

شناسایی عوامل موثر در نگهداری منابع انسانی و ماندگاری کارکنان

در شرکت مدیریت تولید برق هرمزگان

هادی فاتح نیا^۱

چکیده

هدف اصلی این پژوهش شناسایی عوامل موثر در نگهداری منابع انسانی و به تبع آن ماندگاری کارکنان است. بدین منظور یک تست تجربی در شرکت مدیریت تولید برق هرمزگان صورت گرفت. جامعه آماری پژوهش بالغ بر ۷۰ نفر از کارکنان رسمی شرکت مدیریت تولید برق هرمزگان می باشد که از این تعداد، نمونه ای ۵۹ تایی با استفاده از روش نمونه برداری احتمالی نامحدود انتخاب شدند. برای گردآوری اطلاعات مورد نیاز از روش های میدانی استفاده شده است. ابزار اصلی گردآوری اطلاعات، پرسشنامه است. برای تحقیق درستی پیش فرض تاثیر عوامل سه گانه بر ماندگاری کارکنان شرکت مدیریت تولید برق هرمزگان با استفاده از نرم افزار SPSS، از آزمون تحلیل رگرسیون و برای پایایی گویه های پرسشنامه از آزمون آلفای کرونباخ و به منظور تعیین نرمال بودن توزیع پراکندگی صفات کمی از آزمون کولموگروف- اسمیرنوف استفاده شده است. نتایج بدست آمده حاکی از آن است که عوامل شغلی و سازمانی و عوامل پیامدهای ترک شغل با ماندگاری کارکنان رابطه معناداری دارند اما عوامل شخصی اثر معنی داری با ماندگاری کارکنان در سازمان ندارد.

واژه های کلیدی: تمایل کارکنان به ماندن در سازمان، عوامل شخصی، عوامل سازمانی و شغلی، عوامل پیامدهای ترک شغل

۱- کارشناس ارشد مدیریت اجرایی گرایش استراتژیک، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات هرمزگان

خصوص نیروی انسانی متخصص و فعال به عنوان یکی از هدفهای اصلی و اولویت دار هر سازمانی تلقی می گردد. مدیریت منابع انسانی شناسایی، انتخاب، استخدام، تربیت و پرورش نیروی انسانی به منظور نیل به اهداف سازمان میباشد [۷]. از آنجایی که اقدامات نگهداری مکمل اقدامات و فرایندهای نظام جذب و تجهیز منابع انسانی است حتی اگر عملیات کارمند یابی، انتخاب، انتصاب، آموزش و سایر اقدامات پرسنلی به نحو درست و شایسته انجام شود، بدون توجه به امر نگهداری نتایج حاصل از اعمال مدیریت چشمگیری نخواهد بود [۹].

در گذشته که انسان به عنوان یکی از منابع سازمانی مطرح نبود، به راهبردهای لازم در خصوص حفظ و نگهداری انسان کمتر توجه می شد؛ ولی به مرور زمان، با کسب آگاهیهای لازم، انسان به عنوان محوری ترین منبع سازمان شناخته شده است. به عبارتی، منابع انسانی، ثروت واقعی یک سازمان به شمار میرود. امروزه، اغلب سازمانها، موضوع نگهداری از منابع انسانی را مهم و اساسی قلمداد کرده و برای آن برنامه ریزی می کنند و هزینه های زیادی انجام می دهند. یکی از رسالتهای اساسی مدیریت منابع انسانی، نگهداری کارکنان توانمند است [۱۰].

یکی از اصلی ترین وظایفی که همواره بر دوش مدیریت منابع انسانی سازمان ها سنگینی می کند، حفظ و نگهداری بهینه نیروی انسانی است. شاخص نرخ ترک خدمت نیز به عنوان یکی از شناخته شده ترین شاخص ها، برای ارزیابی عملکرد مدیریت منابع انسانی مؤسسات و سازمانها مورد استفاده قرار می گیرد؛ و چنانچه در حد متعارف قرار داشته باشد، عملکرد مدیریت و بویژه مدیریت منابع انسانی مطلوب قلمداد می شود. موضوع را می توان از زاویه دیگری مورد بررسی قرار داد و آن این که دلایل آن دسته از پرسنلی که در سازمان مانده اند چیست و آیا این دلایل مطلوب است یا خیر. در هر حال، از وظایف اساسی مدیریت منابع انسانی سازمان است که ترکیب دلایل مزبور را شناخته و آنرا به سمت بهینه و مطلوب سوق [۷]. هدف اساسی مدیریت استراتژیک منابع انسانی، خلق قابلیت استراتژیک از طریق تضمین و مطمئن شدن از وجود کارکنان ماهر، متعهد و با انگیزه در سازمان است. براین اساس، زمانی استراتژی منابع انسانی منبع محور، مزیت رقابتی به حساب می آید که سازمان بتواند منابع انسانی ماهر را در اختیار داشته باشد تا سریع تر از رقبا یاد بگیرد و سریع تر از آن ها آموخته های خود را به شکلی اثر بخش عملی سازد [۴]. از طرف دیگر

امروزه برخورد با کارکنانی که تمام عمر خود را در یک سازمان سپری نمایند به ندرت اتفاق می افتد. زیرا کاهش حس وفاداری سازمانی و ماندگاری در آن مساله جدیدی است که مدیران سازمانها با آن مواجهند [۵]. انگیزه، عامل مهم ایجاد و افزایش تمایل کارکنان برای حفظ موقعیتی است که در سازمان دارند و آنان رابسوی فعالیتی بیشتر سوق می دهد. به همین دلیل، نگرش مدیریت به یک سازمان باید این باشد که به واسطه وی، سازمان را در جایگاه مناسب خود قرار داده و با استفاده از این موضوع، قدرت خود را افزایش دهد. در حالیکه متقابلاً چشم انداز کارمند به شغل این است که توسط آن، شایستگی و مشخصات کیفی خود را بهبود بخشد. حال و با توجه به اینکه ورود هر فردی به هر سازمانی با چنین انگیزه ای صورت می پذیرد، سازمان موظف است با تامین نیازها و خواسته های وی، ضمن حفظ و نگهداری کارکنان خود، خواسته های آنان را با اهداف سازمان تطبیق دهد. زیرا بی توجهی به خواسته های کارکنان، باعث کاهش تمایل به ماندن یا ماندگاری و افزایش میزان ترک خدمت کارکنان را در پی خواهد داشت [۸].

۲- مبانی نظری پژوهش

با افزایش رقابت و گسترش روشهای توسعه منابع انسانی، سازمانها تلاش می کنند تا کارکنان مستعد خود را حفظ کرده و آنان را توانمند نمایند تا آنها بتوانند عملکرد بالایی از خود بروز دهند؛ اما، سازمانها همواره از این مساله بیم دارند که سرمایه های انسانی خود را از دست بدهند و زیان ببینند؛ زیرا، هر سازمان برای آموزش، تربیت و آماده سازی کارکنان خود تا مرحله بهره دهی و کارایی مطلوب، هزینه های بسیاری را صرف می کند و با از دست دادن نیروهای ارزشمند، متحمل از دست دادن مهارتها و تجربیاتی می شود که طی سالها تلاش به دست آمده است. [۱] و [۲].

بی شک صنعت برق در جهان حرفه ای تخصصی است که نیاز به دانش روز و نیروهای انسانی با تجربه و کارآزموده دارد. این صنعت علیرغم مشکلات فراوان طی سه دهه اخیر در ایران با تدبیر مدیران و نیروهای متخصص و متعهد خود، به چرخ این صنعت گردش لازم را داده و علیرغم مشکلات تحریم و تغییر ساختار نیروی مدیریتی این صنعت را سر پا نگهداشته است. نیروی متخصص صنعت برق سرمایه اصلی صنعت برق است، لذا باید شرایط نگهداشت آنها را بیش از پیش فراهم نمود [۶]. حفظ نیروی انسانی موجود به

۴- فرضیه های پژوهش

شرایط و عوامل متعددی با تمایل به ماندگاری کارکنان در هر سازمانی رابطه دارند و علیرغم اینکه، بررسی تک تک هر یک از عوامل مورد نظر در یک پژوهش امکانپذیر نیست، در این پژوهش تلاش شده است که عوامل عمده موثر بر تمایل کارکنان به ماندگاری در شرکت مدیریت تولید برق هرمزگان را مورد تجزیه و تحلیل قرار دهد.

۱- عامل ((عوامل شخصی)) رابطه معنی داری با ماندگاری کارکنان در شرکت مدیریت تولید برق هرمزگان دارد.

۲- عامل ((عوامل شغلی و سازمانی)) رابطه معنی داری با ماندگاری کارکنان در شرکت مدیریت تولید برق هرمزگان دارد.

۳- عامل ((پیامد های ترک شغل- ماندن در شغل)) رابطه معنی داری با ماندگاری کارکنان در شرکت مدیریت تولید برق هرمزگان دارد.

۵- روش تحقیق

پژوهش انجام گرفته با توجه به اهداف پژوهشی کاربردی بوده و هدف آن شناسایی عوامل موثر در نگهداری منابع انسانی و ماندگاری کارکنان در شرکت مدیریت تولید برق هرمزگان می باشد و از نظر دسته بندی پژوهش ها بر حسب نحوه گردآوری داده ها، در زمره پژوهش های توصیفی است. روش انجام تحقیق نیز به صورت پیمایشی بوده است. جامعه آماری در این پژوهش با توجه به متغیرهای تحقیق، کارکنان رسمی شرکت مدیریت تولید برق هرمزگان می باشد که تعداد آن ها ۷۰ نفر است، بر طبق جدول کرجسی و مورگان (۱۹۹۷)، نمونه ای با حجم ۵۹ نفر انتخاب شده است. به منظور گردآوری داده های تحقیق از ابزار پرسشنامه استفاده شده است. در طراحی سوالات پرسشنامه دقت لازم به عمل آمده تا سوالات از وضوح کافی برخوردار باشند؛ بر این اساس برای متغیرهای مورد بررسی ۴۰ سوال با طیف ۵ گزینه ای لیکرت در نظر گرفته شد. به منظور سنجش پایایی یک نمونه اولیه شامل ۲۰ پرسشنامه پیش آزمون شد و سپس با استفاده از داده های به دست آمده از پرسشنامه، میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ محاسبه شد. آلفای به دست آمده برای کل مقیاس ۰/۸۷۷ بوده که نشان دهنده این است که پرسشنامه از پایایی قابل قبولی برخوردار می باشد. به منظور کنترل روایی محتوا که کفایت تعداد و

در بحث مربوط به کمبود نیروی کار، رقابت برای مهارت های کمیاب و موانع جا به جا یی نیرو در بازار، احتمالاً گرایش به تمرکز بر عرضه ی نیروی کار و نه بر تقاضای نیروی کار بوده است. معهداً، در بسیاری از شرکتهایی که بیشترین مشکل را دارند، یکی از باصرفه ترین تدابیر در مقابله با مشکل منابع کمیاب، نگهداشت از قابل ترین و ماهرترین کارکنان داخل سازمان است [۴]. در ادبیات مدیریت، همواره تأکید می شود که نرخ ترک خدمت بالا، نشانگر عملکرد نامطلوب مدیریت سازمان در حفظ و نگهداری نیروی انسانی می باشد. مدیران نیز همواره تلاش می کنند این نرخ را کاهش داده و تا حد ممکن به صفر نزدیک کنند. چنانچه به این مهم نائل آیند با آسودگی خاطر به سایر فعالیت های خود می پردازند، اما واقعیت این گونه نیست. ترک خدمت پایین، نیمی از مسأله است. بعبارت دیگر، مدیران ضمن توجه به میزان ترک خدمت پرسنل و تنظیم نرخ آن در حد نرمال، باید به این پرسش پاسخ دهند که ترکیب دلایل ماندگاری پرسنل چیست و آیا می توان این ترکیب را مطلوب قلمداد کرد؟ مسأله ای که این تحقیق به دنبال آن است بررسی عوامل موثر بر ماندگاری پرسنل شرکت مدیریت تولید برق هرمزگان، به عنوان یکی از شرکتهای تابعه وزارت نیرو می باشد.

۳- هدف پژوهش

امروزه حفظ کارکنان شایسته، عمده ترین مشکل سازمانها به شمار می آید، مشکلی که اگر حل شود منجر به سود آوری و اثربخشی بیشتر در سازمان می گردد. از سوی دیگر، از دست دادن کارکنان برای سازمان پرهزینه می باشد. یافته های مطالعاتی نشان می دهد که هزینه جایگزینی یک فرد (۷۰ الی ۲۰۰ درصد) حقوق و دستمزد هر کارمند از دست رفته طول یکسال می باشد [۵]. چرا که هزینه های تبلیغات، جذب و آموزش کارکنان جدید زیاد است و علاوه بر آن تا کارکنان جدید با سازمان و امور محوله آشنا شوند و تجربه لازم پیدا نمایند، بهره وری سازمان نیز کاهش می یابد [۳]. در چنین شرایطی، هدف یافتن عواملی است که در ایجاد حس وفاداری، تعلق سازمانی و در نتیجه آن ماندگاری کارکنان شرکت مدیریت تولید برق هرمزگان در راستای مدیریت بهینه منابع انسانی موثر باشند.

نگاره ۱۱: نتایج تحلیل واریانس آزمون فرضیه های پژوهش

سطح معنی داری	آماره F	ضریب تعیین (R^2)	ضریب همبستگی (R)	
۰/۳۳۷	۰/۹۳۷	۰/۰۱۶	۰/۱۲۸	عوامل شخصی
۰/۰۰۱	۱۱/۴۲۷	۰/۱۶۷	۰/۴۰۹	عوامل شغلی و سازمانی
۰/۰۰۰	۲۱/۴۶۹	۰/۲۷۴	۰/۵۲۳	عامل پیامدهای ترک شغل- ماندن در شغل

براساس نتایج جدول ANOVA و مقدار بدست آمده در مورد متغیر عوامل شخصی با مقدار آماره F (۰/۹۳۷)، مقدار بدست آمده برای P - مقدار در سطح اطمینان ۰/۹۵، از سطح معنی داری $\alpha=0/05$ بیشتر می باشد. Sig. ۰/۳۳۷ = بدست آمده است، از این رو معادله رگرسیون با یک متغیر پیش بینی کننده عوامل شخصی به طور معنی داری به متغیر وابسته ماندگاری کارکنان در شرکت مدیریت تولید برق هرمزگان مرتبط نمی باشد.

براساس نتایج جدول ANOVA و مقدار بدست آمده در مورد متغیر عوامل شغلی و سازمانی با مقدار آماره F (۱۱/۴۲۷)، مقدار بدست آمده برای P - مقدار در سطح اطمینان ۰/۹۵، از سطح معنی داری $\alpha=0/05$ کمتر می باشد. (Sig. = ۰/۰۰۱ = بدست آمده است)، از این رو معادله رگرسیون با یک متغیر پیش بینی کننده عوامل شغلی و سازمانی به طور معنی داری به متغیر وابسته ماندگاری کارکنان در شرکت مدیریت تولید برق هرمزگان مرتبط است.

براساس نتایج جدول ANOVA و مقدار بدست آمده در مورد متغیر عامل پیامدهای ترک شغل- ماندن در شغل با مقدار آماره F (۲۱/۴۶۹)، مقدار بدست آمده برای P - مقدار در سطح اطمینان ۰/۹۵، از سطح معنی داری $\alpha=0/05$ کمتر می باشد. (Sig. = ۰/۰۰۰ = بدست آمده است)، از این رو معادله رگرسیون با یک متغیر پیش بینی کننده عامل پیامدهای ترک شغل- ماندن در شغل به طور معنی داری به متغیر وابسته ماندگاری کارکنان در شرکت مدیریت تولید برق هرمزگان مرتبط است.

محتوای سوالات برای سنجش همه ابعاد مفهوم مورد بررسی را می سنجد، ابتدا تعداد ۱۵ پرسشنامه بین جمعی از متخصصین توزیع گردید و کلیه ابهامات در رابطه با سوالات مشخص شد و سپس گویه های طراحی شده مورد بازبینی قرار گرفت.

به منظور تجزیه و تحلیل داده های به دست آمده از پرسشنامه، از روش های آماری توصیفی و استنباطی استفاده شده است. برای آزمون روابط بین متغیرها نیز پس از تعیین نرمال بودن توزیع پراکنندگی صفات کمی از طریق آزمون کولموگروف- اسمیرنوف و برای آزمون فرضیه ها از تحلیل رگرسیون استفاده شده است.

۶- یافته های تحقیق

در این بخش ابتدا از آمار توصیفی به منظور بررسی ویژگی های جامعه آماری استفاده شده است، سپس به آزمون فرضیه ها و تحلیل رگرسیون پرداخته شد.

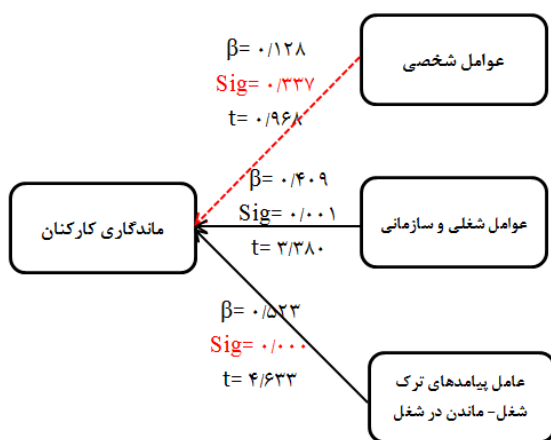
۶-۱- آمار توصیفی

نتایج به دست آمده از آمار جمعیت شناختی پاسخ دهندگان در خصوص جنسیت عبارت است از ۹۴/۹ درصد پاسخ دهندگان مرد و ۵/۱ درصد پاسخ دهندگان زن؛ در خصوص تحصیلات ۷۹/۷ درصد دارای مدرک کارشناسی و ۲۰/۳ درصد دارای مدرک کارشناسی ارشد و بالاتر؛ در مورد رده سنی ۱۶/۹ درصد پاسخ دهندگان بین ۲۰ تا ۳۰ سال، ۶۴/۴ درصد بین ۳۰ تا ۴۰ سال، ۱۸/۶ درصد در رده سنی بیش از ۴۰ سال قرار داشتند. توزیع سابقه خدمت پاسخ دهندگان نیز بدین شرح است: ۵۲/۵ درصد بین ۵ تا ۱۰ سال، ۲۵/۴ بین ۱۱ تا ۱۵ سال، ۵/۱ درصد بین ۱۶ تا ۲۰ سال و ۱۶/۹ درصد نیز بیش از ۲۰ سال سابقه کار داشتند.

۶-۲- آمار استنباطی

به منظور بررسی رابطه بین متغیرهای مستقل و وابسته و بررسی فرضیه های تحقیق، با استفاده از نرم افزار SPSS، از آزمون تحلیل رگرسیون استفاده شده که نتایج آزمون ها در سطح تشخیص ۵ درصد خطا و اطمینان ۹۵ درصد در نگاره [۱] و [۲] نشان داده شده است.

افزایش در متغیر عامل پیامدهای ترک شغل- ماندن در شغل، متغیر ماندگاری کارکنان ۰/۵۲۳ ام واحد به دلیل مثبت بودن افزایش می یابد.



شکل [۱]: میزان بتا و آماره t در مدل مفهومی پژوهش

۷- بحث و نتیجه گیری

نتایج پژوهشهای صورت گرفته درباره تمایل به ترک شغل کارکنان برای حفظ و نگهداشت منابع انسانی در سازمانهای ایرانی اهمیت بسیاری دارد. نتایج تجزیه و تحلیل داده ها نشان داد که عوامل شخصی بر ماندگاری کارکنان در سازمان تاثیر ندارد. اما ارتباط معناداری بین تاثیر عوامل شغلی و سازمانی و عامل پیامدهای ترک شغل در ماندگاری کارکنان مشاهده گردید. با استفاده از همین نتایج، می توان برنامه ریزی های مناسبی را در جهت بهبود حفظ و نگهداری منابع نیروی انسانی انجام داد. در این راستا پیشنهادات زیر قابل بررسی بیشتر می باشد.

- ضروری است که مأموریت، اهداف و ارزشهای سازمان تبیین شود و با ترسیم شرح شغل و چشم انداز شغلی به صورت مستند، زمینه های رشد و پیشرفت کارکنان توانمند، فراهم گردد. علاوه بر آن تمهیداتی ایجاد شود تا رویه ها و دستورالعملهای اداری، منصفانه تدوین و تصمیمات اخذ شده در مورد کارکنان با انتظارات آنان سازگار باشد.
- سازمان باید تلاش نماید تا سرمایه گذارهایی را برای کارکنان انجام دهد که کارکنان از دست دادن آنها را برای خود دشوار بدانند؛ افزایش مهارتهای کاری از جمله این موارد است. در این راستا، پیشنهاد می شود با استقرار سامانه مدیریت دانش، شرایطی فراهم گردد تا کارکنان از اندوخته های دانشی یکدیگر بهره مند شده تا بتوانند به پیشرفتهای حرفه ای نایل شوند.

سطح معنی داری	آماره t	ضریب استاندارد نشده	مدل	
		ضریب بتا	خطای استاندارد د	B
۰/۰۰۰	۹/۰۹۲	*	۳/۲۴۷	۲۹/۵۲۵
۰/۳۳۷	۰/۹۶۸	۰/۱۲۸	۰/۰۸۸	۰/۰۸۶
۰/۰۰۰	۷/۶۸۷	*	۲/۹۷۱	۲۲/۸۳۸
۰/۰۰۱	۳/۳۸۰	۰/۴۰۹	۰/۰۸۷	۰/۲۹۵
۰/۰۰۰	۱۰/۶۰۶	*	۲/۱۶۴	۲۲/۹۵۲
۰/۰۰۰	۴/۶۳۳	۰/۵۲۳	۰/۰۷۵	۰/۳۴۸

a. Dependent Variable: ماندگاری

فرضیه اول: عوامل شخصی بر ماندگاری کارکنان در سازمان تاثیر دارد.

طبق آنچه که در نگاره [۲] مشاهده می شود، در بررسی فرضیه اول، مقدار p-value بزرگتر از ۰/۰۵ نشان می دهد که متغیر مستقل عوامل شخصی اثر معنی داری بر ماندگاری کارکنان در شرکت مدیریت تولید برق هرمزگان ندارد.

فرضیه دوم: عوامل شغلی و سازمانی بر ماندگاری کارکنان در سازمان تاثیر دارد.

طبق آنچه که در نگاره [۲] مشاهده می شود، در بررسی فرضیه دوم، مقدار p-value کوچکتر از ۰/۰۵ نشان می دهد که متغیر مستقل عوامل شغلی و سازمانی اثر معنی داری بر ماندگاری کارکنان در شرکت مدیریت تولید برق هرمزگان دارد و به ازای یک واحد افزایش در متغیر عوامل شغلی و سازمانی، متغیر ماندگاری کارکنان ۰/۴۰۹ ام واحد به دلیل مثبت بودن افزایش می یابد.

فرضیه سوم: عامل پیامدهای ترک شغل- ماندن در شغل بر ماندگاری کارکنان در سازمان تاثیر دارد.

طبق آنچه که در نگاره [۲] مشاهده می شود، در بررسی فرضیه سوم، مقدار p-value کوچکتر از ۰/۰۵ نشان می دهد که متغیر مستقل عامل پیامدهای ترک شغل- ماندن در شغل اثر معنی داری بر ماندگاری کارکنان در شرکت مدیریت تولید برق هرمزگان دارد و به ازای یک واحد

- [۴] آرمنسترانگ، م.، ۱۳۸۱، مدیریت استراتژیک منابع انسانی (راهنمای عمل)، ترجمه اعرابی و ایزدی، چاپ دوم، انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی، تهران.
- [۵] احمدی، پرویز و رحمانپور، لقمان (۱۳۸۱) - راهبردهای حفظ و نگهداری منابع انسانی - ماهنامه مدیریت - سال دوازدهم - شماره ۶۶ و ۶۵ - مهر و آبان
- [۶] جهانگیری، علی و مهرعلی، امیر هوشنگ - شناسایی و اولویت بندی عوامل مؤثر بر حفظ و نگهداشت کارکنان متخصص سازمان ساسد - پژوهشنامه علوم انسانی و اجتماعی - سال هشتم ۱۳۸۷ - شماره ۲۹ - صص ۳۷-۵۶
- [۷] قاضی زاده، مصطفی و همکاران - بررسی عوامل مؤثر بر ماندگاری سازمانی نیروی انسانی - دو ماهنامه علمی پژوهشی دانشور رفتار - سال پانزدهم ۱۳۸۷ - شماره ۲۹ - صص ۲۹-۴۰
- [۸] کوکلان، هوشنگ، (۱۳۵۸) - رفتار سازمانی - دانشکده علوم اداری و مدیریت بازرگانی
- [۹] سجادی، حانیه السادات - تعهد سازمانی و تمایل به ترک خدمت کارکنان حوزه معاونت پشتیبانی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان - فصلنامه سلامت کار ایران - پاییز ۱۳۸۸ - دوره ۶ - شماره ۱۳ - صص ۳۲-۳۷
- [۱۰] شهبازی، محمد و همکاران - تأثیر رضایت شغلی و تعهد سازمانی بر ترک خدمت کارکنان - دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس - سال پنجم ۱۳۸۷ - شماره ۱۹ - صص ۲۵-۴۷

- مسئولیتهای منظور شده در مشاغل، باید به گونه ای باشد که فرد احساس هویت کرده و وجود خود را ارزشمند تلقی کند. بنابراین غنی ساختن شغل و گنجاندن مسئولیتهای با مفهوم در آنها، یکی از روشهای افزایش انگیزش کارکنان و تمایل به ماندن در سازمان می باشد.
- جامعه پذیری کارکنان در بدو استخدام به شکل جدی تری پیگیری شود تا افراد از همان ابتدا با جنبه های مثبت و منفی شغل آتی شان آشنا شوند و در صورتیکه با انتظاراتشان همخوانی نداشته باشد، پیش از ورود به سازمان به صورت داوطلبانه انصراف دهند و همچنین به این وسیله افراد نیز به صورت متقابل چارچوبهای اخلاقی را برای خود پی ریزی خواهند نمود.
- یکی از ریشه ها و علل ناخشنودی این است که میزان مزایا و پاداشهای همه کارکنان در یک سطح باشد. بنابراین مدیران باید پاداشها را بر عملکرد کارکنان مشروط کنند. از بین بردن ابهاماتی که درباره دستمزدها، بین کارکنان مطرح است، پاداش را پیرانگیزش تر می کند.
- مدیران سازمان باید تلاش کنند تا میزان تعهد سازمانی کارکنان را از طریق افزایش سطح رضایت شغلی، سطح فرسودگی شغلی و ایجاد جو سازمانی مناسب افزایش دهند تا از این طریق کارکنان تمایل بیشتری به ماندن در سازمان را داشته باشند.

سرانجام ذکر این نکته ضروری به نظر می رسد که سازمانهای خواهان کاهش تمایل به ترک شغل، باید یک مطالعه آماری چند متغیره انجام دهند تا سهم هر یک از عوامل موثر را در سازمان خود مورد ارزیابی قرار دهند و در نتیجه درک بهتر و روشن تری از فرایند ترک خدمت کارکنان بدست آورند.

مراجع

- [1] Cascio, W.F. (1991). " Costing Human Resources: The financial Impact of Behaviour in rganisations. " 3rd ed. Boston, Mass.: Kent.
- [2] Hom, P.W., & Griffeth, R. (1995). " Employee Turnover". Cincinnati, Ohio.: South Western College Publishing.
- [3] Nigro F.A and Nigro L.G. Modern Public Administration New York Harper and Row