



اولین همایش ملی مدیریت صنعتی



1st National Conference On Industrial Management

بررسی عوامل مؤثر بر ماندگاری سازمانی پرسنل

مطالعه موردی: یکی از شرکتهای بزرگ تولیدی تحت پوشش بنیاد مستضعفان انقلاب اسلامی

دکتر مصطفی قاضی زاده

عضو هیات علمی دانشکده علوم انسانی دانشگاه شاهد

دکتر جمشید امانی

عضو هیات علمی مؤسسه بیمه اکو دانشگاه علامه طباطبایی

چکیده

یکی از مهمترین مباحث مطرح در مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها بویژه سازمان‌های صنعتی، مقوله حفظ و نگهداری نیروی انسانی می باشد که در این بررسی، آن را ماندگاری نامیده‌ایم

از اصلی‌ترین دغدغه‌های فکری مدیریت، کاهش نرخ ترک خدمت پرسنل سازمان است؛ به گونه‌ای که بتواند این نرخ را به میزان قابل توجهی کاهش داده؛ و یا آنرا در سطح قابل قبولی حفظ نماید، خود را موفق می داند. اما روی دیگر سکه نیز مطرح است و آن اینکه پرسنلی که در سازمان باقی مانده‌اند، برای ماندن چه دلایلی داشته‌اند. بدون شک، ماندگاری سازمانی پرسنل با هر دلیلی (شامل موجه و ناموجه)، نیز مطلوب مدیریت سازمان نمی باشد؛ و تنها چنانچه ترکیب صحیحی از دلایل در این زمینه وجود داشته باشد، مدیریت سازمان می‌تواند با خاطری آسوده به فعالیت‌های خود بپردازد. به عبارت دیگر، می توان گفت که هراندازه عواملی انگیزشی تاثیر بیشتری بر ماندگاری سازمانی پرسنل داشته باشند، مدیریت سازمان عملکرد مطلوب‌تری داشته است.

در این مقاله، سه دسته عوامل انگیزشی، محیط داخلی سازمان و محیط خارجی سازمان به عنوان اصلی‌ترین عوامل مؤثر بر ماندگاری سازمانی مورد بررسی قرار گرفته اند. نتایج بدست آمده، نشان می دهد که عوامل محیط داخلی، محیط خارجی و رضایت شغلی از لحاظ تاثیر گذاری بر ماندگاری افراد در سازمان رده‌های اول تا سوم را به خود اختصاص داده‌اند. همچنین رابطه میزان رضایت شغلی و تاثیر عوامل محیط خارجی بر ماندگاری افراد از نوع معکوس است؛ یعنی هرچه از میزان رضایت شغلی افراد کاسته می شود، تاثیر عوامل محیط خارجی در ماندگاری پرسنل افزایش می‌یابد. مفهوم این رابطه این است که بسیاری از افرادی که ای بسا از کارشان هم ناراضی باشند، اما بواسطه فشار عوامل محیط خارجی، در سازمان باقی می‌مانند و این به هیچ عنوان برای مدیریت یک شرکت مطلوب نخواهد بود.

واژه های کلیدی: ماندگاری سازمانی، عوامل انگیزشی، عوامل محیط داخلی، عوامل محیط خارجی

۱- مقدمه:

یکی از اصلی ترین وظایفی که همواره بر دوش مدیریت منابع انسانی سازمان‌ها سنگینی می‌کند، حفظ و نگهداری بهینه نیروی انسانی است. شاخص نرخ ترک خدمت نیز بعنوان یکی از شناخته شده‌ترین شاخص‌ها برای ارزیابی عملکرد مدیریت منابع انسانی مؤسسات و سازمان‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد؛ و چنانچه درحد متعارف قرار داشته باشد، عملکرد مدیریت و بویژه مدیریت منابع انسانی مطلوب قلمداد می‌شود. لکن این مقاله موضوع را از زاویه دیگری مورد بررسی قرار می‌دهد و آن اینکه 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 دهد.

۲- پیشینه تحقیق

پیشینه پژوهش در زمینه بررسی عوامل مؤثر بر ماندگاری پرسنل، بسیار غنی است که در اینجا به پاره‌ای از آنها اشاره می‌کنیم:

سونیل راملال^۱ در مقاله‌ای کوشیده است تا نظریات انگیزش را درهم آمیخته و با این آمیزش توجیهی پیدا کند که این انگیزش چگونه موجب ماندگاری پرسنل می‌شود. در این پژوهش به گزارش هیأت امور کشوری (۱۹۹۸) Bureau of National Affairs اشاره شده تا که در آن میزان ترک خدمت در سازمان‌ها به بالاترین حد خود تا آن زمان رسیده بوده است. در این تحقیق، خاطرنشان شده است که علیرغم اجرای شمار گوناگونی از برنامه‌های حفظ‌ونگه‌داشت کارکنان، اما شوربختانه این اقدامات؛ اغلب بر مبانی درست تئوریک استوار نبوده‌اند. افزون بر این، به نقل از هیل (Hale) یادآوری گردیده است که ۸۶ درصد از

کارفرمایان در جذب کارکنان جدید با دشواری‌هایی روبرو بوده‌اند و نیز اینکه ۵۸ درصد از سازمان‌ها نیز ادعا کرده‌اند نگه‌داشتن کارکنان، کار نسبتاً دشواری می‌باشد.

شلی لنگان (Shelly Langan) نیز در تحقیق خود به نقل از گزارش هیأت امور کشوری، متوسط زمان ماندگاری در یک شغل را ۴ سال ذکر کرده است. این تحقیق مدعی است که تفکر امنیت شغلی؛ امروزه دیگر برای اغلب کارکنان و داوطلبان کار، از دغدغه‌های اصلی بشمار نمی‌رود.^۲

در یک بررسی درباره رانندگان کامیون، پژوهشگران چنین نتیجه‌گیری نمودند که شرکت‌های کوچک‌تر (کمتر از ۵۰ راننده تمام وقت) در نگه‌داشت پرسنل، کامیاب‌تر از شرکت‌های بزرگ بوده‌اند. براین اساس چنین نتیجه‌گیری شده است که شرکت‌های بزرگ باید سازوکارهای متنوع‌تری را برای نگه‌داشتن کارکنان به خدمت بگیرند. در این پژوهش همچنین تأثیر عواملی همچون سن رانندگان، و تمام وقت بودن و یا پاره وقت بودن ایشان نیز بر میزان ماندگاری آنها بررسی شده است.^۳

در پژوهشی دیگر، نگه‌داشت پرسنل واجد شرایط، خود از توانمندی‌های سازمان بشمار رفته؛ و مشکلات، هزینه‌ها و روش‌های آن مورد نقد و بررسی قرار گرفته است. در این پژوهش، بجز عوامل یادشده در تحقیقات دیگر؛ دخالت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها نیز در زمره متغیرهای اثرگذار بر افزایش رضایت شغلی قلمداد شده که خود به ماندگاری کارکنان در سازمان خواهد انجامید. اثری که کارکنان شایسته روی عملکرد دیگر کارکنان می‌توانند داشته باشند نیز از جمله نکته‌هایی است که در این بررسی شایان توجه واقع شده و این ادعا که برخی از کارکنان واجد شرایط، توان آن را ندارند که در کارکنان دیگر اثر مثبت داشته باشند؛ مورد نقد و بررسی قرار گرفته است.^۴

ترک خدمت و یا ماندگاری در صنایع مختلف نیز محور توجه پژوهشی قرار گرفته است که در آن میزان ترک خدمت در صنایع نساجی در انگلستان بررسی شده است.^۵

تأثیر عوامل فرهنگی درون کشوری و میان کشوری بر ماندگاری پرسنل نیز موضوع بررسی دیگری واقع شده و به شناسایی عواملی منجر شده است که در تایوان در مقایسه با دیگر کشورها ممکن است به ماندگاری پرسنل بیانجامد.^۶

موله‌رن در یک بررسی به اهمیت وجود ارتباطات سیال و روان در سازمان بویژه میان کارکنان و مدیران اشاره کرده و تأکید می‌کند که اگر پاسخ مدیران سازمان به پرسش‌هایی از قبیل:

آیا روش کاملاً شناخته شده و آشکاری را برای پرداختن به اعتراضات کارکنان به آگاهی آنها رسانیده‌اید؟

آیا نشست‌های برنامه‌ریزی شده‌ای را با کارکنان دارید که در آن به مسائل و مشکلات آنها بپردازید؟

منفی باشد؛ آنگاه باید روی آن کار کنند تا به معضلی تبدیل نشده و مقدمه ترک خدمت کارکنان نگردد.^۷

محقق نیز در یک بررسی و در لابلای یافته‌های خود به مفهوم چرخه حیات کارمند^۱ اشاره می‌کند و معتقد است که مدیریت صحیح این چرخه خود می‌تواند به افزایش ضریب ماندگاری پرسنل بیانجامد.^۸

^۱ - employee life cycle.

ماندگاری شاغلین در حرف پزشکی هدف بررسی ویژه‌ای بوده که در آن به عواملی پرداخته شده است که متخصصین شاغل در اینگونه حرف را در شغل و حرفه و یا سازمان خود نگه می‌دارد.^۹

در مطالعه‌ای نیز آشکار شد که شرایط محیط فیزیکی کار در تصمیم به ماندن و یا ترک سازمان مؤثر واقع خواهد شد؛ اگرچه مدیران در این مطالعه در سنجش با کارکنان جزمیت کمتری داشته و در عوض به عوامل دیگری (بجز عوامل محیطی) به‌عنوان متغیرهای مؤثر بر ماندگاری و یا ترک سازمان تأکید می‌کردند.^{۱۰}

مقاله‌ی دیگری نیز به تحقیقات متفاوتی اشاره دارد که در آنها نشان داده شده است که اگر کارکنان درک درستی از انتظاراتی داشته باشند که در کار از آنها می‌رود؛ و نیز بدانند که چرا باید آن کار را انجام دهند؛ و یا وقتی که احساس کنند که کار معنی‌داری برای یک مجموعه به انجام می‌رسانند؛ و یا اینکه در شغل مزبور، آینده روشنی در انتظار آنها است، آنگاه تمایل آنها برای ماندگاری در آن سازمان بیشتر خواهد شد.^{۱۱}

شوایزر کارن نیز در این زمینه چنین نتیجه‌گیری می‌کند که اگر سازمان کارکنانی را که شایسته هستند بکار بگیرد و به آنها انگیزه کافی ببخشد، و کاری فرای طاقت، به آنها تحمیل ننماید، و آنها را آموزش بدهد، و نظام پرداخت مناسبی در مقایسه با رقبا برای آنها طراحی نماید؛ ماندگاری پرسنل افزایش خواهد یافت. اگرچه این تحقیق، ترک سازمان و به عبارت دیگر ورود کارکنان جدید را فی‌نفسه بد ندانسته چرا که مزایایی نیز بر این کار مترتب است.^{۱۲}

هارک‌نس، جیمز می، و لی نیز، در یافته‌های پژوهش خود خاطرنشان کرده‌اند که عواملی از قبیل رشد و توسعه شغلی توأم با فراگیری، کار جالب و چالش‌آور، کار معنی‌دار، و حس انجام کاری برای یک مجموعه، بخشی از یک گروه بودن، روسای خوب داشتن، قدردانی شدن در برابر کارهای خوب انجام شده، و برخی عوامل دیگر؛ از مهمترین دلایلی بشمار می‌روند که کارکنان را در یک سازمان نگه‌داشته و از ترک خدمت آنها جلوگیری می‌کنند.^{۱۳}

تجارب شرکت نایت گاریچ در تقویت حس وفاداری به سازمان در مقاله‌ای فهرست شده است. ساعات کار معقول، پرداخت مناسب برای یک زندگی راحت، تعطیلات خوب، مزایای بازنشستگی، و ساعات کار انعطاف پذیر برای پدر و مادران جوان کارمند، از جمله این عوامل قلمداد شده‌اند.^{۱۴}

احتراز سازمان‌ها از میزان بالای ترک خدمت کارکنان به کمک عواملی امکان‌پذیر برشمرده شده که در تحقیق دیگری هدف بوده است.^{۱۵}

- عملکرد مطلوب در کار
- اعمال رویه‌های مناسب در بکارگیری و استخدام
- میزان علاقه به نوع کار
- انگیزش و نظام پرداخت مناسب
- آموزش و کسب تجارب در حین کار
- توسعه شغلی
- رضایت شغلی

- همخوانی شغل با انتظارات شاغل
 - استغناء شغلی
 - درک فرهنگ سازمان
 - هماهنگی با دیگران و استقرار نظام رفع معارضات در سازمان
 - مدیریت منابع انسانی بالنده
 - تناسب و همخوانی استراتژی شرکت در بخش‌های مختلف و نیز راهبردهای دفتر مرکزی با زیر بخش‌ها
 - استقلال شخصی کارکنان
- برابر یافته‌های این بررسی، عوامل بالا مهمترین متغیرهایی هستند که در محیط کار ایالات متحده به ماندگاری پرسنل در سازمان‌هایشان انجامیده است.

۳- عوامل و متغیرهای تحقیق

- در این تحقیق، سه دسته عوامل مؤثر بر ماندگاری سازمانی شناسایی شده اند که عبارتند از:
- ✓ عوامل انگیزشی؛ عوامل محیط داخلی سازمان، و عوامل محیط خارجی سازمان
 - ✓ عوامل انگیزشی عواملی هستند که به نوعی به شغل و حرفه فرد مربوط می‌شوند نظیر تنوع کاری، استقلال در انتخاب روشها و قدرت تصمیم گیری
 - ✓ عوامل محیط داخلی دربرگیرنده عوامل محیط درونی سازمان هستند که می‌توانند بر ماندگاری افراد مؤثر باشند نظیر رابطه با همکاران و سرپرست و سلامت فیزیکی و روانی محیط کار
 - ✓ عوامل محیط خارجی دربرگیرنده آن دسته از عوامل خارج از سازمان هستند که بر ماندگاری سازمانی افراد مؤثر واقع می‌شوند مثل خط‌مشی‌ها و قوانین حاکم بر سایر شرکتها و موقعیت جغرافیایی که شرکت در آن قرار گرفته است.

۴- سؤالات تحقیق

- ۱- اولویت تاثیرگذاری عوامل انگیزشی، محیط داخلی و خارجی بر ماندگاری سازمانی پرسنل در کل سازمان و سطوح مختلف سازمانی چگونه است؟
- ۲- آیا بین تاثیر عوامل انگیزشی (رضایت شغلی) بر ماندگاری سازمانی و سطح مهارت پرسنل، رابطه معنی‌داری وجود دارد؟
- ۳- آیا بین تاثیر عوامل محیط خارجی بر ماندگاری سازمانی و سطح مهارت پرسنل، رابطه معنی‌داری وجود دارد؟
- ۴- آیا بین تاثیر عوامل انگیزشی (رضایت شغلی) و عوامل محیط خارجی بر ماندگاری سازمانی، رابطه معنی‌داری وجود دارد؟

۵- روش‌شناسی تحقیق

آزمون متغیرهای تحقیق با در نظر گرفتن موارد زیر اجرا شد:

۵-۱- نوع تحقیق: کاربردی

۵-۲- روش تحقیق: روش تحقیق مورد استفاده در این پژوهش، روش توصیفی و از نوع پیمایشی (Survey) است؛ به این صورت که نگرش مدیران و کارکنان شرکت مذکور درخصوص تاثیر هریک از عوامل سه گانه انگیزشی، محیط داخلی و محیط خارجی بر ماندگاری آنها در سازمانشان مورد پرسش قرار گرفته است.

۵-۳- جامعه آماری تحقیق: جامعه آماری تحقیق، کلیه مدیران و پرسنل یکی از شرکت های بزرگ تحت پوشش بنیاد است که از ۵۱۹ نفر پرسنل برخوردار می باشد.

۵-۴- نمونه آماری:

الف) روش نمونه گیری: در این تحقیق از روش نمونه گیری تصادفی طبقه بندی شده، استفاده گردیده است. برتری این روش بر سایر روشهای نمونه گیری این است که هم ویژگی تصادفی بودن را داراست و هم اینکه نمونه گرفته شده نماینده تمامی گروههای جامعه است؛ بطوریکه تعمیم نتایج نمونه به جامعه را امکانپذیر خواهد نمود. برای این منظور، کلیه پرسنل شرکت در چهار گروه مدیران و متخصصان، کارکنان اداری، پرسنل فنی ماهر و پرسنل فنی نیمه ماهر و غیرماهر طبقه بندی شدند. ملاک عمل برای این طبقه بندی، نمودار سازمانی و جدول تخصیص مشاغل به طبقات بود. سپس اعضای نمونه در هر طبقه، با توجه به حجم کل نمونه و با استفاده از جدول اعداد تصادفی انتخاب گردیدند.

ب) حجم نمونه: ابتدا حجم نمونه به طور مقدماتی ۱۰۰ نفر تعیین شده و به روش مورد اشاره در بند الف، انتخاب گردیده و پرسشنامه بین افراد انتخاب شده توزیع گردید. در مرحله بعد به منظور حصول اطمینان از کافی بودن حجم نمونه انحراف معیار داده ها محاسبه و نهایتاً برای تعیین حجم نمونه از فرمول ذیل استفاده گردید:

$$n \geq \frac{N \cdot \frac{z^2 \alpha / 2 \cdot \delta^2}{d^2}}{(N-1) + \frac{z^2 \alpha / 2 \cdot \delta^2}{d^2}}$$

در این فرمول $1-\alpha$ میزان اطمینان به برآورد، δ انحراف معیار جامعه، N تعداد کل جامعه آماری و d حداکثر خطای مجاز بشمار می رود. میزان اطمینان به برآورد در این فرمول ۹۵٪ در نظر گرفته شده؛ یعنی با اطمینان ۹۵٪ میانگین محاسبه شده از نمونه، همان مقدار واقعی میانگین جامعه است. مقدار خطا در این فرمول (با نظر مشاور آماری) ۳ تعیین شده یعنی حداکثر اختلاف میانگین برآورد شده با مقدار واقعی آن، که قابل چشم پوشی است ۳ واحد است. ضمناً به این علت که انحراف معیار جامعه نامعلوم است از مقدار انحراف معیار نمونه (۱۶/۱) استفاده شده است.

به این ترتیب:

$$n \geq \frac{519 \cdot \frac{(1.96 \times 16.1)^2}{9}}{518 + \frac{(1.96 \times 16.1)^2}{9}} \cong 92$$

به منظور اطمینان بیشتر، مقدار به دست آمده از فرمول با ۱۰٪ افزایش در نظر گرفته شده و حجم نمونه به عدد ۱۰۱ افزایش یافت. با توجه به اینکه تعداد پرسشنامه مقدماتی توزیع شده ۱۰۰ عدد بود، یک پرسشنامه دیگر نیز توزیع گردید.

۵-۵- ابزار گردآوری داده ها: در این پژوهش جهت گردآوری اطلاعات از پرسشنامه استفاده گردیده است. پرسشنامه مورد استفاده ۳۶ سؤال دربردارد که به ترتیب ۱۲ سؤال اول مربوط به عوامل انگیزشی؛ ۱۲ سؤال دوم مربوط به عوامل محیط داخلی؛ و ۱۲ سؤال سوم به عوامل محیط خارجی مربوط می‌شود.

۵-۶- روایی و اعتبار ابزار گردآوری داده ها

روایی پرسشنامه با استفاده از روش دلفی، بررسی شده است. پس از تهیه پرسشنامه، نمونه‌ای برای اساتید و کارشناسان ارسال و از آنان خواسته شد تا نظر خود را در مورد سئوالات و نحوه پاسخگوئی اعلام کنند. مجموعه ای از نظرات، جمع آوری و پس از اعمال نظرات اصلاحی، پرسشنامه مجدداً برای آنان ارسال و در یک جمع‌بندی، اصلاح نهایی گردید. برای بررسی اعتبار پرسشنامه، یک نمونه ۶۰ تایی انتخاب و با استفاده از روش دونیمه کردن، نتایج زیر بدست آمد:

۱- ضریب آلفا برای قسمت اول: ۸۷۴۶٪

۲- ضریب آلفا برای قسمت دوم: ۹۳۲۴٪

۳- ضریب گاتمن ۸۷٪

۵-۷- شیوه های تجزیه و تحلیل داده ها

برای تجزیه و تحلیل داده ها از سه تکنیک آماری استفاده شد:

در مرحله اول؛ به منظور بررسی این مساله که آیا تفاوت معنی داری میان متوسط تاثیر متغیرها بر ماندگاری افراد در سازمان وجود دارد یا خیر؛ از آزمون آنالیز واریانس استفاده شد. در مرحله دوم: برای مشخص کردن این موضوع که متوسط تاثیر کدام یک از متغیرها بر ماندگاری افراد، بیشتر است، از آزمون چندگانه L.S.D. استفاده گردید. همچنین به منظور بررسی وجود رابطه معنی دار بین سطح مهارت و تاثیر عامل انگیزشی (رضایت شغلی) و همینطور سطح مهارت و تاثیر عامل محیط خارجی بر ماندگاری افراد و چند متغیر دیگر، از آزمون کای-دو استفاده گردید. لازم به ذکر است که در انجام آزمون های آنالیز واریانس و L.S.D.، μ_1 ، μ_2 ، μ_3 ، به ترتیب، نشانگر متوسط تاثیر عوامل انگیزشی، محیط داخلی و محیط خارجی بر ماندگاری پرسنل می‌باشند.

۶- تجزیه و تحلیل یافته ها

سؤال ۱- اولویت تاثیرگذاری عوامل انگیزشی، محیط داخلی و خارجی بر ماندگاری سازمانی پرسنل در کل سازمان و سطوح مختلف آن چگونه است؟

آزمون آنالیز واریانس به منظور مقایسه متوسط تاثیر سه عامل انگیزشی، محیط داخلی و محیط خارجی بر ماندگاری کلیه پرسنل سازمان انجام شد.

جدول شماره (۱): آنالیز واریانس تاثیر عوامل سه گانه بر ماندگاری سازمانی تمام پرسنل سازمان

منشاء پراکندگی	درجه آزادی	مجموع مجزورات	(واریانس) میانگین مجذور	F	P Value
رویه	۲	۴۵۴۷/۷۸	۲۲۷۳/۸۹	۳۴/۴۰	۰/۰۰۰۰۱
خط	۳۰۰	۱۹۸۲۶/۵۳	۶۶/۰۸		
جمع	۲	۲۴۳۷۴/۳۱			

همانگونه که در جدول شماره (۱) قابل مشاهده است فرض وجود تفاوت معنی دار بین متوسط تاثیر حداقل دو متغیر پذیرفته می‌شود. نتایج بدست آمده از آزمون چندگانه L.S.D. نیز نشان می‌دهد که $\mu_3 > \mu_1$ $\mu_2 > \mu_3$ می‌باشند یعنی عوامل

محیط داخلی، محیط خارجی و انگیزشی از لحاظ تاثیرگذاری بر ماندگاری سازمانی پرسنل شرکت، به ترتیب رده های اول تا سوم را بخود اختصاص داده اند.

آزمون آنالیز واریانس نیز به منظور مقایسه متوسط تاثیر سه عامل انگیزشی، محیط داخلی و محیط خارجی بر ماندگاری گروه مدیران و متخصصان صورت گرفت.

جدول شماره (۲): آنالیز واریانس تاثیر عوامل سه گانه بر ماندگاری سازمانی گروه مدیران و متخصصان

منشاء پراکندگی	درجه آزادی	مجموع مجزورات	(واریانس) میانگین مجزور	F	P Value
رویه	۲	۱۶۷۰/۰۲	۸۳۵/۰۱	۱۳/۹۶	/۰۰۰۰۱
خط	۶۶	۳۹۴۷/۷۳	۵۹/۸۱		
جمع	۶۸	۵۶۱۷/۷۵			

جدول شماره (۲) نمایانگر آنست که در گروه مدیران و متخصصان، حداقل متوسط تاثیر دو عامل بر ماندگاری پرسنل این گروه، تفاوت معنی داری دارند. همچنین براساس نتایج آزمون چندگانه L.S.D، ملاحظه می شود که $\mu_1 > \mu_2 > \mu_3$ است. بنابراین در گروه مدیران و متخصصان، عوامل محیط داخلی، انگیزشی (رضایت شغلی) و محیط خارجی از لحاظ تاثیرگذاری بر ماندگاری افراد در رده اول تا سوم قرار می گیرند.

آزمون آنالیز واریانس به منظور مقایسه متوسط تاثیر سه دسته عوامل انگیزشی، محیط داخلی، و محیط خارجی بر ماندگاری سازمانی گروه کارکنان اداری و دفتری نیز انجام شد.

جدول شماره (۳): آنالیز واریانس تاثیر عوامل سه گانه بر ماندگاری سازمانی گروه کارکنان اداری و دفتری

منشاء پراکندگی	درجه آزادی	مجموع مجزورات	(واریانس) میانگین مجزور	F	P Value
رویه	۲	۱۷۳۶/۹۴	۸۶۸/۴۷	۱۸/۵۹	/۰۰۰۰۱
خط	۶۳	۲۹۴۲/۸۱	۴۶/۷۱		
جمع	۶۵	۴۶۷۹/۷۵			

جدول شماره (۳) حاکی از آن است که آزمون اختلاف میانگین های سه عامل معنی دار است؛ یعنی حداقل متوسط تاثیر دو عامل در این گروه با یکدیگر تفاوت معنی داری دارند. همچنین براساس آزمون چندگانه L.S.D ملاحظه می شود که $\mu_1 > \mu_2 > \mu_3$ می باشد؛ یعنی در این گروه نیز عامل محیط داخلی بیشترین تاثیر را بر ماندگاری افراد دارد. تنها تفاوت گروه کارکنان با گروه مدیران و متخصصان در این است که عامل انگیزشی (رضایت شغلی) در گروه کارکنان در رده سوم قرار داشته و کمترین نقش را در ماندگاری این گروه ایفا می کند.

در گروه پرسنل ماهر نیز آزمون آنالیز واریانس صورت گرفته که نتایج آن در جدول شماره (۴) ارائه گردیده است.

جدول شماره (۴): آنالیز واریانس تاثیر عوامل سه گانه بر ماندگاری سازمانی پرسنل فنی ماهر

منشاء پراکندگی	درجه آزادی	مجموع مجزورات	(واریانس) میانگین مجزور	F	P Value
رویه	۲	۳۷۵/۸۵	۱۸۷/۹۲	۳/۱۹	۰/۰۴۷۷
خط	۶۳	۳۷۰۵/۱۸	۵۸/۸۱		
جمع	۶۵	۴۰۸۱/۰۳			

جدول شماره (۴) بیانگر آنست که در گروه پرسنل فنی ماهر نیز، آزمون اختلاف میانگین های سه عامل، معنی دار است؛ یعنی حداقل متوسط تاثیر دو عامل با یکدیگر تفاوت معنی داری دارند. نتایج آزمون چندگانه L.S.D نیز عبارت است از

$\mu_2 > \mu_1$. بنابراین فقط میان عامل محیط داخلی و عامل انگیزشی (رضایت شغلی) تفاوت معنی‌داری قابل اثبات بوده و حاکی از آن است که تاثیر عامل محیط داخلی بر ماندگاری افراد، بیشتر از عامل انگیزشی (رضایت شغلی) است. به منظور نشان دادن نتایج آزمون واریانس در گروه پرسنل نیمه ماهر و غیرماهر، جدول شماره (۵) ارائه شده است.

جدول شماره (۵): آنالیز واریانس تاثیر سه عامل بر ماندگاری سازمانی پرسنل نیمه ماهر و غیرماهر

مشاء پراکندگی	درجه آزادی	مجموع مجزورات	(واریانس) میانگین مجذور	F	P Value
رویه	۲	۳۲۷۶/۴۱	۱۶۳۸/۲۰	۲۶/۰۱	۰/۰۰۰۱
خط	۹۹	۶۲۳۴/۲۹	۶۲/۹۳		
جمع	۱۰۱	۹۵۱۰/۷۰			

همانگونه که در جدول شماره (۵) مشهود است، فرض وجود تفاوت معنی‌دار بین متوسط تاثیر حداقل دو متغیر قابل پذیرش است. آزمون چندگانه L.S.D نیز به نتایج زیر منتج می‌گردد.

$$\mu_2 > \mu_1 \quad \text{و} \quad \mu_3 > \mu_1 \quad \text{و} \quad \mu_2 = \mu_3$$

در این گروه، اگرچه متوسط تاثیر عوامل محیط خارجی و محیط داخلی، نسبت به عامل انگیزشی، از تفاوت معنی‌داری برخوردار است، اما این تفاوت بین دو گروه عوامل محیط داخلی و خارجی مشاهده نمی‌شود و لذا می‌توان گفت که این دو عامل بر ماندگاری افراد در سازمان بطور متوسط تاثیر یکسانی دارند. بنابراین عوامل محیط داخلی و محیط خارجی از لحاظ تاثیرشان در ماندگاری افراد؛ رده اول را به خود اختصاص داده‌اند و عامل رضایت شغلی، پس از این دو قرار می‌گیرد.

سؤال ۲: آیا بین تاثیر عوامل انگیزشی (رضایت شغلی) بر ماندگاری سازمانی و سطح مهارت پرسنل، رابطه معنی‌داری وجود دارد؟

برای بررسی رابطه معنی‌دار بین سطح مهارت پرسنل و تاثیر عوامل انگیزشی بر ماندگاری سازمانی از آزمون کای-دو استفاده شده است.

جدول شماره (۶)، پرسنل گروه‌های چهارگانه را از لحاظ تاثیر عوامل انگیزشی (رضایت شغلی) به دو دسته تقسیم می‌کند.

جدول شماره (۶): جدول توافقی تاثیر عوامل انگیزشی در برابر سطح مهارت

سطح مهارت	میانگین	کم تا متوسط		متوسط تا زیاد		جمع
		(امتیاز) ۰-۲۴		(امتیاز) ۲۵-۴۸		
		درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	
پرسنل فنی نیمه ماهر و غیرماهر	۲۸	۸۲/۳۵	۶	۱۷/۶۵	۳۴	
پرسنل فنی ماهر	۱۳	۵۹/۰۹	۹	۴۰/۹۱	۲۲	
کارکنان اداری و دفتری	۱۵	۶۸/۱۸	۷	۳۱/۸۲	۲۲	
مدیران و متخصصان	۱۰	۴۳/۴۸	۱۳	۵۶/۵۲	۲۳	
جمع	۶۶		۳۵		۱۰۱	

$$\chi^2 = ۹/۶۵۸$$

= درصد فراوانی های مورد انتظار

$$P \text{ value} = ۰/۰۲۳$$

کوچکتر از ۵ $Q = ۰/۳۰۹$ ضریب توافق

نتایج آزمون حاکی است که فرض وجود رابطه معنی‌دار بین این دو متغیر پذیرفته است. میزان این ارتباط بوسیله ضریب توافق مشخص می‌گردد که تقریباً برابر با ۰/۳۱ است؛ یعنی تنها ۳۱٪ از تغییراتی که در میزان تاثیر عوامل انگیزشی بوجود می‌آید ناشی از تغییر در سطح مهارت است و بقیه تغییرات از عوامل دیگری سرچشمه می‌گیرد.

جهت ارتباط را نیز می‌توان از ستون درصد در جدول تشخیص داد. در گروه پرسنل فنی نیمه ماهر ۸۲/۳۵٪ افراد از لحاظ تاثیر عوامل انگیزشی در فاصله ۰-۲۴ امتیاز قرار می‌گیرند؛ درحالی‌که این رقم در گروه مدیران در حدود ۴۳/۴۸٪ می‌باشد. برعکس در فاصله ۲۵-۴۸ امتیاز، تنها ۱۷/۶۵٪ پرسنل غیرماهر و نیمه ماهر قرار دارند، درحالی‌که این رقم در گروه مدیران به ۵۶/۵۲٪ می‌رسد. بنابراین مشخص است که میزان تاثیر عامل رضایت شغلی با افزایش سطح مهارت، بالا می‌رود.

سؤال ۳: آیا بین تاثیر عوامل محیط خارجی بر ماندگاری سازمانی و سطح مهارت پرسنل، رابطه معنی‌داری وجود دارد؟

جدول شماره (۷) پرسنل گروه‌های چهارگانه را نشان می‌دهد که از لحاظ تاثیر عوامل محیط خارجی بر ماندگاریشان به دو دسته تقسیم شده اند.

به منظور بررسی ارتباط این دو متغیر نیز از آزمون کای-دو استفاده شده است.

جدول شماره (۷): جدول توافقی میزان تاثیر عوامل محیط خارجی بر ماندگاری افراد در برابر سطح مهارت

سطح مهارت	گروه ماندگاری	کم تا متوسط		متوسط تا زیاد		جمع
		(امتیاز ۰-۲۴)		(امتیاز ۲۵-۴۸)		
		درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	
پرسنل فنی نیمه ماهر و غیرماهر	۹	۲۶	۲۵	۷۴	۳۴	
پرسنل فنی ماهر	۸	۳۶	۱۴	۶۴	۲۲	
کارکنان اداری و دفتری	۸	۳۶	۱۴	۶۴	۲۲	
مدیران و متخصصان	۲۰	۸۷	۳	۱۳	۲۳	
جمع		۴۵		۵۶	۱۰۱	

$$\chi^2 = 22/43 \quad \text{درصد فراوانی های مورد انتظار کوچکتر از ۵}$$

$$Q = 0/47 \quad \text{p value} = 0/005$$

نتایج آزمون حاکی است که فرض وجود رابطه معنی‌دار بین این دو متغیر پذیرفته می‌شود. میزان ضریب توافق نیز ۴۷٪ است؛ یعنی ۴۷٪ از تغییراتی که در امتیاز کسب شده از عوامل محیط خارجی رخ می‌دهد خود در نتیجه تغییر در سطح مهارت است.

جهت ارتباط نیز از درصدهای درون جدول قابل تشخیص است. این درصدها نشان می‌دهند که هرچه سطح مهارت افزایش می‌یابد، تاثیر عوامل محیط خارجی بر ماندگاری افراد کمتر می‌شود.

سؤال (۴): آیا بین تاثیر عوامل انگیزشی و عوامل محیط خارجی بر ماندگاری سازمانی، رابطه معنی‌داری وجود دارد؟

به منظور بررسی ارتباط دو عامل انگیزشی و محیط خارجی، از آزمون کای-دو استفاده گردیده است. جدول شماره (۸)، پرسنل گروه‌های چهارگانه نمونه را بر حسب سطوح مختلف تاثیر عوامل انگیزشی و محیط خارجی طبقه بندی می‌کند.

جدول شماره (۸): جدول توافقی عامل انگیزشی در برابر عامل محیط خارجی

عامل انگیزشی (برحسب امتیاز)	عامل محیط خارجی (برحسب امتیاز)				جمع
	۰ - ۲۴		۲۵ - ۴۸		
	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	
۰-۲۴	۲۳	۳۴/۸۵	۴۳	۶۵/۱۵	۶۶
۲۵-۴۸	۲۲	۶۲/۸۶	۱۳	۳۷/۱۴	۳۵
جمع	۴۵		۵۶		۱۰۱

$$\chi^2 = 7/263$$

۰=درصد فراوانی های مورد انتظار کوچکتر از ۵

$$Q = 0/268 \text{ ضریب توافق}$$

$$p\text{-value} = 0/007$$

نتایج آزمون نشانگر آنست که فرض وجود رابطه معنی دار بین دو متغیر انگیزشی و محیط خارجی پذیرفته می شود. ضریب توافقی نیز میزان همبستگی این دو متغیر را ۰/۲۶۸ نشان می دهد؛ یعنی در حدود ۲۷٪ از تغییراتی که در عامل محیط خارجی رخ می دهد، ناشی از تغییرات در عامل انگیزشی است. ضمناً جهت ارتباط دو متغیر نیز از نوع معکوس است؛ یعنی هرچه تاثیر رضایت شغلی افزایش می یابد، تاثیر عوامل محیط خارجی بر ماندگاری سازمانی سیر نزولی پیدا می کند؛ به گونه ای که حدود ۶۵٪ از کسانی که از شغل خود راضی نیستند، از لحاظ تاثیر عوامل محیط خارجی، امتیازات بالایی را کسب کرده اند و برعکس ۶۳٪ افراد دارای رضایت شغلی بالا، از این لحاظ در سطح پایینی قرار دارند.

۷- نتیجه گیری

نتایج آزمون آنالیز واریانس نشان می دهد که در سطح شرکت، عوامل محیط داخلی، محیط خارجی و انگیزشی، به ترتیب، بیشترین تاثیرگذاری را بر ماندگاری پرسنل دارند.

در گروه مدیران و متخصصان، عوامل محیط داخلی، انگیزشی و محیط خارجی، از لحاظ تاثیرگذاری بر ماندگاری افراد، در رده اول تا سوم قرار می گیرند.

در گروه کارکنان اداری و دفتری همانند پرسنل کل شرکت، عوامل محیط داخلی، محیط خارجی و انگیزشی، رده های اول تا سوم تاثیرگذاری را اشغال کرده اند.

در گروه پرسنل فنی ماهر، فقط میان عامل محیط داخلی و عامل انگیزشی تفاوت معنی داری مشاهده می شود به گونه ای که تاثیر عامل محیط داخلی بر ماندگاری بیشتر از عامل انگیزشی بوده است.

نهایتاً در گروه پرسنل فنی نیمه ماهر و غیر ماهر، عوامل محیط داخلی و محیط خارجی از لحاظ تاثیرشان بر ماندگاری افراد، رده اول را به خود اختصاص داده اند و عامل انگیزشی در مرتبه دوم قرار گرفته است.

در سطح شرکت، اگر عوامل محیط خارجی در رده اول قرار می گرفتند، با قاطعیت گفته می شد که غالب افراد سازمان، بیش از آنکه قلباً مایل به ماندن باشند، مجبورند که بمانند. در حال حاضر نیز، اگرچه آن قاطعیت وجود ندارد، ولی برتری عوامل محیط داخلی و بخصوص محیط خارجی بر عوامل رضایت شغلی، سیمای جالبی از مدیریت حفظ و نگهداری سازمان به نمایش نمی گذارد.

نگاهی موشکافانه در درون طبقات نمونه، این حقیقت را ملموس تر می کند که بیشتر پرسنل سازمان نه بواسطه علاقه به شغلشان، بلکه بواسطه فشار عوامل محیطی اعم از داخلی و خارجی، در سازمان باقی مانده اند. عوامل انگیزشی فقط در گروه

مدیران و متخصصان در سطح نسبتاً قابل قبولی قرار دارد و این نشان می‌دهد که مدیریت حفظ و نگهداری نیروی انسانی شرکت عملکرد جالبی نداشته و نتوانسته دلایل مناسبی را برای حفظ و بقای پرسنل ایجاد نماید.

همچنین در قسمت تجزیه و تحلیل یافته‌ها مشخص شد که میزان تاثیر رضایت شغلی با سطح مهارت ارتباط مستقیمی دارد. دلایل متعددی برای این امر می‌توان برشمرد که تنوع کاری، استقلال در انتخاب روشها و قدرت تصمیم‌گیری از آن جمله‌اند و البته مدیران و متخصصان به مراتب بیشتر از پرسنل سطوح پایین‌تر از این عوامل برخوردارند.

ارتباط معکوسی نیز بین سطح مهارت و تاثیر عوامل محیط خارجی مشاهده می‌گردد. نتایج آزمونهای L.S.D نیز با روابط موجود میان سطح مهارت و عوامل انگیزشی و سطح مهارت و عوامل محیط خارجی، هماهنگی دارد. با مروری بر نتایج این آزمونها مشخص می‌شود که بیشترین تاثیر عوامل رضایت شغلی (انگیزشی) بر ماندگاری افراد در گروه مدیران و متخصصان است؛ درحالی‌که در سه گروه دیگر، از کمترین تاثیر برخوردار می‌باشد. همین نتایج را در جداول ۶ و ۷ می‌توان مشاهده کرد. جدول ۶ نیز نشان از برتری عامل رضایت شغلی در گروه مدیران و متخصصان دارد و جدول ۷، برتری عامل محیط خارجی را در سه گروه دیگر نشان می‌دهد.

بنابراین، می‌توان گفت که تعداد زیادی از پرسنل سازمان در عین نارضایتی از شغلشان، تنها بواسطه تاثیر عوامل محیط خارجی و محیط داخلی در سازمان باقی مانده‌اند. همچنین ارتباط معکوس تاثیر عوامل انگیزشی و محیط خارجی بر ماندگاری افراد قابل توجه است، به عبارت دیگر هرچقدر میزان رضایت شغلی افراد افزایش می‌یابد، قدرت عوامل محیطی در ماندگاری افراد با کاهش همراه است.

نتیجه‌هایی اینک، بسیاری از نارضایان شغلی، فقط بواسطه دلایل محیط خارجی در سازمان باقی مانده‌اند و این خود به هیچ عنوان برای سازمان، خبر خوشی تلقی نمی‌شود. فردی که بواسطه دلایلی همچون مسئولیت‌های خانوادگی و عدم تمایل به جستجو برای یافتن یک شغل دیگر، در سازمان باقی می‌ماند، درحالی‌که از شغل خود نیز ناراضی است، نمی‌تواند نیروی خلاق و پویایی باشد و سرانجام زمانی که فرصت مقتضی را بدست آورد، سازمان را ترک خواهد کرد.

در عین حال، یافته‌های تحقیق، این فرضیه را که دلایل افرادی که در سازمان باقی مانده‌اند، الزاماً در تضاد با دلایل افرادی که سازمان را ترک کرده‌اند، نیست، به اثبات می‌رساند. ۴۳٪ افراد نمونه، از لحاظ رضایت شغلی در سطح پایینی قرار دارند، درحالی‌که نقش عوامل محیط خارجی در ماندگاری آنها، بسیار قوی و قابل ملاحظه است. این افراد دقیقاً در وضعیتی قرار دارند که افراد ترک‌خدمت‌کننده در آن قرار داشته‌اند، با این تفاوت که اینها مانده‌اند. بنابراین، وجود نرخ ترک خدمت پایین، مؤید این مطلب نیست که پرسنل سازمان از شغلشان راضی هستند و یا اینکه مدیریت حفظ و نگهداری نیروی انسانی در فعالیت‌ها و برنامه‌ریزی‌هایش موفق بوده است.

۸- پیشنهادات

نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که تاثیر عوامل انگیزشی بر ماندگاری پرسنل به مراتب کمتر از عوامل محیطی است. همچنین ارتباطی معکوس بین تاثیر عوامل انگیزشی و عوامل محیط خارجی مشاهده گردید. با استفاده از همین نتایج، می‌توان برنامه‌ریزی‌های مناسبی را در جهت بهبود فرایند حفظ و نگهداری نیروی انسانی انجام داد. عبارت دیگر با اجرای برنامه‌های گوناگون انگیزشی، باید از قدرت عوامل محیط خارجی در ماندگاری پرسنل کاست. در این راستا پیشنهادات زیر قابل بررسی بیستر می‌باشد:

۱- غنی ساختن شغل: مسئولیت‌های منظور شده در مشاغل، باید به گونه‌ای باشد که فرد، احساس هویت نموده و وجود خود را ارزشمند تلقی کند. در بسیاری مواقع، به منظور افزایش راندمان، تقسیم وظایف به حدی صورت می‌گیرد که مشاغل را بسیار ساده و بی محتوا می‌کند و فرد با انجام آنها، احساس می‌نماید که هویت انسانی خویش را از دست

داده است. بنابراین، غنی ساختن شغل و گنجاندن مسئولیت های با مفهوم در آنها، یکی از روشهای افزایش انگیزش در افراد می باشد.

۲- تناسب افراد با مشاغل: شواهد فراوانی وجود دارند که نشان می دهند، فواید مربوط به انگیزش، از انتخاب بجا و دقیق افراد برای کارها حاصل می شوند. مثلاً اگر کار ایجاب می کند که واحد مستقلی را درون یک شرکت تجاری بزرگ اداره کنیم باید در جستجوی آدمی توفیق گرا باشیم، ولی اگر کار مورد نظر، یک پست خالی مدیریتی در یک سازمان بوروکراتیک است باید نامزدی برایش انتخاب کرد که نیاز به قدرت در او بالا و درعوض نیاز به تعلق در وی پایین باشد.

۳- بهره گرفتن از هدفها: مدیران می باید از این مسئله اطمینان خاطر حاصل کنند که کارمندان، هدفهای مشخص و خدشه ناپذیری داشته باشند و در عین حال، به بازخور و این که در تحقق اهداف، تا چه حد به خوبی پیش می روند، توجه نمایند. ضمناً مشارکت افراد در هدف گذاری، نقش مهمی در ایجاد انگیزش ایفا می کند. در صورتیکه کارمندان، اهداف را قابل حصول ندانند، از تلاش خود خواهند کاست. مدیران باید یقین حاصل کنند که کارمندان اطمینان دارند کوششهایشان می تواند به تحقق اهداف منجر گردد. عبارت دیگر کارکنان باید توانایی انجام دادن کار را داشته باشند و روند ارزیابی را که بوسیله آن، عملکردشان مورد سنجش قرار می گیرد، معتبر بدانند.

۴- فردی کردن پاداشها: از آنجا که کارمندان، نیازهای مختلفی دارند، آنچه که برای یک نفر، بعنوان تقویت به کار میرود، ممکن است برای دیگری، مفید نباشد. مدیران باید آگاهی خود را درباره اختلافات فردی، به کار گیرند و پاداشهایی را که بر آنها نظارت دارند، فردی کنند.

۵- پیوند پاداشها با عملکرد: مدیران باید پاداشها را به نوع عملکرد مشروط کنند. پاداش دادن به عواملی جز عملکرد، تنها باعث تقویت آن عوامل و نه لزوماً عملکرد خواهد شد. از بین بردن ابهامهایی که درباره دستمزدها، میان کارکنان مطرح است و علنی نمودن مزد کار هر کس، از جمله اقداماتی است که پاداش را بالقوه، پراکنج تر می کند.

۶- در زمینه عوامل فیزیکی، ایجاد فضای سبز در محیط های صنعتی، وجود نور کافی در سالن های کار، کاهش شلوغی اطاقها و کاستن از آلودگی محیط کار، در افزایش تاثیر عوامل محیط داخلی بر ماندگاری افراد مؤثرند.

با تمهیدات فوق می توان نیروی عوامل انگیزشی را تا حد قابل قبولی افزایش داد تا ترکیبی درست از دلایل برای ماندگاری سازمانی ایجاد گردد. ولی باید توجه داشت، آنچه برای مدیریت درست یا غلط است، همیشه مفهوم مشابهی را برای کارمند نخواهد داشت، و شاید بهتر باشد که بگوییم به همان اندازه برای او درست یا غلط محسوب نمی گردد، و حتی چه بسا که آنچه را مدیریت درست تلقی می کند کارمند غلط تفسیر نماید.

سرانجام هر نوع تفسیری که از درست یا غلط به عمل آید، تدارک یک محیط کاری که با هدفهای مشخص کارکنان و ارزشهایشان برای کار و زندگی تا اندازه زیادی تطابق داشته باشد، ضروری است و توسعه برنامه های پرسنلی و همچنین خطامشی هایی که توانایی پاسخگویی به ارزشهای متفاوت کارکنان را داشته باشد، لازم به نظر می رسد. بنابراین توسعه استراتژی و تقویت هایی که سبب گردد کارکنان بواسطه دلایلی که هم برای خودشان و هم برای شرکت صحیح هستند بمانند، نیز موثر خواهد بود.

^۱ Sunil Ramlall (۲۰۰۴), "A Review of Employee Motivation Theories and their Implications For Employee Retention within Organizations", *The journal of American Academy of Business*, Cambridge, September

^۲ Langan Shelly (۲۰۰۰), "FINDING THE NEEDLE IN THE HAYSTACK: THE CHALLENGE OF RECRUITING AND RETAINING SHARP EMPLOYEE", *Public personnel Management*, Vol. ۲۹, No. ۴, Winter

-
- ² Min Hokey and Emam A. (2003), "Developing the profiles of Truck drivers for their Successful recruitment and Retention", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 22, No. 2, pp149-162
- ³ Singer, Kevin J. (1992), "challenges of employee retentions", *Management Research new*, 22, 10; ABI/INFORM Global pg.1
- ⁴ Taplin Ian M., Winterton, Onnathan and Winterton Ruth (2002), "Understanding Labor Turnover in a Labor Intensive Industry: Evidence from the British Clothing Industry", *Journal of Management Studies*, 39; June, 2002-238
- ⁵ McKinnon, Jill L., Harrison Graeme L., Chow Chee W. and Anne Wu (2003), "ORGANIZATIONA CULTURE: ASSOCIATION WITH COMMITMENT, JOB SATISFACTION, PROPENSITY TO REMAIN, AND INFORMATION SHARING IN TAIWAN", *International Journal of Business Studies*; VOL. 11, NO. 1, June, pp. 20-44
- ⁶ Mulhern Barbara (2003), "Retaining good employees", *American Nurseryman*, September 10
- ⁷ IOMA's Yearbook (2002), "IOMA's Report on Salary Surveys", *Managing Accounts Payable YEARBOOK*
- ⁸ Wynn, Paul (2000), "Training, incentives help Practices retain employees", *Cosmetic Surgery Times*, October
- ⁹ ASAD (2000), "WHY EMPLOYEES STAY--OR GO" *Facilities Design & Management*, 2000, Oct, Vol. 19, Issue 10
- ¹⁰ Tony Silbe rand Folio (2001), "WHY EMPLOYEES STAY", *The Magazine for Magazine Management*, 2001, 8/1/, Vol. 29, Issue 10
- ¹¹ Karen schweizer (2004), "24th Annual salary & Job Satisfaction Survey" *Food Engineering*, Dec, Vol. 76 Issue 12, pp22-26
- ¹² Harkness, Mai James, Lea (2001), "Getting It", *Communication World*, Feb/Mar, Vol. 18, Issue 2, p7
- ¹³ Jenny king (1999), "10 years? That's a 'new hire' at knight deal", *Automotive News*, 2/08, Vol. 72 Issue 0808, pg. 92
- ¹⁴ Tello, Greene Marco Polo, Walter E (1996), "US managerial strategies and applications for retaining personnel in Mexico" *International Journal of Manpower*, Vol. 17 Issue 8, pg. 04