

## بررسی عوامل اصلی خروج از خدمت کارکنان کارآمد و با تجربه از دیدگاه منابع انسانی (مطالعه‌ی موردی: یکی از شرکت‌های حفاری نفت و گاز ایران)

مجتبی تقی‌زاده مسن<sup>۱</sup>، امیر پهلوانی فراهانی<sup>۱</sup>، علی هجر<sup>۲</sup>، شرکت پترو گوهر فراساحل کیش

### چکیده

به‌طور کلی کارکنان کلیدی و با تجربه تا زمانی که به‌کار خود در سازمان ادامه می‌دهند که سازمان نسبت به رقبا ارزش‌های بیشتری برای آنها تأمین کند. خروج کارکنان با تجربه و کارآمد از سازمان گاه می‌تواند خسارت‌های جبران‌ناشدنی بر پیکره و ساختار مدیریتی و اجرایی آن سازمان وارد آورد. هدف اصلی این تحقیق شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر خروج یا تصمیم برای خروج از خدمت کارکنان با تجربه و کارآمد در یکی از شرکت‌های حفاری نفت و گاز ایران است. این تحقیق با طرح موضوع با عنوان عواملی که می‌توانند در خروج از خدمت شما از سازمان برای ۱۰۰ نفر از کارکنان نخبه و کلیدی یکی از شرکت‌های حفاری نفت و گاز ایران طراحی شد و از طریق تهیه‌ی پرسش‌نامه در خصوص موضوع مورد بررسی و تکمیل آن توسط این کارکنان و تجزیه و تحلیل نتایج انجام گردید. حاصل بر اساس پاسخ‌های کارکنان کلیدی به سؤالات مطرح شده نتایج حاکی از آنست که در شرکت حفاری مورد بررسی، عدم توازن بین تعداد داده‌ها به ستاده‌ها در مقایسه با سایر کارکنان (اصل برابری) و عدم وجود عدالت کافی در سطح سازمان بیشترین تأثیر را در خروج کارکنان کلیدی از خدمت سازمان مربوطه دارند.

### اطلاعات مقاله

تاریخ ارسال نویسنده: ۹۶/۰۹/۲۴

تاریخ ارسال به داور: ۹۶/۱۰/۱۳

تاریخ پذیرش داور: ۹۶/۱۲/۰۸

### واژگان کلیدی:

مدیریت منابع انسانی، خروج از خدمت کارکنان، مصاحبه‌ی خروج، منابع انسانی کارآمد

### مقدمه

هیدروکربنی و از طرفی وابستگی اقتصاد ملی به این صنعت عظیم به‌عنوان اصلی‌ترین و بزرگ‌ترین صنعت حال حاضر کشور، اهمیت نیروی انسانی کارآمد و با تجربه‌ی شاغل در صنعت نفت به‌خصوص در بخش بالادستی آن یعنی اکتشاف، حفاری و استخراج بیش از پیش نمایان می‌گردد. تکرر فرآیندها، هزینه‌های زیاد در ازای سودآوری بسیار، زیاد بودن ریسک‌های ایمنی، بهداشتی و محیط زیستی و حتی عملیاتی - پروژه‌های نسبت به سایر صنایع، سبب تمایز بخش حفاری صنعت نفت از سایر مشاغل موجود در کشور شده است. بنابراین محدود شرکت‌های فعال در حوزه‌ی حفاری جهت ارتقاء بازدهی و بهره‌وری، افزایش سود و کاهش هزینه‌ها و هم‌چنین کاهش ریسک‌های مورد اشاره، همواره در جذب و به‌کارگیری نیروهای کارآمد و با تجربه با سایر شرکت‌های هم‌تراز خود در رقابتند. بنابراین خروج از خدمت این کارکنان می‌تواند خطرناک‌ترین و بحرانی‌ترین شرایط مدیریتی را در شرکت‌های حفاری بوجود آورد.

### ۱- عوامل مؤثر بر خروج کارکنان

به‌طور کلی کارکنان کلیدی و با تجربه تا زمانی که به‌کار خود در سازمان ادامه می‌دهند که سازمان ارزش‌های بیشتری را نسبت به رقبا برای آنها تأمین کند [۲۵]. آنها به‌طور معمول به‌دنبال کسب فرصت‌های بیشتر و بهتری در حوزه‌های کاری خویش هستند و تلاش می‌کنند و زمینه‌ی توسعه‌ی تجارب بهتری برای خود به‌وجود آورند [۴۱]. هم‌زمان شرکت‌های رقیب که نیازمند مهارت و تجربه این افراد هستند سعی

صاحبان و مدیران مشاغل و اصناف گوناگون بر این باورند که منابع انسانی هر مجموعه‌ی انتفاعی و حتی غیرانتفاعی، از ارزشمندترین سرمایه‌های آن مجموعه به‌شمار می‌روند. در سازمان‌ها نیروی انسانی به‌دلیل نقش منحصر به‌فردی که به‌عنوان طراح و مجری سیستم‌ها و فرآیندهای سازمان دارد، جایگاه حفظ و نگهداری نیروی انسانی کارآمد و با تجربه به‌عنوان کلیدی‌ترین ارکان سازمان‌ها، از مهم‌ترین و اساسی‌ترین وظایف مدیریت منابع انسانی است. عامل انسانی و نقش منحصر به‌فرد او به‌عنوان منبعی استراتژیک بسیار بیشتر گذشته بوده؛ به‌طوری که در تفکر سازمانی پیشرفته، از انسان به‌مثابه مهم‌ترین منبع تولید هر سازمان یاد می‌شود [۵].

تحقیقات مک‌کنیزی<sup>۳</sup> حاکی از آنست که ۷۵ درصد از شرکت‌های بزرگ دغدغه کمبود افراد با استعداد و کارآمد دارند و گزارش مؤسسه‌ی دیلویت<sup>۴</sup> نشان می‌دهد که حفظ این افراد، اولویت اول برای ۸۷ درصد از مدیران منابع انسانی است [۲۳].

کارکنان کارآمد و با تجربه به‌دلیل استعداد ذاتی یا تجربیات کسب شده حین کار، از لحاظ عملکردی، خلاقیت، نوآوری و دانشی نسبت به سایر کارکنان سازمان برتری دارند. بنابراین حفظ این افراد به‌عنوان یکی از مهم‌ترین اهداف و فرآیندهای مدیریت منابع انسانی جهت بقای سازمانی در شرایط رقابتی نه‌تنها لازم و ضروری بوده، بلکه امری حیاتی در بقای سازمان محسوب می‌شود.

با توجه به حجم زیاد ذخایر هیدروکربنی طبیعی در میادین نفت و گاز و رتبه‌ی اول ایران بین کشورهای دنیا در دارا بودن مجموع پتانسیل‌های

\* نویسنده‌ی عهده‌دار مکاتبات (as.tabriz@yahoo.com)

می‌کنند با سیاست‌های خاص جذب و استخدام، آنها را به سمت خود جلب کنند [۳۹].

پتانسیل‌های منحصر به فرد کارکنان با تجربه و کارآمد سبب شده حتی در شرایط رکود اقتصادی، بحران‌های مالی و کاهش تقاضا نیز شرکت‌ها در جذب آنها همواره در رقابت با یکدیگر باشند [۲۹].

خروج این کارکنان گاه می‌تواند خسارت‌های جبران‌ناشدنی بر پیکره و ساختار مدیریتی و اجرایی سازمان وارد آورد. هرچند با انجام اقداماتی مانند جانشین‌پروری می‌توان شرایط سازمان را در زمان ترک کارکنان کلیدی تا حدی ثابت و بدون تغییر نگه داشت. اما به هر حال هزینه‌های از دست دادن کارکنان با تجربه و کارآمد قابل جبران نخواهد بود. بدترین و جبران‌ناپذیرترین حالت ممکن اینست که سازمان کارکنان بی‌تجربه اما با استعداد را جذب کرده، آموزش‌های بدو استخدام و حین کار را به آنها ارائه کند، هزینه‌های کسب تجربه و آموزش این کارکنان را متحمل شود و پس از پختگی و بلوغ سازمانی، آنها را به همراه بخشی از دارای‌های شرکت (تجارت کسب شده و داده‌ها و اطلاعات) از دست داده و شرکت‌های رقیب آنها را جذب کنند. به همین دلیل غفلت از ترک خدمت کارکنان کلیدی می‌تواند هر سازمانی را تا مرز نابودی پیش ببرد. بنابراین باید ایجاد سازوکارهای مدیریتی مناسب در حفظ و نگهداری سرمایه‌های انسانی از اولویت‌های اصلی و اساسی هر سازمان باشد.

### ۱-۱- انواع خروج از سازمان

به تصمیم یا اقدام فرد جایی برای خروج از سازمان ترک خدمت یا خروج از سازمان اطلاق می‌شود [۱۶]. به دو صورت اتفاق می‌افتد [۳۷].

■ **ترک اجباری:** به مواردی اطلاق می‌شود که کنترل آن در اختیار سازمان نیست. مثل بازنشستگی و از کار افتادگی، مرگ و میر، انتقالی به دلیل شرایط خاص زندگی کارکنان و ...

■ **ترک اختیاری:** به مواردی اطلاق می‌شود که علت آن عموماً به مسائل و موارد خود سازمان معطوف بوده و ناشی از شرایط موجود در سازمان است.

با تلفیق اختیارات کارکنان در خروج از خدمت و همچنین شرایط و ضوابط سازمان می‌توان لیستی از عوامل مؤثر در خروج از خدمت کارکنان تهیه کرد. عواملی مثل عدم کارایی کارکنان و اخراج آنها، بازنشستگی، از کار افتادگی، فوت، عدم ثبات در سازمان، شرایط زندگی کارکنان مانند ازدواج، بیماری بستگان، عدم رضایت شغلی کارکنان مانند حقوق و مزایای ناکافی، عدم وجود عدالت کاری، اختلافات بین کارکنان و مدیران، نوع شغل و فرهنگ نامناسب سازمانی از این علل به‌شمار می‌آیند.

برخی موارد ترک خدمت خارج از کنترل سازمان است و اقدامات جهت حفظ و نگهداری کارکنان بی‌نتیجه و توجیه‌ناپذیر است. بنابراین بهتر است سیاست‌های قبلی سازمان‌ها که باید خروج از خدمت را به حداقل برسانند با این سیاست جایگزین شود که سازمان در زمینه‌ی اینکه کارکنان در چه زمانی و با چه شرایطی سازمان را ترک می‌کنند اثرگذار باشد [۲۴].

به عبارت دیگر سازمان باید بین ترک خدمت مطلوب و نامطلوب تمایز قائل شود، زیرا ترک خدمت کارکنانی که عملکرد مناسبی دارند برای سازمان یک ضایعه است. در حالی که ترک خدمت کارکنانی که نمی‌توانند خود را با اهداف و سیاست‌های راهبردی سازمان تطبیق دهند در راستای منافع سازمان است [۱]. همان‌گونه که اشاره شد کارکنان کارآمد و با تجربه از نظر عملکردی نسبت به سایر کارکنان متمایز هستند. این کارکنان با تجارب و توانمندی‌های فراوان خود پتانسیل‌هایی برای نسل‌های بعدی رهبران سازمان خواهند بود [۳۸] و قابلیت و شایستگی ارتقاء به مراتب بالاتری در سازمان را دارند. از جمله معیارهای شناسایی این نوع کارکنان می‌توان به سابقه‌ی عملکردی زیاد، ضریب هوشی بالا، قدرت تصمیم‌گیری سریع، داشتن ظرفیت یادگیری از طریق تجربه [۳۰] و ارائه‌ی خروجی‌های کاری مناسب در راستای اهداف برنامه‌های سازمان اشاره کرد. این افراد می‌توانند در تحقق اهداف عملیاتی و استراتژیک سازمان نقش به‌سزایی داشته باشند و بنابراین حفظ و نگهداری آنها یکی از برنامه‌های اساسی سازمان‌های مختلف به‌خصوص شرکت‌های فعال در زمینه‌ی حفاری است.

در خصوص حفظ کارکنان تعاریف مختلفی ارائه شده است. در یکی از این تعاریف تلاش کارفرما جهت نگه داشتن کارکنان با کارایی زیاد و مطلوب جهت دستیابی به اهداف کسب و کار [۳۵] و در تعریف دیگر درصدی از کارکنان که در سازمان باقی‌مانده‌اند به‌عنوان حفظ کارکنان اشاره شده است [۴۰].

برخی از استراتژی‌های مؤثر برای حفظ کارکنان شامل موارد زیر است:

- تعهد مدیریت ارشد سازمان نسبت به حفظ کارکنان کلیدی و کارا
- ارزیابی عملکرد کارکنان به‌صورت دوره‌ای جهت شناسایی کارکنان کلیدی و کارا
- اتخاذ سیاست‌های تشویقی در خصوص کارکنان کارا
- شناسایی و طبقه‌بندی نیازهای کارکنان ضمن ارتقاء و بهبود فرهنگ سازمانی
- اتخاذ سیاست‌هایی جهت آموزش و اعتلای کارکنان کلیدی
- تلاش در جهت ارتقاء رضایت شغلی کارکنان ضمن ارتقاء و بهبود فرهنگ سازمانی

اتخاذ این سیاست‌ها، رضایت شغلی و ماندگاری کارکنان با تجربه و کارآمد را ضمانت خواهد کرد [۲۷ و ۴۲].

## ۲- هدف تحقیق

هدف اصلی این تحقیق شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر خروج یا تصمیم برای خروج از خدمت کارکنان با تجربه و کارآمد در یکی از شرکت‌های حفاری نفت و گاز ایران است.

از اهداف دیگر این پژوهش می‌توان به شناسایی عوامل مؤثر در کاهش رضایت شغلی و ارائه‌ی راهکار جهت افزایش رضایت شغلی و کاهش خروج از خدمت اختیاری کارکنان اشاره کرد.

مطالعات بسیاری از جنبه‌های مختلف در خصوص عوامل ترک خدمت در سازمان‌های مختلف در داخل کشور انجام شده که نتایج اغلب آنها، ابعاد ساختاری و نظام‌های انگیزشی نامناسب را مهم‌ترین علل خروج از خدمت معرفی کرده‌اند [۱۵ و ۱۴ و ۹ و ۶]. یکی از مطالعات مهم در زمینه‌ی عوامل اصلی خروج از سازمان که با عوامل مد نظر در این پژوهش ارتباط نزدیکی دارد مطالعه‌ی کوریوان [۲۶] است که درباره‌ی ابعاد رضایت شغلی و تعهد سازمانی در مدل‌های ترک خدمت کارکنان، پژوهش‌هایی انجام شده است. شکل ۱- مهم‌ترین عوامل مؤثر بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی در مدل‌های ترک خدمت کارکنان از نگاه کوریوان را نشان می‌دهد. در تمامی پژوهش‌های انجام شده وجود رابطه‌ای معکوس میان متغیرهای رضایت شغلی و تعهد سازمانی با تمایل افراد به ترک خدمت سازمان به اثبات رسیده است [۸].

تحقیقات بسیاری توسط محققان جهت سنجش میزان خروج از خدمت و علل آن در برخی از سازمان‌ها انجام شده است [۱۸ و ۱۷ و ۱۳ و ۱۰ و ۲]. [در اکثر موارد نتایج تحقیق حاکی از آنست که عوامل ساختاری و شرایط محیط کاری دلایل اصلی خروج از خدمت کارکنان بوده‌اند. طبقه‌بندی و الویت‌بندی نتایج تحقیق نشان داده که عدم ارتقاء شخصی، عدم توجه کافی به کارهای کارشناسی افراد، کم بودن حقوق و مزایا، عدم شایسته‌سالاری و ارجحیت رابطه بر ضابطه، عدم ثبات مدیریتی، نبود سیستم مناسب پاداش، توزیع ناهمگون امکانات، عدم توجه به سوابق کاری و تحصیلی افراد، فقدان استراتژی مناسب در حفظ و نگهداری کارکنان سازمان، عدم اطمینان از وضعیت‌های استخدامی، افزایش فشارهای روحی و توقعات بیجا، عدم رضایت شغلی، کنترل و نظارت بیش از حد، ناعادلانه و نامتوازن بودن تقسیم کارها، نبود وضعیت کاری سالم و ایمن، ناهمگون بودن رشته‌ی تحصیلی با شغل، فقدان آموزش‌های لازم یا آموزش‌های غیر کاربردی، بی‌کفایتی مدیران، نبود سرانجام اجتماعی در سازمان، رقابت منفی و ناسالم، ناتوانی در ابراز وجود، مشکلات شخصی و فردی و مقررات دست و پاگیر در خصوص

ترک خدمت کارکنان نقش مؤثری داشته‌اند [۸].

بر اساس پژوهش‌های انجام شده، تعهد و فرهنگ سازمانی اثری معکوس بر تمایل ترک خدمت کارکنان دارد. همچنین رضایت شخصی و ابعاد مؤلفه‌های اساسی آن با ترک خدمت کارکنان ارتباط داشته و بر آن مؤثر است [۱۲ و ۴].

برخی محققان نیز بر اثر توانمندسازی کارکنان بر تعهد سازمانی تأکید کرده‌اند [۲۰ و ۱۱ و ۷]، همچنین رابطه‌ی مثبت و مؤثر تعهد سازمانی و رضایت شغلی کارکنان در سازمان‌های متعددی بررسی و تأیید شده است [۲۳].

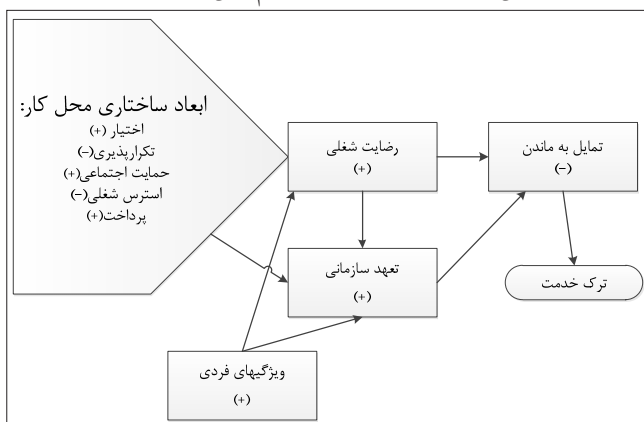
اثر ترک خدمت بر بازدهی یک سازمان بسیار مهم است؛ ترک خدمت مستمر می‌تواند بر ظرفیت سازمان برای فراهم کردن خروجی‌های با کیفیت اثری منفی داشته باشد. همچنین ترک خدمت می‌تواند پیامدهای ناخوشایندی در زمینه‌ی کارمندیابی، هزینه‌های آموزشی و توقف عملیات داشته باشد [۱۹].

ترک خدمت کارکنان با تجربه، کارآمد و دانشی سبب خروج تجربیات، دانش، اطلاعات و به اصطلاح خروج بخشی از سازمان می‌شود. در نتیجه بررسی علل ترک خدمت کارکنان با کارآیی مناسب جهت اتخاذ سیاست‌های مناسب جهت جلوگیری از این امر یکی از چالش‌های اساسی سازمان است [۴۶].

## ۳- فرضیات تحقیق

بر اساس مطالعات انجام شده‌ی قبلی فرض بر اینست که چهار عامل: مدیریتی، فرهنگ سازمانی، توسعه‌ی شغلی و آموزش و حقوق و مزایای کارکنان می‌توانند عوامل اصلی خروج از خدمت کارکنان سازمان مورد مطالعه باشند [۴۸ و ۴۷ و ۴۳ و ۳۹ و ۳۶ و ۳۳ و ۳۲ و ۲۸ و ۲۲].

تعهد و تلاش مدیران و رهبران آگاه مهم‌ترین ابزار حفظ و نگهداری



شکل ۱ | عوامل مؤثر بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی در مدل‌های ترک خدمت کارکنان (علامت منفی نشان دهنده‌ی تأثیر منفی تعهد و رضایت بر تمایل به ماندن و ترک خدمت است)

۸) عدم وجود فرهنگ مناسب سازمانی (۹) کم بودن حقوق و مزایای دریافتی در مقایسه با شرکت‌های مشابه (۱۰) پیشنهاد بهتر شرکت‌های رقیب (۱۱) بازنشستگی، انتقال، بیماری، از کار افتادگی و ... (۱۲) محیط و فضای فیزیکی نامناسب سازمان (۱۳) اختلاف با مدیران بالاسری یا سایر کارکنان (۱۴) عدم وجود یا کمبود آموزش‌های لازم حین کار (۱۵) عدم ارتقاء شغلی به دلیل غلبه روابط بر ضوابط در سازمان (۱۶) توزیع ناهمگون امکانات (فیزیکی، آموزشی، ...) بین کارکنان (۱۷) عدم توجه کافی به کارهای کارشناسی مؤثر و اساسی کارکنان (۱۸) عدم توجه کافی به سوابق تحصیلی و کاری کارکنان (۱۹) زیاد بودن استرس کاری و افزایش فشارهای روحی ناشی از کار (۲۰) سطوح چند لایه، بوروکراسی

کارکنان با ارزش سازمان است [۴]. فرهنگ مناسب سازمانی بر فرآیندهای رفتاری، عاطفی و روان شناختی سازمان اثرگذار بوده و در ایجاد روحیه تعهد به سازمان کارکنان نقشی اساسی ایفا می‌کند [۳۱]. از طرفی ایجاد زمینه توسعه شغلی کارکنان با اتخاذ سیاست‌هایی مثل غنای شغلی، توسعه شغلی، گردش شغلی مناسب و آموزش و یادگیری کارکنان به صورت مداوم و دوره‌ای، منجر به افزایش تعهد عاطفی فرد به سازمان شده، با نوعی پایداری و دلبستگی به آن توأم است و می‌تواند یکی از موانع ترک خدمت اختیاری کارکنان سازمان باشد [۳۴]. اما در بحث حقوق و مزایا، عامل اصلی در افزایش رضایت شغلی و تعهد سازمانی و عدم خروج از خدمت کارکنان، عادلانه بودن نظام پرداخت حقوق و پاداش در سازمان است. بر اساس اصل برابری، کارکنان سازمان خود را با دیگران مقایسه می‌کنند. بدین صورت که فرد داده‌ها و ستاده‌هایش را با سایرین مقایسه می‌کند و اگر احساس کند نسبت ستاده‌ها به داده‌ها برای وی با سایرین برابر است احساس رضایت شغلی می‌کند و در غیر این صورت احساس اجحاف و بی‌عدالتی دارد [۲۱] و سبب کاهش انگیزه، کاهش رضایت شغلی و در نهایت ایجاد انگیزه‌ی خروج از خدمت می‌شود. نتایج و نهادهای فرد (داده‌ها و ستاده‌ها)، مبتنی بر مقررات و ادراکات شخصی‌اند. سن، جنس، تحصیلات، تجربیات فرد، موقعیت اجتماعی و سازمانی و میزان تلاش و کوشش فرد همگی مثال‌هایی از داده‌های فرد هستند. نتایج (ستاده‌ها) شامل عواملی مانند حقوق و دستمزد، مقام و منزلت سازمانی، پاداش و ترفیع هستند [۳].

#### ۴- روش تحقیق

علت اصلی انتخاب موضوع این مطالعه آمار نسبتاً زیاد (بیش از ۲۰۰ نفر) خروج از خدمت کارکنان کلیدی سازمان مورد بررسی در طول پنج سال چرخه‌ی حیات پروژه‌ها بوده است. این تحقیق با طرح موضوعی با عنوان «عواملی که می‌توانند در خروج از خدمت سازمان مؤثر باشند» به تعداد ۱۰۰ نفر از کارکنان نخبه و کلیدی در یکی از شرکت‌های حفاری تهیه‌ی پرسش‌نامه با سؤالات زیر در خصوص موضوع مورد بررسی، تکمیل آن توسط این کارکنان و تجزیه و تحلیل نتایج انجام گردید. به دلیل شرایط خاص صنایع بالادستی نفت و گاز، در انتخاب سؤالات مؤلفه‌های شرایط رقابتی بین شرکت‌های حفاری مورد توجه بیشتری قرار گرفتند. عوامل انتخاب شده در این سؤالات مربوط به موارد زیر است:

۱) عدم احترام و توجه کافی مدیران بالاسری به زیردستان (۲) عدم توازن داده‌ها و ستاده‌ها در مقایسه با سایر کارکنان (۳) عادلانه و نظام‌مند نبودن سیستم حقوق و پاداش کارکنان (۴) عدم وجود ثبات و امنیت شغلی (۵) عدم وجود ثبات مدیریتی و تصمیم‌گیری در سازمان (۶) عدم وجود عدالت کافی در سطح سازمان (۷) کم بودن اهمیت کارهای محوله

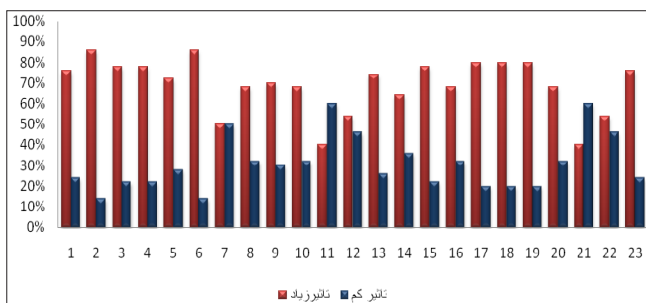
عوامل احتمالی خروج از سازمان و تاثیر آنها			
ردیف	نوع عامل / میزان تاثیر	تاثیر کم	تاثیر زیاد
۱	عدم احترام و توجه کافی مدیران بالاسری به زیردستان	۲۴%	۷۶%
۲	عدم توازن داده‌ها و ستاده‌ها در مقایسه با سایر کارکنان	۱۴%	۸۶%
۳	عادلانه و نظام‌مند نبودن سیستم حقوق و پاداش کارکنان	۲۲%	۷۸%
۴	عدم وجود ثبات و امنیت شغلی	۲۲%	۷۸%
۵	عدم وجود ثبات مدیریتی و تصمیم‌گیری در سازمان	۲۸%	۷۲%
۶	عدم وجود عدالت کافی در سطح سازمان	۱۴%	۸۶%
۷	کم بودن اهمیت کارهای محوله	۵۰%	۵۰%
۸	عدم وجود فرهنگ مناسب سازمانی	۳۲%	۶۸%
۹	کم بودن حقوق و مزایای دریافتی در مقایسه با شرکت‌های مشابه	۳۰%	۷۰%
۱۰	پیشنهاد بهتر شرکت‌های رقیب	۳۲%	۶۸%
۱۱	... بازنشستگی، انتقال، بیماری، از کار افتادگی و	۶۰%	۴۰%
۱۲	محیط و فضای فیزیکی نامناسب سازمان	۴۶%	۵۴%
۱۳	اختلاف با مدیران بالاسری یا سایر کارکنان	۲۶%	۷۴%
۱۴	عدم وجود یا کمبود آموزش‌های لازم حین کار	۳۶%	۶۴%
۱۵	عدم ارتقاء شغلی به دلیل غلبه روابط بر ضوابط در سازمان	۲۲%	۷۸%
۱۶	توزیع ناهمگون امکانات بین کارکنان (فیزیکی، آموزشی، ...)	۳۲%	۶۸%
۱۷	عدم توجه کافی به کارهای کارشناسی مؤثر و اساسی کارکنان	۲۰%	۸۰%
۱۸	عدم توجه کافی به سوابق تحصیلی و کاری کارکنان	۲۰%	۸۰%
۱۹	زیاد بودن استرس کاری و افزایش فشارهای روحی ناشی از کار	۲۰%	۸۰%
۲۰	سطوح چند لایه، بوروکراسی زیاد و مقررات دست و پا گیر	۳۲%	۶۸%
۲۱	وجود مشکلات شخصی و خانوادگی	۶۰%	۴۰%
۲۲	عدم رشد دانشی، حرفه‌ای یا تخصصی	۴۶%	۵۴%
۲۳	جابجایی‌های نامناسب و غیرمنطقی شغلی بدون رضایت کارکنان	۲۴%	۷۶%

همچنین موارد مربوط به عدم احترام و توجه کافی مدیران بالاسری به زیردستان، عادلانه و نظام‌مند نبودن سیستم حقوق و پاداش کارکنان، عدم وجود ثبات و امنیت شغلی، عدم ارتقاء شغلی به دلیل غلبه‌ی روابط بر ضوابط در سازمان، جابجایی‌های نامناسب و غیرمنطقی شغلی بدون رضایت کارکنان به‌عنوان عوامل با اهمیت و مؤثر بر خروج از خدمت در رده‌ی بعدی واقع شده‌اند. اینکه همه‌ی این عوامل از پتانسیل‌های بالقوه‌ی ترک اختیاری کارکنان سازمان محسوب می‌شوند. در طبقه‌بندی کلی تری می‌توان این ده عامل را از لحاظ اهمیت و اولویت به ترتیب در سه رده تقسیم‌بندی کرد:

- عدم وجود نگرش عادلانه نسبت به کارکنان
- عدم توجه مدیران بالاسری نسبت به تجارب و عملکرد افراد
- فشارهای روانی ناشی از کار و عدم وجود سازوکار مناسب انگیزشی

استراتژی‌های اولویت‌دار پیشنهادی جهت افزایش رضایت شغلی و ممانعت از ترک اختیاری کارکنان کلیدی و تأثیرگذار این شرکت را می‌توان در موارد زیر خلاصه کرد:

- ایجاد نظام مناسب و متناسب طبقه‌بندی مشاغل
- ایجاد سیستم نظام‌مند و عادلانه‌ی حقوق و مزایای کارکنان بر اساس سوابق تحصیلی، تجربیات کاری، نوع شغل، سمت و مقدار مسؤلیت، تعداد کارکنان تحت امر، تعداد و اهمیت فرآیندهای کاری مرتبط و سطح رضایت‌مندی مدیر یا مسؤل مستقیم
- بسترسازی و اعمال مکانیسم‌هایی جهت افزایش رضایت شغلی کارکنان کلیدی مانند انعقاد قراردادهای کاری طولانی مدت با ایشان، گردش شغلی مناسب، کاهش بوروکراسی‌های پیچیده‌ی شغلی و کاهش استرس‌های ناشی از کار، توسعه و غنای شغلی، افزایش سطح اختیارات کارکنان کلیدی و مشارکت ایشان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی
- حین اجرای تحقیق مشاهده شد که وجود برخی از مؤلفه‌ها، تأثیر بسیاری بر کاهش انگیزه‌ی شغلی و به تبع آن کم بودن کارآیی، اثربخشی و بهره‌وری اغلب کارکنان این سازمان داشته که تحقیقات در این خصوص در دستور کار قرار گرفته است. ■



۲ عوامل احتمالی خروج از سازمان و تأثیر آنها

زیاد و مقررات دست و پاگیر (۲۱) وجود مشکلات شخصی و خانوادگی (۲۲) عدم رشد دانشی، حرفه‌ای یا تخصصی (۲۳) جابجایی‌های نامناسب و غیرمنطقی شغلی بدون رضایت کارکنان

### نتیجه‌گیری و پیشنهاد

پاسخ‌های دریافت شده در دو دسته‌ی تأثیر زیاد و تأثیر کم تقسیم‌بندی شد (جدول-۱) و نمودار مقایسه‌ای مربوطه رسم گردید (شکل-۱).

نتایج حاصل بر اساس پاسخ‌های کارکنان کلیدی به سؤالات مطرح شده حاکی از آنست که در شرکت حفاری مورد بررسی هرچند تمام موارد عنوان شده می‌توانند در برخی از موارد منجر به ترک کار کارکنان باشند، اما ردیف‌های ۶ و ۲ یعنی عدم توازن داده‌ها و ستاده‌ها در مقایسه با سایر کارکنان (اصل برابری) و عدم وجود عدالت کافی در سطح سازمان می‌توانند بیشترین تأثیر را در خروج از خدمت کارکنان کلیدی سازمان مربوطه داشته باشند. برابری و عدالت سازمانی مفهومی است که برای تشریح انصاف در محیط کاری به کار می‌رود. به عبارت دیگر این مفهوم بیان می‌کند که آیا کارکنان احساس می‌کنند با آنان به صورت متعادل برخورد می‌شود یا خیر که فرآیند این احساس می‌تواند بر متغیرهای مرتبط با محیط کاری تأثیر بسیاری بگذارد. مسائلی مانند اینکه چه کسی ترفیع می‌یابد یا در معرض اخراج قرار می‌گیرد؟ چه آموزش‌هایی برای وی در نظر گرفته می‌شود؟ چه کسی افزایش حقوق یا هر گونه منابع سازمانی دیگر که ممکن است با رشد فردی همراه باشد می‌گیرد؟ از جمله مسائل مربوط به برابری سازمانی هستند.

پژوهش‌ها نشان می‌دهد که عدالت سازمانی اثری منفی بر تمایل به ترک شغل می‌گذارد؛ به عبارت دیگر هر چه عدالت سازمانی کاهش یابد، تمایل به ترک شغل و در نتیجه ترک شغل کارکنان افزایش خواهد یافت.

پس از این دو مورد، عوامل مربوط به عناوین ۱۷-۱۸ و ۱۹ یعنی عدم توجه کافی به کارهای کارشناسی مؤثر و اساسی کارکنان، عدم توجه کافی به سوابق تحصیلی و کاری کارکنان و زیاد بودن استرس کاری و افزایش فشارهای روحی ناشی از کار در رتبه‌ی دوم عوامل محرک خروج از خدمت کارکنان شرکت مربوطه قرار دارند.

کارکنان انتظار دارند مدیران رفتار و خطی‌مشی برابر و منصفانه‌ای با آنان داشته باشند، احساس کنند که صرف‌نظر از سلسله مراتب سازمانی، از لحاظ فردی همه در یک سطح قرار دارند و همگی آنها به یک اندازه با اهمیت شمرده می‌شوند. از مصادیق بارز نابرابری در سازمان آنست که افراد احساس کنند کارمند درجه‌ی دوم سازمان هستند و قوانین و مقررات سازمانی برای پست‌ها و عناوین سازمانی مختلف به گونه‌ی متفاوتی تعریف و اجرا می‌شود.



I.amir\_pahlavani@yahoo.com  
2.alihejr@gmail.com

3.Mackinsey  
4.Deloitte

- commitment in models of employee turnover, Human Resource Management Review, Volume, 9, Number, 4, P. 495524.
- [27] Fullerton, M. (2013), Returning Talent at Bank of America Merrill Lynch, Strategic HR Review, 12(4), 185189.
- [28] Garg, P., & Rastogi, R. (2006). New model of job design: motivating employees' performance. Journal of management Development, 25(6), 572587.
- [29] Guthridge, M., Komm, A.B., (2008), Why multinational struggle to manage talent, Mckinsey Quarterly, 15-(may).
- [30] Heinen, S. J., & O'Neill, C. (2004). Managing talent to maximise performance. Employment Relations Today, 31: 67-82.
- [31] Holtom, B. C., & Inderrieden, E. J. (2006). Integrating the unfolding model and job embeddedness model to better understand voluntary turnover. Journal of Managerial Issues, 435452.
- [32] Hytler, A. (2008), Dark side leaders, Work environment and employee health, retrieved from vxjo university, Studies in leadership, Entrepreneurship and organization, website:hvxu.se/ehv/forskning/h.fresewminarier/200820%080514/Darkside%20final%20version.pdf
- [33] Ihsan M, & Naem, B. (2009). Research methods in the social Sciences (4th Ed.). Melbourne: St. Martin Press, Inc.
- [34] Ito, J. K., & Brotheridge, C. M. (2005). Does supporting employees' career adaptability lead to commitment, turnover, or both?. Human Resource Management, 44(1), 519-.
- [35] Kontoghiorghes, C., & Frangou, K. (2009). The association between talent retention, antecedent factors, and consequent organizational performance. SAM Advanced Management Journal, 74(1), 29.
- [36] Kyriakidou, o.; Ozbilgin, M. (2004), individuals, organizations and careers: A relational perspective, career development international, 9(1), 711-.
- [37] Maertz, C. P., & Campion, M. A. (1998). Turnover. International review of industrial and organizational psychology, 13, 4982-.
- [38] McDonnell A. et al. (2010), Developing Tomorrow's Leaders Evidence of global talent management in multinational enterprises. Journal of world Business, 45:150160-.
- [39] Orr, B., & McVerry, B. (2007). Talent Management Challenge in the Oil and Gas Industry. Natural Gas & Electricity, December 2007, Wiley Periodicals, Inc./DOI 10.1002/gas
- [40] Philips, E., (2004), "Process Survey Tool for Human Resource Management".
- [41] Pulakos, E.D., Dorsey, B., Borman, W.C. (2003), managing knowledge for sustained competitive advantage, pp.156177-.
- [42] Rana, G. Goel, A.K. and Rastogi, R. (2013). Talent management: a paradigm shift in Indian public sector, strategic HR Review, 12(4), 197202-.
- [43] Silbert, L. T. (2005), The effect of tangible rewards on perceived organizational support: management sciences. Website: uwspace.uwaterloo.ca/bit stream/100121/872//Isilbert 2005.pdf.
- [44] Van Knippening, D. (2000), Work Motivation And Performance: A Social Identity Perspective. Applied Psychology, An International Review.
- [45] Taylor, F. W. (2004). Scientific management. Routledge.
- [46] Somaya, D., & Williamson, I. O. (2008). Rethinking the 'war for talent'. MIT Sloan Management Review, 49(4), 29.
- [47] Yanadori, Yoshio, and Takao Kato. "Work and family practices in Japanese firms: their scope, nature and impact on employee turnover." The International Journal of Human Resource Management 20.2 (2009): 439456-.
- [48] Zeytonglu, I. u.; Denton, M (2005), satisfied works, retained workers:

- [1] احمدی، سید علی اکبر؛ قدرتیان، عباسعلی؛ ۱۳۹۱: بررسی عوامل موثر بر ماندگاری منابع انسانی دانشی و نخبه و ارائه مدل عملیاتی برای افزایش ضریب آن؛ فصلنامه علمی- پژوهشی مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، سال چهارم، شماره ۱۴
- [۲] افخمی اردکانی، م فرحی، (۱۳۹۰): فرهنگ تعهد سازمانی و تمایل به ترک خدمت کارکنان دانشی، طراحی و تبیین مدلی در پژوهشگاه صنعت نفت. فصلنامه علوم مدیریت ایران، ۶(۲۴): ۱-۲۴.
- [۳] الوانی، سید مهدی، (۱۳۸۵)، مدیریت عمومی، نشر نی، صفحه ۱۶۳.
- [۴] انصاری، م، رحمانی یوشانلو، ح، اسکویی، و، حسینی، ا، (۱۳۹۰): شناسایی عوامل و طراحی مدل مفهومی توانمند سازی نیروی انسانی. مطالعه موردی وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات. فصلنامه مدیریت دولتی، ۳(۷): ۲۳-۴۰.
- [۵] تولایی، روح الله؛ اعظمی، امیر؛ ۱۳۹۲: تجزیه و تحلیل شاخص های مدیریت استراتژیک منابع انسانی در شرکت های پیشرو نفتی بر اساس مدل ۵P (مطالعه موردی شرکت ملی نفت چین، فصلنامه علمی- پژوهشی مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، سال چهارم، شماره ۱۵).
- [۶] رزقی رستمی، ع. (۱۳۷۲): بررسی علل ترک خدمت کارکنان در شرکت ملی گاز ایران، پایان نامه ی کارشناس ارشد، دانشکده ی مدیریت دانشگاه تهران.
- [۷] رسولی، ر، شهابی، ب. صفایی، م. (۱۳۹۱): عوامل موثر بر نیت ترک خدمت کارکنان در سازمان مرکزی دانشگاه پیام نور. فصلنامه ی مدیریت دولتی، ۴۲(۹): ۳۷-۴۲.
- [۸] رعنائی کردشولی، ح. (۱۳۷۳): علل ترک خدمت در کادر آموزشی اداری آموزش پرورش استان فارس، پایان نامه ی کارشناسی ارشد، دانشکده ی تربیت مدرس.
- [۹] رئیس دانا، ص. (۱۳۸۰): بررسی علل افزایش عوامل موثر بر ترک خدمت در سازمان های دولتی، پایان نامه ی کارشناسی ارشد، دانشکده ی مدیریت دانشگاه علامه طباطبائی.
- [۱۰] ساعچی، م. (۱۳۸۰): نگرش کارکنان درباره عوامل موثر در رضایت شغلی و ترک خدمت، مجموعه مقالات سمینار بررسی مسایل ایران، دانشگاه علامه طباطبائی.
- [۱۱] سبک روم، م، کلهریان، ر، کامجوی، ز، طالقانی، غ، (۱۳۹۰): تعارض کار و خانواده، نقش ادراکات حمایت های سازمانی در قصد ترک خدمت (مورد کاوی پرستاران بیمارستان ها شهر تهران)، فصلنامه ی مدیریت دولتی، ۳(۶): ۱۲۶-۱۱۱.
- [۱۲] سید جوادین، س. حیدری، ح، شهباز مرادی، س. (۱۳۸۸)، بررسی عوامل موثر بر توانمند سازی نیروی انسانی در خدمات بررسی موردی در نظام بانکی. فصلنامه مدیریت دولتی، ۱(۲): ۷۵-۸۸.
- [۱۳] صفرخانلو، ف. (۱۳۷۹): عوامل موثر بر تداوم خدمت کارکنان پژوهشی در شرکت های سازمان صنایع ملی ایران، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده ی مدیریت دانشگاه علامه طباطبائی.
- [۱۴] طاهری لاری، م. (۱۳۷۲): بررسی تأثیر عوامل نگهدارنده بر ترک خدمت بالقوه (تمایل به ترک خدمت کارکنان سازمان امور اداری و استخدامی)، پایان نامه ی کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- [۱۵] قاضی زاده، م. (۱۳۷۰): تجزیه و تحلیل علل بقا و ماندگاری پرسنل شرکت نفت. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده ی مدیریت دانشگاه تهران.
- [۱۶] کریمپور، عبدالحمین؛ احمدی، حیدر؛ صفری کهره، محمد؛ اسداللهی دهکردی، الهه؛ (۱۳۹۲): بررسی اولویت بندی علل و عوامل ترک خدمت کارکنان شرکت پتروشیمی مبین در پارس جنوبی؛ نشریه ی مدیریت دولتی دانشگاه تهران، دوره ی ۵، شماره ی ۳، صص ۱۱۳-۱۴۲.
- [۱۷] علوی، ا. (۱۳۷۵): ارتباطات سازمانی و اثرات آن بر رضایت شغلی کارکنان سازمان زمین و مسکن، پایان نامه ی کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت دانشگاه علامه طباطبائی.
- [۱۸] امجدی، ع. (۱۳۷۹): تأثیر جایجایی بر تعهد سازمانی در فعالیت شغلی، پایان نامه ی کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس.
- [۱۹] موغلی، ع، حسن پور، حسن پور، م. (۱۳۸۸): بررسی ارتباط بین توانمندسازی و تعهد سازمانی کارکنان در مناطق نوزده گانه ی سازمان آموزش و پرورش شهر تهران. فصلنامه مدیریت دولتی، ۱(۲): ۱۳۲-۱۱۹.
- [۲۰] یاسینی، ع، زین آبادی، ح، نوه ابراهیم، آراسته، ح. (۱۳۹۱). بررسی نقش میانجیگر احساس کارآمدی در تأثیر گذاری سبک رهبری توزیع شده بر تعهد سازمانی در رضایت شغلی کارکنان مدارس دولتی. فصلنامه ی مدیریت دولتی ۴(۴): ۱۴۸-۱۱۹.
- [21] Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. Advances in experimental social psychology, 2, 267299-.
- [22] Accenture (2001), the high performance work force: separating the digital economy's winners from losers, in the battle for retention Accenture's study, pp.15-
- [23] Ashton, C., and Morton, L., (2005); marketing talent for competitive advantage. Strategic HR review, 4(5), 2831-.
- [24] Cappelli, p.(2000), "A market-driven approach to the retaining talent", Harvard Business Review, January and February, pp.103111-.
- [25] Coleman P. (2005) Employee Retention, Journal Of human resource management, Vol.44, No.1, PP.8588-.
- [26] Curriavann, B. Douglas (1999) The causal order of job satisfaction and organizational