

شناسایی عوامل موثر بر وفاداری و نگهداشت کارکنان

سهیلا بورقانی فراهانی^۱، مفید امینی^۲

^۱استادیار و عضو هیئت علمی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، دانشگاه تهران، ایران.

^۲دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی- رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی، دانشگاه تهران، پردیس بین المللی کیش، ایران (نویسنده مسئول).

چکیده

امروزه کارکنان وفادار جزء حیاتی موفقیت سازمانها محسوب می گردند. در نتیجه، سازمانهای امروزی بایستی روشهای موثر بهبود وفاداری را شناسایی و مدیریت کنند و به برنامه ریزی برای وفاداری توجه نمایند. مدیران سازمانها به خوبی دریافته اند که مهمترین عامل کسب مزیت رقابتی، منابع انسانی سازمانها است. از این رو، توجه به مقوله تعهد و وفاداری منابع انسانی به سازمان و انجام هر چه بهتر نقشهای اختصاص یافته به آنها و حتی وظایف فرآیندهای منابع انسانی، یکی از دغدغههای جدی مدیران سازمانهاست. نیروی انسانی کارآمد، شاخص عمده برتری یک سازمان نسبت به سازمانهای دیگر است؛ چرا که نیروی انسانی مهمترین منبع هر سازمان محسوب می شود و پژوهشهای بسیاری مویذ نقش مثبت وفاداری کارکنان در افزایش بهره وری و موفقیت سازمانها هستند. کارکنانی که به سازمان وفادار بوده و در طول سالهای متمادی برای سازمان فعالیت می کنند، با سیاستها، استراتژیها و رسالت سازمان به خوبی آشنا بوده و می دانند چگونه باید در راستای منافع سازمان قدم بردارند و در نتیجه نیازی به آموزش، توجیه و مسائلی از این قبیل ندارند. در مقابل تغییر پیاپی کارکنان و عدم وفاداری کارکنان به سازمان، موجب وارد آمدن هزینه های برای سازمان می شود. شرکتها اغلب به دنبال راههای ابتکاری و خلاقانه برای کاهش ترک خدمت توسط کارکنان می باشند، تا بتواند این برنامه را با موفقیت به انجام رساند؛ زیرا با بهبود برنامه های نگهداشت کارکنان، هزینه های اضافی منابع انسانی به میزان قابل توجهی کاهش می یابد. بنابراین نگهداشت کارکنان مشکل اساسی شرکتها در بخش مدیریت منابع انسانی به حساب می آید.

با توجه به مطالب بیان شده هدف تحقیق حاضر شناسایی عوامل موثر بر وفاداری و نگهداشت کارکنان می باشد. بنابراین در مقاله حاضر، ضمن تعریف وفاداری و نگهداشت کارکنان و مشخص ساختن عوامل موثر بر وفاداری و نگهداشت کارکنان سعی می شود که در مبانی نظری ابتدا به تعاریف وفاداری کارکنان و نگهداشت کارکنان و سپس به عوامل موثر بر وفاداری و نگهداشت کارکنان، پرداخته شود که این کار به صورت کتابخانه ای انجام شده است.

واژه های کلیدی: کارکنان، سازمان، وفاداری کارکنان، نگهداشت کارکنان.

مقدمه

منابع انسانی، مهمترین عامل تعیین کننده در حرکت صحیح سازمان به سمت اهداف سازمانی می‌باشد. یکی از عمده‌ترین دغدغه‌های مدیران در سطوح مختلف سازمان، چگونگی ایجاد بستر مناسب برای کارکنان است تا آن‌ها با مسئولیت‌پذیری و احساس تعهد و وظایف خود را به درستی انجام دهند و عملکرد بهینه داشته باشند. عملکرد سازمان‌ها به کیفیت زندگی کاری تک تک افراد شاغل در سازمان‌ها بستگی دارد. سازمان‌ها در صورت عدم شناخت کافی از این عنصر در همه ابعاد فرهنگی، خدماتی، تولیدی و آموزشی موفق و کارآمد نخواهند بود (رمرودی، ۱۳۹۹). مهمترین سرمایه سازمان‌ها کارکنان وفادار و متخصص هستند که بر فعالیت‌های خود در سازمان و آنچه باید انجام دهند، اشراف کامل دارند. اما این اشراف و مهارت در امور تخصصی امروزی به دست نمی‌آید، مگر با فعالیت پیوسته و تماس مداوم با شرایط کاری سازمان مورد نظر. در نتیجه، نیاز است کارکنان به سازمان وفادار نگه داشته شوند تا روز به روز بر حوزه کاری خود تسلط بیشتری پیدا کنند. همواره وجود مداوم و ثابت کارکنان در سازمان اهمیت داشته است. وفاداری کارکنان به سازمان و ماندگاری طولانی مدت آنها در سازمان موجب تقویت بخش نیروی انسانی سازمان شده و منابعی از تجربیات را برای سازمان دربرخواهد داشت (زیلایی، ۱۴۰۱). از طرفی وفاداری کارکنان، به عنوان یکی از عناصر کلیدی ایجاد و حفظ مزیت رقابتی، در مرکز توجه سازمان‌ها می‌باشد. در نتیجه کارکنانی که به سازمان خود وفادارند، می‌توانند در تامین رضایت ارباب رجوع و وفاداری آن‌ها نقش بسزایی داشته باشند. وقتی احساس تعلق و وفاداری کارکنان وجود داشته باشد، محیطی صمیمی و آشنا در سازمان به وجود می‌آید. در چنین محیطی که افراد با یکدیگر در طول زمان آشنا شده‌اند و احساس تعلق و وفاداری به زندگی در یک گروه را پیدا کرده‌اند، انجام کارها بسیار ساده‌تر است و فعالیت‌های گروهی به خوبی و با سرعت پیشرفت می‌نمایند (رمرودی، ۱۳۹۹). در یک سازمان سالم، کارکنان وفادار و متعهد بر مبنای تصمیم‌گیری صحیح مورد پاداش و تشویق قرار می‌گیرند. وفاداری کارکنان نسبت به اهداف، ارزش‌ها و مأموریت سازمان در موفقیت سازمان‌ها تاثیر اساسی دارد. وفاداری کارکنان منجر به احساس تعهد، تعلق و رضایت شغلی خواهد شد (رمرودی، ۱۳۹۹).

یکی از بزرگترین چالش‌هایی که شرکت‌ها با آن مواجه هستند، نگهداشت کارکنان است. مطالعات انجام شده نشان می‌دهد که نرخ بالای ترک خدمت، با خروج داوطلبانه مشخص می‌شود که به دلیل عدم همسویی منافع کارکنان با اهداف شرکت رخ می‌دهد (سیلوا و همکاران، ۲۰۱۹). داس و بارواه (۲۰۱۳) و آمپومه و کودجور (۲۰۱۵) تأیید می‌کنند که سلامت و موفقیت بلندمدت هر سازمانی به نگهداشت کارکنان بستگی دارد. بنابراین، این وظیفه اصلی مدیریت است که کارکنان را تشویق کند تا برای مدت طولانی در سازمان بمانند (سیلوا و همکاران، ۲۰۱۹). خان و علیم (۲۰۱۴) استدلال می‌کنند که نگهداشت کارکنان، به ویژه با استعدادترین آنها، به چالش اصلی مدیران تبدیل شده است (سیلوا و همکاران، ۲۰۱۹).

بنابراین دغدغه محقق پاسخ به این سوال است:

عوامل موثر بر وفاداری و نگهداشت کارکنان در سازمان کدامند؟ که این عوامل را بر اساس مبانی نظری موجود از طریق مطالعات کتابخانه‌ای مورد بررسی قرار دهد.

¹ Silva

اهمیت و ضرورت تحقیق

بهبود و پیشرفت عملکرد سازمان‌ها در مسیر رسیدن به اهداف تعیین شده مستلزم پایبندی، تعهد و وفاداری کارکنان نسبت به اهداف سازمانی است؛ زیرا کارکنان برای یک شرکت ضروری هستند و نقش مهمی در موفقیت آن دارند و وفاداری کارکنان از مهمترین عوامل بقا و توسعه هر سازمان به سوی موفقیت سازمانی است. وفاداری کارکنان موجب می‌شود که نیروی کار نسبت به موفقیت سازمان احساس تعهد نموده و سازمان متبوعش را با عنوان بهترین انتخاب قلمداد کند (کیخا شهرکی‌پور، ۱۳۹۴). می‌توان گفت وفاداری کارکنان نسبت به سازمان به عنوان یکی از ارزش‌های ضروری در جهت بقا و تعالی سازمان محسوب می‌گردد (دلویت؛ ۲۰۱۰). چون کارمندی که از سطح بالای وفاداری به شرکت برخوردارند انگیزه دارند تا سخت کار کنند و بهترین تلاش خود را به کار گیرند. علاوه بر این، نگهداشت کارکنان و توسعه وفاداری کارکنان در عصر کنونی جهانی شدن و بازار کار پویا به طور فزاینده‌ای حیاتی می‌شود (کونگ؛ ۲۰۲۳).

در عصر حاضر، نیروی انسانی در سازمان‌ها مهمترین عنصر قلمداد می‌شود. نیروی انسانی با روحیه مطلوب و انگیزه بالا، به سازمان در پیشبرد اهداف و تطابق با تحولات پیچیده امروزی، یاری می‌رساند. کارکنان متخصص، وفادار، هماهنگ با ارزش‌ها و اهداف سازمانی دارای انگیزه قوی و متمایل و متعهد به حفظ و ادامه عضویت سازمانی از نیازهای اصلی و ضروری هر سازمانی است. سازمان‌ها به کارکنانی نیاز دارند که فراتر از شرح وظایف مقرر و معمول خود به کار و فعالیت بپردازند. از سوی دیگر، از دست دادن کارکنان برای سازمان پر هزینه می‌باشد. همچنین باید توجه داشت که اکثر سازمان‌ها هر ساله مبالغ قابل توجهی جهت جذب و نگهداری کارکنان خود هزینه می‌نمایند و این در حالی است که هر سازمان قادر است در صورت اتخاذ شیوه‌های مناسب، علاوه بر حفظ کارکنان موجود، زمینه‌ساز جذب تعدادی دیگر از کارکنان فعال سازمان‌ها نیز باشد (مسلمان‌زاده و خواجه، ۱۴۰۱). از جمله عوامل موثر در کسب مزیت رقابتی سازمان‌ها وجود نیروی انسانی ورزیده و متخصص و مشتاق است که لازمه بقای سازمان بوده و سعی سازمان‌ها در بخش‌های مدیریت منابع انسانی بر جذب، تعامل و نگهداشت این گونه کارکنان است (شهبازی و کاشی، ۱۴۰۱). نگهداشت به مفهوم جلوگیری از ترک خدمت و حفظ افراد در سازمان است که در این زمینه سازمان‌ها باید تدابیر لازم را بکار گیرند. 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 با ارزش خود را از طریق کناره‌گیری از دست می‌دهد، هزینه‌های زیادی برایش خواهد داشت. بر این اساس حذف آنهایی که نمی‌توانند اهداف سازمان را تأمین کنند، ضروری است؛ در حالی‌که باید در نگهداشت کارکنانی که توانمند و بااستعداد هستند تمرکز نمایند (محمدنژاد و عرب‌کلمری، ۱۳۹۹). چرا که جلوگیری از ترک خدمت و نگهداشت کارکنان در درازمدت از مهمترین و ضروری‌ترین مسائل سازمان‌ها به شمار می‌آیند (کلارک؛ ۲۰۱۳).

لذا با توجه به اهمیت موارد مطرح شده می‌توان ادعا نمود که انجام تحقیقی با عنوان شناسایی عوامل موثر بر وفاداری و نگهداشت کارکنان ضرورت می‌یابد.

² Deloitte

³ Cuong

⁴ Clark

ادبیات نظری و پیشینه تحقیق

الف- ادبیات نظری وفاداری کارکنان

اهمیت وفاداری کارکنان

وفاداری یکی از ارزش‌های اجتماعی بوده و در زندگی و در روابط بین افراد از اهمیت بالایی برخوردار است. در فرهنگ دهخدا وفاداری به عنوان درستی و صداقت، راستی و صمیمیت در زندگی و روابط و صاحب وفا بودن تعریف شده است. در واقع وفاداری را می‌توان پایداری و ثبات در روابط و صداقت در تعاملات و عمل کردن به تعهدات تعریف نمود. منظور از وفاداری به سازمان، به کارگیری تمام توان کارکنان برای نیل به اهداف سازمان، مسئولیت‌پذیری، انجام مشتاقانه‌ی کار، تلاش مضاعف، هماهنگی با تغییرات و مواردی از این قبیل است. تعاریف متعددی برای وفاداری نگاشته شده است. اچ بکر معتقد است: «اگر فردی با وجود آگاهی از شرایط بهتر یک شغل، حقوق بیشتر و شرایط مناسب‌تر، از پذیرش آن شغل به منظور حفظ شغل فعلی‌اش امتناع کند، وفاداری فرد به سازمان پنداشته می‌شود» (قره‌چه و دابوئیان، ۱۴۰۰). وفاداری کارکنان به سازمان یکی از مواردی است که از گذشته تا به امروز اهمیت زیادی در سازمان‌ها و شرکت‌ها برای تحقق اهداف سازمانی داشته است. کارمندان وفادار در واقع سرمایه‌های انسانی سازمان محسوب می‌شوند و برای تحقق اهداف سازمانی عمیقاً تلاش می‌کنند. همچنین، اگر نقش فعلی کارمندان رضایت‌بخش باشد، ممکن است کمتر به دنبال فرصت‌های کاری جدید بگردند. وجود کارکنان وفادار در محل کار می‌تواند عملکرد روزانه شرکت را بهبود بخشد. همچنین می‌تواند به جذب استعداد‌های جدید و کاهش نرخ جابجایی کارکنان کمک کند (عباس‌پور و همکاران، ۱۳۹۶).

وفاداری سازمانی زیرمجموعه‌ی فرهنگ سازمانی است. فرهنگ سازمانی نیز مجموعه‌ای از ارزش‌ها و اصول حاکم بر سازمان است، برای مثال زمانی که وفاداری به سازمان یکی از ارزش‌های پذیرفته شده نزد کارکنان باشد، جزو فرهنگ آن سازمان خواهد بود. در واقع فرهنگ سازمانی نشان دهنده‌ی شخصیت سازمان است. رابینز فرهنگ سازمانی را چنین تعریف می‌کند: مقصود از فرهنگ سازمانی سیستمی از استنباط مشترک است که اعضا نسبت به یک سازمان دارند و همین ویژگی موجب تفکیک دو سازمان از یکدیگر می‌شود. فرهنگ باعث می‌شود که در افراد، تعهدات و پایبندی‌هایی فراتر از منافع و علائق شخصی به وجود بیاید، در نتیجه آنچه وفاداری در سازمان نامیده می‌شود، رابطه‌ی مستقیم با فرهنگ پذیرفته شده‌ی سازمان داشته و متاثر از آن است (رستمی و همکاران، ۱۴۰۱).

از سویی مهمترین سرمایه‌ی سازمان‌ها کارکنان وفادار و متخصص هستند که بر فعالیت‌های خود در سازمان و آنچه باید انجام دهند اشراف کامل دارند. اما این اشراف و مهارت در امور تخصصی امروزی به دست نمی‌آید مگر با فعالیت پیوسته و تماس مداوم با شرایط کاری سازمان مورد نظر. در نتیجه نیاز است کارکنان به سازمان وفادار نگه داشته شوند تا روز به روز بر حوزه‌ی کاری خود تسلط بیشتری پیدا کنند. همواره وجود مداوم و ثابت کارکنان در سازمان اهمیت داشته است. وفاداری کارکنان به سازمان و ماندگاری طولانی مدت آنها در سازمان، موجب تقویت بخش نیروی انسانی سازمان شده و منابعی از تجربیات را برای سازمان دربر خواهد داشت. کارکنانی که به سازمان وفادار بوده و در طول سال‌های متمادی برای سازمان فعالیت می‌کنند، با سیاست‌ها، استراتژی‌ها و رسالت سازمان به خوبی آشنا بوده و می‌دانند چگونه باید در راستای منافع سازمان قدم بردارند و در نتیجه نیازی به آموزش، توجیه و مسائلی از این قبیل ندارند. در مقابل تغییر پیاپی کارکنان و عدم وفاداری کارکنان به سازمان، موجب وارد آمدن هزینه‌های زیادی به سازمان شده و در واقع نوعی دوباره‌کاری در سازمان رخ می‌دهد و منابع سازمان اتلاف می‌شود. (طه‌زاده، ۱۴۰۲).

احساس وفاداری به سازمان موجب می‌شود کارکنان با انگیزه‌ی بیشتر و مشتاقانه به فعالیت بپردازند و در نتیجه خروجی آنها به مراتب بهتر و بهره‌وری نیروی انسانی بالاتر خواهد بود. این وجود انگیزه در کارکنان، موجب وفاداری به سازمان، احساس تعهد، تعلق و رضایت شغلی خواهد شد. کارکنان وفادار به سازمان، نسبت به اهداف سازمان احساس مسئولیت می‌کنند و در راستای این اهداف فعالیت کرده و تصمیمات مدیران را به اجرا می‌گذارند، فردی که به سازمان وفادار است سریع‌تر و با خشنودی بیشتر تغییرات در سازمان را می‌پذیرد و خود را با آنها وفق می‌دهد، چون خود را بخشی از سازمان می‌داند و سیاست‌های سازمان را درک می‌کند. وفاداری به سازمان و ماندگاری طولانی افراد در سازمان، موجب اُخت شدن و روابط بیشتر بین کارکنان در یک سازمان خواهد شد که این نیز موجب ایجاد صمیمیت و ارتباط موثر کارکنان و در پی آن افزایش انگیزه و میل به فعالیت در سازمان خواهد شد. ارتباط بین کارکنان و اعضای یک گروه در سازمان که به روابط جانبی شناخته شده است، کانالی مستقیم برای هماهنگی و رفع مشکلات سازمان است و قسمت مهمی از رضایت کارکنان را شامل می‌شود. برای ارتباط موثر موانعی متصور است که شامل؛ اختلاف در ادراک، اختلاف در زبان، صدا، عواطف، ناسازگاری ارتباطات کلامی و غیر کلامی، عدم اعتماد و غیره است (برومند، ۱۳۹۶).

همان گونه که مشاهده می‌شود، بسیاری از این موانع از جمله اختلاف در ادراک و اختلاف در زبان، عدم اعتماد و عواطف و بقیه‌ی موارد، با ارتباط مداوم و طولانی مدت کارکنان با یکدیگر تا حدودی رفع می‌شوند و کمتر تاثیرگذار خواهند بود، برخی از این موانع هم مانند عدم اعتماد کارکنان به یکدیگر، در واقع ناشی از عدم شناخت آنها از یکدیگر است که با ورود و خروج مداوم کارکنان، این مشکلات پیوسته باقی مانده و مضاعف خواهند شد و ارتباطات ناقص و ناموثر در سازمان حکمفرما خواهد بود که موجب تضعیف سازمان خواهد شد. کارکنان وفادار به سازمان که در خود احساس وفاداری به سازمان و همسویی با اهداف سازمان را پرورش داده‌اند، به همان ترتیب انتظار دارند سازمان و مدیران نسبت به آنها وفادار باشند و از توانایی‌ها و دانش آنها به بهترین نحو استفاده برده و در امور سازمان مهم قلمداد شوند (کرمپور و همکاران، ۱۳۹۹).

افزایش وفاداری کارکنان، با سطح بهره‌وری سازمان بیشترین ارتباط را دارد. بنابراین اگر سازمان می‌خواهد به حداکثر سطح بهره‌وری برسد، باید کارکنانی وفادار داشته باشد. داشتن کارکنان وفادار علاوه بر افزایش بهره‌وری، از جنبه‌های دیگری هم حائز اهمیت است که برخی از مهم‌ترین این جنبه‌ها عبارت‌اند از:

- ارزش‌آفرینی
- بهبود رضایت مشتری
- موفقیت سازمانی
- بهبود وفاداری مشتری
- افزایش نرخ حفظ کارکنان
- افزایش تعهد سازمانی کارکنان

وفاداری در کارکنان اتفاقی نیست که خودبه‌خود رخ دهد و همان‌طور که گفته شد، سازمان‌ها برای این منظور، برنامه‌های مختلفی را دنبال می‌کنند. هر سازمان با توجه به شرایط خاصی که دارد، می‌تواند انجام راهکارهای متفاوتی را برای این منظور در نظر بگیرد اما در این بین، راهکارهایی هم وجود دارند که ماهیت عمومی داشته و همه سازمان‌ها می‌توانند برای افزایش وفاداری کارکنان از آن‌ها استفاده کنند (آریستانا و همکاران، ۲۰۲۲).

⁵ Aristana

نقش مدیریت در توسعه وفاداری کارکنان

مدیر، مستقیم‌ترین ارتباط یک کارمند با سازمان است. و در حالی که مردم از نظر فکری مطلع‌اند که بین یک مدیر (میانی) و یک شرکت تفاوت وجود دارد، اما عموماً تفکیک این دو خط بسیار سخت است. مدیران میانی مسئول اجرای سیاست‌های سازمان و تحقق اهداف آن هستند. وقتی مدیر میانی رفتارهای سمی از خود نشان می‌دهد و به صورت موازی شرکت دخالتی نمی‌کند یعنی به طور ضمنی چنین رفتاری را تأیید می‌کند.

در هر صورت، شکی نیست که تجربیات کاری ما تحت تأثیر مدیران ماست. و در حالی که ممکن است یک مدیر میانی خوب نتواند یک شرکت ضعیف را "نجات" دهد، اما تقریباً و به طور قطع یک شرکت بزرگ، توسط مدیران ارشد ضعیف متوقف خواهد شد (دارماوان و همکاران، ۲۰۲۰).

راه‌های مختلفی وجود دارد که مدیران می‌توانند برای ایجاد کارکنان متعهد پیش ببرند. که عبارتند از:

- با حمایت از اعضای تیم، تمجید از کار آنها و دادن فرصت‌هایی برای رشد تشویقشان کنند.
- به دنبال فرصت‌هایی برای اجرای برنامه‌های شناسایی کارمندان با کیفیت باشد.
- با کارکنان در مورد اهداف شرکت، برنامه کاری یا هر تغییری که می‌تواند بر شغل آنها تأثیر بگذارد صادق و شفاف باشد.
- به کارمندان این فرصت را باید داد تا نظرات خود را در مورد اینکه کارها چگونه پیش می‌رود بیان کنند.
- افکار خود را هر از چندگاهی با کارمندان به اشتراک بگذارند، از جمله ایده‌هایی که برای آینده شرکت دارند (دارماوان و همکاران، ۲۰۲۰).

مولفه‌های وفاداری کارکنان

از مولفه‌های اصلی وفاداری کارکنان می‌توان به سه عامل اصلی که به ایجاد کارکنان متعهد کمک می‌کند نام برد:

وفاداری شرکت

وفاداری شرکت درجه‌ای است که کارکنان نسبت به کارفرمای خود احساسات مثبت دارند. به طور کلی، وفاداری زمانی بالاست که کارکنان احساس کنند به خوبی جبران می‌شوند و از مزایای کافی برخوردار باشند. کارفرمایان می‌توانند وفاداری کارکنان را با مزایای سلامتی، سرمایه‌گذاری در توسعه شخصی و با کمک به دلایل معناداری افزایش دهند. وقتی اعضای تیم احساس کنند که شرکت ارزش‌های شخصی آنها را به اشتراک می‌گذارد، احتمال بیشتری دارد که بمانند (عمادی‌نسب، ۱۳۹۹).

رضایت کارکنان

نتیجه تحقیقات نشان داده که، رضایت کارکنان با سطوح بالای عملکرد شغلی مرتبط است. وقتی کارمندان از نقش خود راضی هستند، به اندازه کافی نسبت به کاری که انجام می‌دهند و پاداشی که دریافت می‌کنند، احساس چسبندگی و وفاداری بیشتری می‌کنند. آنها از کار با تیم لذت می‌برند و احساس می‌کنند توسط رهبران خود حمایت می‌شوند (عمادی‌نسب، ۱۳۹۹).

مشارکت کارکنان

در نهایت، مشارکت کارکنان درجه‌ای است که کارکنان به طور روزانه با کار خود درگیر هستند. هنگامی که کارمندان به شدت روی کار خود سرمایه‌گذاری می‌کنند، زمان بیشتری را در وضعیت کاری سپری می‌کنند. آنها تمایل دارند کارهای خلاقانه‌تر و نوآورانه‌تری انجام دهند و رضایت شغلی بالاتری را گزارش کنند (عمادی‌نسب، ۱۳۹۹).

⁶ Darmawan

کیفیت بالای مولفه‌های وفاداری در مجموع منجر به افزایش ماندگاری کارکنان می‌شود. که وجود این مولفه‌ها نه تنها به معنای شادتر بودن کارکنان است، بلکه به معنای صرف زمان و هزینه کمتر برای یافتن کارکنان جدید و نرخ جابجایی کمتر است. وفاداری در طول زمان ایجاد می‌شود، بنابراین هر کارمندی که در شرکت شما می‌ماند، تأثیر مثبتی بر سازمان دارد (عمادی‌نسب، ۱۳۹۹). بهترین راه برای اندازه‌گیری وفاداری کارکنان این است که فرصت‌های دوره‌ای را برای کارکنان خود برای به اشتراک گذاشتن بازخورد ایجاد کنند. در حالت ایده‌آل، اجرای بازخورد ۳۶۰ درجه می‌تواند بخشی قوی از فرهنگ شرکت باشد. این ایده خوبی است که کانال‌های شفاف برای کارکنان ایجاد کرده تا بازخوردها و چالش‌ها را با رهبران خود در میان بگذارند. وقتی سازمان‌ها در مورد تمایل خود برای رشد صادق باشند و در مورد تغییراتی که ایجاد می‌کنند شفاف باشند، تأثیر مثبتی بر وفاداری کارکنان دارد (قلی‌پور و همکاران، ۱۴۰۰).

ویژگی‌های کارمند وفادار

پشتکار، فداکاری و رهبری

آنچه شرکت‌ها باید درک کنند این است که کارمندان هم برای شرکت و هم برای خودشان کار می‌کنند. وقتی کارمندی کار خود را با تمام توان انجام می‌دهد، به خود نیز وفادار است. تقریباً برای همه ما اتفاق افتاده که زمانی که حواس کارفرما نیست، کارهایمان را عقب بیندازیم. در برخی موارد، این رفتار می‌تواند برای شرکت و خود کارمند مضر باشد. این می‌تواند به یک عادت تبدیل شود و مشکلات بزرگتری ایجاد کند.

افرادی که واقعاً فداکار هستند، همیشه تلاش بیشتری می‌کنند زیرا آن انگیزه طبیعی را در خود دارند. آن‌ها کارهای روزمره‌شان را فقط انجام وظیفه نمی‌دانند، بلکه آن‌ها را فرصتی برای پیشرفت می‌بینند. یک کارمند وفادار تقریباً همیشه انگیزه طبیعی برای تلاش کردن دارد و سعی می‌کند کارها را تا حد ممکن درست انجام دهد. این یکی از بهترین راه‌های جلب احترام و اعتماد شرکت است (حق‌شناس، ۱۳۹۹).

احترام به شرکت

اگر کارمند ذهنیت منفی نسبت به شغل خود یا شرکت داشته باشد، این مسئله به زودی به صورت ناخودآگاه در عملکردش نشان داده می‌شود. افرادی که نسبت به هر چیزی در مورد شغل خود احساس ناراضی دارند، اگر قادر به ترک کار نباشند افسردگی می‌گیرند. این فقط به ضرر رابطه کارمند و شرکت نیست، بلکه می‌تواند برای کسب و کار نیز بد باشد (حق‌شناس، ۱۳۹۹).

مشتاقت و آماده برای یادگیری

همیشه دیدن کسی که مشتاق پیشرفت و یادگیری بیشتر در مورد چیزی است که به آن علاقه دارند، چیز زیبایی است. با این همه پیشرفت‌ها و بهبودهای جدید که در جهان رخ می‌دهد، برای یک کارمند مهم است که به روز بماند و با این تغییرات سازگار شود. شخصی که چنین ویژگی‌هایی دارد، مطمئناً شخص وفاداری است (حق‌شناس، ۱۳۹۹).

حواس جمع

هر کارمندی معمولاً برای پیشرفت در کار خود و رشد شرکت تلاش می‌کند. اگر کسی ادعا کند که مدت طولانی برای شرکت شما کار خواهد کرد، هر گونه رفتاری را تحمل نخواهد کرد. ایجاد ارتباطات خوب در محیط مهم است. با این حال، یادآوری این نکته نیز ضروری است که هر کارمندی کار می‌کند تا بتواند به رفاه برسد. موضوع رقابت نیست، بلکه این است که باید حواستان را جمع کنید تا از ایجاد حاشیه در محل کار جلوگیری شود (حق‌شناس، ۱۳۹۹).

علل مراقبت شرکت‌ها نسبت به وفاداری کارکنان

کارکنان وفادار بهره‌وری را در محل کار هل می‌دهند

همانطور که قبلاً گفته شد، کارمندان وفادار در حال حاضر اشتیاق طبیعی برای پیشرفت و موفقیت دارند. آن‌ها همیشه راه‌های جدیدی برای مقابله با چالش‌های روز پیدا می‌کنند و به رشد شرکت کمک می‌کنند. آن‌ها همیشه آماده هستند و می‌توانند بیشتر کار کنند و چیزهایی را برای بهبود محیط‌زیست پیشنهاد می‌کنند. به عبارت ساده‌تر، آن‌ها رهبران طبیعی هستند. دیگر کارمندانی که لرزش کمی دارند به طور طبیعی آن انرژی را جذب کرده و آن کارمند ویژه را تقلید خواهند کرد. بدون رهبری، هر کارمند کوتاه و خسته خواهد شد (روکمانا و همکاران، ۲۰۲۲).

تجربه مشتری شرکت را می‌سازد یا می‌شکند

اگر کارمند انرژی منفی را به کار می‌گیرد، آن‌ها را زیر نظر داشته باشید. ممکن است مسری باشد. کاوشگران، روسا، و حتی مشتریان می‌توانند به یک سرزمین منفی تبدیل شوند. یک کارمند وفادار هم اکنون به شرکت احترام می‌گذارد و ارزش‌های آن را اولویت‌بندی می‌کند. اگر مشتریان به داشتن تجربه منفی از یک فرد ادامه دهند، این می‌تواند اعتبار شرکت را خراب کند. حتی اگر یک مشتری باشد، در برخی موارد تنها یک حادثه نیاز دارد تا همه چیز را تنظیم کند و همه چیز را به زمین بیاورد. این دلیل پل بین وفاداری مشتری و وفاداری کارمند را ایجاد خواهد کرد. وفاداری مشتری برای بهره‌وری و عملکرد شرکت حیاتی است. آن می‌تواند به عنوان یک واکنش لینک زنجیره‌ای عمل کند. اگر وفاداری کارمند آلوده شود، وفاداری مشتری آلوده می‌شود و هر چیز دیگری به زودی یک‌سان خواهد شد (روکمانا و همکاران، ۲۰۲۲).

وفاداری تصویر شرکت را بهبود می‌بخشد

کارمندان بیش از آنچه که اغلب مردم فکر می‌کنند اهمیت می‌دهند. بیش از نیمی از تصویر این شرکت توسط کارمندان ساخته شده‌است. هر چه باشد، آن‌ها محصولاتی هستند که محصولات را می‌سازند و آن‌ها را تحت نام تجاری شرکت حمل می‌کنند. راحت‌ترین راه برای اطمینان از این که این امر در محل کار وجود دارد این است که اطمینان حاصل کنید که سازمان در عوض آنچه آن‌ها می‌خواهند را بیان می‌کند (روکمانا و همکاران، ۲۰۲۲).

وفاداری کارمندان تولید را در زمان کوتاه افزایش می‌دهد

هنگامی که یک شرکت در حال احیا است یا تاخیر در تولید را تجربه می‌کند، کارمندان وفادار همیشه می‌دانند که بالاتر از آب بمانند و تسلیم رکود نشوند. آن‌ها وفادار خواهند ماند و در طول تمام فراز و نشیب‌ها به سازمان وفادار خواهند ماند. آن‌ها همچنین تلاش خواهند کرد تا راه‌حل‌ها و یا راه‌هایی برای تحریک دیگران پیدا کنند (روکمانا و همکاران، ۲۰۲۲).

وفاداری کارمندان می‌تواند بخشی از برنامه رشد شرکت باشد

هر شرکتی برنامه‌ای برای رشد و بهبود دارد. با این حال، همه قادر به دستیابی به آن نخواهند بود. یکی از بزرگترین دلایل این است که همیشه تعداد زیادی کارمند قرمز رنگ وجود دارند و بسیاری دیگر استخدام می‌شوند یا دوباره استخدام می‌شوند. اگر حضور قوی وفاداری کارمند در شرکت وجود نداشته باشد، آن‌ها مایل یا علاقه‌مند به کار کردن برای شرکت در طولانی‌مدت نخواهند بود. یک راه برای بهبود این امر، گنجاندن برخی از انواع درآمد حاصل از وفاداری در برنامه است (روکمانا و همکاران، ۲۰۲۲).

⁷ Rukmana

افراد بیشتری می‌خواهند برای شرکت کار کنند

اگر با کارمندان شما خوب رفتار شود و بنیان قوی وفاداری کارمندان در محل کار وجود داشته باشد، آن‌ها به زودی تشویق خواهند شد که در مورد این که با آن‌ها خوب رفتار می‌شود، صحبت کنند. این امر به ویژه برای شرکت‌هایی که در حال حاضر با کارمندان خود در ارتباط هستند و به طور مداوم کارمندان خود را از دست می‌دهند، مهم است (روکمانا و همکاران، ۲۰۲۲).

راهکار اساسی بهبود وفاداری کارکنان

اهمیت دادن به پیشرفت و توسعه کارکنان

وفاداری کارکنان، در وهله نخست مستلزم این است که به آن‌ها نشان دهید برایشان اهمیت قائل هستید و هیچ چیز بهتر از اقدام عملی در راستای پیشرفت و توسعه، این پیام را به کارکنان منتقل نمی‌کند. این کار را طریق ثبت‌نام آن‌ها در دوره‌های آموزشی انجام دهید.

به پیشرفت و توسعه کارکنان هم از جنبه حرفه‌ای و هم از بُعد فردی توجه شود. از آنجایی که دوره‌های آموزشی، اولویت یکسانی ندارند، بهتر است ابتدا از سرمایه‌گذاری روی دوره‌های ضروری مطمئن شد. به عبارت دیگر اول واجبات را ادا کنید و بعد بروید سراغ مستحبات! آموزش حرفه‌ای کارکنان، باید متناسب با وظایف و نقش آن‌ها در سازمان باشد و قبل از هر دوره، باید الزامات برگزاری آن را مورد توجه قرار دهید. یادتان نرود که عدم آموزش و توسعه، یک فرمول قطعی برای شکست پروژه افزایش وفاداری کارکنان است (آریستانا و همکاران، ۲۰۲۲).

تشویق کارکنان

استخدام کارکنان پیام روشنی دارد: شما برای پیشرفت و هدایت سازمان به آن‌ها نیاز دارید. وقتی کارکنان را بابت آنچه انجام می‌دهند، تشویق کنید، به آن‌ها نشان می‌دهید که قدرتان زحماتشان هستند و از صمیم قلب می‌خواهید که در انجام وظایفشان موفق باشند. در مقابل، کارکنان نیز درمی‌یابند که شما سخت‌کوشی و تعهدشان را می‌بینید و به آن‌ها بابت این تعهد و سخت‌کوشی، پاداش می‌دهید. این پاداش می‌تواند اشکال مختلفی داشته باشد (آریستانا و همکاران، ۲۰۲۲).

تدوین استراتژی سازمان به‌طور مشارکتی

استراتژی سازمان برای افزایش وفاداری کارکنان، نباید از بالا به پایین باشد و نباید صرفاً توسط مدیران و رهبران سازمانی، تدوین و اجرایی شود. این استراتژی را باید با تمرکز بر کارکنان سازمان ایجاد کرد و در اجرای آن نیز کل سازمان را مدنظر قرار داد. چه کسی بهتر از خود کارمندان از مؤلفه‌های خلق و افزایش وفاداری، آگاه است؟ مطمئناً هیچ‌کس! پس آن‌ها را در فرایند تدوین استراتژی ایجاد وفاداری، دخالت دهید.

سازمان‌هایی که درک بهتری از انتظارات و خواسته‌های کارکنان دارند، بهتر می‌توانند از آن‌ها پشتیبانی کنند و این پشتیبانی نیز به تدریج، زمینه شکل‌گیری وفاداری را فراهم می‌سازد. استراتژی ایجاد وفاداری در کارکنان باید شامل عناصری مثل اهداف، توسعه، پیشرفت و قدردانی باشد (آریستانا و همکاران، ۲۰۲۲).

ایجاد کانال‌های باز ارتباط و بازخورد

یکی دیگر از راهکارهای مؤثر در افزایش وفاداری کارکنان، ایجاد کانال‌های مؤثر ارتباط و بازخورد است. این کار، اقدامی ضروری در راستای برقراری رابطه سازنده بین مدیر و کارمند محسوب می‌شود. به‌طور مستمر با کارکنان در ارتباط باشید و

برگزاری جلسات حضوری را در فواصل زمانی از پیش تعیین شده، در دستور کار قرار دهید. مدیران باید به طور مستمر درباره موضوعاتی مثل اهداف، رضایت و پیشرفت با کارکنان گفتگو کنند (آریستانا و همکاران، ۲۰۲۲).
 یک مدیر مؤثر باید بتواند حوزه‌های حساسی را که در ارتباط با یک کارمند، نیاز به توجه و رسیدگی دارند، شناسایی کند و صدا بدهد که این امر، بدون همراهی کارکنان، امکان پذیر نیست. با استناد به گالوپ، مدیرانی که برای ایجاد اعتماد و برقراری روابط مثبت با کارکنان، زمان صرف می‌کنند، ۴۸٪ سود بیشتری به سازمان می‌رسانند (آریستانا و همکاران، ۲۰۲۲).

کنترل درست بر روی کارکنان

از عواملی که در بحث افزایش وفاداری کارکنان، کمتر مورد توجه قرار می‌گیرد، کنترل است. اما کنترل چه ارتباطی به وفاداری می‌تواند داشته باشد؟ بررسی این موضوع با مدیریت ذره‌بینی^۸ آغاز می‌شود. مدیریت ذره‌بینی، آینه تمام‌نمای کنترل سلطه‌جویانه است. در این شکل مدیریتی، مدیر یا سرپرست، در جزئی‌ترین وظایف کارکنان هم دخالت می‌کند و به آن‌ها در انجام کارها آزادی عمل نمی‌دهد. در این شرایط کارمند هیچ استقلال و اختیاری از خودش ندارد و از نگاه مدیر، فاقد بلوغ و صلاحیت کافی در انجام کارهاست. واضح است که چنین رویکردی نه تنها مانع از ایجاد وفاداری می‌شود، بلکه می‌تواند سازمان را به سیستمی مُرده تبدیل کند.

اعتماد، نقش بسیار مهمی در افزایش وفاداری کارکنان ایفا می‌کند. بنابراین از مدیریت ذره‌بینی دست بردارید و به پرسنل نشان دهید که به آن‌ها اعتماد دارید. وجود این اعتماد را از طریق اعطای اختیار، استقلال و قدرت تصمیم‌گیری به کارکنان، ثابت کنید. به این ترتیب، ضمن ایجاد رضایت و تعهد، گام بلندی در مسیر توانمندسازی کارکنان برداشته‌اید که این توانمندسازی، احساس وفاداری در آن‌ها را تقویت می‌کند (آریستانا و همکاران، ۲۰۲۲).

با پیچیدگی فضای روزافزون کسب‌وکار، کارفرمایان بیشتر از هر زمان دیگری به پرسنل وفادار نیاز دارند. افزایش وفاداری کارکنان، سازمان را به نقطه‌ای می‌رساند که بتواند با خیال راحت روی همراهی آن‌ها حساب کند. کارکنان وفادار، به مجموعه‌ای که برای آن کار می‌کنند، از صمیم قلب علاقه دارند و تا جایی که بتوانند، حافظ منافع سازمان خواهند بود.
 ایجاد حس وفاداری، احتمال فرسودگی شغلی کارکنان را به شدت کاهش می‌دهد و زمینه‌ای مساعد را برای همکاری بلندمدت آن‌ها با سازمان فراهم می‌کند. بهبود برند کارفرمایی و کاهش نرخ ترک خدمت، از دیگر جنبه‌های اهمیت وفاداری سازمانی هستند (احمدی و همکاران، ۱۴۰۱).

ب- مبانی نظری نگهداشت کارکنان

اهمیت نگهداشت کارکنان

برای اینکه سازمانی به موفقیت دست یابد، کارکنان باید وظایف و کارهای خود را با کارایی و در سطح قابل قبولی انجام دهند. از دیدگاه اجتماعی جالب‌ترین نکته برای سازمان‌ها این است که کارکنانی داشته باشند که کار و سازمان خود را دوست داشته باشند و میل و علاقه‌ای برای ماندن در سازمان داشته باشند و تمام سعی و کوشش خود را برای تحقق اهداف سازمان مبذول کنند. بنابراین می‌توان گفت که کارکنان زمانی می‌توانند کارهایشان را به خوبی انجام دهند که علاوه بر اینکه توانایی لازم را داشته باشند، انگیزه کافی نیز برای میل به ماندن در شغل و سازمان خود را داشته باشند تا بتوانند با علاقه و اشتیاق لازم وظیفه خود را انجام دهند (مرادی و شاه‌حسینی، ۱۴۰۰).

⁸ Micro- Management

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. 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.

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. به عبارت دیگر، نگهداشت کارکنان سازمان‌ها ابعادی وسیع‌تر از ارتباط دادن انسان با حق و مزایای دریافتی یا تأمین بهداشت و ایمنی در محیط کار دارد. ضمناً نباید چنین تصور شود که توقعات کارکنان از سازمان‌هایشان در همه جا و در هر فضای کاری یکسان است و به راحتی می‌توان این توقعات را تشخیص داد. زمانی که از امور مربوط به نگهداشت کارکنان در یک سازمان صحبت می‌شود، لازم است ابعاد گوناگون و پیچیده‌ای که نیازها و تمایلات فردی، گروهی و سازمانی را به وجود می‌آورد، مورد توجه قرار گیرد و انسان‌ها با تمام ابعاد وجودشان در رابطه با کار و زندگی اجتماعی مورد مطالعه قرار گیرند (مسلمان‌زاده و خواجه، ۱۴۰۱).

مدیریت سازمان پس از جذب و به‌سازی نیروی انسانی، وظیفه دشوارتری دارد و آن نگهداشت منابع انسانی است. به همین منظور صاحب نظران از سه فرایند مدیریت نیروی انسانی متشکل از: جذب، بهسازی و نگهداشت منابع انسانی، مهمترین فرآیند را «نگهداشت» ذکر کرده‌اند. هنگامی که سازمانی در جذب و بهسازی نیروی کار موفق شود، ولی در نگهداشت آن کوتاهی نماید و بنا به دلایلی زمینه‌های افت نیروی انسانی موجودش را فراهم نماید در نیل به اهداف خود دچار شکست خواهد شد. به عبارتی حتی اگر کارمندیابی، انتخاب، آموزش و سایر اقدامات منابع انسانی به نحو شایسته انجام شود، ولی توجه کافی به فرآیند نگهداشت آن شود، نتایج حاصل از اعمال مدیریت چندان چشمگیر نخواهد بود (حسینی، ۱۳۹۹).

نگهداشت به مفهوم جلوگیری از ترک خدمت و حقوق افراد در سازمان است که در این زمینه سازمان‌ها باید تدابیر لازم را به کار گیرند. به عبارت دیگر، نگهداشت عبارت است از ایجاد شرایط مطلوب اشتغال برای کارکنان تا به واسطه آن حاضر به انتقال به سازمان دیگر نباشند. یکی از وظایف عملیاتی مدیریت منابع انسانی، نگهداری و مرمت نیروی انسانی است. افراد به استخدام سازمان‌ها در می‌آیند و مدیران متعهد می‌شوند در قبال خدماتی که به آن سازمان ارائه می‌دهند، به آنان پاداش دهند. برای این امر سازمان‌ها ناگزیرند خط‌مشی‌های خاصی را در این جهت به وجود آورند. مدیریت منابع انسانی بایستی از نظام‌های مختلف حفظ و نگهداشت افراد که منجر به بازسازی و مرمت فکری و جسمی آن‌ها می‌شود، استفاده مطلوب کند و برای این امر در حوزه‌های مختلف از قبیل بیمه‌های مختلف درمانی، عمر، حوادث و از کارافتادگی، برنامه‌ریزی کرده و آن‌ها را به اجرا درآورد. یکی از مسائلی که حول ترک خدمت، توجه مدیران زیادی را به خود معطوف کرده، این است که عموماً کارکنان با مهارت و توانمندی بالا که توانایی یافتن شغل‌های مناسب تری را دارند، سازمان را ترک می‌کنند و کسانی که شغل خود را ترک نمی‌کنند، عموماً توانایی یافتن شغل بهتر را ندارند. بر این اساس مفهوم حقوق کارکنان، نقطه‌ی مقابل ترک کار قرار می‌گیرد. ترک به مجموعه جدایی داوطلبانه و غیرداوطلبانه کارکنان از شرکت گفته می‌شود. تحقیقات نشان می‌دهد وقتی کارمند در کار خود ناتوان بوده و عملکرد ضعیفی داشته باشد، ترک داوطلبانه وی امتیاز مبنی برای سازمان است. درحالی‌که وقتی سازمان کارکنان توانمند و با ارزش 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 با استعداد هستند، تمرکز می‌کند (پروین و همکاران، ۱۳۹۴).

عوامل موثر بر نگهداشت کارکنان

تعدادی از عوامل وجود دارد که بر رضایت و مشارکت کارمند در کار تاثیر می‌گذارد. در حالی که ممکن است بدیهی به نظر برسد، بسیاری از کارفرمایان اهمیت سرمایه‌گذاری در رفاه و رضایت فردی کارکنان خود را به عنوان یک استراتژی برای جلوگیری از خروج آنها دست کم می‌گیرند. در واقع، بعضی از کارفرمایان نمی‌دانند که رهبری مشارکتی چیست و حتی متغیرهایی که می‌تواند بر حفظ کارمندان تاثیر بگذارد را در نظر نمی‌گیرند. در این سبک رهبری، تمام اعضای تیم در فرایند تصمیم‌گیری برای اهداف سازمان مشارکت می‌کنند. در نتیجه همه انگیزه بیشتری برای پیشبرد اهداف سازمان به دست می‌آورند و نرخ خروج هم کمتر می‌شود (شهبازی و کاشی، ۱۴۰۱).

در ادامه هفت عامل موثر بر نگهداشت کارکنان ذکر شده است

۱. همکاران
۲. رهبران یا رئیسان
۳. ویژگی‌های شغلی
۴. سیستم پاداش
۵. فرهنگ سازمان
۶. محیط کار
۷. فرصت یادگیری

این هفت مورد از موثرترین عوامل نگهداشت کارکنان به سازمان هستند که هر کدام به نوبه خود می‌تواند تاثیر زیادی بر عملکرد سازمان و میزان وفاداری کارکنان به سازمان داشته باشد (رمرودی، ۱۳۹۹).

نقش همکاران در میزان نگهداشت کارکنان به سازمان

داشتن دوست در محیط کار، می‌تواند حس خوبی القا کند. اگر محیط کار در سازمان رقابتی باشد، فواید زیادی دارد اما ممکن است این رقابت شدید، حس دوستی را بین کارمندان از بین ببرد و یک فضای کاملاً خشک و بی‌روح ایجاد کند. بنابراین بهتر است با روش‌های مختلف مانند برگزاری مهمانی یا جلسات یا زمان‌هایی غیرکاری در بیرون از محل کار، روابط دوستانه و صمیمانه‌ای با کارمندان برقرار کرد. این کار هم سبب بهتر شدن روابط مدیر با کارمند می‌شود هم به بهبود روابط بین کارمندان کمک می‌کند. در نهایت این محیط دوستانه‌ای که در محل کار به وجود می‌آید، سبب همکاری بیشتر کارمندان با هم می‌شود و نتیجه بهتری دریافت می‌شود (رمرودی، ۱۳۹۹).

تاثیر رهبر یا رئیس شرکت در استعفای کارکنان

بدرفتاری سازمانی یکی دیگر از عواملی است که سبب استعفای کارکنان می‌شود. شما به عنوان مدیر سازمان مجاز به انجام رفتار نامطلوب نیستید. اگر رفتار شما با کارکنان مطلوب نباشد و به آن‌ها بی‌احترامی شود، عملکرد منفی و مخربی برای سازمان به ارمغان می‌آورد. رفتارهای هر مدیر باید در حوزه مدیریت رفتار سازمانی باشد و در قالب بدرفتاری سازمانی نباشد. برای مثال اگر شما به عنوان مدیر، هنجارهای سازمانی را بشکنید و با کارمندان خود مانند یک برده رفتار کنید، یا بخواهید

قدری کنید، لجبازی کنید و یا بدرفتاری کلامی داشته باشید به آن بدرفتاری سازمانی می‌گویند که از سوی رئیس یا رهبر یک تیم معمولاً اتفاق می‌افتد، این بدرفتاری‌ها در سازمان می‌تواند منجر به استعفای کارکنان شود و شما در نهایت به اهداف اصلی سازمان خود نمی‌رسید (مرودی، ۱۳۹۹).

ویژگی‌های شغلی در نگهداشت کارکنان به سازمان

هر فردی که در سازمانی مشغول به کار می‌شود، اگر به کار خود علاقمند باشد، قطعاً به فکر از دست دادن کار خود نمی‌افتد. تحقیقات نشان داده کسانی که در بخشی از سازمان که به آن علاقمند هستند کار می‌کنند، رضایت شغلی بیشتری دارند و مدت زمان بیشتری به آن کار مشغول می‌مانند. بنابراین ویژگی‌های شغل هر فرد، باید متناسب با علائق و استعداد او باشد تا به کار خود علاقمند شود. در نهایت کسانی که به شغل خود علاقه دارند، وفاداری بیشتری به سازمان خواهند داشت و کار خود را از دست نمی‌دهند (مرودی، ۱۳۹۹).

تاثیر سیستم پاداش در نگهداشت کارکنان به سازمان

پاداش در هر سازمان به مدیریت کمک می‌کند که کارمندانی وفادار و فعال داشته باشد. زمانی که شما از کارکنان خود تقدیر کنید و قدردان زحمات آن‌ها باشید، قطعاً انگیزه کارکنان برای بهتر کار کردن بیشتر می‌شود و سازمان شما سریع‌تر به اهداف خود می‌رسد. اگر شما از سیستم پاداش در سازمانتان استفاده کنید، کارکنان خلاقیت و ایده‌پردازی بهتری خواهند داشت و از تمام توان خود برای کار کردن استفاده می‌کنند تا پاداش بیشتری بگیرند و تشویق شوند اما فرض کنید شما زمانی که کارکنان کاری را به درستی انجام می‌دهند یا خلاقیت خرج می‌کنند و کار را به نحو احسن انجام می‌دهند به صورت طلبکارانه با آن‌ها برخورد کنید! این رفتار کارکنان را دلسرد می‌کند اما با تشویق کردن و پاداش دادن به کارکنان، می‌توانید علاقه آن‌ها را به کار کردن در شرکت بیشتر کنید، حس رقابت را در کارکنان خود افزایش دهید، انگیزه کارکنان را بیشتر کنید و در نهایت بهترین عملکرد و بازدهی را از آن‌ها دریافت کنید (مرودی، ۱۳۹۹).

فرهنگ سازمان در نگهداشت کارکنان به منابع انسانی

هر سازمانی بر اساس نوع فعالیتی که دارد، یک فرهنگ خاص دارد و هیچ دو سازمانی فرهنگ‌های مشابه یکدیگر ندارند. برای مثال می‌توان هر سال یک جشن در سازمان خود برگزار کرد و از کسانی که بیشترین فروش را داشتند تقدیر کرد و آن‌ها را به بقیه معرفی نمود و پاداشی برای آن‌ها در نظر گرفت سپس درجه و سمت شغلی کارکنانی که بیشترین فروش را داشتند ارتقا داد. با این کار بقیه کارکنان انگیزه می‌گیرند که در سال جدید بهتر کار خود را انجام دهند و به کیفیت کار خود توجه کنند. این روش تشویق کردن کارکنان می‌تواند در هر سازمان بنا بر نوع فعالیتی که دارد متفاوت باشد. بنابراین اگر فرهنگ سازمان طوری باشد که بتوان انگیزه کارکنان را بیشتر کرد قطعاً کارکنانی وفادار خواهند داشت که سازمان را ترک نمی‌کنند (مرودی، ۱۳۹۹).

تاثیر محیط کار در نگهداشت کارکنان

کارکنان برای اینکه وظیفه خود را به نحو احسن انجام دهند نیازمند امکاناتی هستند که باید برایشان فراهم کنید. محیط کار باید شرایط لازم و منابع لازم برای فعالیت کارکنان را داشته باشد. اگر امکانات لازم برای کارکنان خود فراهم نشود و از آن‌ها توقع داشته باشیم که کار خود را به خوبی انجام دهند کارها به درستی پیش نمی‌رود و زمانی که شما ناراضی خود را از کار کردن کارکنان اعلام کنید ناراحتی به وجود می‌آید. پس باید طبق منابع و امکاناتی که در اختیار آن‌ها قرار می‌دهید توقع

داشته باشید که کار را به شما تحویل دهند و توقعی بیشتر از محیطی که برایشان فراهم کردید نداشته باشید تا دلسرد نشوند و به سازمان وفادار بمانند (مرودی، ۱۳۹۹).

فرصت یادگیری در سازمان

همه ما به پیشرفت در کارمان علاقمند هستیم و قطعاً چیزهایی وجود دارد که ما بلد نیستیم و نمی‌دانیم. اگر در سازمان خود محیطی برای یادگیری کارکنان فراهم کنید آن‌ها امکان پیشرفت در سازمان را خواهند داشت بنابراین دلگرم می‌شوند که با سازمان همکاری کنند و به فعالیت خود ادامه دهند (مرودی، ۱۳۹۹).

بررسی‌ها نشان می‌دهد که وفاداری کارکنان به سازمان و ماندگاری طولانی مدت آنها در سازمان، موجب تقویت بخش نیروی انسانی سازمان شده و منافع زیادی را برای سازمان در بر خواهد داشت. کارکنانی که به سازمان وفادار بوده و در طول سالهای متمادی برای سازمان فعالیت می‌کنند، با سیاست‌ها، استراتژی‌ها و رسالت سازمان به خوبی آشنا بوده و می‌دانند چگونه باید در راستای منافع سازمان و همسو با اهداف خود قدم بردارند و در نتیجه نیازی به آموزش، توجیه و مسایلی از این قبیل ندارند. همچنین احساس وفاداری به سازمان موجب می‌شود تا کارکنان با انگیزه‌ی بیشتر مشتاقانه به فعالیت بپردازند و در نتیجه خروجی آنها به مراتب بهتر و بهره‌وری بالاتری خواهند داشت. این انگیزه و وفاداری به سازمان در کارکنان، موجب احساس تعهد، تعلق و رضایت شغلی خواهد شد. کارکنان وفادار به سازمان، نسبت به اهداف سازمان احساس مسئولیت می‌کنند و در راستای این اهداف فعالیت کرده و تصمیمات مدیران را به اجرا می‌گذارند.

ج- پیشینه‌های تحقیق

در ادامه به تحقیقات داخلی و خارجی نزدیک به موضوع تحقیق اشاره شده است:

پیشینه تحقیقات داخلی

سلیمانی و آقاسی (۱۴۰۰)، به بررسی توسعه منابع انسانی به عنوان عنصری از مدیریت منابع انسانی پایدار پرداختند. نتایج نشان داد که شرکت‌های صنعتی از دیدگاه بسیار کوتاه‌بینانه‌ای در مورد توسعه پتانسیل مهندسان دارند. روش‌های توسعه منابع انسانی که فقط بر نیازهای جاری تمرکز دارند. با اصول مدیریت استراتژیک منابع انسانی در زمینه انعطاف‌پذیری و رویکرد بلندمدت مطابقت ندارند. همچنین عدم مشارکت کارمندان در روند تصمیم‌گیری‌های مرتبط با آموزش، که یکی دیگر از اصول مدیریت استراتژیک منابع انسانی پایدار می‌باشد یک کاستی مشهود است.

حکاک و همکاران (۱۴۰۰)، به اولویت‌بندی مولفه‌های مدیریت منابع انسانی پایدار با رویکرد فازی پرداختند. نتایج حاکی از این بود که از میان ابعاد، بعد «زیست محیطی» رتبه بالاتری نسبت به دو بعد «اجتماعی» و «اقتصادی» به دست آورد و این بدان معنی است که مولفه‌های زیست محیطی از بیشترین اهمیت برخوردارند.

فراستی‌راد (۱۴۰۰)، به بررسی تاثیر چهارچوب اخلاقی کارکردهای مدیریت منابع انسانی بر جذب، بکارگیری، توسعه و نگهداشت کارکنان پرداخت. نتایج نشان داد بر اساس نتایج ابعاد هر یک از شاخص‌های جذب- بکارگیری- توسعه و نگهداشت مشخص گردید.

نصیری و همکاران (۱۴۰۰)، به بررسی وضعیت سرمایه اجتماعی و راهکارهای ارتقا دهنده آن در کارکنان سازمان بهزیستی استان لرستان پرداختند. نتایج نشان داد وضعیت سرمایه اجتماعی به طور کلی و ابعاد ساختاری، ارتباطی و شناختی مطلوب و متوسط است.

بهمنی و حبیبی (۱۳۹۸)، به بررسی نقش سرمایه‌های اجتماعی سازمان در وفاداری، رضایت و انگیزش کارکنان سازمان صنعت و معدن رامسر پرداختند. نتایج تحقیق نشان دادند که سرمایه اجتماعی سازمان‌ها بر وفاداری کارکنان، رضایت و انگیزش کارکنان تاثیر مثبت و معناداری دارد.

رجب‌پور (۱۳۹۹) به بررسی مدیریت منابع انسانی سبز و رفتار سازگار با محیط زیست کارکنان، با تاکید بر نقش سرمایه اجتماعی پرداخت. و نتایج تحلیل داده‌ها نشان داد مدیریت منابع انسانی سبز بر رفتار زیست محیطی و سرمایه اجتماعی تاثیر مثبت و معنادار می‌گذارد. نتایج پژوهش نشان داد سرمایه اجتماعی بر رفتار زیست محیطی تاثیر معنادار ندارد؛ اما، بین مدیریت منابع انسانی سبز و رفتار زیست محیطی نقش میانجی‌گری مثبت بازی می‌کند.

واجد (۱۳۹۸) به بررسی نوآوری، مدیریت منابع انسانی پایدار و رضایت مشتری پرداختند. می‌توان نتیجه گرفت که عملیات پایدار منابع انسانی گنجایش و ظرفیت هتل را افزایش می‌دهد تا باعث ایجاد نوآوری شده و رضایت مشتریان را جلب کند. در این مقاله رابطه میان عملیات پایدار منابع انسانی و نوآوری مورد بحث و تفسیر قرار گرفته است.

توکلی و همکاران (۱۳۹۷) به بررسی ارائه مدل ساختاری مدیریت منابع انسانی سبز بر مبنای نظام‌های مدیریت منابع انسانی پرداختند. یافته‌های تحقیق نشان داد ترتیب میزان اثرگذاری متغیرهای پیش بین برای تحقق مدیریت منابع انسانی سبز عبارت است از: نگهداری، جبران خدمات، مدیریت عملکرد و توسعه منابع انسانی و رابطه بین این نظام‌ها با مدیریت منابع انسانی سبز، معنی‌دار است.

عابدینی و همکاران (۱۳۹۷) به بررسی نقش مدیریت منابع انسانی در ارتقاء سرمایه اجتماعی سازمانی: مبتنی بر رویکرد آینده‌پژوهی پرداختند. نتایج پژوهش نشانگر تاثیرگذاری اقدامات مدیریت منابع انسانی بر سرمایه اجتماعی سازمانی با تاکید بر روندهای در حال ظهور مدیریت منابع انسانی می‌باشد.

مانی و همکاران (۱۳۹۵) به بررسی تاثیر سرمایه اجتماعی و بلوغ منابع انسانی بر مدیریت منابع انسانی پایدار (مورد مطالعه: شرکت‌های فعال در صنعت پتروشیمی) پرداختند. یافته‌های پژوهش نشان داد سرمایه اجتماعی و بلوغ منابع انسانی بر پایداری تاثیر مثبت و معناداری می‌گذارد، در فرضیه‌های فرعی، در تاثیر ابعاد سرمایه اجتماعی بر مدیریت منابع انسانی پایدار، فقط تاثیر بعد سرمایه رابطه‌ای معنادار، و دو بُعد دیگر یعنی سرمایه ساختاری و شناختی بی‌تاثیر شناخته شدند.

پیشینه تحقیقات خارجی

کاجون و همکاران (۲۰۲۲)، به بررسی تاثیر مدیریت منابع انسانی پایدار بر وفاداری کارکنان و نگهداشت منابع انسانی با نقش میانجی سرمایه اجتماعی پرداختند. نتایج به دست آمده نشان می‌دهد که اقدامات پایداری اجتماعی به طور قابل توجهی بر سرمایه اجتماعی درک شده توسط کارکنان تاثیر می‌گذارد و سرمایه اجتماعی به طور معناداری بر وفاداری و حفظ آنها تاثیر می‌گذارد.

ژین^۹ و همکاران (۲۰۲۰)، به بررسی سرمایه اجتماعی و نوآوری پایدار در کسب و کارهای کوچک: بررسی نقش ظرفیت جذب، قابلیت بازاریابی و یادگیری سازمانی پرداختند. نتایج نشان داد که سرمایه اجتماعی در واقع رابطه مثبتی با توسعه محصول

^۹ Xin

جدید داشته و همزمان به طور کامل توسط ظرفیت جذب و قابلیت بازاریابی وساطت می‌شود. علاوه بر این، تاثیر ظرفیت جذب بر توسعه محصول جدید هنگامی که شرایط یادگیری اکتشافی مهیا باشد، تقویت می‌شود.

یائو و همکاران (۲۰۱۹)، به بررسی نگهداشت کارکنان هتل به عنوان مشتریان داخلی: تأثیر تعهد سازمانی بر نگرش و رفتار وفاداری کارکنان پرداختند. چندین یافته مهم مشاهده می‌شود. اولاً، تعهد عاطفی، هنجاری و مستمر تأثیرات آشکار و متفاوتی بر وفاداری نگرشی و رفتاری کارکنان دارد. دوم، وفاداری نگرشی کارکنان به طور قابل توجهی وفاداری رفتاری را ارتقا می‌دهد. سوم، اعتماد و رضایت کارکنان در بخش هتلداری، مقدمات حیاتی سه بعد تعهد سازمانی است. این یافته‌ها پیامدهای مهمی برای مدیریت جابجایی کارکنان هتل و بهبود دستاوردهای روان‌شناختی کارکنان به منظور افزایش وفاداری نگرشی و رفتاری دارند.

کارلس و کابرا (۲۰۲۰) به بررسی استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی پایدار و روابط شغلی، به عنوان محرک‌های استانداردهای حداقلی سه گانه پرداختند. نتایج نشان داد استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی پایدار بر روابط شغلی تأثیرگذار است.

فرانسز و همکاران (۲۰۱۹) به بررسی تاثیرات مسئولیت اجتماعی شرکت بر وفاداری مصرف کننده از طریق ارزش درک شده مصرف کننده پرداختند. نتایج نشان می‌دهد که سیاست‌های مسئولیت اجتماعی شرکت باعث افزایش ارزش درک مصرف کنندگان نسبت به شرکت و همچنین اعتماد، تعهد، رضایت و وفاداری می‌شود.

استانکویچ و ساوانویسین^۳ (۲۰۱۸) به بررسی طراحی مدیریت منابع انسانی پایدار: مشخصه‌های اصلی یک زمینه نوظهور پرداختند. نتایج نشان دادن ویژگی‌های مدیریت منابع انسانی پایدار یعنی جهت‌گیری بلند مدت، مراقبت از کارکنان، مراقبت از محیط زیست، سودآوری، مشارکت کارکنان و گفت و گوی اجتماعی، توسعه کارکنان، مشارکت خارجی، انعطاف پذیری، سازگاری فراتر از مقررات شغلی، همکاری کارکنان، انصاف و برابری است.

الخالد^۴ (۲۰۱۸)، به بررسی اثرات رویه‌های مدیریت منابع انسانی بر انگیزه و نگهداشت کارکنان پرداخت. مقاله وی به موضوع انگیزش منابع انسانی می‌پردازد که یکی از مهمترین راه‌های توسعه پایدار سازمانی تلقی می‌شود. انگیزه یکی از مهمترین مفاهیم در مدیریت منابع انسانی در بیشتر سازمان‌ها است، معمولاً شنیده می‌شود که یک کارمند خاص انگیزه ندارد و از این رو عملکرد او در پشت سر قرار گرفته است. این دلیلی است که شرکت‌ها برای ایجاد انگیزه در کارکنان، مبالغ هنگفتی را برای ترتیب دادن جلسات آموزشی و رویدادهای تفریحی خرج می‌کنند. انگیزه را می‌توان به عنوان میل یا انگیزه‌ای که یک فرد برای انجام کار دارد درک کرد. نتایج نشان داد مدیریت منابع انسانی بر انگیزه و نگهداشت کارکنان تاثیر مثبت و معناداری دارد.

¹ Yao 0

¹ Cabrales, A., & Valle-Cabreña 2

¹ Francés 2

¹ Stankevičiūtė, Ž., & Savanevičienė 4

¹ Al-Khaled 4

جدول (۱): جدول متغیرهای تحقیق

عوامل موثر بر وفاداری و نگهداشت کارکنان													پیشینه‌های تحقیق	
معنی داری شغل	آموزش و فرهنگ سازمان	اعتماد به کارکنان	تعهد عاطفی و هنجاری	احترام و ارتقای شغلی	انگیزش شغلی	رضایت کارکنان	جبران خدمات و رفاهی	نگاه سرمایه اجتماعی	محیط و جو سازمان	فرصت رشد و یادگیری	امنیّت شغلی	مدیریت مشارکتی		توسعه منابع انسانی
												✓	✓	سلیمانی و اقاسی (۱۴۰۰)
										✓				حکاک و همکاران (۱۴۰۰)
												✓	✓	فراستی‌راد (۱۴۰۰)
		✓					✓	✓	✓					نصیری و همکاران (۱۴۰۰)
						✓								بهمنی و حبیبی (۱۳۹۸)
								✓		✓				رجب پور (۱۳۹۹)
				✓		✓								واجدا (۱۳۹۸)
✓										✓		✓	✓	توکلی و همکاران (۱۳۹۷)
								✓						عابدینی و همکاران (۱۳۹۷)
								✓					✓	مانی و همکاران (۱۳۹۵)
								✓				✓	✓	کاجون و همکاران (۲۰۲۲)
				✓				✓						ژین و همکاران (۲۰۲۰)
			✓			✓								یاو و همکاران (۲۰۱۹)
												✓	✓	کاربلس و کابرا (۲۰۲۰)
		✓	✓			✓								فرانسز و همکاران (۲۰۱۹)
												✓	✓	استانکوویچ و ساوانویسین (۲۰۱۸)
	✓					✓							✓	الخالد (۲۰۱۸)

روش تحقیق

روش تحقیق حاضر توصیفی می‌باشد که به صورت کتابخانه‌ای انجام شده است به این صورت که جهت گردآوری اطلاعات در زمینه مبانی نظری و ادبیات تحقیق موضوع، از منابع فارسی و انگلیسی، مقالات، کتاب‌های مورد نیاز و نیز از شبکه جهانی اطلاعات استفاده شده است. بدین صورت که محقق سعی نموده است با مراجعه به کتابخانه دانشگاه‌ها و مراکز اطلاع رسانی و جستجو در بانک‌های اطلاعاتی داخلی و خارجی از آخرین دستاوردهای مطالعات و تحقیقات انجام شده در دسترس داخل و خارج کشور استفاده نماید.

نتیجه گیری

سازمان‌ها هر سال بخش قابل توجهی از کارکنان خود را از طریق بازنشستگی پیش از موعد، فرسودگی شغلی و ترک خدمت از دست می‌دهند. این امر در عملکرد روزانه‌ی سازمان و اثربخشی نیروی کار تأثیر می‌گذارد. سازمان‌های دولتی و خصوصی به طور مداوم با این مسئله مواجه هستند. از طرف دیگر با پیشرفت فناوری و ایجاد رقابت بین سازمان‌ها، کارکنان با فرصت‌های شغلی زیادی مواجه هستند. این مسئله باعث سخت شدن کار سازمان‌ها در نگهداشت کارکنان می‌شود. بنابراین جلوگیری از ترک خدمت، وفاداری و نگهداشت کارکنان در درازمدت از مسائل اصلی سازمان‌ها به شمار می‌آید. امروزه بیش از هر زمان دیگری مشخص شده است که رشد و توسعه سازمان‌ها و در پی آن یک جامعه و کشور در گرو استفاده صحیح از نیروی انسانی است. با پیشرفت فناوری و ایجاد رقابت بین سازمان‌ها، کارکنان با فرصت‌های شغلی زیادی مواجه هستند که این مسئله باعث سخت شدن کار سازمان‌ها در حفظ و نگهداشت کارکنان مستعد می‌شود. هرچه سازمان بتواند نیروی شایسته‌تری جذب کرده و بتواند از آن نگهداری و استفاده موثرتری نماید در رسیدن به اهدافش موفق‌تر و نسبت به رقبایش پیشتر است. چه بسا در سازمانی با بهترین شیوه‌های استخدامی شایسته‌ترین افراد برگزیده و به خدمت آن سازمان درآمده باشند (نظام جذب)، سپس با روش‌های مختلف ارزیابی و آموزش (نظام بهسازی) موجبات افزایش بینش، مهارت و دانش این کارکنان فراهم شده باشد لیکن چنانچه در طول خدمت از آنها به نحو خوب و مطلوب نگهداری نشود یا در سازمان‌های دیگر جاذبه‌های بیشتر و بهتری فراهم باشد، باعث می‌گردد آن افراد به ویژه افراد خبره به راحتی سازمان مزبور را ترک کرده و جذب آن سازمان‌ها شوند و یا اینکه در مجموعه سازمان سلامت اداری را به مخاطره بیندازند، در نتیجه زحمات، تلاش‌ها و هزینه‌های مربوط به استخدام، تربیت و تجهیز نیروی انسانی و سرمایه‌گذاری روی افراد به هدر می‌رود. لذا به این خاطر است که فرآیند حفظ و نگهداری منابع انسانی اهمیت خاصی در حفظ و ارتقای ماندگاری کارکنان پیدا می‌کند لذا همه سازمان‌ها و شرکت‌ها نیازمند کارکنانی وفادار و باتجربه هستند که نقش بسیار مهمی در رشد، بهبود کیفیت و برند آن شرکت دارد. با به کارگیری موارد بسیاری می‌توان کارمندان وفاداری در یک مجموعه پرورش داد. ایجاد و حفظ نیروی کار مؤثر می‌تواند به شرکت‌ها کمک کند تا در صنعت خود توسعه یافته، رشد کنند و عملکرد موثری داشته باشند. کارمندانی که به یک شرکت اعتماد دارند، فرصت‌هایی را در سازمان فراهم می‌کنند که به پیشرفت خود و سازمان کمک می‌کند. داشتن کارکنان وفادار همچنین می‌تواند به شرکت‌ها در خصوص افزایش بهره‌وری و برند شدن و ایجاد تمایز بین رقبای کمک کند.

کارکنان وفادار بیشتر به دنبال بهبود و موفقیت در محل کار هستند. کارکنانی که مثبت و مؤثر هستند می‌توانند همان انگیزه و مثبت بودن را به سایر کارمندان منتقل کنند. همچنین کارمندانی که برای شرکت و اهداف آن ارزش قائل هستند، می‌توانند از طریق تعاملات روزانه، آن ارزش‌ها را به هر مشتری منتقل کنند. این می‌تواند وفاداری مشتری و آگاهی جامعه از شرکت شما را افزایش دهد. از طرفی رضایت کارکنان می‌تواند بر برند شرکت تأثیرگذار باشد. افزایش رضایت کارکنان به بهبود برند شرکت کمک می‌کنند. لذا کارکنان با انگیزه در زمان‌های فشار کاری بالا و پر استرس هم سعی می‌کنند به اهداف تولید دست یابند یا از آنها هم فراتر می‌روند. آنها همچنین می‌توانند روش‌هایی را برای کمک به سایر همکاران برای رسیدن به اهداف پیدا و منتقل کنند. بسیاری از کارمندان وفادار می‌توانند عوامل تغییر در سازمان باشند، سیاست‌ها یا تغییرات جدید در سازمان به وجود بیاورند. این می‌تواند اثربخشی سیاست‌های سازمان را افزایش دهد و به رشد آن کمک کند. همچنین کارمندانی که در یک سازمان احساس ارزشمندی می‌کنند، سایر کارجویان را تشویق می‌کنند تا برای سازمان شما کار کنند. برای سازمان بسیار

مفید و از هزینه‌های استخدام جلوگیری می‌کند و استعدادهای جدید شرکت راحت‌تر پیدا می‌کنند. در حالی که ویژگی‌ها یا قابلیت‌های خاص کارکنان وفادار می‌تواند در تمامی شرکت‌ها متفاوت باشد، چندین ویژگی وجود دارد که بین تمامی کارکنان مشترک است. ارزیابی این موارد در شناخت کارکنان وفادار و افزایش وفاداری آن‌ها کمک می‌کند. حفظ کارکنان فعلی سازمان، حفظ کارکنان با استعداد و کاهش جابه‌جایی از طریق ایجاد فضای کاری مثبت برای ارتقای تعامل، نشان دادن قدردانی از کارکنان، ارائه حقوق و مزایای رقابتی و تعادل سالم بین کار و زندگی، نگهداشت کارکنان است. این امر به عوامل متعددی بستگی دارد که اگر کارفرمایان با این عوامل آشنا شده و آن‌ها را رعایت کنند می‌توانند به این هدف دست پیدا کنند. بعضی از کارفرمایان نمی‌دانند رهبری مشارکتی چیست و چگونه باید آن را برای حفظ و نگهداشت کارکنان خود در سازمان پیاده کنند. در این زمینه توجه به عوامل موثر بر حفظ و نگهداشت کارکنان می‌تواند کمک کننده باشد.

پیشنهاد‌های کاربردی

در ادامه پیشنهاد‌های کاربردی به مدیران شرکت‌ها ارائه شده است:

- ✓ پیشنهاد می‌شود با شناخت پتانسیل و ارزش هر کارمند به بهبود کیفیت کار آن‌ها کمک شود و به آنها نشان داده شود که عضو ارزشمند تیم هستند. دادن فرصت به کارمندان برای بهبود مهارت‌ها و رشد آنها به تولید محصولات با کیفیت بالاتر، تشویق پتانسیل آنها به تشکیل یک تیم کارآمد برای مدیریت، وظایف و مسئولیت‌های پروژه خاص کمک می‌کند.
- ✓ ایجاد تعادل در وظایف روزانه و تشویق کارکنان به خودمدیریتی می‌تواند اعتماد بین کارمندان و شرکت را افزایش دهد. روابط درون سازمان را تقویت می‌کند و به دلیل اعتمادی که شکل گرفته است و کارکنان احساس خوب و مثبتی در محل کار دارند. همچنین، دادن اختیار به کارکنان برای مدیریت کارهای خود تا حدی می‌تواند عملکرد کاری آنها را بهبود بخشد زیرا می‌تواند اعتماد به نفس و بهره‌وری بهتری برایشان به ارمغان بیاورد.
- ✓ یکی از نکات مهم در مواجهه با شرایط بحرانی حمایت از کارکنان است. دفاع از کارمندان در حین پیدا کردن بروز مشکل، به افزایش وفاداری کمک می‌کند. وقت گذاشتن برای کشف حقایق در مورد اتفاقات پیش آمده در شناسایی زمینه‌های بهبود در سازمان کمک می‌کند.
- ✓ راه دیگر برای نشان دادن ارزش کارکنان به شرکت، مشارکت دادن آن‌ها در برخی تصمیمات شرکت است. آینده شرکت، آینده کارکنان است و اجازه دادن به آنها در تصمیماتی که بر آینده شرکت تأثیر می‌گذارد، می‌تواند آنها را تشویق به اجرای آنها کند و می‌تواند به حل موانع کمک کند. علاوه بر این، نشان دادن تأثیر بیشتر آنها بر شرکت می‌تواند کیفیت کار را بهبود بخشد زیرا آنها از تأثیر آن بر عملکرد شرکت آگاه هستند.
- ✓ اهمیت دادن به زمان کاری کارکنان و اضافه کاری آنها به کارکنان کمک می‌کند تا احساس کنند شرکت برای آنها به عنوان یک فرد ارزش قائل است. درک تعهدات خارج از ساعات کاری می‌تواند به آنها کمک کند کمتر استرس داشته باشند و ممکن است به بهبود عملکرد آنها در ساعات کاری کمک کند. شرکت‌هایی که ارزشی برای زمان کارمندان در خارج از محل کار قائل هستند، تأثیر چشمگیری بر وفاداری آنها خواهد داشت.
- ✓ درخواست بازخورد در شناسایی فرصت‌های بهبود در سازمان کمک می‌کند. بازخورد می‌تواند در هر جایی رخ دهد و شامل نظرسنجی‌های ناشناس، جلسات بازخورد یا پرسشنامه‌های شرکت باشد. این می‌تواند وفاداری را با دادن فرصتی به کارمندان برای بحث درباره راه‌هایی که می‌خواهند از طریق آن احساس ارزشمندی داشته باشند، کمک کند.

- ✓ در اختیار گذاشتن ابزارهای خوب و با کیفیت به کارکنان کمک می‌کند تا محیط کار را ارتقا دهند. ایجاد فضایی برای آموزش مناسب، تجهیزات باکیفیت عملکرد و اعتماد به سازمان را بهبود می‌بخشد. توسعه ابزارهای اضافی، مانند کارگاه‌های دانش بنیان شرکت یا برنامه‌های آموزشی آنلاین، می‌تواند مشارکت و وفاداری فردی را افزایش دهد.
- ✓ مسائل مربوط به کار در مرحله اول ریشه در تصاویر غیرواقعی شغل در مرحله مصاحبه دارد. اگر مدیران در مورد انتظارات دقیق شرکت یا مسئولیت‌هایی که در یک نقش قرار می‌گیرد به کارکنان آگاهی ندهند، احتمال زیادی وجود دارد که کارمندان در انجام وظایف خود شکست بخورند. با صادق بودن، می‌توان اطمینان حاصل نمود که همه متقاضیان از همان روز اول کاملاً با انتظارات شرکت آشنا شده‌اند و این امر باعث می‌شود که آنها در شرکت باقی بمانند.
- ✓ اگر مدیران فرصت‌هایی برای رشد و توسعه فراهم نمایند، می‌توانند اطمینان حاصل کنند که کارمندان را کنار خود نگه دارند و آینده‌ای را با آنها متصور شوند و هر کاری که ممکن است برای کمک به کارکنان برای دستیابی به تعادل لازم برای یک زندگی کاری شاد انجام دهند.
- ✓ پرداخت بیشتر به کارمندان همیشه برای یک شرکت آسان نیست اما اگر شرکت می‌خواهد گردش مالی را به حداقل برساند، باید مطمئن شود که حداقل دستمزد را در رقابت با سایر شرکت‌ها پرداخت می‌کند. اگر کارکنان فقط با جابه‌جایی شرکت‌ها می‌توانند قدری بیشتر حقوق به دست آورند، سایر عوامل مثبت در مورد کسب‌وکار می‌تواند کارمندان را در شرکت نگه دارد.
- ✓ مطمئناً تصمیم‌گیری روی سبک مدیریت صحیح دشوار است اما برای حفظ کارمندان در هیئت مدیره حیاتی است. چیزهای ساده، مانند دادن فضای مورد نیاز کارکنان، می‌تواند تفاوت بزرگی ایجاد کند. به همین ترتیب، ارسال نظرسنجی‌های ناشناس منظم برای بازخورد کارکنان می‌تواند به شما کمک کند تا سبک مدیریت خود را متناسب با نیازهای محل کار تنظیم کنید.
- ✓ رفاقت و فرهنگ قدردانی نیروی محرکه موفقیت و انگیزه در شرکت‌های کوچک‌تر است. با این حال، با توجه به مقیاس‌های تجاری، اعمال آن بسیار دشوارتر است. چون با تعداد افراد بیشتر، توانایی برقراری ارتباط تعاملی دشوار می‌شود. در حال حاضر فناوری برای ایجاد فضاهای دیجیتالی به کار گرفته می‌شود که در آن قدردانی می‌تواند اتفاق بیفتد و به کسب‌وکارهای بزرگ اجازه می‌دهد یک جامعه ایجاد کنند که محدودیت‌های فیزیکی برای آن‌ها مانع ایجاد نمی‌کند. به این شکل کارمندان می‌توانند یکدیگر را تشویق کنند و به مدیریت اجازه می‌دهند که به صورت عمومی به افراد برای انجام یک کار خوب تبریک بگویند.

فهرست منابع

۱. برومند، زهرا. (۱۳۹۶). مدیریت رفتار سازمانی. چاپ پانزدهم. تهران: انتشارات پیام نور.
۲. پروین، احسان؛ محمدی، شراره، شیربگی، ناصر و لطفی نژاد، طاهره. (۱۳۹۴). بررسی رابطه بین معنویت سازمانی و تعهد سازمانی کارکنان دانشگاه رازی کرمانشاه. فصلنامه پژوهش‌های رهبری و مدیریت آموزشی.
۳. توکلی‌نژاد، حسین؛ جزنی، نسرین؛ معمارزاده طهران، غلامرضا و افشار کاظمی، محمدعلی. (۱۳۹۵). شناسایی و اولویت‌بندی عوامل موثر در نگهداشت کارکنان. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی زمستان ۱۳۹۵ - شماره ۲۶.

۴. حسینی طبقدهی، لیلا. (۱۳۹۹). مطالعه کیفی عوامل موثر بر نگهداشت کارکنان دانشی در دانشگاه. فصلنامه آموزش و بهبود منابع انسانی، دوره: ۱، شماره: ۱.
 ۵. رستمی دشت بیاض، فاطمه؛ اسدی رودمجنی، فهیمه، گلشیخی، زهرا و خانی، بتول. (۱۴۰۱). بررسی اهمیت حفظ و نگهداشت کارکنان در سازمان‌ها. چهارمین کنفرانس بین‌المللی رویکردهای نوین مدیریت، روان‌شناسی و علوم انسانی در قرن ۲۱، تهران.
 ۶. زینلی، حامد؛ میرزایی، افسانه و پورخالویی، الناز. (۱۳۹۸). تعیین عوامل مؤثر بر وفاداری کارکنان به سازمان از دیدگاه کارکنان و مدیران در دانشگاه علوم پزشکی رفسنجان. نشریه پژوهش‌های سلامت محور، دوره: ۵، شماره: ۲.
 ۷. شهبازی، ابراهیم و کاشی، امین. (۱۴۰۱). بررسی مولفه‌های مؤثر بر وفاداری کارکنان (مطالعه موردی: کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی بوئین زهرا). دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، اخلاق و کسب و کار، شیراز.
 ۸. طه‌زاده، محمد. (۱۴۰۲). وفاداری سازمانی. پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، پرتال جامع علوم انسانی. موج سال پنجم، شماره ۶ و ۷، ص ۶۵-۷۷.
 ۹. عباس‌پور، جعفر؛ عباس‌پور، حیدر و شهبازی، شهره. (۱۳۹۶). بررسی تاثیر معنویت سازمانی و ابعاد آن بر وفاداری کارکنان مورد مطالعه: سازمان آموزش و پرورش شهر مهران. فصلنامه مطالعات منابع انسانی، دوره: ۷، شماره: ۲۶.
 ۱۰. قره‌چسب، منیره، دابوئیان محمد. (۱۴۰۰). وفاداری کارکنان در تعامل با وفاداری مشتریان صنایع خدماتی. دو فصلنامه تحقیقات بازاریابی نوین. سال اول. شماره سوم. ص ۲۷-۴۶.
 ۱۱. کرمپور، عبدالحسین؛ ولی، علیرضا وهانفی‌پور، هومن. (۱۳۹۹). تبیین مدل سودآوری شرکت‌ها بر اساس وفاداری کارکنان و مشتریان در صنعت بیمه. فصلنامه مطالعات اقتصاد، مدیریت مالی و حسابداری، دوره: ۶، شماره: ۱.
 ۱۲. کیخا، کیوان و شهرکی‌پور، حسن. (۱۳۹۴). بررسی رابطه بین عدالت سازمانی و معنویت محیط کاری بها میزان وفاداری کارکنان اداره آموزش و پرورش ناحیه ۲ زاهدان. کنفرانس بین‌المللی مدیریت اقتصاد مدیریت. ۱۱-۱.
 ۱۳. محمدنژادفیروزجایی، رقیه و عرب کلمری، محبوبه. (۱۳۹۹). چالش‌های نگهداشت منابع انسانی در شرکت‌های پخش (مطالعه‌ی موردی: شرکت پخش قاسم ایران در استان‌های تهران و مازندران). دو فصلنامه علمی مدیریت منابع انسانی پایدار، دوره ۲، شماره ۲.
 ۱۴. مرادی، حامد و شاه‌حسینی، محمدعلی. (۱۴۰۰). بررسی، شناسایی و اولویت‌بندی عوامل موثر بر نگهداشت کارکنان با استعداد (با عملکرد بالا) در شرکت ملی نفت ایران. هفتمین کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های نوین حسابداری، مدیریت و علوم انسانی در هزاره سوم، تهران.
 ۱۵. مسلمان‌زاده، نجمه و خواجه، محمود. (۱۴۰۱). راهکارهای حفظ و نگهداشت کارکنان در سازمان‌های دولتی. نهمین همایش علمی پژوهشی توسعه و ترویج علوم مدیریت و حسابداری ایران، تهران.
 ۱۶. نورانی، محسن؛ شعبان‌نژاد، رضا و اکبری‌مقدم، بیت‌الله. (۱۴۰۰). تبیین پیش‌آیندهای وفاداری کارکنان در سازمان‌های دولتی ایران با استفاده از الگوسازی فازی (آموزش و پرورش استان قزوین). دوفصلنامه آینده‌پژوهی ایران، دوره: ۶، شماره: ۲.
17. Arthur, J. B., & Boyles, T. (2007). Validating the human resource system structure: A levels-based strategic HRM approach. *Human Resource Management Review*, 17 (1), 77-92.

18. Basheer, M. F., Hameed, W. U., Sabir, S. A., & Jehangir, M. S. (2019). Islamic business ethics and Islamic banks performance in Malaysia: Does sincerity matter. *Hamdard Islamicus*, 42 (4), 217-224.
19. Chen, S., Xu, K., & Yao, X. (2022). Empirical study of employee loyalty and satisfaction in the mining industry using structural equation modeling. *Scientific Reports*, 12 (1), 1158.
20. Clark D. B. (2013). *Employee Commitment and Other Factors That Affect Attraction and Retention of Employees in Organizations: The Examination of Research and OPM Practices*. Dissertation Doctor of Management. University of Maryland University College.
21. Cuong, D. T. (2023, April). The Best Model for Determinants Impacting Employee Loyalty. In *Computer Science On-line Conference* (pp. 114-124). Cham: Springer International Publishing.
22. Dhir, S., Dutta, T., & Ghosh, P. (2020). Linking employee loyalty with job satisfaction using PLS–SEM modelling. *Personnel Review*, 49 (8), 1695-1711.
23. Henry et al. (2016) “The relationship between organizational loyalty and employee performance.
24. Mesha, M. D. (2023). *Exploring Employee Retention and Turnover in Finland: Understanding Intentions, Commitment and Departure Patterns*.
25. Rahman, W., Nas, Z. (2013). Employee development and turnover intention: theory validation. *European Journal of Training and Development*, 37 (6), 564-579.
26. 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: ABRIC2016* (pp. 315-324). Springer Singapore.
27. 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.
28. Vasumathi, A., Is, S. T., & Mamilla, R. (2021). Employee loyalty on organisational success-an empirical study. *International Journal of Services and Operations Management*, 40 (3), 426-444.
29. Yao, T., Qiu, Q., & Wei, Y. (2019). Retaining hotel employees as internal customers: Effect of organizational commitment on attitudinal and behavioral loyalty of employees. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 1-8.