

ارائه الگوی سیستم کاری منعطف در راستای استخدام و نگهداشت نخبگان سازمان (مطالعه موردی: بنیاد ملی نخبگان)

سید حمزه حسینی^۱، ایمان خاکی^{۲*}

چکیده

هدف: پژوهش حاضر به هدف ارائه الگوی سیستم کاری منعطف در راستای استخدام و نگهداشت نخبگان سازمان طراحی و اجرا شده است.

روش: پژوهش حاضر بر اساس نوع هدف کاربردی و به لحاظ روش، کیفی از نوع تحلیل محتوا است. جامعه آماری پژوهش حاضر، مدیران بخش‌های مختلف بنیاد ملی نخبگان و نخبگان شاغل در پژوهشکده‌ها هستند که از میان آنها ۱۴ نفر از طریق نمونه‌گیری هدفمند وارد مطالعه شدند. به منظور جمع‌آوری داده‌ها از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته استفاده شده است. تجزیه و تحلیل داده‌ها بر اساس آنالیز محتوای کیفی انجام شده است.

یافته‌ها: کدهای مستخرج شده از مصاحبه‌های انجام شده در پنج مقوله (۵ بعد) دسته بند شدند که به ارائه الگوی سیستم کاری منعطف می‌پردازند این چهار مقوله شامل انعطاف‌پذیری در زمان بندی کار، انعطاف‌پذیری در مکان یا محل کار، انعطاف‌پذیری در میزان کار (حجم کار و ساعت)، انعطاف‌پذیری در تداوم کار و انعطاف‌پذیری کارکردی هستند.

نتیجه‌گیری: چهار بُعد مرتبط با زمان، مکان، حجم و تداوم کاری در تحقیقات قبلی گزارش شده‌اند. پژوهش حاضر بُعد پنجم که مربوط به انعطاف‌پذیری کارکردی است را به نتایج مطالعات قبلی اضافه کرده است.

کلید واژه‌ها: استعداد، برنامه کاری، سیستم کاری منعطف، مدیریت نخبگان، مدیریت استعداد.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی تهران، ایران mrphdup@gmail.com

۲. استاد مدعو، واحد تهران غرب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسئول) mirimankhaki@gmail.com

پیشگفتار

امروزه مدیران در نقاط مختلف جهان با ماهیت در حال تغییر کار دست‌وپنجه نرم می‌کنند و به نیروهایی نیاز دارند تا با این شرایط متغیر خود را منطبق نمایند. سازمان‌ها به منظور حفظ و نگهداری از این نیروهای نخبه، در آینده مجبور خواهند بود برنامه کاری منعطف دقیقی برای شناسایی و تشویق به موقع آن‌ها به عمل آورند. در محیط رقابتی که امروزه به وجود آمده، استخدام و نگهداری این استعدادها و نخبگان بسیار دشوار شده و امروزه تأکید سازمان‌ها بر استخدام افراد مناسب برای مشاغل مناسب و در زمان مناسب است که دلیل آن انتقال از عصر صنعتی به عصر سرمایه فکری و هوشمندی است. بسیاری از کارشناسان این عصر را، عصر کارکنان دانشی می‌دانند. با نگهداشت بهترین و بااستعدادترین کارکنان، سازمان می‌تواند به بالاترین سهم بازار رسیده و سود خود را افزایش دهد (اسمیت^۱، ۲۰۰۷).

اکنون سازمان‌ها بر پایه مهارت‌ها و استعدادهای کارکنان، خود باهم رقابت می‌کنند و می‌دانند که استخدام و نگهداشت نخبگان مهم‌ترین مزیت رقابتی در سازمان‌های امروزی است.

شناسایی افراد با استعداد از داخل و جذب نخبگان از خارج سازمان است (ابوالعلایی و غفاری، ۱۳۸۵). به طور کلی می‌توان گفت کارکنان بااستعداد، به سمت یکدیگر جذب می‌شوند و کارکنان با پتانسیل بالا به سمت سازمان‌هایی می‌روند که دارای نیروی کاری پر از استعدادهای فعال است. یک راه جذب این استعدادها، ارائه جبران خدمات رقابتی و ارائه مزایایی بهتر از شرکت‌های رقیب است. علیرغم اینکه به نظر می‌رسد این کار هزینه گزافی به دنبال خواهد داشت اما تحقیقات نشان داده که مدیران از نتیجه آن راضی بوده و سود حاصل از سرمایه‌گذاری بر بهترین استعدادها، بسیار رضایت‌بخش بوده است (فیلیپس و راپر^۲،

1. Smith

2. Phillips & Roper

۲۰۰۹). از جمله این خدمات و شرایط ایجاد شده جهت جذب استعداد می توان به ارائه سیستم کاری منعطف نیز اشاره کرد که می توان در چنین سازمان هایی ارائه داد.

در تحقیقاتی که در بین کارکنان صورت گرفته هدف از فرآیند انتخاب کارکنان بااستعداد، گزینش افراد از میان منبعی از کاندیداهای واجد شرایط است که بتوانند به بهترین نحو کار موردنظر را انجام دهند. این یادگیری و رشد و امتحان موارد جدید، جزء عوامل باقی ماندن افراد نخبه در سازمان طبقه بندی شده اند. یعنی توسعه کارکنان از پرداخت اضافی، مرخصی بیشتر، برنامه و محیط کاری منعطف، کار انگیزش برانگیز و حتی از نشاط آور بودن محیط کار بالاتر شناخته شده است. در کل، سازمان های امروزی به دنبال جذب افراد بااستعداد هستند. در این میان سازمانی موفق خواهد بود که بتواند پس از جذب این استعدادها آن ها را نگه دارد. فضای شغلی مناسب، ارتباطات بین فردی مؤثر و محیطی جذاب برای افراد و همچنین ایجاد مسیر پیشرفت شغلی برای آن ها می توان احتمال ترک این افراد را کاهش داد. سازمان ها باید به استعداد های خود اجازه دهند که پتانسیل های خود را بشناسند و بتوانند فرصت های موجود را تشخیص داده و از آن ها به بهترین نحو برای سازمان استفاده نمایند. تجربه نشان داده سازمان هایی که به منابع انسانی خود توجه نموده و از مدیریت نخبگان استفاده می کنند به نسبت به سازمان های رقیب از عملکرد بهتری برخوردارند (کانتزل و بنتون، ۲۰۰۷).

سازمان های دارای عملکرد بالا، افراد بااستعداد در سازمان را به عنوان یک منبع اولیه مزیت رقابتی می شناسند. زیرا امروزه با تغییرات سریع در محیط سازمانی و نیاز به رشد آگاهی مدیران در مورد وظائف چندگانه سازمانی، تغییرات تکنولوژیکی، مهارت های کارآفرینی و توانایی عمل در فرهنگ ها، ساختارها و بازارهای مختلف، سازمان ها نیاز به استعدادها و

نخبگانی دارند تا در چنین شرایطی بتوانند عملکرد سازمان را ارتقاء داده و از رقبای خود پیشی بگیرند (چمبرز و همکاران^۱، ۱۹۹۸).

در اقتصاد امروز استعداد مهم‌ترین جزء موفقیت است. اما هیچ فرمول دقیقی در این خصوص وجود ندارد که بتوان آن را ارزیابی نمود و تأثیر آن را به‌طور صریح نشان داد. اما با این حال شناسایی و تمایز کارکنان مستعد، ارزیابی عملکرد و قابلیت‌های کارکنان درون یک سازمان و استفاده از این دانش به منظور تخصیص، ارتقای مناسب حقوق و دستمزد و توسعه افراد و ایجاد شرایط کاری مناسب مانند، برنامه‌های کاری منعطف ضروری است (اسمیت، ۲۰۰۷).

براساس ادبیات موجود، هیچ عاملی به جزء ارائه حقوق بالاتر و مزایای بیشترتر، توانایی یک سازمان را برای جذب و استخدام کارکنان بهتر در مقابل رقبا بهبود نمی‌دهد. مطالعات نشان می‌دهد، ارائه یک محیط کاری بهتر، همچون یک ابزار بسیار مؤثر برای جذب و نگهداری نخبگان است. ارائه و اجرای برنامه‌های کاری منعطف نیز در این محیط بسیار تأثیرگذار هست.

با توجه به درک نقش بسیار مهم نیروی با استعداد در سازمان و شناخت جایگاه بسیار مهم آن‌ها و همچنین بیان و تأثیر برنامه‌های کاری منعطف در جذب و نگهداشت نخبگان در سازمان، در ادامه به توضیح برنامه‌های کاری منعطف پرداخته شده است:

کارهایی که قابلیت جابجایی زمان آن‌ها وجود دارد (پاره‌وقت منعطف) سبب افزایش کارایی و تمرکز بیشتر در کارکنان می‌شود. این یک گام روبه عقب برای بازگشت به ساعت‌های کاری سخت است (هرنریش^۲، ۲۰۰۸). برنامه‌های کاری منعطف همانند کار پاره‌وقت منعطف، کار تلفنی یا کارهای فشرده هفتگی، انواع مثال‌هایی هستند که افزایش تنوع در زمان و طول انجام ساعت‌های کاری و مکان انجام کار را نشان می‌دهند. در حالی که

1. Chambers et al.
2. Heinrich

برنامه‌های کاری استاندارد و ثابت در سازمان‌ها به صورت سنتی مرسوم بوده است. تعداد رو به رشد کارکنان در حال تجربه (یادگیری)، بخش وسیعی از برنامه‌های کاری منعطف در یک زمان هستند. آن‌ها همچون سیستم کارمندی و فرایند کار قابل انعطاف در حال تغییر هستند. برنامه‌های کاری قابل انعطاف می‌تواند کارایی، تمرکز در کار و قدرت افراد را برای مدیریت کردن زمان خود افزایش دهد (هالپرن^۱، ۲۰۰۵؛ کاسک^۲، ۲۰۰۵).

برنامه‌های کاری منعطف یک بحث مهم در حال افزایش برای سازمان هستند زیرا آن‌ها بازتاب‌دهنده انطباق فعالیت‌های منابع انسانی با تغییرات طبیعی کار هستند. در نتیجه با توجه به مطالعات صورت گرفته و نتایج حاصله در مورد سیستم کاری منعطف در سازمان‌های داخل کشور به یک خلأ تئوریک رسیدیم که نسبت به موضوع مورد نظر در کشور، پژوهشی صورت نگرفته و برای اولین بار این موضوع مورد پژوهش، معرفی و اجرا شده است. در ادامه نیز خلاء کاربردی آن بیان می‌شود که در آن اشاره‌ای به چرایی و ضروریات موضوع مورد نظر شده است.

سازمان مورد نظر و بعضاً سازمان‌هایی که نیاز به نیروهای با استعداد دارند، در دسترسی به افراد توانمند و باتجربه برای پر کردن مشاغل حساس و پراهمیت، با مشکل‌هایی مواجه هستند. همچنین به علت نبود معیارهای مناسب برای شناسایی استعدادها، فرایند انتخاب و انتصاب افراد توسط مدیریت استعدادها قابل رفع هست. نوع فعالیت سازمان مورد نظر نیز اهمیت در اختیار داشتن افرادی با قابلیت‌ها و مهارت‌های بالا را دوچندان می‌کند. مدیریت استعداد، به معنای شناسایی مشاغل کلیدی و راهبردی و پر کردن آن‌ها از طریق مخازن استعداد است (مدیریت راهبردی استعداد). این دیدگاه عقیده دارد پر کردن تمامی مشاغل با استعدادها، نه امکان‌پذیر و نه مناسب است و اگر سیستم مدیریت استعداد، معطوف به تمامی افراد در سازمان باشد، دیگر تفاوتی با مدیریت منابع انسانی ندارد. به همین دلیل، این

1. Halpern
2. Kossek

رویکرد، مسیر دیگری را در ادبیات منابع انسانی ردیابی می‌کند. این مسیر بر شناسایی پست‌ها و مشاغل کلیدی تمرکز دارد که تأثیر متفاوت و چشمگیری بر مزیت رقابتی شرکت و سازمانی دارند (بودرو و رامستد^۱، ۲۰۰۵؛ هاسلید و همکاران^۲، ۲۰۰۵). این رویکرد، به مدیریت استعدادها نگرش راهبردی دارد و در آن، راهبرد مدیریت استعداد، به منزله اقدام‌ها و فرایندهایی است که دربرگیرنده تعریف متناوب مشاغل کلیدی و راهبردی، تدوین نوعی مخزن استعداد جامع از شاغلان با قابلیت‌ها، توانمندی‌ها و عملکرد بالا برای پر کردن مشاغل مذکور و تدوین نوعی معماری متمایز منابع انسانی برای تسهیل روند پر کردن پست‌ها و مشاغل کلیدی با شاغلان کلیدی است (کالینز^۳، ۲۰۰۹).

نیرویی که قوی و مستعد است، کار هشت ساعتی افراد عادی را در دو ساعت انجام می‌دهد. پس چرا این فرد باید مثل افراد عادی، هشت ساعت در سازمان بماند و همان حقوق را بگیرد. در این صورت باقی وقت او یا هدر می‌رود یا اگر هدر نرود، سازمان کار بیشتری به او می‌دهد؛ بنابراین، نه تنها سودی نمی‌کند، ضرر هم می‌کند. این فرد از بقیه برتر است؛ بنابراین، حقوق و مزایا و تسهیلات و امکانات او نیز باید از بقیه بالاتر باشد. باید انعطاف‌پذیری سازمانی ایجاد شود و سازوکارهای اداری به سمت نتیجه‌گرایی برود، برنامه‌های کاری منعطف: دورکاری، ساعت‌های کاری شناور و کاهش ساعت‌های کاری، ساعت‌های کاری فشرده از جمله راه‌حل‌های مناسبی است که برای این دسته افراد ارائه می‌کند. برای افراد عادی نیز همان ساعت‌های کاری عادی و معمولی در نظر گرفته شود. جبران خدمات هم می‌تواند منعطف باشد و اشکال مختلف داشته باشد؛ یعنی مثلاً هم وقت مزدی و هم کارمزدی باشد. در دیگر حوزه‌های سازمانی هم همین‌گونه است. نمی‌توان از خط کش و متر یکسان برای ارزیابی جنسیت‌های مختلف منابع انسانی استفاده کرد. سازمان‌هایی در مدیریت استعدادهای خود موفق خواهند بود که خود نیز با استعداد باشند؛

1. Bordo & Ramsted
2. Husield et al.
3. Collins

برای مثال، تدوین برنامه‌های مهارت‌های مربیگری، برای تمامی مدیران و وجود مدیران قوی برای نگه‌داشتن استعدادها و نخبگان (چمبرز و همکاران، ۱۹۹۸) و فضای یادگیری در سازمان (طهماسبی و همکاران، ۱۳۹۱)، عوامل مؤثری برای تقویت استعداد سازمان به شمار می‌روند. عوامل گریزپایی استعدادها را می‌توان در کنار منابع انسانی و رفتارهای سیاسی بازدارنده، به منزله شرایط مداخله‌گر در به‌کارگیری سیستم‌های مدیریت استعداد در نظر گرفت. گریزپایی استعدادها، به دشوار بودن مدیریت استعدادها به دلیلی سیال و فرار بودن، مدیریت ناپذیری و نیز هوش مخرب در بعضی از آنان اشاره دارد. رضایت ناپذیری استعدادها، یکی از عوامل گریزپایی آنهاست که به‌ویژه در ابعاد رضایت از مدیر و سرپرست و رضایت از شغل تأکید شده است. برای برخی از سازمان‌ها هرگونه احساس نیاز به استعدادها، باعث ایجاد اختلال در سازمان می‌شود. ترک سازمان توسط هر کارمند، برای آنها یک فاجعه و هر تقاضایی برای مهارت‌های جدید باعث ایجاد یک بحران می‌شود (کاپلی^۱، ۲۰۰۸).

در این‌گونه سازمان‌ها هیچ‌گونه برنامه‌ریزی برای نیروی انسانی در آینده وجود ندارد و بنابراین نخبگان و استعدادها در سازمان مدیریت نمی‌شوند و سازمان خیلی زود آنها را از دست می‌دهد. استعدادها جذب سازمان‌هایی می‌شوند که به آنها اهمیت داده و روند رو به رشد و برنامه‌ریزی لازم را برای آنها در نظر بگیرد، درنهایت وقتی آنها کمبود نیروهای زیاده در سازمان را احساس کردند با مشکل بزرگی مواجه شده و تازه شروع به یافتن راه‌حل می‌کنند؛ پس برنامه‌ریزی در این عرصه می‌تواند بسیاری از هزینه‌ها را کاهش داده و نتیجه خوبی به دنبال داشته باشند. با شناسایی استعدادهای درون سازمان، مدیران قادر خواهند بود استعدادهای برجسته را در جهت اهداف سازمان هدایت کرده و آنها را پرورش دهند و با جذب افراد بااستعداد از خارج از سازمان، انرژی و نیروهای تازه‌ای را به سازمان تزریق نمایند. در این مرحله نیازمند استراتژی‌هایی برای جذب استعدادها به سمت سازمان خواهیم

1. Cappelli

بود (پرین^۱، ۲۰۰۵). با توجه به توضیحات موجود می‌توان در نظر گرفت سازمان موردنظر، در حال حاضر نیازمند جذب، نگهداشت و پرورش افراد توانمند است؛ از این رو، طراحی مدلی برای مدیریت نخبگان در این حوزه، یکی از نیازهای اصلی آن است که می‌توان از الگوهای طراحی شده توسط پژوهشگران تحقیقات انجام‌شده در این زمینه بهره گرفت؛ بنابراین، مسئله اصلی پژوهش حاضر، به ارائه الگوی سیستم کاری منعطف جهت استخدام و نگهداشت نخبگان در سازمان پرداخته است و همچنین با توجه به مطالب و پژوهش‌های صورت گرفته نسبت به اهمیت نیروی بااستعداد در سازمان و ایجاد تعادل و رضایت و توانمندی و همچنین کاهش هزینه‌ها و افزایش کارکرد نیرو و بهره‌وری بیشتر در سازمان موردنظر، با مشخص شدن نوع فعالیت و شرح وظایف کارها و جایگاه نیروی بااستعداد و از سوی دیگر تعاریف و بخش‌های مختلف سیستم کاری منعطف، می‌توان برنامه‌های کاری منعطف را برای سازمان تعریف و برای هر شغل و هر نیرو برنامه خاصی را تعریف نمود تا بتوان با اجرای این برنامه‌ها به اهداف سازمانی و رسیدن به یک سیستم (چارچوب) کاری منعطف مناسب و مورد تأیید رسید.

در ادبیات موجود انواع برنامه‌های کاری منعطف مانند زمان منعطف، دورکاری یا هفته‌های کاری فشرده، مثال‌هایی از تغییر روز افزون در زمان بندی و مدت زمان ساعات کار و محل کار هستند. در حالی که برنامه‌های کاری استاندارد به طور سنتی هنجاری در سازمان‌ها بوده‌اند؛ تعداد رو به رشدی از کارفرمایان، طیف گسترده‌ای از برنامه‌های کاری منعطف را در همان زمان آزمایش می‌کنند، چون که سیستم‌های اشتغال و فرآیندهای کاری را در مناطق زمانی و فرهنگ‌ها تبدیل می‌کنند. گسترش روز افزون برنامه‌های کاری منعطف و متنوع‌تر برای اعضای سازمان تنها در ایالات متحده نیست، بلکه یک پدیده اشتغال جهانی است (جاکوبز و وینسلو^۲، ۲۰۰۴). مطالعات ملی کشور از ایالات متحده تا استرالیا برآورد

1. Perrin

2. Jacobs & Winslow

می‌کنند که تنها حدود نیمی از کارمندان، پنج روز در هفته در برنامه کاری در طول روز ثابت و استاندارد کار می‌کنند (گلدن^۱، ۲۰۰۱؛ واتسون و همکاران^۲، ۲۰۰۳).

برنامه کاری ثابت: برنامه‌های کاری استاندارد و ثابت در سازمان‌ها به صورت سنتی مرسوم بوده است. به گونه‌ای که ۴۰ ساعت کاری در هفته باید در ۵ روز هفته و در ساعات تعریف شده صورت گرفته و در تمام سازمان‌ها این ساختار و تعریف ساعت کاری ثابت بوده همه کارمندان موظف به اجرای این برنامه و کار در این بازه زمانی بوده‌اند. مطالعات ملی از آمریکا تا استرالیا نشان داد که تنها تقریباً نیمی از کارکنان در یک برنامه ثابت کاری روزانه استاندارد کار که به صورت پنج روز در هفته هست فعالیت می‌کنند. در صورتی که سایر کارکنان ساعات کاری غیرثابت داشته و به صورت منعطف در سازمان‌ها فعالیت داشته‌اند. اما در برخی موارد به عنوان گزارش‌ها پیشنهادی، برخی برنامه‌های کاری منعطف اجرا شد که کارمند و کارفرما پس از اجرای برنامه کاری منعطف هر دو گروه احساس خوبی داشتند. به طوری که کارکنان از سیستم کاری و کارفرما از نتایج و بازده کار رضایت داشتند. برخی از موارد رضایت کارگر و کارفرما این بود که برنامه‌های کاری منعطف می‌تواند کارایی، تمرکز در کار و قدرت افراد را برای مدیریت کردن زمان خود افزایش داده بود (هالپرن، ۲۰۰۵: کاسک، ۲۰۰۵).

برنامه کاری منعطف: کارهایی که قابلیت جابجایی زمان آن‌ها وجود دارد (پاره‌وقت منعطف) سبب افزایش کارایی و تمرکز بیشتر در کارکنان می‌شود. این یک گام روبه عقب برای بازگشت به ساعات کاری سخت است (هنریش، ۲۰۰۸). برنامه‌های کاری منعطف همانند کار پاره‌وقت منعطف، کار تلفنی یا کارهای فشرده هفتگی، انواع مثال‌هایی هستند که افزایش تنوع در زمان و طول انجام ساعات کاری و مکان انجام کار را نشان می‌دهند. تعداد کارکنان در حال رشد و یادگیری در سازمان روبه افزایش است، که یادگیری‌ها خود

1. Golden
2. Watson et al.

بخش وسیعی از برنامه‌های کار منعطف در یک‌زمان هستند. کارکنان که در حال یادگیری هستند، همچون سیستم کارمندی و فرایند کار قابل انعطاف در حال تغییر هستند. این تغییر و یادگیری و برنامه‌های کاری گوناگون بیشتر برای اعضای سازمان موردنظر نیست و همه کارکنان جهان را تحت تأثیر قرار داده است.

کاربرد انعطاف‌پذیری در سازمان: چه برنامه منعطف، یک برنامه کاری رسمی منابع انسانی موجود در سازمان باشد، چه یک شیوه سرپرست غیررسمی ویژه باشد، در هر حال بسیاری از مطالعات نشان می‌دهد، برخی سازمان‌ها برنامه کاری ثابت سازمان را با انعطاف‌پذیری ترکیب می‌کنند. مشخص کردن این مسائل در مطالعه روابط بین نوع برنامه کاری مورد استفاده و نتایج بسیار مهم است. برای مثال، آیا یک سازمان تنها (حداقل) به یک کارمند (هر کارمندی) به صورت استثنا برنامه منعطف ارائه داده است؟، یا تنها به برخی از گروه‌های کارمندی مانند متخصصان با استعداد بالا؟ و به کارگران با دستمزد کمتر ارائه نداده است؟. مشخص کردن سطوح تجزیه و تحلیل در اندازه‌گیری میزان ارائه برنامه کاری منعطف در داخل سازمان نیز گیج‌کننده است. برای مثال، یک سازمان می‌تواند در سطح واحد کسب و کار تنوع گسترده‌ای از نوع برنامه کاری ایجاد کند (بسته به نوع شغل یا سرپرست یک کارمند). با توجه به این روندها، جای تعجب نیست که گزارشاتی درخصوص برنامه‌های منعطف به طور قابل توجهی بین کارمندان و کارفرما متفاوت است. کارفرمایان به طور معمول بر اتخاذ برنامه کاری بزرگنمایی از نوع برنامه کاری و در دسترس بودن نتیجه تمرکز می‌کنند. از سوی دیگر، کارمندان اغلب بر موانع ادراک شده برای استفاده از مثلاً عدم ارتباط و پشتیبانی فرهنگی و سرپرست تمرکز می‌کنند (کوسک و دیستلبرگ^۱، ۲۰۰۹). اگر برنامه‌های منعطف بر روی کاغذ موجود هستند، اما کمتر استفاده می‌شود، چون که فرهنگ سازمانی از آن‌ها حمایت نمی‌کند، بنابراین کاربران می‌ترسند که ممکن است سودی نکنند، یا حتی بدتر شغل خود را از دست بدهند، اینجاست که ممکن است یک سازمان واقعاً در

1. Kossek & Distelberg

ارائه برنامه‌های کاری منعطف دچار تردید شود. در مورد انعطاف‌پذیری در زمان‌بندی کار و مکان کار می‌توان به این موارد اشاره کرد:

زمان منعطف: منشأ زمان منعطف در آلمان در دهه ۱۹۷۰ بود، و با وجود آن که به سرعت در سراسر غرب و شمال اروپا گسترش یافت، اتخاذ آن توسط ایالات متحده به ویژه در بخش خصوصی، کندتر بود (اوری و زابل^۱، ۲۰۰۱). کارمندان تحت زمان منعطف، اختیار تغییر زمان‌هایی که سر کار حاضر می‌شوند و یا زمانهایی که برای رفع نیازهای شخصی خود کار را ترک می‌کنند، را دارند (اوری و زابل، ۲۰۰۱). برنامه‌های زمانی منعطف، محدوده از پیش تعیین شده‌ای از زمان‌هایی که در آن کارمندان به محل کار وارد می‌شوند (برای مثال، ۶ تا ۱۰ صبح) و یا آن را ترک می‌کنند (برای مثال، ۳ تا ۷ بعدازظهر)، و توجه به ساعت‌های اصلی یعنی زمان‌هایی که همه کارمندان بایستی در محل کار حاضر باشند (برای مثال، ۱۰ صبح تا ۳ بعدازظهر) تعریف شده است. داشتن ساعت‌های اصلی به هماهنگی جلسات و نظارت مدیران کمک می‌کند (ون دین و همکاران^۲، ۲۰۰۸). برنامه کاری زمان منعطف گاهی اوقات انتقال روزانه را ترکیب می‌کند، که در آن، کارمندان می‌توانند برنامه‌های کاری خود را در رابطه با زمان روزانه صرف شده در محل کار تغییر دهند، تا زمانی که مقدار معین از پیش تعیین شده‌ای از زمان هفته را در محل کار (برای مثال، ۴۰ ساعت در هفته) صرف کنند. اگر چه، برآوردها متغیرند، در حدود یک چهارم (گلدن، ۲۰۰۱) تا حدود دو پنجم (باند و همکاران^۳، ۲۰۰۲) کارگران ایالات متحده، حدود یک نفر از هر ده نفر، به زمان منعطف دسترسی دارند (گلدن، ۲۰۰۱). کارمندان متخصص و سطح بالاتر با احتمال بیشتری نسبت به کارمندان سطح پایینتر به زمان منعطف دسترسی دارند. کارگران دارای شغل‌های خدماتی و تولیدی نیز دسترسی کمتری نسبت به مشاغل موجود در صنایع دیگر دارند (کوسک و دیستلبرگ، ۲۰۰۹).

1. Avery & Zabel
2. Van Dyne et al.
3. Band et al.

هفته کاری فشرده: در یک هفته کاری فشرده، هر کارمند در یک برنامه تمام وقت در کمتر از پنج روز کار می کند. رایجترین هفته کاری فشرده شامل چهل ساعت، یک برنامه ۴ روز-۱۰ ساعته با یک دوشنبه یا جمعه تعطیل است (پیرس و همکاران^۱، ۱۹۸۹). مفهوم دیگر، روز کاری ۹ ساعته، با یک ساعت اضافی است که به یک روز ۸ ساعته اضافه شده است. این هفته کاری فشرده که به یک برنامه ۹-۸۰ معروف است، در طول یک دوره دو هفته ای رخ می دهد (به طوری که روزی ۹ ساعت کاری در ۹ روز صورت گرفته و ۵ روز دیگر در اختیار خود باشند). یکی از مزایای اصلی هفته های کاری فشرده این است که کارمندان می توانند یک آخر هفته سه روزه را در هر هفته یا هر هفته دیگر داشته باشند. هفته های کاری فشرده در شمال آمریکا (به خصوص کانادا) نسبت به دیگر نقاط جهان شایعتر هستند (اوری و زابل، ۲۰۰۱). حدود ۱۵٪ از کارمندان ایالات متحده به هفته کاری فشرده دسترسی دارند (باند و همکاران، ۲۰۰۲).

نوبت کاری: اگر چه نوبت کاری همیشه به عنوان یک برنامه کاری منعطف تصور نمی شود، شکل رایجی از زمان کاری غیراستاندارد است به صورتی که نیرو در نوبت ساعت تعیین شده همیشه حضور می یابد. نوبت کاری می تواند شامل غروب (برای مثال، ۳ صبح تا ۱۱ شب)، شب (۱۱ شب تا ۷ صبح) در نوبت های کاری ۸ ساعته، یا نوبت کاری در ساعات آخر هفته و یا نوبت های چرخشی (برای مثال، غروب ها در یک روز، شب ها در روز بعد)، یا نوبت های دو تایی (برای مثال، شانزده ساعت، دو تا نوبت ۸ ساعته) باشد از جمله در بیمارستان ها، زندان ها، یا کارخانه ها. گاهی اوقات یک کارمند می تواند یک برنامه منظم اما غیراستاندارد داشته باشد، مانند یک برنامه کاری ۸ ساعته معین که همیشه در شب رخ می دهد (بارنت و هال^۲، ۲۰۰۷). برخی از کارگران، نوبت کاری را انتخاب می کنند، چون که باعث می شود که به

1. Pierce et al.
2. Barnett & HALL

دنبال سایر حرفه‌های زندگی در طول روز باشند، مانند آموزش یا مراقبت از کودکان. حدود ۱۵ درصد از نیروی کار ایالات متحده در برنامه‌های غیراستاندارد یا نامنظم، اغلب در خدمات و صنایع فنی کار می‌کنند (اداره آمار نیروی کار ایالات متحده، ۲۰۰۵). در فرانسه، حدود ۱۰ درصد از کارگران در ساعات غیراستاندارد کار می‌کنند، در مقایسه با ۲۰٪ که در سایر کشورهای اتحادیه اروپا (EU) مانند یونان و بریتانیا کار می‌کنند (پرسر^۱، ۲۰۰۳).

کار مشروط: کار مشروط به صورت یک قرار کاری منعطف تعریف می‌شود که در آن، فرد به صراحت یا به طور ضمنی برای اشتغال بلند مدت قرارداد نمی‌بندد یا در آن، حداقل ساعت کارکرد به طور نامنظمی متفاوت است (پولیوکا و ناردون^۲، ۱۹۸۹). مثال‌هایی از کارگران مشروط شامل کارگران فصلیاست (کانلی و گالاگر^۳، ۲۰۰۴). در یک برنامه کاری مشروط، استخدام کارگران بر اساس یک قرارداد موقت با مدت معین است که دارای انتظار یک رابطه کاری جاری است. برخی از کارگران مشروط، کارهای موقت را ترجیح می‌دهند، چون که به آن‌ها اجازه می‌دهد که کارفرمایان و ساعات کار را انتخاب کنند و مرخصی طولانی داشته باشند (اشفورد و همکاران^۴، ۲۰۰۸).

انعطاف‌پذیری در مکان یا محل کار: یک نوع رایج دیگر از برنامه‌های کاری منعطف مربوط به مکان یا محل کار است. اینها شامل دورکاری یا مکان منعطف و دورکاری غیررسمی اغلب همراه با زمان کاری غیراستاندارد می‌شوند.

دورکاری یا مکان منعطف: در یک برنامه دورکاری یا مکان منعطف، کارمندان از مکانی خارج از محیط فیزیکی سازمانشان کار می‌کنند. دورکاری یا مکان منعطف به صورت یک قرار کاری منعطف تعریف می‌شود که اجازه می‌دهد که کارمندان از بسیاری از مکان‌های مختلف، به طور معمول با استفاده از فناوری‌های انتقال دهنده ارتباطات و اطلاعات، به

-
1. Presser
 2. Polivka & Nardone
 3. Connelly & Gallagher
 4. Ashford et al.

فعالیت‌های نیروی کار دسترسی داشته باشند (پرز و همکاران^۱، ۲۰۰۲). اگر چه، انواع بسیاری از دورکاری یا مکان منعطف وجود دارد، اکثراً چهار نوع معرف وجود دارد: ارتباط از راه دور، دفاتر ماهواره‌ای، مراکز کار محلی و کارگران سیار (کورلند و بیلی^۲، ۱۹۹۹). افرادی که از راه دور کار می‌کنند (دورکاران) از خانه و به صورت منظم کار می‌کنند و ممکن است از فناوری در کار خود استفاده کنند یا استفاده نکنند. کارمندان در دفاتر ماهواره‌ای و کار محلی، در خارج از خانه و سازمان کار می‌کنند. هر چند، کارمندان در دفاتر ماهواره‌ای از یک سازمان واحد هستند اما کارمندان مراکز کار محلی ممکن است از سازمان‌های مختلفی باشند که یک مکان اداری را در یک منطقه حومه محلی (به جای کار کردن در مرکز شهر) به اشتراک می‌گذارند. چنین فرصت‌هایی به کارمندان اجازه می‌دهد که در تعاملات منظمی با همکاران خود باشند (برای مثال: از طریق کنفرانس تلفنی و طریق فیلم‌های ویدئویی) و در عین حال ساعت کاری کمتری داشته و نیازی هم به خرید فضای اداری شهری نداشته باشند. کارگران سیار، گذرا هستند و به طور معمول در مکان‌های مختلفی کار می‌کنند که بسته به خدمت مصرف کننده، متفاوتند. این کارمندان گاهی اوقات جنگجویان جاده خوانده می‌شوند. آن‌ها به طور کلی با پیچیدگی شناختی، خستگی و تحرک بیشتری نسبت به دورکارانی که به طور مجازی از یک مکان منظم کار می‌کنند، مواجه می‌شوند (لائوچ و کوسک^۳، ۲۰۰۸). پانزده درصد از کارمندان ایالات متحده حداقل یک روز در هفته از راه دور کار می‌کنند (یوسبلز^۴، ۲۰۰۵).

دورکاری غیررسمی همراه با زمانکاری غیراستاندارد: در حال حاضر در حمایت از برنامه‌های کاری منعطف، علاوه بر اینکه برنامه‌های رسمی توسعه یافته‌اند، برنامه‌های کاری منعطف غیررسمی، نیز روند رو به داشته‌اند که بایستی در هنگام اشاره به آن، دورکاری را در نظر

1. Pérez et al.
2. Kurland & Bailey
3. Lautsch & Kossek
4. Usbls

گرفت. بر اساس رشد تکنولوژی، ماهیت بسیاری از مشاغل طوری تغییر کرده است که به صورت کار الکترونیکی قابل حمل از طریق تلفن‌های همراه یا لپ‌تاپ‌های بلک‌بری، و از طریق فضای مجازی، منعطف و قابل تنظیم شده‌اند (لائوچ و کوسک، ۲۰۰۸). کار کردن به طور فزاینده‌ای در همه ساعات روز یا هفته تا پاسی از شب و یا شروع زودتر در صبح، و نیز به روزهای تعطیل و تعطیلات آخر هفته گسترش یافته است (هامرمش^۱، ۱۹۹۹). از نظر مکانی نیز به مکان‌های کارفرما تا منازل شخصی، و فضاهای مربوط به اوقات فراغت گسترش یافته است. به‌طوریکه امروزه مشاهده می‌شود افراد بیشتر و بیشتری به طور اتفاقی در هواپیما، قطار و اتومبیل، یا در مکان‌های عمومی مانند کافی‌شاپ‌ها و رستوران‌ها از راه دور کار می‌کنند. اگر چه چشم انداز دیگری، در برنامه کاری رسمی، این دورکاران اتفاقی لزوماً بر روی یک برنامه منعطف کار نمی‌کنند در حالیکه در برنامه‌های منعطف غیررسمی، بایستی لزوم به اجرای فقط یک برنامه کاری مبادرت شود. برای مثال، گسترش دورکاری اتفاقی، مطالعه اثرات استفاده از دورکاری رسمی را چالشی می‌کند. یک مطالعه نیمه تجربی بر روی یک گروه از کاربران غیردورکار که براساس یک برنامه دورکاری رسمی کار می‌کردند، دریافت که بسیاری از کارمندان، اغلب قبل یا بعد از کار یا در تعطیلات آخر هفته، برای کم کردن حجم کارها، به طور غیررسمی از راه دور کار می‌کنند (کوسک و همکاران، ۲۰۰۶). ایجاد گروه‌های خالص کنترل دورکاری می‌تواند مشکل باشد، چون که دورکاری و ساعات کاری غیراستاندارد اغلب با هم رخ می‌دهند (ساعات کاری در این حالت از قبل مشخص نبوده و هر موقع نخبه تمایل داشته باشد، کار را انجام می‌دهد). درک دلایل استفاده از برنامه کاری منعطف غیررسمی، مهم است. به عنوان مثال یک سرپرست می‌تواند به طور منظم به یک کارمند که نوزاد دارد و باید زمان‌هایی از ساعات کار خود را در مهد کودک بگذارد، اجازه دهد برای جبران ساعت‌های عدم حضورش، هر جمعه از خانه به طور غیررسمی کار کند. یا از کارمندی که باید بخاطر شغلش از ایمیل، پیام کوتاه یا تلفن همراه استفاده کند،

1. Hamermesh

انتظار می‌رود که حتی زمانی که در منزل است، در غالب زمان کاری غیررسمی، تماس‌های تلفنی کاری را چک کند و پاسخ دهد (این موضوع گاهی اوقات بیش از حد کار کردن خوانده می‌شود).

پژوهش حاضر در نظر دارد در راستای جذب و نگهداشت نخگبان و ارائه برنامه‌های کاری منعطف به عنوان یک عامل مهم در این راستا، برنامه کاری منعطف را تعریف و معرفی نموده تا سازمان در جذب نیروی با استعداد مناسب و در رقابت با سایر سازمان‌های رقیب موفقتر عمل نموده و هر سازمان متناسب با فرهنگ و ساختار خود برنامه‌های کاری مورد نظر را جهت جذب و نگهداشت نخگبان استفاده نماید.

ایوانز و همکاران^۱ (۲۰۰۴)، برنامه‌های کاری منعطف را طوری تعریف می‌کنند که به کارمندان اجازه دهند که تعیین کنند که چه زمانی ساعات کاری را شروع و متوقف کنند، چند ساعت کار کنند، چه روزها یا نوبت‌هایی کار کنند، یا در کجا کار کنند. راو^۲ (۲۰۰۳)، برنامه‌های کاری منعطف را به صورت گزینه‌های جایگزین کاری تعریف می‌کند که باعث می‌شود که کار در خارج از مرزهای زمانی یا مکانی یک روز کاری "استاندارد" انجام شود. روی هم رفته، این تعاریف، چندین معیار سازماندهی را ارائه می‌دهند. از جمله نمونه‌های برنامه‌های کاری منعطف؛ کارهایی که قابلیت جابجایی زمان آنها وجود دارد (پاره‌وقت منعطف) سبب افزایش کارایی و تمرکز بیشتر در کارکنان می‌شود (هرنریش ۲۰۰۸). برنامه‌های کاری منعطف همانند کار پاره‌وقت منعطف، کار تلفنی یا کارهای فشرده هفتگی، انواع مثال‌هایی هستند که افزایش تنوع در زمان و طول انجام ساعت‌های کاری و مکان انجام کار را نشان می‌دهند. درحالی‌که برنامه‌های کاری استاندارد و ثابت در سازمان‌ها به صورت سنتی مرسوم بوده است. برنامه‌های کاری قابل انعطاف می‌تواند کارایی، تمرکز در کار و قدرت افراد را برای مدیریت کردن زمان افزایش دهد (هالپرن ۲۰۰۵، کاسک ۲۰۰۵).

1. Ivans et al.
2. Row

بر اساس پیشینه کاوی انجام شده در پژوهش های داخل و خارج از کشور، فقط تعداد محدودی از پژوهش ها به صورت تجربی ساز و کارهای برنامه کاری منعطف در راستای جذب و نگهداشت نخبگان را بررسی کرده اند که در زیر به برخی از آنها اشاره می شود:

کورانتوی باریمه و همکاران^۱ (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان "عوامل جذب استعدادها" بیان داشتند که فراهم آوردن فرصت توسعه و پیشرفت، فراهم آوردن فرصت های مشارکت، ارزش و اعتبار برند کارفرما، امنیت شغلی، انعطاف پذیری ساعات کار، تحریک فکری، نوآوری، فرصت استفاده از مهارت ها و استقلال در عمل، باعث جذب استعدادها در سازمان ها می شوند. این تحقیق در دانشگاه فنی غنا با رویکرد کیفی صورت گرفته است.

عزیز و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهشی بیان داشتند که طی سه سال گذشته، دارایی مؤسسات بانکی اسلامی مالزی (IBI) رشد چشمگیر ۱۳٪ را نشان داده است. علاوه بر این، در حال حاضر مالزی در حال تلاش برای تبدیل شدن به رهبری قطب جهانی در بانکداری اسلامی است. از این رو، این دو عامل باعث افزایش رقابت بین IBI ها برای یافتن استعدادهای واجد شرایط در زمینه های مختلف برای جذب می شوند. علی رغم استعدادهای جدید فراوان در بازار کار، IBI نتوانستند استعدادهای واجد شرایط یا صحیح را در مؤسسات خود جذب کنند. در این پژوهش سعی شده است یک EVP (گزاره ارزش کارفرما) مناسب برای IBI در مالزی برای جذب استعدادهای واجد شرایط شناسایی شود. برای این کار، مطالعه ای با مصاحبه نیمه ساختاریافته انجام شده است. نتایج نشان می دهد که حقوق پایه، بسته مزایای کارمندان و ساعات کاری انعطاف پذیر، نقش مهمی در جذب استعدادهای نیروی انسانی در سازمان دارند.

1. Korantwi-Barimah

اوکورو^۱ (۲۰۱۶) الگویی مفهومی از عوامل مؤثر بر تنوع استعدادها البته با تمرکز بر تنوع جنسیتی ارائه داده‌اند. برای افزایش راندمان پروژه‌ها، نباید صرفاً بر افزایش مهارت افراد متمرکز شد بلکه می‌توان با شریک کردن زنان و انتصاب آنها در سطوح مختلف مدیریتی، راندمان را بهبود بخشید. به عبارتی، نوعی چهارچوب تغییر یافته ارائه شده است که امکان ایجاد تنوع جنسیتی را در استعدادها و مناصب مدیریتی هموار می‌کند. هلمر و لیند^۲ (۲۰۱۴) در پژوهشی با هدف درک چگونگی ادغام مدیریت استعداد و مدیریت تنوع در سازمان، به مطالعه پرداختند و ضمن بررسی فرایندهای مدیریت استعداد و نوع تنوع موجود در شرکت‌های مورد مطالعه بیان نمودند، ترتیبات کاری منعطف و اقدامات خاص نگهداشت، رصد تنوع در سطوح مختلف سازمان، اقدامات جذب و افزایش انگیزه استعدادها متنوع و نشان دادن تعهد به موضوعات تنوع در سازمان در یک چرخه پیوسته منجر به شکل‌گیری مخزنی از نیروی انسانی متنوع می‌شود. کوسک و میشل^۳ (۲۰۱۰)، بیان می‌دارند که کارهایی که قابلیت جابجایی زمان آنها وجود دارد (پاره وقت منعطف) سبب افزایش کارایی و تمرکز بیشتر در کارکنان می‌شود؛ برنامه‌های کاری منعطف همانند کار پاره وقت منعطف، کار تلفنی یا کارهای فشرده هفتگی، انواع مثال‌هایی هستند که افزایش تنوع در زمان و طول انجام ساعت‌های کاری و مکان انجام کار را نشان می‌دهند. در حالی که برنامه‌های کاری استاندارد و ثابت در سازمان‌ها به صورت سنتی مرسوم بوده است. محمدی مقدم و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی مشخص نمودند که انعطاف‌پذیری ساعات کاری بر تعهد شغلی تأثیر دارد. طهماسبی و همکاران (۱۳۹۴) بیان کردند سیستم‌های منابع انسانی باید به سمت دوهسته‌ای‌سازی حرکت کند و طی آن، از طریق جداسازی ساختاری، مدیریت استعدادها (هسته اول) از مدیریت منابع انسانی عادی (هسته دوم) مجزا شود. هر یک از سیستم‌های

1. Okoro
2. Hellmér & Lind
3. Kossek & Michel

مدیریت استعداد و مدیریت منابع انسانی، دربرگیرنده اقدام‌های منابع انسانی متمایز و خاص خود هستند و نیز اشاره به گریزپایی استعدادها دارد.

نتایج پژوهش نوع پسند اصیل و عاشق حسینی مهروانی (۱۳۹۳)، نشان دهنده تأثیر جذب استعداد و نوآوری بر ارائه خدمات و نیز بر اهمیت جذب استعداد است. صیادی و همکاران (۱۳۹۱)، می‌دارند که بین جذب استعداد و رضایت شغلی رابطه وجود دارد. در این مطالعه همچنین مدیریت استعداد به عنوان سیستمی برای شناسایی، استخدام، پرورش، ارتقاء و نگهداری افراد مستعد و همچنین در مورد جذب و رضایت شغلی استعدادها در سازمان نیز تعاریف و توضیحاتی بیان شده است. طهماسبی و همکاران (۱۳۹۱)، در پژوهشی بیان می‌دارند که منابع انسانی مهمترین مزیت رقابتی و سرمایه سازمانی است و به همین دلیل بر نقش ارزشمند استعدادها در سازمان تأکید شده و مدیریت مطلوب آنها بسیار مهم و حساس تلقی می‌شود. هدف تحقیق آنها نیز شناسایی و رتبه بندی مهمترین عوامل مؤثر بر جذب و نگهداشت استعدادهای علمی در دانشگاه‌ها بود.

رضاییان و سلطانی (۱۳۸۸)، اشاره به این دارند که منابع انسانی در سازمان‌ها از جمله سرمایه‌های استراتژیکی هستند که با اداره صحیح آنها در راستای برآورده ساختن اهداف سازمان و به صورت متقابل اهداف کارکنان، با ایجاد یک تعهد دو سویه به بهبود عملکرد فردی کارکنان و در نتیجه عملکرد سازمانی منجر خواهد شد.

با توجه به مطالب اشاره شده، پژوهش حاضر به دنبال این است تا با بررسی تحقیقات صورت گرفته در مورد برنامه‌های کاری منعطف در بُعدهای زمانی، مکانی، حجمی و تدوami کار، به مقایسه این روش‌ها با فضای کاری نخبگان در پژوهش‌شکده‌های مورد نظر پردازد تا به ارائه الگوی سیستم کاری منعطف جدیدی با توجه به ماهیت، ساختار و تمایلات نخبگان و مدیران که از تجزیه و تحلیل مصاحبه‌های صورت گرفته به دست می‌آید، پردازد. بنابراین هدف پژوهش ارائه الگوی سیستم کاری منعطف در راستای استخدام و نگهداشت

نخبگان در سازمان و سؤال پژوهش این است که برای استخدام و نگهداشت نخبگان در سازمان، سیستم کاری منعطف چگونه است؟

روش پژوهش

پژوهش حاضر بر اساس نوع هدف کاربردی و به لحاظ روش، کیفی از نوع تحلیل محتوا است. به دلیل اینکه تحقیقات صورت گرفته در این مورد در سایر کشورها با ماهیت و ساختار کاری متفاوت بوده و هم نخبگان و هم بعضاً نیروهای عادی خود را مورد توجه قرار داده‌اند، در نتیجه این پژوهش به دنبال ارائه برنامه‌های کاری منعطف برای نخبگان در ایران است و از آنجایی که حضور نخبگان بیشتر در پژوهشکده‌ها متمرکز شده است به دلیل ساختار کاری که دارد و مورد انتخاب نخبگان است، در نتیجه پژوهش حاضر در چند پژوهشکده سطح تهران صورت گرفته است.

با توجه به اینکه هدف اصلی این پژوهش، رسیدن به یک الگوی سیستم کاری منعطف و مناسب بود، بهترین راه برای تحقق این هدف، مصاحبه با مدیران و سرپرستان مرتبط با نخبگان و همچنین نخبگان فعال در حوزه‌های مختلف پژوهشی در یک مطالعه کیفی بود. جامعه آماری پژوهش حاضر، مدیران پژوهشکده‌هایی که با نیروهای نخبه سروکار داشتند و همچنین نیروهای نخبه که در بنیاد ملی نخبگان فعالیت داشتند، بودند. نمونه‌های مطالعه از طریق نمونه‌گیری هدفمند از میان این جامعه آماری انتخاب و به مطالعه دعوت شدند. در روش نمونه‌گیری هدفمند پژوهشگر به افرادی رجوع می‌کند که پیرامون موضوع پژوهش دارای اطلاعات و تجربه هستند. جمع‌آوری داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه ساختاریافته انجام شد. پیش از انجام هر مصاحبه اهداف مطالعه به شرکت کننده مورد نظر توضیح داده شد و برای انجام مصاحبه و ضبط صدای آن‌ها از ایشان رضایت شفاهی گرفته شد. جهت شروع

انجام مصاحبه از چند سؤال از پیش تعیین شده در راهنمای مصاحبه استفاده شد و سپس سایر سؤالات در حین اجرای مصاحبه، با توجه به پاسخ‌های شرکت کنندگان طراحی می‌شد. سؤالات مصاحبه این پژوهش، حاکی از بررسی کلی سیستم منعطف در کار بر جذب و نگهداشت نخبه در سازمان و چهار بعد مؤثر در انعطاف‌پذیری کار برای نخبه بود. این چهار بعد عبارت است از: زمانبندی کار، مکان یا محل کار، حجم یا ساعت کار و تداوم کار. نمونه سؤالات عبارتند از: برای جذب و نگهداری استعداد، کدام سیستم‌های کاری شناور پیشنهاد می‌شود؟ سیستم زمان بندی کار به چه نحوی باشد که امکان جذب استعداد فراهم شود؟ سیستم مکانی کار به چه نحوی باشد که امکان جذب استعداد فراهم شود؟ سیستم حجمی یا ساعت کار به چه نحوی باشد که امکان جذب استعداد فراهم شود؟ سیستم تداوم کار به چه نحوی باشد که امکان جذب استعداد فراهم شود؟ همچنین از سؤالات هر جا نیاز بود استفاده می‌شد ("می‌تونید بیشتر این مورد رو توضیح بدید؟... این که گفتید یعنی چی؟.. می‌خواین چیز بیشتری به مطالب قبلی اضافه کنید؟..."). مصاحبه‌ها با محاسبه زمان آشنایی نمونه با محقق و اهداف مطالعه، بین ۴۵ تا ۶۰ دقیقه به طول انجامیدند. جهت اطمینان از پس از انجام هر مصاحبه، متن مصاحبه کلمه به کلمه پیاده شد و سپس در نرم‌افزار MAXQDA نسخه ۱۰ وارد و از طریق تجزیه و تحلیل محتوای کیفی کدگذاری شد. پس از تأیید کدگذاری هر مصاحبه توسط اعضای تیم تحقیق، جهت انجام مصاحبه بعدی اقدام شد. مصاحبه‌ها تا زمان اشباع داده‌ها ادامه یافت. اشباع داده‌ها امری ذهنی بوده و تنها توسط محقق انجام دهنده مصاحبه‌ها قابل ادراک خواهد بود به این معنی که از نظر محقق از یک مصاحبه مشخص به بعد، دیگر داده‌ها تکراری شده و داده متفاوتی قابل کسب نیست. در این مطالعه پس از انجام ۱۲ مصاحبه اشباع داده‌ها حاصل شد اما جهت اطمینان، جمع‌آوری داده‌ها تا مصاحبه ۱۴ ادامه یافت. پس از اتمام کلیه مصاحبه‌ها، کدهای (مفاهیم) هر مصاحبه با سایر مصاحبه‌ها مقایسه شد تا یک استنباط کلی در مورد حیطه‌های مشترک بین آنها حاصل شده و با مقایسه تفاوت‌ها و شباهت‌های میان آنها، کدهای تکراری حذف

و یا در هم ادغام شوند و کدهای نهایی براساس درجه مشابهت در طبقات جداگانه‌ای جای بگیرند و به این ترتیب الگوی اولیه طبقه بندی حاصل شود.

در بخش مبانی نظری و تدوین ادبیات پژوهش نیز گردآوری اطلاعات از منابع کتابخانه‌ها، مقالات و همچنین منابع الکترونیکی و ژورنال‌های معتبر انجام شد و کدهای حاصل، در طبقات اولیه (مقوله‌های) بخش کیفی جای گرفتند، سپس برای تهیه و ارائه الگوی نهایی، کدهای مشابه با یکدیگر ترکیب شدند و الگوی نهایی شکل گرفت.

یافته‌های پژوهش

مفاهیم استخراج شده از مصاحبه با مدیران و نخبگان و همچنین مفاهیم حاصل از منابع موجود در جداول زیر مفهوم یابی و دسته بندی شده است و هر دسته یا طبقه به عنوان یک مقوله نامگذاری شده است: در این مطالعه ۵ مقوله حاصل شده است که در این بخش به توضیح هر یک از آنها پرداخته می‌شود.

جدول ۱. طبقات و کدهای استخراج شده از مصاحبه‌ها (بعضی از کدها حاصل ادغام کدهای مشابه حاصل از متون مستند)

مقوله	مفهوم	منبع
		انعطاف‌پذیری در زمان بندی کار
	زمان منعطف	P10-،P9-4،P8-3،P6-1، P5-2،P4-4،P3-3،P2-1، P1-1، P14-1،P13-3،P12-5،P11-1،1
	هفته کاری فشرده	P3-7،P13-9،P12-8،P11-6،P8-6، P7-2،P6-7،P5-5
	نوبت کاری	P14-5،P5-3
	کار مشروط	P14-2،P13-1،P12-4،P10-4،P9-5، P8-1،P7-5
	کار حرفه‌ای مبتنی بر نتایج	P14-4،P12-7،P11-7،P10-3،P9-3، P8-2،P7-3، P5-4،P4-2
	روزهای اصلی	P1-3
	چهار روز در هفته	P11-8،P6-12

مفهوم	منبع	مقوله
انعطاف پذیری در مکان یا محل کار		
انعطاف پذیری در مکان یا محل کار	دور کاری یا مکان منعطف P11-5، P10-5، P9-7، P8-4، P7-6، P6-10، P5-2، P3-6، P2-۲	
	تقسیم بندی مکان ها P11-9، P12-9، P10-6، P9-6، P8-7، P7-7، P6-2، P5-1، P3-۳	
انعطاف پذیری در میزان کار (حجم کار و ساعت)		
انعطاف پذیری در میزان کار (حجم کار و ساعت)	کار پاره وقت P1-7، P5-7، P7-4، P9-2، P10-7، P11-11، P13-2	
	اشتراک شغل P5-9، P7-8، P11-12، P14-11	
	ساعات پاره وقت P5-8، P6-8، P7-1، P9-1، P10-2، P12-3، P13-11، P8-5	
	تعطیل موقتی P3-8، P4-5، P6-5، P7-10، P8-8، P10-8، P12-10	
	حجم کار کاهش یافته P1-2، P2-4، P6-11، P7-9، P8-9، P9-9، P11-3، P12-1، P1-8	
	ساعات کاهش یافته P1-5، P2-3، P6-6، P9-8، P10-9، P11-4، P13-4	
حکم ها یا محدودیت های اضافه کاری P1-9، P3-10، P7-11، P8-10، P9-10، P11-10، P12-6، P14-6		
انعطاف پذیری در تداوم کار		
انعطاف پذیری در تداوم کار	فرصت های مطالعاتی P1-4، P1-8، P3-4، P3-7، P4-6، P5-12، P6-4، P7-13، P8-	
	مرخصی متناوب P2-5، P7-12، P8-14، P10-12	
	مرخصی های با حقوق و بدون حقوق P5-11، P6-3، P8-13، P9-13، P10-10، P11-13، P12-12، P14-	
	مرخصی های بلند مدت یا کوتاه مدت P3-9، P5-10، P7-14، P8-15، P9-14، P13-8، P14-3	
انعطاف پذیری کارکردی		
انعطاف پذیری کارکردی	انعطاف پذیری در نقش P3-۱، P3-۲، P۸-۱۱، P۱۱-۲	
	انجام کار مشاوره ای P4-۱، P6-۱	
	سیستم تعطیلی و تشویقی منعطف P۹-۹	
	کار تیمی (پوششی) P۹-۱۱، P۱۲-۲، P۱۳-۵	
	برنامه ریزی کاری مورد علاقه P۷-۱۳	
انگیزه ماندگاری غیرمادی P۱۳-۱۳		

مقوله اول: انعطاف پذیری در زمان بندی کار

در ابتدای توضیح زمان بندی کار، تعاریف هر مفهوم به اختصار بیان شد براساس مصاحبه‌ها، بیشتر افراد منعطف بودن زمان کار را بیان نمودند، همچنین برای نیروی نخبه نیز کار حرفه‌ای مبتنی بر نتیجه نیز در کنار هفته کاری فشرده و کار مشروط قابل اهمیت بیان شد به طوری که با توجه به بیان خود مصاحبه شوندگان، اجرای هر کدام از این موارد قابل اهمیت می‌تواند عاملی انگیزشی برای جذب و نگهداشت نخبگان بوده و پژوهشکده‌ها و یا برخی از سازمان‌ها قابل اجرا باشد. البته باید به این نکته توجه داشت که در کنار این موارد با اهمیت، این سازمانها می‌توانند از موارد دیگر جدول فوق که اهمیت کمتری دارند نیز بهره بگیرند.

نمونه‌ای از نقل قولهای شرکت کنندگان:

"میگیم هشت صبح باید بیایید تا چهار بعد از ظهر. اما این طور نیست که اگر من یک روز ده صبح اومدم، تو بیخم کنند (بتونه کارش رو زودتر از نظر زمانی مشخص شده انجام بده نیرو).؛ وقتی بحث رشد نیرو هست، ما تو شروع کارش و زمان کارش بهش گیر نمی‌دیم؛ ما ۸ ساعت رو ۸ ساعت کار می‌کنیم و ممکنه وقت هم کم بیاریم و در سرانه ماهانه کار میکنیم ولی خب میتونیم در چند روز خلاصش کنیم ساعات کار رو".



شکل ۱. انعطاف پذیری در زمان بندی کار

مقوله دوم: انعطاف پذیری در مکان یا محل کار

براساس یافته‌ها، یکی از مسایلی که از لحاظ مکان کاری برای نیروهای نخبه مهم بود این بود که پژوهشکده را ترک نکنند و سایر نخبگان نیز تمایل به ورود به پژوهشکده داشته باشند (مطابق جدول ۱).

در ابتدای توضیح مکان یا محل کار، تعاریف هر مفهوم به اختصار بیان شد براساس یافته‌ها، علاوه بر انعطاف‌پذیری زمانی، برای بیشتر افراد مصاحبه شده، دورکاری و منعطف بودن مکان کار در کنار دورکاری قابل اهمیت بود. شرکت کنندگان اجرای هر کدام از این موارد قابل اهمیت ذکر شده را عاملی انگیزشی برای جذب و نگهداشت نخبگان دانسته و آنها را در برخی پژوهشکده‌ها و سازمان‌ها قابل اجرا بیان کردند.

نمونه‌ای از نقل قول شرکت کنندگان:

"به دلیل حجم کاری زیاد یک سری نیرو داشتیم که در خونه کار میکردن ولی باید سر ساعت خاصی آنلاین میشدن و وظیفه کاری میگرفتن و کارشون رو انجام میدادن؛ این محیط برات فراهم کردم خواستی بیا از این محیط بهره برنخواستی نیا، نگاه سازمان به مکان کاری طوری باشه که میتونی کارتم ببری خونت انجام بدی؛ اینکه بتونم هر جا خارج از محیط سازمان خواستم خودم انتخاب کنم و کارم رو تحویل بدم".



شکل ۲. انعطاف در مکان یا محل کار

مقوله سوم: انعطاف پذیری در میزان کار (حجم کار و ساعت)

در ابتدای توضیح حجم کار، تعاریف هر مفهوم به اختصار بیان شد. براساس یافته‌ها، آنچه که در مورد میزان کار برای نیروهای نخبه مهم بوده تا پژوهشکده‌ها را ترک نکنند و سایر نخبگان نیز تمایل به ورود به پژوهشکده داشته باشند در جدول ۱ بیان شده است.

اکثر نخبگان شرکت کننده در این مطالعه، تمام مفاهیم در مورد حجم کاری را پر اهمیت دانسته و به آن‌ها اشاره کردند. براساس بیانات آنها، اشتراک شغل و وظایف کمتری داشته و بیشتر کاهش حجم کار برایشان مهم بود. اجرای هر کدام از این موارد قابل اهمیت به عنوان عاملی انگیزشی برای جذب و نگهداشت نخبه بیان شد. همچنین اظهار شد که در کنار این موارد با اهمیت، پژوهشکده‌ها و سازمان‌ها می‌توانند از موارد دیگر جدول فوق که اهمیت کمتری دارند نیز بهره بگیرند.

نمونه‌ای از نقل قول شرکت کنندگان:

"اینم بگم که اینجا تو شروع کاراشون محدودیتی نداری و چیزی به اسم انگشت یا کارت زدن نداره و تعیین ساعت کار روی اعتماد. از طرفیم اون فرد خب چون برنامه‌های دیگه داره نمیتونه چندتا پروژه رو بگیره هرچند توانش بالا باشه و مهم براش کیفیت کاره؛ ما تقسیم کارمون خیلی متنوعه و میتونیم خیلی راحت نوع کار رو مشخص کنیم."



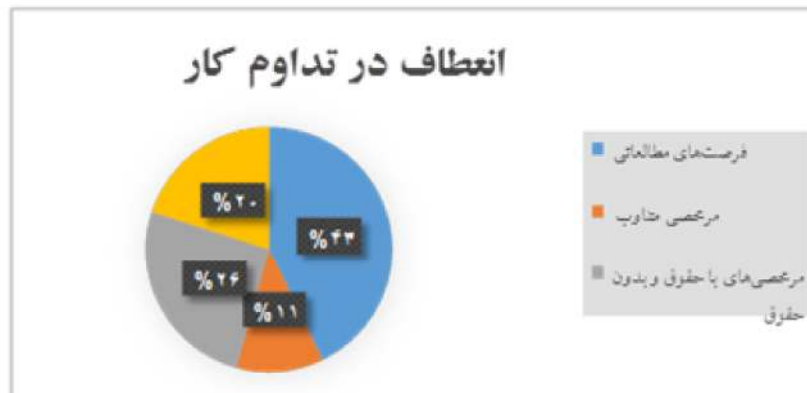
شکل ۳. انعطاف پذیری در حجم یا ساعت کار

مقوله چهارم: انعطاف پذیری در تداوم کار

در ابتدای توضیح تداوم کار، تعاریف هر مفهوم به اختصار بیان شد. پس از پیاده سازی کدها به این نتیجه رسیدیم که بیشتر افراد شرکت کننده، فرصت‌های مطالعاتی را برای نیروهای نخبه مهم بیان نمودند. همچنین مرخصی‌های با حقوق و بدون حقوق نیز در کنار مرخصی‌های بلند مدت و کوتاه مدت قابل اهمیت ذکر شد. به طوری که با توجه به بیان خود مصاحبه شونده‌گان، اجرای هر کدام از این موارد قابل اهمیت می‌تواند عاملی انگیزشی برای جذب و نگهداشت یک نخبه باشد و در پژوهشکده‌ها و یا سازمان‌ها قابلیت اجرا پیدا کند. همچنین اظهار شد که در کنار این موارد با اهمیت، پژوهشکده‌ها و سازمان‌ها می‌توانند از موارد دیگر جدول فوق که اهمیت کمتری دارند نیز بهره بگیرند.

نمونه‌ای از نقل قول شرکت کنندگان:

"ما تقسیم کارمون خیلی متنوعه و میتونیم خیلی راحت نوع کار رو مشخص کنیم؛ بعضیاش مرخصی قانونی و تعریف شده شرایط سازمانی هست؛ از طرف دیگه من برای مسافرت رفتن و مرخصی گرفتم تو محدودیت نیستم".



شکل ۴. انعطاف در تداوم کار

مقوله پنجم: انعطاف پذیری کارکردی

در این مقوله نیز در طی تحلیل داده‌ها به مفاهیمی جدیدی رسیدیم که برای نیروهای نخبه مهم بود تا سازمان را ترک نکنند و سایر نخبگان نیز تمایل به ورود به سازمان داشته باشند.

در ابتدای توضیح کارکردی، تعاریف هر مفهوم به اختصار بیان شد. بیشتر شرکت کنندگان انعطاف‌پذیری در نقش و کار پوششی را مهم بیان نمودند. همچنین سایر مواردی که برای نیروی کار نخبه مورد اهمیت است نیز بیان شده است. به طوری که با توجه به بیان خود مصاحبه‌شوندگان، اجرای هر کدام از این موارد قابل اهمیت می‌تواند عاملی انگیزشی برای جذب و نگهداشت نخبه بوده و در پژوهشکده‌ها و یا سازمان‌ها مورد اجرا قرار گیرد. همچنین اظهار شد که در کنار این موارد با اهمیت، پژوهشکده‌ها و سازمان‌ها می‌توانند از موارد دیگر جدول فوق که اهمیت کمتری دارند نیز بهره بگیرند.

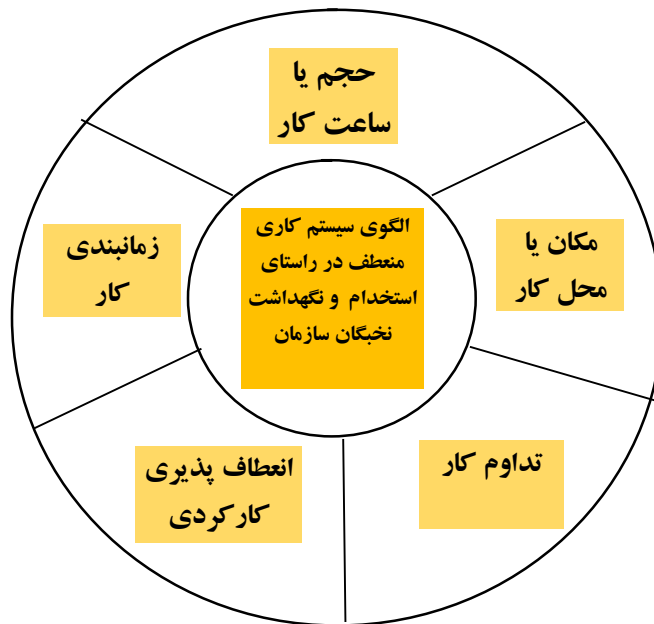
نمونه‌ای از نقل قول شرکت کنندگان:

"بقیه نیروها هستن که کارت رو انجام بدن که شما هم راحت به کارات برسی، یعنی تیم به جوری باهم کنار میان که بشه راحت ساعات کاری رو تنظیم کرد برای نبودن، مرخصی گرفتن راحتی؛ خب بعضی وقتا هم اگه نباشیم نگران نبودنمون نیستن برای دادن مرخصی چون کار گروهی هست و با هم میبریم جلو بشه به صورت موقت چه برای استراحت یا امتحانات یا هر چیز دیگه چند وقتی نیومد سر کار، البته نه اینکه از سر کار بیرونت کنند در نبودت".



شکل ۵. انعطاف‌پذیری کارکردی

در انتهای این بخش، مدل مفهومی تحقیق بر اساس نظرات خبرگان و مرور ادبیات و پیشینه تحقیق، تحت عنوان "الگوی سیستم کاری منعطف در راستای استخدام و نگهداشت نخبگان سازمان" در شکل ۶ نشان داده شده است.



شکل ۶. مدل مفهومی تحقیق بر اساس نظرات خبرگان و ادبیات تحقیق

بحث و نتیجه گیری

سازمان‌های امروزی، به منظور حفظ و نگهداری نیروهای نخبه خود به برنامه‌های کاری منعطف دقیق جهت شناسایی و تشویق به موقع آن‌ها نیاز دارند. به همین دلیل انعطاف‌پذیری شغلی و ارائه الگوی سیستم کاری منعطف در راستای استخدام و نگهداشت نخبگان سازمان جزو ضروریات پژوهشی کشور است که در این مطالعه به آن پرداخته شده است. بویژه بررسی و شفاف سازی واژگان بکار رفته برای توصیف انعطاف‌پذیری سازمانی و تعیین

ابعادی که ساختار انعطاف‌پذیری کاربردی را می‌سازند، مورد تأکید محققان منابع انسانی است (احمدی کاشانی، ۱۳۹۴).

انعطاف‌پذیری شغلی از دیدگاه کارکنان به عنوان "درجه‌ای که کارکنان قادرند به انتخاب خود، به جنبه‌های اصلی زندگی حرفه‌ای خود سروسامان بدهند" تعریف شده است. انعطاف‌پذیری در این معنا در درجه اول به انتخاب آزادانه‌ای اشاره دارد که کارکنان می‌توانند در مورد چگونگی، زمان و مکان انجام کار خود تصمیم بگیرند (هیل و همکاران^۱، ۱۵۱:۲۰۰۸). در مقایسه با کسانی که انعطاف‌پذیر کار نمی‌کنند، کارکنان انعطاف‌پذیر سطح بالاتری از رضایت شغلی و تعهد را دارا هستند (مؤسسه مجاز کارکنان و توسعه^۲، ۲۰۱۸). از طرفی رضایت شغلی بر عملکرد سازمان تأثیر مثبت و معناداری دارد (بهوند و امیرنژاد، ۱۳۹۸؛ یزدان پناه، ۱۳۹۳؛ رضایی و شیری، ۱۳۹۳؛ خوش شیما، ۱۳۹۱؛ حاجی پور و مرادی، ۱۳۸۹؛ لاف و بیگدلی، ۲۰۱۵).

همچنین حمایت از تنظیمات کاری انعطاف‌پذیر راه حلی بهینه در افزایش عملکرد سازمانی، روابط اجتماعی و حرفه‌ای، یادگیری و توسعه فردی و افزایش سطح کلی انگیزه کاری (دویدسکو^۳، ۲۰۲۰)، کاهش دهنده شکاف دستمزد جنسیتی (چانگ^۴، ۲۰۱۷)، کاهش دهنده استرس و افزایش نگهداشت کارکنان (آدوو^۵، ۲۰۲۰) در نظر گرفته شده است. در نظر داشتن این مزایا، به ویژه در مورد مدیریت نخبگان که استفاده از توانایی‌های بالقوه آنها از اهداف اصلی هر سازمان است، اهمیتی دو چندان پیدا می‌کند. مک مستر^۶ (۲۰۰۵) استدلال می‌کند که شرایط کاری منعطف، مانند مرخصی یا تغییر در ساعات کاری، فرصتی را برای هماهنگ کردن نیازهای فرد با نیازهای محل کار فراهم می‌کند. براساس مطالعه شپرد،

1. Hill et al.
2. Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD)
3. Davidescu
4. Chung
5. Idowu
6. McMaster

کلیفتون و کروز^۱ (۱۹۹۶) ساعات کاری انعطاف‌پذیر می‌تواند بهره‌وری سازمانی را افزایش دهد، زیرا کارکنان می‌توانند از نظر عملکرد شخصی در ساعات اوج کار، ماندن بر سر کار و انجام کار را انتخاب کنند. همچنین شرایط کاری انعطاف‌پذیر در نوآوری کارکنان نقش دارد (ابراهیم پور ازبری و همکاران، ۱۳۹۴).

این مطالعه کیفی در بخش تجزیه و تحلیل داده‌ها به کدهایی دست یافته است که در نتایج پژوهش‌های قبلی نیز به آنها اشاره شده است اما به کدهای جدیدی نیز دست یافته است که تاکنون در مطالعات مرتبط به آنها اشاره‌ای نشده است لذا می‌تواند تکمیل‌کننده خلأ دانشی موجود بوده و در طراحی برنامه‌های منعطف شغلی به مدیران و برنامه‌ریزان، راهکارهایی عملی و کاربردی ارائه نماید. در این مطالعه، در مجموع از مصاحبه‌های صورت گرفته با نخبگان ۱۶۰ کد که به ماهیت کار و ساختار اشاره داشتند، استخراج شد. بیشتر نظرات نخبگان در بُعد حجم کار بود به طوریکه ۵۰ کد مرتبط با حجم کار استخراج شد و این نشان می‌دهد مصاحبه‌شوندگان توجه ویژه‌ای به این مقوله داشته‌اند. همچنین سایر ابعاد به ترتیب اهمیت از نظر نخبگان به ترتیب عبارتند بودند از بُعد زمان منعطف با ۴۲ کد مستخرج، تداوم کار با ۳۵ کد و مکان منعطف با ۲۱ کد. همچنین در این مطالعه به ۱۲ کد جدید و در نتیجه به یک بُعد جدید تحت عنوان انعطاف کارکردی دست یافته شد. این بعد (مقوله) جدید شامل مفاهیم انعطاف‌پذیری در نقش، انجام کار مشاوره‌ای، سیستم تعطیلی و تشویقی منعطف، کار تیمی (پوششی) و برنامه‌ریزی کاری مورد علاقه است. در نمودار ۵ به تمام مفاهیم مستخرج شده اشاره شده است و درصدگیری‌های مورد نظر نیز میزان اهمیت مفاهیم را از دیدگاه نخبگان منعکس می‌کند.

همانطور که اشاره شد اولین بعد حاصل از این مطالعه بر است. کارمندان تحت زمان منعطف، اختیار تغییر زمان‌هایی که به سرکار می‌رسند و کار را ترک می‌کنند، در پارامترهای مدیریت، برای رفع نیازهای شخصی خود را دارند. بعد دوم این مطالعه انعطاف‌پذیری در

1. Shepard, Clifton and Kruse

مکان و محل کار از جمله مؤلفه دورکاری بود. در یک برنامه دورکاری یا مکان منعطف، کارمندان از مکانی خارج از محیط سازمانی فیزیکی شان کار می‌کنند. دورکاری یا مکان منعطف به صورت یک قرار کاری منعطف تعریف می‌شود که اجازه می‌دهد که کارمندان از بسیاری از مکان‌های مختلف، به طور معمول با استفاده از فناوری‌های انتقال دهنده ارتباطات و اطلاعات، به فعالیت‌های نیروی کار دسترسی داشته باشند (پرز^۱ و همکاران، ۲۰۰۳). بعد سوم این مطالعه انعطاف‌پذیری در حجم یا ساعت کاری بود که دارای مؤلفه‌های کار پاره وقت، اشتراک شغل، حجم کار کاهش یافته و حکم یا محدودیت‌های اضافه کاری است. در یک برنامه کاری پاره وقت، کارمندان کمتر از ۳۵ ساعت در هفته کار می‌کنند (تیلی^۲، ۲۰۰۶). در یک برنامه اشتراک شغل، دو کارمند، مسئولیت‌های کاری را به طور داوطلبانه به اشتراک می‌گذارند که هر یک در آن، کمتر از تمام وقت کار می‌کنند (کریستنسن و استینز^۳، ۱۹۹۰). در برنامه کاری حکم یا محدودیت‌های اضافه کاری برای نیروی هیچ محدودیت ساعت کاری وجود ندارد و نیرو می‌تواند هر چند ساعت فراتر از ساعات کاری خود فعالیت نماید و اضافه کاری داشته باشد. در این نوع برنامه محدودیتی برای نیرو نیست که بخواهد برای فعالیت بیشتر و اضافه کاری مجوز داشته باشد. البته این برنامه برای برخی فعالیت‌های خاص اجرا می‌شود که ساعات کاری بالایی را طلب می‌کند. بعد چهارم این مطالعه مؤلفه‌هایی که در این مرحله به عنوان عوامل انعطاف در تداوم کار بیان شد شامل فرصت مطالعاتی است. در یک قرار کاری منعطف که موجب فرصت‌های مطالعاتی می‌شود، کارمندان، یک زمانی با حقوق را از کار حذف می‌کنند و انتظار دارند که به مشاغل مشابهشان در پایان فرصت مطالعاتی بازگردند (اتزیون^۴، ۲۰۰۳). مؤلفه دیگر این بعد، انعطاف‌پذیری برای در نظر گرفتن استراحت‌های کوتاه مدت در اشتغال یا مرخصی است. این

1. Presser
2. Tilly
3. Christensen and Staines
4. Etzion

برنامه‌های کاری منعطف، استراحت‌های کوتاه مدت در شغل را بدون از دست دادن شغل کسی در نظر می‌گیرد. اینها، انواع برنامه کاری منعطف به طور فزاینده‌ای مهمی هستند، چون که باعث می‌شوند که افراد، روابط خود را با کارفرمایانشان حفظ کنند، و همچنان استراحتی از مسئولیت‌های کاری داشته باشند. مؤلفه دیگر این بعد، مرخصی متناوب بود. در این برنامه‌های کاری منعطف، استراحت‌های کوتاه مدت در شغل را بدون از دست دادن شغل کسی در نظر می‌گیرند. اینها، انواع برنامه کاری منعطف به طور فزاینده‌ای مهمی هستند، چون باعث می‌شوند که افراد، روابط خود را با کارفرمایانشان حفظ کنند، و همچنان استراحتی از مسئولیت‌های کاری داشته باشند.

منظور از کار تیمی (پوششی) این است که نیروها می‌توانند در صورت غیبت همکار خود کارهای یکدیگر را انجام داده و یا در صورت همکاری‌های گروهی و انجام کار نیز توانایی پوشش دادن کارهای یکدیگر را نیز دارند. که این مورد رضایت کاری نیرو در کار و همچنین تمایل به ورود به کارهای تیمی را بیش از این تبیین می‌کند. برنامه‌ریزی کاری مورد علاقه به این معنی است که در واگذاری کار به نخبه تمایلات حوزه کاری و علائق او سنجیده شود تا نیرو بتواند در حین به کار بردن استعداد خود برای مجموعه، حوزه فعالیتی مورد علاقه خود را انتخاب نموده تا هم خروجی بهتر کار را به همراه داشته باشد و هم رضایت نیروی نخبه را که بیشتر مورد توجه قرار می‌گیرد. در مورد انگیزه ماندگاری غیرمادی می‌توان گفت اگرچه یکی از دلایل ماندگاری نیرو در سازمان بحث مادی است، اما در حال حاضر انگیزه‌های غیرمادی نیز برای نیروی نخبه مهم شده است. دلایلی که در رضایت خانوادگی نیرو نیز مؤثر باشد. از جمله مواردی که می‌شود به آن اشاره کرد انگیزه ارزشی محتوا و نوع کار هست که از برنامه کاری نیز برای نخبه مهمتر هست. ارزش محتوایی برای هر نیرو متفاوت است و برای هر نیرو در انگیزه فردی او بیان می‌شود. در نتیجه ارزش محتوایی و رضایت نیرو نیز می‌تواند جدای از سایر مباحث، در نیروی نخبه ایجاد انگیزه کند که شاید کمی این مفهوم عمومی‌تر نیز باشد.

در انتها لازم به ذکر است با توجه به تحقیقات صورت گرفته در بحث برنامه‌های کاری منعطف و نتایج مختلف ولی نزدیک به هم، این تحقیق نیز نتایجی نزدیک به نتایج قبلی را دارد اما به دلیل برخی تفاوت‌های سازمانی (مثل تفاوت‌های ساختاری و فرهنگی) یافته‌های جدیدی را نیز ارائه داده است. این یافته‌ها نسبت به تحقیقات پیشین از غنا و مفاهیم بیشتری برخوردار هستند. همچنین در تحقیقات قبلی اهمیت ابعاد با هم بیان نشده بود که در این تحقیق تفکیک و بیان شده است. کدهای جدید نیز به دلیل بیان نشدن در پژوهش‌های قبلی قابل مقایسه نیستند و فقط می‌توان بیان نمود که این کدها و مفاهیم بیشتر خود نخبه را در نظر دارد و خیلی به ساختار کاری توجه ندارد و بیشتر با رضایت فردی نخبه در ارتباط است. در حالیکه مفاهیم جدید ارائه شده در این مطالعه ارتباطات جدیدی را در تعریف سیستم کاری منعطف برقرار می‌کنند که می‌تواند به بومی شدن الگوی جدید برنامه کاری کمک کند و الگویی متناسب با ماهیت و ساختار را ارائه نماید.

به دلیل اینکه هر سازمانی دارای ساختار و ماهیت خاص خود است، در نتیجه هر مجموعه‌ای که بخواهد برنامه‌های کاری را برای خود ارائه کند، ابتدا باید ماهیت کاری خود را تعریف نموده و سپس با این الگو کاری تطبیق دهد. در ادامه نیز پیشنهاد می‌شود که در اجرای الگوی کاری که این پژوهش به آن رسیده است، نیازی نیست همه مفاهیم و یا ابعاد در سازمان ارائه شود، چون هر سازمان ساختار و رسالت و شرایط خاص خود را دارد. در نظر گرفتن نوع محصول، استراتژی، چشم انداز و هدف سازمان نیز در استفاده از الگوی سیستم کاری منعطف بسیار مهم است. همچنین مدیران سازمان‌ها می‌توانند در اجرای الگوی سیستم کاری منعطف دو کار را انجام دهند:

- ۱- اینکه جهت گرفتن نتیجه بهتر می‌توانند برخی از مفاهیم را بصورت پایلوت اجرا کنند تا از این طریق به به شناخت بهتر نیروهای خود و الگوی کاری مناسب برسند.
- ۲- سازمان‌ها می‌توانند مسیر تحقیقاتی مشابهی را پیش بگیرند و با تحقیق و تحلیل از نظرات نیروهای خود، به الگوی علمی و دقیق‌تر متناسب با زمینه، دست یابند.

۳- براساس مطالعه هیل و همکاران (۲۰۰۸) در میزان استفاده کارکنان از انعطاف پذیری شغلی تفاوت جنسیتی وجود دارد، به طوری که زنان معمولاً از انعطاف پذیری شغلی بیشتری استفاده می کنند. این تفاوت بیشتر در زمانی که زنان فرزند خردسال و کم سن دارند بیشتر است. همچنین ارزش گذاری زنان از انعطاف پذیری شغلی بالاتر است. به همین دلیل پیشنهاد می شود در مطالعات بعدی مرتبط با عنوان پژوهش، تفاوت های جنسیتی در نظر گرفته شود. در انتها به مدیران پیشنهاد می شود الگوی کاری جدید که در پژوهش حاضر ارائه شده است را نیز بصورت مجزا اجرا کرده تا بتوان آن را تکمیل تر کرده و بهره بهتری از اجرای آن برده شود.

منابع و مآخذ

- احمدی کاشانی، پیام (۱۳۹۴). تصور و ارزیابی انعطاف پذیری شغلی در سیستم های مدیریت منابع انسانی، کنفرانس ملی اقیانوس مدیریت.
- ابراهیم پورازبری، مصطفی، نوع پسنداصیل، سیدمحمد، احمدی سراوانی، مهسا (۱۳۹۴). بررسی تاثیر انعطاف پذیری راهبردی بر عملکرد بازار شرکت ها: نقش میانجی گری نوآوری باز، توسعه تکنولوژی صنعتی، ۲۶، ۵-۱۵.
- بهوند، موسی، امیرنژاد، قنبر (۱۳۹۸). بررسی انعطاف پذیری سازمانی بر عملکرد سازمانی و رضایت شغلی در ادارات و مدیریت های شرکت بهره برداری نفت و گاز امیدیه، فصلنامه علوم اجتماعی، ۱۳(۱)، ۱۴۲-۲۲۳.
- حسینی، ابوالحسن (۱۳۹۱). نقش مدیریت استعداد در تامین و حفظ منابع انسانی مستعد، فصلنامه اقتصاد و تجارت نوین، ۲۳(۲۴)، ۱۸۱-۲۵۰.
- حاجی پور، بهمن، مرادی، محسن (۱۳۸۹). انعطاف پذیری سازمانی و عملکرد: مطالعه موردی شرکت های تولیدی ناحیه صنعتی اراک، فصلنامه مطالعات مدیریت بهبود و تحول، ۲۰(۶۲)، ۱۴۳-۱۶۲.



خوش سیما، غلامرضا (۱۳۹۱). تأثیر انعطاف‌پذیری زیرساخت‌های فناوری اطلاعات بر مزیت رقابتی و عملکرد سازمان، فصلنامه راهبردهای بازرگانی، ۲(۱)، ۷۹-۱۰۰.

رضاییان، علی و سلطانی، فرزانه (۱۳۸۸). معرفی مدل جامع و سیستمی مدیریت استعداد، جهت بهبود عملکرد فردی کارکنان صنعت نفت، فصلنامه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، ۸، ۵۰-۵۸.

رضایی، زهرا، شیری، اردشیر (۱۳۹۳). بررسی تأثیر انعطاف‌پذیری منابع انسانی بار عملکرد سازمانی (مورد مطالعه: شرکتهای نفت، گاز و پتروشیمی استان ایلام) کنفرانس بین‌المللی مدیریت در قرن ۲۱.

صیادی، سعید و محمدی، مرضیه و نیک پور، امین (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و رضایت شغلی کارکنان در ستاد مرکزی صندوق تامین اجتماعی، فرایند مدیریت توسعه، ۲(۲)، ۲۵-۱۴۸-۱۳۳.

طهماسبی، رضا و همکاران (۱۳۹۱). مدیریت استعدادها: شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر جذب و نگهداشت استعدادهای علمی، پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۷، ۲۵-۲۶.

طهماسبی، رضا و همکاران (۱۳۹۴). مدیریت استعدادها: یک نظریه داده‌بنیان، مدیریت دولتی، ۱، ۱۳۳-۱۵۱.

محمدی مقدم، یوسف؛ شیخ‌الاسلامی، نادر و امامی، داریوش (۱۳۹۹). تأثیر انعطاف‌پذیری ساعات کاری بر تعهد شغلی کارکنان ستادی وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی. ماهنامه اجتماعی، اقتصادی، علمی و فرهنگی کار و جامعه، ۱۸۳، ۵۰-۷۴.

یزدان پناه، احمدعلی (۱۳۹۳). بررسی رابطه انعطاف‌چندگانه و عملکرد سازمانها در فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی، دهمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت استراتژیک.

نوع‌پسند اصیل، سید محمد و عاشق حسینی مهرروانی، مجید (۱۳۹۳). تأثیر فرایندهای مدیریت استعداد بر کیفیت و نوآوری کارکنان، فصلنامه علمی-پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، شماره ۷۵، ۱۹-۳۸.

Aziz, M.I., Adnan, A.A., Afthanorhan, A., Foziah, H., Ishak, S., & Rashid, N. (2019). The influence of employer value proposition in

- talent demand towards talent shortage in the Malaysian Islamic banking institutions: A SEM approach. *Management Science Letters*, 9(6), 843-850.
- Avery, C., & Zabel, D. (2001). The flexible workplace: A sourcebook of information and research. Greenwood Publishing Group.
- Ashford, S. J., George, E., & Blatt, R. (2007). 2 old assumptions, new work: The opportunities and challenges of research on nonstandard employment. *The Academy of Management Annals*, 1(1), 65-117.
- Band, E., Zeimpekis, V., & Fouskas, K. (2002). *Remote workforce business process integration through real-time mobile communications*. 38(1), 153-177.
- Barnett, R. C., & HALL, D. T. T. (2007). The Silver Lining in Shift Work: Can Your Organization Take Advantage of It?. *Organizational Dynamics*, 36(4), 404-417.
- Bordo, S. C. & Ramsted, F. (2005). If you can use them: Flexibility policies, organizational commitment, and perceived performance. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 42(2), 145-167.
- Cantrell, S., & Benton, J. M. (2007). The five essential practices of a talent multiplier. Business Strategy Series.
- Cappelli, P. (2008). Talent management for the twenty-first century. *Harvard business review*, 86(3), 74.
- Chambers, E. G., Handfield-Jones, H., Hankin, S. M., & Michaels, E. G. (1998). *Win the war for top talent*. *Workforce*, 77(12), 50-56.
- Collins, W. C., & Mellahi, C. W. (2009). Women-friendly HRM and organizational commitment: A study among women and men of organizations in Hong Kong. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 485-502.
- Connelly, C. E., & Gallagher, D. G. (2004). Emerging trends in contingent work research. *Journal of management*, 30(6), 959-983.
- Golden, L. (2001). Flexible work schedules: What are we trading off to get them. *Monthly Lab. Rev.*, 124, 50.
- CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development) (2018) Flexible working: the business case. https://www.cipd.co.uk/Images/flexible-working-business-case_tcm18-52768.pdf

- Christensen, K. E., & Staines, G. L. (1990). Flextime: A viable solution to work/family conflict?. *Journal of Family issues*, 11(4), 455-476
- Chung (2017) *Work autonomy, flexibility and work-life balance*: http://wafproject.org/wordpress/wp-content/uploads/BT_125709_WAF_report_v3.pdf; Chung (2018) for World Economic Forum, *All jobs should be advertised as flexible. Here's why*: <https://www.weforum.org/agenda/2018/04/why-flexible-working-is-key-ifshared-parental-leave-is-to-have-a-lasting-impact-on-the-gender-pay-gap>
- Davidescu, A. A., Apostu, S. A., Paul, A., & Casuneanu, I. (2020). Work flexibility, job satisfaction, and job performance among Romanian employees—Implications for sustainable human resource management. *Sustainability*, 12(15), 6086.
- Etzion, D. (2003). Annual vacation: Duration of relief from job stressors and burnout. *Anxiety, Stress, and Coping*, 16(2), 213-226
- Heinrich, C. J. (2008). Workforce Investment Act non-experimental net impact evaluation. Report to US Department of Labor. Columbia, MD: IMPAQ International.
- Husield, E., Grzywacz, J. G., Allen, S., Blanchard, V. L., Matz-Costa, C., Shulkin, S., & Pitt-Catsoupes, M. (2005). Defining and conceptualizing workplace flexibility. *Community, Work and Family*, 11(2), Hamermesh, D. S. (1999). The timing of work over time. *The Economic Journal*, 109(452), 37-66149-163.
- Hellmér, M., & Lind, L. (2014). A diversity approach for managing talent in MNCs: A multiple case study of the consultancy industry.
- Hill, E. J., Grzywacz, J. G., Allen, S., Blanchard, V. L., Matz-Costa, C., Shulkin, S., & PittCatsoupes, M. (2008). Defining and conceptualizing workplace flexibility. *Community, Work and Family*, 11, 149163.
- Idowu, S. A. (2020). Role of flexible working hours' arrangement on employee job performance and retention in manufacturing industries in Agbara, Nigeria, *Economic insights*, 3(2020):23-37.
- Jacobs, J. A., & Winslow, S. E. (2004). Overworked faculty: Job stresses and family demands. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 596(1), 104-129.



- Kossek, E. E. (2005). Workplace policies and practices to support work and families: Gaps in implementation and linkages to individual and organizational effectiveness. *Workforce/workplace mismatch*, 97-116.
- Kossek, E., & Distelberg, B. (2008). Work and Family Employment Policy for a Transformed Labor Force: Current Trends and Themes. Alan Booth and Ann C. Crouter, Suzanne M. Bianchi, and Judith A. Seltzer, eds., *Work-Life Policies that Make a Difference*, 4-71.
- Kurland, N. B., & Bailey, D. E. (2000). Telework: The advantages and challenges of working here, there, anywhere, and anytime. *IEEE Engineering Management Review*, 28(2), 49-60.
- Korantwi-Barimah, J. S., Ofori, A., Mohammed, F., & Kyeremeh, E. A. (2019). Lecturers' Perceptions of Factors that Attract Talent in a Ghanaian Higher Learning Institution. *Journal of Human Resource Management*, 7(1), 1-10.
- Kossek, E. E., & Michel, J. S. (2011). Flexible work schedules.
- Lautsch, B. A. & Kossek, E. E. (2007). Supervisory approaches and paradoxes in managing telecommuting implementation. *Human Relations*, 62(6), 795-827.
- Okoro, T. (2016). Diverse talent: Enhancing gender participation in project management. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 226, 170-175.
- Labaf, H. And Bigdelli, E. (2015). The Impact Of Organizational Agility On Efficiency And Job Satisfaction (Case Study: Agriculture Jihad Of Zanjan), *Jurnal Ump Social Sciences And Technology Management*, 3(3):153-160.
- McMaster, F. (2005). How flexible is your workplace? Workplace flexibility – IBM style. *Local Government Manager*, 39(3), 12-13.
- Pérez Pérez, M., Martínez Sánchez, A., & Pilar de Luis Carnicer, M. (2003). The organizational implications of human resources managers' perception of teleworking. *Personnel Review*, 32(6), 733-755.
- Perrin, T. (2005). Reconnecting with employees: Quantifying the value of engaging your workforce. London: Towers Perrin Report.

- Phillips, D. R., & Roper, K. O. (2009). A framework for talent management in real estate. *Journal of Corporate Real Estate*, 11(1), 7-16.
- Pierce, J. L., Newstrom, J. W., Dunham, R. B., & Barber, A. E. (1989). *Alternative work schedules*. Needham Heights, MA: Allyn and Bacon.
- Pierce, J. L., Newstrom, J. W., Dunham, R. B., & Barber, A. E. (1989). *Alternative work schedules*. Allyn & Bacon.
- Presser, H. B. (2003). *Working in a 24/7 economy: Challenges for American families*. Russell Sage Foundation
- Polivka, A. E., & Nardone, T. (1989). On the definition of contingent work. *Monthly Lab. Rev.*, 112, 9.
- Presser, H. B. (2003). *Working in a 24/7 economy: Challenges for American families*. Russell Sage Foundation.
- Row, O. (2003). Flexible time domain reflectometry probe for deep vadose zone monitoring. *Vadose Zone Journal*, 2(2), 270-275.
- Smith, J. J. (2007). China faces 'talent paradox,' high employee turnover. Society for Human Resource Management Headline News.
- Shepard, E. M.; Clifton, T. J. & Kruse, D. (1996). Flexible Work Hours and Productivity: Some Evidence from the Pharmaceutical Industry. *Industrial Relations*, 35(1), 123-140.
- Tilly, C. (2006). *Half a job: Bad and good part-time jobs in a changing labor market*. Temple University Press.
- Van Dyne, L., Kossek, E., & Lobel, S. (2007). Less need to be there: Cross-level effects of work practices that support work-life flexibility and enhance group processes and group-level OCB. *Human Relations*, 60(8), 1123-1154.
- Watson, I., Buchanan, J., Campbell, I., & Briggs, C. (2003). *Fragmented futures: New challenges in working life*. Federation Press.

