

# استراتژی‌های اثربخش در نگهداری کارکنان دانش محور



سید علیرضا میرباقری  
mirbagheri@gsme.sharif.edu  
هامون طهماسبی  
thamiran@yahoo.com  
علی هاشمی  
ali\_hashemi@gsme.sharif.edu



شهرستان گاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

## چکیده

امروز، دنیای کسب و کار، دنیایی بسیار پویا و در حال تغییر است و مدیران در چنین محیط سرشار از ابهام و عدم قطعیتی، با چالش ایجاد انگیزه و نگهداری کارکنان رو به رو هستند. در این بین، کارکنان دانش محور از اهمیت به مراتب بالاتری برخوردارند؛ چرا که حامل دانش ضمنی سازمان‌ها هستند و ممکن است با خروج از سازمان، این دارایی کلیدی را با خود بیرون ببرند. نظر به اهمیت این موضوع، در این مقاله به شناسایی علل ترک محیط کاری توسط این افراد و استراتژی‌های اجتناب از آن پرداخته می‌شود.

برای سازمان ایجاد می‌کنند، بسیار زیاد است. برای نمونه، بهترین توسعه‌دهندگان نرم افزار، می‌توانند ده بار کارا تر از سطح متوسط برنامه‌نویسان، به تولید برنامه بپردازند و محصولات آنها نیز تا پنج برابر سوددهی بیشتری می‌تواند داشته باشد (Kreisman, 2002).

کارکنان دانش محور، در قرن بیست و یکم، به عنوان مهم‌ترین عضو سازمانی شناخته می‌شوند که نه تنها به دلیل کارشان، بلکه به خاطر آنچه که می‌دانند، ارزش افزوده برای شرکت ایجاد می‌کنند. آنها به علت توانایی در کار اثربخش و موثر با ایده‌ها، ارزشمندند و نقشی تعیین کننده در اینکه چه شرکت‌هایی برجسته و شناخته شده شوند، دارند (Lee and Maurer, 1997).

از آنجا که دانش ضمنی و نهفته در افراد، در سازمان ذخیره نمی‌شود و تنها نزد افراد و کارکنان باقی می‌ماند، با در نظر گرفتن اینکه کارکنان دانش محور ممکن است سازمان را ترک کنند و دارایی کلیدی ذکر شده را با خود خارج کنند، شیوه مدیریت آنها اهمیت بسیاری می‌یابد. علاوه بر این، کارکنان دانش محور، در مقایسه با سایر کارکنان، انتظارات متفاوتی از کارفرمایان خود دارند (Kelly et al., 2007).

بنابراین نگهداری کارکنان دانش محور در این زمانه که عصر دانش لقب گرفته است، بسیار حیاتی است؛ به طوری که این مسئله بسیاری سازمان‌ها را مجبور کرده است تا تلاش‌های بیشتری را معطوف این حوزه کنند.

### جابه‌جایی کارکنان و عوامل آن

جابه‌جایی کارکنان، به نرخی گفته می‌شود که کارفرما بر اساس آن، کارکنانش را جذب می‌کند و از دست می‌دهد. جابه‌جایی از نقطه نظر کارکنان، به دو دسته داوطلبانه و غیر داوطلبانه تقسیم می‌شود. اگر سازمان، شروع کننده فرایند جابه‌جایی باشد (در حالی که خود کارکنان تمایل به ماندن در شرکت داشته باشند) به آن ترک غیر داوطلبانه کار می‌گویند و اگر کارمند شروع کننده فرایند جابه‌جایی باشد (در حالی که سازمان تمایل به ماندن کارمند داشته باشد) به آن ترک داوطلبانه کار می‌گویند (Noe et al., 2004).

### پیامدهای تغییر و جابه‌جایی کارکنان

جابه‌جایی کارکنان چه در حوزه فردی و چه در سطح

در اواخر قرن بیستم، بیش از ۶۰ درصد کارکنان سازمان‌ها را کارکنان دانش محور تشکیل می‌دادند که نیازها و انتظارات ویژه‌ای دارند و برآورده نشدن این نیازها و بی‌توجهی به شرایط آنها ممکن است منجر به این شود که داوطلبانه یا به اجبار، سازمان را ترک کنند. بنابراین فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی در ارتباط با کارکنان دانش محور، باید از فعالیت‌های سنتی مدیریت منابع انسانی فراتر باشد که این امر، نیازمند استراتژی‌های نوآورانه، منعطف، به روز و قابل اجراست (Horwitz et al., 2006).

هدف از این مقاله، ارائه استراتژی‌هایی برای نگهداری و انگیزش کارکنان دانش محور در دنیای امروز است. بنابراین در ابتدا، ضمن تعریف مفهوم کارکنان دانش محور، به مروری بر ادبیات تغییر و جا به جایی کارکنان می‌پردازیم. سپس به مرور و دسته بندی استراتژی‌هایی برای نگهداری کارکنان دانش محور خواهیم پرداخت. در ادامه به تطبیق استراتژی‌های ارائه شده با فضای کسب و کار ایران و شرایط خاص کارکنان دانش محور در کشور پرداخته خواهد شد و در بخش نهایی نیز جمع‌بندی و نتیجه‌گیری از مباحث، ارائه می‌شود.

### کارکنان دانش محور

با عبور از عصر صنعتی به عصر اطلاعات، بازیگرانی کلیدی به طور گسترده مورد توجه قرار گرفته‌اند که کارکنان دانش محور نامیده می‌شوند. کارکنان دانش محور دارای سطوح بالای مهارت، آموزش، سواد تکنولوژیکی، مهارت‌های شناختی، نتیجه‌گیری‌های انتزاعی، ترکیب و تفسیر داده‌ها و ارتباط با دیدگاه‌ها و بینش‌های جدید هستند. این توانایی‌ها و مهارت‌ها منجر به تصمیمات، فرایندها و راه‌حل‌های موثر بیشتری برای سازمان می‌شود (Horwitz et al., 2006).

اتکای شرکت‌ها بر استعدادها به طرز خیره کننده‌ای در طول قرن گذشته افزایش یافته است. در سال ۱۹۰۰، تنها ۱۷ درصد از تمامی مشاغل، نیازمند کارکنان دانش محور بودند و در اواخر قرن بیستم، این رقم به بیش از ۶۰ درصد رسید (Bulter et al., 1997). تعداد بیشتر کارکنان دانش محور، به این معنی است که جذب استعدادهای بزرگ، اهمیت بیشتری یافته است، چرا که ارزشی که این افراد

سازمانی پیامدهای فراوانی به همراه دارد. آگاهی از این پیامدها می‌تواند ابزار مناسبی برای مدیران برای حفظ کارکنان و در بعضی موارد جذب نیرو از سایر سازمان‌ها باشد.

برای بررسی پیامدهای جابه‌جایی کارکنان، ابتدا هزینه‌هایی را که سازمان‌ها در طی این فرایند می‌پردازند،



به شغل جدید، مشکلات جابه‌جایی و مشکلات خانوادگی مرتبط.

البته لازم به ذکر است که جابه‌جایی کارکنان، پیامدهای مثبتی چه در سطح سازمانی و چه در سطح فردی نیز می‌تواند به همراه داشته باشد: خروج اعضای ضعیف‌تر و ناکارآمد سازمان و جایگزینی آنان با افراد مناسب می‌تواند به افزایش بهره‌وری سازمان کمک کند. یافتن موقعیت‌های شغلی مطلوب‌تر و مرتبط‌تر با استعدادها و علایق و در بعضی موارد، دستمزد بالاتر و یافتن زمان بیشتر برای بودن در کنار خانواده از پیامدهای مثبت این پدیده برای افراد است (Moore, 1998).

### رویکردی یکپارچه به فرایند جابه‌جایی داوطلبانه کارکنان

ترک شغل، از منظر پژوهشگران زیادی مورد بررسی قرار گرفته است. اغلب آنها سعی کرده‌اند تا به توضیحات مشترکی برای شرح رفتارهای مختلف منجر به ترک شغل برسند. برای مثال کریسمن، به سه ویژگی مشترک در ترک شغل‌های داوطلبانه رسیده است: (۱) اهمیت نقش یک مدیر در تصمیم کارکنان برای ماندن یا رفتن از سازمان، (۲) اهمیت ماهیت و محتوای شغل و (۳) خروج داوطلبانه از سازمان اغلب نتیجه تعدادی از رویدادهاست که به مرور زمان، روی هم جمع می‌شوند (Kreisman, 2002).

یک بررسی جامع‌تر نشان می‌دهد که فرایند جابه‌جایی داوطلبانه کارکنان، پدیده‌ای چند وجهی است که دربرگیرنده عوامل ادراکی، رفتاری و سازمانی فراوانی است. شناخت دقیق این پدیده برای جلوگیری از پیامدهای منفی آن، ضروری به نظر می‌رسد. مدل‌هایی که طی سال‌های دور برای بررسی فرایند جابه‌جایی کارکنان ارائه شده است، عمدتاً به دو گروه ساختاری و ادراکی تقسیم شده‌اند (Moore, 1998). در مدل ساختاری، ویژگی‌های شغل، سازمان و نیز اثرات متقابل بین افراد و میزان تمرکز قدرت در سازمان، شکل‌دهنده نگرش افراد درباره شغل و سازمانشان از قبیل رضایت شغلی و تعهد سازمانی هستند و بدین ترتیب در تصمیم افراد برای

مورد بررسی قرار می‌دهیم. هزینه‌های اقتصادی که شامل هزینه قطع همکاری با فرد، هزینه جست‌وجو و یافتن افراد جایگزین و هزینه آموزش جایگزین‌هاست؛ کاهش بهره‌وری سازمان به واسطه خروج نیروهای کارآمد سازمان، پایین آمدن روحیه اعضای باقی مانده در سازمان و احساس ناامیدی و دل‌سردی که به آنان دست می‌دهد؛ و از دست دادن بخشی از مشتریان یا قراردادهای در اثر جابه‌جایی کارکنان، از جمله هزینه‌هایی است که سازمان‌ها در این راستا می‌پردازند (Moore, 1998). این پدیده، پیامدهای منفی نیز برای اشخاص به همراه دارد که عبارت‌اند از: از دست دادن مزایای ارشدیت در محیط کار، استرس‌های دوره گذار

خروج داوطلبانه از سازمان موثرند. این مدل‌ها از این بابت که یک نقش انفعالی برای کارکنان در این فرایند قائل اند، مورد انتقاد هستند. در مدل ادراکی، محققان به دنبال ترسیم حلقه‌های به هم پیوسته فرایندهای ادراکی موثر بر فرایند تصمیم‌گیری برای خروج از سازمان هستند. این حلقه‌های ادراکی عبارت‌اند از: ایده اولیه ترک خدمت، تمایل برای جستجوی مشاغل جایگزین،

ارزیابی جایگزین‌ها، مقایسه جایگزین‌ها، تصمیم به ترک خدمت و در نهایت خروج از خدمت.

از آنجا که هر دوی این مدل‌ها به تنهایی نارسایی‌هایی در زمینه تشریح فرایند جابه‌جایی کارکنان دارند، محققان به دنبال یک مدل ترکیبی از این دو مدل برای توصیف فرایند جابه‌جایی کارکنان بوده‌اند. از جمله این مدل‌های ترکیبی می‌توان به مدل آشکارسازی ترک داوطلبانه شغل (The Unfolding Model of Voluntary Turnover) اشاره کرد (Lee and Mitchell, 1994).

### متغیرهای مرتبط با جابه‌جایی کارکنان

در مطالعات صورت گرفته در دهه‌های اخیر برای دستیابی به یک مدل مناسب از جابه‌جایی کارکنان، تعدادی از عوامل جمعیت‌شناسی نیز اهمیت ویژه خود را نشان داده‌اند. بر مبنای این تحقیقات سابقه کار، سن و سطح مهارت کارکنان سازمان دارای همبستگی منفی با پدیده جابه‌جایی کارکنان هستند. این در شرایطی است که رابطه معنی‌دار قوی میان سطح تحصیلات کارکنان و ترک خدمت آنان وجود ندارد، ولی فرضیات رایجی در ادبیات وجود دارد که احتمال ترک خدمت میان کارکنانی با سطح تحصیلات بالاتر، بیشتر است. همچنین رابطه مشخص و دقیقی بین جنسیت کارکنان و موضوع ترک خدمت در ادبیات وجود ندارد، اما فرضیات فاقد مستندات عملی وجود دارد که زنان تمایل بیشتری به خروج از خدمت دارند (Moore, 1998).

### پیش‌بینی‌کننده‌های جابه‌جایی کارکنان

همانطور که پیش از این نیز اشاره شد، برای رسیدن به

**رفتارهای حاکی از جویای کار بودن فرد، عدم رضایت شغلی، نوع روابط با همکاران و سرپرستان، از جمله عوامل پیش‌بینی‌کننده جابه‌جایی کارکنان هستند**

مدلی جامع و مانع از پدیده جابه‌جایی کارکنان، باید پیش‌بینی‌کننده‌های این پدیده را نیز به خوبی شناخت. مهم‌ترین موارد پیش‌بینی‌کننده جابه‌جایی داوطلبانه کارکنان عبارت‌اند از: رفتارهای حاکی از جویای کار بودن فرد، عدم رضایت شغلی، ویژگی‌های شغل (وظیفه محول شده به فرد، نوع روابط با سرپرستان، روابط با همکاران، نظام جبران خدمت و پاداش)، تعهد به

سازمان، ویژگی‌های سازمان (وجود موقعیت برای پیشرفت در سازمان، وجود برنامه‌ها و رویه‌های مناسب در جهت حمایت از کارکنان و رفع مسائل و نگرانی‌های کاری و خانوادگی) و ادراک فرد درباره فرصت‌های شغلی جایگزین (Moore, 1998).

### استراتژی‌های اثربخش برای نگهداری کارکنان دانش محور

از جمله استراتژی‌های اثربخش برای نگهداری کارکنان دانش محور می‌توان به استراتژی پرداخت حقوق، دستمزد و پاداش مناسب، دادن آزادی عمل و استقلال کاری و مشارکت در کار، اشاره کرد که در ادامه به تفصیل به آنها می‌پردازیم. در ضمن یکی از راهکارهای پیشنهادی برای نگهداری نیروهای نخبه که در ادبیات موضوع به آن اشاره شده است، استفاده از مدل سازمان‌های یادگیرنده است. مدل سازمان‌های یادگیرنده، مدلی است که بر اساس آن، سازمان به سمتی حرکت می‌کند که در آن، کارکنان به طور پیوسته ظرفیتشان را برای خلق نتایج مطلوب، افزایش می‌دهند؛ در حالی که الگوهای جدید تفکر، پرورش می‌یابند، هدف‌های مشارکتی تنظیم می‌شوند و افراد، به طور مداوم یاد می‌گیرند که چگونه با یکدیگر یاد بگیرند. بنابراین در بین استراتژی‌های اشاره شده، استراتژی‌های تخصیص وظایف چالشی، توسعه و آموزش کارکنان دانش محور و توسعه یادگیری تیمی، به عنوان استراتژی‌هایی که بر اساس مدل‌های سازمان‌های یادگیرنده برای نگهداری کارکنان دانش محور استخراج شده‌اند، معرفی می‌شوند.

## استراتژی پرداخت حقوق، دستمزد و پاداش مناسب

پرداخت پاداش‌های مالی، استراتژی متداولی برای جذب و نگهداری کارکنان دانش محور به حساب می‌آید (Bontis and Sto-el, 2002). لورد و فرینگتون بر این باورند که از مهم‌ترین دلایل کارکنان دانش محور جوان‌تر برای ماندن در محل کار، این است که بتوانند برای خود و خانواده، امنیت فراهم کنند

(Lord and Farrington, 2006) که این امر از طریق دریافت حقوق، دستمزد و پاداش مناسب محقق خواهد شد.

**انتظارات کارکنان دانش محور طوری است که آنها دوست ندارند بیست سال صبر کنند تا بعد در فرایند تصمیم‌گیری وارد شوند**

## استراتژی مشارکت در کسب و کار

بنسنت معتقد است که انتظارات کارکنان دانش محور، طوری است که آنها دوست ندارند بیست سال صبر کنند تا بعد در فرایند تصمیم‌گیری وارد شوند. آنها دوست دارند نقش خود را در تصمیم‌گیری‌ها بازی کنند (Benest, 2008). به عبارت دیگر کارکنان دانش محور نیاز دارند که احساس مالکیت و مشارکت در

سیستم توسعه داشته باشند (Kelly et al., 2007).

## استراتژی تخصیص وظایف چالشی

بسیاری از تحقیقات نشان داده است که کارکنان دانش محور، بیشتر تمایل به در اختیار گرفتن وظایف غیر تکراری و از نوع چالشی دارند. مثلاً دراکر معتقد است که کارکنان دانش محور بیشتر با چالش‌های درونزای شغلی، مورد انگیزش قرار می‌گیرند تا پاداش‌های مالی (Kelly et al., 2007). بنا بر نظر بنسنت نیز کارکنان دانش محور جوان، بایستی مرتباً از طریق تخصیص وظایف و نقش‌های جدید، مورد چالش قرار گیرند (Benest, 2008). هورویتز و دیگران نیز در تحقیقی به این نکته پی برده‌اند که فراهم کردن پروژه‌ها و یا وظایف کاری چالشی، نقش موثری در حفظ و نگهداری کارکنان دانش محور دارد (Horwitz et al., 2006).

## استراتژی توسعه کارکنان دانش محور

یادگیری و فرهنگ سازمانی یادگیرنده، دو عنصر جدا نشدنی هستند. بنسنت معتقد است ایجاد فرصت برای یادگیری مداوم، امتیاز ویژه‌ای برای سازمان‌هاست (Benest, 2008). در رابطه با کارکنان دانش محور، یادگیری به مثابه فرهنگی می‌ماند که سایر عناصر رضایت شغلی را تحت الشعاع قرار می‌دهد (Bolman, 2003). بنابراین دادن فرصت‌هایی برای توسعه در زمینه‌های تخصصی و فراهم آوردن دسترسی به محصولات و تکنولوژی‌های برتر از مهم‌ترین استراتژی‌ها برای حفظ و نگهداری کارکنان دانش محور است (Ho-witz et al., 2006). بر اساس یافته‌های تحقیقات لورد و

## استراتژی دادن آزادی عمل و استقلال کاری

تشویق کردن و فراهم کردن آزادی عمل برای برنامه‌ریزی و کار به صورت مستقل، مهم‌ترین و موثرترین استراتژی برای حفظ و نگهداری کارکنان دانش محور در آفریقای جنوبی است (Horwitz et al., 2006). همچنین بر اساس یافته‌های تحقیقات لورد و فرینگتون، برای کارکنان دانش محور مسن‌تر، داشتن استقلال کاری از جمله مهم‌ترین عوامل انگیزش شغلی محسوب می‌شود (Lord and Farrington, 2006).

## استراتژی برخورداری از حمایت مدیریت ارشد

برخورداری از حمایت مدیریت ارشد از جمله استراتژی‌های موثر برای حفظ و نگهداری کارکنان دانش محور است. این مطلب در پژوهش هورویتز و دیگران در مورد کشور سنگاپور (به نمایندگی از فرهنگ شرقی) به اثبات رسیده است (Horwitz et al., 2006). لورد و فرینگتون معتقدند که روابط مناسب با سرپرست برای کارکنان دانش محور جوان‌تر از اهمیت بسزایی برخوردار است؛ گرچه مدیران نباید از کارکنان دانش محور مسن‌تر غفلت کنند و به آنها بی‌توجه باشند (Lord and Farrington, 2006). همچنین استفاده از سیستم‌هایی نظیر قدردانی عمومی در افزایش انگیزه کارکنان دانش محور موثر است، چرا که این کارکنان درمی‌یابند که سازمان، تلاش و توانایی‌هایشان را ارزش می‌نهد (Kelly et al., 2007).

فرینگتون، برای کارکنان جوان‌تر، پیشرفت، اهمیت بسزایی دارد و کارکنان دانش محور مسن‌تر نیز هنگامی خوشنود خواهند بود که کارهای متفاوتی انجام دهند، روش‌های جدید و نوآورانه‌ای را توسعه دهند، آزمایش کنند و از توانایی‌های خود استفاده کنند (Lord and Fa, 2006).



بنیست، بر اساس نیازهای متفاوت کارکنان دانش محور، نوع خاصی از قراردادهای کاری را در دنیای جدید پیش‌بینی می‌کند که با دنیای سنتی، تفاوت دارد. او این قرارداد را یک قرارداد اجتماعی می‌نامد و اظهار می‌دارد که مادامی فرد در سازمان باقی می‌ماند که بتواند یاد بگیرد و رشد کند. او معتقد است که مهم‌تر از پرداخت‌های خوب، وجود «یک فرهنگ سازمانی مشوق و مثبت»، امتیازی ویژه برای بنگاه‌ها محسوب می‌شود. در حقیقت، وجود فرهنگی که یادگیری سازمانی از ارکان آن باشد، نه تنها در نگهداری، بلکه در جذب نخبگان نیز به سازمان‌ها کمک شایانی می‌کند (Benest, 2008).

### استراتژی توسعه یادگیری تیمی

آخرین استراتژی پیشنهادی، توسعه فعالانه سیستم‌های یادگیری تیمی برای مقابله با تمایل ذاتی کارکنان دانش محور به کار انفرادی است. مدیران منابع انسانی باید فعالانه برای توسعه مهارت‌های تیمی برنامه ریزی کنند، چرا که بعید است خود به خود چنین مهارت‌هایی در میان کارکنان دانش محور، بروز پیدا کنند و تقویت شوند. کلی معتقد است آنها بایستی برای به اشتراک گذاری دانش خود با سازمان و سایر کارکنان ترغیب شوند (Kelly et al., 2007).

### نگهداری کارکنان دانش محور در ایران

در این بخش قصد داریم تا در تحلیلی مختصر، امکان‌های کارگیری مباحث مطرح شده در این مقاله را در سازمان‌های ایرانی بررسی کنیم. برای این منظور در ادامه با تحلیل و

مقایسه وضعیت سازمان‌های ایرانی با توجه به تحقیقات لورد و فرینگتون در رابطه با کارکنان دانش محور جوان و مسن، ابعاد فرهنگی در پروژه GLOBE (پروژه جهانی اثربخشی رفتار سازمانی و رهبری) و استراتژی‌های پیشنهاد شده برای سازمان‌های کشورهای آفریقای جنوبی و سنگاپور، به بیان راهکارهای مناسب برای نگهداری کارکنان دانش محور در ایران پرداخته می‌شود.

با توجه به تحقیقات لورد و فرینگتون، برای کارکنان جوان‌تر، پیشرفت، امنیت شغلی و روابط با سرپرست اهمیت بسزایی دارد. همچنین کارکنان دانش محور جوان‌تر کار می‌کنند تا بتوانند کالاهای ضروری و امنیت را برای خود و خانواده فراهم کنند (Lord and Farrington, 2006). با توجه به هرم جمعیتی جوان ایران و افزایش چشمگیر دانش‌آموختگان دانشگاه‌ها در سال‌های اخیر، کارکنان دانش محور در ایران نیز اکثراً از قشر جوان هستند. بنابراین به

نظر می‌رسد که کارفرمایان باید تمام تلاش خود را به کار بندند تا برای کارکنان دانش محور امنیت شغلی و امکان پیشرفت و توسعه در زمینه‌های علمی و شغلی فراهم کنند. همچنین سرپرستان کارکنان جوان دانشی باید آموزش ببینند تا نحوه برخورد و تعامل متناسب با روحیات آنها را یاد بگیرند و در عمل به کار بندند. در ضمن، کارفرمایان نباید از کارکنان دانش محور مسن تر غفلت

کنند، چرا که آنها از ستون‌های سازمان‌ها و دارای تجربیات ارزشمندی هستند که در کنار انرژی و انگیزه جوان‌ترها می‌توانند باعث رشد و تعالی سازمان‌ها شوند.

همچنین با نگاهی دیگر به موضوع، می‌توان با توجه به فرهنگ جامعه ایرانی به بررسی امکان عملی بودن موارد مطرح شده در مقاله پرداخت. از آنجا که فرهنگ ایرانیان با توجه به ابعاد پروژه GLOBE، دارای ویژگی‌هایی چون جمع‌گرایی در گروه‌های خودی و فاصله قدرت بالاست، برخی از جنبه‌های مدل‌های سازمان‌های یادگیرنده را نمی‌توان به شکل موثری در سازمان‌های ایرانی به کار بست. اما با تمایل مدیران ایرانی برای کاهش فاصله قدرت و بهبود جمع‌گرایی اجتماعی، امید می‌رود که در آینده، به کارگیری مدل‌های سازمان‌های یادگیرنده در سازمان‌های ایرانی، تسهیل شود (Alavi and McCormick, 2003).

همانطور که پیشتر اشاره شد، در تحقیق هورویتز و همکاران (۲۰۰۶) که در سنگاپور به نمایندگی از آسیا و همچنین در آفریقای جنوبی به نمایندگی از آفریقا به انجام رسید، مشخص شده است که یکی از استراتژی‌های موثر در سازمان‌های سنگاپوری برای نگهداری کارکنان دانش محور، استفاده از استراتژی پرداخت حقوق، دستمزد و پاداش مناسب است، در حالی که این استراتژی برای سازمان‌های آفریقای جنوبی از اثربخشی کمتری برخوردار است. به نظر می‌رسد ریشه این تفاوت را باید در تفاوت ماهیت بازار نیروی کار و ابعاد اقتصادی، اجتماعی، فرهنگ ملی و سازمانی در این دو کشور جستجو کرد که اثر تعیین کننده‌ای بر طراحی و اجرای فعالیت‌های منابع انسانی دارد. آفریقای جنوبی و سنگاپور از لحاظ ابعاد فرهنگی با هم متفاوت هستند.

**با توجه به جوان بودن اکثریت کارکنان دانش محور در ایران، به نظر می‌رسد که تامین امنیت شغلی، موثرترین راهکار برای نگهداری این کارکنان باشد**

در ضمن نرخ بیکاری در آفریقای جنوبی بالاست، بنابراین کارکنان دانش محور نیز همچون سایر نیروی کار این کشور موقعیت‌های شغلی متفاوت و متنوعی در پیش روی خود نمی‌بینند و افراد (از جمله کارکنان دانش محور) تمایل بیشتری به ماندن طولانی‌تر در یک کار دارند و در بسیاری از موارد، حاضرند به کارهایی با دستمزد و پاداش نه چندان بالا تن دهند. این در شرایطی

است که نرخ بیکاری در سنگاپور به مراتب پایین‌تر است، پس کارکنان دانش محور از بین گزینه‌های شغلی متفاوتی که در مقابل خود می‌بینند، شغلی را برمی‌گزینند که از لحاظ حقوق و دستمزد، شرایط مناسب‌تر داشته باشد (Horwitz et al., 2006).

اما برای آنکه شرایط کشور خودمان ایران را با دو کشور مذکور بسنجیم، می‌بایست به این نکته توجه داشته باشیم که نرخ بیکاری در سال ۲۰۰۷ برای آفریقای جنوبی و سنگاپور به ترتیب ۲۳ و ۳/۹ درصد و در سال ۲۰۰۸ به ترتیب ۲۲/۹ و ۴ درصد بوده است؛ در حالی که نرخ بیکاری در ایران در سال ۲۰۰۷ و ۲۰۰۸ به ترتیب ۱۰/۵ و ۱۰/۴ درصد بوده است و در تابستان ۱۳۸۸ نیز نرخ بیکاری در ایران به رقم ۱۱/۳ درصد رسیده است. بنابراین نرخ بیکاری ایران نه به کمی سنگاپور و نه به زیادی آفریقای جنوبی است و در وضعیتی بین این دو کشور قرار دارد. اما اگر شاخص نرخ بیکاری را برای فارغ التحصیلان دانشگاهی محاسبه کنیم، در می‌یابیم که نرخ بیکاری در میان افراد با تحصیلات عالی در ایران (که اکثراً متقاضی شغل‌های دانش محور هستند) در سال ۲۰۰۶ برابر ۱۷/۱ و در سال ۲۰۰۸ برابر ۱۴/۲ درصد بوده است؛ در حالی که در سال ۲۰۰۸ این رقم برای آفریقای جنوبی و سنگاپور به ترتیب ۳/۶ و ۳/۸ درصد بوده است. این ارقام نشان‌دهنده این موضوع است که در ایران بین عرضه جمعیت تحصیل کرده جویای کار و تقاضا و نیاز بازار به کارکنان دانش محور تعادل وجود ندارد، بنابراین در ایران رقابت شدیدی بین فارغ التحصیلان دانشگاهی ایران برای کسب شغل‌های دانش محور وجود دارد. پس به نظر می‌رسد که استراتژی پرداخت حقوق، دستمزد و

- tion, The McKinsey Quarterly, Vol. 1, pp. 4-23.
3. Benest, Frank (2008). Retaining And Growing Talent: Strategies To Create Organizational "Stickiness", October, Public Management, pp. 20-24.
  4. Horwitz, Frank M., et al., (2006). Human Resource Strategies For Managing Knowledge Workers: An Afro-Asian Comparative Analysis, International Journal of Human Resource Management, Vol. 17, pp. 775-811.
  5. Kelly, Liz Lee, Blackman, Deborah A., and Hurst, Jeffrey (2007). An Exploration Of The Relationship Between Learning Organizations And The Retention Of Knowledge Workers, The Learning Organization, Vol. 14, pp. 204-221.
  6. Lee, Thomas W., Maurer, Steven D., (1997). The Retention Of Knowledge Workers With The Unfolding Model Of Voluntary Turnover, Human Resource Management Review, Vol. 7, pp. 247-275.
  7. Noe, Raymond A., et al., (2004). Fundamental Of Human Resource Management, New York : McGraw-Hill, First Edition.
  8. Moore, Christine Webster, (1998). Understanding Voluntary Employee Turnover Within The New Workplace Paradigm: A Test of an Integrated Model, Doctoral Dissertation, Claremont Graduate University.
  9. Lee, Thomas W., Mitchell T R., (1994). An Alternative Approach: The Unfolding Model of Voluntary Employee Turnover, Academy of Management Review, Vol. 19, pp. 51-89.
  10. Bontis, N., Stovel M., (2002). Voluntary Turnover: Knowledge Management - Friend or Foe?, Journal of Intellectual Capital, Vol. 3, pp. 303-332.
  11. Lord, Robert L., Farrington, Phillip (2006). Age-Related Differences In The Motivation of Knowledge Workers, Engineering Management Journal, Vol. 18, pp. 20-26.
  12. Bolman, L.G. and Deal, T.E. (2003). Reframing Organizations: Artistry, Choice and Leadership, San Francisco : Jossey-Bass.
  13. Alavi, Babak, McCormick, John (2003). Some Cultural Considerations For Applying The Learning Organization Model To Iranian Organizations, Tehran International Management Conference.

سید علیرضا میرباقری، هامون طهماسبی و علی هاشمی: دانشجویان رشته مدیریت MBA، دانشگاه صنعتی شریف

پاداش مناسب، موثرترین و بهترین استراتژی برای حفظ و نگهداری کارکنان دانش محور ایرانی نباشد و استراتژی‌های دیگری مثل استراتژی‌های توسعه کارکنان دانش محور و تخصیص وظایف چالشی به آنها از اولویت و تاثیرگذاری بالاتری برای نگهداری کارکنان دانش محور در ایران برخوردار باشد. هر چند باید به این نکته توجه داشت که در کنار امکان رشد و توسعه باید حقوق و دستمزد منصفانه‌ای نیز متناسب با قابلیت‌های هر فرد پرداخت شود، وگرنه فراهم کردن امکان رشد و توسعه به تنهایی نمی‌تواند باعث حفظ کارکنان دانش محور شود.

### نتیجه‌گیری

برای عملی کردن مباحث مربوط به نگهداری کارکنان دانش محور در سازمان‌های ایرانی، کارفرمایان باید با توجه به جوان بودن اکثر کارکنان دانش محور، در عین حال که نباید از کارکنان دانش محور مسن‌تر غفلت کنند، تمام تلاش خود را به کار بندند تا برای کارکنان دانش محور جوان امنیت شغلی و امکان پیشرفت و توسعه در زمینه‌های علمی و شغلی مربوطه را فراهم کنند. علاوه بر این با توجه به ابعاد فرهنگی در سازمان‌های ایرانی، امید می‌رود که در آینده به کارگیری استراتژی‌های مرتبط با مدل‌های سازمان‌های یادگیرنده در برخی سازمان‌های ایرانی تسهیل شود. همچنین از آنجا که در ایران بین عرضه جمعیت تحصیل کرده جویای کار و تقاضا و نیاز بازار به کارکنان دانش محور تعادل وجود ندارد و رقابت شدیدی در بین فارغ التحصیلان دانشگاهی ایران برای کسب شغل‌های دانش محور وجود دارد، به نظر می‌رسد استراتژی پرداخت حقوق، دستمزد و پاداش مناسب، موثرترین استراتژی برای حفظ و نگهداری کارکنان دانش محور ایرانی نباشد و در اولویت‌های بعدی قرار داشته باشد. □

### منابع

1. Kreisman, Barbara Jane (2002). Identifying The Drivers Of Employee Dissatisfaction Leading To Turnover Of Information Technology Professionals: A Case Study, Doctoral Dissertation, The University of Texas at Austin, May.
2. Bulter, Patrick et al., (1997). A Revolution In Interac-