

## بررسی نظام نگهداشت منابع انسانی و تاثیر آن بر بهبود بهره وری در

### شرکت پالایش گاز پارسین

مختار رنجبر \*<sup>۱</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۵/۰۵

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۶/۳۱

#### چکیده

امروزه حفظ و نگهداشت منابع انسانی و انگیزش و تعهد آنها نسبت به سازمان، یکی از مهمترین اقدامات مدیریت منابع انسانی با هدف بهره وری و توسعه سازمان می باشد. هدف اساسی این تحقیق بررسی نظام نگهداشت منابع انسانی و تاثیر آن بر بهبود بهره وری در شرکت پالایش گاز پارسین بود. روش پژوهش توصیفی از نوع پیمایشی می باشد. جامعه آماری شامل کلیه مدیران و کارکنان پالایشگاه پارسین می باشد (۵۲۴ نفر) که با روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای ۲۲۰ نفر انتخاب و مورد بررسی قرار گرفتند. ابزار پژوهش شامل پرسشنامه محقق ساخته نظام نگهداشت منابع انسانی و پرسشنامه بهره وری هرسی و گلداسمیت (۲۰۰۰) بود. روایی ابزار با استفاده از روایی سازه و روایی محتوایی ارزیابی شد و پایایی آنها با آلفای کرونباخ برای بهره وری سازمانی ۰/۹۲ و برای نظام نگهداشت منابع انسانی ۰/۸۵ به دست آمد. داده ها با استفاده از آمار توصیفی و آمار استنباطی شامل رگرسیون چندگانه و روش مدل سازی معادلات ساختاری با استفاده از نرم افزار پی ال اس تجزیه و تحلیل شدند. یافته ها نشان داد که نظام نگهداشت منابع انسانی بر بهبود بهره وری شرکت پالایش گاز پارسین تاثیر معناداری دارد. همچنین ابعاد نظام نگهداشت منابع انسانی شامل عوامل فردی، عوامل سازمانی و عوامل محیطی نیز تاثیر مثبت و معناداری بر بهبود بهره وری شرکت پالایش گاز پارسین دارد. تاثیر همزمان متغیرها در مدل نهایی با استفاده از رگرسیون چندگانه و آزمون تحلیل مسیر نشان داد که کلیه ابعاد نظام نگهداشت منابع انسانی پیش بینی کننده مثبت و معناداری برای بهبود بهره وری شرکت پالایش گاز پارسین می باشد. نتایج پژوهش می تواند در جهت توسعه انگیزش و تعهد کارکنان شرکت پالایش گاز پارسین و با هدف توسعه راهبردهای حفظ و نگهداشت آنها در سازمان، به کار گرفته شود.

**کلید واژه‌ها:** نظام نگهداشت منابع انسانی، بهره وری سازمانی، عوامل فردی، عوامل سازمانی، عوامل محیطی، شرکت پالایش گاز پارسین.

<sup>۱</sup> استادیار گروه مدیریت، واحد لامرد، دانشگاه آزاد اسلامی، لامرد، ایران.  
ایمیل نویسنده مسئول: m.ranjbar1400@yahoo.com

## مقدمه

در عصر حاضر، بدلیل وجود رقابت بین سازمان ها و شرکت ها در جهت کسب منافع بیشتر، تسلط بر منابع موجود اهمیت ویژه ای یافته است. سازمان ها اگر دارای بهترین تکنولوژی بوده و از بهترین امکانات بهره مند باشند ولی از نیروی انسانی متخصص و کارآمد برخوردار نباشند و یا توانایی استفاده درست و کارآمد از نیروهای موجود را نداشته باشند قادر نیستند بر محیط اثر گذاشته و در رقابت موفق عمل کنند. نظام نگهداری منابع انسانی موجب می شود ضمن جلوگیری از ترک خدمت، گردش نیروی انسانی کاهش و بهره وری سازمان افزایش یابد (آرمان، ۱۳۹۵). چنانچه در سازمان برای نگهداری نیروهای شایسته چاره اندیشی نشود، سازمان با مشکلات بسیاری از جمله عدم بهره وری مواجه خواهد شد و نیروی انسانی ناکارآمد و بی انگیزه نخواهند توانست تحقق بخش اهداف سازمان باشند. سن<sup>۱</sup> (۱۹۸۸) مهم ترین منبع مزیت رقابتی در سازمان ها را، کارکنان متعهد، با انگیزه و وظیفه شناس می داند. داو و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۳) نیز نیروهای با استعداد و کلیدی و شایسته را در رقابت سازمان ها پر اهمیت دانسته اند، بطوریکه این کارکنان افرادی هستند با بالاترین عملکرد نسبت به بقیه کارکنان، با پتانسیل بالا در مشاغل حیاتی که سهم بسزایی را در ارزش آفرینی سازمان ها دارند. امروزه بخوبی روشن شده است که توسعه جوامع در ابعاد مختلف آن (شامل توسعه اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، فرهنگی و...) درگرو توجه و سرمایه گذاری بر نیروی انسانی شایسته است. در مطالعه ای که بانک جهانی در ۱۹۹۲ کشور جهان انجام داد، ۰/۶۴ رشد اقتصادی مربوط به نیروی انسانی، ۰/۱۶ مربوط به منابع فیزیکی و ۰/۲۰ مربوط به منابع طبیعی بود (شمس احمر و همکاران، ۱۳۹۰). از دیدگاه اکثر متخصصان حوزه مدیریت نیز، توجه به نگهداشت منابع انسانی در سرفلوحه فعالیت های سازمان های بهره ور مورد مطالعه قرار می گیرد. نیروی انسانی یکی از ورودی های سیستم سازمانی می باشد. هرچه سازمان بتواند نیروی شایسته تری جذب کرده و بتواند از آن نگهداری و استفاده موثرتری نماید، در رسیدن به اهدافش موفق تر و نسبت به رقبایش پیشتر است. رقابت سازمان ها در کسب سود بیشتر و سهم بازار و ... خلاصه نمی شود؛ بلکه همه این موارد معلول یک عامل مهم تر یعنی نیروی انسانی شایسته است و این نکته ای است که سازمان ها بدان پی برده اند و در جذب نیروها رقابت می کنند و سعی می کنند آنها را نگه داشته و مانع از ترک خدمت شان شوند. نظام نگهداری منابع انسانی باعث می شود در دراز مدت گردش نیروی انسانی کم شده و به بهره وری سازمان اضافه گردد. چه بسا در سازمانی با بهترین شیوه های استخدامی شایسته ترین افراد برگزیده و به خدمت آن سازمان در آمده باشند (نظام جذب) سپس با روش های 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 (نظام نگهداشت) یا در سازمان های دیگر جاذبه های بیشتر و بهتر باشد، باعث می گردد آن افراد به ویژه افراد خبره به راحتی سازمان مزبور را ترک کرده و جذب آن سازمان ها شوند و در نتیجه زحمات، تلاش ها و هزینه های مربوط به استخدام، تربیت و تجهیز نیروی انسانی و سرمایه گذاری روی افراد به هدر می رود. به این خاطر است که فرآیند حفظ و نگهداری منابع انسانی اهمیت خاصی پیدا می کند (ازوما<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴). علی رغم توجه روزافزون به حفظ و نگهداشت منابع انسانی، هنوز در بسیاری از سازمانها تأثیر حیاتی آن در رسیدن به اهداف سازمان به خوبی درک نشده و حتی در بعضی از مواقع مدیران آن را یک امر تجملی و پر هزینه می دانند. این مسئله چنانچه در سازمان های مهم و تأثیر گذار بر اقتصاد و خدمات کشور، به خوبی درک نشود، و نیازها و خواست های اولیه نیروی انسانی این سازمان ها، برآورد نگردد، پیامدهای منفی آن در درازمدت دامان، صنعت و اقتصاد کشور را خواهد گرفت. صنعت نفت و گاز کشور به عنوان یک صنعت مادر و پایه در کشور نیازمند توسعه نگهداشت و توسعه نیروی انسانی و استفاده از توانایی های بلقوه آنها در توسعه و بهره وری سازمانی هستند، تا بتوانند بهره وری طولانی مدت خود را افزایش دهند و در عین حال از هزینه های جانبی و منفی برآمده از استخدام و به کارگیری نیروی انسانی جدید، پرهیز کنند. لذا جهت تحقق بخشیدن به اهداف و چشم انداز مطلوب در صنعت پالایش گاز کشور، به عنوان یک راهبرد طولانی مدت لازم است که چالش های موجود در توسعه و نگهداشت منابع انسانی بررسی شود و وضعیت موجود عوامل نگهداشت و بهره وری نیروی انسانی، میزان توجه به عوامل مرتبط با نگهداشت و بهره وری از نظر کارکنان بررسی شود و اهمیت عوامل مختلفی نظیر عوامل محیطی، سازمانی، شغلی و فردی و غیره و همچنین درجه ای اهمیت هر یک از این عوامل از نظر کارکنان ارزیابی شود و به مطابق با شناخت این عوامل راهکارهای مؤثری جهت نگهداشت نیروی انسانی و بهبود بهره وری به عنوان یک راهبرد و منفعت آتی و کوتاه مدت ارائه شود. بر این اساس مسئله اصلی پژوهش حاضر این است که آیا اقدامات مدیریت منابع انسانی در جهت حفظ و نگهداشت منابع انسانی و راهبردهای به کارگرفته شده در این زمینه در حیطه های فردی، سازمانی و محیطی بر بهبود بهره وری سازمانی در شرکت پالایش گاز پارسیان تأثیر دارد؟

<sup>1</sup>- Senn

<sup>2</sup>- Dow et al.

<sup>3</sup>- Uzoma

## چارچوب نظری پژوهش

### نگهداشت منابع انسانی:

رقابت سازمانها محدود به سود بیشتر نمی‌شود، بلکه نیروی انسانی شایسته و واجد شرایط مهمترین اولویت آنها در عصر حاضر است. بسیاری از سازمانها این مهم را تأیید می‌کنند و تلاش می‌کنند کارکنان واجد شرایط خود را حفظ کنند. تعهد کارکنان که نگرش آنها را نسبت به سازمان نشان می‌دهد، یک چالش اساسی در سازمان های مدرن است. بنابراین، سازمانها باید تصمیم بگیرند که استراتژیهای مناسب برای ارتقاء تعهد و به تبع آن حفظ و نگهداشت کارکنان انتخاب کنند (بهشتی فر و صفریان، ۲۰۱۳).

حفظ و نگهداشت، فرآیندی است که مدیریت با استفاده از عواملی همچون نظام پرداخت اثربخش، آموزش و بهسازی، ارتقا بر اساس شایستگی و اعطای امکانات رفاهی و خدماتی مناسب و ... سعی می‌کند تمایل به تداوم خدمت کارکنان را در سازمان افزایش دهد و نگهداشت ایجاد وضعیت مطلوب اشتغال برای کارکنان است به واسطه آن حاضر به انتقال به سازمان دیگر نباشند. می‌توان به طور کلی نظام مدیریت منابع انسانی را به کرسی سه پایه ای تشبیه کرد که هر پایه آن بیانگر یک فرآیند است. این نظام شامل همان فرایندهای جذب، بهسازی و نگهداشت نیروی انسانی است (قربانی و رضایی راد، ۱۳۹۰). تلاش سازمانها در جهت جذب افراد متخصص و با تجربه است. بنابراین سازمانهایی که از برنامه های حفظ و نگهداشت منابع انسانی به صورت سنتی پیروی می‌کنند، در حفظ و نگهداشت افراد باتجربه ناموفق هستند. امروزه حفظ و نگهداشت منابع انسانی، مشکل اساسی سازمانها به شمار می‌آید. نقش و اهمیت این منبع در توسعه سازمان باعث به وجود آمدن جنگ جذب افراد مستعد و شایسته بین سازمانها شده است (رامانایدو<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱). اگرچه استخدام کارکنان آگاه و باهوش مهم است، اما حفظ و نگهداشت از اهمیت بیشتری برخوردار است. مطالعات نشان می‌دهد که درصد قابل توجهی از سازمان ها در حفظ و نگهداشت استعدادهای خود شکست می‌خورند. می‌توان گفت که در حال حاضر مشکل اصلی سازمانها این است که تقاضا برای استعدادهای بیش از عرضه آن است و سازمانها متوجه می‌شوند که برای ارتقای شایستگی های خود، باید بر شناسایی، توسعه و نگهداری افراد شایسته خود تمرکز کنند (قمری و همکاران، ۲۰۱۸). وورال و همکاران (۲۰۱۲) استدلال می‌کنند که سازمانها در شناسایی، جذب، توسعه و نگهداشت کارکنان خود چندان موفق نیستند و این نشان دهنده عدم توجه به فرایندهای مدیریت استعداد در سازمان است.

حفظ و نگهداشت کارکنان سازمانها، ابعادی وسیعتر از ارتباط انسان با حقوق و مزایای دریافتی یا تأمین بهداشت و ایمنی در محیط کار دارد؛ در ضمن نباید چنین تصور شود که توقعات کارکنان از سازمانهایشان در همه جا و در هر فضای کاری یکسان است و براحتی می‌توان توقعات را تشخیص داد. تصور هر فضای فرهنگی از کیفیت زندگی کاری تصور ویژه ای است که مدیران باید در جهت شناخت آن تلاش کنند. مدیران برجسته بیشترین وقت خود را با بهترین افراد خود می‌گذرانند. کارکنانی که برای پیشبرد اهداف سازمان و کارهای واگذار شده ناچار به سخت کوشی هستند، پیوسته به مدیر و راهنماییهای او نیاز بیشتری پیدا می‌کنند و بدون پشتیبانی های مدیر ممکن است ضربه های سختی بخورند. پس بهترین مدیران، وقت زیادی را با کارکنان برجسته شان می‌گذرانند؛ از آنان می‌آموزند و به آنها آموزش می‌دهند و به جای بررسی واماندگی ها به پژوهش در برتری ها می‌پردازند (کنگ و هایان<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲).

### رویکرد راهبردی در نظام نگهداری منابع انسانی

چهار ویژگی مهم، که ابعاد اصلی راهبردی بودن هر اندیشه را در حوزه وظیفه ای و خرده نظام های آن تداعی می‌کند، عبارت است از: هماهنگی راهبردی، انعطاف پذیری راهبردی، هم افزایی راهبردی و مزیت راهبردی. به منظور تحقق تفکر و برنامه های راهبردی در سازمان، این ابعاد نه تنها در سطح کل سازمان، بلکه در سطح رشته های کاری، حوزه های وظیفه ای و حتی خرده نظام های حوزه های وظیفه ای نیز باید ساری و جاری شود (شمس احمر و همکاران، ۱۳۹۰: ۱۴۱).

-هماهنگی راهبردی

اجرای کامل تفکر راهبردی در سازمان مستلزم هماهنگی و همسویی ذهنی و عینی در کلیت سازمان و تمامی خطوط کسب و کار و هم چنین واحدهای وظیفه های سازمانی است. مدیریت منابع انسانی نیز به عنوان یک واحد وظیفه ای از این قاعده مستثنا نخواهد بود. مفهوم مدیریت راهبردی منابع انسانی بیانگر تحقق مدیریت منابع انسانی در یک بستر راهبردی و همراستا با راهبردهای کلان سازمان است. لذا علاوه بر این هماهنگیهای عمودی حوزه منابع انسانی و خرده نظامهای جذب و گزینش، آموزش و بهسازی، بهکارگیری مؤثر و نگهداری با اهداف و سیاستهای کلی سازمان، دامنه این هماهنگیها باید در سطح افقی و بین مدیریت منابع انسانی و خرده نظامهای آن با سایر واحدهای وظیفه های سازمان مانند مالی، پشتیبانی، تولید، بازاریابی نیز تسری یابد. تفکر راهبردی مدیریت منابع انسانی اقتضا می‌کند که راهبردهای حوزه منابع انسانی با اهداف و راهبردهای کل سازمان همراستا شود. مدیریت راهبردی منابع انسانی و خرده نظامهای آن باید بتواند پاسخگوی نیازها و انتظارات راهبردی کل سازمان باشد. به گفته برخی از صاحب نظران "مدیریت راهبردی منابع انسانی اساسا بر الگویی از تحولات و فعالیتهای برنامه ریزی شده منابع انسانی

<sup>1</sup> - Ramanaidu

<sup>2</sup> - Kong & Haiyan

متمرکز می گردد که درصدد است به سازمان در دستیابی به اهدافش کمک کند" (لپاک<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶: ۲۱۸). هماهنگی های عمودی و افقی گسترده از جمله تمهیداتی است که در ورای امور عملیاتی و اقدامات جاری نظام نگهداری منابع انسانی صورت می گیرد.

-هم افزایی راهبردی

هم افزایی بین عوامل یکی از مهمترین ویژگیهای سامانه های باز است. هم افزایی مؤثر بین عوامل هر سامانه در رویکرد راهبردی مورد توجه قرار می گیرد. در سامانه های باز تعامل درونی و بیرونی اجزا موجب کارکردهای مضاعفی می شود. از دیدگاه هم افزایی، "اقدامات منابع انسانی در هماهنگی با یکدیگر عمل می کند. هنگامی که چندین اقدام با یکدیگر همراستا می شود، می تواند یکدیگر را تقویت کند" (شولر و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵: ۱۰). ویژگی هم افزایی ناظر بر تقویت و پشتیبانی هر یک از عوامل داخلی و بیرونی سامانه از کارکردها و عملکرد سایر عوامل و اجزا است؛ به عبارت دیگر، هم افزایی حاصل تقویت متقابل اجزای داخلی نظام نگهداری منابع انسانی خواهد بود که در سطوح اجرایی و عملیاتی به دلیل جزء نگری نمی توان تحقق آن را تضمین کرد.

-انعطاف پذیری راهبردی

در رویکرد راهبردی به ساز و کارهایی برای انطباق شایسته با تحولات محیطی پرداخته می شود. مدیریت راهبردی منابع انسانی و خرده نظام های آن باید ساز و کارهایی را برای پایش مستمر تحولات محیطی و هم چنین پیش بینی الزامات آینده ایجاد کند. تحولاتی که در حوزه های دانشی، فناوری، حقوقی، اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و ... در سطح ملی و فرا ملی صورت می گیرد، به طور مستقیم و یا غیر مستقیم و هم چنین در کوتاه مدت یا بلند مدت، آثار و پیامدهایی را برای نظام نگهداری منابع انسانی سازمانها به دنبال خواهد داشت. از این رو، مدیریت راهبردی منابع انسانی اقتضا می کند که خرده نظام نگهداری منابع انسانی از انعطاف پذیری لازم و کافی برای شناسایی، درک و واکنش مناسب به تحولات محیطی برخوردار باشد. انعطاف پذیری راهبردی برای سازمانها در کسب برتری و یا ایجاد مزیت رقابتی اساسی است؛ زیرا آنها را قادر می سازد تا پیوسته و به طور کنشی و یا واکنشی گزینه های راهبردی را در پاسخ به تحولات محیطی ایجاد کنند (کاپسوان<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷). نبود درک تحولات محیطی و عدم انعطاف لازم، مانع سیر تکاملی نظام نگهداری منابع انسانی خواهد شد. تحقق این مهم در شمول وظایفی فراتر از مسئولیتهای سطح عملیاتی نظام نگهداری منابع انسانی قرار می گیرد؛ زیرا شناسایی عوامل مرتبط محیطی و تبیین روابط مؤثر بر آنان و همچنین درک الزامات آینده و چگونگی انطباق تدریجی با آنان مستلزم برخورداری از بینشی راهبردی است.

-مزیت راهبردی

یک واحد وظیفه ای مانند منابع انسانی باید بتواند در عرصه رقابت شدید بین سازمانها، مولد شایستگی های محوری باشد و مزیت راهبردی را برای کل سازمان ایجاد کند. در عصر جدید، منابع انسانی دانش محور به عنوان مهمترین توانایی سازمان در کسب مزیت رقابتی و هم چنین عمده ترین دارایی نا مشهود قلمداد شده و اعتقاد سازمانها نیز این است که باید کارکنان را پایه و اساس بهبود کیفیت و بهره وری تمام فرایندهای سازمانی دانست؛ لذا سازمانهای پیشرو، افراد را با ارزشترین سرمایه قلمداد می کنند و به تلاش نامحدود به منظور جذب، پرورش، توسعه، نگهداشت و به کارگیری منابع انسانی دانش محور و زبده می پردازند و با در اختیار داشتن دانش و تخصص، مزیت رقابتی امروز و فردای خود را رقم میزنند (شمس احمر و همکاران، ۱۳۹۰: ۱۴۴).

### بهره وری:

بهره وری در کاربردهای عامه و تخصصی معانی متفاوتی دارد. مثل تولید، بازده بیشتر، کاهش هزینه ها، انجام صحیح کار، کار دقیقتر و بیشتر، خودکار کردن عملیات برای دستیابی به بازده بیشتر، نسبت ساده ستاده به داده و ... که طیف وسیعی را دربر می گیرد. علت این امر را می توان در نگرش های متفاوت افراد نسبت به بهره وری جستجو کرد. از دیدگاه سازمان بین المللی کار<sup>۴</sup> بهره وری عبارتست از رابطه بین ستاده حاصل از یک سیستم تولید با داده های بکار رفته برای تولید آن ستاده که داده ها می تواند زمین، سرمایه، نیروی کار و عوامل دیگر باشند. آژانس بهره وری اروپا<sup>۵</sup> بهره وری را درجه استفاده مؤثر از هر یک عوامل تولید می داند و اعتقاد دارد بهره وری در درجه اول یک دیدگاه فکری است که همواره سعی دارد آنچه را که در حال حاضر موجود است بهبود بخشد. مرکز بهره وری ژاپن<sup>۶</sup> بهره وری را به حداکثر رساندن استفاده از منابع، نیروی انسانی، تسهیلات و غیره به طریقه عملی، کاهش هزینه های تولید، گسترش بازارها، افزایش اشتغال و کوشش برای افزایش دستمزدهای واقعی و بهبود معیارهای زندگی آن گونه که به سود کارگر، مدیریت و عموم مصرف کنندگان باشد، تعریف می کند و سازمان بهره وری ملی ایران نیز اعتقاد دارد که بهره وری یک فرهنگ است، یک نگرش عقلانی به کار و زندگی است که هدف آن هوشمندانه تر کردن فعالیتها برای دستیابی به زندگی بهتر و متعالی است (خاکی، ۱۳۸۸، ۲۳). بطور کلی بر اساس دیدگاه ها و نگرش های مختلف و تعاریف ارائه شده از بهره وری، اهمیت و نقش بهره وری از دو جنبه قابل بررسی می باشد:

1- Lepak

2- Schuler et al.

3- Kapasuwan

4 - International Labor Force Organization

5 - European Productivity Agency

6 - Japan Productivity Center

الف) مفهوم فنی و تکنیکی بهره‌وری: این مفهوم بهره‌وری را به عنوان یک معیار اندازه‌گیری می‌پندارد که با مقایسه ستاده و داده، از طریق روش‌های بهره‌وری فیزیکی یا ارزش افزوده، میزان مؤثر بودن فعالیتهای تولیدی و کارآوری نظام تولید را اندازه‌گیری می‌کند.

ب) مفهوم اقتصادی و اجتماعی بهره‌وری: جنبه وسیعتری را در برمی‌گیرد و بیان می‌کند که دستاوردهای اقتصادی ناشی از کارایی، بایستی منصفانه تقسیم شود تا سطح زندگی مردم بالاتر برود و اهمیت بهره‌وری در این است که وسایلی فراهم کند تا با بکارگیری مؤثر منابع بتوانیم به فراوانی کالاها و خدمات دست پیدا کنیم، که این مفهوم از بهره‌وری از دید اقتصاددانان می‌تواند یک اصل جهانی برای هر نوع فعالیت اقتصادی باشد. بهره‌وری معیاری برای ارزیابی عملکرد این فعالیتها و تلاشها در بخشهای مختلف اجتماعی و اقتصادی است. بهره‌وری با نسبت مطلوبیتهای حاصله (ستاده‌ها) بر منابع و آنچه که برای حصول به آن صرف شده (نهاده) بیان می‌شود. این نسبت یکی از مهمترین شاخصهایی است که اثربخشی فعالیتها را نشان می‌دهد (گیجویی و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳). اندازه‌گیری و بررسی بهره‌وری ابزاری سودمند برای تحلیل تغییرات عملکرد بهره‌وری در طی زمان و علل آن تغییرات می‌باشد. یک تولیدکننده با اندازه‌گیری بهره‌وری خواهد فهمید که بهره‌وری کدام بخش یا قسمت کاهنده یا افزایشنده می‌باشد، و یک کشور بدینوسیله می‌تواند تغییرات در بخشها و صنایع مختلف را با هم مقایسه کند. استفاده از بهره‌وری بعنوان یک استاندارد، برای محاسبه کارایی مفید بوده و می‌تواند تلاش‌های تخصیص بهینه و مطلوب منابع را هدایت کند. بدین ترتیب بهره‌وری می‌تواند بعنوان یک متغیر در پیش‌بینی و برنامه‌ریزی عمل کند. البته امروزه بهره‌وری فراتر از یک معیار و بعنوان یک فرهنگ و نگرش به کار و زندگی مطرح می‌باشد و به اعتقاد اقتصاددانان و اندیشمندان مدیریت، بهبود آن زمینه اصلی توسعه اقتصادی را فراهم می‌کند. از این جهت می‌توان گفت اندازه‌گیری بهره‌وری اولین آزمایش رقابت مدیران است. جذب منابع و بکار گرفتن آنها تنها شروع کار است و مهارت مدیریت در کارآ و بهره‌ور نمودن این منابع است، و اندازه‌گیری بهره‌وری بهترین روش برای مقایسه مدیران واحدهای مختلف یک بنگاه است و البته مهمترین معیار مقایسه مدیران سازمانهای مختلف نیز می‌باشد.

بهره‌وری بالاتر امکان سرمایه‌گذاری بیشتر و فرصتهای شغلی بهتر را نیز فراهم خواهد کرد، که اینها بطور کلی موجب بهبود کیفیت زندگی کاری کارکنان و تقویت روحیه و انگیزه بیشتری برای کار و تولید خواهد شد. در سطح کلان نیز بهره‌وری زمینه رشد اقتصادی را از طریق بهبود تولید ناخالص داخلی سرانه نیروی کار که در حقیقت همان بهره‌وری است، فراهم می‌آورد. یعنی از طریق بهبود بهره‌وری عامل کار و سرمایه، باعث افزایش و رشد تولید ناخالص داخلی می‌شود که به عنوان شاخص رشد اقتصادی بکار می‌رود. افزایشی که در تولید ناخالص داخلی به واسطه بهبود بهره‌وری در سطح ملی حاصل شده، در نهایت باعث بالا رفتن و بهبود استانداردهای زندگی می‌شود. نیروی کار مقداری از درآمد خود را مصرف و باقیمانده را پس‌انداز می‌کند. درآمد صاحبان سرمایه نیز شامل سود، پس‌انداز و هزینه‌های عملیاتی است. با افزایش بهره‌وری و در نتیجه آن درآمد مصرف‌کنندگان و همینطور سود صاحبان کارگاههای تولیدی، میزان پس‌انداز نیز افزوده می‌شود، یعنی پس‌انداز ملی افزایش می‌یابد و صرف‌راه‌اندازی و تأسیس کارگاههای تولیدی و بکارگیری امکانات تولیدی بهتر و ایجاد زیرساختها می‌شود که می‌تواند باعث بهبود بهره‌وری باشد و این چرخه همچنان ادامه می‌یابد (طواری و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸). وقتی صحبت از بهره‌وری نیروی انسانی می‌شود باید گفت که نیروی انسانی به عنوان یک عامل غیرقابل تجزیه، و اما مهم و اساسی تولید و ستاده می‌باشد. بنابراین تولید یا ستاده، حاصل ترکیب تمام عوامل نهاد است نه فقط نیروی انسانی و ما نمی‌توانیم هیچکدام از عوامل را مؤثر از دیگری فرض کنیم مگر آنکه در یک شرکت یا یک صنعت، میزان وقتی که نیروی کار صرف تولید می‌کند نسبت به سایر عوامل خیلی بیشتر و مؤثر باشد، بگونه‌ای که تغییر در نهاد نیروی کار، تنها روش تغییر در میزان ستاده باشد.

در ادامه به چند مورد از پژوهش‌های انجام شده و مرتبط با متغیرهای فوق اشاره می‌شود.

عابدینی و الیاسی (۱۳۹۹) تحقیقی با عنوان تبیین کارکردهای مدیریت منابع انسانی با تأکید بر عوامل تأثیرگذار بر نگهداشت و ارتقای کارکنان آموزش و پرورش انجام دادند. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که بهترین، امن‌ترین و مطمئن‌ترین مسیر برای مدیریت بهینه منابع انسانی در آموزش و پرورش فعال‌سازی و ارتقای نظام تربیت معلم است که می‌تواند در نظام مند شدن نگهداشت و افزایش انگیزش کارکنان نیز تأثیر مستقیم داشته باشد. نکته اساسی دیگری که در مدیریت منابع انسانی بسیار حائز اهمیت و تأثیرگذار است، باور مدیران منابع انسانی به ارزشمندی آن و در نتیجه انتخاب افراد واجد صلاحیت بر اساس انگیزه، استعداد، شایستگی‌ها و توانمندی‌های آنان است. اگرچه این نقش و اهمیت بدون توجه به تمامی ابعاد و مولفه‌های اصلی و متداول نگهداشت و عوامل مؤثر بر افزایش انگیزه، آثار ملموس چندانی نخواهد داشت یا در اندک زمانی می‌تواند به محقق فراموشی سپرده شود. در حقیقت همه ابعاد مسئله، به عنوان دو رکن مهم، مورد توجه قرار گیرد و در شناخت و ارتقای آن اهتمام ویژه‌ای صورت گیرد.

آرمان (۱۳۹۵) به بررسی تأثیر نظام نگهداشت منابع انسانی بر سلامت کاری کارکنان (مطالعه موردی شهرداری مشهد پرداخت، نتایج نشان داد که بین ابعاد نظام نگهداشت منابع انسانی (ایمنی، بهداشت، مزایا و خدمات) و سلامت کاری کارکنان شهرداری مشهد رابطه معنی‌داری وجود دارد.

<sup>۱</sup> - Gichuhi et al.

<sup>۲</sup> - Tavari et al.

میر کمالی و همکاران (۱۳۹۴) به شناسایی ملاکهای جذب و نگهداشت منابع انسانی و ارائه راهکارهای مناسب (مورد: کارکنان دانشکده های پردیس فنی دانشگاه تهران) پرداختند. یافته های پژوهش نشان داد که اولاً وضعیت ملاکهای جذب و نگهداشت منابع انسانی کارکنان پایین تر از حد متوسط و میانگین فرضی پژوهش قرار دارد. ثانياً ملاک هایی که در جذب و نگهداشت منابع انسانی مورد توجه قرار می گیرد شامل سه دسته ملاکاند که عبارتند از: شایستگی و توانایی های شخصی، مسائل اعتقادی، اخلاقی و دینی و دارا بودن امتیازات ویژه.

عرب پور و نیک پور (۱۳۹۴) به ارزیابی تاثیر ابعاد مدیریت استعداد بر بهره وری نیروی انسانی در سازمان های دولتی شهر کرمان پرداختند. یافته های پژوهش نشان داد که بین مدیریت استعداد و زیرمتغیرهای آن؛ یعنی، جذب استعدادها، نگهداشت استعدادها، توسعه ی استعدادها و بهره وری نیروی انسانی، رابطه ای مثبت و معنادار وجود دارد و ابعاد نگه داشت استعدادها و توسعه ی استعدادها می توانند بهره وری نیروی انسانی را در سازمان های دولتی شهر کرمان پیش بینی کنند.

یعقوبی و احمدنیا (۱۳۹۳) رابطه بین رویکرد راهبردی نظام نگهداشت منابع انسانی و تعهد سازمانی کارکنان در سازمان های عمومی را بررسی کردند. نتایج حاصل، نشان می دهد که بین رویکرد راهبردی در نظام نگهداشت منابع انسانی و تعهد سازمانی کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

قربانی و رضایی راد (۱۳۹۰) به شناسایی و معرفی نقش های مدیریتی رؤسای کلانتری و چگونگی تأثیر ایفای این نقشها بر نگهداشت کارکنان کلانتری پرداختند. یافته ها نشان داد که نقش های مدیریتی رؤسای کلانتری بر نگهداشت کارکنان موثر است. در بین سه نقش ارتباطی، اطلاعاتی و تصمیم گیری در نگهداشت کارکنان، نقش تصمیم گیری بیشترین تأثیر را داشته است.

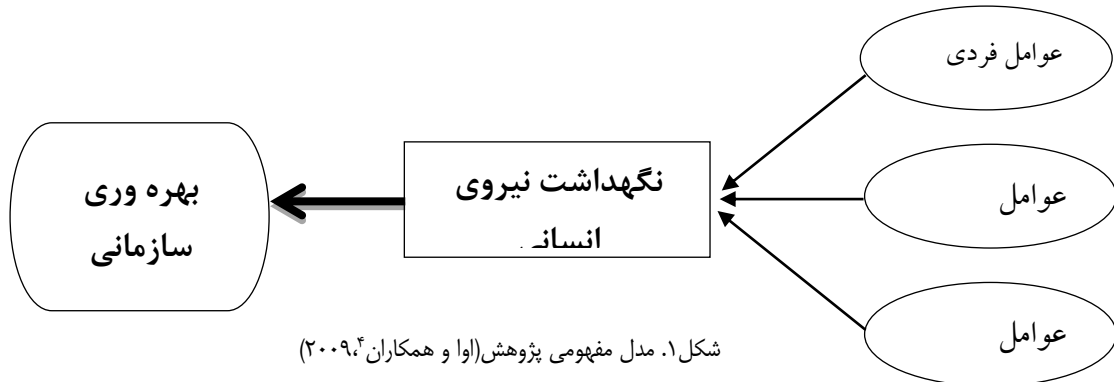
ماس و شارما (۲۰۲۰) در پژوهشی با رویکرد کیفی اکتشافی به شناسایی عوامل موثر بر جذب و نگهداشت منابع انسانی در شرکت های اجتماعی، بررسی تجربی در صنعت مراقبت های بهداشتی پرداختند. نتایج ضمن شناسایی شیوه های مدیریت منابع انسانی که بر حفظ و نگهداری منابع انسانی تأثیر می گذارد نشان داد منطق بازار و شیوه های منابع انسانی مبتنی بر منطق جامعه بر توانایی سازمان برای به دست آوردن نیروی انسانی توانمند و حفظ و نگهداشت منابع انسانی تأثیر می گذارد.

اولیمت و اوواد (۲۰۱۷) به بررسی رابطه بین اقدامات منابع انسانی و نگهداشت کارکنان در مجلس نمایندگان اردن پرداختند. نتایج نشان می دهد که ابعاد سه گانه اقدامات منابع انسانی شامل کارمندیابی و گزینش، آموزش و توسعه و جبران خدمات تاثیر مثبت و معناداری بر نگهداشت کارکنان دارد. عمران هنجورا و همکاران (۲۰۱۴) به ارزیابی نقش نگهداشت و بهره وری کارکنان در عملکرد بخش نفت و گاز پاکستان پرداختند. نتایج نشان می دهد که نگهداشت و بهره وری کارکنان ارتباط معناداری با بهبود عملکرد سازمانی دارد.

گیچویی و همکاران (۲۰۱۳) به بررسی تاثیر ارزیابی عملکرد بر بهره وری کارکنان: مطالعه موردی سوپرمارکت های کشور کنیا پرداختند. نتایج نشان می دهد ارزیابی عملکرد بر بهره وری کارکنان تاثیر معناداری دارد.

سائو جان جو (۲۰۱۲) به اشتراک گذاری دانش، حفظ و نگهداشت منابع انسانی در سازمانها در دانشگاه وینونای آمریکا پرداختند. نتایج نشان داد که یادگیری فرهنگ سازمان به میزان قابل توجهی با تعهد سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی و قصد به اشتراک گذاری دانش همراه بود. رفتار شهروندی سازمانی تبدیل شده به طور کامل به واسطه ارتباط بین تعهد سازمانی و قصد به اشتراک گذاری دانش است.

بر مبنای نتایج تحقیقات مورد بررسی و مبانی نظری، سه دسته عوامل فردی، سازمانی و محیطی به عنوان ابعاد اصلی نظام نگهداشت منابع انسانی در این تحقیق در نظر گرفته شده است که تاثیر آن بر بهره وری مورد بررسی قرار گرفته است و چارچوب تحقیق به صورت مدل مفهومی ذیل تدوین گردید. در این تحقیق عوامل فردی شامل سن افراد، سابقه خدمت، میزان تحصیلات و احساس خوشایندی در محیط کار، عوامل محیطی شامل محیط داخلی و محیط خارجی و عوامل سازمانی شامل خدمات رفاهی، تعهد سازمانی، رضایت شغلی و ارتقای شغلی می باشد.



1- Moses, Sharma

2 - Olaimat & Awwad

3 - Imran et al.

4 - Eva et al.

**فرضیه های پژوهش:****فرضیه اصلی:**

نظام نگهداشت منابع انسانی بر بهبود بهره وری سازمانی در شرکت پالایش گاز پارسیان تاثیر معناداری دارد.

**فرضیه های فرعی:**

عوامل فردی نظام نگهداشت منابع انسانی بر بهبود بهره وری سازمانی در شرکت پالایش گاز پارسیان تاثیر معناداری دارد.

عوامل محیطی نظام نگهداشت منابع انسانی بر بهبود بهره وری در شرکت پالایش گاز پارسیان تاثیر معناداری دارد.

عوامل سازمانی نظام نگهداشت منابع انسانی بر بهبود بهره وری در شرکت پالایش گاز پارسیان تاثیر معناداری دارد.

**روش شناسی پژوهش**

از آنجاییکه این پژوهش به دنبال بررسی تاثیر نظام نگهداشت منابع انسانی بر بهبود بهره وری سازمانی در شرکت پالایش گاز پارسیان می باشد، از لحاظ هدف یک پژوهش کاربردی می باشد و از لحاظ زمانی نیز یک پژوهش مقطعی می باشد. از بعد روش از نوع تحقیقات توصیفی با رویکرد پیمایشی است. جامعه آماری شامل کلیه مدیران و کارکنان پالایشگاه پارسیان به تعداد ۵۲۴ نفر می باشد که با روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای تعداد ۲۲۰ نفر انتخاب و مورد بررسی قرار گرفتند. ابزار مورد استفاده برای گردآوری داده ها شامل دو مورد پرسشنامه بود. به منظور ارزیابی نظام نگهداشت منابع انسانی از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد که بر اساس مبانی نظری در قالب ۳ بعد عوامل فردی، عوامل سازمانی و عوامل محیطی موثر بر نگهداشت منابع انسانی طراحی شد. جهت ارزیابی بهره وری سازمانی نیز از پرسشنامه استاندارد بهره وری هرسی و گلداسمیت (۲۰۰۰) استفاده شد. اعتبار پرسشنامه با استفاده از شاخص های روایی محتوا و نیز روایی سازه مورد ارزیابی قرار گرفت. روایی محتوای مبنای نظر خبرگان و روایی سازه با روش مدل معادلات ساختاری<sup>۱</sup> و با استفاده از نرم افزار پی ال اس<sup>۲</sup> انجام گردید. روایی سازه به دو نوع روایی همگرا و روایی واگرا تقسیم می شود. برای روایی همگرا از معیار میانگین واریانس استخراج شده<sup>۳</sup> استفاده شد که نتایج این معیار برای متغیرهای پژوهش بالای ۰/۵ به دست آمد که بیانگر روایی همگرا ابزار بود. همچنین ماتریس تشکیل شده به منظور محاسبه روایی واگرا نشان از مناسب بودن روایی واگرای پرسشنامه ها داشت. به منظور محاسبه پایایی از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد، که با ارزیابی مقدماتی بر روی ۳۰ نفر از اعضای نمونه برای پرسشنامه نظام نگهداشت منابع انسانی ۰/۸۵ و برای پرسشنامه بهره وری ۰/۹۲ به دست آمد. در بخش استنباطی نیز تجزیه و تحلیل داده های تحقیق با استفاده از نرم افزار پی ال اس در قالب روش مدل سازی معادلات ساختاری انجام گرفت.

**یافته های پژوهش**

یافته های پژوهش در بخش آمار توصیفی نشان داد که ۲۱۸ نفر (معادل ۱/۹۹ درصد) از پاسخ گویان مرد و ۲ نفر (معادل ۹/۰ درصد) زن می باشند. از نظر سطح تحصیلات ۱۸ نفر (معادل ۲/۸ درصد) دیپلم، ۴۳ نفر (معادل ۵/۱۹ درصد) فوق دیپلم، ۱۴۲ نفر (معادل ۵/۶۴ درصد) لیسانس و ۱۷ نفر (معادل ۷/۷ درصد) نیز دارای تحصیلات فوق لیسانس می باشند. از نظر سن نیز ۷ نفر (معادل ۲/۳ درصد) از پاسخ گویان کمتر از ۲۵ سال، ۸۴ نفر (معادل ۲/۳۸ درصد) بین ۲۵ تا ۳۵ سال، ۱۰۵ نفر (معادل ۷/۴۷ درصد) بین ۳۶ تا ۴۵ سال و ۲۴ نفر (معادل ۹/۱۰ درصد) بالاتر از ۴۶ سال بودند. از نظر سابقه کاری نیز ۵ نفر (معادل ۲/۲ درصد) از پاسخ گویان کمتر از ۵ سال، ۳۱ نفر (معادل ۱/۱۴ درصد) بین ۶ تا ۱۰ سال، ۱۶۳ نفر (معادل ۹/۷۳ درصد) بین ۱۱ تا ۱۵ سال و ۲۱ نفر (معادل ۸/۹ درصد) بالاتر از ۱۶ سال سابقه کار دارند.

در بخش یافته های استنباطی از آزمون رگرسیون چندگانه برای اطمینان از رابطه میان متغیرها در صورت بررسی همزمان و پی بردن به تاثیر همزمان ابعاد نظام نگهداشت منابع انسانی بر بهبود بهره وری استفاده شده است. جدول ۲ نشان می دهد که ابعاد نظام نگهداشت منابع انسانی به دلیل سطح معناداری محاسبه شده که کمتر از ۰۵/۰ می باشد، بر بهبود بهره وری موثر است.

جدول ۲. نتایج آزمون رگرسیون چندگانه و تاثیر همزمان متغیرهای مستقل بر متغیر وابسته

سطح معناداری	مقدار t	ضریب استاندارد شده بتا	ضرایب استاندارد نشده بتا
017/0	-352/2		-85/1
000/0	032/1	740/0	742/0
000/0	371/2	182/0	183/0
000/0	042/2	867/0	870/0

<sup>1</sup> - Structural Equation Modeling

<sup>2</sup> - Smart PLS

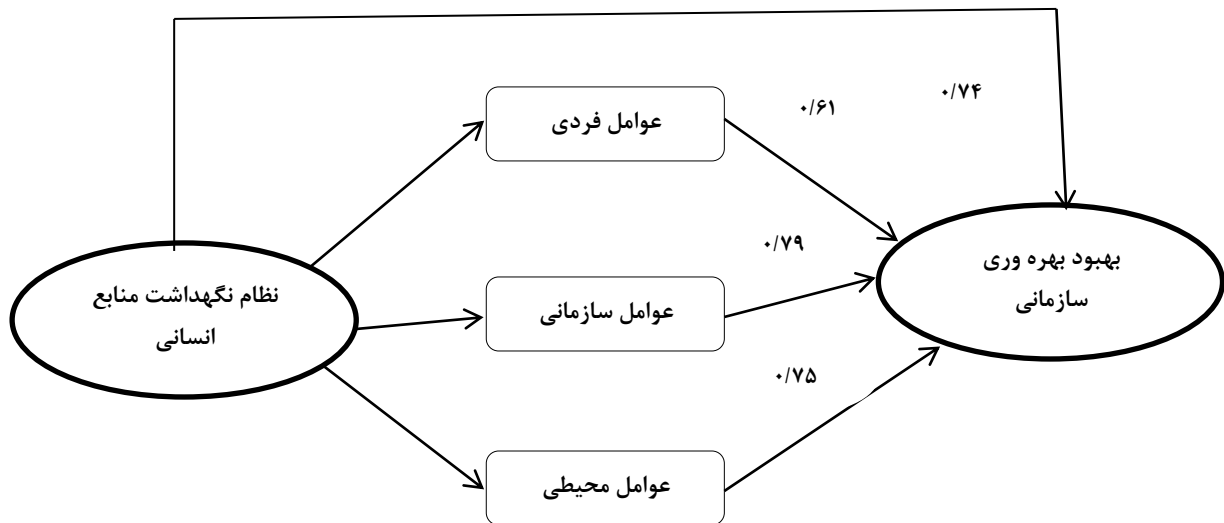
<sup>3</sup> - Average Variance Extracted (AVE)

معادله خط رگرسیون با توجه به نتایج بالا عبارت است از:

$$Y = -1.85 + 0.740 X_1 + 0.182 X_2 + 0.867 X_3$$

مطابق با جدول 2 از آنجاییکه سطح معناداری در تمامی آزمون ها کمتر از میزان خطای (05/0) می باشد، در نتیجه در سطح اطمینان 95/0 فرض های صفر رد شده و نتیجه می شود که ابعاد نظام نگهداشت منابع انسانی بر بهبود بهره وری در شرکت پالایش گاز پارسیان تاثیر معناداری دارد.

در یافته های استنباطی رابطه علت و معلولی نظام نگهداشت منابع انسانی و ابعاد آن با بهبود بهره وری در شرکت پالایش گاز پارسیان در قالب مدل معادلات ساختاری سنجیده شده است. همانطور که در شکل 2 نشان داده شده است، تاثیر نظام نگهداشت منابع انسانی و ابعاد آن شامل عوامل فردی، عوامل سازمانی و عوامل محیطی بر بهبود بهره وری در شرکت پالایش گاز پارسیان مثبت و معنی دار است. در شکل ذیل ضرایب مسیر برای فرضیه های پژوهش آورده شده است.



شکل 2. ضرایب تاثیر علی مدل پژوهش

همانگونه که در شکل 2 نشان داده شده است، خروجی مدل معادلات ساختاری تایید کننده فرضیه اصلی و فرضیه های فرعی تحقیق می باشد که در جدول 3 نمایان است؛ از آنجاییکه تمامی مقادیر t بالاتر از 1/96 می باشند، لذا تمامی فرضیه های تحقیق تایید می شوند.

جدول 3. بررسی فرضیه های پژوهش

نتیجه	آماره t-value	ضرایب استاندارد شده	فرضیه ها
قبول	17/01	0/74	فرضیه اصلی: نظام نگهداشت منابع انسانی گاز پارسیان
قبول	15/83	0/61	فرضیه فرعی اول: عوامل فردی پارسیان
قبول	13/76	0/79	فرضیه فرعی دوم: عوامل سازمانی پالایش گاز پارسیان
قبول	13/17	0/75	فرضیه فرعی سوم: عوامل محیطی پالایش گاز پارسیان

## بحث و نتیجه گیری



یافته ها نشان داد که نظام نگهداشت منابع انسانی و ابعاد آن شامل عوامل فردی، عوامل سازمانی و عوامل محیطی بر بهبود بهره وری در شرکت پالایش گاز پارسین تاثیر معناداری دارد. یافته های پژوهش حاضر با نتایج پژوهش های آرمان (۱۳۹۵) و گیجویی و همکاران (۲۰۱۳) و هاسلید<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) همخوانی دارد. اقدامات مرتبط با حفظ و نگهداشت منابع انسانی، یکی از فاکتورهای مهم مدیریت منابع انسانی در سازمان هاست که به طور مستقیم با اهداف و رسالت سازمان در ارتباط است، و مکمل سایر اقدامات و فرآیندهای نظام مدیریت منابع انسانی است. بدون توجه کافی به امر نگهداشت نیروی انسانی، نتایج سایر فعالیت های مدیریتی از جمله عملیات کارمندیابی، انتخاب، انتصاب، آموزش و سایر اقدامات پرسنلی چندان چشم گیر نخواهد بود، زیرا در نهایت کارایی و بهره وری یک سازمان به نیروی انسانی، انگیزش و تعهد او برمی گردد. مباحث منابع انسانی به سبب عطف به واقعیت انسانی و همچنین روابط حیطة حضور انسانی از پیچیدگی ها و ظرافت های فوق العاده ای برخوردار است که تعدد مفاهیم مرتبط با این حوزه، خود تصدیقی بر این مدعا است. ماس و شارما (۲۰۲۰) نظام نگهداشت منابع انسانی را متأثر از فعالیت های مدیریتی می دانند که با هدف هماهنگی محیط و بازار با فعالیت های سازمان انجام می گیرد و در نهایت منجر به توسعه و بهره وری بیشتر در سازمان می گردد. لذا مدیریت منابع انسانی با هدف جذب، نگهداشت و ارتقای منابع انسانی لازم است ضمن توسعه سازمان در ارتباط با محیط به آموزش، فرهنگ سازمانی، انگیزش، تلقی های کاری، اخلاق کاری، اعتماد و غیره نیز توجه ویژه داشته باشد.

بهره وری، دغدغه بسیار مهم سازمانهای کسب و کار است، زیرا اساسی ترین محرک رسیدن به نتایج رضایت بخش و کسب مزیت رقابتی قابل ملاحظه، نسبت به رقیب به شمار می رود. هر چند که بهره وری بسیار مطلوب است، اما به دو دلیل محث ساده ای برای سازمان ها محسوب نمی شود: اول، سنجش بهره وری زمانی امکانپذیر است که شرایط از ثبات برخوردار بوده، هدفها به گونه دقیق بیان شده باشند، زنجیره هدفها وسایل مشخص بوده، خروجی به سادگی قابل اندازه گیری باشد. شرکت هایی که محصولاتی را در مقیاسی وسیع تولید می کنند، می دانند که بهره وری غالباً عمده ترین موضوع برای دستیابی به کارایی، که نتایج اقتصادی رضایت بخشی را به دنبال دارد، است. از منظر مدیریتی و اقتصادی، بهره وری به طور عموم کارکرد سه متغیر است: فناوری، نیروی انسانی و سازمان. هر متغیر به صورت مجزا به بهره وری منجر می شود: به روز بودن، تجهیزات مدرن، سرمایه انسانی حرفه ای و ماهر، هماهنگی کافی و منسجم، هر یک از این موارد، می تواند منبع تغییر تدریجی یا بنیادی در بهره وری باشد (گریو و بناسی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱). نتایج پژوهش نشان می دهد که عوامل فردی بر بهبود بهره وری در شرکت پالایش گاز پارسین تاثیر معناداری دارد. گودوین معتقد است مهمترین دارایی یک شرکت نیروی انسانی آن است؛ از این رو تلقیها و نیروهای انگیزشی آنها عامل عمده ای برای موفقیت سازمان است. تأثیر عوامل فردی در بهبود بهره وری نیروی انسانی در مطالعات قبلی نیز به دست آمده است. در نتیجه ای مشابه طواری و همکارانش عوامل فردی را دومین دسته از عوامل مؤثر بر بهره وری نیروی انسانی معرفی کرده، الوانی نیز در مدل خود مواردی چون سلامت جسمانی و روحی، ویژگی جمعیت شناختی، سابقه و تجربه کاری و روحیه رقابت پذیری را از جمله خصوصیات فردی می داند که بر بهره وری منابع انسانی مؤثر است. در میان گزینه های مربوط به عوامل فردی در این مطالعه انگیزه کارمندان برای کار و تلاش در جهت بهبود روند انجام کار بیشترین تأثیر بر بهبود بهره وری را نشان داد. تصور عادلانه بودن حقوق و مزایا، پرداخت متناسب با مدرک و تجربه، قرار دادن امکانات رفاهی در اختیار کارکنان، تقدیر و تشکر از کارکنان در جمع همکاران، ارائه اطلاعات به افراد و مطلع ساختن کارکنان، احساس رضایت کارکنان از عضویت در سازمان، فرصت پیشرفت در مسیر شغلی، میزان اتکای کارکنان به سازمان در زندگی فردی، توجه به خانواده های کارکنان از طرف سازمان، استفاده از فنون چرخش شغلی یا توسعه شغلی و مشارکت دادن اعضا در تصمیم گیری از مصادیق ایجاد انگیزه در کارکنان شرکت محسوب می شوند. این یافته با نتایج پژوهش لائو و وای (۲۰۰۷) و السفتی و راغب<sup>۳</sup> (۲۰۲۰) همخوانی دارد. این مسئله اهمیت بسیار زیاد تقویت شایستگی های کارکنان و نیز نقش عوامل انگیزشی را در بهبود بهره وری نشان می دهد. در نتیجه ای مشابه طواری و همکارانش عوامل فردی را در بهبود بهره وری مهم و تاثیر گذار می دانند (طواری و همکاران، ۲۰۰۸). همچنین یافته ها تاثیر عوامل سازمانی بر بهبود بهره وری در شرکت پالایش گاز پارسین را تایید می کند، ابعاد مربوط به ساختار سازمانی و شیوه سازماندهی، سیستم های پاداش و فرهنگ سازمانی می تواند محرک انگیزه منابع انسانی و نهایتاً بهبود کارایی و اثربخشی عملکرد آنان باشد. ساختار سازمانی منعطف و تعاملی، نه تنها بر بهره وری اثر مستقیم دارد، بلکه موجب گردش اطلاعات در سازمان شده و مدیران را در تخصیص منابع و دارایی های سازمان یاری می دهد. سیستم های پاداش مبتنی بر عملکرد و متناسب با نیاز و خواسته های کارکنان می تواند در ایجاد انگیزه برای ماندن در سازمان و بهبود بهره وری تاثیر بسزایی داشته باشد. همچنین فرهنگ سازمانی قوی در تقویت روحیه و رضایت شغلی کارکنان حائز اهمیت است. مواردی چون داشتن وجدان کاری، وجود شرایط مناسب جهت رشد و ارتقای شغلی و پایبندی به قوانین و مقررات اساسی ترین ویژگیهای فرهنگ مناسب بهره وری می باشند. عوامل مربوط به ساختار سازمانی و شیوه سازماندهی از دیگر عوامل تأثیرگذار در بهره وری منابع انسانی به دست آمد. ساختار سازمانی نه تنها بر روی بهره وری اثر مستقیم و عمده ای دارد و

<sup>1</sup> -Huselid

<sup>2</sup> -Greve & Benassi

<sup>3</sup> -Elsafty, Ragheb

بدینوسیله بر امکانات ارضی نیازها از طریق استفاده از خدمات تأثیر می گذارد، بلکه موجب گردش اطلاعات در داخل سازمان می گردد و مدیران را در تخصیص منابع و دارائیهای سازمان یاری می دهد. سازمانی که در پی توسعه یک فرآیند بهره وری است، علاوه بر آگاه سازی، باید بلافاصله در جهت ایجاد مسؤولیت‌های مشخص و جوابگوئی‌های روشن در قبال بهبود بهره وری، در میان مدیران و کارکنان خود اقدام نماید. این نتایج با یافته های پژوهش طواری و همکاران (۲۰۰۸) و لائو و وای (۲۰۰۷) همخوانی دارد. یافته ها همچنین تاثیر عوامل محیطی بر بهبود بهره وری را در شرکت پالایش گاز پارسیان نشان می دهد. بهینه سازی محیط و فضای فیزیکی سازمان، بهداشت و ایمنی کار، تمیزی و شادابی محیط کار، ارگونومی و سیستم تعمیرات و نگهداری مناسب نقش اساسی در حفظ و نگهداشت منابع انسانی و نیز بهبود بهره وری سازمانی دارد. این نتایج با یافته های پژوهش ساو جان جو (۲۰۱۲)، طواری و همکاران (۲۰۰۸) و عرب پور و نیک پور (۱۳۹۴) همخوانی دارد.

### پیشنهادها

- با توجه به نتایج بدست آمده و اهمیت عوامل فردی نظام نگهداشت منابع انسانی و تاثیر معنادار بر بهبود بهره وری سازمانی ضروری است که تدوین و اجرای برنامه های مدبرانه با توجه به قوانین، اهداف و وظایف در شرکت پالایش گاز پارسیان مدنظر قرار گیرد.

- بر مبنای یافته های پژوهش توجه به ایجاد تصور عادلانه بودن حقوق و مزایا، در اختیار گذاشتن امکانات رفاهی، ارایه اطلاعات به موقع، فرصت پیشرفت در مسیر شغلی، توجه به خانواده های کارکنان از طرف شرکت، استفاده از فنون چرخش شغلی و غنی سازی شغلی و مشارکت دادن کارکنان در تصمیم گیری از پیشنهادات اساسی تاثیر گذار در نگهداشت منابع انسانی و بهبود بهره وری در شرکت پالایش گاز پارسیان می باشد.

- با توجه به تاثیر عوامل سازمانی بر بهبود بهره وری در شرکت پالایش گاز پارسیان پیشنهاد می شود مدیران شرکت پالایش گاز پارسیان در شیوه سازمان دهی و چیدمان افراد در کلیه سطوح و بخش های عملیاتی و ستادی توجه ویژه مبذول نمایند؛ زیرا ساختار نامناسب و توزیع نامناسب کمی و کیفی منابع انسانی می تواند بر روحیه کارکنان تاثیر منفی داشته و بهره وری را تحت تاثیر قرار دهد.

- براساس یافته های این پژوهش سیستم های نامناسب و ناعادلانه ارزیابی و پاداش مهمترین مانع بهره وری منابع انسانی شناخته شد. همچنین در میان راهکارهای مؤثر در بهبود بهره وری، ایجاد انگیزه و طراحی مدل‌های عادلانه ارزیابی عملکرد مهمترین راه حل ها به دست آمد. بر این اساس و با توجه به لزوم برطرف کردن موانع بهره وری و حرکت در راستای ارتقای آن، مدیران شرکت پالایش گاز پارسیان بایستی تلاشی جدی در راستای شناخت و پیاده سازی سیستم های عادلانه ارزیابی و پاداش عملکرد داشته باشند و از این طریق انگیزه لازم برای بهبود بهره وری سازمانی را فراهم آورند.

- پیشنهاد می شود که در شرکت پالایش گاز پارسیان به منظور تقویت نظام نگهداشت منابع انسانی از سیستم پاداش و جبران انعطاف پذیر استفاده شود و این امکان فراهم آید تا کارکنان ترکیبی از بهترین مزایا که بیشترین تطبیق را با نیازهای آنان دارد، انتخاب کنند.

- پیشنهاد می شود به منظور بهبود عوامل محیطی در شرکت پالایش گاز پارسیان، بهینه سازی شرایط فیزیکی محیط کار مورد توجه ویژه قرار گیرد و بهداشت و ایمنی کار، امکانات رفاهی مناسب، ابزار و وسایل کاری مناسب و نیز تقویت سیستم پیشنهادات و مشارکت دادن کارکنان در سیستم تصمیم گیری به عنوان اولویت های اساسی شرکت در نظر گرفته شود.

### منابع

آرمان، الهام (۱۳۹۵)، بررسی تاثیر نظام نگهداشت منابع انسانی بر سلامت کاری کارکنان (مطالعه موردی شهرداری مشهد)، مجموعه مقالات اولین کنفرانس ملی تحول و نوآوری سازمانی با رویکرد اقتصاد مقاومتی.

حسینیان، شهامت؛ جعفری، محمد؛ بهرامی نکو، محمد (۱۳۸۹)، بررسی تاثیر فرهنگ سازمانی بر توانمند سازی کارآگاهان پلیس آگاهی فاتب، فصلنامه نظم و امنیت انتظامی، ۳۳، ۳-۵۷

خاکی، غلامرضا (۱۳۸۸)، مدیریت بهره وری (تجزیه و تحلیل آن در سازمان)، چاپ سوم، تهران، انتشارات کوهسار.

سید جوادین، رضا (۱۳۸۱)، مدیریت منابع انسانی و روابط کار، چاپ پنجم، تهران، انتشارات نگاه دانش.

شمس احمر، مهران؛ فرهی بوزنجانی، بزرگو؛ سنجقی، محمدابراهیم (۱۳۹۰)، بررسی اثر احساس عدالت سازمانی بر رابطه بین رویکرد راهبردی در نظام نگهداشت منابع انسانی و تعهد سازمانی کارکنان، دو فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت اسلامی، ۱۳۹، ۱-۱۶۹

عابدینی، احمد و الیاسی، فرنگیس (۱۳۹۹)، تبیین کارکردهای مدیریت منابع انسانی با تاکید بر عوامل تاثیرگذار بر نگهداشت و ارتقای کارکنان آموزش و پرورش، پنجمین کنفرانس بین المللی نوآوری و تحقیق در علوم تربیتی، مدیریت و روانشناسی، تهران.

عرب پور، علیرضا؛ نیک پور، سعید (۱۳۹۴)، تاثیر ابعاد مدیریت استعداد بر بهره وری نیروی انسانی در سازمان های دولتی شهر کرمان، فصلنامه پژوهش های منابع انسانی، ۱؛ ۱۵۹-۱۶۸

قربانی، قاسم؛ رضائی راد، مجید (۱۳۹۰)، نقش مدیریتی رؤسای کلانتری در نگهداشت کارکنان پلیس، فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی، ۱؛ ۱۱۷-۱۳۳

- میرسپاسی، ناصر (۱۳۸۵)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار با نگرش به روند جهانی شدن، چاپ چهارم، تهران، انتشارات میر.
- میرکمالی، محمد؛ حاج خزیمه، محتبی؛ ابراهیمی، صلاح الدین (۱۳۹۴)، شناسایی ملاکهای جذب و نگهداشت منابع انسانی و ارائه راهکارهای مناسب (مورد: کارکنان دانشکده های پردیس فنی دانشگاه تهران)، مجله مدیریت توسعه و تحول، ۲۲، ۹-۱۸
- یعقوبی، نورمحمد؛ احمد نیا چینیجانی، اکرم (۱۳۹۳)، بررسی رابطه بین رویکرد راهبردی نظام نگهداشت منابع انسانی و تعهد سازمانی کارکنان در سازمان های عمومی، فصلنامه مدیریت سازمانهای دولتی، ۷: ۴۹-۶۴
- Elsafty, S. & Ragheb, R. (2020) The Role of Human Resource Management Towards Employees Retention During Covid-19 Pandemic in Medical Supplies Sector – Egypt, *Business and Management Studies*, 6(2), 50-60
- Ghamari, A., Zeinabadi, H., Arasteh, H., & Behrangi, M. (2018). Organizational Productivity with the Maintenance of Human Resources Talents: Providing a Model (A Study on National Iranian Gas Company). *Urban Economics and Management*, 6(3(23)), 145-162.
- Gichuhi, A. W.; Abaja, P. O. & Ochieng, D. I (2013), "Effect of Performance Appraisal on Employee Productivity: A Case Study of Supermarkets in Nakuru Town, Kenya", *Asian Journal of Business and Management Sciences*, No. 11, 42-58.
- Greve, A. & Benassi, M (2011), "Exploring the contributions of human and social capital to productivity", *Hawaii International Conference on System Sciences*, January 5-8, Hilton Waikoloa Village, Big Island, Hawaii.
- Huselid, M. A. (2017) The Impact Of Human Resource Management Practices On Turnover, Productivity, And Corporate Financial Performance, *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 3
- Imran, H.; Hassan, R. & Irfan, U. M (2014), "The Role of Employee Retention and Employee Productivity on the Performance of Oil & Gas Sector of Pakistan", *International Journal of Economics and Empirical Research*, No. 11, 449-453.
- Kapusuwan, S (2007), "The Synergistic Effects of Strategic Flexibility and Technological Resources on Performance of SMEs", *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, No.3, 257-272.
- Kong, H.; Catherine, C. & Haiyan, S (2012), "From hotel career management to employees' career satisfaction: The mediating effect of career competency", *International Journal of Hospitality Management*, No. 31, 76-85.
- Lepak, P. D (2006), "A Conceptual Review of Human Resource Management System in Strategic Human Resource Management Research", *Research in Personnel and Human Resources Management*, No. 25, 217-271.
- Moses, A. & Sharma, A. (2020) What drives human resource acquisition and retention in social enterprises? An empirical investigation in the healthcare industry in an emerging market, *Journal of Business Research*, 107(3), 76-88
- Olaimat, D. & Awwad, B (2017), "Exploring the Relationship between Human Resource Practices and Employee Retention in the House of Representatives in Jordan", *International Journal of Business and Social Science*, No.10, 178-185.
- Ramanaidu, S. K (2011), "Uncovering The relationship between transformational leadership, Organizational Culture, Affective Commitment and Employee Performance: The Case of a Malaysian Educational Institution", *Doctoral Dissertation, University of Newcastle, Faculty of Business and Law, Newcastle Business School*.

## نحوه استناد به مقاله:

رنجبر، مختار (۱۴۰۱). بررسی نظام نگهداشت منابع انسانی و تاثیر آن بر بهبود بهره وری در شرکت پالایش گاز پارسیان، مجله توانمندسازی سرمایه انسانی، ۵ (۲)، ۱۱۱-۱۲۱. [https://jhce.rasht.iau.ir/article\\_695203.html](https://jhce.rasht.iau.ir/article_695203.html)