحث و نتیجه گیری

جدول ۱۰. مقایسه نتایج حاصل از این پژوهش با تحقیقات پیشین به صورت خلاصه ارائه می گردد.

ردیف	پژوهشگر	یافته تحقیق	یافته های محقق	تفاوت
۱	قاضی زاده	رضایت شغلی، عوامل بهداشتی و محیط خارجی بر ماندگاری پرسنل اثر دارد.	ضعف در عوامل بهداشتی و عوامل انگیزشی موجب آسیب در نظام نگه داشت منابع انسانی ناجا می گردد	توجه به عوامل درون سازمانی موثر بر نظام نگه داشت منابع انسانی ناجا
۲	رعنائی کردشوی	تأثیر عواملی چون رضایت شغلی، بینش آگاهانه و فراهم بودن فرصت های شغلی جایگزین بر ماندگاری کارکنان	بی توجهی به هریک از شاخص های اشاره شده باعث نارضایتی کارکنان و ترک سازمان می گردد	ایجاد جذابیت در درون سازمان
۳	قاسمی	پویایی کارکنان در نتیجه رفع نیازهای بهداشتی و انگیزشی است. اما اثر انگیزش بیشتر است.	ضعف در عوامل بهداشتی و عوامل انگیزشی موجب آسیب در نظام نگه داشت منابع انسانی ناجا می گردد. تأثیر عوامل انگیزشی بیشتر است.	نتیجه یکسان ولی در این تحقیق بر افزایش نارضایتی

۴	ساروقی	بین تعهد عاطفی، مستمر و تکلیفی با ترک خدمت رابطه معکوس وجود دارد.	بی توجهی به خواسته‌های کارکنان باعث کاهش تعهد سازمانی می‌گردد.	نتیجه یکسان می‌باشد.
۵	لقمان پور	تأثیر عواملی چون: ۱- دادن اطلاعات معتبر هنگام استخدام ۲- واگذاری کارها بر اساس شایستگی ۳- مسیر ترقی شغلی واضح ۴- نظام ارزشیابی ۵- نظام پرداخت اثر بخش بر حفظ و نگهداری کارکنان.	ضعف در عوامل بهداشتی و عوامل انگیزشی موجب آسیب در نظام نگه‌داشت منابع انسانی ناجا می‌گردد.	تحقیق انجام شده در سطح مدیران بوده در حالی که تحقیق حاضر عام است.
۶	ترکمان	بین روابط، شرایط کار و حقوق و دستمزد با ماندگاری کارکنان رابطه وجود دارد.	ضعف در عوامل بهداشتی و عوامل انگیزشی موجب آسیب در نظام نگه‌داشت منابع انسانی ناجا می‌گردد	نتیجه در در فرضیه مشترک و تایید گردیده ولی جامعه آماری متفاوت بوده و نتیجه قابل تعمیم نیست
۷	مینیایی	دو عامل بهداشت و انگیزش در نگهداری روتسای کلانتری موثر اما عامل دوم اثر بیشتری دارد.	ضعف در عوامل بهداشتی و عوامل انگیزشی موجب آسیب در نظام نگه‌داشت منابع انسانی ناجا می‌گردد	تفاوت در سطح جامعه آماری است

پیشنهاد‌های مربوط به فرضیه اول:

- از آنجایی که شغل انتظامی از مشاغل سخت و طاقت فرسا بوده و از طرفی با توجه به نوع ماموریت‌ها و وظایف، نیروی انتظامی نیاز به کارکنان سالم و با نشاط دارد؛ در پیشگیری از بیماری‌ها و انجام معاینات دوره‌ای (هر ۶ ماه) یک‌بار به‌منظور اطمینان از سلامتی کارکنان اقدام لازم صورت گیرد.
- از آنجایی که مناسب بودن محیط و فضای فعالیت افراد می‌تواند تاثیر به‌سزایی در ایجاد رضایت و انگیزه و بالعکس موجبات نارضایتی آن‌ها را فراهم نماید، پیشنهاد می‌گردد در طراحی و ساخت مراکز و اماکن انتظامی به‌ویژه (کلانتری‌ها و پاسگاه‌ها) به این مورد توجه خاص شده و این مکان‌ها طوری احداث گردند که شرایط زیستی مناسب (نور، هوا، گرما و سرما) را داشته باشند.
- تنظیم ساعات کار و استراحت از مواردی است که برنامه‌ریزی نامناسب در آن‌ها می‌تواند آثار زیان باری بر سلامت انسان داشته، او را از نظر جسمی و روانی دچار مشکل کند و ضمن ایجاد نارضایتی باعث کاهش عملکرد و بی‌میلی در ماندگاری آن‌ها در سازمان گردد. از همین رو تنظیم برنامه کاری بایستی منطبق با اصول علمی و بهداشتی بوده و از شیفت‌های خدمتی ۲۴-۲۴ (۲۴ ساعت کار و ۲۴ ساعت استراحت) که باعث فرسودگی جسمی کارکنان می‌گردد، خوداری شود.

۴. سعی گردد افراد مأموریت‌ها متناسب با وضعیت جسمی و توان کارکنان واگذار شود و از واگذاری مأموریت‌های سنگین و خطرناک افراد مسن یا به افرادی که توانایی جسمی لازم را ندارند، خودداری گردد.

۵. گاهی اوقات کارکنان ناجا در درگیری‌ها و مأموریت‌ها دچار حادثه شده و آسیب جسمی می‌بینند، پیگیری درمان و توجه لازم به وضعیت و روند بهبود و حل مشکلات ناشی از حادثه می‌تواند تاثیر بسیار زیادی بر دلگرمی، ایجاد انگیزه، رضایت‌مندی و افزایش تعهد کارکنان به سازمان داشته باشد. از همین‌رو لازم است مسئولین ناجا توجه لازم به این مهم را داشته باشند.

۶. با توجه به نوع کار و مأموریت ناجا کارکنان ناچارند از جیره غذایی سازمان استفاده نمایند، که در مواقعی به علت بی‌توجهی و ضعف نظارت، غذای تحویلی از نظر کمیت و کیفیت رضایت کارکنان را تامین نمی‌کند که این مهم تاثیر به‌سزایی در عملکرد و روحیه کارکنان به‌ویژه کارکنان صفی دارد. از همین‌رو نظارت بر نحوه تهیه، طبخ و توزیع جیره غذایی بایستی مورد توجه قرار گیرد.

۷. حفظ آمادگی جسمی و توان رزمی کارکنان ناجا از ضروریات بوده و بایستی با تدوین برنامه‌های ورزشی این آمادگی به روز باشد، از همین‌رو توجه به امر ورزش به‌ویژه ورزش‌های تخصصی و رزمی با نظارت و کنترل کامل (نه صرف ارائه آمار و رفع تکلیف) ضروری می‌باشد.

پیشنهاد‌های مربوط به فرضیه دوم:

۱. ایجاد محیطی آرام و به‌دور از فشارهای روانی ناشی از استرس‌های شغلی در بهبود عملکرد و رضایت‌مندی و حفظ و نگهداشت کارکنان بسیار موثر می‌باشد. از همین‌رو پیشنهاد می‌گردد مسئولین ناجا با اعمال مدیریت علمی و صحیح، از فشارهای کاری خارج از توان کارکنان پرهیز نمایند.

۲. با توجه به اینکه برخورد نامناسب مافوق یکی از آسیب‌های جدی در نظام نگاه‌داشت منابع انسانی است؛ از همین‌رو پیشنهاد می‌گردد مسئولین، فرماندهان، رؤسا و مدیران به‌منظور ارتقای روحیه و دلبستگی کارکنان به سازمان، ضمن اجرای دقیق مقررات سازمانی با رفتار و اخلاق پسندیده و مطابق با شئون اسلامی و انسانی میل به ماندگاری کارکنان را افزایش دهند.

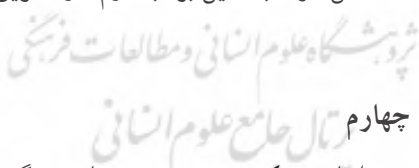
۳. در انتصاب و واگذاری مشاغل به افراد بررسی دقیق و کارشناسی لازم صورت گیرد. تا با جابه‌جایی‌های بی‌مورد زمینه ناامنی شغلی و نارضایتی کارکنان فراهم نگردد.

۴. بعضی از کارکنان ممکن است به دلایل مختلف فردی، خانوادگی، اجتماعی و... دارای مشکلاتی باشند که باعث ایجاد ناراحتی‌های روحی و روانی آن‌ها گردد. از همین‌رو پیشنهاد می‌گردد مسئولین با شناسایی این قبیل کارکنان ضمن تلاش در جهت رفع مشکلات آن‌ها، از واگذاری مأموریت‌های

حساس و مهم که باعث افزایش ناراحتی و دل‌سردی آنان را فراهم می‌نماید، خودداری کنند. از آنجایی که وظیفه و مأموریت ناجا برقراری و حفظ نظم و امنیت و برخورد با مجرمین در جامعه است، انجام این وظیفه ممکن است با درگیری‌هایی همراه گردد. این شرایط گاه زمینه اضطراب و نگرانی در کارکنان را فراهم می‌نماید و در مواقعی منجر به ترک سازمان می‌گردد. از همین‌رو توجیه و اطلاع‌رسانی و دادن روحیه توسط فرماندهان در نگاه‌داشت کارکنان موثر می‌باشد.

پیشنهادات مربوط به فرضیه سوم

۱. بالاترین هدف هر فرد در ورود به یک سازمان به‌دست آوردن پول جهت تامین معیشت و مخارج زندگی است و این مهم بیشترین تاثیر در ماندگاری یا ترک سازمان را در کارکنان دارد. از همین‌رو پیشنهاد می‌گردد تلاش گردد تا نسبت به افزایش حقوق و مزایای کارکنان متناسب با نوع مأموریت ناجا اقدام جدی به‌عمل آید.
۲. پرداخت‌های اضافی در کنار حقوق ماهیانه با عنوان پاداش، اضافه کاری و... موجب ایجاد انگیزه و دلگرمی کارکنان می‌گردد. از همین‌رو پیشنهاد می‌گردد، توجه لازم در این خصوص به‌عمل آید.
۳. در پرداخت‌های اضافی رعایت عدالت و پرهیز از تبعیض باید اساس کار فرماندهان، رؤسا و مدیران باشد.
۴. تلاش گردد حقوق و مزایای کارکنان ناجا در مقایسه با سازمان‌های مشابه یکسان و هماهنگ گردد.
۵. با توجه به بالا بودن تورم در جامعه تلاش گردد با تامین بودجه لازم، در تشویق‌های بیشتر از پاداش‌های نقدی استفاده شود.



پیشنهاد‌های مربوط به فرضیه چهارم

۱. با توجه به بالا بودن هزینه خرید و اجاره مسکن به‌ویژه در شهرهای بزرگ و پایین بودن تمکن مالی کارکنان، این معضل باعث بروز مشکلات روحی و روانی برای کارکنان گردیده و زمینه آسیب در نظام نگاه‌داشت منابع انسانی را به‌وجود آورده است. از همین‌رو توجه به تامین مسکن کارکنان (اعم از ملکی و سازمانی) یکی از وظایف مهم مسئولین ناجا می‌باشد.
۲. با پرداخت وام‌های قرض‌الحسنه و کم بهره نسبت به حل مشکلات مالی کارکنان اقدام گردد.
۳. وجود ترافیک در شهرها روزانه باعث اتلاف و خستگی جسمی و روانی مردم می‌گردد. از همین‌رو جهت جلوگیری از اتلاف وقت و خستگی کارکنان که می‌تواند تاثیر به‌سزایی در افزایش عملکرد، انگیزه و نگاه‌داشت کارکنان داشته باشد، لازم است نسبت به تامین سرویس ایاب و ذهاب آنان اقدام گردد.

۴. به منظور پر کردن اوقات فراغت کارکنان و ارتقای روحیه آنان نسبت به احداث سالن‌های ورزشی، استخر و... اقدام شود.
۵. واگذاری سهمیه اماکن رفاهی با رعایت عدالت و پرهیز از تبعیض و بر اساس ارزیابی عملکرد کارکنان صورت گیرد.
۶. کارکنان به موقع به مرخصی‌های استحقاقی و استعلاجی اعزام شوند تا از غیبت و فرار آنان جلوگیری گردد.
۷. به منظور کاهش هزینه و ایجاد رضایت‌مندی در کارکنان سالن‌های غذا خوری در محل کار ایجاد گردد.
۸. به منظور تشویق خانواده‌ها در پشتیبانی و ایجاد انگیزه در همسران شاغل خود نسبت به ارائه خدمات رفاهی (مراکز مشاوره، تهیه بلیط سینما و تئاتر و...) اقدام گردد.
۹. تلاش گردد جهت دلگرمی و تعهد بیشتر کارکنان به سازمان و کاهش نگرانی‌های آنان در طول خدمت و بازنشستگی با قرار داد با سازمان‌های بیمه‌ای آن‌ها را تحت پوشش کامل خدمات بیمه قرار دهند.

پیشنهاد‌های بر خواسته از تجارب محقق در راستای تحقیق:

- به منظور افزایش رضایت‌مندی و ماندگاری کارکنان و کاهش آسیب‌های ناشی از ضعف عوامل موثر بر نگه‌داشت کارکنان پیشنهاد می‌گردد:
۱. جایگاه و نقش نیروی انسانی به عنوان بزرگ‌ترین سرمایه سازمانی (به‌ویژه در ناجا) تبیین و مورد احترام قرار گیرد.
 ۲. در انتصاب مدیران و فرماندهان به عنوان هدایت‌کننده و نگهدارنده منابع انسانی دقت لازم به عمل آمده و تاکید گردد همان‌طوری که به حفظ و نگهداری تجهیزات اهمیت قائل هستیم، حفظ کارکنان نیز مورد توجه قرار می‌گیرد. بدین ترتیب با انجام اقدامات مناسب دلگرمی و تعهد آنان را نسبت به سازمان افزایش دهیم.
 ۳. نیازها و خواسته‌های اولیه و مشکلات کارکنان مد نظر قرار گیرد و نسبت به تامین و حل آن‌ها اقدام گردد.
 ۴. ارائه خدمت به کارکنان بخشی از وظایف سازمان و حق کارکنان می‌باشد. باید توجه داشت در دادن امتیازها رعایت عدالت و پرهیز از تبعض، ملاک عمل قرار گیرد.
 ۵. در برنامه ریزی‌های سازمانی که جنبه خدماتی برای کارکنان دارد از دیدگاه‌های آن‌ها استفاده گردد.
 ۶. به منظور ارج نهادن به کارکنان و حفظ جایگاه آن‌ها در بین مردم در مراسم‌های مربوط به کارکنان

- شرکت کنیم و در صورت توان امکانات سازمانی در اختیار آن‌ها قرار داده شود.
۷. در مراسم‌های مختلف از خانواده کارکنان دعوت به عمل آید و به عناوین مختلف از زحمات و بردباری آنان تجلیل گردد.
۸. همان‌طوری‌که در زمان انجام کارهای خلاف مقررات و شئونات سازمانی با فرد خاطی برخورد می‌گردد در مواقع انجام خدمات شایسته و ممتاز، عمل آن‌ها مورد تقدیر قرار گیرد.
۹. در رسیدگی به پرونده‌ها همیشه تقصیر متوجه کارکنان نباشد بلکه تقصیرهای سازمان نیز مد نظر قرار گیرد.
۱۰. کارکنان را به ادامه خدمت در سازمان و آینده آن (به‌ویژه در ایام بازنشستگی) با انجام خدمات شایسته امیدوار و از اقداماتی که باعث ایجاد یاس و ناامیدی در آن‌ها می‌گردد خودداری کنیم.

منابع

- الوانی، سیدمهدی (۱۳۸۷). مدیریت عمومی. تهران، نشرنی.
- امیر کبیری، علی رضا (۱۳۷۷). سازمان و مدیریت: بالندگی مدیر، سازمان، رفتار. نشر ملک، تهران.
- ترکمان، علی (۱۳۸۵)، بررسی تأثیر عوامل بهداشتی و انگیزشی در ماندگاری کارکنان شرکت رفاه همدان. (پایان‌نامه کارشناسی ارشد)، دانشگاه آزاد اسلامی ملایر.
- رابینز، استیفن پی (۱۳۸۶). مبانی رفتار سازمانی (علی یارسیان و سید محمد اعرابی، مترجمان)، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران.
- رحمان پور، لقمان؛ فانی، علی اصغر (۱۳۸۰). عوامل موثر بر حفظ و نگاه‌داشت منابع انسانی بانک رفاه کارگران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس.
- رعناپی کردشوی، حبیب‌الله (۱۳۷۳). بررسی علل ترک خدمت در کادر آموزشی اداره کل آموزش و پرورش استان فارس. (پایان‌نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه تربیت مدرس. تهران.
- ساروقی، احمد (۱۳۷۵). بررسی تأثیر تعهد سازمانی بر تمایل به ترک خدمت مدیران و کارشناسان شرکت راه آهن. (پایان‌نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه تهران.
- ساعتچی، محمود (۱۳۶۹). روانشناسی در کار، سازمان و مدیریت. مرکز آموزش و مدیریت دولتی. تهران.
- فلاورز، وین سنت وهاگز، چارلز (۱۳۷۰). چرا کارکنان سازمان راترک نمی‌کنند (مصطفی قاضی‌زاده، مترجم). فصلنامه دانش مدیریت، ۱۶.
- قاسمی، معصومه (۱۳۷۹). سیستم نگاه‌داشت نیروی انسانی متخصص دانشگاه تهران و بهسازی آن. (پایان‌نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه تهران. دانشکده مدیریت.
- قاضی زاده، مصطفی (۱۳۷۱). تجزیه و تحلیل علل بقاء و ماندگاری پرسنل شرکت نفت بهران. (پایان‌نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه تهران، تهران.
- کاظمی، بابک (۱۳۸۰). مدیریت امور کارکنان. انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی. تهران.
- هرسی و بلانچارد، کنت (۱۳۷۴). مدیریت رفتار سازمانی (علی علاقه بند، مترجم). تهران. انتشارات امیرکبیر.
- هرسی، پال؛ کنت بلانچارد (۱۳۶۵). مدیریت رفتار سازمانی (علی علاقه‌بند، مترجم). تهران. انتشارات امیرکبیر.