

# دوازدهمین کنفرانس توسعه منابع انسانی

## ارزیابی دلایل ترک شغل کارکنان در ۵ صنعت منتخب

(صنایع نفت، گاز و پتروشیمی / بانک و بیمه / آب و برق / خودروسازی / بهداشت و دارویی)

دکتر علی داوری

عضو هیات علمی دانشگاه تهران



# هدف گزارش

یکی از چالش های سازمان های ایرانی، عدم دسترسی به داده های بومی مقایسه ای بین صنایع مختلف در حوزه ترک شغل کارکنان می باشد. لذا اهداف این گزارش عبارتند از:

❖ ارائه اولین گزارش آماری دلایل ترک شغل در ایران از طریق پیمایش در غالب داده های بزرگ یا Big Data

❖ معرفی دلایل احتمالی ترک شغل در ایران از منظر مدیریت منابع انسانی

❖ معرفی دلایل ترک شغل به تفکیک ۵ صنعت

❖ معرفی نکات قابل یادگیری برای مدیران، کارشناسان و محققان حوزه مدیریت منابع انسانی

# شکاف بین دیدگاه کارکنان و مدیران در زمینه ترک شغل

❖ ۹۰٪ مدیران می گویند کارکنان به دلایل مالی شغل خود را ترک می کنند.

❖ ۹۰٪ کارکنان می گویند به دلایل غیرمالی شغل خود را ترک کرده اند.

# دلایل ترک شغل کارکنان

- افزایش ناعادلانه حقوق
- امنیت شغلی
- بی توجهی به ایده ها و خلاقیت کارکنان
- ادامه تحصیل
- ارتقاء ناعادلانه
- ارزیابی ناعادلانه
- استرس

# دلایل ترک شغل کارکنان

- افزایش ناعادلانه حقوق
- امنیت شغلی
- بی توجهی به ایده ها و خلاقیت کارکنان
- ادامه تحصیل
- ارتقاء ناعادلانه
- ارزیابی ناعادلانه
- استرس

# دلایل ترک شغل کارکنان

- عدم اختیار کافی برای انجام دادن شغل
- عدم ارائه بازخورد عملکرد
- عدم اعتماد و بدگمانی به رهبران ارشد
- ساعات کاری طولانی
- عدم تعادل میان کار و زندگی
- تبعیض جنسیتی
- حجم زیاد کار
- سرپرست مستقیم

# دلایل ترک شغل کارکنان

- راه اندازی کسب و کار شخصی
- و کارآفرینی
- آموزش ناکافی
- عدم وجود ارتباط خوب و مؤثر بین کارکنان
- عدم وجود مسیر کار و کار راهه شغلی
- فاصله زیاد بین محل زندگی و کار
- نبود فرصت ارتقا
- متناسب نبودن پرداخت نسبت به نقش فرد
- نگرانی نسبت به آینده شرکت
- .....



# مراحل اجرا

1 • استخراج شاخص های ترک شغل از مراجع معتبر جهانی شامل گالوپ، فوربس، هی گروپ و ILO

2 • طراحی پرسشنامه ترک شغل با مقیاس ۵ گزینه ای لیکرت

3 • دریافت نظر خبرگان در خصوص پرسشنامه و اصلاح آن

4 • توزیع پرسشنامه (Pilot Study) و محاسبه شاخص های پایایی و روایی

5 • توزیع و جمع آوری پرسشنامه

6 • پالایش و کنترل پرسشنامه ها و حذف پرسشنامه های فاقد اعتبار

7 • تجزیه و تحلیل داده های پرسشنامه های منتخب

8 • تدوین گزارش نهایی و ارائه نکات قابل یادگیری برای مدیران و کارشناسان مدیریت منابع انسانی

# چارچوب مفهومی مدل ترک شغل



# شاخص های پایایی و روایی پرسشنامه ترک شغل

GOF	میانگین واریانس احصا شده	پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ	پرسشنامه
0.58	0.60	0.88	0.83	ترک شغل

# اطلاعات جمعیت شناختی پاسخگویان

تحصیلات		زمان ترک شغل		سابقه کار		نوع مالکیت شرکتی در آن شاغل بودن اند		صنعتی که در آن شاغل بودن اند	
10%	دیپلم	22%	کمتر از ۱ سال	29%	کمتر از ۵	50%	دولتی	19%	بهداشت و دارویی
8%	کاردانی	19%	بین ۱ تا ۲	22%	بین ۶ تا ۱۰	39%	خصوصی	35%	نفت و گاز و پتروشیمی
54%	کارشناسی	23%	بین ۲ تا ۳	21%	بین ۱۱ تا ۱۵	11%	نیمه خصوصی	12%	آب و برق
23%	کارشناسی ارشد	35%	بین ۴ تا ۵	11%	بین ۱۶ تا ۲۰			9%	خودرو
5%	دکتری			16%	بالای ۲۰			24%	بانکی و بیمه

---

---

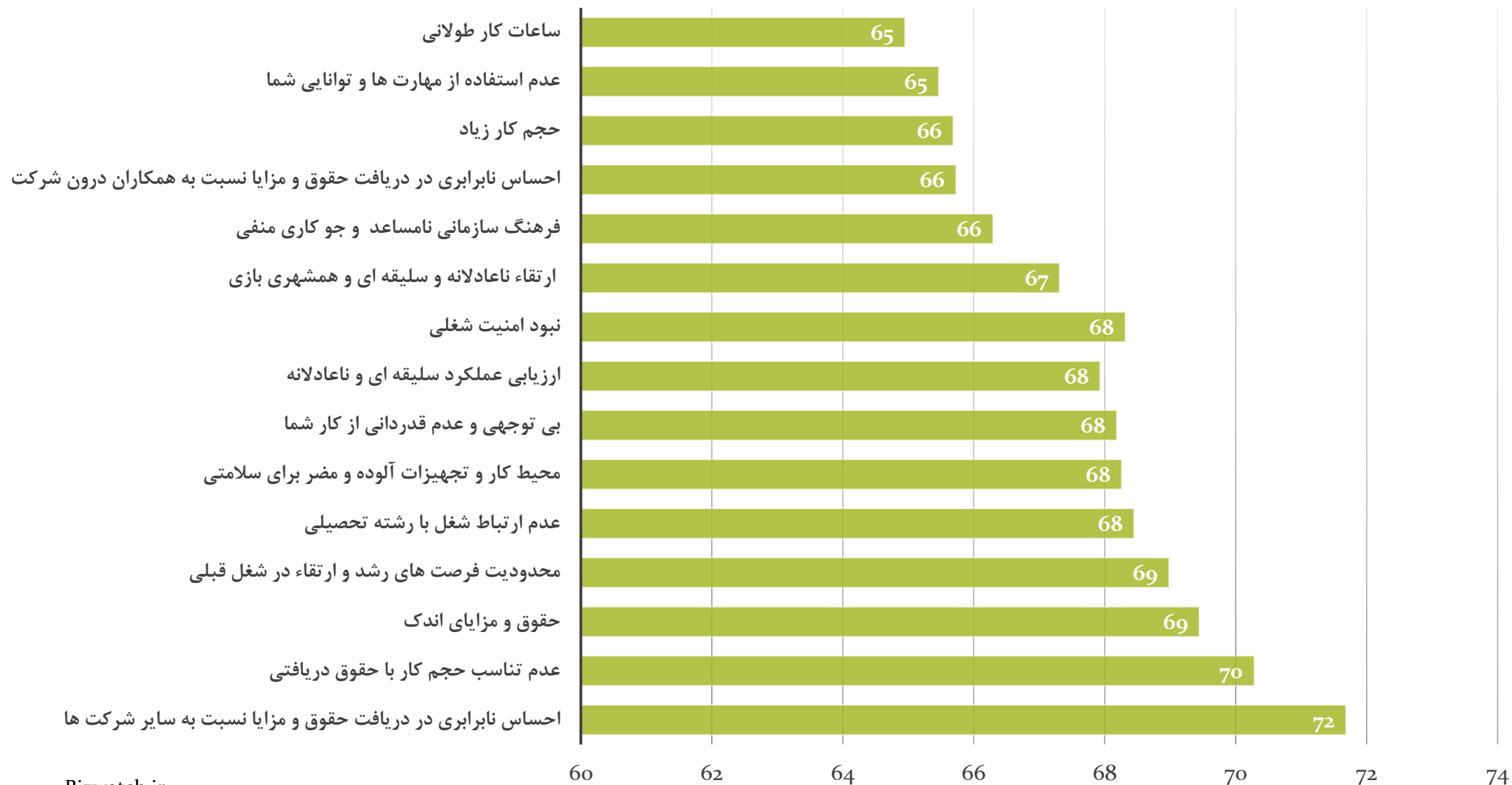
# صنعت بهداشت و دارو

---

---

رتبه	۱۵ دلیل اصلی ترک شغل در صنعت بهداشت و دارو	میانگین	درصد فراوانی
1	احساس نابرابری در دریافت حقوق و مزایا نسبت به سایر شرکت ها	72	54٪
2	عدم تناسب حجم کار با حقوق دریافتی	70	54٪
3	حقوق و مزایای اندک	69	52٪
4	محدودیت فرصت های رشد و ارتقاء در شغل قبلی	69	52٪
5	عدم ارتباط شغل با رشته تحصیلی	68	51٪
6	محیط کار و تجهیزات آلوده و مضر برای سلامتی	68	43٪
7	بی توجهی و عدم قدردانی از کار شما	68	51٪
8	ارزیابی عملکرد سلیقه ای و ناعادلانه	68	47٪
9	نبود امنیت شغلی	68	41٪
10	ارتقاء ناعادلانه و سلیقه ای و همشهری بازی	67	45٪
11	فرهنگ سازمانی نامساعد و جو کاری منفی	66	42٪
12	احساس نابرابری در دریافت حقوق و مزایا نسبت به همکاران درون شرکت	66	40٪
13	حجم کار زیاد	66	47٪
14	عدم استفاده از مهارت ها و توانایی شما	65	43٪
15	ساعات کار طولانی	65	42٪

## نمودار ۱۵ دلیل اصلی ترک شغل در صنعت بهداشت و دارو



---

---

# صنعت نفت و گاز و پتروشیمی

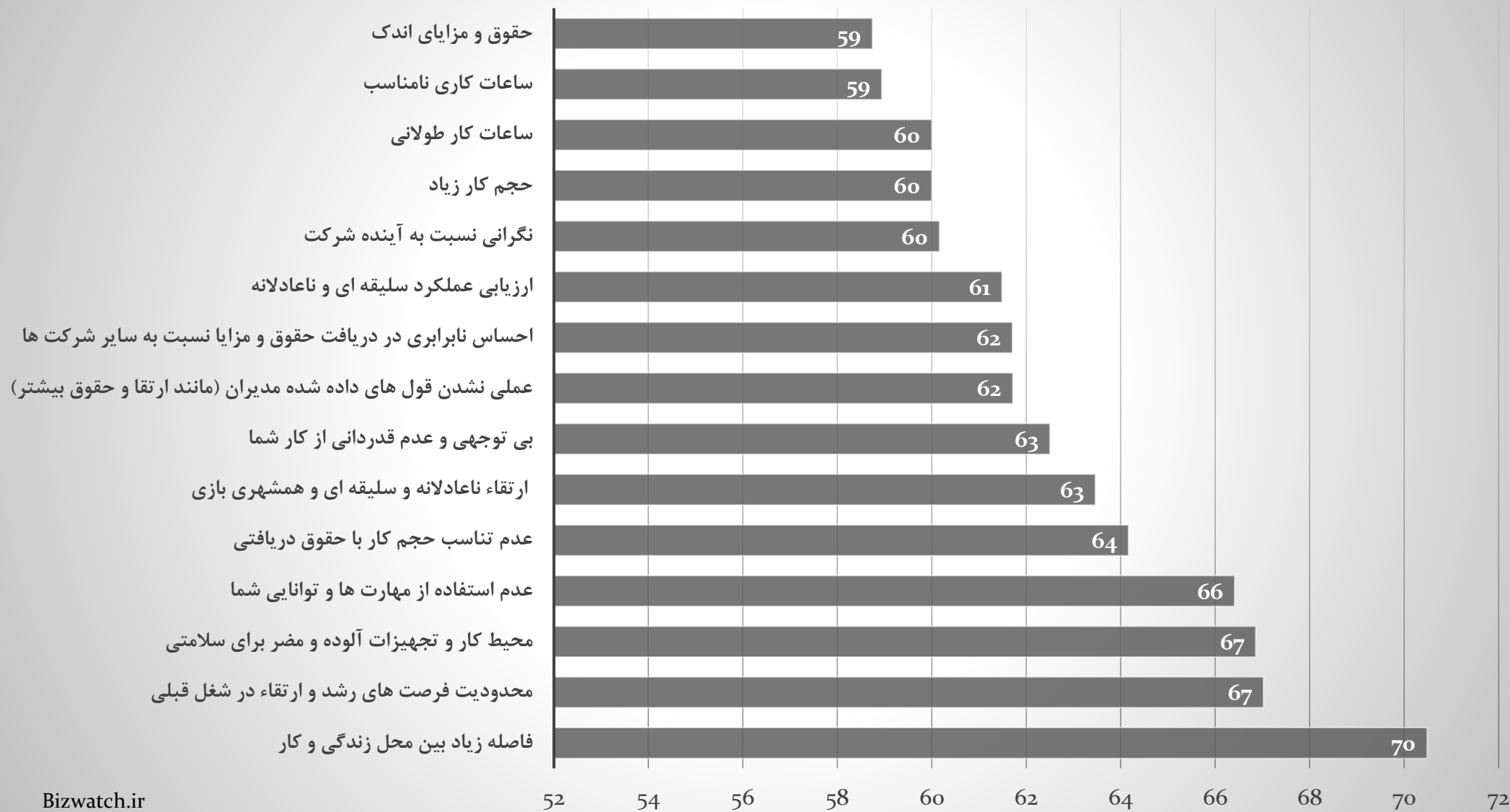
---

---



رتبه	۱۵ دلیل اصلی ترک شغل در صنعت نفت و گاز و پتروشیمی	میانگین	درصد فراوانی
1	فاصله زیاد بین محل زندگی و کار (به دلیل ماهیت اقماری)	70	41%
2	محدودیت فرصت های رشد و ارتقاء در شغل قبلی	67	46%
3	محیط کار و تجهیزات آلوده و مضر برای سلامتی	67	43%
4	عدم استفاده از مهارت ها و توانایی شما	66	41%
5	عدم تناسب حجم کار با حقوق دریافتی	64	41%
6	ارتقاء ناعادلانه و سلیقه ای و همشهری بازی	63	40%
7	بی توجهی و عدم قدردانی از کار شما	63	39%
8	عملی نشدن قول های داده شده مدیران (مانند ارتقا و حقوق بیشتر)	62	37%
9	احساس نابرابری در دریافت حقوق و مزایا نسبت به سایر شرکت ها	62	38%
10	ارزیابی عملکرد سلیقه ای و ناعادلانه	61	38%
11	نگرانی نسبت به آینده شرکت	60	31%
12	حجم کار زیاد	60	36%
13	ساعات کار طولانی	60	33%
14	ساعات کاری نامناسب	59	30%
15	حقوق و مزایای اندک	59	32%

## نمودار ۱۵ دلیل اصلی ترک شغل در صنعت نفت و گاز و پتروشیمی



---

---

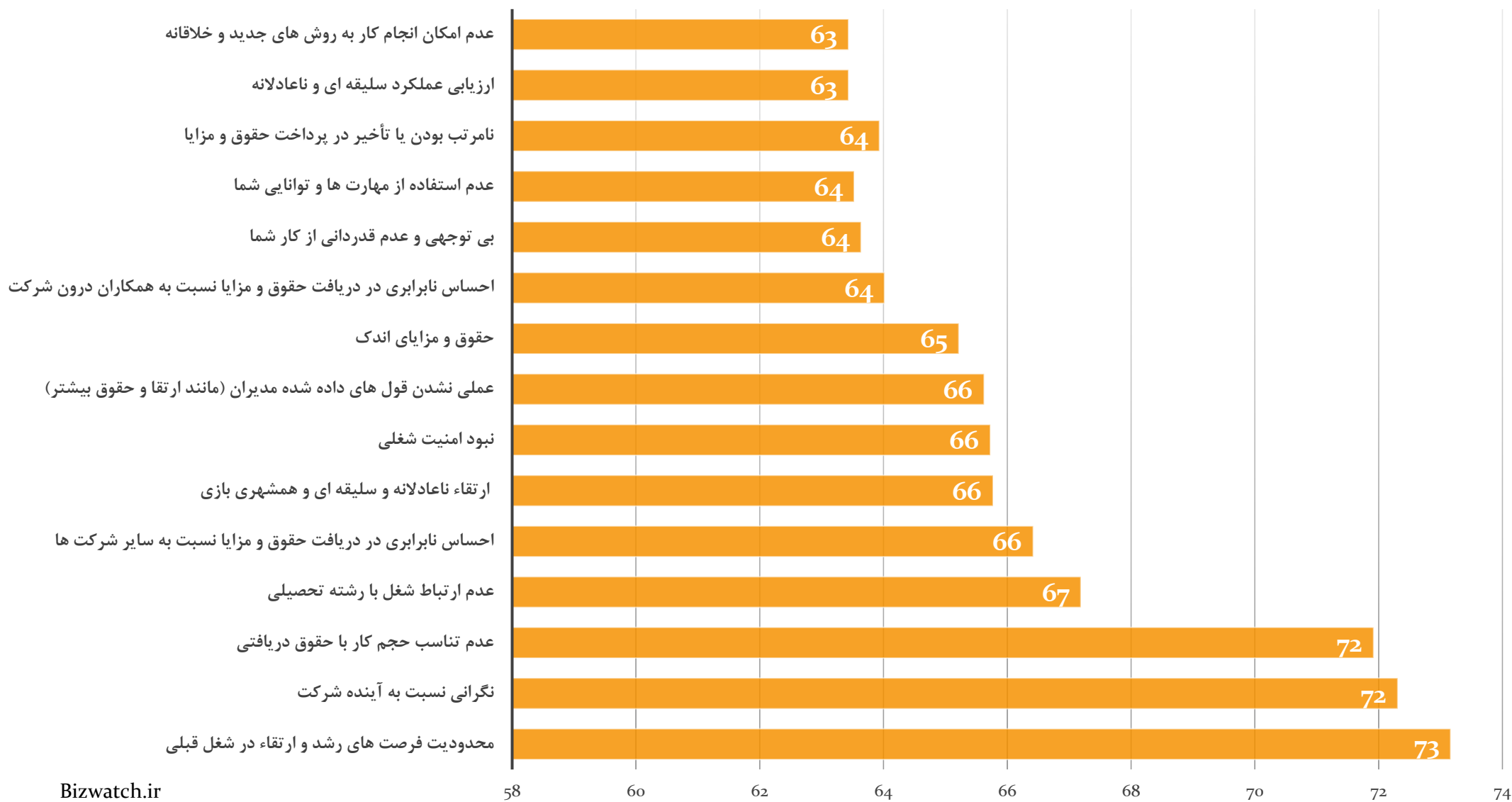
# صنعت آب و برق

---

---

رتبه	۱۵ دلیل اصلی ترک شغل در صنعت آب و برق	میانگین	درصد فراوانی
1	محدودیت فرصت های رشد و ارتقاء در شغل قبلی	73	57٪
2	نگرانی نسبت به آینده شرکت	72	53٪
3	عدم تناسب حجم کار با حقوق دریافتی	72	60٪
4	عدم ارتباط شغل با رشته تحصیلی	67	44٪
5	احساس نابرابری در دریافت حقوق و مزایا نسبت به سایر شرکت ها	66	48٪
6	ارتقاء ناعادلانه و سلیقه ای و همشهری بازی	66	46٪
7	نبود امنیت شغلی	66	43٪
8	عملی نشدن قول های داده شده مدیران (مانند ارتقا و حقوق بیشتر)	66	43٪
9	حقوق و مزایای اندک	65	42٪
10	احساس نابرابری در دریافت حقوق و مزایا نسبت به همکاران درون شرکت	64	38٪
11	بی توجهی و عدم قدردانی از کار شما	64	41٪
12	عدم استفاده از مهارت ها و توانایی شما	64	38٪
13	نامرتب بودن یا تأخیر در پرداخت حقوق و مزایا	64	37٪
14	ارزیابی عملکرد سلیقه ای و ناعادلانه	63	43٪
15	عدم امکان انجام کار به روش های جدید و خلاقانه	63	37٪

## نمودار ۱۵ دلیل اصلی ترک شغل در صنعت آب و برق



---

---

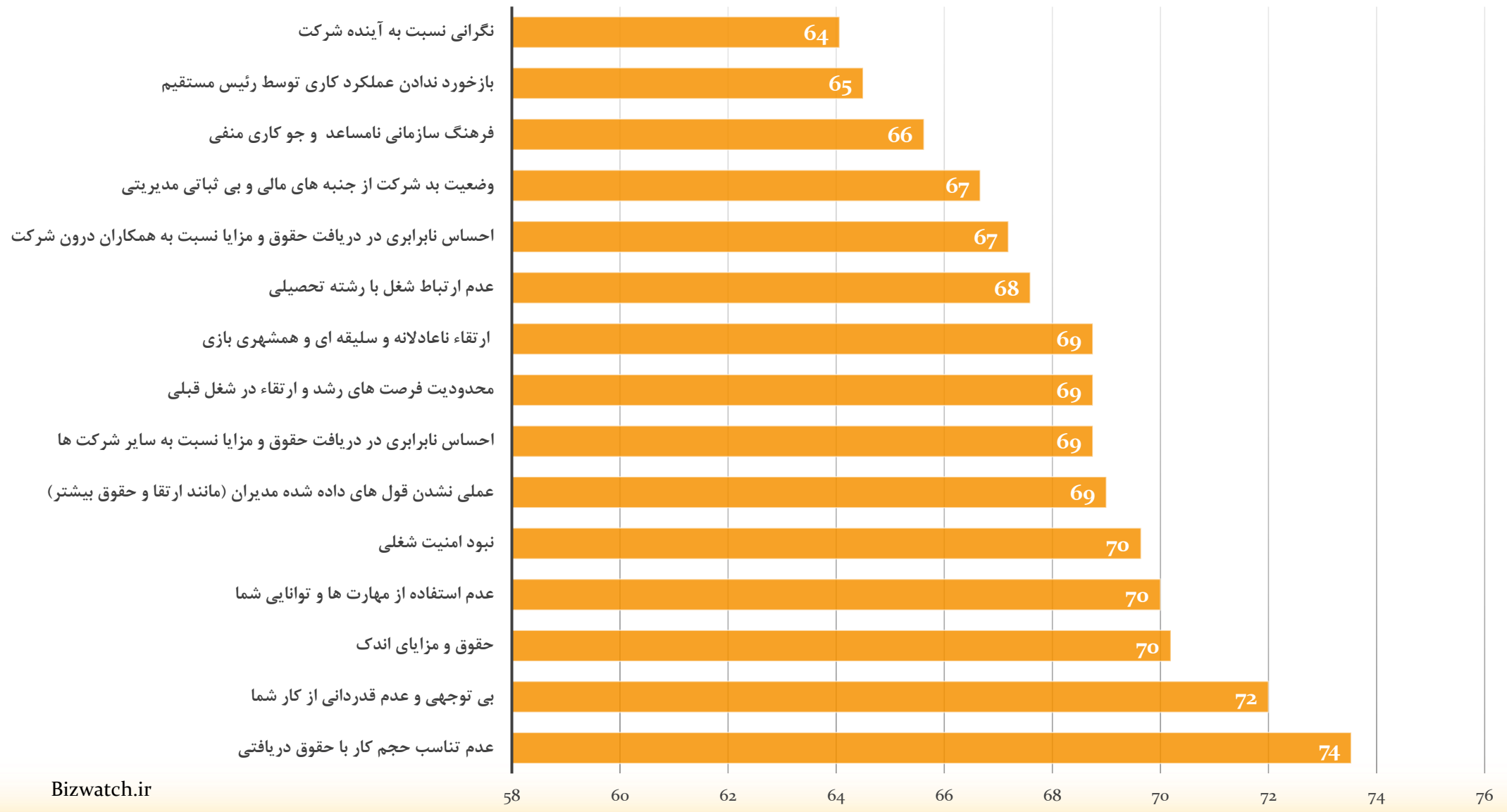
# صنعت خودرو سازی

---

---

رتبه	۱۵ دلیل اصلی ترک شغل در صنعت خودروسازی	میانگین	درصد فراوانی
1	عدم تناسب حجم کار با حقوق دریافتی	74	٪56
2	بی توجهی و عدم قدردانی از کار شما	72	٪51
3	حقوق و مزایای اندک	70	٪54
4	عدم استفاده از مهارت ها و توانایی شما	70	٪52
5	نبود امنیت شغلی	70	٪46
6	عملی نشدن قول های داده شده مدیران (مانند ارتقا و حقوق بیشتر)	69	٪51
7	احساس نابرابری در دریافت حقوق و مزایا نسبت به سایر شرکت ها	69	٪46
8	محدودیت فرصت های رشد و ارتقاء در شغل قبلی	69	٪41
9	ارتقاء ناعادلانه و سلیقه ای و همشهری بازی	69	٪44
10	عدم ارتباط شغل با رشته تحصیلی	68	٪52
11	احساس نابرابری در دریافت حقوق و مزایا نسبت به همکاران درون شرکت	67	٪51
12	وضعیت بد شرکت از جنبه های مالی و بی ثباتی مدیریتی	67	٪48
13	فرهنگ سازمانی نامساعد و جو کاری منفی	66	٪41
14	بازخورد ندادن عملکرد کاری توسط رئیس مستقیم	65	٪43
15	نگرانی نسبت به آینده شرکت	64	٪39

## نمودار ۱۵ دلیل اصلی ترک شغل در صنعت خودروسازی





---

---

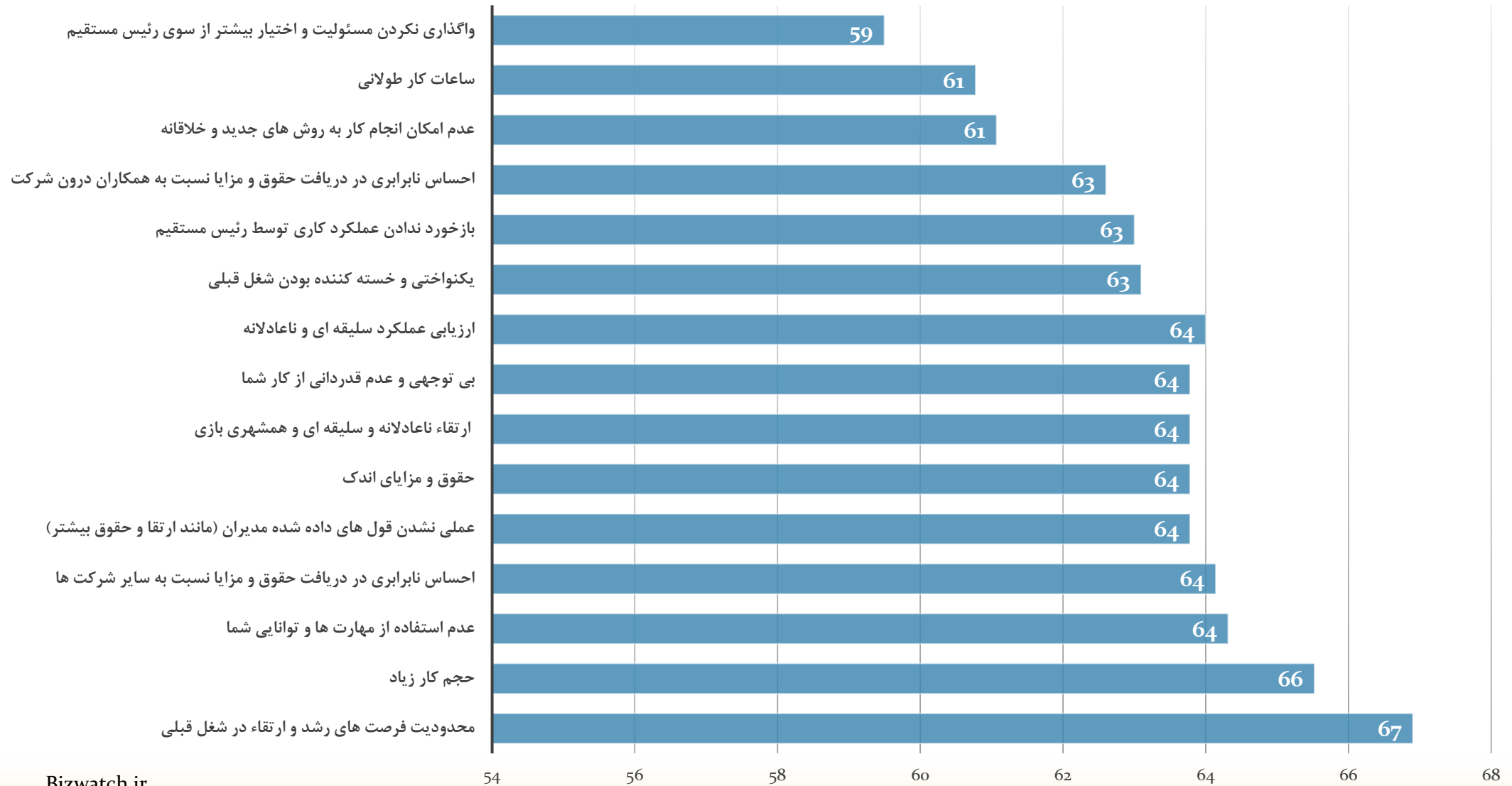
# صنعت بانکداری و بیمه

---

---

رتبه	۱۵ دلیل اصلی ترک شغل در صنعت بانکداری و بیمه	میانگین	درصد فراوانی
1	محدودیت فرصت های رشد و ارتقاء در شغل قبلی	67	54%
2	حجم کار زیاد	66	42%
3	عدم استفاده از مهارت ها و توانایی شما	64	46%
4	احساس نابرابری در دریافت حقوق و مزایا نسبت به سایر شرکت ها	64	42%
5	عملی نشدن قول های داده شده مدیران (مانند ارتقا و حقوق بیشتر)	64	44%
6	حقوق و مزایای اندک	64	42%
7	ارتقاء ناعادلانه و سلیقه ای و همشهری بازی	64	42%
8	بی توجهی و عدم قدردانی از کار شما	64	41%
9	ارزیابی عملکرد سلیقه ای و ناعادلانه	64	42%
10	یکنواختی و خسته کننده بودن شغل قبلی	63	40%
11	بازخورد ندادن عملکرد کاری توسط رئیس مستقیم	63	44%
12	احساس نابرابری در دریافت حقوق و مزایا نسبت به همکاران درون شرکت	63	38%
13	عدم امکان انجام کار به روش های جدید و خلاقانه	61	40%
14	ساعات کار طولانی	61	35%
15	واگذاری نکردن مسئولیت و اختیار بیشتر از سوی رئیس مستقیم	59	37%

## نمودار ۱۵ دلیل اصلی ترک شغل در صنعت بانکداری و بیمه



---

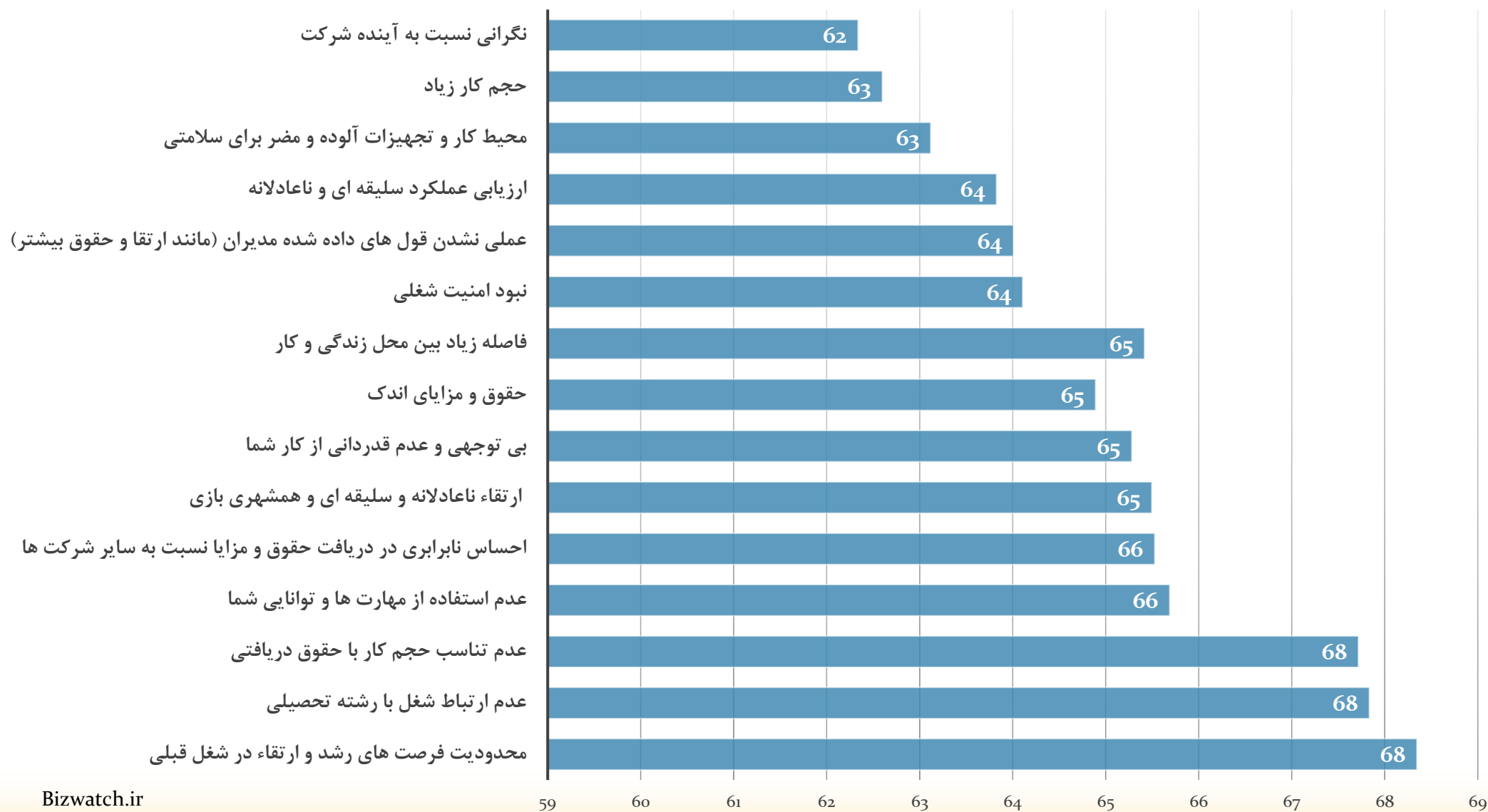
# دلایل ترک شغل در مجموع ۵ صنعت

---

رتبه	۳۰ دلیل اصلی ترک شغل در در مجموع ۵ صنعت	میانگین	درصد فراوانی
1	محدودیت فرصت های رشد و ارتقاء در شغل قبلی	68	٪50
2	عدم ارتباط شغل با رشته تحصیلی	68	٪42
3	عدم تناسب حجم کار با حقوق دریافتی	68	٪49
4	عدم استفاده از مهارت ها و توانایی شما	66	٪43
5	احساس نابرابری در دریافت حقوق و مزایا نسبت به سایر شرکت ها	66	٪44
6	ارتقاء ناعادلانه و سلیقه ای و همشهری بازی	65	٪43
7	بی توجهی و عدم قدردانی از کار شما	65	٪43
8	حقوق و مزایای اندک	65	٪41
9	فاصله زیاد بین محل زندگی و کار	65	٪30
10	نبود امنیت شغلی	64	٪34
11	عملی نشدن قول های داده شده مدیران (مانند ارتقا و حقوق بیشتر)	64	٪42
12	ارزیابی عملکرد سلیقه ای و ناعادلانه	64	٪42
13	محیط کار و تجهیزات آلوده و مضر برای سلامتی	63	٪33
14	حجم کار زیاد	63	٪40
15	نگرانی نسبت به آینده شرکت	62	٪35

رتبه	۳۰ دلیل اصلی ترک شغل در مجموع ۵ صنعت	میانگین	درصد فراوانی
16	احساس نابرابری در دریافت حقوق و مزایا نسبت به همکاران درون شرکت	62	٪38
17	ساعات کار طولانی	61	٪35
18	فرهنگ سازمانی نامساعد و جو کاری منفی	60	٪35
19	بازخورد ندادن عملکرد کاری توسط رئیس مستقیم	60	٪38
20	عدم امکان انجام کار به روش های جدید و خلاقانه	60	٪36
21	نامرتب بودن یا تأخیر در پرداخت حقوق و مزایا	60	٪28
22	ساعات کاری نامناسب	59	٪30
23	واگذاری نکردن مسئولیت و اختیار بیشتر از سوی رئیس مستقیم	59	٪34
24	اختلاف و چالش با رئیس مستقیم	59	٪24
25	وضعیت بد شرکت از جنبه های مالی و بی ثباتی مدیریتی	59	٪30
26	راه اندازی کسب و کار شخصی	59	٪19
27	یکنواختی و خسته کننده بودن شغل قبلی	59	٪30
28	عدم استفاده از نیروهای داخلی در ارتقا و مشاغل مدیریتی	58	٪33
29	ادامه تحصیل و مشکلات کاری ناشی از آن	58	٪20
30	بی اعتمادی و بی احترامی به شما	57	٪26

## نمودار ۱۵ دلیل اصلی ترک شغل در در مجموع ۵ صنعت



با تشکر  
علی داوری  
عضو هیات علمی دانشگاه تهران



ali\_davari@ut.ac.ir



ali davari



@alidavari2020



alidavari2010



bizwatch.ir