

الگوی پرداخت حقوق کارکنان در سازمان‌های دانشی

حسن صراف جوشقانی*

حمیدرضا قربانزاده کریمی**

تاریخ دریافت: ۹۲/۰۷/۱۷

تاریخ پذیرش: ۹۲/۱۱/۲۸

چکیده

در این مقاله، با توجه به نقش منابع انسانی در مدیریت دانش به ارتباط سامانه‌های انگیزشی مانند حقوق و دستمزد در ارتقای دانش و لیاقت کارکنان پرداخته شده است. براین اساس، به طرح‌های پرداخت حقوق افزایشی به‌عنوان تحولی در طرح‌های سنتی پرداخت حقوق اشاره می‌شود؛ این طرح‌ها، با توجه به عملکرد تعیین‌شده در حوزه‌ی فعالیت‌های موجود، حقوق مکفی را به کارکنان پرداخت نموده که با سه رویکرد «سنتی، دانشی، لیاقتی» در سازمان‌های مختلف قابل اجراست. حقوق دانشی و حقوق لیاقتی - در مقایسه با حقوق سنتی - در سازمان‌های دانش‌محور رواج بیشتری دارند که در این مقاله مبانی نظری و اجرایی آنها تشریح و بررسی شده است. همچنین، شرایط استقرار، نحوه‌ی طراحی و پیاده‌سازی حقوق دانشی و نتایج به‌کارگیری آنها، الگوسازی شده و مورد تحلیل قرار گرفته است. برای همانندسازی با شرایط واقعی نیز مثال کاربردی از طراحی و پیاده‌سازی حقوق دانشی در یک کارخانه‌ی تولیدی، الگوسازی و ارایه شده است. به نظر می‌رسد الگوسازی مناسب پرداخت حقوق، در کنار سایر مؤلفه‌های الزامی مدیریت دانش، کلید اصلی خلق، گردآوری، اشاعه و تسهیم دانش با هدف ارتقای عملکرد و یادگیری کارکنان باشد.

کلیدواژه‌ها: حقوق دانشی؛ حقوق لیاقتی؛ نظام پرداخت حقوق؛ حقوق پایه؛ سازمان‌های دانشی.

مقدمه

به کارگیری الگوهای جدید مدیریت دانش، نیازمند همکاری گروهی و فردی کارکنان در تسهیم دانش است. در این خصوص، مدیریت دانش به صورت همه‌جانبه و حتی به سبک ژورنالیستی-تبلیغاتی در مسیر استفاده از ابزارهای انگیزشی معنوی و مادی (به‌ویژه سامانه‌های پرداخت) نیز قرار گرفته است (کالید و محمود^۱، ۲۰۰۹).

طی سال‌های اخیر، پرداخت حقوق و دستمزد^۲ در سازمان‌هایی که مدیریت دانش را اجرا نموده‌اند؛ یعنی، سازمان‌های مدیریت دانشی^۳ به‌طور فزاینده‌ای اهمیت یافته است، چرا که حقوق و دستمزد بر انگیزه‌ی کارکنان مؤثر است و بدین ترتیب قابلیت‌هایی را فراهم می‌آورد که برای تحقق نیازهای بهره‌وران سازمانی لازم است. با وجود همه‌ی مطالعاتی که تلاش داشته‌اند معیارها و روش‌هایی را برای اندازه‌گیری عملکرد سازمان‌های مدیریت دانشی و پرداخت حقوق متناسب با آن تدوین نمایند؛ به نظر می‌رسد که اندازه‌گیری دانش و مهارت‌ها و تعیین سازوکارهای پرداخت حقوق، از سخت‌ترین فعالیت‌های مدیریت دانش باشد. بنابراین، لازم است ابتدا تعریف مدیریت دانش و نقش منابع انسانی در سازمان‌های مدیریت دانشی بررسی و تحلیل شود. الگوی مفهومی این مطالعه در نمودار (۱) ارائه شده است.

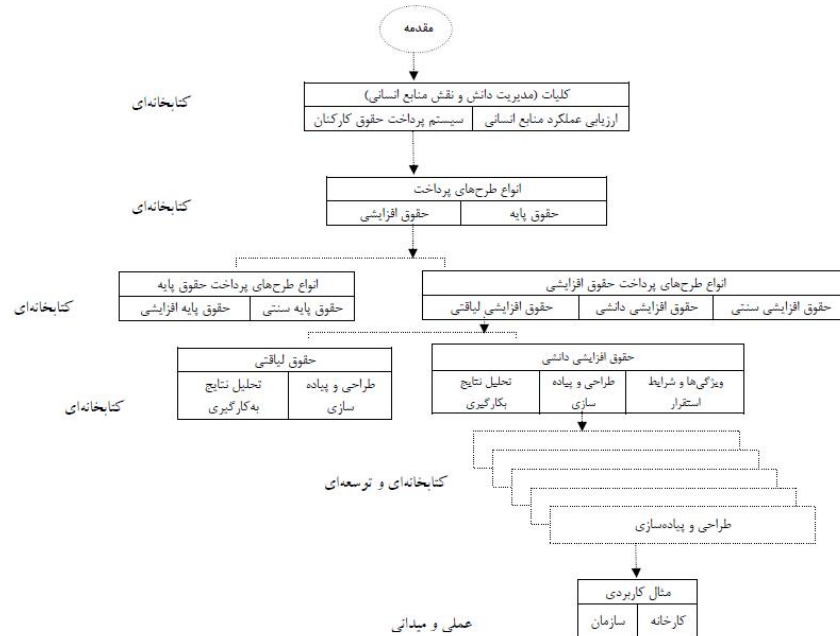
تعاریف مفاهیم اصلی

۱. مدیریت دانش و نقش منابع انسانی

از مدیریت دانش تعاریف متعددی شده است؛ مثلاً برخی مدیریت دانش را نوعی فرایند سازمانی دانسته‌اند که با ترکیب و هم‌افزایی داده‌ها و اطلاعات، منجر به توسعه‌ی ظرفیت خلاقیت و نوآوری افراد شده است (لی و چو^۴، ۲۰۰۳). برخی نیز، مدیریت دانش را فرایندی تعریف کرده‌اند که از طریق آن، سازمان با استفاده از دارایی‌های فکری و مبتنی بر دانش خود به تولید ارزش و ثروت نایل می‌شود (بوکوویتز و ویلیامز^۵، ۱۹۹۹). جاشاپارا به‌طور کلی، مدیریت دانش را

1. Kalid, S. K & Mahmood A.
2. Salary & Wage
3. The Organizations Employment Knowledge Management
4. Lee, H., Choi, B
5. Bukowitz, W. R. & R. LL. Williams

فرایند یادگیری اثربخش، وابسته به اکتشاف و بهره‌گیری از دانش تلقی نموده که از فناوری‌ها و محیط فرهنگی مناسب برای ارتقای سرمایه‌ی معنوی و عملکرد سازمانی بهره‌گرفته است (جاشاپارا^۱-۲۰۰۴).



نمودار ۱. الگوی مفهومی

در تقسیم‌بندی تعاریف موجود از مدیریت دانش، برخی آن را از دیدگاه نظام اطلاعاتی، برخی از دیدگاه راهبردی و برخی از منظر مدیریت منابع انسانی، بررسی کرده‌اند. مثلاً داوونپورت^۲ در سال ۱۹۹۸، مدیریت دانش را عبارت از نظام‌های اطلاعاتی مطلوب مدیران، مدیریت تغییر سازمانی و فرایند مدیریت منابع انسانی تعریف نموده است. یا «یونیت بیجرز»^۳ در سال ۲۰۰۰ از

1. Jashapara, Ashok
 2. Davenport, T. H
 3. Unit, Beijerse A

منظر راهبردی، دستیابی به اهداف سازمانی با استفاده از فراهم کردن عامل تولید دانش را مدیریت دانش تلقی نموده است یا «سوان»^۱ در سال ۱۹۹۹، از دیدگاه مدیریت منابع انسانی، هر فرایند یا عمل خلق، گردآوری، اشاعه و تسهیم دانش، در هر کجا با هدف ارتقای عملکرد و یادگیری در سازمان را مدیریت دانش دانسته است. این تعاریف، در سال‌های بعدی کامل‌تر گردید و امروزه علاوه بر گردآوری، اشاعه و تسهیم دانش، ایجاد دانش تعاملی میان منابع انسانی، مشتریان و سازمان نیز برای توسعه‌ی مدیریت دانش مد نظر قرار گرفته است (کالید و محمود، ۲۰۰۹).

۲. ارزیابی عملکرد منابع انسانی در مدیریت دانش

برای سنجش عملکرد منابع انسانی در سه بخش می‌توان فعالیت نمود:

۱. شناسایی شاخص‌های منابع انسانی پرتأثیر در عملکرد سازمانی

۲. بسط و تمرکز بر شاخص‌های پرهزینه و کم‌فایده‌ی متأثر از منابع انسانی

۳. ارزیابی عملکرد منابع انسانی در مقایسه با سازمان‌های مشابه

به نظر می‌رسد با استقرار الگوی ارزیابی مناسب در حوزه‌ی منابع انسانی و ایجاد زمینه‌های ارتباطی میان عملکرد و انگیزه‌افزایی، می‌توان به اهدافی چون: «ایجاد و کسب دانش، ذخیره‌سازی و پالایش دانش، انتقال و تسهیم دانش» نایل گردید. به‌عنوان نمونه، مطابق تحقیقات صورت گرفته در کانادا، نقش انگیزش در پروژه‌های مدیریت دانش مورد تحلیل و اهمیت انگیزه‌های برونی و بالاصح درونی برای موفقیت بخش‌های مختلف آن به اثبات رسیده است (ویتوم و کریستین، ۲۰۰۹).

۳. سامانه‌ی پرداخت حقوق کارکنان در مدیریت دانش

مدیریت دانش، فرایندی است که به سازمان‌ها کمک می‌کند تا اطلاعات و مهارت‌های اصلی را که به‌عنوان حافظه‌ی سازمانی به‌شمار می‌روند و به‌طور معمول به‌صورت سازمان‌دهی نشده وجود دارند، شناسایی، انتخاب، سازمان‌دهی و منتشر نمایند. از این‌رو، اهمیت و فوریت مدیریت

1. Swan, J

2. Whittom, A, Christine M R

دانش و علل پیدایش آن در سازمان‌های کنونی بر کسی پوشیده نیست؛ اما چرا در حوزه‌ی مدیریت دانش لازم است به سامانه‌های انگیزشی - همچون سامانه‌ی پرداخت - توجه و دقت نظر بیشتری داشته باشیم (ویکی پدیا^۱، ۲۰۱۲):

۱. دگرگونی الگوهای کسب و کار کنونی
 ۲. افزایش فوق‌العاده‌ی حجم اطلاعات و افزایش دسترسی به این اطلاعات
 ۳. تنوع منابع انسانی و حجم بالای دانش سازمانی آنها
 ۴. خطر از دست رفتن دانش سازمانی و خبرگی به واسطه‌ی ترک خدمت کارکنان
- به همین خاطر، حرکت به سمت سازمان‌های دانشی در مراحل زیر خلاصه شده است (محمدی و خانلری و سبحانی، ۲۰۰۹):

- پشتیبانی از تغییر با استقرار سامانه‌های پرداخت پاداش
 - آرایه‌ی مزایا با حصول اطمینان از تغییرات
 - ارتقای کار گروهی همراه با تمرکزگرایی و رسمیت‌گرایی
 - برقراری زیرساخت‌های اطلاعاتی و مهارتی لازم
- به‌طور کلی، حقوق کارکنان، جزء اصلی سامانه‌های پرداخت به‌شمار می‌رود و شامل وجه نقدی است که متناسب با جایگاه کاری کارکنان (ساعتی یا ماهانه) پرداخت می‌شود. حقوق، خود، به دو بخش کلی «حقوق پایه: بر مبنای عضویت سازمانی» و «حقوق افزایشی: بر مبنای اندازه‌هایی از میزان عملکرد تعیین شده» تقسیم‌بندی می‌شود (والاس^۲، ۲۰۰۱).
- در این مقاله، برای معرفی سامانه‌های حقوق مطلوب در حوزه‌ی مدیریت دانش، ابتدا طرح‌های حقوق پایه - شامل ۲ رویکرد- و در ادامه، طرح‌های حقوق افزایشی - شامل ۳ رویکرد- آرایه می‌شود و انطباق آنها با الزامات مدیریت دانش بررسی خواهد شد.^۳ الگوی مفهومی سامانه‌های پرداخت و جایگاه موضوع مقاله (پرداخت حقوق) در جدول زیر آمده است.

1. <http://en.wikipedia.org>

2. Wallace, Marc

۳. در مباحث ارتباطی میان «حقوق و دستمزد» و «مدیریت دانش»، در تحقیقات جدید بیشتر به ارتباط بخش «حقوق» با مدیریت دانش پرداخته شده و کمتر به دستمزدهای متغیر و رابطه‌ی آنها با مدیریت دانش توجه شده است؛ چراکه، مقدار «دستمزد» از حقوق کمتر بوده و با توجه به آنکه غالباً مبتنی بر عملکرد و کارایی کارکنان، تعیین می‌شود؛ در راستای اهداف و برنامه‌های سازمان‌های مدیر- دانشی قرار دارد و چالش‌های اصلی در بخش حقوق کارکنان روی می‌دهد. در این مقاله نیز، تنها به بخش حقوق از سامانه‌های پرداخت رایج در سازمان‌های مدیر- دانشی اشاره شده است.

جدول ۱. الگوی مفهومی سامانه‌های پرداخت

فردی	جذابیت، استقلال عمل، تنوع شغلی، نیازهای روحی و انگیزه‌های فردی و...	
	اجتماعی	
سامانه‌های پرداخت، نوبتی	پرداخت حقوق	حقوق پایه
		افزایشی پایه
	پرداخت دستمزد متغیر (تشویقی)	دستمزد فردی
		دستمزد گروهی
	غیر نقدی	مزایای شغلی و پرداخت‌های جبرانی غیرمستقیم
		مزایای غیرنقدی و پرداخت جبرانی غیرمستقیم
غیر نقدی	مزایای غیرنقدی و پرداخت جبرانی غیرمستقیم	
	مزایای غیرنقدی و پرداخت جبرانی غیرمستقیم	

الگوی مدل مفهومی سامانه‌های پرداخت

۱. طرح‌های پرداخت حقوق پایه

به‌رغم تحولات اخیر در عرصه‌ی سیستم‌های پرداخت، کماکان حقوق پایه، جزء اصلی پرداخت‌ها به‌شمار می‌رود. طرح‌های حقوق پایه براساس عضویت و اندازه‌ای از عملکرد به دو شکل «سنّتی و نوین» پرداخت می‌شود.

۱-۱. حقوق پایه‌ی سنّتی

پرداخت‌هایی است که به‌صورت حقوق دوره‌ای به کارکنان (براساس جایگاه کاری و ارزش‌یابی شغلی) پرداخت شده و طبعاً برای آنها قابل اتکا و قابل تخمین می‌باشد. بیشتر مقادیر حقوق پایه‌ی سنّتی مربوط به عضویت و ساعات کار کارکنان است (چیزی که در امریکا به آن، «روز دیگر - دلار دیگر» گویند) اما نه مانند دستمزد متغیر سنّتی، بلکه در حقوق پایه، بخش اصلی پرداخت‌ها بر مبنای عضویت و مابقی بر مبنای ساعات کار و حضور تعریف می‌شود. (والاس، ۲۰۰۱).

۲-۱. حقوق پایه‌ی نوین

پرداخت پایه‌ی نوین (یا فراصنعتی) با هدف اصلی جذب و حفظ استعداد‌های کلیدی تعریف شده است و همانند روش سنّتی، به‌صورت دوره‌ای به کارکنان، حقوق مربوطه پرداخت می‌شود،

با این تفاوت که تأکید مشخصی بر فرایندگرایی و کار گروهی به جای تمرکز بر ارزیابی مشاغل و کار فردی وجود دارد.

به طور کلی، سامانه‌ی پرداخت پایه‌ی سنتی از منظر مدیریت دانش و توسعه‌ی تجربیات سازمان، دو نقطه‌ی ضعف اصلی دارد (والاس، ۲۰۰۱):

۱. در ارزیابی شغل، ارزش عملکرد فرد نادیده گرفته می‌شود و تمرکز آن روی شغل، بدون وابستگی به کل فرایند است.

۲. نکته‌ی بعدی در ارزیابی شغلی، نادیده گرفتن نقش فرد در گروه کاری است.

۲. طرح‌های پرداخت حقوق افزایشی

برابر تعاریف، حقوق پایه‌ی افزایشی، پرداختی نقدی است که بر مبنای اندازه‌هایی از میزان عملکرد مقرر شده، پرداخت می‌شود که به سه روش تقسیم بندی می‌شود:

۲-۱. حقوق افزایشی سنتی^۱

در حقوق افزایشی سنتی، طرح‌های پرداخت بر اساس اندازه‌هایی از میزان عملکرد مقرر شده «مبتنی بر زمان، مبتنی بر سوددهی و مبتنی بر ترفیع کارکنان» تعیین می‌شوند (کرنالدال و والاس^۲، ۱۹۹۸). انواع این طرح‌ها عبارتند از:

الف- طرح مبتنی بر زمان^۳: افزایش حقوق مشاغل موجود بر اساس تورم اقتصادی.

ب- طرح سوددهی^۴: تعیین و توزیع حقوق بر اساس سود میان مشاغل.

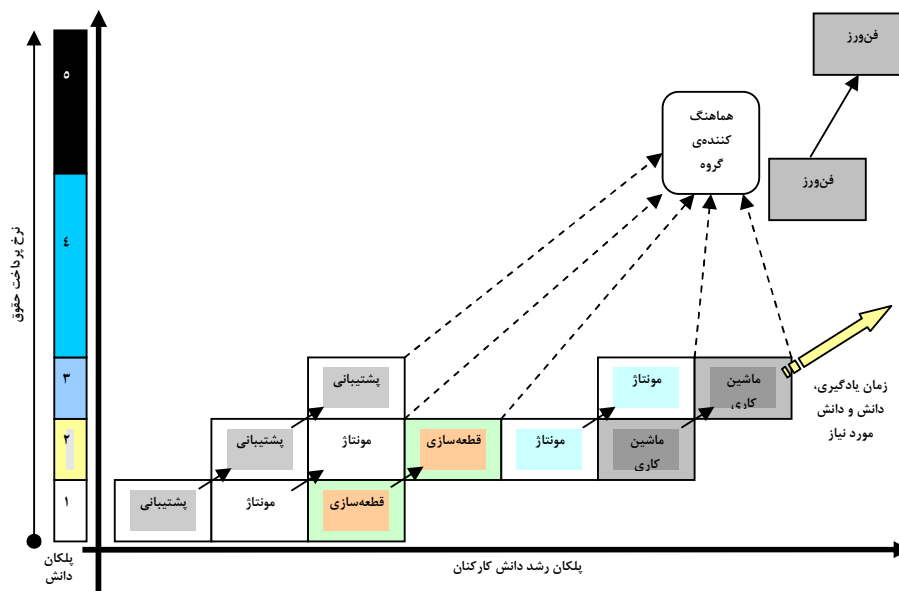
ج- طرح ترفیعی^۵: حقوق به ازای افزایش عملکرد تعیین شده‌ی شغلی و بر اساس زمان.

۲-۲. حقوق افزایشی دانشی^۶

در تعریفی سامانه‌ی پرداخت دانشی، حقوق بیشتر را به عنوان تشویق دانش، مهارت‌ها یا کارهای جدیدی که کارکنان فرا می‌گیرند به آنها می‌پردازد. بر این اساس، پرداخت دانشی یک مفهوم جدید تلقی می‌شود که کارکنان باید آن را به عنوان یک برنامه‌ی پاداش که مطابق شرایط

1. Traditional Base Pay Progression
2. Crandall, Fred & Wallace, Marc
3. Time in Grade
4. Merit
5. Promotion
6. Knowledge- Based Pay Progression

صنعت امروز طراحی شده است، بپذیرند (وارتر و دیویس^۱، ۱۹۹۶). در تعریف دیگر سامانه‌ی پرداخت دانشی، میزان دستمزد کارکنان را برحسب کارهایی که در انجام آن مهارت یافته‌اند افزایش می‌دهد؛ بنابراین، کارکنانی بیشترین دریافت را خواهند نمود که از دانش و مهارت متعددتر برخوردار باشند (اینوی^۲، ۱۹۹۴). با این تعاریف، پرداخت حقوق دانشی در سازمان‌هایی جذاب است که در حال آماده‌سازی به سمت مدیریت دانش و توسعه‌ی تجربیات خود باشند. (بادین^۳، ۱۹۹۶) و (بویت^۴، ۱۹۹۹). با توجه به کلیات فوق طبقات شغلی، امکان پیشرفت داشته و افزایش حقوق کاملاً در تناسب با ساعت یادگیری و ارتقای دانش و مهارت توسعه می‌یابند؛ همان‌طور که در نمودار (۲) این رابطه در یک کارخانه‌ی فرضی مدیر-دانشی بیان شده است.



نمودار ۲. پلکان رشد دانشی و افزایش حقوق

1. Whittom, A. & Christine M. R.
2. Inouye W. S
3. Baudin M.
4. Boyett J.

برابر نمودار (۲)، سطح پرداخت پله‌ای (از یک کارگاه به کارگاه دیگر) در برگیرنده‌ی طیف متنوعی از فرصت‌های سازمانی است که موجب افزایش حقوق کارکنان می‌شود. در این الگو، فاصله‌ی طی کردن پلکان دانشی زیاد نیست؛ ولی دامنه‌ی تغییرات رشد پرداخت‌ها - برخلاف سامانه‌های پرداخت حقوق پایه‌ی سنتی - بسیار زیاد خواهد بود (گاردنر^۱، ۲۰۰۱).

۲-۲. ویژگی‌ها و شرایط استقرار حقوق دانشی

اهمیت و فوریت استفاده از ابزارهای انگیزشی در سازمان‌های مدیر-دانشی بر کسی پوشیده نیست؛ اما برای پیاده‌سازی و اجرای موفقیت‌آمیز سامانه‌ی حقوق دانشی - به‌عنوان اصلی‌ترین ابزار انگیزشی مدیران و کارکنان - لازم است به پیش‌شرط‌های ضروری اجرای این سامانه‌ی توجه شود (کلانی و وبر^۲، ۱۹۹۷).

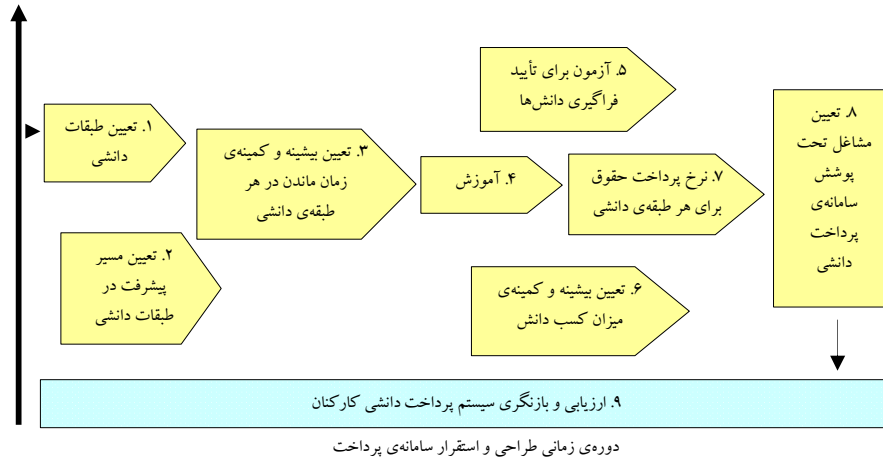
به‌طور کلی نقاط قوت، مزایا و معایب سامانه‌های پرداخت دانشی را با توجه به منابع علمی (گین شرینگ^۳، ۲۰۰۹)، (وردات و رک^۴، ۲۰۱۲) و سایر مراجع موجود می‌توان دسته‌بندی و معرفی نمود. با اتکا به نقاط قوت و برخی محدودیت‌های پرداخت حقوق دانشی و استفاده از سامانه‌های مکمل، به اهداف مدیریت دانش به شرح زیر می‌توان نایل گشت (وردات و رک، ۲۰۱۲):

۱. ارتقای سرمایه‌های سازمانی به‌سمت دانش، خبرگی، توانایی و مدیریت مناسب
۲. تبدیل اطلاعات به دانش انسان‌ها و در نتیجه تصمیم‌گیری برتر و اقدام مناسب
۳. جلوگیری از نابودی دانش سازمانی به‌ویژه در امور تخصصی و خبرگی

۲-۳. طراحی و پیاده‌سازی حقوق دانشی

برای پیاده‌سازی و اجرای سامانه‌ی پرداخت حقوق دانشی، لازم است مدیران و دست‌اندرکاران بخش‌های مختلف طراحی با توجه به اولویت‌های موجود، مطابق افزایش دانش و تجربیات سازمانی به کارکنان حقوق دهند؛ بدین منظور، ۹ بخش اصلی در طراحی سامانه‌ی پرداخت دانشی به شرح نمودار (۳) ارائه می‌گردد (وردات و رک، ۲۰۱۲) و (کلانی و وبر، ۱۹۹۷):

1. Gardner .L. D.
2. Celani A. & Weber C.
3. <http://www.gainsharing.com>
4. <http://www.worldatwork.org>



نمودار ۳. مراحل طراحی و پیاده‌سازی حقوق پایه‌ی دانشی

۳. حقوق افزایشی لیاقتی^۱ (رویکرد بهبودیافته‌ی حقوق دانشی)

پرداخت حقوق لیاقتی با پرداخت حقوق دانشی، کمی متفاوت است؛ چراکه اساس آن شایستگی‌های مختلف و نه فقط دانش و مهارت‌های جزئی کارکنان است. به عبارتی، در سامانه‌ی که بر مبنای لیاقت کارکنان طراحی شده است، ظرفیت‌های بالای حرفه‌ای مد نظر قرار گرفته است.

۳-۱. طراحی و پیاده‌سازی حقوق لیاقتی

بعد از مشخص شدن فهرست لیاقت‌ها که مبتنی بر خصایص و ویژگی‌های شخصی کارکنان و با دخالت برخی عوامل برون‌سازمانی می‌باشد؛ عملکرد کارکنان از لحاظ رفتاری، توسط مدیران و سرپرستان با توجه به پرسش‌نامه‌ای که گروهی از متخصصان آن را تدوین نموده‌اند؛ امتیازدهی و ارزش‌یابی می‌شود. در صورتی که مجموع امتیازات هر فرد بیش از حد توافقی باشد، پاداش لیاقت به فرد یا گروه کاری تعلق می‌گیرد. همچنین در نحوه‌ی توزیع پرداخت، حقوق مربوط به

1. Competency-Based Pay Progression

لیافت‌های افراد از سایر عناصر حقوقی جدا و به صورت یکجا به کارکنان تعلق می‌گیرد (کراندل و والاس، ۱۹۹۸).

۱. نمونه‌ی طراحی و پیاده‌سازی حقوق دانشی در یک بنگاه تولیدی

برای مشخص شدن نحوه‌ی استقرار حقوق دانشی، مراحل طراحی و پیاده‌سازی آن طی سال ۱۳۸۹ در کارخانه‌ی X، همانندسازی و اجرا گردیده است که خلاصه‌ی اقدامات صورت گرفته به شرح زیر ارایه می‌گردد:

الف - خط‌مشی‌گذاری حقوق دانشی

مدیریت کارخانه‌ی X بعد از امکان‌سنجی و ارزیابی آمادگی سازمان برای اجرای حقوق دانشی در سال ۱۳۸۹، سیاست‌ها و خط‌مشی‌های کلیدی را در مورد حقوق افزایشی کارکنان تعیین نمود. این خط‌مشی‌ها به صورت پرسش‌های نمونه‌ای به شرح زیر مطرح گردید:

کارخانه با استقرار حقوق دانشی چه اهدافی را دنبال می‌نماید؟ چه افرادی در سازمان مشمول حقوق دانشی می‌شوند؟ با چه روش‌هایی می‌توان تعهد و انگیزش کارکنان را در برنامه‌ی حقوق دانشی فعال نمود؟

ب - فرهنگ‌سازی حقوق دانشی

به طور کلی سعی گردید خط‌مشی‌گذاری برای پرداخت حقوق دانشی از یک سو براساس قوانین دولتی و از سو دیگر براساس عناصر راهبردی سازمان شکل گیرد.

بعد از خط‌مشی‌گذاری به شرح فوق، مشاوره‌ی فراگیر سازمانی به عنوان مرحله‌ی دوم مقدمات طراحی این سامانه‌ی پرداخت قلمداد گردید. از این رو ابتدا با اعضای هیئت مدیره، مشاوره و از آنها در خصوص اجرای حقوق دانشی کسب تکلیف به عمل آمد. همچنین در سطوح عملیاتی با سرپرستان خطوط تولیدی، کارگران فنی و نمایندگان‌شان هماهنگی‌های لازم صورت گرفت و در این مجال سعی گردید:

- به کارکنان اطمینان داده شد که هر کس معادل مهارت، دانش و بینش کاری‌اش حقوق دریافت می‌کند.

- به نقطه‌نظرات همه‌ی کارکنان در سطوح مختلف سازمانی توجه گردید.
 - منافع به‌دست آمده از حقوق دانشی معرفی و کسب تعهد دوطرفه که شرط لازم در موفقیت این طرح است نیز برشمرده شد.

ج- آماده‌سازی مراحل طراحی و استقرار سامانه‌ی حقوق دانشی

در این کارخانه با مطالعات کامل و نظرسنجی از مدیران و کارکنان، برای کسب اطمینان از آمادگی استقرار سامانه‌ی پرداخت، ۹ مرحله‌ی مهم طراحی در نظر گرفته شد که هر یک از این مراحل پیش‌نیاز مرحله‌ی بعدی بوده و در پایان ضمن دریافت بازخوردهای لازم، فرایند طراحی نیز خاتمه یافت که در ادامه، نحوه‌ی انجام این فرایند تشریح می‌شود.

۱-۱. تعیین طبقات دانشی کارخانه‌ی X

با توجه به طرح طبقه‌بندی مشاغل تولیدی در کارخانه‌ی X و مطالعات صورت گرفته، طیف دانشی فعالیت‌های تولیدی کارخانه در ۴ بخش: دانش مقدماتی، دانش مهارتی، دانش فنی و بینش کاری تقسیم‌بندی گردید؛ بدین صورت که کارگران نخست در طیف دانش مقدماتی، سپس در طیف دانش مهارتی طبقات فرعی ۱ و ۲، و آن‌گاه در طیف دانش فنی ۵ گانه و در پایان در سطوح اول و دوم بینش کاری قرار گرفته و چیدمان سازمانی گردیدند.

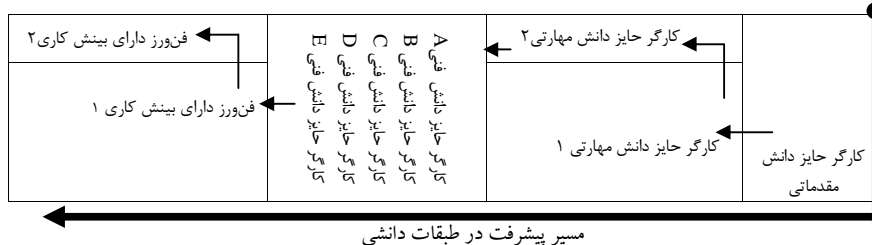
جدول ۲. طبقات دانشی کارخانه‌ی X

۴. بینش کاری		۳. دانش فنی					۲. دانش مهارتی		۱. دانش مقدماتی	طیف اصلی دانشی
۲	۱	E	D	C	B	A	۲	۱	۱	طبقه‌ی فرعی دانشی

۲-۱. تعیین مسیر پیشرفت در طبقات دانشی کارخانه‌ی X

همان‌طور که گفته شد برای افزایش پرداخت‌ها باید مسیر موجود برای کسب دانش و بینش‌های جدید در هر طبقه نسبت به طبقات بعدی مشخص شود. کسب دانش جدید در کارخانه‌ی X به ترتیب خاصی در نظر گرفته شد؛ با این شرط که جایگاه خالی در ورود به طبقه‌ی دانشی بعدی وجود داشته باشد.

بر این اساس، برنامه‌ریزی گردید که یک نفر در بدو ورود به کارخانه به‌عنوان کارگر حایز دانش مقدماتی، بعد از مدتی با ارایه‌ی آموزش‌های لازم به‌عنوان کارگر دارای دانش مهارتی ۱ و سپس دانش مهارتی ۲ رشد یابد؛ اما برای ورود به طیف دانش فنی، شرایط کمی متفاوت در نظر گرفته شد؛ چراکه امکان انتخاب یا اعزام به ۵ تخصص مجزا مهیا بود؛ فرد با کسب آموزش‌ها و مهارت‌های لازم می‌توانست در هر یک از فنون A,B,C,D,E صاحب دانش فنی لازم شده و بعد از کسب حداقل سه دانش فنی از ۵ دانش گفته شده، به طیف بینشی وارد شود؛ ابتدا به‌عنوان فن‌ورز دارای سطح بینشی ۱ و سپس به‌عنوان فن‌ورز سطح بینشی ۲ ارتقا می‌یافت (نمودار ۴).



نمودار ۴. مسیر پیشرفت در طبقات دانشی کارخانه‌ی X

۳-۱. تعیین بیشینه و کمینه‌ی زمان ماندن کارکنان کارخانه‌ی X در هر طبقه‌ی دانشی با توجه به آنکه کارکنان باید پیش از فراگیری یک دانش جدید به مدت ۳ تا ۹ ماه در همان طبقه‌ی فرعی دانشی و مهارتی خود مشغول فعالیت باشند، در طیف‌های: دانش مهارتی، دانش فنی و بینش کاری و طبقات دانشی فرعی زیرمجموعه‌ی آن، بیشینه و کمینه‌ی زمان ماندن به شرح جدول زیر تعیین گردید؛ به طوری که حداکثر زمان طی نمودن تمامی طبقات دانشی ۸۱ ماه و سریع‌ترین زمان رسیدن به آخرین طبقه‌ی دانشی، معادل ۵۷ ماه در نظر گرفته شد.

جدول ۳. بیشینه و کمینه‌ی زمان ماندن کارکنان در طبقات دانشی کارخانه‌ی X

بیش کاری		دانش فنی					دانش مهارتی		دانش مقدماتی	طیف اصلی دانشی	
		E	D	C	B	A	۲	۱		طبقه‌ی فرعی دانشی	زمان بیشینه‌ی مانده
۲	۱	۹ ماه	۹ ماه	۹ ماه	۹ ماه	۹ ماه	۶ ماه	۶ ماه	۶ ماه	زمان بیشینه‌ی مانده	
نامشخص	نامشخص	۹ ماه	۹ ماه	۹ ماه	۹ ماه	۹ ماه	۶ ماه	۶ ماه	۶ ماه	زمان کمینه‌ی مانده	

۱-۴. آموزش در کارخانه‌ی X

با توجه به آنکه فرصت و امکانات کافی آموزشی برای فراگیری دانش و مهارت‌های جدید باید در اختیار کارکنان کارخانه در طیف‌های مختلف دانشی قرار می‌گرفت، در این خصوص سه نوع آموزش: نحوه‌ی عملکرد حقوق دانشی، آموزش مربوط به دو سطح دانش مهارتی و پنج نوع دانش فنی و دو نوع بینش کاری برای موفقیت حقوق دانشی، آموزش مهارت و دانش و بینش بهبود عملکرد مطابق طیف دانشی در نظر گرفته شد (مجموعاً ۷۳۶ تا ۹۶۰ ساعت).

برای گذراندن مسیر پیشرفت در طیف‌های دانش: مهارتی، فنی و بینش کاری به شرح جدول (۵) اقدام شد.

جدول ۴. وضعیت آموزش در کارخانه‌ی X

بیش کاری		دانش فنی					دانش مهارتی		دانش مقدماتی	طیف اصلی دانشی	
		E	D	C	B	A	۲	۱		طبقه‌ی فرعی دانشی	ساعات آموزش
۲	۱	۹۶ تا	۹۶ تا ۱۴۴	۹۶ تا ۱۴۴	۹۶ تا ۱۴۴	۹۶ تا ۱۴۴	۲۴ تا	۲۴ تا ۳۶	۱۶ تا ۲۴	ساعات آموزش	
۷۲ تا ۴۸ ساعت	۷۲ تا ۴۸ ساعت	۱۴۴ ساعت	۱۴۴ ساعت	۱۴۴ ساعت	۱۴۴ ساعت	۱۴۴ ساعت	۳۶ ساعت	۳۶ ساعت	۲۴ ساعت	ساعات آموزش	

اگرچه آموزش در مرحله‌ی شروع در سال ۱۳۸۹ خیلی پرخرج آغاز گردید، اما به مسئولان و مدیران یادآوری شد که نقشی حیاتی در موفقیت سامانه‌ی حقوق دانشی در سال‌های آینده خواهد داشت.

۱-۵. آزمون برای تأیید فراگیری دانش‌ها در کارخانه‌ی X

برای سنجش فراگیری دانش جدید توسط کارکنان کارخانه‌ی X، برنامه‌ریزی مشخصی صورت گرفت و مقرر شد براساس نوع مهارت، دانش فنی و بینش کاری آزمون‌های تأیید فراگیری فعالیت‌ها در مسیر پیشرفت شغلی طراحی و توسط خود کارکنان اجرا شود که کلیات آن به شرح جدول (۵) است:

جدول ۵. نحوه‌ی تأیید فراگیری دانش در کارخانه‌ی X

بینش کاری		دانش فنی					دانش مهارتی		دانش مقدماتی	طیف اصلی دانشی
		E	D	C	B	A	۲	۱		طبقه‌ی فرعی دانشی
۲	۱									نحوه‌ی آزمون برای تأیید فراگیری
خوداظهاری توسط فن‌ورزها		به‌صورت کتبی و عملی توسط فن‌ورزها در هر طبقه‌ی فرعی به‌صورت مجزا					به‌صورت عملی توسط کارکنان فنی		به‌صورت عملی توسط کارکنان مهارتی	

۱-۶. تعیین میزان بیشینه و کمینه‌ی میزان کسب دانش در کارخانه‌ی X

همان‌طور که گفته شد، افزایش میزان حقوق دانشی منوط به کسب دانش جدید است. از این‌رو در کارخانه‌ی X باید تعداد مهارت‌ها، فنون و بینش‌هایی که کارکنان اجازه دارند یا نیاز است به‌دست آورند، به‌طور دقیق مشخص می‌گردد. به‌همین خاطر، برابر جدول (۶) به کارکنان اعلام شد در طیف دانش مهارتی، کسب هر دو بینش، در طیف دانش فنی کسب سه نوع دانش فنی و در طیف بینش کاری کسب هر دو مهارت ضروری و حتمی خواهد بود تا امکان افزایش حقوق با بالاترین ظرفیت محقق شود.

جدول ۶. نحوه‌ی تعیین بیشینه و کمینه‌ی میزان کسب دانش در کارخانه‌ی X

بینش کاری		دانش فنی					دانش مهارتی		دانش مقدماتی	طیف اصلی دانشی
		E	D	C	B	A	۲	۱		طبقه‌ی فرعی دانشی
۲	۱									میزان بیشینه و کمینه‌ی کسب دانش
کسب هر دو بینش ضروری است		کسب حداقل ۳ از ۵ نوع دانش ضروری است					کسب هر دو مهارت ضروری است		کسب دانش مقدماتی ضروری است	

۷-۱. نرخ پرداخت حقوق برای هر طبقه‌ی دانشی کارکنان در کارخانه‌ی X

علاوه بر دستمزد متغیر در کارخانه‌ی X که بهره‌وری و کارکرد فردی و گروهی کارکنان را در هر طبقه‌ی شغلی معین می‌کند، در پرداخت حقوق دانشی، مقادیر پرداختی به نسبت کسب توانمندی شغلی جدید - در مسیر پیشرفت در طبقات دانشی - با ضریب مشخص افزایشی به نسبت حقوق ثابت اولیه تعیین گردید. کارگر دارای دانش مقدماتی، معادل حقوق ثابت اولیه، کارگران دارای دانش مهارتی ۱ و ۲ از ۱/۰۵ برابر حقوق اولیه تا ۱/۱ برابر حقوق اولیه، کارگران دارای دانش فنی به نسبت افزایشی کسب حداقل ۳ فن جدید از ۱/۴ تا ۱/۶ برابر حقوق اولیه و فن‌ورزها نیز به نسبت افزایشی کسب هر بیش جدید معادل ۰,۲ برابر، از ۱/۶ تا ۲ برابر حقوق اولیه دریافت نمودند که کلیات آن به شرح جدول (۷) است:

جدول ۷. نرخ پرداخت حقوق در طبقات دانشی کارکنان در کارخانه‌ی X

بینش کاری		دانش فنی					دانش مهارتی		دانش مقدماتی	طیف اصلی دانشی
							۲	۱		۲
۲	۱	E	D	C	B	A	۲	۱	معدل حقوق ثابت اولیه	نرخ پرداخت حقوق
۱/۶ تا ۲ برابر حقوق اولیه		۱/۴ تا ۱/۶ برابر حقوق اولیه					۱/۱ حقوق اولیه	۱/۰۵ حقوق اولیه	معدل حقوق ثابت اولیه	نرخ پرداخت حقوق

۸-۱. تعیین مشاغل و کارهای تحت پوشش سامانه‌ی پرداخت دانشی در کارخانه‌ی X

در کارخانه‌ی X، تنها مشاغل تولیدی شامل کارگران پشتیبانی، کارگران فنی و فن‌ورزها مشمول سامانه‌ی پرداخت دانشی گردیدند و سایر مشاغل غیرتولیدی و اداری از سامانه‌ی پرداخت حقوق مجزایی تبعیت نمودند. عناوین شغلی تحت پوشش نیز، براساس نوع و میزان دانشی که افراد فراگرفته اند، تعیین شد.

۹-۱. ارزیابی و بازنگری سامانه‌ی حقوق دانشی در کارخانه‌ی X

در کارخانه‌ی X بعد از گذشت ۶ ماه از اجرای سامانه با حمایت و پشتیبانی مدیریت، بازبینی لازم صورت گرفت و ناهنجاری‌های پیش‌آمده شناسایی شد و کاهش یافت. بعد از گذشت ۲۴ ماه از اجرای طرح، زمان بازبینی کلی طرح فرا می‌رسد و جرح و تعدیل‌های لازم با نظرسنجی از

کارکنان و مشورت مدیران اعمال خواهد شد.

۲. نمونه‌ی طراحی و پیاده‌سازی حقوق دانشی در یک مؤسسه‌ی پژوهشی

مثال کاربردی دیگری که در خصوص نحوه‌ی استقرار سامانه‌ی حقوق دانشی، می‌توان ارایه نمود، مراحل طراحی و پیاده‌سازی آن در مؤسسه‌ی پژوهشی Y است که از سال ۱۳۹۰ شروع شده و در این مقاله به‌طور خلاصه ارایه می‌شود:

۲-۱. تعیین طبقات دانشی

با توجه به طبقه‌بندی مشاغل موجود در مؤسسه‌ی پژوهشی Y، طیف دانشی فعالیت‌های مؤسسه را می‌توان در ۵ بخش: دانش پایه و مقدماتی، دانش تخصصی و فنی، دانش سازمانی و گروهی، دانش مدیریتی و خرد و بینش تقسیم‌بندی نمود. نوع دانش مورد نیاز در هر طبقه به‌صورت کلی در جدول (۸) تعیین گردیده است.

جدول ۸. طبقات دانشی مؤسسه‌ی Y

طیف اصلی	دانش پایه و مقدماتی A	دانش تخصصی و فنی B	دانش سازمانی و گروهی C	دانش مدیریتی D	خرد و بینش E
طبقه‌ی فرعی	اطلاعات عمومی شغل A1	مهارت‌های تخصصی شغل B1	اطلاعات تخصصی سازمان C1	اطلاعات عمومی مدیریت D1	بینش بالا E1
	اطلاعات عمومی سازمان A2	اطلاعات عمومی شغل‌های مربوط به B2	اطلاعات عمومی کار گروهی C2	اطلاعات تخصصی مدیریت D2	بینش عالی E2
	اطلاعات تخصصی شغل A3	اطلاعات تخصصی شغل‌های مربوط به B3	اطلاعات تخصصی کار گروهی C3	دانش و مهارت مدیریتی عملیاتی D3	-
	مهارت‌های اولیه‌ی شغل A4	مهارت‌های اولیه‌ی شغل‌های مربوط به B4	مهارت اولیه‌ی کار گروهی C4	دانش و مهارت مدیریت میانی D4	-
	-	مهارت‌های تخصصی شغل‌های مربوط به B5	مهارت تخصصی کار گروهی C5	دانش و مهارت مدیریت ارشد D5	-
	-	اطلاعات عمومی شغل‌های مستقل از B6	-	-	-
	-	اطلاعات تخصصی شغل‌های مستقل از B7	-	-	-
	-	مهارت‌های اولیه‌ی شغل‌های مستقل از B8	-	-	-
	-	مهارت‌های تخصصی شغل‌های مستقل از B9	-	-	-
نام‌گذاری مشاغل	متصدی (کاردان) تا A4 (A1)	متصدی فنی (کارشناس) B1 تا متصدی ارشد (کارشناس ارشد) B4 تا متصدی خیره (کارشناس خیره) B5 تا متصدی عالی (کارشناس عالی) B9 تا B6	سرپرست (کارشناس مسئول) C1 تا C4 (سرپرست ارشد (رییس) C5	مدیر عملیاتی D3 تا مدیر میانی D4 مدیر ارشد D5	مدیرعامل E1 و رئیس هیأت امنا E2

۲-۲. تعیین مسیر پیشرفت در طبقات دانشی مؤسسه‌ی Y

در این مرحله، برای افزایش پرداخت‌ها باید مسیر موجود برای دستیابی به سطوح بالاتری از دانش مشخص شود. بر این اساس، هر فرد می‌تواند در آغاز ورود به مؤسسه، به‌عنوان متصدی یا کاردان در سطح اول دانش (A) جذب شده و پس از گذراندن آموزش‌های لازم، به سطح بعدی دانش (B) ارتقا یافته و به‌عنوان کارشناس یا متصدی فنی و همین‌طور پس از آن به‌ترتیب به‌عنوان کارشناس ارشد یا متصدی ارشد، کارشناس خبره یا متصدی خبره، کارشناس عالی یا متصدی عالی رشد یابد.

۲-۳. تعیین پیشینه و کمینه‌ی زمان ماندن کارکنان مؤسسه در هر طبقه‌ی دانشی

در این مرحله، زمان ماندن هر فرد در هر طبقه‌ی دانشی به شرح جدول (۹) تعیین می‌گردد؛ به‌طوری‌که زمان پیشینه برای گذراندن تمامی طبقات دانشی ۸۷ ماه و سریع‌ترین زمان رسیدن به آخرین طبقه‌ی دانشی، معادل ۷۱ ماه در نظر گرفته می‌شود.

جدول ۹. پیشینه و کمینه‌ی زمان ماندن کارکنان در طبقات دانشی مؤسسه (به ماه)

طیف اصلی		دانش پایه و مقدماتی A		دانش تخصصی و فنی B				دانش سازمانی و گروهی C		دانش مدیریتی D		خرد و بینش E	
طبقه‌ی فرعی	متصدی (کاردان)	کارشناس (متصدی فنی)	کارشناس ارشد (متصدی ارشد)	کارشناس خبره (متصدی خبره)	کارشناس عالی (متصدی عالی)	مسئول (مسئول)	سرپرست (کارشناس رییسی)	مدیر عملیاتی	مدیر میانی	مدیر ارشد	مدیر عامل	هیئت‌عامل و رئیس	
زمان پیشینه ماندن	۶	۹	۶	۹	۱۲	۱۲	۶	۱۲	۹	۶	-	-	
زمان کمینه ماندن	۳	۶	۴	۵	۶	۶	۳	۶	۵	۳	۱۲	۱۲	

۲-۴. آموزش در مؤسسه‌ی Y

برای ایجاد فرصت کافی آموزشی برای فراگیری دانش‌های جدید کارکنان، آموزش‌های لازم باید طراحی شود. برای هر یک از این آموزش‌ها باید هدف، زمان، سرفصل دوره، استاد و امکانات لازم نیز پیش‌بینی گردد. در جدول (۱۰) مدت زمان آموزش برای هر یک از کارکنان در مؤسسه مشخص شده است.

جدول ۱۰. وضعیت آموزش در مؤسسه‌ی Y (به ساعت)

خرد و بینش E		دانش مدیریتی D			دانش سازمانی و گروهی C		دانش تخصصی و فنی B				دانش پایه و مقدماتی A	طبقه اصلی
مدیرعامل و رئیس هیئت‌امنا	مدیرعامل	مدیر ارشد	مدیر میانی	مدیر عملیاتی	سرپرست ارشد (رئیس)	سرپرست (کارشناس مسئول)	کارشناس عالی (متصدی)	کارشناس خبره (متصدی)	کارشناس ارشد (متصدی)	کارشناس (متصدی فنی)	متصدی (کاردان)	طبقه فرعی
۸۰	۸۰	۱۰۰	۸۰	۶۰	۶۰	۶۰	۱۰۰	۸۰	۶۰	۴۰	۲۰	مدت زمان آموزش

۲-۵. آزمون برای تأیید فراگیری دانش‌ها در مؤسسه‌ی Y

برای سنجش فراگیری دانش جدید توسط کارکنان باید آزمون‌های تخصصی با بهره‌گیری از استادان و طراحان حرفه‌ای برای هر سطح از دانش طراحی شود و سپس با برنامه‌ریزی مناسب اجرایی، این آزمون‌ها عملیاتی گردند به طوری که کارکنان با یک عدالت آموزشی روبه‌رو شوند.

۲-۶. تعیین میزان پیشینه و کمینه‌ی میزان کسب دانش در مؤسسه‌ی Y

با توجه به اینکه افزایش میزان حقوق دانشی منوط به کسب دانش جدید است، در مؤسسه باید نوع و تعداد مهارت‌ها، فنون و بینش‌هایی که کارکنان اجازه دارند یا نیاز است به دست آورند به طور دقیق مشخص گردد. به همین منظور می‌توان از همان جدول (۲) استفاده نمود که در آن طبقات فرعی هر طبقه اصلی دانش مشخص شده است.

۲-۷. نرخ پرداخت حقوق برای هر طبقه‌ی دانشی کارکنان مؤسسه‌ی Y

برای پرداخت حقوق دانشی، به نسبت کسب دانش جدید در طیف اصلی و طبقات فرعی دانش، حقوق ثابت اولیه با ضریب مشخصی افزایش می‌یابد. به‌طور مثال می‌توان همانند جدول (۱۱) عمل کرد.

جدول ۱۱. نرخ پرداخت حقوق در طبقات دانشی کارکنان مؤسسه Y

طیف اصلی	دانش پایه و مقدماتی A	دانش تخصصی و فنی B						دانش سازمانی و گروهی C	دانش مدیریتی D				خرد و بیش E	
		کارشناس (متصدی فنی)	کارشناس (متصدی فنی)	کارشناس (متصدی فنی)	کارشناس (متصدی فنی)	کارشناس (متصدی فنی)	کارشناس (متصدی فنی)		سرپرست (رئیس)	مدیر عملیاتی	مدیر میانی	مدیر ارشد	مدیرعامل	هیئت امنا
ضریب افزایشی	۱	۱.۱	۱.۲	۱.۴	۱.۵	۱.۶	۱.۸	۲	۲.۳	۲.۵	۳.۵	۴		

۲-۸. سایر مراحل

تعیین مشاغل تحت پوشش سامانه‌ی پرداخت دانشی و همچنین ارزیابی و بازنگری سامانه‌ی حقوق دانشی در مؤسسه، از جمله مراحل دیگری است که می‌توان همانند مثال کاربردی قبلی آنها را اجرا و پیاده‌سازی نمود.

نتیجه‌گیری و پیشنهاد

امروزه پرداخت حقوق ثابت بر پایه‌ی دانش و لیاقت افراد، به‌خصوص در سازمان‌های مدیر-دانشی و رساندن آنها به بهره‌وری بیشینه و عملکرد، بسیار مهم و راه‌گشا خواهد بود. در این شرایط، با در نظر گرفتن تدابیر مدیریتی لازم، کارکنان با هدف مشترک و مشارکت همه‌جانبه، به افرادی خلاق و مبتکر مبدل خواهند شد که در این صورت علاوه بر حقوق قانونی متعارف، پاداش بهبود کیفیت و ارتقای عملکرد خود را نیز دریافت می‌کنند.

- با توجه به مطالعات و نتایج کسب شده، پیشنهادات و توصیه‌های کلیدی برای استقرار سامانه‌ی حقوق در سازمان‌های دانشی به شرح زیر ارائه می‌گردد:
۱. پایبندی به قوانین و مقررات دولتی: سامانه‌ی پرداخت در سازمان‌های دانشی، علاوه بر این که باید روش مؤثر و منعطفی در توسعه‌ی بهره‌وری سازمان باشد، باید به قوانین داخلی کشور و الزامات موجود نیز به‌طور کامل پایبند باشد.
 ۲. توجه به گسترش دانش و مهارت‌های شغلی: اعتقاد به چندکاربرده بودن و گسترش مهارت‌های شغلی که مورد نیاز سازمان‌های دانشی است، باید در طراحی و محاسبه‌ی پرداخت حقوق کارکنان، مورد تأکید قرار گیرد.
 ۳. اعتقاد به انصاف: باید دقت کرد که این اطمینان به‌دست آید که شاخص‌های انتخابی به‌طور منطقی، معیارهای مطلوبی برای متغیرهای مربوط به حقوق و دستمزد در میان کارکنان به‌وجود آورده باشد.
 ۴. قابلیت واپایش توسط کارکنان: کارکنان باید حس کنند که آنها در بهره‌وری سازمان متناسب با شاخص‌های تعریف‌شده‌ی حقوق و دستمزد، آنها نیز مؤثر و نقش آفرینند.
 ۵. سادگی: در معیارهای محاسبه و پرداخت حقوق و دستمزد باید در حد امکان اصل سادگی حفظ شود. اگر کارکنان آنچه را که اندازه‌گیری می‌شود، درک نکنند یا معیارها به‌دلیل دشوار بودن درک آنها بی‌اعتبار باشند، اثربخشی برنامه آسیب می‌بیند.
 ۶. جامع بودن: سامانه‌ی پرداخت در سازمان‌های دانشی، علاوه بر اینکه باید روش مؤثری برای بهبود بهره‌وری نیروی کار باشد، باید برای بهبود سایر متغیرها (مانند: کیفیت، مصرف مواد، پیروی از برنامه و رضایت مشتری) که کارکنان می‌توانند بر آنها اثر بگذارند ابزار مؤثری تلقی گردد.

فهرست منابع

- Baudin. Michel (1996). **Supporting JIT Production with the Best Wage System**, IIE Solutions in February.
- Boyett. Joseph & Boyett. Jimmie (1999). **Excerpt from The Gain sharing Workbook**, Boyett and Associates.
- Bukowitz, W. R. & R. LL. Williams (1999). **The Knowledge Management Field Book**, Pearson Education, Harlow.
- Celani A. & Weber C. (1997). **Pay for Knowledge Systems**. IRC press. Queen's University.
- Crandall, Fred & Wallace, Marc (1998). **Work and Rewards in the Virtual Workplace**, AMACOM, New York.
- Davenport, T. H. & Prusak, L. (1998). **Working Knowledge: How Organization Manage What The Know**. Harvard Business School Press, MA.
- Gardner .L. D. (2001). **Lean Organization Pay Design**, H. B. Maynard & Company.
http://en.wikipedia.org/wiki/Knowledge_management, (accessed date 2012)
<http://www.gainsharing.com>, (accessed date 2009)
- <http://www.worldatwork.org>, (accessed date 2012)
- Inouye. W. S (1994). **Workshop on Linking Wages with Productivity**, Report of A. P. O.
- Jashapara, Ashok, (2004). **Knowledge Management: An Integrated Approach**, Prentice hall.
- Kalid, S. K., A. Mahmood. (2009). **The Use of Storytelling in Sharing Tactic Knowledge in Government Organization**. ICT Management Review.
- Kong. Feng, & Cai.Liya (2008). **Customer Knowledge Management and Research in E-commerce Environment**, International Symposium on Knowledge Acquisition and Modeling.
- Lee, H., Choi, B. (2003). **Knowledge Management Enables, Process, and Organizational Performance: An Integrative View and Empirical Examination**. Journal of Management Information Systems, Vol.20 No.1, PP.179-228.
- Mohammadi, K., Khanlari, A. & Sohrabi, B. (2009). **Organizational Readiness Assessment for Knowledge Management**, Journal of Knowledge Management, 5(1).
- Swan, J. (1999). **Knowledge Management – The Next Fad to Forget People?** Proceedings of the 7th European Conference on IS. Copenhagen.
- Unit, Beijerse A. (2000). **Knowledge Management in SME**, Journal of Knowledge Management.
- Wallace, Marc, (2001). **Performance-Based Compensation: Designing Total Rewards to Drive Performance**, Maynard's Industrial Engineering Handbook, Chapter 7.
- Warther & Davis. (1996). **Human Resources and Personnel Management**. McGraw-Hill, Inc. New York.
- Whittom, A. & Christine M. R. (2009). **Considering Participant Motivation In Knowledge Management Projects**, Journal of Knowledge Management Practice, Vol. 10.
- Williams, T. (2005). **Cooperation by Design: Structure and Cooperation in Inter organizational Networks**, Journal of Business Research, V58, ISS 2.