

Explaining the Causes of Employee Turnover in Iranian Knowledge-Based Organization and Providing Solutions: An Examination of the Role of Compensation System

**Seyedeh Elahe Kavousi¹, Ali Ashghar Fani^{*2}, Hasan Danaifard³,
Shahrzad Nayyeri⁴**

1. Ph.D. Student, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran.
2. Associate Professor, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran. (Corresponding Author). Email: afani@modares.ac.ir
3. Professor, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran.
4. Associate Professor, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran.

Abstract

The purpose of this study is to identify the reasons for employee's turnover of Iranian knowledge companies in the field of compensation system and providing constructive strategies to reduce the rate of turnover. The methodology of the present study is mixed method. The statistical population of the study in qualitative and quantitative parts consisted of 220 knowledge workers in knowledge-based organizations of Sharif University of Technology who left their organizations. Sample size in the quantitative section consisted of 138 persons who were selected by random sampling. Sample size in the qualitative section consisted of 30 persons selected by snowball method. Data were collected through a questionnaire in the quantitative section and interviews in the qualitative section. Friedman and t-test were used to analyze the data in quantitative part and the thematic analysis was used in the qualitative part. The results show that all of eighteen components of compensation system were below average and they are main reasons for leaving knowledge workers. Proposed solutions presented in seven process, human, financial, cultural, technological, structural and legal-political themes. The results of this study can help improve compensation policies in order to maintain key forces in knowledge based organizations.

Introduction

One of the main concerns of managers and owners of knowledge-based companies in recent years are reducing the efficiency of personnel and increasing of voluntary creative, efficient and elit worker's turnover (Nelson & McCann, 2010). Most studies on employee turnover have focused on the demographic and monetary and economic aspects of this phenomenon (Afkhani Thibalult et al.,

2017), while one of the main causes of employee turnover is their dissatisfaction with the compensation system in organization (Nemati et al., 2014; Clark, 2013). Employees' dissatisfaction with the compensation system will lead to a decrease in the efficiency of the organization and in the long time will lead to employees' turnover (Berger & Berger, 2015, p. 15). Accordingly, identifying all aspects and components of compensation that are effective in employee turnover can provide the basis for identifying and meeting the needs of knowledge workers and their growth and development, reducing the dissatisfaction of the forces and ultimately minimizing employee turnover rate. The purpose of the present study was to identify the components of compensation system affecting on staff turnover and to provide solutions to reduce the turnover rate of knowledge workers.

Case study

The statistical population of the study in the qualitative and quantitative part consisted of 220 employees of knowledge-based organizations of Sharif University of Technology who left their organizations.

Theoretical framework

Employee turnover is a common issue in domestic and foreign research. Leaving a job is a conscious and largely planned tendency to look for opportunities and career options in other organizations (Lambert et al, 2010). Despite the positive and negative views about quitting, the overwhelming aspect of the comments emphasizes on detrimental impact of knowledge-based worker's turnover due to the difficulty of replacement and the likelihood of transferring capabilities to competing organizations (Stypinska & Turek, 2017). The results of the studies show that many of the components of employee turnover are related to the components of compensation system.

Different theories and models have been put forward during the formation of compensation system. The first models were called compensation of economic and financial services. Then human-economic models emerged and finally explained to improve the efficiency of total compensation models and consideration of total aspects of compensation, total compensation model introduced (Thibalult et al., 2017). Hay group model is one of the best models which used in this study.

Materials and Methods

The research methodology is mixed method. Sample size in the quantitative section consisted of 138 persons who were selected by random sampling. Sample size in the qualitative section consisted of 30 persons selected by snowball method. Data gathering tool are questionnaire and interview. Data analysis was done in quantitative section using t-test and Friedman tests using SPSS software.

Data analysis was done in the qualitative part of the study by thematic analysis and using open coding.

Discussion and Results

The results of the quantitative section of the present study show that all of the eighteen components related to the compensation system are below average and thus are among the reasons for leaving the staff of Iranian knowledge companies. Qualitative results, based on coding interviews, provide solutions to improve compensation policies and reduce employee turnover in seven areas of finance, technology, process, structural, cultural, legal-political and human.

Conclusion

The results indicate that through flexible work, effective communication, providing a framework for human resources development, needs assessment and training, knowledge management, clarifying organizational practices, paying attention to knowledge culture factors, paying attention to fair pay, organization, design and enrichment of knowledge jobs, talent management, standard performance management and improvement of recruitment structure in line with the nature of the knowledge organization can reduce the rate knowledge worker's turnover and prevent not only leaving and low work rating of forces, but also improve satisfaction and ultimately productivity of organizations.

Keywords: Employee turnover, Compensation, Knowledge workers, Knowledge-based organizations.

Article Type: Research Article

Cite this article: Kavousi, S.E., Fani, A.A., Danaifard, H., & Shahrzad N.(2021). Explaining the Causes of Employee Turnover in Iranian Knowledge-Based Organization and Providing solutions: An Examination of the Role of Compensation System, *Public Management Researches*, 14 (53), 89-114. (In Persian)

DOI: 10.22111/JMR.2020.32053.4839

Received: 21 Oct. 2019

Accepted: 11 May. 2020

© The Author(s).

Publisher: University of Sistan and Baluchestan



تبیین علل ترک خدمت کارکنان در شرکت‌های دانش‌بنیان ایرانی و ارائه راهکار: بررسی نقش جبران خدمات*

سیده الهه کاوسی^۱ - علی اصغر فانی^{۲*} - حسن دانایی فرد^۳ - شهرزاد نیری^۴

۱. دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.
۲. نویسنده مسئول، دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.
afani@modares.ac.ir
۳. استاد گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.
۴. استادیار گروه مدیریت و برنامه‌ریزی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.

چکیده

هدف این پژوهش شناسایی علل ترک خدمت کارکنان شرکت‌های دانش‌بنیان ایرانی در حوزه جبران خدمات و ارائه راهکارهایی سازنده جهت کاهش میزان ترک خدمت این دسته از کارکنان است. روش‌شناسی پژوهش حاضر ترکیبی است. جامعه آماری شامل ۲۲۰ نیروی دانشی سازمان‌های دانش‌بنیان دانشگاه صنعتی شریف بودند که سازمان خود را ترک کرده بودند. حجم نمونه در بخش کمی مشتمل بر ۱۳۸ نفر بود که به روش نمونه‌گیری تصادفی انتخاب شدند. حجم نمونه در بخش کیفی مشتمل بر ۳۰ نفر بود که به روش گلوله برفی انتخاب شدند. گردآوری داده‌ها در بخش کمی از طریق پرسشنامه و در بخش کیفی از طریق مصاحبه انجام شد. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کمی از آزمون تی و فریدمن و در بخش کیفی از روش تحلیل تم استفاده شد. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که تمامی مؤلفه‌های ۱۸ گانه جبران خدمات؛ پایین‌تر از حد متوسط و در زمره‌ی علل اصلی ترک خدمت نیروهای دانشی هستند. در نهایت راهکارهایی برای بهبود وضعیت جبران خدمات که منجر به رفع مسئله ترک خدمت نیروهای دانشی شود در هفت دسته فرایندی، انسانی، مالی، فرهنگی، فناوری، ساختاری و قانونی-سیاسی پیشنهاد شدند. نتایج پژوهش حاضر می‌تواند به بهبود سیاست‌های جبران خدمات به منظور حفظ نیروهای کلیدی در سازمان‌های دانش‌بنیان کمک شایانی نماید.

واژه‌های کلیدی: ترک خدمت، جبران خدمات، کارکنان دانشی، شرکت‌های دانش‌بنیان

* این مقاله برگرفته از رساله دکترای خانم سیده‌الهه کاوسی است.

استناد: کاوسی، سیده‌الهه؛ فانی، علی اصغر؛ دانایی فرد، حسن؛ نیری، شهرزاد (۱۴۰۰). تبیین علل ترک خدمت کارکنان در شرکت‌های دانش‌بنیان ایرانی و ارائه راهکار: بررسی نقش جبران خدمات، پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۴(۵۳)، ۸۹-۱۱۴.

DOI: 10.22111/JMR.2020.32053.4839

نوع مقاله: علمی پژوهشی

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۲/۲۲

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۷/۲۹

حق مؤلف © نویسندگان

ناشر: دانشگاه سیستان و بلوچستان



مقدمه

یکی از نگرانی‌های اصلی مدیران و صاحبان شرکت‌های دانش‌بنیان در سال‌های اخیر، کاهش کارایی نیروها و افزایش خروج ارادی منابع انسانی کارا، خلاق و در یک جمله ترک خدمت کارکنان نخبه و کلیدی است (Nelson & McCann, 2010). شواهد نشان می‌دهد میزان ترک خدمت کارکنان دانشی در ۱۰ سال اخیر در سازمان‌های دانش‌بنیان ایرانی سه برابر شده است (Gholipour, Amiri, Mehdizadeh, & Zamanifar., 2013). این در حالی است که هزینه‌های مرتبط با ترک خدمت این کارکنان قابل توجه بوده و از ۱۰۰ تا ۱۵۰ درصد حقوق پایه افراد شامل هزینه‌های انفصال، هزینه‌های جایگزینی مرتبط با استخدام، آموزش و بهره‌وری پایین نیروهای جدید را شامل می‌شود (Nelson & McCann, 2010). عموم مطالعات صورت گرفته در حوزه ترک خدمت کارکنان بر جنبه‌های جمعیت‌شناختی و جنبه‌های پولی و اقتصادی این پدیده تمرکز کرده‌اند (Afkhani, 2017; Thibalult et al., 2013; Gholipour et al., 2013; Ardakani & Farahi, 2011). در حالی که یکی از علل اصلی ترک خدمت کارکنان، نارضایتی آن‌ها از نظام جبران خدمات در سازمان است (Armstrong, Reily, & Brown., 2010; Nemati, Khaefelahi, & Momeni., 2014; Clark, 2013). تصمیم‌گیری‌های نادرست و اقدامات بدون برنامه در حوزه جبران خدمات، کمبود خط‌مشی‌های جبران خدمات متناسب با نیاز کارکنان و سطوح شغلی و حرفه‌ای آن‌ها (Bahariniya., 2017). عدم تناسب شغل و شاغل، رکود اقتصادی، مدل‌های کسب و کار شکست‌خورده، عقیده سازمان‌ها بر این شعار که "یک ساختار برای همه مناسب است" و عدم توجه به پدیده انعطاف‌پذیری (Dehban & Heydari, 2016)، منجر به طراحی و اجرای سیاست‌های جبران خدمات ناکارآمدی شده که حاصلی جز نارضایتی نیروی انسانی نداشته است (Stadler, 2011; WorldatWork, 2015: 25).

عدم رضایت کارکنان از جبران خدمات در کوتاه‌مدت منجر به کاهش کارایی سازمان و در بلندمدت منجر به ترک کردن سازمان توسط کارکنان خواهد شد (Berger & Berger, 2015: 15). بر این اساس شناسایی تمامی ابعاد و مؤلفه‌های جبران خدمات که بر ترک خدمت کارکنان مؤثر هستند، می‌تواند بستر لازم جهت شناسایی و تامین نیازهای کارکنان

دانشی و رشد و توسعه آن‌ها را فراهم کرده، نارضایتی نیروها را کاهش داده و در نهایت نرخ ترک خدمت این افراد را به حداقل برساند. این موضوع در حوزه سازمان‌های دانش‌بنیان به دلیل مشکل بودن جایگزینی افراد و نیز احتمال انتقال قابلیت‌ها به سازمان‌های رقیب (*Benson & Brown, 2007*) اهمیتی دوچندان نیز دارد.

علی‌رغم تاثیرات بسیار زیاد جبران خدمات بر ترک خدمت کارکنان، پژوهش‌های صورت گرفته در این زمینه بیشتر یا به بررسی پیامدهای طراحی و اجرای ناکارآمد نظام جبران خدمات پرداخته‌اند (*Morrell & Abston, 2019*) و یا صرفاً به بررسی تعداد محدودی از ابعاد و مؤلفه‌های جبران خدمات مانند مزایا (*Laftah & Falah, 2018*)، رفاه (*Kilgour, 2019*) و ارزیابی عملکرد (*Thibalult, Schweyer, & Whillians., 2017*) بسنده کرده‌اند. بر این اساس به نظر می‌رسد که با کمبود پژوهش‌هایی روبه‌رو هستیم که با اتخاذ یک رویکرد جامع (توجه به تمامی ابعاد نرم و سخت جبران خدمات) در حوزه جبران خدمات، به واکاوی علل ترک خدمت نیروها پرداخته و راهکارهای عملیاتی برای حل این مسئله ارائه داده باشند. لذا هدف این پژوهش، شناسایی علل ترک خدمت کارکنان شرکت‌های دانش‌بنیان ایرانی در حوزه جبران خدمات، اولویت‌بندی آن‌ها و ارائه راهکارهایی سازنده جهت کاهش میزان ترک خدمت این دسته از کارکنان است.

پیشینه نظری

ترک خدمت

ترک خدمت می‌تواند ارادی در مقابل اجباری (*Tavakolinezhad, Memarzadeh, & Afshar., 2016*)، کارکردی (تمایل سازمان برای ترک نیرو) در مقابل غیرکارکردی (تلاش و مقاومت سازمان در برابر ترک نیرو) (*Benson & Brown, Tavakolinezhad et al., 2016*)، واقعی (ترک خدمت فیزیکی) در مقابل مجازی (حضور فیزیکی اما دل ندادن به کار) (*2007*)، داخلی (تغییر پست سازمانی به صورت افقی یا عمودی در همان مجموعه سازمان) در مقابل خارجی (ناشی از نارضایتی فرد از کل سیاست‌ها و فرایندهای سازمانی و ترک کلی سازمان) باشد (*Jabari, 2012*). منظور از ترک خدمت در پژوهش پیش رو، تمایل آگاهانه و تا حد زیادی برنامه‌ریزی‌شده، جهت جست و جوی فرصت‌ها و گزینه‌های شغلی در سازمان‌های دیگر است که در نهایت به

خروج دائمی فرد از سازمان منجر می‌شود (Lambert, Hogan, & Jiang., 2010). آگاهی از این موضوع که چه عواملی باعث می‌شوند تا یک کارمند تصمیم به جدایی می‌گیرد، در توانایی سازمان برای حفظ کارمندان بسیار حیاتی است.

اثر ترک خدمت بر اثربخشی یک سازمان بسیار قابل توجه است (WorldatWork, 2015: 64). نرخ بالای ترک خدمت می‌تواند تأثیری منفی بر روی ظرفیت سازمان برای فراهم آوردن خروجی‌های با کیفیت داشته باشد. همچنین ترک خدمت می‌تواند پیامدهای مهلکی در باب کارمندیابی، هزینه‌های آموزشی و تاخیر و توقف در انجام کارهای سازمانی داشته باشد (Tavakolinezhad et al., 2016). در حالی که اگر کارکنان تحت حمایت سازمان قرار بگیرند، فشارهای کمتری را درک کرده و به طبع میل به ترک سازمان به هر شکلی کاهش خواهد یافت (Davari, 2018). همچنین باید بیان کرد که خود قصد ترک خدمت نیز نتایج منفی را به بار می‌آورد، ولو اینکه به منصفانه ظهور نرسد. کارکنانی که میل به ترک خدمت در آنها بالا است، از لحاظ روانی از سازمان فاصله گرفته، تمرکزشان بر روی کار کم شده و اثربخشی آنها کاهش می‌یابد که تمامی این موارد برای سازمان هزینه‌بر است (Dupre & Day, 2017). ترک خدمت نیروهای کلیدی سازمان هم چون بیماری واگیرداری است که اگر به موقع تشخیص و درمان نشود، اثرات مخرب جبران‌ناپذیری بر جای می‌گذارد.

جبران خدمات

اولین مدل‌ها در حوزه جبران خدمات تحت عنوان جبران خدمات اقتصادی - مالی که ذیل دیدگاه کلاسیک طبقه‌بندی می‌شدند، بدون توجه به شرایط اقتضایی و نیازمندی‌های نیروی انسانی طراحی شده بودند. به مرور با ترویج اهمیت ابعاد انسانی و اخلاقی در صنعت، مدل‌های انسانی و رفتاری مانند پرداخت بر اساس شایستگی، ارشدیت و تخصص، کار تیمی و پرداخت‌های غیرمالی و انگیزشی پدیدار شدند (Gibs, 2016). جدیدترین مدل‌های جبران خدمات نیز با عنوان مدل جبران خدمات کل شناخته می‌شوند که تمامی جنبه‌های جبران خدمات مشتمل بر ابعاد مستقیم، غیرمستقیم، درونی و بیرونی را شامل می‌شوند (Thibalult et al., 2017) و به تمامی جنبه‌های نرم و سخت حوزه جبران خدمات توجه می‌کنند.

هدف استراتژیک مدیریت جبران خدمات، توسعه و اجرای سیاست‌های جبران خدمات، فرآیندها و شیوه‌های مورد نیاز برای حمایت از دستیابی به اهداف کسب و کار سازمان است (Armstrong & Murlis, 2007). هدف بنیادین جبران خدمات ایجاد انگیزش، جذب و حفظ نیروهای کلیدی سازمان است (WorldatWork, 2015: 27). شواهد نشان می‌دهد که شرکت‌ها نتوانسته‌اند مدل‌های جدید جبران خدمات را به صورت یک کل منسجم توسعه داده و همچنان هر عنصر آن را به صورت جداگانه به کار می‌برند تا به عنوان یک استراتژی جبران خدمات در نظر گرفته شود. امروزه متخصصین جبران خدمات و کارشناسان منابع انسانی در تلاش هستند تا مفهوم جامع جبران خدمات را به طور گسترده‌تر به کار گیرند (Armstrong et al., 2010: 49).

پیشینه تجربی

ترک خدمت موضوعی است که به وفور در پژوهش‌های داخلی و خارجی به چشم می‌خورد. به عنوان مثال افخمی و فرحی در پژوهش خود به بررسی نقش فرهنگ در تمایل به ترک نیروهای دانشی پرداخته‌اند و دریافتند که با بهبود فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی، می‌توان شاهد کاهش تمایل به ترک خدمت کارکنان دانشی بود (Afkhami, 2011). قلی‌پور و همکاران (۲۰۱۳) نیز در پژوهش خود عوامل مؤثر بر ماندگاری کارکنان دانشی در شرکت پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایران را تحلیل کردند. براساس نتایج حاصل از تحلیل آن‌ها، بین کارکنان دانشی و مدیران آن‌ها در مورد عوامل مؤثر بر ماندگاری کارکنان دانشی اختلاف نظر وجود دارد. در شرایطی که کارکنان متغیرهای آموزش عمومی، استقلال، حمایت اجتماعی و پرداخت را در اولویت‌های اول خود قرار داده‌اند، مدیران بر رضایت شغلی، پرداخت، حمایت اجتماعی و عدالت تأکید داشته‌اند (Gholipour et al., 2013). نتایج برخی از پژوهش‌های مرتبط با موضوع ترک خدمت و جبران خدمات در جدول ۱ آمده است.

جدول شماره ۱: مروری بر پیشینه تجربی پژوهش

نام نویسنده (سال)	عنوان پژوهش	نتایج پژوهش
Asili & Ghadirian (2016)	مدیریت بر کارکنان نخبه؛ چالش‌های علل ترک و ماندگاری در سازمان‌های دانش‌مدار	عدم انعطاف‌پذیری لازم شرکت‌ها در پاسخگویی به نیازهای عاجل کارکنان فرهیخته و ناتوانی در بهره‌گیری از توانمندی‌های نیروهای مذکور از عوامل ترک خدمت نیروهای نخبه دانشی هستند.
Mojibian et al (2016)	بررسی علل خروج کارکنان دانشی از شرکت‌های دانش‌بنیان با رویکرد پویایی‌شناسی سیستم	با استفاده از رویکرد پویایی‌شناسی سیستم، راهبردهایی برای کنترل و جلوگیری از خروج کارکنان به شرح زیر ارائه شد: اصلاح نوع نگاه مدیران به مسئله، اعمال سیاست‌های مستقل جهت کاهش شدت ترک خدمت و اعمال سایر سیاست‌های بسته سیاستی و کاهش نرخ خروج به طور خودکار
Tavakolinezhad et al (2017)	شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر در نگهداشت کارکنان	از بین عوامل فرهنگی، سازمانی و دولتی، عوامل سازمانی بیشترین تأثیر را در نگهداشت کارکنان دارد. همچنین، از بین عوامل سازمانی، سبک رهبری بیشترین تأثیر را در نگهداشت کارکنان دارد.
Abolhasani & Khodabakhshi (2018)	عوامل مؤثر بر ماندگاری منابع انسانی دانشی در شرکت‌های دانش‌بنیان	عوامل مؤثر در قالب ۶۱ مؤلفه و ۹ مقوله در سه بعد کلی فردی، سازمانی و محیطی، شناسایی و تحلیل شدند.
Karimi & Parsafar (2018)	رابطه بین نظام نگهداری منابع انسانی با تعهد سازمانی کارکنان (مورد مطالعه: یکی از بانک‌های خصوصی شده)	بین نظام نگهداری منابع انسانی و تعهد سازمانی کارکنان رابطه مستقیم وجود دارد. همچنین بین مؤلفه‌های نظام نگهداری و تعهد عاطفی و تعهد مستمر رابطه مستقیم وجود داشته، اما بین مؤلفه‌های نظام نگهداری با تعهد هنجاری ارتباط معنی‌داری تایید نشد.
Shoaib et al (2009)	عوامل تعیین‌کننده نگهداشت کارکنان در بخش مخابرات پاکستان	فرصت‌های توسعه‌ی شغلی، حمایت سرپرست، محیط کاری، مزایا و سیاست‌های کار - زندگی به عنوان مهم‌ترین عوامل مرتبط با حفظ و ترک خدمت کارکنان شناسایی شده‌اند.
Burbach & Rayle (2010)	مدیریت سرمایه انسانی در شرکت‌های چندملیتی آمریکایی در آلمان و ایرلند	حمایت مدیریت ارشد تأثیر زیادی بر نگهداشت کارکنان دارد.
Ghapanchi & Aurum (2010)	پیشگویی تمایل کارکنان فناوری اطلاعات برای ترک سازمان: یک بررسی سیستماتیک	از میان عوامل فردی مؤثر بر ترک خدمت؛ تصدی سازمانی، سن، سطح تحصیلات و جنسیت، از میان عوامل سازمانی؛ عامل حقوق و از میان عوامل شغلی مؤثر بر ترک خدمت متخصصان فناوری اطلاعات، عوامل تعارض نقش، ابهام نقش و خودمختاری بیشتر از بقیه نقش دارند.
Thibault et al (2017)	برنده شدن در جنگ برای استعداد: بکارگیری روش‌های انگیزشی نوین در جذب و نگهداشت کارمندان	بر اساس بررسی و تلفیق ادبیات، سازمان‌ها باید از دستمزد و پاداش نقدی سنتی فراتر بروند و تأکید بیشتری بر پاداش‌های غیرمستقیم و غیرمترقبه داشته باشند. هماهنگی جبران خدمات با نیازهای روان‌شناختی حائز اهمیت است.
Dixon & Flannery (2018)	انگیزاننده‌های نگهداشت: استراتژی نوین در سازمان‌های امروز	اجرای فعالیت‌های منظم در نگهداشت نیروهای انسانی از طریق ارتقای ویژگی‌های شخصی و سازمانی امکان‌پذیر است.

نتایج حاصل از مرور مطالعات صورت گرفته در حوزه ترک خدمت و جبران خدمات در داخل و خارج از کشور نشان می‌دهد که علل ترک خدمت کارکنان را می‌توان ذیل موضوعات پایین بودن میزان حقوق (Gibbs, 2016; Chen & Wang, 2017)، تبعیض سازمانی (Stypinska & Turek, 2017)، پاداش و مزایای جانبی نامناسب (Dixon & Flannery, 2018; Thibalult et al., 2017)، عدم مدیریت صحیح (Fudge, 2018)، ارزیابی عملکرد (Armstrong et al., 2010)، فقدان شفافیت در اهداف، وظایف و رویه‌ها (Gibs, 2016; Kheirandish et al., 2017)، فقدان سیستم توسعه و پیشرفت شغلی (Nemati et al., 2013; Alnaqbi, 2011 al., 2013)، نداشتن آزادی و استقلال عمل (Nemati et al., 2013)، مسائل شخصی و خانوادگی (Laftah & Falah, 2018; Morrell & Abston, 2019)، بیمه و خدمات درمانی (Thibalult et al, 2017; Morrell & Abston, 2019) و آموزش و یادگیری محدود (Nemati et al., 2013; Madhani, 2017) طبقه‌بندی کرد.

همان‌گونه که ملاحظه می‌شود تمامی پژوهش‌ها یا به جنبه‌های نرم و یا سخت جبران خدمات به صورت منفرد توجه کرده‌اند؛ در حالی که حفظ و نگهداشت نیروهای دانشی نیازمند توجه به تمامی ابعاد و جنبه‌های جبران خدمات به صورت توأمان است. لذا با انتخاب یک مدل جامع جبران خدمات (توجه بر جنبه‌های سخت و نرم) می‌توان به صورت ریشه‌ای به بررسی پدیده ترک خدمت کارکنان پرداخت، علل را شناسایی نمود و پیش از بالفعل شدن این پدیده، راهکارهای مناسبی برای کاهش ترک خدمت نیروها طراحی و اجرا کرد.

چارچوب نظری

در حوزه جبران خدمات طی چند سال اخیر الگوی جامعی توسط گروه هی^۱ مطرح شده است. این مدل شامل پنج بعد کلیدی حقوق و دستمزد، مزایا، تعادل کار-زندگی، عملکرد و شناخت و فرصت‌های مسیر شغلی و پیشرفت است (World at Work, 2015: 5). این عناصر به همراه تعاریف عملیاتی مربوطه به طور مشروح در جدول ۲ ذکر شده‌اند.

جدول شماره ۲: اجزای سیستم جبران خدمات جامع (5-6: 2015, World at Work)

تعریف عملیاتی	ابعاد سیستم جبران خدمات
این بعد شامل مؤلفه‌های حقوق پایه، حقوق متغیر، حقوق مازاد و پرداخت انگیزاننده است.	حقوق و دستمزد
این بعد شامل مؤلفه‌های مزایای قانونی، مزایای رفاهی و پرداخت در زمان‌های خارج از کار است.	مزایا
این بعد شامل مؤلفه‌های انعطاف‌پذیری محیط کاری و تنظیم کار جایگزین، مرخصی‌های با حقوق و بدون حقوق، مشارکت اجتماعی، مزایای داوطلبانه، سلامت و برنامه‌های حمایتی است.	تبادل کار - زندگی
این بعد شامل دو مؤلفه عملکرد به معنای هماهنگی تلاش‌های سازمانی، تیمی و فردی در دستیابی به اهداف کسب و کار و موفقیت سازمانی و شناخت به معنای قدردانی یا توجه ویژه به فعالیت‌ها، تلاش‌ها، عملکرد و رفتار کارکنان است.	عملکرد و شناخت
این بعد شامل سه مؤلفه مربی‌گری، فرصت پیشرفت و فرصت یادگیری است.	فرصت‌های مسیر شغلی و پیشرفت

همان‌گونه که مشاهده می‌شود در مدل مذکور به صورت توأمان به جنبه‌های نرم و سخت حوزه جبران خدمات توجه شده است. جامع بودن مدل مذکور سبب شده است تا در این پژوهش جهت بررسی علل ترک خدمت کارکنان دانشی در حوزه جبران خدمات از این مدل جهت شناسایی و رتبه‌بندی علل ترک خدمت نیروهای دانشی استفاده شود. بر این اساس سئوال‌های پژوهش به شرح زیر بیان می‌شوند:

- علل ترک خدمت کارکنان شرکت‌های دانش‌بنیان ایرانی در حوزه جبران خدمات چیستند؟

- میانگین‌های رتبه‌بندی این علل چگونه است؟

- راهبردهای کاربردی جهت کاهش میزان ترک خدمت این افراد کدام هستند؟

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش به لحاظ هدف کاربردی، از نظر نحوه گردآوری اطلاعات میدانی و دارای رویکرد ترکیبی^۱ (کمی - کیفی) است. جامعه آماری در بخش کمی، شامل تمامی نیروهای دانشی هستند که قبلاً در سازمان‌های دانش‌بنیان دانشگاه صنعتی شریف مشغول به کار بوده‌اند، اما این سازمان را ترک کرده‌اند. حجم جامعه آماری مشتمل بر ۲۲۰ نفر بود که با استفاده از فرمول کوکران تعداد ۱۳۸ نفر از آنها به روش نمونه‌گیری تصادفی انتخاب شدند.

جهت گردآوری داده‌ها در بخش کمی از ابزار پرسشنامه استفاده شد. پرسشنامه مربوطه مشتمل بر ۸ سؤال جمعیت‌شناختی و ۷۵ سؤال اصلی بود که بر اساس ابعاد و مؤلفه‌های گروه هی (World at Work, 2015: 5) طراحی شد. این پرسشنامه دارای مقیاس پنج ارزشی لیکرت بود. شیوه نمره‌دهی به این صورت بود که برای گزینه بسیار زیاد نمره ۵، زیاد نمره ۴، متوسط نمره ۳، کم نمره ۲ و بسیار کم نمره ۱ در نظر گرفته شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از آزمون‌های تی و فریدمن و با استفاده از نرم‌افزار اسپاس انجام شد. روایی صوری و محتوایی پرسشنامه توسط ۳۰ نفر مشتمل بر مدیران اجرایی سازمان مربوطه، خبرگان دانشگاهی و کارکنانی که سازمان مربوطه را ترک کرده بودند مورد بررسی قرار گرفت. به منظور بررسی پایایی ابزار مورد استفاده، آلفای کرونباخ محاسبه شد. مقدار آلفای کرونباخ ۰/۸۴ به دست آمد که حکایت از پایایی مطلوب ابزار گردآوری اطلاعات داشت.

نمونه آماری در بخش کیفی شامل ۳۰ نفر از کارکنانی بود که سازمان‌های دانش‌بنیان مربوطه را ترک کرده بودند. روش نمونه‌گیری به صورت گلوله برفی انجام شد. ابزار گردآوری اطلاعات در این بخش مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته بود که به صورت رو در رو و در بازه زمانی ۳۰ تا ۴۵ دقیقه انجام شد. تحلیل داده‌ها در بخش کیفی پژوهش به روش تحلیل تم و با استفاده از کدگذاری باز انجام شد. داده‌ها در قالب کدهای اولیه، مضامین پایه و مضامین سازمان‌دهنده سازماندهی شدند. بر این اساس با کشف مشابهات و تمایزات میان کدهای اولیه، مضامین پایه و با کشف مشابهات و تمایزات میان مضامین پایه، مضامین سازمان‌دهنده مشخص شدند (Braun & Clarke, 2006). به منظور تأیید روایی این بخش، یافته‌های به دست آمده در اختیار چند تن از خبرگان دانشگاهی قرار گرفت تا ویژگی‌های شفافیت، مرتبط بودن و قابلیت فهم (Clissett, 2008) را مورد بررسی و تأیید قرار دهند. جهت تأیید پایایی نیز از روش دو کدگذار استفاده شد. ضریب هولستی به دست آمده بالاتر از ۰/۷ بود که حکایت از پایایی مطلوب داشت.

یافته‌های پژوهش

به منظور اجرای تجزیه و تحلیل داده‌ها، ابتدا به ارائه مختصری از اطلاعات جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان می‌پردازیم. یافته‌ها نشان می‌دهند که بیش از نیمی از

مشارکت‌کنندگان را زنان (۵۹ درصد) و ۴۱ درصد از پاسخ‌دهندگان را مردان تشکیل داده‌اند. درصد بالایی از این نیروها، فارغ‌التحصیل دانشگاه صنعتی شریف یا دانشگاه‌های برتر کشور بودند. ۲۷/۵ درصد پاسخ‌دهندگان در بخش فنی، ۱۸/۸ درصد به طور برابر در بخش بازرگانی و توسعه کسب و کار، ۱۸/۲ درصد در بخش منابع انسانی و مالی و ۱۶/۷ درصد در بخش محتوایی مشغول به کار بودند. نتایج بررسی داده‌ها نشان داد که نیمی از نیروهای دانشی مورد مطالعه دارای مدرک کارشناسی ارشد بودند. به منظور انتخاب آزمون آماری مناسب جهت تجزیه و تحلیل داده‌های گردآوری شده ابتدا نوع توزیع داده‌ها به لحاظ نرمال بودن با استفاده از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف ارزیابی شد که نتایج آن در جدول ۳ نشان داده شده است.

جدول شماره ۳: نتایج بررسی توزیع نرمال

آزمون کولموگروف - اسمیرنوف	فرصت‌های توسعه و مسیر شغلی	شناخت و عملکرد	تبادل کار و زندگی	مزایا	حقوق و دستمزد
تعداد	۱۳۸	۱۳۸	۱۳۸	۱۳۸	۱۳۸
میانگین	۲/۲۸۱۷	۲/۲۶۱۵	۲/۳۳۹۳	۲/۳۹۹۸	۲/۴۵۹۴
انحراف استاندارد	۰/۸۰۰۱۹	۰/۷۲۳۲۷	۰/۷۳۴۷۷	۰/۹۳۱۸۹	۰/۸۵۲۳۶
مقدار مطلق	۰/۱۰۴	۰/۷۲	۰/۹۰	۰/۷۴	۰/۱۰۱
مقدار مثبت	۰/۱۰۴	۰/۷۲	۰/۹۰	۰/۷۴	۰/۱۰۱
مقدار منفی	- ۰/۵۵	- ۰/۰۴۶	- ۰/۰۴۸	- ۰/۰۶۷	- ۰/۰۴۹
مقدار آماره آزمون	۱/۲۲۴	۰/۸۴۵	۱/۰۵۵	۰/۸۶۷	۱/۱۸۸
سطح معنی‌داری	۰/۱۰۰	۰/۴۷۳	۰/۲۱۵	۰/۴۴۰	۰/۱۱۹

نتایج محاسبات نشان می‌دهد که مقدار سطح معنی‌داری در آزمون مربوطه برای تمامی مؤلفه‌ها بزرگ‌تر از ۰/۰۵ است که حکایت از نرمال بودن توزیع داده‌ها دارد. جهت پاسخ به سؤال اول پژوهش و تعیین اختلاف میانگین تجربی مؤلفه‌های جبران خدمات با میانگین نظری (عدد ۳) از آزمون تی تک نمونه استفاده شد که نتایج آن به شرح جدول ۴ است.

جدول شماره ۴: نتایج حاصل از آزمون تی تک نمونه

مؤلفه	درجه آزادی	سطح معنی داری	آماره آزمون	میانگین
حقوق پایه	۱۳۷	۰/۰۰۰	۲۷/۰۲۸	۲/۵۷۹۷
حقوق مزاد	۱۳۷	۰/۰۰۰	۲۴/۳۹۹	۲/۵۰۷۲
پرداخت برانگیزاننده	۱۳۷	۰/۰۰۰	۲۱/۸۴۳	۲/۶۴۵۲
پرداخت متغیر	۱۳۷	۰/۰۰۰	۲۳/۴۱۱	۲/۵۲۴۳
مزایای قانونی	۱۳۷	۰/۰۰۰	۲۵/۲۰۹	۲/۲۶۰۹
مزایای رفاهی	۱۳۷	۰/۰۰۰	۲۴/۸۶۴	۲/۲۸۹۹
پرداخت در زمان‌های خارج از کار	۱۳۷	۰/۰۰۰	۲۳/۰۱۴	۲/۱۸۹۸
مشارکت اجتماعی	۱۳۷	۰/۰۰۰	۲۵/۶۶۹	۲/۴۷۱۰
انعطاف‌پذیری محیط کار	۱۳۷	۰/۰۰۰	۲۶/۱۲۳	۲/۴۳۵۲
مرخصی‌های با حقوق و بدون حقوق	۱۳۷	۰/۰۰۰	۲۳/۳۲۱	۲/۵۷۹۷
مزایای داوطلبانه	۱۳۷	۰/۰۰۰	۲۱/۲۴۲	۲/۵۴۰۱
سلامت	۱۳۷	۰/۰۰۰	۲۲/۶۲۷	۲/۷۱۰۱
برنامه‌های حمایتی	۱۳۷	۰/۰۰۰	۲۲/۶۱۶	۲/۳۴۰۶
شناخت	۱۳۷	۰/۰۰۰	۲۴/۸۰۴	۲/۲۶۰۹
عملکرد	۱۳۷	۰/۰۰۰	۲۵/۶۳۶	۲/۱۵۹۴
مربی‌گری	۱۳۷	۰/۰۰۰	۲۶/۴۳۳	۲/۲۱۹۰
فرصت پیشرفت	۱۳۷	۰/۰۰۰	۲۵/۹۵۰	۲/۶۴۵۲
فرصت یادگیری	۱۳۷	۰/۰۰۰	۲۴/۴۴۸	۲/۵۹۱۲

نتایج به‌دست آمده مشتمل بر سطح معنی‌داری ۰/۰۰۰ و مقدار آماره آزمون بیشتر از ۱/۶۴ برای تمامی مؤلفه‌ها (سطح اطمینان ۹۵ درصد) حکایت از اختلاف معنی‌دار میانگین تجربی مؤلفه‌ها با میانگین نظری (عدد ۳) دارد. بر این اساس این نتیجه حاصل می‌شود که تمام مؤلفه‌های جبران خدمات در سازمان مربوطه کمتر از حد متوسط (عدد ۳) هستند و در نتیجه در زمره علل ترک خدمت کارکنان شرکت‌های دانش‌بنیان ایرانی محسوب می‌شوند.

در بعد حقوق و دستمزد، هر چهار مؤلفه حقوق پایه، حقوق مزاد، پرداخت برانگیزاننده و پرداخت متغیر دارای میانگینی کمتر از حد متوسط هستند. میانگین مؤلفه حقوق پایه که مشتمل بر شاخص‌هایی مانند پرداخت ساعتی و پرداخت روزانه است، معادل ۲/۵۷۹۷؛ مؤلفه حقوق مزاد که مشتمل بر شاخص‌هایی مانند پرداخت براساس میزان کار انجام شده،

تناسب پرداخت با مهارت و تجربه، پرداخت در شرایط سخت و فوری است. معادل ۲/۵۰۷۲؛ مؤلفه پرداخت متغیر که مشتمل بر شاخص‌هایی مانند پرداخت در زمان دورکاری و پرداخت تیمی است معادل ۲/۵۲۴۳ است. مؤلفه پرداخت برانگیزاننده مشتمل بر شاخص‌های پرداخت براساس سود و سهام، پرداخت‌های انگیزشی و پرداخت در یک بازه زمانی نیز دارای میانگین ۲/۶۴۵۲ است.

در بعد مزایا، هر سه مؤلفه مزایای قانونی، مزایای رفاهی و پرداخت‌های در زمان‌های خارج از کار کمتر از حد متوسط هستند. میانگین مؤلفه مزایای قانونی مشتمل بر بیمه‌های بیکاری و بازنشستگی معادل ۲/۲۶۰۹ است. مؤلفه مزایای رفاهی شامل شاخص‌های بیمه‌های ناتوانی و معلولیت و بیمه‌های درمان و سلامت دارای میانگین ۲/۲۸۹۹ است. مؤلفه پرداخت‌های در زمان‌های خارج از کار مشتمل بر شاخص‌های پرداخت در زمان‌های تعطیلات و بیماری و پرداخت‌های حمایتی دارای میانگین ۲/۱۸۹۸ است.

در بعد تعادل کار - زندگی هر شش مؤلفه مشارکت اجتماعی، مزایای داوطلبانه، سلامت، برنامه‌های حمایتی، مرخصی‌های با حقوق و بدون حقوق و انعطاف‌پذیری در محیط کار دارای میانگینی کمتر از حد متوسط هستند. میانگین مؤلفه مشارکت اجتماعی مشتمل بر شاخص‌هایی مانند رفتار محترمانه، جو سازمانی امن، عمل سازمان به تعهدات و عدم تبعیض جنسیتی معادل ۲/۴۷۱۰، میانگین مؤلفه مزایای داوطلبانه مشتمل بر شاخص ارزشمند بودن کار برای فرد و سازمان معادل ۲/۵۴۰۱، میانگین مؤلفه سلامت شامل شاخص‌هایی مانند در نظرگرفتن شرایط خانوادگی خاص، برنامه‌های ورزشی و سلامتی و تسهیلات سلامتی (آزمایش دوره‌ای و چکاب سلامتی) معادل ۲/۷۱۰۱ و میانگین مؤلفه برنامه‌های حمایتی مشتمل بر شاخص‌های برنامه‌های حمایتی و مراقبتی از فرزندان نیروها، کمک‌های مالی و حمایتی در تامین نیازهای حیاتی و غیر حیاتی، ایجاد تسهیلات رفاهی و سلامتی و کمک مالی و غیر مالی برای ادامه تحصیل معادل ۲/۳۴۰۶ است. میانگین مؤلفه مرخصی‌های با حقوق و بدون حقوق که مشتمل بر شاخص مرخصی با حقوق و بدون حقوق است معادل ۲/۵۷۹۷ می‌باشد. و میانگین مؤلفه انعطاف‌پذیری در محیط کار که مشتمل بر شاخص‌های میزان انعطاف‌پذیری زمان کار، کار پاره‌وقت، دورکاری بدون حضور فیزیکی،

استقلال در کار، ارتباطات باز و چالشی بودن کار یا وظیفه در محل کار است، معادل ۲/۴۳۵۲ است.

در بعد چهارم مدل جبران خدمات، هر دو مؤلفه شناخت و عملکرد دارای میانگینی کمتر از حد متوسط هستند. میانگین مؤلفه شناخت که مشتمل بر شاخص‌هایی مانند برنامه‌های پاداش فردی و تیمی، ارایه پاداش به موقع، دریافت پیشنهادات و انتقادات نیروها، بیان انتظارات واضح، برگزاری گردهمایی و قدردانی و تناسب نوع کار، حجم کار و زمان با تخصص و تجربه و استعداد نیرو است معادل ۲/۲۶۰۹، و میانگین مؤلفه عملکرد مشتمل بر شاخص‌هایی مانند میزان ارزیابی عملکرد فردی، تیمی و دوره‌ای، مسئولیت‌ها و وظایف به درستی تعریف شده، برنامه‌های معرفی اهداف کلی و سیاست‌های سازمانی، ارزیابی توسط کارکنان ارشد و مدیران، شفاف‌سازی برنامه‌های پاداش، ارایه فرصت برابر برای همه نیروها، تفویض اختیار درست و عادلانه و ارزیابی و انتخاب نیروها براساس عدالت و انصاف معادل ۲/۱۵۹۴ است.

در بعد آخر مدل جبران خدمات، هر سه مؤلفه مربی‌گری، فرصت پیشرفت و فرصت یادگیری دارای میانگینی کمتر از حد متوسط هستند. میانگین مؤلفه مربی‌گری که مشتمل بر شاخص‌هایی مانند برگزاری اتاق گفتگو و دسترسی به بروزترین اطلاعات است، معادل ۲/۲۱۹۰، میانگین مؤلفه فرصت پیشرفت مشتمل بر شاخص‌های برگزاری دوره‌های کارآموزی، امکات توسعه شغلی، شفاف‌سازی مسیر کاری، انتظارات سازمان از نیروها، ایجاد آمادگی در کارکنان برای مقابله با چالش، نیازسنجی آموزش، چرخش و جابجایی شغلی و غنی‌سازی شغلی معادل ۲/۶۴۵۲ و میانگین مؤلفه فرصت یادگیری مشتمل بر شاخص‌های تسهیلات مالی برای شهریه، همکاری سازمان با دانشگاه، برگزاری دوره‌های آموزشی مرتبط و جدید، فراهم کردن شرکت نیروها در سمینارها، دسترسی به یادگیری مجازی، مجهز کردن نیرو به ابزار توسعه فردی، استفاده از روش‌های نوین آموزش، ارایه آموزش براساس تغییرات محیط داخلی و سازمانی، ایجاد انگیزش و توسعه سازمانی برای شرکت در برنامه‌های یادگیری، حمایت مالی و زمانی از برنامه‌های آموزشی معادل ۲/۵۹۱۲ است.

جهت پاسخ به سؤال دوم پژوهش یعنی مشخص کردن میانگین رتبه‌های این علل، از آزمون فریدمن استفاده شده است. با توجه به مقدار سطح معناداری در آزمون مربوطه

(۰/۰۰۰) می‌توان استنباط کرد که میانگین رتبه‌های این مؤلفه‌ها از منظر کارکنان یکسان نیستند. نتایج آماری مرتبط با مؤلفه‌های جبران خدمات به شرح جدول ۵ آورده شده است.

جدول شماره ۵: میانگین رتبه مؤلفه‌ها

میانگین رتبه	مؤلفه‌ها	ابعاد
۱۱/۷۶	حقوق پایه	حقوق و دستمزد
۱۰/۶۶	حقوق مازاد	
۱۰/۱۵	پرداخت برانگیزاننده	
۱۰/۰۵	پرداخت متغیر	
۱۰/۳۹	مزایای قانونی	مزایا
۱۰/۳۱	مزایای رفاهی	
۱۰/۱۰	پرداخت در زمان‌های خارج از کار	
۱۱/۱۱	مشارکت اجتماعی	تعادل کار- زندگی
۱۱/۷۰	انعطاف‌پذیری محیط کاری و تنظیم کار جایگزین	
۹/۱۰	مرخصی‌های با حقوق و بدون حقوق	
۸/۶۶	مزایای داوطلبانه	
۷/۳۹	سلامت	
۷/۲۰	برنامه‌های حمایتی	
۹/۹۲	شناخت	شناخت و عملکرد
۹/۷۸	عملکرد	
۱۱/۱۲	مربی‌گری	فرصت‌های مسیر شغلی و پیشرفت
۱۰/۳۵	فرصت پیشرفت	
۹/۸۰	فرصت یادگیری	

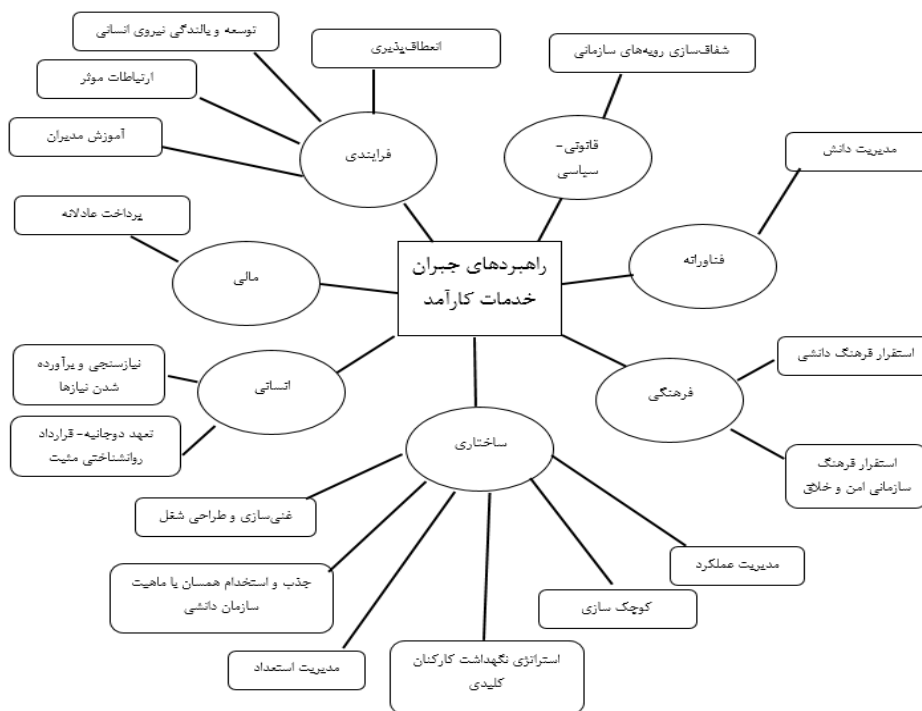
با توجه به ماهیت سئوالات پرسشنامه، هر چقدر که مقدار میانگین رتبه یک مؤلفه پایین‌تر باشد، آن مؤلفه در ترک خدمت کارکنان نقش مهم‌تری داشته است. در نتیجه عوامل تاثیرگذار بر ترک خدمت کارکنان به ترتیب عبارت از مؤلفه‌های برنامه‌های حمایتی، سلامت، مزایای داوطلبانه، مرخصی‌های با حقوق و بدون حقوق، عملکرد، فرصت یادگیری، شناخت، پرداخت متغیر، پرداخت در زمان‌های خارج از کار، پرداخت برانگیزاننده، مزایای رفاهی، فرصت پیشرفت، مزایای قانونی، حقوق مازاد، مشارکت اجتماعی، مربی‌گری، انعطاف‌پذیری محیط کاری و تنظیم کار جایگزین و حقوق پایه است.

به صورت کلی نتایج بخش کمی پژوهش حکایت از این داشت که وضع فعلی جبران خدمات از وضعیت مطلوبی برخوردار نیست و بنابر این نمی‌تواند به عنوان مانع ترک خدمت کارکنان عمل نماید. در بخش کیفی پژوهش تلاش شد تا با هدف کاهش ترک خدمت کارکنان دانشی که ناشی از نامطلوب بودن نظام جبران خدمات در سازمان است، راهبردهایی ارائه شود. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها در این بخش از روش کدگذاری باز استفاده شد. برای این منظور متن مصاحبه‌ها مورد بازخوانی قرار گرفت و ابتدا کدهای اولیه از متن مصاحبه‌ها استخراج شد. سپس کدهای اولیه شبیه به هم در یک گروه قرار داده و برای هر دسته مضمونی پایه تعریف شد. سپس مضامین پایه شبیه به یکدیگر در یک گروه قرار داده و برای هر دسته مضمونی سازمان‌دهنده تعریف شد. حاصل فرایند کدگذاری باز، شناسایی ۹۸ کد اولیه، ۱۷ مضمون پایه و ۷ مضمون سازمان‌دهنده بود. مضامین پایه، مضامین سازمان‌دهنده و فراوانی آنها به شرح جدول ۶ هستند.

جدول شماره ۶: راهبردهای ارتقای نظام جبران خدمات

مضمون سازمان‌دهنده	مضمون پایه	فراوانی مصاحبه‌شوندگان
فرایندی	انعطاف‌پذیری	۲۱
	ارتباطات مؤثر	۱۶
	توسعه و بالندگی نیروی انسانی	۱۸
	آموزش مدیران	۲۱
انسانی	تعهد دو جانبه - قرارداد روانشناختی مثبت	۱۵
	نیازسنجی و برآورده ساختن نیازها	۱۸
فناورانه	مدیریت دانش	۱۹
قانونی - سیاسی	شفاف‌سازی رویه‌های سازمانی	۱۴
فرهنگی	استقرار فرهنگ سازمانی امن و خلاق	۲۱
	استقرار فرهنگ دانشی	۱۹
مالی	پرداخت عادلانه	۲۵
ساختاری	غنی‌سازی و طراحی شغل	۴
	استراتژی نگهداشت کارکنان کلیدی	۷
	کوچک‌سازی	۳
	مدیریت استعداد و جانشین پروری	۸
	مدیریت عملکرد	۱۱
	جذب و استخدام همسان با ماهیت سازمان دانشی	۱۳

شبکه مضامین راهبردها در شکل شماره ۱ نشان داده شده است.



شکل شماره ۱: شبکه مضامین راهبردها

انعطاف‌پذیری به معنای فراهم کردن آزادی عمل و به اشتراک‌گذاری ایده‌های خلاقانه است. ارتباطات مؤثر به معنی ایجاد ارتباطات سازنده و کانال‌های ارتباطی استاندارد است. توسعه و پالندگی نیروی انسانی به معنای فراهم‌سازی فرصت‌های شکوفاسازی استعدادها بالقوه، یادگیری مهارت‌های جدید و ترک مهارت قدیمی، به روز رسانی تخصص نیروها، به اشتراک‌گذاری دانش، ارتقا و نگهداری است. آموزش مدیران نیز مشتمل بر شناخت ویژگی‌های کلیدی مدیران دانشی و ایجاد زمینه‌های رشد و پرورش در آن‌ها در بهبود فرایندهای سازمانی و به طبع رضایت کارکنان نقش به‌سزایی است. قرارداد روان‌شناختی مثبت نشان‌دهنده انتظارات تعاملی میان کارکنان و کارفرمایان است. نیازسنجی و برآورده ساختن نیازها، طیف وسیعی از نیازهای اجتماعی، روحی و همچنین نیازهای اقتصادی نیروها را شامل می‌شود. مدیریت دانش به معنای فهم اطلاعات، ترکیب بهینه دانش و

اطلاعات و تربیت نیروهای خلاق، توسعه و ایجاد، نگهداری، ارزیابی و به‌کارگیری دانش مناسب در زمان مناسب توسط فرد مناسب در سازمان است. شفاف‌سازی رویه‌های سازمانی دستورالعمل‌های روشن برای تصمیم‌گیری و اقدام بوده و با تمرکز بر اهداف و ساختار سازمان سعی در تسریع فرایندهای سازمانی، بهبود کیفیت و به طبع کمیت کار دارد. فرهنگ سازمانی امن و خلاق، توجه و اهمیت قائل شدن به تفاوت‌های نسلی میان نیروها، حمایت اجتماعی و عاطفی از نیروها، و ایجاد یک محیطی خلاق و نوآور است. توجه به فرهنگ دانشی، توجه به ویژگی‌های متمایز نیروهای دانشی در این سازمان‌هاست که با ایجاد استقلال، فهم ارزش‌های جبران خدمات، ایجاد فرهنگ کاری و ارزش‌آفرینی اجتماعی به بهترین شکل سبب تقویت حس دستیابی به ارزش‌ها و اعطای حس اعتماد به نفس می‌شود. پرداخت عادلانه، پرداخت شایسته به نیروها و پرداخت بر اساس مهارت و دانش نیروهای دانشی، تخصص و پرداخت تیمی است. غنی‌سازی و طراحی شغل شامل شرح شغل، شرایط احراز آن، شناسنامه شغلی مشخص و دقیق همسان با سیاست‌های سازمان می‌شود. مدیریت استعداد، سیاست‌های جانشینی و قراردادن افراد واجد شرایط و با استعداد برای پست‌های سازمانی است. استراتژی نگهداشت کارکنان کلیدی، شناسایی علل ترک واقعی و مجازی کارکنان است. کوچک‌سازی فعالیت سازمان‌های دانشی به صورت جزیره‌ای عمل کردن حول یک سازمان مادر است. مدیریت عملکرد به معنای تعیین داشبوردهای مدیریتی و نظام ارزیابی عملکرد همسان با انتظارات فرد و سازمان است. جذب و استخدام همسان با ماهیت سازمان دانشی شامل در پیش گرفتن سیاست‌های جذب مناسب مانند کاهش هزینه و متمایز بودن و فرایندهای جذب مناسب (فلوچارت‌های جذب و استخدام) می‌شود.

بحث و نتیجه‌گیری

امروزه ترک خدمت کارکنان دانشی یکی از معضلات سازمان‌های دانش‌بنیان محسوب می‌شود که به یک چالش اساسی در روند حرکت سازمان تبدیل شده است (Clemens, Montenegro, & Pritchett., 2017; Tsang, 2018). لذا ضروری است که این دسته از سازمان‌ها با شناسایی علل کناره‌گیری نیروی انسانی خود، میزان خروج نیروهای دانشی را کاهش دهند.

نتایج بخش کمی پژوهش حاضر نشان می‌دهد که تمامی مؤلفه‌های هجده‌گانه مرتبط با نظام جبران خدمات در جامعه مورد بررسی کمتر از حد متوسط بوده و در نتیجه در زمره علل ترک خدمت کارکنان شرکت‌های دانش‌بنیان ایرانی محسوب می‌شوند. بخشی از این یافته‌ها با مطالعات پیشین همخوانی دارند. به عنوان مثال نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهد که حقوق پایه به عنوان یکی از مؤلفه‌های حقوق و دستمزد، یکی از علل ترک خدمت نیروهای دانشی است. قلی‌پور و همکاران (۲۰۱۳) نیز در پژوهش خود لازمه پیاده‌سازی سیستم جبران خدمات رضایت‌بخش را ارائه حقوق و دستمزد کافی قلمداد کرده‌اند.

بر اساس مطالعات تیبالت و همکاران (۲۰۱۸)، پاداش‌های غیرمستقیم و ابتکارات شناختی در زمره مؤلفه‌های مهمی هستند که نباید در برنامه‌های جبران خدمات سازمان‌ها مورد غفلت قرار بگیرند. به علاوه مطالعات نشان داده‌اند که یکی از دلایل اصلی خروج خدمت کارکنان دانشی این است که آنها تصور می‌کنند که مدیریت و رهبری به خوبی در سازمان اجرا نشده و با نیروها منصفانه رفتار نمی‌شود (Braun & Armstrong, 2007; Davari, 2018). نتایج به دست آمده در پژوهش حاضر نیز فقدان توجه کافی به مؤلفه شناخت را به عنوان عاملی مهم در ترک خدمت کارکنان معرفی می‌کند.

هم‌چنین یافته‌های حاصل از بررسی داوری (۲۰۱۸) نشان داد که محدودیت فرصت‌های رشد و ارتقا، یکی از دلایل اصلی ترک شغلی نیروها تلقی می‌شود که با نتیجه پژوهش حاضر مبتنی بر نامطلوب بودن وضعیت فرصت پیشرفت به عنوان عاملی در ترک خدمت نیروهای دانشی همخوانی دارد. همچنین مطالعات نشان داده‌اند که عواملی مانند ایجاد فضای توسعه دانش فردی (Tavakolinezah et al., 2016)، مشارکت در تصمیم‌گیری، ترسیم مسیر شغلی (Afkhani Ardakani & Farahi, 2011)، توسعه ارتباطات در گروه‌های کاری، انجام فعالیت چالشی (Thibault et al., 2017)، آزادی و استقلال در انجام کارها (Nemati et al., 2013)، مشارکت در اهداف تجاری خرد و کلان سازمان (Afjeh & Ghafari, 2013) با خروج خدمت کارکنان رابطه منفی دارند. این یافته‌ها با نتایج مطالعه حاضر که وضعیت نامطلوب فرصت پیشرفت و فرصت یادگیری را در ترک خدمت کارکنان مؤثر می‌داند همخوانی دارند.

مؤلفه انعطاف‌پذیری به عنوان یکی از مؤلفه‌های تعادل کار - زندگی یکی دیگر از موضوعاتی است که بر اساس نتایج به دست آمده در این پژوهش از وضعیت مطلوبی در شرکت‌های دانش‌بنیان برخوردار نیست. مجیبیان و همکاران (۲۰۱۶) و تیبالت و همکاران (۲۰۱۷) نیز در پژوهش‌های خود عدم انعطاف‌پذیری سازمان‌ها را یکی از علل اصلی ترک خدمت نیروهای دانشی معرفی کردند.

با توجه به میانگین پایین مجموعه مؤلفه‌های ابعاد پنج‌گانه جبران خدمات در سازمان‌های دانش‌بنیان به نظر می‌رسد که در حقیقت این سازمان‌ها حداقل‌های استاندارد سیستم جبران خدمات را دارا نبوده و علی‌رغم ماهیت دانش‌پرور خود، به دلیل عدم توجه به فاکتورهای جبران خدمات در نگهداشت سرمایه‌های انسانی به عنوان زیرساخت دانشی سازمان دارای مشکل بوده و زمینه ترک خدمت نیروی انسانی را فراهم کرده و در نتیجه از اهداف و سیاست‌های خود دور مانده‌اند.

نتایج بخش کیفی پژوهش حکایت از این دارد که از طریق انعطاف‌پذیر ساختن کار، به‌کارگیری ارتباطات مؤثر، فراهم ساختن بستر توسعه و بالندگی نیروهای انسانی، نیازسنجی و آموزش، مدیریت دانش، شفاف‌سازی رویه‌های سازمانی، توجه به فاکتورهای فرهنگ دانشی، توجه به پرداخت عادلانه در سازمان، طراحی و غنی‌سازی شغل دانشی، جانشین‌پروری، مدیریت استاندارد عملکرد و بهبود ساختار جذب و استخدام همسان با ماهیت سازمان دانش‌بنیان می‌توان از نرخ ترک خدمت کارکنان دانشی کاسته و با بهبود شرایط سازمانی نه تنها از خروج و کم‌کاری نیروها پیشگیری کرد، بلکه میزان رضایت و در نهایت بهره‌وری سازمان را ارتقا داد.

برخی از این راهکارهای پیشنهادی در مطالعات پیشین نیز مورد توجه بوده‌اند. به عنوان مثال، شفاف‌سازی رویه‌های سازمانی از جمله عواملی هستند که بسیار مورد مطالعه قرار گرفته است. پژوهشگران متعددی (*Asili & Ghadirian, 2015; Benson & Brown, 2007*) بیان کرده‌اند که فقدان شفافیت و وجود ابهام سبب می‌شود که کارکنان دانشی تمایل پیدا کنند که مشاغل دیگری را جستجو نموده و در صورت فراهم بودن شرایط، شغل خود را ترک نمایند. طراحی و غنی‌سازی شغل دانشی نیز یکی دیگر از راهکارهایی است که در برخی مطالعات مورد توجه بوده است. مطالعات پیشین نشان داده‌اند که تکراری

بودن نقش یکی دیگر از عوامل مهمی است که می‌تواند بر تمایل به ترک شغل مؤثر باشد. پژوهشگران نشان داده‌اند که مشاغل متنوع و چالش‌برانگیز نسبت به مشاغل ساده‌تر و معمولی‌تر، خشنودکننده‌تر بوده و به صورت بالقوه، می‌توانند کارکنان را برای عملکرد بهتر، برانگیخته سازند (Dixon & Flannery, 2018). در مقابل وظایف تکراری سبب می‌شوند که کارکنان دچار بی‌انگیزگی شده و به سوی غیبت‌های متوالی و تمایل به ترک شغل سوق داده شوند (Afjeh & Ghafari, 2013).

از جمله محدودیت‌های پژوهش حاضر می‌توان به قابلیت تعمیم‌پذیری آن اشاره کرد. چرا که این پژوهش در یک حوزه از سازمان‌های دانش‌بنیان با خرده فرهنگ خاص خود انجام شده است و اینکه آیا نتایج حاصله را می‌توان به سایر سازمان‌ها با خرده فرهنگ‌های متفاوت از نمونه مورد بررسی تعمیم داد، مشخص نیست. در خاتمه پیشنهاد می‌شود بر اساس داده‌های به دست آمده از این پژوهش مدلی کاربردی بر اساس مطالبات نیروهای دانشی استخراج شده و در سازمان‌های دانش‌بنیان آزمون شود. به علاوه پیشنهاد می‌شود که سازمان‌ها به سوی برقراری جبران خدمات همسو با راهبردهای ارائه شده حرکت کرده و مطالعه‌ای جهت ارزیابی میزان تاثیر راهبردها در ترک خدمت کارکنان انجام شود.

References

- Afjeh, A.A., & Ghafari, A. (2013). Factor affecting the maintenance & quitting of knowledge worker. *Strategy of Culture*, 21(2), pp. 79-112. (In Persian)
- Afkhami Ardakani, M., & Farahi, R. (2011). Culture, organizational commitment, and desire to quitting knowledge staff, Model designing and explaining in the Oil Industry Research Institute. *Journal of Management Science*, 24(3), pp. 1-24. (In Persian)
- Ahmadi, A., & Ghodrati, A. (2012). Investigating the factors affecting the maintenance of knowledge workers and elite human resource and providing an operational model to increase its coefficient. *Quarterly Journal of Human Resource Management in Oil Industry*, 4(14), pp. 185-210. (In Persian)
- Alnaqbi, W. (2011). *The relationship between human resource practices and employee retention*. Doctoral dissertation, Edith Cowan University, USA.
- Armstrong, M., Brown, D., & Reilly, P. (2010). *Evidence-based reward management: Creating measurable business impact from your pay and reward practices*. Kogan Page Publisher (UK).

- Armstrong, M., & Murlis, H. (2007). *Reward management: A Handbook of Remuneration Strategy and Practice*. Kogan Page Publishers (USA).
- Asili, GH., & Ghadirian, A. (2015). *Managing elite employees; challenges for quitting and maintenance in knowledge organizations*. 4th International Management Conference, Tehran. (In Persian)
- Bahrami, M.A., Bidoki Seyyed, S., Shafie, M., Sharghi, F., & Bahariniya, S. (2017). Study of the relationship of nurses' perception from organizational justice and revenge behavior in Yazd teaching hospitals. *Journal of Health Management*, 3(7), pp. 35-44. (In Persian)
- Braun, A., & Armstrong, M. (2007). *Human capital management: achieving added value through people*. Kogan Page Publishers (USA).
- Benson, J., & Brown, M. (2007). Knowledge workers: what keeps them committed; what turns them away? *Work, Employment and Society*, 21(1), 121-141.
- Berger, L. & Berger, D. (2015). *The compensation handbook: A state-of-the-art guide to compensation strategy and design*. EPub and Kindle publication (UK).
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Burbach, R., & Royle, T. (2010). Talent on demand? Talent management in the German and Irish subsidiaries of a US multinational corporation. *Personnel Review*, 39(4), 414-431.
- Chen, L., & Wang, J. (2017). Business strategy, compensation policy and innovation performance: A behavioral perspective. *Compensation & Benefits Review*, 49(4), 189-205.
- Clark D. B. (2013). *Employee Commitment and Other Factors That Affect Attraction and Retention of Employees in Organizations: The Examination of Research and OPM Practices*. Doctoral dissertation of Management. University of Maryland University, USA.
- Clemens, M. A., Montenegro, C., & Pritchett, L. (2017). The place premium: Bounding the price equivalent of migration barriers. *Review of Economics and Statistics*, 2(5), 52-75.
- Clissett, P. (2008). Evaluating qualitative research. *Orthopedic Nurses Journal*, 12 (2), 99-105.
- Darchen, S., Tremblay, D.G. (2010). What attracts and retains knowledge workers/ students: The quality of place or career opportunities? The cases of Montreal and Ottawa. *Cities*, 27(3), 225-233.
- Davari, A. (2018). *Why aren't talent in organizations lasting? "An analysis of the reasons for leaving or leaving the best job"*, Conference on Human Resource Management, Tehran. (In Persian)

- Dehban, B., & Heydari, A. (2016). Explanation of a knowledge worker's maintenance and retention model in Mapna electric and control, engineering and manufacturing company (MECO). *Modern Applied Science*, 10(9), pp. 253-262. (In Persian)
- Dixon, W. E., Flannery, T. P. (2018). Retention incentives: An emerging strategy in today's tax-exempt organization. *Compensation & Benefits Review*, 50(2), 114-118.
- Dupre, K. E., & Day, A. (2017). The effects of supportive management and job quality on the turnover intentions and health of military personnel. *Human Resource Management*, 46(2), 185-201.
- Fudge, J. (2018). Why labour lawyers should care about the modern slavery act. *King's Law Journal*, 29(3), 377-406.
- Ghapanchi, A. H., & Aurum, A. (2011). Antecedents to IT personnel's intentions to leave: A systematic literature review. *Journal of Systems and Software*, 84(2), 238-249.
- Gibbs, M. (2016). Past, present and future compensation research: Economist perspectives. *Compensation & Benefits Review*, 48(1-2), 3-16.
- Gholipour, R., Amiri, A., Mehdizadeh, M., & Zamanifar, M. (2013). Identifying the effective factors on the survivability of knowledge workers in Iran's Oil Refining and Distribution Company. *Journal of Organizational Culture Management*, 11(2), pp. 133-161. (In Persian)
- Jabari, K. (2012). *Providing a model for the development and maintenance of knowledge workers in knowledge based organizations: MAPNA electrical engineering & control company* (MCU), MSc Thesis, Tehran University. (In Persian)
- Karimi, A., & Parsafar, E. (2016). Relationship between the HRM system and employee organizational commitment: A case study of a private bank. *Scientific Journal of Research and Information Management*, 12(190), pp. 110-119. (In Persian)
- Kilgour, J. G. (2019). Mental health and substance use disorder benefits parity. *Compensation & Benefits Review*, 50(2), 95-106.
- Kheirandish, M., Seyed Naghavi, M. A. (2017). Pattern of driving factors in intention of quitting of Elite from managers' perspectives at the National Oil Distribution Company. *Human Resource Management in Oil Industry Journal*, 8(13), pp. 41-71. (In Persian)
- Lafta, R. K., & Falah, N. (2018). Violence against health-care workers in a conflict affected city. *Medicine, conflict and survival*, 35(1), 65-71.
- Lambert, E. G., Hogan, N. L., & Jiang, S. (2010). A preliminary examination of the relationship between organisational structure and emotional burnout among correctional staff. *The Howard Journal*, 49(2), 125-146.

- Madhani, P. M. (2017). Enhancing return on salesforce investment: reallocating incentives and training resources with intrinsic valuation approach. *Compensation & Benefits Review*, 49(3), 135-152.
- Mojibian, F., Fartookzadeh, H. R., Rajabi, M., & Mostafai, K. (2015). Investigating the causes of existing of Knowledge workers from knowledge based organizations with the dynamic system approach. *Journal of Management Science*, 10(37), pp. 23-49. (In Persian)
- Morrell, D. L., Abston, K. A. (2019). Millennial motivation issues related to compensation and benefits: Suggestions for improved retention. *Compensation & Benefits Review*, 50(2), 107-113.
- Nelson, K., & McCann, J. E. (2010). Designing for knowledge worker retention & organization performance. *Journal of Management and Marketing Research*, 3(1), 1-18.
- Nemati, S., Khaefelahi, A., & Momeni, N. (2014). Designing a compensation system in knowledge based organizations with a structural-interpretative modeling approach. *Quarterly Journal of Human Resource Management Research*, 3(2), pp. 131-151. (In Persian)
- Rahman, W., Nas, Z. (2013). Employee development and turnover intention: theory validation. *European Journal of Training and Development*, 37(6),
- Shoab, M., Noor, A., Tirmizi, S.R., & Sajid B. (2009). *Determinants of employee retention in Telecom sector of Pakistan*. Proceedings 2nd CBRC, Lahore, Pakistan.
- Stadler, K. (2011). Talent reviews: the key to effective succession management. *Business Strategy Series*, 12(5), 264-271.
- Stypinska, J., & Turek, K. (2017). Hard and soft age discrimination: the dual nature of workplace discrimination. *European Journal of Ageing*, 14(1), 49-61.
- Tavakolinezhad, H., Memarzadeh, G.H., & Afshar Kazemi, M. (2016). Identification and prioritization of effective factors for employee maintenance. *Quarterly Journal of Human Resource Management Researches*, 8(4), pp. 158-188. (In Persian)
- Thibault, A., Schweyer, A., & Whillans, A. (2017). Winning the war for talent: Modern Motivational methods for attracting and retaining employees. *Compensation & Benefits Review*, 49(4), 230-246.
- Tsang, E. Y. H. (2018). Finding hope as a tempting girl” in China: Sex work, indentured mobility, and cosmopolitan individuals. *Deviant Behavior*, 39(7), 896-909.
- World at Work. (2015). *The worldatwork handbook of compensation, benefits and total rewards: A comprehensive guide for HR professionals*. Hoboken (New Jersey).