

شناسایی عوامل مؤثر بر نگهداشت کارکنان خلاق در صنعت بانکداری ایران (مورد مطالعه: بانک رفاه کارگران استان کهگیلویه و بویراحمد)

غلامعلی رضایپور^۱، مهدی باقری^{۲*}، پروانه گلرد^۳

اطلاعات مقاله	چکیده
<p>نوع مقاله: مقاله پژوهشی</p> <p>شاپا الکترونیکی: ۴۵۶۵-۲۷۸۳</p> <p>شاپا چاپی: ۹۷۷۵-۲۰۰۸</p> <p>تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۸/۱۶</p> <p>تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۸/۳۰</p> <p>واژه‌های کلیدی: نگهداشت، کارکنان خلاق، صنعت بانکداری، بانک رفاه کارگران</p>	<p>هدف پژوهش حاضر، شناسایی عوامل مؤثر بر نگهداشت کارکنان خلاق در صنعت بانکداری ایران (مورد مطالعه بانک رفاه کارگران استان کهگیلویه و بویراحمد) است.</p> <p>در روش تحقیق از رویکرد تحقیقات ترکیبی (کیفی-کمی) از نوع متوالی-اکتشافی استفاده شده است. جامعه آماری در بخش کیفی شامل خبرگان (مدیران شعب بانک رفاه و اساتید عضو هیات علمی در رشته مدیریت) می‌باشند. روش نمونه‌گیری، در بخش کیفی از نوع هدفمند با استفاده از تکنیک گلوله برفی و با توجه به شاخص اشباع نظری انجام شد و شامل کارشناسان مدیران شعب بانک رفاه و اعضای هیات علمی متخصص می‌باشد در بخش کمی نیز جامعه آماری عبارتند از کلیه مدیران، معاونان و کارکنان شعب بانک رفاه در استان کهگیلویه و بویراحمد می‌باشند. تعداد کارکنان و مدیران جمعاً ۱۲۰ نفر می‌باشد در بخش کمی نیز روش نمونه‌گیری بصورت تصادفی طبقه‌ای متناسب با حجم جامعه آماری می‌باشد و ۱۰۰ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. برای جمع‌آوری داده‌های مربوط به الگوی نگهداشت کارکنان خلاق از پرسشنامه محقق ساخته ۶۷ سوالی استفاده گردید. با توجه به مطالعه گسترده و نبود ابزار استاندارد جهت سنجش، محقق بعد از مطالعه نظریات و انجام مصاحبه نیمه ساختار یافته به ساخت پرسشنامه با استفاده از روش تحلیل عاملی پرداخته است. جهت تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی پژوهش از روش تحلیل محتوا استفاده شد جهت تجزیه و تحلیل داده‌های کمی پژوهش از نرم افزار Spss و PLS در دو سطح آمار توصیفی و استنباطی استفاده شد. در نهایت با استفاده از آزمون مدل سازی معادلات ساختاری، داده‌های پژوهش، به منظور برازندگی مدل مفهومی پژوهش مورد سنجش قرار گرفت. یافته‌های پژوهش نشان داد برای نگهداشت کارکنان خلاق، در صنعت بانکداری، ۶۷ شاخص بااهمیت وجود دارند که می‌باید مورد توجه قرار گیرند، این ۶۷ شاخص در ۱۳ مؤلفه و این ۱۳ مؤلفه در ۴ دسته عامل کلی، عوامل مدیریت و رهبری، انگیزشی، سازمانی و فردی جای گرفته‌اند. همچنین در بخش رتبه بندی عوامل مشخص شده است که عوامل مدیریت و رهبری در رتبه نخست اهمیت قرار گرفته است.</p>

لطفاً به این مقاله استناد کنید: رضایپور، غلامعلی - باقری، مهدی - گلرد، پروانه (۱۴۰۱). شناسایی عوامل مؤثر بر نگهداشت کارکنان خلاق در صنعت بانکداری ایران (مورد مطالعه بانک رفاه کارگران استان کهگیلویه و بویراحمد). *مطالعات رفتاری در مدیریت*. ۱۱۳(۲۹). ۱۷۵-۱۵۹.



ایمیل: mbagheri.sbu@gmail.com

* نویسنده مسئول: مهدی باقری

ناشر: دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال

۱. دانشجوی دکتری گروه مدیریت دولتی، گرایش منابع انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد قشم، قشم، ایران.

۲. دانشیار گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد، بندرعباس، بندرعباس، ایران. (نویسنده مسئول: mbagheri.sbu@gmail.com)

۳. دانشیار گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران جنوب، تهران، ایران.

مقدمه

سازمان های امروزی که در جو دانش محوری، رقابتی، مشتری گرایی، پاسخگویی کیفیت گرایی، مشارکتی، کارآفرینی و تحول گرایی فعالیت می کنند، مستلزم دستیابی سریع به نیروی انسانی توانمند، خشنود و متعهد به عنوان ابزار رقابتی هستند؛ زیرا داشتن کارکنان راضی پراثری و خلاق با سرمایه انسانی متعهد، مهم ترین منبع سازمانی محسوب می شود. با توجه به اینکه نیروی انسانی کارآمد، شاخص عمده برتری یک سازمان نسبت به سازمان های دیگر است تأکید بر نیروی انسانی مؤثر و کارآمد در عرصه آموزش رو به افزایش است (میر کمالی و همکاران، ۱۳۹۴). در اقتصاد دانش محور که دنیا اخیرا با آن مواجه شده، محیط کسب و کار به طور فزایندهای پیچیده تر شده است و با پیشرفت های سریع فناورانه به پیش می رود (روسدی، ۲۰۱۴).

شمار رو به رشدی از سازمان ها کار گروهی، ساختارهای ارگانیک و فرهنگ های دانش محور را به عنوان نتیجه اقتصاد دانش محور قبول کرده اند (لاپینا و همکاران، ۲۰۱۴). در این میان منابع مالی و فناورانه تنها مزیت سازمان ها نیست؛ بلکه در اختیار داشتن افراد مستعد اهمیت ویژه می یابد؛ زیرا نه تنها می تواند مزیت رقابتی سازمان محسوب شود، بلکه قادر است فقدان یا نقص دیگر منابع را نیز جبران کنند (مندگاری و کولک، ۱۳۹۹). به دلیل رقابت شدید و کمبود کارکنان با توانایی و مهارت بالا، یافتن و نگهداشت کارکنان با استعداد را از الویتهای اصلی سازمان های امروزی است (سرافراز، معمارزاده و حمیدی، ۱۳۹۸). هال و همکاران (۲۰۰۹) تفش در حال تغییر منابع انسانی را در ارتباط با نیازمندی های جدید اقتصاد دانشی در حال ظهور بررسی کرده است (لنگریک، ۲۰۱۷) 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 می کند که برای مدیریت توسعه و انتقال منابع انسانی به سرمایه انسانی، ضروری هستند (فرناندز و پسامر و واله کابرا، ۲۰۱۷). سازمان هایی که نتوانند ساز و کارها و تدابیر مناسبی برای ماندگاری استعدادهای خود طراحی کنند به ناچار باید خروج آنان را نظاره گر باشند. سازمان ها همواره هزینه های بالایی را در برتی جذب برترین نیروها صرف می کنند؛ بنابراین اگر نتوانند این نیروها را حفظ کنند آن هزینه ها را هدر داده اند (طهماسبی، قلی پور و جواهری زاده، ۱۳۹۱) سازمانها هر سال بخش قابل توجهی از کارکنان خود را از طریق، فرسودگی شغلی و ترک خدمت از دست می دهند این امر در عملکرد روزانه سازمان و اثربخشی نیروی کار تأثیر می گذارد. سازمان های دولتی و خصوصی به طور مداوم با این مسئله مواجه هستند. از طرف دیگر با پیشرفت فناوری و ایجاد رقابت بین سازمانها، کارکنان با فرصت های شغلی زیادی مواجه هستند. این مسئله باعث سخت شدن کار سازمان ها در نگهداشت کارکنان می شود. بنابراین جلوگیری از ترک خدمت و نگهداشت کارکنان خلاق و نوآور در درازمدت از مسائل اصلی سازمانها به شمار می آید (توکلی نژاد، جزنی، معمارزاده طهران و افشار کاظمی، ۱۳۹۵).

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 (توکلی نژاد، جزنی، معمارزاده طهران و افشار کاظمی، ۱۳۹۵). ازدست دادن کارکنان یک حادثه ناگوار به حساب می آید. سازمان ها اغلب به دنبال راه های ابتکاری و خالقانه برای کاهش ترک خدمت توسط کارکنان خلاق و نوآور می باشند. اغلب موارد این برنامه ها با موفقیت محدودی همراه بوده است. با بهبود برنامه های نگهداشت کارکنان هزینه های اضافی منابع انسانی به میزان قابل توجهی

کاهش می‌یابد (لیوئید، ۲۰۰۶). امروزه نگهداشتن منابع انسانی مشکل شماره یک سازمانها به حساب می‌آید. علاوه بر این نقش و اهمیت این منابع در توسعه سازمان باعث به وجود آمدن رقابت شدید جذب افراد مستعد و شایسته بین سازمان‌ها شده است (توکلی‌نژاد، جزنی، معمارزاده طهران و افشار کاظمی، ۱۳۹۵).

بر اساس شواهد تاریخی، برخی از مؤلفین همچون لومبروزو نتیجه گرفتند که خلاقیت و دیوانگی دست در دست هم دارند. افرادی که خیلی خلاق هستند تا حدی رفتارشان نابهنجار و حتی دیوانه‌وار تعبیر می‌شود. باین حال، یافته‌ها پایه عینی و پژوهشی ندارند (مددورک و امرول، ۲۰۱۷). در نظریه آفرینش‌گری به‌عنوان نبوغ شهودی، آفرینش‌گری شکلی گسترش‌یافته از شهود است. آفرینش‌گر، گرچه دیگر نابهنجار و یا بیمار تلقی نمی‌شود، اما هنوز شخصی نادر و از گونه متفاوتی است. چنین شخصی در خلال کنش خلاق، آنچه را که دیگران فقط به‌طور استدلالی و در درازمدت درمی‌یابند، بلافاصله و مستقیماً درک می‌کند؛ بنابراین، آفرینش‌گری را نمی‌توان به‌طور کلی آموزش داد، زیرا غیرقابل پیش‌بینی، غیرعقلانی و محدود به معدودی افراد غیرعادی است (چو، ۲۰۱۸). نظریه تداعی‌گرایی را می‌توان در این اصل خلاصه کرد که اندیشیدن عبارت است از: «مرتبط نمودن ایده‌های ناشی از تجربه». بناتر قوانین فراوانی، تازگی و وضوح، هر قدر که دو ایده بیشتر و تازه‌تر و واضح‌تر باهم مربوط باشند، وقتی که یکی از آن‌ها به ذهن می‌رسد، به احتمال زیاد دیگری نیز آن را همراهی می‌کند (چن و وانگ، ۲۰۱۷). بنا بر نظریه تداعی‌گرایی، ایده‌های جدید از ایده‌های قدیم و به‌وسیله فرآیند آزمون و خطا پدید می‌آید. شخص هنگام روبرو شدن با مسئله‌ای، ترکیبی از ایده‌ها را یکی پس از دیگری فرامی‌خواند تا آرایشی برای راه‌یابی بیابد. این ترکیب، ایده تازه‌ی او را تشکیل می‌دهد. تفکر تازه، به معنای جدا کردن ایده‌های قبلی از زمینه و ترکیب کردن آن به‌منظور تشکیل فکری بکر است. چنین تفکری، ارتباطات موجود را نادیده گرفته و ارتباطاتی مخصوص به خود خلق می‌کند. ایده‌های تازه کودکی خلاق را به‌سختی می‌توان به ارتباطات بین ایده‌های ناشی از تجارب گذشته او نسبت داد (چین و همکاران، ۲۰۱۸). به نظریه روان‌کاوی فروید، خاستگاه آفرینش‌گری در تعارضی است که در ذهن ناخودآگاه (من) وجود دارد. ایده‌های ابداع‌شده در ناخودآگاه، باید به‌وسیله‌ی من و فرامن مورد بررسی قرار گیرد و اگر این ایده‌ها از طریق من یا فرامن رد شوند یا کاملاً سرکوب شوند، به شکل رفتارهای روان‌نژند (نوروتیک) که ناشی از تعارضات حل‌نشده است، ظهور می‌کند. ولی اگر پذیرفته شوند و به خودآگاه راه پیدا کنند در این حالت، اگر من یا فرامن بیش‌ازحد گزینشی (انتخاب‌کننده) عمل کنند، ایده‌های خلاق کمتری به خودآگاه وارد می‌شوند و اگر انتخاب‌کننده نباشند، سیلابی از ایده‌های ابداعی تولید می‌شوند که بیشتر این ایده‌ها غیرعملی هستند، شخص خلاق، در واقع میزان را کم کرده و اجازه «بر روی نهاد کنترل» خود می‌دهد اندیشه‌های آزاد خیز ناخودآگاه بروز داده شوند یعنی تکانه‌های خلاق از سطح ناخودآگاه به سطح خودآگاه آیند (کیم و همکاران، ۲۰۱۸). طبق نتایج تحقیقات گذشته، انگیزش درونی از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر خلاقیت کارکنان است. افرادی که درگیری شغلی بالایی دارند، به دلیل داشت انگیزش درونی و توان بالا قادرند در مقایسه با کارکنان دیگر انرژی و تلاشی بیشتر صرف کار خود کنند همچنین، دلیل دل‌بستگی عاطفی و اشتیاقی که نسبت به کار خود دارند، قادرند چالش‌ها و مشکلات کاری را راحت‌تر تحمل کنند و به‌ندرت احساس خستگی و ناامیدی می‌کنند؛ بنابراین، می‌توانند در یک بازه زمانی مشخص عملکردی بهتر نسبت به کسانی که درگیری شغلی اندکی دارند، نشان دهند (ساز و همکاران، ۲۰۱۸). بنابراین، خلاقیت از دیدگاه سازمانی عبارت است از ارائه فکر و طرح نوین برای بهبود و ارتقای کمیت یا کیفیت سازمان و نوآوری،

افزایش خلاقیت در سازمانها می تواند به ارتقای کمیت و کیفیت خدمات، کاهش هزینه ها، جلوگیری از اتلاف منابع، کاهش بوروکراسی و افزایش رقابت و ... منجر گردد. (چو، ۲۰۱۸). همچنین در خصوص نگهداشت کارکنان خلاق در سازمان تحقیقاتی انجام شده است که در مهمترین آنها امیری و محمودزاده (۱۳۹۴)، در پژوهش خود نشان داد که بین ویژگیهای شغلی، ویژگیهای سرپرست، هویت سازمانی، احساس و عواطف در شغل، شرایط کاری و نگرش شغلی با کاهش ترک خدمت کارکنان رابطه مستقیم و معنیدار وجود دارد. رسولی و رشیدی (۱۳۹۴)، در پژوهش خود به این نتیجه دست یافتند که توسعه مهارتها، حقوق و مزایا، فرصت مشارکت، حمایت سازمانی و عدالت رویهای از طریق متغیرهای رضایت شغلی، تعهدسازمانی و اعتماد به مدیران میتوانند قصد ماندن را پیشبینی کنند. شیرازی و حسینی رباط (۱۳۹۳) با پژوهشی که انجام داد به این نتیجه دست پیدا کرد که اقدامات مدیریت منابع انسانی از طریق تعهد سازمانی بر حفظ کارکنان تأثیر دارد، ولی نقش واسطه رضایت شغلی تأیید نشد. مطالعه ای که توسط او^۱ (۲۰۱۸)، در بانک های بنگلادش صورت گرفت، نشان داد که همه بانکها خط مشی های انتخاب و جذب مکتوبی دارند و برای دادن آگهی استخدام کاملاً بر اطلاعات تجزیه و تحلیل شغل متکی هستند. زمانی که سمتی خالی می شود بانکها آگهی استخدام عمومی می دهند و بخش منابع انسانی کل فرآیند جذب و انتخاب را هدایت می کنند. در پژوهش داوماه^۲ و فریمپونگ (۲۰۱۷)، در بانک های غناء نتایج حاکی از آن بود که برآورده کردن انتظارات پاداش و جبران خدمات کارکنان، سرو کار داشتن با مسائل تعادل کار - زندگی، ایجاد تصویر خوب از سازمان، خلق محیط کاری مورد علاقه و افزایش عدالت و انصاف در مدیریت کارکنان، تشویق مدیران و سرپرستان برای ایجاد روابط خوب با زیردستان، اطمینان از تناسب ارزش ها و اعتقادات سازمان با ارزش ها و اعتقادات کارکنان و در نهایت اطمینان از ارتقای سمت از جمله عواملی است که باعث ماندن کارکنان در بانک می شود. نتایج یافته های بارتول و لوکاندر^۳ (۲۰۱۷)، نشان داد که افرادی که سطح سازگاری و قدرت حل مشکل بالایی دارند، در محل کار نیز انرژی، انگیزه و توانایی بیشتری برای انجام دادن کار دارند، که این موضوع موجب بالا رفتن سطح کارایی و عملکرد خود فرد و در نتیجه موجب افزایش بهره وری سازمان ها می شود. مادوک و امرول^۴ (۲۰۱۷)، در پژوهش خود اشاره می کند که رابطه مثبت و معناداری بین فرهنگ نو آوری تعهد کارکنان در بانک های تجاری وجود دارد و تولید ایده و ظرفیت ریسک پذیری بالا برای نگهداشت بالای منابع انسانی سازمان ضروری هستند.

بانک رفاه کارگران پنجمین بانک دولتی ایرانی می باشد که به عنوان بازوی ارائه خدمات مالی و بانکداری دولت و سازمان تأمین اجتماعی ایران فعالیت می کند. این بانک در سال ۱۳۳۸ تأسیس شد و بر اساس آمار سال ۱۳۹۷ این بانک مالک شبکه ای از ۱۰۳۵ شعبه بانک است و ۹۸۳۵ نفر در آن اشتغال دارند. اشتغال بیش از ۹۸۰۰ نفر در این بانک نشان دهنده اندازه و وسعت کار این مجموعه می باشد. بازنشستگی، انتقال کارکنان، ارتقا، فوت و همچنین امکان بازنشستگی زودتر از موعد به دلیل

¹ Eva

² Frempong & Dwomah

³ Brtol & Locander

⁴ Madueke, Emerole

شرایط سختی کار این مجموعه را شرایطی قرار داده است که در حال از دست دادن نیروهای کلیدی خود می باشد. اما این بانک همواره به دنبال راهکار و زیر ساخت‌هایی برای نگهداشت منابع انسانی خود بوده است.

یکی از مهمترین چالش‌های پیش روی مدیریت منابع انسانی در بانک رفاه کارگران جذب و نگهداشت کارکنان می باشد بانک رفاه در زمینه نگهداشت کارکنان برنامه های متعددی از جمله ایجاد یک محیط کاری مثبت، تشخیص پاداش و تقویت رفتار درست، مشارکت و درگیر شدن کارکنان و برنامه های مشابهی را در دستور کار قرار داده است. اما مطالعه یا استراتژی خاصی را جهت حفظ و نگهداشت کارکنان خلاق و نوآور نداشته و در دستور کار خود قرار نداده است. 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 شغل های مناسب تری را دارند، سازمان را ترک می کنند و کسانی که شغل خود را ترک نمی کنند، عموماً توانایی یافتن شغل بهتر را ندارند. بنابراین با توجه به این موضوع از آنجا که کارکنان خلاق و نوآور بانکها با پس از چند سال سابقه کار با موضوع خستگی، و فرسودگی شغلی ناشی از تکراری بودن کارها روبرو می شوند عموماً از شغل خود احساس نارضایتی کرده و درصدد کسب فرصت مناسب جهت ترک سازمان خود می باشند. با توجه به عوامل ذکر شده بالا محقق را برآن داشت تا با طراحی مدل نگهداشت کارکنان خلاق و نوآور در بانک رفاه کارکنان خود را از گزند مشکلات ناشی از ترک خدمت و بازنشستگی و عدم انگیزه محفوظ داشته و در راستای اهداف استراتژیک بانک گامی برداشته باشد. با توجه به اینکه هیچ تحقیق ساختار یافته ای وجود ندارد؛ بنابراین پژوهشگران به دنبال این سوال بودند که عوامل موثر بر نگهداشت کارکنان خلاق در صنعت بانکداری ایران در بانک رفاه کارگران استان کهگیلویه و بویراحمد کدامند؟

روش پژوهش

این پژوهش بر اساس معیار هدف کاربردی است در روش تحقیق از رویکرد تحقیقات ترکیبی (کیفی - کمی) از نوع متوالی- اکتشافی استفاده شده است. در بخش کیفی با استفاده از رویکرد تحلیل محتوا (تفسیر گرایانه) مؤلفه‌های مدل نگهداشت کارکنان خلاق در صنعت بانکداری به عنوان عامل اصلی هدایت فعالیت های کارکنان و مدیران، بازنشستگی می گردد و محقق با استفاده از روش کیفی به ارائه یک مدل بومی جهت مدل نگهداشت کارکنان خلاق در صنعت بانکداری می پردازد و با استفاده از یافته های بخش کیفی علاوه بر پاسخگویی به سوالات تحقیق به عنوان وسیله ای برای تهیه ابزار اندازه گیری و تدوین پرسشنامه در بخش کمی نیز استفاده می شود. و سپس بر مبنای مدل ارائه شده با استفاده از روش کمی-توصیفی از نوع همبستگی و از نوع مدل سازی معادلات ساختاری که یکی از تکنیک های تحلیل چند متغیری می باشد به بررسی برازش مدل طراحی شده با رویکرد آینده پژوهی پرداخته شد جامعه آماری در بخش کیفی شامل خبرگان (مدیران شعب بانک رفاه و اساتید عضو هیات علمی در رشته مدیریت) می باشند. روش نمونه گیری، در بخش کیفی از نوع هدفمند با استفاده از تکنیک گلوله برفی و با توجه به شاخص اشباع نظری انجام شد و شامل کارشناسان مدیران شعب بانک رفاه و اعضای هیات علمی متخصص می باشد در بخش کمی نیز جامعه آماری عبارتند از کلیه مدیران، معاونان و کارکنان شعب بانک رفاه در استان کهگیلویه و بویر احمد می باشند. تعداد کارکنان و مدیران جمعاً ۱۲۰ نفر می باشد در بخش کمی نیز روش نمونه گیری، بصورت تصادفی طبقه ای متناسب با حجم جامعه آماری می

باشد. برای تعیین حجم نمونه لازم نیز از جدول برآورد حجم نمونه جرسی مورگان و کرجسی^۱ استفاده شده است، و ۱۰۰ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. برای جمع آوری داده‌های مربوط به الگوی نگهداشت کارکنان خلاق از پرسشنامه محقق ساخته ۶۷ سوالی استفاده گردید. با توجه به مطالعه گسترده و نبود ابزار استاندارد جهت سنجش، محقق بعد از مطالعه نظریات و انجام مصاحبه نیمه ساختار یافته به ساخت پرسشنامه با استفاده از روش تحلیل عاملی پرداخته است. جهت تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی پژوهش از روش تحلیل محتوا استفاده شد جهت تجزیه و تحلیل داده‌های کمی پژوهش از نرم افزار Spss و pls در دو سطح آمار توصیفی و استنباطی استفاده شد. در سطح آمار توصیفی از میانگین، انحراف معیار، واریانس، جداول، فراوانی، درصد فراوانی و ... و در سطح آمار استنباطی از تحلیل عاملی (جهت ابزار پژوهش) و در نهایت با استفاده از آزمون مدل سازی معادلات ساختاری، داده‌های پژوهش، به منظور برازندگی مدل مفهومی پژوهش مورد سنجش قرار گرفت.

یافته‌های پژوهش

روش تحلیل نتایج در بخش کیفی شامل روش تحلیل محتوا و در بخش کمی (آمار توصیفی) ابتدا بر حسب متغیرهای جمعیت شناختی و با استفاده از جداول فراوانی و نمودارهای مربوطه، توصیفی از نمونه آماری پژوهش ارائه و در ادامه با استفاده از مهم ترین شاخص های آمار توصیفی (گرایش مرکزی، پراکندگی و شکل توزیع) متغیر اصلی پژوهش (نگهداشت کارکنان خلاق) توصیف شده است. در قسمت دوم که به آمار استنباطی پژوهش اختصاص دارد، فرضیه مربوط به رابطه بین متغیرهای اصلی پژوهش با استفاده از رویکرد مدل سازی معادله ساختاری واریانس محور مورد آزمون قرار گرفته است. انجام محاسبات این فصل با استفاده از نرم افزار spss و pls انجام شده است.

سوال فرعی اول پژوهش: مؤلفه‌ها و شاخص‌های مؤثر بر نگهداشت کارکنان خلاق در صنعت بانکداری کدامند؟

نظام نگهداشت کارکنان خلاق به واسطه تاثیرات مستقیم و عینی که در زندگی و معیشت کارمندان و همچنین رشد و رسیدن به اهداف سازمان دارد، جایگاهی بی بدیل است. در صورتی که در طراحی و اجرای این نظام تامل و تعمق کافی صورت نگیرد، سریعاً نظام مدیریت منابع انسانی را تحت تاثیر قرار داده و می تواند کارکرد همه نظام های زیرمجموعه مدیریت منابع انسانی را به سرعت مخدوش سازد. با توجه به بررسی محقق در زمینه نگهداشت کارکنان خلاق در صنعت بانکداری، مدلی ارائه نشده است. بنابراین با این سوال که شاخص های نگهداشت کارکنان خلاق در حال حاضر کدامند؟ ابتدا به بررسی دیدگاه های کلی مصاحبه شوندگان در زمینه مؤلفه‌های نگهداشت کارکنان خلاق پرداخته می شود.

¹. Morgan, D.W &Krejcie , R. V

دیدگاه‌های کلی خبرگان در مورد شاخص‌های مدل نگهداشت کارکنان خلاق در صنعت بانکداری در بعد عوامل سازمانی (عدالت سازمانی)

همانگونه که در جدول شماره (۱) ملاحظه می‌شود، عوامل عدالت سازمانی بر اساس نظرات خبرگان در ۷ کد تقسیم‌بندی گردیده است:

جدول (۱): مفاهیم و مقوله‌های استخراج شده از سؤال پژوهش در خصوص عوامل عدالت سازمانی

مقوله	زیرمقوله	کد (معرف)
نگهداشت کارکنان خلاق (عوامل سازمانی)	عدالت سازمانی	۱- متناسب بودن حقوق با وظایف محوله
		۲- عادلانه بودن زمان بندی و حجم کار
		۳- قانونمدار بودن سازمان در تخصیص جایگاه‌های شغلی
		۴- مناسب بودن رویه‌های پیشرفت
		۵- منصفانه بودن پاداش‌ها و تنبیه‌ها
		۶- اجرا کامل قوانین در سازمان
		۷- اجرای کامل تعهدات نسبت به کارکنان

دیدگاه‌های کلی خبرگان در مورد شاخص‌های مدل نگهداشت کارکنان خلاق در بعد عوامل سازمانی (فرهنگ سازمانی)

هافستد (۲۰۰۱) معتقد است که فرهنگ را می‌توان به عنوان هنجارها یا ارزش‌های ریشه‌ای عمیق، اصول اخلاقی یا زیبایی‌شناختی در نظر گرفت که اعمال را راهنمایی می‌کند و به عنوان استاندارد برای ارزیابی رفتارهای خود و دیگران به کار می‌رود. بارنی و همکاران (۲۰۰۸) نشان دادند که منابع خاصی از قبیل تاریخ سازمانی، فرهنگ، یادگیری و سایر ابعاد انسانی و اجتماعی شرکت، به ویژه برای حفظ مزیت رقابتی، اهمیت خاصی دارند؛ زیرا آنها ارزشمند و نادر بوده و تقلید و جایگزینی برای آنها دشوار است. به طور اصولی فرهنگ سازمانی و ساختار سازمان و اقدامات و سیستم‌های منابع انسانی متقابلاً بر جذب و نگهداری کارکنان به شکل اثربخش مؤثر هستند (بلور و مک‌ووی، ۲۰۱۶).

جدول (۲): مفاهیم و مقوله‌های استخراج شده از سؤال پژوهش در خصوص عوامل فرهنگ سازمانی

مقوله	زیرمقوله	کد (معرف)
نگهداشت کارکنان خلاق (عوامل سازمانی)	فرهنگ سازمانی	۱- حمایت سازمان از ایده‌های نو
		۲- روحیه کار تیمی در سازمان
		۳- استفاده از تجارب ناموفق گذشته
		۴- شناخت و آگاهی از ظرفیت‌های سازمان
		۵- پاسخگو بودن سازمان

دیدگاه های کلی خبرگان در مورد شاخص های مدل فعلی نگهداشت کارکنان خلاق در بعد عوامل سازمانی (استراتژی سازمان)

جدول (۳): مفاهیم و مقوله های استخراج شده از سوال پژوهش در خصوص شاخص های استراتژی سازمانی

مقوله	زیر مقوله	کد (معرف)
نگهداشت کارکنان خلاق (عوامل سازمانی)	استراتژی سازمانی	۱- مشخص بودن اهداف و انتظارات سازمان ۲- بروز بودن سازمان ۳- دانش محور بودن سازمان ۴- متناسب بودن ساختار سازمان با اهداف تعیین شده ۵- ثبات فرآیند ها و دستورالعمل ها

دیدگاه های کلی خبرگان در مورد شاخص های مدل نگهداشت کارکنان خلاق در بعد عوامل انگیزشی (امنیت شغلی)

جدول (۴): مفاهیم و مقوله های استخراج شده از سوال پژوهش در خصوص شاخص های امنیت شغلی

مقوله	زیر مقوله	کد (معرف)
نگهداشت کارکنان خلاق (عوامل انگیزشی)	امنیت شغلی	۱- جابجایی کمتر کارکنان بین شعب ۲- احترام متقابل بین مدیران و کارکنان ۳- فراهم کردن امکانات مادی و معنوی مناسب در محیط کار ۴- ارائه اطلاعات کافی و روشن در خصوص وظایف کارکنان و انتظارات از ایشان ۵- وضوح شرایط و مفاد قرارداد بین کارکنان و سازمان

دیدگاه های کلی خبرگان در مورد شاخص های مدل نگهداشت کارکنان خلاق در بعد عوامل انگیزشی (پیشرفت شغلی)

جدول (۵): مفاهیم و مقوله های استخراج شده از سوال پژوهش در خصوص شاخص های پیشرفت شغلی

مقوله	زیر مقوله	کد (معرف)
نگهداشت کارکنان خلاق (عوامل انگیزشی)	پیشرفت شغلی	۱- آموزش های ضمن خدمت ۲- هماهنگی ارزش های کاری و ارزش های شخصی ۳- تناسب جایگاه شغلی با توانایی های فنی شخص ۴- فراهم کردن ساز و کارهای مناسب جهت ادامه تحصیل کارکنان ۵- ایجاد بستر مناسب جهت شکوفایی استعدادها و خلاقیت های کارکنان

دیدگاه های کلی خبرگان در مورد شاخص های مدل نگهداشت کارکنان خلاق در بعد عوامل انگیزشی (حقوق و مزایای مستقیم)

جدول (۶): مفاهیم و مقوله های استخراج شده از سوال پژوهش در خصوص شاخص های حقوق و مزایای مستقیم

مقوله	زیر مقوله	کد (معرف)
نگهداشت کارکنان خلاق (عوامل انگیزشی)	حقوق و مزایای مستقیم	۱- حقوق ثابت ۲- فوق العاده اضافه کار ۳- فوق العاده بهره وری ۴- مبالغ رفاهی پرداختی به کارکنان ۵- پاداش های انگیزشی نقدی

دیدگاه های کلی خبرگان در مورد شاخص های مدل نگهداشت کارکنان خلاق در بعد عوامل انگیزشی (مزایای مالی غیرمستقیم) در کنار پرداخت های مستقیم، پرداخت های غیر مستقیمی وجود دارد. مزایایی مانند بیمه، جراحی، کمک های اجتماعی، بازنشستگی، تامین اجتماعی، مرخصی ها، تعطیلات، کمک هزینه های آموزشی و بورس های تعطیلی اعطایی به کارمندان که به منظور جلب رضایت آنان و استمرار بقای آنان در سازمان صورت می گیرد در زمره پرداخت های غیر مستقیم قرار می گیرد (ابیلی و موفقی، ۱۳۸۹). همانگونه که در جدول (۷) ملاحظه می شود، مزایای مالی - غیر مستقیم بر اساس نظرات خبرگان در ۷ مقوله تقسیم بندی گردیده است:

جدول (۷): مفاهیم و مقوله های استخراج شده از سوال پژوهش در خصوص عوامل مالی - غیر مستقیم

مقوله	زیر مقوله	کد (معرف)
نگهداشت کارکنان خلاق (عوامل انگیزشی)	مزایای مالی غیر مستقیم	۱- کیفیت بیمه درمانی ۲- کیفیت بیمه تکمیلی درمانی ۳- مرخصی استحقاقی، استعلاجی و ... ۴- کمک هزینه رفاهی غیر نقدی ۵- وام ۶- امکانات تفریحی ۷- صندوق بازنشستگی

-دیدگاه های کلی خبرگان در مورد شاخص های مدل نگهداشت کارکنان خلاق در بعد عوامل مدیریت و رهبری (حمایت های مدیریتی)

جدول (۸): مفاهیم و مقوله های استخراج شده از سوال پژوهش در خصوص عوامل حمایت های مدیریتی

مقوله	زیر مقوله	کد (معرف)
نگهداشت کارکنان خلاق (عوامل مدیریت و رهبری)	حمایت های مدیریتی	۱- پشتیبانی و ارائه راه حل های مناسب در زمان بروز مشکلات کاری برای کارکنان ۲- افزایش اعتماد به نفس کارکنان در شرایط کاری سخت ۳- درک کارکنان و ارائه مشاوره در خصوص مشکلات کاری ۴- حمایت از کارکنان در جهت پیشرفت و ادامه تحصیل ۵- حمایت از ایده ها و راه کارهای کارکنان

دیدگاه های کلی خبرگان در مورد شاخص های مدل نگهداشت کارکنان خلاق در بعد عوامل مدیریت و رهبری (سبک رهبری)

جدول (۹): مفاهیم و مقوله های استخراج شده از سوال پژوهش در خصوص عوامل سبک رهبری

مقوله	زیر مقوله	کد (معرف)
نگهداشت کارکنان خلاق (عوامل مدیریت و رهبری)	سبک رهبری	۱- دادن حق اعتراض به کارکنان ۲- تفویض اختیار متناسب با حوزه وظایف به کارکنان ۳- مشارکت دادن کارکنان خلاق در تصمیم گیری ۴- توجه کارکنان در مورد تصمیم های اتخاذ شده ۵- کاهش بروکراسی های اداری ۶- وجود سیستم تنبیه و پاداش ۷- اقتدار در تصمیم گیری ۸- ثبات در شیوه مدیریت

دیدگاه های کلی خبرگان در مورد شاخص های مدل نگهداشت کارکنان خلاق در بعد عوامل مدیریت و رهبری (توانمندی های

مدیریتی)

جدول (۱۰): مفاهیم و مقوله های استخراج شده از سوال پژوهش در خصوص توانمندی های مدیریتی

مقوله	زیر مقوله	کد (معرف)
نگهداشت کارکنان خلاق (عوامل مدیریت و رهبری)	توانمندی های مدیریتی	۱- توانایی برقراری ارتباط موثر با کارکنان ۲- شناخت دقیق فرآیندهای سازمانی ۳- تشویق کارکنان به اجرای سیاست های سازمانی ۴- جلوگیری از بروز درگیری ها در محیط کاری

دیدگاه های کلی خبرگان در مورد شاخص های مدل نگهداشت کارکنان خلاق در بعد عوامل فردی (علاقه و دلبستگی به کار)

جدول (۱۱): مفاهیم و مقوله های استخراج شده از سوال پژوهش در خصوص عوامل علاقه و دلبستگی به کار

مقوله	زیر مقوله	کد (معرف)
نگهداشت کارکنان خلاق (عوامل فردی)	علاقه و دلبستگی به کار	۱-میل و رغبت کارکنان به انجام وظایف محوله ۲-علاقه داشتن به سازمان ۳-دوست داشتن جایگاه شغلی

دیدگاه های کلی خبرگان در مورد شاخص های مدل نگهداشت کارکنان خلاق در بعد عوامل فردی (داشتن روابط سالم و انسانی در محیط کار)

جدول (۱۲): مفاهیم و مقوله های استخراج شده از سوال پژوهش در خصوص عوامل داشتن روابط سالم و انسانی در محیط کار

مقوله	زیر مقوله	کد (معرف)
نگهداشت کارکنان خلاق (عوامل فردی)	داشتن روابط سالم و انسانی در محیط کار	۱-داشتن رفتار دوستانه در محیط کار ۲-خوش برخورد بودن کارکنان ۳-انجام صادقانه وظایف از سوی کارکنان ۴-سازگاری کارکنان با محیط کار

دیدگاه های کلی خبرگان در مورد شاخص های مدل نگهداشت کارکنان خلاق در بعد عوامل فردی (پشتکار و جدیت)

جدول (۱۳): مفاهیم و مقوله های استخراج شده از سوال پژوهش در خصوص عوامل پشتکار و جدیت

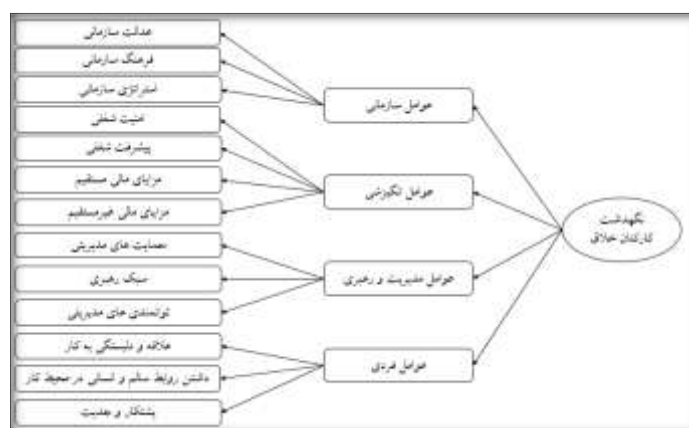
مقوله	زیر مقوله	کد (معرف)
نگهداشت کارکنان خلاق (عوامل فردی)	پشتکار و جدیت	۱-سخت کوش بودن کارکنان ۲-جدی بودن در انجام وظایف ۳-با حوصله بودن در انجام امور ۴-مسئولیت پذیر بودن کارکنان

استخراج عوامل، مؤلفه و زیرمؤلفه های نگهداشت کارکنان خلاق بر اساس داده های کیفی

در سوال اول فرعی پژوهش طی مصاحبه با خبرگان شاخص ها و عوامل مدل نگهداشت کارکنان خلاق و شناسایی شد. با توجه تجزیه و تحلیل محتوایی مصاحبه های صورت گرفته عوامل و مؤلفه های استخراج شده به صورت شماتیک در شکل (۱) نشان داده شده است.

همانگونه که نشان داده شده است ابعاد مدل نگهداشت کارکنان در ۴ مقوله عوامل سازمانی، عوامل انگیزشی، مدیریت و رهبری و عوامل فردی قرار می گیرد و توان دسته بندی را در مقوله های فرعی نیز دارد. عوامل سازمانی به ۳ زیر مقوله (عدالت سازمانی، فرهنگ سازمانی و استراتژی سازمانی)، عوامل انگیزشی به ۴ زیر مقوله (امنیت شغلی، پیشرفت شغلی، مزایای مالی-مستقیم،

مزایای مالی- غیر مستقیم)، عوامل مدیریت و رهبری به ۳ زیرمقوله (حمایت های مدیریتی، سبک رهبری و توانمندی های مدیریتی) و عوامل فردی به ۳ زیرمقوله (علاقه و دلبستگی به کار، داشتن روابط سالم و انسانی در محیط کار و پشتکار و جدیت) دسته بندی می شود که البته بنا بر منطق آماری صادق است و با در نظر گرفتن منطق مفهومی و مدیریتی و با مشورت خبرگان برای این مقوله های فرعی نامگذاری و الگوی نهایی عرضه می شود.



شکل (۱): مدل مفهومی نگهداشت کارکنان خلاق در صنعت بانکداری

عوامل سازمانی

این عوامل به مولفه ای اشاره دارد که در سازمان و محیط آن وجود دارند و باعث افزایش خلاقیت کارکنان و در نهایت نگهداری آنها خواهد شد. عوامل سازمانی در این تحقیق شامل عدالت سازمانی، فرهنگ سازمانی، استراتژی سازمانی است.

عوامل انگیزشی

این عوامل به مولفه های اشاره دارد که باعث افزایش انگیز در کارکنان خلاق جهت ماندن در شرکت اشاره دارد. عوامل انگیزشی در این تحقیق شامل امنیت شغلی، پیشرفت شغلی، مزایای مالی مستقیم و غیر مستقیم است.

عوامل مدیریت و رهبری

ای عوامل به مولفه های اشاره دارد که باید از سوی مدیریت و رهبران سازمان در خصوص کارکنان خلاق مورد توجه قرار گیرد. عوامل مدیریت و رهبری در این تحقیق شامل حمایت های مدیریتی، سبک رهبری و توانمندی های مدیریتی است.

عوامل فردی

این عوامل به مولفه های اشاره دارد که افراد خلاق باید جهت حفظ موقعیت خود در سازمان بدان توجه داشته باشند. عوامل فردی در این تحقیق شامل علاقه و دلبستگی به کار، داشتن روابط سالم و انسانی در محیط کار و پشتکار و جدیت است.

آزمون الگوی نگهداشت کارکنان خلاق با استفاده از الگوسازی معادلات ساختاری

جهت آزمون الگوی نگهداشت کارکنان از آزمون تحلیل مسیر و الگوسازی معادلات ساختاری استفاده شد که نتایج آن ذکر می گردد. از کیفیت برازش برای سنجش شباهت میان منحنی های تجربی و منحنی های نظری استفاده می شود. یکی از تفاوت های اساسی بین لیزرل و PLS نامناسب بودن شاخص های موجود برای برازش مدل های برآورد شده با استفاده از PLS است. اگر چه در الگوریتم های PLS موجود آماره های برازندگی، از قبیل شاخص برازندگی هنجار شده بنتلر و به ونت را گزارش می کنند، اما

آنها بر اساس این مفروضه بنا شده‌اند که پارامترهای مدل برآورد شده، برای کاهش تفاوت بین ماتریس‌های کوواریانس مشاهده شده و بازتولید شده می‌باشند. مفروضه‌ای که در PLS وجود ندارد. البته تنهاوس و همکاران^۱ (۲۰۰۵) شاخص کلی برازش را برای بررسی برازش مدل معرفی نموده‌اند. ملاک کلی برازش (GOF) را می‌توان با محاسبه میانگین هندسی میانگین اشتراک و

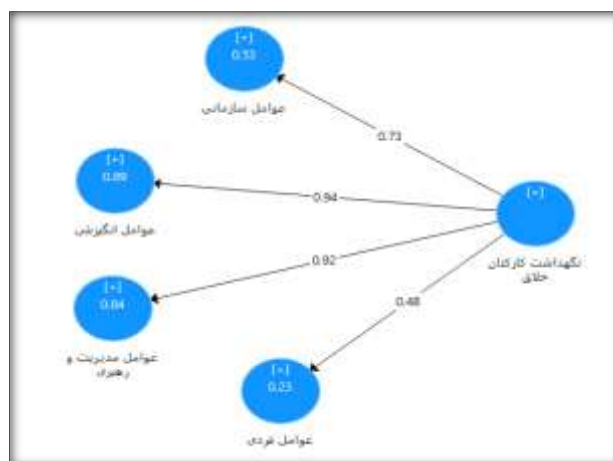
$$R^2 \text{ به دست آورد. } GOF = \sqrt{(\text{average(AVE)} * R^2)}$$

به باور تنهاوس و همکاران (۲۰۰۵) شاخص GOF در مدل PLS راه حلی عملی برای این مشکل بررسی برازش کلی مدل بوده و همانند شاخص‌های برازش در روش‌های مبتنی بر کوواریانس عمل می‌کند و از آن می‌توان برای بررسی اعتبار یا کیفیت مدل PLS به صورت کلی استفاده کرد. این شاخص نیز همانند شاخص‌های برازش مدل لیزرل عمل می‌کند و بین صفر تا یک قرار دارد و مقادیر نزدیک به یک نشانگر کیفیت مناسب مدل هستند.

جدول (۱۴): مشخصات برازش مدل مفهومی پژوهش

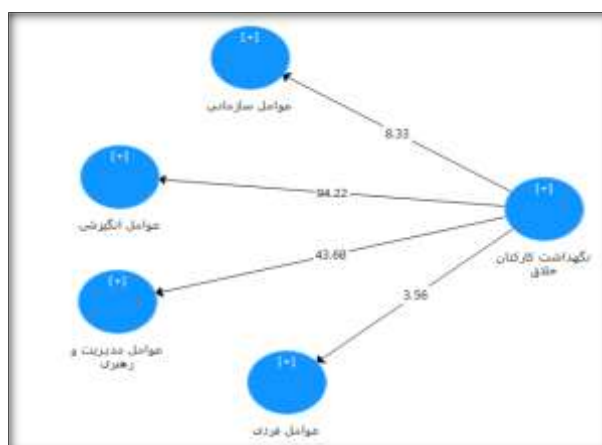
عنوان شاخص	شاخص برازش	مقدار محاسبه شده
ضریب تعیین	مجذور R	۰/۶۲
میانگین اعتبار همگرایی	AVE	۰/۴۳
برازش کلی مدل	GOF	۰/۵۲

با توجه به مطالب گفته شده در مورد برازش مدل مفهومی چنانچه مقدار بدست آمده برای شاخص GOF بیش از ۰/۳۶ باشد، برازش کلی مدل مورد تایید است، جدول بالا براساس خروجی نرم افزار اسمارت پی آل اس تهیه گردیده است. براساس اطلاعات فوق مدل مفهومی پژوهش از برازش خوبی برخوردار است.



شکل (۲): ضرایب مسیر مدل نگهداشت کارکنان خلاق

¹ Tenenhaus et al



شکل (۳): مقادیر آماره تی مدل نگهداشت کارکنان خلاق

جدول (۱۵): مقادیر ضریب مسیر و آماره تی مدل نگهداشت کارکنان خلاق

ردیف	نام متغیر	به سازه	ضریب مسیر	T	نتیجه آزمون
۱	عوامل سازمانی	نگهداشت کارکنان خلاق	۰/۷۳	۸/۳۳	قبول فرض
۲	عوامل انگیزشی		۰/۹۴	۹۴/۲۲	قبول فرض
۳	عوامل مدیریت و رهبری		۰/۹۲	۴۳/۶۸	قبول فرض
۴	عوامل فردی		۰/۴۸	۳/۵۶	قبول فرض

بحث و نتیجه گیری

پژوهش حاضر به یکی از موضوعات اساسی در حوزه مدیریت منابع انسانی می پردازد که نقش موثری در عملکرد سازمانها دارد. به طور کلی موضوع نگهداشت کارکنان یکی از مباحث مهم و دغدغه های اصلی سازمانها محسوب می شود این امر در سازمانها دولتی اهمیت بیشتری دارد زیرا این نگهداشت باید به گونه ای باشد که علاوه بر اطمینان از حفظ کارکنان، بهره وری آنان کاهش نیابد، زیرا عقد قراردادهای بلند مدت در اغلب مواقع در سازمانهای دولتی با کاهش بازدهی کارکنان همراه خواهد بود. بنابراین باید این نگهداشت توسط عوامل مختلفی اجرا شود که علاوه بر حفظ کارکنان، عملکرد آنان را نیز بهبود بخشد. از سوی دیگر نگهداشت کارکنان خلاق، سخت تر از کارکنان عادی است و این کارکنان برای سازمانها اهمیت و جایگاه ویژه ای دارند. به طور کلی مدیریت کارکنان خلاق یک موضوع جدی در مدیریت منابع انسانی است. نتایج پژوهش جاری نشان می دهد برای نگهداشت کارکنان اخلاق، در صنعت بانکداری، ۶۷ شاخص بااهمیت وجود دارند که می بایست مورد توجه قرار گیرند، این ۶۷ شاخص در ۱۳ مؤلفه و این ۱۳ مؤلفه در ۴ دسته عامل کلی، عوامل مدیریت و رهبری، انگیزشی، سازمانی و فردی جای گرفته اند. همچنین در بخش رتبه بندی عوامل مشخص شده است که عوامل مدیریت و رهبری در رتبه نخست اهمیت قرار گرفته است.

آنچه از یافته های تحقیق برمی آید این است که موضوع مدیریت و رهبری در صنعت بانکداری مقوله ای جدی در بحث نگهداشت کارکنان توانا و خلاق است. این نتیجه نشان می دهد در بانکها یا برنامه استراتژی مدونی وجود ندارد و یا این استراتژی

به خوبی به مدیران و بدنه کارکنان منتقل نشده است، به همین دلیل همچنان مدیریت فردی و سبک مدیریت دارای اهمیت بیشتر در بحث نیروی انسانی در بانکهاست. این مدیریت می تواند در سطح شعب، دواير و يا سرپرستی شعب باشد. نکته مثبت این نتیجه گیری است که بحث مدیریت و سبک رهبری را می توان با استفاده از آموزشهای ضمن خدمت موثر در یک سازمان به راحتی ارتقا داد، این درحالی است که موضوعات سازمانی معمولاً نیازمند شرایط محیطی و زمان است. بنابراین تصمیم گیرندگان و مدیران صنعت بانکداری می توانند با اندکی تغییرات در برنامه ها و محتوای آموزشی ضمن خدمت، تاثیر زیادی در مدیریت منابع انسانی به خصوص در بخش کارکنان خلاق بوجود آورند. همچنین در بحث انگیزشی با اصلاح معیارهای عملکرد کارکنان و هوشمندسازی باید تلاش شود علاوه بر ارزیابی عملکرد شعب، به صورت فردی نیز کارکنان مورد ارزیابی قرار گیرند، این در حالی است که در حال حاضر ارزیابی شعب توسط سرپرستی ها انجام می شود اما در موضوع کارکنان، اغلب نظر مدیران شعب دارای اهمیت بوده و بعضاً بی عدالتی هایی رخ می دهد که نارضایتی کارکنان دیگر را بدنبال دارد. بدون شک با تغییرات جزئی و استفاده از خدمات برخط و با تعیین فهرستی از معیارهای قابل اندازه گیری، می توان انگیزه فردی افراد را بهبود بخشید. که این امر برای کارکنان خلاق می تواند عامل بسیار مهمی تلقی شود.

پیشنهادهای پژوهش با توجه به عوامل شناسایی شده و تاثیر آنها بر هدف نهایی پژوهش یعنی نگهداشت کارکنان خلاق در صنعت بانکداری است. مخاطب این پیشنهادها ذینفعان تحقیق هستند که در پژوهش جاری مدیران و تصمیم گیران بانک رفاه در رده نخست است با این همه مدیران صنعت بانکداری و دیگر سازمانهای خدماتی محور نیز می توانند از پیشنهادهای این پژوهش استفاده و به نتایج بدست آمده استناد نمایند. براین اساس پیشنهاد می شود:

- با توجه به اهمیت عوامل مدیریتی و رهبری، دوره های آموزشی برای مدیران با هدف تقویت توانمندیهای مدیریتی افراد برگزار شود، این آموزش ها می بایست به کاربردی و بروز باشد که مدیران از نتایج آن در بخش ها و شعب خود بهره برداری نمایند.
- باتوجه به اهمیت عوامل مدیریتی و رهبری، و به منظور بهره گیری از جدیدترین دستاوردهای مدیریت، بانک قراردادهایی با مراکز آموزش عالی به منظور آموزش مدیران، به امضا برساند، معمولاً آموزشهای خارج از سازمان به دلیل عدم قضاوت و پیش فرض داشتن مدرسان نسبت به سازمان کارآتر خواهد بود.
- با توجه به اهمیت عوامل مدیریتی و رهبری، در شبکه های مجازی با ایجاد گروههای کارکنان و مدیران، ارتباطات غیررسمی بین کارکنان و بین کارکنان و مدیران بهبود یابد، چنین روندی به بهبود ارتباطات افراد کمک کرده و همزمان تاثیر زیادی در فرهنگ سازمانی خواهد داشت.
- باتوجه به اهمیت عوامل انگیزشی، با استفاده از ابزارهای هوشمند سازی فرایندها، می بایست علاوه بر عملکرد شعب، عملکرد افراد در قالب معیارهای قابل اندازه گیری به دقت و به صورت فردی از طرف مدیران ارشد، و نه مدیران شعب قابل بررسی باشد.
- باتوجه به اهمیت عوامل سازمانی، واحدی در بانک تحت عنوان تحقیق و توسعه، ایده پردازی ایجاد شود و پس از شناسایی کارکنان خلاق، از توانایی آنها در این واحد استفاده نمایند، این واحد همانند واحد حقوقی یا تسهیلات، می

تواند به صورت موردی و ماموریتی در شعب و بخش های مختلف حضور یابد تا راهکارهای حل مشکلات پیش روی صنعت بانکی مرتفع گردد، در صورت ایجاد چنین واحدی، افراد خلاق از مشروعیت قانونی برخوردار می شوند و مدیران و کارکنان به خیال آسوده تر به همکاری با این افراد مبادرت خواهند ورزید.

- باتوجه به اهمیت عوامل سازمانی، برنامه استراتژی در هر سازمانی از جمله بانکها و وجود نقشه راه برای بخش های مختلف حتی شعب بانکها، تدوین گردد، و یا در صورت وجود چنین برنامه ای اجرای آن به عنوان فرهنگ سازمانی در بانک ترویج گردد، وجود یک برنامه استراتژیک کاربردی و صریح و مشخص، همسویی مدیران و جلوگیری از اعمال سلیقه ای مدیران را به دنبال خواهد داشت.
- باتوجه به اهمیت عوامل سازمانی، اصلاح و بازبینی ساختارهای سنتی در بانک می تواند راهکار جدی برای حل مشکلات از جمله بکارگیری موثر نیروهای خلاق در سازمان باشد، ساختارهای پروژه و ماتریسی می تواند به عنوان راهکار مشخص معرفی گردد.
- با توجه به اهمیت عوامل فردی، بهتر است سیستم رتبه بندی کارکنان و مدیران از نظر توانمندیها، پشتکار، ارتباط با دیگران و ارزشهای اخلاقی و اخلاق حرفه ای در بانک پیاده شود، به نظر می رسد در حال حاضر تنها رتبه بندی شعب براساس معیارهای اقتصادی و بازاریابی مانند میزان جذب سپرده، تعداد و نوع مشتریان، میزان تسهیلات و موارد مشابه اجرا می شود.

منابع

۱. میرکمالی، سید محمد، حاج خزیمه، مجتبی، ابراهیمی، صلاح الدین (۱۳۹۴). شناسایی ملاک های جذب و نگهداشت منابع انسانی و ارائه راهکارهای مناسب (مورد: کارکنان دانشکده های پردیس فنی دانشگاه تهران). **فصلنامه مدیریت توسعه و تحول**. ۱۳۹۴ (۲۲). ۹-۱۸.
۲. مندگاری، عقیل، کولک، عادل. (۱۳۹۹). بررسی تأثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمانی کارکنان (مورد مطالعه: پتروشیمیای تخت جمشید پارس عسلویه). **(رهیافتی در مدیریت بازرگانی)**. ۱ (۳). ۱۱۷-۱۳۸.
۳. سرافراز ایوب، معمارزاده طهران غلامرضا، حمیدی ناصر. طراحی مدل نگهداشت نخبگان در سازمان های دولتی ایران. **مدیریت منابع در نیروی انتظامی**. ۷ (۱). ۵۵-۸۲.
۴. طهماسبی، رضا؛ قلی پور، آرین؛ جواهری زاده، ابراهیم (۱۳۹۱). مدیریت استعدادها: شناسایی و رتبه بندی عوامل مؤثر بر جذب و نگهداشت استعدادهای علمی. **پژوهش های مدیریت عمومی**. ۵ (۱۷). ۵-۲۶.
۵. توکلی نژاد، حسن؛ جزینی، نسرین؛ معمارزاده طهران، غلامرضا؛ افشار کاظمی، محمدعلی. (۱۳۹۵). شناسایی و اولویت بندی عوامل مؤثر در نگهداشت کارکنان. **پژوهش های مدیریت منابع انسانی**. ۸ (۴). ۱۵۵-۱۸۵.
۶. لیلی، خدایار؛ موفقی، حسن (۱۳۸۹). **مدیریت منابع انسانی (با تأکید بر رویکردهای نوین)**. تهران: سازمان مدیریت صنعتی.

۷. امیری، قاسم؛ محمودزاده، سید مجتبی (۱۳۹۴). بررسی عوامل مؤثر بر کاهش ترک خدمت کارکنان در سازمانهای دولتی ایران (مطالعه موردی: ستاد وزارت راه و شهرسازی). *مدیریت فرهنگ سازمانی*. ۱۳ (۲). ۵۵۹-۵۷۹.
۸. رسولی، رضا، رشیدی، مهدی. (۱۳۹۴). طراحی و تبیین مدل حفظ و نگهداری کارکنان دانش پایه. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*. ۷ (۱). ۳۹-۵۵.
۹. شیرازی، علی، حسینی رباط، سیده منصوره. (۱۳۹۳). تحلیل تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی بر حفظ کارکنان. *فصلنامه مدیریت توسعه و تحول*. ۱۳۹۳ (۱۹). ۱۱-۱۸.
10. Lapiņa, I., Maurāne, G., & Stariņeca, O. (2014). Human resource management models: aspects of knowledge management and corporate social responsibility. *Procedia-social and behavioral sciences*, 110, 577-586.
11. 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.
12. Lloyd J. Taylor III and Becki Murphy & William Price (2006). Goldratt's thinking process applied to employee retention. *Business Process Management Journal*, Vol. 12, No. 5, 2006pp. 646-670.
13. Hofstede, G (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Sage Publication Beverly Hills.
14. Buller, P. F., & McEvoy, G. M. (2016). A model for implementing a sustainability strategy through HRM practices. *Business and Society Review*, 121(4), 465-495.
15. Madueke, Ch. V, Emerole, I. Ch, (2017). Organizational Culture and Employee Retention of Selected Commercial Banks in Anambra State. *Saudi Journal of Business and Management Studies*, 2, 244-252.
16. Chow, I. S. H. (2018). The mechanism underlying the empowering leadership-creativity relationship. *Leadership & Organization Development Journal*, 39 (2), 202-217.
17. Gen. Ch, Wang. W, (2017) "The influence of perceived value on purchase intention in social commerce context", *Internet Research*, Vol. 27 Issue: 4, pp.772-785.
18. Gil, A. J., Rodrigo-Moya, B., & Morcillo-Bellido, J. (2018). Impact of teacher empowerment on innovation. *Preprints*, 6, 2-22.
19. Kim, J. Y., Choi, D. S., Sung, C. S., & Park, J. K. (2018). The role of problem solving ability on innovative behavior and opportunity recognition in university students. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 4 (4), 2-13.
20. Sari, S. R. M. I. P., Akbar, M., & Yassin, M. (2018). Learning culture, empowerment, cyber skill competence and self-engagement. *International Journal of Scientific Research*, 6 (3), 222-229.