

نوع مقاله: پژوهشی

صفحات ۴۲ - ۲۷

## سازواری اخلاقی مدل مفهومی برای ارتقاء عوامل تعیین‌کننده نگهداشت کارکنان حرفه ای

<sup>۱</sup> غلام رضا امجدی<sup>۲</sup> کرم اله دانشفرد<sup>۳</sup> امیرحسین محمد داودی

### چکیده

هدف از این پژوهش شناسایی عوامل تعیین‌کننده حفظ و نگهداری کارکنان حرفه ای در شرکت ملی و مهندسی ساختمان نفت است. این پژوهش به روش کیفی و رویکرد اکتشافی انجام شده است. بدین منظور پس از مرور ادبیات و مبانی نظری تحقیق عوامل تعیین‌کننده مؤثر بر نگهداری کارکنان حرفه ای شناسایی و مدل اولیه تحقیق تنظیم و پس از اجرای تکنیک دلفی در سه دور مدل نهایی تحقیق آماده شد. خبرگان این پژوهش را ۱۵ نفر از مدیران شرکت ملی و مهندسی ساختمان نفت و ۱۵ نفر از استادان دانشگاه با گرایش منابع انسانی تشکیل می‌دهند که به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شده‌اند. برای اطمینان از روایی پرسشنامه دلفی از روش روایی محتوایی و روایی مصححان و برای پایایی نیز از روش اشباع نظری استفاده شد. در دور اول و دوم دلفی تعدادی از شاخص‌ها مثل حمایت اجتماعی، شرایط کاری، سابقه خدمت، ماهیت شغل، ترس از تغییر در آینده، روابط متقابل فردی و چند شاخص دیگر که دارای میانگین کمتر از ۴/۵ بودند از مدل حذف و بقیه شاخص‌ها در اختیار خبرگان قرار گرفت که در این مرحله مجموعه شاخص‌ها مورد تأیید قرار گرفت. نتیجه حاصل از این ارزیابی منجر به تأیید و نهایی شدن چارچوب کلی مدل مفهومی تحقیق گردید. یافته‌ها نشان می‌دهد که عوامل سازمانی، فردی و فرهنگی بر متغیر میانجی «نگرش کارکنان» مؤثرند و بیشترین فراوانی متعلق به اثر عوامل سازمانی بر نگرش کارکنان است. همچنین این عوامل بر «حفظ و نگهداری کارکنان» به عنوان متغیر ملاک تأثیر گذار هستند.

### واژگان کلیدی

عوامل سازمانی، عوامل فردی، عوامل فرهنگی، نگرش کارکنان، نگهداشت کارکنان.

۱. دانشجوی دکتری رشته مدیریت دولتی، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران، ایران.  
Email: rezaamjadi000@gmail.com

۲. استاد گروه مدیریت دولتی، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران، ایران.  
Email: cdaneshfard@yahoo.com

۳. دانشیار گروه مدیریت آموزشی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساوه، ساوه، ایران.  
Email: adavoudi838@yahoo.com

پذیرش نهایی: ۹۷/۱۱/۷

تاریخ دریافت: ۹۷/۸/۴

## طرح مسأله

منابع مالی و تکنولوژیک تنها مزیت سازمان‌ها به شمار نمی‌روند، در اختیار داشتن افرادی مستعد و توانمند است که می‌تواند نه تنها مزیت رقابتی سازمان محسوب شود بلکه می‌تواند فقدان یا نقص دیگر منابع را جبران نماید. در وضعیت رقابتی موجود و در محیطی که تغییرات پی‌در پی و نوآوری‌های مداوم اصلی‌ترین ویژگی آن است تنها سازمان‌هایی موفق به کسب سرآمدی خواهند شد که نقش استراتژیک منابع انسانی خود را درک نموده و دارای منابع انسانی ماهر، دانش‌محور، شایسته، نخبه و توانمند باشند (طهماسبی و همکاران، ۱۳۹۱).

در عصر نوین، به دلیل رقابت شدید و کمبود کارکنان با توانایی و مهارت بالا، یافتن و نگهداشتن سرمایه انسانی از اولویت‌های اساسی سازمان‌های امروزی است. هسلین<sup>۱</sup>، بر این باور است، مزیت راهبردی و اقتصادی در آینده نصیب سازمان‌هایی خواهد شد که بتوانند بهتر از سایرین در بازار کار بهترین و درخشان‌ترین سرمایه انسانی را جذب کرده، پرورش داده و نگهداری نمایند (رشیدی، ۱۳۹۳). بر این اساس، چالشی که امروزه سازمان‌ها با آن مواجهند جذب، تعالی و نگهداری سرمایه انسانی است. سرمایه‌ای که ثروت ملی هر سرزمین به شمار می‌آید و حضور مؤثر آن، سرعت توسعه را افزایش داده و زمان آن را کاهش می‌دهد.

عواملی که بر جذب و نگهداشت منابع انسانی تأثیر می‌گذارند عبارتند از: محتوا و ماهیت شغل، مدیریت و رهبری، مشخص بودن اهداف و انتظارات، فضای همکاری و انسجام گروهی، واگذار کردن کارها بر اساس شایستگی، نظام ارزشیابی اثر بخش، امنیت شغلی، شرایط محیط کار، ماهیت کار و ارتباطات، آموزش و توسعه، حمایت اجتماعی، حمایت همکاران، رفتارهای تشویقی مدیر، عدالت سازمانی، عوامل شغل مثل: استقلال و تنوع شغلی، مهم بودن خودکار، قدردانی از طرف مدیر، تخصص و دانش لازم برای انجام کار، غنی‌سازی شغلی، طراحی پایه‌ای برای حقوق و دستمزد متناسب با تجربه و ... می‌باشد (هندریکس، ۲۰۱۵). در حال حاضر، شرکت‌های فعال در حوزه نفت و گاز به علت رشد زیاد پروژه‌های نفتی در سراسر جهان، با کمبود نیروی انسانی ماهر و با تجربه مواجهند به همین دلیل، شرایط رقابتی برای جذب نیروی انسانی حرفه‌ای در بین شرکت‌های فعال در این صنایع در سطح جهان به ویژه منطقه خاور میانه، ایجاد شده است. بازنده این رقابت، شرکت‌هایی هستند که شرایط نگهداشت منابع انسانی در آنها کمترین جذابیت را داشته باشد. در دهه اخیر به علت عدم توجه کافی به تربیت نیروی انسانی متخصص، خروج غیر عادی نیروهای کیفی و عدم تناسب کمی و کیفی جانشین‌پروری، هرم انسانی صنعت نفت ایران ناهمگون شده به طوری که در آینده نزدیک، صنعت نفت کشور با

1 -Heslebin

2-Hendrix

کمبرود جدی کارشناسان و مدیران حرفه‌ای در سطح بالای سازمانی مواجه خواهد شد. شایان ذکر است، بالابودن میانگین سنی مدیران صنعت نفت ایران گواهی بر عدم تربیت نیروی انسانی شایسته در رده‌های مختلف سازمانی است. ضعف نظام جبران خدمات صنعت نفت در فضای رقابت بین‌المللی، همچنین در مقایسه با شرکت‌های مطرح داخلی، موجب کاهش جذابیت صنعت نفت برای جذب و نگهداشت نیروهای متخصص و تغییر الگوی شایستگی منابع انسانی شده است. دلایل زیادی برای ترغیب کارکنان برای ماندن در سازمان وجود دارد ولی تأکید سازمانها در عصر حاضر به ماندن کارکنان حرفه‌ای (نخبه، دانشی، و متخصص) است. کارکنان حرفه‌ای به کارکنانی گفته می‌شود که علاوه بر دارا بودن مدارج دانشگاهی و کار در بخشهای مختلف مهندسی و تحقیق و توسعه دارای قابلیت‌ها و تخصص‌های خاصی هستند که مشارکت آنها در سازمان می‌تواند در ارزش‌آفرینی و ایجاد مزیت رقابتی مؤثر باشد به همین جهت بحث از ترک خدمت این دسته از کارکنان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و شناسایی علل و عوامل و نیز راهبردهای نگهداری آنان در سازمان از اولویت‌های اساسی مدیریت منابع انسانی محسوب می‌شود. در نظر سنجی برگزار شده در سایت معاونت توسعه منابع انسانی تحت عنوان «اساسی‌ترین چالش‌های منابع انسانی صنعت نفت در ۵ سال آینده» که در پاییز سال ۱۳۹۱ انجام شد، در نتیجه این نظر سنجی ۷۵ درصد مشارکت‌کنندگان حفظ و نگهداری نیروی انسانی را مهمترین چالش صنعت نفت عنوان کرده بودند.

در این مقاله به شناسایی عوامل تعیین‌کننده در حفظ و نگهداری کارکنان حرفه‌ای، مطالعه وضعیت موجود و ارائه راهکارهای نگهداری کارکنان و الگوی مناسب با تمرکز بر کارکنان شرکت ملی و مهندسی ساختمان نفت پرداخته شده است.

### ۱. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

جذب و نگهداشت منابع انسانی مجموعه‌ای از تدابیر و اقدامات مدیریتی است که زمینه‌های ماندن و حفظ منابع انسانی را در سازمان میسر می‌سازد. حفظ امنیت، روحیه، علاقه و توان تخصصی افراد نگهداشت نامیده می‌شود (میرکمالی، ۱۳۸۳). زمانی که از امور مربوط به حفظ و نگهداری کارکنان در یک سازمان صحبت می‌شود، لازم است ابعاد گوناگون و پیچیده‌ای که نیازها و تمایلات فردی، گروهی و سازمانی را به وجود می‌آورد و تفاوت‌های فردی و گروهی در تعبیر از شرایط کار با کیفیت، مورد توجه قرار گیرد و انسانها با تمام ابعاد وجودشان در رابطه با کار و زندگی اجتماعی مورد مطالعه قرار گیرند. نگاه به انسان به عنوان یک سیستم و یا جزیی از یک سیستم کاری، نباید این تصور را به وجود آورد که می‌توان انسان را مانند یک سیستم مکانیکی مورد مطالعه قرار داد، بلکه شناخت ابعاد ناملموس انسان است که نگهداری او را دشوار می‌سازد (میرسپاسی، ۱۳۸۴).

حفظ و نگهداری فرایندی است که مدیریت با استفاده از عواملی همچون نظام پرداخت اثر بخش، آموزش و بهسازی، ارتقاء بر اساس شایستگی و اعطای امکانات رفاهی و خدمات مناسب و ... سعی می کند تمایل به تداوم خدمت کارکنان را در سازمان افزایش دهد و نگهداشت، ایجاد وضعیت مطلوب اشتغال برای کارکنان است تا به واسطه آن حاضر به انتقال به سازمان دیگر نباشند (جبه دار و همکاران، ۱۳۹۱). نگهداشتن کارکنان پیوند بسیار تنگاتنگ و نزدیکی با سیستم مدیریت عملکرد سازمان دارد. توجه به چالش ها و انتظارات کارکنان برای نگهداشت آنها بسیار مهم است. استعدادها به سازمان فشار می آورند تا به طور دائم و مستمر توانمندی ها و قابلیت های آنان را بهبود ببخشند. در این راستا تدوین نوعی رویکرد شایسته سالاری یکی از راهکارهای اصلی است (فیلیپس و رابرت ۱، ۲۰۰۹).

نظام نگهداری منابع انسانی ابعاد متعددی را شامل می شود مجموعاً می توان آنها را به دو دسته تقسیم نمود:

مواردی که بیشتر در رابطه با حفظ و تقویت جسم کارکنان است، مانند؛ برقراری بهداشت و ایمنی در محل کار، اجرای برنامه های ورزشی و تندرستی و بعضی دیگر از خدمات پرسنلی. مواردی که تقویت کننده روحیه و علاقه مندی کارکنان به کار و محیط کار می باشند، مانند ایجاد امنیت شغلی، تأمین زندگی در زمان حال، دوران پیری و از کارافتادگی، رضایت از شغل و موارد دیگر (کامران نژاد و همکاران، ۱۳۹۰).

اغلب سازمانها، در دهه های اخیر، موضوع نگهداری منابع انسانی را مهم و اساسی قلمداد کرده برای آن برنامه ریزی نموده و هزینه های زیادی انجام می دهند. یکی از رسالت های اساسی مدیریت منابع انسانی در سازمانها نگهداری کارکنان توانمند است (اسکندری، ۱۳۸۸). برای یک سازمان، استخدام افراد برای تکمیل پست های سازمان ضروری است، اما نگهداشت کارکنان اهمیت بیشتری نسبت به استخدام دارد. نگهداری کارکنان شایسته باعث ارائه خدمات بهتر و بهره وری بالاتری می شود که در نتیجه رضایت مشتری، تسهیل جانشین پروری مدیریت و بهبود یادگیری سازمانی را به دنبال خواهد داشت (هانگ ۲، ۲۰۱۲).

موضوع نگهداری کارکنان حرفه ای و دانش محور از اهمیت زیادی برخوردار است. به عبارتی سازمانها از ترک خدمت کارکنان توانمند خود آسیب بیشتری می بینند تا از سایر کارکنان، بنابراین اتخاذ استراتژی های لازم به منظور جلوگیری از ترک خدمت آنها بسیار حائز اهمیت است. بالا بردن شرایط مناسب نگهداری کارکنان حرفه ای منجر به افزایش رضایت شغلی و تعهد سازمانی آنان شده و موجب استمرار فعالیت آنها در سازمان می شود (دارچن و تریمبلی،

1 -Phillips & Robert

2 -Hong

۲۰۱۴۱).

ناتوانی در مدیریت صحیح نگهداشت کارکنان نخبه و توانمند به عنوان اصلی‌ترین سرمایه انسانی، ضمن تحمیل هزینه‌های سنگین مستقیم و غیر مستقیم، باعث انتقال قابلیت‌ها به شرکت‌های رقیب و نهایتاً از دست رفتن مزیت رقابتی سازمان می‌گردد لذا موضوع ترک خدمت کارکنان در این گونه سازمانها اهمیت دوچندان پیدا می‌کند (هان و یون، ۲۰۱۳). بنابر این افراد متعهد تر پایبندی بیشتری به ارزشها و اهداف سازمان داشته، نقش خود را فعالانه تر ایفا کرده و کمتر اقدام به ترک سازمان و یافتن فرصتهای شغلی جدید می‌کنند. از سوی دیگر فرهنگ سازمانی برای تجزیه و تحلیل و پیش بینی رفتار سازمانی، تعهد، وفاداری و تمایل به ترک خدمت کارکنان در سازمان ابزار مناسبی است (افخمی و فرحی، ۱۳۹۳).

### تعریف شاخص‌های نگهداری کارکنان حرفه‌ای

کیفیت زندگی کاری: بر اساس تعریف ارائه شده در فرهنگ جامع مدیریت، کیفیت زندگی کاری یا کیفیت شغلی، شرایطی است که در آن یک کارمند از مزایایی چون سرپرستی خوب، محیط کار مطلوب، حقوق و مزایای مکفی و شغلی چالش بر انگیز و رضایت بخش بهره مند باشد (پرداختچی و همکاران، ۱۳۸۸).

سبک رهبری: سبک رهبری یک فرد عبارت از الگوی رفتاری که وی به هنگام هدایت کردن فعالیت‌های دیگران و سازمان از خود نشان می‌دهد (ناظم و اکرامی، ۱۳۸۳).

نظام پرداخت: نظام پرداخت (حقوق و مزایا) یکی از عوامل مؤثر در افزایش کارایی و اثر بخشی، خلاقیت و نوآوری و کیفیت زندگی منابع انسانی می‌باشد که شامل پرداخت مستمر و غیر مستمر و پرداخت‌های مبتنی بر ارزیابی عملکرد است (اعرابی، ۱۳۸۰).

طرح شغل: طراحی شغل عبارت است از یکی کردن محتوای کار و کیفیت مورد نیاز جهت انجام کار برای هر شغل به گونه‌ای که نیازهای کارکنان و سازمان برآورده شود (سید جوادین، ۱۳۸۸).

گرایش کارآفرینی: کارآفرینی می‌تواند به عنوان مشخصه مدیران و کسب و کارهای فردی تعریف شود که در آن کارآفرین با توسعه واکنش‌های نوآور به مصاف عدم اطمینان محیطی می‌رود. یکی از دیدگاههای مهمی که فرایند کارآفرینی را به استراتژی‌های سازمان پیوند می‌دهد، گرایش به کارآفرینی است (مجازی، ۱۳۹۲).

تعهد سازمانی: تعهد سازمانی نوعی نگرش است که میزان علاقه و دلبستگی و وفاداری کارکنان نسبت به سازمان و تمایل آنان به ماندن در سازمان را نشان می‌دهد (مولایی، ۱۳۸۵).

رضایت شغلی: رضایت شغلی مجموعه‌ای از احساس‌های سازگار یا ناسازگار یا به عبارتی خوشایند و ناخوشایند است که کارکنان با آن احساسات، به کار خود می‌نگرند (دیویس و نیو استورم، ۲۰۰۶).

ساختار: نظر اعضای سازمان درباره محدودیت‌ها و آزادی عمل و میزان رسمی بودن یا غیر رسمی بودن جو کاری سازمان (آرمسترانگ، ۲۰۰۱).

مسئولیت: نظر اعضای سازمان درباره اینکه به آنها برای انجام کارهای مهم اعتماد می‌شود (همان).

ریسک: احساس اعضاء سازمان در خصوص خطرناک بودن و چالش‌زا بودن شغلها و سازمان؛ تأکید نسبی روی پذیرش ریسک‌های مدیریت شده یا ریسک نکردن (همان).

گرمی و صمیمیت: وجود گروه‌های اجتماعی غیر رسمی و صمیمی (همان).  
پشتیبانی: احساس اینکه مدیران و همکاران مفیدند و کمک می‌کنند؛ تأکید (یا عدم تأکید) بر پشتیبانی و حمایت دو طرفه (همان).

استانداردها: نظر کارکنان در خصوص اهمیت اهداف پنهان و آشکار و استانداردهای عملکرد؛ تأکید بر انجام یک شغل و کار خوب؛ چالش‌های موجود در اهداف فردی و گروهی (همان).  
تعارض: این احساس که مدیران و دیگر کارکنان می‌خواهند نظرات مختلف را بشنوند؛ تأکید بر ابراز و علنی نمودن مشکلات تا بشود برای آنها راه حلی پیدا کرد نه اینکه از کنار آنها گذشت یا آنها را نادیده بگیریم (همان).

هویت: این احساس که شما به شرکت تعلق دارید؛ این که شما یک عضو با ارزش از یک گروه کاری هستید (همان).

## ۲. پیشینه داخلی و خارجی پژوهش

در حوزه حفظ و نگهداری کارکنان به عنوان یکی از اجزاء سیستم مدیریت منابع انسانی تحقیقات مختلفی انجام گرفته است. با توجه به اینکه در تنظیم عوامل و شاخص‌های مدل اولیه از مبانی نظری، یافته‌ها و محتوای پژوهش‌های موجود استفاده شده است، بنابراین در این قسمت به برخی از مطالعات انجام گرفته در داخل و خارج از کشور در چارچوب جدول زیر اشاره می‌کنیم.

یافته‌ها	عنوان پژوهش	محقق - سال
از بین عوامل فرهنگی، سازمانی و دولتی، عوامل سازمانی بیشترین تأثیر را در نگهداشت کارکنان دارد.	شناسایی و اولویت بندی عوامل مؤثر در نگهداشت کارکنان	توکلی نژاد و جزنی ۱۳۹۵
توسعه مهارت‌ها، حقوق و مزایا، فرصت مشارکت، حمایت سازمانی، و عدالت رویه ای از طریق متغیرهای رضایت شغلی، تعهد سازمانی و اعتماد به مدیران می‌توانند قصد ماندن را پیش بینی کنند.	طراحی و تبیین مدل حفظ و نگهداری کارکنان دانش پایه	رسولی و رشیدی ۱۳۹۴
ملاک‌هایی که در جذب و نگهداری مورد توجه قرار می‌گیرند عبارتند از: شایستگی و توانایی‌های شخصی، مسائل اقتصادی، اخلاقی، دینی و دارا بودن امتیازات ویژه	شناسایی ملاک‌های جذب و نگهداشت منابع انسانی و ارائه راهکارهای مناسب	میرکمالی و همکاران ۱۳۹۴
بین ویژگی‌های شغلی، ویژگی‌های سرپرست، هویت سازمانی، احساسات و عواطف در شغل و شرایط کاری با کاهش ترک خدمت کارکنان رابطه معنا دار وجود دارد.	بررسی عوامل مؤثر بر کاهش ترک خدمت کارکنان در سازمان‌های دولتی ایران	امیری و محمودی زاده ۱۳۹۴
بین برنامه ریزی توسعه فردی، فرایند اجتماعی شدن و برنامه ریزی توسعه سازمانی با نگهداری کارکنان دانش محور و ترک خدمت کارکنان رابطه وجود دارد.	عوامل مؤثر بر نگهداری و ترک خدمت کارکنان دانش محور	افجه و صالح غفاری ۱۳۹۲
متغیرهایی که در ماندن یا ترک عرصه صنعت نقش بسزایی دارند عبارتند از: برنامه حقوق و دستمزد رقابتی، ساعت کاری انعطاف پذیر، اعطای پاداش بر اساس عملکرد، فرصت‌های ترفیع و برنامه‌های مربوط به آموزش و رشد.	عوامل مؤثر بر نگهداری کارکنان در صنعت نساجی	پاتگار و آکومار ۲۰۱۵

یافته‌ها	عنوان پژوهش	محقق - سال
این تحقیق نشان می‌دهد بسیاری از شرکت‌های کوچک و متوسط رویکرد گسترده‌ای نسبت به نگهداشت سرمایه انسانی دارند. این شرکتها فعالیت مربوط به نگهداشت منابع انسانی خود را بر همه کارکنان متمرکز ساخته‌اند.	مدیریت استعداد در شرکت‌های متوسط آلمان	فستینگ و همکاران <sup>۱</sup> ۲۰۱۴
در شرایط گذار به بازار رقابتی، نگهداشت سرمایه انسانی می‌تواند بسیاری از نگرش‌های مدیریت سنتی که در فرهنگ لهستان حاکم است را به چالش بکشد	تحلیل چالشهای مدیریت استعداد مورد مطالعه هلند	اسکوزا و همکاران <sup>۲</sup> ۲۰۱۳
حقوق بالا، پاداش‌های انگیزشی مرتبط با عملکرد، سرمایه‌گذاری در حوزه آموزش و گردش شغلی مناسب مانع ترک خدمت و کناره‌گیری می‌شود.	تأثیر سیستم‌های کاری با عملکرد بالا بر ترک خدمت داوطلبانه کارکنان جدید در ایالت‌های امریکا	سالی سلدن و همکاران ۲۰۱۳
مشوق‌های مالی، مهارت‌های رهبری و نظارت، فرصت‌های رشد و پرورش حرفه‌ای در حفظ و نگهداشت کارکنان مؤثرند.	انگیزش و حفظ و نگهداشت کارکنان بیمارستانها در غنا	فرانسیس ۲۰۱۲
آموزش و توسعه، پیشرفت کار راه‌های شغلی، مشوق‌ها و پاداش‌ها به طور مستقیم بر رضایت کارکنان اثر دارند و باعث نگهداری آنان می‌شود.	اقدامات مدیریت منابع انسانی در قصد ترک خدمت کارکنان	مارتین ۲۰۱۱

جدول شماره ۱: پیشینه داخلی و خارجی

### ۳. سوالات پژوهش

- عوامل تعیین‌کننده نگهداری کارکنان حرفه‌ای کدامند؟
- راه‌کارهای نگهداری کارکنان حرفه‌ای کدامند؟
- مدل مفهومی برای ارتقاء عوامل تعیین‌کننده نگهداری، چگونه است؟

1 - Festing & etal

2 - Skuza & etal



#### ۴. روش اجرای پژوهش (متدولوژی)

یکی از ابزارهای اصلی مورد استفاده در این تحقیق جستجوی مجموعه کتابها، مقالات و گزارشهای مربوط به موضوع با تأکید بر جستجوی اینترنتی و نیز مرور مجموعه کتابها و مجلات موجود در کتابخانه‌های دانشگاهی بوده است. با توجه به محدودیت کتب و مجلات موجود در زمینه مدیریت حفظ و نگهداری در داخل کشور، بخش عمده متون از پایگاههای اینترنتی معتبر استخراج شده است. از نتایج این مطالعه در تدوین مبانی نظری تحقیق استفاده شده است. این اقدام مبنای تهیه فهرست اولیه و استخراج عوامل و شاخص‌های مؤثر در حفظ و نگهداری کارکنان حرفه‌ای بوده است.

پژوهش حاضر در صدد شناسایی عوامل نگهدارنده کارکنان حرفه‌ای، ارائه راهکار و مدل می باشد بدین منظور از تکنیک دلفی استفاده شده است یعنی تعداد ۱۵ نفر از مدیران شرکت ملی و مهندسی ساختمان نفت آشنا با امور منابع انسانی، و ۱۵ نفر از استادان دانشگاه با گرایش منابع انسانی به عنوان گروه خبرگان از طریق نمونه گیری هدفمند انتخاب و پرسشنامه در بین آنها توزیع شد. در این پژوهش با مطالعه مبانی نظری و نظر خواهی از خبرگان عوامل و شاخص‌های اولیه شناسایی و دسته بندی شدند که شامل عوامل سازمانی، عوامل فردی، عوامل فرهنگی و نگرش کارکنان می باشد. شاخص‌های مربوطه نیز در جدول زیر به تفکیک فهرست شده اند.

عوامل	شاخص
عوامل سازمانی	کیفیت زندگی کاری
	نظام پرداخت
	بیمه و بازنشستگی
	حمایت اجتماعی
	سبک رهبری
	آموزش
	ماهیت شغل
	طرح شغل
	شرایط کاری
عوامل فردی	قوانین و مقررات
	استقلال طلبی
	سابقه خدمت
	ترس از تغییر در آینده

شاخص	عوامل
روابط متقابل فردی	
میل به پیشرفت	
بلوغ	
گرایش کارآفرینی	
ریسک	عوامل فرهنگی
صمیمیت و گرمی	
حل تعارض	
هویت	
ساختار	
استانداردها(هنجارها)	
مسئولیت	
پشتیبانی	نگرش کارکنان
تعهد سازمانی	
اعتماد سازمانی	
حمایت ادراک شده	
رضایت شغلی	

جدول شماره ۲: فهرست عوامل و شاخص‌ها

### اجرای تکنیک دلفی

در پرسشنامه دور نخست نظر خبرگان در باره میزان مناسب بودن عوامل و شاخص‌های اولیه اخذ شد. در پایان دور نخست شاخص‌های حمایت اجتماعی و شرایط کاری، سابقه خدمت و روابط متقابل فردی، مسئولیت و اعتماد سازمانی دارای میانگین کمتر از ۴.۵ بوده بنابراین از مدل حذف شده‌اند. در دور دوم نیز شاخص‌های ماهیت شغل، ترس از تغییر در آینده، ساختار و حمایت ادراک شده دارای میانگین کمتر از ۴.۵ بودند که آنها را کنار گذاشتیم. در دور سوم نظرات خبرگان به اشباع رسید و نتیجه حاصل از این ارزیابی منجر به تأیید و نهایی شدن چارچوب کلی مدل مفهومی تحقیق و تخصیص شاخص‌ها به عوامل موجود در مدل تحقیق گردید که در ادامه مقاله آمده است (مدل نهایی تحقیق).

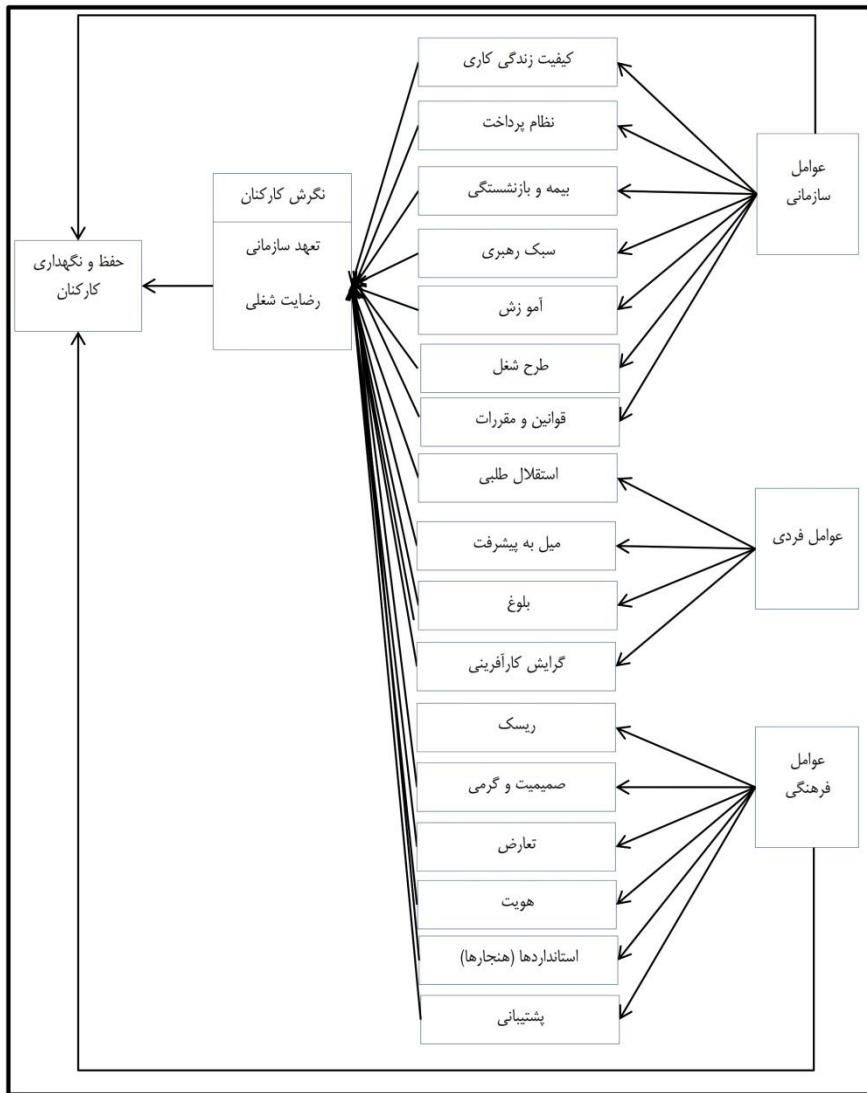
## ۵. راهکارها

- بیان واقعیت‌های شغلی در بدو استخدام به گونه‌ای که تصویر دقیق و روشنی از آن داشته باشند.
- مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری و استقلال شغلی
- ایجاد سازمانهای یادگیرنده که در آن کارکنان به طور مداوم در جهت یادگیری خود، گروه و سازمان تلاش کنند.
- تقویت اعتبار حرفه‌ای فرد از طریق جا دادن افراد در شبکه‌های سازمانی و حرفه‌ای.
- ایجاد تناسب بین عملکرد و پرداخت (پرداخت‌ها متناسب با عملکرد باشد).
- اتخاذ سبک مناسب رهبری به نحوی که از طریق تفویض اختیار، ایجاد بستری برای شکوفایی قابلیت‌ها، تقویت روحیه و تأکید بر رعایت حقوق انسانی باعث ماندگاری کارکنان حرفه‌ای شوند.
- بهبود کیفیت زندگی کاری به عنوان یک رویکرد بلندمدت به طوری که منجر به رعایت عدالت و انصاف در سازمان، تدوین برنامه دقیق برای ارزیابی عملکرد، ایجاد آرامش روانی در محیط کار و ایجاد تعادل بین کار و سایر جنبه‌های زندگی گردد.
- طراحی مشاغل با توجه به هوشمندیها و خلاقیت‌های نیروی انسانی همچنین ساختار شغل
- مدیریت تعارض از طریق توجه نمودن به خواسته‌ها، نیازها و نگرانی‌های افراد و علنی نمودن مشکلات به منظور ارائه راه حل و شنیدن نظرات مختلف و متفاوت
- استقرار نظام مناسب پرداخت مبتنی بر عملکرد با در نظر گرفتن ویژگی‌ها و خصوصیات چگونگی مهارت‌ها، دانش‌ها، خبرگی و ...

## ۶. الگوی مناسب نگهداری کارکنان حرفه‌ای

### الگوی نهایی تحقیق

مدل طراحی شده از ۱۹ شاخص تشکیل شده است در این مدل عوامل سازمانی با هفت شاخص، عوامل فردی با چهار شاخص و عوامل فرهنگی با شش شاخص، همچنین نگرش کارکنان به عنوان متغیر میانجی با دو شاخص است. این مدل بر اساس مطالعه مبانی نظری، بررسی مدل‌های موجود، همچنین نظرخواهی به عمل آمده از خبرگان طراحی شده است.



نمودار شماره ۱: مدل نهایی عوامل نگهدارنده کارکنان حرفه ای

## نتیجه‌گیری

در تحقیق حاضر به شناسایی عوامل تعیین‌کننده نگهداری کارکنان حرفه‌ای، راهکارهای نگهداری کارکنان حرفه‌ای و ارائه الگوی مناسب نگهداری این کارکنان پرداختیم. عوامل و شاخص‌های تعیین‌کننده در نگهداری کارکنان حرفه‌ای در مدل نهایی تحقیق که بر آمده از مطالعه مبانی تئوریک و نظر خبرگان می‌باشد مشخص گردیدند. مدیریت سازمان پس از جذب و بهسازی، وظیفه دشوارتری دارد و آن حفظ منابع انسانی است. به همین منظور، صاحب نظران از سه فرایند برنامه ریزی نیروی انسانی یعنی جذب، بهسازی (آموزش) و نگهداری نیروی انسانی، مهمترین آن را که فرایند نگهداری است ذکر کرده‌اند. در صورتی که سازمانی در فرایندهای جذب و بهسازی نیروی کار موفق شود ولی در نگهداری آن کوتاهی نماید و بنابه دلایلی، زمینه‌های افت نیروی انسانی موجودش را فراهم نماید در نیل به اهداف خود دچار شکست خواهد شد. به عبارتی حتی اگر عملیات کارمند یابی، انتخاب، آموزش و سایر اقدامات پرسنلی به نحو شایسته انجام شود ولی توجه کافی به امر نگهداری نگردد، نتایج حاصل از اعمال مدیریت چندان چشمگیر نخواهد بود. به همین دلیل است که مدیران و سازمانها تلاش زیادی دارند تا اینکه بتوانند نیروهای خوب و کارآمدی را که جذب نموده‌اند حفظ نمایند. بوری‌انظام مدیریت منابع انسانی را به یک کرسی سه پایه تشبیه کرده که هر پایه آن بیانگر یک فرایند آن می‌باشد. این سه پایه شامل فرایند های جذب، بهسازی و نگهداری می‌باشد. و در صورتی نظام مدیریت منابع انسانی اثر بخش خواهد بود که این سه پایه با هم در تعادل و توازن باشد. اصولاً سازمانی که فرایند های جذب و بهسازی را انجام داده باشد در صورتی موفق خواهد بود که بتواند از تمایل به ترک خدمت کارکنان خود جلوگیری کرده و آنها را به ماندگاری و تداوم خدمت تشویق نماید. در راستای نتایج به دست آمده از این پژوهش و برای بستر سازی های لازم به منظور پیاده سازی و نهادینه کردن الگوی نگهداشت کارکنان حرفه‌ای شرکت نفت چند توصیه زیر نیز می‌تواند راهگشا باشد:

اشخاص پیشرفت گرا چشم انداز طولانی تری از زمان آینده دارند و پاداش های بزرگ تر آینده را بر پاداش های کوچکتر حال ترجیح می دهند. آنها برای این که پیشرفت به سوی اهداف خود را همچنان ادامه دهند، دوست دارند درباره چگونگی پیشرفت خود بازخورد فوری، منظم و واقعی دریافت کنند. لذا به مدیران شرکت ملی نفت توصیه می شود از طریق تشویق یادگیری مهارتهای جدید در مشاغل جدید، جدی گرفتن آموزش ضمن خدمت و برقراری ارتباط بین توانایی و مهارت با احراز مشاغل مهم موجبات نگهداری کارکنانی را که میل به پیشرفت در آنها

زیاد است فراهم نمایند.

تجدید نظر در نظام پرداخت: در سازمان‌هایی که ملاک و معیار پرداخت ارشدیت است (نه عملکرد)، حفظ منابع انسانی به خصوص نیروهای جوان روز به روز دشوارتر می‌شود. لذا بایستی نظام پرداخت به سوی یک نظام انعطاف پذیر که در آن پرداخت‌ها بر اساس میزان فعالیت‌های انجام شده و رضایت مراجعه کنندگان یا مشتریان انجام شود تغییر یابد.

فرصت‌های شغلی جایگزین: سازمان‌ها بایستی به این نکته توجه داشته باشند که کارکنان حرفه‌ای تا چه حدی حاضر به همکاری با آنان می‌باشند. چنانچه فرصت شغلی جایگزین پیدا کنند سازمان را ترک خواهند کرد لذا بایستی بررسی نمایند که این فرصت‌ها به چه دلیلی است یعنی رقبا با توجه به وضعیت چگونه عمل کرده‌اند که از سازمان پیشی گرفته‌اند. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که عوامل از قبیل رشد و توسعه شغلی توأم با فراگیری، کار جالب و چالش‌آور، کارمعنی‌دار و حس انجام کار برای یک مجموعه، بخشی از یک گروه بودن، رؤسای خوب داشتن، قدر دانی شدن در برابر کارهای خوب انجام شده و برخی عوامل دیگر؛ از مهم‌ترین دلایلی به شمار می‌روند که کارکنان را در یک سازمان نگهداشته و از ترک خدمت آنها جلوگیری می‌کنند.

یکی از مهمترین دلایل خروج نیروی انسانی متخصص از صنعت نفت، عدم تناسب شرایط شغل با توانمندی‌های شاغل است. جذب نیروی نخبه متناظر با مشاغلی که غالباً نخبه پذیر نمی‌باشند، هزینه مادی و معنوی بالایی برای صنعت نفت به وجود آورده است، زیرا ماندگاری این نیروها در صنعت اغلب با فرسودگی همراه بوده و خروج آنها منجر به از دست رفتن هزینه‌های جذب، آموزش و توسعه نیروی انسانی می‌شود. از این رو، هوشمندی و هدفمندی در جذب می‌تواند تا حد زیادی این چالش را مرتفع سازد.

در پایان باید اشاره کرد که هر چند به دلیل وجود بیکاری در کشور مسئله ترک خدمت کمتر مشاهده می‌شود اما در مورد کارکنان حرفه‌ای و نخبه، عدم ماندگاری و ترک کار به دلیل بازار کار مناسب در بخش‌های خصوصی داخل و خارج از کشور یکی از معضلات و چالش‌های اصلی مدیران مخصوصاً مدیران بخش دولتی است.

## فهرست منابع

۱. آرمسترانگ، مایکل، مدیریت استراتژیک منابع انسانی، ترجمه سید محمد اعرابی و داود ایزدی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ ششم ۱۳۹۵.
۲. اسکندری، مجتبی و علی نقی عابدی، بررسی عوامل مرتبط با حفظ و نگهداری کارکنان در نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دانشگاه جامع امام حسین، شماره ۲، ۱۳۸۸.
۳. اعرابی، سید محمد، طراحی نظام پرداخت کارکنان دولت، فصلنامه دانش مدیریت، شماره ۵۲، ۱۳۸۰.
۴. افجه، علی اکبر و عادل صالح غفاری، عوامل مؤثر بر نگهداری و ترک خدمت کارکنان دانش محور، مجله راهبرد فرهنگ، شماره ۲۱، ۱۳۹۲.
۵. افخمی اردکانی، مهدی و رضا فرحی، فرهنگ، تعهد سازمانی و تمایل به ترک خدمت کارکنان دانشی، فصلنامه علوم مدیریت ایران، شماره ۲۴، ۱۳۹۳.
۶. پرداختچی، محمد حسین و دیگران، کیفیت زندگی کاری، نشر به آوران، ۱۳۸۸.
۷. توکلی نژاد، حسن و نسرین جزنی، شناسایی و اولویت بندی عوامل مؤثر در نگهداشت کارکنان، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، شماره ۳، ۱۳۹۵.
۸. جبه دار، علیرضا و محمود تشکری. حمید رضا سعید زاده، بررسی نقش‌های بازرسی ناجا در نگهداشت مدیران (مطالعه موردی فرماندهی انتظامی استان همدان)، فصلنامه نظارت و بازرسی، سال ششم، شماره ۲۰، ۱۳۹۱.
۹. رسولی، رضا و مهدی رشیدی، طراحی و تبیین مدل حفظ و نگهداری کارکنان دانش پایه، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دانشگاه جامع امام حسین، شماره ۱، ۱۳۹۴.
۱۰. سید جوادین، سید رضا، مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان، نشر نگاه دانش، ۱۳۸۸.
۱۱. طهماسبی، رضا، آراین قلی پور و ابراهیم جواهری زاده، مدیریت استعدادها: شناسایی و رتبه بندی عوامل مؤثر بر جذب و نگهداشت استعداد های علمی، پژوهش‌های مدیریت عمومی، سال پنجم، شماره ۱۸.
۱۲. کامران نژاد، علی رضا، سیدحسین حسینی، نعمت اله نظری و محمد رضا محترم، راهکارهای عملی جذب و نگهداشت نیروی انسانی در راستای افزایش بهره وری سازمانی، فصلنامه مطالعاتی انتظامی شرق، پیش شماره ۱۳۹۰.
۱۳. ناظم، فتاح و محمود اکرامی، تعیین بهره وری در سازمانهای صنعتی بر پایه سبک رهبری و فضای سازمانی، آینده پژوهی مدیریت، شماره ۶، ۱۳۸۳.

۱۴. مولایی، ناصر و حسین ابطحی، رابطه میان تعهد حرفه ای و سازمانی، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۳۸۵، ۱۷۷.
۱۵. میر سپاسی، ناصر، مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار، انتشارات میر، ۱۳۸۴.
۱۶. میرکمالی، سید محمد، مبانی مدیریت منابع انسانی، انتشارات یسطرون، تهران، ۱۳۸۳.
۱۷. میرکمالی، سید محمد، مبانی مدیریت منابع انسانی، انتشارات یسطرون، تهران، ۱۳۹۴.
18. Darchen, S, & Trembly, D, G, (2014) what attracts and retains knowledge worker/students: the quality of place or career opportunities? The cases of montreal and ottawa cities, 27, 225-233.
19. Francis A. Adzei and Roger A. Atinga (2012) Motivation and retention of health workers in Ghana's district hospitals. Journal of Health Organization and Management, Vol. 26 No. 4, 2012pp. 467-485
20. Hong E. N., Hao L. Z., Kumar R., Ramendran C., Kadiresan V. (2012). An Effectiveness of Human Resource Management Practices on Employee Retention in Institute of Higher learning: - Regression Analysis. International Journal of Business Research and Management, 3(2).
21. Martin M. J. (2011). Influence of Human Resource Practices on Employee Intention to Quit. Degree of Doctor of Philosophy. State University.
22. Patgar, shivaraj & N vijayakumar (2015), A study on the factors affecting employee retention in a textile industry, international journal of recent research in Civil and Mechanical Engineering, pp(1-5).
23. Selden, Sally & Lee schimmoeller (2013), The influence of high performance work systems on voluntary turnover of new hires in US state governments, journal of international Business and management.