

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

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 تعدیل کننده نیز بر رابطه بین مربیگری مدیریتی و حفظ و نگهداشت کارکنان نسل زد سازمان، مورد واکاوی قرار گرفته است.
کلیدواژه‌ها: مدیریت منابع انسانی، حفظ و نگهداشت کارکنان، مربیگری مدیریتی، برند کارفرمایی.	روش‌شناسی: پژوهش حاضر از نظر هدف، جزو پژوهش‌های کاربردی و از نظر ماهیت، جزو 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 گرفته و مجموعه ۲۸۵ پرسش‌نامه دریافت و مورد بررسی قرار گرفت. داده‌های به دست آمده نیز با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS27 و SmartPLS3 مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است.
	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 معناداری دارد. همچنین، برند کارفرمایی نیز نقش تعدیل کننده را در این رابطه ایفا می‌کند.
	نتیجه‌گیری: از بررسی و تحلیل داده‌های گردآوری شده در خصوص فرضیات مورد بحث این پژوهش چنین به دست می‌آید که مربیگری مدیریتی با نقش تعدیل کنندگی برند کارفرمایی، تأثیر قابل توجه و معناداری بر حفظ و نگهداشت کارکنان نسل زد بر جای می‌گذارد؛ بنابراین می‌توان آن را رویکردی بهره‌روز و اثربخش در حوزه مدیریت منابع انسانی برای مبحث حیاتی حفظ و نگهداشت کارکنان نسل زد در سازمان‌ها علی‌الخصوص استارت‌آپ‌ها به حساب آورد.

مقدمه

دست یافتن به مزیت رقابتی پایدار و قابل اتکا، هدف غایی و نهایی هر سازمان و مجموعه‌ای است و بالطبع، کلیه فعالیت‌ها و منابع در دسترس سازمان بایستی در راستای نیل به آن هماهنگ گردند. همان گونه که بارنی و رایت در دیدگاه مبتنی بر منابع، منابع داخلی سازمان و بخصوص مهم‌ترین آن یعنی منابع انسانی تحت اختیار سازمان را به عنوان لازمه اصلی عملکرد برتر هر شرکتی بیان می‌کند، حیاتی‌ترین شرط برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار هر سازمانی، وجود سرمایه‌های انسانی لازم برای تحقق اهداف در نظر گرفته شده برای آن سازمان است (Crick et al., 2025)؛ از این روست که مدیریت منابع انسانی نقش بسیار پررنگی در پیشبرد همه‌جانبه اهداف و برنامه‌های 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) که پیاده‌سازی اصولی این

برنامه‌ها با در نظر گرفتن برنامه استراتژیک سازمان به عنوان چراغ راه، باعث می‌گردد کارکنان توانمند به عنوان یک منبع ارزشمند، غیرقابل تقلید توسط رقبا، کمیاب و مفید برای سازمان قلمداد شوند که مطابق با تحلیل دیدگاه مبتنی بر منابع بارنی در مورد کسب مزیت رقابتی پایدار است که در بالا نیز مختصراً به آن اشاره گردید (Rahimiaghdam et al., 2022). جابه‌جایی کارکنان بر اساس تعداد یا درصد کارکنانی که سازمان را ترک می‌کنند و جای خود را به نفرات جدید می‌دهند تعریف می‌شود. قصد جابه‌جایی، قصد یا برنامه‌ریزی یک کارمند برای ترک موقعیت شغلی فعلی خود و جستجوی شغل دیگری در سازمان غیر از سازمان فعلی خود است (Mahadi et al., 2020). امروزه با توجه 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، پیچیده و ارزشمند، بدون شک می‌تواند راه‌گشای بسیاری از چالش‌ها و مسائل سازمانی قرار گیرد (Rahimiaghdam, 2020).

حفظ و نگهداشت کارکنان سازمان از دیرباز یک چالش حیاتی برای سازمان‌ها به شمار می‌آید که استراتژی‌هایی را دربرگرفته که کارکنان را تشویق می‌کند تا مدت طولانی‌تری در سازمان بمانند (Diah et al., 2020). حفظ و نگهداشت کارکنان در ادبیات منابع انسانی به ظرفیت و قابلیت یک سازمان برای حفظ کارکنان واجد شرایط برای طولانی‌مدت اشاره دارد (Mahapatro, 2022). شیوه‌های حفظ و نگهداشت کارکنان اغلب شامل طراحی و پیاده‌سازی برنامه‌هایی است که کارکنان را ترغیب به ماندن در سازمان سازد. نرخ ماندگاری بالای کارکنان یک سازمان، نشان‌دهنده رضایت کارکنان و ثبات سازمانی و همچنین صرفه‌جویی قابل توجه در هزینه‌های مربوط به جذب و استخدام و آموزش کارکنان جدید است (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 نیز غافل ماند و سازمان‌ها باید بر روی توسعه کارکنانشان از این منظر جهت بالابردن سطح ماندگاری آن‌ها در سازمان، سرمایه‌گذاری نمایند (Alshehhi et al., 2021).

از آن جایی که بقا و ادامه فعالیت کسب‌وکارها به حفظ استعدادهای موجود آن وابسته است، می‌توان چنین اذعان داشت که در اقتصاد دانش بنیان امروز، جذب و نگهداری استعدادهای برتر به یک مزیت مهم استراتژیک تبدیل شده است (Coetzee & Pauw, 2013). در محیط‌های کاری عصر حاضر، پیش‌بینی می‌شود نسل زد که به متولدین بین سال‌های ۱۹۹۵ تا ۲۰۱۲ میلادی اطلاق می‌گردد، تا چند سال آینده نزدیک به یک‌چهارم از کل نیروی کار کسب‌وکارهای فعال جهان را تشکیل دهد (Oh, 2020)؛ بنابراین لزوم توجه به حفظ و نگهداشت این کارکنان از طریق اجرای برنامه‌های متنوع در حیطه مدیریت منابع انسانی، تبدیل به یک ضرورت برای تمامی سازمان‌ها گردیده است.

امروزه در ادبیات حوزه مدیریت، مفهوم برند کارفرمایی به عنوان شهرتی که یک سازمان در محیط کسب‌وکار به عنوان محیطی برای دستیابی به اهداف سازمانی دارد، اطلاق می‌گردد (García, 2023). 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 می‌گردد برند سازمان رنگ‌وبوی انسانی‌تری به خود گرفته و از سایر رقبا در محیط کسب‌وکار متمایز گردد (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 در راستای حفظ و نگهداشت و ماندگار ساختن کارکنان توانمند در سازمان تا سازمان از توانایی آن‌ها حداکثر استفاده را ببرد (Azhar et al., 2024).

هدف از انجام این پژوهش، بررسی تأثیر پیاده‌سازی مربیگری مدیریتی در استارت‌آپ‌های حوزه فناوری اطلاعات ایران جهت حفظ و نگهداشت هرچه مؤثرتر بخش مهمی از کارکنان مشغول به فعالیت در آن یعنی کارکنان نسل زد است. این استارت‌آپ‌ها که اکنون در حال گسترش بوده و روز به روز سهم بیشتری از فعالیت‌های صورت گرفته در حوزه فناوری اطلاعات را به خود اختصاص می‌دهند، اغلب کارکنانشان را متخصصان نسل زد تشکیل داده‌اند بنابراین نیاز مبرمی به پیاده‌سازی استراتژی‌هایی در راستای حفظ و نگهداشت این منابع اصلی خلق مزیت رقابتی خود دارند. 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 مختلفی بر حفظ و نگهداشت کارکنان پرداخته‌اند؛ اما هیچ یک به طور اختصاصی نقش مربیگری مدیریتی و برند کارفرمایی را در بالابردن ماندگاری کارکنان و حفظ و نگهداشت آنان به‌ویژه کارکنان نسل زد مورد تحلیل و موشکافی قرار نداده‌اند و مطالعه حاضر قصد دارد این شکاف پژوهشی را پر نماید.

مبانی نظری پژوهش

حفظ و نگهداشت 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 نموده به گونه‌ای که پیش‌تر با این مسئله چندان مواجه نبوده‌اند (Hanai, 2020). در این شرایط، حفظ و نگهداشت کارکنان یک چالش حیاتی برای اکثر سازمان‌ها به شمار می‌آید که بر توانایی رقابت نمودن و موفقیت آن‌ها در زمینه فعالیتشان، تأثیر قابل توجهی بر جای می‌گذارد (Caudhary & Sharma, 2024). جابه‌جایی کارکنان می‌تواند عواقب سنگینی مانند هزینه‌های بالای استخدام و آموزش نفرت تازه، کاهش بهره‌وری و ایجاد وقفه در عملیات تجاری یک سازمان در پی داشته باشد (Wijayanthi et al., 2024). ماندگاری کارکنان علی‌الخصوص کارکنان نسل زد که حضورشان در استارت‌آپ‌ها به‌ویژه استارت‌آپ‌های حوزه فناوری اطلاعات، سیر صعودی به خود گرفته و به تبع آن نقش پررنگی در خلق مزیت رقابتی برای سازمانشان ایفا می‌نمایند، از اهمیت بالایی برای این استارت‌آپ‌ها برخوردار است و فعالیت‌های منابع انسانی تأثیر چشمگیری در حفظ و نگهداشت این کارکنان ایفا می‌نمایند (Ganguli & Padhy, 2023). همچنین، یکی از مأموریت‌های مهم مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها، حفظ و نگهداشت کارکنان توانمند است. در ادبیات مربوط به این حوزه، حفظ و نگهداشت کارکنان به عنوان سازه‌ای چندبعدی در نظر گرفته شده است که ابعادی نظیر رضایت شغلی، تعهد سازمانی، فرصت‌های رشد و پیشرفت شغلی، توازن میان کار و زندگی و پاداش و مزایا را در بر می‌گیرد (Hausknecht et al., 2009; Chatzoudes & Chatzoglou, 2022). 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 نگهداشت کارکنان از اهمیت بیشتری نسبت به استخدام برخوردار است. حفظ کارکنان شایسته، باعث ارائه خدمات بهتر و بهره‌وری سازمانی بیشتر می‌شود که به تبع آن عملکرد سازمان به‌طور کلی بهبود یافته و ارتقا پیدا می‌کند (Scott et al., 2012). در مجموع، مطالعات صورت گرفته در این زمینه بر اهمیت درک خصوصیات نسل

زد و تطبیق روش‌ها و سیاست‌های جاری سازمانی برای جذب و 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 می‌گردد که در آن مدیران با ایفای نقش راهنما، تسهیل‌گر و مشوق، کارکنان را در مسیر ارتقا و بهبود عملکرد، رشد و توسعه حرفه‌ای و خودآگاهی یاری می‌دهند. بر خلاف شیوه‌های سنتی مدیریت، مربیگری مدیریتی بر گوش دادن فعال، طرح پرسش‌های به‌جا و هدفمند، ارائه بازخوردهای سازنده، همدلی و همراهی با کارکنان و توانمندسازی آنان متمرکز است (Sjarifudin & Rony, 2023). این مفهوم که در اصطلاح به اقدامات فعالانه مدیران در فعالیتهای مربوط به زمینه مربیگری اشاره دارد، به‌عنوان رویکردی نوین در رهبری سازمانی روزه‌روز از محبوبیت بیشتری برخوردار می‌گردد که مهم‌ترین ویژگی آن، تمرکز بر توسعه کارکنان است (Dhar, 2025). باتوجه به بررسی‌های صورت گرفته، مربیگری مدیریتی یک سازه چندبعدی به شمار می‌آید و پژوهشگران برای آن ابعاد مختلفی را معرفی کرده‌اند. بر اساس یافته‌های ناشی از مطالعات الینگر و الینگر^۱ (۲۰۲۱) و پارک و همکاران^۲ (۲۰۰۸)، مهم‌ترین ابعاد مربیگری مدیریتی شامل: ارائه بازخورد سازنده، رشد و توسعه فردی، توانمندسازی و اعتمادسازی، ارتباطات حمایتی و تعیین اهداف و راهنمایی هستند. این ابعاد در کنار یکدیگر فرایندی منسجم را شکل می‌دهند که طی آن مدیران با ایجاد فضای اعتماد و یادگیری، توان بالقوه کارکنان را بالفعل ساخته و آنان را برای ایفای نقش‌های پیچیده‌تر سازمانی آماده می‌سازند (Gormley & van Nieuwerburgh, 2021). همچنین مربیگری مدیریتی را می‌توان به‌عنوان یک راهبرد توسعه سازمانی تعریف نمود که به رشد کارکنان از طریق فعالیتهای توسعه فردی و یادگیری کمک می‌نماید (Woo, 2017). مربیگری مدیریتی نه تنها برای کارکنان، بلکه برای مدیرانی که درگیر مربیگری هستند و تیم‌هایی تحت هدایتشان نیز امری مفید به حساب می‌آید (Carvalho et al., 2023). از آنجاکه سازمان‌ها در وضعیت فعلی با بازارهای رقابتی و جهانی شده فزاینده‌ای مواجه هستند، مربیگری مدیریتی برای آماده‌سازی مدیران اجرایی برای رویارویی با چالش‌های مختلف و کمک به رهبران سازمان‌ها جهت دستیابی به اهداف سازمانی مدنظرشان، امری اساسی و ضروری تلقی می‌گردد (Zuñiga-Collazos et al., 2020). به‌طور 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 امر هم برای بهره‌وری سازمانی و هم برای حفظ و نگهداشت کارکنان، یک نقطه قوت کلیدی محسوب می‌شود (Jones et al., 2016).

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 راستای انتقال تصویری مثبت و وسوسه‌کننده 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

¹ Ellinger & Ellinger

² Park et al

(Backhaus & Tikoo, 2004; Berthon et al., 2005; Dabirian et al., 2019) ارزش اقتصادی شامل حقوق و مزایا، امنیت شغلی و شرایط مالی مناسب است؛ ارزش توسعه‌ای به فرصت‌های یادگیری و رشد شغلی اشاره دارد؛ ارزش اجتماعی بیانگر روابط مثبت، جو دوستانه و همکاران حمایتگر است؛ ارزش جذابیت به محیط کاری خلاق و هیجان‌انگیز دلالت دارد و ارزش کاربردی بر فرصت به‌کارگیری مهارت‌ها و تجربه‌های فردی تأکید دارد (Tanwar & Prasad, 2016; Theurer et al., 2018). برند کارفرمایی مؤثر می‌تواند به بهبود تعاملات، حفظ و نگهداشت و رضایت کلی کارکنان منجر شود (Singh, 2021). برند کارفرمایی، از ظرفیت‌های لازم جهت ایجاد روابط در سراسر سازمان برخوردار بوده و همان‌گونه که در بالا شرح داده شد، در حال حاضر به یک استراتژی مهم و کلیدی در راستای پایداری و بقای سازمان تبدیل گردیده و علی‌الخصوص در سال‌های اخیر توجهات زیادی را از قشرهای مختلفی همچون دانشگاهیان به خود جلب نموده است (John & VP, 2020). به‌منظور رقابت مؤثر و دستیابی به مزیت رقابتی پایدار در محیط‌های کسب‌وکاری عصر حاضر، کارفرمایان بایستی نسبت به تقویت برند کارفرمایی خود مبادرت ورزیده و شرایط را برای ادامه فعالیت کارکنان مولد و شایسته تحت اختیارشان فراهم سازند تا بتوانند به‌خوبی از توانایی‌های آنان در راه رسیده به اهداف سازمانی بهره بگیرند (Mosley, 2015).

پیشینه پژوهش

رحیمی اقدام و همکاران (۲۰۲۴) در پژوهشی به بررسی تأثیر مربیگری مدیریتی بر قصد ترک خدمت با دخالت عواملی نظیر قابلیت استخدام و مشارکت کاری پرداخته است. یافته‌های این پژوهش که با مورد مطالعه قرار دادن ۳۸۴ نفر از راهنمایان تور در سرتاسر کشور بدست 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 و همکاران (۲۰۲۴) که به بررسی تأثیر مربیگری مدیریتی بر بهره‌وری کارکنان در بانک‌های تجاری شهر کالابار کشور نیجریه پرداخته است، با مورد مطالعه قرارداد دادن ۲۶۸ نفر از کارکنان این بانک‌ها نشان می‌دهد که مربیگری، یک روش مدیریتی است که برای تسهیل یادگیری کارکنان و سازگاری آنان با محیط‌های کاری طراحی شده است. مربیگری مدیریتی، فرایندی است که به‌وسیله آن، رفتارهای کاری کارکنان جدید و فعلی که منجر به بهبود عملکرد آنان می‌شود، تحت تأثیر قرار می‌گیرد و بر تقویت روابط بین رؤسای سازمان و کارکنان و بهبود بهره‌وری آنان اشاره دارد. همچنین به کارکنان این فرصت را می‌دهد که قابلیت‌های خود را از طریق مشارکت‌های کاری و نوآورانه‌شان در سازمان، آشکار ساخته و افزایش دهند.

ضیایی و نرگسیان (۲۰۲۳) با انجام 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 که نگهداشت کارکنان نسل زد علاوه بر در نظر گرفتن موضوعات مالی، نیازمند توجه به عوامل دیگری چون تعادل کار و زندگی، 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 بایستی راهبردهای نوینی برای جلب رضایت آن‌ها اتخاذ کنند.

نتایج پژوهش کادهاری و شارما^۱ (۲۰۲۴) در زمینه مطالعه حفظ و نگهداشت کارکنان به عنوان یک استراتژی برای موفقیت سازمانی که با مروری بر مطالعات صورت گرفته در این حوزه انجام گرفت، چنین بیان می دارد که اگرچه امروزه اکثر سازمان ها مبتنی بر فناوری هستند، اما منابع انسانی برای اجرای این فناوری مورد نیاز هستند. بزرگ ترین چالشی که سازمان ها امروزه با آن مواجه هستند، نه تنها مدیریت این منابع حیاتی، بلکه حفظ و نگهداشت آن ها نیز است. همچنین از آنجایی که دانش و مهارت های کارکنان، محور توانایی شرکت ها برای رقابت اقتصادی به شمار می رود، تأمین و حفظ این کارکنان ماهر نقش مهمی برای بقا و رشد هر سازمانی ایفا می نماید.

نتایج حاصل از پژوهش میجانی و همکاران (۲۰۲۲) در زمینه مدیریت منابع انسانی کارکنان نسل زد از طریق انجام مصاحبه نیمه ساختاریافته با ۱۵ مدیر و ۲۰ کارمند نسل زد شرکت های فناوری محور شهر تهران با بیان اینکه نسل زد جدیدترین نسلی اند که وارد بازار کار شده و نیازهای متفاوتی با توجه به خصوصیات و ترجیحات خود دارند، نشان داد که فعالیت های صحیح مدیریت منابع انسانی با در پی داشتن پیامدهای مالی، مدیریتی و فراسازمانی منجر به بالارفتن روحیه و بهره وری این کارکنان در محیط کار شده و از قصد جابه جایی و ترک خدمت آنها می کاهد که نهایتاً منجر به ماندگاری این کارکنان در سازمان می گردد و سازمان از حضور این کارکنان با استعداد خود منتفع می شود.

احسانی و همکاران (۲۰۲۱) با پژوهشی در زمینه بررسی عوامل مؤثر بر نگهداشت سرمایه ی 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 نمودند که با ایجاد برند کارفرمایی قوی می توان تصویری مثبت و پرنرژی برای کارکنان داخل سازمان و کارکنان بالقوه ترسیم نمود که موجب ایجاد رضایت شغلی و هویت سازمانی می گردد و تعهد و وفاداری کارکنان را بالا می برد. ایجاد برند کارفرمایی قوی در نهایت منجر به تسهیل حفظ و نگهداشت کارکنان سازمان شده و سازمان را از متحمل شدن هزینه های گزاف جذب و آموزش نیروهای جایگزین بی نیاز می سازد.

ازهر و همکاران^۲ (۲۰۲۴) در پژوهشی در زمینه ارزیابی برند کارفرمایی به عنوان راهبردی برای بالابردن عملکرد سازمانی و با مورد بررسی قراردادن ۳۲۷ نفر از مدیران هتل در پاکستان، نشان می دهد که برند کارفرمایی هم در بعد نظری و هم در بعد عملی، یک مفهوم بسیار ضروری به حساب می آید؛ زیرا به سازمان ها کمک می کند تا کارکنان با استعداد و توانمند را به خدمت گرفته و آنها را حفظ نمایند تا شهرت سازمانی شان در محیط کسب و کاری که در آن به فعالیت می پردازند، افزایش پیدا کند. همچنین برند کارفرمایی می تواند بر عملکرد و موفقیت کلی سازمان نیز تأثیرات مثبتی بر جای بگذارد.

با مرور ادبیات پیشین آشکار شد که اگرچه پژوهش های متعددی به بررسی عوامل مؤثر بر حفظ و نگهداشت کارکنان پرداخته اند، اما تاکنون نقش هم زمان مربیگری مدیریتی و برند کارفرمایی به ویژه در زمینه ماندگاری کارکنان نسل زد به طور جامع واکاوی نشده است. پژوهش حاضر از چند جهت دارای نوآوری است: نخست آنکه باتکیه بر دیدگاه مبتنی بر منابع، مربیگری مدیریتی را به عنوان یک منبع راهبردی و چندبعدی معرفی می کند که می تواند 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 می سازد و بدین ترتیب، نقش آن در تقویت یا تضعیف رابطه میان مربیگری مدیریتی و ماندگاری کارکنان بررسی می شود. سوم آنکه جامعه آماری پژوهش شامل استارت آپ های حوزه فناوری اطلاعات در ایران است که کارکنان آن ها عمدتاً نسل زد هستند؛ نسلی که با ویژگی ها، انتظارات و ترجیحات متفاوت خود،

¹ Caudhary & Sharma

² Azhar et al

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 ادبیات را پر کرده و به غنای مبانی نظری و کاربردی حوزه مدیریت منابع انسانی کمک می‌نماید و راهکارهای عملیاتی برای مدیران استارت‌آپ‌ها جهت طراحی برنامه‌های حفظ و نگهداشت کارکنان نسل زد ارائه می‌دهد.

توسعه فرضیه‌ها

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

مرب‌گیری مدیریتی به‌عنوان یک سبک نوین رهبری و یک استراتژی سازمانی جهت تقویت رشد و توسعه فردی کارکنان به شمار آمده و علاوه بر این که یک حمایتگر برای عملکرد فردی و تیمی در سازمان محسوب می‌گردد، بهره‌وری کلی سازمان را نیز ارتقا می‌بخشد (Rahimiaghdam et al., 2024). تمرکز بر رشد و توسعه کارکنان و به‌کارگیری رویکردهایی نظیر گوش‌دادن فعال، مشاهده، ارائه بازخورد و پرسیدن سؤالات اثرگذار، این روش را به‌عنوان جایگزینی مطلوب برای سبک‌های سنتی رهبری مبتنی بر دستور و کنترل یا رویکردهای تکلیف‌محور معرفی نموده است (Ellinger & Ellinger, 2021) که این به‌خصوص بر حفظ و نگهداشت کارکنان نسل زد با توجه به علاقه آن‌ها به این سبک نوین، مؤثر واقع می‌گردد. مرب‌گیری در محیط کار به‌عنوان یکی از شناخته‌شده‌ترین اشکال توسعه منابع انسانی، در سال‌های اخیر رشد چشمگیری داشته است (Bozer & Jones, 2021). به‌علاوه، یکی از مهم‌ترین دلایل محبوبیت یافتن مرب‌گیری، نتایج مثبتی است که در سازمان به وجود می‌آورد که هم برای مدیران و هم کارکنان سودمند به حساب می‌آید.

برند کارفرمایی قوی، سازمان را به مکانی مطلوب برای کار تبدیل می‌کند (Hendriana et al., 2023). همچنین برند کارفرمایی مطلوب باعث می‌شود که کارکنان فعلی از کار کردن در سازمان احساس خوشبختی نموده و به طور غیرمستقیم بر عملکرد و بهره‌وری آنها تأثیر مثبت بر جای می‌گذارد و آنها را برای ترک سازمان مردد می‌سازد؛ زیرا سایر سازمان‌ها برای آنها جذاب به نظر نمی‌رسند (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 منحصر به فرد این کارکنان بوده و بایستی بر کسب مزیت رقابتی از طریق حفظ استعدادها تحت اختیار خود تمرکز داشته باشند (Pandita, 2022).

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

مرب‌گیری مدیریتی، حفظ و نگهداشت کارکنان نسل زد

امروزه مرب‌گیری مدیریتی به‌عنوان ابزاری ارزشمند برای انگیزش، توسعه و حفظ و نگهداشت کارکنان به‌ویژه کارکنان نسل زد ظهور کرده و با استقبال گسترده‌ای مواجه گردیده است (Park et al., 2020). به تعبیر فدراسیون بین‌المللی مرب‌گیری (ICF) نیز می‌توان مرب‌گیری مدیریتی را به‌عنوان یک مشارکت با افراد در یک فرایند تفکربرانگیز و خلاقانه تعریف نمود (Rahimiaghdam et al., 2024). یافته‌های ناشی از پژوهش‌های صورت گرفته در این زمینه نشان می‌دهد که مهارت‌های مرب‌گیری مدیریتی تأثیر مستقیمی بر یادگیری شخصی کارکنان و تعهد سازمانی بر جای می‌گذارد. نسل زد در محیط‌های کاری یکنواخت و با انتظارات برآورده نشده، تمایل بالایی به ترک شغل دارد (Chillakuri, 2020). با این حال، مرب‌گیری

مدیریتی می‌تواند از طریق ارائه بازخورد مستمر، توسعه مهارت‌ها و ایجاد حس ارزشمندی، این تمایل را کاهش دهد. از سوی دیگر، فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی مانند محیط کاری حمایتی، حقوق منصفانه و شفافیت نقش‌ها نیز در حفظ کارکنان این نسل مؤثرند (Ali et al., 2024) و مربیگری مدیریتی به‌عنوان مکملی برای این سیاست‌ها عمل می‌کند. به‌طور کلی می‌توان چنین نتیجه گرفت که در شرایط کنونی، مربیگری مدیریتی به‌عنوان یک استراتژی مؤثر برای پاسخگویی به نیازها و انتظارات منحصربه‌فرد نسل زد در محیط‌های کاری گوناگون معرفی گردیده و به طور گسترده‌ای مورد استفاده قرار می‌گیرد (Orr et al., 2021).

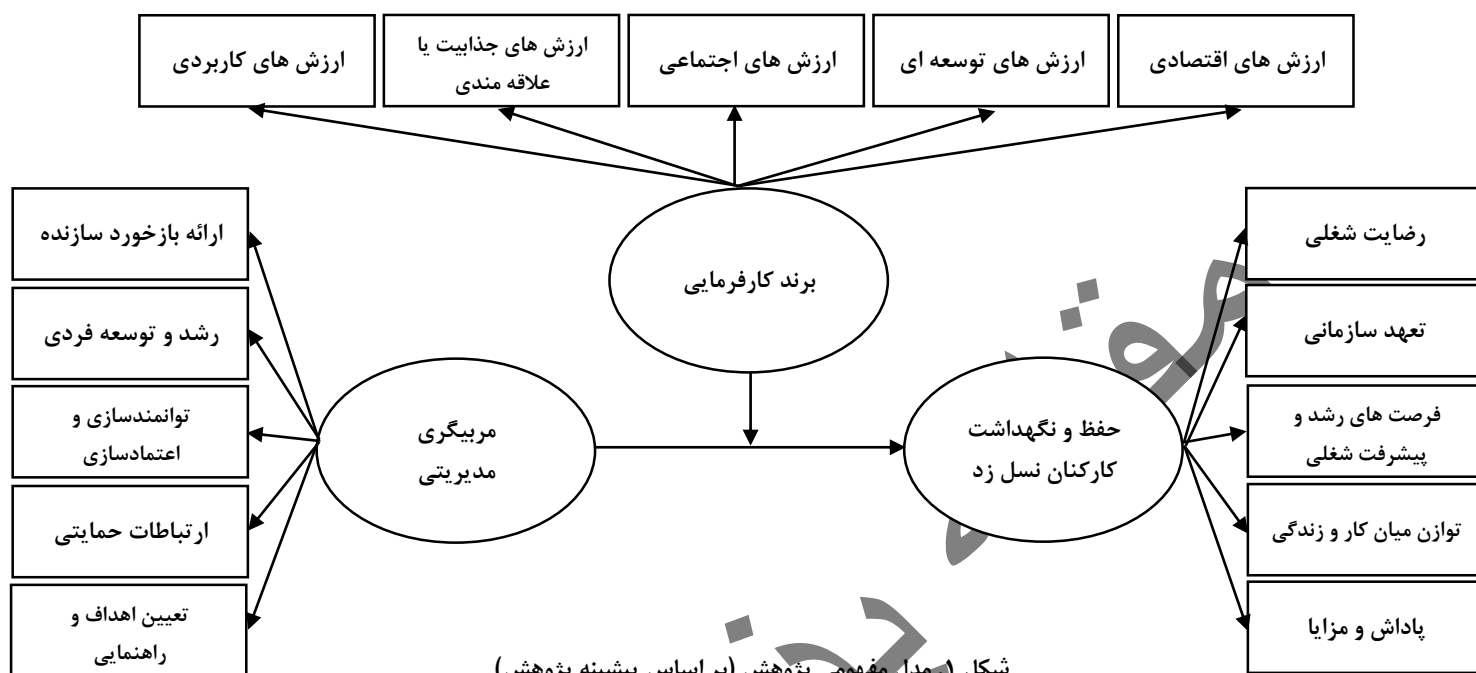
فرضیه ۲: مربیگری مدیریتی، تأثیر مثبت و معناداری بر حفظ و نگهداشت کارکنان نسل زد سازمان دارد.

برند کارفرمایی و ماندگاری کارکنان نسل زد

برند کارفرمایی به فرایند خلق و منعکس ساختن تصویری اختصاصی و منحصربه‌فرد از سازمان به‌عنوان یک کارفرما اطلاق می‌گردد که قادر به متمایز ساختن آن از سایر رقیبان بوده و به حفظ و نگهداشت کارکنان بااستعداد و توانمند سازمان، کمک قابل‌توجهی می‌نماید (Azhar et al., 2024). این مفهوم به دو صورت داخلی و خارجی مطرح می‌گردد. برند کارفرمایی داخلی بر حفظ کارکنان فعلی تمرکز دارد که به‌عنوان سفیران برند برای سازمان عمل می‌نماید (Gupta et al., 2021) و برند کارفرمایی خارجی بر جذب و نگهداشت 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 نموده و برند کارفرمایی داخلی می‌تواند از طریق پیاده‌سازی برنامه‌های توسعه حرفه‌ای و بازخورد مستمر در راستای پیشرفت کارکنان مؤثر واقع شود. برند کارفرمایی نه تنها به جذب کارکنان توانمند کمک می‌کند، بلکه به‌عنوان تسهیل‌کننده‌ای برای تلاش‌های ساخت برند داخلی یک سازمان عمل کرده و در نهایت بر نتایج مدیریت استعدادهای نوظهور تأثیر می‌گذارد (Bothra, 2024) که ماندگاری آنها یکی از مهم‌ترین این نتایج به شمار می‌آید. همچنین یافته‌های پژوهش‌های صورت گرفته نشان می‌دهد که برند کارفرمایی به طور قابل‌ملاحظه‌ای بر ترجیحات شغلی و انتخاب شغل متقاضیان شغلی نسل زد اثر می‌گذارد (Prameka et al., 2021). در واقع، انتخاب شغل بر اساس تناسب با برند کارفرمایی، یکی از عوامل کلیدی در ماندگاری بلندمدت کارکنان نسل زد محسوب می‌شود.

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 نیز متغیر تعدیلگر است.



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 است. بعضی از پژوهشگران البته حداقل ۲۰۰ پرسش‌نامه را برای انجام 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 گردید. نمونه‌گیری در این پژوهش به صورت چندمرحله‌ای و 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 گردید. 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 و 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 و هم ارسال لینک پرسشنامه به صورت آنلاین در اختیار این افراد قرار گرفت. این پرسشنامه دارای ۳۱ گویه بوده که از این میان ۷ گویه مربوط به متغیر ماندگاری کارکنان از پرسشنامه محمود عزیز و همکاران^۱ (۲۰۲۱)، ۱۲ گویه مربوط به متغیر مربیگری مدیریتی از پرسشنامه پارک و همکاران^۲ (۲۰۰۸) و ۱۲ گویه مربوط به برند کارفرمایی از پرسشنامه تانوار و پراساد^۳ (۲۰۱۷) استخراج گردیده است. 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 اساتید مورد بررسی و تأیید قرار گرفت. پایایی به وسیله آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی (CR) و روایی به وسیله روایی همگرا (AVE) بررسی گردیده و مدل‌سازی معادلات ساختاری در دو بخش مدل اندازه‌گیری و مدل ساختاری اجرا شده است. جدول ۲ نشان دهنده مدل اندازه‌گیری، 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
دکتر	۲۸	۹/۸
سابقه کار		
۱-۵	۲۳۱	۸۱/۱
۶-۱۰	۵۴	۱۸/۹

جدول ۲. یافته‌های تحلیل عاملی تأییدی، 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			

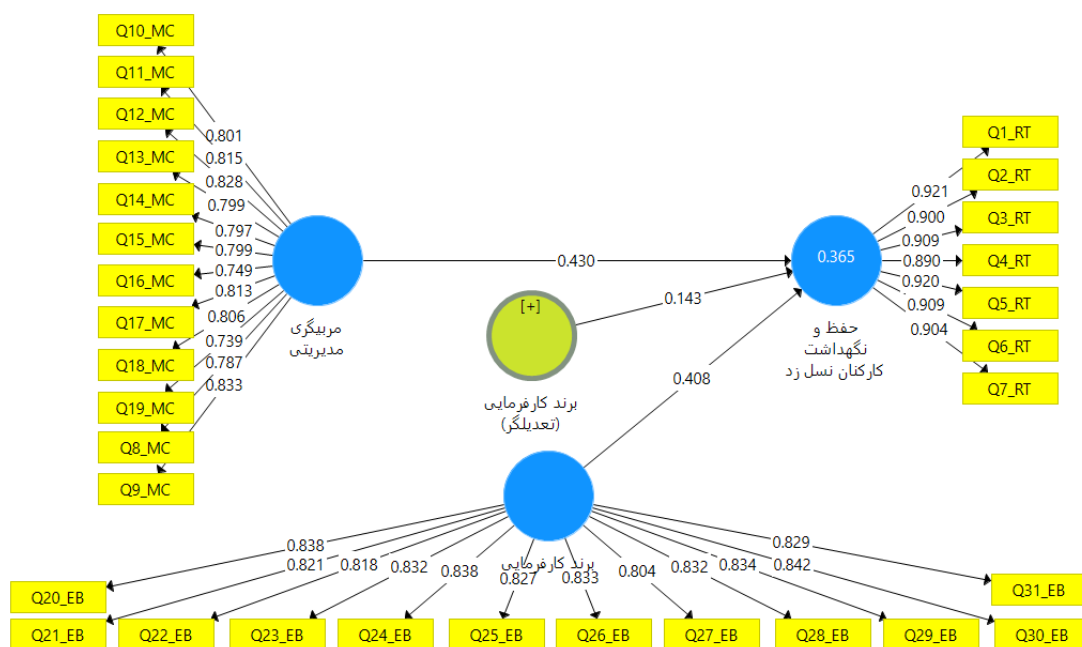
¹ Mahmood Aziz et al

² Park et al

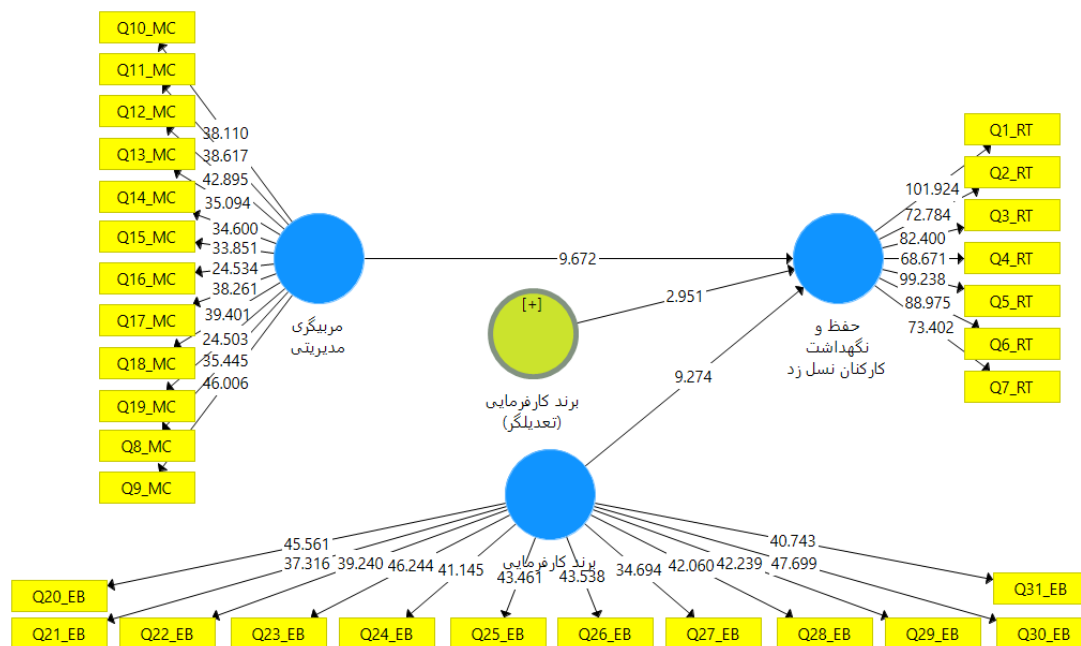
³ Tanwar & Prasad

			۰/۹۱۰	Q3_RT
			۰/۸۸۹	Q4_RT
			۰/۹۱۹	Q5_RT
			۰/۹۰۹	Q6_RT
			۰/۹۰۴	Q7_RT
۰/۶۳۶	۰/۹۵۴	۰/۹۴۸		مربیگری مدیریتی
			۰/۷۸۳	Q8_MC
			۰/۸۳۲	Q9_MC
			۰/۷۹۹	Q10_MC
			۰/۸۱۳	Q11_MC
			۰/۸۳۱	Q12_MC
			۰/۷۹۹	Q13_MC
			۰/۸۰۰	Q14_MC
			۰/۸۰۰	Q15_MC
			۰/۷۵۱	Q16_MC
			۰/۸۱۲	Q17_MC
			۰/۷۰۵	Q18_MC
			۰/۸۴۱	Q19_MC
۰/۶۸۷	۰/۹۶۳	۰/۹۵۹		برند کارفرمایی
			۰/۸۳۸	Q20_EB
			۰/۸۲۱	Q21_EB
			۰/۸۱۸	Q22_EB
			۰/۸۳۲	Q23_EB
			۰/۸۳۸	Q24_EB
			۰/۸۲۷	Q25_EB
			۰/۸۳۳	Q26_EB
			۰/۸۰۴	Q27_EB
			۰/۸۳۲	Q28_EB
			۰/۸۳۴	Q29_EB
			۰/۸۴۲	Q30_EB
			۰/۸۲۹	Q31_EB

مطابق با اطلاعات ارائه شده در جدول ۲، بارعاملی همه گویه ها بالاتر از ۰/۵، میانگین واریانس استخراج شده هم بیشتر از ۰/۵، ضریب پایایی ترکیبی و ضریب آلفای کرونباخ نیز بیشتر از ۰/۷ است؛ بنابراین می توان نتیجه گرفت که مدل پژوهش از برازش مطلوبی برخوردار است. مدل اندازه گیری و ساختاری پژوهش نیز به ترتیب در شکل های ۲ و ۳ به تصویر کشیده شده است.



شکل ۲. مدل اندازه گیری پژوهش



شکل ۳. مدل ساختاری پژوهش

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 حفظ و نگهداشت کارکنان نسل زد عدد ۰/۳۶۵ بدست آمده که در محدوده قابل‌قبولی قرار دارد و گویای این مطلب است که ۳۶/۵ درصد از تغییرات حفظ و نگهداشت کارکنان توسط متغیرهای مدل تبیین می‌گردد. همچنین طبق نتایج به دست آمده مندرج در جدول ۳ مشاهده می‌کنیم که مدل مطالعه از برازش بسیار مطلوبی برخوردار است. SRMR ۰/۰۳۰۸ به دست آمده که کوچکتر از ۰/۰۸ بوده و همچنین مقدار NFI ۰/۹۳۱ شده که بالاتر از ۰/۹ گردیده 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 تمام نتایج در مورد فرضیه‌ها را 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 قراردادن این مقادیر در رابطه یادشده، مقدار شاخص GOF عدد ۰/۴۳۱ به دست آمد که نشان‌دهنده قوی بودن برازش مدل پژوهش است و می‌توان بر اساس آن نتایج آزمون فرضیه‌ها را با اطمینان تفسیر نمود.

جدول ۳. شاخص های برازش مدل اندازه گیری

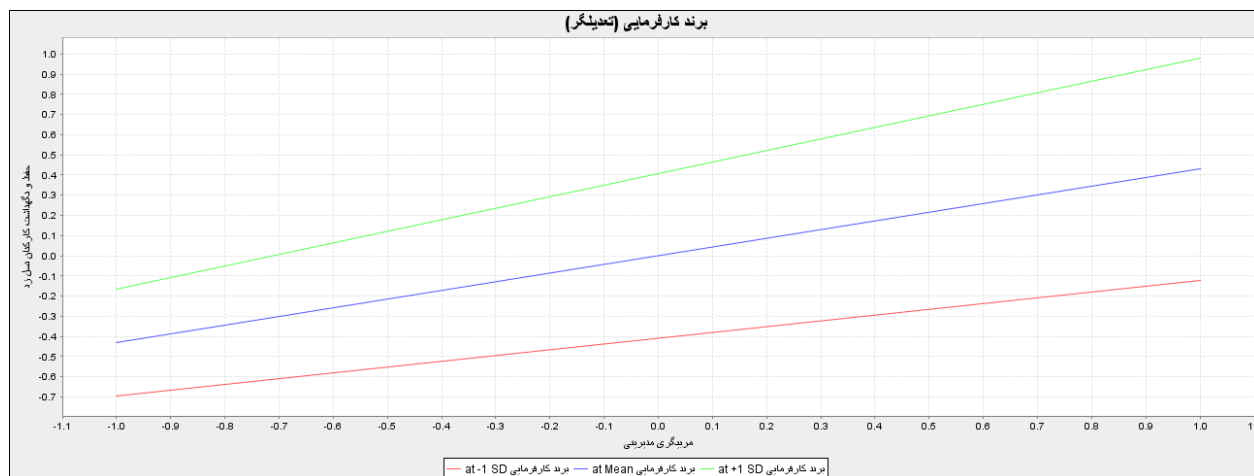
شاخص برازش	میزان	ملاک	تفسیر
SRMR	۰/۰۳۸	کمتر از ۰/۰۸	مطلوب
NFI	۰/۹۳۱	بالاتر از ۰/۹	مطلوب
d-G	۰/۳۵۲	کوچک تر بهتر	مطلوب
d-ULS	۰/۷۱۹	کوچک تر بهتر	مطلوب

جدول ۴ ارائه دهنده نتایج بررسی فرضیه های مورد بحث پژوهش است. مقادیر خطا کمتر از ۰/۰۵ و مقادیر t بیش از ۱/۹۶ است. بنابراین در سطح اطمینان ۰/۹۵ تمامی فرضیه ها تأیید می شوند. همچنین در پژوهش حاضر، تمامی ضرایب مسیر مثبت به دست آمده اند و بزرگی ضریب مسیر، بیان کننده شدت تأثیر و رابطه بین دو متغیر در هر فرضیه است. این نتایج تأکید می کند که مربیگری مدیریتی و برند کارفرمایی می توانند نقش معناداری در حفظ و نگهداشت کارکنان نسل زد ایفا نمایند.

جدول ۴. نتایج فرضیه های پژوهش

فرضیه ها	مقادیر t	مقادیر β	نتیجه
تأثیر مربیگری مدیریتی بر حفظ و نگهداشت کارکنان نسل زد با تعدیل کنندگی 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 ارائه شده، به منظور تبیین بهتر نقش تعدیل کنندگی برند کارفرمایی، نمودار اثر تعامل ترسیم گردید. همان گونه که در شکل ۴ مشاهده می شود، 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 ضعیف تر بوده، در حالی که با افزایش سطح برند کارفرمایی (خط آبی)، شدت این رابطه تقویت می گردد. به ویژه در سطح بالای برند کارفرمایی (خط سبز)، رابطه میان مربیگری مدیریتی و حفظ کارکنان به طور قابل توجهی قوی تر است. این یافته بیانگر آن است که برند کارفرمایی قوی، به عنوان یک متغیر تعدیل گر، تأثیر مربیگری مدیریتی بر ماندگاری کارکنان نسل زد را به شکل مثبت و معنادار افزایش می دهد.



شکل ۴. نمودار اثر تعدیل کنندگی برند کارفرمایی در رابطه میان مربیگری مدیریتی و حفظ و نگهداشت کارکنان نسل زد

بحث و نتیجه گیری

همان گونه که پیش تر مورد بحث قرار گرفت، باتوجه به پیشرفت سریع در دیجیتالی شدن و نوآوری های فناوریانه در محیط های کسب و کار، سازمان ها بیش از پیش باید به اهمیت منابع انسانی برای پایداری بلندمدت خود توجه نشان دهند. کارکنان برخوردار از مهارت ها و توانمندی های منحصر به فرد، یکی از اساسی ترین منابع ناملموس سازمان ها برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار محسوب می شوند. باین حال، جذب و به ویژه حفظ کارکنان توانمند، به ویژه از نسل زد که ویژگی ها و انتظارات متفاوتی از نسل های پیشین دارند، به یکی از چالش های اساسی سازمان ها تبدیل گردیده است (Botella-Carrubi et al., 2021). نتایج پژوهش حاضر نشان داد که مربیگری مدیریتی و برند کارفرمایی، چه به صورت مستقل و چه در تعامل با یکدیگر، نقش معناداری در تقویت ماندگاری کارکنان نسل زد ایفا می کنند. تحلیل داده ها نشان داد هر سه فرضیه مطرح شده پژوهش مورد تأیید قرار گرفته و این یافته ها، شواهد تجربی مهمی برای ادبیات حوزه مدیریت منابع انسانی و مدیریت استارت آپ ها فراهم می سازد.

در راستای فرضیه اول، نتایج نشان داد مربیگری مدیریتی با تعدیل کنندگی برند کارفرمایی، اثر مستقیم و معناداری بر ماندگاری کارکنان نسل زد دارد. این یافته حاکی از آن است که سازمان ها زمانی می توانند بیشترین اثربخشی مربیگری مدیریتی را در زمینه وفادارسازی و نگهداشت کارکنان تجربه کنند که برند کارفرمایی آن ها به عنوان یک مزیت رقابتی در بازار کار تقویت شده باشد. مربیگری مدیریتی مطابق نظر ویتمور^۱ (۲۰۰۲) به حداکثرسازی توانمندی های کارکنان منجر می شود و این امر، در تعامل با یک برند کارفرمایی قوی، می تواند تعلق خاطر کارکنان را به طور چشمگیری افزایش دهد. هم سویی این یافته با مطالعات دیوید و ناپاران^۲ (۲۰۲۴) و علی و همکاران^۳ (۲۰۲۰) تأیید می کند که سرمایه گذاری در آموزش و توسعه کارکنان و نیز تقویت برند کارفرمایی، مکمل یکدیگرند و نتایج مثبتی در بهره وری و ماندگاری دارند.

¹ Whitmore

² David & Naparan

³ Ali et al

همچنین هم‌راستا با نتایج حاصل از پژوهش های فاروق و حکیم^۱ (۲۰۲۵) و لو و همکاران^۲ (۲۰۲۵)، نشان داده شد که سازمان‌هایی که بر جذب و نگهداشت استعدادها از طریق برند کارفرمایی متمایز تمرکز دارند، در کنار مربیگری مدیریتی می‌توانند مزیت پایدارتری در رقابت برای نیروی انسانی ایجاد کنند. به بیان دیگر، برند کارفرمایی نقش تشدیدکننده‌ای دارد که زمینه را برای اثرگذاری بیشتر مربیگری مدیریتی فراهم می‌سازد و موجب می‌شود کارکنان نسل زد با ادراک مثبت‌تری نسبت به سازمان مواجه شوند و تمایل بیشتری به ماندگاری در آن داشته باشند که این موضوع نیز بر یافته‌های ناشی از پژوهش صورت گرفته توسط احسانی و همکاران (۲۰۲۱) تاکید 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 مورد حمایت قرار می‌گیرند و مسیر رشد و توسعه فردی برای آن‌ها فراهم می‌شود، تعهد بیشتری به سازمان پیدا کرده و احتمال ترک سازمان کاهش می‌یابد. این نتیجه با پژوهش کابراو و همکاران^۳ (۲۰۰۶) همخوانی دارد که بر اهمیت راهنمایی‌های رهبران بر رفتار کارکنان تأکید کرده است. همچنین یافته حاضر با نتایج رومائو و همکاران^۴ (۲۰۲۲) سازگار است که نشان دادند حمایت مدیریتی، میل به ماندگاری کارکنان را افزایش می‌دهد. علاوه بر این، پارک و همکاران^۵ (۲۰۰۸) تأکید دارند که رهبری مبتنی بر مربیگری علاوه بر افزایش انگیزه درونی کارکنان، زمینه رشد مستمر آنان را فراهم ساخته و موجب تمایل بیشترشان به ادامه همکاری با سازمان می‌شود. بر همین اساس، پژوهش حاضر با تأیید این فرضیه، به ادبیات موجود غنا بخشید و نشان داد که در زمینه استارت‌آپ‌های فناورانه ایران نیز این الگو به‌طور 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 حیاتی در بازار کار فعلی، تأثیر چشمگیری بر وفادارسازی کارکنان دارد و این امر با نتایج حاصل از تحقیقات سیلوا و دیاس^۶ (۲۰۲۲) همسو است. تحلیل داده‌های این پژوهش همچنین تأیید کرد که مطابق با نتایج به دست آمده از پژوهش ویرا و همکاران^۷ (۲۰۲۴)، کارکنان نسل زد بیش از نسل‌های گذشته هنگام انتخاب یا ادامه همکاری با سازمان، به تصویر ذهنی و برند کارفرمایی آن توجه می‌کنند. به علاوه، یافته‌های این پژوهش همسو با نتایج حاصل از پژوهش فاروق و حکیم (۲۰۲۵) نشان داد که برند کارفرمایی قوی به‌طور مستقیم بر کاهش نرخ جابجایی و افزایش ماندگاری کارکنان اثرگذار است. در همین راستا، مطابق با یافته‌های ساینی و همکاران^۸ (۲۰۲۲)، استارت‌آپ‌ها می‌توانند از طریق نمایش فرهنگ سازمانی، ارزش‌های پیشنهادی، دستاوردها و تجربیات مثبت کارکنان فعلی، برند کارفرمایی خود را تقویت کرده و زمینه وفاداری بیشتر نسل زد را فراهم سازند.

^۱ Farooq & Hakim

^۲ Lo et al

^۳ Cabrera et al

^۴ Romão et al

^۵ Park et al

^۶ Silva & Dias

^۷ Vieira et al

^۸ Saini et al

در مجموع، یافته‌های پژوهش حاضر اهمیت مضاعف دو متغیر مربیگری مدیریتی و برند کارفرمایی را در حفظ و نگهداشت کارکنان نسل زد آشکار ساختند. از یک سو، مربیگری مدیریتی به‌عنوان یک سبک 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 به‌عنوان 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 نمایند. 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، 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، اما به دلیل ماهیت بسته خود، قادر نیست به‌طور 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، رضایت شغلی، عملکرد شغلی و سبک‌های رهبری دیگر در نظر گرفته نشده‌اند. پژوهش‌های آتی می‌توانند این متغیرها را در مدل‌های خود وارد کرده و سازوکارهای حفظ و نگهداشت و ماندگاری کارکنان نسل زد را به‌صورت 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 نماید. 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 به‌طور معناداری بر تصمیم کارکنان نسل زد برای ماندن یا ترک سازمان تأثیرگذار باشند. پژوهش‌های آینده می‌توانند این عوامل را وارد مدل‌های تحلیلی خود کرده و تأثیر آن‌ها را بررسی نمایند.

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، نوآوری و پایداری سازمان در بازار رقابتی امروز می‌گردد.

منابع

- Aburub, B. (2020). "Employee Retention & Engagement Solution." *Open Journal of Business and Management* **8**: 2805-2837.
- Agustian, K., et al. (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., et al. (2020). "Employer branding aids in enhancing employee attraction and retention." *Journal of Asia-Pacific Business* **21**(1): 27-38.
- Ali, H., et al. (2024). "Examination of HRM practices in relation to the retention of Chinese Gen Z employees." *Humanities and Social Sciences Communications* **11**(1): 1-12.
- Ali, Muhammad, Basharat Raza, Wasif Ali, and Nazish Imtiaz. 2020. Linking Managerial Coaching with Employees' Innovative Work Behaviors through Affective Supervisory Commitment: Evidence from Pakistan. *International Review of Management and Marketing* **10**: 11–16
- Alshehhi, K., et al. (2021). "Employee retention prediction in corporate organizations using machine learning methods." *Academy of Entrepreneurship Journal* **27**: 1-23.
- Alzaid, D. and S. Dukhaykh (2023). "Employer branding and employee retention in the banking sector in Saudi Arabia: Mediating effect of relational psychological contracts." *Sustainability* **15**(7): 6115.
- Azhar, A., et al. (2024). "Employer branding: A strategy to enhance organizational performance." *International Journal of Hospitality Management* **116**: 103618.
- Barney, J. B. and P. M. Wright (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.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career development international*, **9**(5), 501-517.
- 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., et al. (2010). Integrating marketing and human resources: The link between employee's job satisfaction, identification with the company and employer branding. *The 11th International Research Seminars in Service Management*, France-May.
- Botella-Carrubi, D., et al. (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.
- Cabrera, Angel, William C. Collins, and Jesus F. Salgado. 2006. Determinants of individual engagement in knowledge sharing. *The International Journal of Human Resource Management* **17**: 245–64

- Carvalho, C., et al. (2023). "Managing managerial coaching: the role of stakeholders." *Industrial and Commercial Training* **55**(2): 295-305.
- Chatzoudes, D., & Chatzoglou, P. (2022). Factors affecting employee retention: Proposing an original conceptual framework. *International Journal of Economics and Business Administration*, **10**(1), 49-76.
- 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.
- Chillakuri, B. K. (2020). "Examining the Role of Supervisor Support on Generation Z's Intention to Quit." *American Business Review*.
- Coetzee, M. and D. Pauw (2013). "Staff perception of leader emotional competency as a predictor of satisfaction with retention factors." *Journal of Psychology in Africa* **23**(2): 177-185.
- 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.
- Dabirian, A., Paschen, J., & Kietzmann, J. (2019). Employer branding: Understanding employer attractiveness of IT companies. *IT professional*, **21**(1), 82-89.
- David, E. and G. Naparan (2024). "Challenges and interventions of school administrators in the retention of professional teachers in private schools." *Indonesian Journal of Education and Social Sciences* **3**(2): 201-215.
- DeCarvalho, C. B. (2025). Leading Gen Z Professionals: Leadership Characteristics That Promote Job Performance and Drive Innovation, University of Maryland University College.
- Dhar, U. (2025). "A model of managerial coach learning and development." *Human Resource Management Review* **35**(2): 101073.
- Diah, A. M., et al. (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).
- Effiong, C., et al. (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. and A. E. Ellinger (2021). "Providing strategic leadership for learning: optimizing managerial coaching to build learning organizations." *The Learning Organization* **28**(4): 337-351.
- Farooq, B. F. and I. A. Hakim (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., et al. (2024). "Employer Brand: Experience dimensions, components, and appeals in a telecommunications company." *Procedia Computer Science* **238**: 974-980.
- Ganguli, R. and D. S. C. Padhy (2023). "Effect of HR Practices of Organisations on Retention of Gen Z Employees: The Mediating Role of Motivation." *European Economic Letters*.
- García, B. M. (2023). "La Marca empleadora como ventaja competitiva en el Nuevo Mundo del Trabajo." *Revista CADE: profesionales y empresas*(67): 73-78.
- Gormley, H., & van Nieuwerburgh, C. (2021). Developing self-awareness in coaches: The value of a'reflect team'model. *Advanced Coaching Practices*, 151-166.
- Gupta, S., et al. (2021). "Employer brand experience and organizational citizenship behavior: mediating role of employee engagement." *Asia-Pacific Journal of Business Administration* **13**(3): 357-382.
- Haidar A. H. (2008). Structural equation modeling using LISREL software. 1st ed. 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., et al. (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. and V. P. J. Raj (2020). "Employer Branding: A Decisive Means of Employee Relationship Management." *Int. J. Knowl. Based Organ.* 10: 23-40.
- Jones, R. J., et al. (2016). "The effectiveness of workplace coaching: A meta-analysis of learning and performance outcomes from coaching." *Journal of occupational and organizational psychology* 89(2): 249-277.
- Lee, M. C. C., Idris, M. A., & Tuckey, M. (2019). Supervisory coaching and performance feedback as mediators of the relationships between leadership styles, work engagement, and turnover intention. *Human Resource Development International*, 22(3), 257-282.
- Lo, A., et al. (2025). "Mapping the landscape of employer value propositions in Asian hotels through online job postings analysis." *Tourism Management* 110: 105184.
- Mahadi, N., et al. (2020). "Determinant Factors for Employee Retention: Should I Stay?" *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*.
- Mahapatro, B. (2022). "Human resource management. PG department of business management." *New Age International (P) Ltd.*
- Mahmood Aziz, H., et al. (2021). "Employee commitment: The relationship between employee commitment and job satisfaction." Aziz, HM, Othman, BJ, Gardi, B., Ahmed, SA, Sabir, BY, Ismael, NB, Hamza, PA, Sorguli, S., Ali, BJ, Anwar, G.(2021). *Employee Commitment: The Relationship between Employee Commitment And Job Satisfaction. Journal of Humanities and Education Development* 3(3): 54-66.
- 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: 2015.
- Oh, J. (3). rules for engaging millennial and Gen Z talent in the workplace. In *World Economic Forum* (Vol. 15, No. 1, p. 2020).
- Orr, L., et al. (2021). Academic coaching applications and effectiveness in college teaching and learning of Generation Z students. *Coaching applications and effectiveness in higher education*, IGI Global: 97-119.
- 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., et al. (2020). "Impact of managerial coaching skills on employee commitment: the role of personal learning." *European Journal of Training and Development*.
- Park, S., Yang, B., & McLean, G. N. (2008). An Examination of Relationships between Managerial Coaching and Employee Development. *Online submission*.
- Prameka, A. S., et al. (2021). "The Influence of Employer Branding Towards Generation Z Students Attractiveness on Start-up Unicorn." *Hasanuddin Economics and Business Review* 5(2): 36-40.
- Rahimiaghdam, S., et al. (2024). "Effect of Managerial Coaching on Tour Guides' Turnover Intention: The Mediating Role of Work Engagement and Employability."
- Rahimiaghdam, S., et al. (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. (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.
- Romão, S., et al. (2022). The impact of leaders' coaching skills on employees' happiness and turnover intention. *Administrative Sciences*, 12 (3), 84, s Note: MDPI stays neutral with regard to jurisdictional claims in published.
- 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., et al. (2025). "Optimizing employee satisfaction in India's IT sector: a focus on employer branding." *Humanities and Social Sciences Communications* **12**(1): 1-10.
- Silva, A. J., & Dias, H. (2022). The relationship between employer branding, corporate reputation and intention to apply to a job offer. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(8), 1-16.
- Singh, R. P. (2021). "Employer branding literature review." *Feedforward: journal of human resource* **1**(2): 105-112.
- Sjarifudin, D., & Rony, Z. T. (2023). Mentoring and coaching programs to improve performance management. *International Journal of Scientific Multidisciplinary Research*, 1(5), 485-496.
- Stewart, G. L. and K. G. Brown (2019). *Human resource management*, John Wiley & Sons.
- Susanto, P. C. and Z. T. Rony (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).
- Tanwar, K. and A. Prasad (2017). "Employer brand scale development and validation: a second-order factor approach." *Personnel review* **46**(2): 389-409.
- Theurer, C. P., Tumasjan, A., Welpe, I. M., & Lievens, F. (2018). Employer branding: a brand equity-based literature review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 155-179.
- 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.
- Whitmore, John. 2002. *Coaching for Performance*, 3rd ed. Londres: Nicholas Brealey Publishing.
- Wijayanthi, I. A. T., et al. (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., et al. (2020). "Influence of managerial coaching on organisational performance." *Coaching: an international journal of theory, research and practice* **13**(1): 30-44

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

Article Info	ABSTRACT
Article type: Research Article	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.
Article history: Received: Revised: Accepted: Published online:	Methodology: In terms of objective, this research is classified as applied research, and in terms of nature, it is a descriptive-correlational study. The statistical population includes 1,300 active Gen Z employees in IT startups, and 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 obtained data were analyzed using SPSS27 and SmartPLS3 software.
Keywords: Human Resource Management, Employee Retention, Managerial Coaching, Employer Branding.	Findings: The findings of this research indicate 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, leaves a significant and meaningful impact 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, especially in startups.
Cite this article:	
© The Author(s). University of Tehran Press	
DOI: http://doi.org/	
	

Publisher: