

شناسایی عوامل نگرشی مدیریت موثر بر ریسک نگهداشت استعدادها

سارا حسن اصل بهبهانی | دانش آموخته کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه تهران
آرین قلی‌پور | استاد، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران

چکیده: ریسک منابع انسانی، یکی از پنج ریسک مهم در صنایع است و از میان ریسک‌های منابع انسانی نیز، ریسک نگهداشت کارمندان با استعداد، جزء ده ریسک اول می‌باشد. هدف از این پژوهش، شناسایی استعدادها و عوامل نگرشی تاثیرگذار بر ریسک نگهداشت آنها در شرکت هلدینگ پتروشیمی خلیج فارس است. در این پژوهش، از روش تحقیق آمیخته استفاده شده است و داده‌ها در بخش کیفی از طریق مصاحبه و با روش نمونه‌گیری گلوله برفی با ۳۰ نفر از مدیران ارشد و کارمندان با پتانسیل به‌دست آمده و در بخش کمی، داده‌ها توسط ۹۸ پرسشنامه جمع‌آوری شده است. عوامل نگرشی شناسایی شده تاثیرگذار بر ریسک نگهداشت استعدادها در این سازمان، شامل عدم شناخت استعدادها، عدم درک انتظارات و قرارداد روان‌شناختی کارمندان در نتیجه عدم توجه به واکنش منفی استعدادها و عدم آگاهی از دلایل ترک و ماندن به دلیل نبود فرهنگ مصاحبه خروج در سازمان می‌باشد. در بین این عوامل به‌دست آمده نگرشی؛ تاثیرگذارترین آنها، سمت سازمانی، مسائل انگیزشی، تمایل به ماندن و برند سازمان شناسایی شدند.^۱

کلمات کلیدی: ریسک استعدادها، ریسک منابع انسانی، مدیریت استعدادها، نگهداشت استعدادها

مقدمه

بر طبق ارزیابی‌ها، مدیران اجرایی درباره استعدادهای خود، یک موضوع خوب و یک موضوع بد کشف کردند: موضوع خوب این است که گروه قوی دارند ولی بدان، هیچ کدام از آنها کمتر از چهل سال ندارند و هنگامی که تصمیم گرفتند شاخه‌ای از متخصصین زیر چهل سال داشته باشند، فرد باتجربه و ماهر در بازار کار پیدا نکردند (مارتین و اسمیت، ۲۰۱۰). جابه‌جایی کارمندان، هزینه‌بر و مخرب شناسایی شده است. هزینه از دست دادن کارمندان و استخدام، انتخاب و آموزش کارمندان جدید اغلب از صد درصد هزینه جبران خدمات سالیانه یک سمت بیشتر می‌شود. همچنین هزینه جابه‌جایی کارمندان، اغلب فراتر از صد درصد حقوق سالیانه برای سمت و پست خالی می‌باشد؛ بنابراین نگهداشت استعدادها برای مدیران در همه نوع سازمانی و در هر اندازه‌ای مهم است (براینت و آلن، ۱۰۱۳).

از آنجایی که استعدادها دارایی‌های گران‌بهای سازمان هستند که می‌توانند بیرون از سازمان بروند و در دنیای اقتصاد رقابتی

در جامعه امروز که نیروهای دانشی و استعدادها به عنوان دارایی‌های کلیدی شناخته می‌شوند، هر سازمانی باید استراتژی برای جذب، نگهداشت و توسعه استعدادها داشته باشد (بانو و همکاران، ۲۰۱۱). بیش از ۲۰۰ نوشته در موضوع ریسک انسانی وجود دارد که دسترسی به نیروی کار ماهر، یکی از ده ریسک بالای صنایع است (بیتسچ و همکاران، ۲۰۰۶). همچنین در تحقیقات ارزیابی‌های جهانی در رابطه با ریسک‌های مدیریت منابع انسانی مشاهده شده است که نگهداشت استعدادها یکی از ده ریسک بالای منابع انسانی است (پارسونز، ۲۰۱۴). پیش‌بینی شده بود در سال ۲۰۰۸، شش میلیون شغل وجود دارد که افراد باید در آن به‌کار گرفته شوند و این شکاف در بین سال‌های ۲۰۱۵ تا ۲۰۲۵ به اوج خود خواهد رسید، ولی کارمندان با مهارت لازم در دسترس نخواهند بود (هاگز و راگ، ۲۰۰۸). هر زمانی که پستی خالی می‌شود، توانایی سازمان در نیل به اهداف خود، کمتر می‌شود.



در بخش نفت و گاز برای نگهداشت کارمندان مفید است. اهداف این پژوهش عبارتند از:

۱. شناسایی عوامل نگرشی به وجود آمدن ریسک ناشی از استعدادها
۲. آشنایی با عوامل نگرشی جابه‌جایی و ترک استعدادها
۳. استراتژی و مدیریت موثر ریسک نگهداشت استعدادها و یافتن پاسخی برای سوال‌های زیر می‌باشد.
- چه عوامل داخلی و خارجی بر مدیریت موثر نگهداشت استعدادها تاثیر دارد؟
- چه عوامل داخلی و خارجی بر ترک و جابه‌جایی استعدادها تاثیر دارد؟
- درک نیاز استعدادها در سازمان با عملکرد و نگهداشت استعدادها چه رابطه‌ای دارد؟
- آیا برداشت مدیران از ریسک‌ها و بهترین راه‌های نگهداشت کارمندان با خود کارمندان یکسان است؟

پیشینه پژوهش

مفهوم مدیریت استعداد به جنگ جهانی دوم و عبارت جنگ برای استعدادها و گروه مشاوره مک‌کینزی برمی‌گردد که سازمان‌ها متوجه فقدان استعدادها شدند و این بزرگ‌ترین نگرانی منابع انسانی برای شرکت‌های چند ملیتی بود. مدیریت استعداد با تمرکز بر نگهداشت استعدادها، نه تنها بر عملکرد سازمانی، بلکه بر متغیرهای خروجی فردی استعدادها، افزایش خروجی مالی مانند سود شرکت، خروجی سازمانی بالاتر مانند رضایت مشتری و خروجی منابع انسانی بالاتر مانند رضایت شغلی، انگیزه، تعهد شغلی و سازمانی، بهبود شرایط و کیفیت کار تاثیر دارد (تانسلی، ۲۰۱۱؛ تانسن، ۲۰۱۳؛ لانگنر، ۲۰۱۱).

ریسک

ریسک‌ها وقایع نامطمئن آینده هستند که بر دستیابی شرکت‌ها به اهداف، تاثیر مخالف دارند. ریسک به عنوان تلاش در عدم اطمینان بر موضوع تعریف می‌شود (اهمن و همکاران، ۲۰۱۴). یک خروجی ناخواسته به همراه پیامدهای آن است، ولی ریسک می‌تواند دو طرف داشته باشد که صورت خوب آن فرصت و صورت بد آن بحران است (اشیمن، ۲۰۱۱).

امروزه، جایی که رقبا منتظر دزدیدن کارمندان هستند، هر سازمانی باید بهترین عملگرهای خود را نگه دارد. نگهداشت کارمندان، اساس موفقیت بلندمدت سازمان است (کیبویی و کانیر، ۲۰۱۴). سازمان هلدینگ پتروشیمی خلیج فارس بزرگ‌ترین سهامدار بورس ایران و دومین تولیدکننده پتروشیمی در خاورمیانه می‌باشد، از طرفی نیز اقتصاد کشور بیشتر به فعالیت‌ها و خروجی شرکت‌های نفت و گاز در مقایسه با دیگر صنایع وابسته است؛ بنابراین نگهداشت استعدادها در این سازمان هم برای حفظ شرکت در میان رقبا و هم اقتصاد کشور بسیار حائز اهمیت می‌باشد؛ لذا این پژوهش با کمک نتایج پژوهش‌های پیشین به شناسایی عوامل نگرشی تاثیرگذار بر ریسک نگهداشت استعدادها می‌پردازد. این مجموعه شامل ۱۵ شرکت اصلی است که زیر نظر ستاد هلدینگ فعالیت می‌کنند. در سبد سرمایه‌گذاری سازمان، سهام شصت شرکت نامرتبط به صنایع پتروشیمی خریداری شده است. این سازمان دارای نیروهای نخبه و متخصص می‌باشد که اکثریت سالخورده هستند. این سازمان در سال ۱۳۸۹ از سازمان دولتی به یک سازمان خصوصی تبدیل گشته و باعث شده است بسیاری از کارمندان با استعداد سازمان‌ها و ادارات دولتی وابسته به وزارت نفت تمایلی به آمدن در این سازمان نداشته باشند و همچنان بخواهند در شرکت‌های دولتی وزارت نفت باقی بمانند. مسئله دیگری که این سازمان با آن مواجه است تحریم‌های کشور می‌باشد که امکان توسعه و اجرای طرح‌ها را با کندی مواجه کرده است و این دلیلی دیگر بر از دست دادن افراد با استعداد در سازمان و کاهش انگیزه و روحیه آنها شده است. همچنین ریسک‌های درک شده در ارزیابی‌های جهانی در اکثریت شرکت‌ها که در ادامه آمده است می‌تواند بر شرکت‌ها و سازمان‌های ایرانی نیز تاثیر بگذارد.

رهبران شرکت نفتی BP مراحل را به طور جدی در تغییر فرهنگ سازمانی با تاکید بر امنیت در پیش گرفته‌اند. صد درصد انگیزه پرداخت مدیران؛ بر امنیت، شایستگی، مدیریت ریسک عملی و اینکه مدیران، رفتاری که این اهداف را تقویت کند، استوار است (کاسکیو، ۲۰۱۲). جبران خدمات اضافی، سود اضافی، ارتقاء، حمایت و شناخت رهبر و مدیر، فرصت‌های توسعه رهبری

ریسک سرمایه انسانی

به وجود آمدن عدم اطمینان از تغییرات در طیف وسیع نیروی کار و مسائل مدیریت افراد می باشد که بر توانایی مواجه شدن با استراتژی ها و اهداف عملکرد سازمان تاثیر می گذارد. ریسک سرمایه انسانی به عنوان یک ریسک کلیدی کسب و کار می باشد (کاسکیو، ۲۰۱۲). سازمان ها تشخیص داده اند که ریسک بر عملکرد استراتژی و اهداف کسب و کار تاثیرگذار است و

هزینه از دست دادن کارمندان و استخدام، انتخاب و آموزش کارمندان جدید اغلب از صد درصد هزینه جبران خدمات سالیانه یک سمت بیشتر می شود. همچنین هزینه جابه جایی کارمندان، اغلب فراتر از صد درصد حقوق سالیانه برای سمت و پست خالی می باشد.

عدم توجه کافی به مدیریت استعدادها است. بررسی پژوهش های پیشین درباره ریسک هایی که از عدم آگاهی یا تصور و درک اشتباه مدیران نسبت به انتظار و نیاز افراد با استعداد و یا عکس آن، برداشت اشتباه استعدادها نسبت به مدیران و تاثیر آن در نگهداشت آنها، بوده است. این ریسک ها تحت عنوان ریسک های نگرشی و در پنج دسته شامل تعاریف اشتباه، عدم درک انتظار و نیازها، اختلاف در نگرش ها، عدم درک دلایل

ریسک های سازمانی که شناسایی شده اند به ۴ دسته کلی استراتژی، عملکردی، مالی و مطلوبیت تقسیم می شوند و در زیرمجموعه آنها ریسک های سرمایه انسانی، اشتیاق کارمندان، ارزش ها و فرهنگ سازمان، ساختار سازمانی و حقوق نیروی انسانی می باشد (مدیریت ریسک کسب و کار، ۲۰۱۸).

مدیریت ریسک استعداد

مدیریت ریسک شامل ارزیابی ریسک و کنترل ریسک است. ارزیابی ریسک شامل شناسایی ریسک، تحلیل ریسک و اولویت بندی ریسک است. کنترل ریسک نیز شامل برنامه ریزی مدیریت ریسک، حل ریسک و نظارت بر ریسک است (ارورا و شتی، ۲۰۱۱).

مدیریت ریسک شامل ارزیابی ریسک و کنترل ریسک است. ارزیابی ریسک شامل شناسایی ریسک، تحلیل ریسک و اولویت بندی ریسک است. کنترل ریسک نیز شامل برنامه ریزی مدیریت ریسک، حل ریسک و نظارت بر ریسک است (ارورا و شتی، ۲۰۱۱).

موضوع مدیریت ریسک سرمایه انسانی در ابتدای راه و دوره نوزادی خود است. هنگامی که درباره استراتژی های نگهداشت استعدادها برتر صحبت می شود منظور، برنامه های انگیزشی که کارمندان و مدیران را برای پذیرش ریسک مناسب تشویق می کند، ساختن فرهنگی که امنیت را ارزش بگذارد و بهینه سازی جابه جایی کارمندان است (فیلی، ۲۰۰۶). رایدوت معتقد است فناوری اطلاعات و فرهنگ نیز در ریسک منابع انسانی دخیل هستند (رایدوت، ۲۰۱۴۹). مدیریت استعداد پوشش مدیریت ریسک است؛ یعنی داشتن افراد مناسب و با مهارت مناسب در شغل مناسب و در زمان مناسب. مدیریت استعداد، مدیریت سرمایه های انسانی، منابع نامحسوس شامل دانش، مهارت و تجربه است. درصد زیادی از پاسخ های ارزیابی ریسک جهانی منابع انسانی

ترک و ماندن، عدم اطلاعات کافی از فرایند ترک توسط محقق طبقه بندی شده است.

تعاریف اشتباه: یک تعریف اشتباه از استعدادها می تواند هزینه زیادی ایجاد کند (مارتین و اسمیت، ۲۰۱۰). عدم ارزیابی اینکه چگونه شایستگی ها برای شرکت، بحرانی است که بستگی به شایستگی های سازمانی دارد و در شرکت ها تغییر می کند، علاوه بر هزینه های مستقیم موجود در از دست دادن استعدادها، وقفه در کار و از دست دادن دانش همراه با آنها، هزینه هایی ناشی از نادیده گرفتن تاثیرات غیر رسمی نیز ایجاد می کند؛ مانند موقعیت خانواده، تمایل کارمندان به سرمایه گذاری در شرکت، شغل های جایگزین در بازار کار، راحتی رفت و آمد بین خانه و کار که در کنترل شرکت نیست (ولوسو و همکاران، ۲۰۱۴). تعریف اشتباه دیگر این است که بر این عقیده اند مدیریت استعداد جزو مسئولیت های منابع انسانی نیست. بسیاری از رؤسای هیات مدیره بیان کرده اند مدیریت استعداد نباید به منابع انسانی به تنهایی واگذار شود؛ در حالی که مدیریت استعداد به منظور حمایت و توسعه دانش، مهارت و شایستگی های مورد نیاز کارمندان، باید با فعالیت ها و سیاست ها و سیستم های مدیریت منابع انسانی در همه واحدهای شرکت یکپارچه و هم تراز شود. مدیران به اشتباه تصور می کنند استعدادها کلیدی به طور نامتناسب ممکن است بیشتر به عملکرد سازمانی کمک کنند و همه سمت ها بهتر است با بهترین بازیگرها جایگزین شوند؛ در صورتی که اگر کارکنان بهتر در سمتی با پتانسیل کم قرار گیرند، منابع سازمان به هدر می رود؛

زیرا تفاوت‌گذاری میان سمت‌ها و سمت‌های کلیدی، باعث درک منفی توسط افراد با استعداد می‌شود و مشکل در نگهداشت آنها ایجاد می‌کند. به‌زعم مدیران، بینش واضحی بین مدیریت استعداد جهانی و عملکرد سازمانی وجود دارد؛ درحالی‌که برای ایجاد عملکرد بهتر، باید شباهت میان مدیریت استعداد و مدیریت زنجیره تامین وجود داشته باشد. عدالت سازمانی درک شده برای داشتن عملکردی بهتر مهم است و همچنین از نظر مدیران، تصمیمات استعدادها عادلانه است؛ درحالی‌که تصمیمات آنها بر اساس اطلاعات ناکامل می‌باشد و بر اساس داده‌های موجود، توانایی ارزیابی را ندارند (مینباوا و کولیتگز، ۲۰۱۳).

عدم درک انتظارات و نیازها: عدم شناخت مدیران از انتظارات استعدادها از یک سو و ارائه پیشنهادها کاری متعدد از خارج از سازمان سبب می‌شود استعدادها با وجود داشتن پتانسیل‌های بالا و علاقه به حضور، تمایل به ترک داشته باشند، تمام تلاش خود را بکار نگیرند یا به گروه ارشد اعتمادی نداشته باشند. بیشتر مدیران هنگام توسعه مدیران نسل بعدی دچار اشتباه می‌شوند. مدیران ارشد تمایل به درک ناعاقلانه و بدون اطلاعات درباره کارمندان دارند و از طرف آنها فعالیت‌هایی انجام می‌دهند که در واقع مانع توسعه آنها می‌شود. رهبران بزرگ هنگام رکود اقتصادی از کارمندان برتر انتظار تحمل رنج و سختی و به اشتراک گذاشتن زحمت داشته، به همین دلیل قطع جبران خدمات عملکردمحور و ثابت نگه داشتن حقوق، عادلانه به نظر می‌آید ولی باعث فرسایش التزام استعدادها می‌شود. عدم درک مدیران از اینکه استعدادهای عالی ممکن است تغییر کنند و عدم انطباق توسعه افراد با برنامه‌های استراتژیک شرکت ریسک دیگری است (مارتین و بودن، ۲۰۰۶). اگر انتظارات آنها به‌طور پیوسته برآورده شود احساس امنیت می‌کنند و یک مسیر شغلی در سازمان می‌سازند؛ در غیر این صورت تصمیم بر ترک سازمان می‌گیرند (کیویبی و کانیر، ۲۰۱۴). ندانستن این نکته که کارمندان ممکن است در ابتدا صرفاً با سطوح بالای پاداش نقدی جذب شوند ولی یک گستره وسیع‌تری از مولفه‌های التزام کارمندان برای نگهداشت آنها نیاز باشد، ریسک ترک آنها را بیشتر می‌کند (لانکاریک و همکاران، ۲۰۱۳). عدم درک عقاید کارمندان قدیمی‌تر و جوان‌تر در قرارداد

روان‌شناختی کار بین کارفرما و کارمند، اهمیت توسعه شغلی و وفاداری‌شان به کارفرما متفاوت است (دام اتو و هرزفلد، ۲۰۰۸). نیاز به برانگیختن متخصصین جوان و ریسک تهدیدکننده از دست دادن دانش متخصصین هنگام بازنشستگی، در بین دیگر عوامل مربوط به استفاده و نگهداشت افراد با ارزش در شرکت بیان شده است (ولوسو، ۲۰۱۴).

از ریسک‌های نگرشی شناسایی شده ریسک دیدگاه‌های کارکنان نسبت به واحد منابع انسانی می‌باشد که شامل دو نگرش غیر اثربخش بودن واحد منابع انسانی و نقش غیراستراتژیک واحد منابع انسانی می‌باشد. همچنین ریسک‌های فردی متخصصین منابع انسانی شامل عدم برخورداری از مهارت‌های ادراکی، عدم برخورداری از مهارت‌های انسانی و فنی می‌باشد (قلی‌پور و ابراهیمی، ۱۳۹۵).

با شناخت و درک فرهنگ سازمانی، شانس بهتری برای مدیریت ریسک سرمایه‌های انسانی وجود دارد. اگر کارکنان احساس کنند مورد توجه هستند، بهتر کار می‌کنند و از نام و اعتبار سازمان بهتر دفاع خواهند کرد. اگر نگرش آنها بر این باشد که مورد توجه نیستند، ریسک می‌کنند و یافتن شغل دیگری را آغاز می‌کنند. ریسک نیروهای انسانی به میزان وسیعی در برخورداری کارکنان از حس مطلوب و سلامتی سازمان مخفی می‌ماند. منابع انسانی و ریسک مدیران نیاز به بحث در مورد جذب و نگهداشت، اخلاق، فرهنگ و رفتار دارد (دیلویت، ۲۰۱۸).

اختلاف در نگرش‌ها: در میان منابع انسانی، مدیران صفی و رهبران کسب‌وکارها درباره ریسک استعداد تفاوت نظر وجود دارد. مدیران اجرایی و صفی بیشتر نگران ریسک‌های هزینه استعدادها و رهبران منابع انسانی نگران ریسک‌های ظرفیت هستند (اسپیرس، ۲۰۱۳). از دیدگاه بسیاری از مدیران، مدیریت استعداد شامل همه افراد می‌شود. سازمان‌ها تاکید بسیاری بر جذب بهترین‌ها دارند؛ درحالی‌که باید بین نقش‌های درون سازمان تفاوت گذاشت و تمرکز بیشتری بر شغل‌های استراتژیک نمود؛ زیرا تفاوت بین شغل‌های استراتژیک و غیراستراتژیک به دلیل بازتاب بالای تاثیر آنها بر عملکرد سازمان است. مدیران تصور می‌کنند اگر در سمتی با کمبود استعداد مواجه شدند نیروی با استعداد از جایی دیگر به

آنجا منتقل کنند؛ در حالی که افراد تمایل به ترک کشور و ایجاد وقفه در زندگی شخصی و خانوادگی ندارند. در ضمن ممکن است که در آنجا عملکردی را که اینجاندانند نداشته باشند (کولیتگز، ۲۰۱۳). کارمندان و مدیران درباره دلایل ترک و ماندن در سازمان اختلاف نظر دارند. مدیران نمی‌پذیرند که ریسکی که با آن مواجه می‌شوند به طور ذاتی در موقعیت اتفاق می‌افتد و از پذیرش ریسک به عنوان موضوعی برای کنترل پرهیز می‌کنند (ریاباک، ۲۰۰۶).

عدم درک دلایل ترک و ماندن: عدم درک اینکه تمایل به پیوستن به یک سازمان و عوامل تاثیرگذار بر ترک، با سن و شغل تغییر می‌کند. رسیدن به فلان شغل عامل نارضایتی است که دلایل آن می‌تواند تغییرات ساختاری، سیاست‌های داخلی، ویژگی‌های فردی، تغییرات فنی، فرصت‌های شغلی و رواج مهارت باشد. اهمیت موقعیت شغلی در گروه‌های سنی ۳۱ تا ۴۰ سال افزایش می‌یابد. توسعه شغلی و فرصت‌های آموزش با سن رابطه معکوس دارند (رز و گردن، ۲۰۱۱). مدیران فکر می‌کنند کارمندان به دلیل پرداخت، سازمان را ترک می‌کنند؛ بنابراین استراتژی نگهداشت غیر اثربخشی از نظر هزینه برنامه‌ریزی می‌کنند که باعث نگهداشت کارمندان غیر مناسب می‌شود. در حالی که نارضایتی از شغل، یکی از پیش‌بینی‌کننده‌های نگرشی جابه‌جایی است و در کمتر از نیمی از افراد، عامل تصمیم‌گیری فردی برای ترک سازمان می‌باشد. بسیاری از مدیران معتقدند بیشتر جابه‌جایی‌های داوطلبانه غیر قابل اجتناب هستند؛ زیرا دلیل آن پاسخ به پیشنهاد شغلی خارجی است که سازمان اقدام زیادی نمی‌تواند درباره آن انجام دهد (آلن و همکاران، ۲۰۱۰).

عدم اطلاعات کافی از فرایند ترک: ریسک دیگر، عدم درک مزایای جابه‌جایی و ترک است؛ زیرا گاهی جابه‌جایی تاثیر مثبتی بر سازمان خواهد داشت مانند هنگامی که هزینه‌های جابه‌جایی پایین باشد و کاهش جابه‌جایی منفعت کمی برای سازمان دارد، سازمان کمتر از جایگزینی ارزشمند باشد و یا عدم اطمینان کمتری درباره در دسترس بودن و کیفیت جایگزین باشد. اگر فقط

به انشعابات منفی ریسک توجه شود باعث کارکنان با استعداد در سازمان خواهند برخوردار اجتماعی و احترام مناسب، اهمیت دادن و توجه به فعالیت‌هایشان، داشتن ارتباط با مدیران ارشد، بازخورد گرفتن، وجود تناسب میان وظایف سمت سازمانی، داشتن اختیار و ارتقاء مقام و ترک را از دست داد (کاسکیو، ۲۰۱۲).

توسعه فردی و سازمانی هستند. در صورتی که سمت برای سازمان به طور واضح استراتژیک نیست بهتر است اجازه داد

که استعدادها آن سمت را ترک کنند حتی اگر متصدی آنها فرد با استعدادی باشد؛ زیرا جلوی جذب همه افراد به رقبای گرفته می‌شود و آنها سرمایه انسانی‌شان را با این نیروها تامین می‌کنند. در ضمن اگر آنها به طور اثربخش مدیریت شوند می‌توان با کارمندان قبلی در شبکه‌ای اجتماعی رابطه را حفظ کنیم (مینباوا و کولیتگز، ۲۰۱۳). در مواجهه با جابه‌جایی، مدیران ممکن است مانند دیگر مسائل با اطلاعات ناکامل تصمیم‌گیری نمایند. مانع اصلی برای تصمیم‌گیری خوب، تمایل به استفاده از چارچوب تصمیم‌گیری محدود است که ابهام و عدم اطمینان را حداقل می‌کند. مدیریت نگهداشت اثربخش نیازمند تشخیص ماهیت علت جابه‌جایی، یک رویکرد استراتژیک برای تشخیص اینکه نگهداشت چه بازارهایی از سرمایه انسانی بیشترین تاثیر را بر موفقیت سازمانی دارد و توسعه یک هدف مناسب و مجموعه‌ای سازمان‌دهی شده برای نگهداشت ابتکاری می‌باشد (آلن و همکاران، ۲۰۱۰). در شکل ۱ مدل استخراج شده ریسک‌های نگرشی نشان داده شده است.

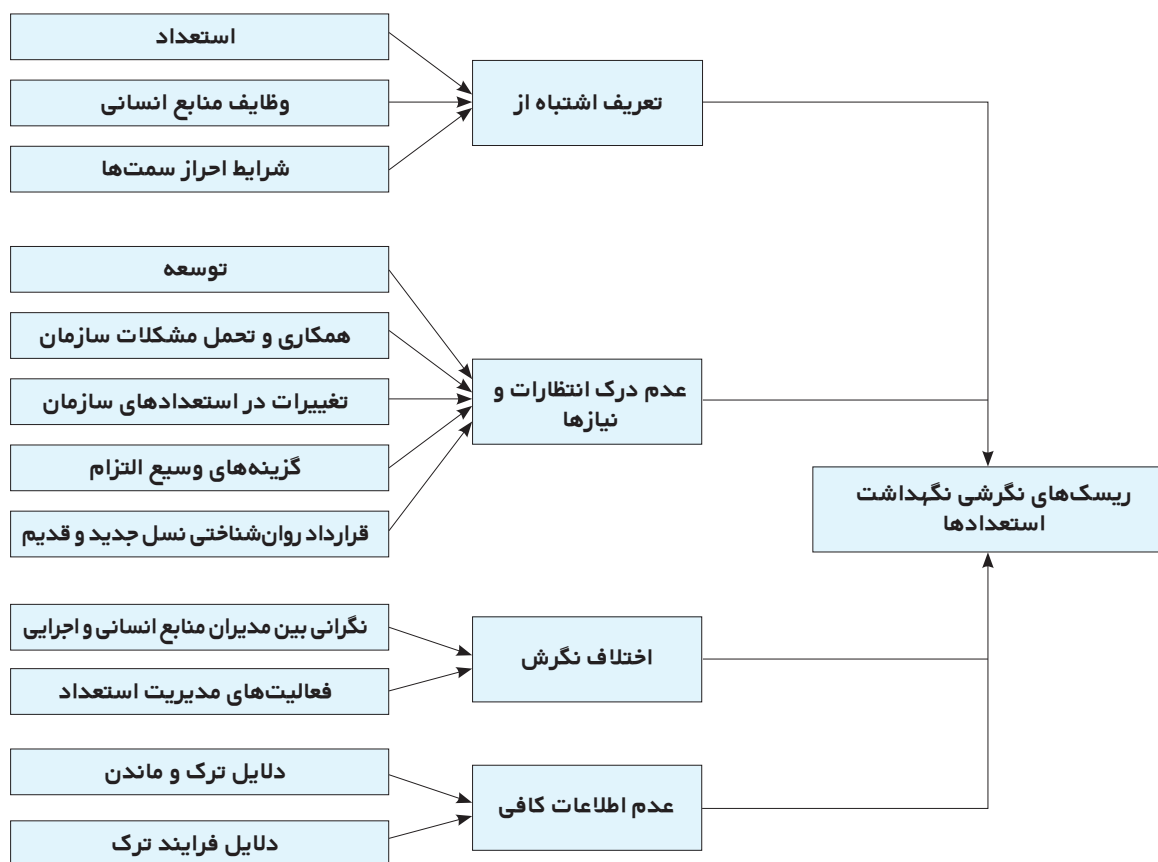
روش تحقیق

این پژوهش از لحاظ هدف کاربری، از لحاظ راهبرد پیمایشی و از لحاظ درجه و میزان کنترل متغیرها غیر آزمایشی و ماهیت تحقیق آمیخته (کیفی - کمی) می‌باشد. پژوهش حاضر با جمع‌آوری اطلاعات از طریق مطالعات میدانی و در چارچوب جامعه و نمونه آماری کمی و کیفی به بررسی و شناسایی وضعیت ریسک موجود در نگهداشت استعدادها می‌پردازد. جامعه آماری این پژوهش به دو گروه تقسیم می‌شود: گروه اول مدیران ارشد و افراد با

سازمان‌دهی و توصیف می‌کند. تحلیل تم به‌عنوان روش ابتدایی مفید است زیرا در گستره وسیعی از سؤالات تحقیق درک واضحی ارائه می‌دهد و می‌توان با آن انواع مختلفی از داده‌ها را تحلیل نمود، با گستره‌های کم تا زیاد داده‌ها کار می‌کند و همچنین در تولید نظریه به‌کار می‌رود. تجزیه و تحلیل تم مستلزم جستجو در کل مجموعه داده‌ها برای یافتن الگوی تکراری معنا است (براون و کلارک، ۲۰۱۳).

پس از اینکه به‌وسیله داده‌های کیفی متغیرهای موثر بر ریسک استعدادها و ماندن و ترک کارمندان از نگاه مدیران شناخته شد و همچنین با استفاده از متغیرهای به‌دست‌آمده و پرسشنامه‌های به‌کار رفته در مبنای نظری پرسشنامه‌ای طراحی شد. هدف از این پرسشنامه بررسی آن است که آیا این متغیرها و استراتژی‌های بیان‌شده از نگاه مدیران با اولویت کارمندان در ماندن یا ترک سازمان برابر می‌باشد یا خیر. برای این منظور از دو دسته ابزار

استعداد و دارای پتانسیل بالا بر اساس ویژگی‌های لازم در شرکت هلدینگ پتروشیمی خلیج فارس می‌باشد. نمونه‌ها به روش گلوله برفی انتخاب و با ۳۰ نفر مصاحبه شده است تا در جواب‌ها اشباع کامل حاصل شود. جامعه گروه دوم کل ۱۳۳ نفر افراد و کارمندان بودند که برای سنجش میزان ریسک‌های شناخته‌شده به‌وسیله پرسشنامه تحت آزمون قرار گرفتند. به‌وسیله فرمول کوکران و جدول مورگان نمونه به‌دست‌آمده برای روش کمی برابر ۹۷ نفر بود که ۱۱۸ پرسشنامه توزیع و ۹۸ پرسشنامه جمع‌آوری شد. روش کیفی برای قسمت اول پژوهش بر اساس هدف پژوهشگر که اگر به دنبال کسب اطلاعات مفصل در مورد تعداد اندکی از افراد یا مکان پژوهشی است انتخاب شد (دانایی فرد، الوانی و آذر، ۸۱: ۱۳۹۲). برای تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کیفی، از تحلیل تم استفاده شد که روشی برای مشخص کردن، تجزیه و تحلیل و گزارش‌دهی الگوها (تم‌های) درون داده‌ها است و مجموعه داده‌ها را با جزئیات



شکل ۱. ریسک‌های نگرشی

آماري شامل آمار توصيفي که پديده‌هاي مورد نظر را از لحاظ سن، جنسيت و تحصيلات توصيف مي‌کند و آمار استنباطي که به اکتشاف روابط بين متغيرها يا وجود تفاوت‌ها ميان دو يا چند گروه مي‌پردازد استفاده شده است. به کمک آزمون ميانگين یک جامعه، آزمون مقايسه ميانگين دو جامعه و آزمون مقايسه زوجي بررسي صورت گرفته است (مؤمني و فعال قيومي ۱۳۸۹).

تحليل يافته‌ها

در ابتدا ويژگي‌هاي لازم براي استعدادها با توجه به نظر خيرگان شناسايي شد که عبارت‌اند از: داشتن تخصص، شخصيت افراد و قدرت انعطاف پذيري، قدرت رهبري و قدرت حل مسئله، نوجويي و ابتکار و داشتن تجربه و قدرت يادگيري. سپس با استعدادهايي که داراي اين ويژگي‌ها بودند مصاحبه انجام شد. عوامل نگرشي موثر شناخته شده بر نگهداشت استعدادها در اين سازمان در جدول ۱ ارائه شده است.

عدم شناخت کافي از افراد با استعداد سازمان: مديران ارشد شناخت کافي از زيردستان با استعداد سازمان ندارند، در بعضي موارد هم سرپرستان يا مديران مياني مانع از شناخته شدن آنها مي‌شوند. همان گونه که يکي از افراد با استعداد در اين مورد بيان مي‌کند.

«رهبري سازمان بايد تلاش کند سازمان و حداقل افراد را بشناسد. درحالي که هنوز کارمندان را نمي‌شناسند. همان طور

که من مديرم را نمي‌شناسم، مديرم هم مرا نمي‌شناسد». يکي از عوامل نگرشي شناسايي شده در نگهداشت استعدادهاي سازمان عدالت سازماني درک شده است؛ مقدار ارزيايي عملکرد و دلایل تفاوت گذاري بين سمت‌ها و واحدهاي سازمان آگاهي لازم را ندارند. اين مورد را مي‌توان در صحبت‌هاي کارمندان با استعداد سازمان ديد.

«از يک طرف به ما مي‌گويند حقوق از اين محدوده بالاتر نرود، در نقطه مقابل مي‌گويند که حقوق فلاني کمتر از سه تومان نشود. مثلاً مديريت دوست دارد به يک کارمند بيشتر پول بدهد و اين رفتار نسبت به آن فردي که تلاش مي‌کند و کار سازمان را پيش مي‌برد تبعيض آميز است. سيستم پرداخت بر اساس عملکرد نيست، بر اساس جايگاه سازماني است و در آن فرد پول سمتش را مي‌گيرد در حالي که عملکرد پاييني دارد».

قرارداد روان شناختي ميان استعدادها و سازمان به خوبي درک نشده است و فعاليت‌هايي را که استعدادها براي سازمان انجام مي‌دهند، از منظر آنها ديده نشده است. يکي از مديران در اين زمينه بيان مي‌کند که:

«کار را بايد سريع و دقيق به سازمان تحويل بدهيم و دقيقاً مطابق سياست‌هاي سازمان حرکت کنيم. از نظر من انتظارشان زياد منطقي نيست براي همين گفتم به نظرات بيشتر توجه کنند. در شرايط سخت اقتصادي، پيش آمده که حقوق ما را کم کنند، در مقابل آنها هم مي‌گويند محدوديت بودجه داريم».

جدول ۱. عوامل نگرشي موثر شناخته شده بر نگهداشت استعدادها در پتروشيمي خليج فارس

۱. عدم شناخت کافي از افراد با استعداد سازمان
۲. عدم عدالت سازماني درک شده
۳. عدم درک قرارداد روان شناختي ميان استعدادها و سازمان
۴. رابطه عاطفي بين استعدادها با سازمان و همکاران
۵. نگرش استعدادها از داشتن موقعيت بهتر
۶. عدم توجه به واکنش‌هاي منفي استعدادها
۷. نبود سيستم انگيزشي مناسب به دليل عدم نگرش درست از انتظارات استعدادها در سازمان
۸. عدم درک تفاوت ويژگي‌ها و انتظارات نسل جديد و قديم
۹. نبود مصاحبه خروج و عدم آشنائي با دلایل ترک و ماندن در سازمان



ارشد، باز خورد گرفتن، وجود تناسب میان وظایف سمت سازمانی، داشتن اختیار و ارتقاء مقام و توسعه فردی و سازمانی هستند؛ ولی نگرش سازمان از انتظارات آنها دریافت حقوق و دستمزد بیشتر، دریافت پاداش بیشتر و تشویق زبانی می باشد. در ادامه اظهارات بعضی از مصاحبه شونده‌گان که گویای این موارد می باشد آمده است.

«هفته پیش جلسه‌ای با مجامع سهام داشتیم که موردی را دیدم و کاررئیس آنها را پسندیدم. ایشان از منشی خود در جمع تشکر کرد و گفت این خانم زحمت زیادی کشیده است. این کار انگیزه زیادی به فرد می دهد».

«فشار کار زیاد باعث سرخوردگی و افسردگی است. سازمان تلاش می کند فقط با اضافه کاری انگیزه دهد ولی مزایای غیر پرداختی هم مهم است. فرد دوست دارد احساس کند سازمان برایش ارزش قائل است».

«همیشه مزایا در اولویت نیست؛ گاهی دسترسی به مدیران ارشد و اینکه بتوانی با منابع قدرت در ارتباط باشی ارزش است. گاهی یک منشی بیشتر با مدیران ارشد در ارتباط است، پس کارهای او بیشتر مورد توجه قرار می گیرد. گاهی خیلی پست‌ها به لحاظ سمت سازمانی در سطح مدیریت است ولی ارتباطات آن در حد کارشناسی است و ارتباط مستقیم با مدیریت ندارند».

«باید تفویض اختیار شود و فرد احساس کند به او قدرت داده شده است تا انگیزه بیشتری پیدا کند و بازدهی بالا می رود و تصمیم‌گیری منحصر به فرد نیست. مدیر مربوطه باید انگیزه ایجاد کند، تفویض اختیار در همه سمت‌ها مهم است. برخورد اجتماعی و اهمیت دادن به نیروی سازمانی، مدیر نمی تواند شعار بدهد باید در عمل مشکل‌گشای همکار باشد».

در حالی که مدیریت ارشد چنین نگرشی دارد که کارمندان فقط با پرداخت بیشتر انگیزه پیدا می کنند. یکی دیگر از عوامل موثر در نگهداشت استعدادها در این سازمان، عدم درک مدیریت ارشد از تفاوت بین ویژگی‌ها و انتظارات نسل جدید یعنی Y با نسل قدیم و کارمندان سالخورده می باشد. از دید یکی از کارکنان قدیمی:

«جوان‌های امروز، جوان‌های پر مدعا، با توقع بالا و کارایی کم هستند. مسائل کاری برای آنها مهم نیست؛ مسائل بیرون و خانواده

عامل دیگری که موجب ماندن افراد در سازمان می شود رابطه عاطفی بین استعدادها با سازمان و همکاران می باشد. همان‌طور که بسیاری از کارمندان به این موضوع اشاره نمودند:

«آدم‌هایی هستند که واقعا ارزش دارند و تمایلی به رفتن ندارند، به خاطر اینکه کارش اینجاست و از نظر تخصصی راضی می شود. شاید بیرون از اینجا هم برایشان موقعیت کار فراهم باشد کما اینکه افرادی بودند که برایشان شرایط بهتری در بیرون مهیا بوده است. تعصبات آنها زیاد است. خانواده نفت برایش معنا پیدا کرده و به سود و زیان شرکت بی تفاوت نیست. اگر به انسان‌ها بها داده شود دوست دارند بمانند».

نگرش استعدادها از داشتن موقعیت بهتر در سازمان و یا حتی موقعیت بهتر سازمان در آینده دلیل دیگری بر ماندن افراد است. طبق صحبت‌های یکی از افراد با استعداد این موضوع به راحتی قابل برداشت است.

«اینکه چشم انداز شرکت را می شناسند. این شرکت آینده روشن تری نسبت به شرکت‌های صنایع پتروشیمی دارد من اگر فکر کنم سیستم به من احتیاج دارد و کارمند خوبی باشم، امکان دارد بعد از بازنشستگی من را نگه دارند. اگر یک آدم، کلیدی باشد می تواند روی این حساب کند که می تواند بماند ولی در بخش دولتی بعد از بازنشستگی جایی برای ماندن در سیستم نیست».

از اظهارات یکی از کارکنان، بی توجهی به واکنش‌های منفی استعدادها که در اثر تمایز نادرست بین افراد با عملکرد بالا و سایرین شکل گرفته، استنباط می شود:

«اگر مدیری از روی وابستگی به کارمندی توجه کند دیگران واکنش منفی نشان می دهند، زیرا پایین دستی‌ها اصولا از اینکه مطلوب مافوق نباشند، خوشحال نیستند. هر کارمندی از لحاظ اخلاقی، رفتاری و عملکردی دوست دارد مطلوب مدیرش باشد. پس دیگران از این رفتار استقبال نمی کنند ولی اگر توجه ویژه به کسی از روی عملکرد باشد واکنش دیگران خوب است».

نبود سیستم انگیزشی مناسب به دلیل عدم نگرش درست از انتظارات استعدادها در سازمان نیز مسئله دیگر است. افراد با استعداد در سازمان خواهان برخورد اجتماعی و احترام مناسب، اهمیت دادن و توجه به فعالیت‌هایشان، داشتن ارتباط با مدیران

انجام داده و در ابتدا به بیان نتایج آمار توصیفی پرداخته که در جدول ۲ به طور مفصل شرح داده شده است. ابتدا با کمک آزمون میانگین جامعه، میزان سطح ریسک نگرشی در کل سازمان سنجیده شده که از بالاتر از حد وسط و بیشتر از ۰.۵٪ می باشد؛ زیرا بازه به دست آمده مثبت است و Sig صفر می باشد. این میزان معنادار است. جدول های ۳ و ۴ نشان دهنده این نتایج می باشند. در مرحله دوم به بررسی تفاوت سطح ریسک نگهداشت در بین گروه های متفاوت جنسیتی پرداخته شد که ضریب آلفای کرونیخ به دست آمده برابر ۰/۳۴۵ و بالاتر بودن از ۰/۰۵ بود. به همین دلیل فرض صفر رد شد و نتیجه گرفته می شود میزان سطح ریسک در مردان و زنان برابر است و جنسیت در سطح ریسک تاثیری ندارد. نتایج به دست آمده در جدول های ۵ و ۶ قابل مشاهده است. در مرحله سوم، وجود تفاوت بین سطوح مختلف تحصیلی

... مهم است». از سوی دیگر به دلیل اینکه مصاحبه خروج انجام نمی شود نگرش درستی از عوامل تاثیرگذار بر ماندن و ترک افراد از سازمان وجود ندارد. «وقتی نیرویی می رود جای خالی او از نظر کار و تخصص تا مدتی حس می شود؛ ولی وظایفش بر کسانی که هستند تقسیم می شود. مصاحبه خروج هم نداریم مگر به صورت غیر رسمی. وقتی کارمند مستعدی می رود همه واحدها با آن تسویه حساب می کنند ولی هیچ کس نمی پرسد چرا اداری می روی و چای داری با خودت می ببری». با توجه به تحلیل کیفی، از پرسشنامه ای با ۳۵ سوال که دارای متغیرهای نگرشی مانند سمت سازمانی، تمایل به ماندن، عوامل انگیزشی و برند سازمان در جامعه، سطح ریسک را مورد آزمون قرار می دهیم. تحلیل داده های کمی را به کمک نرم افزار SPSS

جدول ۲. نتایج آمار توصیفی

موضوع	دسته	درصد	تعداد نفرات	تعداد نفرات پاسخ نداده
جنسیت	زنان	۳۶/۷	۳۶	۰
	مردان	۶۳/۳	۶۲	
تحصیلات	دیپلم	۱۴/۳	۱۴	۱
	کارشناسی	۶۰/۲	۵۹	
	کارشناسی ارشد و بالاتر	۱۹/۴	۱۹	
	زیر ۳۵ سال	۲۴/۵	۲۴	۵
	۳۵ - ۴۵ سال	۱۴/۳	۱۴	
	۴۵ - ۵۵ سال	۴۶/۹	۴۶	
	بالای ۵۵ سال	۹/۲	۹	

جدول ۳. میانگین جامعه

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
RISK ATTITUD	۹۸	۳/۳۰۵۱	۰/۵۳۲۵۸	۰/۰۵۳۸۰

جدول ۴. One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
RISKATTITUD	۵/۶۷۲	۹۷	۰/۰۰۰	۰/۳۰۵۱۴	۰/۱۹۸۴	۰/۴۱۱۹

بین سطوح زیر ۳۵ سال با ۳۵ تا ۴۵ سال و همچنین بین ۳۵ تا ۴۵ و ۴۵ تا ۵۵ سال وجود دارد.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

با شناسایی عوامل مدیریت موثر بر ریسک نگهداشت استعدادها می‌توان به سازمان بزرگی مانند هلدینگ خلیج فارس کمک نمود تا از خروج نیروهای با پتانسیل جلوگیری کرده و در واقع کمکی به اقتصاد کشور کند. همچنین می‌توان از نتایج آن در کاهش میزان فرار مغزها از کشور استفاده نمود. در این پژوهش پس از شناسایی افراد با استعداد از دیدگاه خبرگان، عوامل نگرشی

و سطح ریسک تحلیل شده است؛ در این مرحله نیز با توجه به ضریب آلفای کرونباخ به دست آمده ۰/۲، نشان داده شد سطح ریسک در بین سطوح مختلف تحصیلی نیز تفاوتی ندارد. جدول ۷ نشان‌دهنده نتایج این تحلیل می‌باشد.

در مرحله چهارم، تحلیل کمی به بررسی وجود تفاوت سطح ریسک نگرشی در بین سطوح مختلف سنی پرداخته شد که نتایج به دست آمده در جدول ۸ نشان می‌دهد sig کمتر از ۰/۵ است؛ بنابراین تفاوت معناداری وجود دارد.

با توجه به جدول ۹، تفاوت معناداری از سطح ریسک نگرشی

جدول ۵. میانگین ریسک نگرشی

	Gender	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
RISK ATTITUD	female	۳۶	۳/۲۳۲۶	۰/۵۰۲۹۱	۰/۰۸۳۸۲
	male	۶۲	۳/۳۴۷۳	۰/۵۴۸۶۴	۰/۰۹۶۹۸

جدول ۶. Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
				F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
		Lower	Upper							
RISK ATTITUD	Equal variances assumed	۰/۳۴۵	۰/۵۵۸	۱/۰۲۸-	۹۶	۰/۳۰۶	۰/۱۱۴۷۱-	۰/۱۱۱۵۶	۰/۳۳۶۱۶-	۰/۱۰۶۷۴
	Equal variances not assumed			۱/۰۵۲-	۷۸/۵۶۱	۰/۲۹۶	۰/۱۱۴۷۱-	۰/۱۰۹۰۰	۰/۳۳۱۶۸-	۰/۱۰۲۲۷

جدول ۷. ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	۱/۳۱۸	۳	۰/۴۳۹	۱/۵۸۰	۰/۲۰۰
Within Groups	۲۴/۷۴۰	۸۹	۰/۲۷۸		
Total	۲۶/۰۵۷	۹۲			

جدول ۸. ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	۲/۷۰۸	۳	۰/۹۰۳	۳/۳۳۳	۰/۰۲۳
Within Groups	۲۴/۱۰۴	۸۹	۰/۲۷۱		
Total	۲۶/۸۱۳	۹۲			

حمایت سازمانی درک شده و تبادل اعضا- رهبر دو ساختار هستند که در حوزه تبادل اجتماعی و به عنوان پیش بینی کننده های قصد جابجایی تعریف می شوند (ارتوک و ورگان، ۲۰۱۴). در این پژوهش نیز به این نتیجه رسیدیم که رابطه عاطفی بین همکاران و تعصب با سازمان نیز در نگهداشت استعدادها تاثیرگذار می باشد.

ارزیابی ها نشان می دهد عقاید کارمندان بر این است که داده های زیاد و تحلیل آنها می تواند تاثیر بسیاری بر ریسک بگذارد. مدیریت استعدادها و سرمایه های انسانی به طور آشکار در این رویکرد به ما کمک می کند (دیلویت، ۲۰۱۸). باید واکنش های متفاوت افراد با پتانسیل بالا و بدون پتانسیل را مقایسه کرد و مدیریت استعداد نیاز به درک تفاوت واکنش ها دارد. بنابراین به فرایندهای روان شناختی شامل شکل گیری واکنش های متفاوت کارمندان نیاز داریم (گلنس و همکاران، ۲۰۱۴). این تحقیق نیز نشان داد سازمان از واکنش های منفی کارمندان با استعداد و غیر کارا غافل است و توجهی به نتایج آن ندارد.

شرکت های زیر مجموعه هلدینگ خلیج فارس در ماهشهر و عسلویه قرار داشتند و امکان تحقیق بر تمامی کارمندان وجود نداشت. علاوه بر این به دلیل کمبود تعداد نفرات جامعه آماری

که موجب ماندن، جابجایی یا ترک این افراد از سازمان می شود مشخص شده است.

یکی از عوامل نگرشی شناسایی شده در نگهداشت استعدادها سازمان عدالت سازمانی درک شده است که برای آن نیز بیان کرده اند مقدار پراکندگی پرداخت در سراسر سطوح سازمانی در جابجایی کارمندان مهم است. تفاوت زیاد بین بیشترین پرداخت و کمترین پرداخت، جابجایی را افزایش می دهد. شفافیت رویه های تعیین و اجرای افزایش پرداخت بر جابجایی کارمندان تاثیر دارد، زیرا آنها حمایت سازمانی را درک می کنند. عدالت و برابری درک شده در جبران خدمات عامل مهمی در تعهد و نگهداشت کارمندان است (برایان و آلن، ۲۰۱۳). این دو پژوهشگر نیز به این نتیجه رسیدند که ارتباط مزایا و جبران خدمات محمول شده برای وظایف مطابق با نیاز متصدی، مزایای بلندمدت مانند گزینه های سهام، برنامه های مالکیت سهام کارمندان و بازنشستگی، گزینه های سهام و بیمه مناسب، باعث نگهداشت بیشتر کارمندان می شود. نتایج حاصل از پژوهش حاضر گویای این مطلب بود که تصور موقعیت بهتری برای سازمان در آینده و به تبع آن نگاه استعدادها در باره مزایای بلندمدت بر نگهداشت استعداد موثر خواهد بود. همچنین

جدول ۹. Comparisons Multiple

(I) Age	(J) Age	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
۳۵<	۴۵-۳۵	- ۰/۵۱۷۱۸ *	۰/۱۷۵۰۱	۰/۰۲۰	- ۰/۹۷۶۰	- ۰/۰۵۹۶
	۵۵-۴۵	- ۰/۰۹۳۰۳	۰/۱۳۱۰۴	۰/۸۹۳	- ۰/۴۳۶۱	۰/۲۵۰۱
	۵۵>	- ۰/۲۶۷۸۷	۰/۲۰۳۴۱	۰/۵۵۵	- ۰/۸۰۰۵	۰/۲۶۴۷
۴۵-۳۵	۳۵<	۰/۵۱۷۱۸ *	۰/۱۷۵۰۱	۰/۰۲۰	۰/۰۵۹۶	۰/۹۷۶۰
	۵۵-۴۵	۰/۴۲۴۷۸ *	۰/۱۵۸۸۵	۰/۰۴۳	۰/۰۰۸۹	۰/۸۴۰۷
	۵۵>	۰/۲۱۹۹۴	۰/۲۲۲۳۵	۰/۶۷۶	- ۰/۳۳۲۲	۰/۸۳۲۱
۵۵-۴۵	۳۵<	۰/۰۹۳۰۳	۰/۱۳۱۰۴	۰/۸۹۳	۰/۲۵۰۱	۰/۴۳۶۱
	۴۵-۳۵	- ۰/۴۲۴۷۸ *	۰/۱۵۸۸۵	۰/۰۴۳	- ۰/۸۴۰۷	۰/۰۰۸۹-
	۵۵>	- ۰/۱۷۴۸۴	۰/۱۸۹۶۹	۰/۷۹۳	- ۰/۶۷۱۵	۰/۳۲۱۸.
۵۵>	۳۵<	۰/۲۶۷۸۷	۰/۲۰۳۴۱	۰/۵۵۵	- ۰/۲۶۴۷	۰/۸۰۰۵
	۴۵-۳۵	- ۰/۲۴۹۹۴	۰/۲۲۲۳۵	۰/۶۷۶	- ۰/۸۳۲۱	۰/۳۳۲۲
	۵۵-۴۵	۰/۱۷۴۸۴	۰/۱۸۹۶۹	۰/۷۹۳	- ۰/۳۲۱۸	۰/۶۷۱۵

- Agricultural and Applied Economics, 38, 123-136.
8. Braun, V., & Clarke, V. (2006). Qualitative Research in Psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 77-101.
9. Bryant, P., & Allen, D. (2013). Compensation, Benefits and Employee Turnover HR Strategies for Retaining Top Talent. *Compensation & Benefits Review*, 171-175. doi:10.1177/0886368713494342
10. Cascio, W. (2012). Bearingmaster of Risk. *HR Magazine*, 38-43.
11. Chepkwony, N. (2012). The Link Between Talent Management Practices, Succession Planning And Corporate Strategy Among Commercial Banks In Kenya. *School of Business, University of Nairobi*, 1-51.
12. D'Amato, A., & Herzfeldt, R. (2008). Learning Orientation, Organizational Commitment And Talent Retention Across Generations. *Journal of Managerial Psychology*, 23, 929-953. doi:DOI10.1108/02683940810904402
13. Deloitte, c. (2016). Human Capital Strategic Risk, guide to: People risk, www.strategic-risk-global.com, 8-9.
14. Ertürk, A., & Vurgun, L. (2014). Retention of IT Professionals Examining the Influence of Empowerment, Social Exchange, and Trust. *Journal of Business Research*, in press.
15. COSO (2018). Enterprise Risk Management Applying enterprise risk management to environmental, social and governance-related risks. available at: HYPERLINK "https://www.coso.org/Documents/COSO-WBCSD-ESGERM-Guidance-Full.pdf" https://www.coso.org/Documents/COSO-WBCSD-ESGERM-Guidance-Full.pdf
16. Fheili, M. (2006). Developing Human Resources Key Risk Indicators - Know Your Staff (KYS) Practices. *Journal of Operational Risk*, 1, 71-85.
17. Gelens, J., Hofmans, J., Dries, N., & Pepermans, R. (2014). Talent Management and Organisational Justice

و نمونه و همچنین زیاد بودن تعداد سوالات پرسشنامه، امکان بررسی روایی سازه وجود نداشت. بنابراین برای بررسی عوامل سنجش متغیرها به همان ماتریس عوامل اکتفا شد.

از آنجایی که پژوهش اندکی در زمینه ریسک منابع انسانی و ریسک نگهداشت استعدادها در ایران انجام شده و در سطح جهانی نیز مطالعات انگشت شماری صورت گرفته است، محققان می توانند برای به دست آوردن نتایج دقیق تر، این پژوهش را در سازمان های دیگر بررسی کنند. بررسی میزان کمی تاثیر فرهنگ سازمانی، فرهنگ ملیتی و ویژگی های شخصیتی مانند ریسک پذیر بودن افراد بر سطح ریسک نگهداشت استعدادها می تواند از دیگر مطالعات در آینده باشد.

پای نوشت

۱. مقاله برگزیده چهارمین کنفرانس منابع انسانی، دانشگاه تهران، دی ماه ۱۳۹۸

منابع

۱. دانایی فرد، ح.، الوانی، س. و آذر، ع. (۱۳۹۲). روش شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع. تهران: صفار.
۲. مومنی، م. و فعال قیومی، ع. (۱۳۹۱). تحلیل آماری با استفاده از SPSS. تهران: مولف.
۳. قلی پور، آ.، ابراهیمی، ا. (۱۳۹۵). مدیریت ریسک منابع انسانی: کاربرد رویکرد آمیخته. پژوهش های مدیریت عمومی، سال نهم (۳۲)، ۷۳-۹۶.
4. Allen, D., Bryant, P., & Vardaman, J. (2010). Retaining Talent Replacing Misconceptions With Evidence-Based Strategies. *Academy of Management Perspectives*, 48-64.
5. Aurora, R. S., & Shetty, K. (2011). Risk Management in HR and its Impact on HR Function.
6. Bano, S., Khan, M. A., Rehman, Q. H., & Humayoun, A. A. (2011). Schematizing Talent Management, A Core Business Issue. *Far East Journal of Psychology and Business*, 2, 4-16.
7. Bitsch, V., Getachew, A. K., Harsh, S. B., & Mugeru, A. W. (2006, April). Human Resource Management Risks Sources and Control Strategies Based on Dairy Farmer Focus Group.

- Programs. Technovation.
26. Minbaeva, D., & Collings, D. (2013). Seven Myths of Global Talent Management. *The International Journal of Human Resource Management*, 1762-1776.
27. Mitchell, T., Holtom, B., & Lee, T. (2001). How to Keep Your Best Employees Developing an Effective Retention Policy. *JSTOR*, 15, 96-109.
28. Parsons, R. (2014). The Next Banking Crisis Talent Risk. *RMA Journal*, 14-17.
29. Riabacke, A. (2006). Managerial Decision Making Under Risk and Uncertainty. *IAENG International Journal of Computer Science*, 1-7.
30. Rose, D. M., & Gordon, R. (2011). Retention Practices for Engineering and Technical Professionals in an Australian Public Agency. *The Australian Journal of Public Administration*, 69, 314-425.
31. Schiemann, B. (2011). Using Talent Analytics to Mitigate Risk and Drive Business Results. *SHRM Foundation*, 1-57.
32. Spears, M. (2013). Time for a More Holistic Approach to Talent Risk. *kpmg.com/socialmedia*, 1-52.
33. Tansley, C. (2011). What do we mean by the term "talent" in talent management? *Industrial And Commercial Training*, 266-274. doi:10.1108/00197851111145853
34. Thunnissen, M., Boselie, P., & Fruytie, B. (2013). A review of talent management: 'infancy or adolescence?'. *The International Journal of Human Resource Management*, 24, 1744-1761. doi:10.1080/09585192.2013.777543
35. Veloso, E. F., da Silva, R. C., Dutra, J. S., Fischer, A., & Trevisan, L. N. (2014). Talent Retention Strategies in Different Organizational Contexts and Intention of Talents to Remain in the Company. *RISUS - Journal on Innovation and Sustainability*, 5, 49-61.
- Employee Reactions to High Potential Identification. *Human resource management journal*, 24, 159-175. doi:10.1111/1748-8583.12029
18. Hughes, J. C., & Rog, E. (2008). A Strategy For Improving Employee Recruitment, Retention And Engagement Within Hospitality Organizations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20, 743-757. doi:DOI 10.1108/09596110810899086
19. Kibui, A. w., & Kanyir, J. w. (2014). Role of Talent Retention for Generation Y Employees in Kenya's State Corporations Empirical Review. *International Journal of Applied Research and Studies*, 3(3), 1-14.
20. Lančarič, D., Savov, R., & Tóth, M. (2013). Is Successful Retaining Of Talented Individuals Determined By Firm's Economical Situation A Case Of Slovak Firms From Nitra Region. *Trendy v podnikání - Business Trends*, 1-6.
21. Langenegger, P. B., Mahler, P., & Staffelbach, B. (2011). Effectiveness of Talent Management Strategies. *European Journal of International Management*, 5, 524-539. doi:10.1504/EJIM.2011.042177.
22. Marquardt, E., & Dunlap, N. (2012). Compensation Risk Assessments A Process for Active Plan Management and Continuous Improvement. *Compensation & Benefits Review*, 44, 6-11. doi:10.1177/0886368712440492
23. Martin, A., & Bowden, J. (2006). The Barriers To The Recruitment And Retention Of Supervisors Managers In The Scottish Tourism Industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18, 380-397.
24. Martin, J., & Schmidt, C. (2010, May). How to Keep Your Top Talent. *Harvard Business Review*, 1-9.
25. Oehmen, J., Olechowski, A., Kenley, C., & Ben-Daya, M. (2014). Analysis of The Effect of Risk Management Practices on The Performance of New Product Development