

چالش‌های نگهداشت منابع انسانی در شرکت‌های پخش (مطالعه‌ی موردی: شرکت پخش قاسم ایران در استان‌های تهران و مازندران)

رقیه محمدنژاد فیروزجایی^۱، محبوبه عرب کلمری^{۲*}

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۵/۰۱؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۶/۱۹)

چکیده

یکی از بزرگ‌ترین چالش‌های پیش روی شرکت‌ها، نگهداشت کارمندان است. نگهداشت کارمندان عملکرد مهم مدیریت منابع انسانی است. هدف پژوهش حاضر بررسی عوامل مؤثر بر نگهداشت کارکنان فروش و سرپرستان فروش شرکت پخش قاسم ایران در استان‌های مازندران و تهران است. جامعه آماری ۶۰ نفر از سرپرستان فروش و فروشندگان غذایی و دارویی شرکت پخش قاسم ایران توسط کارشناس منابع قاسم ایران برآورد شد و به روش سرشماری در نهایت از ۵۵ نفر داده گردآوری و تحلیل شد. ابزار جمع‌آوری داده‌ها پرسشنامه استاندارد کیندت و همکاران (۲۰۰۹) است. با بررسی میانگین‌های نتایج حاصله از تجزیه و تحلیل آماری، اهمیت عوامل مؤثر بر نگهداشت سرپرست فروش با فروشندگان تفاوت معناداری ندارد. نتایج حاصل نشان می‌دهد، عامل مهارت رهبری و پیروی از رویه‌ها بر نگهداشت کارکنان فروش تأثیری معناداری دارد و عواملی چون قدردانی و انگیزش، فشارکاری و نگرش به یادگیری بر نگهداشت کارکنان فروش تأثیر معناداری ندارد. در پایان نیز به مهم‌ترین عوامل شناسایی شده نگهداشت کارکنان فروش از دیدگاه سرپرستان فروش و فروشندگان شرکت پخش قاسم ایران پرداخته شد و همچنین به ارائه پیشنهادهای مناسب پرداخته شده است.

واژگان کلیدی: نگهداشت کارکنان، انگیزش، قدردانی، مهارت رهبری، فشار شغلی.

^۱. کارشناسی ارشد، مدیریت بازرگانی، گرایش بازاریابی بین‌الملل، دانشگاه مازندران، بابل، ایران. r.firoozjain@yahoo.com

^۲. استادیار، مدیریت دولتی، موسسه آموزش عالی راه دانش، بابل، ایران (نویسنده مسئول) arab@rahedaneh.ac.ir

مقدمه

در جهان کسب و کار، مدیریت منابع انسانی به عنوان یک عامل بسیار مهم در موفقیت هر سازمان به شمار می آید. علاوه بر این، چالش پیش روی بسیاری از سازمان ها، نگهداشت منابع انسانی آنان است که می تواند مزیت رقابتی برای سازمان باشد (دیوید، ۲۰۱۳). یک سازمان برای رسیدن به اهداف خود از کارکنان خود می خواهد که حداکثر منافع بالقوه را داشته باشند و از کارکنان انتظار می رود نیازهای سازمان را برآورده سازند (مسود، ۲۰۱۳). به همین منظور نیروی انسانی در راه نیل به اهداف هر سازمان، نهاد و شرکت مهم ترین سرمایه محسوب می شود؛ بنابراین باید برای حفظ و نگهداری آن توجه جدی کرد؛ از همه مهم تر، چنانچه در سازمان برای نگهداری نیروهای شایسته چاره اندیشی نشود، سازمان با مشکلات بسیاری از جمله عدم بهره وری مواجه خواهد شد و نیروی انسانی ناکارآمد و بی انگیزه نخواهند توانست تحقق بخش اهداف سازمان باشند. هنگامی که کارکنان تمایل به ترک خدمت داشته باشند، وابستگی به سازمان نداشته و ارزشی برای آن قائل نمی شوند و در حقیقت قرارداد روانی و رابطه میان کارکنان و سازمان قطع می شود (میرسپاسی، ۱۳۸۲؛ کریستین، ۲۰۱۴).

در این زمینه بولری و شارون می گویند: "امروزه حفظ کارکنان شایسته مشکل شماره یک سازمان ها به شمار می آید." مشکلی که اگر حل شود منجر به سودآوری بیشتر و اثربخشی سازمان می گردد. از سوی دیگر، از دست دادن کارکنان برای سازمان پرهزینه است. یافته های مطالعاتی نشان می دهد که هزینه های جایگزینی یک فرد ۷۰ الی ۲۰۰ درصد حقوق و دستمزد ازدست رفته هر کارمند در طول یک سال می باشد، چراکه هزینه های تبلیغات، جذب و آموزشی کارکنان جدید زیاد بوده، علاوه بر آن تا کارکنان جدید با سازمان و امور محوله آشنا شوند و تجربه لازم را پیدا نمایند، بهره وری سازمان نیز کاهش می یابد. از این رو، فرایندهای جذب و آموزش (بهسازی) بهترین سرمایه گذاری هستند و سازمانی که علاوه بر این دو بتواند افراد شایسته خود را حفظ نماید، بهترین نرخ بازگشت سرمایه را خواهد داشت. امروزه نقش کلیدی منابع انسانی باعث شده برای جذب نیروهای شایسته بین سازمان ها رقابت شدیدی صورت گیرد؛ لذا مدیریت منابع انسانی هر سازمانی بایستی فرایندهای نگهداری این نیروها را به طور سیستماتیک طراحی نموده و در حقیقت آن ها بایستی متفکران استراتژیک سازمان باشند و با نگرش کلان به ورود و خروج افراد، عواقب و هزینه های از دست دادن کارکنان را بررسی نمایند (بولری و شارون، ۲۰۰۱).

از طرفی نقش مدیران بسیار حائز اهمیت است که اگر مدیران با رویکرد راهبردی درست و منطقی، ماندن را تقویت کنند و از تقویت دلایل غلط بپرهیزند، نه تنها می توانند آمار ترک خدمت را کاهش دهند، بلکه هدف های دیگر حفظ و نگهداشت نیروی انسانی را نیز انجام دهند. در هر حال اولین اقدام، درک کارکنان و احترام گذاشتن به آن ها به عنوان افرادی است که ارزش های متفاوت از ارزش های مدیران دارند. اگر برای مدیریت مهم است که افراد به خاطر دلایلی که هم برای خودشان و هم برای جامعه مفید باشند باقی بمانند، باید سازمان هایی که به صورت زنده و پویا اداره می شوند را توسعه دهند که حقیقتاً در آن ها به افراد با ارزش های گوناگون احترام گذاشته شود. همچنین عواملی که بر جذب و نگهداشت منابع انسانی تأثیر می گذارد عبارت اند از: محتوا و ماهیت

1. David

2. Masood

3. Christiaensen

4. Beverly & Sharon

شغل، مدیریت و رهبری، مشخص بودن اهداف و انتظارات، فضای همکاری و انسجام گروهی، واگذار کردن کارها بر اساس شایستگی، نظام ارزشیابی اثربخش، امنیت شغلی، شرایط محیط کار، ماهیت کار و ارتباطات، آموزش و توسعه، حمایت اجتماعی، حمایت همکاران، حمایت سرپرستی، رفتارهای تشویقی مدیر، انگیزه کارکنان، عدالت توزیعی، عدالت روبه‌ای، عدالت تعاملی، عوامل جمعیت شناختی شامل: تحصیلات، سن، جنسیت، طول خدمت و درجه و عوامل شغلی شامل: استقلال و تنوع شغلی، مهم بودن خود کار، قدردانی از طرف مدیر، تخصص و دانش لازم برای انجام کار، غنی‌سازی شغلی، طراحی پایه‌ای برای حقوق و دستمزد متناسب با تجربه می‌باشد (قربانی و رضایی‌راد، ۱۳۹۰؛ هندریکس^۱، ۲۰۱۵).

بر این اساس، چالشی فراگیر که امروزه شرکت‌های پخش با آن مواجه‌اند، نگهداشت کارکنانی چون سرپرست فروش و فروشندگانی هستند که مهم‌ترین سرمایه‌ی انسانی شرکت‌های پخش به شمار می‌آیند و حضور کلیدی و مؤثر آنان، سرعت توسعه را افزایش و زمان آن را بسیار کاهش می‌دهند. به قول هسلین "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 نگهدارند" (رشیدی، ۱۳۹۳). هدف پژوهش حاضر بررسی تأثیر عوامل مؤثر بر نگهداشت کارکنان فروش در شرکت پخش قاسم ایران است و همچنین به مهم‌ترین عوامل شناسایی شده نگهداشت کارکنان فروش از دیدگاه سرپرستان فروش و فروشندگان شرکت پخش قاسم ایران و به ارائه پیشنهادی مناسب در این زمینه پرداخته می‌شود.

مبانی نظری و چارچوب مفهومی پژوهش

نگهداشت منابع انسانی

خلق سرمایه انسانی، انباشتگی و خلق مجدد آن باید نگرانی اصلی برای شرکت باشد. در این فرآیند مدیریت منابع انسانی، نقش کلیدی را بازی کرده و ابزارهای بسیار ارزشمندی را فراهم می‌کند که برای مدیریت، توسعه و انتقال منابع انسانی به سرمایه انسانی، ضروری هستند (فرناندز و همکاران^۲، ۲۰۱۶). به همین منظور امروزه اغلب سازمان‌ها، موضوع نگهداشت منابع انسانی را مهم و اساسی قلمداد کرده، برای آن برنامه‌ریزی می‌کنند و هزینه‌های زیادی انجام می‌دهند. یکی از رسالت‌های اساسی مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها، نگهداشت کارکنان توانمند است و برای یک سازمان، استخدام افراد برای شغل ضروری است، اما نگهداشت کارکنان اهمیت بیشتری نسبت به استخدام دارد. نگهداشت کارکنان شایسته باعث ارائه خدمات بهتر و بهره‌وری بالاتری می‌شود که در نتیجه رضایت مشتری، تسهیل جانشین‌پروری مدیریت و بهبود یادگیری سازمانی را به دنبال خواهد داشت (اسکندری، ۱۳۸۸؛ هانگ^۳، ۲۰۱۲).

منظور از حفظ و نگهداشت کارکنان در سازمان، فقط جنبه فیزیکی آن نیست، بلکه حضور و حرکت فعالانه کارکنان سازمان در درون آن و هماهنگی و همسویی آنان با سیاست‌ها و راهبردهای سازمان و به تعبیری درگیر بودن آن‌ها با کار و شغل و مسائل مربوط به آن است نگهداشت به مفهوم جلوگیری از ترک خدمت و حفظ افراد

¹. Hendricks

². Fernandez, et al

³. Hong

در سازمان است که در این زمینه سازمان‌ها باید تدابیر لازم را بکار گیرند (لیپاک^۱، ۲۰۰۶؛ میرسپاسی، ۱۳۹۳). تحقیقات نشان می‌دهد وقتی کارمند در کار خود ناتوان بوده و عملکرد ضعیفی داشته باشد، ترک داوطلبانه وی امتیاز مثبتی برای سازمان است. درحالی‌که وقتی سازمان کارکنان توانمند و باارزش خود را از طریق کناره‌گیری از دست می‌دهد، هزینه‌های زیادی برایش خواهد داشت. براین اساس حذف آن‌هایی که نمی‌توانند اهداف سازمان را تأمین کنند، ضروری است؛ درحالی‌که در نگهداشت بر نگه‌داشتن کارکنانی که توانمند و بااستعداد هستند، تمرکز می‌کند (آلناکیوبی^۲، ۲۰۱۱).

همان‌طور که بیشتر بیان شد نگهداشت کارکنان سازمان‌ها ابعادی وسیع‌تر از ارتباط دادن انسان با حقوق و مزایای دریافتی یا تأمین بهداشت و ایمنی در محیط کار دارد. در زیر به تشریح هر یک از این متغیرها به همراه فرضیه‌ها و ارائه چارچوب مفهومی پرداخته شده است. کیندت و همکاران^۳ (۲۰۰۹) عوامل مؤثر بر حفظ و نگهداشت کارکنان را با دیدگاه شخصی و سازمانی مورد بررسی قرار دادند که عبارت‌اند از: انگیزش، قدردانی، مهارت رهبری، فشار شغلی، پیروی از رویه‌ها و نگرش به یادگیری.

بر همین اساس فرضیه اول تحقیق شکل می‌گیرد که عبارت است از:

فرضیه اول: اهمیت عوامل مؤثر بر نگهداشت سرپرست فروش با فروشندگان تفاوت معناداری دارد.

انگیزش

انگیزش عبارت است از حالت درونی که انسان را به انجام فعالیت خاصی ترغیب می‌کند. برخی از صاحب‌نظران انگیزه را همان نیاز، خواسته، تمایل یا نیروی درونی می‌دانند که افراد را برای انجام کار، راغب می‌سازد. برخی نیز انگیزه را باعث و علت رفتار انسان می‌دانند و معتقدند که هر عملی که فرد انجام می‌دهد در اثر وجود انگیزه یا نیازی است که محرک وی برای انجام آن عمل است؛ بنابراین اثربخشی فراگرد مدیریت، به چگونگی انگیزش افراد برای انجام وظایفشان بستگی دارد؛ بعلاوه، همه‌ی رفتارهای انسان هدف‌دار است؛ در نتیجه، می‌توان گفت که دو عامل شکل‌دهنده‌ی رفتار انسان عبارتند از انگیزه و هدف به همین دلیل انگیزش کارکنان برای انجام وظایف سازمانی و همسوسازی اهداف آنان با اهداف سازمان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. انگیزش حالتی است که انگیزه را در موجود زنده به وجود می‌آورد، مثلاً نیاز به آب و غذا را انگیزه می‌گویند؛ احساس تشنگی و گرسنگی را انگیزش می‌نامند (هرسی و بلانچارد^۴، ۱۹۸۳؛ گنجی، ۱۳۷۸).

قدردانی

قدردانی یا به‌عنوان یک هیجان، خلق، نگرش، حسن اخلاقی، عادت، صفت شخصیتی یا به‌عنوان یک پاسخ به‌منظور سازگاری مفهوم‌سازی شده است. واژه‌ی قدردانی برگرفته از کلمه لاتین *gratia* به معنای شکر، لطف و محبت، مهربانی و بزرگواری یا سپاس‌گزاری است. آدام اسمیت نظریه‌ای تحت عنوان عقاید اخلاقی در زمینه‌ی

^۱. Lepak

^۲. Alnaqbi

^۳. Kyndt, et al

^۴. Hersey & Blanchard

قدردانی، ارائه کرد، او عمیقاً تحت تأثیر نویسندگان مسیحی و جامعه کاتولیک بود، اسمیت معتقد بود که هیجان‌های انسانی برای هدایت و راهنمایی افراد برای قضاوت اخلاقی و رفتار اخلاقی به انسان‌ها خدمت‌رسانی می‌کنند. اسمیت، قدردانی را به‌عنوان اساسی و پایه‌ترین هیجانات اجتماعی و یکی از برانگیزاننده‌های اولیه‌ی رفتار خیرخواهانه از سوی فرد ذینفع به‌سوی فرد خیر مطرح کرده است. چندین نظریه در قرن بیستم، نظریه‌ی اولیه اسمیت را بسط و گسترش دادند. زیمبل و گلدنر هر دو قدردانی را به‌عنوان یک عامل برای کمک به مردم در حفظ تعهدات متقابل آن‌ها، مفهوم‌سازی کرده‌اند (بیجاری، ۱۳۹۱). این موضوع اساس فرضیه دوم مطالعه را شکل می‌دهد.

فرضیه دوم: قدردانی و انگیزش بر نگهداشت سرپرست فروش و فروشندگان تأثیر معناداری دارد.

مهارت رهبری

در مورد مفهوم رهبری، تفاوت آرا و نظریه‌ها بسیار است. گروهی رهبری را بخشی از وظایف مدیر محسوب می‌کنند؛ درحالی‌که گروهی دیگر دامنه‌ی مفهوم رهبری را وسیع‌تر از مدیریت می‌دانند. به نظر یک گروه رهبری عبارت است از اقدام برای ترغیب دیگران به تلاش مشتاقانه برای نیل به اهداف معین. برخی نیز معتقدند که رهبری یعنی فعالیت‌هایی که مردم را برای تلاش مشتاقانه در جهت تحقق اهداف گروهی، تحت تأثیر قرار می‌دهد. به دیگر سخن، رهبری عبارتند از تحت تأثیر قرار دادن دیگران برای کسب هدف مشترک. در تفاوت مفهوم رهبری و مدیریت نیز گاهی گفته می‌شود که رهبری یعنی نفوذ در دیگران برای نیل به هدف، حال اگر این نفوذ برای نیل به اهداف سازمانی باشد، آن را مدیریت می‌نامند؛ زیرا برای مدیر، اهداف سازمانی اولویت دارد، درحالی‌که رهبر ممکن است هدف‌های متعدد و متنوعی داشته باشد (رضاییان، ۱۳۹۰؛ دیویس^۱، ۱۹۸۱؛ تری^۲، ۱۹۷۷؛ کونتز^۳ و دیگران، ۱۹۸۸).

طبق نظر راث^۴ (۱۹۶۶)، مهم‌ترین فاکتورهای رهبری توانایی طرح ایده‌های استراتژیک بلندمدت، مهارت‌های ارتباطی، درستی، کمال و بلندهمتی آن است. به زبان عموم مردم، رهبری معمولاً به تحریک و مشارکت مردم اطلاق می‌شود. این موضوع اساس فرضیه چهارم مطالعه را شکل می‌دهد.

فرضیه سوم: مهارت رهبری بر نگهداشت سرپرست فروش و فروشندگان تأثیر معناداری دارد.

فشار شغلی

عوامل استرس‌زا^۵ و فشارهای شغلی^۶ دو مقوله اصلی فرآیند تنیدگی حرفه‌ای هستند. یک عامل استرس‌زای حرفه‌ای به‌عنوان موقعیتی است که یک پاسخ هیجانی منفی مانند خشم/ ناکامی یا اضطراب/ تنش را فرا می‌خواند؛ اما از آنجا که یک موقعیت خاص تنها از سوی برخی از افراد به‌منزله^۶ یک عامل استرس‌زا ادراک می‌شود،

1. Davis

2. Terry

3. Koontz

4. Ruth

5. stressors

6. job strains

ایجاد تمایز بین عوامل استرس‌زای محیطی و عوامل ادراک‌شده ضروری است. عوامل استرس‌زای محیطی شرایطی هستند که افراد آن‌ها را استرس‌زا ادراک می‌کنند. در مقابل عوامل استرس‌زای ادراک‌شده به ارزیابی و تفسیر فرد از عوامل استرس‌زای بالقوه محیطی اشاره دارد. عوامل اخیر به واکنش‌های هیجانی منفی منجر می‌شوند. برخی از آن‌ها موجب واکنش‌های بلادرنگ در فرد می‌شوند در حالی که برخی دیگر، یک اثر تراکمی در طول زمان دارند؛ اما نکته‌ای که در مورد آن اتفاق نظر وجود دارد آن است که واکنش فرد نسبت به یک عامل استرس‌زای حرفه‌ای، فشار شغلی است (اسپکتور و جکس^۱، ۱۹۹۸). از طرفی استرس شغلی را می‌توان روی هم جمع‌شدن عامل‌های استرس‌زا و آن وضعیت‌های مرتبط با شغل دانست که بیشتر افراد نسبت به استرس‌زا بودن آن اتفاق نظر دارند (راس و آلتایمر^۲، ۲۰۰۲). ارتباط بین عوامل استرس‌زا و فشارهای شغلی با ادراک مهار نیز به اثبات رسیده است؛ مقایسه افرادی که خود را واجد سطوح بالای مهار می‌دانند با افرادی که تصور می‌کنند از سطوح پایین مهار برخوردارند، نشان می‌دهد که این افراد با احتمال کمتری محیط را به‌منزله یک منبع استرس‌زا تفسیر می‌کنند و پاسخ‌های هیجانی منفی و فشار شغلی کمتری نشان می‌دهند (اسپکتور^۳، ۲۰۰۲). این موضوع اساس فرضیه پنجم مطالعه را شکل می‌دهد.

فرضیه چهارم: فشار شغلی بر نگهداشت سرپرست فروش و فروشندگان تأثیر معناداری دارد.

پیروی از رویه‌ها

رویه‌ها مشخص‌کننده‌ی شیوه‌ی عملیات و نحوه انجام کار هستند. رویه‌ها در قالب یک برنامه زمان‌بندی‌شده، نحوه‌ی انجام فعالیت‌های آتی را مشخص می‌کنند. درواقع، رویه‌ها فقط تعیین‌کننده‌ی شیوه‌ی عمل در سطوح مختلف سازمان‌اند. ممکن است هر سطح از سازمان، رویه‌ای خاص خود را داشته باشد؛ برای مثال ممکن است هیئت‌مدیره‌ی یک سازمان رویه‌ای کاملاً متفاوت با سرپرستان همان سازمان داشته باشد؛ ممکن است رویه‌ی تصویب هزینه‌های معاونت تولید با رویه‌ی تصویب هزینه‌های مدیریت فروش متفاوت باشد؛ همچنین ممکن است رویه اخذ مرخصی مدیران عالی‌رتبه با رویه اخذ مرخصی کارمندان عادی تفاوت داشته باشد. معمولاً در سازمان‌های بزرگ دفترچه‌ای با عنوان دفترچه راهنمای عملیات تهیه می‌شود که مشتمل بر فهرست کلیه رویه‌های جاری سازمان است. گاهی حتی در شعبه‌ها، بخش‌ها و واحدها نیز دفترچه‌های مخصوصی برای این منظور تهیه می‌شود. برای مثال، برای اجرای صحیح خط‌مشی اعطای مرخصی به‌گونه‌ای باشد که به‌هیچ‌وجه وقفه‌ای در کارها ایجاد نشود. همچنین رویه‌ای برای نحوه‌ی درخواست مرخصی تدوین می‌شود و شرایط استفاده از مرخصی استعلاجی نیز معین می‌گردد (رضاییان، ۱۳۹۰). این موضوع اساس فرضیه سوم مطالعه را شکل می‌دهد.

فرضیه پنجم: پیروی از رویه‌ها بر نگهداشت سرپرست فروش و فروشندگان تأثیر معناداری دارد.

1. Spector & Jex

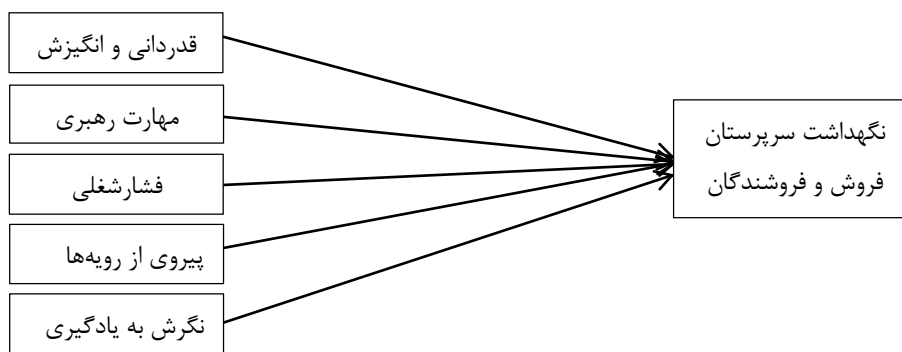
2. Ras & Altaymer

3. Spector

نگرش به یادگیری

مفهوم نگرش که در دهه ۱۹۳۰ به‌عنوان اصطلاحی مهم در روانشناسی اجتماعی مطرح شد (کویومدیجان^۱، ۲۰۱۱). متخصصان به چند دلیل مطالعه نگرش را حائز اهمیت می‌دانند. نخست این نگرش‌ها و باورها، اندیشه‌های ما را تحت تأثیر قرار می‌دهند، متخصصان بر این باورند که رفتار ما از نگرش‌ها و باورهای ما تأثیر می‌پذیرند، احتمال تأثیرگذاری نگرش‌ها زمانی بیشتر است که نگرش‌ها قوی و به‌خوبی مستقر و تثبیت شده باشند (زمانپور و همکاران، ۱۳۹۲). نگرش‌ها احساساتی هستند که غالباً از عقاید ما تأثیر می‌پذیرند و زمینه را برای واکنش به اشیاء، افراد و رویدادها فراهم می‌سازند. نگرش به‌عنوان یک تمایل اکتسابی برای واکنش نشان دادن به‌طور مثبت یا منفی به یک موقعیت، نهاد، شیء یا شخص خاصی تعریف شده است (نیکول و پینتو^۲، ۱۹۸۶؛ یاشا^۳، ۲۰۰۶). از طرفی یادگیری، هر نوع تغییر نسبتاً دائمی در رفتار است که در نتیجه نوعی تجربه رخ می‌دهد. هنگامی که یادگیری به‌صورت مراحل آموزشی و تحصیلی صورت گیرد، رفتار به‌گونه‌ای شکل می‌گیرد. مدیران رفتار کارکنان را شکل می‌دهند، از طریق تقویت رفتار، دادن پاداش و برداشتن گام‌های موفقیت‌آمیز که باعث می‌شود شخص کارمند به آستانه رفتار مطلوب نزدیک‌تر شود (رابینز^۴، ۱۳۸۶). این موضوع اساس فرضیه ششم مطالعه را شکل می‌دهد.

فرضیه ششم: نگرش به یادگیری بر نگهداشت سرپرست فروش و فروشندگان تأثیر معناداری دارد.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش، کیندت و همکاران (۲۰۰۹)

پیشینه پژوهش

در رابطه با نگهداشت کارکنان، تحقیقات مختلفی انجام گرفته است، بنابراین در این قسمت به برخی از مطالعات انجام گرفته در داخل و خارج از کشور در قالب جدول (۱) اشاره می‌شود.

1. Kouyoumdjian & plotnik
 2. Nickell & Pinto
 3. Yushau
 4. Robbins

جدول شماره ۱. نمونه‌ای از پژوهش‌های انجام‌شده در زمینه نگهداشت کارکنان

محقق / سال	عنوان پژوهش	نتایج
مهادی و همکاران ^۱ (۲۰۲۰)	عوامل تعیین‌کننده برای حفظ کارمندان	درک بهتری از چگونگی شناسایی سازمان‌ها از استراتژی‌هایی برای بهبود برنامه حفظ کارمندان
سیلوا و همکاران ^۲ (۲۰۱۹)	ابعاد نگهداشت کارکنان	سن، جنس و وضعیت تأهل برای ماندگاری کارکنان مهم نیست و ارتقاء آموزش، فرصت‌های پیشرفت، حقوق و مزایای منصفانه باارزش‌تر است و همچنین علاقه کارمندان به پیشرفت حرفه‌ای
شهرادین و داد ^۳ (۲۰۱۸)	عوامل تعیین‌کننده اشتغال کارمندان و حفظ کارمندان: مطالعه در بین کارمندان تولید در مالزی	ارتباط مثبت بین حفظ کارمندان جوان در سازمان از طریق تعیین‌کننده‌های تعامل کارمندان
ادزی و آتینگا ^۴ (۲۰۱۲)	انگیزش و حفظ نگهداشت کارکنان بیمارستان‌ها در غنا	مهارت‌های رهبری و مشوق‌های مالی و نظارت، فرصت‌های رشد و پرورش حرفه‌ای در حفظ و نگهداشت کارکنان مؤثرند.
آلناقبی ^۵ (۲۰۱۱)	روابط بین اقدامات منابع انسانی و حفظ کارکنان در سازمان‌های دولتی	رهبری، رضایت شغلی و تعهد سازمانی بر حفظ کارکنان تأثیر دارد.
کیندت و همکاران (۲۰۰۹)	حفظ کارکنان: دیدگاه‌های سازمانی و شخصی	قدردانی و انگیزش و مهارت رهبری تأثیر مثبت بر حفظ کارکنان دارند. سطح آمادگی و ابتکار عمل در مورد یادگیری تأثیر منفی بر حفظ کارکنان دارند.
هیتز ^۶ (۲۰۰۷)	راهنمای نگهداشت کارکنان در سوئد و فرانسه	پاداش‌ها، سبک رهبری، فرصت‌های شغلی، فرصت‌های یادگیری و توسعه مهارت‌ها، شرایط فیزیکی کار و تعادل در زندگی شخصی و خانوادگی بر نگهداشت کارکنان تأثیر دارند.
حسینیان و شریعتی‌جم (۱۳۹۷)	تدوین راهنمای فرآیند نگهداشت منابع انسانی	در فرآیند نگهداشت منابع انسانی سازمان از لحاظ محیط داخلی و خارجی دارای ضعف نسبی است.
توکلی‌نژاد و همکاران (۱۳۹۵)	شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر در نگهداشت کارکنان	از بین عوامل فرهنگی، سازمانی و دولتی، عوامل سازمانی بیشترین تأثیر دارد که بین عوامل سازمانی، سبک رهبری بیشترین تأثیر را بر نگهداشت کارکنان دارد.
قلی‌پور (۱۳۹۲)	شناسایی عوامل مؤثر بر ماندگاری کارکنان دانشی در شرکت پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایران	پرداخت بر ماندگاری کارکنان تأثیر دارد.
حسن‌زاده (۱۳۹۱)	رابطه بین رفتارهای حمایتی مدیران و توانمندسازی با میل به ماندن در سازمان بهداشت و درمان صنعت نفت اصفهان	رفتارهای مدیریتی مدیران مکمل ایجاد یک محیط مناسب برای پرورش کارکنان و افزایش انگیزه آنان است. همچنین برداشت کارکنان از سطح توانمندی خود، انگیزه و احساس تعهدشان به سازمان را افزایش می‌دهد.
کاوه (۱۳۸۹)	رابطه بین سبک‌های رهبری و میزان تمایل پرستاران به ماندن در بخش‌های تخصصی	بین سبک مدیریتی مشارکتی سرپرستاران و تمایل به ماندن پرستاران رابطه معنی‌دار و مثبت و مستقیم وجود دارد.

1. Mahadi, et al

2. Silva, et al

3. Shahrudin & Daud

4. Adzei & Atinga

5. Alnaqbi

6. Hytter

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نوع پژوهش‌های کاربردی بوده و به صورت توصیفی - پیمایشی از نوع همبستگی اجرا شده است و به آزمون فرضیه می‌پردازد. روش گردآوری داده‌ها تلفیقی از روش کتابخانه‌ای و پرسشنامه‌ای می‌باشد. در مورد سنجش متغیرهای قدردانی و انگیزش، فشار شغلی، مهارت رهبری، پیروی از رویه‌ها، نگرش به یادگیری و نگهداشت از پرسشنامه‌ی استاندارد کیندت و همکاران (۲۰۰۹) استفاده شده است. همچنین در این پژوهش ابتدا متغیرهای پژوهش به کمک آمار توصیفی مورد آزمون قرار گرفته است و برای تجزیه و تحلیل در سطح توصیفی و استنباطی از نرم‌افزار Spss 21 و PLS 3 استفاده شد. تعداد سؤالات پرسشنامه ۳۳ سؤال بسته به صورت طیف لیکرت ۵ گزینه‌ای (از کاملاً موافقم تا کاملاً مخالفم) استفاده شد. جامعه آماری پژوهش شامل فروشندگان مواد غذایی و دارویی شرکت پخش قاسم ایران در استان‌های مازندران و تهران است. جامعه آماری را کارشناس منابع انسانی شرکت قاسم ایران برای دو شعبه تهران و مازندران به تعداد ۶۰ نفر برآورد کرد و به دلیل تعداد محدود جامعه که ۶۰ نفر بوده است جامعه و نمونه باهم برابر است و طبق روش سرشماری به تک تک اعضای جامعه آماری پرسشنامه داده شد و به دلیل عدم همکاری عده‌ای در نهایت از ۵۵ نفر که پرسشنامه‌ی آن‌ها قابل استفاده بود، داده جمع‌آوری و تحلیل شد. همچنین در انتهای پرسشنامه یک سؤال باز از دیدگاه کارکنان فروش و سرپرستان پرسیده شد، به نظر شما مهم‌ترین عاملی که منجر به نگهداشت سرپرست فروش و فروشندگان شرکت قاسم ایران می‌شود چیست؟

یافته‌های پژوهش

اطلاعات جمعیت‌شناختی: در این پژوهش ۵۵ نفر از کارکنان و سرپرستان فروش شرکت پخش قاسم ایران در استان‌های مازندران و تهران بودند که اطلاعات جمعیت‌شناختی این افراد در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول شماره ۲. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخگویان

ویژگی	ابعاد	فراوانی	درصد فراوانی	ویژگی	ابعاد	فراوانی	درصد فراوانی
سن	۲۵-۳۰	۱۳	۲۳/۷	کار سابقه	۱-۵	۱۷	۳۱
	۳۱-۳۵	۱۳	۲۳/۷		۶-۱۰	۱۶	۲۹/۱
	۳۶-۴۰	۱۹	۳۴/۶		۱۱-۱۵	۱۵	۲۷/۴
	۴۱-۴۵	۷	۱۲/۷		۱۵ سال به بالا	۷	۱۲/۶
تحصیلات	۴۵ به بالا	۳	۵/۴	استان	مازندران	۱۴	۱۰/۹
	زیر دیپلم	-	-		تهران	۴۱	۷۴/۵
	دیپلم	۲۳	۴۱/۸	نوع فعالیت	مواد غذایی	۳۱	۵۶/۴
	فوق دیپلم	۸	۱۴/۵		دارو	۲۴	۴۳/۶
	لیسانس	۱۷	۳۰/۹	شغل	فروشنده	۴۵	۱۸/۲
	فوق لیسانس و بالاتر	۷	۱۲/۷		سرپرست فروش	۱۰	۸۱/۸
جنسیت	مرد	۵۵	۱۰۰				

بررسی نرمال بودن توزیع داده‌ها

پیش از تعیین نوع آزمون مناسب برای تحلیل داده‌ها، نخست نرمال بودن توزیع داده‌ها از طریق آزمون کولموگروف-اسمیرنف بررسی شد و با توجه به اینکه سطح معناداری برای متغیر نگهداشت کارکنان و سرپرستان فروش از ۰/۰۵ کمتر شد، لذا داده‌های این متغیر از توزیع نرمال برخوردار نمی‌باشد. در نتیجه به منظور آزمون فرضیه‌ها از تجزیه و تحلیل حداقل مربعات جزئی و نرم افزار پی‌ال‌اس استفاده شد که نسبت به نرمال نبودن داده‌ها و کوچک بودن حجم نمونه سازگار است (داوری و رضازاده، ۱۳۹۳؛ آذر و غلامزاده، ۱۳۹۵).

جدول شماره ۳. بررسی نرمال بودن توزیع داده‌ها

نام متغیر	سطح معناداری	نتیجه
عوامل مؤثر	۰/۶۸۸	نرمال
نگهداشت	۰/۰۴۷	غیرنرمال

بررسی و آزمون مدل اندازه‌گیری

برای بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری از پایایی شاخص، روایی واگرا و روایی همگرا استفاده شد. پایایی شاخص‌ها با سه معیار آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و ضرایب بارهای عاملی مورد سنجش قرار می‌گیرد. به این صورت که آلفای کرونباخ بالاتر از ۰/۷ بیانگر پایایی قابل قبول است (داوری و رضازاده، ۱۳۹۳). هرچند موس و همکاران (۱۹۹۸) در مورد متغیرهایی با تعداد سؤالات اندک، مقدار ۰/۶ را به عنوان سرحد ضریب آلفای کرونباخ معرفی کرده‌اند. پایایی ترکیبی باید بیش از ۰/۷ و ضرایب بارهای عاملی باید بیشتر از ۰/۴ باشد تا مدل از پایایی مناسبی برخوردار باشد.

همگرایی

مدل در صورتی همگرایی قابل قبولی دارد که شاخص میانگین واریانس استخراج شده^۱ بالای ۰/۵ باشد (داوری و رضازاده، ۱۳۹۳). با توجه به جدول شماره ۴. الگوی مفهومی پژوهش روایی همگرایی قابل قبولی دارد.

^۱. Average variance extracted (AVE)

جدول شماره ۴. بررسی اعتبارسازی مدل

نگهداشت سرپرستان و کارکنان فروش		نگرش به یادگیری		پیروی از رویه‌ها		فشار شغلی		مهارت رهبری		قدردانی و انگیزش	
بارعاملی	گویه	بارعاملی	گویه	بارعاملی	گویه	بارعاملی	گویه	بارعاملی	گویه	بارعاملی	گویه
۰/۵۳۱	۱	۰/۴۵۲	۱	۰/۸۴۴	۱	۰/۴۵۰	۱	۰/۶۳۴	۱	۰/۶۸۱	۱
۰/۸۰۳	۲	۰/۵۹۵	۲	۰/۷۵۵	۲	۰/۶۹۵	۲	۰/۷۲۸	۲	۰/۶۸۷	۲
۰/۸۴۹	۳	۰/۵۲۲	۳	۰/۶۰۹	۳	۰/۷۹۹	۳	۰/۵۱۱	۳	۰/۷۳۲	۳
		۰/۵۴۸	۴	۰/۴۹۰	۴	۰/۸۷۳	۴	۰/۷۹۲	۴	۰/۴۸۴	۴
		۰/۸۳۴	۵	۰/۵۱۶	۵			۰/۷۱۴	۵	۰/۴۵۳	۵
		۰/۸۱۱	۶							۰/۵۸۶	۶
										۰/۷۶۶	۷
										۰/۶۴۶	۸
										۰/۷۸۵	۹
										۰/۷۴۵	۱۰
پایایی ترکیبی = ۰/۷۸۰ آلفای کرونباخ = ۰/۴۵۷		پایایی ترکیبی = ۰/۸۲۰ آلفای کرونباخ = ۰/۷۳۹		پایایی ترکیبی = ۰/۸۲۵ آلفای کرونباخ = ۰/۶۷۹		پایایی ترکیبی = ۰/۸۰۶ آلفای کرونباخ = ۰/۶۸۶		پایایی ترکیبی = ۰/۸۲۷ آلفای کرونباخ = ۰/۷۱۹		پایایی ترکیبی = ۰/۸۹۲ آلفای کرونباخ = ۰/۸۶۲	
میانگین واریانس استخراج شده = ۰/۵۵۰		میانگین واریانس استخراج شده = ۰/۵۴۲		میانگین واریانس استخراج شده = ۰/۶۱۴		میانگین واریانس استخراج شده = ۰/۵۲۲		میانگین واریانس استخراج شده = ۰/۵۴۶		میانگین واریانس استخراج شده = ۰/۵۱۱	

روایی واگرا

روایی واگرا در PLS از دو طریق سنجیده می‌شود: (۱) روش بارهای عاملی متقابل (۲) فورنل و لارکر^۱ که از طریق مقایسه میزان همبستگی یک سازه با شاخص‌هایش در مقابل همبستگی آن سازه با سایر سازه‌ها است (داوری و رضازاده، ۱۳۹۳). در پژوهش حاضر از روش فورنل و لارکر برای سنجش روایی واگرا استفاده شده است. مطابق با جدول شماره ۵، مقدار جذر AVE (قطر اصلی ماتریس) تمامی متغیرها از مقدار همبستگی میان آن‌ها بیشتر است که این امر روایی واگرای مناسب و برازش خوب مدل اندازه‌گیری را نشان می‌دهد.

جدول ۵. روایی واگرا به روش فورنل و لارکر

نگهداشت کارکنان فروش	نگرش به یادگیری	پیروی از رویه‌ها	فشار شغلی	مهارت رهبری	قدردانی و انگیزش	
					۰/۷۵۰	قدردانی و انگیزش
				۰/۸۶۸	۰/۷۲۸	مهارت رهبری
			۰/۷۹۶	۰/۷۸۲	۰/۶۲۳	فشار شغلی

^۱ The Fornell-Larcker Criterion

پیروی از رویه‌ها	۰/۵۷۵	۰/۸۴۸	۰/۷۸۱	۰/۷۳۶	
نگرش به یادگیری	۰/۴۸۸	۰/۶۲۵	۰/۶۷۹	۰/۵۷۹	۰/۷۴۲
نگهداشت کارکنان فروش	۰/۶۹۵	۰/۷۸۷	۰/۶۹۸	۰/۷۰۳	۰/۶۲۰

بررسی فرضیه‌های اصلی تحقیق

در این بخش به بررسی فرضیات تحقیق و آزمون هر یک از آن‌ها پرداخته شده است. برای تأیید یا رد فرضیه اول تحقیق که اهمیت عوامل مؤثر بر نگهداشت دو گروه سرپرستان و کارکنان فروش از آزمون T برای مقایسه میانگین دو نمونه مستقل (Independent-Samples T-Test) استفاده شده است. فرضیه اول: اهمیت عوامل مؤثر بر نگهداشت سرپرست فروش با فروشندگان تفاوت معناداری دارد.

جدول شماره ۶. گروه آماری

انحراف خطای میانگین	انحراف معیار	میانگین	تعداد	گروه
۰.۵۲۳۴	۰.۳۵۱۱۳	۳,۸۵۳۶	۴۵	فروشنندگان میانگین کل عوامل مؤثر
۰.۱۳۸۴۸	۰.۴۳۷۹۲	۳,۸۶۲۸	۱۰	سرپرست فروش

همان‌طور که ملاحظه می‌شود در جدول ۶. Group Statistics آمار توصیفی مربوط به عوامل مؤثر برای دو سطح فروشنندگان و سرپرست فروش بیان شده است که اختلاف میانگین به مقدار ۰/۰۰۹۲ است، اکنون باید بررسی کرد اختلاف معنادار است یا خیر؟

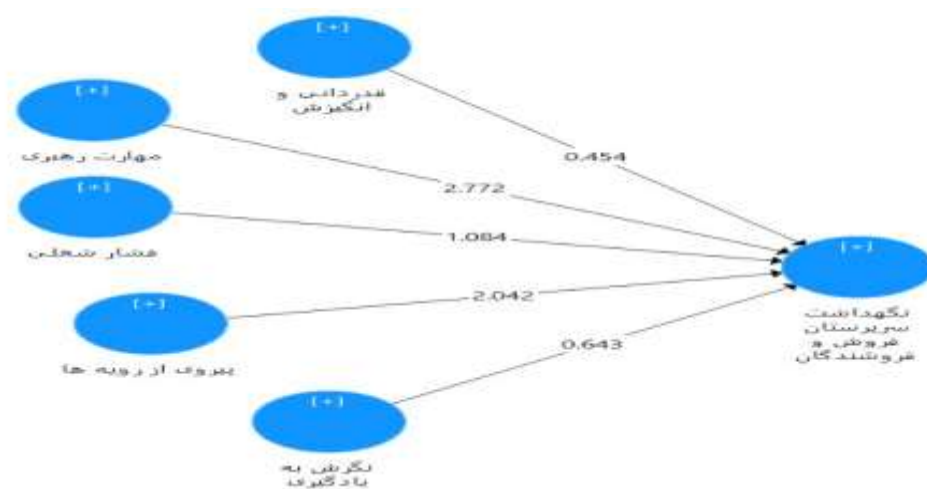
جدول شماره ۷. میانگین ابعاد عوامل مؤثر دو نمونه مستقل

	F	Sig	T	Df	Sig(2-tailed)	Mean Different
فرض برابری واریانس‌ها عوامل مؤثر	۰/۸۷۵	۰/۳۵۴	-۰/۰۷۲	۵۳	۰/۹۴۳	-۰/۰۹۲۰
فرض نابرابری واریانس‌ها			-۰/۰۶۲	۱۱/۷۰۶	۰/۹۵۲	-۰/۰۹۲۰

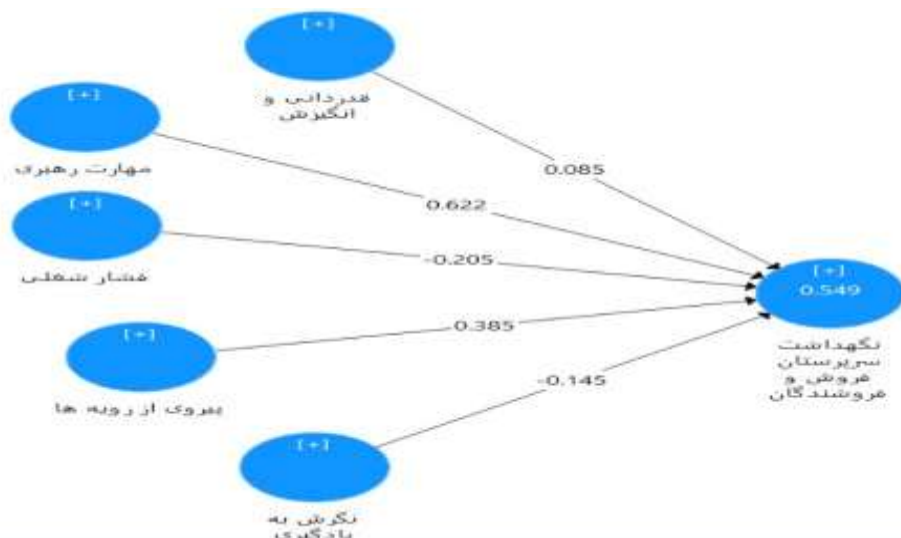
در جدول ۷، آزمون میانگین دو نمونه مستقل نتیجه آزمون $H_0: \mu_1 = \mu_2$ که در آن μ_1 میانگین فروشنندگان و μ_2 میانگین سرپرست فروش بیان شده است. نتایج آزمون لونت در قالب آماره F سطح معناداری (Sig) در ستون‌های دوم و سوم بیان شده است. اگر $Sig > \alpha$ باشد فرض H_0 رد نمی‌شود. در صورتی که $\alpha = ۰/۰۵$ در نظر گرفته شود و $Sig = ۰/۳۵۴$ به دست آمده بزرگ‌تر از α نشان می‌دهد. در نتیجه اهمیت عوامل مؤثر بر نگهداشت سرپرست فروش با فروشندگان تفاوت معناداری ندارد.

آزمون مدل ساختاری

برازش مدل ساختاری برای فرضیه‌های دوم تا ششم با استفاده از ضرایب معناداری Z یا همان t -values به این صورت است که این ضرایب باید از $1/96$ بیشتر باشند تا بتوان در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار بودن آن‌ها را تأیید کرد. با توجه به شکل ۲. فقط ضریب معناداری متغیر مهارت رهبری و پیروی از رویه‌ها بیشتر از $1/96$ است و تأیید می‌شود و بقیه ضرایب معناداری متغیرهای قدردانی و انگیزش، فشار شغلی و نگرش به یادگیری کمتر از $1/96$ است در نتیجه این مسیرها به دلیل اینکه ضرایب معناداری آن‌ها کمتر از $1/96$ است، رد می‌شوند.

شکل ۲. ضرایب معناداری Z

همچنین مطابق با شکل ۳. ضریب استاندارد شده مسیر میان متغیر مهارت رهبری ($0/622$) بیانگر این مطلب است که ۶۲ درصد از تغییرات متغیر نگهداشت را تبیین می‌کند. ضریب استاندارد شده مسیر میان متغیر پیروی از رویه‌ها ($0/385$) بیانگر این مطلب است که ۳۸ درصد از تغییرات متغیر نگهداشت را تبیین می‌کند.



شکل ۳. مقادیر ضریب مسیر

جدول ۸. نتیجه آزمون فرضیه‌های پژوهش

نتیجه	ضریب مسیر	معناداری (آماره تی)	فرضیه‌ها
رد	۰/۰۸۵	۰/۴۵۴	قدردانی و انگیزش بر نگهداشت سرپرست فروش و فروشندگان تأثیر معناداری دارد.
تأیید	۰/۶۲۲	۲/۷۷۲	مهارت رهبری بر نگهداشت سرپرست فروش و فروشندگان تأثیر معناداری دارد.
رد	-۰/۲۰۵	۱/۰۸۴	فشار شغلی بر نگهداشت سرپرست فروش و فروشندگان تأثیر معناداری دارد.
تأیید	۰/۳۸۵	۲/۰۴۲	پیروی از رویه‌ها بر نگهداشت سرپرست فروش و فروشندگان تأثیر معناداری دارد.
رد	-۰/۱۴۵	۰/۶۴۳	نگرش به یادگیری بر نگهداشت سرپرست فروش و فروشندگان تأثیر معناداری دارد.

معیار ضریب تعیین R^2

دومین معیار برای برازش مدل ساختاری در یک پژوهش، ضریب تعیین مربوط به متغیر پنهان درون‌زای (وابسته) مدل است که نشان از تأثیر یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا دارد و مقادیر ۰/۱۹، ۰/۳۳، ۰/۶۷ به‌عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی در نظر گرفته شده است (داوری و رضازاده، ۱۳۹۳). در این پژوهش مقدار ضریب تعیین برای متغیر وابسته نگهداشت کارکنان و سرپرستان فروش برابر با ۰/۵۲۸ است.

برازش مدل کلی

برای بررسی مدل کلی از معیار نیکویی برازش^۱ استفاده شده است و سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ که به‌عنوان مقادیر ضعیف و متوسط و قوی برای GOF معرفی شده است (داوری و رضازاده، ۱۳۹۳)؛ که در مدل پژوهش حاضر مقدار GOF برابر با ۰/۵۶۵ به دست آمد.

$$GOF = \sqrt{Communalities * R^2} =$$

$$GOF = \sqrt{0/605 * 0/528} = 0/565$$

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

نگهداشت منابع انسانی نه‌تنها موضوعی چالش‌برانگیز برای اکثر سازمان‌ها در سراسر جهان است بلکه برای شرکت‌های پخش قاسم ایران که با آن روبرو هستند یک ضرر بزرگ است که منابع انسانی خود را از دست بدهند. بر این اساس، هدف پژوهش حاضر بررسی عوامل مؤثر بر نگهداشت کارکنان فروش شرکت پخش قاسم ایران در استان تهران و مازندران با ارائه راهکار مناسب است.

در گام نخست به بررسی فرضیه اول پرداخته شد که در نتیجه فرضیه اول رد شد و اهمیت عوامل مؤثر بر نگهداشت سرپرست فروش با فروشندگان تفاوت معناداری ندارد. در فرضیه اول در پی آن بودیم که بدانیم آیا بین دیدگاه سرپرستان فروش و کارکنان فروش، عواملی که بر نگهداشت آن‌ها مورد بررسی قرار گرفته است تفاوتی دارد یا خیر؟ نتیجه اینکه برای هر دو گروه اهمیت عوامل بررسی شده تفاوت معناداری نداشته است.

^۱. Goodness of fit (GOF)

در گام دوم به بررسی هر یک از عوامل مؤثر بر نگهداشت سرپرست فروش و فروشندگان پرداخته شد. نتیجه فرضیه دوم نشان داد عوامل قدردانی و انگیزش بر نگهداشت سرپرست و کارکنان فروش تأثیر معناداری ندارد. با توجه به رد فرضیه دوم می‌توان گفت که تشکر و قدردانی از سرپرستان و کارکنان فروش شرکت قاسم ایران بر نگهداری و حفظشان تأثیری ندارد و ممکن است سایر عواملی مثل توجه و احترام به عقاید و نظرات، رفتار مناسب، حس عزت‌نفس، حس ارزشمند بودن و حفظ ارزش انسانی، ایجاد انگیزه و حمایت از سوی مدیران و سرپرستان جایگزین مناسب‌تری از تشکر و قدردانی باشد. البته در مقایسه با پژوهش‌های انجام‌شده، غیرهمسو با نتایج پژوهش استینمتز و همکاران^۱ (۲۰۱۴) است که نشان دادند، موفقیت اصلی یک شرکت فقط به سود حاصل از آن‌ها بستگی ندارد بلکه به قدردانی و انگیزه دادن به کارکنان خود برای دستیابی به حداکثر پتانسیل عملکردشان برای منافع سازمانی دارد. همچنین نتیجه فرضیه دوم با پژوهش کیندت و همکاران (۲۰۰۹) مطابقت و هماهنگی ندارد آنها نشان در پژوهش خود دادند، قدردانی و انگیزش تأثیر مثبت بر حفظ و نگهداشت کارکنان دارند. آزمون فرضیه سوم مربوط به عامل مهارت رهبری، مورد تأیید قرار گرفت در نتیجه می‌توان گفت که مهارت رهبری نقش بسزایی در نگهداشت کارکنان و سرپرستان فروش شرکت داشته و با تقویت بیشتر آن مانع ترک کارکنان خواهد شد. این نتیجه، همسو با نتایج پژوهش آلناکیویی (۲۰۱۱) تحت عنوان روابط بین اقدامات منابع انسانی و حفظ کارکنان در سازمان‌های دولتی است که تأیید شد سبک رهبری تأثیر به‌سزایی را بر نگهداشت کارکنان دارد، همچنین همسو با نتایج پژوهش‌های ادزی و اتینگا (۲۰۱۲)، زقلول^۲ (۲۰۰۸) و توکلی‌نژاد و همکاران (۱۳۹۵) است. اما نتیجه آزمون فرضیه مربوط به عامل چهارم فشار شغلی، مورد تأیید قرار نگرفت. در واقع، در شرکت قاسم ایران فشار شغلی تأثیری بر نگهداشت کارکنان فروش و سرپرستان ندارد و منجر به ترک شغل آن‌ها نخواهد شد ممکن است کارکنان از تاب‌آوری و کنترل درونی بالایی برخوردار باشند و شرایط سخت را با توجه به شرایطشان تحمل کنند و حاضر به ترک سازمان نشوند. نتیجه رد این عامل را می‌توان بر حسب نظر اسپکتور (۲۰۰۲) بررسی کرد او در این باره، ارتباط بین عوامل استرس‌زا و فشارهای شغلی با ادراک مهارت کارکنان را به اثبات رسانید. در واقع، با مقایسه افرادی که خود را واجد سطوح بالای مهارت می‌دانند با افرادی که تصور می‌کنند از سطوح پایین مهارت برخوردارند، نتیجه گرفت که این افراد با احتمال کمتری محیط را به‌منزله یک منبع استرس‌زا تفسیر می‌کنند و پاسخ‌های هیجانی منفی و فشار شغلی کمتری نشان می‌دهند. آزمون فرضیه عامل پنجم پیروی از رویه‌ها در این پژوهش مشخص شد که این عامل تأثیر معنادار و مثبتی بر نگهداشت کارکنان و سرپرستان فروش دارد. رویه‌ها فقط تعیین‌کننده‌ی شیوه‌ی عمل در سطوح مختلف سازمان‌اند. ممکن است هر سطح از سازمان، رویه‌ای خاص خود را داشته باشد؛ برای مثال ممکن است هیئت‌مدیره‌ی یک سازمان رویه‌ای کاملاً متفاوت با سرپرستان همان سازمان داشته باشد (رضاییان، ۱۳۹۰)؛ اما با توجه به رد فرضیه اول در این پژوهش، رویه‌های سرپرستان فروش با فروشندگان تفاوت معناداری ندارد چراکه پیش‌تر توضیح دادیم که اهمیت عوامل از دیدگاه دو گروه تفاوتی ندارد و این نیز در زمینه پیروی از رویه‌ها نیز صادق است. در واقع در شرکت قاسم ایران هر دو گروه کارکنان و سرپرستان فروش در پی اهداف سازمان از یک رویه پیروی می‌کنند. عامل ششم نگرش به یادگیری با توجه به نتیجه بدست‌آمده، تأیید نشد. در این باره می‌توان گفت، نگرش به یادگیری بر نگهداشت کارکنان و سرپرستان

1. Steinmetz

2. Zaghoul

فروش شرکت قاسم ایران تأثیری ندارد در نتیجه، همسو با پژوهش کیندت و همکاران (۲۰۰۹) است که نشان دادند میزان نگرش به یادگیری با نگهداشت رابطه منفی دارد.

در مجموع در مورد فرضیه‌هایی که رد شدند و نتایجشان در مقایسه با نتایج پژوهش‌هایی که غیرهمسو با نتایج پژوهش حاضر است، به نظر می‌رسد، نتایج این پژوهش به دلیل سایر متغیرهایی است که حاکم بر شرایط محیط کار شرکت پخش قاسم ایران است که نیاز به تحقیق و بررسی در پژوهش‌های آینده است.

پیشنهادهایی که بر اساس یافته‌های این پژوهش به شرکت پخش قاسم ایران می‌توان ارائه کرد، شامل:

- در راستای تأیید فرضیه مهارت رهبری می‌توان پیشنهاد داد شرکت قاسم ایران به طراحی دوره‌های جانشین‌پروری و تقویت روحیه کار تیمی و اعتمادسازی آموزش و تقویت مهارت رهبری و یا مدیریتی به کارکنان، تقویت مهارت‌های ارتباطی، مشارکت کارکنان و توانمند کردن به طرح ایده و عدم انتقاد از ایده‌های آن‌ها بپردازد شناسایی نیاز کارکنان و دلایل قصد ترک خدمت آن‌ها و تلاش در جهت رفع آن‌ها.

- در راستای تأیید فرضیه پیروی از رویه‌ها می‌توان گفت، تدوین رویه‌ها و خط‌مشی‌ها که در سازمان جهت‌دهنده رفتارها و عملکردها است، مدیران شرکت پخش باید رویه‌ها و خط‌مشی‌هایی را که منطبق با روابط انسانی باشند به وجود آورند. همچنین رویه‌ها و دستورالعمل‌های صحیح در زمینه اعطای مرخصی، حقوق و دستمزد، هزینه‌های تولید و فروش و سایر هزینه‌ها.

- طراحی یک نظام جامع ارزشیابی عملکرد و شناسایی نقاط قوت و ضعف کارکنان و تلاش در جهت رفع آن‌ها.

- تدوین برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی مطلوب به‌خصوص در حوزه نگهداشت کارکنان و سرپرستان فروش.

- در نظر گرفتن مشوق‌هایی مانند، احترام و توجه به عقاید و نظرات کارکنان، رفتار مناسب، ایجاد حس ارزشمند بودن به کارکنان، بها دادن به ویژگی‌های شخصی و اخلاقی کارکنان.

- مشوق‌های مالی مناسب مانند، حقوق به‌موقع و کافی، عدالت در پرداخت‌ها و افزایش درآمد که علاوه بر حمایت‌های مالی، حمایت معنوی از سوی مدیران شرکت قاسم ایران، اینکه کارکنان حس کنند همگی از اعضای یک خانواده هستند.

- طراحی یک نظام جامع ارزشیابی عملکرد و شناسایی نقاط قوت و ضعف کارکنان و تلاش در جهت رفع آن‌ها و ارتقای شغلی بر اساس عملکرد واقعی، شایستگی‌های علمی و مهارتی و اخلاقی.

در پایان علی‌رغم تمام پیگیری‌ها بدلیل عدم همکاری همه شعبات شرکت پخش، فقط با یک شرکت پخش قاسم ایران در شعبه مازندران و تهران با بررسی جامعه‌ی آماری و با توجه به تعداد ۵۵ نفر داده‌های قابل استفاده در شعبه‌ی این دو استان جمع‌آوری و تحلیل شد. همچنین به پژوهشگران توصیه می‌شود، به دلیل اینکه این پژوهش فقط برای یک شرکت انجام گرفته است این موضوع را برای سایر سازمان‌ها و شعبه‌های دیگر نیز انجام دهند و بر روی سایر متغیرها دیگر این پژوهش که در جدول شماره ۹، آورده شده است در

پژوهش‌های آتی به بررسی بپردازند. در پایان از مهم‌ترین عوامل شناسایی شده نگهداشت کارکنان فروش، از دیدگاه سرپرستان فروش و فروشندگان در پرسش باز پرسشنامه‌ی پژوهش که پرتکرارترین عوامل را عنوان کردند در جدول شماره ۹، به‌طور خلاصه اشاره شده است.

جدول شماره ۹. خلاصه‌ای از مهم‌ترین عوامل شناسایی شده نگهداشت کارکنان فروش از دیدگاه سرپرستان فروش و فروشندگان شعبه مازندران و تهران شرکت قاسم ایران

فروشنندگان	سرپرستان فروش
توجه و احترام به عقاید و نظرات، رفتار مناسب، حس عزت‌نفس، حس ارزشمند بودن و حفظ ارزش انسانی، انگیزه و حمایت از سوی مدیران و سرپرستان	ارتقای شغلی بر اساس شایستگی، توجه مدیران ارشد، احترام، تفویض اختیار، مشخص کردن مسیر کارراهه شغلی
حقوق به‌موقع و کافی، عدالت در پرداخت‌ها و افزایش درآمد، سبب کالایی قوی و پیگیری مطالبات گروه فروش	تأمین کالای متناسب زمان و مکان
ارتقای شغلی عمودی و افقی، ارتقای شغلی بر اساس شایستگی، رضایت شغلی متناسب با مدرک و تجارب کاری و وجود مدیران لایق، درک اهمیت عملکرد	حس احترام و ارزشمندی و دیده شدن و امنیت شغلی و امید به پیشرفت
اعتماد، عدالت‌کاری، انتقادپذیری، جلوگیری از سوءاستفاده، لجبازی و پارتی‌بازی سرپرست‌ها	انضباط در کار و اهداف مناسب و قابل‌دسترسی
ایده‌های خلاقانه و استفاده از تفکرات نوآورانه و خلاقانه آن‌ها در پیشبرد اهداف سازمانی، مشارکت،	اعتماد و رضایت مدیران به کارکنان فروش و همچنین تلاش خالصانه تیم‌های فروش
وفاداری و تعهدکاری، ضمانت شغلی.	تعصب به مجموعه و اینکه اکثر پرسنل مجموعه را مانند خانواده خود دانستن

منابع

- اسکندری، مجتبی و عابدی، علی نقی (۱۳۸۸). بررسی عوامل مرتبط با حفظ و نگهداری کارکنان در نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، شماره ۲، ۱۰۷-۱۲۵.
- آذر، عادل و غلامزاده، رسول (۱۳۹۵). مدل‌سازی معادلات ساختاری کمترین مربعات جزئی PLS-SEM. نگاه دانش.
- بیجاری، اعظم فرح (۱۳۹۱). رابطه‌ی قدردانی با ویژگی‌های شخصیتی و رفتارهای جامعه‌گرا در دانشجویان دختر و پسر، مجله مطالعات روان‌شناختی، شماره ۳، ۱۰۸-۱۳۲.
- توکلی نژاد، حسن؛ جزنی، نسرين؛ معمارزاده طهران، غلامرضا؛ افشارکازمی، محمدعلی (۱۳۹۵). شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر در نگهداشت کارکنان. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، شماره ۳، ۱-۲۶.
- حسن‌زاده، ریحانه؛ سماواتیان، حسین؛ توری، ابوالقاسم و حسینی، مهرداد (۱۳۹۱)، رابطه بین رفتارهای حمایتی مدیران و توانمندسازی با میل ماندن در سازمان بهداشت و درمان صنعت نفت اصفهان. مجله تحقیقات نظام سلامت، شماره ۷، ۱۲۱۵-۱۲۰۶.

۶. حسینیان شهامت و شریعتی جم حسن (۱۳۹۷). تدوین راهبرد فرآیند نگهداشت منابع انسانی. *مطالعات مدیریت راهبردی*. شماره ۳۶، ۱۹-۳۹.
۷. داوری، علی و رضازاده، آرش (۱۳۹۵). *مدلسازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار PLS*، انتشارات جهاد دانشگاهی، تهران، چاپ سوم.
۸. رابینز، استیفن پی. (۱۳۷۸). *مبانی رفتار سازمانی*، ترجمه علی پارساییان و سید محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۹. رشیدی، محمدمهدی (۱۳۹۳). *طراحی نظام مدیریت و توسعه و نگهداشت سرمایه انسانی برتر در صنعت نفت*، پایان‌نامه دکتری، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه تهران.
۱۰. رضاییان، علیرضا (۱۳۹۰). *مبانی سازمان و مدیریت*، تهران: سازمان مطالعه تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).
۱۱. زمانپور، عنایت اله؛ حسین‌خانی، محمد؛ مرادیانی دیزه رود، سید خدیجه (۱۳۹۲). تأثیر اضطراب کامپیوتر بر نگرش به یادگیری الکترونیکی: نقش واسطه‌ای نگرش و خودکارآمدی کامپیوتر و اینترنت، *نشریه روانشناسی تربیتی*، شماره ۲۸، ۷۷-۹۸.
۱۲. قربانی، قاسم؛ رضایی راد، مجید (۱۳۹۰). نقش مدیریتی روسای کلانتری در نگهداشت کارکنان پلیس، *فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی*، شماره ۱، ۱۳۲-۱۷۷.
۱۳. قلی‌پور، رحمت‌الله؛ امیری، علی‌نقی و مهدی‌زاده، زمانی‌فر (۱۳۹۲)، شناسایی عوامل مؤثر بر ماندگاری کارکنان دانشی در شرکت پالایش و پخش فراورده‌های نفتی ایران، *فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت فرهنگ‌سازمانی*، شماره ۲، ۱۳۳ - ۱۶۱.
۱۴. کاوه، جلیل؛ روزبه، علی مصطفی و احمدی، ثریا (۱۳۸۹)، رابطه بین سبک‌های رهبری و میزان تمایل پرستاران به ماندن در بخش‌های تخصصی، *نشریه علمی- پژوهشی دانشکده پرستاری و مامایی*، شماره ۷۵، ۷-۱۰.
۱۵. گنجی، حمزه (۱۳۷۸). *مبانی روان‌شناسی عمومی*، تهران: نشر روان.
۱۶. میرسپاسی، ناصر (۱۳۸۲). متناسب‌سازی متقابل شخصی با شغل و سازمان یک استراتژی مؤثر در نگهداری منابع انسانی، *مجله اقتصاد و مدیریت*، شماره ۲، ۴۳-۶۴.
۱۷. میرسپاسی، ناصر (۱۳۹۳). *مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار*، تهران: انتشارات میر.

1. Adzei, F. A., & Atinga, R. A. (2012). Motivation and retention of health workers in Ghana's district hospitals. *Journal of health organization and management*, 26(4) 467-485.
2. Alnaqbi, W. (2011). *The relationship between human resource practices and employee retention in public organisations: an exploratory study conducted in the United Arab Emirates*. Doctoral dissertation, Edith Cowan University.
3. Beverly, k., & Sharon, J. (2001). Retaining key employees. *Public management*, 83(1), 6-11.
4. Christian, J.S. & Ellis, A.P.J. (2014). The Crucial Role of Turnover Intentions in Transforming Moral Disengagement into Deviant Behavior at Work, *Journal of Business Ethics*, 119(2), 193-208.
5. David, S. M. M. & Fartash, K. (2013). Turnover Intentions: Iranian Employees. *Journal of Indian Management*, 10(1), 89-99.
6. Davis, K. (1953). *Management communication and the grapevine* (pp. 94-95). Boston, MA: Harvard Business Review.

7. Fernandez, M., Pasamar-Reyes, S., & Valle-Cabrera, R. (2017). Human capital and human resource management to achieve ambidextrous learning: A structural perspective. *BRQ Business Research Quarterly*, 20(1), 63-77.
8. Hendricks, M. D. (2015). Towards an optimal teacher salary schedule: Designing base salary to attract and retain effective teachers. *Economics of Education Review*, 47, 143-167.
9. Hersey, P., & Blanchard, K. (1983). Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resource. *Englewood-Cliffs: Prentice-Hall*, 345.
10. Hong, E. N. C., 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: A regression analysis. *International journal of business research and management*, 3(2), 60-79.
11. Hytter, A. (2007). Retention Strategies in France and Sweden. *Irish Journal of Management*, 28(1), 59-79.
12. Koontz, H. (1961). The management theory jungle. *Academy of Management journal*, 4(3), 174-188.
13. Kouyoumdjian H., plotnik R. (2011) Introduction to psychology, *The Korean Journal of Cognitive and Biological Psychology*, 26, 41-66.
14. Kyndt, E., Dochy, F., Michielsen, M., & Moeyaert, B. (2009). Employee retention: Organisational and personal perspectives. *Vocations and Learning*, 2(3), 195-215.
15. Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y., & Harden, E. E. (2006). A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research. *Research in personnel and human resources management*, 25(1), 217-271.
16. Mahadi, N., Woo, N. M., Baskaran, S., & Yadi, A. (2020). Determinant Factors for Employee Retention: Should I Stay?. *Inteernational Journal Of Academic Reserch In Busines And Social Science*, 10(4).
17. Martin, M. J. (2011). Influence of human resource practices on employee intention to quit (Doctoral dissertation, Virginia Tech).
18. Masood, A. (2013). Effects of job stress on employee retention: A study on banking sector of Pakistan. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 3(9), 1-8.
19. Moss E, Rousseau D, Parent S, St-Laurent D, Saintonge J. (1998). Correlates of Attachment at School Age: Maternal Reported Stress, Mother-Child Interaction, and Behavior Problems. *Child Development*, 69(5), 1390-1405.
20. Nickell, G. S., & Pinto, J. N. (1986). The computer attitude scale . *Computers in human behavior*, 2(4), 301-306.
21. Ras, R., & Altaymer, E. (2002). job stress, translated by G. Khajehpour. *Industrial Management Institute Publications*.
22. Ruth T., (1996). The attributes of leadership. *Leadership & Organization Development Journal*.17 (1), 27-31.
23. Shahrudin, S., & Daud, N. (2018). Employee Engagement Determinants and Employee Retention: A Study Among Generation Y Employees in Malaysia. In *Proceedings of the 2nd Advances in Business Research International Conference* (pp. 315-324). Springer, Singapore.
24. Silva, M. R. A., de Amorim Carvalho, J. C., & Dias, A. L. (2019). Determinants of Employee Retention: A Study of Reality in Brazil. In *Strategy and Superior Performance of Micro and Small Businesses in Volatile Economies* (pp. 44-56). IGI Global.

25. Spector, P. E. (2002). Employee control and occupational stress. *Current directions in psychological science*, 11(4), 133-136.
26. Spector, P. E., & Jex, S. M. (1998). Development of four self-report measures of job stressors and strain: interpersonal conflict at work scale, organizational constraints scale, quantitative workload inventory, and physical symptoms inventory. *Journal of occupational health psychology*, 3(4), 356.
27. Steinmetz, S., Vries, D., & Tijdens, K. G. (2014). Should I stay or should I go? The impact of working time and wages on retention in the health workforce. *Human Resources for Health*, 12(1), 23.
28. Terry, G.R. (1977). *Principle of Management*, Homewood: Richard D. Irwin.
29. Yushau, B. (2006). The effects of blended e-learning on mathematics and computer attitudes in pre-calculus algebra. *The mathematics enthusiast*, 3(2), 176-183.
30. Zaghoul, A. A., Al-Hussaini, M. F., & Al-Bassam, N. K. (2008). Intention to stay and nurses' satisfaction dimensions. *Journal of multidisciplinary healthcare*, 1, 51-58.

Human Resource Retention Challenges in Broadcasting Companies (Case study: Ghasem Iran Broadcasting Company in Tehran and Mazandaran provinces)

Roghayeh Mohammadnejad Firoozjahi¹, Mahboobeh Arab Kalmeri^{2*}

1. Master of Business Administration, International Marketing Orientation, Mazandaran University, Babolsar, Iran.
r.firoozjahi@yahoo.com

2. Assistant Professor, Public Administration, Rah-e Danesh Higher Education Institute, Babol, Iran (Corresponding Author)
arab@rahedanesh.ac.ir

(Received: *July 22, 2020*; Accepted: *September 9, 2020*)

Abstract

One of the biggest challenges facing companies is retaining employees. Employee retention is an important function of human resource management. The purpose of this study is to investigate the factors affecting the retention of sales staff and sales supervisors of Qasem Iran Broadcasting Company in Mazandaran and Tehran provinces. The statistical population according to Morgan table was estimated to be 60 sales managers and food. The sampling method is census. Finally, data from 55 people were collected and analyzed. The data collection tool is the standard questionnaire of Kindt et al. (2009). By examining the averages of the results of statistical analysis, the importance of factors affecting the retention of sales manager is not significantly different from sellers. The results show that factor of leadership skills and following procedures has a significant effect on retention of sales staff and factors such as appreciation and motivation, pressure factor of and attitude to learning do not have a significant effect on retention of sales staff. In the end, the most important identified factors of retention of sales staff from the perspective of sales managers and sellers of Qasem Iran Broadcasting Company were discussed and appropriate suggestions were provided.

Keywords: Employee retention, Motivation, Gratitude, Leadership skills, Job pressure.