

عوامل تأثیرگذار بر ماندگاری کارکنان سازمان

غلامرضا توکلی^۱

^۱عضو هیئت علمی دانشگاه صنعتی مالک اشتر

چکیده

کارکنان مهم‌ترین، با ارزش‌ترین و مولدترین دارایی سازمان‌ها هستند و حفظ آن‌ها یکی از سخت‌ترین چالش‌ها برای مدیران است. از آنجا که هزینه‌های جایگزینی کارمندان کلیدی نیازمند گردش مالی قابل‌ملاحظه است، سازمان‌ها نیازمند توسعه‌ی سیاست‌ها و استراتژی‌هایی ماندگاری هستند. نظر به رقابت شدید و جهانی شدن منابع انسانی، هیچ سازمانی نمی‌خواهد که کارکنان با استعداد خود را از دست دهد. مقاله‌ی حاضر با به‌کارگیری روش مطالعات کتابخانه‌ای و توصیفی می‌کوشد تا با بررسی ادبیات پژوهش به دیدگاهی جامع در مورد استراتژی‌های اتخاذشده توسط سازمان‌ها و استلزامات حفظ نیروی کار متعهد و بااستعداد بپردازد. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که ۱. رسیدگی به نارضایتی‌های کارکنان، ۲. رضایت شغلی، ۳. پاداش و قدردانی، ۴. ارتباط مؤثر، ۵. نقش رهبری، ۶. انعطاف‌پذیری کار، ۷. ارزیابی دقیق کارکنان، ۸. آموزش، و ۹. رشد شغلی از جمله عوامل مؤثر بر ماندگاری کارکنان سازمان هستند. همچنین، مدیریت استعدادهای چالشی بزرگ است و حفظ بهترین کارکنان نیازمند چارچوب‌بندی سیاست‌ها و استراتژی‌هایی مذکور و تأمین استلزامات ماندگاری کارکنان است.

واژه‌های کلیدی: کارکنان، ماندگاری، منابع انسانی، نیروی کار بااستعداد، محیط پویا

۱. مقدمه

سرمایه‌ی انسانی به جایی می‌رود که به آن نیاز است و در جایی باقی می‌ماند که به‌خوبی با آن برخورد شود. این واقعیتی آشکار است که کارمند نقشی بسیار مهم در پایداری و توسعه‌ی سازمان ایفا می‌کند. در سازمان‌ها، مزیت رقابتی توسط منابع انسانی تعیین و هدایت می‌شود. این کارکنان هستند که نوآوری می‌کنند و در نهایت منجر به بقا و سودآوری شرکت می‌شوند. وقتی کارمندی از سازمان می‌رود، دانش، تجربه، فرهنگ و نظام ارزشی را با خود می‌برد که ممکن است علیه سازمان مورد استفاده قرار گیرد. در عین حال، میزان بالای ترک شغل برای تصویر کلی شرکت مخرب است و چه‌بسا پیامی اشتباه به سایر کارمندان و مشتریان ارسال کند. اصطلاح حفظ کارکنان تاکنون به روش‌های متعدد تعریف شده است. وانگهی، کمابیش مشهود است که اقدامات مختلف سازمان‌ها برای تشویق کارکنان موجبات ماندگاری ایشان برای مدت‌زمان طولانی‌تر را فراهم می‌کند (جیمز و متیو، ۲۰۱۲؛ قانی و همکاران، ۲۰۲۲).

۲. روش انجام پژوهش

پژوهش حاضر با استفاده از پایگاه داده‌های علمی و پژوهشی گوگل اسکالر انجام شد. مقالات و پژوهش‌های مورد نظر با کلیدواژه‌های زیر، در مواردی به تفکیک و در مواردی تلفیقی، در موتور جستجوی گوگل اسکالر بررسی شدند:

۱. کارکنان (Employees)؛

۲. ماندگاری (Retention)؛

۳. منابع انسانی (Human Resources)؛

۴. نیروی کار بااستعداد (Talented Workforce)؛

۵. محیط پویا (Dynamic environment)؛

برای بررسی جدیدترین مطالعات در ادبیات پژوهش پیرامون عوامل تأثیرگذار بر ماندگاری کارکنان سازمان بازه‌ی زمانی ۲۰۰۰ الی ۲۰۲۲ در نظر گرفته شد. بیش از ۸۰ منبع مرتبط با موضوع مقاله‌ی حاضر حاضر شناسایی شد که در مجموع ۶۶ عنوان اثر پژوهشی با کلیدواژه‌های مذکور متناسب بودند و در این پژوهش بررسی شده‌اند. اهداف این پژوهش با به‌کارگیری روش مطالعات کتابخانه‌ای و رویکرد توصیفی عبارتند از بررسی ۱. استراتژی‌های ماندگاری، ۲. گرایش‌های اخیر در حفظ کارکنان، ۳. مدیریت استعدادها، و ۴. ظرفیت‌سازی و پشتیبانی از کارکنان. مراجع پژوهش حاضر غالباً در معتبرترین پایگاه‌های استنادی و ژورنال‌ها نمایه و چاپ شده است؛ از جمله الزویر، سیج، اسپرینگر، ویلی و غیره.

۳. یافته‌های پژوهش

حفظ کارکنان و مسئله‌ی ماندگاری به‌روش‌های مختلف توسط پژوهشگران بررسی شده است. حفظ کارکنان به استراتژی‌ها و شیوه‌هایی اشاره دارد که کارکنان را برای مدتی طولانی‌تر به سازمان وفادار می‌سازد و مانع از پدیده‌ی ترک شغل می‌شود (سینگ و دیگزیت، ۲۰۱۱). منابع انسانی مطلوب برای هر سازمانی ارزشمند و مهم است، و از نتایج بلافاصل آن بهبود بهره‌وری و افزایش مزیت رقابتی است (آکیلا، ۲۰۱۲). این در حالی است که جایگزینی کارمندی قدیمی با کارمند جدید هزینه‌های عملیاتی سازمان را در قالب آموزش و افزایش مهارت‌ها افزایش می‌دهد (بیبی، احمد و مجید، ۲۰۱۶). سازگاری و ارتباط مؤثر بین سازمان و کارکنان به حفظ نیروی انسانی، به‌ویژه کارکنان کلیدی و بااستعداد، کمک می‌کند. وقتی کارمندی یک سازمان را ترک می‌کند، کنش او تحت‌تأثیر عوامل مختلف است؛ از جمله شغل بدیل مناسب‌تر، رابطه‌ی نامطلوب با مدیران یا سایر کارکنان، تمایل به رشد جایگاه حرفه‌ای، و دلایل شخصی و خانوادگی. اساساً دو نوع ترک شغل برای کارکنان متصور است: ۱. ترک شغل داوطلبانه از سوی کارمند، و ۲. اخراج از سوی سازمان؛ مورد دوم اغلب وقتی اتفاق می‌افتد که یا شرکت در حال تغییرات ساختاری است یا عملکرد کارمند مطابق با انتظارات سازمان نیست (آلن، بریانت و وردامان، ۲۰۱۰؛ کولسون‌توماس، ۲۰۱۹).

کارمند معمولاً سازمان را به سبب نارضایتی شغلی، امنیت شغلی، عدم استقلال شغلی، ارتباط ضعیف با اعضای تیم، شرایط کاری نامناسب و فقدان فرصت برای رشد شغلی ترک می‌کند (الدريج و نیسار، ۲۰۱۱؛ تررا و گیرانده، ۲۰۱۴). از نظر کومار و آرورا (۲۰۱۲)، نرخ ترک شغل در میان متخصصان جوان ۲۰ تا ۲۵ سال به دلایل زیر بسیار بالا است: ۱. نرخ پایین رشد شغلی، ۲. ارتباط ضعیف با همکاران، ۳. عدم تعادل در زندگی کاری، ۴. فرصت محدود پیشرفت و توسعه‌ی فردی (همچنین بنگرید به نگوتو، ۲۰۲۱). برخی پژوهش‌ها سه نوع چالش را که شرکت‌ها در حفظ کارمندان با آن مواجه می‌شوند شناسایی کرده‌اند: ۱. رقابت شدید، ۲. فرار مغزها (مهاجرت نیروی کار ماهر از کشوری به کشور دیگر برای فرصت‌ها و پاداش‌های بهتر)، و ۳. عدم پیش‌بینی نیازهای آتی کارکنان از سوی سازمان (اسکات، مک‌مولن و رویال، ۲۰۱۲؛ ماباسو، ۲۰۱۸). نکته این‌که، افزایش نسبی جمعیت سالخورده تقاضا برای کارمندان ماهر را افزایش می‌دهد (کینت و همکاران، ۲۰۰۹).

۳-۱. استراتژی‌های ماندگاری

جایگزینی کارمندان از جمله مسائل بگرنج سازمان‌ها به‌ویژه شرکت‌های بزرگ است و به همین دلیل است که تلاش زیادی برای حفظ کارکنان انجام می‌شود. چنانچه گذشت، وقتی کارمندی سازمان را ترک می‌کند، فرهنگ، ارزش‌ها و مهارت را با خود می‌برد؛ ویژگی‌هایی که می‌تواند توسط رقبای سازمان مورد استفاده قرار گیرد و غالباً شرکت‌ها از این امر اجتناب می‌کنند. از آنجا که هزینه‌ی جایگزینی کارکنان بسیار زیاد است، ترجیح سازمان‌ها این است که کارکنان موجود را حفظ کنند. به‌اضافه، ماندگاری برای رشد و ثبات سازمان‌ها ضروری است. داس (۱۹۹۶) در مطالعات خود شش عامل مهم حفظ کارکنان را شناسایی می‌کند: ۱. پاداش، ۲. فرصت یادگیری، ۳. مزایا و امنیت، ۴. استقلال کاری، ۵. هدایت صحیح، و ۶. رشد حرفه‌ای (همچنین بنگرید به تایرو، ۲۰۲۱). بعدها کلوتیر و همکاران (۲۰۱۵) در مطالعات خود چهار استراتژی برای حفظ و ماندگاری کارمندان ارائه کردند: ۱. ارتباط مؤثر، ۲. تنوع نیروی کار، ۳. استخدام کارکنان متخصص و حرفه‌ای، و ۴. آموزش کارکنان. مطالعات نشان می‌دهند که حفظ کارمندان از استخدام کارمندان جدید به‌مراتب کم‌هزینه‌تر است (سینها و همکاران، ۲۰۱۲؛ جو و همکاران، ۲۰۱۸). هم‌زمان، غالب پژوهش‌ها بر نقش فرهنگ سازمانی، پاداش، کار انعطاف‌پذیر، رشد شغلی و ارتباطات در حفظ کارکنان تأکید می‌کنند؛ به‌عنوان نمونه، جیمز و متیو (۲۰۱۲) در مطالعات خود بر ماندگاری کارکنان بخش فناوری اطلاعات، استراتژی‌های ماندگاری را اعم از پاداش و قدردانی، فرصت‌های آموزش و توسعه‌ی فردی، برنامه‌ریزی شغلی، زمان کار انعطاف‌پذیر، ارزیابی عملکرد، حمایت مالی، جلسات مشاوره می‌دانند (همچنین بنگرید به راماپریا و سوداماتی، ۲۰۲۰).

۳-۱-۱. رسیدگی به نارضایتی کارکنان

سازمان‌هایی که فرصت بیشتری به کارکنان خود می‌دهند تا نارضایتی خود را در ارتباط با شرایط محیط کار ابراز کنند به احتمال زیاد کارمندان خود را حفظ می‌کنند؛ چرا که کارکنان چنین سازمان‌هایی احساس می‌کنند که به آن‌ها توجه می‌شود، نظرات‌شان مهم است و برای مدیران اهمیت دارند (موبری، ویلکینسون و تسه، ۲۰۱۹؛ سیمسک و گورلر، ۲۰۱۹).

۳-۱-۲. ارتباط مؤثر

کلوتیر و همکاران (۲۰۱۵) معتقدند که فرآیند ارتباط مؤثر به سازمان کمک می‌کند تا کارمندان خود را حفظ کند. آن‌ها همچنین پیشنهاد می‌کنند که به منظور حفظ فرهنگ کاری سالم، رهبر سازمان باید بتواند به‌طور مؤثر در ارتباطات بین فردی، گروهی، سازمانی و حتی بین‌فرهنگی مداخله کند. ارتباط مؤثر نه‌تنها هویت کارکنان را بهبود می‌بخشد، بلکه فضایی باز ایجاد می‌کند که اعتماد به نفس کارکنان را افزایش می‌دهد (سینها و همکاران، ۲۰۱۲؛ یوسف و سیدیکو، ۲۰۱۹). جیمز و متیو (۲۰۱۲) و راماپریا و سوداماتی (۲۰۲۰) در مطالعات خود دریافته‌اند که ارتباط مؤثر نقشی مهم در ایجاد محیطی دوستانه در محل کار ایفا می‌کند. همچنین، مطالعات متعدد نشان داده‌اند که ارتباط بهتر مدیران شرکت به تعامل بهتر کارکنان کمک می‌کند (آتریچ، ۲۰۰۹؛ کوتی، لوتزیر و استینگلامبر، ۲۰۲۱؛ حمزه و همکاران، ۲۰۲۲).

۳-۱-۳. پاداش و قدردانی

سیستم پاداش دهی در سازمان‌ها معمولاً در قالب امکانات و مزایایی تعریف می‌شود که کارمند از سازمان دریافت می‌کند (ماباسو، ۲۰۱۸؛ ماباسو و دلامینی، ۲۰۲۱). پژوهش‌ها نشان می‌دهند که سیستم پاداش و قدردانی منسجم در حفظ کارکنان حائز اهمیت است؛ به‌ویژه، گروه‌های سنی مختلف کارکنان نیازمند انواع متفاوت پاداش هستند و آنچه مورد نظر جوانان است لزوماً کاربردی برای میانسال‌ها ندارد (شاه و ایوب، ۲۰۲۱؛ قانی و همکاران، ۲۰۲۲). پیش‌تر مطالعات هانگ و همکاران (۲۰۱۲) نشان داد که شرکتی بدون هیچ برنامه‌ریزی مشخص برای پاداش و قدردانی از کارکنان به‌لحاظ فعالیت‌های سازمانی چندان موفق نیست (همچنین بنگرید به کریشنا، راثو و داتا، ۲۰۱۹). شواهد مطالعه‌ی کومار و آرورا (۲۰۱۲) حاکی از آن است که ۲۷ درصد از کارکنان سازمان‌ها به‌دلیل سیستم ضعیف پاداش و قدردانی شغل خود را ترک می‌کنند. در اصل، یکی از مهم‌ترین وظایف بخش منابع انسانی بررسی نحوه‌ی پاداش دهی است. موندی (۲۰۰۸) پاداش را مشابه دست‌مزد دریافتی کارکنان برای انجام خدمات توصیف می‌کند (به‌نقل از تورینگتون، هال و تیلور). پاداش برای کارمندان ارزشمند است، زیرا یکی از اهداف زمینه‌ای فعالیت‌های ایشان است. پاداش مناسب می‌تواند الهام‌بخش باشد و به جذب و حفظ کارکنان ماهر کمک می‌کند. در واقع، پاداش مستقیماً بر وفاداری و انگیزه‌ی کارکنان، و بهره‌وری و وضعیت زندگی شخصی آن‌ها اثرگذار است (آسواتاپا، ۲۰۰۹). برخی پژوهش‌ها نشان می‌دهند که پاداش به‌طور قابل‌ملاحظه‌ای بر سطح رضایت شغلی کارکنان تاثیر می‌گذارد، و به‌نوبه‌ی خود آن‌ها را برای مدتی طولانی‌تر در سازمان حفظ می‌کند (عباسی و هولمان، ۲۰۰۰).

۳-۱-۴. رهبری

نقش رهبری در حفظ کارکنان بسیار مهم است. دوه، استامپ و تیمون (۲۰۱۱) معتقدند که مسئولیت رهبر دارای سه مؤلفه‌ی اساسی است:

۱. فرهنگ دینفعان که در آن رفتار اخلاقی و اجتماعی از اهمیت زیادی برخوردار است؛
 ۲. مدیریت منابع انسانی عادلانه و فراگیر؛
 ۳. حمایت از رشد کارکنان (برای نتایجی مشابه، بنگرید به کولسون توماس، ۲۰۱۹).
- کلوتیر و همکاران (۲۰۱۵) شرایط کاری مثبت را محصول برقراری ارتباط خوب با مدیران می‌دانند. در صورتی که نقش مؤثر رهبری به‌خوبی ایفا شود احساس تعلق کارکنان به سازمان افزایش می‌یابد (الیم و بورا، ۲۰۲۰).

۳-۱-۵. رشد شغلی

وقتی سازمان برنامه‌ی توسعه‌ی حرفه‌ای و فردی مشخص نداشته باشد، احتمال ترک شغل افزایش می‌یابد (داس و بارو، ۲۰۱۳؛ امان، عزیز و ابراهیم، ۲۰۲۰). مطالعه‌ی مهتا، کوربتی و دهانخار (۲۰۱۴) نشان می‌دهد که اگر فرصت‌های شغلی در سازمان فعال باشد، کارمند برای مدت طولانی‌تر باقی می‌ماند و به سازمان وفادارتر خواهد بود.

۳-۱-۶. آموزش

آموزش شغلی موجب افزایش توانایی کارکنان در حل مسئله می‌شود. کارمندی که از امکان آموزش بهتر برخوردار باشد مطمئن‌تر و با انگیزه‌ی بیشتر به تعهد شغلی خود می‌پردازد؛ در نتیجه، احتمال حفظ چنین کارمندی به‌مراتب بیشتر است (کریشا، راثو و داتا، ۲۰۱۹). مهتا، کوربتی و دهانخار (۲۰۱۴) معتقدند که حفظ کارکنان آموزش‌دیده بسیار بهینه‌تر از اتلاف هزینه برای آموزش مجدد نیروهای جدید است (همچنین بنگرید به کلوتیر و همکاران، ۲۰۱۵).

۳-۱-۷. انعطاف‌پذیری

کار انعطاف‌پذیری را می‌توان توانایی کارکنان در انتخاب این‌که چه زمانی، کجا و تا چه مدت در فعالیت‌های سازمان مشارکت کنند تعریف کرد (جفری هیل و همکاران، ۲۰۰۸؛ حاکی و حسینی، ۲۰۲۲). اگر به کارکنان امکانی برای انعطاف‌پذیری در محل

کار داده شود، گزینه‌هایی برای تعادل کار و زندگی خود پیدا می‌کنند. همچنین، اگر گزینه‌هایی برای تنظیم زمان کاری کارکنان فراهم شود، کارکنان مفیدتر عمل خواهند کرد (الدريج و نیسار، ۲۰۱۱؛ تررا و گیرانده، ۲۰۱۴). کار انعطاف‌پذیر نه تنها منجر به غیبت کم‌تر کارکنان می‌شود بلکه به ماندگاری کارکنان را افزایش می‌دهد.

۳-۱-۸. رضایت و امنیت شغلی

مطالعات متعدد نشان داده‌اند که رضایت شغلی عامل اصلی ماندگاری است. یافته‌های غالب پژوهش‌های اخیر تا ۵۰ درصد رضایت شغلی کارکنان را نسبت به سایر عوامل نظیر پاداش و قدردانی، تعهد سازمانی و فقدان شغل بدیل مهم‌تر ارزیابی کرده‌اند (هاشکنخت، رودا و هاوارد، ۲۰۰۹؛ ناوید و همکاران، ۲۰۲۰؛ بندر، شیپر و شورمان، ۲۰۱۹؛ ژو و نیومان، ۲۰۲۲). در عین حال، پژوهش‌ها تأکید کرده‌اند که تأمین امنیت شغلی یکی از شیوه‌های اصلی مدیریت منابع انسانی برای حفظ کارکنان و بهبود عملکرد ایشان است (به و لو، ۲۰۱۳). امنیت شغلی به معیاری اشاره می‌کند که یک سازمان تا آن حد می‌تواند موقعیت‌های پایدار برای کارکنان خود فراهم کند؛ چنین معیاری نشان می‌دهد که نیروی کار احتمالاً برای چه مدتی شغل خود را حفظ می‌کند (استرانگ و هارد، ۲۰۰۹).

۳-۱-۹. ارزیابی مهارت

ارزیابی مهارت و عملکرد فردی اساساً سهم سازمان است و به‌مثابه‌ی عاملی مؤثر بین مدیریت و کارکنان عمل می‌کند. ارزیابی عملکرد مؤثر منجر به رضایت از کارکنان، و افزایش انگیزه و تعهد آن‌ها خواهد شد (کریشا، راثو و داتا، ۲۰۱۹). از نظر مهتا، کوربتی و دهانخار (۲۰۱۴)، ارزیابی عملکرد نه تنها به شرکت‌ها کمک می‌کند تا وضعیت حرفه‌ای کارکنان خود را بررسی کنند، بلکه موجبات بهبود مهارت‌های ضعیف‌تر افراد را فراهم می‌کند (همچنین بنگرید به سود و جین، ۲۰۲۰).



نمودار ۱. استراتژی‌های ماندگاری

۲-۳. استلزامات ماندگاری کارکنان

تقاضای فزاینده برای کارکنان ماهر از جمله مسائل اصلی سازمان‌ها است؛ به خصوص که کمبود نیروی کار ماهر تا پایان دهه‌ی دوم سده‌ی بیست و یکم به ده میلیون نفر رسید (سینگ، ۲۰۱۹). در این میان، شرکت‌ها می‌کوشند پایداری و فراگیری خود را دست‌کم در ظاهر حفظ کنند. سازمان‌ها اهمیت روزافزون حفظ کارکنان را درک کرده‌اند، تا حدی که به استخدام متخصصینی برای برآورد راهکارهای حفظ کارکنان روی آورده‌اند. همچنین، سازمان‌های حرفه‌ای اکنون به اولویت‌های نسلی بیشتر توجه کرده و از آن به‌عنوان ابزاری برای جذب و حفظ استعدادهای جوان استفاده می‌کنند. بسیاری از شرکت‌ها با ایجاد رابطه‌ای قوی با کارکنان می‌کوشند سیاست‌ها و استراتژی‌های ماندگاری را عملیاتی کنند.

۱-۲-۳. مدیریت منابع انسانی پایدار

مدیریت منابع انسانی پایدار ابزاری مهم برای دستیابی به مزیت رقابتی و فرصتی برای حفظ کارکنان است. چنانچه گذشت، در فضای به‌شدت رقابتی امروز، شرکت‌ها با کمبود شدید کارکنان ماهر و نحوه‌ی مدیریت کارکنان فعلی خود مواجه‌اند (اپ، مرک و بوتجن، ۲۰۱۲). مشکلات متعدد کارکنان از قبیل عدم تعادل در زندگی کاری، افزایش سطح استرس، مسائل مربوط به عملکرد جمعی مواردی هستند که نیازمند مدیریت بهینه‌ی سازمان است (دبیریان، ۲۰۲۱).

۲-۲-۳. تخصص حفظ کارکنان

هرمان (۲۰۰۵) معتقد بود که ماندگاری کارکنان مسئله‌ای مربوط به مدیریت است. رهبر سازمان باید فردی تحصیل کرده و آموزش دیده باشد تا هم در بهبود عملکرد کارکنان و هم کاهش هزینه‌های کلی سازمان در خصوص ترک شغل و استخدام نیروی کار جدید مؤثر باشد (سینگ، ۲۰۱۹).

۳-۲-۳. ابتکار عمل

گرچه مزایای مالی سازمان‌ها در حفظ کارکنان آشکار است، با گذشت زمان اولویت‌های کارکنان تغییر می‌کند و موضوع اخیر امری اجتناب‌ناپذیر است. برخی کارکنان ترجیح می‌دهند که مشارکت کمتری در فعالیت‌های جمعی داشته باشند (باد، سینگ و روگان، ۲۰۱۵). در عین حال، مطالعات نشان می‌دهند که رابطه‌ای مثبت بین مشارکت کارکنان در فعالیت‌های جمعی شرکت و سطح انگیزه‌ی آن‌ها وجود دارد که شناسایی دقیق آن‌ها موجب ماندگاری بیشتر کارکنان می‌شود (نجاتی و همکاران، ۲۰۲۰).

۴-۲-۳. چرخه‌ی عمر کارمند

کارمند مانند هر چیز دیگر از چرخه‌ی عمر مفید برخوردار است. کارمند در شغل خود پیشرفت می‌کند و مراحل مختلف نظیر مرحله‌ی معرفی، رشد، بلوغ و پایان کار را دنبال می‌کنند (اپ، مرک و بوتجن، ۲۰۱۲؛ دبیریان، ۲۰۲۱). نیازمندی‌ها و انتظارات کارکنان در مراحل یادشده ثابت نیست و تغییر می‌کند. سازمان‌ها باید تشخیص دهند که کارکنان در کدام مرحله از چرخه‌ی زندگی حرفه‌ای خود قرار دارند.

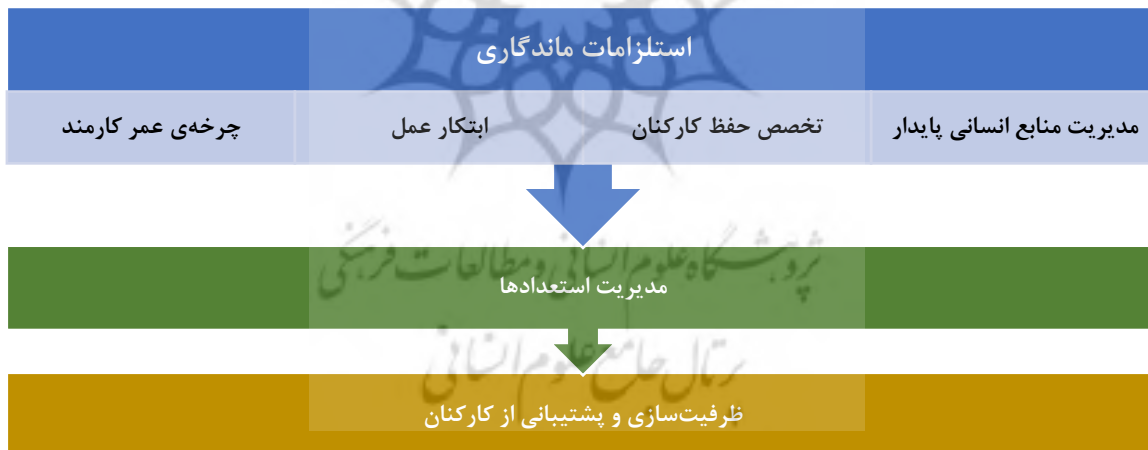
۳-۳. مدیریت استعدادهای

مدیریت استعداد مفهومی است که در اواخر دهه‌ی ۱۹۹۰ و ابتدا در شرکت‌های چندملیتی ظهور کرد. مدیریت استعدادهای سازمان‌های جهانی پیچیده‌تر از کسب‌وکارهای ملی و محلی است. هر سازمانی برای بقا در محیطی پویا و رقابتی با چالش‌هایی مواجه است. یکی از چالش‌های اصلی این است که کارمندان خود را در بلندمدت به‌طور رضایت‌بخش حفظ کند. در عین حال، هر کارمند از آزادی لازم برای تغییر شغل، با در نظر گرفتن حقوق، محیط کار، پاداش، مزایا و آموزش برخوردار است. برخی سازمان‌ها مدیریت حفظ استعدادهای خود را با پرداختن به عوامل مؤثر بر آن‌ها عملیاتی کرده‌اند. فرآیند تشویق کارکنان مستعد برای حفظ شغل در دوره‌های طولانی یا تا تکمیل پروژه‌های خاص بسیار حائز اهمیت است (دوسینی، ۲۰۱۹).

این که کارکنان مستعد به طور داوطلبانه شغل خود را ترک می کنند دارای اهمیتی دوچندان است (کامالونی، رامش و وتریول، ۲۰۱۹). از نظر حیدر و همکاران (۲۰۱۵)، حفظ استعدادها همیشه سخت تر است و در این خصوص شیوه های مؤثر منابع انسانی رابطه ای مثبت و مستقیم با حفظ کارکنان ماهر و بااستعداد دارند. امباتی (۲۰۱۹) معتقد است که اطلاعات واقع گرایانه در مورد شغل و تجزیه و تحلیل آن، تعادل زندگی کاری و فرصت های شغلی، حمایت رهبران و پاداش و تأثیر آن ها بر قصد ترک شغل کارکنان مستعد اثرگذار است. که منجر به این شد که جبران خسارت و تجزیه و تحلیل شغلی تأثیر مثبتی بر جابجایی کارمندان داشته باشد. هولتوم و همکاران (۲۰۰۸) در این پژوهش به این موضوع پرداخته شد که عواملی که باعث می شود کارکنان برای ماندن و ترک خدمت متفاوت باشند، متفاوت است.

۳-۴. ظرفیت سازی و پشتیبانی از کارکنان

ایجاد ظرفیت های لازم برای ماندگاری کارکنان عبارت است از افزایش دانش و مهارت های نیروی انسانی برای دستیابی به اهداف کوتاه مدت و بلندمدت در سطوح سازمانی و شخصی. بر این اساس، ظرفیت سازی به طور گسترده کاستی های تمامی کارکنان را پوشش می دهد و مهارت های مطلوب آن ها را که موجب افزایش بهره وری سازمان می شود توسعه می دهد؛ از این طریق کارکنان وظایف خود را به طور موثرتر انجام می دهند (یامونا و مایو، ۲۰۱۳). تأثیر ظرفیت سازی بر عملکرد کارکنان به طور قابل توجهی بررسی و تأیید شده است (احمد، قرخ و نذیر، ۲۰۱۵). از نظر الناکا و عمران (۲۰۱۳)، مدیران نقشی اساسی در ایجاد ظرفیت های کارکنان و ایجاد محیط کاری کارآمد ایفا می کنند. مدیران در طراحی برنامه های آموزشی مختلف برای افزایش یادگیری و ظهور استعدادهای بالقوه ی کارکنان مستقیماً دخیل هستند. در حالی که ظرفیت سازی فرصت های برابر برای شکوفایی استعدادهای طبیعی کارکنان فراهم می کند و مزایای اقتصادی و اجتماعی نیز به همراه دارد، پشتیبانی و حمایت مدیران از کارکنان به شرایط مطلوب و معقول اشتغال می انجامد (هو، راثو، سان، ۲۰۰۶).



نمودار ۲. استلزامات ماندگاری کارکنان

نحوه ی عملکرد کارکنان برتر نشانگر اثربخشی و کارایی کلی سازمان است. عوامل متعددی بر عملکرد کارکنان تأثیر می گذارند، از قبیل پشتیبانی و حمایت مدیریتی، برنامه های آموزشی، پاداش های نقدی و غیرنقدی و برنامه های توسعه ی سازمان که جملگی در نهایت منجر به سودآوری بیشتر می شوند (گول، اکبر، خان، ۲۰۱۲). ایجاد ظرفیت اساساً فرآیند سیستماتیک برای بهبود دانش و مهارت ها، درک ارزش ها، تغییر نگرش ها، افزایش انگیزه و قابلیت های کارکنان است. تأثیر مثبت ظرفیت سازی بر درآمد سازمانی و رقابت پذیری از طریق پژوهش های کمی و کیفی متعدد تأیید شده است (واسم و همکاران، ۲۰۱۹). برناردین (۲۰۰۲) عملکرد کارکنان را مجموعه ی از فعالیت های کارکنان طی دوره ای مشخص تعریف می کند که به نتایجی مشخص

می‌انجامد. مدیر سازمان می‌تواند از طریق حمایت مدیریتی تأثیری مستقیم بر رضایت کارکنان و در نهایت بهبود عملکرد ایشان داشته باشد (یوکل و بکر، ۲۰۰۶). حمایت عالی مدیر موجب می‌شود که کارکنان احساس کنند شنیده می‌شوند و از عملکردشان قدردانی می‌شود (تورک، ۲۰۰۷). مدیرانی که معیارهای ارزیابی عملکرد را تعیین می‌کنند و بازخورد منصفانه و دقیقی از عملکرد کارکنان ارائه می‌دهند، می‌توانند به‌طور قابل‌ملاحظه‌ای عملکرد فردی کارکنان را تقویت کنند (ترینکا، ۲۰۰۵).

۴. نتیجه‌گیری

ادبیات پژوهش نشان می‌دهد که سازمان‌ها سیاست‌ها و استراتژی‌های مختلف را برای حفظ استعدادها اتخاذ می‌کنند. یافته‌های اخیر حاکی از آن است که رسیدگی به نارضایتی‌های کارکنان، رضایت شغلی، پاداش و قدردانی، ارتباط مؤثر، نقش رهبری، انعطاف‌پذیری کار و ارزیابی دقیق کارکنان، آموزش و رشد شغلی از جمله عوامل مؤثر بر ماندگاری کارکنان سازمان هستند. در عین حال، محیط کار به‌طور کلی عاملی کلیدی در حفظ کارکنان سازمان است و معمولاً تأثیر مثبت یا منفی بر نتایج شغلی خاص مانند مشارکت، تعهد و ماندگاری در سازمان دارد (برای مطالعه‌ی بیشتر بنگرید به زیتونوگلو و دنتون، ۲۰۰۶؛ الوکاران و همکاران، ۲۰۱۲). همان‌طور که در پژوهش مانگی و همکاران (۲۰۱۱) نیز تصریح شده است، محیط کاری مطلوب که از تمامی مؤلفه‌های پیش‌گفته برخوردار است کارکنان را تشویق می‌کند تا کار خود را به‌طور مؤثر دنبال کنند و انتظار می‌رود که تأثیری مثبت بر حفظ تعهد کارکنان داشته باشد. مطالعات نشان داده‌اند که محیط کار اساساً تعدیل‌کننده‌ی نسبت میان حقوق و مزایا، امنیت شغلی و ماندگاری کارکنان است. برخی معتقدند که ماندگاری تابعی از نسبت این سه مؤلفه است: رابطه‌ای ضعیف یا متناقض بین معیارهای اخیر میزان ماندگاری را کاهش می‌دهد و بالعکس. همچنین، مدیریت استعدادها چالشی بزرگ است و حفظ بهترین کارکنان نیازمند چارچوب‌بندی سیاست‌ها و استراتژی‌هایی است که در ادبیات پژوهش مورد بررسی قرار گرفته است. استراتژی‌ها باید با شیوه‌های صحیح مدیریت منابع انسانی هم‌تراز باشند؛ هر استراتژی ماندگاری بدون هم‌ترازی این اقدامات بی‌اثر خواهد بود. برای اجتناب از ترک شغل کارکنان، رقابت با رقبا و بقا در محیط پویا، سازمان‌ها باید بر عوامل ماندگاری پیش‌گفته با هدف افزایش رضایت و تعهد نیروی کار بااستعداد تمرکز کنند.

منابع و مراجع

۱. Abbasi, S. M., & Hollman, K. W. (2000). Turnover: The real bottom line. *Public personnel management*, 29(3), 333-342.
۲. Ahmad, T., Farrukh, F., & Nazir, S. (2015). Capacity building boost employee's performance.. *Industrial and Commercial Training*, 47, 61-66.
۳. Akila, R. (2012). A Study on employee retention among executives at BGR Energy systems LTD, Chennai. *International Journal of marketing, financial services & management research*, 1(9), ۱۸-۳۲.
۴. Aleem, M., & Bowra, Z. A. (2020). Role of training & development on employee retention and organizational commitment in the banking sector of Pakistan. *Review of Economics and Development Studies*, 6(3), 639-650.
۵. Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2010). Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies. *Academy of management Perspectives*, 24(2), ۴۸-۶۴.

۶. Aman-Ullah, A., Aziz, A., & Ibrahim, H. (2020). A review of motivational factors and employee retention: A future direction for Pakistan. *International Journal of Business and Technopreneurship*, 10(3), 331-342.
۷. App, S., Merk, J., & Büttgen, M. (2012). Employer branding: Sustainable HRM as a competitive advantage in the market for high-quality employees. *Management revue*, 262-278.
۸. Aswathappa, K. (2009). *Essentials of business environment*. Himalaya Publishing House.
۹. Attridge, M. (2009). Measuring and managing employee work engagement: A review of the research and business literature. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 24(4), 383-398.
۱۰. Beh, L. S., & Loo, L. H. (2013). Human resource management best practices and firm performance: A universalistic perspective approach. *Serbian Journal of Management*, 8(2), 155-167.
۱۱. Bender, E., Schaper, N., & Schürmann, M. (2019). Factors Driving Employees' Intention to Stay: Combining Retention Management and Research in Voluntary Turnover. *Zeitschrift für Arbeits-und Organisationspsychologie A&O*, 63(4), 238-250.
۱۲. Bernardin, H. J. (2002). *Human resource management: An experiential approach*. Irwin Professional Pub.
۱۳. Bibi, P., Ahmad, A., & Majid, A. H. (2016). The moderating role of work environment on the relationship between compensation, job security, and employee's retention. *Journal of Economic & Management Perspectives*, 10(4), 726-738.
۱۴. Bode, C., Singh, J., & Rogan, M. (2015). Corporate social initiatives and employee retention. *Organization science*, 26(6), 1702-1720.
۱۵. Cloutier, O., Felusiak, L., Hill, C., & Pemberton-Jones, E. J. (2015). The importance of developing strategies for employee retention. *Journal of Leadership, Accountability & Ethics*, 12(2).
۱۶. Côté, K., Lauzier, M., & Stinglhamber, F. (2021). The relationship between presenteeism and job satisfaction: A mediated moderation model using work engagement and perceived organizational support. *European Management Journal*, 39(2), 270-278.
۱۷. Coulson-Thomas, C. (2019). Responsible leadership and engaging and retaining talent. *Effective Executive*, 22(4), 7-21.
۱۸. Dabirian, A. (2021). Employer branding: Psychological contract between employer and employees in the IT industry. *IT Professional*, 23(5), 12-16.
۱۹. Das, B. L., & Baruah, M. (2013). Employee retention: A review of literature. *Journal of business and management*, 14(2), 8-16.
۲۰. Das, H. (1996). Retention Policy: Whom to Retain Anyway? *Indian Journal of Industrial Relations*, 32(2), 223-232.
۲۱. Dwesini, N. F. (2019). Causes and prevention of high employee turnover within the hospitality industry: A literature review. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 8(3), 1-15.
۲۲. Eldridge, D., & Nisar, T. (2011). Employee and organizational impacts of flexitime work arrangements. *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 66(2), 213-234.
۲۳. Elnaga, A., & Imran, A. (2013). The effect of training on employee performance. *European journal of Business and Management*, 5(4), 137-147.

۲۴. Ghani, B., Zada, M., Memon, K. R., Ullah, R., Khattak, A., Han, H., ... & Araya-Castillo, L. (2022). Challenges and Strategies for Employee Retention in the Hospitality Industry: A Review. *Sustainability*, 14(5), 2885.
۲۵. Gul, A., Akbar, S., & Jan, Z. (2012). Role of capacity development, employee empowerment and promotion on employee retention in the banking sector of Pakistan. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(9), 284-300.
۲۶. Haider, M., Rasli, A., Akhtar, C. S., Yusoff, R. B. M., Malik, O. M., Aamir, A., ... & Tariq, F. (2015). The impact of human resource practices on employee retention in the telecom sector. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 5(1), 63-69.
۲۷. Hamzah, M., Tamam, B., Atiqullah, A., & Surahman, F. (2022). The Role of Performance Appraisal Satisfaction on Work Engagement and its Impact on Turnover Intention: Empirical Study at Pamekasan Regency, Indonesia. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 9(6), 236-243.
۲۸. Hausknecht, J. P., Rodda, J., & Howard, M. J. (2009). Targeted employee retention: Performance based and job related differences in reported reasons for staying. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, ۴۸(۲), ۲۶۹-۲۸۸.
۲۹. Herman, R. E. (2005). HR managers as employee-retention specialists. *Employment Relations Today*, 32(2), 1.
۳۰. Hong, E. N. C., Hao, L. Z., Kumar, R., Ramendran, C., & Kadiresan, V. (2012). An effectiveness of human resource management practices on employee retention in institute of higher learning: A regression analysis. *International journal of business research and management*, 3(2), 60-79.
۳۱. Hu, G., Rao, K., & Sun, Z. (2006). A preliminary framework to measure public health emergency response capacity. *Journal of Public Health*, 14(1), 43-47.
۳۲. James, L., & Mathew, L. (2012). Employee retention strategies: IT industry. *SCMS Journal of Indian Management*, 9(3), 79.
۳۳. Jeffrey Hill, E., Grzywacz, J. G., Allen, S., Blanchard, V. L., Matz-Costa, C., Shulkin, S., & Pitt-Catsoupes, M. (2008). Defining and conceptualizing workplace flexibility. *Community, Work and Family*, 11(2), 149-163.
۳۴. Jwu, S. C., Hassan, Z., Abdullah, S. M., & Kasa, M. E. (2018). The relationship between employee attitude towards training and employee retention in telecommunication. *Journal of Cognitive Sciences and Human Development*, 4(1), 1-14.
۳۵. Kamalaveni, M., Ramesh, S., & Vetrivel, T. (2019). A review of literature on employee retention. *International Journal of Innovative Research in Management Studies (IJIRMS)*, 4(4), ۱-۱۰.
۳۶. Khaki, I., & Hoseini, S. H. (2022). Providing a Flexible Work System Model for Recruiting and Retaining the Organization's Elites (Case Study: National Elite Foundation). *Journal of Innovation and Creativity in Human Science*, 11(4), 159-200.
۳۷. Krishna, S. M., Rao, C. H. G., & Datta, A. (2019). The effectiveness of human resource management practices on employee retention—An empirical study of commercial bank of Ethiopia, Hawassa City. *J. Mech. Contin. Math. Sci*, 14, 794-807.

۳۸. Kumar, R., & Arora, R. (2012). Determinants of talent retention in BPO industry. *Indian Journal of Industrial Relations*, 259-273.
۳۹. Kyndt, E., Dochy, F., Michielsens, M., & Moeyaert, B. (2009). Employee retention: Organisational and personal perspectives. *Vocations and Learning*, 2(3), 195-215.
۴۰. Mabaso, C. M. (2018). Total Rewards as a Psychosocial Factor Influencing Talent Retention. In *Psychology of Retention* (pp. 415-433). Springer, Cham.
۴۱. Mabaso, C. M., & Dlamini, B. I. (2021). Recent study on the impact of compensation and benefits on job satisfaction. *Insights into Economics and Management*, 7, 55-68.
۴۲. Mangi, R., Soomro, H., Ghumro, I., Abidi, A., & Jalbani, A. A. (2011). A study of job satisfaction among non-PhD faculty in universities. *Australian Journal of Business and Management*, 1(7), 83-90.
۴۳. Mbatia, D. W. (2019). *The Effect of Human Resource Management Practices on Masonry Labour Productivity in The Kenyan Construction Industry* (Doctoral dissertation, University of Nairobi).
۴۴. Mehta, M., Kurbetti, A., & Dhankhar, R. (2014). Review paper—study on employee retention and commitment. *International journal of advance research in computer science and management studies*, 2(2), 154-164.
۴۵. Mowbray, P. K., Wilkinson, A., & Tse, H. (2019). Evolution, separation and convergence of employee voice concept. In *Employee voice at work* (pp. 3-21). Springer, Singapore.
۴۶. Naveed, A. R., Akhtar, C. S., Naveed, S., & Khalid, A. (2020). Effect of relational compensation on employee retention: Case of hotel industry of Pakistan. *Ilkogretim Online*, 19(4), 5332-5340.
۴۷. Nejati, M., Brown, M. E., Shafaei, A., & Seet, P. S. (2020). Employees' perceptions of corporate social responsibility and ethical leadership: are they uniquely related to turnover intention? *Social Responsibility Journal*, 17(2), 181-197.
۴۸. Ngotho, S. (2021). *Individual and organizational determinants of talent turnover intention among employees of Safaricom limited* (Doctoral dissertation, Moi University).
۴۹. Ramapriya, M., & Sudhamathi, S. (2020). Theory of employee retention strategies. *Journal of Interdisciplinary Cycle Research*, 12(2), 1112-1119.
۵۰. Scott, D., McMullen, T., & Royal, M. (2012). Retention of key talent and the role of rewards. *WorldatWork Journal*, 21(4), 58-70.
۵۱. Shah, S., & Ayub, M. (2021). The Impact of Person-Job Fit, Person-Organization Fit on Job Satisfaction. *Journal of Entrepreneurship, Management, and Innovation*, 3(1), 57-76.
۵۲. Simsek, Y., & Gürler, M. (2019). A Study on Employee Voice and Its Effect on Work Engagement: Explicating from the Turkish Teachers' Perspectives. *International Education Studies*, 12(7), 80-92.
۵۳. Singh, D. (2019). A literature review on employee retention with focus on recent trends. *International Journal of Scientific Research in Science and Technology*, 6(1), 425-431.
۵۴. Singh, S., & Dixit, P. K. (2011). Employee retention: The art of keeping the people who keep you in business. *VSRD International Journal of Business & Management Research*, 1(7), 441-448.
۵۵. Sinha, C., & 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.

۵۶. Sood, K. I. R. T. I., & Jain, K. (2020). Impact of Employee Retention on Medical Representatives of Pharmaceutical Companies. *IRE Journals*, 3(11).
۵۷. Strong, R., & Harder, A. (2009). Implications of maintenance and motivation factors on Extension agent turnover. *Journal of extension*, 47(1), 1-8.
۵۸. Terera, S. R., & Ngirande, H. (2014). The impact of rewards on job satisfaction and employee retention. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(1), 481.
۵۹. Tiro, C. T. (2021). *Investigating the relationship between transformational leadership style, public leadership roles and employees' job satisfaction and turnover intention* (Doctoral dissertation, North-West University, South Africa).
۶۰. Trinka, J. A. (2005). What's a manager to do? *Industrial and Commercial Training*, 37, 154-159.
۶۱. Turk, W. (2007). Manager or leader? *Defense at and L*, 36(4), 20.
۶۲. Wasseem, M., Baig, S. A., Abrar, M., Hashim, M., Zia-Ur-Rehman, M., Awan, U., ... & Nawab, Y. (2019). Impact of capacity building and managerial support on employees' performance: The moderating role of employees' retention. *Sage Open*, 9(3), 2158244019859957.
۶۳. Yamoah, E. E., & Maiyo, P. (2013). Capacity building and employee performance. *Canadian Social Science*, 9(3), 42-45.
۶۴. Yousuf, S., & Siddiqui, D. A. (2019). Factors influencing employee retention: A Karachi based comparative study on IT and banking industry. Yousuf, S. and Siddiqui, DA (2019). Factors Influencing Employee Retention: A Karachi Based Comparative Study on IT and Banking Industry. *International Journal of Human Resource Studies*, 9(1), 42-62.
۶۵. Yukl, G. A., & Becker, W. S. (2006). Effective empowerment in organizations. *Organization Management Journal*, 3(3), 210-231.
۶۶. Zhu, F., & Newman, A. (2022). One Size Does Not Fit All: Organizational Rewards, Managerial Experience, and Employee Retention in Entrepreneurial New Ventures. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 10422587221111729.