

Exploring the dimensions and components of human resources retention in National Iranian Oil Company

Mehdi Ebrahimi Balani^{1*} - Abbas Abbaspour²
Hamid Rahimian³ - Morteza Taheri⁴

Abstract

The purpose of the current research is to analyze the dimensions and components of human resources retention in the National Iranian Oil Company in 1402. This research is applied research in terms of direction, in terms of positivist research philosophy, in terms of inductive research approach and in terms of purpose, it is descriptive and exploratory research. The research strategy is a case study of National Iranian Oil Company, in which thematic analysis method is used. Qualitative data were collected using semi-structured interviews with 15 experts aware of the issue of human resources retention of the National Iranian Oil Company and reached the saturation stage. Also, the qualitative analysis software MAXQDA 2018 version 2 was used for thematic analysis. After conducting an in-depth interview with the experts in the field of human resources of the National Iranian Oil Company and by carefully studying the sentences and terms of the interviews, 444 descriptive codes were calculated, which consisted of 4 dimensions and 43 components. The dimensions of retention include job attitudes, quality of work life, empowerment and motivation. Dimension of job attitudes including commitment, job satisfaction, job attachment, etc., dimension of quality of work life including work-life balance, geographic area of work, managerial stability, etc., dimension of empowerment including training and development, job rotation, Delegation of authority, etc., the dimension of motivation included respect and appreciation, evaluation of fair performance, merit system, etc.,

Keywords

Dimensions, Components, Retention, Human resources, National Iranian Oil Company

1. PhD student in Educational Administration, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran-
Corresponding author: Ebrahimi.8282@gmail.com, phone: 021-66413371

2. Full Professor, Department of Educational Administration, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

3. Associate Professor, Department of Educational Administration, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

4. Associate Professor, Department of Educational Administration, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran



واکاوی ابعاد و مؤلفه‌های حفظ و نگهداشت منابع انسانی در شرکت ملی نفت ایران

مهدی ابراهیمی بلانی^{۱*} - عباس عباس‌پور^۲

حمید رحیمیان^۳ - مرتضی طاهری^۴

چکیده

هدف پژوهش حاضر واکاوی ابعاد و مؤلفه‌های حفظ و نگهداشت منابع انسانی در شرکت ملی نفت ایران در سال ۱۴۰۲ است. این پژوهش از نظر جهت‌گیری در دسته تحقیقات کاربردی، از نظر فلسفه تحقیق اثبات‌گرا، از نظر رویکرد پژوهش استقرایی و از جهت هدف، تحقیقی توصیفی اکتشافی است. استراتژی پژوهش بررسی موردی شرکت ملی نفت ایران است که در آن از روش تحلیل مضمون استفاده شده است. داده‌های کیفی با استفاده از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۵ نفر از خبرگان و صاحب‌نظران آشنا به موضوع حفظ و نگهداشت منابع انسانی شرکت ملی نفت ایران گردآوری و به مرحله اشباع رسید، همچنین برای تحلیل مضمون از نرم‌افزار تحلیل کیفی مکس کیودا ۲۰۱۸ ویرایش دو استفاده شد. پس از انجام مصاحبه عمیق با خبرگان و صاحب‌نظران حوزه منابع انسانی شرکت ملی نفت ایران و با مطالعه دقیق و خط به خط جملات و اصطلاحات مصاحبه‌ها، ۴۴۴ کد توصیفی که مشتمل بر چهار بُعد و ۴۳ مؤلفه بود احصاء شد. ابعاد حفظ و نگهداشت مشتمل بر نگرش‌های شغلی، کیفیت زندگی کاری، توانمندسازی و انگیزش هستند. بُعد نگرش‌های شغلی مشتمل بر تعهد، رضایت شغلی، دل‌بستگی شغلی و...، بُعد کیفیت زندگی کاری مشتمل بر تعادل کار و زندگی، منطقه

۱. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران، نویسنده مسئول:

Ebrahimi.8282@gmail.com

۲. استاد گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران، abbaspour1386@gmail.com

۳. دانشیار گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران، hamrahimian@gmail.com

۴. دانشیار گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران، mtaheri56@gmail.com

جغرافیایی خدمت، ثبات مدیریتی و...، بُعد توانمندسازی شامل آموزش و توسعه، چرخش شغلی، تفویض اختیار و...، بُعد انگیزش مشتمل بر احترام و قدردانی، ارزیابی عملکرد عادلانه، نظام شایستگی و... بود.

واژگان کلیدی: ابعاد، مؤلفه‌ها، حفظ و نگهداشت، منابع انسانی، شرکت ملی نفت ایران

مقدمه

امروزه حفظ و نگهداشت کارکنان در سازمان‌های سرآمد ازجمله شرکت ملی نفت ایران که با در اختیار داشتن ذخیره‌های عظیم هیدروکربوری، یکی از بزرگترین شرکت‌های نفتی جهان به شمار می‌آید، به یکی از مهم‌ترین نگرانی‌های مدیریت توسعه منابع انسانی شرکت ملی نفت ایران تبدیل شده است. سازمان‌هایی که بتوانند دلایل و عوامل مؤثر در حفظ و نگهداشت منابع انسانی را درک کنند، خواهند توانست پیش از اینکه کارکنان سازمان را ترک کنند، سیاست‌ها و روش‌های مؤثری را برای حفظ و نگهداشت منابع انسانی کارا به کار بگیرند.

مدیریت حفظ کارکنان ترکیبی از سیاست‌ها و رویه‌های خاصی است که از طریق آن سازمان‌ها می‌توانند کارکنان خود را برای مدت طولانی‌تری نگهدارند (Nasir et al., 2019). به‌طور کلی، سازمان کارکنان خود را برای یک دوره مشخص حفظ می‌کند تا از مهارت‌ها و شایستگی‌های آن‌ها برای تکمیل پروژه‌های خاص یا اجرای وظایف استفاده کند. حفظ کارکنان یکی از بزرگترین چالش‌های قرن بیست‌ویکم است که باید با دقت موردتوجه قرار گیرد (Iqbal et al., 2017). سازمان‌های برتر اغلب برتری خود را نسبت به رقبا حفظ می‌کنند چراکه برای کارکنان خود ارزش و اهمیت قائل بوده و می‌دانند چگونه کارکنان خود را حفظ کنند. کارکنان به دلایل زیادی در سازمان می‌مانند یا سازمان را ترک می‌کنند که دلایل آن ممکن است شخصی یا حرفه‌ای باشد (Sandhya and Kumar, 2011).

حفظ کارکنان یکی از بزرگترین چالش‌های قرن بیست‌ویکم است که باید با دقت موردتوجه قرار گیرد (Attia, Azelin and Hadziroh, 2020)، موضوع حفظ کارکنان به‌ویژه کارکنان ماهر یکی از دغدغه‌های اصلی مدیران است، زیرا همه سازمان‌ها برای دستیابی به اهداف مشخص تشکیل شده‌اند و نیروی انسانی مهم‌ترین منبع در دستیابی به اهداف است (Ldama and Bazza, 2015). به عبارتی دیگر امروزه مهم‌ترین چالشی

که رهبران شرکت‌های بزرگ با آن مواجه هستند حفظ کارکنان است که به‌نوبه خود ناشی از کمبود نیروی کار ماهر، کاهش رشد اقتصادی و جابجایی کارکنان است. سازمان‌ها در حال حاضر بیشتر نگران حفظ کارکنان هستند، حفظ کارکنان موجود در بسیاری از زمینه‌ها مانند جلوگیری در از دست دادن استعداد، پول، شهرت و وجه سازمان و همچنین روابط، به سازمان‌ها کمک می‌کند (Attia, Azelin and Hadziro, 2020). به همین خاطر سازمان‌ها باید کارکنان مهم و مؤثر خود را شناسایی کرده و در رفع نیازهای شغلی، خانوادگی، آموزشی و اجتماعی آنان تلاش کنند (Sepahvand and Bagherzadeh, 2021).

باید اذعان داشت که حفظ کارکنان موجود به صرفه‌جویی در هزینه‌های شرکت کمک می‌کند (Hee and Rhung, 2019). مطالعات حاکی از آن است که از دست دادن کارکنان خبره هزینه‌های زیادی را به سازمان‌ها تحمیل می‌کند. به‌عنوان مثال، کارفرمایان معتقدند که هزینه‌های استخدام یک کارمند معادل ۵۰ تا ۶۰ درصد حقوق سال اول آن کارمند است و در موارد خاص (به‌دلیل ارتقای مهارت) این شاخص ممکن است به نرخ ۱۰۰ درصد نیز برسد (Sepahvand and Bagherzadeh, 2021). هدف اصلی هر سازمانی حفظ کارکنان ماهر، آگاه و شایسته است تا سازمان را اثربخش‌تر از رقبا کند (Swaroop and Sudhir, 2019). به استناد پژوهش‌های انجام شده به نظر می‌رسد واکاوی مؤلفه‌های حفظ و نگهداشت منابع انسانی در شرکت ملی نفت ایران به‌عنوان یک چالش مهم و دغدغه‌ی اساسی نیازمند توجه جدی است.

افراد در هر سازمانی منبع مهمی از مزیت رقابتی هستند، سازمان‌ها سیاست‌ها و رویه‌های متعددی را اتخاذ می‌کنند تا کارکنان مستعد خود را برای مدت طولانی حفظ کنند (Ghani et al., 2022). کارکنان خوب و ماهر باید توسط سازمان‌ها حفظ شوند. بسیاری از سازمان‌ها به کارکنان خود توجهی نمی‌کنند و به همین دلیل کارکنان به محض اینکه فرصت خوبی پیدا کردند، محل کار خود را تغییر می‌دهند (Malik et al., 2020). امروزه حفظ کارکنان ماهر و خبره برای مدیران به یک کار دشوار تبدیل شده است، زیرا این دسته از کارکنان در یک زمان توسط بیش از یک سازمان با انواع انگیزه‌ها جذب می‌شوند (Samuel and Chipunza, 2009).

سازمان برای حفظ نیروی کار مستعد و باکیفیت، باید محیط‌کاری مساعدی را فراهم نماید (Munish and Agarwal, 2017). نیروی کار مستعد به‌دلیل تخصص و خبرگی‌شان در زمینه دانش، مهارت و تجربه، ارزش بالایی برای سازمان‌ها دارند

(Ejiofor and Mbachu, 2001). درواقع می‌توان گفت که جلب رضایت مستمر کارکنان یکی از چالش‌هایی است که امروزه کارفرمایان با آن مواجه هستند (Swaroop and Sudhir, 2019). بر این اساس مسئله اصلی پژوهش حاضر واکاوی ابعاد و مؤلفه‌های حفظ و نگهداشت کارکنان در شرکت ملی نفت ایران مبتنی بر بستر، اسناد بالادستی، محدودیت‌های مالی، تحریم‌ها، جو و فرهنگ سازمانی و قابلیت اجرایی در شرکت ملی نفت ایران است.

پژوهش حاضر با رویکردی کاربردی، قصد دارد تا از طریق واکاوی ابعاد و مؤلفه‌های حفظ و نگهداشت منابع انسانی به بهبود سازوکارهای حفظ و نگهداشت کارکنان شرکت ملی نفت ایران کمک کند و موجبات حفظ و نگهداشت شایسته‌تر کارکنان را در این شرکت فراهم نماید.

سازمان‌ها معمولاً در تلاش‌اند تا کارکنان موردنظر خود را به‌منظور به‌دست آوردن مزیت رقابتی حفظ کنند، برنامه‌ها و شیوه‌های مختلفی که توسط سازمان در درازمدت برای حفظ کارکنان در سازمان اتخاذ می‌شود، به‌عنوان نگهداشت کارکنان شناخته می‌شود که توسط بسیاری از محققان به‌صورت مختلفی تعریف شده است (Bibi et al., 2018). مطالعات نشان می‌دهد که ماندن و نگهداشت کارکنان فعلی سازمان هزینه کمتری نسبت به استخدام کارکنان جدید دارد (Sinha and Sinha, 2012).

این پژوهش به دلایل دانشی، روشی، کاربردی و غیره دارای اهمیت و ضرورت است، از جنبه دانشی از ظرفیت مطالعات و نظریه‌های موجود در حوزه حفظ و نگهداشت کارکنان در سطح داخلی و خارجی استفاده می‌نماید، بنابراین به‌دلیل تمرکز بر نیروهای اصلی^۱ دارای ارزش دانشی است. از جنبه روش‌شناسی با بررسی مطالعات انجام شده در سطح داخلی و خارجی و با عنایت به این امر که اغلب پژوهش‌های انجام شده در این موضوع با استفاده از روش‌شناسی ترکیبی بوده است لذا با به‌کارگیری روش‌شناسی ترکیبی، این پژوهش برای اولین بار است که به‌صورت جامع در سطح نیروهای اصلی شرکت ملی نفت ایران انجام پذیرفته است.

از لحاظ کاربردی نتایج احصاء شده از این پژوهش به حفظ و نگهداشت نیروی انسانی اصلی شرکت ملی نفت ایران کمک کرده و از سوی دیگر هزینه‌های شرکت ملی نفت ایران را در متغیرهایی مانند آموزش، انتقال تجربه و غیره کاهش می‌دهد.

۱. منظور از نیروهای اصلی در این پژوهش، کارکنان رسمی و پیمانی است که حداقل دارای مدرک لیسانس و ۵ سال سابقه کار در شرکت ملی نفت ایران هستند.

هدف از انجام این پژوهش واکاوی ابعاد و مؤلفه‌های حفظ و نگهداشت منابع انسانی در شرکت ملی نفت ایران با بهره‌گیری از نظرات خبرگان است. این پژوهش در پی یافتن پاسخ سؤال ذیل است:

ابعاد و مؤلفه‌های حفظ و نگهداشت منابع انسانی در شرکت ملی نفت ایران کدام‌اند؟

اصطلاح «حفظ» را می‌توان به‌عنوان تلاشی نظام‌مند برای ایجاد و بهبود محیطی تعریف کرد که کارکنان را همچنان به کار تشویق می‌کند و در عین حال سیاست‌ها و شیوه‌هایی را که متناسب با نیازهای مختلف کارکنان است را اجرا می‌کند. نگهداری به مفهوم جلوگیری از ترک خدمت و حفظ افراد در سازمان است که در این زمینه سازمان‌ها باید تدابیر لازم را به‌کار گیرند (آزاد و رنجبر، ۱۴۰۰).

تاکنون درمورد اهمیت منابع انسانی و ضرورت توجه به این منبع مهم تحقیقات زیادی ارائه شده است و امروزه سازمان یا مدیری نیست که به این مهم آگاهی نداشته باشد و یا سعی در حفظ و نگهداری آن ننماید. تلاش سازمان‌ها در جهت جذب افراد متخصص و باتجربه است. با بررسی مطالعات انجام گرفته در گذشته که به مسئله تحلیل کیفی ابعاد و مؤلفه‌های حفظ و نگهداشت منابع انسانی، پرداخته باشند، خلأ پژوهش‌های تجربی در ایران احساس می‌شود که خود بیانگر لزوم توجه بیشتر به این موضوع است.

جدول ۱. پیشینه منابع خارجی

نویسنده و سال	عنوان	نتایج	مؤلفه‌ها
غنی و همکاران ۲۰۲۲	مرور چالش‌ها و استراتژی‌های حفظ کارکنان در صنعت هتلداری	رضایت کارکنان منجر به تعهد کارکنان به ماندن در سازمان می‌شود.	رضایت شغلی، تعهد سازمانی، محیط کاری مثبت؛ فرصت‌های رشد و ...
فورد- کالین ^۱ ۲۰۲۲	حفظ کارکنان و سودبخشی: نقش استراتژی‌های حفظ کارکنان	توجه به ارتباطات و روابط رهبر - کارمند، توانمندسازی کارکنان از طریق تعادل بین کار و زندگی، و رشد و آموزش و توسعه	ارتباطات و روابط رهبر/ کارمند
مالک و همکاران	تأثیر شیوه‌های منابع انسانی	بین شیوه‌های مدیریت منابع انسانی	توانمندسازی، تعادل کار

1. Ford-Colin

نویسنده و سال	عنوان	نتایج	مؤلفه‌ها
۲۰۲۰	بر حفظ کارکنان: نقش حمایت سرپرست ادراک شده	و حفظ کارکنان رابطه معناداری وجود دارد.	و زندگی، آموزش، رشد و توسعه
هو ^۱ ۲۰۲۰	محرك‌های اصلی حفظ کارمندان: مورد مطالعه، هتل‌های لوکس وین	مهم‌ترین محرك‌ها برای حفظ کارکنان رضایت شغلی، مشارکت شغلی و تعهد سازمانی است.	توانمندسازی، آموزش و توسعه کارکنان، جبران خدمات، ارزیابی عملکرد، حمایت سرپرست ادراک شده
سپهوند و باقرزاده ۲۰۲۰	شیوه‌های مدیریت منابع انسانی استراتژیک و حفظ کارکنان: پژوهشی با نقش تعدیل‌کننده دل‌بستگی شغلی	اقدامات و ابعاد SHRM بر حفظ کارکنان تأثیر معنی‌داری دارد و دل‌بستگی شغلی نقش تعدیل‌کننده‌ای در این تأثیر دارد.	جبران خدمات، یاداش و شناخت، ارتقاء و فرصت رشد، مشارکت در تصمیم‌گیری، تعادل کار و زندگی، محیط کاری خوب، آموزش و توسعه، رهبری مناسب، امنیت شغلی
هی و رانگ ۲۰۱۹	انگیزش و نگهداشت کارکنان در میان هزاره‌ها	متغیرهای مربوط به انگیزه بیرونی مانند یاداش و...، متغیرهای مربوط به انگیزه درونی مانند، کار چالش‌برانگیز و... در حفظ کارکنان مؤثرند.	جذب و استخدام، آموزش و توسعه کارراهه شغلی، ارزیابی عملکرد، جبران خدمات و مزایا، دل‌بستگی شغلی
الشرفی و همکاران ^۲ ۲۰۱۸	تأثیر آموزش و توسعه شغلی بر حفظ کارکنان: مطالعه‌ای بر سازمان‌های مخابراتی در یمن	آموزش تأثیر مثبتی بر رضایت و حفظ کارکنان دارد.	جبران خدمات، پیشرفت شغلی، حجم کاری، محیط کار، احساس هدف، کار چالش‌برانگیز، آزادی انتخاب، شناخت
جورج ^۳ ۲۰۱۵	حفظ کارگران حرفه‌ای، چه چیزی آن‌ها را نگه می‌دارد؟	عوامل حفظ و نگهداشت در دو سطح سازمانی و شغلی تقسیم‌بندی شد.	آموزش، توسعه کارراهه شغلی، رضایت شغلی
اوموتایو و همکاران ^۴ ۲۰۱۴	مدل‌سازی رابطه بین عوامل انگیزشی حفظ کارکنان؛ و رضایت شغلی در صنعت	حقوق و ارتقاء دارای پیامدهای مثبت قوی برای حفظ کارکنان است.	مدیریت، محیط، حمایت اجتماعی، توسعه، اختیار، جبران خدمات، حجم

1. Hu
2. Al-Sharafi et al
3. George
4. Omotayo et al

نویسنده و سال	عنوان	نتایج	مؤلفه‌ها
	بانکداری نیجریه		کاری، تعادل کار و زندگی
هانگ و همکاران ^۱ ۲۰۱۲	اثربخشی شیوه‌های مدیریت منابع انسانی بر حفظ کارکنان در موسسه آموزش عالی: تحلیل رگرسیون	توانمندسازی کارکنان، آموزش و توسعه، جبران خدمات و نظام ارزیابی عامل اصلی موفقیت یک شرکت در حفظ کارکنان است.	حقوق، ارتقاء
اشرف، معصوم و جواددر ^۲ ۲۰۰۸	فعالیت‌های حفظ منابع انسانی از منظر کارکنان	فرهنگ و سیاست‌های دانشگاه، محیط کار، روابط کار تیمی و فرصت‌های چالش برانگیز به‌طور قابل توجهی در نگهداشت کارکنان مؤثر است.	آموزش کارکنان، توانمندسازی کارکنان، نظام ارزیابی، جبران خدمات کارکنان

جدول ۲. پیشینه منابع فارسی

نویسنده و سال	عنوان	نتایج	مؤلفه‌های نگهداشت
طیبی و نیلی‌پور طباطبایی ۱۳۹۹	ارائه مدل نقش مدیریت استعداد در حفظ و نگهداشت منابع انسانی	عوامل داخلی نگرش و استراتژی سازمان، فرهنگ سازمانی و هوشیاری مدیران و عوامل خارجی اعم از متغیرهای وضعیتی (اقتصادی، اجتماعی و...) و تحولات سازمانی از عوامل مهم و تأثیرگذار حفظ و نگهداشت منابع انسانی هستند.	نگرش و استراتژی سازمان، فرهنگ سازمانی، هوشیاری مدیران، متغیرهای وضعیتی (اقتصادی، اجتماعی و...)، تحولات سازمانی
بهشتی‌فر و همکاران ۱۳۹۸	شناخت و تحلیل عوامل راهبردی نگهداشت منابع انسانی ناجا	سه بُعد اصلی شامل سلامت کارکنان، رضایت کارکنان و تمایل کارکنان به ادامه همکاری با سازمان است و نه کد فرعی شامل سلامت جسم، سلامت روان، رضایت از شغل، رضایت از مدیران، رضایت از سازمان، معیشت کارکنان، فرصت توسعه، تعادل کار و زندگی، تعهد کارکنان	سلامت جسم، سلامت روان، رضایت از شغل، رضایت از مدیران، رضایت از سازمان، معیشت کارکنان، فرصت توسعه، تعادل کار و زندگی، تعهد کارکنان
دقتی و	نگهداشت و	بین نگرش شغلی و مؤلفه‌های آن و	نگرش‌های شغلی

1. Hong et al

2. Ashraf, Masum and Joarder

نویسنده و سال	عنوان	نتایج	مؤلفه‌های نگهداشت
همکاران ۱۳۹۸	ماندگاری منابع انسانی در مناطق کمتر برخوردار؛ تبیین نقش نگرش شغلی	ماندگاری کارکنان رابطه مثبت و معنادار قوی وجود دارد.	
راستگو ۱۳۹۵	بررسی عوامل مؤثر در نگهداشت و پایداری نیروهای انسانی متخصص در دانشگاه علوم پزشکی بوشهر	متغیرهای مدیریت استعداد، رضایت شغلی، انگیزش شغلی و سبک‌های رهبری تأثیر معناداری در سطح ۹۹ درصد بر حفظ و نگهداری نیروی انسانی متخصص دانشگاه علوم پزشکی بوشهر دارند.	مدیریت استعداد، رضایت شغلی، انگیزش شغلی و سبک‌های رهبری
شکاری، ذبیحی و نجاتی ۱۳۹۷	آسیب‌شناسی نظام نگهداشت منابع انسانی شرکت گاز خراسان رضوی	ماهیت شغل، توانایی انجام وظیفه، توجه به اهداف سازمان، علاقه به شغل و امنیت شغلی از مهم‌ترین عوامل نگهداشت منابع انسانی محسوب می‌گردند.	رضایت شغلی، تعهد سازمانی، امنیت شغلی، ماهیت شغل، سلامت جسمی و روانی، توانایی انجام وظیفه، توجه به اهداف سازمان
حیدری و صیدی ۱۳۹۷	نقش مدیران منابع انسانی در حفظ و نگهداشت نیروی انسانی (مطالعه موردی کارکنان تأمین اجتماعی استان سمنان)	به ترتیب ۱. احساس عدالت سازمانی، ۲. رضایت شغلی، ۳. تعهد سازمانی، ۴. مسیر پیشرفت شغلی، ۵. امنیت شغلی، ۶. مدیریت و رهبری ۷. حقوق پرداختی و مزایا ۸. کار گروهی، ۹. محتوا و ماهیت شغل بیشترین اولویت را در حفظ و نگهداشت کارکنان دارند.	تعهد سازمانی، احساس عدالت سازمانی، مسیر پیشرفت شغلی، رضایت شغلی، امنیت شغلی، محتوا و ماهیت شغل، کار گروهی، حقوق پرداختی و مزایا، مدیریت و رهبری
رئیزی و انانی، حنفی‌زاده و شیخ سفلی ۱۳۹۷	مدل تحلیلی آینده‌نگر جهت تحلیل حساسیت میزان اثرگذاری عوامل مؤثر بر نگهداشت کارکنان سازمان	هفت متغیر مهم به ترتیب عبارت‌اند از: اضافه‌کاری، سال‌هایی که فرد در شرکت کار کرده، سطوح شغلی، موقعیت شغلی، سن، سطح در اختیار گرفتن سهام و میزان مشارکت در کار؛	اضافه‌کاری، سوابق کاری فرد در سازمان، سطوح شغلی، موقعیت شغلی، سن، سطح در اختیار گرفتن سهام، میزان مشارکت در کار

نویسنده و سال	عنوان	نتایج	مؤلفه‌های نگهداشت
محرمی، باقری و زارع ۱۳۹۵	نقش بهبود کیفیت زندگی کاری کارکنان با استفاده از مدل والتون در حفظ و نگهداشت منابع انسانی مستعد	مؤلفه‌های کیفیت زندگی کاری (محیط ایمن و بهداشتی، فرصت‌های مداوم رشد و امنیت، قانون‌گرایی در سازمان، وابستگی متقابل اجتماعی، یکپارچگی و انسجام اجتماعی، توسعه قابلیت‌های انسانی) در حفظ و نگهداشت منابع انسانی مستعد نقش دارند.	محیط ایمن و بهداشتی، فرصت‌های مداوم رشد و امنیت، قانون‌گرایی در سازمان، وابستگی متقابل اجتماعی، یکپارچگی و انسجام اجتماعی، توسعه قابلیت‌های انسانی
شیروانی و سلیمانی ۱۳۹۳	بررسی عوامل مؤثر بر حفظ و نگهداشت کارکنان (شرکت پالایش گاز ایلام)	متغیرها داشتن اطلاعات معتبر، رضایت شغلی، ویژگی‌های رهبری و نظام ارزشیابی را برای حفظ و نگهداشت منابع انسانی شناسایی نمودند.	داشتن اطلاعات معتبر، رضایت شغلی، ویژگی‌های رهبری، نظام ارزشیابی
مبینی، مبین و آقا زیارتی ۱۳۹۲	جذب و نگهداشت دانشگران، چالش‌ها و راهکارهای پیش رو	بازنگری در روش‌های جذب، ایجاد محیط کاری انعطاف‌پذیر، اجرای برنامه‌های توسعه فردی، رعایت تناسب فردی و شغل و...	طراحی مناسب برنامه‌های آموزشی، آموزش مستمر، طراحی مجدد کار، پاداش مالی رقابتی و...

روش‌شناسی

در این پژوهش داده‌های کیفی با استفاده از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و از روش نمونه‌گیری هدفمند و در دسترس با خبرگان و صاحب‌نظران آشنا با موضوع حفظ و نگهداشت منابع انسانی شرکت ملی نفت ایران در سال ۱۴۰۲ گردآوری شد. جامعه کیفی پژوهش مشتمل بر کارکنان خبره و دانشی است که حداقل دارای مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد و پنج سال سابقه کار در شرکت ملی نفت ایران هستند. در پژوهش حاضر پس از انجام ۱۵ مصاحبه، گردآوری داده‌ها به اشباع نظری رسید (Glaser and Strauss, 1967). قبل از انجام مصاحبه‌ها، پروتکل مصاحبه به مصاحبه‌شوندگان ارسال شد، همچنین در ابتدای مصاحبه‌ها مجدداً هدف پژوهش ذکر گردید و این اطمینان به مصاحبه‌شوندگان داده شد که از مصاحبه‌ها تنها برای مقاصد پژوهشی استفاده خواهد شد و هویت افراد محرمانه خواهد بود. برای افزایش دقت و

درستی داده‌های جمع آوری شده، داده‌ها با اجازه‌ی مصاحبه‌شوندگان به صورت کتبی و صوتی ضبط شد سپس بعد از انجام مصاحبه فایل صوتی آن تایپ شد. برخی از ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان در جدول ۳ ملاحظه می‌شود.

جدول ۳. اطلاعات جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان

شاخص	جنسیت		مدرک تحصیلی		سابقه در صنعت نفت		
	مرد	زن	فوق لیسانس	دکتر	۵ تا ۱۵ سال	۱۶ تا ۲۵ سال	۲۶ سال و بالاتر
فراوانی	۱۲	۳	۷	۸	۳	۹	۳
درصد	۸۰	۲۰	۴۶/۶	۵۳/۴	۲۰	۶۰	۲۰

در مرحله احصاء و استخراج ابعاد و مؤلفه‌های حفظ و نگهداشت کارکنان از روش تحلیل محتوا استفاده شد، به همین منظور برای تحلیل محتوا از نرم‌افزار تحلیل کیفی مکس کیودا ۲۰۱۸ ویرایش دو استفاده گردید. داده‌های کیفی نیاز به خلاقیت در سازمان‌دهی انبوهی از داده‌های خام دارد، تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی نقش مهمی در نتایج تحقیقات ایفا می‌کند (Shava et al., 2021).

در این پژوهش از روش شبکه مضامین استفاده شده است که براساس روندی مشخص، مضامین پایه (کدها و نکات کلیدی متن)، مضامین سازمان‌دهنده (مضامین به‌دست آمده از ترکیب و تلخیص مضامین پایه) و مضامین فراگیر (مضامین عالی دربرگیرنده اصول حاکم بر متن به‌مثابه کل) را نظام‌مند می‌کند؛

روش توافق درصدی پراستفاده‌ترین و ساده‌ترین روش برای محاسبه پایایی میان کدگذاران است، در این پژوهش نیز برای سنجش پایایی مصاحبه‌ها از یک نفر از مصاحبه‌شوندگان آشنا با روش تحقیق کیفی خواسته شد تا به‌عنوان همکار پژوهش مشارکت داشته باشند. ایشان به متن‌های مصاحبه یادداشت شده دسترسی داشته‌اند و بدون توجه به کدهای قبلی کدگذاری به همراه محقق تعداد سه مصاحبه را کدگذاری کردند و درصد توافق درون‌موضوعی که به‌عنوان شاخص پایایی تحلیل به کار می‌رود با استفاده از فرمول زیر محاسبه شد:

$$\text{درصد توافق درون موضوعی} = \frac{۲ \times \text{تعداد توافقات}}{\text{تعداد کل کدها}} \times ۱۰۰$$

نتایج حاصل از این کدگذاری‌ها در جدول ۴ آمده است:

جدول ۴. توافق درصدی

ردیف	شماره مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی بازآزمون (درصد)
۱	دوم	۴۴	۱۵	۴	۶۸
۲	هفتم	۹۳	۳۴	۹	۷۳
۳	پانزدهم	۱۱۴	۴۲	۱۰	۷۳/۵
کل		۲۵۱	۹۱	۲۳	۷۲/۵

همان‌گونه که جدول ۴ نشان می‌دهد، تعداد کل کدهای ثبت شده توسط دو نفر (محقق و فرد همکاری‌کننده) برابر با ۲۵۱، تعداد کل توافقات بین این کدها ۹۱، و تعداد کل عدم‌توافقات بین این کدها ۲۳ است. پایایی بین دو کدگذار با استفاده از فرمول ذکر شده ۷۲/۵ درصد است که از ۶۰ درصد بالاتر بوده بنابراین قابلیت اعتماد بین کدگذاری‌ها مورد تأیید است.

یافته‌ها

ابعاد حفظ و نگهداشت منابع انسانی در شرکت ملی نفت ایران کدام‌اند؟ پس از انجام مصاحبه عمیق با خبرگان و صاحب‌نظران حوزه منابع انسانی شرکت ملی نفت ایران ۴۴۴ کد توصیفی مشتمل بر چهار بُعد انگیزش، کیفیت زندگی کاری، توانمندسازی و نگرش‌های شغلی احصاء شد. جدول ۵ فراوانی و درصد مربوط به ابعاد حفظ و نگهداشت منابع انسانی شرکت ملی نفت ایران را برحسب کدهای توصیفی احصاء شده نشان می‌دهد.

جدول ۵. فراوانی و درصد ابعاد

ابعاد	فراوانی	درصد
نگرش‌های شغلی	۶۱	۱۳/۷
کیفیت زندگی کاری	۱۳۱	۲۹/۵
توانمندسازی	۷۶	۱۷/۱
انگیزش	۱۷۶	۳۹/۶
مجموع کدهای توصیفی	۴۴۴	۱۰۰

مؤلفه‌های حفظ و نگهداشت منابع انسانی در شرکت ملی نفت ایران کدام‌اند؟

• نگرش‌های شغلی

جدول ۶. مؤلفه‌های مرتبط با نگرش‌های شغلی

کد اصلی (بُعد)	کد (مؤلفه)	فراوانی در بخش‌های کدگذاری شده
نگرش‌های شغلی	تعهد / تعلق سازمانی	۱۷
	رضایت شغلی	۱۳
	انتظارات کارکنان از سازمان	۶
	برند کارفرمایی	۵
	دل‌بستگی / اشتیاق شغلی	۱۳

• کیفیت زندگی کاری

جدول ۷. مؤلفه‌های مرتبط با کیفیت زندگی کاری

کد اصلی (بُعد)	کد (مؤلفه)	فراوانی در بخش‌های کدگذاری شده	کد (مؤلفه)	فراوانی در بخش‌های کدگذاری شده
کیفیت زندگی کاری	شرایط اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی جامعه	۶	سبک‌رهبری / مدیریتی	۱۸
	کیفیت ارتباطات با همکاران، سرپرست و زیردستان	۱۹	شفافیت سازمان	۱
	استفاده از فناوری / تکنولوژی روز در سازمان	۵	فرهنگ سازمانی	۶
	تجارب کارکنان	۲	قوانین / سیاست‌ها / دخالت‌های فراسازمانی (دولت و مجلس)	۱۶
	تبادل کار و زندگی	۱۶	محیط کاری ایمن، بهداشتی و انعطاف‌پذیر	۱۱
	ثبات مدیریتی	۱	منطقه جغرافیایی خدمت	۱
	حمایت اجتماعی	۵	کار گروهی	۴
	حمایت سرپرست	۶	کیفیت رهبری سازمان	۲
	ساعات کار شناور و منعطف	۳		

• توانمندسازی

جدول ۸. مؤلفه‌های مرتبط با بعد توانمندسازی

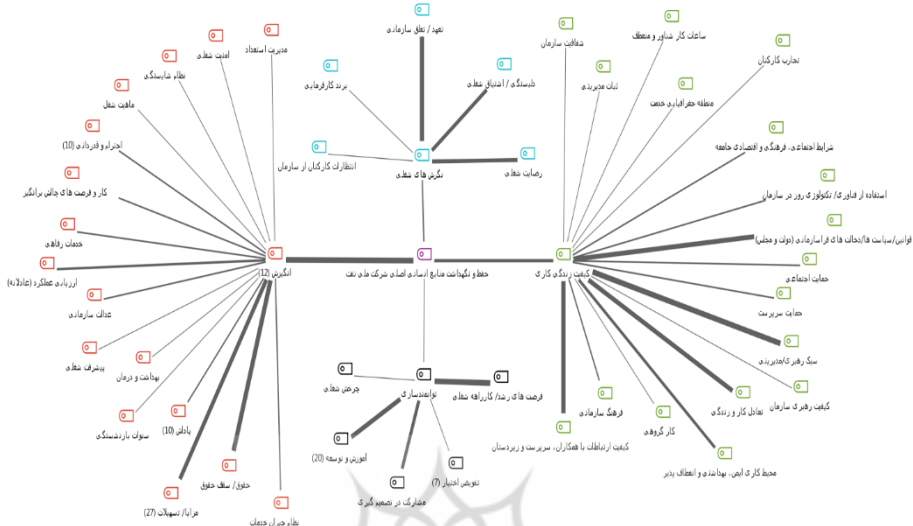
کد اصلی (بُعد)	کد (مؤلفه)	فراوانی در بخش‌های کدگذاری شده
توانمندسازی	آموزش و توسعه	۲۰
	تفویض اختیار	۷
	فرصت‌های رشد/ کارراهه شغلی	۲۴
	مشارکت در تصمیم‌گیری	۱۷
	چرخش شغلی	۳

• انگیزش

جدول ۹. مؤلفه‌های انگیزش

کد اصلی (بُعد)	کد (مؤلفه)	فراوانی در بخش‌های کدگذاری شده	کد (مؤلفه)	فراوانی در بخش‌های کدگذاری شده
انگیزش	امنیت شغلی	۱	ماهیت شغل	۶
	احترام و قدردانی	۱۰	مدیریت استعداد	۲
	ارزیابی عملکرد (عادلان)	۱۳	مزایا/ تسهیلات	۲۷
	بهداشت و درمان	۶	نظام جبران خدمات	۱۰
	حقوق/ سقف حقوق	۳۱	نظام شایستگی	۷
	خدمات رفاهی	۱۱	پاداش	۱۰
	سنوآت بازنشستگی	۳	پیشرفت شغلی	۷
	عدالت سازمانی	۱۰	کار و فرصت‌های چالش‌برانگیز	۱۰

شکل ۱. خروجی نرم‌افزار مکس کیودا، ابعاد و مؤلفه‌های حفظ و نگهداشت منابع انسانی در شرکت ملی نفت ایران



منبع: یافته‌های پژوهش

بحث و نتیجه‌گیری

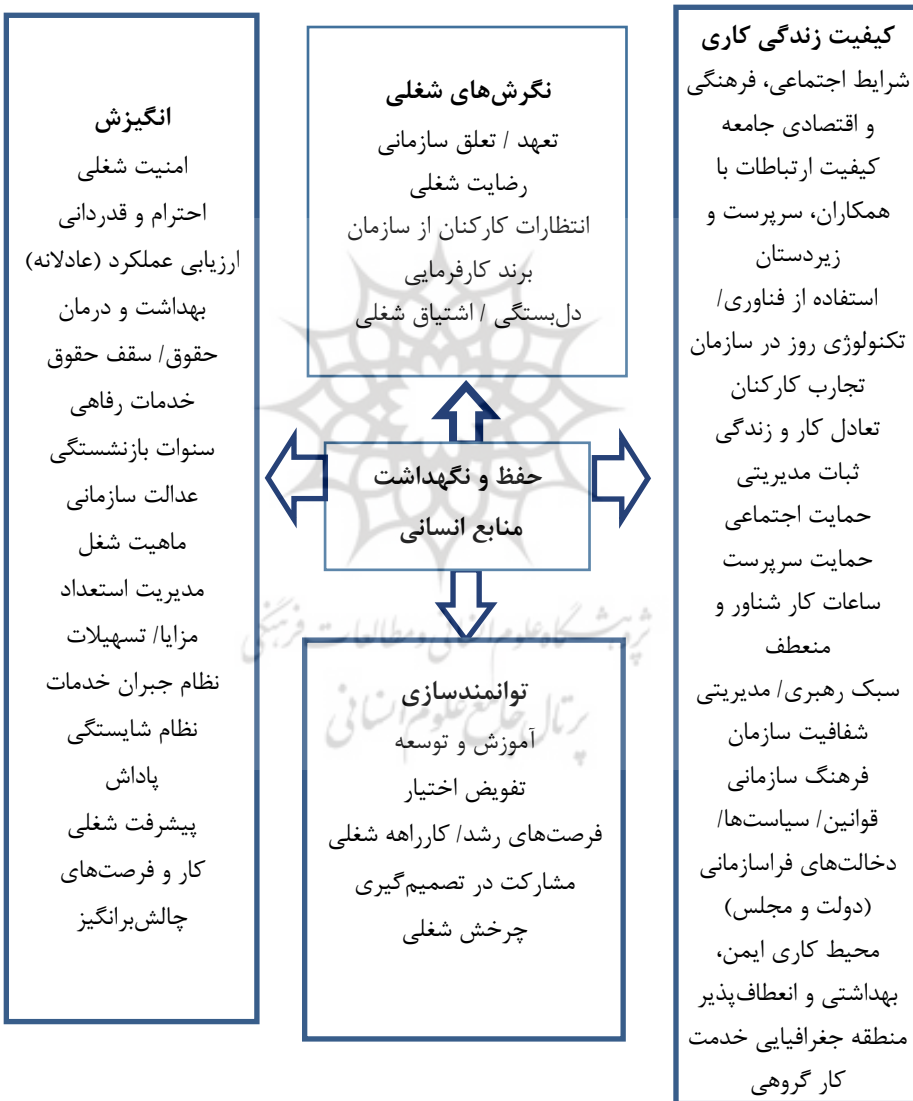
این مقاله پس از بررسی مطالعات و پژوهش‌های انجام شده در حوزه حفظ و نگهداشت منابع انسانی (جدول ۱ و ۲) و انجام مصاحبه عمیق با خبرگان و صاحب‌نظران حوزه منابع انسانی شرکت ملی نفت ایران در چهار بُعد حفظ و نگهداشت منابع انسانی شرکت ملی نفت ایران که عبارت‌اند از نگرش‌های شغلی، کیفیت زندگی کاری، توانمندسازی و انگیزش، همچنین ۴۳ مؤلفه احصاء شده که شکل ابعاد و مؤلفه‌ها را در بستر نرم‌افزار مکس کیودا نشان می‌دهد. همچنین در این مقاله تلاش شد تا ضمن جامعیت بخشیدن به نتایج پژوهش‌های گذشته که در داخل و خارج از کشور انجام گرفته بود به شیوه‌ای کاربردی تمامی ابعاد و مؤلفه‌های مطرح در حفظ و نگهداشت منابع انسانی شرکت ملی نفت ایران را در قالب یک الگوی بومی و به‌عنوان یک راهنما برای فعالان و سیاست‌گذاران حوزه منابع انسانی شرکت ملی نفت ایران نشان دهد (شکل ۲).

با عنایت به نتایج مصاحبه‌ها، ضروری است تا پیشنهادها ذیل از دو منظر اجرایی و مطالعاتی توسط فعالان و پژوهشگران حوزه منابع انسانی مطمح نظر قرار گیرد؛

- بهبود شیوه مدیریت و سرپرستی، با توجه به فرهنگ سازمانی شرکت ملی نفت

ایران و سبک‌های سرپرستی سنتی در این سازمان و از سویی ورود کارکنان از نسل‌های Y و Z، امکان‌سنجی اجرای روش‌های نوین سرپرستی و بهره‌مندی از توان تخصصی کارکنان مستعد و توانمند در سازمان ضروری به نظر می‌رسد.

شکل ۲. ابعاد و مؤلفه‌های حفظ و نگهداشت منابع انسانی در شرکت ملی نفت ایران منبعث از مصاحبه‌ها



منبع: یافته‌های پژوهش

- اصلاح نظام حقوق و مزایا همراستا با اسناد بالادستی (مانند قوانین سقف حقوق که سبب ایجاد یا حتی تصور ضرر و زیان در حقوق و مزایای کارکنان می‌شود و احتمال نرخ خروج کارکنان باتجربه و متخصص شرکت ملی نفت ایران را به شرکت‌های خصوصی و رقبای داخلی و خارجی افزایش می‌دهد).
- توجه به مشکلات خانوادگی و شخصی کارکنان و تسهیل تعادل کار و زندگی کارکنان به‌ویژه کارکنان شاغل در مناطق عملیاتی (اقماری) و ارائه تسهیلات بهداشت و درمان و بهره‌مندی عادلانه و مناسب از خدمات رفاهی شرکت ملی نفت ایران
- شایسته‌سالاری در انتصابات
- مشارکت کارشناسان (نه صرفاً مدیران) در تصمیم‌گیری‌ها به‌منظور بهبود و افزایش تعهد سازمانی کارکنان
- فراهم نمودن شرایط رشد و پیشرفت حرفه‌ای کارکنان
- آشنا نمودن کارکنان با نوع/ شرایط کاری در شرکت ملی نفت ایران قبل استخدام و احصاء انتظارات کارکنان از اشتغال در شرکت ملی نفت ایران
- این پژوهش نیز مانند سایر پژوهش‌ها با محدودیت‌هایی مواجه بود که در ادامه ملاحظه می‌شود؛
- انجام مصاحبه با صاحب‌نظران و خبرگان حوزه منابع انسانی که از مسئولین ارشد این حوزه بودند، فرایندی زمان‌بر بود که به‌دلیل حساسیت پژوهشگر تلاش شد در زمان و مکان مناسب مصاحبه‌ها انجام پذیرد.
- اگرچه شرکت ملی نفت ایران با داشتن سابقه‌ای بیش از صد سال در عرصه توسعه منابع انسانی پیشگام این موضوع در میان شرکت‌ها و صنایع کشور است، ولی انتخاب این شرکت و ۱۴ شرکت تابعه به‌عنوان جامعه آماری پژوهش تا حدودی اعتبار پژوهش را کاسته ولی درعین حال به اعتبار درونی پژوهش کمک شایانی کرده است.
- ابعاد و مؤلفه‌های حفظ و نگهداشت منابع انسانی در برخی از موارد از حیث محتوا و مفهوم با یکدیگر همپوشانی داشته ولیکن تلاش شد تا با کمک خبرگان حوزه منابع انسانی شرکت ملی نفت ایران دسته‌بندی ابعاد و مؤلفه‌ها به شکل جامع و مانع صورت گیرد.

منابع

- آزاد، مسلم و رنجبر، مختار (۱۴۰۰). بررسی تأثیر نظام نگهداشت منابع انسانی بر بهبود بهره‌وری در شرکت پالایش گاز پارسیان، *فصلنامه آموزش و بهسازی منابع انسانی*، سال دوم، شماره اول، بهار.
- بهشتی‌فر، ملیکه، کاظمی، حسین و شکراللهی یانچشمه، محمد (۱۳۹۸). شناخت و تحلیل عوامل راهبردی نگهداشت منابع انسانی ناجا، *مطالعات راهبردی ناجا*، ۴ (۱۳)، ۱۰۹-۱۴۷.
- حیدری، راضیه و صیدی، علی‌نظر (۱۳۹۷). نقش مدیران منابع انسانی در حفظ و نگهداشت نیروی انسانی (مطالعه موردی کارکنان تأمین اجتماعی استان سمنان). دومین کنفرانس بین‌المللی نوآوری و تحقیق در علوم انسانی، مدیریت و معارف اسلامی، مرکز مطالعات و تحقیقات اسلامی سروش حکمت.
- دقتی، عادل، یعقوبی، نورمحمد، موسوی‌خواه، سیدمهدی و هروی، مرتضی (۱۳۹۸). همایش ملی اقتصاد، مدیریت توسعه و کارآفرینی با رویکرد حمایت از کالای ایرانی، سازمان مدیریت صنعتی.
- راستگو، الهه (۱۳۹۸). ارائه مدلی به‌منظور نگهداشت و پایداری نیروی انسانی متخصص در دانشگاه علوم پزشکی بوشهر، *فصلنامه ایده‌های نوین روانشناسی*، دوره ۳، شماره ۷.
- رئیزی وانانی، ایمان، حنفی‌زاده، پیام و شیخ سفلی، فائزه (۱۳۹۷). مدل تحلیلی آینده‌نگر جهت تحلیل حساسیت میزان اثرگذاری عوامل مؤثر بر نگهداشت کارکنان سازمان، ششمین کنفرانس ملی تازه‌یافته‌ها در مدیریت و مهندسی صنایع با تأکید بر کارآفرینی در صنایع، دانشگاه پیام نور، تهران.
- شکاری، غلام‌عباس، ذبیحی، محمدرضا و نجاتی، اکبر (۱۳۹۷). آسیب‌شناسی نظام نگهداشت منابع انسانی شرکت گاز خراسان رضوی، اولین کنفرانس ملی مطالعه و تحقیقات نوین در حوزه علوم زیست‌محیطی و مدیریتی، مؤسسه آموزش عالی خردگرایان مطهر، مشهد.
- شیروانی، علیرضا و سلیمانی، فرهمند (۱۳۹۳). بررسی عوامل مؤثر بر حفظ و نگهداشت کارکنان (شرکت پالایش گاز ایلام)، اولین کنفرانس ملی تحقیق و توسعه در هزاره سوم، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علی‌آباد کتول.
- طیعی، فاطمه و نیلی‌پور طباطبایی، سیداکبر (۱۳۹۹). ارائه مدل نقش مدیریت استعداد

- در حفظ و نگهداشت منابع انسانی، اولین کنفرانس بین‌المللی حسابداری و مدیریت، استانبول، ترکیه.
- عابدی جعفری، حسن، تسلیمی، محمدسعید، فقیهی، ابوالحسن، و شیخزاده، محمد (۱۳۹۰). تحلیل مضمون و شبکه مضامین: روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی. *اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)*، ۵(۲ (پیاپی ۱۰))، ۱۵۱-۱۹۸.
- مبینی، مهدی، مبین، میثم و آقا زیارتی، مهدی (۱۳۹۲). جذب و نگهداشت دانشگران، چالش‌ها و راهکارهای پیش رو، ششمین کنفرانس مدیریت دانش، سالن همایش‌های بین‌المللی شهید بهشتی.
- محرمی، راحله، باقری، قدرت‌الله و زارع، حمید (۱۳۹۵). نقش بهبود کیفیت زندگی کاری کارکنان با استفاده از مدل والتون در حفظ و نگهداشت منابع انسانی مستعد، ششمین کنفرانس بین‌المللی حسابداری و مدیریت با رویکرد علوم پژوهشی نوین، سالن همایش‌های سازمان مدیریت صنعتی.
- Attia, A., Azelin, A. & Hadziroh, I. (2020). A Systematic Review of Employee Retention: What's Next in Pakistan? *Journal of Contemporary Issues and Thought*, ISSN 2232-0032/ e-ISSN 0128-0481/ Vol 10, Issue 2, 2020 (36-45).
- Attridge-Stirling, J. (2001), Thematic networks: an analytic tool for qualitative research. *Qualitative Research*, 1(3), 385-405.
- Backhaus, K. (2017). Employer Branding Revisited, *Organization Management Journal*, 13:4, 193-201.
- Bersin, J., (2015), Becoming Irresistible: A New Model for Employee Engagement, *Deloitte Review*, Issue 16.
- Bibi, P., Ahmad, A., Halim, A., & Majid, A. (2018). The Impact of Training and Development and Supervisors Support on Employees Retention in Academic Institutions in Pakistan: The Moderating Role of the Work Environment, 20 (1), 113- 131.
- Ejiofor, P. N. O., & Mbachu, A. U. (2001), Imperative of Human Resource Practices in the NewMillennium. *Journal of the Management Sciences*, 5(1), pp. 121-126. Employee Retention: An Integrative Research Framework, Human Resource Development Review 1-20.
- Ford-Colin, M., (2022), Employee Retention and Profitability: The Role of EmployeeRetention Strategies, Submitted to South University College of Business In partial fulfillment of the requirements for the (degree of Doctor of Business Administration).
- Ghani, B.; Zada, M.; Memon, K.R.; Ullah, R.; Khattak, A.; Han, H.; Ariza-Montes, A. & Araya-Castillo, L. (2022). *Challenges and Strategies for Employee Retention in the Hospitality Industry: A Review*.

- <https://doi.org/10.3390/su14052885>
- Glaser, B., and Strauss, A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Mill Valley, CA: Sociology Press.
- Hayes, A. F., and Krippendorff, K. (2007). Answering the Call for a Standard Reliability Measure for Coding Data. *Communication Methods and Measures*, 1, 77-89.
- Hee, O. C. and Rhung, L. X. (2019). Motivation and Employee Retention among Millennials in Malaysia. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol. 9, No. 2: 876-884.
- Hu, J., (2020). The Main Drivers of Employee Retention: The Case of Viennese Luxury Hotels, (Bachelor Thesis for Obtaining the Degree Bachelor of Business Administration in Tourism, Hotel Management and Operations).
- Iqbal, S., Guohao, L., & Akhtar, S. (2017). Effects of job organizational culture, benefits, salary on job satisfaction ultimately affecting employee retention. *Review of Public Administration and Management*, 5(3), 1-7.
- King, N.(2004), 'Template analysis', in G. Symon and C. Cassell (eds.) *Essential Guide To Qualitative Methods In Organizational Research*, SAGE Publications, London.
- Ldama, J. and Bazza, M. I.(2015). Effect of Training and Development on Employees' Retention in Selected Commercial Banks in Adamawa State-Nigeria. *European Journal of Business and Management*, Vol.7, No.36:96-101.
- Lovejoy, J., Watson, B. R., Lacy, S., & Riffe, D. (2016). Three Decades of Reliability in Communication Content Analyses. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 93(4), 1135-1159.
doi:10.1177/1077699016644558
- Malik, E., Ahmad B. ,Sajjad & Manzoor,U. (2020). Effect of HR Practices on Employee Retention: The Role of Perceived Supervisor Support, *Journal of Public Value and Administration Insights (JPVAI)* 3(1); 1 – 7.
- Marzi, G., Balzano, M. & Davide Marchiori, (2023), K-Alpha Calculator–Krippendorff's Alpha Calculator: A user-friendly tool for computing Krippendorff's Alpha inter-rater reliability coefficient. *Published by Elsevier B.V.* <https://doi.org/10.1016/j.mex.2023.102545>
- Munish and Rachna Agarwal. (2017). EMPLOYEE ENGAGEMENT & RETENTION: A REVIEW OF LITERATURE, *International Journal of BRIC Business Research (IJBBR)* Volume 6, 1-19.
- Nasir, F., Ashraf, M., & Riaz, M. (2019). The Role of Gender in Employee Retention: A Study of Private Hospitals in Karachi. *International Journal of Experiential Learning & Case Studies*, 4(1), 157-171.
- Ohyama, T. (2019). Statistical inference of agreement coefficient between two raters with binary outcomes. *Communications in Statistics - Theory and Methods*, 1-11. doi:10.1080/03610926.2019.1576894.
- Samuel, M. O. and Chipunza, C. (2009), Employee retention and turnover: Using motivational variables as a panacea, *African Journal of Business Management* Vol.3 (8), pp. 410-415, September, 2009 Available online at <http://www.academicjournals.org/AJBM> DOI: 10.5897/AJBM09.125

- Sandhya, K. and Pradeep Kumar (2011). Employee retention by motivation, *Indian Journal of Science and Technology*, Vol. 4 No. 12.
- Sepahvand, Reza & Bagherzadeh Khodashahri, Razieh. (2021). Strategic Human Resource Management Practices and Employee Retention: A Study of the Moderating Role of Job Engagement, *Iranian Journal of Management Studies (IJMS)* 2021, 14(2): 437-468.
- Shava, GN. S. Hleza, F. Tlou, S. Shonhiwa, E. Mathonsi (2021), Qualitative Content Analysis, Utility, Usability and Processes in Educational Research, *International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS)* |Volume V, Issue VII, |ISSN 2454-6186.
- Sinha, C. and Sinha, R. (2012). Factors affecting employee retention: A comparative analysis of two organizations from heavy engineering industry. *European Journal of Business and Management*, 4(3), 145-162.
- Swaroop, D. and Sudhir, B. (2019). Employee Retention Management: Review of Literature. *International Journal of Business and Management Invention (IJBMI)*, www.ijbmi.org || Volume 8 Issue 08 Series. II: 35-40.
- Watts, F. and Solaire, Finkenstaedt-Quinn (2021), The current state of methods for establishing reliability in qualitative chemistry education research articles, *Chemistry Education Research and Practice*, DOI: 10.1039/x0xx00000x.
- Zhang, y. and B. M. Wildemuth, "Qualitative Analysis of Content," In: B. M. Wildemuth, Ed., *Applications of Social Research Methods to Questions in Information and Library Science*, Libraries Unlimited, 2009. pp. 1-12.

