

بررسی عوامل موثر بر ترک خدمت اختیاری کارکنان در صنعت پخش

علیرضا محمدیان^۱، محمد امین نائینی^۲ و شقایق حبیبی^۳

^۱ کارشناسی ارشد، آموزش و بهسازی منابع انسانی، دانشگاه شهید بهشتی

Amohammadian1974@gmail.com

^۲ دانشجوی کارشناسی ارشد، مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبائی

Amin.naeini@atu.ac.ir

^۳ دانشجوی کارشناسی ارشد، ارگان های دولتی، دانشگاه تهران

چکیده

امروزه توزیع و پخش نقش موثری در ایجاد زمینه‌هایی برای رشد اقتصاد ایفا می‌کنند. صنعت پخش بدون شک در حال تبدیل شدن به یکی از پایه‌های توسعه اقتصادی است. منابع انسانی ارزشمندترین سرمایه‌های تمامی سازمان‌ها است. همگان دریافته‌اند که مزیت رقابتی پایدار در گرو سرمایه‌های انسانی و کارکنان است. تلاش سازمانها نیز زمینه‌سازی برای حضور بلندمدت این کارکنان می‌باشد، چراکه آنان مهمترین منبع سازمان هستند و ترک خدمت آنان هزینه‌های زیادی بر سازمان تحمیل می‌کند. هدف از انجام این پژوهش بررسی علل ترک خدمت کارکنان در صنعت پخش می‌باشد. جامعه آماری پژوهش حاضر، کارکنان خارج شده (به صورت اختیاری) و به مدت ۱۸ ماه (سال ۹۳ و نیمه اول سال ۹۴) است که سازمان را ترک نموده و کمیته خروج برای آنها برگزار شده است. ابزار جمع‌آوری داده‌ها مصاحبه و پرسشنامه باز می‌باشد. برای تجزیه تحلیل داده‌ها از روش‌های آمار توصیفی استفاده شده است. نتایج این پژوهش نشان داد که باتوجه به یافته‌ها و نتایج مصاحبه‌های انجام شده، دریافتیم مهمترین دلایل ترک اختیاری کارکنان به ترتیب اولویت، شامل فشارکاری (۱۷,۰۴ درصد)، مافوق مستقیم (۱۶,۵۹ درصد)، حقوق و مزایا (۱۱,۲۱ درصد)، پیشرفت شغلی (۳,۵۹ درصد)، محیط کار (۳,۱۴ درصد) و سایر موارد می‌باشند.

واژه‌های کلیدی: تمایل به ترک اختیاری خدمت، نگهداشت، نیروی انسانی، صنعت پخش



کنفرانس بین المللی
مدیریت، اقتصاد و علوم انسانی

مقدمه

در اقتصاد جهانی، امروزه لجستیک و زنجیره تامین نقش موثر و حیاتی را در ایجاد زمینه برای رشد اقتصاد ملی ایفا می‌کنند. لجستیک بدون شک در حال تبدیل شدن به یکی از پایه های توسعه اقتصادی است. (ماهانامه لجستیک و زنجیره تامین، ۱۳۸۷) با توجه به افزایش رقبا و سرعت تغییرات در بازار، همچنین ارتقای سطح تکنولوژی، لزوم بررسی نحوه اجرای فرآیندهای مختلف شرکت‌های فعال در زمینه توزیع و پخش و ارتقای این نوع از فعالیت‌ها برکسی پوشیده نیست. (وفایی‌نژاد، ۱۳۹۳)

اکنون که در دوران پساتحریم قرار داریم برای تولیدات داخلی خطر هجوم برندها و کالاهای خارجی با کیفیت بهتر بیشتر از قبل به وجود آمده. و از سوی دیگر این فرصت فوق‌العاده ای برای شرکت های پخش به منظور عرضه و توزیع و کسب درآمد بیشتر مهیا خواهد کرد.

میدانیم منابع انسانی ارزشمندترین سرمایه های هر سازمان به نیروی انسانی وابسته است. (الوانی، ۱۳۷۰ : ۲۰) به گفته لالری (۱۹۹۶)، امروزه بسیاری از مدیران دریافته اند که مزیت رقابتی پایدار سازمانها، در گرو سرمایه‌های انسانی و کارکنانی است که با کارشان عجین شوند و تلاش سازمانها نیز زمینه سازی برای حضور بلند مدت کارکنان است، چرا که آنان مهمترین منبع سازمان هستند و ترک خدمت آسان هزینه های زیادی بر سازمان تحمیل می‌کند (ارتورک، ۲۰۱۰ : ۴۱۰)، دیویس ۲۰۰۱، سام گناناکان، (۲۰۱۰) بنابراین انتظار می‌رود با حمایت سازمانی، کارکنان تمایل کمتری برای ترک خدمت داشته باشند (دی کینک و جانسون، ۲۰۰۹: هوای، ونگ و جسولد، ۲۰۰۷، داوولی، هوگتون و باکلی، ۲۰۱۰: پاتی، بنسون و باروچ، ۲۰۰۶)

تمایل به ترک خدمت، یک گام قبل از ترک اختیاری شغل است و هزینه‌های سنگین مستقیم و غیرمستقیمی برای سازمان‌ها به دنبال دارد (لامبرت و همکاران، ۲۰۱۰ : ۱۰) با افزایش رقابت و گسترش روشهای توسعه منابع انسانی، سازمانها تلاش می‌کنند 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 سرمایه‌های 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 کارآیی مطلوب، هزینه‌های بسیاری را صرف می‌کند و با از دست دادن نیروهای ارزشمند، متحمل از دست دادن مهارتها و تجربیاتی می‌شود که طی سالها تلاش به دست آمده است. هزینه‌های ترک خدمت کارکنان را می‌توان به شرح ذیل برشمرد (هوم و گریفت، ۱۹۹۵؛ کاسیو، ۱۹۹۱).

هزینه‌های مربوط به پست بلاتصدی: شامل هزینه‌های مربوط به مصاحبه خروج، هزینه‌های اداری قطع حقوق و دستمزد و استعفا، هزینه دانش و مهارت از دست رفته.

هزینه‌های استخدام کارکنان جدید: شامل هزینه آگهی، هزینه کارمندیابی (بررسی سوابق کاری، مصاحبه استخدامی، اجرای آزمونهای استخدامی برای بررسی مهارتها و استعدادها) و هزینه ورود یک فرد جدید به سازمان (تشکیل پرونده استخدامی - اداری، صدور کارت شناسایی و ...).

هزینه‌های آموزش: شامل هزینه آموزشهای بدو استخدام، هزینه‌های اجتماعی سازی کارکنان، هزینه‌های صرف شده برای آموزش مهارتهای مورد نیاز (جزوات، کتابها، حق التدریس مدرسین)، حقوق و مزایای شاغل تازه وارد تا زمانیکه برای کار آماده شود، هزینه ساعات صرف شده برای تعیین وظایف و تشریح کار به کارکنان تازه وارد.

هزینه‌های کاهش بهره وری: هزینه بهره وری پایین کارکنان تازه استخدام، هزینه اشتباهات احتمالی کارکنان تازه وارد، هزینه تکمیل طرحهای در اختیار کارکنان کلیدی پس از استعفاي آنان و هزینه کاهش بهره‌وری واحدی.

یافته‌های علمی نشان می‌دهند که تمایل به ترک شغل از اراده آگاهانه و حساب شده شاغل برای ترک سازمان ناشی می‌شود (تت و می‌یر، ۱۹۹۳)؛ یعنی، کارکنان به یکباره سازمان را ترک نمی‌کنند، بلکه "تمایل به ترک شغل" را به صورت تدریجی در خود پرورش می‌دهند و پس از در نظر گرفتن همه شرایط و مناسب بودن فرصتهای استخدامی در سازمانهای دیگر، اقدام به ترک شغل می‌نمایند. امروزه ترک شغل کارکنان کلیدی در سازمانهای سرآمد به یکی از مهمترین نگرانیهای مدیریت منابع انسانی تبدیل شده است. به همین دلیل، سازمان‌هایی که بتوانند دلایل و عوامل موثر در تمایل به ترک خدمت کارکنان را

درک کنند، خواهند توانست پیش از اینکه کارکنان سازمان را ترک کنند، سیاستها و روشهای موثری را برای حفظ و نگهداری منابع انسانی کارا به کار بگیرند. پژوهشهای صورت گرفته نشان می دهد که بررسی تمایل به ترک شغل، به خوبی می تواند ترک شغل آتی کارکنان را مورد پیش بینی قرار دهد. (تت و می، ۱۹۹۳؛ لوکاس و همکاران، ۱۹۹۳؛ بدیان و همکاران، ۱۹۹۱؛ پارسورامان، ۱۹۸۹)

ترک خدمت، به معنای جدا شدن فرد از سازمانی است که در آن کار می کند (کر، ۲۰۰۵). قصد و تمایل به ترک خدمت، به عنوان میل و اشتیاق آگاهانه برای ترک سازمان و استعفا تعریف می شود که الزاما به استعفا و ترک واقعی منجر نمی شود. بلکه، به احتمال ترک رابطه با سازمان در آینده نزدیک اشاره دارد. (کر، ۲۰۰۵، میک و همکاران، ۲۰۱۱). امروزه، ترک خدمت به عنوان یکی از چالش های مهم در تمامی سازمانها، بدون در نظر گرفتن نوع سازمان مطرح است. صاحب نظران علم اقتصاد و مدیریت منابع انسانی بر این باور هستند که هزینه های ترک خدمت کارکنان زبده و متخصص برای سازمان زیاد و حتی در مواردی جبران ناپذیر است. علاوه بر این، ضایعات معنوی ناشی از ترک خدمت مانند از دست رفتن تجارب و کاهش بهره مندی از خرد جمعی، کاهش تعهد، انگیزه و اخلاق کاری در میان کارکنان باقی مانده از مواردی است که قابل اندازه گیری نیست (برهام، ۲۰۰۰). هزینه های ترک خدمت همچنین، شامل موارد دیگری چون هزینه های جذب و به کارگیری مجدد افراد، انتخاب و آموزش آن ها، کاهش بازدهی تا هنگامی که فرد جایگزین وارد سازمان شده و خبره و ماهر شود. صرف زمان و اعتبار برای جبران کاستی ها و غیره است (ممی زاده، ۱۳۸۱).

همانطور که گفته شد، ترک خدمت کارکنان هزینه های سنگینی برای شرکتها و سازمانها در پی دارد، هزینه هایی به مانند پست بلاتصدی، جذب و استخدام، آموزش، بهره وری و ... بدین منظور است که سازمانها و شرکتها تمام تلاش خود را می کنند تا بتوانند سرمایه های انسانی با تعهد و انگیزه را در خدمت سازمان نگه دارند. این مقاله به بیان عوامل موثر در ترک خدمت اختیاری کارکنان و راهکارهای اجرایی جهت کاهش این موارد در صنعت توزیع و پخش می پردازد.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

صنعت پخش

بدون شک نقش شرکت های پخش در اقتصاد کشور را نمی توان نادیده گرفت. آن به مسئولین و جامعه اقتصادی کشور کرد. اکنون همان طور که به خدمات بیمه، صنعت بیمه می گوئیم به خدمات توزیعی، صنعت پخش می گویند. (خدایی، ۱۳۹۴) در صنعت تولید و پخش هر شرکت از مجموع های از تکنیکها برای تبدیل مواد خام اولیه به مواد غذایی و تبدیل مواد غذایی به محصولات خوراکی استفاده می نماید، تا این محصولات را برای استفاده در اختیار مصرف کنندگان قرار دهد. پس از آن محصولات غذایی به وسیله ی روش های توزیع به مقاصد مورد نظر انتقال می یابند. گودرزی، ۱۳۹۴

سرمایه انسانی

سرمایه ی انسانی، به زبان ساده به هر چیزی غیر از سرمایه ی فیزیکی از قبیل اموال، تجهیزات و سرمایه ی مالی گفته می شود. در قرن گذشته، سهم سرمایه ی فیزیکی از تولید ناخالص داخلی در اقتصاد کشورهای پیشرفته، با افت شدیدی همراه بوده است؛ در حالی که سهم سرمایه ی انسانی افزایش یافته است. این افزایش در سهم سرمایه ی انسانی از تولید ناخالص داخلی، موجب پیدایش مفهوم اقتصاد دانشی شده است. اشکال مختلف سرمایه های به عنوان نهاده ای در نظر گرفته شده است که وارد فرایند تولید کالاها و خدمات می شوند؛ ولی سرمایه ی انسانی را نمی توان همچون یک نهادهای ساده در نظر گرفت و نقش پیچیده تری در فرایند تولید کالا یا ارایه ی خدمات دارد (منزیس، ۲۰۰۳: ۱۳۸). سرمایه ی انسانی از استعدادی ذاتی برخوردار است که می تواند هم خود را دگرگون کند و هم به دگرگونی یا تعدیل سایر نهاده ها منجر شود و همین ویژگی است که به پویایی همیشگی اقتصاد خواهد انجامید. سرمایه ی انسانی، به دانش، تحصیلات، شایستگیهای کاری و ارزیابیهای روان سنجی اشاره دارد (کارتیک و باسک، ۲۰۰۶: ۳۸۲). ما می خواهیم همکاران از مغزشان هم مانند دست شان استفاده کنند. وقتی که یک شرکت، تنها از دست های کارکنان خود استفاده می کند، فقط آنان را می خرد؛ اما وقتی که خواهان اندیشه های آنان باشد، در نهایت دل های آنها را می رباید. (رابرت ال. شوک، هوندا، داستانی از کامیابی مدیریت ژاپنی در امریکا، ترجمه:

ایرج پاد، ص ۲۳۹ - ۲۴۰) سرمایه ی انسانی، به زبان ساده به هر چیزی غیر از سرمایه ی فیزیکی از قبیل اموال، تجهیزات و سرمایه ی مالی گفته می شود. در قرن گذشته، سهم سرمایه ی فیزیکی از تولید ناخالص داخلی در اقتصاد کشورهای پیشرفته، با افت شدیدی همراه بوده است؛ در حالی که سهم سرمایه ی انسانی افزایش یافته است. این افزایش در سهم سرمایه انسانی از تولید ناخالص داخلی، موجب پیدایش مفهوم اقتصاد دانشی شده است. (منزیس، ۲۰۰۳: ۱۳۸). سرمایه ی انسانی از استعدادی ذاتی برخوردار است که می تواند هم خود را دگرگون کند و هم به دگرگونی یا تعدیل سایر عوامل منجر شود و همین ویژگی است که به پویایی همیشگی اقتصاد خواهد انجامید. سرمایه ی انسانی، به دانش، تحصیلات، شایستگیهای کاری و ارزیابیهای روان سنجی اشاره دارد (کارتیک و باسک، ۲۰۰۶: ۳۸۲).

تمایل به ترک خدمت

در عصر دانش، رقابتهای فزاینده و پیچیدگیهای نوظهور، هر روز تعداد بیشتری از پژوهشگران و مدیران درمی یابند که مزیت رقابتی پایدار سازمان ها، کارکنان متعهد، متخصص و با انگیزه هستند. طی سالهای اخیر مسایل و موضوعات سازمانی مربوط به کارکنان اهمیت فزاینده ای یافته و فعالیتهایی برای حفظ و بهبود روحیه، نگرش و رفتارهای مثبت کارکنان در محیط سازمانها انجام شده است. (کوشازاده، ۱۳۹۲) پژوهشگران دریافته اند که تحلیل رفتن کارکنان که شامل مجموعه علائم روان شناختی مبنی بر پاسخهای ممتد به عوامل کاری تنشزا و مزمن میان فردی است (لیتر و ماسلج، ۲۰۰۹: ۳۳۲)، به واسطه ی اثر منفی آن بر نگرش های شغلی باعث میشود که رفتارهای نامطلوب کاری افزایش یابد و به دنبال آن، هزینه های سنگینی برای افراد و سازمانها پدید آید (چیو و تسای، ۲۰۰۶: ۵۱۷) و سرانجام، تمایل به ترک خدمت، قصد کارکنان را درباره ی ترک سازمان میسجد و به شکلهای مختلف، پویایی نیروی کار درون سازمان و سرنوشت نهایی سازمان را تحت تأثیر قرار می دهد (لمبیت و همکاران، ۲۰۰۷؛ به نقل از گل پرور و عریضی، ۱۳۸۷: ۸۷). تمایل به ترک خدمت، یک گام قبل از ترک اختیاری شغل است و هزینه های سنگین مستقیم و غیرمستقیمی برای سازمانها به دنبال دارد (لامبرت و همکاران، ۲۰۱۰: ۱۰؛ به نقل از دعایی، مرتضوی، کوشازاده، ۱۳۹۰).

تا کنون تمایل به ترک خدمت در پژوهشهای بسیاری مد نظر قرار گرفته است تمایل به ترک خدمت بنا به تعریف موبلی و همکاران ۱۹۷۹ عبارت است از فرایند فکر کردن، برنامه ریزی، قصد و اراده (پیش از اقدام عملی) به ترک شغلی که یک گام قبل از ترک اختیاری شغل است (لامبرت و همکاران، ۲۰۱۰) نتیجه مطالعه لوم و همکاران (۱۹۹۸) نیز نشان داده است که عوامل فردی، شغلی (درون سازمانی) و شرایط اقتصادی (برون سازمانی)، تعیین کننده احتمال ترک خدمت فردی کارکنان محسوب می شوند (گناکان، ۲۰۱۰)

• نگهداشت

بی شک، منابع انسانی مهم ترین دارایی سازمان است (چو، لیز، ۲۰۱۲) زیرا، منابع انسانی در سازمان منابع کمیاب و بی جانشین اند (نظریه مبتنی بر منابع) و با دانش، مهارت و تواناییهای که با خود به سازمان می آورند (نظریه مبتنی بر سرمایه انسانی) برای سازمان ارزش اقتصادی و مزیت رقابتی ایجاد می کنند (مشولم و بامبرگر، ۱۳۸۹). بنابراین، مهمترین وظیفه مدیریت منابع انسانی ایجاد رقابت در جذب افراد مستعد و شایسته، و حفظ و نگهداشت منابع انسانی اصلی در سازمان است (کاپللی: ۱۳۷۹، ص ۴۴: افخمی اردکانی و فرحی، ۱۳۹۰)، که به عنوان راهبردی رقابتی قوی محسوب می شود (معینی بادی، ۱۳۷۹). اگر مدیریت نتواند این مهم را به نحو مطلوب انجام دهد، زمینه ترک کارکنان اصلی و شایسته سازمان و به تبع آن کاهش بهره وری و کیفیت خدمات فراهم می شود (سیمون و همکاران، ۲۰۱۰، امیری، محمودزاده، ۱۳۹۴) وای و رابینسون (۱۹۹۸) و پرایس و مولر (۱۹۸۹) به این نتیجه رسیدند که کارکنان غیرمدیریتی به ترک شغل و سازمان خود تمایل بیشتری دارند. همچنین، تحقیقات نشان داده است بیشترین میزان تمایل به ترک شغل در سازمانهایی است که میزان حقوق پایه آنها در مقایسه با شغل های مشابه در سازمانهای دیگر پایین است، یا سرپرستانی تازه کار و ناآشنا با محیط کاری دارند (لاکین و لارسن، ۱۹۹۹). همچنین، کاهش تعهد سازمانی (شامل تعهدهای هنجاری، عاطفی و مستمر) کارکنان (آلن و مایر، ۱۹۹۳)، می تواند موجب تمایل به ترک شغل کارکنان شود (افخمی اردکانی و فرحی، ۱۳۹۰: میرکمالی و غلامزاده، ۱۳۹۱، کیم و

همکاران ، ۱۹۹۳، تت و مایر، ۱۹۸۲، آرنولد و فلدمن ، ۱۹۹۴، بن بیکر، ۱۹۹۶، چن و فرانسسکو، ۲۰۰۰، به نقل از امیری و همکاران، (۱۳۹۴) همچنين، محققان خشنودی شغلی را بر کاهش ترک خدمت مؤثر می دانند (فلدمن، توتل، ۱۹۸۲، آرنولد و کاتان، ۱۹۸۶)

پیشینه تحقیق :

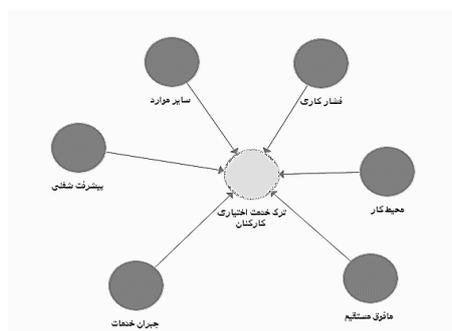
رحیم نیسا و نیک خواه در پژوهشی به بررسی رابطه جو اخلاقی با هویت سازمانی و تمایل به ترک خدمت پرداخته است. (رحیم نیا، نیک خواه فراخانی، ۱۳۹۰)

در ارتباط با رابطه تعهد و تمایل به ترک خدمت پژوهشهای صورت گرفته نشان می دهد که کاهش تعهد سازمانی کارکنان می تواند موجبات تمایل به ترک شغل را در آنان فراهم آورد (کیم و همکاران ، ۱۹۹۶؛ بن بیکر و همکاران ، ۱۹۹۴؛ آرنولد و فلدمن، ۱۹۸۲). تعهد سازمانی، تمایل به بقا و تلاش بسیار زیاد برای سازمان و همچنین پذیرش ارزشها و اهداف سازمان می باشد. قبل از پژوهش پورتو و همکاران (۱۹۷۴)، پژوهشگران، خشنودی شغلی را به عنوان عامل اصلی ترک شغل محسوب می کردند؛ اما، پژوهش آنان نشان داد که تعهد سازمانی نیز بر تمایل به ترک شغل تاثیر می گذارد، نتیجه ای که قبل از آن حاصل نشده بود. همچنین، آنها به این نتیجه رسیدند که در مقایسه با خشنودی شغلی، تعهد سازمانی بهتر می تواند ترک شغل کارکنان را پیش بینی نماید (وانگ و همکاران ، ۱۹۹۶؛ آرنولد و فلدمن، ۱۹۸۲ ؛ بلودرن ، ۱۹۸۲؛ پورتو و همکاران، ۱۹۷۴).

ارتباط بین ترک شغل و خشنودی شغلی یکی از مفاهیمی است که به صورت گسترده مورد پژوهش قرار گرفته است. برای مثال (کوتن و توتل 1982، آرنولد و فلدمن ۱۹۸۲؛ بلودرن، ۱۹۸۲؛ موبلی ، ۱۹۸۲؛ پر ایس، ۱۹۷۷) به این نتیجه رسیدند که بین خشنودی شغلی و ترک شغلی رابطه منفی وجود دارد و احتمال بیشتری وجود دارد، شاغلینی که خشنودی شغلی پایینی دارند، شغل خود را ترک می کنند؛ زیرا عدم خشنودی شغلی می تواند منجر به فرسودگی شغلی شده و کارکنان را وادار به ترک شغل نماید (رازا، ۱۹۹۳)

فشارهای روانی ناشی از محیط کار نیز نقش قابل توجهی در تمایل به ترک شغل کارکنان دارد. ابهام نقش و تعارض نقش از جمله عواملی هستند که در این میان بسیار مورد مطالعه قرار گرفته و پژوهشگران (ساگر، ۱۹۹۴، جکسون و راندال، ۱۹۸۵؛ فیشر و گیتلسون، ۱۹۸۳) می گویند که با افزایش ابهام و تعارض در نقش، کارکنان به دلیل ناخشنودی شغلی و ناراحتیها و تنشهای روحی مرتبط با کار، تمایل پیدا می کنند که مشاغل دیگری را جستجو نموده و در صورت فراهم بودن شرایط، شغل خود را ترک نمایند.

مدل مفهومی



شکل شماره ۱ - مدل مفهومی ترک خدمت اختیاری کارکنان

شکل شماره ۱ در بالا نمایانگر مدل مفهومی این پژوهش می باشد، که در آن نشان داده شده است که ترک اختیاری کارکنان با چه عواملی رابطه دارد .

روش تحقیق

یکی از ارکان مهم هر فعالیت تحقیقی این است که متدولوژی و روش انجام آن میسر باشد. چنانچه یک تحقیق را به ساختمان مسکونی تشبیه کنیم، روش شناسی آن طرح و نقشه اولیه آن است که ساختمان آن براساسش بنا می شود و می توان انتظار داشت که هر فردی که این نقشه و طرح را مورد بررسی قرار دهد قادر باشد ساختمانی را که مبتنی بر آن ساخته خواهد شد در ذهن تجسم نماید. لذا ویژگی خاصی که هر روش علمی باید داشته باشد عبارتند از: انتظام، عقلانی بودن، روح علمی، واقعیت گرایی و شکل دستوری (ساروخانی، ۱۳۸۷: ۲۴). با توجه به هدف پژوهش، میتوان بیان داشت این پژوهش از نوع کیفی- کاربردی می باشد که در آن توجه پژوهشگر، یافتن عوامل اصلی و مولفه های موثر بر خروج از خدمت کارکنان می باشد. به عبارت دیگر، روش تحقیق چارچوب عملیات یا اقدامات جستجوگرانه برای تحقق هدف پژوهش، جهت آزمون فرضیه یا پاسخ دادن به سوالاتی را فراهم می آورد (سرمد و دیگران ۱۳۸۲: ۲۲).

جامعه آماری این پژوهش، تمامی کارکنانی که به صورت اختیاری سازمان را ترک کرده اند و ما توانستیم با آنها ارتباط موفق و موثری در مورد علل ترک سازمان برقرار کنیم، می باشد.

یافته ها

در تجزیه و تحلیل داده ها، به طور کلی با ۷۲،۶۴ درصد از کارکنانی که به صورت اختیاری ترک خدمات کرده اند، مصاحبه ساختار یافته موفق انجام شد و مابقی (۲۷،۳۶ درصد) ارتباط موثر و موفقی برقرار نشد.

باتوجه به یافته ها و نتایج مصاحبه های انجام شده، دریافتیم مهمترین دلایل ترک اختیاری کارکنان به ترتیب اولویت، شامل فشار کاری (۱۷،۰۴ درصد)، مافوق مستقیم (۱۶،۵۹ درصد)، حقوق و مزایا (۱۱،۲۱ درصد)، پیشرفت شغلی (۳،۵۹ درصد)، محیط کار (۳،۱۴ درصد) و سایر موارد می باشند.

بحث و نتیجه گیری

نتایج پژوهش های صورت گرفته درباره تمایل به ترک شغل کارکنان برای حفظ و نگهداشت منابع انسانی در سازمانهای ایرانی اهمیت بسیاری دارد. در این بخش از مقاله به تفسیر و ارائه راه حل برای عواملی که گفته شد میپردازیم تا راه حل های اجرایی و موفقیت آمیز برای جلوگیری از ترک اختیاری کارکنان از سازمان پیدا کنیم.

تیم های فروش و توزیع بیشترین سهم کارکنان را در صنعت پخش دارند. ماهیت و شرایط مشاغل این بخش ها به گونه ای است که شامل عوامل استرس زا، شرایط نامناسب ارگونومی، حجم کاری زیاد، عدم حمایت از سوی مسئولین و مدیران، عوامل محیطی خطرناک، ساعات کاری بیشتر از حد تعریف شده می باشند که می توان ترک اختیاری مرتبط با فشار کاری را منتج از این عوامل دانست. در این راستا راهکارهایی نظیر برقراری جلسات منظم برای کارکنان و تشویق آنها به ابراز مشکلات، آموزش روش های مدیریت استرس، برنامه ریزی و ارائه نظرات جهت کاهش عوامل استرس زای محیط کار، برنامه های موثر بر کاهش استرسی شغلی و آموزش برقراری ارتباط مؤثر با همکاران بالادست و زیر دست برای کاهش فشار و استرس شغلی پیشنهاد شده است.

احمدی و همکاران (۱۳۹۱) در پژوهشی با عنوان بررسی عوامل موثر بر قصد ترک خدمت به این نتیجه دست یافتند، از آنجا که حمایت سرپرست و حمایت همکار بطور غیر مستقیم و معکوس با قصد ترک خدمت رابطه دارند، می توان اینگونه بیان کرد که حمایت مافوق رابطه مستقیم و مثبت با رضایت شغلی و رضایت شغلی نیز رابطه ای مستقیم و منفی با ترک خدمت دارد. ما نیز به این نتیجه رسیدیم که مافوق عامل مهمی در ترک خدمت اختیاری کارکنان می باشد. در این مورد شرکت به این فکر افتاد تا با طراحی و اجرای دوره های آموزشی رفتار سازمانی، رهبری، سرپرستی مؤثر و مشاوره های آموزشی رفتاری بتواند این مورد از ترک را به حداقل خود برساند. در سال ۹۳ این میزان ترک خدمت در این مورد ۲۱،۲۸ درصد بود که با اجرای دوره ها و ارایه آموزش های لازم این درصد در ۶ ماهه اول سال ۹۴ به ۸،۵۴ درصد رسید که نشانگر اثربخشی زیاد دوره های آموزشی می باشد.

از دیرباز جبران خدمات یکی از مهم‌ترین معیارهای انگیزشی کارکنان برای فعالیت موثر در سازمان به حساب می‌آید، از این رو این حوزه از فعالیت‌های مدیریت سرمایه انسانی برای مدیران و کارکنان، از اهمیت خاصی برخوردار بوده، و از جمله راهبردهای تأثیرگذار در سازمانها برای رسیدن به اهداف و افزایش کارایی کارکنان خود است. با دانستن این موضوع میتوان گفت عامل حقوق و دستمزد نیز یکی از مهمترین عوامل در خروج از خدمت اختیاری کارکنان می‌باشد و این عامل را میتوان با این دیدگاه تفسیر نمود .

در این مسئله شرکت سعی کرد تا با ایجاد بهبود در نظامهای پرداخت پورسانت و کارانه فروش به ترمیم بخشی از حقوق و دستمزد افراد در سازمان بپردازد. همچنین با مشارکت در طرح‌های مطالعاتی و مقایسه ای جبران خدمات شرکتهای، به اطلاعات دقیق‌تر و قابل استنادتری دست یافته تا بر مبنای آنها اقدامات مؤثری انجام دهد.

در محیط کسب و کار امروزی، سازمانها نقش مهمی در سیستم‌های مسیر پیشرفت شغلی، ایفا میکنند. مدیریت مسیر ارتقای شغلی، که با عنوان حمایت سازمانی نیز شناخته میشود، به برنامه ها، فرآیندها و کمکهایی اطلاق میشود که سازمان برای حمایت و افزایش موفقیت کارکنانش، فراهم می‌آورد. (کونگ و همکاران، ۲۰۱۲) یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که پیشرفت شغلی، چهارمین عامل ترک خدمت اختیاری کارکنان می‌باشد.

محیط کار هم یکی از عوامل موثر در استعفای کارکنان می‌باشد. عوامل فیزیکی در محیط کار، عزت نفس، حجم کار زیاد، آب و هوا، شرایط نامناسب ارگونومی و ... از مثال‌های بارز در محیط کار می‌باشد.

به عنوان مثال حجم کار زیاد پدیده آشنائی است. سه نوع کار اضافی و یا ترکیبی از این سه نوع شناخته شده است: سطح مهارت مورد نیاز برای انجام کار درخواستی ممکن است برای شخص خیلی بالا باشد، سرعت انجام کار ممکن است بیش از توان فرد باشد، حجم کار نیز می‌تواند بیش از توان شخص باشد. (رشیدی و فرهادی، ۱۳۷۸)

عوامل دیگری هم میتواند بر ترک اختیاری تاثیر بسزایی داشته‌باشد، عوامل فشارزا در زندگی شخصی به مانند نزاع‌های خانوادگی، فوت بستگان، مسائل مالی و بیماری و ناراحتی‌های جسمی در هر مرحله زندگی می‌تواند در کارآیی فرد تأثیر گذارد. برای مثال مرد، روز کاری سختی را گذرانده و برای استراحت به منزل آمده است. همسر نیز روز طاقت فرسایی را با فرزندان سپری نموده است هر کدام از این زوج می‌خواهند فقط مسائل خود را مطرح کنند، در نتیجه این امر منجر به نزاع‌های خانوادگی می‌گردد که یقیناً در کارآیی فرد در سازمان نیز تأثیر می‌گذارد و در زمان‌های آتی به ترک خدمت اختیاری منجر می‌شود. (رشیدی و فرهادی، ۱۳۷۸)

چرا کارکنان سازمان را ترک کرده اند، یک دغدغه جهانی است. اما راه حل هم برای آن وجود دارد. این عارضه مثل یک درد است که شما درد را حس میکنید، اما در مورد منشاء آن چند گزینه دارید. در سازمان همه همین وضع برقرار است. آن کارکنان واقعاً نمیدانند که چرا میروند. آنها درد را حس میکنند ولی خودشان هم منشاء آن را با اطمینان نمیدانند. برای رهائی از پرسشهای سازمان، یا برای حفظ رابطه خوب، یا بر اساس حجب و حیا، چیزی نمیگویند، اما در نهایت میروند. (سایت پوینده دهکده جهانی، ۱۳۹۰)

منابع

۱. رسولی، رضا، شهائی، بهنام، صفایی، مهناز . (۱۳۹۱). عوامل موثر بر نیت ترک خدمت کارکنان در سازمان مرکزی دانشگاه پیام‌نور: مدیر دولتی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران
۲. احمدی، سیدعلی اکبر، مبارکی، حسین، عسکری‌نژاد، منیره(۱۳۹۱). بررسی عوامل موثر بر قصد ترک خدمت کارکنان: مجله علمی دانشگاه علوم پزشکی کردستان
۳. فریبرز، رحیم‌نیا؛ زهرا، نیک‌خواه فراخانی . (۱۳۹۰). تاثیر جو اخلاقی بر هویت سازمانی و تمایل به ترک خدمت فروشندگان: فصل‌نامه اخلاق در علوم و فناوری
۴. اصیلی، غلامرضا وعباسعلی قدیریان؛ مدیریت برکارکنان نخبه؛ چلش های علل ترک کار و ماندگاری در سازمان های دانش مدار. تهران؛ چهارمین کنفرانس بین المللی مدیریت؛ ۱۳۸۷

۵. مجله علمی دانشگاه علوم پزشکی کردستان / دوره هفدهم / بهار ۱۳۹۱ / ۱۱۰-۱۰۱ / (بررسی عوامل موثر در قصد ترک خدمت پرستاران)

۶. دوازدهمین همایش عرصه یادگیری / ترک خدمت مجازی عاملی موثر در ناکارآمدی سازمان ها / عباس غفاری / ۱۵ دیماه ۱۳۸۹

۷. فشار روانی در محیط کار مولف / مترجم: ترجمه و اقتباس: محمد مهدی رشیدی؛ غلامرضا اصیلی و سید محمد فرهادی، نشریه علمی-پژوهشی-اطلاع رسانی مدیریت؛ سال نهم؛ شماره ۳۶-۳۷؛ شهریور ۱۳۷۸؛ صص ۴۶-۵۵

۸. خاتونی، مرضیه، ملاحسن، مریم، خوئینیها، سعید، بررسی استرس شغلی و عوامل مرتبط با آن در حسابداران دانشگاه علوم پزشکی قزوین، فصلنامه سلامت کار ایران / دوره هشتم / شماره دو / تابستان ۱۳۹۰

9. www.uveco.ir

10. Feldman, D.C. (1982). "A multivariate analysis of the determinants of job turnover & Arnold, H.J. *Journal of Applied Psychology*, 67(3):350-360
11. Khatri N, Fern C. T. & Budhwar P. (2001). Explaining employee turnover in an Asian context, *Human Resource Management Journal*, Vol. 11, No. 1, pp. 54-74
12. Lambert E. G. & et al. (2010). the relationship among distributive and procedural justice and correctional lifesatisfaction, burn-out, and turnover intent: An exploratory study, *Journal of Criminal Justice*, Vol. 38, pp. 7-16.
13. Koberg C. S., Boss R. W., Senjem J. C. & Goodman E. A. (1999). Antecedents and outcomes of empowerment: Empirical evidence from the health care industry, *Group & Organization Management*, Vol. 24, No. 71, pp. 71-91.
14. Gnanakkan S. S. (2010). Mediating role of organizational commitment on HR practices and turnover intention among ICT Professionals, *Journal of Management Research*, Vol. 10, No. 1, pp. 39-61
15. Cotton & Tuttle L_3 (1986; Arnold & Feldman, 1982; Bluedorn, 1982; Mobley, 1982; Price, 197
16. Arnold, H.J., & Feldman, D.C. (1982). "A multivariate analysis of the determinants of job turnover". *Journal of Applied Psychology*, 67(3):350-360.
17. Bluedorn, A.C. (1982). "A unified model of turnover from organization." *Human Relations*, 35(2):135-153.
18. Cohen, J., & Cohen, P. (1983). "Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences (2nd ed.)". Hillsdale, NJ: Erlbaum .
19. Cotton, J.L., & Tuttle, J.F. (1986). "Employee turnover: A meta-analysis and review with implication for research". *Academy of Management Review*, 11(1):55-70.
20. Fisher, D., & Gitelson, R. (1983). "A Meta-Analysis of the Correlates of Role Conflict and Ambiguity." *Journal of Applied Psychology*, 68 (May), 320-333 .
21. Hackman, J.R., & Oldham, G.R. (1975). "The development of the Job Diagnostic Survey". *Journal of Applied Psychology*. 60. 159-170.
22. Hom, P.W., & Griffeth, R. (1995). "Employee Turnover". Cincinnati, Ohio.: South Western College Publishing.
23. Jackson, S.E., & Randal, S.S. (1985). "A Meta-Analysis and Conceptual Critique of Research on Role Ambiguity and Role Conflict in Work Settings," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36 (August), 16-78 .
24. Leventhal . G.S. (1980). " what should be done with equity theory ? " In K.J. Gergen , M.S. Greenberg , & R.H. Willis (Eds) . *Social exchange : Advances in theory and research* . (pp. 27-55) . New York: plenum.
25. Kim, S.W., & Price, J.L., & Mueller, C.W., & Watson, T.W. (1996). "The determinants of career intent among physicians at a U.S. Air Force hospital." *Human Relations*, 49(7):947-976.
26. Lucas, M.D., Atwood, J.R., & Hagaman, R. (1993). "Replication and validation of anticipated turnover model for urban registered nurses". *Nursing Research*, 42, 29-35.
27. Larson, S., & Lakin, K. (1999). "Longitudinal study of recruitment and retention in small community homes supporting persons with developmental disabilities". *Mental Retardation*, 37(4), 267-280.
28. Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1993). "Commitment to Organization and Occupations: Extension and test of a three-component conceptualization". *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
29. Miller, J.G., & Wheeler, K.G. (1992). "Unraveling the mysteries of gender differences in intentions to leave the organization." *Journal of Organizational Behavior*, 13:465-478.

30. Mitchell,D., & Braddock,D.(1994). " Compensation and turnover of direct-care staff in developmental disabilities residential facilities in the United States". II: Turnover. *Mental retardation*,32(1),34-42.
31. Mobley,W.H., & Griffeth.R.W., & Hand,H.H., & Meglino,B.M. (1979). "Review and conceptual analysis of the employee turnover process". *Psychological Bulletin*, 86:493-522.
32. Mobley,W.H.(1982). " Employee Turnover: Causes, Consequences, and Control Reading, "MA., Addison-Wesley.
33. Moorman,R.H.(1991). "Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? " *Journal of Applied psycholog.* 76: 845-855
34. O'Reilly,C., & Chatman,J., & Caldwell.D.(1991)."People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit." *Academy of Management Journal* 34:487-516 .
35. Orpen.C.(1979). " The effects of job enrichment on employee satisfaction, motivation, involvement ,and performance. " *Human Relations*,32,189-217.
36. Parasuraman,S.(1989). "Nursing turnover: An integrated model. " *Research in Nursing and Health*,12,267-277.
37. Porter,L.W., & Steers,R.M., & Mowday,R.T. & Boulian,P.V.(1974). "Organizational commitment, job satisfaction,and turnover among psychiatric technicians." *Journal of Applied Psychology*,59:603-609.
38. Price,J.L., & Mueller.C.W.(1986). "Absenteeism and turnover among hospital employees". Greenwich,Connecticut:JAI Press.
39. Price,J.L., & Mueller,C.W.(1981). "A causal model of turnover for nurses". *Academy of Management Journal*,24:543-565.
40. Roseman,E.(1981). "Managing Employee Turnover: A Positive Approach". New York,Amacom.
41. Razza,N.(1993). "Determinants of direct-care staff turnover in group homes for individual with mental retardation. " *Mental Retardation*,31(5),284-291.
42. Sager,J.K.(1994)."A Structural Model Depicting Salespeople"s Job Stress, " *Journal of the Academy of MarketingScience*, 22 (Winter), 74-85 .
43. Summers,t.p., & Hendrix,W.H.(1991). " Modelling the role of pay equity perceptions: A field study. " *Journal of Occupational Psychology*,64:145-157.
44. Terez T .(2000). "22 Keys creating a meaningful workplace. " *workplace Solutions. INC. Columbus, Ohio*
45. Tett,R.P., & Meyer,J.P.(1993). " Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings". *Personnel Psychology*,46,259-293.
46. Wai,C.T., & Robinson,C.D.(1998). "Reducing staff turnover: A case study of dialysis facilities". *Health Care Management Review*,23(4):21-42.
47. Wong,C.S., & Chun,H., & Law.,K.S.(1996). " Casual relationship between attitudinal antecedents to turnover". *Academy of Management Best Papers Proceedings 1995*, 342-346, Vancouver, British Columbia Canada.
48. Koberg, C.S., Boss, R.W., Senjem, J.C., and Goodman, E.A. (1999) 'Antecedents an empowerment, Group and Organization Management, 24(1): 71-91.
49. Kong H, Catherine C, Haiyan S. From hotel career management to employees' career satisfaction: The mediating effect of career competency. *Int J Hospitality Manag.* 2012;31(1):76-