



University of Tehran Press

Organizational Culture Management

Home Page: <https://jomc@ut.ac.ir>

Online ISSN: 2423-6934

Investigating the Impact of Managerial Coaching on Generation Z Employee Retention: Employer Branding as a Moderator

Samad Rahimi Aghdam^{1*} | Mahmood Ebrahim Pouraghdam²

1. Corresponding Author, Associate Prof., Faculty of Economic and Management, University of Tabriz, Tabriz, Iran. E-mail: s.rahimi@tabrizu.ac.ir

2. MSc. Student in MBA, Faculty of Economic and Management, University of Tabriz, Tabriz, Iran. E-mail: m-ebrahimpouraghdam1402@ms.tabrizu.ac.ir

ARTICLE INFO

Article type:
Research Article

Received: 10 July 2025

Revised: 13 September 2025

Accepted: 17 September 2025

Published online: 14 June 2026

Keywords:

Human resource
Management,
Employee retention,
Managerial coaching,
Employer branding.

ABSTRACT

Purpose: The purpose of this study is to investigate the impact of managerial coaching on the retention of Gen Z employees in IT startups, while also examining the moderating role of employer branding in this relationship. **Methodology:** In terms of objective, this research is classified as applied research, and it is descriptive-correlational in nature. The statistical population included 1,300 active Gen Z employees in IT startups. The sample size, calculated using Cochran's formula, was estimated at 296 individuals. Data collection was conducted via a questionnaire method, with 285 questionnaires received and analyzed. The data were analyzed using SPSS27 and SmartPLS3 software. **Findings:** The findings of this research indicated that managerial coaching, as an emerging concepts in organizational leadership, has a significant impact on the retention of Gen Z employees. Furthermore, employer branding moderates this relationship. **Originality/value:** Analysis of the collected data regarding the research hypotheses reveals that managerial coaching, with the moderating role of employer branding, exerts a significant and meaningful influence on the retention of Gen Z employees. Therefore, it may be considered a contemporary and effective approach in human resource management for addressing the critical challenge of retaining Gen Z employees in organizations, particularly in startups.

Cite this article: Rahimi Aghdam, S. & Ebrahim Pouraghdam, M. (2026). Investigating the Impact of Managerial Coaching on Generation Z Employee Retention: Employer Branding as a Moderator. *Organizational Culture Management*, 24 (2), 245-263. <http://doi.org/10.22059/jomc.2025.398318.1008844>



© Authors retain the copyright and full publishing rights.
DOI: <http://doi.org/10.22059/jomc.2025.398318.1008844>

Publisher: University of Tehran Press.



بررسی تأثیر مربیگری مدیریتی بر حفظ و نگهداشت کارکنان نسل زد با نقش تعدیل‌کنندگی برند کارفرمایی

صمد رحیمی اقدم^{۱*} | محمود ابراهیم‌پور اقدم^۲

۱. نویسنده مسئول، گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه تبریز، تبریز، ایران. رایانامه: s.rahimi@tabrizu.ac.ir
۲. گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه تبریز، تبریز، ایران. رایانامه: m-ebrahimpouraghdam1402@ms.tabrizu.ac.ir

اطلاعات مقاله	چکیده
نوع مقاله: مقاله پژوهشی	هدف: هدف از این پژوهش بررسی میزان اثرگذاری مربیگری مدیریتی بر حفظ و نگهداشت کارکنان نسل زد فعال در استارت‌آپ‌های فناوری اطلاعات است که در این بین نقش برند کارفرمایی به عنوان تعدیل‌کننده نیز بر رابطه بین مربیگری مدیریتی و حفظ و نگهداشت کارکنان نسل زد سازمان مورد واکاوی قرار گرفته است.
تاریخ‌های مقاله: تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۴/۱۹ تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۶/۲۲ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۶/۲۶ تاریخ انتشار: ۱۴۰۵/۰۳/۲۴	روش‌شناسی: پژوهش حاضر از نظر هدف جزء پژوهش‌های کاربردی و از نظر ماهیت جزء پژوهش‌های توصیفی از نوع همبستگی به شمار می‌آید. جامعه آماری شامل ۱۳۰۰ نفر از کارکنان نسل زد فعال در استارت‌آپ‌های حوزه فناوری اطلاعات است که تعداد نمونه مطابق با فرمول کوکران ۲۹۶ نفر برآورد شد. گردآوری داده‌ها به روش پرسشنامه انجام گرفت و مجموعه ۲۸۵ پرسشنامه دریافت و بررسی شد. داده‌های به‌دست‌آمده نیز با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS27 و SmartPLS3 مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.
کلیدواژه: برند کارفرمایی، حفظ و نگهداشت کارکنان، مدیریت منابع انسانی، مربیگری مدیریتی.	یافته‌ها: یافته‌های این پژوهش چنین بیان می‌دارد که مربیگری مدیریتی، که یکی از مفاهیم جدید در حوزه مدیریت و رهبری سازمان‌ها به شمار می‌رود، بر حفظ و نگهداشت کارکنان نسل زد سازمان تأثیر معنادار دارد. همچنین، برند کارفرمایی نقش تعدیل‌کننده در این رابطه ایفا می‌کند.
	نتیجه: از بررسی و تحلیل داده‌های گردآوری‌شده در خصوص فرضیات مورد بحث این پژوهش چنین به دست می‌آید که مربیگری مدیریتی با نقش تعدیل‌کنندگی برند کارفرمایی تأثیر قابل توجه و معناداری بر حفظ و نگهداشت کارکنان نسل زد بر جای می‌گذارد. بنابراین می‌توان آن را رویکردی به‌روز و اثربخش در حوزه مدیریت منابع انسانی برای مبحث حیاتی حفظ و نگهداشت کارکنان نسل زد در سازمان‌ها به‌خصوص استارت‌آپ‌ها به حساب آورد.

استناد: رحیمی اقدم، صمد و ابراهیم‌پور اقدم، محمود (۱۴۰۵). بررسی تأثیر مربیگری مدیریتی بر حفظ و نگهداشت کارکنان نسل زد با نقش تعدیل‌کنندگی برند کارفرمایی، مدیریت فرهنگ سازمانی، ۲۴ (۲) ۲۴۵-۲۶۳.

<http://doi.org/10.22059/jomc.2025.398318.1008844>

ناشر: مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران.

© نویسندگان.

DOI: <http://doi.org/10.22059/jomc.2025.398318.1008844>



مقدمه

دست یافتن به مزیت رقابتی پایدار و قابل اتکا هدف غایی و نهایی هر سازمان و مجموعه است و به طبع کلیه فعالیت‌ها و منابع در دسترس سازمان باید بر اساس نیل به آن هماهنگ شوند. بارنی^۱ و رایت^۲ بر اساس دیدگاه مبتنی بر منابع، منابع داخلی سازمان و به خصوص مهم‌ترین آن، یعنی منابع انسانی تحت اختیار سازمان را در صورتی که ارزشمند، کمیاب و تقلیدناپذیر باشند و سازمان برای بهره‌برداری از آن‌ها ساختار مناسبی داشته باشد، منبع اصلی مزیت رقابتی پایدار بیان می‌کنند. یک شرط حیاتی برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار هر سازمانی وجود سرمایه‌های انسانی لازم برای تحقق اهداف در نظر گرفته‌شده برای آن سازمان است (Crick et al., 2025). از این رو مدیریت منابع انسانی نقش بسیار پررنگی در پیشبرد همه‌جانبه اهداف و برنامه‌های مجموعه‌های بزرگ و کوچک ایفا می‌کند (Agustian et al., 2023). مدیریت منابع انسانی وظایف متعددی مانند برنامه‌ریزی منابع انسانی، جذب و استخدام کارکنان جدید، حفظ و نگهداری کارکنان، آموزش و توسعه آن‌ها، و همچنین جبران خدمت نیروهای مشغول در سازمان بر عهده دارد که یکی از بااهمیت‌ترین این وظایف مدیریت حفظ و نگهداشت افرادی است که بار مسئولیتی بر دوش آن‌ها در سازمان قرار داده شده است (Stewart & Brown, 2019). برنامه‌ریزی و اقدام برای حفظ کارکنان توانمند و کارا اساس جهت‌گیری داخلی و نگرش سازمان نسبت به کارکنانش را شکل می‌دهد (Stewart & Brown, 2019). با اجرای اصولی برنامه‌های مدیریت منابع انسانی و هماهنگی آن‌ها با برنامه استراتژیک سازمان، کارکنان دارای شایستگی‌های لازم یک منبع ارزشمند، غیرقابل تقلید توسط رقبا و کمیاب برای سازمان قلمداد می‌شوند که مطابق با تحلیل دیدگاه مبتنی بر منابع بارنی در مورد کسب مزیت رقابتی پایدار است (Rahimiaghdam et al., 2022) که پیش‌تر نیز مختصراً به آن اشاره شد. ترک خدمت کارکنان بر اساس تعداد یا درصد کارکنانی که سازمان را ترک می‌کنند و جای خود را به نفرات جدید می‌دهند تعریف شده و قصد ترک خدمت، قصد یا برنامه‌ریزی یک کارمند برای ترک موقعیت شغلی فعلی خود و جست‌وجوی شغل دیگری در سازمان غیر از سازمان فعلی خود است (Mahadi et al., 2020). امروزه، باتوجه به اهمیت منابع انسانی به عنوان یکی از مهم‌ترین منابع مولد در سازمان‌ها و نقش پررنگ آن در حوزه سازمانی، توجه به نقش و کارکرد این منبع عظیم و پیچیده و ارزشمند بدون شک می‌تواند راه‌گشای بسیاری از چالش‌ها و مسائل سازمانی باشد (Rahimiaghdam, 2020).

حفظ و نگهداشت کارکنان سازمان یک چالش حیاتی برای سازمان‌ها به شمار می‌آید که استراتژی‌هایی را دربرمی‌گیرد و کارکنان را تشویق می‌کند تا مدت طولانی‌تری در سازمان بمانند (Diah et al., 2020). حفظ و نگهداشت کارکنان در مبحث منابع انسانی به ظرفیت و قابلیت یک سازمان برای حفظ کارکنان واجد شرایط برای طولانی‌مدت اشاره دارد (Aburub, 2020). شیوه‌های حفظ و نگهداشت کارکنان اغلب شامل طراحی و اجرای برنامه‌هایی است که کارکنان را ترغیب به ماندن در سازمان سازد. در این خصوص، نقش تأثیرگذار رهبر در ایجاد فرصت‌های یادگیری برای زیردستان زمینه‌ساز دلبستگی کارکنان به شرکت می‌شود و همچنین وجود برنامه‌های جذاب مدیریتی می‌تواند نرخ ترک خدمت را کاهش دهد (Susanto & Rony, 2023). عوامل مؤثر بر ماندگاری کارکنان عبارت‌اند از حقوق و دستمزد، فرهنگ سازمانی، رضایت شغلی، و انعطاف‌پذیری (Alshehhi et al., 2021). در عصر حاضر استراتژی‌های ماندگاری مؤثر برای حفظ و نگهداشت نیروی کار ماهر در سازمان و جلوگیری از جذب این استعدادها توسط رقبا کاملاً ضروری به شمار می‌آید (Aburub, 2020). در این میان نباید از نقش آموزش به عنوان پیش‌بینی‌کننده اصلی حفظ کارکنان غافل ماند و سازمان‌ها باید روی توسعه کارکنانشان از این منظر جهت بالا بردن سطح ماندگاری آن‌ها در سازمان سرمایه‌گذاری کنند (Alshehhi et al., 2021). مربیگری مدیریتی نیز فرآیندی کل‌نگر و تعامل‌محور است که در آن مدیران با بهره‌گیری از فرصت‌های روزمره به توسعه‌ی فراتر از رفع مشکلات عملکردی کارکنان کمک می‌کنند و اتخاذ این رویکرد به عنوان یک راهبرد رهبری، علاوه بر ارتقای یادگیری و تعهد، نقش مؤثری در افزایش ماندگاری کارکنان در سازمان دارد (Park et al., 2008). با توجه به رابطه معکوس میان ماندگاری کارکنان و قصد ترک خدمت، عواملی که قصد ترک خدمت را کاهش می‌دهند، انتظار می‌رود به افزایش ماندگاری کارکنان منجر شوند.

از آنجا که بقا و ادامه فعالیت کسب و کارها به حفظ استعدادها موجود آن وابسته است، می‌توان چنین اذعان داشت که در اقتصاد دانش‌بنیان امروز، نگهداری استعدادهای برتر به یک مزیت مهم استراتژیک تبدیل شده است (Coetzee & Pauw, 2013). نسل زد به متولدین بین سال‌های ۱۹۹۵ تا ۲۰۱۲ میلادی اطلاق می‌شود (Barhate & Dirani, 2022). پیش بینی می‌شود تا چند سال آینده نزدیک به نیمی از کل نیروی کار کسب و کارهای فعال جهان را کارکنان این نسل تشکیل دهد (Chillakuri, 2020)؛ بنابراین لزوم توجه به حفظ و نگاهداشت این کارکنان از طریق اجرای برنامه‌های متنوع در حیطه مدیریت منابع انسانی تبدیل به یک ضرورت برای همه سازمان‌ها شده است.

برند کارفرمایی به عنوان رویکردی راهبردی در سازمان‌ها شناخته می‌شود که به کمک آن، یک سازمان می‌تواند خود را از دیگر رقبا متمایز سازد و در بازار کار به مزیت رقابتی دست پیدا کند (Vieira et al., 2024). این مفهوم به تصویری اشاره دارد که یک سازمان نسبت به کارکنان فعلی، کارکنان آینده، و همچنین مشتریان و سایر ذی‌نفعان خود ارائه می‌دهد. همچنین تلاش برای ایجاد برند کارفرمایی باعث می‌شود برند سازمان رنگ‌وبوی انسانی‌تری به خود بگیرد و از سایر رقبا در محیط کسب و کار متمایز شود (Fuentes-Alcántara et al., 2024). یکی دیگر از مهم‌ترین کارکردهای برند کارفرمایی به عنوان متغیری مهم در سازمان به کار رفتن به عنوان ابزاری است به منظور حفظ و نگاهداشت و ماندگار ساختن کارکنان توانمند در سازمان تا سازمان از توانایی آن‌ها حداکثر استفاده را ببرد (Azhar et al., 2024).

هدف از این پژوهش بررسی تأثیر اجرای مربیگری مدیریتی در استارت‌آپ‌های حوزه فناوری اطلاعات ایران جهت حفظ و نگاهداشت هر چه مؤثرتر بخش مهمی از کارکنان مشغول به فعالیت در آن، یعنی کارکنان نسل زد، است. اغلب کارکنان این استارت‌آپ‌ها را، که اکنون در حال گسترش‌اند و روزبه‌روز سهم بیشتری از فعالیت‌های صورت‌گرفته در حوزه فناوری اطلاعات را به خود اختصاص می‌دهند، متخصصان نسل زد تشکیل داده‌اند. بنابراین نیاز مبرم به اجرای استراتژی‌هایی دارند با هدف حفظ و نگاهداشت این منابع اصلی خلق مزیت رقابتی خود. در این بین، نقش برند کارفرمایی نیز به عنوان یک متغیر مهم سازمانی در ارائه تصویری مطلوب از سازمان به این کارکنان جهت ماندگار ساختنشان در سازمان و ادامه فعالیت‌هایشان در جهت پیشبرد اهداف سازمانی نیز مورد بررسی قرار می‌گیرد. مطالعات پیشین به بررسی عوامل مختلف مؤثر بر حفظ و نگاهداشت کارکنان پرداخته‌اند؛ اما هیچ‌یک به طور اختصاصی نقش مربیگری مدیریتی و برند کارفرمایی را در بالا بردن ماندگاری کارکنان و حفظ و نگاهداشت آنان، به‌ویژه کارکنان نسل زد، مورد تحلیل و موشکافی قرار نداده‌اند و مطالعه حاضر قصد دارد این شکاف پژوهشی را پر کند.

مبانی نظری پژوهش

حفظ و نگاهداشت کارکنان نسل زد

پویایی محیط‌های کاری امروزی و وقوع تغییرات در آن‌ها موانع جدیدی را برای سازمان‌هایی که به دنبال حفظ کارکنان خود هستند ایجاد کرده؛ به گونه‌ای که پیش‌تر با این مسئله چندان مواجه نبوده‌اند (Hanai, 2020). در این شرایط، حفظ و نگاهداشت کارکنان یک چالش حیاتی برای اکثر سازمان‌ها به شمار می‌آید که بر توانایی رقابت کردن و موفقیت آن‌ها در زمینه فعالیتشان تأثیر قابل توجهی بر جای می‌گذارد (Chaudhary & Sharma, 2024). ترک خدمت کارکنان می‌تواند عواقب سنگینی در پی داشته باشد؛ مانند هزینه‌های بالای استخدام و آموزش نفرات تازه، کاهش بهره‌وری، ایجاد وقفه در عملیات تجاری یک سازمان (Wijayanthi et al., 2024). ماندگاری کارکنان، به‌خصوص کارکنان نسل زد که حضورشان در استارت‌آپ‌ها به‌ویژه استارت‌آپ‌های حوزه فناوری اطلاعات سیر صعودی به خود گرفته و به‌تبع آن نقش پررنگی در خلق مزیت رقابتی برای سازمانشان ایفا می‌کنند، از اهمیت بالایی برای این استارت‌آپ‌ها برخوردار است. فعالیت‌های منابع انسانی تأثیر چشمگیری در حفظ و نگاهداشت کارکنان نسل زد ایفا می‌کند (Ganguli & Padhy, 2023). همچنین، یکی از مأموریت‌های مهم مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها حفظ و نگاهداشت کارکنان توانمند است. در مباحث مربوط به این حوزه، حفظ و نگاهداشت کارکنان سازه‌ای چندبعدی در نظر گرفته شده است که ابعادی نظیر رضایت شغلی، تعهد سازمانی، فرصت‌های رشد و پیشرفت، ترتیبات کاری انعطاف‌پذیر و پاداش‌های بیرونی را در بر می‌گیرد (Hausknecht et al., 2009). این ابعاد ترکیبی از عوامل درونی و بیرونی

را نشان می‌دهند که می‌توانند انگیزه کارکنان نسل زد برای ماندن در سازمان یا ترک آن را شکل دهند. برای یک سازمان، جذب افراد برای تصدی شغل ضروری است؛ اما نگاه‌داشت کارکنان از اهمیت بیشتری نسبت به استخدام برخوردار است. حفظ کارکنان شایسته باعث رقابت‌پذیری بیشتر سازمان و بهره‌وری سازمانی می‌شود که به تبع آن عملکرد سازمان به طور کلی بهبود می‌یابد و ارتقا پیدا می‌کند (Scott et al., 2012). از آنجا که اعضای نسل زد به تدریج وارد بازار کار می‌شوند و به زودی اکثریت نیروی کار صنایع گوناگون را تشکیل خواهند داد، فراهم ساختن محیطی حمایت‌گر که هم به جذب و استخدام موفق آنان بینجامد و هم به حفظ و نگهداشت بلندمدتشان منجر شود، امری ضروری است (Rzemieniak & Wawer, 2021). در مجموع، مطالعات صورت‌گرفته در این زمینه بر اهمیت درک خصوصیات نسل زد و تطبیق روش‌ها و سیاست‌های جاری سازمانی برای حفظ این کارکنان با استعداد و تازه‌نفس تأکید ویژه‌ای دارند (Dilshan & Annuar, 2020).

مربیگری مدیریتی

مربیگری مدیریتی فرایندی تعاملی و مبتنی بر رشد و توسعه محسوب می‌شود که در آن مدیران، با ایفای نقش راهنما و تسهیلگر و مشوق، کارکنان را در مسیر ارتقا و بهبود عملکرد، رشد و توسعه حرفه‌ای یاری می‌دهند. برخلاف شیوه‌های سنتی مدیریت، مربیگری مدیریتی بر گوش دادن فعال، طرح پرسش‌های به‌جا و هدفمند، ارائه بازخوردهای سازنده، دغدغه واقعی برای کارکنان و حمایت از آنان و توانمندسازی کارکنان متمرکز است (Park et al., 2021). این مفهوم، که در اصطلاح به اقدامات فعالانه مدیران در فعالیت‌های مربوط به زمینه مربیگری اشاره دارد، به عنوان رویکردی نوین در رهبری سازمانی، روزبه‌روز از محبوبیت بیشتری برخوردار می‌شود که مهم‌ترین ویژگی آن تمرکز بر توسعه کارکنان است (Dhar, 2025). با توجه به بررسی‌های صورت‌گرفته، مربیگری مدیریتی یک سازه چندبعدی به شمار می‌آید و پژوهشگران برای آن ابعاد مختلفی را معرفی کرده‌اند. برگرفته از مطالعه پارک^۱ و همکارانش (۲۰۰۸) می‌توان ابعاد مربیگری مدیریتی شامل ارتباطات باز، تسهیل توسعه، ارزش قائل شدن برای افراد، پذیرش ابهام و رویکرد تیمی را شناسایی نمود. در فرهنگ مربیگری، مربیگری به‌عنوان بخشی یکپارچه از شیوه رهبری و مدیریت سازمان نهادینه می‌شود؛ به‌گونه‌ای که مدیران و رهبران با بهره‌گیری از رویکردهای مربیگری، زمینه اعتماد، یادگیری و توسعه مستمر را فراهم می‌کنند، ظرفیت‌ها و توانمندی‌های بالقوه کارکنان را شکوفا می‌سازند و از طریق توسعه قابلیت‌های فردی، تیمی و رهبری، به بهبود عملکرد و حمایت از تغییرات سازمانی کمک می‌کنند (Gormley & van Nieuwerburgh, 2014). همچنین مربیگری مدیریتی را می‌توان یک راهبرد توسعه سازمانی تعریف کرد که به رشد کارکنان از طریق فعالیت‌های توسعه فردی و یادگیری کمک می‌کند (Woo, 2017). مربیگری مدیریتی برای کارکنان امری مفید به حساب می‌آید زیرا این نوع مربیگری با پیامدهای مثبتی همچون بهبود یادگیری، افزایش عملکرد شغلی، بالا رفتن رضایت شغلی، تقویت اشتیاق کاری، ارتقای بهزیستی در محیط کار و موفقیت شغلی کارکنان همراه است (Carvalho et al., 2023). سازمان‌ها در وضعیت فعلی با بازارهای رقابتی و جهانی‌شده فزاینده‌ای مواجه هستند و کارمندانی که مدیرانشان را در نقش مربی می‌بینند، از انگیزه و رضایت بیشتری برخوردارند و نرخ ترک خدمت آن‌ها نیز پایین‌تر است (Zuñiga-Collazos et al., 2020) که این موضوع در نهایت به نفع سازمان تمام می‌شود. به طور کلی، مربیگری مدیریتی یک ابزار به‌روز و قوی برای مدیران به شمار می‌آید که به کارگیری صحیح ابعاد مختلف آن کارکنانی توانمند در اختیار سازمان قرار می‌دهد. این نوع مربیگری هم برای بهره‌وری کارکنان (Effiong et al., 2024) و هم برای حفظ و نگاه‌داشت آنان (Park et al., 2021) نقطه قوت کلیدی محسوب می‌شود.

برند کارفرمایی

برند کارفرمایی یک سازمان در حقیقت تلاشی برای متمایز ساختن آن از رقبای سازمان در محیط رقابتی کسب‌وکار به شمار می‌آید که در سال‌های اخیر به ابزاری مهم برای مدیریت منابع انسانی تبدیل شده است (Sharma et al., 2025). این مفهوم شامل ادغام مفاهیم بازاریابی در فعالیت‌های مربوط به حوزه منابع انسانی در جهت انتقال تصویری مثبت و جذاب از کارفرما به کارکنان فعلی و بالقوه است (Bodderas et al., 2010). نتایج حاصل از پژوهش‌های معتبر نشان می‌دهد که برند کارفرمایی

یک سازه چندبعدی است و محققان ابعادی همچون ارزش‌های اقتصادی، ارزش‌های توسعه‌ای، ارزش‌های اجتماعی، ارزش‌های جذابیت یا علاقه‌مندی، و ارزش‌های کاربردی را برای آن مطرح کرده‌اند (Berthon et al., 2005; Dabirian et al., 2019). نتایج پژوهش‌ها نشان می‌دهد که برند کارفرمایی پیامدهای مثبت متعددی برای سازمان‌ها به همراه دارد. به عنوان مثال برند کارفرمایی می‌تواند منجر به جذب و حفظ نیروی مستعد، افزایش رضایت شغلی و تعهد سازمانی، بهبود بهره‌وری و عملکرد، کاهش هزینه‌های جذب، و تبدیل کارکنان به سفیران برند و مروجان سازمان از طریق توصیه‌های مثبت شود (Tanwar & Prasad, 2016). برند کارفرمایی مؤثر می‌تواند به بهبود تعاملات و حفظ و نگهداشت و رضایت کلی کارکنان منجر شود (Singh, 2021). برند کارفرمایی از ظرفیت‌های لازم جهت ایجاد روابط در سراسر سازمان برخوردار است و همان‌گونه که شرح داده شد در حال حاضر به یک استراتژی مهم و کلیدی جهت پایداری و بقای سازمان تبدیل شده و به‌خصوص در سال‌های اخیر توجهات زیادی را از قشرهای مختلف همچون دانشگاهیان به خود جلب کرده است (John & VP, 2020). به منظور رقابت مؤثر و دستیابی به مزیت رقابتی پایدار در محیط‌های کسب‌وکاری عصر حاضر، کارفرمایان باید به تقویت برند کارفرمایی خود مبادرت ورزند و شرایط را برای ادامه فعالیت کارکنان مولد و شایسته تحت اختیارشان فراهم سازند تا بتوانند به‌خوبی از توانایی‌های آنان در راه رسیدن به اهداف سازمانی بهره بگیرند (Mosley, 2015).

پیشینه پژوهش

رحیمی‌اقدم و همکارانش (۲۰۲۴) در پژوهشی به بررسی تأثیر مربیگری مدیریتی بر قصد ترک خدمت با دخالت عواملی نظیر قابلیت استخدام و مشارکت کاری پرداختند. یافته‌های این پژوهش، که با مورد مطالعه قرار دادن ۳۸۴ نفر از راهنمایان تور در سرتاسر کشور به دست آمده، گویای این مطلب است که از طریق اتخاذ رویکرد مربیگری مدیریتی به عنوان یک ابزار مهم مدیریت منابع انسانی می‌توان مشارکت کاری و قابلیت استخدام کارکنان را بالا برد و قصد ترک خدمت را کاهش داد که این مطالعه اهمیت مربیگری مدیریتی را در حفظ و نگهداشت کارکنان و کاستن از قصد ترک خدمت آنان برجسته می‌سازد.

نتایج پژوهش افیونگ^۱ و همکارانش (۲۰۲۴)، که به بررسی تأثیر مربیگری مدیریتی بر بهره‌وری کارکنان در بانک‌های تجاری شهر کالابار کشور نیجریه پرداخته‌اند، با مورد مطالعه قرار دادن ۲۶۸ نفر از کارکنان این بانک‌ها نشان می‌دهد که هر سه بعد مربیگری مدیریتی شامل راهنمایی وظیفه، بازخورد وظیفه، و حمایت از کارکنان تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد درون‌نقشی و عملکرد نوآورانه کارکنان دارد. همچنین نتایج نشان داد که شفافیت نقش رابطه بین مربیگری مدیریتی و عملکرد نوآورانه را به طور کامل میانجیگری می‌کند، اما نقشی در میانجی‌گری رابطه بین مربیگری مدیریتی و عملکرد درون‌نقشی ندارد. این مطالعه نشان می‌دهد که مربیگری مدیریتی از طریق افزایش شفافیت نقش می‌تواند به بهبود عملکرد نوآورانه کارکنان منجر شود.

ضیایی و نرگسیان (۲۰۲۳) با انجام دادن پژوهشی در رابطه با نگهداشت استعداد در بین کارکنان نسل زد سازمان‌های دولتی با مصاحبه با ۳۵ نفر از خبرگان منابع انسانی در سازمان‌های دولتی کشور نشان دادند نگهداشت کارکنان نسل زد، علاوه بر در نظر گرفتن موضوعات مالی، نیازمند توجه به عوامل دیگری چون تعادل کار و زندگی و فرصت‌های رشد شغلی و مزایای معنادار است. این مطالعه همچنین بیانگر آن است که ویژگی‌های نسل زد در مقایسه با نسل‌های پیشین متفاوت است و مدیران سازمان‌ها باید راهبردهای نوینی برای جلب رضایت آن‌ها اتخاذ کنند.

نتایج پژوهش کادهاری^۲ و شارما (۲۰۲۴) در زمینه مطالعه حفظ و نگهداشت کارکنان به عنوان یک استراتژی برای موفقیت سازمانی، که با مروری بر مطالعات صورت‌گرفته در این حوزه انجام گرفت، نشان می‌دهد اگرچه امروزه اکثر سازمان‌ها مبتنی بر فناوری هستند، منابع انسانی برای اجرای این فناوری مورد نیاز است. بزرگ‌ترین چالشی که سازمان‌ها امروزه با آن مواجه هستند، نه تنها مدیریت این منابع حیاتی، بلکه حفظ و نگهداشت آن‌ها نیز هست. همچنین، از آنجا که دانش و مهارت‌های کارکنان محور توانایی شرکت‌ها برای رقابت اقتصادی به شمار می‌رود، تأمین و حفظ این کارکنان ماهر نقش مهمی برای بقا و رشد هر سازمانی ایفا می‌کند.

نتایج حاصل از پژوهش میجانی و همکارانش (۲۰۲۲) در زمینه مدیریت منابع انسانی کارکنان نسل زد از طریق مصاحبه

1. Effiong
2. Caudhary

نیمه‌ساختاریافته با ۱۵ مدیر و ۲۰ کارمند نسل زد شرکت‌های فناوری‌محور شهر تهران با بیان اینکه نسل زد جدیدترین نسلی‌اند که وارد بازار کار شده‌اند و نیازهای متفاوتی با توجه به خصوصیات و ترجیحات خود دارند نشان داد که فعالیت‌های صحیح مدیریت منابع انسانی با در پی داشتن پیامدهای مالی و مدیریتی و فراسازمانی منجر به بالا رفتن رضایت و بهره‌وری این کارکنان در محیط کار شده و موجب ماندگاری این کارکنان در سازمان می‌شود و سازمان از حضور این کارکنان با استعداد خود نفع می‌برد. احسانی و همکارانش (۲۰۲۱) با پژوهشی در زمینه بررسی عوامل مؤثر بر نگهداشت سرمایه انسانی مبتنی بر برند کارفرما و به کمک ۱۰ نفر از خبرگان حوزه مدیریت منابع انسانی، شامل کارشناسان و مدیران و استادان دانشگاه، چنین بیان کردند که با ایجاد برند کارفرمایی قوی می‌توان تصویری مثبت و پرنرژژی برای کارکنان داخل سازمان و کارکنان بالقوه ترسیم کرد که موجب ایجاد رضایت شغلی و هویت سازمانی می‌شود و تعهد و وفاداری کارکنان را بالا می‌برد. ایجاد برند کارفرمایی قوی در نهایت منجر به تسهیل حفظ و نگهداشت کارکنان سازمان می‌شود و سازمان را از متحمل شدن هزینه‌های گزاف جذب و آموزش نیروهای جایگزین بی‌نیاز می‌سازد.

ازهر^۱ و همکارانش (۲۰۲۴) در پژوهشی در زمینه ارزیابی برند کارفرمایی به عنوان راهبردی برای بالا بردن عملکرد سازمانی و با مورد بررسی قرار دادن ۳۲۷ نفر از مدیران هتل در پاکستان نشان دادند برند کارفرمایی هم در بعد نظری هم در بعد عملی یک مفهوم بسیار ضروری به حساب می‌آید. زیرا به سازمان‌ها کمک می‌کند تا کارکنان با استعداد و توانمند را به خدمت گیرند و آن‌ها را حفظ کنند تا شهرت سازمانی‌شان در محیط کسب‌وکاری که در آن به فعالیت می‌پردازند افزایش پیدا کند. همچنین برند کارفرمایی می‌تواند بر عملکرد و موفقیت کلی سازمان تأثیر مثبت بر جای بگذارد.

با مرور پیشینه آشکار شد که اگرچه پژوهش‌های متعددی به بررسی عوامل مؤثر بر حفظ و نگهداشت کارکنان پرداخته‌اند، تا کنون نقش هم‌زمان مربیگری مدیریتی و برند کارفرمایی به‌ویژه در زمینه ماندگاری کارکنان نسل زد به طور جامع واکاوی نشده است. پژوهش حاضر از چند جهت دارای نوآوری است: نخست آنکه با تکیه بر دیدگاه مبتنی بر منابع مربیگری مدیریتی را یک منبع راهبردی و چندبعدی معرفی می‌کند که می‌تواند از طریق پرورش و توانمندسازی کارکنان به تقویت ماندگاری آنان منجر شود. دوم آنکه این مطالعه برند کارفرمایی را نه صرفاً به عنوان یک سازه بازاریابی، بلکه به عنوان یک متغیر تعدیلگر کلیدی وارد مدل می‌سازد و بدین ترتیب نقش آن در تقویت یا تضعیف رابطه میان مربیگری مدیریتی و ماندگاری کارکنان بررسی می‌شود. سوم آنکه جامعه آماری پژوهش شامل استارت‌آپ‌های حوزه فناوری اطلاعات در ایران است که کارکنان آن‌ها عمدتاً نسل زد هستند؛ نسلی که با ویژگی‌ها و انتظارات و ترجیحات متفاوت خود کمتر در تحقیقات پیشین مورد توجه قرار گرفته است. بدین ترتیب، پژوهش حاضر با ترکیب این متغیرها و تمرکز بر کارکنان نسل زد در بستر استارت‌آپ‌های فناوری اطلاعات شکاف موجود در پیشینه را پر می‌کند و به غنای مبانی نظری و کاربردی حوزه مدیریت منابع انسانی کمک می‌کند و راهکارهای عملیاتی برای مدیران استارت‌آپ‌ها جهت طراحی برنامه‌های حفظ و نگهداشت کارکنان نسل زد ارائه می‌دهد.

توسعه فرضیه‌ها

مربیگری مدیریتی، حفظ و نگهداشت کارکنان نسل زد، برند کارفرمایی

مربیگری مدیریتی به عنوان یک رویکرد رهبری و یک استراتژی سازمانی جهت تقویت رشد و توسعه فردی کارکنان به شمار می‌آید و علاوه بر اینکه یک حمایتگر برای عملکرد فردی و تیمی در سازمان محسوب می‌شود بهره‌وری کلی سازمان را نیز ارتقا می‌بخشد (Rahimiaghdam et al., 2024). تمرکز بر رشد و توسعه کارکنان و به‌کارگیری رویکردهایی نظیر پرسیدن سؤال، ارائه بازخورد، درخواست بازخورد از کارکنان و چارچوب‌بندی سؤال برای تشویق به تفکر، این روش را در مقابل سبک‌های مبتنی بر رفتار مستبدانه قرار داده است (Ellinger & Ellinger, 2021). بایستی توجه داشت کارکنان نسل زد برای حمایت سرپرست در محیط کار اهمیت قائل‌اند (Chillakuri, 2020). مربیگری تأثیر قابل توجهی بر قصد ترک خدمت کارکنان نسل زد از خود بر جای می‌گذارد (Sutaata & Djuidiyah, 2025) و مربیگری مدیریتی یکی از انواع مربیگری است که در آن سرپرستان یا

مدیران به عنوان تسهیل کننده‌ی یادگیری کارکنان خود عمل می‌کنند (Adele & Ellinger, 2024). همچنین مربیگری در محیط کار به عنوان یکی از رایج‌ترین و رو به رشدترین مداخلات یادگیری و توسعه در سال‌های اخیر رشد چشمگیری داشته است (Bozer & Jones, 2021). به علاوه، یکی از مهم‌ترین دلایل محبوبیت مربیگری نتایج مثبتی است که در سازمان به وجود می‌آورد که هم برای مدیران هم کارکنان سودمند به حساب می‌آید.

برند کارفرمایی قوی سازمان را به مکانی مطلوب برای کار تبدیل می‌کند و به جذب کارکنان مستعد و حفظ کارکنان با عملکرد بالا کمک می‌کند (Hendriana et al., 2023). همچنین برند کارفرمایی مطلوب باعث می‌شود کارکنان فعلی از کار کردن در سازمان احساس رضایت کنند و به طور غیر مستقیم بر بهره‌وری آن‌ها تأثیر مثبت بر جای می‌گذارد و آن‌ها را برای ترک سازمان مردود ساخته و در آن ماندگار می‌نماید (Ahmad et al., 2020). با توجه به اینکه کارکنان نسل زد به تنوع محیط کار، آرزوهای شغلی، و محیط‌های کاری نوآورانه بیش از جبران خدمت و مزایای مالی بها می‌دهند، سازمان‌ها نیز نیازمند تطبیق استراتژی‌های برند کارفرمایی خود با ترجیحات منحصربه‌فرد این کارکنان هستند و باید بر کسب مزیت رقابتی از طریق حفظ استعدادها تحت اختیار خود تمرکز داشته باشند (Pandita, 2022). همانگونه که عنوان شد برند کارفرمایی قوی سازمان را به مکانی مطلوب برای کار تبدیل نموده و به جذب کارکنان مستعد و حفظ کارکنان با عملکرد بالا کمک می‌نماید، در چنین سازمانی که به بستری مناسب برای کار تبدیل شده است، انتظار می‌رود کارکنان نسل زد تمایل بیشتری به پذیرش و بهره‌مندی از رویکردهای رهبری مانند مربیگری مدیریتی داشته باشند. از این رو، احتمالاً برند کارفرمایی قوی می‌تواند اثربخشی مربیگری مدیریتی در محیط کار را در حفظ و نگهداشت این کارکنان تقویت کند.

فرضیه ۱. مربیگری مدیریتی، با تعدیل‌کنندگی برند کارفرمایی، تأثیر مثبت و معناداری بر حفظ و نگهداشت کارکنان نسل زد سازمان دارد.

مربیگری مدیریتی، حفظ و نگهداشت کارکنان نسل زد

امروزه مربیگری مدیریتی به عنوان ابزاری ارزشمند برای انگیزش و توسعه و حفظ و نگهداشت کارکنان رواج یافته و مورد توجه قرار گرفته است (Park et al., 2021). مربیگری مدیریتی نوعی از مربیگری است و به تعبیر فدراسیون بین‌المللی مربیگری (ICF) نیز می‌توان مربیگری را یک مشارکت با افراد در یک فرایند تفکربرانگیز و خلاقانه تعریف کرد (Rahimiaghdam et al., 2024). پژوهش‌های صورت‌گرفته در این زمینه نشان می‌دهد مهارت‌های مربیگری مدیریتی تأثیر مثبتی بر یادگیری شخصی کارکنان و تعهد سازمانی بر جای می‌گذارد (Woo, 2017). نسل زد در محیط‌های کاری یکنواخت و با انتظارات برآورده‌نشده تمایل بالایی به ترک شغل دارد (Chillakuri, 2020). با این حال، به نظر می‌رسد مربیگری مدیریتی می‌تواند از طریق ارائه بازخورد مستمر، توسعه مهارت‌ها، و ایجاد حس ارزشمندی این تمایل را کاهش دهد. وقتی مدیران با ترجیحات نسل زد سازگار می‌شوند - با فراهم کردن درک، ارتباط شفاف، استقلال و فرصت‌های رشد - محیطی حمایتی ایجاد می‌کنند که احتمال حفظ این کارمندان را افزایش می‌دهد (Brown, 2024). از سوی دیگر، فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی مانند آموزش و توسعه، محیط کاری حمایتی، حقوق منصفانه، و شفافیت نقش‌ها نیز در حفظ کارکنان این نسل مؤثرند (Ali et al., 2024) و مربیگری مدیریتی به عنوان مکملی برای این سیاست‌ها عمل می‌کند. به طور کلی می‌توان چنین نتیجه گرفت که در شرایط کنونی مربیگری مدیریتی از این قابلیت برخوردار است تا به عنوان یک استراتژی مؤثر برای پاسخگویی به نیازها و انتظارات منحصربه‌فرد نسل زد در محیط‌های کاری گوناگون معرفی شده و مورد استفاده قرار گیرد.

فرضیه ۲. مربیگری مدیریتی تأثیر مثبت و معناداری بر حفظ و نگهداشت کارکنان نسل زد سازمان دارد.

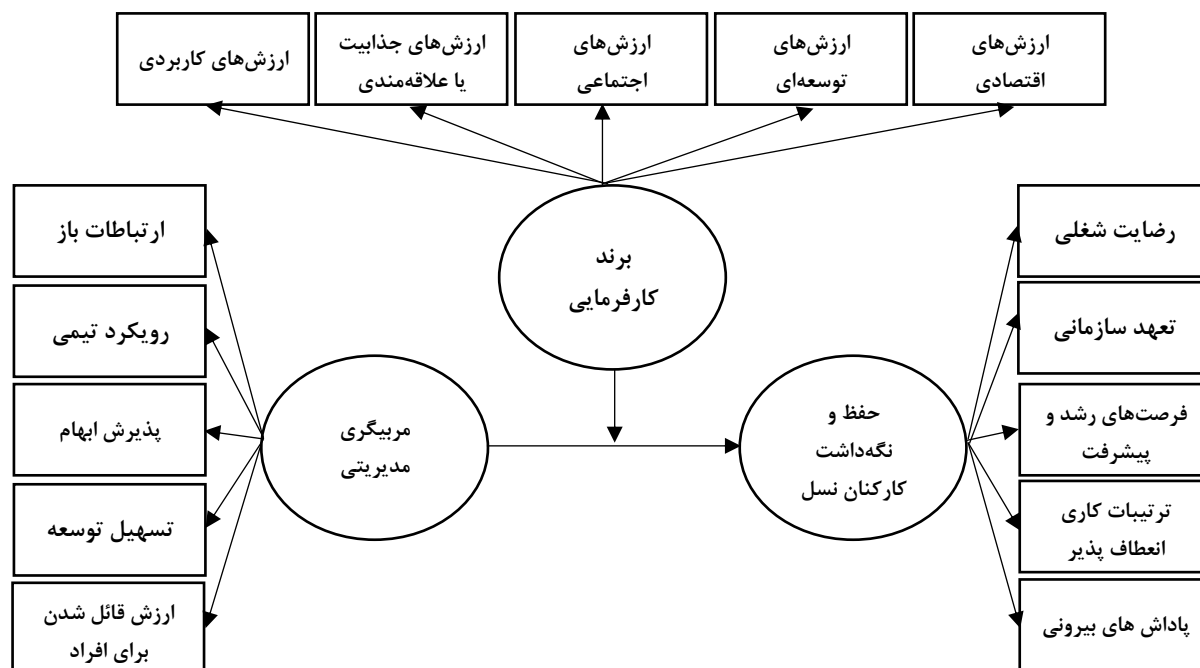
برند کارفرمایی و ماندگاری کارکنان نسل زد

برند کارفرمایی به فرایند خلق و منعکس ساختن تصویری اختصاصی و منحصربه‌فرد از سازمان به عنوان یک کارفرما اطلاق می‌شود که قادر به متمایز ساختن آن از سایر رقیبان است و به حفظ و نگهداشت کارکنان بااستعداد و توانمند سازمان کمک قابل

توجهی می‌کند (Azhar et al., 2024). این مفهوم به دو صورت داخلی و خارجی مطرح می‌شود. برند کارفرمایی داخلی بر حفظ کارکنان فعلی تمرکز دارد که به عنوان سفیران برند برای سازمان عمل می‌کند و برند کارفرمایی خارجی بر جذب و به کارگیری کارکنان آینده سازمان از میان متقاضیان بالفعل و بالقوه متمرکز است (Alzaid & Dukhaykh, 2023). برند کارفرمایی خارجی با اقداماتی نظیر تبلیغ فرهنگ سازمانی در رسانه‌ها می‌تواند به جذب کارکنان کمک کند و برند کارفرمایی داخلی می‌تواند از طریق اجرای برنامه‌های توسعه حرفه‌ای و بازخورد مستمر در جهت پیشرفت کارکنان مؤثر واقع شود. برند کارفرمایی نه تنها به جذب کارکنان توانمند کمک می‌کند، بلکه به عنوان تسهیل‌کننده‌ای برای تلاش‌های ساخت برند داخلی یک سازمان عمل می‌کند و در نهایت بر نتایج مدیریت استعدادها و نوظهور تأثیر می‌گذارد و همچنین ترک خدمت کارکنان را کاهش می‌دهد (Bothra, 2024). همچنین برند کارفرمایی بر تمایل نسل زد به درخواست شغل مؤثر است؛ بنابراین شرکت‌ها می‌توانند از برند کارفرمایی و استخدام الکترونیکی به عنوان راهکاری برای افزایش علاقه این نسل به پذیرش شغل در شرکت استفاده کنند (Geofanny & faraz, 2023). در واقع، برند کارفرمایی را می‌توان یک استراتژی سازمانی به حساب آورد که تأثیر مثبتی بر تعهد عاطفی و حفظ و نگهداشت کارکنان نسل زد از خود بر جای می‌گذارد (Fakhruddin & Ratnawati, 2025).

فرضیه ۳. برند کارفرمایی تأثیر مثبت و معناداری بر حفظ و نگهداشت کارکنان نسل زد سازمان دارد.

مدل مفهومی پژوهش نیز در شکل ۱ نشان داده شده که در آن متغیر حفظ و نگهداشت کارکنان نسل زد متغیر وابسته، مربیگری مدیریتی متغیر مستقل، و برند کارفرمایی متغیر تعدیلگر است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش (بر اساس پیشینه پژوهش)

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش گردآوری اطلاعات توصیفی-همبستگی است. جامعه آماری این پژوهش متشکل از کارکنان نسل زد شاغل در استارت‌آپ‌های حوزه فناوری اطلاعات سرتاسر کشور است. تعداد ۱۳۰۰ نفر از این کارکنان مورد شناسایی قرار گرفتند. با توجه به توصیه‌های علمی برای نمایندگی نمونه، معیارهای انتخاب نمونه شامل عضویت در نسل زد (تولد بین سال‌های ۱۹۹۵ تا ۲۰۱۲)، داشتن حداقل یک سال سابقه کار در استارت‌آپ‌های فناوری اطلاعات، و تمایل به شرکت در پژوهش بوده است. همچنین افرادی که کمتر از یک سال سابقه کاری داشتند یا در حوزه‌های دیگری فعالیت می‌کردند از

مطالعه مستثنی شدند. برای تعیین حجم نمونه، چندین روش علمی مورد استفاده قرار گرفت. بر اساس توصیه حیدر (۲۰۰۸) حجم نمونه می‌تواند بین ۵ تا ۱۵ مشاهده به ازای هر متغیر اندازه‌گیری شده تعیین شود. با توجه به اینکه پرسشنامه این پژوهش شامل ۳۱ سؤال است، حداقل ۱۵۵ پرسشنامه نیاز بود. بعضی از پژوهشگران البته حداقل ۲۰۰ پرسشنامه را برای تحلیل معادلات ساختاری پیشنهاد می‌کنند. همچنین، روش کوکران برای محاسبه حجم نمونه به کار گرفته شد که حجم نمونه ۲۹۶ نفر به دست آمد. بر اساس این سه مبنای جمع‌آوری و تحلیل ۲۸۵ پرسشنامه معتبر برای اهداف پژوهش کافی و قابل اتکا ارزیابی شد. نمونه‌گیری در این پژوهش به صورت ترکیبی (شامل طبقه‌ای و تصادفی ساده) انجام شد. ابتدا جامعه آماری بر اساس ویژگی‌های کلیدی مرتبط با تحقیق شامل سن، جنسیت، سطح تحصیلات، و سابقه کار در استارت‌آپ‌های فناوری اطلاعات به طبقات مشخص تقسیم شد. این طبقه‌بندی به منظور تضمین نمایندگی مناسب از زیرگروه‌های مختلف نسل زد انجام شد. سپس از هر طبقه نمونه‌ها به صورت تصادفی ساده انتخاب شدند تا هم احتمال سوگیری کاهش یابد هم نمونه نهایی بازتاب‌دهنده تنوع جامعه هدف باشد. برای جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز از روش میدانی و ابزار پرسشنامه در مقیاس پنج‌درجه‌ای لیکرت (کاملاً موافقم، موافقم، نظری ندارم، مخالفم، کاملاً مخالفم) استفاده شد. پرسشنامه هم از طریق مراجعه حضوری هم ارسال لینک پرسشنامه به صورت آنلاین در اختیار این افراد قرار گرفت. این پرسشنامه دارای ۳۱ گویه است که از این میان ۷ گویه مربوط به متغیر ماندگاری کارکنان از پرسشنامه کایندت^۱ و همکارانش (۲۰۰۹)، ۱۲ گویه مربوط به متغیر مربیگری مدیریت از پرسشنامه پارک^۲ و همکارانش (۲۰۰۸)، و ۱۲ گویه مربوط به برند کارفرمایی از پرسشنامه تانوار^۳ و پراساد (۲۰۱۷) استخراج شد. جهت تحلیل داده‌ها، از تکنیک مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی استفاده شد و نرم‌افزار SmartPLS3 برای بررسی مدل مفهومی پژوهش و نرم‌افزار SPSS27 برای بررسی آمار توصیفی به کار رفت.

یافته‌های پژوهش

جدول ۱ ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان را نشان می‌دهد. روایی صوری پرسشنامه‌ها به وسیله استادان مورد بررسی و تأیید قرار گرفت. پایایی به وسیله آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی (CR) و روایی به وسیله روایی همگرا (AVE) بررسی و مدل‌سازی معادلات ساختاری در دو بخش مدل اندازه‌گیری و مدل ساختاری اجرا شد. جدول ۲ نشان‌دهنده مدل اندازه‌گیری و پایایی و روایی متغیرها است.

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی

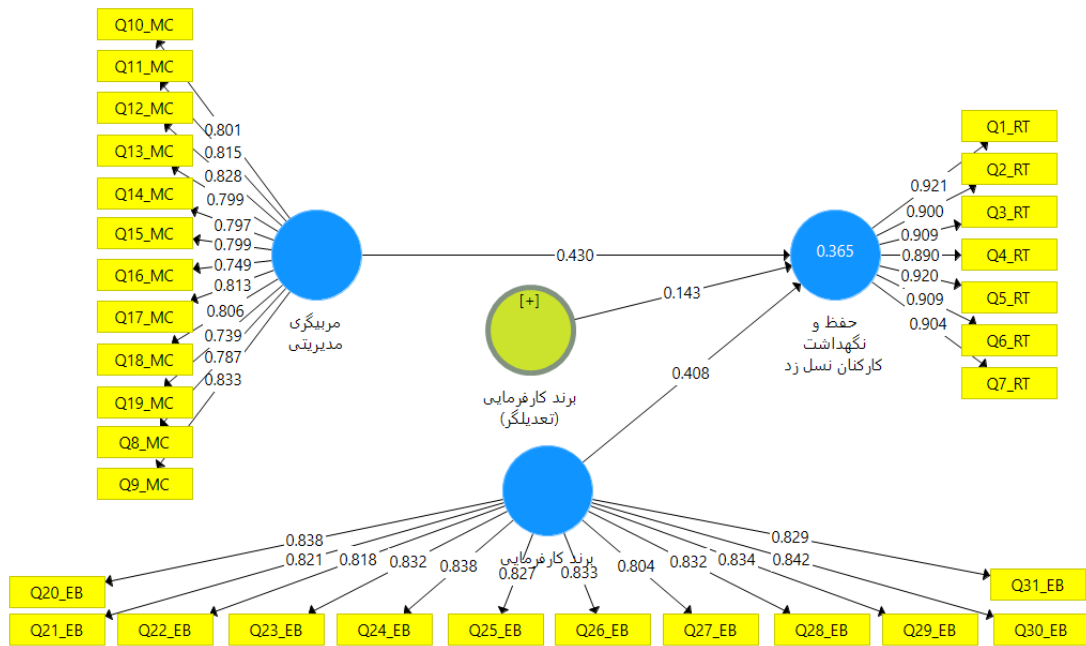
متغیر	فراوانی	درصد
جنسیت		
مرد	۱۴۶	۵۱/۲
زن	۱۳۹	۴۸/۸
سن		
۱۹-۲۲	۵۸	۲۰/۴
۲۳-۲۷	۱۵۴	۵۴
۲۷-۳۰	۷۳	۲۵/۶
میزان تحصیلات		
کارشناسی	۱۸۷	۶۵/۶
کارشناسی ارشد	۷۰	۲۴/۶
دکترای	۲۸	۹/۸
سابقه کار		
۱-۵	۲۳۱	۸۱/۱
۶-۱۰	۵۴	۱۸/۹

1. Kyndt
2. Park
3. Tanwar

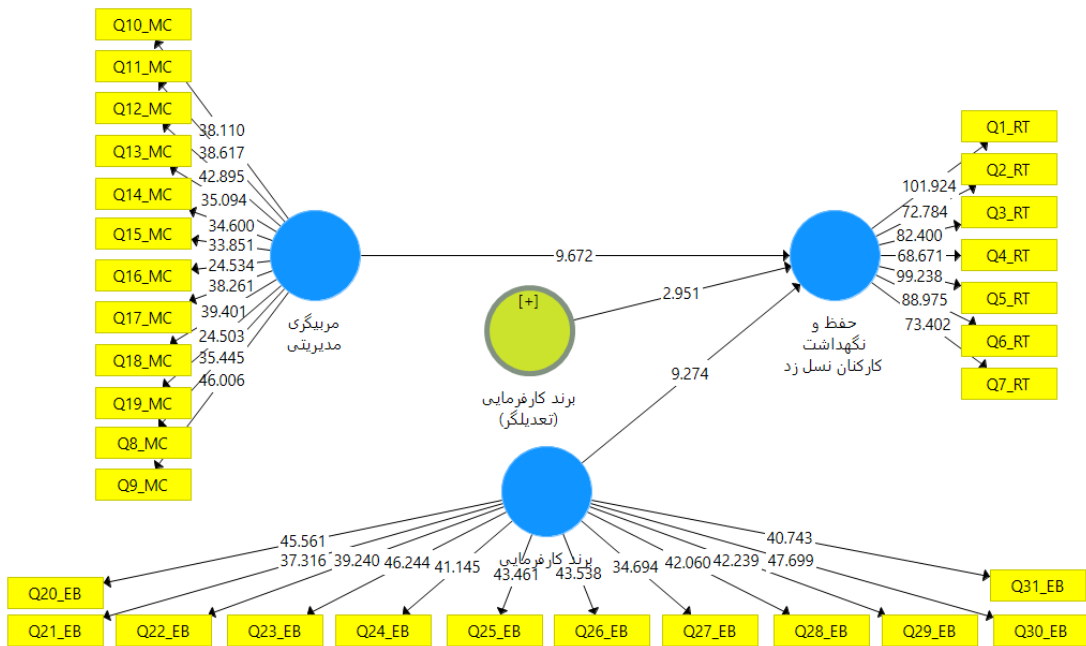
جدول ۲. یافته‌های بار عاملی، آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی، و واریانس استخراج شده (AVE)

متغیر	بار عاملی	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی (CR)	AVE
حفظ و نگهداشت کارکنان		۰/۹۶۴	۰/۹۷۰	۰/۸۲۳
Q1_RT	۰/۹۲۱			
Q2_RT	۰/۹			
Q3_RT	۰/۹۱۰			
Q4_RT	۰/۸۸۹			
Q5_RT	۰/۹۱۹			
Q6_RT	۰/۹۰۹			
Q7_RT	۰/۹۰۴			
مربیگری مدیریتی		۰/۹۴۸	۰/۹۵۴	۰/۶۳۶
Q8_MC	۰/۷۸۳			
Q9_MC	۰/۸۳۲			
Q10_MC	۰/۷۹۹			
Q11_MC	۰/۸۱۳			
Q12_MC	۰/۸۳۱			
Q13_MC	۰/۷۹۹			
Q14_MC	۰/۸۰۰			
Q15_MC	۰/۸۰۰			
Q16_MC	۰/۷۵۱			
Q17_MC	۰/۸۱۲			
Q18_MC	۰/۷۰۵			
Q19_MC	۰/۸۴۱			
برند کارفرمایی		۰/۹۵۹	۰/۹۶۳	۰/۶۸۷
Q20_EB	۰/۸۳۸			
Q21_EB	۰/۸۲۱			
Q22_EB	۰/۸۱۸			
Q23_EB	۰/۸۳۲			
Q24_EB	۰/۸۳۸			
Q25_EB	۰/۸۲۷			
Q26_EB	۰/۸۳۳			
Q27_EB	۰/۸۰۴			
Q28_EB	۰/۸۳۲			
Q29_EB	۰/۸۳۴			
Q30_EB	۰/۸۴۲			
Q31_EB	۰/۸۲۹			

مطابق اطلاعات ارائه شده در جدول ۲، بار عاملی همه گویه‌ها بالاتر از ۰/۵، میانگین واریانس استخراج شده بیشتر از ۰/۵، ضریب پایایی ترکیبی و ضریب آلفای کرونباخ نیز بیشتر از ۰/۷ است. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که مدل پژوهش از روایی و پایایی مطلوبی برخوردار است. مدل ساختاری پژوهش بر اساس ضرایب مسیر و آماره تی نیز به ترتیب در شکل‌های ۲ و ۳ به تصویر کشیده شده است.



شکل ۲. مدل ساختاری پژوهش بر اساس ضرایب مسیر



شکل ۳. مدل ساختاری پژوهش بر اساس آماره تی

هدف از بررسی و ارزیابی مدل ساختاری بررسی کیفیت انطباق نظریه‌ها با داده‌های تجربی به دست آمده پژوهش است. در جدول ۳ مقادیر شاخص‌های برازش و حد آن‌ها مشخص شده است. برای بررسی برازش مدل و سهم تبیین متغیرهای مستقل در واریانس متغیر وابسته از ضریب تعیین (R^2) استفاده شده است. مقدار R^2 نشان‌دهنده درصد تغییرات متغیر وابسته است که توسط مدل تبیین می‌شود. مقادیر نزدیک به ۱ نشان‌دهنده برازش مطلوب مدل هستند. با توجه به شکل ۲، این مقدار برای متغیر وابسته پژوهش، یعنی نگهداشت و نگاهداشت کارکنان نسل زد، عدد ۰/۳۶۵ به دست آمده که در محدوده قابل قبولی قرار دارد و

گویای این مطلب است که ۳۶/۵ درصد از تغییرات حفظ و نگهداشت کارکنان توسط متغیرهای مدل تبیین می‌شود. همچنین طبق نتایج به دست آمده مندرج در جدول ۳ مشاهده می‌کنیم که مدل مطالعه از برازش بسیار مطلوبی برخوردار است. مقدار SRMR عدد ۰/۰۳۰۸ به دست آمده که کوچک‌تر از ۰/۰۸ است و همچنین مقدار NFI ۰/۹۳۱ شده که بالاتر از ۰/۹ است و همه این‌ها نشان‌دهنده برازش مطلوب مدل پژوهش است. به علاوه، شاخص دیگری که برازش کلی مدل را نشان می‌دهد و با مناسب بودن آن می‌توان همه نتایج را در مورد فرضیه‌ها با اطمینان پذیرفت شاخص GOF است که معادل مجذور حاصلضرب دو مقدار متوسط مقادیر اشتراکی و متوسط ضرایب تعیین است و مقادیر بالای ۰/۳۶ نشان‌دهنده برازش عالی مدل پژوهش است. در این پژوهش مقدار متوسط مقادیر اشتراکی عدد ۰/۷۱۴ به دست آمده و متوسط ضرایب تعیین نیز عدد ۰/۳۶۵ به دست آمد. با قرار دادن این مقادیر در رابطه یادشده مقدار شاخص GOF عدد ۰/۵۱۰ به دست آمد که نشان‌دهنده قوی بودن برازش مدل پژوهش است و می‌توان بر اساس آن نتایج آزمون فرضیه‌ها را با اطمینان تفسیر کرد.

جدول ۳. شاخص‌های برازش مدل اندازه‌گیری

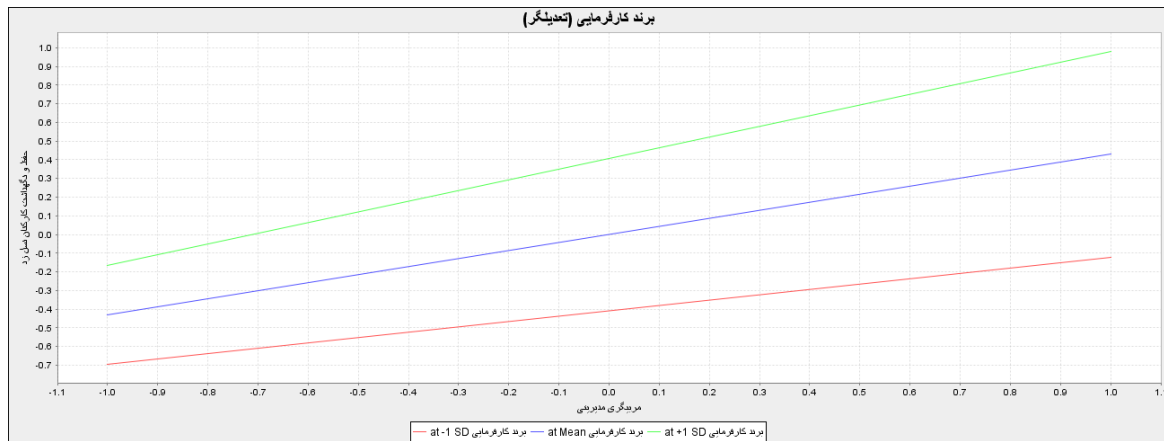
شاخص برازش	میزان	ملاک	تفسیر
SRMR	۰/۰۳۸	کمتر از ۰/۰۸	مطلوب
NFI	۰/۹۳۱	بالاتر از ۰/۹	مطلوب
d-G	۰/۳۵۲	کوچک‌تر بهتر	مطلوب
d-ULS	۰/۷۱۹	کوچک‌تر بهتر	مطلوب

جدول ۴ ارائه‌دهنده نتایج بررسی فرضیه‌های مورد بحث پژوهش است. مقادیر خطا کمتر از ۰/۰۵ و مقادیر t بیش از ۱/۹۶ است. بنابراین در سطح اطمینان ۰/۹۵ همه فرضیه‌ها تأیید می‌شوند. همچنین در پژوهش حاضر همه ضرایب مسیر مثبت به دست آمده‌اند و بزرگی ضریب مسیر بیان‌کننده شدت تأثیر و رابطه بین دو متغیر در هر فرضیه است. این نتایج تأکید می‌کند که مربیگری مدیریتی و برند کارفرمایی می‌توانند نقش معناداری در حفظ و نگهداشت کارکنان نسل زد ایفا کنند.

جدول ۴. نتایج فرضیه‌های پژوهش

فرضیه‌ها	مقادیر t	مقادیر β	نتیجه
تأثیر مربیگری مدیریتی بر حفظ و نگهداشت کارکنان نسل زد با تعدیل‌کنندگی برند کارفرمایی	۲/۹۵۱	۰/۱۴۳	تأیید
تأثیر مربیگری مدیریتی بر حفظ و نگهداشت کارکنان نسل زد	۹/۶۷۲	۰/۴۳۰	تأیید
تأثیر برند کارفرمایی بر حفظ و نگهداشت کارکنان نسل زد	۹/۲۷۴	۰/۴۰۸	تأیید

علاوه بر نتایج آماری ارائه‌شده، به منظور تبیین بهتر نقش تعدیل‌کنندگی برند کارفرمایی نمودار اثر تعامل ترسیم شد. همان‌گونه که در شکل ۴ مشاهده می‌شود، شیب خط مربوط به رابطه میان مربیگری مدیریتی و حفظ و نگهداشت کارکنان نسل زد در سطوح مختلف برند کارفرمایی متفاوت است. در سطح پایین برند کارفرمایی (خط قرمز)، اثر مربیگری مدیریتی بر حفظ کارکنان ضعیف‌تر است؛ درحالی‌که با افزایش سطح برند کارفرمایی (خط آبی) شدت این رابطه تقویت می‌شود؛ به‌ویژه در سطح بالای برند کارفرمایی (خط سبز) رابطه میان مربیگری مدیریتی و حفظ کارکنان به طور قابل توجهی قوی‌تر است. این یافته بیانگر آن است که برند کارفرمایی قوی، به عنوان یک متغیر تعدیلگر، تأثیر مربیگری مدیریتی بر ماندگاری کارکنان نسل زد را به شکل مثبت و معنادار افزایش می‌دهد.



شکل ۴. نمودار اثر تعدیل‌کنندگی برند کارفرمایی در رابطه [میان مربوگی مدیریتی و حفظ و نگاه‌داشت کارکنان نسل زد

بحث و نتیجه

همان‌گونه که پیش‌تر بحث شد، با توجه به پیشرفت سریع در دیجیتالی‌شدن و نوآوری‌های فناورانه در محیط‌های کسب‌وکار، سازمان‌ها بیش‌ازپیش باید به اهمیت منابع انسانی برای پایداری بلندمدت خود توجه نشان دهند. کارکنان برخوردار از مهارت‌ها و توانمندی‌های منحصربه‌فرد یکی از اساسی‌ترین منابع ناملموس سازمان‌ها برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار محسوب می‌شوند. با این حال، جذب و به‌ویژه حفظ کارکنان توانمند و با استعداد، به یکی از چالش‌های اساسی سازمان‌ها تبدیل شده است (Botella-Carrubi et al., 2021). با توجه به اینکه نسل زد در سال‌های پیش رو بخش عمده‌ای از بازار کار را در اختیار خواهد گرفت، اولویت دادن به مسائل مرتبط با نگهداشت این نیروها امری ضروری به نظر می‌رسد (Borowska & Pietron-). نتایج پژوهش حاضر نشان داد مربوگی مدیریتی و برند کارفرمایی، چه به صورت مستقل چه در تعامل با یک‌دیگر، نقش معناداری در تقویت ماندگاری کارکنان نسل زد ایفا می‌کنند. تحلیل داده‌ها نشان داد هر سه فرضیه مطرح‌شده پژوهش مورد تأیید است و این یافته‌ها شواهد تجربی مهمی برای مباحث حوزه مدیریت منابع انسانی و مدیریت استارت‌آپ‌ها فراهم می‌سازد.

بر اساس فرضیه اول، نتایج نشان داد مربوگی مدیریتی با تعدیل‌کنندگی برند کارفرمایی اثر مستقیم و معنادار بر ماندگاری کارکنان نسل زد دارد. این یافته حاکی از آن است که سازمان‌ها زمانی می‌توانند بیشترین اثربخشی مربوگی مدیریتی را در زمینه وفادارسازی و نگاه‌داشت کارکنان تجربه کنند که برند کارفرمایی آن‌ها به‌عنوان یک مزیت رقابتی در بازار کار تقویت شده باشد. بر اساس دیدگاه ویتنور^۱ (۲۰۰۲) درباره مربوگی که به حداکثرسازی توانمندی‌های کارکنان منجر می‌شود، می‌توان این موضوع را برای مربوگی مدیریتی نیز متصور گشت. این امر در تعامل با یک برند کارفرمایی قوی می‌تواند تعلق خاطر کارکنان را به طور چشمگیری افزایش دهد. این یافته هم‌سو با مطالعات از ریذین^۲ و همکارانش (۲۰۲۴)، رحیمی اقدم و همکارانش (۲۰۲۴) و گیلانی^۳ و کانینگهام^۴ (۲۰۱۷) تأیید می‌کند که تمرکز بر روی مربوگی مدیریتی و نیز تقویت برند کارفرمایی مکمل یک‌دیگرند و نتایج مثبتی بر جلوگیری از قصد ترک خدمت و ماندگارسازی کارکنان سازمان دارند. همچنین هم‌سو با پژوهش‌های فاروق^۵ و حکیم (۲۰۲۵)، لو^۶ و همکارانش (۲۰۲۵) و پارک^۷ و همکارانش (۲۰۲۱) نشان داده شد که سازمان‌هایی که بر جذب و نگاه‌داشت استعدادها از طریق برند کارفرمایی تمرکز دارند در کنار مربوگی مدیریتی می‌توانند مزیت پایداری در حفظ و نگاه‌داشت نیروی انسانی ایجاد کنند. به بیان دیگر، برند کارفرمایی نقش تشدیدکننده‌ای دارد که زمینه را برای اثرگذاری بیشتر مربوگی مدیریتی

1. Whitmore
2. Azriddin
3. Gilani
4. Cunningham
5. Farooq
6. Lo
7. Park

فراهم می‌سازد و موجب می‌شود کارکنان نسل زد با ادراک مثبت‌تری با سازمان مواجه شوند و تمایل بیشتری به ماندگاری در آن داشته باشند که این موضوع نیز بر یافته‌های ناشی از پژوهش صورت‌گرفته توسط احسانی و همکارانش (۲۰۲۱) تأکید داشت. در ارتباط با فرضیه دوم، یافته‌ها نشان دادند که مربیگری مدیریتی به‌تنهایی نیز اثر مثبت و معناداری بر ماندگاری کارکنان نسل زد دارد. این نتیجه بیانگر آن است که کارکنان وقتی احساس می‌کنند از سوی رهبران و مدیران خود موردحمایت قرار می‌گیرند و مسیر رشد و توسعه فردی برای آن‌ها فراهم می‌شود تعهد بیشتری به سازمان پیدا می‌کنند و احتمال ترک سازمان کاهش می‌یابد. این نتیجه با پژوهش چن^۱ و هوانگ^۲ (۲۰۲۴) همخوانی دارد که نشان دادند مربیگری مدیریتی و ترک خدمت کارکنان رابطه معکوسی باهم داشته و تعهد سازمانی این رابطه را میانجی‌گری می‌نماید. همچنین یافته حاضر با نتایج رومائو^۳ و همکارانش (۲۰۲۲) سازگار است که نشان دادند حمایت مدیریتی از طریق مهارت‌های مربیگری رهبران و افزایش شادی کارکنان، میل به ماندگاری آنان را افزایش می‌دهد. علاوه بر این، پارک^۴ و همکارانش (۲۰۰۸) تأکید دارند که رهبری مبتنی بر مربیگری با یادگیری شخصی کارکنان و تعهد سازمانی آنان رابطه مثبت دارد و با تمایل به ترک شغل رابطه منفی نشان می‌دهد؛ از این رو، کارکنانی که مدیرانشان از مهارت‌های مربیگری استفاده می‌کنند، رشد فردی بیشتری تجربه می‌کنند و تمایل بیشتری به ماندن در سازمان دارند. بر همین اساس، پژوهش حاضر با تأیید این فرضیه به مباحث موجود غنا بخشید و نشان داد در زمینه استارت‌آپ‌های فناورانه ایران نیز این الگو به طور معناداری مصداق دارد.

بر اساس فرضیه سوم، نتایج حاکی از آن بود که برند کارفرمایی اثر مستقیم و معناداری بر ماندگاری کارکنان نسل زد دارد. در واقع، تقویت برند کارفرمایی به‌عنوان یک استراتژی بلندمدت در بازار کار فعلی تأثیر چشمگیری بر حفظ و نگاه‌داشت کارکنان دارد و این امر با نتایج حاصل از تحقیقات چوپرا^۵ و همکارانش (۲۰۲۴) هم‌سوست. تحلیل داده‌های این پژوهش همچنین تأیید کرد که مطابق نتایج به‌دست‌آمده از پژوهش ویبرا^۶ و همکارانش (۲۰۲۴)، کارکنان نسل زد هنگام انتخاب یا ادامه همکاری با سازمان به تصویر ذهنی و برند کارفرمایی آن توجه می‌کنند. به‌علاوه، یافته‌های این پژوهش هم‌سو با نتایج حاصل از پژوهش فاروق و حکیم (۲۰۲۵) نشان داد برند کارفرمایی قوی بر کاهش نرخ ترک خدمت و افزایش ماندگاری کارکنان اثرگذار است. در همین زمینه، یافته‌های مرور نظام‌مند ساینی^۷ و همکارانش (۲۰۲۲) نشان می‌دهد که پژوهش‌های پیشین در حوزه برند کارفرمایی بر نقش عوامل کلیدی نظیر فرهنگ سازمانی، ارزش پیشنهادی کارفرما و فعالیت‌های برندسازی کارفرما در تقویت برند کارفرمایی تأکید دارند. بر این اساس، استارت‌آپ‌ها نیز می‌توانند با نمایش این مؤلفه‌ها و تقویت برند کارفرمایی خود، زمینه وفاداری و ماندگاری بیشتر نسل زد را فراهم سازند.

در مجموع، یافته‌های پژوهش حاضر اهمیت مضاعف دو متغیر مربیگری مدیریتی و برند کارفرمایی را در حفظ و نگاه‌داشت کارکنان نسل زد آشکار ساختند. از یک سو، مربیگری مدیریتی، به‌عنوان یک رویکرد رهبری نوین، به ارتقای انگیزه، توسعه فردی، و تعهد کارکنان کمک می‌کند و از سوی دیگر برند کارفرمایی، به‌عنوان ابزاری استراتژیک، تصویر سازمان را در ذهن کارکنان ارتقا می‌دهد. تعامل این دو عامل نیز می‌تواند یک استراتژی ترکیبی کارآمد در نظر گرفته شود که نه تنها مانع ترک کارکنان توانمند می‌شود، بلکه آن‌ها را به منابع ارزشمند و ماندگار برای سازمان تبدیل می‌کند. بر اساس این نتایج، می‌توان توصیه کرد که مدیران سازمان‌ها به توسعه نظام‌مند مهارت‌های مربیگری در میان سرپرستان و رهبران تیم‌ها توجه کنند و هم‌زمان در تقویت برند کارفرمایی از طریق برنامه‌های منابع انسانی نوآورانه، فرهنگ سازمانی حمایتگر و ارائه فرصت‌های رشد شغلی سرمایه‌گذاری کنند. همچنین، این مطالعه می‌تواند برای سیاست‌گذاران منابع انسانی الهام‌بخش باشد تا با طراحی برنامه‌های یکپارچه مبتنی بر مربیگری و برند کارفرمایی نرخ ماندگاری نیروی کار نسل زد را افزایش دهند. از منظر پژوهشی نیز

1. Chen
2. Huang
3. Romão
4. Park
5. Chopra
6. Vieira
7. Saini

نتایج حاضر زمینه را برای مطالعات آینده در حوزه‌های میان‌فرهنگی، صنایع گوناگون، و بررسی متغیرهای روان‌شناختی مکمل فراهم می‌سازد و می‌تواند به توسعه نظریه‌های موجود در مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی یاری رساند.

محدودیت‌های پژوهش و پیشنهادها

این پژوهش همانند سایر تحقیقات حوزه مدیریت منابع انسانی دارای محدودیت‌هایی است که توجه به آن‌ها می‌تواند به درک بهتر نتایج کمک کند. نخست، جامعه آماری پژوهش تنها شامل کارکنان نسل زد شاغل در استارت‌آپ‌های حوزه فناوری اطلاعات کشور بوده است؛ بنابراین، تعمیم نتایج به سایر صنایع یا محیط‌های کاری با محدودیت مواجه است. پژوهش‌های آینده می‌توانند کارکنان این نسل را در محیط‌های کاری گوناگون نظیر سازمان‌های خدماتی، تولیدی، یا دولتی مورد بررسی قرار دهند تا امکان مقایسه و تعمیم یافته‌ها فراهم شود.

دوم، ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه بوده است. هرچند این ابزار امکان گردآوری داده‌های کمی و آزمون مدل را فراهم می‌سازد، به دلیل ماهیت بسته خود، قادر نیست به طور کامل ابعاد عمیق نگرش و تجربه‌های فردی کارکنان را آشکار سازد. ترکیب پرسشنامه با ابزارهایی همچون مصاحبه‌های عمیق یا مشاهده می‌تواند به غنای داده‌ها و افزایش اعتبار نتایج کمک کند. سوم، در مدل پژوهش حاضر صرفاً بر متغیرهای مربیگری مدیریتی و برند کارفرمایی تمرکز شده و سایر مؤلفه‌های کلیدی رفتار سازمانی همچون انواع تعهدات سازمانی، استقلال شغلی، عملکرد شغلی، و سبک‌های رهبری دیگر در نظر گرفته نشده‌اند. پژوهش‌های آتی می‌توانند این متغیرها را در مدل‌های خود وارد کنند و سازکارهای حفظ و نگهداشت و ماندگاری کارکنان نسل زد را به صورت جامع‌تری تبیین کنند.

چهارم، تمرکز این پژوهش صرفاً بر نسل زد بوده است. مقایسه تطبیقی میان نسل‌های مختلف کارکنان (مانند نسل ایکس یا نسل هزاره) می‌تواند به روشن‌تر شدن تفاوت‌ها و شباهت‌ها در عوامل اثرگذار بر ماندگاری کارکنان کمک کند. پژوهشگران آینده می‌توانند این مقایسه‌های بین‌نسلی را در طراحی مدل‌های تحقیقاتی خود مد نظر قرار دهند.

پنجم، عواملی نظیر شرایط محیط کاری، بسته‌های جبران خدمت، نظام پاداش، فرصت‌های توسعه فردی و آموزشی از جمله متغیرهایی هستند که می‌توانند به طور معنادار بر تصمیم کارکنان نسل زد برای ماندن یا ترک سازمان تأثیرگذار باشند. پژوهش‌های آینده می‌توانند این عوامل را وارد مدل‌های تحلیلی خود کنند و تأثیر آن‌ها را بررسی کنند.

در پایان، یافته‌های پژوهش حاضر برای مدیران استارت‌آپ‌ها و سازمان‌های فناورانه این پیام را به همراه دارد که تمرکز هم‌زمان بر توسعه مربیگری مدیریتی و تقویت برند کارفرمایی می‌تواند یک راهبرد مؤثر برای نگهداشت کارکنان نسل زد باشد. در واقع، سرمایه‌گذاری در این دو حوزه نه تنها به کاهش نرخ ترک کارکنان کمک می‌کند، بلکه موجب افزایش بهره‌وری و نوآوری و پایداری سازمان در بازار رقابتی امروز می‌شود.

منابع

- Aburub, B. (2020). Employee Retention & Engagement Solution. *Open Journal of Business and Management*, 8, 2805-2837.
- Adele, B., & Ellinger, A. D. (2024). Managerial coaches' enacted behaviors and the beliefs that guide them: perspectives from managers and their coachees. *Frontiers in Psychology*, 14, 1154593.
- Agustian, K., Pohan, A., Zen, A., Wiwin, W., & Malik, A. J. (2023). Human resource management strategies in achieving competitive advantage in business administration. *Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN)*, 1(2), 108-117.
- Ahmad, A., Khan, M. N., & Haque, M. A. (2020). Employer branding aids in enhancing employee attraction and retention. *Journal of Asia-Pacific Business*, 21(1), 27-38.
- Ali, H., Li, M., & Qiu, X. (2024). Examination of HRM practices in relation to the retention of Chinese Gen Z employees. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1), 1-12.
- Alshehhi, K., Zawbaa, S. B., Abonamah, A. A., & Tariq, M. U. (2021). Employee retention prediction in corporate organizations using machine learning methods. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 27, 1-23.
- Alzaid, D. & Dukhaykh, S. (2023). Employer branding and employee retention in the banking sector in Saudi Arabia: Mediating effect of relational psychological contracts. *Sustainability*, 15(7), 6115.
- Azridin, A. L., Nisak Ahmad, D. N., Dr Hazliza Haron, P. M., Zaghlol, D. A. K., & Bin Tuan Kub, T. M. N. (2024). Exploring the Impact of Managerial Coaching, Emotional Intelligence and Social Support on Employee Retention: The Mediating Role of Employee Resilience in Malaysian Public Healthcare. *Information Management and Business Review*, 16(3), 317-327.
- Azhar, A., Rehman, N., Majeed, N., & Bano, S. (2024). Employer branding: A strategy to enhance organizational performance. *International Journal of Hospitality Management*, 116, 103618.
- Barhate, B., & Dirani, K. M. (2022). Career aspirations of generation Z: a systematic literature review. *European journal of training and development*, 46(1-2), 139-157.
- Barney, J. B. & Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *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*, 37(1), 31-46.
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International journal of advertising*, 24(2), 151-172.
- Bodderas, M., Cachelin, J. L., & Maas, P. (2010). Integrating marketing and human resources: The link between employee's job satisfaction, identification with the company and employer branding. Borowska, M., & Pietron-Pyszczek, A. (2025). Analysis of Generation Z expectations in the context of employee retention. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska*, (226), 55-64.
- Botella-Carrubi, D., Gil-Gomez, H., Oltra-Badenes, R., & Jabaloyes-Vivas, J. M. (2021). Employer branding factors as promoters of the dimensions of employee organizational commitment. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 34(1), 1836-1849.
- Bothra, R. (2024). Employer Brand Building for Effective Talent Management. *International Journal of Scientific Research in Engineering and Management*.
- Bozer, G. & Jones, R. J. (2021). Introduction to the special issue on advances in the psychology of workplace coaching. *Applied Psychology*, 70(2), 411-419.
- Brown, A. (2024). Exploring How Generation Z Perceives Managerial Coaching in the Workplace. *American Association for Adult and Continuing Education*.
- Carvalho, C., Kurian, P. O., Carvalho, S., & Carvalho, F. K. (2023). Managing managerial coaching: the role of stakeholders. *Industrial and Commercial Training*, 55(2), 295-305.
- Chaudhary, V. & Sharma, M. (2024). A Review of employee retention as a strategy for organizational success. *International Journal of Scientific Research in Engineering and Management (IJSREM)*, 8(01), 1-6.
- Chen, Y., & Huang, H. (2024, August). Managerial Coaching Impact on Turnover Intentions: A Computational Study. In *Proceedings of the International Conference on Machine Learning, Pattern Recognition and Automation Engineering* (pp. 215-221).
- Chillakuri, B. K. (2020). Examining the Role of Supervisor Support on Generation Z's Intention to Quit. *American Business Review*.
- Crick, J. M., Crick, D., & Ferrigno, G. (2025). Coopetition and the marketing/entrepreneurship interface in an international arena. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 31(2/3), 414-455.
- Chopra, A., Sahoo, C. K., & Patel, G. (2024). Exploring the relationship between employer branding and talent retention: the mediation effect of employee engagement. *International Journal of Organizational Analysis*, 32(4), 702-720.
- Coetzee, M. & Pauw, D. (2013). Staff perception of leader emotional competency as a predictor of satisfaction with retention factors. *Journal of Psychology in Africa*, 23(2), 177-185.

- Dabirian, A., Paschen, J., & Kietzmann, J. (2019). Employer branding: Understanding employer attractiveness of IT companies. *IT professional*, 21(1), 82-89.
- Dhar, U. (2025). A model of managerial coach learning and development. *Human Resource Management Review*, 35(2), 101073.
- Diah, A. M., Hasiara, L. O., & Irwan, M. (2020). Employee retention of pharmaceutical firms in Indonesia: Taking investment in employee development and social and economic exchange as predictors. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(1), 564-572.
- Effiong, C., Ojie, M. P., Otiwa, J. O., & Ogar, G. W. (2024). Effect of Managerial Coaching on Employees' Productivity in Commercial Banks in Calabar, Cross River State. *African Journal of Humanities and Contemporary Education Research*, 15(1), 369-389.
- Ehsani, R., Shojaei, S., Samiei, R., & Zargar, S. M. (2021). Designing the Model of the Factors Affecting the Maintenance of Human Capital Based on the Employer Brand Using Interpretive Structural Modeling: The Case Study of Alborz Insurance Company. *Organizational Culture Management*, 19(3), 551-575.
- Ellinger, A. D. & Ellinger, A. E. (2021). Providing strategic leadership for learning: optimizing managerial coaching to build learning organizations. *The Learning Organization*, 28(4), 337-351.
- Fakhrudin, M. N., & Ratnawati, I. (2025). The Impact Employer Branding on Employee Retention Gen Z: A Systematic Literature Review. *Arthatama: Journal of Business Management and Accounting*, 9(1), 213-221.
- Farooq, B. F. & Hakim, I. A. (2025). Exploring the Mediating Role of Psychological Ownership in the Relationship between Employer Branding and Organizational Citizenship Behavior: An Empirical Study. *Journal of Informatics Education and Research*, 5(1), 938-965.
- Fuentes-Alcántara, L., Díaz-Miranda, Y., Tolosa-Rada, J., Picalúa-Parra, V., Granados-Encinales, A., & Barros-Arrieta, D. (2024). Employer Brand: Experience dimensions, components, and appeals in a telecommunications company. *Procedia Computer Science*, 238, 974-980.
- Ganguli, R. & Padhy, D. S. C. (2023). Effect of HR Practices of Organisations on Retention of Gen Z Employees: The Mediating Role of Motivation. *European Economic Letters*.
- Geofanny, R., & Faraz, F. (2023). Employer branding and e-recruitment against interest in applying for Generation Z jobs. *Psikostudia: Jurnal Psikologi*, 12(1), 146-154.
- Gilani, H., & Cunningham, L. (2017). Employer branding and its influence on employee retention: A literature review. *The marketing review*, 17(2), 239-256.
- Gormley, H., & van Nieuwerburgh, C. (2014). Developing coaching cultures: A review of the literature. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 7(2), 90-101.
- Haidar, A. H. (2008). *Structural equation modeling using LISREL software*. Tehran: SAMT Publication.
- Hausknecht, J. P., Rodda, J., & Howard, M. J. (2009). Targeted employee retention: Performance-based and job-related differences in reported reasons for staying. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 48(2), 269-288.
- Hendriana, E., Christoper, A., Adhitama Zain, H. O., & Pricilia, N. (2023). The role of employer branding in work-life balance and employee retention relationship among generation Z workers: mediation or moderation?. *Jurnal Manajemen Teori Dan Terapan*, 16(1).
- John, A. & Raj, V. P. J. (2020). Employer Branding: A Decisive Means of Employee Relationship Management. *Int. J. Knowl. Based Organ.*, 10, 23-40.
- Kyndt, E., Dochy, F., Michielsen, M., & Moeyaert, B. (2009). Employee retention: Organisational and personal perspectives. *Vocations and learning*, 2(3), 195-215.
- Lo, A., Huang, Z., Buhalis, D., Thomas, N., & Pang, J. M. (2025). Mapping the landscape of employer value propositions in Asian hotels through online job postings analysis. *Tourism Management*, 110, 105184.
- Mahadi, N., Woo, N. M., Baskaran, S., & Yaakop, A. Y. (2020). Determinant Factors for Employee Retention: Should I Stay?. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*.
- Mijani, M., Zare, H., & Khanifar, H. (2022). Designing a human resource management model for Z generation employees using the GT approach. *Journal of Sustainable Human Resource Management*, 4(7), 213-191.
- Mosley, R. (2015). CEOs need to pay attention to employer branding. *Harvard Business Review*, 11.
- Pandita, D. (2022). Innovation in talent management practices: creating an innovative employer branding strategy to attract generation Z. *International Journal of Innovation Science*, 14(3/4), 556-569.
- Park, S., McLean, G. N., & Yang, B. (2021). Impact of managerial coaching skills on employee commitment: the role of personal learning. *European Journal of Training and Development*, 45(8-9), 814-831.
- Park, S., Yang, B., & McLean, G. N. (2008). An Examination of Relationships between Managerial Coaching and Employee Development. *Online submission*.
- Park, S., McLean, G. N., & Yang, B. (2008). Revision and Validation of an Instrument Measuring Managerial Coaching Skills in Organizations. *Online Submission*.
- Rahimiaghdam, S. (2020). Internal marketing and employee productivity with mediating role of knowledge sharing in hotel industry. *The Journal of Productivity Management*, 14(3 (54) autumn), 148-171.

- Rahimiaghdam, S., Babazadeh, R., & Shamsi, M. (2022). Analysis of the relationship between competency-based factors of competitive advantages: a case of the insurance industry. *International Journal of Technology, Policy and Management*, 22(4), 306-324.
- Rahimiaghdam, S., Sanoubar, N., & Ghorbanimoaddab, Z. (2024). Effect of managerial coaching on tour guides' turnover intention: The mediating role of work engagement and employability. *International Journal of Organizational Leadership*, 13, 140-159.
- Romão, S., Ribeiro, N., Gomes, D. R., & Singh, S. (2022). The impact of leaders' coaching skills on employees' happiness and turnover intention. *Administrative Sciences*, 12(3), 84.
- Rzemieniak, M., & Wawer, M. (2021). Employer branding in the context of the company's sustainable development strategy from the perspective of gender diversity of generation Z. *Sustainability*, 13(2), 828.
- Saini, G. K., Lievens, F., & Srivastava, M. (2022). Employer and internal branding research: a bibliometric analysis of 25 years. *Journal of Product & Brand Management*, 31(8), 1196-1221.
- Scott, K. D., McMullen, T., & Royal, M. (2012). Retention of key talent and the role of rewards. *WorldatWork Journal*, 21(4).
- Sharma, A., Raj, R., Kumar, M., Gupta, A., Johri, A., & Asif, M. (2025). Optimizing employee satisfaction in India's IT sector: a focus on employer branding. *Humanities and Social Sciences Communications*, 12(1), 1-10.
- Singh, R. P. (2021). Employer branding literature review. *Feedforward: journal of human resource*, 1(2), 105-112.
- Stewart, G. L. & Brown, K. G. (2019). *Human resource management*. John Wiley & Sons.
- Susanto, P. C. & Rony, Z. T. (2023). Analysis of employee retention programs and talent engagement to prevent employee turnover in organizations (Systematic literature review). *Asian Journal of Community Services (AJCS)*, 2(6).
- Sutaata, M. P. B. (2025). Coaching: The Key to Reducing Turnover Intention in Gen Z Employees. *International Journal of Indian Psychology*, 13(2).
- Tanwar, K. & Prasad, A. (2017). Employer brand scale development and validation: a second-order factor approach. *Personnel review*, 46(2), 389-409.
- Vieira, J., Gomes da Costa, C., & Santos, V. (2024). Talent management and generation z: a systematic literature review through the lens of employer branding. *Administrative Sciences*, 14(3), 49.
- Wijayanthi, I. A. T., Subagio, M., Suhendra, A., Hartini, H., & AMIN, D. A. (2024). Employee Retention Implementation Prevents Employee Turnover. *Siber Journal of Advanced Multidisciplinary*, 2(2), 288-301.
- Woo, H. R. (2017). Exploratory study examining the joint impacts of mentoring and managerial coaching on organizational commitment. *Sustainability*, 9(2), 181.
- Ziaee, M. S. & Nargesian, J. (2023). Providing a Talent Retention Model among Generation Z Employees of Government Organizations. *Journal of Human Resource Management*, 13(1), 26-56.
- Zuñiga-Collazos, A., Castillo-Palacio, M., Montaña-Narváez, E., & Castillo-Arévalo, G. (2020). Influence of managerial coaching on organisational performance. *Coaching: an international journal of theory, research and practice*, 13(1), 30-44.