

تأثیر استراتژی‌های حفظ کارکنان در شرایط استرس‌زا بر عملکرد سازمانی در بخش کیت‌رینگ دانشگاه‌های دولتی

مژده ایلون کاشکولی^۱

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۱۱/۰۸ تاریخ چاپ: ۱۴۰۲/۱۲/۲۳

چکیده

هدف این تحقیق بررسی تأثیر استراتژی‌های حفظ کارکنان در شرایط استرس‌زا بر عملکرد سازمانی در بخش کیت‌رینگ دانشگاه‌های دولتی می‌باشد. جامعه آماری مورد مطالعه در این پژوهش، کارکنان کیت‌رینگ دانشگاه‌های دولتی اعم از مستقیم و وابسته است که تعداد آن بیش از ۱۰۰ هزار نفر می‌باشد. نمونه‌گیری با استفاده از جدول مورگان انجام شد که با توجه به میزان جامعه آماری تعداد ۳۸۴ نفر انتخاب گردید نرم افزارهای تجزیه و تحلیل داده‌ها بسته نرم افزاری SPSS26 و نرم‌افزار SMART-PLS3 می‌باشند. یافته‌های تحقیق نشان داد تمامی مسیرهای بارعاملی بیش از ۰/۴ و t-value بیش از ۱/۹۶ می‌باشد. بنابراین همه فرضیات تایید شدند. نتایج تحقیقات نشان می‌دهند که عوامل متعددی از جمله فرهنگ و ارزش‌های سازمانی، پاداش‌ها و مشوق‌های پولی، یادگیری و رشد شغلی، سلامت سازمانی، تعادل کار-زندگی و موانع خروج و راه‌اندازی سازمان به طور گسترده‌ای بر عملکرد و حفظ نیروی انسانی در بخش کیت‌رینگ دانشگاه‌های دولتی تأثیر مثبت دارند. این موارد نشان می‌دهند که ایجاد و حفظ یک محیط کاری مثبت و پشتیبانی از نیازهای کارکنان می‌تواند بهبود عملکرد سازمانی و پایداری نیروی انسانی را به همراه داشته باشد. در نتیجه، استراتژی‌ها و سیاست‌های مدیریتی که به این عوامل توجه کافی را می‌کنند، می‌توانند به بهبود کارایی و رقابت‌پذیری بخش کیت‌رینگ دانشگاهی کمک کنند.

واژگان کلیدی

استراتژی، حفظ کارکنان، استرس، عملکرد سازمانی، کیت‌رینگ، دانشگاه

مقدمه

با ظهور پیشرفت‌های تکنولوژیکی و افزایش رقابت، سازمان‌ها تشخیص می‌دهند که کارکنان برای موفقیت یک سازمان بسیار مهم‌تر هستند (ایبیدونی و همکاران^۱ ۲۰۱۶). بنابراین، حفظ کارکنان ماهر و با استعداد مهم‌ترین اولویت برای سازمان‌های مربوط به کیتینگ است (اوهوناکین و همکاران^۲، ۲۰۱۸)، زیرا این بخش دائماً با چالش جابجایی بالای کارکنان مواجه است (دیویدسون و وانگ^۳، ۲۰۱۱). همانطور که توسط بسیاری از محققان بیان شده است، منابع انسانی یک دارایی ضروری در هر سازمانی است (کوسلوان و همکاران^۴ ۲۰۱۰). بنابراین شکست یا موفقیت یک سازمان به مشارکت و تعهد کارکنان آن بستگی دارد (باوم و کوکرو نیکال^۵ ۲۰۰۵). مهارت‌ها و شایستگی‌های کارکنان به شایستگی سازمانی و موفقیت سازمان در سناریوهای تجاری بسیار رقابتی فعلی منجر می‌شود (لاک و وود^۶، ۲۰۰۶). با این حال، به دلیل رقابت سخت و افزایش نوسانات اشتغال، جذب و حفظ این دارایی حیاتی به یکی از بزرگترین چالش‌ها برای سازمان‌ها تبدیل شده است (فگلی^۷، ۲۰۰۶). بنابراین، اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی‌های حفظ کارکنان مؤثر برای حفظ کارکنان توانمند برای دستیابی به بهبود عملکرد یک سازمان مهم است. صنعت کیتینگ یک صنعت بسیار رقابتی است. هر سازمانی در این صنعت تلاش می‌کند تا در استانداردهای خدمات و سبک ارائه خدمات خود به منظور حفظ مشتریان خود ثبات داشته باشد اما جابجایی کارکنان این ثبات را می‌شکند که بر سودآوری سازمان‌ها و همچنین کیفیت خدمات و روحیه کارکنان تأثیر می‌گذارد. کارکنان شایسته به دلیل نقش مهمی که در تمام جنبه‌ها از طراحی، توسعه و ارائه همه خدمات دارند، حیاتی هستند. بنابراین، توسعه و حفظ کارکنان شایسته برای عملکرد سازمانی ضروری است و به همین دلیل نیاز به شناسایی استراتژی‌های حفظ برای دستیابی به اهداف سازمانی وجود دارد. با پیشرفت جهان به سمت صنعتی شدن در مقیاس گسترده، فرصت‌های شغلی با این روند مطابقت دارند، بنابراین مفهوم حفظ کارکنان برای دستیابی به شایستگی سازمانی توجه زیادی را به خود جلب کرده است (چاولا و سینگلا^۸ ۲۰۲۱). بنابراین در این مقاله به بررسی تأثیر راهبردهای حفظ کارکنان در شرایط استرس‌زا بر عملکرد سازمانی در بخش کیتینگ دانشگاه‌های دولتی پرداخته شد.

مبانی نظری

حفظ کارکنان

گریفت و هوم^۹ (۲۰۰۱) حفظ کارکنان را به عنوان "فرآیندی که از طریق آن کارکنان برای ماندن در سازمان برای مدت طولانی‌تر انگیزه می‌گیرند" تعریف می‌کنند. حفظ کارکنان با استعداد برای مدت طولانی به عنوان یکی از کارکردهای مهم مدیریت منابع انسانی در نظر گرفته شده است (بهاتناگار^{۱۰}، ۲۰۰۴). سینگ و دیکسیت^{۱۱} (۲۰۱۱) حفظ کارکنان را به عنوان "استراتژی‌ها و شیوه‌های مختلف که به کارگران اجازه می‌دهد برای مدت طولانی‌تری به یک

¹ Ibidunni et. al

² Ohunakin et al

³ Davidson and Wang

⁴ Kusluvan et

⁵ Baum & Kokkro-nikal

⁶ Lock-wood

⁷ Fegley

⁸ Chawla

⁹ Griffeth & Hom

¹⁰ Bhatnagar

¹¹ Singh and Dixit

موسسه پایبند باشند" تعریف می کنند. بنابراین، حفظ کارکنان توانایی حفظ آن دسته از کارکنانی است که سازمان می خواهد آنها را برای مدت طولانی تری نسبت به رقبای خود حفظ کند (جانسون^۱، ۲۰۰۰).

حفظ کارکنان یکی از چالش های اساسی در مدیریت سازمان ها است و به عنوان یک استراتژی اساسی مدیریت منابع انسانی مطرح می شود. حفظ کارکنان به معنای ایجاد شرایطی است که افراد تمایل داشته باشند در سازمان باقی بمانند و به توسعه حرفه ای خود ادامه دهند. این موضوع شامل ارتقاء مزایای مالی، ایجاد فرصت های آموزش و پیشرفت شغلی، ایجاد یک محیط کاری سالم و پشتیبانی کننده، توازن میان کار و زندگی، برقراری ارتباطات مؤثر با کارکنان و مدیریت عملکرد فعال می شود. این اقدامات نه تنها به حفظ افراد موجود کمک می کنند بلکه با جلب استعداد های جدید نیز سازمان را تقویت می کنند. به طور کلی، حفظ کارکنان نقش مهمی در ارتقاء کارایی و پایداری سازمان ها ایفا می کند و برای دستیابی به اهداف تجاری بلندمدت بسیار اساسی است. علاوه بر این، حفظ کارکنان به وجود یک فرهنگ سازمانی مثبت نیز کمک می کند. این فرهنگ، ارتباطات سالم و شفاف، احترام به افراد و اراده به ایجاد همکاری مؤثر را ترویج می دهد. افرادی که احساس می کنند در یک محیط کاری حاکم بر انصاف و توجه به نیازهای آنها هستند، معمولاً به سازمان وظیفه مندتر هستند. همچنین، برنامه های اثربخش مدیریت عملکرد می تواند ارتباط فرد با سازمان را تقویت کرده و هدفمندی کارکنان را افزایش دهند. این برنامه ها به تعیین اهداف، ارائه بازخورد سازنده، و ایجاد فرصت های بهبود و پیشرفت شغلی می پردازند. در نهایت، سازمان هایی که به ایجاد یک محیط کاری پویا، توسعه دهنده و جذاب اهمیت می دهند، معمولاً توانایی رقابتی بیشتری در بازار دارند. حفظ کارکنان به عنوان یک استراتژی هوشمندانه، نه تنها به رشد سازمانی کمک می کند بلکه بازدهی و کارایی کل سازمان را ارتقا می دهد (آرمسترانگ^۲ ۲۰۱۹). علاوه بر این نکات، ایجاد ارتباط نزدیک با کارکنان و شناخت نیازها و ترجیحات آنها نیز از اهمیت زیادی برخوردار است. شناخت بهتر از فردیت و خصوصیات هر کارمند، امکان بهینه سازی تعاملات و ارتباطات را فراهم می کند. برخوردهای فردی سازی شده، نشان از اراده مدیران به احترام به تنوع فردی و توجه به نیازهای خاص هر فرد دارد. ضمناً، فراهم کردن فرصت های رشد و توسعه شغلی نه تنها به کارکنان امکان پیشرفت می دهد بلکه سازمان را از دست دادن استعدادهایش جلوگیری می کند. ارتقاء مسیرهای حرفه ای، برگزاری دوره های آموزشی، و ایجاد فرصت های مشارکت در پروژه های جدید، احساس ارتباط نزدیک با سازمان را تقویت می کند. در کل، حفظ کارکنان به عنوان یک رویکرد جامع در مدیریت سازمانی، نقش بسیار حیاتی در ارتقاء انگیزه، تعهد، و توانمندی اعضای تیم ایفا می کند. این عوامل در ترکیب با یک رهبری قوی و فرهنگ سازمانی مثبت، به سازمان کمک می کنند تا در مسیر موفقیت و پیشرفت پایدار حرکت کند (گومز میجیا و بالکین^۳ ۲۰۱۸).

استراتژی های حفظ کارکنان

حفظ کارکنان یک عنصر چند وجهی از سیاست های منابع انسانی سازمان ها است. با استخدام افراد مناسب شروع می شود و با استراتژی هایی ادامه می دهد تا آنها را درگیر و متعهد نگه دارد به سازمانی که در آن به کار گرفته شده اند (فریرموث^۴، ۲۰۰۴). استراتژی های حفظ کارکنان برنامه ها، ابزارها یا تصمیماتی هستند که توسط سازمان ها برای حفظ

¹ Johnson

² Armstrong

³ Gomez-Mejia

⁴ Freyer-muth

کارمندان شایسته خود برای عملکرد اتخاذ می شود. ادبیات موجود در مورد حفظ کارکنان، اجماع بین محققان مختلف را در مورد استراتژی‌های کلیدی مسئول حفظ کارکنان در سازمان‌ها نشان می‌دهد. عوامل شخصی مانند سطح تحصیلات، مهارت‌های رهبری ادراک شده از خود، سابقه و نگرش یادگیری بر حفظ کارکنان تأثیر می‌گذارند و سهم قدردانی و تحریک به عنوان عوامل سازمانی در حفظ کارکنان اهمیت زیادی دارند (چاولا و سینگلا^۱ ۲۰۲۱). نازیا و بیگم^۲ (۲۰۱۳) بر اجرای 3R، یعنی شناخت^۳، احترام^۴ و پاداش^۵ برای بهبود حفظ کارکنان سازمان‌های هندی معتقدند. گوارتس و همکاران^۶ (۲۰۱۱) پیشنهاد کرد که فرصت یادگیری و جو کار تأثیر مثبتی بر حفظ کارکنان دارد. جن ته یانگو همکاران^۷ (۲۰۱۲) پیشنهاد کرد که درک جاه‌طلبی‌های شغلی کارکنان، توسعه شغلی، ترتیب دادن فعالیت‌های اجتماعی مانند اشتراک‌گذاری انجمن یا فعالیت‌های شبکه‌ای و بهینه‌سازی محیط کار می‌تواند سیاست‌های حفظ موثر در سطح شرکت باشد. راملال^۸ (۲۰۰۳) شناسایی کرد که بسته جبران خسارت و محل شرکت عوامل مهمی در تصمیم‌گیری برای ماندن در سازمان هستند. برت و همکاران^۹ (۲۰۰۴) پیشنهاد کردند که یکپارچگی و مشارکت بالای مدیر، فرصت‌های پیشرفت، توانمندسازی، مسئولیت‌پذیری و کار چالش برانگیز متغیرهای مهمی برای حفظ کارکنان هستند. دیری^{۱۰} (۲۰۰۸) تأکید می‌کند که سازمان‌ها باید بر ایجاد تعادل بین زندگی کاری خود و زندگی شخصی کارکنان تمرکز کنند. با این حال، تیت^{۱۱} (۲۰۱۰) بر این باور بود که اگرچه استراتژی‌های حفظ کارکنان در مشاغل و صنایع مختلف دارای ویژگی‌های مشترکی مانند حقوق رقابتی، فرصت‌های یادگیری و توسعه، تعادل زندگی کاری و جو سازمانی حمایتی هستند، اما باید بر اساس شواهد و زمینه‌ها باشد. استراتژی‌های حفظ کارکنان متنوع و چندجانبه هستند تا به بهبود رضایت و پایداری کارکنان در سازمان کمک کنند. ارائه حقوق و مزایای مالی جذاب و منصفانه از جمله اقدامات اساسی است. ارتقاء شغلی و فرصت‌های توسعه حرفه‌ای نیز می‌تواند افراد را ترغیب به باقی‌ماندن در سازمان کند. ایجاد یک محیط کاری دوستانه و پشتیبانی‌کننده نیز از اهمیت زیادی برخوردار است. برگزاری جلسات بازخورد منظم، توجه به نیازها و ترجیحات کارکنان، و ایجاد فرصت‌های آموزش و پیشرفت شغلی از دیگر راهکارهای حفظ کارکنان هستند. بهبود مدیریت عملکرد و ارتقاء ارتباطات داخلی نیز می‌تواند به حفظ کارکنان کمک کند. استفاده از ابزارهای نوآورانه برای مدیریت و توسعه کارکنان نیز به عنوان یک استراتژی حیاتی مطرح می‌شود. به طور کلی، ترکیب این استراتژی‌ها در کنار یک رهبری مؤثر و فرهنگ سازمانی مثبت می‌تواند به حفظ کارکنان و ایجاد یک سازمان پویا و موفق کمک کند. علاوه بر این، توجه به توازن کار و زندگی شخصی کارکنان نیز از جمله استراتژی‌های مؤثر حفظ کارکنان است. ایجاد امکاناتی برای انجام انعطاف‌پذیری در ساعات کاری، کار به صورت دور کاری، و ارائه فرصت‌های تفریح و استراحت می‌تواند به افراد احساس کنند که سازمان به زندگی خصوصی آن‌ها احترام می‌گذارد.

¹ Chawla

² Nazia and Begum

³ recognition

⁴ respect

⁵ rewards

⁶ Govaerts et al

⁷ Jen-Te Yang et. al.

⁸ Ramlall

⁹ Birt

¹⁰ Deery

¹¹ Thite

برنامه های تشویقی نیز جزو استراتژی های حفظ کارکنان محسوب می شوند. ارائه پاداش های تشویقی، گواهی نامه ها و برنامه های ارتقاء اعتبار شغلی می تواند افراد را ترغیب به بهترین عملکرد خود کند و به تعهد آنها نسبت به سازمان افزوده شود. در نهایت، ارتقاء فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش ها و مسئولیت پذیری نیز به عنوان یک استراتژی اساسی در حفظ کارکنان مطرح می شود. ایجاد انگیزه درونی و ارتقاء احساس ارتباط با هدف ها و اهداف سازمانی، افراد را به جایگاهی می رساند که احساس می کنند نقش مهمی در موفقیت سازمان دارند. این ترکیب از استراتژی ها، به سازمان امکان می دهد نه تنها کارکنان خود را حفظ کند بلکه ایشان را به عنوان یک نیروی محوری برای رشد و توسعه سازمانی بهره مند سازد (گومز میجیا و بالکین^۱ ۲۰۱۸).

عملکرد سازمانی

مفهوم عملکرد سازمانی بسیار گسترده است و می تواند به صورت متقابل با عباراتی مانند اثربخشی، کارایی، بهره وری و اخیراً با نوآوری و رقابت استفاده شود. نویسندگان مختلف عملکرد سازمانی را با معیارهای مختلف ارزیابی می کنند. بر اساس مطالعه دایر و ریوز^۲ (۱۹۹۵)، نتایج عملکرد عملکردهای منابع انسانی سازمانها را می توان به عنوان نتایج مالی (در قالب بازده دارایی و بازده حقوق صاحبان سهام)، نتایج مرتبط با منابع انسانی (تعهد، رضایت و غیره) و نتایج سازمانی (نوآوری، بهره وری، کیفیت خدمات) متمایز کرد. بکر و گرهارت^۳ (۱۹۹۶) معتقد بودند که محصول و خدمات نوآورانه، کاهش هزینه، بهبود کیفیت و بهره وری متغیرهای مهمی برای ارزیابی عملکرد سازمانی هستند. کیم هوک^۴ (۱۹۹۹) بهره وری نیروی کار، کیفیت خدمات و عملکرد مالی را به عنوان شاخص های اصلی عملکرد هتل در نظر گرفت. چاند و کاتو^۵ (۲۰۰۷) عملکرد سازمانی را با بهره وری، کیفیت خدمات، رشد فروش، سودآوری و دستیابی به هدف اندازه گیری کردند. ریزوف و کروچر^۶ (۲۰۰۹) شاخص ترکیبی متغیرهای سطح بهره وری، کیفیت خدمات، سودآوری، نرخ نوآوری و زمان عرضه محصول به بازار را ارائه کردند. لذا بر اساس بحث فوق، عملکرد سازمانی را می توان از ابعاد چندگانه سنجید (چاولا و سینگلا^۷ ۲۰۲۱).

عملکرد سازمانی به شکل کلی نمایانگر دستیابی سازمان به اهداف و موفقیت های مورد انتظار است. این مفهوم شامل اندازه گیری و ارزیابی عملکرد یک سازمان در جهت تحقق اهداف استراتژیک، اقتصادی، و اجتماعی می شود. عملکرد سازمانی بر اساس معیارهای متنوعی ارزیابی می شود که شامل میزان سودآوری، رضایت مشتریان، کیفیت محصولات و خدمات، بهره وری نیروی انسانی، نوآوری، و سایر عوامل مؤثر در عملکرد سازمانی می باشد. برنامه ریزی مؤثر، مدیریت منابع، و اجرای استراتژی های منطبق با اهداف سازمان از عوامل مهم در بهبود عملکرد سازمانی هستند. این فرآیند مستلزم تعامل مؤثر و هماهنگی بین اجزای مختلف سازمان، از جمله تیم ها، بخش ها و اعضای سازمان است. بهبود مداوم عملکرد سازمانی نیازمند تحلیل داده ها، اعتبارسنجی راهبردها، و تصمیم گیری توسعه آمیز است. در نتیجه، عملکرد سازمانی به عنوان یک ابزار کلان برای اندازه گیری پیشرفت و توسعه سازمان در مسیر بهبود و پایداری به کار می رود.

¹ Gomez-Mejia

² Dyer and Reeves

³ Becker and Gerhart

⁴ Kim Hoque

⁵ Chand and Katou

⁶ Rizov and Croucher

⁷ Chawla

مدل مفهومی تحقیق

مدل مفهومی تحقیق برگرفته از مدل چاولا و سینگلا (۲۰۲۱) می باشد که در ادامه به آن اشاره میشود. در این مدل ۷ عامل وجود دارد که توضیح داده شد و از توضیحات تحقیق این محققان اخذ شده است:

عامل ۱- فرهنگ و ارزش‌های سازمان: فرهنگ سازمانی و ارزش‌های سازمانی اساساً فضایی است که کارکنان در آن به بهترین نحو کار می‌کنند و بر هر کاری که یک سازمان دارای کیتیرینگ انجام می‌دهد تأثیر دارد. به زبان ساده، فرهنگ و ارزش‌های سازمان، نیروهای نامرئی هستند که بر زندگی کارکنان آن سازمان تأثیر می‌گذارند. رفتار، وفاداری و تعهد کارکنان را تعیین می‌کند. فلسفه مدیریت ارشد، سبک رهبری، پروتکل‌های ارتباطی، سیاست‌ها و رویه‌های مختلف، آیین‌ها و الگوهای گردش کار با هم کار می‌کنند تا فرهنگ منحصر به فرد یک هتل را ایجاد کنند. فرهنگ و ارزش‌های یک سازمان هتلداری به عنوان رابط بین کارکنان و هتل آنها عمل می‌کند. فرهنگ سازمانی که به خوبی با نیازهای کارکنان مطابقت دارد، شانس حفظ کارمند را برای مدت طولانی‌تری افزایش می‌دهد.

عامل ۲- پاداش‌ها و مشوق‌های پولی: پاداش‌ها و مشوق‌های پولی گرامتی است که یک سازمان دارای کیتیرینگ به کارکنان خود ارائه می‌دهد. نقش حیاتی در تعیین سطوح تعهد کارکنان و حفظ آنها ایفا می‌کند. هنگامی که کارکنان سازمان احساس می‌کنند که تلاش‌ها، شایستگی‌ها و مشارکت‌های آنها در دارای کیتیرینگ به رسمیت شناخته شده و قدردانی می‌شود، تمایل دارند برای مدت طولانی باقی بمانند. استراتژی جبران درست به ساخت سازمان هتلداری موثر و رقابتی کمک می‌کند و تنظیم اشتباه استراتژی جبران خسارت می‌تواند همان سازمان را با نرخ‌های پایین نگهداشت و عدم استفاده از پتانسیل کامل کارکنان از بین ببرد. سیاست سیستماتیک پاداش‌ها و مشوق‌ها، بازنگری در مقیاس‌های پرداخت در فواصل دوره‌ای، پاداش برای عملکرد فوق العاده کارکنان به اشتراک گذاری سود به طور مثبت کارکنان را جذب و حفظ می‌کند.

عامل ۳- یادگیری و رشد شغلی: فرصت‌های یادگیری و رشد شغلی به عنوان یک عامل حیاتی برای حفظ کارکنان توانمند ظاهر شد. از کارکنان کیتیرینگ انتظار می‌رود که به توانایی‌ها و دانش‌های جدید دست یابند و آنها را در محل کار خود به کار گیرند. این یکی از جنبه‌های مهم استراتژی‌های حفظ است زیرا با پیشرفت شخصی و حرفه‌ای کارکنان سروکار دارد. کارمندان اغلب به دنبال فرصت‌هایی در محل کار خود می‌گردند که به آنها اجازه می‌دهد در شرایطی که شایستگی‌ها و مهارت‌هایشان رشد می‌کند، خود را به چالش بکشند. این فرصت‌های ارائه شده توسط هتل‌ها می‌تواند تعهد کارکنان را افزایش داده و حفظ کارکنان را در کیتیرینگ افزایش دهد.

عامل ۴- راه اندازی سازمان: شروع سازمان به معنای ابتکاراتی است که توسط سازمان دارای کیتیرینگ انجام می‌شود که فرهنگ، محیط کار یا استراتژی کلی کسب و کار خود را نسبت به کارکنان برای تحقق اهداف خود بهبود می‌بخشد و از این رو منجر به حفظ کارکنان می‌شود. ابتکارات اتخاذ شده توسط سازمان دارای کیتیرینگ ممکن است شامل سیاست بازنشستگی، برنامه ریزی جانشین پروری، جو تنوع مثبت، کار تیمی و حمایت سازمانی باشد. این استراتژی‌ها بر تعهد سازمانی و حفظ کارکنان در سازمان تأثیر می‌گذارد.

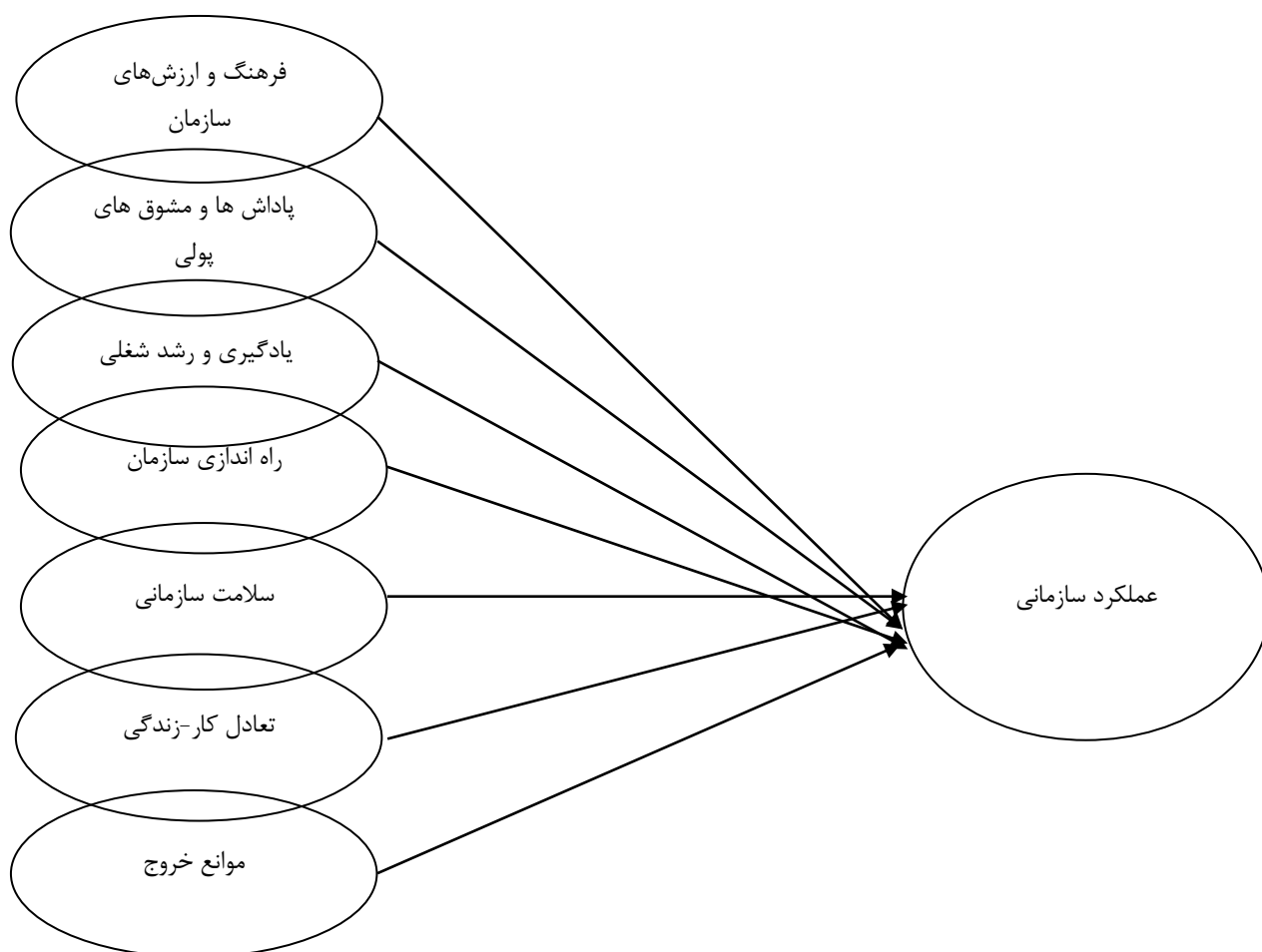
عامل ۵- سلامت سازمانی: سلامت سازمانی به توانایی سازمان در ایجاد محیطی اطلاق می‌شود که انگیزه و عملکرد کارکنان را حفظ و ارتقاء دهد تا آنها قصد ماندن طولانی‌تری داشته باشند. یک سازمان دارای کیتیرینگ سالم به دنبال بهبود عملکرد سازمانی و در عین حال حفظ رفاه کارکنان است. رویه‌های ارائه شکایات مؤثر نگرش سرپرستان نسبت به

کارکنان، کیفیت زندگی کاری کارکنان، محیط کار حمایتی از جمله استراتژی‌هایی است که سازمان می‌تواند برای افزایش حفظ کارکنان اجرا کنند.

عامل ۶- تعادل کار-زندگی: « تعادل کار-زندگی در مورد ایجاد و حفظ محیط های کاری حمایتی و سالم است که کارکنان را قادر می سازد بین مسئولیت های کاری و خانوادگی تعادل برقرار کنند و در نتیجه وفاداری و بهره وری کارکنان را تقویت کنند.» تعادل کار-زندگی مهم ترین عاملی است که بر تعهد کارکنان تأثیر می گذارد، زیرا در صورت بروز تعارض در زندگی کاری یک کارمند، می تواند منجر به نارضایتی شغلی و قصد ترک شغل شود. علاوه بر این، می تواند باعث درگیری با اعضای خانواده و فعالیت های مرتبط با خانواده شود. بنابراین، تعارضات کار و زندگی کارکنان باید با ارائه برنامه کاری منعطف و سایر ترتیبات کاری توسط سازمان به روشی مناسب برای حفظ استعداد آنها برطرف شود.

عامل ۷- موانع خروج: موانع خروج مربوط به موانعی است که مانع از خروج کارکنان از سازمان های فعلی می شود. استراتژی های اجتماعی شدن به بهبود شانس حفظ کارمند برای مدت طولانی کمک می کند. فعالیت های شبکه ای فضای دلپذیری را در سازمان ایجاد می کند که انسجام کار تیمی و تعهد کارکنان را افزایش می دهد و منجر به کاهش گردش مالی می شود.

مدل تحقیق به صورت زیر مطرح گردید:



با توجه به مدل تحقیق فرضیات به صورت زیر مطرح گردید:

- فرهنگ و ارزش‌های سازمان به عنوان یکی از عوامل حفظ کارکنان بر عملکرد سازمانی تاثیر معنی‌داری دارد.
- پاداش‌ها و مشوق‌های پولی به عنوان یکی از عوامل حفظ کارکنان بر عملکرد سازمانی تاثیر معنی‌داری دارد.
- یادگیری و رشد شغلی به عنوان یکی از عوامل حفظ کارکنان بر عملکرد سازمانی تاثیر معنی‌داری دارد.
- راه‌اندازی سازمان به عنوان یکی از عوامل حفظ کارکنان بر عملکرد سازمانی تاثیر معنی‌داری دارد.
- سلامت سازمانی به عنوان یکی از عوامل حفظ کارکنان بر عملکرد سازمانی تاثیر معنی‌داری دارد.
- تعادل کار-زندگی به عنوان یکی از عوامل حفظ کارکنان بر عملکرد سازمانی تاثیر معنی‌داری دارد.
- موانع خروج به عنوان یکی از عوامل حفظ کارکنان بر عملکرد سازمانی تاثیر معنی‌داری دارد.

روش تحقیق

هدف از انتخاب روش تحقیق این است که پژوهشگر مشخص نماید که چه روشی را اتخاذ نماید تا او را هر چه دقیق‌تر و آسان‌تر به پاسخ‌های احتمالی برساند. روش این تحقیق توصیفی و کاربردی و روش تحقیق حاضر توصیفی - پیمایشی و همبستگی می‌باشد. جامعه آماری به کل گروه، افراد، وقایع و یا چیزهایی اشاره دارد که محقق می‌خواهد به تحقیق درباره آنها بپردازد این تعریف باید به اندازه‌ای روشن باشد که هیچ نوع سوالی درباره قابلیت تعمیم‌پذیری یا کاربرد نتایج آن به هر یک از اعضای جامعه مطرح نباشد. لذا محقق برای گردآوری داده‌ها جهت تصمیم‌گیری در خصوص فرضیات تحقیق اقدام به نمونه‌گیری کرده و سپس نتایج حاصله را با سطح اطمینان بالای ۰/۷ درصد به جامعه تعمیم می‌دهد. جامعه آماری مورد مطالعه در این پژوهش، کارکنان کیتیرینگ دانشگاه‌های دولتی اعم از مستقیم و وابسته است که تعداد آن بیش از ۱۰۰ هزار نفر می‌باشد. نمونه‌گیری با استفاده از جدول مورگان انجام شد که با توجه به میزان جامعه آماری تعداد ۳۸۴ نفر انتخاب گردید نرم افزارهای تجزیه و تحلیل داده‌ها بسته نرم افزاری SPSS و نرم‌افزار SMART-PLS می‌باشند.

یافته‌های تحقیق

یافته‌های تحقیق با استفاده از توزیع پرسشنامه چاولا و سینگلا (۲۰۲۱) بدست آمد.

جدول ۱- آماره‌های توصیفی برای متغیرهای پژوهش

متغیر	میانگین	انحراف استاندارد	ضریب چولگی	ضریب برجستگی
فرهنگ و ارزش‌های سازمان	۳/۳	۰/۵۱	-۰/۶۵	۰/۳۷
پاداش‌ها و مشوق‌های پولی	۳/۱	۰/۷۸	-۰/۵۷	-۰/۴۹
یادگیری و رشد شغلی	۳/۵	۰/۵۵	-۰/۴۶	۰/۱۹
راه‌اندازی سازمان	۳/۴	۰/۵۴	-۰/۳۴	۰/۴۸
سلامت سازمانی	۳/۱	۰/۳۰	-۰/۶۵	-۰/۲۶
تعادل کار-زندگی	۳/۲	۰/۲۹	-۰/۴۴	۰/۳۹
موانع خروج	۳/۵	۰/۵۴	-۰/۶۸	-۰/۱۷
عملکرد سازمانی	۳/۷	۰/۶۳	-۰/۶۱	۰/۳۱

در اینجا سطح نرمالیه را می‌سنجیم. اگر مقدار سطح معنی‌داری بزرگتر از مقدار خطا ۰/۰۵ باشد، فرض صفر تأیید می‌گردد و داده‌ها نرمال است و در صورتی که سطح معنی‌داری کوچکتر از مقدار خطا ۰/۰۵ باشد، فرض یک تأیید می‌گردد و داده‌ها نرمال نیست.

جدول ۲-آزمون کولموگروف اسمیرنوف

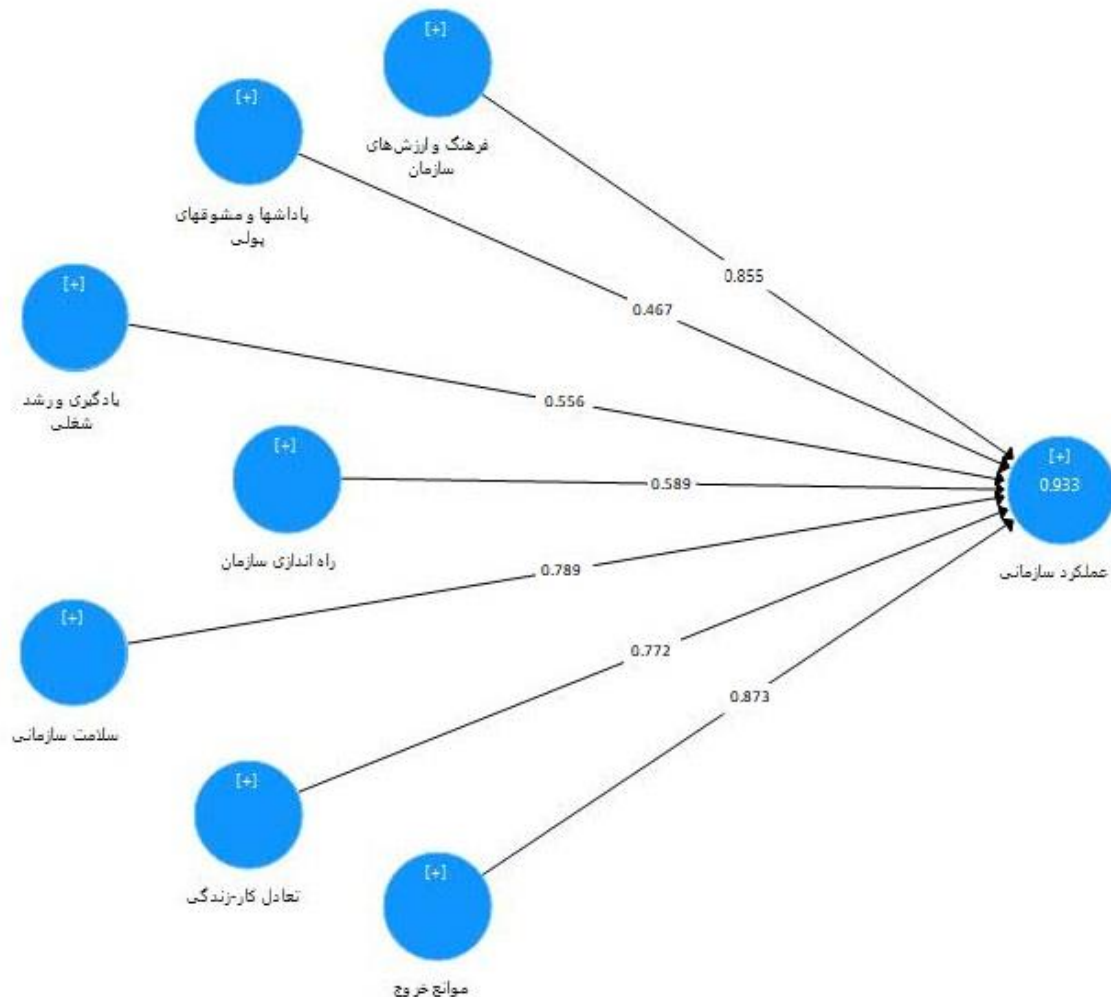
متغیر	آماره آزمون	سطح معناداری	نتیجه گیری
فرهنگ و ارزش‌های سازمان	۰/۳۸	۰/۰۰۰	غیرنرمال
پاداش‌ها و مشوق‌های پولی	۰/۲۱	۰/۰۰۰	غیرنرمال
یادگیری و رشد شغلی	۰/۴۳	۰/۰۰۰	غیرنرمال
راه‌اندازی سازمان	۰/۳۹	۰/۰۰۰	غیرنرمال
سلامت سازمانی	۰/۵۴	۰/۰۰۰	غیرنرمال
تبادل کار-زندگی	۰/۲۸	۰/۰۰۰	غیرنرمال
موانع خروج	۰/۳۷	۰/۰۰۰	غیرنرمال
عملکرد سازمانی	۰/۳۹	۰/۰۰۰	غیرنرمال

با استفاده از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف مشخص شد که متغیرها نرمال نیستند. در صورتی که مقدار پایایی ترکیبی برای هر سازه بالای ۰/۷ شود، نشان از پایایی درونی مناسب برای مدل‌های اندازه‌گیری دارد و مقدار کمتر از ۰/۶ عدم وجود پایایی را نشان می‌دهد.

جدول ۳-پایایی مرکب و آلفای کرونباخ

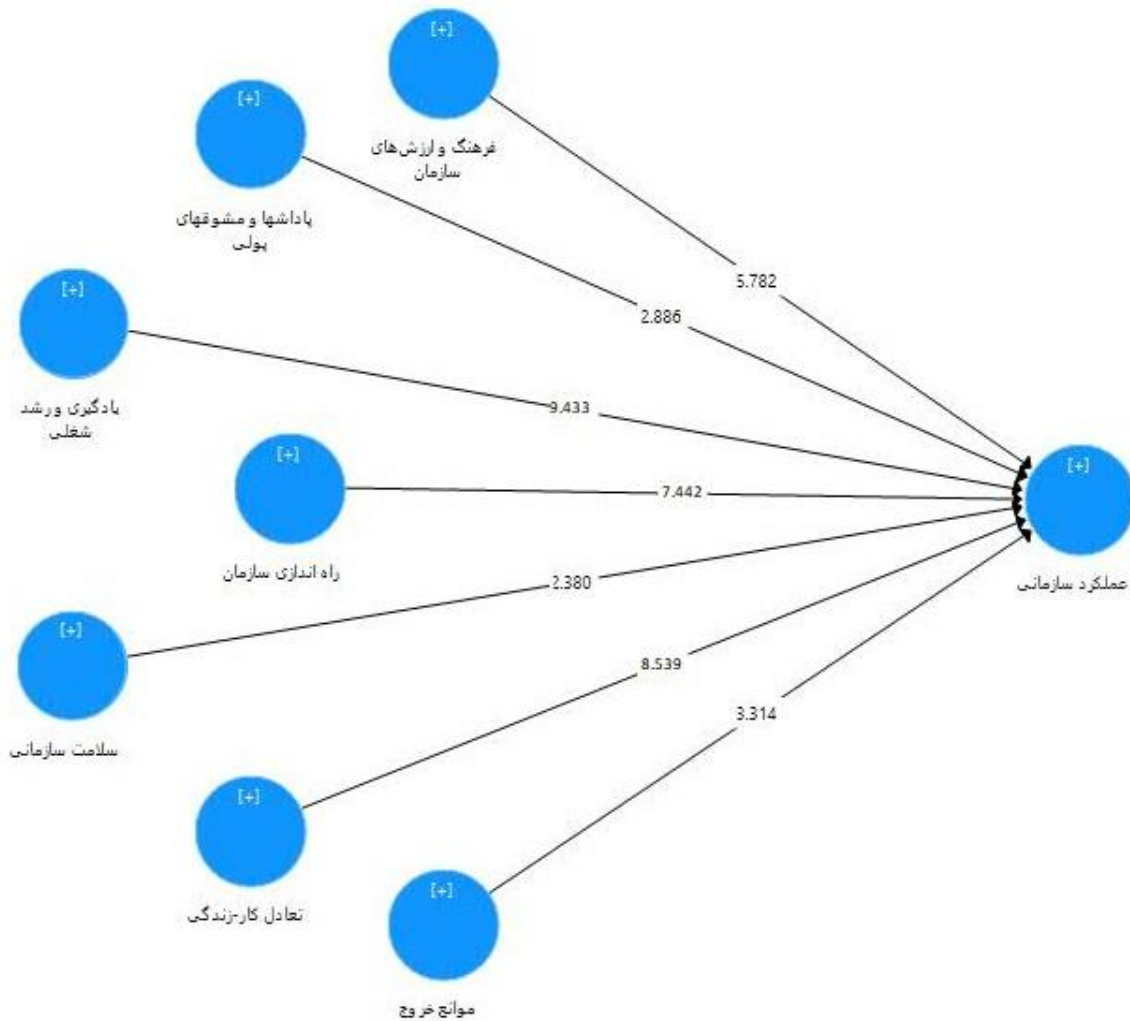
متغیرها	آلفای کرونباخ	پایایی مرکب
تبادل کار-زندگی	0/817	0/869
راه‌اندازی سازمان	0/865	0/899
سلامت سازمانی	0/770	0/812
عملکرد سازمانی	0/940	0/949
فرهنگ و ارزش‌های سازمان	0/906	0/927
موانع خروج	0/888	0/913
پاداشها و مشوقهای پولی	0/925	0/938
یادگیری و رشد شغلی	0/884	0/896

برای بررسی برازش مدل ساختاری پژوهش از چندین معیار استفاده می‌شود که اولین و اساسی‌ترین معیار، ضرایب معناداری Z است. برازش مدل ساختاری با استفاده از ضرایب t به این صورت است که این ضرایب باید از ۱/۹۶ بیشتر باشند تا بتوان در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار بودن آن‌ها را تأیید ساخت. در شکل ۱ ضرایب مسیر مربوط به متغیرهای آشکار و در شکل ۲ آماره‌های t مربوط به هر مسیر آورده شده است.



شکل ۱-مدل اولیه پژوهش در حالت ضرایب استاندارد

همان‌طور که در شکل زیر مشاهده می‌شود، تمام متغیرهای تحقیق دارای مقدار آماره t در بازه‌ی قابل قبول را دارا هستند. بنابراین در بررسی فرضیه‌ها در سطح اطمینان ۹۵ درصد این فرضیه مورد پذیرش واقع می‌گردد.



شکل ۲- بار عاملی مدل

کیفیت پیش‌بینی کنندگی قدرت پیش‌بینی مدل را مشخص می‌سازد. مدل‌هایی که دارای برآزش بخش ساختاری قابل قبول هستند، باید قابلیت پیش‌بینی شاخص‌های مربوط به سازه‌های درون‌زای مدل را داشته باشند. هینسلر و همکاران (۲۰۰۹) سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ را برای نشان‌دادن قدرت پیش‌بینی ضعیف، متوسط و قوی سازه‌ها یا سازه‌های برون‌زای مربوط به آن تعریف کرده‌اند. ذکر این نکته ضروری است که این مقدار تنها برای سازه‌های درون‌زای مدل که شاخص‌های آن‌ها از نوع انعکاسی می‌باشد، محاسبه می‌گردد.

جدول ۴- کیفیت پیش‌بینی کنندگی

ردیف	متغیر	SSO	SSE	1-SSE/SSO
۱	تعادل کار-زندگی	972/000	972/000	
۲	راه اندازی سازمان	756/000	756/000	
۳	سلامت سازمانی	1,296/000	1,296/000	
۴	عملکرد سازمانی	1,080/000	485/173	0/551
۵	فرهنگ و ارزش‌های	864/000	864/000	

ردیف	متغیر	SSO	SSE	1-SSE/SSO
	سازمان			
۶	موانع خروج	756/000	756/000	
۷	پاداش ها و مشوق های پولی	972/000	972/000	
۸	یادگیری و رشد شغلی	2,268/000	2,268/000	

مطابق جدول فوق مقدار Q^2 برای تمامی سازه‌ها در حد قوی می‌باشد و نشان‌دهنده این است که مدل قدرت پیش‌بینی بالایی در مورد شاخص را دارد.

بررسی فرضیه‌های تحقیق به صورت زیر است:

جدول ۵- نتیجه فرضیات

نتیجه	ضریب معناداری	بارعاملی	فرضیات
تایید فرضیه	۰/۸۵۵	۵/۷۸۲	فرهنگ و ارزش‌های سازمان به عنوان یکی از عوامل حفظ کارکنان بر عملکرد سازمانی تاثیر معنی‌داری دارد.
تایید فرضیه	۰/۴۶۷	۲/۸۸۶	پاداش ها و مشوق های پولی به عنوان یکی از عوامل حفظ کارکنان بر عملکرد سازمانی تاثیر معنی‌داری دارد.
تایید فرضیه	۰/۵۵۶	۹/۴۳۳	یادگیری و رشد شغلی به عنوان یکی از عوامل حفظ کارکنان بر عملکرد سازمانی تاثیر معنی‌داری دارد.
تایید فرضیه	۰/۵۸۹	۷/۴۴۲	راه اندازی سازمان به عنوان یکی از عوامل حفظ کارکنان بر عملکرد سازمانی تاثیر معنی‌داری دارد.
تایید فرضیه	۰/۷۸۹	۲/۳۸۰	سلامت سازمانی به عنوان یکی از عوامل حفظ کارکنان بر عملکرد سازمانی تاثیر معنی‌داری دارد.
تایید فرضیه	۰/۷۲۲	۸/۵۳۹	تعادل کار-زندگی به عنوان یکی از عوامل حفظ کارکنان بر عملکرد سازمانی تاثیر معنی‌داری دارد.
تایید فرضیه	۰/۸۷۳	۳/۳۱۴	موانع خروج به عنوان یکی از عوامل حفظ کارکنان بر عملکرد سازمانی تاثیر معنی‌داری دارد.

همانطور که ملاحظه شد تمامی فرضیات تایید شدند.

نتیجه‌گیری

تحقیق حاضر نشان می‌دهد که فرهنگ و ارزش‌های سازمان به عنوان عوامل حفظ کارکنان در شرایط استرس‌زا، تاثیر مثبت و معنی‌داری بر عملکرد سازمانی دانشگاه‌های دولتی دارند. فرهنگ سازمانی، با ایجاد یک محیط کاری که ارزش‌ها و اصول مشترک را ترویج می‌کند، باعث افزایش تعهد و انگیزه کارکنان می‌شود. ارزش‌های سازمان نیز به عنوان راهنمایی در انجام وظایف و تصمیم‌گیری‌ها، افراد را به سوی اهداف سازمانی هدایت می‌کنند. این انطباق با

ارزش ها و فرهنگ سازمانی، احساس ارتباط و تعلق به سازمان را تقویت کرده و در نهایت، به بهبود عملکرد سازمانی کمک می کند. در کل، این نتایج نشان می دهند که ایجاد و حفظ یک فرهنگ سازمانی مثبت و ارتقاء ارزش های سازمانی، از اهمیت بسزایی برای تحقق هدف حفظ و جلب نیروهای انسانی و بهبود عملکرد سازمانی برخوردار است. همینطور پاداش ها و مشوق های پولی به عنوان یکی از عوامل حفظ کارکنان در شرایط استرس زا، تأثیر چشمگیری بر عملکرد سازمانی دانشگاه های دولتی دارند. پاداش های مالی نه تنها به عنوان ابزاری برای جذب نیروهای متمایز استفاده می شوند بلکه ایجاد تحریک های مثبت بر روی عملکرد کارکنان را ترویج می کنند. این نتایج نشان می دهند که مشوق های پولی، می توانند احساس ارزشمندی و تقدیر از زحمات کارکنان را افزایش دهند، که در نهایت به افزایش تعهد، رضایت شغلی و تحقق اهداف سازمانی منجر می شود. این استدلال حاکی از آن است که طراحی سیاست های پاداش و مشوق های مالی با دقت و هدفمند، می تواند به بهبود مستمر عملکرد کارکنان و در نتیجه بهبود عملکرد سازمانی کمک کند.

از سوی دیگر فرآیند یادگیری و توسعه شغلی به عنوان یکی از عوامل حفظ کارکنان در محیط های استرس زا، تأثیر فوق العاده مثبتی بر عملکرد سازمانی دارد. ارائه فرصت های یادگیری مداوم و ارتقاء مهارت های شغلی، افراد را به سمت تسلط بر چالش ها و فرصت های جدید هدایت می کند. این فرآیند، احساس رشد و توسعه شغلی فرد را تقویت کرده و ایجاد ارتباط مستقیم با افزایش تعهد و رضای شغلی دارد. در کل، توسعه مداوم مهارت ها و افزایش دانش کارکنان در بخش کیتینگ دانشگاهی، بهبود عملکرد سازمانی را تسهیل می کند و موجب بهبود شرایط عملکرد و ارتقاء کیفیت خدمات ارائه شده می گردد. همچنین سلامت سازمانی به عنوان یک عامل حفظ کارکنان، تأثیر بسیار ارزشمندی بر عملکرد سازمانی دارد. ایجاد یک محیط سازمانی که از نظر فیزیکی و روانی سالم باشد، احتمالاً به افزایش رضایت و ارتباط مثبت بین اعضای تیم منجر خواهد شد. فرهنگ سازمانی پشتیبان سلامت را ترویج می کند و این به تداوم و بهبود فرآیندهای کاری و ارتقاء کارایی تیم ها کمک می کند. همچنین، سلامت سازمانی به عنوان عامل حفظ کارکنان، می تواند به کاهش نرخ ترکیبی و افزایش استمراری نیروی انسانی منجر گردد. در کل، داشتن یک سازمان سالم و پشتیبان سلامت، بهبود عملکرد کلی بخش کیتینگ دانشگاهی را تضمین می کند و به دنبال ارتقاء بهره وری و کیفیت خدمات می باشد.

تحقیق حاضر به نتایجی پرداخته که تأثیرات قابل توجهی از تعادل کار-زندگی در کارمندان بخش کیتینگ دانشگاه های دولتی را نمایان می سازد. نتایج نشان می دهند که ایجاد و حفظ تعادل بین زندگی حرفه ای و شخصی برای کارمندان این بخش، به نحوی که فشارهای شغلی و زمانی مدیریت شده و مناسب باشند، باعث افزایش رضایت شغلی، انگیزه، و کیفیت عملکرد می شود. تعادل کار-زندگی باعث افزایش بهره وری، کاهش خستگی و استرس کاری، و افزایش ارتباطات مثبت در محیط کار می گردد. این نتایج نشان می دهند که مدیران و سازمان هایی که توجه ویژه ای به تعادل کار-زندگی کارمندان خود می پردازند، احتمالاً با نیروی کار پایدارتر و کارآمدتری روبرو خواهند بود و در نتیجه، بهبود عملکرد کلان سازمان را به همراه خواهند داشت. در انتها لازم به ذکر است به عنوان یکی از عوامل حفظ کارکنان، موانع خروج از سازمان می تواند تأثیر بسزایی بر پایداری نیروی کار و عملکرد سازمانی داشته باشد. نتایج نشان می دهند که ایجاد شرایط مثبت شغلی، فرصت های ارتقاء و توسعه حرفه ای، و مدیریت مهارتی تعارضات، از جمله مهمترین عوامل موثر در مهار خروج کارکنان از سازمان است. علاوه بر این، ارتقاء فرهنگ سازمانی که احترام و

ارزش‌گذاری به نیروی انسانی دارد، نقش بسزایی در کاهش نرخ ترکیب و تشویق به انگیزه بالا برای ادامه حضور کارمندان در سازمان دارد. در کل، مدیران و سازمان‌هایی که به طراحی استراتژی‌هایی برای حفظ و تشویق به ادامه همکاری با کارمندان می‌پردازند، احتمالاً با کاهش نوسانات کاری و بهبود پایداری نیروی انسانی مواجه خواهند شد.

منابع و مأخذ

- Allen, D. G., & Griffeth, R. W. (2001). Test of a mediated performance–turnover relationship highlighting the moderating roles of visibility and reward contingency. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 1014.
- Armstrong, M. (2019). *Human Resource Management: Strategy, Performance, Organizational Development*. (14th ed.). Pearson Hall.
- Baum, T., & Kokkranikal, J. (2005). Human resource management in tourism. *The management of tourism*, 85-101.
- Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of management journal*, 39(4), 779-801.
- Bhatnagar, J. (2004) 'New dimensions of strategic HRM: HRIS managed talent management and application of HR Six Sigma', in Padaki, R. et al. (Eds.): *Emerging Asia: An HR Agenda*, Tata McGraw-Hill, New Delhi.
- Bibi, P., Ahmad, A., & Majid, A. H. (2018). HRM practices and employee retention: The moderating effect of work environment. *Applying partial least squares in tourism and hospitality research*, 129-152.
- Birt, M., Wallis, T., & Winternitz, G. (2004). Talent retention in a changing workplace: An investigation of variables considered important to South African talent. *South African Journal of Business Management*, 35(2), 25-32.
- Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2005). Talentship, talent segmentation, and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition. *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*, 44(2), 129-136.
- Budhwar, P. S., Chand, M., & Katou, A. A. (2007). The impact of HRM practices on organisational performance in the Indian hotel industry. *Employee relations*, 29(6), 576-594.
- Chiang, C. F., Back, K. J., & Canter, D. D. (2005). The impact of employee training on job satisfaction and intention to stay in the hotel industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 4(2), 99-118.
- Davidson, M. C., & Wang, Y. (2011). Sustainable labor practices? Hotel human resource managers views on turnover and skill shortages. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 10(3), 235-253.
- Deery, M. (2008). Talent management, work-life balance and retention strategies. *International journal of contemporary hospitality management*, 20(7), 792-806.
- Doh, J.P., Smith, R.R., Stumpf, S.A. and Tymon, W.G. Jr. (2011) 'Pride and professionals: retaining talent in emerging economies', *Journal of Business Strategy*, 32 (5), 35-42.
- Dyer, L. and Reeves, T. (1995) 'Human resource strategies and firm performance: what do we know and where do we need to go?', *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 6, No. 3, pp.656-670.
- Earle, H. A. (2003). Building a workplace of choice: Using the work environment to attract and retain top talent. *Journal of facilities management*.
- Failte Ireland (2005), *A Human Resource Development Strategy for Irish Tourism: Competing Through People*, Failte Ireland, Dublin.

- Fegley, S. (2006) Talent Management Survey Report, SHRM Research, Alexandria.
- Freyermuth, T. (2007). Retaining employees in a tightening labor market. RSM: McGladrey, USA.
- Gberevbie, D.E. (2010) 'Organizational retention strategies and employee performance of Zenith Bank in Nigeria', *African Journal of Economic and Management Studies*, 1 (1), 61–74.
- Gberevbie, D. E. (2008). Employee retention strategies and organizational performance. *An International Journal of Psychology in Africa*, 16(2), 131-152.
- Gomez-Mejia, L., & Balkin, D. B. (2018). *Management: People and Organizations*. (4th ed.). McGraw-Hill Education.
- Govaerts, N., Kyndt, E., Dochy, F., & Baert, H. (2011). Influence of learning and working climate on the retention of talented employees. *Journal of workplace learning*, 23(1), 35-55.
- Griffeth, R. W., & Hom, P. W. (2001). Retaining valued employees. Sage.
- Guest, D. E. (2001). Human resource management: when research confronts theory. *International Journal of Human Resource Management*, 12(7), 1092-1106.
- Hinkin, T. R., & Tracey, J. B. (2000). The cost of turnover: Putting a price on the learning curve. *Cornell hotel and restaurant administration quarterly*, 41(3), 14-21.
- Hoque, K. (1999). Human resource management and performance in the UK hotel industry. *British Journal of Industrial Relations*, 37(3), 419-443.
- Ibidunn, S., Osibanjo, A. O., Adeniji, A. A., Salau, O. P., & Falola, H. O. (2015). Talent retention and organizational performance: A competitive positioning in Nigerian banking sector. *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*, 24(1), 1-13.
- Jobin, J. (2011). Effect of Turnover on Performance and Effectiveness of Human Resource Practices and Policies in Retention: A Case Study of Hotel Industry. *JOHAR*, 6(1), 65.
- Johnson M (2000). *Winning the people wars: talent and the battle for human capital*. London: Prentice Hall.
- Juhdi, N., Páwan, F. and Hansaram, R.M. (2013) 'HR practices and turnover intention: the mediating roles of organizational commitment and organizational engagement in a selected region in Malaysia', *The International Journal of Human Resource Management*, 24 (15), pp.3002–3019.
- Kundu, S.C. and Vora, J.A. (2004) 'Creating a talented workforce for delivering service quality', *Human Resource Planning*, 27(2), 40–51.
- Kundu, S. C., & Gahlawat, N. (2016). Effects of employee retention practices on perceived firm and innovation performance. *International Journal of Innovation and Learning*, 19(1), 25-43.
- Kusluvan, S., Kusluvan, Z., Ilhan, I., & Buyruk, L. (2010). The human dimension: A review of human resources management issues in the tourism and hospitality industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(2), 171-214.
- Kyndt, E., Dochy, F., Michielsen, M., & Moeyaert, B. (2009). Employee retention: Organisational and personal perspectives. *Vocations and Learning*, 2(3), 195-215.
- Lashley, C. (2001). Costing staff turnover in hospitality service organisations. *Journal of Services Research*, 1(2), 3.
- Lockwood, N. (2006) *Talent Management: driver for organisational success*. *Human Resource Management*. 12 (2). pp. 20-26.
- Marchington, M., Wilkinson, A. (1997) *Core Personnel and Development*. Institute of Personnel and Development, London, pp.23-24.
- Nazia, S., & Begum, B. (2013). Employee retention practices in Indian corporate—a study of select MNCs. *International journal of engineering and management scie* Thite, M. (2010)

‘All that glitters is not gold: Employee retention in offshored Indian information technology enabled services’, Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce, Vol. 20, No. 1, pp.7-22. nces, 4(3), 361-368.