



مدیریت بر کارکنان نخبه؛ چالش‌های علل ترک و ماندگاری در سازمانهای دانش مدار

غلامرضا اصیلی

رئیس آموزش پژوهشگاه صنعت نفت

asiligh@ripi.ir

عباسعلی قدیریان

معاون بازرگانی پژوهشگاه صنعت نفت

Ghadiriana@ripi.ir

واژه‌های کلیدی: سازمانهای تحقیقاتی، عصر دانش، کارکنان دانش مدار، ترک و ماندگاری، مزیت رقابتی

چکیده

گذار از اقتصاد صنعتی به اقتصاد دانش و تغییر جهت فزاینده از دارائیهای مشهود به دارائیهای غیر مشهود فضای رقابتی جدیدی را برای سازمانها ایجاد نموده است. در این فضا تلاش برای ورود به بازارهای جهانی سازمان‌ها را با چالش‌های جدی مواجه ساخته است. بقاء و ماندگاری شرکت‌ها در شرایط رقابتی موجود بستگی به توان آنان در خلق تکنولوژیهای جدید بمنظور تصاحب بازار هدف دارد. بنابراین طی دهه اخیر سازمانها ناگزیر به تغییر رویکرد از جمله توسعه مراکز تحقیق و توسعه برای پاسحگویی به شرایط جدید شده‌اند که این خود چالش‌هایی را به همراه داشته است.

اساس این چالش، در سیال بودن دانش و تخصص کارکنان دانش مدار نهفته است که نگهداری آنها در سازمان از پیچیدگیهای خاصی برخوردار است. ناتوانی در مدیریت صحیح نگهداری کارکنان نخبه بعنوان اصلی‌ترین سرمایه سازمانی ضمن تحمیل هزینه‌های سنگین مستقیم و غیر مستقیم باعث انتقال قابلیت‌ها به شرکت‌های رقیب و نهایتاً از دست رفتن مزیت رقابتی سازمان می‌گردد. در این مقاله سعی شده است با نگرش به ویژگیهای کارکنان دانش مدار و شرایط اقتصاد جهانی، علل و عوامل ترک خدمت این کارکنان و شیوه‌های موثر مدیریت برای تقویت ماندگاری آنان با بهره‌گیری از نتایج مطالعات موردی در شرکت‌های معتبر ارائه گردد.



مقدمه

رقابت بین شرکتها برای بر جذب کارکنان فرهیخته و توسعه روشهای بکارگیری دانش آنان با هدف ایجاد مزیت‌های رقابتی پایدار در سالهای اخیر مورد توجه جدی قرار گرفته است. دلایل بیشماری برای موفقیت سازمانها در مزیت مبتنی بر دانش وجود دارد که در صورتیکه پیرامون قابلیت‌های محوری شکل پذیرد بقاء و ماندگاری سازمان را تضمین خواهد کرد. (دنیزی، هیت و جاکسون، ۲۰۰۱؛ هیت، پیرمن، شی میزو و کوچ هار، ۲۰۰۱؛ رایت، دانفورد و اسنل، ۲۰۰۱). در این فضا بطور روز افزون موفقیت‌های اصلی و بلند مدت سازمان پیرامون صدها و یا هزاران اقدام کوچک و بزرگ کارکنان پیشناز در چرخه تحول و نوآوری شکل می‌پذیرد. به این دلیل است که نگهداری کارکنان دانش مدار از چالش‌های اساسی پیش روی مدیریت سازمانهای دانش پایه می‌باشد. اساس این تحول در تمایز فضای کاری سنتی و فضای باز قرن ۲۱ نهفته است. محیط‌های سنتی قرن بیستم مبتنی بر تولید انبوه، کارکنان را بعنوان اجزاء زنجیره تولید و ارزشمندترین کارکنان را افرادی می‌داند که بتوانند سخت بکوشند و با توان فیزیکی و مهارت فنی خود کار یکنواخت و تکراری را هر چه بیشتر انجام دهند و انگیزش آنان نیز بستگی به پرداخت متناسب با میزان تولید و امنیت شغلی آنان داشته است (کازنباخ، کانر و فی‌جن، ۲۰۰۳).

ولی با حرکت به سمت اقتصاد دانش شیوه‌های سنتی اداره سازمانها کمرنگتر شده و در عوض استراتژی سازمانها به تعامل بیشتر با مشتریان و تامین نیاز فردی آنان بنا نهاده شده است. اطلاعات و دانش کارکنان فرهیخته جای مزیت‌های نسبی مبتنی بر مواد خام و صنایعی مانند فولاد و نفت را گرفته است. و در واقع قابلیت و شایستگی اصلی شرکتها را تشکیل می‌دهد. این قابلیت‌ها با جذب نخبگان جدید، توسعه نخبگان موجود، استفاده از ائتلاف‌های مشترک، اخراج کارکنان ضعیف و حفظ و نگهداری بهترین‌ها شکل می‌یابد (اولریچ و اسمالوود، ترجمه پاشازاده، ۱۳۸۳). تمایز دیگر فضای سنتی و جدید در شیوه نگرش به ماندگاری در سازمان می‌باشد. انگیزش اساسی برای کارکنان در فضای سنتی به میزان امنیت شغلی آنان در سازمان بستگی داشته است، در حالیکه در فضای جدید کمتر کارکنانی وجود دارند که فکر کنند امنیت شغلی آنان تضمین شده است. بنابراین امنیت شغلی و تمایل به ماندگاری کمتر بعنوان یک عامل انگیزش محسوب می‌گردد. از طرفی میزان سیال بودن^۱ کارکنان تابع میزان توانمندی، پختگی، مهارت و تجربیات آنها می‌باشد. عبارت دیگر میزان جابجائی هر یک از کارکنان بر اساس قابلیت استخدام پذیری آنها متغیر می‌باشد. یعنی با توجه به توانمندی، انعطاف‌پذیری و امکان بکارگیری قابلیت هر یک از کارکنان در سازمانها و مشاغل مختلف، شرایط کار مناسب در خارج از سازمان برای آنها مهیا میگردد. از این رو سازمانها تمایل بیشتری به جذب کارکنان نخبه دارند، و بهمین جهت است که عصر دانش را به تعبیری "جنگ برای نخبگی"^۲ می‌نامند (فرنهام، ۲۰۰۳). لذا سازمانها برای جذب کارکنان نخبه و سیال در رقابتند و کارکنان سیال هم نیز به دنبال محیط کاری مناسبتر و جذاب‌تر می‌باشند. دلایل بیشماری برای ترغیب کارکنان برای ماندگاری در سازمان وجود دارد ولی تاکید سازمانها در عصر دانش به ماندگاری کارکنان دانش مدار می‌باشد. کارکنان دانش مدار و نخبه به کارکنانی گفته می‌شود که علاوه بر دارا بودن مدارج دانشگاهی و کار در بخشهای مختلف مهندسی و تحقیق و توسعه دارای قابلیت و تخصص خاص می‌باشند که مشارکت آنها در سازمان می‌تواند در ارزش آفرینی و ایجاد مزیت رقابتی موثر باشد. بهمین جهت بحث از ترک خدمت این دسته از کارکنان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و شناسایی علل و عوامل و نیز راهبردهای ماندگاری آنان در سازمان از اولیتهای اساسی مدیریت می‌باشد.

ترک خدمت و انواع آن

یک ضرب‌المثل قدیمی می‌گوید: تا زمانیکه می‌توان کارمند پیدا کرد، جابجایی کارکنان هیچ عیبی ندارد. ولی اگر قرار باشد شایسته‌ترین افراد، سازمان را ترک کنند و در جاهای دیگری به کار مشغول شوند، آن وقت چه خواهد شد؟ در آن صورت مدیر چه می‌تواند بکند؟ نرخ بالای جابجایی کارکنان در سازمان به معنی این است که هزینه‌های مربوط به فرآیند گزینش، استخدام و آموزش کارکنان بالا می‌رود. همچنین جابجایی می‌تواند بدین معنی باشد که چون کارکنان با تجربه و با معلومات سازمان را ترک می‌کنند، سازمان مجبور است به ناچار افراد دیگری را جایگزین آن نماید و بدین ترتیب کارایی سازمان کاهش می‌یابد. (رابینز، ترجمه پارسائیان و اعرابی، ۱۳۷۷). بطور کلی در رابطه با جابجایی کارکنان در سازمان دو دیدگاه موافق و مخالف وجود دارد که چکیده نظرات آنها در جدول زیر آورده شده است:

- 1.Mobile
- 2.War for Talent

دیدگاه مخالف

دیدگاه موافق

دیدگاه مخالف	دیدگاه موافق
جابجایی کارکنان به ضرر سازمان است	جابجایی کارکنان می تواند مفید واقع شود
- جابجایی کارکنان هزینه های زیادی را برای سازمان در بردارد.	- جذب کارکنان جدید کم هزینه تر از نگهداری کارکنان با سابقه می باشد.
- پیدا کردن فرد جایگزین برای سازمانی مشکل می باشد و آموزش آن وقت گیر است.	- جابجایی اختیاری بعضی از افراد بدلیل عملکرد ضعیف آنان برای سازمان مفید است.
- با رفتن کارمند مشکلات زیادی در فرآیند کار ایجاد می شود.	- تصمیم به رفتن در بعضی موارد برگشت ناپذیر است، بنابراین اصرار مدیریت بر ماندگاری بعضی از افراد اصولاً امکان پذیر نمی باشد و از کنترل سازمانی خارج است.
- بازدهی سازمان با ترک کارمند کم می شود.	- ترک کارکنان علیرغم کاهش هزینه ها همیشه منجر به کارایی پایین تر نمی گردد.
- جابجایی کارکنان باعث تضعیف روحیه کارکنان قدیمی می شود.	- همیشه تجارب کارکنان به مفهوم عملکرد بالاتر سازمانی نمی باشد.
- جابجایی کارکنان باعث انتقال قابلیت ها به سازمان رقیب می شود.	- با جذب کارکنان جدید دانش مورد نیاز وارد سازمان می شود.

جدول (۱) دیدگاه موافق و مخالف در خصوص جابجایی کارکنان

دیدگاههای موافق و مخالف برای ترک کارکنان ارائه شد، اما وجه غالب نظرات بر مضر بودن ترک کارکنان دانش مدار بدلیل مشکل بودن جایگزینی و نیز احتمال انتقال قابلیت ها به سازمان های رقیب تاکید دارد. در ادامه به مفهوم و انواع ترک پرداخته می شود. ترک خدمت معمولاً به تصمیم و یا اقدام فرد برای خروج از سازمان اطلاق می گردد، عبارتی ترک خدمت تغییر در عضویت فرد در سازمان می باشد که طیف وسیعی را شامل می گردد. ولی مهمترین وجه تمایز بین ترک اختیاری و ترک اجباری کارمند در سازمان است (مارتز و چامپیون، ۱۹۹۸). ترک اجباری اصولاً به مواردی اطلاق می گردد که کنترل آن در اختیار سازمان نمی باشد مانند بازنشستگی، انتقال بدلیل ازدواج، ادامه تحصیل و و ترک اختیاری به مواردی گفته می شود که کنترل آن میتواند در اختیار سازمان باشد و معمولاً علت آن از شرایط موجود سازمان ناشی می گردد. از ترکیب انواع ترک خدمت ماتریسی چهار وجهی می توان تشکیل داد:

	خیر (غیر اختیاری)	آیا تحت کنترل شاغل است؟	بلی (اختیاری)
بلی (غیر اجباری)	بازنشستگی اجباری انفصال موقت و دائم اخراج تعدیل نیروی انسانی	پرداخت بیشتر در جای دیگر سازمان مناسب تر تعارض و تنش با مدیر یا همکاران	
آیا تحت کنترل سازمان است؟	از کار افتادگی بیماری طولی مدت عوارض جسمانی یا روانی حاد مرگ (فوت)	تغییر محل خدمت تغییر مسیر شغلی و حرفه ای درخواست همسر نیاز به ماند در خانه	خیر (اجباری)

جدول (۲) تقسیم بندی انواع ترک خدمت

دسته اول بهترک خدمت هایی گفته می شود که هم تحت کنترل سازمان بوده و هم تحت کنترل شاغل. به عبارت دیگر، هم ارادی و هم اجتناب پذیر هستند. از جمله آنها می توان به تعارض با مدیر یا همکاران، وجود سازمان مناسب تر یا شرایط کاری و پرداختی



مطلوب‌تر در جای دیگر اشاره کرد. این دسته از ترک خدماتها به لحاظ آنکه از هر دو جنبه فردی و سازمانی کنترل‌پذیر هستند به راحتی قابل پیشگیری بوده و نسبت به سایر ترک خدماتها امکان جلوگیری از آنها بیشتر است.

دسته دوم که تحت کنترل شاغل بوده و ارادی هستند، اما تحت کنترل سازمان نبوده و اجتناب‌ناپذیرند. از جمله آنها می‌توان به تغییر محل جغرافیایی زندگی، تغییر مسیر شغلی و حرفه‌ای، درخواست همسر یا سایر اعضای خانواده به تغییر شغل یا سازمان و نیاز به ماندن در خانه (بدلیل خانه‌داری و بچه‌داری بانوان) اشاره کرد. این نوع ترک خدمت، تنها از سوی شاغل قابل پیشگیری بوده و سازمان نسبت به آنها وضعیت انفعالی دارد.

دسته سوم آن دسته از ترک خدماتهایی می‌باشند که تحت کنترل سازمان بوده و اجتناب‌پذیرند. اما تحت کنترل شاغل نبوده و بطور غیرارادی و اجباری به او تحمیل می‌شود. از جمله آن می‌توان به بازنشستگی اجباری یا پیش از موعد مقرر، تعدیل، انقصال موقت و دائم و اخراج اشاره نمود. این دسته از سوی تصمیم‌گیرندگان و مسئولین سازمان قابل پیشگیری بوده اما شاغل نسبت به آنها وضعیت انفعالی دارد.

دسته چهارم آنهایی هستند که نه تحت کنترل سازمان بوده و نه تحت کنترل شاغل. به عبارتی، غیرارادی و اجتناب‌ناپذیرند. از جمله آنها می‌توان به ازکارافتادگی، بیماریهای طولانی مدت و لاعلاج، عوارض جسمانی و روانی حاد و مرگ اشاره کرد. این نوع از ترک خدمت، به لحاظ آنکه از هر دو جنبه فردی و سازمانی قابل کنترل نمی‌باشند امکان پیشگیری آنها بسیار پائین و حتی در مواردی (مرگ برسرکار) غیرممکن است و لذا بروز آنها در سازمان اجتناب‌ناپذیر است.

به طور کلی آن دسته از ترک خدماتهایی که تحت کنترل شاغل می‌باشند به رضایت شغلی و سازمانی آنها مربوط است و آن دسته از ترک خدماتها که تحت کنترل سازمان و مسئولین آن می‌باشند به عملکرد، اثربخشی و تعهد سازمانی افراد مرتبط می‌گردد برای سازمانها از اهمیت خاصی برخوردار است. حال این سوال مطرح است که آیا سازمانها بایستی وقت و هزینه خود را صرف مهار و کنترل ترک اختیاری نمایند یا ترک ناگزیر؟ از آنجا که اکثر ترک‌های مضر برای سازمان ناشی از ترک‌های اختیاری است که غالب کارکنان سیال را شامل می‌شود، سازمانها بویژه سازمانهای دانش‌محور می‌بایست تلاش خود را پیرامون مدیریت بر کنترل ترک خدمت اختیاری این کارکنان متمرکز نمایند و در خصوص کارکنانی که کارآئی لازم را ندارند سازمانهای دانش‌محور تلاش می‌نمایند بطرق مختلف منجمله ایجاد انگیزه‌های مادی قابل ملاحظه برای بازنشستگی قبل از موعد، واگذاری دانش فنی، درگیر کردن آنها در شبکه‌های رشد و تلاش برای پیدا کردن کار مناسب برای آنها و ... شرایط ترک خدمت آنها را فراهم سازند.

هزینه ترک کارکنان دانش‌مدار

هزینه ترک اختیاری کارکنان دانش‌مدار هم از بعد مادی و هم از جهت دست دادن و یا سپردن قابلیت‌ها به رقبا برای سازمانها سنگین تمام می‌شود. نتایج تحقیقات اخیر در تعدادی از شرکت‌های آمریکایی بر هزینه سنگین ترک اختیاری کارکنان برای سازمانها بدون اینکه خود متوجه باشند تاکید دارد (والدمن، کلی، آرونا و اسمیت، ۲۰۰۴). برای مثال طبق گزارش فوق هزینه ترک کارکنان در یک سازمان دانش‌مدار بین ۳/۴ تا ۵/۸ درصد بودجه کلی عملیاتی سازمان تخمین زده شده است. این هزینه در یک بودجه ۵۰۰ میلیون دلاری تقریباً معادل ۱۷ تا ۲۹ میلیون دلار می‌شود.

غالب هزینه صرف‌شده مربوط به جذب و بکارگیری کارمند جایگزین است که معمولاً گران و برای مدیران مشهود نمی‌باشد. شرکت تکنولوژی آزیلت^۱ گزارش کرده است هزینه ترک یک مهندس نرم‌افزار رقمی معادل ۲۵۰/۰۰۰ دلار می‌باشد. (جوین‌سان، ۲۰۰۰). شرکت کاپی.جی.ام^۲ هزینه جایگزین یک حسابدار را تقریباً معادل ۱۰۰۰/۰۰۰ دلار تخمین زده است (امید، ۲۰۰۲). در مقابل شرکت‌های معتبر و معظم گروه فورچون^۳ در سال ۲۰۰۲ هزینه کمتری را در زمینه ترک کارکنان گزارش نموده است. رقم تخمینی ترک ۱۰۰ شرکت

1. Agilest
2. KPGM
3. Furtune



فورچون در این سال تقریباً معادل ۱۲/۶ تا ۲۶٪ شرکت‌های دیگر بوده‌است (کاسیکو، ۲۰۰۲). این بدان معناست که بدلیل کارایی بالای شرکت‌های فورچون، ارزش سهام بالاتر، سود بیشتر و ... درصد ترک کارکنان کمتر و نتیجتاً هزینه ترک برای این سازمان کمتر بوده است.

شواهد موجود مبین این نکته است که هزینه ترک نه فقط برای سازمان‌ها بلکه برای کارکنان نیز گران تمام می‌شود (سلیبیک و بکس، ۲۰۰۴). هزینه‌های جابجایی، مشکلات با همسر، جدایی از دوستان و محیط کاری و فشارهای روانی برای انطباق با شرایط جدید کاری و دغدغه‌های احتمالی عدم موفقیت در شغل جدید، تنها بخشی از گرفتاریهای ناشی از ترک کار می‌باشد بهمین جهت مدیران باید توجه جدی به مدیریت نگهداری کارکنان دانش مدار خود داشته باشد.

آسیب شناسی کارکنان نخبه - سندرم ایکاروس^۴

در افسانه‌های یونان سرپیچی پسر نابغه و مخترع یکی از اساطیر زندانی در قصری آورده شده است. ایکاروس برای فرار از قصر به اقدامی خارق‌العاده دست زد و با ساخت دو بال و آغشته کردن آن با موم از بالای قصر اقدام به فرار نمود. قبل از فرار پدر ایکاروس به وی اخطار می‌کند که استفاده از موم ممکن است در برابر گرمای خورشید ذوب شده و فرار ناکام بماند. اما ایکاروس علیرغم صحیح دانستن اخطار پدر از پذیرش آن سرباز زد و در نتیجه باعث از دست رفتن جان وی شد. سوال این است که چرا ایکاروس در برابر پذیرش اخطار پدر مقاومت و گستاخی می‌نماید، حتی به قیمت جان خود؟ داستان فوق از آن جهت مهم است که بیانگر اهمیت عوامل موثر در تربیت و شکل پذیری شخصیت افراد بویژه افراد نابغه می‌باشد که در صورتیکه در شکل ناخوشایند آن باشد مسلماً بصورت نافرمانی و حتی فرار کارکنان خود را نشان خواهد داد.

بنابراین شناخت ویژگیهای شخصیتی و رعایت اصول صحیح انتخاب کارکنان فرهیخته در بدو استخدام در حیات سازمانی تاثیر بسزایی دارد. بعضی گمان می‌کنند که شرایط نخبگی صرفاً به نمره دانشگاهی و یا کسب معدل بالاتر بستگی دارد (فرنهام، ۲۰۰۳). در صورتیکه این مزیت تنها بعنوان یک شاخص می‌تواند در نظر گرفته شود و شاخص‌های مهم دیگری وجود دارد که در انتخاب افراد نخبه می‌توان از آن استفاده نمود. از بین این شاخص‌ها سه عامل فراست^۵، ثبات احساسات^۶ و هوشیاری^۷ که مهم و تعیین کننده برای انتخاب کارکنان دانش‌مدار است متأسفانه در مصاحبه‌ها کمتر به آن توجه می‌شود. نادیده گرفتن ضعف در هر یک از عوامل شخصیتی فوق به شکست کاری منجر می‌شود. برای مثال افراد با استعداد و توانمند معمولاً مستعد و شرایط را بهتر درک می‌کنند و بسرعت با محیط خو می‌گیرند ولی افراد کودن در تمام ابعاد شخصیتی با مشکل مواجه هستند و حتی مشکل آفرین هستند. افرادی که دچار آشفتگی روحی^۱ باشند با القاء هیجانانگیزی منفی به همکاران، محیط کاری را به شکست می‌کشانند. مستندات علمی فراوانی موجود است که شکل پذیری و یا وفق پذیری این دسته از کارکنان در طول زمان بسختی تغییر می‌یابد ولی افراد استوار و ثابت‌قدم با ویژگی‌های زیر بسادگی با محیط کاری خو می‌گیرند. بنابراین توجه به سنجش ویژگیهای زیر در بدو ورود کارکنان ضمن امکان انتخاب کارکنان شایسته، در فرآیند نگهداری کارکنان دانش مدار نیز تاثیر مثبت دارد:

✓ هوشیاری^۲، شاخص خوبی برای شناسایی انضباط پذیری، وقت شناسی و وظیفه شناسی است و معمولاً در زمانی کودکی شکل می‌یابد. لذا از آنجاکه بعضی افراد پیش از حد هوشیار و یا با هوشیاری کم برای ماندگاری در سازمان مناسب نمی‌باشند، سنجش این ویژگی در زمان مصاحبه، در حیات و تداوم محیط کاری بسیار موثر است.

4. Icarus Syndrome
5. Intelligence
6. Emotional Stability
7. Conscientiousness
1. Neuroticism
2. Conscientiousness



✓ عزت نفس،^۳ فروتنی،^۴ غرور^۵ و خودستایی^۶ (خودشیفتگی) از خصوصیات است که معمولاً در دوران کودکی و نوجوانی شکل می‌پذیرد و شناسایی آن تاثیر مهمی در زندگی کاری کارکنان دانش‌مدار دارد. افرادی که دارای عزت نفس بالا هستند افرادی با روحیه سالم، شاداب، موفق، با جرأت و همراه با اعتماد بنفس و معمولاً در ابراز اعتقادات، مشکلات، آرزوها و ارزش‌ها باز عمل می‌کنند و خود را شایسته ستایش می‌دانند. اما افراد با عزت نفس پائین معمولاً کارمندانی بی‌دست و پا و نسبت به وظایف خود، خانواده، گروه کاری و سازمان بی‌تفاوت می‌باشند. در نتیجه بدلیل اعتماد بنفس پائین اصولاً روحیه نرمال نداشته و ممکن است در زمانی که لازم است ریسک‌پذیر باشند، محتاط عمل کنند و در زمانی که می‌بایست قاطع عمل نمایند، سست و زمانی که لازم است شجاعت داشته باشند با ترس عمل کنند. عوارض عزت نفس پائین معمولاً از طریق رفتارهای هیجانی، افسردگی و نگرانی مفرط بروز می‌کند که دشمن اصلی موفقیت شغلی کارکنان دانش‌مدار در سازمان است.

✓ خود شیفتگی، از عوامل شکست‌های شغلی محسوب می‌شود، کارکنان خودشیفته خود را برتر، منحصر بفرد و خاص می‌دانند. آنان بطور ناپسندی توانمندیهای خود را بزرگ جلوه می‌دهند و افرادی احساساتی و بشدت کینه جو هستند. از ویژگیهای شخصیتی دیگر افراد خود شیفته بروز رفتارهای نامتعادل، هیجانی و تلون مزاج^۷ است. اکثر روانشناسان بروز روحیه خودشیفتگی را به دوران کودکی بویژه تربیت در خانواده‌های نامتعادل مانند فرزند خواندگی نسبت می‌دهند، آن چیزی که می‌تواند علت بی توجهی ایکاروس به نصایح پدر باشد! این روحیه در محیط کاری باعث عملکرد ضعیف کارمند می‌شود. نتیجه آن که افراد کاملاً خودشیفته سازمان را رها می‌کنند. حتی در داخل سازمان بدلیل اینکه خود را بالاتر از ارزش شغلی فعلی می‌پندارند دائماً در صدد جابجایی هستند. افراد خودشیفته مانند ایکاروس دیر به اشتباهات خود پی می‌برند و یا از شهرت زیاد ویا بی شهرتی رنج می‌برند. ورود چنین افرادی به سازمان منشاء بسیاری از نابسامانی‌های شغلی است که خواه در نقش کارمند و یا مدیر باشند باعث آشفتگی محیط کاری می‌شوند. نتیجه این که سازمان‌های دانش‌مدار بایستی با اندیشیدن تمهیدات لازم بویژه انجام مصاحبه‌های دقیق (نه اکتفا صرف به معدل دانشگاهی)، بررسی دقیق سوابق تحصیلی و شغلی متقاضی و نیز بکارگیری مکانیزم‌های موثر مانند جذب موقت کارکنان در پروژه‌ها با هدف آشنایی با روحیات و ویژگیهای آنها قبل از استخدام عمل نمایند.

علل و عوامل بروز ترک خدمت

عوامل بیشماری می‌تواند در ترک اختیاری کارکنان تاثیر داشته باشد، اما مهمترین علل ترک در سازمانهای دانش‌مدار را می‌توان به شرح زیر خلاصه نمود:

۱- شوک‌های^۸ کاری، در یک بررسی پژوهشی روی علل ترک ۱۲۰۰ نفر از کارکنانی که سازمان خود را رها کرده‌اند این نتیجه حاصل شده است که شوک‌های کاری از عوامل اصلی بروز ترک خدمت می‌باشد (هولتون، میچل، لی و ایندردین، ۲۰۰۵). بنابراین موفقیت در نگهداری کارکنان نخبه تنها از طریق ارائه طرحهای خوشنودسازی امکان پذیر نمی‌باشد بلکه بایستی بطور سیستماتیک به شناسایی شوک‌های شغلی از ترک خدمت اختیاری جلوگیری شود. در یک بررسی تحلیلی، تنها ۳/۶٪ از عوامل ترک اختیاری، به عدم رضایت شغلی نسبت داده شده است، در صورتیکه شوک‌های کاری مانند ایجاد ذهنیت ترک سازمان تا ۱۲٪ در ترک کارکنان نخبه موثر بوده است. (گریفت، هام و گارتنر، ۲۰۰۱).

بطور کلی شوک به مفهوم هر گونه فکر یا رخدادی است که ذهن کارمند را نسبت به ترک سازمان فعال می‌سازد و ممکن است باعث ترک اختیاری وی شود. شوک رخدادی است که بعنوان منشاء و یا آگاهی فرد از مقایسه شغل خود با سایر پیشنهادهای شغلی ایجاد و سپس در قالب ذهنی فرد نقش می‌بندد. بنابراین نمی‌توان گفت هر رخدادی شوک محسوب می‌شود مگر اینکه بطور سنجیده با مسائل شغلی مرتبط شود و فکر ترک سازمان را در ذهن فعال سازد و یا وی را ترغیب به ترک نماید. بنابراین شوک به

3. Self -esteem
4. Humility
5. Hubris
6. Narcissism
7. Capriciousness
8. Shocks



هر گونه تغییر خواسته یا ناخواسته وضعیت فعلی کارمند گفته می‌شود که حالت پایدار فرد را در هم می‌ریزد. البته شوک هر چند توجه کارمند را به خود جلب می‌کند ولیکن نمی‌توان گفت که همیشه با افکار منفی مرتبط است. یک شوک می‌تواند، مثبت، منفی و یا خنثی باشد. شوک می‌تواند منشاء داخلی و یا خارجی و یا شخصی داشته باشد. به هر حال طبقه بندی شوک می‌تواند برای سازمان مفید باشد و معمولاً با توجه به منشاء شوک آن را می‌توان در چهار گروه طبقه بندی نمود:

گروه اول شامل عواملی چون انتخاب همسر، برنده شدن بلیط خودآزمایی و ... می‌شود. گروه دوم شامل هر نوع طرح و نقشه قبلی ذهنی برای ترک اطلاق می‌گردد. گروه سوم به عواملی گفته می‌شود که باعث تخریب تصورات فرد می‌گردد و وقتی اتفاق می‌افتد که ارزش و مقاصد فرد با اهداف و استراتژیهای سازمان همخوان نباشد. و چهارم به هر نوع عدم رضایت شغلی گفته می‌شود که می‌تواند جنبه مادی یا غیر مادی داشته باشد به این مفهوم که اگر فرد در طول زمان دریابد که دیگر شغل از جنبه‌های احساسی، علمی و مالی برای او جذاب نمی‌باشد دچار شوک می‌شود که می‌تواند زمینه ترک او را فراهم نماید. بطور کلی نتیجه مطالعه فوق نشان می‌دهد که ترک خدمت ناشی از عامل سوم یعنی تخریب تصورات ذهنی بعنوان مثال مقایسه شغل فعلی با سایر مشاغل شایع‌ترین عامل ترک اختیاری کارکنان دانش مدار است ولی تاثیر عدم رضایت شغلی نسبت به شوک عامل سوم (پیشنهاد شغلی) در ترک اختیاری خدمت کمتر است (لی و دیگران ۱۹۹۹).

همچنین نتیجه این مطالعه و یافته‌های دیگر درخصوص شوک‌های کاری مبین این است که اولاً رضایت شغلی و عملکرد سازمانی یک رابطه مثبت دارد. به عبارت دیگر کارکنانی که از شغل خود راضی هستند بهتر از کارکنانی ناراضی کار می‌کنند. (جاج، تورسن، بونو و پاتن، ۲۰۰۱). دوماً رابطه بین عملکرد سازمانی و ترک خدمت حاصل از شوک یک رابطه منفی است، یعنی افراد با عملکرد بهتر تمایل بیشتری به ماندگاری در سازمان دارند. در نتیجه کارکنانی که بدلیل نارضایتی شغلی حاصل از شوک سازمان را ترک می‌کنند معمولاً عملکرد پایینی دارند. بنابراین تحلیل و درک علل و عوامل ایجاد شوک از اهمیت خاصی برای سازمانها برخوردار است و کنترل و مدیریت درست تاثیرات منفی ناشی از شوک می‌تواند عامل بازدارنده در ترک اختیاری کارکنان باشد.



۲- برآورده نشدن انتظارات شغلی، کارکنان انتظارات وسیعی از موقعیت شغلی خود دارند و هنگامیکه این انتظارات برآورده نشوند، رضایت شغلی کاهش خواهد یافت و پیامد احتمالی آن ترک خدمت خواهد بود. در محیط‌های آشفتنه و در حال تغییر امروزی، سازمانها، برحفظ مزیت رقابتی سازمان بوسیله غنی‌سازی محیط کار می‌کوشند. تغییر محیط کار، مجموعه جدیدی از شرایط محیط شغلی را ایجاد می‌نماید و این احتمال وجود دارد که شاغل به بعضی از انتظارات تأمین نشده خود دست یابد. ولی یک اصل کلیدی در این است که کارکنان از شغل خود انتظار دارند که مواردی همچون حقوق، ارتقاء و استقلال را برای آنها تأمین نماید زیرا شاغل دارای ارزشهای ترجیحی و خاص خود می‌باشد و در صورتیکه این انتظارات برآورد نشود زمینه ترک کارمند فراهم می‌شود.

۳- کاهش شأن و منزلت کار در شرکت‌های بزرگ، نتایج بررسی‌ها در فاصله بیست سال (از ۱۹۷۴ تا ۱۹۹۴) روی فارغ‌التحصیلان دانشکده بازرگانی دانشگاه‌ها و بازرگانان این است که میزان رضایت شغلی و درآمد کسانی که در واحدهای کوچکتر کار کرده‌اند بیش از کسانی بوده است که در واحدهای بزرگتر کار کرده‌اند. در سراسر دنیا شمار رهبران و متخصصان (فنی) جوانی که از کار در سازمان‌های بزرگ اکراه دارند، زیادتر می‌شود و برعکس علاقه آنها به کار در محیط‌های کوچک و پرمخاطره، اما قدرشناس بیشتر می‌شود. (هسلین، گلداسمیت و بکهارد، ترجمه، امینی، فضل‌الله، ۱۳۷۸).

۴- عدم تناسب بین عملکرد و پرداخت، متاسفانه در خیلی از شرکت‌ها به ویژه شرکت‌های بزرگ دریافتی کارکنان دانش مدار و جوان از هم‌تایان مسن‌تر کمتر است. این بدان علت است که هنوز مباحث ارشدیت مبنای پرداخت‌ها می‌باشد که این خود در ترغیب و نگهداری این دسته از کارکنان تاثیر منفی دارد. این در حالی است که تخصص و مهارت و میزان اثر بخش بودن فرد در سازمان می‌بایست ملاک ارزیابی عملکرد فرد باشد و به همان نسبت پرداخت‌ها نیز بایستی متناسب با عملکرد انجام پذیرد. بنابراین متناسب نبودن پرداخت‌ها و کارایی و عملکرد کارکنان دانش مدار می‌تواند بعنوان یکی از علل ترک اختیاری کارکنان فرهیخته تلقی گردد.

۵- خصوصیات و ویژگی مدیران و ساختار سازمانی، بعضی از حالات و روحیات غیر معقول بعضی از مدیران مانند بی‌توجهی به امر توسعه و آموزش، ارائه رفتارهای نامتعادل و عصبانی مزاج ... و نیز طولانی بودن ساختار سازمانی، شیوه‌های ارتباطی نامناسب، آئین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های دست و پاگیر می‌تواند بعنوان عوامل موثر در ترک خدمت باشد. برای مثال کاهش فرصت ارتقاء شغلی در صورتیکه ساختار سازمانی بحدی غیر منعطف باشد که اجازه حرکت و ارتقاء کارکنان دانش مدار را در سازمان فراهم ننماید، ذهن فرد را برای رهایی از این وضعیت یعنی یافتن محیط‌کاری با شرایط بهتر مهیا می‌کند.

۶- چالش‌های بکارگیری ستاره‌ها، در دنیای کسب و کار امروزی بعضی از مدیران تصور می‌کنند برای اینکه بتوانند پاسخگوی نیاز تغییرات روز افزون در فضای اقتصاد رقابتی باشند فقط باید دنبال جذب ستارگان باشند. اما مطالعات متعدد انجام‌شده این ایده را تایید نمی‌کند. نتایج این مطالعات مبین این است که افراد سرآمد در این گروهها بیشتر شبیه ستاره‌های دنباله‌دار هستند نه ستاره‌های واقعی. آنها برای مدتی درخششی آشکار دارند، اما با انتقال به شرکتی دیگر به سرعت افول می‌کنند (گرازبرگ، ناندا ونوهریا؛ ترجمه شریفان ثانی، ۱۳۸۳). همچنین توجه صرف به ستارگان غیر بومی علاوه بر در بر داشتن نارسائیهای فوق باعث نوعی دل‌سردی و حتی ایجاد نارضایتی بین کارکنان فرهیخته بومی می‌شود که در موارد حاد آن می‌تواند زمینه ترک فرد را از سازمان فراهم کند.

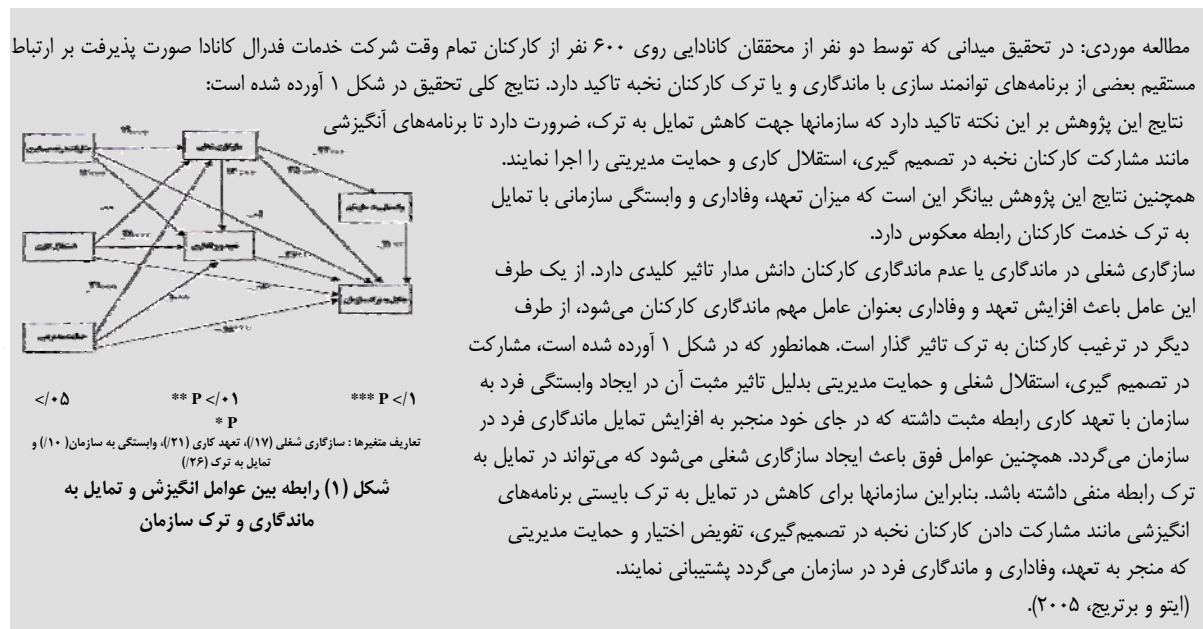
عوامل متعدد و بیشمار دیگری نیز وجود دارد که عدم توجه و نیز مدیریت صحیح آن می‌تواند در ترک کارکنان دانش مدار موثر باشد. در صورتیکه مدیران اینگونه سازمانها نتوانند با چالش‌های جدی ناشی از این مشکلات مقابله نمایند و یا به آن توجهی نشود حتی در کوتاه مدت می‌تواند آسیب جدی به اهداف استراتژیک سازمان وارد نماید. بنابراین در ادامه سعی می‌شود تا رویکردهای اساسی موثر در نگهداری کارکنان ارائه شود به این امید که در راهبردهای نگهداری کارکنان در سازمانهای دانش مدار بکار گرفته شود.

راهبردهای نگهداری کارکنان دانش مدار

رهبران سازمان‌های دانش مدار بیش از این نمی‌توانند تاوان جابجایی‌ها و نوسان‌های بازار نیروی انسانی را بپردازند. وقت آن فرا رسیده است که همان طور که در حفظ دارایی‌های مالی دقت می‌شود، به سرمایه‌های انسانی سازمان نیز توجه شود (کانتر، ۱۹۹۷). راهبردهای بیشماری برای نگهداری این گروه کارکنان قابل ارائه است که به موارد مهم اشاره می‌شود:

۱- بیان واقعیت‌های شغلی در بدو استخدام؛ در مراحل اولیه ورود کارکنان به سازمان و فرآیند استخدامی، ویژگی‌های مشاغل و همچنین محدودیتهایی که در آن وجود دارد، به شکل واقع بینانه‌ای برای داوطلبان تشریح گردد. به گونه‌ای که داوطلبان بتوانند پیش از انتخاب شغل و سازمان مورد نظر خود، تصویر دقیق و روشنی از آن داشته باشند و بتوانند ارزیابی دقیقی از واقعیت‌های موجود در خصوص مواردی نظیر حقوق و مزایا، امکانات رفاهی، نحوه ارتقاء و پیشرفت شغلی، امکانات موجود برای ارتقاء سطح علمی و کسب دانش و تجربه بیشتر، میزان استقلال و آزادی عمل در انتخاب روش انجام کار، میزان پیچیدگی و ظرافت‌های شغلی بعمل آورند. ارائه این اطلاعات و آگاهی‌ها، منجر به تعدیل انتظارات کارکنان شده و موجب می‌گردد تا فرد در شغل و سازمان خود از رضایت بالاتر و روحیه بهتری برخوردار شود و با تعهد بیشتر نسبت به اهداف و رسالت‌های سازمان، امکان تحقق این اهداف را با حضور مستمر و تلاش بیشتر و بی‌هیچ تمایلی به ترک خدمت فراهم آورد.

۲- مشارکت دادن کارکنان در تصمیم سازی (PDM)^۱ و تفویض اختیار به آنها (استقلال شغلی)؛ اگر همراه با حمایت‌های مدیریت و برنامه‌های توسعه شغلی باشد زمینه یادگیری مداوم را برای کارکنان فراهم می‌نماید. این عامل انگیزشی می‌تواند در فرد منجر به ایجاد یک "حالت تعهد گونه" و یا نوعی پایبندی و دلبستگی کارمند شود که نتیجتاً در ماندگاری فرد در سازمان موثر می‌باشد (میر، استانی، هرکویچ، و توپلینتسکی، ۲۰۰۲).



۳- تاکید بر توسعه دانش و شایستگی‌های فردی؛ (به کارکنان کمک کنید بالا بروند وگرنه بیرون می‌روند)، معمولاً وقتی بودجه کم می‌شود اولین قلمی که از لیست خارج می‌گردد بودجه آموزش و توسعه می‌باشد. دلیل دیگر تصور غلط بعضی از مدیران است که فکر می‌کنند وقتی کارکنان مهارت بیشتر کسب کنند پرداختی بیشتری را مطالبه می‌کنند. بنابراین نتیجه دیدگاه‌های کوتاه فکرا نه فوق باعث تحمیل هزینه سنگین بویژه هزینه‌های ترک اختیاری کارکنان می‌شود.

کارکنان آموزش دیده علاوه بر مسئولیت‌پذیری بیشتر، کارآمدتر می‌باشند. این کارکنان بر نظارت کمتری نیاز دارند که نتیجتاً در وقت مدیران صرفه‌جویی خواهد شد. کارکنان در پاسخگویی به نیاز مشتریان کارآمدتر شده که خود باعث افزایش وفاداری مشتریان می‌گردد. کارکنانی که کسب و کار را بخوبی می‌شناسند، معمولاً شکایت کمتری می‌کنند، خوشنودترند، و بهتر برانگیخته می‌شوند. این عوامل باعث ایجاد ارتباط بهتر می‌شود که نتیجه آن افزایش ماندگاری کارمند است.

1. Participation in Decision Making
2. Affective Commitment



مطالعه موردی: در یک بررسی در بیش از ۳۱۰۰ محیط کاری در آمریکا توسط مؤسسه EQW، این نتیجه حاصل شده است که افزایش ۱۰ درصدی هزینه آموزشی کارکنان در یک محیط کاری منجر به ۸/۶ درصد سود حاصل از بهره‌وری بیشتر می‌شود، در حالیکه افزایش ۱۰ درصدی نوسازی تجهیزات دستگاهی تنها افزایش ۳/۴ درصدی بهره‌وری را در پی دارد.

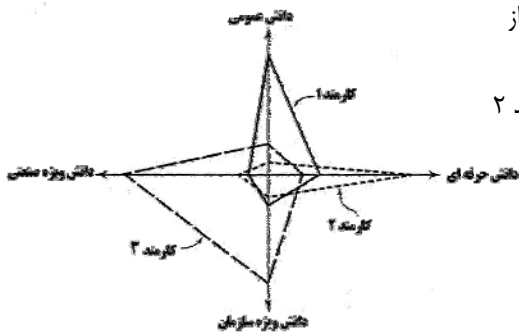
در خصوص ارزش‌گذاری کارکنان برای فرصت‌های آموزشی نتیجه بررسی مؤسسه آموزشی Chart آمریکا بیانگر نکات جالبی است. از کارکنان سوال شد که اگر سازمانی با شرایط حقوقی و انگیزشی برابر فرصت آموزشی بیشتری را برای شما فراهم نماید آیا تمایل دارید شغل خود را ترک و به آن سازمان بروید؟ پاسخ ۵۵٪ کارکنان به این پرسش مثبت گزارش شده است. آموزش و توسعه حتی از دید مدیران هم مهم می‌باشد. در یک بررسی توسط مؤسسه بین‌المللی Korn/ Ferry فقدان برنامه‌های توسعه شغلی مدیران و فضای چالشی سازمان در ترک آنان از سازمان قبلی بسیار بیشتر از عوامل پرداختی گزارش شده است. مدیران برای پول بیشتر سازمان را ترک نمی‌کنند بلکه علل اصلی ترک مدیران بهره‌جویی از فرصت‌های بهتر می‌باشد. وقتی سؤال شد که چه نوع بهبود و یا عامل انگیزشی در سازمان می‌تواند آن را در مقایسه با رقبا در نگهداری کارکنان متمایز سازد ۴۲٪ آن را به برنامه‌های توانمندسازی و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری مرتبط دانستند. همچنین ۳۲٪ از کارکنان بهبود برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ای را در نگهداری کارکنان مؤثر دانسته‌اند. در یک بررسی دیگر روی ۳۵۲ نفر از مدیران ارشد توسط شرکت AMA آمریکا مهمترین عامل انگیزش برای نگهداری کارکنان در مقایسه با پرداخت‌های فوری به برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ای نسبت داده شده است. اگر فرد دریابد وجود او برای سازمان ارزشمند است و به همین جهت برای توسعه وی سرمایه‌گذاری می‌شود بنابراین دلچسپی و ماندگاری فرد در سازمان تقویت می‌شود و در مقابل اگر فرد دریابد راه توسعه او محدود است، بنابراین تمایل فرد برای حرکت به سمت یادگیری در خارج قلمرو سازمان تحریک می‌گردد. (اسمیت، ۲۰۰۶)

از آنجاکه توسعه در سطح فردی نشأت می‌یابد، اهمیت توسعه فردی در سازمان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. اما اینکه سازمان بر توسعه کدام جنبه‌های دانش فرد بایستی تمرکز نماید موضوع بحث بعدی می‌باشد.

۴- تمرکز بر توسعه دانش و شایستگی‌های سازمانی و تخصصی؛ نوع دانش و توانمندی که فرد با خود به سازمان می‌آورد و یا در سازمان فرا می‌گیرد می‌تواند در ماندگاری فرد تاثیر قابل ملاحظه‌ای داشته باشد دانش فردی معمولاً به ۴ گروه طبقه بندی می‌گردد (بکر، ۱۹۶۴. ماتسوتیک و هیل، ۱۹۹۸، شولتز، ۱۹۶۱).

دانش عمومی^۱ که محدود به جنبه‌های عمومی است و در قسمت‌های مختلف یک سازمان و نیز سازمانهای مختلف کاربرد دارد (ماتسوتیک و هیل ۱۹۹۸). دانش حرفه‌ای^۲ به دانش عمومی مرتبط با خوشه‌های شغلی اطلاق می‌گردد که می‌تواند در سطح گروه و یا واحدهای سازمانی کاربرد داشته باشد. بعنوان مثال دانش فردی در سازمان متفاوت می‌باشد ولی بعضی از جنبه‌های دانش و تخصصهای مختلف با هم مشترک و در رشته‌های زیادی مانند پزشکی، حقوق و ... ممکن است ماهیت یکسان داشته باشد. دانش ویژه صنعتی^۳ به دانش ویژه یک فرد در خصوص یک صنعت خاص مانند بیوتکنولوژی، نانو تکنولوژی، آب، برق و بخار ... اطلاق می‌گردد. به هر حال وجه تمایز دانش عمومی با دانش حرفه‌ای و صنعتی در میزان کاربردی و انحصاری بودن آن است و معمولاً تمام کارکنان تمایل ندارند که دانش حرفه ای و صنعتی را کسب نمایند. بنابراین جذب منابع انسانی با دانش عمومی و پایه مانند ریاضی پایه، خواندن، نگارش و... در بازار از جذب منابع انسانی با دانش حرفه ای و یا صنعتی خاص آسانتر است. دانش ویژه سازمانی^۴ که منحصر به یک سازمان خاص می‌باشد و صرفاً برای یک سازمان ارزش دارد و بعنوان دارایی آن محسوب می‌گردد. بنابراین سازمانها برای حفظ مزیت رقابتی خود با بهره‌گیری از مکانیزم‌های مختلف درصدی که دانش و تخصص کارکنان خود را پیرامون دانش منحصر به سازمان خود شکل دهند تا زمینه و انگیزه ماندگاری در کارکنان را افزایش دهند. طبقه بندی دانش کارکنان و ارتباط با آن میزان تمایل و ماندگاری کارکنان در شکل ۲ آورده شده است:

1. Generic Human Capital
2. Occupation – Specific Human Capital
3. Industry – Specific Human Capital
4. Firm Specific Human Capital



شکل (۲) مجموعه دانش سرمایه گذاری

برای مثال کارمند جدید با مدرک مهندسی ممکن است با حجم انبوهی از دانش عمومی و نیز تا اندازه‌های دانش حرفه‌ای ولی مقدار کمتری دانش ویژه صنعتی و یا سازمانی در فعالیت‌های سازمانی مشارکت نماید. کارمند ۲ بطور کلی با دانش حرفه‌ای وارد سازمان گردد در حالیکه دانش ویژه صنعتی، سازمانی و حتی عمومی وی کم باشد. کارمند ۳ به طور قوی با تکیه به دانش ویژه سازمانی و دانش ویژه صنعتی و در حد ضعیف با دانش شغلی و عمومی خود در فعالیت‌های سازمانی مشارکت نماید. کاربرد ترکیب دانش کارکنان در زمینه‌های مختلف نامحدود می‌باشد ولی برداشت کلی در زمینه "ترک" و "ماندگاری" کارکنان بر این فرض استوار است که هرچه دانش فردی کارکنان کمتر به سمت دانش ویژه سازمان و بیشتر به سمت دانش عمومی توسعه یابد تمایل به ترک بدلیل اینکه اندوخته دانش وی در سازمانهای مختلف کاربرد دارد بیشتر می‌شود و هر چه به سمت دانش ویژه سازمانی توسعه یابد تمایل به ماندگاری بیشتر می‌شود. (تیس، پیانو و شون، ۱۹۹۷).

۵- تمرکز بر توسعه دانش جمعی؛ ایجاد فضای سازمانی مناسب برای تلفیق فرآیندهای کاری و یادگیری و توسعه توانمندیهای فردی و جمعی یکی از عناصر کلیدی در حفظ کارکنان نخبه است. این امر از طریق گروههای کاری یادگیرنده^۱ اتفاق می‌افتد، گروههایی که برای انجام یک کار سازمانی خاص، انجام پروژه ای خاص... شکل می‌گیرد و در برگزیده توانمندیهای علمی و تخصصی و مدیریتی متفاوت بوده و در طول زمان چنان درهم تنیده می‌شود که هویت و شخصیت واحدی یافته و عملاً جدائی فرد از آن در حکم احساس بی‌هویتی می‌باشد. این گروهها ریشه‌های اصلی مزیت‌های رقابتی سازمانی را شکل داده و با ایجاد فضای کاری توأم با تعامل، تفکر و پویائی فضای سازمانی مناسبی را برای تولید، توزیع، بکارگیری دانش کارکنان مهیا کرده و زمینه تعالی جوئی و رشد را که یکی از عوامل اصلی ماندگار کردن فرد است مهیا می‌کند. بهمین جهت سازمانها به منظور توسعه دانش جمعی کارکنان بایستی مکانیزمهای مختلف از جمله جهت‌گیری در راستای سازمانهای یادگیرنده که در آن کارکنان به طور مداوم در جهت یادگیری خود، گروه و سازمان تلاش می‌نمایند، استقرار مدیریت دانش با هدف ایجاد، کاربرد و مشارکت در دانش جمعی تلاش نمایند تا زنجیره یکپارچه توانمندی جمعی کارکنان با هدف ماندگار کردن فرد فراهم می‌گردد.

۶- سیستم‌های پاداش دهی مناسب و نگهداری کارکنان دانش مدار؛ سیستم‌های پاداش‌دهی در سازمانهای سنتی برای پاسخگوئی به نیازهای اینگونه سازمانها طراحی شده است. سیستم پاداش دهی در این سازمانها براساس شغل، طول خدمت و عملکرد فردی تنظیم می‌شود که شیوه مؤثری در راستای اهداف اینگونه سازمانها می‌باشد. اما در سازمانهای دانش پایه که توانمندی، دانش، تجربه و مهارتهای فردی عامل اساسی ایجاد ارزش افزوده می‌باشد و چگونگی به اشتراک گذاشتن این توانمندی در جهت اهداف سازمان می‌تواند ارزش واقعی فرد را مشخص نماید لذا شاخص‌های ارزیابی مبنی بر شغل نمی‌تواند اثر بخشی داشته باشد. بهمین جهت سیستم‌های پاداش و جبران خدمت در این سازمانها بایستی بر اساس توانمندی و قابلیت‌های فردی طراحی گردد (لاولر، مهرمان و بنسون، ۲۰۰۱). عدم توجه سازمانهای دانش محور به این مسئله فرد را با چالش اساسی مواجه ساخته و نهایتاً او را برای یافتن موقعیت بهتر ترغیب می‌کند که در صورت عدم چاره‌جوئی نهایتاً منجر به ترک خدمت وی می‌شود.

۷- توسعه ارتباط و دلبستگی به کارکنان یا گروههای کاری؛ هر چه قدر فرد ارتباط نزدیک‌تری با همکاران، مدیران، مشتریان، عرضه کنندگان کاری خود داشته باشد و در شبکه انسجام یافته‌تری از این روابط درگیر شده باشد فضای کاری دلچسب‌تری برای او مهیا شده و دلبستگی او به محیط کار افزایش خواهد یافت و در نتیجه امکان ترک کار در او کاهش خواهد یافت.



۸- افزایش تناسب بین توانمندی فرد و وظایف محوله؛ که به میزان انطباق و یا سازگاری فرد با کار و یا حرفه شغلی گفته می‌شود و هرچه فرد با شغل و حرفه خود انطباق بیشتری داشته باشد احتمال ترک کمتر و ماندگاری وی در سازمان بیشتر می‌شود. بنابراین سازمانها می‌توانند از طریق آموزش، ایجاد فرصت‌های یادگیری، تجربه اندوزی و برنامه‌های اجتماعی انطباق فرد با شغل و یا سازمان را افزایش دهند (وسیتی، ۱۹۹۹).

۹- تقویت عوامل ماندگاری؛ که به اندوخته‌ها و یا فرصت‌های آتی از حیث مادی و یا عاطفی در سازمان گفته می‌شود و در صورتیکه میزان آن قابل توجه و از دست دادن آن برای فرد اهمیت خاصی داشته باشد در نگهداری فرد موثر است. ترک منافع چه مادی باشد مانند سود مشارکت و یا غیر مادی مانند فرصت‌های یادگیری و ارتقاء شغلی و تحصیلی، ثبات شغلی، فرصت‌های مطالعاتی، دسترسی سریع و آسان به منابع اطلاعات و بهره‌جویی از سیستم اطلاعات مدیریت و مدیریت دانش، موقعیت جغرافیایی و ... در صورتیکه ارزش آن در مقایسه با آنچه فرد در فرصت جدید بدست می‌آورد بیشتر باشد برای فرد دشوار و معمولاً کارکنان بدلیل گرانبها بودن این ارزشها در قبال آنچه که از ترک سازمان بدست خواهند آورد در تصمیم خود برای قربانی کردن منافع فوق‌بازنگری و در ماندن در سازمان مصمم می‌شوند.

۱۰- طراحی شغلی؛ اگرچه عوامل انگیزشی (مانند توفیق در کار، قدرشناسی، پیشرفت در کار و احتمال رشد) و عوامل بهداشتی (مانند حقوق، امنیت شغلی، جایگاه شغلی، پیوند با هم‌تایان و کیفیت سرپرستی) هر دو در رضایت شغلی و نتیجتاً تمایل به ماندگاری تاثیر دارد (اصیلی، ۱۳۷۹)، ولی طراحی شغلی مانند غنی سازی شغلی^۱، توسعه شغلی^۲، گردش شغلی^۳ و کارراهه شغلی^۴ تاثیر زیادتری در افزایش روحیه کاری، و دلگرمی کارمند به کار خود و ... دارد که مدیران منابع انسانی بایستی برای تقویت روحیه ماندگاری کارکنان دانش مدار بکارگیرند. توسعه تیم‌های کاری و مشارکت دادن کارکنان دانش مدار در پروژه‌ها و طرح‌ها چالشی، ضمن ایجاد دلبستگی به اعضاء به جهت فراهم آوردن زمینه توسعه فردی و کسب دانش از جمله مشوق‌های شغلی است که در ماندگاری فرد تاثیر گذار است. کارکنان دانش مدار اصولاً به کارهای چالشی، ریسک پذیر و پرمخاطره علاقمند و اگر دریابند که محیط کاری از نظر علمی و کاری در مرزهای دانش می‌باشد انگیزه بیشتری برای ماندگاری در سازمان خواهد داشت.

۱۱- ارتقاء شغلی؛ از دلایلی که باعث می‌شود افراد برجسته، کار در سازمان‌های بزرگ را رها کنند، نوعاً "عبارتند از گمنامی و قدرناشناسی، جدی گرفته نشدن، ضعف مدیریت، ناتوانی در پیشرفت شغلی و ... در میان تمام عناصر مهم شناسایی شده عواملی از قبیل احتمال تحرک، پیشرفت و افزایش دستمزد که به ترقی و تحول حرفه‌ای افراد مربوط می‌شود، بیشترین اثر مرکب را بر ماندگاری افراد دارند. در یک مطالعه در شرایط مساوی احتمال ماندگاری کارکنانی که سال پیش ارتقاء یافته اند ۱۱ درصد بیش از کارمندانی است که ارتقاء نگرفته‌اند. در این مطالعه ثابت شد ارتقاء کارکنان احتمال ترک سازمان را تا ۵۰٪ کاهش می‌دهد. به عبارتی دیگر، کارمندانی که حتی افزایش حقوق و مزایای بیش از حد میانگین دریافت نکرده بودند، تحول شغلی سال پیش به میزان زیادی مانع از رفتن آنان شده بود. بنابراین هر چه کارمند از فرصت‌های ارتقاء و غنی سازی شغلی بیشتری برخوردار باشد احتمال ماندگاریش حتی با افزایش و کسب تجربه بیشتر افزایش می‌یابد (نالبانیتن و زوتاک، ترجمه محجوب، ۱۳۸۳).

۱۲- هماهنگی فرهنگی؛ شرکت‌های پیشرو و بلندآوازه، علاوه بر کاستن از حجم دیوان سالاری و علاوه بر داشتن عملکرد درخشان از جهت دیگر نیز شهرت دارند و آن ایجاد آزادی انتخاب ساعات کار، سیستم پرداخت‌های متناسب با تمایل کارکنان، و دیگر امور شخصی است. کارکنان این شرکت‌ها از حذف مقررات و محدودیت‌ها استقبال می‌کنند، زیرا به زعم ایشان، محدودیت‌ها فقط آزادی را محدود می‌کند اما سبب افزایش بهره‌وری نمی‌شود.

۱۳- ایجاد فرصت تهور؛ شرکت‌های بزرگ می‌توانند در دل خود برای افراد و واحدهای مستقل کارآفرین، فرصت فعالیت ایجاد کنند. اگر اجازه دهیم رهبران مستعد و بالقوه در درون ساختار بزرگتر، برای خود کسب و کاری ایجاد و اداره کنند، چند نتیجه مهم به دست می‌آید. اولاً "سازمان بزرگتر از نعمت وفاداری و تعهد افراد مستعد و لایق بهره‌مند می‌شود، ثانیاً" هر نتیجه‌ای که حاصل شود، سازمان بزرگتر خود را مالک آن می‌داند و بالاخره به تربیت و پرورش افراد کمک می‌شود. وقتی افراد کلیدی یک سازمان، در دل آن سازمان فرصت مالکیت و ترقی داشته باشند، احتمال ماندن آنها در سازمان بیشتر می‌شود. همچنین اگر افراد بتواند

1. Job Enrichment
2. Job Enlargement
3. Job Rotation
4. Career Path Planning

بخشی از زمان کاری خود را وقف تحقق ایده‌های ذهنی خود کنند این امر باعث می‌گردد که افراد سازمان را محیط کاری شخص تلقی نموده و علاوه بر اینکه آثار ایده‌های آنها متوجه سازمان می‌گردد این افراد انگیزه بیشتر بر ماندن در سازمان خواهند داشت.

۱۴- تقویت اعتبار حرفه‌ای فرد؛ شهرت و اعتبار سرمایه‌ای اساسی در مشاغل حرفه‌ای است و فرصتی برای بسط آن، که می‌تواند باعث انگیزه‌های قابل ملاحظه برای کارکنان دانش‌مدار شود. در عمل، انباشت "سرمایه اعتبار" نه تنها موجب خود شکوفایی دارنده آن می‌شود، بلکه نوعی شهرت توأم با سایر پاداش‌ها و حتی پیشنهاد شغل‌های دیگر، را به همراه دارد. مدیران با فراهم ساختن زمینه تشویق و قدردانی افراد در حضور جمع، با اهداء جوایز چشمگیر، با دادن اعتبار به نوآوران، با معرفی افراد به بیرونی‌ها و با جا دادن افراد در شبکه‌های سازمانی و حرفه‌ای می‌توانند بر اعتبار و آوازه اقرار و رضایت شغلی و ماندگاری آنان بیفزایند.

۱۵- ساختار سازمانی متناسب؛ دامنه ارتباطات وسیع، مقررات و قوانین ساده، عوامل مهمی است که فضای کاری را برای مشارکت بیشتر کارکنان دانش‌مدار فراهم می‌نماید و زمینه دلگرمی وی را برای ماندگاری تقویت می‌نماید. ساختار سازمانی در موسسات دانش‌مدار بایستی بطور روز افزون بازنگری شده و با حذف لایه‌های میانی و سپردن امور کلیدی و محوری به کارکنان بحدی مسطح و انعطاف پذیر گردد که ضمن پاسخگوی انتظارات نخبگان زمینه تحرک آنان را در سازمان فراهم نماید. ایجاد و توسعه ساختار طرح محور به افراد فرهیخته زمینه فعالیت بیشتری را می‌دهد.

در این بخش سعی شد که راهبردهای مهم و کلیدی نگهداری کارکنان دانش‌مدار ارائه شود، البته چگونگی تعمیم و کاربرد هر یک و یا تلفیق راهبردهای مختلف در یک سازمان بستگی به سیاست و اصول استراتژیک و اقتضائی مدیریت در سازمانهای دانش‌مدار دارد که با توجه به پیچیدگی و تغییرات روز افزون اینگونه سازمانها، کاربرد هر یک از راهبردهای فوق ممکن است کم‌رنگ تر و یا مورد تاکید بیشتر باشد و یا حتی راهبردهای جدید دیگری نیاز باشد تا بتواند جوابگوی این نیاز باشد.

نتیجه‌گیری

سازمانها به رغم تنوع فعالیت و گستردگی وظایف، از یک وجه مشترک بهره‌مند می‌باشند و آن اینکه برحسب نیاز اجتماعی، اقتصادی، خدمتی و ... انسانها ایجاد گردیده‌اند، توسط انسانها متولد شده‌اند. بوسیله انسانها اداره می‌شوند و محصولات آنها انسانها مورد استفاده قرار می‌دهند. وجه مشترک تمامی عبارات فوق «انسان» است. منابع انسانی بطور ویژه اهمیت خود را در سازمانهایی متجلی می‌سازند که مأموریت سازمان بر مبنای قوه تفکر، ابتکار، خلاقیت و نوآوری آنها، بنا گردیده و وجود سایر اجزاء درونداد، صرفاً "زمینه‌ساز فعالیت این عامل ارزشمند می‌باشند. سازمانهای دانش پایه نمونه بارزی برای مورد مذکور هستند که متشکل از جمعی از نیروهای متخصص علاقمند و خلاق می‌باشند که در یک فضای علمی و با بهره‌گیری از سایر امکانات و ابزارها، دست به نوآوری و ابتکار می‌زنند و روشها، ابزارها و تجهیزات نو می‌آفرینند.

بیان این مطالب بدین دلیل حائز اهمیت است که توجه مدیران محترم را به اهمیت نیروی انسانی بالاخص در سازمانهای دانش پایه جلب نموده و براین مطلب تاکید نمائیم که ترک خدمت در اینگونه سازمانها بقاء و تداوم آن را در معرض خطر می‌دهد که بایستی بعنوان یکی از اولویت‌های مهم مدیران ارشد و روسای واحدهای منابع انسانی بررسی و تحلیل گردد. مساله ترک خدمت کارکنان، نیروهای متخصص و برخی از مدیران یکی از معضلات سازمانی است که ضربه‌ای بر روند حرکت سازمان بوده و برای مدیران سازمانها که در پی حفظ، نگهداری، بهبود و بهره‌وری نیروی انسانی خود می‌باشند، به صورت یک مشکل مطرح بوده و توجه خاصی را نیز می‌طلبد.

در گذشته وقتی به عضوی برجسته از یک سازمان پیشنهاد کار در سازمانی دیگر داده می‌شد، غالباً "از پذیرفتن آن، امتناع می‌شد. علت این بود که به کارهای حرفه‌ای و مدیریتی، حقوق مناسب می‌دادند، امنیت شغلی و امکان ترفیع وجود داشت و نفس کار کردن در سازمانهای بزرگ در نظر مردم و کارکنان شأن و منزلتی خاص داشت. اما امروزه وضع برعکس است و احتمال دادن پاسخ مثبت به اینگونه پیشنهادها، زیاد است. سازمانها برای نگهداری نیروهای زنده در آینده ناچارند این نیروها را شناسایی کرده و در تربیت و پرورش آنهاهمت کنند. آنها را به بازی بگیرند و به موقع آنها را مورد تقدیر و تشویق قرار دهند. باید علاوه بر حذف دیوان سالاری و ارائه فرصت‌های



متهورانه، جداول قدیمی حقوق و دستمزد نیز تغییر کند. سازمان‌هایی که نتوانند در مدیریت منابع انسانی به گونه‌ای تجدید نظر کنند که مطابق با بایدهای جهان فردا باشد در رقابت شکست خواهند خورد و کسانی در این مبارزه موفق می‌شوند که بتوانند نیروهای زبده خود را در محیط رقابت جهان حفظ کنند. رهبر یک سازمان موفق، باید بتواند انگیزه لازم جهت کار و تلاش را در نیروی انسانی خود بیافریند و آنها را نسبت به کار، شغل و سازمان متعهد و علاقمند سازد تا به این وسیله از توان فیزیکی و فکری افرادی بهره‌بردار که به کار عشق می‌ورزند و نسبت به آن تعهد و التزام داشته و هیچ وقت تمایلی به غیبت و ترک خدمت نشان نمی‌دهند.

بطور کلی در این مقاله سعی شد با معرفی جایگاه والای کارکنان سازمان‌های دانش‌مدار و اهمیت آن در ایجاد و حفظ مزیت رقابتی با تعریف و طبقه‌بندی انواع ترک خدمت به اهمیت و ضرورت ترک اختیاری کارکنان دانش‌مدار که خروج آنها از سازمان ضمن تحمیل هزینه سنگین، باعث از دست رفتن مزیت رقابتی سازمان می‌گردد پرداخته شود. شوک‌های کاری به مفهوم هر گونه فکر یا رخدادی که کارمند را نسبت به ترک سازمان فعال سازد بعنوان دلیل اصلی ترک خدمت و دلایل ناخشنود کننده دیگر همراه با آسیب‌شناسی ترک خدمت کارکنان دانش‌مدار ارائه گردید. نتایج تحقیقات در سالهای اخیر مبین این است که هر چند عوامل نگهدارنده مانند حقوق و دستمزد، امنیت شغلی و در نگهداری کارکنان مؤثر است ولیکن عوامل انگیزشی مانند ارتقاء شغلی، مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری، تاکید بر توسعه دانش و شایستگی‌های فردی و تأثیر بیشتری در ماندگان کارکنان دانش‌مدار در سازمان دارد.

در پایان خاطر نشان می‌سازد هرچند بدلیل وجود بیکاری در کشور ما مسئله ترک خدمت در بین کارکنان عادی کمتر مشاهده می‌شود اما در مورد کارکنان دانش‌مدار و نخبه بدلیل بازار کار مناسب در بخش‌های خصوصی داخل و خارج از کشور یکی از معضلات و چالش اصلی مدیران مخصوصاً مدیران بخش‌های دولتی می‌باشد، عدم انعطاف‌پذیری لازم شرکتها در پاسخ‌گویی به نیازهای عاجل کارکنان فرهیخته و ناتوانی در بهره‌گیری از توانمندیهای نیروهای مذکور باعث گردیده است موضوع حادثه‌تر گردد که ضرورت دارد پژوهش میدانی وسیع‌تر و عمیق‌تری در زمینه علل و عوامل ترک خدمت صورت گرفته و ساز و کارهای مناسب‌تری جهت حفظ و نگه‌داری آنان طراحی گردد.

فهرست منابع :

- Denisi, A. S., Hitt, M., A. & Jackson, S., E. (2003). The knowledge –based approach to sustainable competitive advantage. *Jossey- Bass*, 4-30.
- Hitt, M. A., Bierman, L., Shimizu, k., & Kochhar, R. (2001). Direct and moderating effects of human capital on strategy and Performance in professional service firms: a resource-based perspective. *Academy of Management Journal*, 44, 13-26.
- Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource-based view of the firm. *Journal of Management*, 27, 701-721.
- Katzenbach, J. R., Canner, N. & Feigen, M. A. (2003). Putting pride to work: Recapturing the most effective motivational force. *John Wiley & Sons*, 59-68.
- اولریچ، داو و اسمالوود نرم، ترجمه پاشازاده، عاطفه. "بهرمگیری از قابلیت‌ها" گزیده مدیریت، شماره ۴۰، شهریور ۸۳، ۸۹-۹۷.
- Furnham, A. (2003). The Icarus syndrome: Talent management and derailment in the new millennium. *John Wiley & Sons*, 99-109.
- رابینز، استیفن پی، ترجمه پارسائیان، علی و اعرابی، سید محمد، رفتار سازمانی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۷۷.
- Maertz, C. P. & Champion, M. A. (1998). 25 years of voluntary turnover research: A review and critique, *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 13, 49-81.
- Waldman, J. D., Kelly, F., Arora, S., & Smith, H L.(2004). The shocking cost of turnover in health care, *Health Care Management Review*, 29, 2-7.
- Joinson, C. (2000). Capturing turnover costs. *HR Magazine*, 45, 107-119.
- Emid, A. (2002, October). There are hidden costs to new hires: Don't let good ones get away. *Financial Post*, p. SR7.
- Cascio, W. (2002). Responsible restructuring. San Francisco: Berrett Koehler.
- Clebbee, A. C., & Bax, E. H. (2004). Is high employee real harmful? An empirical test using compact records, *Academy of Management Journal*, 47,277-286.
- Holton, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. M. & Inderrieden, E. J. (2005), Shocks as causes of turnover: what they are and how organizations can manage them. *Human Resource Management*, volume?, Number 3, *John Wiley & Sons*, 337-352



Griffith, R. W., Home, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the millennium. *Journal of Management*, 26, 463-488.

Lee, T. W., Mitchell, T. R., Haltom, B. C., McDaniel, L., & Hill, J. w. (1999). Theoretical development and extension of the unfolding model of voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 42, 450-462.

Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. k. (2001). The job satisfaction –job performance relationship: a qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127, 367-407.

هسلین، فرانسیس، گلداسمیت، مارشال، بکهارد، ریچارد، ترجمه امینی، فضل اله. سازمان فردا، جلد اول، نشر فرا، ۱۳۷۸، ۹۹-۱۰۸.
گرازبرگ، بریس، ناندا، آشیش، نهریا، نیتین، ترجمه شریفیان ثانی، مریم. "کسب و کار پرمخاطره استخدام ستاره ها، گزیده مدیریت، شماره ۳۹، مرداد ۸۳" ۶۰-۶۹.

Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedent, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.

Ito, J. K. & Broth eridge, C. M. (2005). Does support employees career adaptability lead to commitment, turnover or both?, *Human Resource Management*, volume 44, number1, John Wiley & Sons, 5-19.

Smith, P. G. (2006). [http: www.chartcourse. com response- turnover beast. html](http://www.chartcourse.com/response-turnover-beast.html)

Matusik, S. F., & Hill, CW.L. (1998). The utilization of contingent work, knowledge creation, and competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23, 680-697.

Becker, G. S. (1964). *Human capital*. New York: Columbia University Press.

Schultz, T. W. (1961, March). Investments in human capital. *American Economic Review*, 52, 1-17.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18, 590-533.

Lawler, E. E. III, Mohrman, S. A., & Benson, G. (2001). *Organizing for high performance*. San Francisco: Jossey –Bass

Westaby, J. D. (1999). *Organizational practices for increasing retention: A look across organizations*. Paper presented at the annual meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Atlanta.

نالبانتین، هیگ، زوتاک، آن، ترجمه محبوب، محمد ابراهیم، "جلوگیری از فرار کارکنان: تجربه فلیت بانک u، گزیده مدیریت، شماره ۳۸، تیر ۸۳، ۸۵-۸۹

اصیلی، غلامرضا، " بررسی انگیزه های شغلی پژوهشگران بر اساس نظریه دو عاملی هرزبرگ در پژوهشگاه نیرو u، فصلنامه مطالعات مدیریت، شماره ۳۳، بهار ۸۱

Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24, 31-48.

Lawler, E. E. III. (2001). The era of human capital has finally arrived. In W. Bennis, G. M. Spreitzer. & T. G. Cummings (Eds), *The future of leadership* (pp. 14-25). San Francisco: Jossey-Bass.