



Designing a Compensation Model with the Approach of Talent Retention, with Emphasizing on the Role of the Government (Case Study: Venture Capital Funds)

Moradi, A.¹; Shokri, N.²

Type of Article: **Research**
10.22126/PSE.2023.8671.1014
Received: 2023.01.07; Accepted: 2023.02.21
Pp: 217-232

Abstract

Talent retention is one of the most effective strategies used in the process of recruiting and retaining human resources, and it allows for targeting high-potential applicants to the recruitment field. On the other hand, one of the basic challenges of the human resources field is the management of organizational talents to ensure that the right people will serve the organization at the right time and for the right job. In this regard, considering the distinctive nature of talents and employees with high potential, especially in the field of financing and investment, and their need for a decent compensation and reward system, the economic and financial models are not in accordance with their needs and the nature of their work, and the effect it has not had an acceptable part in maintaining this range of employees. Based on this, the aim of this research is to provide a service compensation model with the approach of hunting and attracting talent in venture capital funds. According to the purpose, the current research is of the exploratory-applied research type and the research methodology is of a qualitative type and was implemented with the foundation's data theorizing method. 21 experts and talent recruitment managers have participated in this research up to the stage of reaching theoretical saturation, which was selected based on theoretical sampling. The data has been analyzed using the data method of the Corbin and Strauss Foundation and through 3 stages of open, central, and selective coding. In order to validate the research, the criteria of transferability, reliability, verifiability, generality, truthfulness, compatibility, and comprehensibility were used, and finally, the service compensation model with the talent retention approach was formulated.

Keywords: Talent Retention, Venture Capital Funds, Compensation.

JEL Classification: G24, G20, O15.

1. Ph.D. in Human Resource Management, University of Tehran, Tehran, Iran (Corresponding Author).

Email: alirezamoradi@ut.ac.ir

2. Ph.D. in Health Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran.

Email: n.shokri@modares.ac.ir

Citations: Moradi, A. & Shokri, N. (2022). "Designing a Compensation Model with the Approach of Talent Retention, with Emphasizing on the Role of the Government (Case Study: Venture Capital Funds)". *Public Sector Economics Studies*, 1 (2), 217-232.

Homepage of this Article: https://pse.razi.ac.ir/article_2515.html?lang=en



طراحی الگوی جبران خدمت با رویکرد نگهداشت استعدادها با تأکید بر نقش دولت (مورد مطالعه: صندوق‌های جسورانه و خطرپذیر)

علیرضا مرادی^۱، نعیم شکری^۲

نوع مقاله: پژوهشی

10.22126/PSE.2023.8671.1014

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۱۰/۱۷، تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۱۲/۰۴

صص: ۲۱۷-۲۳۲

چکیده

نگهداشت استعداد یکی از مؤثرترین راهکارهایی است که در فرایند استخدام و نگهداشت سرمایه‌های انسانی به کار گرفته می‌شود و امکان هدف قرار دادن متقاضیانی با پتانسیل بالا را به میدان استخدام می‌دهد. از طرفی، یکی از چالش‌های اساسی مدیران منابع انسانی مدیریت استعدادهای سازمانی است تا اطمینان حاصل شود که افرادی مناسب در زمان مناسب و برای شغلی مناسب در خدمت سازمان خواهند بود. در همین راستا، با توجه به ماهیت متمایز استعدادهای کارکنان با پتانسیل بالا به خصوص در حوزه تأمین مالی و سرمایه‌گذاری و نیاز آن‌ها به سیستم جبران خدمت و پاداش‌دهی شایسته، مدل‌های اقتصادی و مالی با نیاز و ماهیت کار آن‌ها مطابق نبوده و اثربخشی قابل قبولی در نگهداشت این طیف از کارکنان نداشته است. بر همین اساس، هدف از این پژوهش ارائه مدل جبران خدمت با رویکرد نگهداشت استعداد در صندوق‌های جسورانه و خطرپذیر است. پژوهش حاضر برحسب هدف از نوع تحقیقات اکتشافی-کاربردی و روش‌شناسی تحقیق از نوع کیفی است و با روش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد اجرا شده است. ۱۷ خبره و مدیر جذب استعداد در این پژوهش تا مرحله دستیابی به اشباع نظری مشارکت کردند که بر اساس نمونه‌گیری نظری انتخاب شدند. داده‌ها با استفاده از روش داده‌بنیاد کوربین و استراوس و طی سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی تحلیل شده است. به منظور اعتبارسنجی پژوهش، از معیارهای انتقال‌پذیری، قابلیت اطمینان، تأییدپذیری، عمومیت، راستی، تطابق و فهم‌پذیری استفاده شد و در نهایت، مدل جبران خدمت با رویکرد نگهداشت استعداد تدوین شد.

واژه‌های کلیدی: نگهداشت استعدادها، صندوق‌های جسورانه و خطرپذیر، جبران خدمت.

طبقه بندی JEL: G24, G20, O15

۱. دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشگاه تهران، تهران، ایران (نویسنده مسئول).

Email: alirezamoradi@ut.ac.ir

۲. دکتری اقتصاد سلامت، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.

Email: n.shokri@modares.ac.ir

۱. مقدمه

امروزه، در بازار استخدام، رقابت شدیدی برای جذب استعدادها و کارکنان با پتانسیل بالا وجود دارد. با توجه به شتاب تغییرات در عرصه‌های مختلف اقتصادی و افزایش رقابت بین سازمان‌ها در جذب برترین استعدادها، بیشتر سازمان‌های امروزی - بنا به دلایلی از قبیل کاهش استعدادهای در دسترس، جایگاه ضعیف برای نگهداری از استعدادهای برتر و استراتژی‌های منابع انسانی ضعیف مانند جبران خدمات و مزایا- با بحران استعدادها مواجه‌اند. نگهداشت کارکنان با پتانسیل بالا یا به تعبیری استعدادها به دلیل رقابت شدید و کمبود کارکنان با توانایی و مهارت بالا، از اولویتهای اصلی سازمان‌های امروزی است (Guo et al, 2022).

در همه سازمان‌ها نقش منابع انسانی بسیار اهمیت دارد و سازمانی به اهداف خود نائل می‌شود که نیروهای مستعد و با پتانسیل بالا در اختیار داشته باشد (Fernandes et al, 2020). منابع انسانی با پتانسیل بالا در واقع به نوعی شرکای سازمان محسوب می‌شود که نقش بسیار اساسی در بقای سازمان دارد. نداشتن منابع انسانی خلاق و مستعد باعث خارج شدن سازمان از صحنه رقابت می‌شود؛ به همین دلیل، رقابت بسیار فراوان برای جذب نیروهایی با پتانسیل بالا در بین سازمان‌ها وجود دارد (Tärstena et al, 2020). نظام جبران خدمات حساس‌ترین بخش مدیریت منابع انسانی است و چنانچه برانگیزاننده نباشد و یا متصفانه طراحی نشود، انرژی و منابع زیادی در سازمان به هدر می‌رود و بسیاری از نیروهای کلیدی و استعدادها سازمان را ترک می‌کنند. بسیاری از معضلات و مباحثی همچون عملکرد، اعتصابات، شکایات، غیبت، ترک خدمت، نارضایتی شغلی، استرس و تخریب اموال سازمان، با سیستم جبران خدمت ارتباط دارند. به‌رغم پیچیدگی و ذهنی بودن شدید نظام جبران خدمات، مدیریت باید نسبت به طراحی برنامه‌های جبران خدمات رویکردی عینی و نظام‌یافته اتخاذ کند (قلی‌پور، ۱۴۰۱).

یکی از بهترین راه‌حل‌ها برای جذب استعدادها این است که سیستم جبران خدمت بخشی از نیازهای آن‌ها را برآورده سازد. البته جبران خدمت صرفاً شامل حقوق و دستمزد نمی‌شود و انگیزه‌های غیرمالی و درونی همچون استقلال کاری، قدردانی و قدرشناسی نیز در تلاش آن‌ها مؤثر است؛ اما انگیزه‌های درونی هیچ فردی به اندازه‌ای بالا نیست که مدت طولانی به‌صورت رایگان برای سازمان کار کند؛ پس وجود انگیزه‌های بیرونی لازم است و در جبران کاری که فرد در سازمان انجام می‌دهد، باید حقوق و مزایایی برای وی در نظر گرفت که جنبه انگیزشی داشته باشد. با این اوصاف، هدف اصلی این پژوهش طراحی الگوی جبران خدمت با رویکرد نگهداشت استعدادها برای صندوق‌های جسورانه و خطرپذیر است. سؤالات تحقیق نیز عبارت است از:

الف) عوامل علی در الگوی جبران خدمت با رویکرد نگهداشت استعدادها کدام‌اند؟

ب) عوامل مداخله‌گر در الگوی جبران خدمت با رویکرد نگهداشت استعدادها کدام‌اند؟

ج) عوامل زمینه‌ای در الگوی جبران خدمت با رویکرد نگهداشت استعدادها کدام‌اند؟

د) راهبردها در الگوی جبران خدمت با رویکرد نگهداشت استعدادها کدام‌اند؟

ه) پیامدهای حاصل از به‌کارگیری راهبردهای مؤثر بر ارائه الگوی جبران خدمت با رویکرد نگهداشت استعدادها

در صنعت صندوق‌های جسورانه و خطرپذیر کدام‌اند؟

۲. مبانی نظری

در دنیای رقابتی امروز که سازمان‌ها در تلاش‌اند تا گوی سبقت را از یکدیگر برابند، آنچه باعث مزیت رقابتی پایدار آن‌ها می‌شود منابع انسانی با استعداد است. سازمان‌ها در تلاش‌اند تا با استفاده از مدیریت استعداد، این نیروهای با استعداد را شناسایی، جذب و نگهداری کنند. همین امر مسائل مربوط به نگهداشت این دسته از کارکنان را بسیار چالش‌برانگیز و مهم کرده است. با رقابتی‌تر شدن روزافزون صنایع مختلف، مسائلی مانند دزدی نخبگان و شکار نخبگان رواج پیدا کرده است که این نشان‌دهنده هرچه سخت‌تر شدن نگهداشت کارکنان با استعداد سازمان در داخل سازمان است. این موضوع زمانی تشدید شد که در کشور با مقوله فرار مغزها و مهاجرت نخبگان نیز مواجه شدیم. البته فرار مغزها و مهاجرت نخبگان بحث تازه‌ای نیست؛ بلکه پدیده‌ای است که از دیرباز تا کنون به گونه‌های مختلف و چشمگیر در کشورهای در حال توسعه دیده شده است (مفتخری و همکاران، ۱۴۰۱).

سرمایه‌گذاری‌های خطرپذیر موتور محرکه نوآوری، رشد اقتصادی، خلق ثروت و کارآفرینی است. برخی از بزرگ‌ترین شرکت‌های ارزی که با خدمات و محصولات خود باعث بهبود و تسهیل زندگی انسان‌ها و کسب‌وکارها شده‌اند، ممکن نبود بدون بهره‌گیری از سرمایه‌های خطرپذیر و بینش سرمایه‌گذاری این حوزه به دستاوردهای امروزی برسند. امروزه به دلیل ظهور فناوری‌های جدید شاهد تغییرات بسیار فراوان در شیوه تأمین مالی استارت‌آپ‌ها و کسب‌وکارهای نوپا و نحوه خدمت‌رسانی به جویندگان سرمایه و شرکت‌های نوپا در ایران هستیم.

۳. پیشینه پژوهش

درباره جبران خدمت پژوهش‌های گوناگونی صورت پذیرفته است. مرور ادبیات پژوهش، بیانگر اهمیت و نقش بسیار حیاتی مدل جبران خدمت در سازمان‌ها است. بر همین اساس، مدل جبران خدمت با رویکردهای مختلف ارائه شده است، اما در هیچ‌کدام از تحقیقات مدل با رویکرد نگهداشت استعدادها به‌ویژه در حوزه صندوق‌های جسورانه و خطرپذیر ارائه نشده است. در این پژوهش تلاش شده با استفاده از روش کیفی عوامل مؤثر بر نگهداشت استعدادها بررسی و شناسایی شود. همچنین با به‌کارگیری نظریه داده‌بنیاد، مدلی کاربردی و متناسب با ماهیت شغلی و نگرشی استعدادهای فعال در صنعت صندوق‌های جسورانه و خطرپذیر ارائه گردد. بعد از تعریف، تعیین و تفسیر واژگان کلیدی، برای اشراف بیشتر بر موضوع، جست‌وجو برای یافتن ادبیات پژوهش آغاز شد و چند پژوهش بررسی شد. درخصوص جبران خدمت، نگهداشت کارکنان و استعدادها پژوهش‌های متفاوتی صورت پذیرفته است.

زبیر حسن^۱ (۲۰۲۲) در پژوهشی با عنوان «نگهداشت کارکنان کلیدی از طریق شیوه‌های مدیریت منابع انسانی مؤثر در مالدیو: بررسی اثر میانجی سیستم جبران خدمات» به این نتیجه رسید که طراحی شیوه‌های پاداش‌دهی و استفاده از نظام اثربخش جبران خدمت اثر معنادار و مثبتی بر روی حفظ کارکنان کلیدی مالدیو دارد.

تومی^۱ و همکاران (۲۰۲۲) در مقاله‌ای با عنوان «تأثیر طراحی سیستم پاداش با غنی‌سازی، توسعه شغلی و آموزش بر انگیزه و موفقیت شغلی کارکنان مخابرات لیبی» دریافتند شرکت‌های مخابراتی باید یک سیستم جبران خدمات متشکل از پاداش‌های پولی و غیرپولی تدوین کنند تا انگیزه کارکنان خود را افزایش دهند و در نتیجه، به موفقیت سازمانی دست یابند.

جایپنگ^۲ و همکاران (۲۰۲۲) در مقاله‌ای با عنوان «مطالعه موردی در مورد کمبود و جنگ استعداد در یک شرکت تایلندی» نشان دادند که شرکتی تایلندی با طراحی یک سیاست پاداش‌دهی مناسب و به‌کارگیری نظام جبران خدمت به‌منظور حفظ و نگهداشت استعدادهايش در حفظ انگیزه و بهره‌وری نیروی انسانی خود توفیق قابل توجهی به دست آورد.

رشید^۳ و همکاران (۲۰۲۲) در مقاله‌ای با عنوان «طراحی سیستم جبران خدمات مالی برای حفظ استعداد در دوران پاندمی کووید-۱۹: نقش میانجی برنامه‌ریزی شغلی» نشان دادند که وابستگی‌های زیادی بین وفاداری استعدادها به شرکت، به‌واسطه سیستم جبران خدمات مالی طراحی شده، وجود دارد.

تری^۴ و همکاران (۲۰۲۲) در تحقیقی با عنوان «ارزیابی ارزشی ستارگان (استعدادهای شرکت): تأثیر عملکرد قبلی ستارگان بر استراتژی جبران خدمت» دریافتند که همه کارکنان ارزش راهبردی یکسانی برای یک شرکت ندارند. ستارگان به‌طور نامتناسبی در نائل شدن به اهداف استراتژیک یک شرکت کمک می‌کنند و به یک ساختار پیچیده از منظر جبران خدمات منابع انسانی نیاز دارند.

همچنین بارکویزن و گومده^۵ (۲۰۲۱) در مقاله‌ای با عنوان «رابطه متقابل مدیریت استعداد، رضایت شغلی و شغل داوطلبانه در نهادهای دولتی: نقش میانجی سیستم جبران خدمت» نشان دادند که در حدود ۴۰ درصد از استعدادهای شاغل در بخش دولتی در خطر شکار توسط بخش خصوصی بودند. از دلایل عمده شکار استعدادها به ساختار پاداش‌دهی غیرمنصفانه و تحقیقات ناکارآمد و نامتمایز به‌کارگرفته‌شده توسط بخش دولتی اشاره شده است. دی آنجلیس و گرینستین^۶ (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان «ارزیابی عملکرد نسبی در سیستم جبران خدمت مدیران عامل: توضیح نگهداشت و حفظ استعداد» نشان دادند که اتصال سیستم جبران خدمت مدیران عامل به سیستم ارزیابی عملکرد نسبی (RPE) در افزایش تعهد و ماندگاری مدیران عامل صنایع نقش مثبتی دارد.

ابومغلی^۷ (۲۰۱۹) در مقاله‌ای با عنوان «تأثیر استراتژی جبران خدمت بر روی نگهداشت استعدادها (مطالعه موردی: بانک‌های کشور اردن)» نشان داد که تدوین استراتژی‌های کارآمد جبران خدمت در بانک‌های اردن تأثیر مثبتی بر ماندگاری کارمندان با پتانسیل بالا و همچنین رضایت شغلی آنان دارد.

1. Tumi
2. Jaipong
3. Rasheed
4. Terry
5. Barkhuizen & Gumedede
6. De Angelis & Grinstein
7. Abou-Moghli

پژوهش‌ها با هدف طراحی مدل‌ها و الگوها در حوزه جبران خدمات انجام شده که گاه شکار و حفظ استعداد را خاطر نشان می‌کند؛ با وجود این، به‌جز پژوهش رشید و همکاران (۲۰۲۲)، در هیچ‌یک از پژوهش‌های یادشده نشانی از طراحی الگوی جبران خدمت با رویکرد نگهداشت استعدادهای صندوق‌های جسورانه و خطرپذیر دیده نمی‌شود. در نهایت، پس از مطالعه پژوهش‌های گذشته، نتیجه این‌گونه حاصل شد که خلأ محسوسی در زمینه الگوی جبران خدمات با رویکرد نگهداشت استعدادهای صندوق‌های جسورانه و خطرپذیر وجود دارد. از این‌رو ضرورت انجام این پژوهش کیفی اجتناب‌ناپذیر است.

۴. روش‌شناسی پژوهش

با توجه به اینکه هدف پژوهش حاضر ارائه الگوی جبران خدمت با رویکرد نگهداشت استعدادهای صندوق‌های سرمایه‌گذاری جسورانه و خطرپذیر است، بر مبنای فلسفی، پارادایم تفسیری از نوع توسعه‌ای است و با در نظر گرفتن رویکرد قیاسی-استقرایی (رویکرد اختصاصی برای داده‌بنیاد) از نوع کیفی است. پژوهش در محیط پژوهشی میدانی و با استفاده از استراتژی پژوهشی نظریه داده‌بنیاد استراوس و کوربین^۱ (۱۹۹۸) اجرا شده است. این طرح اکتشافی با شیوه گردآوری داده از طریق مصاحبه، بهره‌برداری شده و به تحلیل داده‌ها پرداخته است. پژوهش‌های تفسیری روابط علی بین پدیده‌ها را از قبل تعریف نمی‌کند و بر این پیش‌فرض استوار است که دسترسی به واقعیت‌های اجتماعی تنها از طریق سازه‌های اجتماعی نظیر زبان، خودآگاهی و معانی مشترک میسر است؛ به بیان دیگر، دانش ماهیتی ذهنی و ساختی اجتماعی دارد. نظریه مفهوم‌سازی داده‌بنیاد نوعی راهبرد پژوهشی برای تدوین نظریه‌هایی است که از داده‌های مفهومی ریشه می‌گیرند و به‌صورت نظام‌مند گردآوری و تحلیل می‌شوند. بر اساس شیوه استراوس و کوربین، برای تحلیل داده‌های کیفی از سه مرحله کدگذاری‌های باز، محوری و انتخابی استفاده شد (مرادی، ۱۳۹۹).

بر اساس طرح پژوهش کیفی، مشارکت‌کنندگانی انتخاب شدند که از دانش و تجربه‌های متعددی در زمینه موضوع مورد مطالعه برخوردار بودند. نحوه نمونه‌گیری و روش انتخاب افراد یا نمونه‌ها برای جمع‌آوری داده‌ها، بر اساس نمونه‌گیری نظری^۲ انجام شد. در این پژوهش برای رسیدن به کفایت نظری و اشباع داده‌ها، از ۱۷ خبره بهره‌برده شد. مصاحبه‌ها با خبرگانی انجام شد که از لحاظ علمی به مباحث جذب، استخدام و نگهداشت، شکار استعدادهای استعدادیابی و منابع انسانی در حوزه صندوق‌های مالی خطرپذیر و صندوق‌های جسورانه مسلط بودند. این افراد، در شرکت‌های خود، در سمت مدیر منابع انسانی^۳ فعالیت می‌کردند. میانگین سابقه کاری آن‌ها ۱۱ سال بود و از لحاظ تحصیلی، دارای مدرک دکتری تخصصی یا کارشناسی‌ارشد و یا متخصص در رشته مدیریت منابع انسانی، رفتار سازمانی، مدیریت مالی، مدیریت سرمایه‌گذاری و مدیریت ریسک بودند.

1. Strauss & Corbin
2. Theoretical sampling
3. Headhunt Director, Talent Acquisition Specialist

فرایند گردآوری داده‌ها از هر مصاحبه با طرح سوالات نیمه‌باز، بر اساس پروتکل مصاحبه آغاز شد. سپس بر اساس پاسخ‌های مصاحبه‌شونده و گاهی تجارب خاص در انتخاب آن فرد، سؤال‌های باز مطرح می‌شد. این فرایند با پرداختن به زوایای مختلف جبران خدمات، سیستم پاداش، شکار استعداد، نگهداشت استعداد و تکمیل‌سازی هر نقطه مبهم از موضوع در هر مصاحبه تا مرحله اشباع و کفایت نظری ادامه یافت. زمان هر مصاحبه بین ۴۰ تا ۱۱۰ دقیقه طول کشید و تمام مصاحبه‌ها با استفاده از دستگاه تلفن همراه ضبط شد و پس از مکتوب شدن به دست پژوهشگر، برای تأیید در اختیار مصاحبه‌شوندگان قرار گرفت.

تحلیل هر قسمت از داده‌ها، بلافاصله بعد از جمع‌آوری آن قسمت پس از هر مصاحبه صورت گرفت. در این راستا، عملیات کدگذاری باز داده‌ها برای مقوله‌های اصلی اطلاعات و شناسایی مفاهیم، زیرمقوله‌ها و مقوله‌ها شروع شد. در پژوهش‌های کیفی، منظور از اعتبار داده‌ها سازگاری یافته‌های پژوهش با ادراک مشارکت‌کنندگان است. از این‌رو، پژوهشگر بعد از پیاده کردن محتوای مصاحبه و استخراج مفاهیم و مقوله‌ها، در زمینه همخوانی واحدهای معنی، با مشارکت‌کنندگان به مشورت پرداخت. بدین منظور، تجزیه و تحلیل ابتدایی مصاحبه‌ها به سمع و نظر مشارکت‌کنندگان رسید. در راستای رسیدن به پایایی مبتنی بر توافق بین کدگذاران، بعد از انجام مصاحبه‌ها، دو نفر از دانش‌آموختگان دکتری آشنا به پژوهش کیفی و همچنین تعدادی از اساتید محترم مسلط به روش داده‌بنیاد متن مصاحبه‌ها را برای پیشبرد فرایند بررسی کردند تا شفافیت بیشتری صورت گیرد. هریک از دانش‌آموختگان دکتری ۴ مصاحبه مشخص را دوباره کدگذاری کردند و درصد توافق کدگذاری آن‌ها با کدگذاری محققان اصلی محاسبه شد. درصد توافق درون‌موضوعی با استفاده از معادله زیر محاسبه شد که نتایج مشروح آن در جدول (۱) آمده است.

$$(1) \quad \text{درصد توافق درون‌موضوعی} = \frac{\text{تعداد توافقات} \times 2}{\text{تعداد کل توافقات}} \times 100$$

جدول ۱. محاسبه پایایی بین دو کدگذار

ردیف	شماره مصاحبه	تعداد کل کدها (۲ کدگذار)	تعداد توافقات	تعداد عدم توافق	پایایی آزمون
۱	۵	۴۱	۱۴	۴	٪۶۸
۲	۹	۴۳	۱۷	۱۰	٪۷۹
۳	۱۴	۲۸	۱۳	۲	٪۹۲
۴	۱۷	۲۵	۱۱	۶	٪۸۸
	کل	۱۳۷	۵۵	۲۲	٪۸۰

(مأخذ: یافته‌های پژوهش).

یافته‌های جدول نشان می‌دهد که تعداد کل کدهای ثبت‌شده توسط پژوهشگر و همکار برابر با ۱۳۷ و تعداد کل توافقات بین این کدها ۵۵ و تعداد کل عدم توافقات بین این کدها برابر با ۲۲ کد است. بر اساس فرمول، پایایی بین کدگذاران برای مصاحبه‌های این پژوهش برابر با ۸۰ درصد است و با توجه به اینکه بیش از ۶۰ درصد قابل قبول است، کدگذاری‌ها از پایایی مناسبی برخوردار است.

۵. یافته‌های پژوهش

با توجه به مسئله اصلی پژوهش و رویکرد محققان در مصاحبه‌ها، کد محوری «نظام جبران خدمت با رویکرد نگهداشت استعدادها» به عنوان پدیده محوری تعیین شد. سپس مفاهیم هم‌دسته ترکیب و مقوله‌ها حاصل شد و با عنوان عوامل علی، مداخله‌گر، زمینه‌ای، راهبردها و پیامدها دسته‌بندی شد. در مرحله کدگذاری انتخابی، به منظور تسهیل فرایند یکپارچه‌سازی و انسجام لازم برای توسعه نظریه داده‌بنیاد، از تکنیک روایت‌گویی استفاده می‌شود. در این گام - که گام سوم یعنی کدگذاری انتخابی تلقی می‌شود - این گونه روایت می‌شود که عوامل علی علت به وجود آمدن پدیده محوری هستند. برای رسیدن به پدیده محوری که تمرکز اصلی پژوهش بر آن است، راهبردهایی در نظر گرفته شده است. شرایط عام و خاص اثرگذار بر کیفیت اجرای راهبردها عبارت است از عوامل مداخله‌گر و زمینه‌ای. از اجرای کامل راهبردها، تحت تأثیر عوامل زمینه‌ای و مداخله‌گر، پیامدها ظاهر می‌شوند. عوامل علی، پدیده محوری نظام جبران خدمت با رویکرد شکار و نگهداشت استعدادها، راهبردها، عوامل مداخله‌گر، زمینه‌ای و پیامدها شناسایی شدند. در جداول (۲) تا (۶) نیز کدگذاری‌های باز و محوری نمایش داده شده است.

جدول ۲. مقوله عوامل علی با رویکرد نگهداشت استعدادها

کدگذاری باز	کدگذاری محوری	
	زیرمقوله	مقوله
ایجاد مفاهیم*		
آنبوردینگ هیجان‌انگیز خاطره ساز (۳)؛ توجه به رفتار شهروندی-سازمانی (۴)؛ درگیری شغلی (۸)؛ مشارکت در کارهای گروهی (۷)	قائم به مشارکت	علی
توسعه فردی (۴)؛ میزان توانمندی‌های فردی (۹)؛ مهارت‌های نرم و سخت (۱۰)؛ آموزش‌پذیری (۶)؛ دانش سازمانی و اداری (۸)؛ تجارب قبلی (۵)	قائم به شایستگی فرد	
توجه به جایگاه سازمانی استعدادها (۷)؛ توجه به نوع مسئولیت شغلی (۸)؛ توجه به محل فیزیکی فرد با استعداد در سازمان (۵)؛ توجه به ویژگی‌های شغلی (۴)؛ ترسیم کار راه شغلی (۷)	قائم به جایگاه شغلی	
ارزیابی عادلانه (۶)؛ شفافیت در نظام جبران خدمت (۸)؛ دقت در ارزیابی (۷)؛ کارایی نیروی با استعداد (۵)؛ مشارکت در سیستم مدیریت و تسهیم دانش (۳)	قائم به عملکرد	

* تمام مفاهیم استخراج شده برگرفته از تحلیل مصاحبه‌های کیفی با خبرگان است.

** اعداد داخل پرانتز، نشان‌دهنده فراوانی اشاره به هر مفهوم در مصاحبه‌هاست.

(مأخذ: یافته‌های پژوهش).

عوامل زمینه‌ای یک پدیده عبارت است از عواملی که به همان پدیده اختصاص دارد (استراوس و کوربین، ۱۹۹۸). عوامل زمینه‌ای این پژوهش در جدول (۳) آمده است.

جدول ۳. مقوله عوامل زمینه‌ای

کدگذاری باز	کدگذاری محوری	
	زیرمقوله	مقوله
ایجاد مفاهیم	ملاحظات عوامل تأثیرگذار و رفتار ساز در نظام جبران خدمت	عوامل زمینه‌ای
نظام جبران خدمت با توجه به هزینه‌های زندگی؛ پرداخت‌های رقابتی جذاب؛ عدم تبعیض جنسیتی؛ بازنگری‌های مداوم در شاخص‌های نظام جبران خدمت؛ شفافیت در پرداخت‌ها؛ تعیین دقیق شاخص‌های تشویق؛ توجه به بازخورد در نظام جبران خدمت؛ انعطاف‌پذیری زمانی و مکانی در جبران خدمت؛ توجه به پیچیدگی پول		

(مأخذ: یافته‌های پژوهش).

عوامل مداخله‌گر بر راهبردها اثر می‌گذارد و می‌تواند به صورت غیرمنتظره ظاهر شود. پاسخگویی به آن‌ها نیز می‌تواند بسته به موقعیت انجام شود (استراوس و کوربین، ۱۹۹۸). عوامل مداخله‌گر در این پژوهش به شرح جدول (۴) است.

جدول ۴. مقوله عوامل مداخله‌گر

کدگذاری باز	کدگذاری محوری	
	زیرمقوله	مقوله
ایجاد مفاهیم	توسعه‌ای - حمایتی	عوامل مداخله‌گر
جبران خدمت از طریق تقویت قدرت شغلی و جایگاه سازمانی؛ تشویق و حمایت رشد، ارتقاء دانش و استعداد های فرد از طریق مشوق‌های غافلگیرکننده حمایت‌های خدماتی، ورزشی، تفریحی و حوزه سلامت	اقتضایی	
جبران خدمت از طریق نگاه به انگیزه‌های درونی؛ نگاه به تفاوت‌های فردی؛ سرعت عمل در تشویق و ارائه پاداش؛ جلوگیری از تأخیر در پیاده‌سازی نظام جبران خدمت؛ توجه به اقتضای شرایط در پاداش‌دهی	گروهی - خانوادگی	
فراهم‌آوری شرایط برای حضور و بازدیدکنندگان از محل کار؛ توجه به مناسبت‌های ازدواج، تولد اعضای خانواده، تاریخ‌های مهم در زندگی فرد؛ تسهیلات توانمندسازی خانواده و تسهیل امور روزمره خانواده فرد؛ توجه به مشوق‌های گروهی؛ سازگاری و تناسب نظام جبران خدمت با بهره‌وری تیمی؛ توجه به منافع جمعی همه ذی‌نفعان		

(مأخذ: یافته‌های پژوهش).

راهبردها نشان می‌دهد کنشگران به‌موجب عوامل علی - با توجه به اقتضای زمینه‌ها و شرایطی که در آن قرار دارند- از چه استراتژی‌ها، تاکتیک‌ها، روش‌ها، تدابیر و ترفندهایی استفاده می‌کنند (استراوس و کوربین، ۱۹۹۸). راهبردها در این پژوهش به شرح جدول (۵) است.

جدول ۵. مقوله اصلی راهبردهای الگوی جبران خدمت با رویکرد نگهداشت استعدادها

کدگذاری باز	کدگذاری محوری	
	مقوله (راهبردها)	زیرمقوله
ایجاد مفاهیم	مقوله (راهبردها)	زیرمقوله
تناسب جبران خدمت با نیازهای استعدادها؛ مکفی بودن و تناسب پرداختها با استعدادها؛ ساختارمند کردن پرداختیها؛ توسعه توانمندیها و استعدادهای فرد و برنامههای IDP؛ شایسته‌سالاری و شایسته‌پروری؛ استعدادداری	راهبردها	استحقاقی
تنوع مزایا، آکوردها، پرکها و خدمات رفاهی؛ توجه به تغییر محیطی کسب‌وکارها؛ برقراری توازن میان کار و زندگی شخصی استعدادها؛ بازنگری و اصلاح دوره‌های شاخص‌ها و سنجه‌های نظام جبران خدمت استعدادها؛ عدم نگاه هزینه‌ای به نظام جبران خدمت استعدادها؛ توجه به توسعه و رشد استعدادها و نیازهای سطح بالای انسانی		تساهل و انعطاف‌پذیری
سرمایه‌گذاری و تخصیص منابع مالی لازم و تأمین نیازهای آتی و حال استعدادها؛ درک دقیق و کامل وضعیت و جایگاه فعلی صندوق‌های جسورانه و خطرپذیر در نظام پولی کشور؛ قدرت پیش‌بینی نیازهای آتی استعدادها؛ مدنظر داشتن فضای رقابتی در کار؛ تقویت و ایجاد رقابت سالم بین استعدادها؛ ارائه سهام شرکت و صندوق		غایت‌اندیش و رقابتی
ایجاد حس اعتماد و صداقت در نظام جبران خدمت و همچنین پاداش و تشویق؛ توجه به سطوح پرداخت‌های خارج از صندوقها؛ پرداخت‌های مبتنی بر عملکرد؛ عدالت رویه‌ای؛ پرداخت‌های مبتنی بر حرفه‌ای‌گرایی؛ عدالت توزیعی؛ جامع بودن عناصر نظام جبران خدمت استعدادها؛ هماهنگی بین استراتژی‌های جبران خدمت استعدادها با استراتژی نگهداشت استعدادها؛ تناسب بین سنجه‌های نظام جبران خدمت استعدادها	و ثوق، عدالت و جامعیت	

(مأخذ: یافته‌های پژوهش).

پیامدها یعنی نتایج حاصل از اجرای راهبردها (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۹۸). پیامدهای حاصل از به‌کارگیری الگوی جبران خدمت با رویکرد نگهداشت استعدادها در صندوق‌های جسورانه و خطرپذیر به شرح جدول (۶) است.

جدول ۶. مقوله پیامدها

کدگذاری باز	کدگذاری محوری	
	مقوله (راهبردها)	زیرمقوله
ایجاد مفاهیم	مقوله (راهبردها)	زیرمقوله
کاهش نرخ خروج؛ افزایش تعلق خاطر سازمانی؛ افزایش وفاداری سازمانی؛ رضایت شغلی؛ مشارکت فعال در سازمان؛ افزایش تعهد سازمانی؛ شیفتگی سازمانی	پیامدها	استعدادداری
ارتقای مشروعیت اجتماعی؛ خوش‌نامی سازمان؛ جبران خدمت متمایز از سازمان‌های مشابه و سرآمدی در بازار رقابتی		برند کارفرمایی

ارتقای کارایی و اثربخشی سازمانی؛ استفاده شایسته از منابع؛ ارتقای غنای خدمات و محصولات توسعه خدمات؛ ایجاد و تسهیم دانش	بهره‌وری
ایجاد فرهنگ سازمانی رشد و حمایت از بالندگی؛ احترام به بالندگی فردی و سازمانی؛ تغییر نگاه از هزینه به سرمایه	فرهنگی

(مأخذ: یافته‌های پژوهش).

اطلاعاتی که از مرحله کدگذاری محوری به دست آمد، در قالب شکل (۱) نمایش داده شده است. این نمودار مدل نظری فرایند تحت مطالعه را نشان می‌دهد که بر اساس داده‌ها سازمان‌دهی و ارائه شده است.



شکل ۱. الگوی استخراجی جبران خدمت با رویکرد نگهداشت استعداد در صندوق‌های جسورانه و

خطرپذیر به روش کیفی داده‌بنیاد

در گام سوم، یعنی کدگذاری انتخابی، این گونه روایت می‌شود که عوامل علی ایجاب‌کننده پدیده محوری است. برای رسیدن به پدیده محوری که تمرکز اصلی پژوهش بر آن است، راهبردهایی در نظر گرفته شده است. شرایط عام و خاص اثرگذار بر کیفیت اجرای راهبردها، عوامل مداخله‌گر و زمینه‌ای است. از اجرای کامل راهبردها، تحت تأثیر عوامل زمینه‌ای و مداخله‌گر، پیامدها ظاهر می‌شود. عوامل علی، پدیده محوری الگوی جبران خدمت با رویکرد نگهداشت استعدادها در صندوق‌های جسورانه و خطرپذیر، راهبردها، عوامل مداخله‌گر، زمینه‌ای و پیامدها شناسایی شدند.

خروجی کدگذاری انتخابی پدیده محوری: مقوله محوری اساس نظریه است. مقوله به دست آمده از کدگذاری باز به عنوان مقوله محوری شناسایی شد. الگوی جبران خدمت با رویکرد نگهداشت استعدادها شاغل در صندوق‌های جسورانه و خطرپذیر شامل مرتفع شدن طیف وسیعی از نیازهای متعدد و متنوع این استعدادهاست و این نیازها پس از بارها تکرار در مصاحبه‌ها، در قالب پدیده محوری شناسایی شد. از این رو، سایر مقوله‌ها به آن مرتبط شدند.

خروجی کدگذاری انتخابی عوامل علی: موجب تشکیل پدیده محوری می‌شود و بر آن مقوله اثر می‌گذارد. در این پژوهش، زیرمقوله‌های تشکیل دهنده پدیده علی که از مصاحبه‌ها استخراج شد عبارت است از: عناصر قائم به مشارکت، قائم به شایستگی فرد، قائم به جایگاه شغلی و قائم به عملکرد. در زیرمقوله قائم به مشارکت، مفاهیم کشف شده از مصاحبه‌ها مفاهیمی از این جمله است: درگیری شغلی، مشارکت در کارهای گروهی، آنبوردینگ هیجان‌انگیز خاطره‌ساز و توجه به رفتارهای شهروندی-سازمانی. زیرمقوله قائم به شایستگی فرد شامل آن دسته از مواردی است که در نهایت به توسعه استعداد منجر می‌شود و شامل این موارد است: توسعه فردی، میزان توانمندی های فردی، مهارت‌های نرم و سخت موجود در فرد، آموزش‌پذیری او، دانش سازمانی و اداری او و همچنین تجارب قبلی وی. مفاهیم قائم به جایگاه شغلی عناصری نظیر توجه به جایگاه سازمانی استعدادها، توجه به نوع مسئولیت شغلی، توجه به محل فیزیکی فرد با استعداد در سازمان، توجه به ویژگی‌های شغلی وی و همچنین ترسیم کار راه شغلی شفاف را شامل می‌شود. در نهایت مفاهیم قائم به عملکرد فرد با استعداد عناصری نظیر ارزیابی عادلانه، شفافیت در نظام جبران خدمت، دقت در ارزیابی، کارایی نیروی با استعداد و مشارکت در سیستم مدیریت و تسهیم دانش را شامل می‌شود.

خروجی کدگذاری انتخابی راهبردها: کنش‌های خاصی است که از پدیده محوری منتج می‌شود و تحت تأثیر پدیده محوری، در قالب چهار زیرمقوله قرار می‌گیرد: استحقاقی؛ تساهل و انعطاف‌پذیری؛ غایت‌اندیشی و رقابتی، وثوق، عدالت و جامعیت. هریک از زیرمقوله‌ها مفاهیم متشابه استخراج شده‌ای را در خود جای داده‌اند. مفاهیم تناسب جبران خدمت با نیازهای استعدادها، مکفی بودن و تناسب پرداخت‌ها با استعدادها، فرد، ساختارمند کردن پرداختی‌ها، توسعه توانمندی‌ها و استعدادها، فرد و برنامه‌های توسعه فردی، شایسته‌سالاری و شایسته‌پروری و همچنین استعدادداری به زیرمقوله استحقاقی مربوط است. همچنین زیرمقوله تساهل و انعطاف‌پذیری بیانگر مفاهیمی است از جمله: تنوع مزایا، آکورد، پرک‌ها و خدمات رفاهی، با توجه به تغییر محیطی کسب‌وکارها؛ برقراری توازن میان کار و زندگی شخصی استعدادها؛ بازنگری و اصلاح دوره‌ای شاخص‌ها و سنج‌های نظام جبران

خدمت استعدادها؛ عدم نگاه هزینه‌ای به نظام جبران خدمت استعدادها؛ توجه به رشد و توسعه استعدادها و همچنین توجه به نیازهای سطح بالای انسانی استعدادها.

مفاهیمی نظیر سرمایه‌گذاری و تخصیص منابع مالی لازم و تأمین نیازهای آتی و حال استعدادها درک کامل و دقیق از وضعیت و جایگاه فعلی صندوق‌های جسورانه و خطرپذیر در نظام پولی و مالی کشور، قدرت در پیش‌بینی نیازهای آتی استعدادها، مدنظر داشتن فضای رقابتی کار، تقویت و ایجاد رقابت سالم بین استعدادها و همچنین ارائه سهام شرکت و صندوق به استعدادها در طبقه زیرمقوله غایت‌اندیشی و رقابتی می‌گنجد. در نهایت در زیرمقوله وثوق، عدالت و جامعیت صحبت از مفاهیمی مثل ایجاد حس اعتماد و صداقت در نظام جبران خدمت و همچنین پاداش و تشویق، توجه به سطوح پرداخت‌های خارج از صندوق‌ها، پرداخت‌های مبتنی بر عملکرد، عدالت رویه‌ای و توزیعی، پرداخت‌های مبتنی بر حرفه‌ای‌گرایی، جامع بودن عناصر نظام جبران خدمت استعدادها، هماهنگی بین استراتژی‌های جبران خدمت استعدادها با استراتژی نگهداشت استعدادها و نیز تناسب بین سنجش‌های نظام جبران خدمت استعدادها است.

خروجی کدگذاری انتخابی عوامل مداخله‌گر و زمینه‌ای: شرایط عام و خاصی است که بر اجرای راهبردها اثر می‌گذارد. در پژوهش حاضر، عوامل مداخله‌گر با سه زیرمقوله شناخته شد: توسعه‌ای-حمایتی که شامل مفاهیمی مثل جبران خدمت از طریق تقویت قدرت شغلی و جایگاه سازمانی، تشویق و حمایت از رشد، ارتقای دانش و استعدادها، فرد، مشوق‌های غافلگیرکننده و حمایت‌های خدماتی، ورزشی، تفریحی و حوزه سلامت است؛ زیرمقوله اقتضایی که شامل مفاهیمی همچون جبران خدمت از طریق نگاه به انگیزه‌های درونی، نگاه به تفاوت‌های فردی، سرعت عمل در تشویق و ارائه پاداش، جلوگیری از تأخیر در پیاده‌سازی نظام جبران خدمت استعدادها و توجه به اقتضای شرایط پاداش‌دهی است. در نهایت زیرمقوله گروهی-خانوادگی که مفاهیمی مثل فراهم‌آوری شرایط برای حضور و بازدید نزدیکان و افراد خانواده از محل کار، توجه به مناسبت‌های ازدواج، تولد اعضای خانواده، تاریخ‌های مهم زندگی فرد، تسهیلات توانمندسازی خانواده و تسهیل امور روزمره فرد، توجه به مشوق‌های گروهی، سازگاری و تناسب نظام جبران خدمت با بهره‌وری تیمی و توجه به منافع جمعی همه ذی‌نفعان را دربرمی‌گیرد. عوامل زمینه‌ای نیز با زیرمقوله ملاحظات عوامل تأثیرگذار و رفتار ساز در نظام جبران خدمت استعدادها، شامل مفاهیمی مثل نظام جبران خدمت با توجه به هزینه‌های زندگی، پرداخت‌های رقابتی جذاب، عدم تبعیض جنسیتی در پرداخت‌ها، بازنگری‌های مداوم در شاخص‌های نظام جبران خدمت استعدادها، شفافیت در پرداخت‌ها، تعیین دقیق شاخص‌های تشویق، توجه به بازخوردها در نظام جبران خدمت، انعطاف‌پذیری زمانی و مکانی در جبران خدمت و در نهایت توجه به پیچیدگی پول بود. برای مثال، مفهوم «توجه به پیچیدگی پول» در زمره کدهای استخراجی مربوط به مقوله عوامل زمینه‌ای قرار داشت. برای تأیید این کد مفهومی استخراجی خبره‌ای بیان کرد:

«هیچ جای شکی ندارم که هنوز پول از جمله مهم‌ترین انگیزه‌ها برای نگه‌داشتن یک فرد در سازمان است، اگرچه کارکنان سازمان، علاوه بر حقوق، پاداش‌ها و مزایای غیرنقدی بسیاری دریافت می‌کنند، اما پرداخت‌های نقدی هنوز هم اهمیت بسیار بالایی مخصوصاً در حفظ استعدادها دارد. به زعم یکی از نظریه‌پردازان مدیریت، پول محرک بسیار پیچیده‌ای است که علاوه بر نیازهای فیزیولوژیک، با همه نوع نیاز دیگر درگیر است و اهمیت آن را

به‌سختی می‌توان معین کرد. پول در برخی موارد می‌تواند برای یک فرد چیزهای مادی نظیر یک اتومبیل شیک اسپرت را فراهم کند که از طریق آن، فرد می‌تواند به یک احساس تعلق و وابستگی (پیوستن به باشگاه اتومبیل‌رانی)، احترام و شناساندن (نمادی از منزلت اجتماعی) و حتی خودیابی (یک رانندهٔ برجسته اتومبیل اسپرت شدن) دست یابد. می‌بینید جایگاه پول چقدر پیچیده است؟!»

خروجی کدگذاری انتخابی پیامدها: مفاهیم در پیامدها عبارت است از نتایج پایانی که تحت تأثیر انتخاب راهبردها قرار می‌گیرد و در واقع، نتایج پایانی مدل را تحقق می‌بخشد. در این خصوص پیامدها با چهار زیرمقولهٔ استعدادداری، برند کارفرمایی، بهره‌وری و زیرمقوله فرهنگی و با کدهای مفهومی شناسایی شد.

۶. نتیجه‌گیری

در اقتصاد بخش عمومی برای دولت سه وظیفهٔ اقتصادی در نظر گرفته شده است که شامل تخصیص، توزیع و تثبیت است (ماسگریو^۱، ۱۳۷۳). نگهداشت استعدادها و به‌کارگیری نخبگان در داخل کشور و حفظ سرمایهٔ انسانی در داخل، به‌خصوص از حیث جبران خدمت، از دو مقولهٔ تخصیص و توزیع برای دولت حائز اهمیت است. حفظ سرمایه‌های انسانی، حفظ نخبگان، رضایت‌مندی مردم و نقش‌آفرینی بیشتر در منطقه و جهان سبب رسیدن کشور به قدرت اقتصادی خواهد شد. سلطه‌ناپذیری با رسیدن به قدرت اقتصادی میسر خواهد شد و بدون قدرت اقتصادی نمی‌توان قدرت دفاعی نیز داشت. از آنجا که فرهنگ دینی و اسلامی کشور نیز به تغییر نگاه و تولید فرهنگی برای ریشه‌کنی فقر، خلق ثروت و کارآفرینی برای نیل به اهداف توسعه تأکید دارند، در این راستا باید از سرمایه‌های انسانی و اجتماعی حداکثر استفاده را برد تا کشور به رشد اقتصادی پویا و مستمر دست یابد. رسیدن به این هدف با نگهداشت استعدادها و حفظ نخبگان در امور کشور میسر خواهد شد.

با توجه به سیاست‌های دولت مبنی بر جذب استعدادها و نخبگان در دستگاه‌های اجرایی، روند جذب و استخدام نخبگان کشور در دستگاه‌ها آغاز شده است و بر اساس برنامه‌ریزی‌های انجام‌شده پیش‌بینی شده است که تا پایان سال ۱۴۰۲ پنج هزار نخبه در دستگاه‌های اجرایی سراسر کشور جذب شوند. هنگامی که نخبگان بر مصدر امور می‌نشینند، به‌واسطهٔ آن استعداد خدادادی، همت، کار، تلاش و پشتکار می‌توانند بسیار چابک‌تر و برای مجموعهٔ خود و جامعه مؤثرتر و مفیدتر باشند و مادامی که حکمرانان و مسئولان هر جامعه‌ای از نخبگان آن جامعه باشند، خودبه‌خود شاخه‌های زیرین حکمرانی و مدیریتی نیز اصلاح و مطلوب‌تر خواهد شد. این مهم از منظر اقتصاد بخش عمومی حائز اهمیت است.

سازمان‌هایی که در نظام پرداخت و سیستم جبران خدمت خود بازبینی نکرده‌اند، استعدادها و افراد با پتانسیل بالای خود را بیرون از سازمان‌هایشان خواهند دید. برای افراد با استعداد و پتانسیل عملکردی بالا پیدا کردن شغلی دیگر و بنابراین ترک سازمان راحت‌تر است؛ زیرا همیشه تقاضا برای آن‌ها وجود دارد و بنابراین، احتمال اینکه موقعیتی بهتر در بیرون از سازمان پیدا کنند وجود دارد. جایگزینی نیروی انسانی تخمین زده می‌شود که هزینه‌ای

معادل نیم تا دو برابر حقوق و دستمزد دارد، ولی پیدا کردن کارکنان با عملکرد بالا و استعدادها بسیار پرهزینه‌تر خواهد بود.

نگهداشت استعدادها در موفقیت صندوق‌های جسورانه و خطرپذیر نقش بسیار حیاتی ایفا می‌نماید. بر همین اساس، پژوهش حاضر با موضوع جبران خدمت با رویکرد نگهداشت استعدادها انجام پذیرفت. بر اساس یافته‌های پژوهش چند پیشنهاد قابل‌ارائه است:

- با توجه به اهمیت مقوله جبران خدمت در نگهداشت کارکنان کلیدی و استعدادها، علی‌الخصوص در نهادها و صندوق‌های مالی، بایستی این طیف کارکنان در تعیین نوع (مادی-غیرمادی) و نحوه جبران خدمت مشارکت داشته باشند.

- به منظور تقویت بُعد کاربردی بسته جبران خدمت ارائه‌شده در این پژوهش، پیشنهاد می‌شود دستورالعملی اجرایی ویژه استعدادها در قالب یک بسته سیاستی در صندوق‌های خطرپذیر و جسورانه تدوین شود.

- با توجه به یافته‌های این پژوهش کیفی، اثربخشی معیارهای الگوی جبران خدمت در بازه‌های زمانی گوناگون به صورت شفاف برای استعدادها تبیین شود.

- با توجه به یافته‌های پژوهش، نرخ خروج کارکنان کلیدی و استعدادها، قبل و بعد از پیاده‌سازی بسته جبران خدمت منبعث از یافته‌ها در یک بازه زمانی ۱ تا ۲ ساله اندازه‌گیری شود.

منابع

دانایی فرد، حسن؛ الوانی، سید مهدی؛ آذر، عادل. (۱۳۹۸). روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع. تهران: اشراق و صفار.

قلی‌پور، آریان. (۱۴۰۱). مدیریت منابع انسانی: مفاهیم، تئوری‌ها و کاربردها. تهران: سمت.

ماسگریو، ریچاردز ایبل؛ ماسگریو، پگی. (۱۳۷۳). مالیه عمومی در تئوری و عمل. ترجمه مسعود محمدی و یدالله ابراهیمی‌فر، تهران، انتشارات سازمان برنامه و بودجه مرکز مدارک اقتصادی-اجتماعی.

مرادی، علیرضا؛ حسینیان، شهامت؛ واعظی، سید کمال. (۱۳۹۹). «الگوی راهبردهای ماهرسازی و توسعه شایستگی‌های کارکنان دانشی بر پایه ترجیحات فکری». *مطالعات منابع انسانی*، ۱۰(۴)، ۹۴-۱۱۷.

مفتخری، علی؛ جعفری، محمد؛ ابونوری، اسمعیل؛ نادمی، یونس. (۱۴۰۱). «اثرات غیرخطی سیاست‌های پولی بر فرار مغزها در کشورهای در حال توسعه». *مطالعات اقتصاد بخش عمومی*، ۱(۱)، ۲۳-۳۸.

Abou-Moghli, A. A. (2019). "The Influence of Compensation Management Strategy on Talent Retention: Exploring the Mediating Role of Structural Capital". *International Business Research*, 12(3), 165-173.

Barkhuizen, N. E. & Gumede, B. (2021). "The Relationship between Talent Management, Job Satisfaction and Voluntary Turnover Intentions of Employees in a Selected Government Institution". *SA Journal of Human Resource Management*, 19(2).

- Danaei fard, H; Alvani, S. M. & Azar, A. (2018). *Qualitative Research Methodology in Management: A Comprehensive Approach*. Tehran: Eshraq & Safar. [In Persian].
- De Angelis, D. & Grinstein, Y. (2020). "Relative Performance Evaluation in CEO Compensation: A Talent-Retention Explanation". *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 55(7), 2099-2123.
- Fernandes, A. J.; Hartono, H. & Aziza, C. (2020). "Assessment IT Governance of Human Resources Information System Using COBIT 5". *International Journal of Open Information Technologies*, 8(4), 59-63.
- Guo, F.; Li, Z. & Zhang, A. (2022). "Industrial Internet Enterprises' Talent Acquisition in China". In *Cross-Cultural Design. Applications in Business, Communication, Health, Well-being, and Inclusiveness*. 14th International Conference, CCD 2022, Held as Part of the 24th HCI International Conference, HCII 2022, Virtual Event, June 26 - July 1, 2022, Proceedings, Part III, 29-40.
- Gholipour, A. (2022). *Human Resource Management (Concepts, Theories and Applications)*. Tehran, Samt publication. [In Persian].
- Hassan, Z. (2022). "Employee Retention through Effective Human Resource Management Practices in Maldives: Mediation Effects of Compensation and Rewards System". *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 18(2), 137-173.
- Jaipong, P.; Nyen Vui, C. & Siripipatthanakul, S. (2022). "A Case Study on Talent Shortage and Talent War of True Corporation, Thailand". *International Journal of Behavioral Analytics*, 2(3), 1-12.
- Moradi, A.; Hosseinian, Sh. & Vaezi, S. K. (2020). "Introducing a Model of Strategies of Developing Skills and Competencies of Knowledge Workers Based on Thinking Preferences: A Grounded Theory Approach". *Journal of Human Resource Studies*, 10(4), 94-117. [In Persian].
- Moftakhari, A., Jafari, M., Abounoori, E., & Nademi, Y. (2022). "Nonlinear Effects of Monetary Policy on Brain Drain in Developing Countries". *Public Sector Economics Studies*, 1(1), 23-38. [In Persian].
- Musgrave, R. & Musgrave, Peggy (1993). *Public Finance in Theory and Practice*. Translated by Mohammadi, M. & Ebrahimifar, Y., Tehran, Program and budget organization of the center for economic-social documents Press. [In Persian].
- Rasheed, M.; Odeesh, J. & Ibrahim, T. (2022). "Financial Compensation and Talent Retention in COVID-19 Era: The Mediating Role of Career Planning". *Management Science Letters*, 12(1), 35-42.
- Strauss, A. L.; Corbin, J. M.; Niewiarra, S. & Legewie, H. (1997). *Grounded Theory: Grundlagen Qualitativer Sozialforschung*. Weinheim, Beltz, Psychologie-Verlag-Union.
- Tërstena, A.; Goga, A. J. & Jashari, B. (2020). "Improving the Efficiency of Human Resources with the Use of New Technologies and Reorganization Process". *International Journal of Research in Business and Social Science*, 9(1), 31-38.

Tumi, N. S.; Hasan, A. N. & Khalid, J. (2022). "Impact of Compensation, Job Enrichment and Enlargement, and Training on Employee Motivation". *Business Perspectives and Research*, 10(1), 121-139.

Terry, R. P.; McGee, J. E.; Kass, M. J. & Collings, D. G. (2022). "Assessing Star Value: The Influence of Prior Performance and Visibility on Compensation Strategy". *Human Resource Management Journal*, 1-21.

