

طراحی مدل مفهومی ترک خدمت افراد مستعد از سازمان های ایران: پژوهشی اکتشافی در صنعت ICT

بهاره عابدین^{۱*}
شهناز اکبری^۲
طیبه عباس نژاد^۳

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۱۲/۰۱؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۱/۲۴)

چکیده

در کشورهای در حال توسعه همچون ایران، شرایط سیاسی، اقتصادی و اجتماعی در جابه جایی و گردش نیروی با استعداد اثرگذار هستند. از آنجایی که ترک خدمت نیروی با استعداد سازمان پیامدهای قابل توجهی بر عملکرد سازمان دارد، هدف اصلی مقاله حاضر کشف فرایند شکل گیری ترک خدمت در کشورهای در حال توسعه همچون ایران است. تمرکز این مقاله بر ترک خدمت افراد با استعداد در صنعت ICT است. براین اساس، مصاحبه های عمیق با ۱۳ فرد با استعدادی که شغل خود را ترک کرده بودند، انجام گرفت. به منظور تحلیل داده های حاصل از مصاحبه ها، استراتژی پژوهشی داده بنیاد با رویکرد گلگیری، به کار گرفته شده است. مدل مفهومی به دست آمده، عوامل اصلی تاثیرگذار بر ترک خدمت افراد با استعداد را نمایان می سازد. این عوامل شامل عوامل علی- محیطی (همچون رکود اقتصادی)، عوامل زمینه ای (از جمله ویژگی های سازمانی)، تغییر در احساس زندگی کاری (مثل عدم رضایت)، ویژگی های فردی (برای مثال، شخصیت)، عوامل مداخله گر (همچون بی عدالتی ساختاری در کشورهای توسعه نیافته)، است.

واژگان کلیدی: ترک خدمت، افراد با استعداد، رویکرد گلگیری روش شناسی داده بنیاد، صنعت ICT ایران.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

^۱ استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اقتصادی و اداری، دانشگاه مازندران، ایران (نویسنده مسئول) b.abedin@umz.ac.ir

^۲ استادیار، دانشگاه حضرت معصومه قم. sh.akbari812@gmail.com

^۳ استادیار، گروه مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه هرمزگان. t.abbasnejad@gmail.com

مقدمه

موضوعاتی هم‌چون استعداد و مدیریت اثربخش استعدادها برای تهیه و ارایه‌ی طرح‌های راهبردی سازمان از چالش‌های مهم در عرصه جهانی محسوب می‌شود (کالینز و همکاران، ۲۰۱۹). به‌طوری‌که، در سال‌های اخیر، در حوزه مدیریت منابع انسانی، مدیریت استعداد از اهمیت خاصی برخوردار شده‌است (تانسیس^۱، ۲۰۱۳). در دنیای پرچالش امروز، جذب استعداد و به‌خصوص حفظ و نگهداری آن بسیار مشکل می‌نماید (فیلیپس و روپر^۲، ۲۰۰۹). سازمان‌هایی که نمی‌توانند ساز و کارها و استراتژی‌های مناسبی برای حفظ و نگهداری استعدادها طراحی نمایند، شاهد از دست دادن آنها خواهند بود. براین اساس، مطالعات نشان می‌دهد تعداد قابل توجهی از سازمان‌ها و شرکت‌ها در حفظ و نگهداری استعدادهایشان چندان موفق عمل نکرده‌اند (کالینز و ملاحی، ۲۰۰۹؛ فگلی^۳، ۲۰۰۶؛ ردی و کاگر^۴، ۲۰۰۷). با توسعه اقتصاد دانشی و اهمیت روزافزون کارکنان دانشی و با استعداد، رقابت شرکت‌ها بر مدار مهارت‌ها و استعدادهای کارکنانشان قرار گرفته است و به این درجه از درک رسیده‌اند که حفظ کارکنان با استعداد به سادگی که تصور داشته‌اند، نیست و با توجه گذر سریع کسب و کارها، از دوره صنعتی به دوره سرمایه‌های فکری، سازمان‌ها بر جذب افراد با استعداد برای مشاغل دانشی خاص در زمان مناسب تأکید دارند (فیلیپ و روپر، ۲۰۰۹).

یافته‌های تعدادی از شرکت‌های آمریکایی حاکی از هزینه‌های سنگین ترک داوطلبانه برای سازمان است. در این گزارش، هزینه ترک در سازمان‌های دانشی تقریباً بین ۳٫۴٪ تا ۵٫۸٪ کل بودجه عملیاتی برآورد می‌شود. این مبلغ در بودجه ۵۰۰ میلیون دلاری تقریباً بالغ بر ۱۷ تا ۲۹ میلیون دلار می‌باشد (والدمن^۵ و همکاران، ۲۰۰۴). در مطالعه‌ای دیگر از ۴۰ شرکت نشان داده شده است که مشکل اصلی آنها نداشتن استراتژی برای مدیریت استعداد می‌باشد که آنها را با کمبود نیروی کار با استعداد برای پست‌های راهبردی سازمان و ایجاد محدودیت برای رشد مواجه ساخته است (ردی و کاگر، ۲۰۰۷؛ کالینگز و ملاحی، ۲۰۰۹).

گرچه سازمان‌های ایرانی اساساً در جذب و آموزش استعدادها سرمایه‌گذاری می‌کنند اما میزان قابل توجهی از ترک خدمت در صنایع مختلف وجود دارد به‌طوری‌که عملکرد سازمان‌های مذکور را تحت تأثیر قرار می‌دهد. در نتیجه، مدیران سازمان‌های ایرانی در ارتباط با دلایل پنهان ترک استعدادها و نیروی انسانی دانشی با مشکلات جدی روبرو هستند. بنابراین، مطالعه حاضر به دنبال کشف دلایل پنهان پدیده ترک استعدادها و به دنبال آن ارائه و تبیین یک مدل و نظریه‌ای برای درک علل ترک خدمت استعدادها در صنایع ICT است. در این راستا، پرسش اصلی این پژوهش، این سوال است که «فرآیند زمینه ساز ترک خدمت افراد با استعداد از سازمان‌های فعال در صنعت ICT ایران، چگونه است؟»

¹ Collings

² Thunnissen

³ Phillips and Roper

⁴ Fegley

⁵ Ready & Conger

⁶ Waldman

مبانی نظری پژوهش

درک مفهوم استعداد

(تنسلی^۱، ۲۰۱۱). گالاردو^۲ و همکاران (۲۰۱۳)، معتقدند که استعداد دارای دو بعد است: بعد اول، رویکرد عینی و بعد دوم؛ رویکرد ذهنی. در بعد عینی استعداد شخصی و فردی در نظر گرفته می شود در مقابل در بعد ذهنی استعداد به عنوان ویژگی شخصیتی تلقی می شود. در مطالعه ای که توسط مایکلز، هندفیل-جونز و اکسلرود^۳ (۲۰۰۱)، انجام گرفت، استعداد را مجموعه ای از توانمندی ها، دانش و ظرفیت های فردی برای رشد و پیشرفت تعریف کردند.

نگه داشت استعداد

در حوزه مدیریت استعداد، جذب استعداد اهمیت زیادی دارد اما چالش اصلی چگونگی نگاه داشت آن است (لوویس و هکمن^۴، ۲۰۰۶). در دنیای غیرقابل پیش بینی امروز، موفقیت در حوزه مدیریت استعداد به توانایی سازمان در جذب، ترغیب و نگاه داشت مخزن استعدادها بستگی دارد (باتاچاریا^۵ و همکاران، ۲۰۰۸). بررسی ادبیات مربوط به این حوزه نشان می دهد که در نگاه داشت استعدادها، چالش ها و انتظارات نسل جدید، خود موضوعی حائز اهمیت است. امروزه بیشتر افراد، خود استخدامی را به استخدام در سازمان ها ترجیح می دهند. بنابراین، آنها بر سازمان هایشان فشار می آورند که توانمندی ها و ظرفیت های مهارتی آنها را به طور مداوم بهبود بخشند (دی آنونزی- گرین^۶، ۲۰۰۸).

ترک شغل استعدادهای سازمان و پیامدهای آن

امروزه، ترک شغل کارکنان کلیدی در سازمان های برتر، مهم ترین دغدغه مدیریت منابع انسانی محسوب می شود. به همین دلیل، سازمان هایی که درک مناسبی از دلایل و عوامل موثر بر ترک استعدادها دارند بهتر می توانند در جهت حفظ منابع انسانی پیش از ترک سازمان، از سیاست های اثر بخش بهره گیرند. مطالعات نشان می دهد که ترک شغل برای سازمان ها قابل پیش بینی است. بنابراین، با به کارگیری اصول و راه کارهای موثر می توان دلایل پنهان در تمایل کارکنان به ترک شغل را شناسایی و آنها را برطرف نمود (آروکیاسامی^۷، ۲۰۱۳).

تحقیقات نشان می دهند که ترک شغل، عملی آگاهانه و هدفمند است. به این معنی که، کارکنان سازمان به یکباره تصمیم به ترک سازمان نمی گیرند، بلکه این تصمیم به تدریج گرفته می شود و پس از بررسی تمامی جوانب به خصوص فرصت های استخدام در سایر سازمان ها، تصمیم به ترک شغل می گیرند.

ترک خدمت استعدادهای سازمان، پیامدهای زیادی می تواند برای سازمان داشته باشد. برخی از پیامدها و هزینه هایی که ترک خدمت، می تواند برای سازمان در برداشته باشد در ادامه فهرست شده اند:

¹ Tansley

² Gallardo

³ Michaels, Handfield-Jones, Axelrod

⁴ Lewis, Heckman

⁵ Bhattacharya

⁶ D'Annunzio-Green

⁷ Arokiasamy

- بسیاری از سازمان‌ها به دلیل وجود تعارضات محیط کار، زمان و منابع مالی قابل توجهی صرف تعیین مشکلات مرتبط با افراد مستعد ناراحت و در حال ترک سازمان می‌نمایند. برخی از سازمان‌ها سیستم تعدیل نیروی انسانی و چالش‌های موجود در سازمان را مورد بازبینی قرار می‌دهند (آروکیاسامی^۱، ۲۰۱۳).
 - در بسیاری از موارد، افرادی که به یک‌باره سازمان را ترک می‌کنند باعث ایجاد اختلال در جریان کار می‌شوند. این موضوع نه تنها برای پست خالی مشکل‌ساز خواهد شد بلکه افراد مرتبط با سایر پست‌های مرتبط را نیز دربر می‌گیرد.
 - پیامدهای جدی ترک افراد با استعداد چندین برابر خواهد شد به‌خصوص زمانی که همکاران به علت ترک شغل پیش آمده تحت فشار کار اضافی قرار گیرند. اگر میزان ترک شغل بیش از حد باشد، تصویر منفی از سازمان ترسیم می‌کند به‌طوری‌که در بازار کار منعکس و مشکلات دیگری را در پی خواهد داشت (گاما^۲، ۲۰۱۱).
 - سازمان‌هایی که دارای مشتریان بیرونی هستند، ترک شغل می‌توانند بر کیفیت ارایه‌ی محصول تأثیر بگذارد. کارکنانی که در ارتباط مستقیم با مشتری هستند و اقدام به ترک سازمان کرده‌اند، به تهدیدی جدی برای ارایه خدمات برتر تبدیل می‌شوند (آروکیاسامی^۳، ۲۰۱۳).
 - در صنایع دانش محور، کارکنان در حال ترک سازمان ممکن است دارای مهارت و دانش مورد نیاز برای کار با نرم افزاری خاص باشند، که ترک آنها، سازمان را با مشکل مواجه کند. و یا ترک سازمان توسط کارکنان با استعداد در مرحله مهمی از اجرای یک فرایند یا انجام یک وظیفه در پروژه‌ای مهم و یا در خط تولید می‌تواند مشکلات جدی برای سازمان به‌همراه داشته باشد. با توجه به این‌که جایگزین کردن یک فرد مناسب برای پست خالی مستلزم زمان است (کالینز^۴ و همکاران، ۲۰۱۹).
 - ترک شغل کمبود نیروی کار مورد نیاز برای انجام پروژه‌ها را در پی دارد و همچنین آمادگی نیروی کار مورد نظر برای بکارگیری در یک فرصت جدید کاهش می‌یابد. این موضوع می‌تواند به ایجاد اختلال در انجام پروژه‌ها یا تأخیرات اجتناب ناپذیر در انجام تعهدات سازمان در قراردادهای خود منتهی خواهد شد.
- هر سازمانی شبکه‌ای از روابط غیر رسمی دارد. ترک شغل به شبکه اجتماعی و ارتباطات سازمانی که برای حفظ روحیه کارکنان و ایجاد محیط کاری کارآمد حیاتی است، آسیب جدی می‌زند (همان، ۲۰۱۹).

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر، مطالعه‌ای اکتشافی است که با استفاده از استراتژی پژوهشی داده بنیاد با رویکرد گلگیری، انجام شده است. برای تعیین روایی این روش، در طول انجام مطالعه، به‌طور مداوم، تناسب، مرتبط بودن،

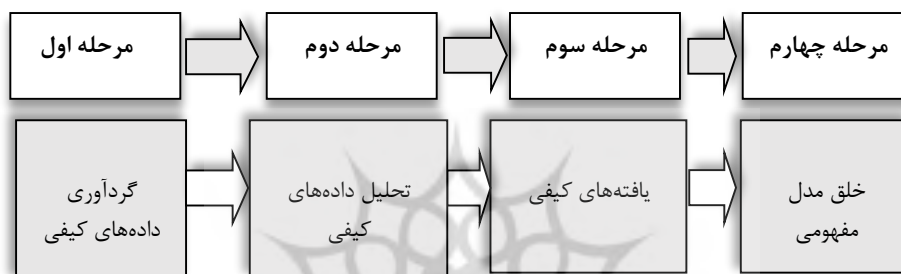
¹ Arokiasamy

² Guma

³ Arokiasamy

⁴ Collings

قابلیت بکارگیری مفاهیم و اعمال تعدیلات در آن، مورد نظر قرار می‌گیرد (گلیزر و استراوس، ۱۹۶۷). تناسب، به این معنی است که مفاهیم تا چه میزان با مفاهیمی که در حال ظهور و بروز است، ارتباط نزدیک دارد. این موضوع به مقایسه دائمی بین مفاهیم موجود و مفاهیم جدید اشاره دارد. مرتبط بودن یک مطالعه به معنی توجه به نگرانی و دغدغه‌های مشارکت‌کنندگان است. این روش تحقیق، در واقع چگونگی مسئله / موضوع را با وجود پیچیدگی و تنوع، توضیح می‌دهد. زمانی که داده‌های جدید با داده‌های موجود مقایسه می‌شوند، اشاره به اصلاح و تعدیل‌پذیری تئوری دارد. تئوری داده‌بنیاد هرگز درست یا غلط نیست بلکه می‌توان گفت کم و بیش متناسب، مرتبط، دارای قابلیت و تعدیل‌پذیر است. با توجه به کیفی بودن پژوهش حاضر، در مصاحبه از سوالات باز استفاده می‌شود و جریان براساس داده‌های حاصل، نوع و طرح سوال‌های بعدی، تعیین می‌شود. مراحل انجام مطالعه حاضر برای ایجاد یک مدل مفهومی در شکل ۱، نشان داده شده‌است.



شکل ۱: مراحل خلق مدل مفهومی پژوهش

نمونه گیری و گردآوری داده‌ها

داده‌های مطالعه حاضر از طریق مصاحبه‌های عمیق با افرادی در صنعت ICT به‌دست آمده است، که جزو نیروهای خبره سازمان محسوب می‌شدند و سازمان را ترک کرده‌اند. معیار این مطالعه، در انتخاب این افراد، توجه به ۴ فاکتور بوده است که این عوامل در نظرسنجی از اساتید دانشگاهی و مدیران سازمان، به‌دست آمدند: ۱- دانشگاه محل تحصیل فرد (از دانشگاه‌های شریف یا تهران)؛ ۲- عضو بنیاد ملی نخبگان یا دارنده افتخارات المپادی و ممتازی یا رتبه‌های برتر کنکور (تک رقمی یا دو رقمی)؛ ۳- دارای توانمندی‌های خاص مرتبط با شغل با مدارکی که در سطح بین‌الملل مورد پذیرش باشد.

جدول ۱: مشخصات مصاحبه‌شوندگان

کد مصاحبه‌شونده	پست سازمانی	دانشگاه محل تحصیل	سابقه کار	جنسیت
۱م	مدیر ارشد طراحی سیستم‌ها	شریف	۱۰ سال	زن
۲م	مدیر اجرایی IT	شریف	۱۰ سال	مرد
۳م	مدیر سیستم‌های مجازی	شریف	۷ سال	مرد
۴م	مهندس شبکه	تهران	۱۰ سال	مرد
۵م	مهندس شبکه	شریف	۹ سال	زن
۶م	طراح آی تی	تهران	۱۱ سال	مرد

زن	۱۲ سال	تهران	رئیس بخش آی تی	۷م
زن	۱۰سال	تهران	مدیر پروژه	۸م
مرد	۱۰ سال	شریف	مدیر سیستم‌های مجازی	۹م
مرد	۱۱ سال	شریف	مدیر شبکه	۱۰م
مرد	۱۱ سال	تهران	متخصص امنیت شبکه	۱۱م
مرد	۱۵ سال	تهران	مدیر پروژه‌های آی تی	۱۲م
مرد	۶ سال	شریف	مهندس سیستم	۱۳م
مرد	۷ سال	شریف	برنامه‌نویس	۱۴م
زن	۱۲ سال	تهران	برنامه‌نویس	۱۵م

در این مطالعه، براساس دستورالعمل استراتژی داده‌بنیاد، از نمونه‌گیری نظری (انتخاب هدفمند افراد) استفاده شده است. این نوع نمونه‌گیری تا جایی ادامه می‌یابد که اشباع نظری صورت گیرد. اشباع نظری به معنی رسیدن به جایی که دیگر با ادامه مصاحبه‌ها، داده جدیدی در ارتباط با مقوله‌ها به دست نمی‌آید (کراسول و میلر، ۲۰۰۰). تعداد مشارکت‌کنندگان در این پژوهش ۱۳ نفر بودند و محققین پس از انجام آخرین مصاحبه به اشباع نظری رسیدند. ۱۳ مشارکت‌کننده، از بین کارکنان با استعدادی که سازمان‌شان را در دو سال گذشته ترک کرده بودند، انتخاب شدند.

استفاده از یاد نوشتارها^۱ برای دستیابی به مقوله‌های پژوهش

یادنوشتارهای تحقیقات کیفی درباره پدیده‌ها از اهمیت زیادی برخوردار هستند. محققان با یادنوشتاری در ضمن جمع‌آوری، کدگذاری یا تجزیه و تحلیل داده‌ها، با بررسی کدها یا روابط بین کدها به دنبال نظریه‌پردازی در مورد کدهای به دست آمده هستند. این نوع یادنوشتارها تحلیلی یا مفهومی هستند. بنا به عقیده گلیرز (۱۹۷۸)، یادداشت‌ها، نظریه‌پردازی ایده‌ها در مورد کدها و روابط بین آنها می‌باشد. زیرا درحین کدگذاری به ذهن تحلیل‌گر خطور می‌کنند. یادنوشتارها همچنین به‌عنوان «سوابق روایت شده از ارتباط تحلیلی با داده‌های تحقیق براساس دیدگاه نظریه‌پرداز»، تعریف می‌شوند. یادنوشتارها صرفاً محدود به مرحله تحلیل داده‌ها نمی‌باشد. از زمان مفهوم سازی یک مطالعه، یادنوشتارها می‌توانند به روشن شدن تفکر در مورد موضوع تحقیق کمک نماید. یادنوشتاری مکانیزمی برای بیان مفروضات و دیدگاه‌های ذهنی تحلیل‌گر در مورد حوزه تحقیق می‌باشد که گسترش طرح مطالعه را تسهیل می‌بخشد. در ضمن، یادنوشتاری طبق یک برنامه مشخص یا سیستمی منظم انجام نمی‌شود. در زیر یک نمونه از یادداشت‌های پژوهش‌گران، نشان داده شده است:

م ۲۴: «مشکلات اقتصادی سازمان‌ها و کسب و کارها را در داخل دچار مشکلاتی کرده‌است که این مشکلات به افراد داخل سازمان نیز منتقل می‌شود و انتظاراتی که از سازمان داریم از جمله انتظارات آموزش، پرداختی و برآورده نمی‌شود و با این شرایط نیز نمی‌توان کسب و کار شخصی راه‌اندازی کرد».

همچنین م ۸، بیان داشت که " اگر من فرد متمایزی نسبت به همسالان خودم از نظر ایده‌ها و طرز فکر خاصی هستم، دلم می‌خواهد این را در زندگی خود احساس کنم. وقتی می‌بینم آدم صاحب فکر و دانش نسبت به یک دلال

^۱. Memo Writings

در سطح پایین تری از نظر مالی قرار دارد واقعاً فکر میکنم راه خود را عوض کنم و بزنم به کارهایی که هرچند بی ربط ولی در آمد بهتری داشته باشد".

تحلیل داده‌ها

در پژوهش حاضر، از استراتژی داده بنیاد با رویکرد گلایزر برای تحلیل داده‌های به دست آمده از مصاحبه استفاده شده است. براین اساس، با وجود این که فرضیات از پیش تعیین شده‌ای وجود ندارد، اما روال پژوهش، دغدغه‌های اصلی شرکت کنندگان در مطالعه را پوشش می‌دهد (گلایزر، ۱۹۷۸). مراحل اصلی استراتژی داده بنیاد ظهور داده‌ها و طبقات است که در دو مرحله کدگذاری توضیح داده می‌شود. فرآیند کدگذاری مذکور به شرح زیر توضیح داده می‌شود.

فرآیند کدگذاری

- کدگذاری اصلی

در فرآیند ظهور تئوری در رویکرد گلایزی، دو نوع فرآیند اصلی کدگذاری وجود دارد: کدگذاری اصلی و کدگذاری نظری (هیوژنز^۱، ۲۰۰۲). کدگذاری اصلی شامل کدگذاری باز و کدگذاری انتخابی است. کدگذاری باز (اولیه) در رویکرد گلایزر تا زمانی ادامه می‌یابد که علائم ظهور مقوله محوری بروز نماید. مقوله محوری در واقع دغدغه اصلی مصاحبه شونده‌گان در ارتباط با موضوع اصلی پژوهش می‌باشد (جیمسون^۲، ۲۰۰۱). جدول شماره ۲ نمونه‌ای از کدگذاری باز را نشان می‌دهد.

جدول ۲. نمونه‌ای از نکات کلیدی متن مصاحبه به همراه کدگذاری اولیه

کدهای اولیه	نکات کلیدی متن مصاحبه‌ها ^۳	کد مصاحبه شونده
انتظارات نسل جدید	انتظارات و خواسته های نسل جدید نسبت به محیط شغلی و مدیریت متفاوت است.	م ۱، م ۲، م ۱۰، م ۱۱، م ۱۳
مسیر شغلی شفاف، ارزیابی عملکرد عادلانه و فارغ از ابهام،	طراحی مسیر شغلی مشخص در کنار ارزیابی عملکرد عادلانه و شفاف بر تعهد استعدادها بسیار تأثیر گذار است.	م ۵، م ۶، م ۹، م ۱۰، م ۱۱
احساس عدالت سازمانی، پرداخت عادلانه، و شرایط مناسب کاری	استعدادها باید عدالت در تمام جوانب از جمله پرداختها، شرایط کاری و غیره را احساس کنند.	م ۳، م ۷، م ۸، م ۹، م ۱۰
سیستم آموزشی، افزایش مهارت‌ها	سیستم آموزشی اثربخش و بهبود مهارت‌های افراد بااستعداد اثرات مثبت زیادی برای افراد بااستعداد در پی دارد.	م ۱، م ۴، م ۵، م ۶، م ۸، م ۹، م ۱۱، م ۱۲، م ۱۳
چالشی بودن شغل، آزادی عمل، حق تصمیم گیری شغلی	ماهیت چالشی شغل و آزادی عمل و حق تصمیم‌گیری در انجام وظایف شغلی حائز اهمیت می باشد.	م ۵، م ۷، م ۸، م ۱۰، م ۱۱، م ۱۲، م ۱۳
رفتار محترمانه مدیران	رفتار محترمانه مدیران با افراد بااستعداد انگیزه های کارکردی و ارتقاء عملکرد خواهد داشت.	م ۱، م ۲، م ۷

^۱. Heugens

^۲. Jameson

^۳ Key Points

انتظارات متناسب مدیران	انتظار مدیران با شرح وظایف افراد و توانمندی‌های افراد با استعداد مطابقت داشته باشد.	۸م، ۱۰م، ۱۱م، ۱۳م
محدودیت‌های ناتوانی، بیماری، جنسیتی	ناتوانی و مشکلات پیش‌آمده برای افراد و محدودیت‌های جنسیتی را مدیران باید درک کنند.	۲م، ۳م، ۵م، ۶م، ۸م

همچنین در جدول ۳، گوشه‌ای از یادداشت‌های کلیدی، سوق دهنده پژوهشگران به سمت مقوله‌های اصلی، نشان داده شده است:

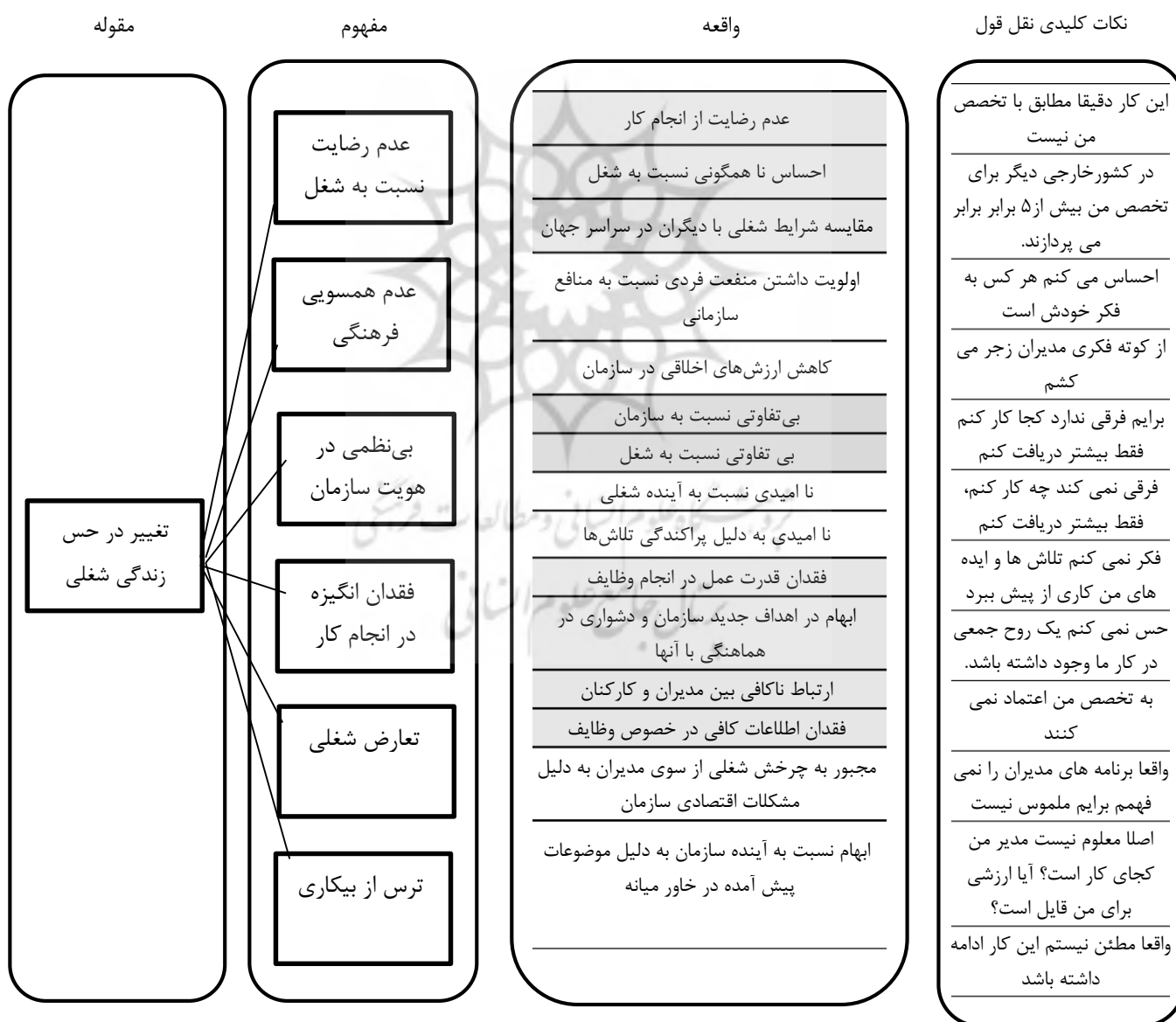
جدول ۳: نمونه‌ای از یادداشت‌های محقق و مقوله مربوط به آن

مقوله اصلی	یادداشت‌های کلیدی
عدم اطمینان ادراک شده محیطی	<p>۲۴م: «مشکلات اقتصادی سازمان‌ها و کسب و کارها را در داخل دچار مشکلاتی کرده‌است که این مشکلات به افراد داخل سازمان نیز منتقل می‌شود و انتظاراتی که از سازمان داریم از جمله انتظارات آموزش، پرداختی و برآورده نمی‌شود و با این شرایط نیز نمی‌توان کسب و کار شخصی راه‌اندازی کرد».</p> <p>همچنین ۸م، بیان داشت که "اگر من فرد متمایزی نسبت به همسالان خودم از نظر ایده‌ها و طرز فکر خاصی هستم، دلم می‌خواهد این را در زندگی خود احساس کنم. وقتی می‌بینم آدم صاحب فکر و دانش نسبت به یک دلال در سطح پایین‌تری از نظر مالی قرار دارد واقعا فکر میکنم راه خود را عوض کنم و بزنم به کارهایی که هرچند بی ربط ولی درآمد بهتری داشته باشد.</p>
	<p>به عقیده ۱۱م: "اگر شما تا صبح به من بگویید که امنیت برقرار است، تا وقتی من از درون احساس امنیت نکنم آن را باور نمی‌کنم. وقتی هر چه خبر از این منطقه می‌شنوم جنگ و درگیری است، وقتی می‌بینم کشورهایی مثل آمریکا دست از سر این منطقه برنمی‌دارند، واقعا چه امنیتی؟"</p>
	<p>۱۲م: «در برخی از مشاغل برای انجام فعالیت‌های خاصی نیاز به ارتباط با دنیای خارج وجود دارد تا بتوان اطلاعات یا حتی موارد مورد نیاز را به‌دست آورد. این شرایط فرصت پیشرفت و بهبود مهارت‌های مورد نیاز را از ما می‌گیرد».</p>
شبکه‌های اجتماعی و اطلاع‌رسانی	<p>۱۳م: «بسیاری از دوستان و به‌خصوص هم‌دوره‌ای‌های دانشگاهی با وضعیت برابر با آنها در کشورهای دیگر از زندگی شغلی بسیار مناسب برخوردار هستند و همچنین زندگی شخصی بسیار خوبی دارند».</p> <p>۱۴م می‌گفت: «با توجه به گستردگی شبکه اطلاع‌رسانی در جریان نیازمندی‌های کشورهای دیگر بابت نیروی کار متخصص قراردادارند و با این وضعیت مهارتی و رزومه‌ای که دارند می‌توانند شرایط بسیار مطلوبی داشته باشند این موضوع انگیزه شغلی و تلاش و پشتکار شغلی آنها را تحت تأثیر قرار می‌دهد».</p>
اقتضانات سازمانی	<p>۳م: «من فکر نمی‌کنم که کسی منتظر شنیدن ایده‌های من باشد. در واقع ایده‌های جدید من به نوعی مزاحم ادامه چارچوب‌های قبلی در سازمان است. من نمی‌خواهم بعد مدتی در خودم مدفون شوم». آقای ۲،۴م می‌گوید: "وقتی می‌دانی کار درست را منطبق و برنامه‌ها و تحلیل‌ها، تعیین نمی‌کنند و برنامه‌ها قابل اجرا نیستند، انگیزه‌ای برای فکر کردن ندارم. من می‌خواهم به درد بخورم نه اینکه با نام نخبه وارد یک سیستم شوم و بعد در آن حل شوم.</p>

	<p>۷.م در همین زمینه می‌گوید: «رفتار توهین‌آمیز و نامحترمانه برخی از مدیران وابستگی شغلی و به‌خصوص سازمانی را تحت شعاع قرار می‌دهد».</p> <p>۶.م می‌گوید: «ابهامات در ارزیابی عملکرد، ابهامات در پیشرفت شغلی، مسدود نمودن پیشرفت در شغل، ابهامات در پرداخت‌ها احساس فرد نسبت به شغل و سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد».</p> <p>در همین رابطه اظهارات مشارکت‌کنندگان این‌گونه است که: «حال و هوای از زیر کار فرار کردن، بها ندادن به کاری که انجام می‌شود، افراد فرصت طلب و عاری از هرگونه مهارت و استعدادی را با برد همراه می‌سازد و افراد مستعد کار و تلاش را بی‌انگیزه می‌سازد. زیرا فرهنگ انجام کار بر سازمان و مدیران حاکم نیست».</p>
<p>تغییر احساسی نسبت به زندگی شغلی</p>	<p>آقای م ۲، گفت: «وقتی دستم تو کاری که بهم سپرده شده باز نیست، واقعا حس خفگی بهم دست می‌ده من واقعا اینجوری نمی‌تونم کار کنم». فرد دیگری می‌گوید: «من واقعا دوست ندارم که از ترس بیکاری کار کنم. من دوست ندارم فردام معلوم نباشه و نتونم براش برنامه بریزم».</p> <p>۱۴.م بیان می‌دارد: «من دوست دارم از کار لذت ببرم حتی اگه سخت و پر چالش باشه. اگر این شرایط نباشه آدم احساس تهی بودن می‌کنه اونوقت دیگه برام مهم نیست کجا کار می‌کنم و برای اون سازمان چی پیش میاد. دیگه فقط میای و میری و نگاه می‌کنی برات فرقی نمی‌کنه چی بشه».</p>
<p>عوامل فردی - شخصی</p>	<p>م ۱: «من فک میکنم با شرایط موجود چیزی برای از دست دادن ندارم به خصوص اینکه من واقعا توانایی‌هایی دارم که برآشون بازار هست خواهان داره. چرا خودمو محصور کنم به شرایطی که دوست ندارم.»</p> <p>۸.م: «من میتونم برم به جای بهتر کار کنم ولی ترجیحم این نیست که از ایران برم چون فکر می‌کنم اینجا امکان تشکیل خانواده برام بیشتره. اما حداقل می‌تونم جایی که کار می‌کنم رو با شرایط بهتری برای خودم انتخاب کنم». ۹.م بیان می‌کند: «هر کی جای من بود همین کارو می‌کرد. چرا با این سطح تحصیلات و سطح مهارت‌هایی که دارم زیر بار شرایطی برم که دوست ندارم».</p>
<p>عوامل مداخله گر</p>	<p>۱۲.م: «با شنیدن هر روزه اخباری مبنی بر اختلاس‌ها انگیزه‌ای برای ادامه و تلاش نمی‌ماند از سوی دیگر با توجه به نظام اداری نا عادلانه و مبتنی بر پارتی بازی و گم شدن شایسته‌سالاری دیگه جایی برای تلاش باقی نمی‌مونه». ۱۵.م: این‌طور بیان کرد: «وقتی مردم نگران آینده هستند، رقابت ناسالمی برای به دست آوردن امنیت و استفاده از فرصت‌های محدود شکل می‌گیره. این وضعیت تا وقتی منافع شخص تامین بشه ادامه پیدا می‌کنه چون حس می‌کنه منافعش برای کسی مهم نیست خودش پا میشه برا خودش به کاری کنه. وقتی در این شرایط زندگی می‌کنید به تدریج احساس می‌کنید که نا امن، بی‌تحرك هستید و کار کردن در این شرایط به‌شدت ناخوشایند است».</p> <p>۳.م: «با دسترسی به اطلاعات موجود از فرصت‌های جذاب موجود برای کار در سایر کشورهای پیشرفته انگیزه ماندن و تلاش را دچار خدشه می‌کند وقتی می‌توان با کمی سختی شرایط خوبی برای آینده خود رقم زد چرا نباید در جستجوی شرایط بهتر نباشم».</p>
<p>استراتژی و اقدامات آمادگی / اقدامات پیشایندی ترک خدمت</p>	<p>۸.م: «بالاخره شعور من بهم میگه شرایط برام خوب نیست؛ من خوشحال نیستم. بارها به خودم گفتم ول کن برو. دیگه به جایی فک کردم اگه این شجاعتو نداشته باشم به خود دارم دروغ می‌گم».</p> <p>۷.م: «من چندبار به مدیرم گفتم شرایط کاری منو عوض کنه، گفتم پرداخت بیشتری داشته باشه، گفتم آقای کارم خودم باشم بهم اعتماد کنه، ولی دیگه به این نتیجه رسیدم باید برم».</p> <p>۸.م: «شما اگه جای من بودی، اینهمه مورد التماس تو میکردن بری با شرایط بهتر برآشون کار کنی، نمیرفتی؟ آخه باید به چیزی باشه که من حاضر نشم برم. حداقلش اینه که ببینم مدیرم آدم فهمیده</p>

ای هست. می خواد ولی امکاناتشو نداره ولی وقتی میبینی اصلا درکی از کسی مثل من وجود نداره چرا باید بمونم؟»
 م: «من همینطوری تصمیم نگرفتم برم، بارها فک کردم که کار منطقی رو انجام بدم، باور کنید تو کشورهای دیگه رو دست میبرن یکی مثل منو، حقیقتا اشتباهه آدم تو شرایطی که مناسبش نیست خودشو دفن کنه».

با شناسایی مقوله کلیدی در طول فرآیند کدگذاری، مرحله بعدی تحت عنوان کدگذاری انتخابی شروع می شود که کدگذاری داده ها مبتنی بر مقوله محوری صورت می گیرد. در این مطالعه، نشانه های ظهور مقوله محوری پس از انجام مصاحبه پنجم مشاهده شد. در این جا مقوله محوری تحت عنوان « تغییر در حس زندگی شغلی » قرار گرفت. شکل ۲، روند رسیدن به مقوله محوری پژوهش را با دقت بیشتری، نشان می دهد:



شکل ۲: فرآیند ظهور مقوله "تغییر در حس زندگی کاری"، برای نمونه

براساس رویکرد گلیزر، مرحله دوم تحت عنوان کدگذاری انتخابی در قالب مقوله محوری شروع می شود. کدگذاری انتخابی با کدگذاری متغیرمحوری مرتبط است. بنابراین، مصاحبه‌ها در چارچوب مقوله محوری (تغییر احساس نسبت به زندگی شغلی) که در مرحله اول استخراج شده است ادامه پیدا می کند.

– مرحله کدگذاری نظری

پس از شناسایی مقوله‌ها در مرحله کدگذاری اصلی، مرحله کدگذاری نظری شروع می شود. کدگذاری نظری به محقق اجازه می دهد که مقوله‌هایی با دامنه وسیعی از امکان‌پذیری‌های ذهنی به دست آید و ارتباطات امکان‌پذیر در بین مقوله‌ها را بررسی نماید (لاک^۱، ۲۰۰۰). کدهای نظری، مدل‌های انتزاعی هستند که مقوله‌های به دست آمده را در راستای یک تئوری با هم ترکیب نماید (گلیزر و هون، ۲۰۰۵). این کدها همچون کد اصلی (که از طریق کدگذاری باز و انتخابی به دست آمده) بروز پیدا کرده و روایت‌های تکه تکه شده را به هم پیوند می دهد (گلیزر، ۱۹۷۸). گلیزر معتقد است که در صورت نیاز، محقق می تواند از یکی از گروه‌های کدگذاری برای شناسایی روابط بین مقوله‌های شناسایی شده استفاده نماید. در کتاب «کشف تئوری داده بنیاد: استراتژی برای تحقیقات کیفی» ۱۸ خانواده کدگذاری برای تحلیل کدهای اصلی معرفی کرده است (هاپکینسون^۲، ۲۰۰۱)، که در جدول ۴، به طور خلاصه به آن اشاره می شود:

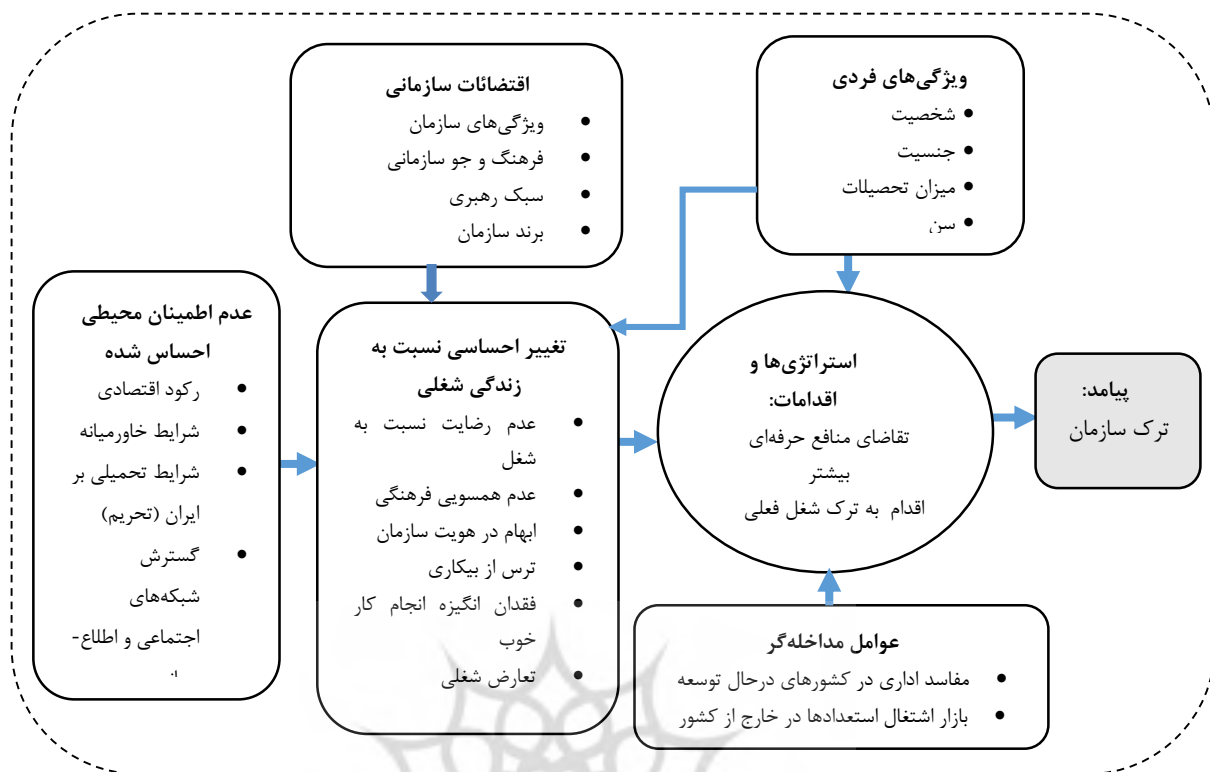
جدول شماره ۴: نمونه‌هایی از خانواده کدگذاری نظری گلیزر (برگرفته از فلیک، ۲۰۱۳)

خانواده کدگذاری	کدگذاری نظری
خانواده 6Cs	مجموعه‌ای از واژگان مربوط به پیشایندها، زمینه‌ها، مقتضیات، پسایندها، شرایط و انحرافات
خانواده فرایندی	مجموعه‌ای از واژگان که به فرایندهایی همچون مراحل، مرحله بندی، فازها، زنجیره‌ها، پیامدها و غیره
خانواده کلیت ها	فرایندهای کلی اجتماعی، فرایندهای کلی روانشناختی، شرایط ساختار اجتماعی و غیره
خانواده فرهنگی	مجموعه واژگانی که به پدیده‌های فرهنگی اشاره دارد برای مثال، هنجارهای اجتماعی، ارزش‌های اجتماعی، باورهای اجتماعی و غیره
خانواده استراتژی	استراتژی‌ها، تاکتیک‌ها، دستکاری‌ها، موقعیت، رتبه طبقه و غیره اشاره دارد.
خانواده درجه‌ها	واژگانی که به درجه یک ویژگی و یک کیفیت همچون رتبه، سطح

در ادامه، مدل حاصل از ارتباط مقوله‌ها، به صورت مدل مفهومی تحقیق که در شکل شماره ۳ نشان داده می شود.

^۱. Locke

^۲. Hopkinson



شکل شماره ۳: مدل مفهومی تحقیق

نگارش نظریه

نیروهای مستعد، از سرمایه‌های ناب و جبران‌ناشدنی سازمان‌ها هستند. به‌گونه‌ای که در کشورهای پیشرفته، برنامه‌های دقیقی برای جذب این نیروها از سرتاسر جهان، وجود دارد. این موضوعی است که زمینه فکری این‌گونه نیروها را برای جابجا شدن بین سازمان‌ها و کشورها، فراهم می‌سازد. در نتیجه، در شرایطی که احساس عدم امنیت محیطی به دلیل رکود اقتصادی، شرایط خاورمیانه، شرایط خاص تحمیل‌شده بر کشور ایران مثل تحریم، بالا باشد و با توجه به اشتراک عقایدی که در شبکه‌های اجتماعی به وجود می‌آید، زمینه بری تغییر احساس افراد نسبت به زندگی شغلی ایشان فراهم می‌شود. به معنی، عدم رضایت از شغل، عدم همسویی فرهنگی با سازمان، ترس از بیکاری و ... در این میان ویژگی‌های فردی، ویژگی‌های سازمانی که فرد در آن فعالیت می‌کند، نیز نقش خاص خود را ایفا می‌نمایند و فرد را به تدریج به فکر صورت دادن به یک اقدام می‌اندازد. مانند جدا شدن از سیستم و در نهایت، ترک سازمان.

بررسی اعتبار تئوری

در رویکرد گلیرز، اعتبار تئوری برگرفته از داده‌های جمع‌آوری شده است. براساس این رویکرد با روش‌های زیر می‌توان اعتبار تئوری را بررسی نمود:

✓ تناسب تئوری با داده‌ها: در این مرحله تناسب بین مقوله‌ها و تئوری به‌طور مداوم مورد بررسی قرار می‌گیرد.

- ✓ مرتبط بودن تئوری: در این مرحله، آنچه بروز می کند باید در تئوری منعکس شود.
 - ✓ اثربخشی و قابلیت کاربرد تئوری: در اینجا باید نه تنها آنچه تئوری نمایان می سازد بررسی شود بلکه آنچه در این موضوع روی خواهد دارد و تفسیری که در واقعیت خواهد شد نیز باید بررسی نمود.
 - ✓ تعدیل پذیری تئوری: تئوری باید براساس داده ها و نشانه های جدید قابل تعدیل باشد
- بر این اساس، در پژوهش حاضر، به منظور سنجش تناسب تئوری، تئوری ارایه شده در پژوهش به سمع و نظر گروهی از خبرگان چه افراد مصاحبه شونده و چه خبرگان دانشگاهی رسید. همچنین، برای اطمینان از اعتبار تئوری، مدل مفهومی پژوهش بصورت حضوری و آنلاین برای ۵ نفر از اساتید متخصص حوزه مدیریت منابع انسانی ارسال شد و در ارتباط با ۴ موضوع طرح شده در بالا، از آنها نظرسنجی شد. معدل نظرات این جمع در جدول ۵ نشان داده شده است:

جدول ۵: معدل نظرات خبرگان

میانگین پاسخ ها				
خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد
			•	
				•
				•

بحث و نتیجه گیری

مطالعات حاکی از آن است که ترک شغل برای سازمان ها قابل پیش بینی است. بنابراین با بکارگیری اصول و راه کارهای موثر می توان دلایل پنهان در تصمیم کارکنان به ترک شغل را شناسایی و آنها را بر طرف نمود. در پژوهش حاضر، با هدف تبیین ترک خدمت افراد با استعداد، مطالعه ای کیفی صورت گرفت. داده های مورد نیاز از طریق مصاحبه های عمیق با افراد مستعدی که قبلا در صنعت ICT فعال بودند و پس از مدتی سازمان خود را ترک کرده بودند، به دست آمد. داده های به دست آمده براساس دستورالعمل استراتژی داده بنیاد تحلیل و در نهایت مدل مفهومی حاصل شد.

آن چه مدل مفهومی به دست آمده روایت می کند، فرآیندی است که بر اساس آن حس یک فرد مستعد در زندگی کاری به گونه ای تغییر می کند، که در نهایت به این نتیجه می رسد که منافع ترک شغل بیش از مزایای ماندن در آن است.

زمینه ساز اصلی این فرآیند شرایطی است که در وهله اول، محیط زندگی فرد را تحت تاثیر قرار می دهد. برای مثال احساس ناامنی ادراک شده در جامعه، به دلیل اغتشاشات منطقه ای، شبکه های اجتماعی، رکود اقتصادی و ... ، در این میان اقتضات سازمانی و ویژگی های فردی از جمله شخصیت جنسیت و میزان تحصیلات به این تغییر احساسی دامن می زنند. بر این اساس، فرد، گزینه هایی را برای خروج از این وضعیت در ذهن خود شکل می دهد. یا به این شکل که در سازمان بماند و با کسب منافع بیشتر خود را راضی نگه دارد و یا به دنبال پیدا کردن جایگاه های جدید حافظ منافع خود در بیرون از سازمان باشد. شکل گیری این اقدامات و پایبندی به

اجرایی کردن آنها، به ویژگی‌های فردی و همچنین عواملی که در کنترل فرد و سازمان نیست نیز بازمی‌گردد. برآیند این نیروها، در نهایت می‌تواند به گونه‌ای باشد که فرد تصمیم به خروج از سازمان گیرد.

یافته‌های تحقیق حاضر با نتایج تحقیقات ابوروممانا^۱ (۲۰۲۰) که در مطالعه خود به این نتیجه رسید که از عوامل سازمانی همچون سیستم‌های جبران خدمات عادلانه و برنامه‌های آموزشی سازمانی بر ترک خدمت کارکنان تأثیر دارد، مطابقت دارد. در همین رابطه می‌توان به مطالعه دلوگوس و کلر (۲۰۱۹) با بررسی عوامل تعهد عاطفی، رضایت شغلی، استرس شغلی و مطالعه دلویت (۲۰۰۵)، بررسی موفقیت و پیشرفت در محیط کار، روابط مناسب با همکاران هاگز و روک (۲۰۰۸)، توانایی برقراری ارتباط موثر با مدیر به منظور ایجاد فرصت‌هایی برای رشد و توسعه پرسنل و استقرار آموزش‌های شغلی گوستیک و التون (۲۰۰۷) اشاره نمود که همانند تحقیق حاضر، مؤیدی بر اهمیت عوامل سازمانی بر ترک خدمت کارکنان می‌باشد.

همچنین مطالعاتی در زمینه اهمیت ویژگی‌های شخصیتی بر تصمیم به ترک خدمت کارکنان انجام گرفته با مدل مفهومی به دست آمده تناسب دارد. در این زمینه می‌توان به مطالعه سالگودا (۲۰۰۲) اشاره کرد که نشان می‌دهد ویژگی‌های شخصیتی کارکنان پیش‌بینی‌کننده معتبری برای رفتارهای آنها در محل کار به خصوص رفتار ترک خدمت محسوب می‌شود. تحقیقات مرتز و گریفت (۲۰۰۴) نشان می‌دهد، افرادی با ویژگی‌های شخصیتی که آمادگی زیادی برای تجربیات جدید دارند، بیشتر مستعد ترک سازمان هستند و نهایتاً ویژگی‌های شخصیتی افراد شاغل بر ترک خدمت تأثیر مستقیم دارد. نتایج مطالعه زیمرمن (۲۰۰۸) نیز با این نظریه که شخصیت افراد نقش مهمی در تصمیم به ترک خدمت برنامه‌ریزی نشده و احساسی دارد، همخوانی دارد. در همین زمینه مطالعه‌ی جسونی و سامیتا (۲۰۱۳) بر کارکنان موسسات آموزشی هند مبین این است که ویژگی‌های متفاوت شخصیتی بر تصمیم ترک خدمت آنها تأثیرگذار است. وی در مطالعه خود مجموعه‌ای از ویژگی‌های کارکنان را مورد بررسی قرار داد و به این نتیجه رسید که ویژگی‌های شخصیتی منفرد نمی‌تواند ترک خدمت هدفمند را تبیین نماید.

در پایان، با تحلیل مدل مفهومی به دست آمده می‌توان گفت که برخی از عوامل احصاء شده همچون عوامل محیطی و مداخله‌گر در حیطه کنترل سازمان نیست و سازمان‌ها در قبال آنها نمی‌توانند سیاستی را اتخاذ نماید. اما عوامل دیگری همچون اقتضائات سازمانی و ویژگی‌های فردی از جمله عواملی محسوب می‌شوند که سازمان‌ها می‌توانند در قبال آنها سیاست‌های مناسب و موثری در پیش گیرند تا احتمال ومیزان ترک خدمت افراد با استعداد خود را به حداقل برسانند تا آسیب‌های آن بر عملکرد سازمانی به حداقل برسد.

¹ Aburummana

منابع

1. Aburummana O., Salleha A., Omara Kh., & Abadib M. (2020) . The impact of human resource management practices and career satisfaction on employee's turnover intention, *Management Science Letters*, 10, 641–652.
2. Arokiasamy, A. R. A. (2013). A Qualitative Study on Causes and Effects of Employee Turnover in the Private Sector in Malaysia, *Middle-East Journal of Scientific Research*, 16 (11), pp.532-1541.
3. Bhattacharya, C.B., Korschun D. & Sen. S. (2008). Using Corporate Social Responsibility to Win the War for Talent. *MIT Sloan Management Review*, 49 (2): 37-44.
4. Brayon, L. L., Joyce, C. I., Weiss, L. M. (2006). Making a market in talent. *The Mckinsey Quarterly*, 2: 98-109.
5. CIPD, (2007). Reflections on Talent Management: Change Agenda. CIPD, London.
6. Collings D. G., Scullion H. & Caligiuri, P. M. (2019). "Global Talent Management (2nd ed.)". London: Routledge.
7. Creswell, J. W., & Miller, D. L. (2000). Determining validity in qualitative inquiry. *Theory into practice*, 39(3), 124-130.
8. D'Annunzio-Green, N. (2008). Managing the talent management pipeline: Towards a greater understanding of senior managers' perspectives in the hospitality and tourism sector. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), 807-819.
9. Deloitte, (2005). Becoming a magnet for talent: Global talent pulse survey results, Canadian edition, available at: www.deloitte.com.
10. Fegley, S. (2006). *talent management: survey report*. Society for Human Resource Management.
11. Gallardo-Gallardo, E., Dries, N, and González-Cruz, T. (2013). What is the meaning of 'talent' in the world of work?, *Human Resource Management Review*, 23(4), 290–300.
12. Glaser, B. G., Hon., (2005), Staying Open: the use of theoretical codes in GT, the Grounded Theory Review, 5(1), 1-20.
13. Glaser, B. G., (1978), *Theoretical sensitivity: Advances in the methodology of grounded theory*. Mill Valley, CA: The Sociology Press.
14. Gostick, A. and Elton, C. (2007). *A carrot principle: How the best managers use recognition to engage their employees, retain talent, and drive performance*, free press, New York, NY.
15. Guma, P.V. (2011). *Organizational Factors Impacting on Employee Retention*. Master of Business Administration Thesis, Nelson Mandela Metropolitan University.
16. Jameson, D. A. (2001). Narrative discourse and management action. *The Journal of Business Communication* (1973), 38(4), 476-511.
17. Heugens, P. P. (2002). Strategic issues management: implications for corporate performance. *Business & Society*, 41(4), 456-468.
18. Hopkinson, G. C. (2001). Influence in marketing channels: A sense-making investigation. *Psychology & Marketing*, 18(5), 423-444.
19. Hughes, J. C., & Rog, E. (2008). Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), 743-757.
20. Jeswani ,Saket and Dave, Sumita.(2013). Impact of Individual Personality on Turnover Intention A Study on Faculty Members. *Management and Labour Studies*, 37(3) 253–265.
21. Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human resource management review*, 16(2), 139-154.
22. Locke, K. D. (2000). *Grounded theory in management research*. Sage.

23. Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The War For Talent: Harvard Business School Press. MA., USA.*
24. Phillips, D. R., & Roper, K. O. (2009). A framework for talent management in real estate. *Journal of Corporate Real Estate, 11*(1), 7-16.
25. Ready, D. A., Conger, J. A. (2007). Make your company a talent factory. *Harvard Business Review*, pp. 69 – 77.
26. Salgado, J.F. (2002). The Big Five personality dimensions and counterproductive behaviors. *International Journal of Selection and Assessment, 10*(1-2), 117-125
27. Tansley, C. (2011). What do we mean by the term “talent” in talent management, *Industrial and Commercial Training, 43*(5), 266 – 274.
28. Thunnissen, M., Boselie, P., & Fruytier, B. (2013). Talent management and the relevance of context: Towards a pluralistic approach. *Human Resource Management Review, 23*(4), 326-336.
29. Perrin, T. (2004). Look closer: Managing today’s talent to create tomorrow’s leaders.
30. Waldman, J. D., Kelly, F., Aurora, S., Smith, H. (2004). The Shocking Cost of Turnover in Health Care, *Health Care Management Review, 29* (1), pp. 2-7
31. Williams, M. R. (2000). *The war for talent: Getting the best from the best.* London: CIPD Publishing.
32. Zimmerman, R.D. (2008). Understanding the impact of personality traits on individuals’ turnover decisions: A meta-analytic path model. *Personnel Psychology, 61*(2), 309-348.

