

# چرا کارکنان سازمان را ترک نمی‌کنند؟

VINCENT S. FLOWERS &  
CHARLES L. HUGHES

ترجمه: مصطفی قاضی زاده

از دو نفر در شغل‌های همانند، یکی ممکن است کارش را ترک کند به عبارتی جزء آمار ترک خدمت قرار گیرد و دیگری امکان دارد به عنوان یک کارمند ناراضی به کارش ادامه دهد، چرا؟

## پیشگفتار

مسئله ترک خدمت برای مدیریت، بسیار بزرگ و مشکل جلوه می‌کند و شرکتها به گونه‌ای سنتی، توجه‌شان را بر این مسئله متمرکز کرده‌اند که چرا کارکنان سازمان را ترک می‌کنند. به هر حال، برای شرکتی که می‌خواهد یک نیروی انسانی برانگیخته و مولد را ایجاد و حفظ کند، دلایلی که چرا کارکنان در سازمان باقی می‌مانند، به همان اندازه یا بیشتر از دلایلی که افراد به واسطه آنها شرکت را ترک می‌کنند، اهمیت دارد.

پس از این توضیح، باید گفت که بعضی افراد به واسطه دلایلی می‌مانند که هیچ ارتباطی با شغل و یا شرکتشان ندارد. ممکن است چنین کارمندانی انگیزش لازم را برای آن که بیشتر از حد تعیین شده، کار انجام دهند، نداشته باشند و تنها به میزانی فعالیت نمایند که بتوانند شغلشان را حفظ کنند.

به عبارت دیگر، افراد دارای انگیزش قوی، ممکن است شرکت را برای دلایلی ترک کنند که ارتباطی به کارشان ندارد دلایلی که سازمان می‌توانست آنها را بی اثر و خنثی نماید. این مقاله یک پروژه تحقیقی را تشریح می‌کند که به منظور یافتن دلایل بقای کارکنان - دلایل انگیزشی، دلایل بهداشتی و دلایل محیطی - طراحی شده است. نویسندگان پاره‌ای روابط را بین رضایت شغلی<sup>۱</sup> گروه‌های گوناگون کارمندان و دلایل محیطی و بهداشتی<sup>۲</sup> بیان می‌کنند. در عین حال که نتایج مطالعه، محدوده معینی دارد، ولی طرز تفکری که در اینجا ارائه شده، برای شرکت‌هایی مفید است که متمایلند یک روش بسیار مثبت و سازنده در مدیریت حفظ و نگهداری<sup>۳</sup> و ترک خدمت کارکنان به کار گیرند.

آقای فلاورز<sup>۴</sup> به پژوهش مسائل نیروی انسانی در مؤسسات حقوقی تگزاس مشغول است. آقای هاگز<sup>۵</sup> مدیر توسعه و بهبود سازمان و پرسنل در مؤسسات تگزاس است، جایی که او قبلاً در زمینه مسائل روابط صنعتی، پاداش<sup>۶</sup> و دیگر مسائل پرسنلی کار کرده است. کتاب او، «هدف‌گذاری کلید اثر بخشی فردی و سازمانی»<sup>۷</sup> که به وسیله انجمن مدیریت آمریکا<sup>۸</sup> در سال ۱۹۶۵ منتشر شد، از بنیاد مک کینسی<sup>۹</sup> و آکادمی مدیریت<sup>۱۰</sup> جایزه دریافت کرده است.

بسیاری از سازمانها سعی می‌کنند با صرف مقدار زیادی پول و زمان، علل واقعی ترک خدمت<sup>۱۱</sup> کارکنان خود را بیابند. برای این منظور مصاحبه با افرادی که به خدمت خود در سازمان خاتمه داده‌اند استفاده می‌شود.<sup>۱۲</sup> معمولاً مقصودی که در پشت این مطالعات وجود دارد یافتن پاسخ این سؤال است که چرا افراد سازمان را ترک می‌کنند. این تصور موجود است، که اگر یک شرکت بتواند دلایلی را برای پایان یافتن<sup>۱۳</sup> همکاری افراد خود بیابد، می‌تواند اقداماتی را در جهت برطرف کردن آنها انجام دهد و از خروج افراد و نیروی انسانی جلوگیری کند.

با وجودی که ممکن است یک شرکت اطلاعات با ارزشی را از این مصاحبه‌های ترک خدمت به دست آورد، ولی این روش دو نقص آشکار دارد:

۱- این روش تنها یک روی سکه را می‌بیند، اگر یک شرکت تمایل دارد نیروی انسانی پویا و با نشاطی داشته باشد، می‌باید دلایلی را نیز برای تداوم<sup>۱۴</sup> همکاری پرسنل خود بیابد و آنها را تقویت کند. از نقطه نظر خط مشی‌های پرسنلی یک شرکت در استخدام و ترک خدمت، دلایلی که به واسطه آنها کارکنان



می‌مانند و شغلشان را حفظ می‌کنند، عیناً به اندازه دلایلی که زمینه‌ساز ترک خدمت کارکنان هستند، اهمیت دارد. اصل مسلمی در این زمینه وجود دارد که یک شخص در موقعیتی شغل خود را حفظ می‌کند که همان شرایط شخص دیگری را و می‌دارد سازمان را ترک نماید.

به عنوان یک مقایسه، نرخ طلاق را در نظر بگیرید. اگر فردی واقعاً علاقه‌مند به انجام مطالعاتی در این زمینه می‌باشد، می‌باید این مسأله را درک کند که چرا بعضی از مردم طلاق می‌گیرند و بعضی دیگر متأهل می‌مانند. دلایلی که برای این دو مسأله وجود دارد، کاملاً متفاوت است. به علاوه، دلایل طلاق گرفتن، دقیقاً متضاد دلایل ادامه زناشویی نیست. او مجبور است کاوهای<sup>۱۵</sup> واقعی را در مورد هر دو روی قضیه انجام دهد تا تصویر کاملی از پدیده طلاق به دست آورد. دقیقاً در وضعیت شرکت نیز، دلایل معقول معینی برای ترک خدمت و ادامه کار (اگر چه بعضی اوقات ناآگاهانه) وجود دارند.

۲- دومین ضعف این نگرش داشتن این فرض است که همبستگی کاملی بین عدم رضایت شغلی و میزان ترک خدمت وجود دارد. در بسیاری موارد، یک شرکت برای به دست آوردن میزان ترک خدمت پائین تلاش می‌کند، زیرا فکر می‌کند که این نرخ پائین، به این مطلب اشاره دارد که کارکنانش از شغلشان راضی و خشنود هستند و همچنین بار آور.<sup>۱۶</sup> این رابطه به هیچ عنوان الزامی نیست. یک نرخ پائین ممکن است دقیقاً اثر یک بازار کساد باشد یا شاید شرکت از طریق یک طرح پاداش که مزایای به تعویق افتاده<sup>۱۷</sup> را مورد تأکید قرار می‌دهد، دست بندهای طلایی<sup>۱۸</sup> بر دست کارکنانش زده است. به هر حال عوامل زیادی در این مسأله درگیرند.

## زمینه مطالعه: ۱۹

به عنوان قسمتی از یک مطالعه پیشرفته، ۴۰۶ کارمند از سه شرکت، پرسشنامه بی‌نامی را تکمیل کردند تا اطلاعات ذیل را تهیه کنند:

- اطلاعات شخصی در قالب متغیرهای دوازده گانه (نظیر سن،

جنس، نژاد، طول خدمت، آموزش، سطح مهارت، وضعیت تأهل و ...).

- دلایل ماندن فرد در شرکت که شامل عوامل دوگانه داخلی و خارج سازمان می‌باشد. کارکنان از یک لیست قبلاً تست شده، دلایل را انتخاب می‌کردند نظیر «من به مزایا علاقه دارم»، «من مسئولیت‌های خانوادگی دارم» و «من پیرتر از آن هستم که دوباره شغل دیگری را آغاز کنم».

- ارزشهای شخصی مرتبط با اخلاق کاری

سوالات ارزشهای کاری بر کار کلیرگریوز<sup>۲۰</sup> در سطوح روانی وجود<sup>۲۱</sup> مبتنی بود. از پاسخ دهندگان خواسته شد تا ۱۲ امتیاز را به عبارات با انتخاب چندگانه<sup>۲۲</sup> درباره باورهای شخصیشان نسبت به کار، نوع رئیسی که آنها دوست دارند، برنامه‌های مزایا، حقوق، سود، صداقت شرکت و نظایر آن تخصیص دهند. برای مثال: نوع رئیسی که من دوست دارم شخصی است که:

- ... دقیقاً به من بگوید چه کاری را باید انجام دهم و همچنین با چه روشی آن کار را به انجام برسانم، به وسیله اجرای عملی کار همراه با من، مرا مورد تشویق قرار دهد.

- ... محکم و استوار باشد، اما به من نیز اجازه دهد، چنین باشم.

- ... پیوسته فکر مرا تغییر ندهد و به این مسأله توجه کند که هر شخصی از قوانین پیروی کند.

- ... خط مشی واگذاری یک شغل را به منظور اجرای آن درک نماید و بداند چگونه و چه موقع چانه‌زنی کند.

- ... با ما در یک هماهنگی نزدیک کار کند، به گونه‌ای که بیشتر یک رفیق باشد تا یک رئیس.

- ... اطلاعات مورد نیاز مرا در دسترس قرار دهد و اجازه دهد کار را به طریقی که خودم می‌پسندم انجام دهم.

بخودی خود، این واقعیت، که نام یک کارمند در لیست حقوق بگیران یک سازمان است، بی مفهوم می‌باشد، به عبارت دیگر، شرکت باید بداند که چرا فرد در سازمان باقی مانده است. در واقع، نویسندگان این مقاله نشان خواهند داد که بعضی از روشهایی که از روی بی‌مبالاتی ایجاد شده تا یک نرخ ترک خدمت پائین را



حفظ کند، می‌تواند برای سلامت مالی شرکت و سلامت فکری و ذهنی کارکنانش مضر باشد. به منظور به دست آوردن دیدگاهی یکپارچه از ثبات نیروی کار، آنها یک مطالعه انجام دادند تا انگیزه‌های ماندن و روشهای مناسب تشویق آن را بررسی کنند. این مطالعه قبلاً (تحت عنوان زمینه مطالعه) تشریح شده است.

چرا کارکنان می‌مانند؟ کوتاهترین پاسخ برای این سؤال کلمه سکون<sup>۲۳</sup> است. اما این کلمه یک مفهوم فیزیکی است، چه ارتباطی ممکن است میان علل ماندن کارکنان با این کلمه وجود داشته باشد؟ در پاسخ باید گفت که کارکنان تمایل دارند با یک شرکت باقی بمانند، مگر آنکه نیروی قویتر آنان را وادار کند که کارشان را رها سازند. درست است، دقیقاً همین مفهوم را می‌توانیم در فیزیک بیابیم. یک شیء به گونه‌ای که هست باقی می‌ماند، مگر زمانی که به وسیله نیرویی فعال شود. در واقع در اینجا می‌باید کارمند را به شیء مذکور تشبیه کرد که تمایل دارد، حالت موجود (شغل فعلیش) را حفظ کند، مگر آنکه نیروهایی (مثلاً فرصتهای شغلی بهتر) انگیزه ترک شرکت فعلی را در او تقویت کنند.

---

### چه عواملی این سکون را تحت تأثیر قرار می‌دهند؟

---

در اینجا سؤالات دیگری به ذهن خطور می‌کند، از جمله اینکه آیا عواملی وجود دارد که ماندن یک کارمند در سازمان را تحت تأثیر قرار دهند؟ در پاسخ باید گفت، عوامل مؤثر بر ماندگاری به چهار دسته تقسیم می‌شوند. دو دسته از این عوامل به داخل شرکت و دو دسته دیگر به محیط خارجی سازمان ارتباط دارند.

اولین عامل درون سازمان، عامل رضایت شغلی است و دومین عامل، محیط شرکت<sup>۲۴</sup> و درجه‌ای از آسایش است که یک شخص در درون آن حس می‌کند. تقویت و یا تضعیف بقای یک کارمند در شرکت، بستگی به میزان سازگاری و مطابقت میان اخلاق کاری او و ارزشهایی دارد که مؤسسه برای آنها بوجود می‌آورد. اخلاق نیروی انسانی از ارزشها و شرایط واقعی که او در محیط کار با آنها برخورد می‌کند، نشأت می‌گیرد. ارزشهای شرکت نیز از نرمهای اجتماعی، تصمیمات رسمی هیئت مدیره و خط مشی‌ها و

رویه‌های ائتلاف حاکم سرچشمه می‌گیرد. به سادگی این نتیجه به ذهن متبادر می‌شود که اختلاف اساسی بین این دو، ماندن فرد در سازمان را تضعیف و عدم وجود تضاد ما بین آنها، آن را تقویت می‌کند.

همانطور که ذکر شد، در خارج از سازمان نیز، دو گروه از عوامل وجود دارند که بقای فرد را در شرکت تحت تأثیر قرار می‌دهند. اولین عامل فرصتهای شغلی است که در مؤسسات دیگر برای کارمند بوجود می‌آید. ادراک نیروی انسانی از این فرصتها به وسیله تغییرات واقعی در بازار کار (عرضه و تقاضا برای نیروی انسانی)، معیارهای شخصی فرد و محدودیتهای خودتحمیلی<sup>۲۵</sup> تحت تأثیر قرار می‌گیرند.

به عنوان مثال، محققان دریافتند که بعضی از کارمندان فرصتهای شغلی<sup>۲۶</sup> موجود در بازار کار را به هیچ عنوان مورد بررسی قرار نمی‌دادند، چرا که محدودیتهایی برای خودشان بوجود آورده و این امکان برایشان متصور نبود که شغل موجودشان را تغییر دهند. آنها می‌گفتند که ماشغل فعلیمان را ترک نمی‌کنیم، زیرا مدارس منطقه یا همسایه‌هایمان را دوست می‌داریم. این دلایل نه تنها احتمال بقا فرد در آن سازمان را تقویت می‌کند، بلکه باعث می‌شود این احتمال در هر سازمان و مؤسسه‌ای که در آن محدوده قرار دارد، تقویت گردد و در عین حال، چنانچه مدرسه مورد نظرشان منحل شود و یا همسایه خوبشان آن منطقه را ترک کند، احتمال ماندنشان در سازمان تضعیف می‌گردد و به دنبال آن، فرصتهای شغلی خارجی خود را جذابتر نشان می‌دهند.

همچنین در محیط خارجی شرکت، یکسری عوامل غیر کاری وجود دارد که بطور مستقیم احتمال بقا فرد را تحت تأثیر قرار می‌دهند. عمده‌ترین این عوامل را می‌توان مسؤولیت‌های مالی، علایق فامیلی، دوستی‌ها و روابط اجتماعی برشمرد. به عنوان نمونه، تعدادی از کارگران اظهار داشتند که چون زاده و تربیت شده محل فعلیشان هستند، شرکت محل کارشان را ترک نخواهند کرد. تعداد دیگری اشتغال به تحصیل بچه‌هایشان را در مدارس محلی علت حفظ شغل موجودشان ذکر کردند، در عین حال، بیشتر این افراد از لحاظ رضایت شغلی در سطح بسیار پائینی قرار داشتند.

## چگونه می توان فرایند نگهداری کارکنان را بهبود بخشید؟

یک سازمان ممکن است، به منظور بهبود فرایند نگهداری کارکنان، در جهت تقویت دلایل صحیح ماندن افراد خود تلاش کند. در تعریف واژه صحیح، ما آن را ترکیبی از دلایل شغلی و دلایل محیطی معنی می کنیم که با اهداف شرکت هماهنگ باشد. دلایل غلط را نیز می توانیم هر گونه ترکیبی از دلایل ماندن تعریف کنیم که نه برای شرکت و نه برای کارکنان سودی در بر ندارد. بنابراین اگر یک سازمان به تقویت دلایل صحیح ماندن پردازد و از تقویت دلایل غلط پرهیز کند، ممکن است میزان ترک خدمت نیز رضایتبخش تر شود.

## چگونه یک شرکت، دلایل صحیح ماندن را تقویت می کند؟

برای تحقق این مهم، سازمان می تواند محیط کار را به گونه ای شکل دهد که با ارزشهای کارمند در کار و زندگی قابل تطبیق باشد.

اگر مدیریت یک سازمان، کوششهای خود را صرف درک این مسأله کند که چرا کارمندان می مانند؟ او قادر خواهد بود، دلایل صحیح و غلط را تشخیص داده، دلایل صحیح را تقویت کند و از تقویت دلایل غلط پرهیز نماید. به عبارت دیگر، این مدیریت خواهد توانست یک روش مثبت<sup>۲۷</sup> در اداره کردن فرایند نگهداری نیروی انسانی<sup>۲۸</sup> اتخاذ کند که این روش به مرور زمان، از روش منفی معمولی که به گونه ای ساده، ترک خدمت را کاهش می دهد، مؤثرتر واقع می شود.

## رضایت و محیط

آقای فلاورز، برشهای طولی<sup>۲۹</sup> (گروه بندیهای) چهارگانه ای از کارکنان را تهیه کرده که به گونه ای ویژه در درک مسائل دوگانه بقا و ترک خدمت افراد مفید است. این برش دو متغیر مهم دارد که عبارتند از:

الف - رضایت کارمند از شغلش.

ب - عوامل (فشارهای) محیط داخلی و خارجی شرکت.<sup>۳۰</sup> وضعیت این دو متغیر و ارتباط متقابل آنها، بر تصمیم گیری فرد در زمینه ماندن یا ترک سازمان تأثیر می گذارند.

عواملی چون احساس کسب موفقیت، قدردانی و مورد احترام قرار گرفتن، مسؤولیت، رشد و موضوعات دیگری که با انگیزش شغلی شخص در ارتباط هستند، تحت عنوان عامل رضایت شغلی، طبقه بندی شده اند.

عوامل محیط داخلی شرکت نیز شامل قوانین کاری، تسهیلات، فرصتهای استراحت، مزایا، حقوق و عوامل همانند دیگر می شوند. محیط خارجی شرکت، عواملی چون فرصتهای شغلی، روابط اجتماعی، تعهدات مالی و علاقه های خانوادگی را در بر می گیرد.

شکل شماره ۱، روابط بین عامل رضایت شغلی و عوامل محیطی را برای انواع چهارگانه کارکنان نشان می دهد. در عین حال، دلایلی که هر کدام از این دسته افراد، به واسطه آنها سازمان خود را ترک نمی کنند، از روی شکل کاملاً مشخص و آشکار است.

شکل شماره ۱: رضایت شغلی و محیط

	دلیل ماندن	دلیل ترک خدمت
دلیل ترک خدمت	افراد دارای رضایت شغلی: آنها می مانند به دلیل آنکه، آنها تمایل به چنین کاری دارند.	ترک خدمت کنندگان: آنها شرکت را ترک خواهند کرد.
دلیل ماندن	افراد دارای رضایت نسبت به شغل و محیط: این قبیل افراد هم تمایل به ماندن دارند و هم مجبورند بمانند.	ناراضیان شغلی: آنها می مانند، به دلیل آنکه مجبور به چنین کاری هستند.
عوامل محیطی	زیاد	کم

ترک خدمت کنندگان:<sup>۳۱</sup> این قبیل افراد، از شغلشان ناراضی هستند، در عین حال، فشارهای محیطی نیز در اندازه ای نیستند که بتوانند آنها را از ترک سازمانشان باز دارند، در نتیجه، آنها در اولین فرصت، شغلشان را تغییر خواهند داد.

در صورتی که کارمند هیچگاه به فکر ترک شغلش نباشد، با یک فرسایش تدریجی<sup>۳۲</sup> ماندگاری، دوران شغلی خود را با شرکت



متبوعش، به پایان می‌رساند. بعنوان مثال کارمندی را در نظر بگیرید که چند سال پیش در حد بالایی برانگیخته شده و عوامل محیطی نیز، بقای او در سازمان را تقویت می‌کردند، از جمله اینکه سه فرزندش در دانشگاه به تحصیل اشتغال داشتند. در آن زمان، احتمال بقای این کارمند بسیار بالا بود، ولی از آن موقع تا کنون به صورت تدریجی، فرسایش یافته است. امروز بچه‌های او فارغ التحصیل شده‌اند، طرح بازنشستگی شرکت شامل حالش می‌گردد و علاقه لازم نیز نسبت به شغل، دیگر در او وجود ندارد. احتمال ماندن او تا اندازه زیادی کاهش یافته، ممکن است به زودی جزء آمار ترک خدمت قرار گیرد.

ناراضیان شغلی:<sup>۳۳</sup> این افراد، تمایل به انجام فعالیتهای اتحادیه‌ای<sup>۳۴</sup> دارند و در این زمینه، کاندیداهای اصلی به شمار می‌روند. آنها به آسانی مناسبات افراد و سیستم تولید را دچار مشکل می‌سازند، و در عین حال، آمادگی انجام خرابکاریهای صنعتی را نیز دارند. رضایت شغلی این افراد بسیار پایین است و اساساً این دلایل محیطی هستند که آنها را نگه داشته‌اند. برای مثال، آنها ممکن است احساس کنند که برای شروع یک کار جدید، بسیار پیر هستند و یا اینکه از لحاظ مالی به برنامه‌های مزایای شرکت وابسته می‌باشند و سرانجام، اینکه خود را قادر به یافتن یک شغل جدید در خارج از سازمان، نمی‌یابند.

این قبیل افراد چند راه در پیش رو دارند: اولین راه این است که برای دریافت کمک از خارج از سازمان به تلاش پردازند برای مثال از اتحادیه‌ها. در وهله دوم آنها می‌توانند رفتارشان را تغییر دهند و یا دقیقاً در همان حدی که از آنان خواسته شده، فعالیت کنند. در نهایت، راهی به جز عادت به شرکت و خط مشی‌های آن ندارند.

افراد دارای رضایت شغلی:<sup>۳۵</sup> این دسته کارکنان از رضایت شغلی بسیار بالایی برخوردار هستند و بواسطه دلایل مربوط به کارشان، شرکت خود را ترک نمی‌کنند، و این از نظر سازمان بسیار مطلوب است، زیرا این کارکنان تمایل دارند با شرکت باشند، به عبارت دیگر، این فشارهای محیطی نیستند که آنها را مجبور به ماندن با سازمان کرده، بلکه آنها به دلیل علاقه به شغلشان، تمایلی به ترک

شرکت ندارند.

به هر حال، اگر اقدامات مدیریت، رضایت شغلی را (حتی بطور موقت) کاهش دهد، ترک خدمت ممکن است به گونه‌ای قابل توجه افزایش یابد. این یک امر بدیهی و ساده است، اگر ما به شکل شماره ۱ توجه کنیم، می‌بینیم که بقا این افراد به اندازه بسیار زیاد از جانب عوامل رضایت شغلی تقویت می‌شود و نقش عوامل محیط داخلی و خارجی در این زمینه بسیار ناچیز است. لذا در صورتی که رضایت شغلی نیز کاهش یابد، این دسته از کارکنان به مربع سمت چپ بالا انتقال می‌یابند و در نتیجه شرکت را ترک خواهند نمود.

رضایتمندان از شغل و عوامل محیطی:<sup>۳۶</sup> این گروه از نیروی انسانی سازمان به احتمال زیاد، دوران کاری خود را با شرکت فعلی به پایان می‌رسانند. در واقع دلایل رضایت شغلی و دلایل محیطی، توأمأ فرد را در سازمان نگه می‌دارند. در این حال، اگر رضایت شغلی بطور موقت نیز، کاهش یابد، احتمال ترک سازمان بسیار ناچیز است، چرا که عوامل محیطی، تمایل فرد به ماندن را تقویت می‌کند. کلمه موقت یک کلمه کلیدی است، چرا که اگر رضایت شغلی، بطور دائمی کاهش یابد، این دسته از کارکنان جزء گروه ناراضیان شغلی قرار می‌گیرند، اما این تغییر شکل تأثیری بر آمار ترک خدمت نمی‌گذارد، بلکه باعث افزایش ناامیدی و بی‌میلی می‌گردد و عملکرد کاری افراد را تحت تأثیر قرار خواهد داد.

در یک نتیجه‌گیری کلی، باید گفت که اگر دو متغیر رضایت شغلی و عوامل محیطی، در دو جهت متضاد حرکت کنند، امکان ترک خدمت زیاد نخواهد بود. به عنوان مثال، اگر رضایت شغلی در سطح بالایی قرار گیرد، ولی عوامل محیطی در حالت رضایتبخشی نباشد، فرد به دلیل علاقه به شغلش، سازمان را ترک نخواهد کرد. در حالت برعکس نیز فرد از شغلش ناراضی خواهد بود، ولی عوامل محیط داخلی و خارجی از خروج او جلوگیری می‌کنند.

زمانی که دو متغیر مذکور هم جهت باشند، یکی از دو حالت ذیل به وقوع خواهد پیوست. اگر هم رضایت شغلی و هم عوامل بهداشت (عوامل محیطی) در سطح بالایی قرار داشته باشند، احتمال ترک خدمت بسیار ناچیز خواهد بود، ولی اگر هر دو در

حداقل ممکن خود قرار گیرند، این احتمال به حداکثر امکان خود خواهد رسید.

## چگونگی نقل و انتقال میان گروه‌ها

فرایند نگهداری نیروی انسانی در قالب سستی آن، به منظور شناخت دلایل پایان یافتن همکاری افراد، بر گروه ترک خدمت کنندگان متمرکز شده، اما همانگونه که مشاهده کردیم، این کارکنان بطور کلی درصد پایینی از مجموع نیروی انسانی یک شرکت را تشکیل می‌دهند، از این رو تأکید صرف بر آنها، در واقع تمایل به نادیده گرفتن دلایلی است که اکثریت پرسنل به خاطر آنها سازمان خود را ترک نمی‌کنند. به علاوه، طریقه سستی، فرایند پویایی را که به موجب آن، یک کارمند از یک گروه به گروه دیگر انتقال می‌یابد، نادیده می‌انگارد.

به عنوان نمونه، مهندس جوانی را در نظر بگیرید که برای اشتغال به کار به یک شرکت می‌پیوندد. به مرور زمان، علایق و ارتباطاتی با جامعه محل کار خود پیدا می‌کند و هر اندازه در شغلش پیشرفت می‌نماید، علاقه‌اش به آن زیاد می‌گردد. او یک فرد دارای رضایت شغلی است و هر چه بیشتر در محل کار و زندگی خود باقی بماند، احتمال بیشتری وجود خواهد داشت که در گروه رضایتمندان از شغل و عوامل محیطی قرار گیرد.

حال، فرض کنید زمانی فرا رسد که رضایت شغلی او در سطح پایینی قرار گیرد، آیا او محل کارش را ترک خواهد کرد؟ اگر او از لحاظ مالی، دارای نوعی وابستگی باشد، اگر فرصتهای شغلی دیگری مطرح شود که فعلاً قابل بهره‌برداری نیستند، اگر بچه‌هایش در مدارس خوب شهر مشغول به تحصیل باشند، اگر او در همین زمان، خانه مورد نظرش را خریداری کرده باشد، احتمال اینکه جزء آمار ترک خدمت قرار گیرد، چقدر است؟ با اطمینان بالایی می‌توان به این سؤال این گونه پاسخ داد که احتمال خروج او از سازمان، بسیار پایین است. با این وجود ممکن است از لحاظ روانی غائب محسوب گردد یعنی جزء گروه ناراضیان شغلی قرار گیرد. اثرات و نتایج این غیبت روانی ممکن است به صورتهای گوناگون، مثل اعتیاد به الکل، امراض روانی یا جسمی، طلاق، انگیزش و کارآیی پایین و حتی اتحادیه‌گرایی جلوه کند.

فرض کنید که همان مهندس به جای گرایش به موارد بالا، در جهت کسب رضایت شغلی گام بردارد، در نتیجه، وضعیتی پیش خواهد آمد که او به واسطه دلایل رضایت شغلی و محیطی توأم با باقی می‌ماند و احتمالاً ترکیب دلایل نیز صحیح خواهد بود و هم او و هم شرکت تشخیص می‌دهند که می‌باید مراحل استخدامش تکمیل گردد.

در هیچکدام از دو حالت بالا، شرکت با خطر خروج این مهندس روبرو نبوده است، ولی واقعاً تفاوتهای پر معنایی از لحاظ روحیه، دلگرمی و مولد بودن وجود دارد. یک مدیر با تجربه، بیان زیبایی در مورد گروه ناراضیان شغلی دارد، او می‌گوید: «ما با بسیاری افراد در سازمان روبرو می‌شویم که به هیچ عنوان با ما نیستند.»

یکی از اهداف این تحقیق، درک بهتر توازن<sup>۳۷</sup> بین دلایل محیطی و رضایت شغلی است، بخاطر اینکه این توازن، ماندن کارمند در شغل فعلیش را تحت تأثیر قرار می‌دهد. محققان همچنین در نظر داشتند که نسبت به روشهایی که توازن مذکور را تحت تأثیر قرار می‌دهد، شناختی به دست آورند.

## چه کسی می‌ماند و چرا؟

برای بررسی مسئله میان دلایل رضایت شغلی و محیطی در ماندن، از روشهای گوناگونی استفاده می‌کنند. یکی از این روشها، استفاده از تقسیم بندیهای متقابل همانند مرد/زن، مزد/حقوق و آموزش دانشگاه / دبیرستان است.

تحقیق موجود، به منظور پاسخگویی به سؤالات ذیل طراحی شده است:

- ۱- آیا دلایل ماندن مدیران، با دلایل پرسنل سایر رده‌های سازمانی تفاوت دارد؟
- ۲- رفتار کاری کارمندان جوان، متفاوت از رفتار کاری افراد پیرتر است؟
- ۳- چه گروه‌هایی از کارکنان (زنان، مردان و غیره) بخاطر علاقه به شغلشان می‌مانند؟
- ۴- رفتار کاری کارکنانی که شغلشان را دوست دارند و به این دلیل شرکت را ترک نمی‌کنند چگونه است؟



۵- چرا مدیران بالاتر از ۴۰ سال که در پنجسال گذشته، یک ارتقا هم دریافت نکرده‌اند و در عین حال علاقه‌ای هم به شغلشان ندارند شرکت را ترک نمی‌کنند؟

جوابهای زیادی از پاسخ دهندگان دریافت شد. در وهله اول این پاسخها به دو دسته تقسیم شدند:

پاسخهای مربوط به محیط داخلی شرکت و پاسخهای مرتبط با محیط خارجی. در مرتبه دوم پاسخهای مربوط به محیط داخلی به دو دسته عوامل انگیزشی و عوامل نگهدارنده (بهداشت) تفکیک شدند.

شکل شماره ۲ این دو دسته تفکیک را نشان می‌دهد. هر ردیف از موارد شکل به سه قسمت تقسیم می‌شود:

۱- عوامل انگیزشی<sup>۳۸</sup> در محیط شرکت

۲- عوامل نگهدارنده<sup>۳۹</sup> در محیط شرکت

۳- عوامل در محیط خارجی<sup>۴۰</sup>

محققان ده دلیل اساسی ماندن را که مکرراً به وسیله اعضای گروه معین کارکنان بیان می‌شد به منظور آماده کردن شکل شماره ۲، در سه طبقه فهرست کردند.

شکل نشان می‌دهد که کارگران ساده بیشتر به واسطه دلایل محیطی شغلشان را حفظ می‌کنند. هفت دلیل از ده دلیل آنها به محیط خارجی مربوط می‌شود. برای مثال می‌توان به این موارد اشاره کرد: «من دوست ندارم مزایایی را که هم اکنون دریافت می‌کنم با ترک شرکت فعلم و ورود به سازمان دیگری، از نو ایجاد کنم». «من مسؤولیتهای خانوادگی دارم». دو دلیل دیگرشان که جزء عوامل محیط داخلی است، ایمنی و مزایای شغلی است. در واقع این کارکنان نه به واسطه رضایت شغلی، بلکه به سبب دلایل محیطی آنها محیط خارجی شرکت، در سازمان باقی مانده‌اند.

دلایل ماندن مدیران و متخصصان، به گونه‌ای قابل توجه از دلایل پرسنل رده‌های دیگر سازمان متمایز و متفاوت بودند. این افراد به ترتیب به واسطه دلایل شغلی، دلایل محیط داخلی و محیط خارجی شرکت متبوعشان را ترک نمی‌کنند. از ده دلیل ذکر شده توسط این افراد، شش دلیل مربوط به رضایت شغلی، سه دلیل مربوط به محیط داخلی و تنها یک دلیل مربوط به محیط خارجی شرکت بود. این داده‌ها اشاره می‌کند که مدیران و محققان سازمان با احتمال بیشتری جزء گروه افراد دارای رضایت شغلی قرار می‌گیرند، در حالی که کارگران ساده با احتمال بالا جزء گروه ناراضیان شغلی قرار خواهند گرفت. کارگران نیمه ماهر و همچنین کادر اداری در مقایسه با کارگران ساده از تشابه بیشتری با مدیران و متخصصان برخوردارند، متهمی بیشتر سازمانها، تمایل دارند که با تمامی کارگران در هر سطحی از مهارت، به گونه‌ای یکسان برخورد کنند و در مسائلی چون مزایا، شرایط کاری، نظارت، میزان استقلال و اختیارات تفویض شده، تفاوتی قائل نشوند. در هر حال، این تحقیق نشان می‌دهد که بسیاری از کارکنان ساعتی ماهر، در صورتی که همانند مدیران و متخصصان با آنها برخورد شود، از رضایت شغلی بالایی برخوردار خواهند بود و به دنبال آن، کارآیی و خلاقیتشان نیز افزایش خواهد یافت.

شکل شماره ۲: تعدادی از دلایل انگیزشی، نگهدارنده و عوامل محیطی برای ماندن، در میان ۱۲ دسته بندی از کارکنان

دلیل مربوط به شرکت	دلیل مربوط به محیط خارجی
۱۰ ۹ ۸ ۷ ۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱	
کارگران با مهارت پایین ○●●	○○○○○○○○○
کارگران نیمه ماهر ○○○●●●●●	○○○
کارکنان اداری و دفتری ○○○○●●●●	○○○
مدیران و متخصصان ○○○○○○●●●●	○
حقوق ○○○○○○●●●●	○
مزد ○●●●●●●●	○○○
کارگران کم سنجید پوست ساعتی ○●●●●	○○○○○
کارگران کم مهارت سیاه پوست ساعتی ●●●	○○○○○○○○○
کارکنان با بیش از ۵ سال سابقه کار ○○○○●●●●	○○○
کارکنان با سابقه کار کمتر از ۵ سال ○○○○○○●●●●	
کارکنان با مدارک دانشگاهی ○○○○○○●●●●	○
کارکنان بدون مدارک دانشگاهی ○●●●●●●●	○○○
۱۰ ۹ ۸ ۷ ۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱	
○ عوامل انگیزشی ● عوامل نگهدارنده ○ عوامل خارجی	

به منظور ارزیابی فرصتهای برابر، این مطالعه، یک مقایسه



دیگر را در میان کارگران ساعتی سفید پوست و غیر سفید پوست انجام داد. اقلیت غیر سفید پوست، اغلب دلایل مربوط به محیط خارجی و محیط داخلی را بیان می‌کردند و در میان دلایل ده گانه‌شان، حتی یک دلیل انگیزشی وجود نداشت. سفید پوستان نیز به همین جهت گرایش نشان می‌دادند، ولی دلیل انگیزشی «من شغلم را دوست دارم» را به عنوان هشتمین دلیل برای ماندن ذکر کردند، در حالی که غیر سفید پوستان، این دلیل را در مرتبه هفدهم، بیان داشتند.

در ارزیابی دیگری، افراد با سابقه زیر پنج سال، با کارکنان با سابقه بالاتر از پنج سال، مورد مقایسه قرار گرفتند. کارکنان با سابقه پایین به واسطه دلایل انگیزشی و بهداشتی (محیط داخلی) می‌مانند و ماندگاریشان<sup>۴۱</sup> به وسیله ترکیبی از دلایل رضایت شغلی و محیط داخلی تقویت می‌گردد. به هر حال، هر چقدر بر سابقه کار افزوده می‌شود. دلایل محیط خارجی بیشتر نمایان می‌گردد و این در حالی است که عوامل داخلی کوشش می‌کنند، به یک اهمیت نسبی دست یابند. مثال مهندس جوان رایباد آورید. بیشتر

افراد، همانند این مهندس، در ابتداء به خاطر علاقه‌شان به شغل، به یک سازمان می‌پیوندند، ولی هر چقدر مسؤلیتهای اقتصادی و خانوادگی بیشتر می‌شود، احتمال جایگزینی آنها به جای دلایل محیط داخلی، افزایش می‌یابد.

از بعد میزان تحصیلات نیز، تفاوت‌هایی در دلایل ماندن، مشاهده گردید. افراد با تحصیلات دانشگاهی به واسطه دلایل رضایت شغلی و بهداشتی (نگهدارنده) می‌مانند، در حالی که افراد غیر دانشگاهی، دلایل محیطی و نگهدارنده را به عنوان دلایل ماندن خویش بیان می‌کنند.

### مهارت و عوامل غیر انگیزشی

یکی از باورهای مورد قبول مدیران، این است که سطح آموزش، تفاوت‌های معنی‌داری را بین کارکنان ایجاد می‌کند. در این تحقیق تأثیر عوامل محیط خارجی و عوامل نگهدارنده بر افراد با سطوح مهارتی مختلف بررسی گردید که نتایج آن در شکل شماره ۳ ارائه شده است.

شکل شماره ۳ - اثرات عوامل محیطی بر کارکنان در سطوح مختلف رضایت شغلی و مهارت

سطح مهارت			سطح رضایت شغلی			دلایل ماندن
پایین	متوسط	مدیر (بالا)	بالا	پایین	بسیار پایین	
۷۲٪	۶۴٪	۲۶٪	۴۴٪	۶۳٪	۷۶٪	من نمی‌خواهم مزایایی را که هم اکنون از آن برخوردارم، با ترک شرکت فسخ و ورود به سازمان دیگری از نو ایجاد کنم.
۶۹	۵۵	۴۶	۴۴	۷۳	۷۶	من مسؤلیتهای خانوادگی دارم.
۵۷	۴۵	۳۴	۳۸	۴۵	۳۵	من دوستان شخصی خوبی در محل کارم دارم.
۵۷	۵۹	۴۱	۵۸	۳۹	۲۴	شرکت با من خوب رفتار کرده است و من دوست ندارم دائم از یک شرکت به شرکت دیگر منتقل شوم.
۵۷	۳۶	۸	۲۱	۵۲	۵۹	من تا زمان بازنشستگی در این شرکت کار می‌کنم و نمی‌خواهم ریسک یک شغل جدید را بپذیرم.
۵۲	۲۹	۱۳	۲۰	۳۹	۳۵	من دوست ندارم برای یافتن یک شغل جدید، در خارج از سازمان به جستجو بپردازم.
۴۶	۲۵	۱۴	۲۰	۳۴	۴۱	من پیرتر از آن هستم که یک شغل جدید را شروع کنم.
۳۹	۳۰	۳	۱۷	۲۷	۳۵	من دوست ندارم خط مشی‌های حاکم بر یک شرکت جدید را از نو بیاموزم.
۳۰	۳۱	۵۸	۳۷	۲۸	۳۵	من دوست دارم در این منطقه زندگی کنم.
۵۸	۴۲	--	۴۲	۵۳	۵۹	مشکل یافتن یک شغل جدید.



شکل شماره ۳، درصد کارکنان را بر حسب سطح مهارتشان نشان می‌دهد که دلایل مختلف محیطی را برای ماندن در شرکتشان انتخاب کردند. این ارقام، درجات گوناگونی از افراد را مشخص می‌کند که با سطوح گوناگون مهارت در برابر عوامل محیطی قرار می‌گیرند.

- کارگران ساده احساس می‌کنند به واسطه عواملی چون مزایا، مسؤلیتهای خانوادگی، مشکل پیدا کردن یک شغل دیگر، روابط دوستانه شخصی با همکاران، وفاداری به شرکت و فشارهای ساده مالی محدود شده‌اند. به عبارت دیگر، این عوامل سبب شده که فرد در سازمان باقی بماند.

- کارکنان نیمه ماهر تقریباً در این زمینه متعادل بودند و به میزان کمتری نسبت به عوامل محیطی حساسیت نشان می‌دادند. به هر حال، وفاداری به شرکت بطور مکرر از سوی این گروه به عنوان یکی از دلایل ماندن مطرح می‌شد.

- مدیران، یک دیدگاه کاملاً متفاوتی را ابراز می‌کنند. آنها، اساساً به واسطه دلایل مرتبط به شغلشان و همچنین علایق اجتماعی می‌مانند. مشکل پیدا کردن شغل دیگر، مسؤلیتهای خانوادگی و وفاداری به شرکت، بطور نسبی، نفوذ کمتری بر آنها می‌گذارد. از این رو به نظر می‌رسد که تفاوت‌های واقعی در تأثیر عوامل محیطی بر گروه‌های سه گانه وجود دارد. محققان دریافتند که مدیران بیشتر تمایلند تا به دنبال شغل‌های جدید باشند، هر چند که این تمایل با مشکلاتی همراه گردد، در حالی که کارکنان ساده، چنین تمایلی ندارند. بنابراین، این نکته ضروری به نظر می‌رسد که فرصتهای شغلی خارجی در ارتباط با کارگران ساده، می‌باید با دقت زیادتری مورد تفسیر قرار گیرد.

## رضایت شغلی

شکل شماره ۳ همچنین اهمیت عوامل محیطی را برای کارکنان با درجات گوناگون رضایت شغلی نشان می‌دهد. آمار جدول مذکور، بیانگر این موضوع است که بسیاری از کارکنان ناراضی، به واسطه ملاحظات مالی، مسؤلیتهای خانوادگی، نبود فرصتهای شغلی مناسب، سن و تا حدودی فرهنگ سازمانی، شغل خود را

حفظ می‌کنند. (آنها نمی‌خواهند برای یک شغل تازه به جستجو پردازند یا مجبور به یادگیری خط مشی‌های جدید شوند). این گروه در واقع همان ناراضیان شغلی هستند که تأثیری بر آمار ترک خدمت سازمان نمی‌گذارند، اما می‌توان گفت، در همان حد یا بیشتر، شرکت را در معرض خطر قرار می‌دهند. این کارکنان خود را همانند محبوس شدگانی می‌بینند که گزینه‌های کمتری در پیش رو دارند، اما می‌مانند و بنابراین، امکان کاهش تولید و باروری و یا رفتار خصومت آمیز با سازمان، زیاد است.

بطور سنتی، خصوصیات ناراضیان شغلی و محبوس شدگان<sup>۴۲</sup>، ویژه طبقه کارگران ساده و بدون مهارت، ملحوظ می‌گردد. اگر چه گزارشهای اخیر، که حاکی از افزایش میل اتحادیه‌گرایی در میان سطوح مدیریت است، نشان می‌دهد که در رده‌های بالاتر سازمان نیز، به همان اندازه امکان بروز چنین گرایشهایی موجود است. یک مطالعه نشان می‌دهد که از خود بیگانگی و انزوا به رده افراد ساعتی محدود نمی‌شود، بلکه در هر سطحی از سازمان امکان وقوع دارد.

## چرا کارکنان ناراضی می‌مانند؟

با توضیحاتی که تا کنون ارائه شده، مطمئناً خواننده تا اندازه‌ای دریافته که چرا کارکنانی که از شغل، سرپرست، مزایا، حقوق و دیگر عوامل ناراضی هستند، سازمان را ترک نمی‌کنند. محققان همچنین دریافتند که کارکنانی که شغلشان را دوست نمی‌دارند یا از کار کردن با سرپرستانشان لذت نمی‌برند، در وهله اول به خاطر دلایل نگهدارنده و محیطی می‌مانند. دلایلی که تقریباً به مسؤلیتهای مالی و خانوادگی ارتباط دارند. این کارکنان، نمونه‌های عالی پرسنلی هستند که اثری بر آمار ترک خدمت نمی‌گذارند، ولی احتمالاً از لحاظ روانی، مدت‌ها پیش شرکت را ترک کرده‌اند!

یافته‌های تحقیق این فرضیه را به اثبات رساندند که دلایلی که افراد به واسطه آن شغلشان را حفظ می‌کنند، ضرورتاً با دلایلی که افراد به سبب آن شرکت را ترک می‌کنند متضاد نیستند. بسیاری از کارمندانی که در سازمان باقی مانده‌اند، همانند آنهایی که آن را ترک کرده‌اند، در مورد شغل و سرپرستان اظهار ناراضی می‌کنند، اینها ناراضیان شغلی واقعی هستند.



نقش عوامل محیطی در بقای این گونه افراد در سازمان بسیار زیاد است و برای از میان برداشتن آن نیرویی قوی لازم است. حد نهایی این نیرو، همان اخراج است. در هر حال نژاد، رده فرد در سازمان، دوره تصدی<sup>۴۳</sup> شغل، آموزش و میزان رضایت شغلی از جمله عواملی هستند که تعیین می‌کنند چرا افراد در سازمان باقی می‌مانند. مهمتر از تمامی این عوامل، عامل دیگری وجود دارد که به نام اخلاق کاری افراد<sup>۴۴</sup> موسوم است.

## ارزشهای مؤثر بر نحوه کار کردن

طبقه‌بندی زیرین سطوح روانی رشد و ارزشهای کاری، بر اقتباس<sup>۴۵</sup> سوزان و اسکات مایرز<sup>۴۶</sup> از تئوری کلیرگریوز<sup>۴۷</sup> مبتنی است:

سطح ۱: عکس‌العمل گرایان<sup>۴۸</sup> معمولاً افرادی که دارای بلوغ فکری نیستند، در این طبقه قرار می‌گیرند. این سطح، پایین‌ترین مرتبه در رشد روانی شخص است و کارکنان معمولاً در این طبقه قرار نمی‌گیرند.

سطح ۲: پیروان محیط آرام، یکنواخت و بدون استقلال عمل<sup>۴۹</sup> کارکنانی که پیرو این سطح از ارزشها هستند، برای محیطهای کاری مناسبند که شغلی آسان، همکارانی مهربان، تفریحاتی مناسب و در رأس تمامی اینها، یک رئیس خوب را پیشنهاد می‌کنند. کارمندی با این سیستم ارزشی، به این نکته معتقد است که امکان اینکه او بهترین شغل موجود در جهان را به دست آورد، وجود ندارد. او سعی می‌کند همانند افراد دیگری که شغلهای مشابه او دارند، کار کند. رئیس مورد نظر چنین فردی، می‌باید به او بگوید دقیقاً چه کاری را انجام دهد و چگونه انجام دهد. حتی اگر رئیس نحوه انجام کار را به صورت عملی به او نشان دهد، باعث تقویت روحیه‌اش می‌گردد.

سطح ۳: منفعت طلبان<sup>۵۰</sup> ویژگی اصلی شغل مورد علاقه این فرد، حقوق خوب است. او تمایل به انجام هیچ نوع کاری ندارد، اما حاضر است برای دریافت مزد کار کند. به واسطه وجود چنین سیستم ارزشی خام و عقب مانده‌ای، این فرد، رئیسی را نیاز دارد

که قاطع و استوار باشد، اما به او نیز اجازه دهد که سخت و خشن رفتار کند.

سطح ۴: پیروان قانون<sup>۵۱</sup> کارمندی که در این سطح ارزشی قرار دارد، به دنبال ایمنی شغلی است. نوعی محیط کار برای او مطلوب است که در آن قوانین بدون هیچ استثنایی اجرا شود. او احساس می‌کند برای موقعیتی که به دست آورده، به خوبی تلاش کرده، خود را شایسته بعضی از فرصتهای پیشرفت و ترقی می‌داند. او اعتقاد دارد که کارمندان یک سازمان، باید کار کردن را به عنوان یک وظیفه بنگرند. در ضمن رئیسی را دوست دارد که دقیقاً مراقب اجرای قوانین باشد.

سطح ۵: استقلال طلبان<sup>۵۲</sup> شغل مطلوب این کارمند، شغلی است که پر از تنوع باشد. او دوست دارد که تا اندازه زیادی آزادی عمل داشته باشد و حتی تا جایی پیش می‌رود که حقوق و پاداش را بر اساس نتایج کار و میزان موفقیت در انجام وظایف، طلب می‌کند. فردی با این گروه از ارزشها، خود را مسؤول موفقیت خویش می‌داند. او دائماً به دنبال کشف و بهره‌برداری از فرصتهای جدید است. رئیس مورد نظرش، فردی استوار و قاطع، اما منصف است.

سطح ۶: گروه‌گرایان<sup>۵۳</sup> چنین فردی به دنبال ایجاد و گسترش روابط دوستانه با سرپرست و اعضای دیگر گروه است. برای این کارمند، همکاری با دیگران (همکاران) به منظور تحقق بخشیدن به یک هدف مشترک، از جذابیت بیشتری برخوردار است تا اینکه بخواهد به صورت انفرادی، یکه‌تازی کند و محیط کار را میدان مسابقه‌ای فرض نماید که می‌باید در آن مزایا را از دست دیگران ربود. او رئیسی را دوست می‌دارد که هماهنگ با دیگر اعضای گروه کار کند، به گونه‌ای که بیشتر به عنوان یک دوست مورد توجه باشد تا رئیس گروه.

سطح ۷: نوآوران<sup>۵۴</sup> یک کارمند با این سیستم ارزشی، به دنبال شغلی است که در آن اهداف و مسائل نسبت به پول، پرستیژ و یا چگونگی انجام کار، از اهمیت بیشتری برخوردار باشند. کاری که پیوسته پویا و به ابتکار و به کارگیری قوه تخیل در انجام آن نیاز



باشد، مطلوب کارمندی با این سیستم ارزشی است.

## اخلاق کاری يك کارمند

کارکنان در درجات متفاوتی از پیشرفت روانی قرار دارند. این درجات پیشرفت در ارزشهایی ظاهر می‌شوند که افراد سعی می‌کنند آنها را در کارشان، مراعات نموده، حفظ کنند.

یک طبقه‌بندی مفید از سطوح و ارزشهای کاری ترسیم شده است. شکل شماره ۴، ده دلیل اصلی کارکنانی را که می‌مانند، بر اساس سطح روانیشان، جدول بندی می‌کند. این جدول یک تقسیم بندی دو گانه تکان دهنده‌ای<sup>۵۵</sup> را نشان می‌دهد. کارکنانی که از لحاظ ارزشی در سطوح ۲ یا ۳ قرار می‌گیرند، بیشتر به واسطه دلایل محیط خارجی می‌مانند، در حالی که دلایل محیط داخلی به خصوص دلایل انگیزشی، نقش اساسی در بقای کارکنان با ارزشهای سطوح ۵ و ۷ دارند. در ضمن کارکنان سطوح ۲ و ۳، اصولاً در مشاغل ساده که انجام آنها به مهارتی نیاز ندارد، مستقر هستند و کارکنان با ارزشهای سطوح ۵ و ۷، بیشتر به کارهای پژوهشی مدیریت و مشاغل حرفه‌ای اشتغال دارند.

شکل شماره ۴: تعدادی از دلایل ماندن کارکنان بر حسب سطوح متفاوت ارزشهای کاری

دلایل مربوط به شرکت	دلایل مربوط به محیط خارجی
۱۰۹ ۸۷ ۶۵ ۴۳ ۲۱	
●●● پیروان محیط آرام ●●● منفعت طلبان ○●●● پیروان قانون ○●●●● استقلال طلبان ○●●●● گروه‌گرایان ○●●●● نوآوران	○○○○○○○ ○○○○○○○ ○○○○○ ○○○○○
۱۰۹ ۸۷ ۶۵ ۴۳ ۲۱	
کلید ○ عوامل انگیزشی ● عوامل نگهدارنده	○ دلایل خارجی

اگر چه تمامی دلایل در این مورد مشخص نشده‌اند، اما به نظر می‌رسد که علت اساسی آن، این است که مدیران شرکتها در تعیین خط مشی‌ها و منطق تصمیم‌گیریها در واقع با خودشان و درباره خودشان صحبت کرده‌اند. به عبارت دیگر، آنها تمایل دارند آن دسته از تئوریهای انگیزشی انسان را بپذیرند که با سیستم‌های

ارزشی خودشان مطابقت دارد و فرضشان این است که کارکنان نیز ارزشهای همانند آنها دارند. برای مثال، یک مدیر استقلال طلب، می‌پندارد که پول، موقعیت عالی و مقامات بالا<sup>۵۶</sup>، افراد دیگر را به همان مسیری می‌کشاند که او با طی آن مسیر، به موقعیت فعلیش رسیده است. او توانسته است نردبان ترقی را در شرکت طی کند، اما نتایج تحقیقات نشان می‌دهد که برای بسیاری از کارکنان این نردبان، حتی وجود خارجی ندارد.

مسائل بالا، به عنوان یک انتقاد بر سیستمهای ارزشی مدیریت مطرح نمی‌شود، بلکه صرفاً توصیف و تشریح یک واقعیت است. در هر حال، این یک امر بدیهی است که مدیران سازمانها، مسائلی را که با سیستم ارزشیشان مطابقت دارد، بهتر بپذیرند. اساساً، هر فردی مبنای تصمیم‌گیریهایش را بر پایه اصولی قرار می‌دهد که فکر می‌کند صحیح است، اما اینکه چه چیزی صحیح و چه چیزی غلط است، به ارزشهای فرد بستگی دارد.

مسئله را در قالب دیگری نیز می‌توان مطرح کرد. بیشتر مدیران، از قانون طلایی<sup>۵۷</sup> پیروی می‌کنند که «با دیگران آنگونه رفتار کنید که انتظار دارید دیگران با شما بدان شکل رفتار کنند» این اصل بر این فرض استوار است که همه افراد دارای ارزشهای مشابهی هستند، بنابراین مدیران می‌اندیشند که آنچه به نظر آنان درست تلقی شود، از دیدگاه کارمندانشان نیز چنین است. اما واقع امر این است که ارزشهای افراد یکسان نیست و آنچه از دیدگاه مدیر درست تلقی می‌شود، غالباً از دیدگاه کارمند، غلط محسوب می‌گردد. به نظر نویسندگان مقاله، اصلی که در بالا ذکر شد، باید به این شکل تغییر داده شود: «با دیگران آنگونه رفتار کنید که آنها از شما انتظار دارند.» این اصل برای مدیری ارزشمند است که به دنبال یافتن دلایل غلط و درست ماندن برای سطوح گوناگون ارزشها و تقویت دلایل صحیح و اجتناب از تقویت دلایل غلط می‌باشد.

سپس محققان رابطه نگهداری شغل<sup>۵۸</sup> و ارزشها را به وسیله ارتباط دادن داده‌ها در مورد ارزشها و دلایل ماندن مورد بررسی قرار دادند. بر این اساس می‌توان ارزشهای افرادی را که در سازمان می‌مانند به دلیل آنکه آنها شغلشان را دوست دارند و آنهایی که اظهار داشتند شغلشان جزء دلایل ماندنشان نیست، تعیین کرد.



در کوشش برای کشف رابطه میان ارزشها و دلایل مطرح برای ماندن، تحقیقات نشان داد که کارکنانی که به واسطه علاقه به شغلشان می‌مانند متمایل به ارزشهای استقلال طلبان یا نوآوران دارند و آنهایی که به واسطه دلایل محیط خارجی و نگهدارنده، شرکت را ترک نکرده‌اند به ارزشهای پیروان محیط آرام یا منفعت طلبان متمایل نشان می‌دهند. به علاوه، کارکنانی که ارزشهای سطح ۳ و ۲ دارند، بیشترین نارضایتی را از عوامل انگیزشی ابراز داشته‌اند. حداقل نارضایتی اختصاص به کارکنان با ارزشهای سطح ۷ داشت و پس از آن، کارکنان سطح ۴ و ۵، در مقامهای دوم و سوم قرار داشتند. لذا، این مسئله تعجب برانگیز نخواهد بود که چرا تشکیلات اقتصادی سرمایه‌داری، ارزشهای استقلال طلبان و پیروان قانون را تقویت می‌کنند و افراد نوآور نیز مادامی که شاد و فعال هستند، مورد توجه آنها قرار می‌گیرند.

### محیط و ارزشها

این شکل درصد پاسخهای کارکنانی که بالاترین امتیازات را در هر سیستم ارزشی داشتند (۹۰٪ یا بیشتر)، نشان می‌دهد، یعنی کارکنانی که آشکارا، در هر سیستم ارزشی جا می‌گرفتند. این داده‌ها، یک دوگانگی (تقابل) بین کارکنان با ارزشهای نوآوران و استقلال طلبان (سطح ۷ و ۵) و دیگر کارکنان بخصوص افراد با ارزشهای پیروان محیط آرام یا منفعت طلبان (سطح ۳ و ۲) را نشان می‌دهد. تقریباً بدون استثناء، افراد سطح ۵ و ۷، تأکید کمتری بر دلایل محیط خارجی دارند و افراد با سطوح ارزشی دیگر، تمایل بیشتری نسبت به این عوامل نشان می‌دهند. در حالی که سن، طول خدمت، نوع کار سطح مهارت و آموزش تشریح می‌کند که چه کسی می‌ماند و دلایلش در ماندن چیست، سیستمهای ارزشی مشخص می‌کند که چرا افراد می‌مانند. اما آیا در موقعیت یک مدیر، می‌توانیم از این حقایق در جهت بهبود فرایند نگهداری نیروی انسانی استفاده کنیم؟ پاسخ مثبت است. بله، امکان استفاده از این حقایق در جهت بهبود فرایند مذکور، وجود دارد.

شکل شماره ۵، یکبار دیگر قدرت پوشیده عوامل محیطی را نشان می‌دهد.

شکل شماره ۵ - سیستمهای ارزشی و عوامل محیطی

سیستم ارزشی						
دلایل ماندن	پیروان محیط آرام (سطح ۲)	منفعت طلبان (سطح ۳)	پیروان قانون (سطح ۴)	استقلال طلبان (سطح ۵)	گروه‌گرایان (سطح ۶)	نوآوران (سطح ۷)
من نمی‌خواهم مزایایی را که هم اکنون از آن برخوردارم، با ترک شرکت تعلیم و ورود به سازمان دیگری از نو ایجاد کنم.	۶۷٪	۶۳٪	۶۱٪	۴۵٪	۷۰٪	۲۲٪
من مسؤولیتهای خانوادگی دارم.	۷۲	۶۵	۵۹	۴۵	۶۰	۳۷
من دوستان شخصی خوبی در محل کارم دارم.	۵۰	۵۲	۴۶	۱۵	۵۸	۲۹
شرکت یا من خوب رفتار کرده است و من دوست ندارم دائم از یک شرکت به شرکت دیگر منتقل شوم.	۴۷	۳۲	۷۱	۳۸	۵۸	۳۹
من تا زمان بازنشستگی در این شرکت کار می‌کنم و نمی‌خواهم ریسک یک شغل جدید را بپذیرم.	۶۷	۵۲	۴۱	۱۰	۴۷	۷
من دوست ندارم برای یافتن یک شغل جدید، در خارج از سازمان به جستجو پردازم.	۴۲	۲۷	۳۹	۱۳	۵۶	۱۲
من پیرتر از آن هستم که یک شغل جدید را شروع کنم.	۴۵	۳۲	۳۹	۷	۳۰	۷
من دوست ندارم خط مشی‌های حاکم بر یک شرکت جدید را از نو بیاموزم.	۴۷	۳۸	۲۹	۱۰	۲۸	۲
من دوست دارم در این منطقه زندگی کنم.	۴۵	۳۰	۳۲	۴۵	۴۰	۴۹
مشکل یافتن یک شغل جدید.	۴۰	۴۷	۵۶	۴۰	۵۶	۴۹



مدیران بطور سنتی نسبت به مسئله ترک خدمت حساسیت نشان می دهند و ترک این سنت، برایشان واقعاً مشکل است. با وجود این، مدیران باید این روش را کنار بگذارند و فرایند حفظ نیروی انسانی را با مدیریت مثبت به پیش ببرند. اگر مدیران، دلایل درست و منطقی ماندن را تقویت کنند و از تقویت دلایل غلط پرهیزند، نه تنها می توانند آمار ترک خدمت را کاهش دهند، بلکه هدفهای دیگر فرایند حفظ و نگهداری نیروی انسانی را نیز تحقق می بخشند. در هر حال، اولین قدم، درک کارکنان و احترام گذاشتن به آنها به عنوان افرادی است که ارزشهای متفاوت از ارزشهای مدیران دارند.

به عنوان یک شرط لازم در پیشرفت هر برنامه ای در زمینه فرایند نگهداری نیروی انسانی، سؤالات معین و مشکلی می باید پاسخ داده شود:

- ۱- چرا کارکنان می ماندند؟
- ۲- مشخصاتشان نظیر سن، جنس، مجرد، تأهل و غیره چیست؟
- ۳- دلایل درست و غلط برای ماندن کارکنان در شغلشان چیست؟
- ۴- بوسیله چه فرایندی، افراد ناراضی، اینگونه می شوند؟
- ۵- ارزشهای این افراد در کار و زندگی چیست؟

در طول مقاله، پاسخهای کمی به سؤالات ۱، ۲ و ۵ داده شد، اما ارائه پاسخهای کمی برای سؤالات ۳ و ۴، امکان پذیر نیست. چه چیز درست است و غلط کدام است و تا کجا یک کارمند ممکن است با فشار به جلو رانده شود، قبل از اینکه او مجبور به ترک سازمان گردد، سؤالات اخلاقی هستند. ما برای این سؤالات تشخیص و بررسی ارزشهایمان را پیشنهاد می کنیم.

به نظر می رسد که هدف ایده آل فرایند نگهداری نیروی انسانی، داشتن افرادی است که نسبت به عوامل شغلی و عوامل محیطی<sup>۵۹</sup>، دارای رضایت باشند، به عبارت دیگر، این فرایند زمانی بخوبی انجام گرفته است که میان دلایل رضایت شغلی و دلایل محیطی توازن برقرار گردد. این هدف بعضی سؤالات را به ذهن متبادر

می کند. اگر کارمندی شغلش را دوست نمی دارد و به واسطه مزایای شغلی که شرکت برای او در نظر گرفته، می ماند، نباید مدیران تغییر در برنامه های حقوقی شرکت را مورد بررسی قرار دهند تا سبب کاهش احتمال ماندن فرد از جانب این عوامل گردد؟ مدیران ممکن است حقوقهای باز نشستگی را افزایش دهند. این اقدامی است که احتمال بقای کارمند را کاهش می دهد، ولی باعث افزایش هزینه ها می گردد. بطور کلی، برای ایجاد توازن، ضروری است شرایط بگونه ای مهیا گردد که رضایت شغلی افزایش یابد و در واقع، افراد به واسطه تمایلات درونی خویش بمانند و نه به دلیل اینکه از جانب عوامل محیط خارجی و داخلی تحت فشارند.

وسیله مؤثر دیگر بر بقای کارکنان، محل شرکت است. به عنوان مثال، شرکتی که کارخانه، دفاتر و یا لابراتورهای جدیدش را در شهرهای کوچک که از جذابیت کمتری برخوردارند، مستقر می کند و یا لازم است برای بسیاری از کارمندانش، محل جدیدی را برای کار تعیین کند، در واقع احتمال ماندن را کاهش داده و در مقابل، در صورت کاهش رضایت شغلی افراد، احتمال ترک شرکت از سوی آنها افزایش می یابد. حال اگر همان شرکت که کارخانه اش را در یک شهر کوچک احداث کرده، اقدام به جذب نیروهای محلی کند، در واقع نوعی ماندگاری را در پرسنلش ایجاد می نماید، و بالطبع ترک خدمتش را به مقدار زیاد کاهش خواهد داد.

از سوی دیگر، شرکتهایی را در نظر بگیرید که اداره مرکزی آنها در شهری مانند نیویورک قرار دارد. مدیران این شرکتها، احتمال ماندن کارکنانشان را در سطح بسیار پایینی می بینند، چرا که این افراد به آسانی قادرند کارشان را رها سازند و در شرکتهای دیگری مشغول به کار گردند. در این مورد، احتمال بقای کارمند در شرکت فعلی و ماندن با کارفرمای موجودش، ضعیف است، اما امکان دارد همین احتمال برای ماندن در منطقه نیویورک، بسیار قوی باشد. بنابراین، به منظور ایجاد توازن در دلایل ماندن، شرکت می باید افرادی را مأمور انجام دادن پاره ای مطالعات در این زمینه کند که چگونه افراد ناراضی، ناراضی شده اند؟ فرض کنید یک مقیاس رضایت شغلی وجود دارد که حداکثر آن ۱۰ و حداقل ۱۰- است. آیا وقتی رضایت شغلی یک کارمند به ۵- می رسد، او



شغلش را رها خواهد ساخت؟ از لحاظ تئوریک، این امکان وجود دارد، ولی در واقعیت، پاسخ به قدرت و قوت عوامل محیط داخلی و خارجی بستگی پیدا می‌کند.

برای مثال، اگر مزایای پرداختی شرکت در حد بالایی باشد یا فرصتهای شغلی در ذهن فرد مطرح گردند که فعلاً قابل بهره‌برداری نیستند، احتمال ماندن او تقویت می‌گردد، ولی زمانی که مزایای دیگر پرداخت نشود و یا فرصتهای شغلی تحقق یابند، میل به ماندن کاهش خواهد یافت. در آن موقع رضایت شغلی (۵-) قادر خواهد بود سکون و ماندگاری فرد را درهم بشکند و باعث خروج او از سازمان شود. در این هنگام که فرد در حال خروج از سازمان می‌باشد، برای متوقف ساختنش، نیرویی قوی مورد نیاز است.

نمونه‌هایی نیز یافت می‌شوند که کارمندان با شرکتهایشان بخوبی کار کرده‌اند و حتی از نقطه‌ای که یک حس موفقیت و معنی‌دار بودن در کارشان به دست آورند، نیز فراتر رفته‌اند و حالا دیگر، منتظر بازنشستگی هستند. چنین فردی یک مشکل برای خودش، خانواده‌اش و سازمان محسوب می‌گردد. برنامه‌های بازنشستگی زودتر از موعد به عنوان وسیله‌ای در این زمینه (مورد) محبوبیت یافته‌اند و اغلب منافع همه بخشها را در بردارند. تأثیرپذیری احتمال ماندن فرد، تنها به خود او محدود نمی‌شود، بلکه خانواده‌اش نیز در آن دخیل هستند. نمونه‌های متعددی یافت می‌شود که کارمند شهر زادگاهش را ترک کرده، زیرا همسرش از محل کار او ناراضی بوده است.

بنابراین در جستجوی توازن، شرکت می‌باید مزایا، حقوق پرداختی، محل و دیگر عوامل محیطی را همانند رضایت شغلی مورد بررسی قرار دهد تا معلوم شود که آیا افراد به واسطه ترکیبات درست و یا غلطی از دلایل باقی مانده‌اند. همیشه به یاد داشته باشید که آنچه برای مدیریت درست یا غلط است، هرگز همان مفهوم را برای کارمند نخواهد داشت یعنی به همان اندازه برای او درست یا غلط محسوب نمی‌گردد، چه بسا آنچه را مدیریت «درست» تلقی می‌کند، کارمند، غلط تفسیر کند.

سرانجام، هر نوع تفسیری که از «درست» یا «غلط» به عمل آید،

تدارک یک محیط کاری که با هدفهای شخصی کارکنان و ارزشهایشان برای کار و زندگی، به گونه‌ای وسیع، تطابق داشته باشد، ضروری است. مدیران می‌باید دریابند که مفهوم کارمند متوسط یک تصور کلی است و توسعه برنامه‌های پرسنلی و همچنین خط مشی‌هایی که توانایی پاسخگویی به ارزشهای متفاوت کارکنان را داشته باشد، ضروری و لازم است. بنابراین توسعه استراتژیها و تقویت‌هایی که سبب گردد کارکنان به واسطه دلایلی که هم برای خودشان و هم برای شرکت صحیح هستند، بمانند، امکان پذیر است.

### به سوی مدیریت زنده و پویا<sup>۶۰</sup>

یک اخلاق جدید کاری در جامعه ما در حال ظهور است. اگر سازمانها در برابر این واقعیت که ارزشهای کاری تغییر کرده‌اند، مقاومت و با یک روش یکسان با افراد برخورد کنند مفهوم کارمند متوسط را دنبال کرده، سعی کنند با قید و بندهایی نیروی انسانی را در سازمان نگه دارند، دو پیامد را باید متحمل شوند:

۱- تحول جدید ممکن است وارد این سازمانها نگردد، اما خودش را بوجود خواهد آورد و وضعیت موجود را تحویل خواهد گرفت.

۲- کارکنان فعلی که به نوعی در سازمان اسیر و ناراضی می‌شوند، ممکن است به دنبال مداخله شخص ثالثی باشند تا حق داشتن رضایت شغلی را برایشان ضمانت کند یا آزادی واقعی برای ترک سازمان را به آنها اعطا کند.

با بررسیهای تاریخی در می‌یابیم که بیشتر سازمانها به وسیله فلسفه‌های استقلال طلبی و پیروی از قانون بوجود آمده‌اند و هنوز نیز این دو فلسفه، نقش عمده‌ای در ساخت زیر بنای سازمانها برعهده دارند. اگر برای مدیریت مهم است که افراد بخاطر دلایلی بمانند که هم برای خودشان، هم برای سازمان و هم برای جامعه صحیح و مفید باشند، باید سازمانهایی که به صورت زنده و پویا اداره می‌گردند را توسعه دهند که حقیقتاً در آنها افراد با ارزشهای گوناگون پذیرفته و به آنها احترام گذاشته شود. روشی که در این مقاله به کار گرفته شد، مسلماً برای مدیرانی که نیاز به نگرشهای وسیعتر در زمینه خط مشی‌های استخدامی را تشخیص داده‌اند، قابل قبول و مفید است.



26-Job Opportunities  
27-Positive approach  
28-Managing retention  
29-Profiles  
30-Environmental Pressures inside and outside Company.  
31-turn-overs  
32-gradual erosion  
33-turn-offs  
34-union Activities  
35-turn-ons  
36-turn-ons-plus  
37-balance  
38-Motivational Factors  
39-Maintenance Factors  
40-Factors in the external environment  
41-inertia  
42-Locked in  
43-tenure  
44-The work ethic of the people  
45-Adaptation  
46-Susan and Scott Myers  
47-Clare Graves' Theory  
48-Reactive  
49-Tribalistic  
50-Egocentric  
51-Conformist  
52-Manipulative  
53-Sociocentric  
54-Existential  
55-Startling dichotomy  
56-Laden offices  
57-Golden Rule  
58-Job retention  
59-turn-ons-plus  
60-Existential Management



این مقاله ترجمه‌ای بود از:

### Why employees Stay

Vincent S. Flowers and Charles L. Hughes

Harvard Business Review

Reprints of Selected articles, Personnel Management  
Part III, 1975.



1-Job Satisfaction  
2-Hygiene Factors  
3-Retention Management  
4-Flowers  
5-Hughes  
6-Compensation  
7-Goal Setting: Key to Individual and Organizational Effectiveness  
8-American Management Association  
9-Mc Kinsey Foundation  
10-Academy of Management  
11-Turnover  
12-Exit interviews  
13-Termination  
14-Continuation  
15-Spadework  
16-Productive  
17-Deferred benefits  
18-Golden handcuffs  
19-Background of Study  
20-Clare Grave  
21-Phycological levels of Existence  
22-Multiple-Choice Statements  
23-Inertia  
24-Company environment  
25-Self-imposed restrictions