

## بررسی نظام جامع پاداش و پرداخت در سازمانهای دانش پایه (مطالعه موردی پژوهشگاه صنعت نفت)

غلامرضا اصیلی<sup>۱</sup>  
عباسعلی قدیریان<sup>۲</sup>  
سعید شوال پور<sup>۳</sup>

### چکیده

رویکرد به دانش محوری برای ایجاد مزیت رقابتی نیازمند تحول در نظام پاداش و پرداخت سنتی است. استراتژی مؤثر و پاداش و پرداخت، شرایط لازم برای تقویت تعهد کارکنان به یادگیری، ایجاد نگرش سیستمی برای هدایت رفتار افراد به توسعه ظرفیت های یادگیری و انتقال دانش در سازمان تسهیل می نماید. بنابراین نظام پاداش و پرداخت متناسب با سازمان های دانش پایه که بتواند در جهت بهبود عملکرد سازمان مؤثر باشد مبتنی بر توانمندی و تخصص فرد و هم جهت با اهداف سازمان طراحی می شود. حرکت به سمت نظام جامع پاداش و پرداخت که علاوه بر پاداش مستقیم به مولفه های مشتمل بر مولفه های پاداش غیر مستقیم، فرصت های یادگیری، محیط کاری رضایت بخش و اعتبار و هویت سازمانی توجه دارد، یکی از عناصر کلیدی موفقیت

۱- مربی و عضو هیات علمی پژوهشگاه صنعت نفت، پست الکترونیک: [asiligh@ripi.ir](mailto:asiligh@ripi.ir)

۲- مربی و عضو هیات علمی پژوهشگاه صنعت نفت

۳- دانشجوی دکتری دانشگاه اصفهان

سازمانهای دانش پایه در فضای رقابتی امروز است. این مقاله بر آن است تا ضمن تبیین فلسفه و ساختار نظام پاداش و پرداخت در سازمانهای سنتی و دانش پایه، به معرفی مدل جامع پاداش و پرداخت پرداخته و با بررسی تاثیر نظام جامع پاداش بر عملکرد پژوهشگاه صنعت نفت، اهمیت توسعه این مدل را در سازمانهای دانش پایه مورد بررسی قرار دهد.

**واژه‌های کلیدی:** پاداش و پرداخت، سازمانهای دانش پایه، مزیت رقابتی، نظام جامع پاداش و پرداخت

### مقدمه

پاداش و پرداخت به هر عامل اثرگذار برای بکارگماری، انجام کار بهتر و نگهداری کارکنان گفته می‌شود. شرمرهورن<sup>۱</sup> (۱۹۹۳)، پاداش<sup>۲</sup> را به عنوان پیامدهای ارزشمند انجام کار توسط افراد تعریف می‌نماید و به اعتقاد هلرگل<sup>۳</sup> (۱۹۹۵) پاداش، ارائه یک پیامد خوشایند برای انجام رفتاری مطلوب به منظور افزایش احتمال تکرار آن است. با ورود به قرن ۲۱ رویکرد سیستم جبران خدمت به تدریج جای خود را به مدیریت پاداش می‌دهد، این تغییر رویکرد، فراتر از یک تغییر نگرش و یا عنوان می‌باشد بلکه بیانگر استراتژی شرکت‌ها به جذب و نگهداری بهترین‌ها، تأثیرگذاری و شناسایی رفتارهای مورد انتظار و نهایتاً پاداش به عملکرد و نتایج مثبت حاصل از آن می‌باشد. حرکت به سمت مدیریت پاداش از یک رویکرد اساسی و مهم یعنی انتظارات متقابل کارمند و کارفرما از یکدیگر ناشی می‌شود که بر اساس آن، کارکنان در تحقق اهداف سازمان مورد تقدیر قرار می‌گیرند (آرمسترانگ، ۲۰۰۱). بنابراین، سیستم پاداش می‌بایست با اهداف و استراتژی سازمان مرتبط گردد تا یک توازن منطقی بین انتظارات کارکنان و منافع سازمان به وجود آید به نحوی که اثربخشی سازمان از طریق به مشارکت گذاشتن دانش، مهارت و توانمندیهای کارکنان تضمین گردد. به طور خلاصه، یک سیستم پاداش و پرداخت می‌بایست دارای چهار ویژگی مهم باشد: با مقررات و ضوابط موجود، انطباق و همخوانی داشته باشد، منطبق با اصل برابری داخلی، خارجی و فردی برای کارمندان باشد، اثربخشی هزینه برای سازمان را به همراه داشته باشد و در نهایت بهبود عملکرد سازمانی را در پی داشته باشد. در مجموع، انتخاب یک نوع سیستم پاداش و پرداخت به نوع فرهنگ و استراتژی سازمان بستگی دارد. هدف مقاله حاضر، تبیین مولفه های نظام پاداش و پرداخت در سازمانهای سنتی و دانش پایه و بررسی تاثیر نظام جامع پاداش بر عملکرد سازمانهای دانش پایه در فضای رقابتی امروز می‌باشد. به طور خلاصه این تحقیق به دنبال پاسخگویی به سوالات زیر است:

1 - Shermerhorn  
2 - Reward  
3 - Hellriegel

### سوال اصلی:

آیا ترغیب نظام جامع پاداش تاثیری بر عملکرد سازمانهای دانش پایه دارد؟

### سوالات فرعی:

- ۱- آیا پرداختهای مستقیم مالی تاثیری بر عملکرد سازمانهای دانش پایه دارد؟
  - ۲- آیا پرداختهای غیر مستقیم مالی تاثیری بر عملکرد سازمانهای دانش پایه دارد؟
  - ۳- آیا اعتبار و هویت سازمانی تاثیری بر عملکرد سازمانهای دانش پایه دارد؟
  - ۴- آیا فرصتهای یادگیری تاثیری بر عملکرد سازمانهای دانش پایه دارد؟
  - ۵- آیا محیط کاری رضایت بخش تاثیری بر عملکرد سازمانهای دانش پایه دارد؟
- در این راستا، پس از مرور تقسیم بندی های رایج نظام های پاداش و پرداخت، جایگاه استراتژی پاداش و پرداخت در تحقق اهداف سازمان بررسی می شود. در ادامه، ویژگیهای نظام پاداش و پرداخت در سازمانهای سنتی و دانش پایه معرفی می گردد و نهایتاً ضمن تعیین مولفه های نظام جامع پاداش و شاخص های عملکرد پژوهشگاه صنعت نفت به عنوان یک سازمان دانش پایه، تاثیر اجرای نظام جامع پاداش بر عملکرد پژوهشگاه صنعت نفت بررسی می گردد.

### مروری بر دسته بندی های رایج نظام های پاداش و پرداخت

نظامهای پاداش و پرداخت در طول زمان دستخوش تغییرات زیادی شده است. جدول (۱)، ویژگیهای سیستم پاداش و پرداخت را در سه برهه زمانی گذشته، حال و آینده نشان می دهد. آنگونه که در این جدول مشاهده می شود، روشها و رویکردهای مختلفی برای پاداش و پرداخت در سازمانها قابل تعریف بوده و تقسیم بندی های متعددی از نظامهای پاداش و پرداخت قابل ارائه است.

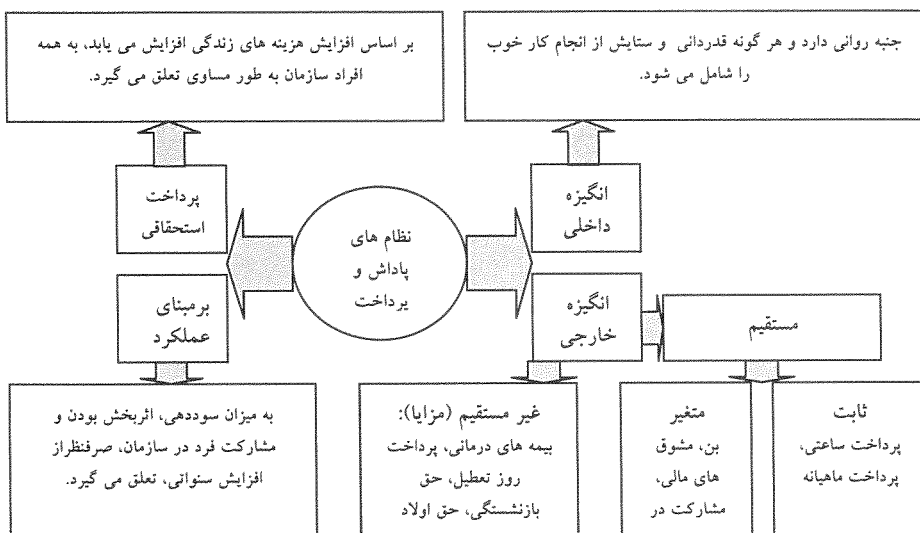
جدول (۱). فرآیند تغییر در استراتژی پرداخت در سازمانها

| سازمانهای دیروز                                       | سازمانهای امروز  | سازمانهای فردا   |
|---|--|--|
| - پرداخت حقوق ثابت<br>- پرداخت بن صرفاً " برای مدیران | - پرداخت متغیر به تناسب افزایش حقوق<br>- پرداخت متغیر در کل سازمان | - حقوق ثابت پایین و متغیر بیشتر<br>- پرداخت متغیر به کارکنان |
| - مسیر شغلی براساس ارشدیت                             | - مسیر شغلی بصورت جانبی در سازمان                                  | - پرداخت براساس مهارت و استخدام موقت                         |
| - ساختارهای سلسله مراتبی                              | - ساختارهای انعطاف پذیر، مسطح و تیمی                               | - ساختارهای شبکه ای و مجازی                                  |
| - پرداخت براساس برنامه ریزی                           | - سیستم جامع پاداش (مستقیم و غیرمستقیم)                            | - پرداخت یکپارچه (مستقیم، غیرمستقیم و غیرمادی)               |

در یک تقسیم بندی کلی می توان نظامهای پاداش را به سیستمهای با انگیزه داخلی<sup>۱</sup> و یا خارجی<sup>۲</sup> تقسیم نمود. پاداش با انگیزه داخلی، بیشتر جنبه روانی دارد که به هر نوع قدردانی و ستایش از انجام کار خوب گفته می شود. پاداش با انگیزه بیرونی قابل لمس<sup>۳</sup> بوده و می تواند به دو صورت مالی و یا غیرمالی و نیز مستقیم و غیرمستقیم پرداخت شود. پرداخت غیر مستقیم شامل مزایای پرداختی به کارکنان است که این مزایا شامل بیمه های درمانی، پرداخت روز تعطیل، حق بازنشستگی، حق اولاد و ... می باشد. پرداخت مستقیم می تواند به صورت پرداخت متغیر و یا ثابت باشد. پرداخت متغیر شامل بن، مشوق های مالی، مشارکت کارکنان در سهام شرکت و پرداخت ثابت شامل پرداخت ساعتی و ماهیانه می باشد. رویکرد دیگر، تقسیم بندی نظام پاداش و پرداخت به پرداخت استحقاقی<sup>۴</sup> و پرداخت براساس عملکرد<sup>۵</sup> می باشد. پرداخت استحقاقی در اکثر سازمانها به صورت سنتی انجام می شود. در این نظام، افزایش پرداخت به صورت مستمر و سالیانه براساس افزایش هزینه های زندگی صورت گرفته و معمولاً به صورت مساوی به کل کارکنان تعلق می گیرد. پرداخت بر اساس عملکرد، صرفاً به میزان مشارکت، سوددهی و اثربخش بودن فرد در سازمان صرف نظر از افزایش سنواتی اعطاء می گردد. بنابراین، کارکنانی که عملکرد بهتری داشته باشند، دریافتی بیشتر و کارکنانی که عملکرد پایین تری داشته باشند، دریافتی کمتری دارند. شکل (۱) یک دسته بندی از نظام های پاداش و پرداخت رایج را ارائه می دهد.

---

1 - Intrinsic  
 2 - Extrinsic  
 3 - Tangible  
 4 - Entitlement  
 5 - Performance



شکل (۱). یک دسته بندی از نظام های پاداش و پرداخت رایج  
 مأخذ: گومز و همکاران (۲۰۰۵)

### نقش استراتژی پاداش و پرداخت در تحقق اهداف سازمان

به اعتقاد گومز-مجیا و بالکین (۱۹۹۲)، استراتژی پاداش عبارت است از: به کارگیری مطلوب سیستم پاداش به عنوان یک ساز و کار یکپارچه کننده اساسی که از طریق آن، تلاشهای واحدهای فرعی مختلف و کارکنان آنها به سمت تحقق اهداف استراتژیک یک سازمان جهت داده می شود. یک استراتژی پاداش، زمانی می تواند نقش موثری در تحقق اهداف کلان سازمان که:

الف- موجب انسجام و یکپارچگی فرایندها و سیاستهای پاداش با استراتژی کلیدی رشد و بهبود عملکرد گردد.

ب- موجب تقویت ارزشهای سازمان شود، به خصوص ارزشهایی چون خلاقیت، کار گروهی، انعطاف پذیری، کیفیت و خدمات مشتری

ج- فرهنگ و سبک مدیریتی حاکم بر سازمان را هماهنگ کند و بهبود بخشد.

د- رفتار مطلوب را در تمامی سطوح فردی و سازمانی حمایت نماید و آنها را عملی سازد.

ه- آستانه رقابتی لازم برای جذب و حفظ سطح مطلوب مهارتهای مورد نیاز سازمان را فراهم کند.

و- به سازمان امکان بدهد در قبال هزینه ای که به عنوان پاداش می پردازد، ارزش مورد نظر خود را کسب نماید. (آرمسترانگ، ۱۳۸۴)

بنابراین، ویژگیهای یک استراتژی پاداش موثر عبارتند از:

- الف- متوازن کردن شایستگی های اساسی سازمانی و فردی
- ب- کمک به تحقق تغییر فرهنگی
- ج- ایجاد انعطاف پذیری های لازم در سازمان های به سرعت در حال تغییر موجود در محیط های رقابتی و متلاطم
- د- توسعه ساختارهای پاداش و پرداخت رقابتی
- ه- تقویت تغییرات سازمانی

### پاداش و پرداخت در سازمانهای سنتی

سازمان های سنتی با شرایط استقرار مدیریت دانش انطباق نداشته، لذا به تدریج توفیق خود را از دست می دهند. سازمان های سنتی با هدف کاربرد مؤثر بوروکراسی در جهت مدیریت و کنترل موفق خدمات و تولیدات از طریق سیستم ها و ساختارهای سلسله مراتبی طراحی شده اند. نظام پاداش و پرداخت در اینگونه سازمان ها طوری طراحی شده که با منطق، ساختار و اهداف آنها هماهنگ باشند. در سازمان های سنتی، نظام پاداش و پرداخت متناسب با حجم کار، طول خدمت و عملکرد فردی بوده است. باید توجه داشت که حتی در شرایط امروزی هم نظام پاداش و پرداخت سنتی در بسیاری از سازمان های سلسله مراتبی، بوروکراتیک و ساختارمند مؤثر می باشد. زیرا در این سازمان ها انتظارات شغلی کارکنان بطور مشخص تعریف شده، شغل و وظایف شغلی آنها معین و معمولاً ارشدیت کاری به آنها کمک می کند در کار خود متخصص و کارآمد شوند. بنابراین از آنجا که شغل، طوری طراحی شده که کارکنان وظایف مشخصی را انجام دهند، پاداش و پرداخت آنها براساس حجم کار و عملکرد فردی متناسب با ساختار و طراحی سازمان های آنها می باشد. معمولاً اینگونه نظام پاداش و پرداخت نسبتاً کمتر منجر به ریسک پذیری و بهره گیری از تجارب و خلاقیت کاری می گردد (لایر، ۲۰۰۰). در جایی که دانش منبع ایجاد مزیت نیست، کاربرد نظام پاداش و پرداخت به شیوه سنتی ممکن است عاملی منفی نباشد و حتی می تواند در جهت اثربخشی سازمانی مؤثر باشد. در جهان ثبات و یکنواختی عدم توجه به ریسک پذیری اغلب می توانسته است مزیت بیافریند (گرهارت، ۲۰۰۰).

### پاداش و پرداخت در سازمانهای دانش پایه

#### ارتباط پاداش و پرداخت و یادگیری سازمانی

ظرفیت یادگیری، عامل اصلی اثر بخشی سازمانی و توان بالقوه برای نوآوری و رشد می باشد. سازمانها در عصر دانش در تلاشند شرایطی را ایجاد کنند که بتواند توسعه ظرفیت یادگیری را تسهیل کند (لیپشیتز، پاپر و فریدمن، ۲۰۰۲). بررسی ادبیات موجود در جهان، دستیابی به این مهم را از وظایف مدیریت منابع انسانی از طریق جذب کارکنان نخبه، توسعه و آموزش و استقرار سیستم پاداش مؤثر می داند (هریگل و دیگران، ۱۹۹۵). سازمان های دانش پایه از سیستم پاداش

عموماً برای جذب، نگهداری و انگیزش بهترین‌ها استفاده می‌کنند به نحوی که بتوانند رفتار کارکنان را از لحاظ انعطاف‌پذیری، نوآوری، ریسک‌پذیری و ... تقویت کنند. بنابراین، رفتار مؤثر کارکنان، اساس سازمان یادگیرنده است. در این صورت، معیارهای سیاست‌گذاری پاداش، مسیر توسعه ظرفیت یادگیری سازمانی را جهت می‌دهد. توسعه ظرفیت یادگیری بر ضرورت ایجاد چهار موقعیت همگام با سیاست‌های پاداش تأکید دارد. ضرورت اول برای توسعه ظرفیت یادگیری در اختیار داشتن مدیریت قوی است که بتواند تعهد کارکنان به یادگیری را تقویت کند. مدیریت سازمان بایستی یادگیری را به عنوان یک عنصر زنده، پویا و کلیدی ترغیب نماید بنحوی که با توسعه آن، شرایط رشد و بقا سازمان فراهم گردد. ضرورت دوم بر رویکرد سیستمی تأکید دارد به این معنی که سازمان را موجودی زنده معرفی می‌کند که اگر یکپارچگی بین اجزاء مختلف آن وجود داشته باشد، نتیجه رضایت بخشی را به همراه خواهد داشت. نگرش سیستمی، اساس مدل‌های مشترک ذهنی است که رفتار افراد سازمان را برای توسعه ظرفیت یادگیری هدایت می‌کند. ضرورت سوم به نگرش سازمان به فراتر بودن از تغییر تا انطباق با تغییرات تأکید دارد (سنجه، ۱۹۹۰). بنابراین، سازمان اگر بخواهد فراتر از تغییر باشد بایستی محیطی باز، آزاد و چالشی فراهم کند تا روحیه نوآوری، دانش‌پروری و خلاقیت که اساس یک سازمان یادگیرنده است تقویت کند و نهایتاً سازمان اگر بخواهد ظرفیت یادگیری خود را تقویت کند تا بتواند به عنوان یک سازمان یادگیرنده عمل کند بایستی مکانیزم‌هایی در اختیار داشته باشد تا انتقال و مشارکت دانش کارکنان را در سطح فردی، گروهی و سازمانی تسهیل نماید.

استراتژی مؤثر پاداش و پرداخت در سازمان‌های دانش پایه شرایط لازم برای توسعه چهار بعد فوق برای ایجاد یک سازمان یادگیرنده را تشکیل می‌دهد (گامز، لارنته و گابرا، ۲۰۰۵). در واقع، یکی از اهداف اصلی سیاست‌گذاری پاداش در سازمان، تقویت رفتارهایی است که به کارکنان کمک کند تا در جهت اهداف و مأموریت‌های اصلی سازمان حرکت کنند. بررسی ادبیات در این زمینه بطور کلی به دورنگری کلی یعنی پاداش به شغل و پاداش به مهارت و یا اثربخشی فرد در سازمان تأکید دارد. بنابراین در سازمان‌های دانش پایه پرداخت به شغل به تنهایی نمی‌تواند فرد را برای به اشتراک گذاشتن دانش خود که اساس یک سازمان یادگیرنده است برانگیزاند، بلکه پرداخت به مهارت، و تخصص کارکنان و میزان مشارکت آنها در گروه‌های کاری و ظرفیت یادگیری سازمانی را برای دستیابی به یک سازمان یادگیرنده تضمین می‌کند.

## ویژگیهای پاداش و پرداخت

رویکرد به دانش محوری برای ایجاد مزیت رقابتی به ساختار و رفتارهای دیگری نیاز دارد که با شرایط نظام پاداش و پرداخت سنتی بسیار متفاوت است و رفتارهایی را می‌طلبد که بتواند دانش جدید را خلق کند، آن را انتقال دهد و بطور مؤثر بکارگیرد تا کالا و خدمات مورد نیاز را بهبود و یا توسعه دهد. در واقع استقرار سازمان دانش پایه بدین معناست که بایستی بر سرمایه انسانی بعنوان عامل اصلی عملکرد سازمان بیشتر تأکید شود.

در سازمان‌های دانش پایه، نظام مدیریت بر سرمایه انسانی تأثیر قوی بر عملکرد سازمانی دارد تا بتواند سرمایه انسانی مناسب را جذب و نگهدارد و نهایتاً آنها را در جهت مشارکت دادن در اثربخشی سازمانها برانگیزاند. اینجاست که کارآیی نظام پاداش و پرداخت مورد توجه قرار می‌گیرد. نظام پاداش و پرداخت در سازمان‌های دانش پایه بایستی طوری طراحی شود که بتواند کارکنان متمایز را جذب و نگهدارد، آنها را برانگیزاند تا آنچه را در ایجاد مزیت رقابتی سازمان مؤثر است یاد بگیرند و شرایط انگیزشی را بوجود آورد تا دانش خود را برای تولید تکنولوژی و خلق ثروت بکارگیرند. تحقیقات انجام شده در دهه‌های اخیر مبین این است که کارکنان دانشی پایه گرچه از نظر میزان انگیزش با هم متفاوت هستند ولی غالباً از نوع پاسخگویی به عوامل انگیزش تفاوت چندانی با هم ندارند. برای مثال ممکن است کارکنان دانشی پایه اعطای فرصت شغلی را به عنوان یک عامل انگیزشی نسبت به کارکنان عملیاتی ترجیح دهند.

### پرداخت به فرد در مقابل پرداخت به شغل

توزیع پاداش و پرداخت در سازمانهای سنتی مبتنی بر نوع شغلی است که کارکنان انجام می‌دهند. در واقع به استثناء افزایش حقوق و مستمری، مبنای پرداخت بر اساس نوع شغلی است که فرد انجام می‌دهد. این سیاست از این فرضیه شکل می‌گیرد که ارزش شغلی که فرد انجام می‌دهد برابر ارزش فردی است که آن را انجام می‌دهد. در سازمان‌های دانش پایه که مبنای مزیت، تولید دانش است دیگر فرضیه فوق مصداق ندارد. بنابراین پرداخت به شغل در سازمان‌های دانش پایه که

لازم است پرداخت براساس دانش و تخصص و در واقع سودمندی فرد صورت پذیرد به دلایل زیر مورد تأکید نمی‌باشد. (لایر، ۱۹۹۴):

الف- کارکنان دارای ارزش بازار هستند در صورتیکه شغل، ارزش بازار ندارد.

ب- تأکید بر شغل در ساختارهای بوروکراتیک مصداق دارد و نمی‌تواند ارزش بازار فرد را تعیین کند.

ج- کارکنان با دانش و تخصص موجود می‌توانند درآمد بیشتری در موقعیتهای شغلی دیگر بدست آورند که این یکی از دلایل ترک سازمان به شمار می‌آید.

در واقع، نظام پاداش و پرداخت در اینگونه سازمانها بر مبنای تخصص و اثربخشی و سوددهی فرد انجام می‌پذیرد. در جدول (۲) مقایسه پرداخت شغل و فرد آورده شده‌است:



جدول (۲). مقایسه پرداخت به حجم کار و پرداخت به فرد

| پرداخت به فرد   | پرداخت به حجم کار  |
|---|--|
| - تأکید بر پرداخت به تخصص و قابلیت‌های فردی                                   | - تأکید به ارشدیت بدون توجه به توسعه فردی                                      |
| - تشویق برای توسعه توان فردی برای کسب شهرت بیشتر                              | - تشویق برای دستیابی به شغل بالاتر   |
| - توسعه دامنه تخصص و مهارت‌های فردی برای حرکت در مشاغل مختلف                  | - عدم توسعه فردی برای حرکت جانبی در مشاغل مختلف                                |
| - اثربخشی و تناسب بیشتر مهارت فرد با کار محوله                                | - توسعه فردی صرفاً با هدف اثربخشی در ساختار سلسله مراتبی                       |
| - مناسب برای ساختارهای ماتریسی، تیم محور و انعطاف‌پذیر با نظارت و مدیریت کمتر | - تناسب با ساختارهای سلسله مراتبی، تیم‌های حرفه‌ای، نظارت مستقیم و مدیریت زیاد |
| - کسب درآمد بیشتر در اثر درگیری در مشاغل بیشتر                                | - کسب درآمد ثابت براساس ارزش شغلی  |
| - تأکید بر اثربخشی و کارایی بصورت همزمان                                      | - قربانی کردن کارایی برای اثر بخشی   |
| - تشویق به نگهداشت کارکنان با ارزش و رهایی از کارکنان کم ارزش                 | - تشویق به نگهداشت تمامی کارکنان   |
| - توسعه کارکنان چند مهارتی برای درگیری در مشاغل مختلف                         | - توسعه کارکنان ثابت برای انجام مشاغل ثابت                                     |

مأخذ: لایبر (۱۹۹۴)

بنابر این نظام پاداش و پرداخت متناسب با سازمان‌های دانش پایه که بتواند در جهت عملکرد سازمان مؤثر باشد مبتنی بر توانمندی و تخصص فرد و هم جهت با اهداف سازمان طراحی می‌گردد. در سازمان‌های حرفه‌ای با تطبیق ارزیابی مشاغل، نظام پاداش و پرداخت طراحی و استقرار می‌یابد، ولی در سازمان‌های دانش پایه، طراحی نظام پرداخت با چالش‌های اساسی مواجه می‌باشد، چرا که مکانیزم ارزیابی فردی در سازمان‌های مختلف متفاوت است. برای مثال در بعضی از سازمان‌های دانش پایه ارزش کار با قابلیت‌های فردی سنجیده می‌شود، بنابراین، لیستی از قابلیت‌ها<sup>۱</sup> مانند خلاقیت فردی، سازگاری، انعطاف‌پذیری، مشتری محوری و ... را ملاک ارزیابی قرار داده و بر آن اساس، سعی می‌کنند ارزش فردی را در سازمان بدست آورند. ولی از آنجا که قابلیت‌های فوق، غالباً جنبه ضمنی و تلویحی داشته و سنجش آنها مشکل می‌باشد، صرفاً به اندازه‌گیری دانش و مهارت فرد اکتفا می‌شود. هرچند این شیوه در بسیاری از سازمان‌های دانش پایه مؤثر است، ولی پرداخت بر مبنای عملکرد نیز مورد تأکید می‌باشد.

### پرداخت براساس عملکرد<sup>۲</sup>

در سازمان دانش پایه، مزایای پاداش و پرداخت بر مبنای عملکرد فراوان است که می‌توان به ایجاد انگیزش لازم برای بهبود بهره‌وری کارکنان، تأثیر مثبت بر ماندگاری کارکنان دانشی، رهایی از کارکنان غیرمؤثر و ایجاد فرهنگ ارزش‌گذاری به عملکرد اشاره نمود. مزایای فوق از دستاوردهای ضروری برای هر سازمان دانش پایه است تا بتواند رقابت‌پذیر گردد.

علیرغم مزایای بی‌شمار پرداخت بر مبنای عملکرد، از آنجا که تفکیک بین کار دانشی و غیردانشی و نیز استقرار سیستم پرداخت عملکرد در سازمان‌های دانش پایه مشکل می‌باشد، برای آنکه یک نظام عملکرد دانشی مؤثر در سازمان استقرار یابد لازم است تا ابتدا سیستم کارا، قابل اعتماد، معتبر و قابل اندازه‌گیری از عملکرد کارکنان دانشی ایجاد شود. اگرچه در مراکز تولیدی اندازه‌گیری عملکرد به دلیل یکنواختی کار بسیار ساده است ولی در سازمان‌های دانش پایه به دلیل اینکه نمی‌توان دقیقاً مشخص نمود کدام خدمات دانشی و چه فردی مسئول تولید آن است، اندازه‌گیری آن بسیار مشکل است. بعلاوه از آنجا که در محیط‌های فوق، شناسایی رفتارهایی که حاصل آن ایجاد دانش، سرمایه معنوی و انتقال دانش صریح و ضمنی است پیچیده می‌باشد، لذا اندازه‌گیری و پرداخت بر آن اساس نیز مشکل خواهد بود. نتیجتاً از آنجا که مشاغل دانش پایه متنوعند، هیچ روشی هرچند جامع باشد به تنهایی نمی‌تواند در سنجش عملکرد کارکنان دانشی مؤثر باشد. در بعضی شرایط پرداخت براساس عملکرد فرد و در شرایط دیگر پرداخت گروهی و یا سازمانی مؤثر خواهد بود که در ادامه به مزایا و معایب هر روش پرداخته می‌شود.

#### الف- پرداخت بر مبنای عملکرد فردی

اساسی‌ترین تأثیر پاداش و پرداخت به‌عنوان عامل انگیزشی کارکنان دانشی وقتی حاصل می‌گردد که شناخت کامل بین رفتار فرد و نوع پاداش مورد انتظار وجود داشته باشد. در سیستم پاداش‌دهی فردی، اغلب امکان برقراری ارتباط بین انتظارات کارمند، نوع پاداش و عملکرد وی وجود دارد (بارتول و لاک، ۲۰۰۰).

از آنجا که چگونگی و میزان پاداش فردی و قابل کنترل بستگی به عملکرد فرد دارد، لذا با ایجاد یک سیستم عملکرد فردی پویا می‌توان یک محیط انگیزشی و کارا ایجاد نمود، زیرا کارکنان دانشی می‌توانند ارتباط نزدیک بین نحوه عملکرد و میزان پرداخت و یا ارزش‌گذاری سازمان را به خوبی درک کنند. حتی در این سیستم می‌توان نوع پاداش به نحوی انعطاف‌پذیر باشد که با روحیه و انتظارات کارمند متناسب گردد که این خود در بهبود مشارکت او در سازمان مؤثر است. برای مثال، ممکن است فردی از دریافت وام بدون بهره و دیگری از دریافت بن و یا استفاده از تعطیلات، تورهای تفریحی و یا ورزشی برانگیخته شود. نکته مهم این است که پاداش به اندازه کافی برای فرد، محرک و برانگیزاننده و در ایجاد و مشارکت دانش کارکنان مؤثر باشد. اعطای پاداش با هدف نگهداری کارکنان دانشی به یکی از دو روش پرداخت حقوق بالا به کلیه کارکنان که عملاً از نظر مالی غیرممکن است و یا انتخاب کارکنان کارا و کارآمد و پرداخت پاداش به نحوی که اطمینان حاصل شود که انتظارات آنان برآورده شده است امکان‌پذیر می‌باشد که این روش نیز در جای خود فرآیندی پیچیده دارد. هرچند اعطای پاداش عملکرد فردی مؤثرترین روش متناسب با سازمان‌های دانش پایه می‌باشد. شاید دهها نوع مکانیزم پاداش‌دهی که بتواند در ایجاد انگیزش کارکنان دانشی مؤثر افتد وجود داشته باشد.

## ب- پرداخت براساس عملکرد گروه‌های کاری

روش‌های متنوعی برای پرداخت و پاداش به عملکرد گروهی وجود دارد. یک روش متداول این است که به هریک از افراد گروه براساس عملکرد فردی آنان پاداش تعلق گیرد. روش دوم این است که به عملکرد گروهی پاداش داده شود. روش سوم این است که از طریق پاداش دهی به عملکرد سازمانی، بصورت غیرمستقیم از عملکرد گروهی قدردانی شود. البته مکانیزم‌های دیگری نیز با ترکیب روش‌های فوق می‌توان ایجاد نمود.

شاید متداولترین شیوه پاداش دهی به اعضای گروه در سازمان‌های دانش پایه قدردانی از عملکرد اعضای آن باشد. در این روش، به جای اینکه بر قدردانی کلی از مجموعه عملکرد گروهی تکیه شود، بر عملکرد و میزان اثربخشی اعضا تکیه می‌شود. نحوه و کیفیت کارکرد فردی مورد ارزیابی قرار می‌گیرد و برآن اساس، میزان پاداش پرداختی مشخص می‌گردد. به هر حال، پاداش و قدردانی از عملکرد فردی اعضای گروه معمولاً تعارضاتی را ایجاد می‌نماید که می‌تواند حتی در مواردی ضد انگیزش باشد. برای مثال اگر از فرد خواسته شود برای بدست آوردن مبلغ معتنابهی تلاش نماید این خود منجر می‌شود فرد جایگاه خود را به عنوان عضوی از گروه که لازم است در عملکرد اعضا اثرگذار باشد فراموش نماید و بیشتر اهداف شخصی تا اهداف گروهی را دنبال نماید، که نتیجتاً آفتی برای اتحاد گروهی، مشارکت و تلاش‌های همکاری جویانه که لازم کار گروهی در سازمان‌های دانش پایه است، می‌گردد.

مؤثرترین شیوه ایجاد انگیزش عملکرد گروهی، ایجاد مکانیزم‌های اندازه‌گیری عملکرد گروه و ارتباط آن با عملکرد فردی و اعطای پاداش به کل اعضای گروه می‌باشد. سپس میزان افزایش حقوق و یا بن در نظر گرفته شده، بطور مساوی بین اعضای تیم توزیع می‌گردد. استنباط این است که اعطای پاداش به مجموعه تیم در ایجاد و مشارکت دانش کارکنان نقش مؤثرتری دارد. ضمناً برای عینی‌تر کردن پاداش به مجموعه تیم می‌توان روش‌های تکمیلی مانند پرداخت مبلغ اضافی به اعضای تیم از طریق ارزیابی همکار از همکار تعلق گیرد که این روش بیشتر برای تیم‌های دانشی و بالغ امکان‌پذیر است. نتیجتاً اینکه عملکرد گروه ارزیابی گردد و سپس عملکرد فرد براساس نقش و کارکردی که در تحقق اهداف گروه داشته است ارزیابی شده بنحوی که هرچه فرد نقش بیشتری در تحقق اهداف گروه داشته است پرداخت بیشتری صورت گیرد.

روش دوم اعطای پاداش به عملکرد گروهی از طریق اعطای پاداش ویژه و یا قدردانی در مواقع خاص می‌باشد که برخلاف اعطای پاداش به مجموعه افراد که از طریق فرآیند ارزیابی کلی گروه انجام می‌پذیرد. از آنجا که کارهای دانش پایه ناشناخته و از قبل قابل پیش‌بینی نمی‌باشد که لازمه نوآوری و خلاقیت در اینگونه سازمان‌ها است، اگر اعضای گروه کار جدید و خارق‌العاده‌ای انجام داد به آن پاداش ویژه تعلق خواهد گرفت. ولی به هر حال اینکه کدام یک از مکانیزم‌های فوق در سازمان‌های دانش پایه و به چه شیوه‌ای بایستی اعطاء گردد هنوز از موضوعات مورد مطالعه اندیشمندان علم مدیریت است (لایر، ۲۰۰۰). پرداخت به عملکرد گروه در شرایط زیر توصیه می‌شود:

- وجود یک ارتباط داخلی قوی بین کار افراد و اجرای کار گروهی
- پیچیدگی در تعیین میزان دقیق اندازه‌گیری عملکرد فردی
- رویکرد مدیریت به ایجاد فرهنگ کار گروهی و تقویت روحیه همکاری در سازمان
- تسهیم پاداش برابر و عادلانه بین همه کارکنان

### ج- پرداخت براساس عملکرد سازمانی

مزیت اصلی طرح‌های پرداخت که براساس آن به عملکرد سازمانی پاداش تعلق می‌گیرد، توان آن در ارتباط دادن پاداش‌های فردی به عملکرد استراتژیک کسب و کار می‌باشد (گرهارت، ۲۰۰۰). دستیابی به این مهم یعنی ایجاد ارتباط بین عملکرد سازمانی و پاداش فردی، معمولاً بدلیل روانی سنجش آن نسبت به پاداش براساس عملکرد گروهی و یا فردی با سهولت بیشتری صورت می‌پذیرد. بنابراین امکان اجرای آن در سازمان (در سازمان‌های کوچک) عملی‌تر است. در این شیوه، ابتدا اهداف استراتژیک و کلیدی سازمان به سنجه‌های قابل اندازه‌گیری مالی و عملیاتی تبدیل می‌شود. این تفکیک این امکان را می‌دهد که به سادگی مقدار پاداش اعطائی را براساس نسبت دستیابی به اهداف سازمانی تعیین نمود. ولیکن در سیستم‌هایی که پاداش براساس عملکرد فردی و یا تیمی سنجیده می‌شود لازم است ابتدا اهداف سازمانی بصورت سنجه‌های رفتاری، فردی و یا تیمی قابل اندازه‌گیری تجزیه و تحلیل و سپس مقدار پاداش به تناسب عملکرد مشخص گردد که در مقایسه با سیستم پرداخت و پاداش براساس عملکرد سازمانی فرآیندی پیچیده‌تر و تا اندازه‌ای غیر عینی می‌باشد.

یکی دیگر از مزایای عمده سیستم پرداخت و پاداش بر عملکرد سازمانی، تأثیر آن بر فرهنگ کلی سازمانی است و بدان دلیل است که یک ارتباط منطقی بین مقدار پاداش قابل پرداخت به فرد به تناسب نقش او در دستیابی به اهداف سازمان برقرار می‌گردد، لذا یک فرهنگ همکاری مشارکت جویانه در سازمان ایجاد می‌شود. از مزایای دیگر پرداخت به عملکرد سازمانی، تأثیر مثبت آن در جذب و نگهداری کارکنان دانش پایه است و اگر مقدار آن قابل ملاحظه باشد در سیاست‌های نگهداشت طولانی مدت کارکنان دانش پایه نیز مؤثر می‌باشد. بعلاوه این شیوه پرداخت اساس یکپارچه‌سازی سازمان است و توان آن در ایجاد اتحاد و یکپارچه ساختن اهداف فرآیندهای سازمانی نسبت به سیستم پاداش دهی فردی و گروهی چشمگیرتر است.

به هر حال، هر سیستم پرداختی می‌تواند دارای عوارضی برای سازمان باشد. نکته منفی این سیستم بویژه در سازمان‌های بزرگ که ارتباط دادن عملکرد سازمانی به سنجه‌های رفتاری و تعیین مقدار پاداش به روش‌های پیچیده و ریاضی صورت می‌گیرد و معمولاً ارتباط و درک آن برای کارکنان مشکل می‌باشد، می‌تواند حالتی خنثی برای مشارکت کارکنان در به اشتراک گذاشتن دانش خود در سازمان در برداشته باشد که مزایا و معایب هر روش در جدول (۳) آورده شده است.

جدول (۳). مزایا و معایب پاداش فردی، گروهی و سازمانی

| انواع                   | مزایا   | معایب  |
|-------------------------|---|--|
| پاداش به عملکرد فردی    | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ امکان ایجاد برقراری ارتباط بین انتظارات و عملکرد فرد</li> <li>➤ آگاهی کارکنان از نحوه عملکرد و اعطای پاداش</li> <li>➤ امکان ایجاد تناسب بین نوع پاداش و روحیه فرد</li> <li>➤ ایجاد محیطی پویا و انگیزشی در صورت برقراری ارتباط مستقیم میان پاداش دریافتی و عملکرد</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ تاثیر ارزیابی از نظر سرپرست</li> <li>➤ معطوف نمودن فرد به خود و بتدریج از دست دادن روحیه همکاری در گروه</li> <li>➤ تلاش برای توسعه فردی (خود) و عدم تمایل به انتقال و مشارکت دانش</li> <li>➤ متناسب نبودن برای سازمانهای دانش پایه با ساختار ماتریس و چند وظیفه‌ای</li> </ul>   |
| پاداش به عملکرد گروهی   | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ انسجام بخشی به فعالیت‌های گروهی به عنوان یکی از الزامات سازمانهای دانش پایه</li> <li>➤ جلوگیری از تعارض در ویژه داشتن فرد خاص و تقویت فرهنگ کارگروهی</li> <li>➤ قابلیت اجرا و امکان هدایت فعالیت های گروه به سمت اهداف سازمانی</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ترغیب فرد به سو استفاده و منافع شخصی در صورت پرداخت پاداش به فعالیت‌های گروهی</li> <li>➤ امکان فراموشی فرد از نقش خود در گروه و ایجاد آفتی برای کار گروهی در صورت پرداخت پاداش گروهی</li> <li>➤ امکان بروز فرصت طلبی در کارکنان کم کار و ارائه عملکرد ضعیف تر در عین دریافتی یکسان</li> </ul>   |
| پاداش به عملکرد سازمانی | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ توان ایجاد ارتباط بین پاداش و عملکرد استراتژیک کسب و کار</li> <li>➤ سهولت در ایجاد ارتباط بین عملکرد فردی و سازمانی</li> <li>➤ بدلیل سهولت آن</li> <li>➤ تاثیر مثبت بر فرهنگ سازمانی، و تقویت روحیه مشارکت جویانه از طریق امکان ایجاد ارتباط بین نقش فرد در دستیابی به اهداف سازمان</li> <li>➤ تاثیر مثبت در جذب و نگهداری کارکنان دانشی و توان بالقوه در یکپارچه سازی و انسجام سازمانی</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ مشکل بودن اجرا بویژه در سازمان‌های بزرگ</li> <li>➤ ارتباط عملکرد سازمانی به سنجش‌های رفتاری و تعیین مقدار پاداش به روش‌های ریاضی</li> <li>➤ احتمال ناتوانی کارکنان به ایجاد ارتباط بین عملکرد و پاداش و در نتیجه بروز حالت کنثی برای مشارکت در تسهیم دانش در سازمان</li> <li>➤ توان کارشناسان منابع انسان به پیاده سازی و اجرای موفق آن و نیاز به آموزش زیاد کارکنان</li> </ul> |

مأخذ: گرهارت، ۲۰۰۰

### مکانیزم‌های پرداخت براساس عملکرد

روش‌های متنوعی از پاداش براساس عملکرد تاکنون تجربه شده است که هریک در شرایط خاص خود کارساز می‌باشد. نکته مهم این است شناخت و آگاهی از تاثیر هر یک از روش‌های متداول می‌تواند مدیران و بویژه کارشناسان حرفه‌ای منابع انسانی را در بکارگیری و یا تلفیق روش‌ها یاری نماید. هرچند هیچ یک از روش‌های ذکرشده به تنهایی نمی‌تواند در یک سازمان دانش پایه با ویژگی خاص خود کارساز باشد. در ادامه به دو مکانیزم اصلی و نیز عناصر هریک اشاره می‌گردد:

#### الف- پرداخت ثابت یا استحقاقی<sup>۱</sup>

متداولترین شیوه پرداخت براساس عملکرد، افزایش تدریجی مستمری و حقوق است. در این رابطه، اندازه‌گیری عملکرد مشکل اصلی و شایع این نوع پاداش‌دهی است. اغلب بدلیل اینکه سنجش‌های کافی عملکرد فردی وجود ندارد، قضاوت موثق و معتبر از عملکرد مشکل می‌باشد. اکثر سازمانها برای دسته‌بندی و اولویت‌دهی نحوه کارکرد افراد، صرفاً به نظر سرپرست اکتفا کرده و برآن اساس، میزان پاداش مشخص می‌شود. هرچند انتظار می‌رود سرپرستان دید باز

داشته باشند و با در نظر گرفتن رفتار کارکنان و مقایسه آن با استانداردهای موجود عملکرد فرد را بسنجند، ولی از آنجا که متداولترین مبنای پاداش، افزایش تدریجی حقوق براساس ارزیابی شایستگی است، تعصب سرپرستان در اعتبار این ارزیابی اثرگذار است و بعضاً قضاوت بر عملکرد فردی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. البته رفع این نقیصه از طریق توسل به استقرار سیستم مدیریت عملکرد که بتواند سرپرستان را در جهت یک ارزیابی عینی کمک کند، امکان‌پذیر است. ولیکن این خود نیازمند در اختیار داشتن ابزارهای دقیق سنجش و تعریف دقیق کار و نیز آموزش کامل سرپرستان می‌باشد، که بدلیل عدم وجود قابلیت‌های فوق، پرداخت غالباً تحت تأثیر تعصب سرپرستان قرار می‌گیرد. حتی اگر بتوان بهترین شرایط عینی را برای سنجش عملکرد فردی فراهم نمود، از آنجا که این نوع پرداخت مبتنی بر افزایش تدریجی پرداخت است به مرور به عنوان پرداخت دائمی فرد قلمداد می‌شود و دیگر نمی‌تواند برای او انگیزه‌ای ایجاد نماید، لذا برای سازمان‌های دانش پایه که دانش به سرعت منسوخ گشته و تکنولوژی‌های جدید ایجاد می‌گردد مبنای خوبی برای انگیزش فرد نمی‌باشد.

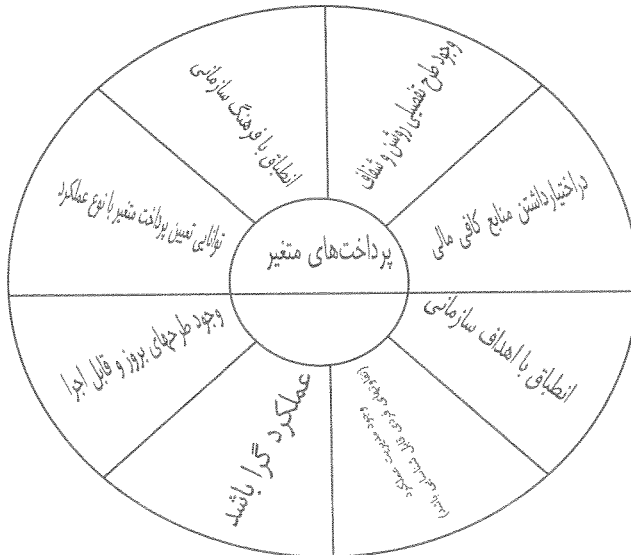
مشکل دیگر در زمینه پاداش‌دهی از طریق افزایش تدریجی پرداخت‌ها به ویژه حقوق سالیانه، تصمیم‌گیری درخصوص مقدار آن است، این که میزان این افزایش که بتواند فرد را برانگیزاند تا چه اندازه باشد نیز خود از مشکلات این نوع پرداخت است (میترا، گاپتا و جنکینز، ۱۹۹۷). ولی آنچه عموم بر مقدار این نوع پرداخت توافق دارند تا بتواند فرد را خشنود سازد یا برای انجام کار برانگیزاند افزایش حداقل ۵ درصدی میزان حقوق است که با توجه به شرایط و مسائل تورم ممکن است افزون بر ۱۰ درصد نیز گردد (لایر، ۲۰۰۱). البته اگر این مقدار همراه با انگیزه‌های غیر مادی مانند قدردانی از کار و تلاش خود کارمند انجام پذیرد قطعاً اثر انگیزشی آن بیشتر خواهد بود.

### ب- پرداخت متغیر یا مشوق‌های مالی<sup>۱</sup>

پرداخت متغیر، شیوه مناسب برای پاداش فردی، گروهی و سازمانی می‌باشد. پرداخت متغیر بر آن است تا یک ارتباط منطقی بین پاداش‌های قابل لمس و شیوه عملکرد فراتر از انتظارات کارکنان فراهم نماید و فلسفه اعطاء آن به شرح زیر می‌باشد:

- بعضی شغل‌ها در موفقیت سازمانی اثرگذاری بیشتری دارند.
  - بعضی کارکنان نسبت به دیگران عملکرد بهتری دارند.
  - کارکنانی که عملکرد بهتری دارند می‌بایست دریافتی بیشتری داشته باشند.
  - قسمتی از پاداش‌های جامع کارکنان بایستی به انجام کارهای فراتر از انتظار تعلق گیرد.
- رویکردهای متعددی به پاداش به عملکرد فردی کارکنان از طریق پرداخت متغیر وجود دارد. متداولترین نوع پرداخت مقاصه کاری و یا پورسانت فروش است که در هر دو روش براساس

تعداد کار و یا میزان فروش درصد و یا رقمی ثابت به فروشنده تعلق می‌گیرد. تحت شرایط خاص این سیستم در میزان بیشتر فروش و یا تولید مؤثر است. مشکلات این سیستم بر عکس سیستم پرداخت براساس افزایش تدریجی حقوق است. این نوع پاداش‌دهی ممکن است بقدری برای فرد انگیزه قوی ایجاد کند که با منافع فردی و سازمانی در تعارض قرار گیرد و فرد درصدد تامین منفعت شخصی برآید که نهایتاً به منافع سازمانی و در بعضی مواقع شهرت سازمانی لطمه بزند. مشکل دیگر این است که اگرچه حجم زیادی پول برای یک کار پرداخت گردد و در آن زمان عامل انگیزشی قوی باشد ولی از آنجا که پرداخت یکباره است و در افزایش حقوق فرد تأثیر ندارد اگر تداوم نیابد احتمال اینکه در درازمدت بعنوان یک عامل انگیزشی نباشد وجود دارد. بعلاوه طرحهای انگیزشی و یا پاداش‌دهی یکباره نیازمند در اختیار داشتن سیستم استاندارد و از همه مهمتر آگاهی کامل از اینکه چه میزان برای چه افرادی بر انگیزاننده است می‌باشد. از آنجا که در سازمان‌های دانش پایه کاربرد آن مشکل است، بطور کلی اگر بتوان ارتباط منطقی و عادلانه بین میزان این نوع پرداخت و عملکرد فرد به تناسب میزان کارائی و اثربخشی فردی و شرایط مندرج در شکل (۲) ایجاد نمود، می‌تواند در جذب و نگهداری کارکنان شایسته و موفقیت سازمان مؤثر باشد:



شکل (۲). شرایط تأثیر مثبت پرداخت متغیر

مأخذ: ماتیس و جکسون، ۲۰۰۶

همچنین این روش برای جذب کارکنان موقت مناسب است زیرا کارکنان موقت شاید بدلیل کوتاهی زمان ماندگاری در سازمان علاقه‌ای به ارتباط دادن دریافتی خود به عملکرد سازمانی

نداشته باشند و لذامی تواند حتی مکانیزم مؤثری برای بکارگیری کارکنان دانشی موقت برای انجام کارهای خارق العاده باشد.

به طور خلاصه، روش های پرداخت در سازمانهای دانش پایه شامل پرداخت به فرد در مقابل پرداخت به حجم شغل، پرداخت بر مبنای عملکرد فردی، سازمانی و گروهی، هر یک دارای نقاط ضعف و قوت خاص خود هستند و تاثیرات متفاوتی را بر مولفه های مختلف سازمان دانشی بر جای می گذارند. جدول (۴) تاثیرات مختلف نظام های پرداخت و پاداش فوق الذکر را در کنار مکانیزم های پرداخت دیگری از جمله، پرداخت حجمی، مشارکت در منافع سازمان، سود مشارکت، واگذاری سهام شرکت نشان می دهد.

جدول (۴). تأثیر سیستم های پاداش و پرداخت در جذب و نگهداری کارکنان دانشی

| سیستم پاداش و پرداخت   | تأثیر انگیزشی | تأثیر در جذب | تأثیر در نگهداری | تأثیر در فرهنگ دانش |
|------------------------|---------------|--------------|------------------|---------------------|
| حجم شغل                | منفی          | تا اندازه ای | تا اندازه ای     | منفی                |
| عملکرد فردی            | مثبت          | مثبت         | مثبت             | مثبت                |
| افزایش تدریجی حقوق فرد | خنثی          | خنثی         | تا اندازه ای     | منفی                |
| پرداخت حجمی (بن گروهی) | مثبت          | تا اندازه ای | تا اندازه ای     | مثبت                |
| مشارکت در منافع سازمان | مثبت          | تا اندازه ای | مثبت             | مثبت                |
| سود مشارکت             | مثبت          | مثبت         | مثبت             | منفی                |
| واگذاری در سهام شرکت   | مثبت          | مثبت         | مثبت             | مثبت                |

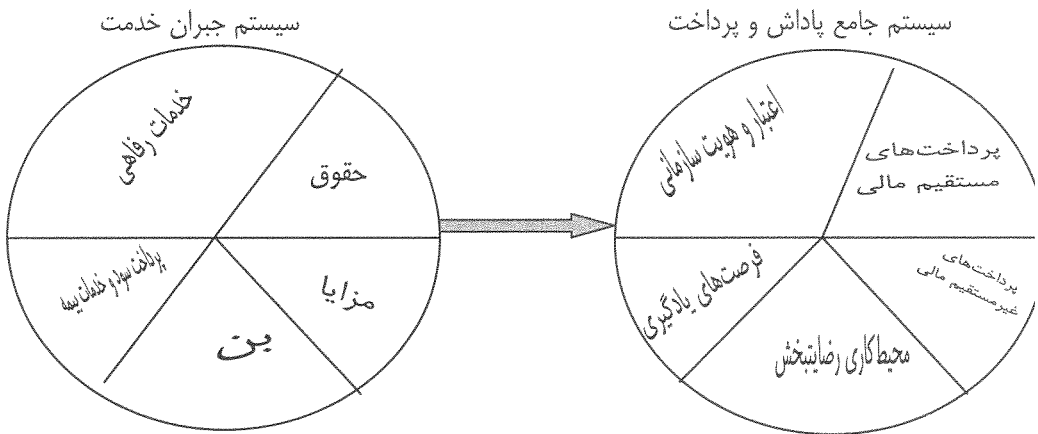
مأخذ: لایر (۲۰۰۱)

## نظام جامع پاداش و ضرورت استقرار آن در سازمانهای دانش پایه

### تعریف نظام جامع پاداش

اگر چه تعریف نظام جامع پاداش از یک سازمان به سازمان دیگر متفاوت است لیکن مولفه های اساسی این نظام آنگونه که در شکل (۳) نشان داده شده است شامل پرداختهای مستقیم مالی، پرداختهای غیر مستقیم، اعتبار و هویت سازمانی، فرصتهای یادگیری و محیط کاری رضایت بخش می باشد. (کانتور، ۲۰۰۳)





شکل (۳). تغییر جهت از سیستم جامع جبران خدمت به سیستم جامع پاداش  
 مأخذ: کانتور، ۲۰۰۳

به طور کلی مولفه های یک نظام جامع پاداش را می توان در پنج مورد به شرح زیر خلاصه نمود:

۱. پاداش مستقیم، به پرداخت‌های ثابت و متغیر مانند حقوق، فوق‌العاده نقدی، بن، واگذاری سهام شرکت و .... استاندارد گفته می‌شود که البته اصل سیستم جامع پاداش را تشکیل می‌دهد.
۲. پاداش غیر مستقیم، مانند خدمات رفاهی و اجتماعی، بهداشت و بیمارستان، پرداخت در زمان تعطیلی، طرح‌های بازنشستگی و قدردانی از کار که همراه با پاداش‌های مستقیم مالی مانند حقوق و مزایا مجموعاً سیستم جامع جبران خدمت را تشکیل می‌دهد.
۳. فرصت‌های یادگیری، شامل شرایطی که سازمان برای توسعه توانمندی و شایستگی‌های فردی و گروهی فراهم می‌کند. حمایت مدیران برای یادگیری افراد، تنوع بخشیدن به امکان ارتقاء فردی، و یا افزایش توان استخدام‌پذیری فرد در داخل سازمان و یا سازمانهای دیگر می‌گردد.
۴. محیط کاری رضایت‌بخش، شامل غنی‌سازی شغل، درگیر کردن وسیع کارکنان در فرآیندهای تصمیم‌گیری عملیاتی و راهبردی سازمان، وجود سیستم‌های بازخورد و مناسب و موارد مشابه که به کیفیت زندگی کاری بر می‌گردد.

۵. اعتبار و هویت سازمانی، به پاداش حاصل از کار و با یک سازمان بزرگ و معتبر برای فرد گفته می‌شود و شرایطی را ایجاد می‌کند که فرد بتواند محیط چالشی، همکاری با افراد حقیقی و حقوقی حرفه‌ای را تجربه کند که خبرگی و اعتبار ویژه‌ای را برای وی به همراه دارد. جدول (۵) مولفه‌ها و شاخص‌های نظام جامع پرداخت و پاداش را به نحو تفصیلی تر ارائه می‌دهد.

جدول (۵). مولفه‌ها و شاخص‌های نظام جامع پاداش و پرداخت

| مؤلفه‌ها                | شاخص‌ها  |
|-------------------------|--|
| پرداخت‌های مالی         | دستمزد، حق کمیسیون، پاداش، پورسانت                             |
| مزایا                   | بیمه، امکانات رفاهی  |
| روابط و محیط کاری       | محیط کاری دوستانه و رضایت بخش                                  |
| امنیت شغلی              | ثبات شغلی، تناسب مسئولیت و دریافتی                             |
| جایگاه و مرتبه شغلی     | حس احترام، حس برتری به دلیل احراز شغل                          |
| تنوع شغلی               | فرصت تجربه موقعیتهای مختلف                                     |
| حجم کاری                | حجم متناسب و معقول کار   |
| اعتبار و هویت سازمانی   | ارزش شغل در جامعه  |
| استقلال، اقتدار و کنترل | توانایی تاثیرگذاری بر دیگران، کنترل بر سرنوشت خود              |
| فرصت پیشرفت             | فرصت پیشرفت و ترقی   |
| انتقاد و بازخورد        | کمک به دریافت اطلاعاتی برای بهبود                              |
| شرایط کار               | عدم وجود مخاطرات شغلی  |
| فرصت‌های یادگیری        | آموزش‌های رسمی و غیر رسمی، یادگیری مهارت‌ها و توانمندیهای جدید |

ماخذ: میلکوویچ و نیومن، ۲۰۰۴

### دلایل رویکرد به نظام جامع پاداش

علت اصلی رویکرد به سیستم جامع پاداش ضرورت توان پاسخگویی به شرایط ایجاد شده در نتیجه گذار از اقتصاد صنعتی به اقتصاد دانش می‌باشد، ولی موارد زیر علت رویکرد به مدیریت پاداش تا جبران خدمت را توجیه پذیر می‌کند:

- مدیریت هزینه؛ به این معنی که استراتژی شرکت‌ها در عصر دانش بر این است که پرداخت فقط در جهت انجام کار مؤثر باشد و بتوانند هزینه‌هایی که صرف امور غیرمؤثر اثربخش می‌شود از سبد هزینه حذف و آن را در جهت رقابتی و مزیتی مدیریت کنند.
- استراتژی محوری؛ سازمانها در عصر دانش درصند تا با بهره‌گیری از مدیریت جامع پاداش بتوانند تمام اجزاء تجارب کارکنان دانشی را به عملکرد سازمان مرتبط ساخته و این رویکرد پیام استراتژی می‌باشد.

- نتیجه‌گرایی، سازمان‌ها در عصر دانش تأکید خود را بر عملکرد سازمانی و پاسخگوئی بویژه بهره‌وری، کنترل هزینه کارکنان، افزایش درآمد کارکنان و رضایت مشتری بنا نهاده‌اند که بتواند با رفتار مورد انتظار و انطباق داشته باشد.
  - دستیابی به حداکثر کارایی، جهانی‌شدن در عصر دانش شرایط چالشی و رقابتی را به همراه دارد که این مهم از طریق داشتن یک سیستم جامع انعطاف‌پذیر حاصل می‌گردد.
  - حرکت پرشتاب؛ رویکرد جدید مدیریت بر سرمایه انسانی و ضرورت‌های داشتن بکارگیری مکانیزم ادغام و یا خرید شرکت برای توسعه دامنه توانمندی‌ها و توان همراه با حرکت پرشتاب اقتصاد دانش نیازمند در اختیار داشتن فضای پرداختی رقابتی و انعطاف‌پذیر می‌باشد به ویژه پاداش و پرداخت رقابتی می‌باشد.
  - پاسخگوسازی منابع انسانی؛ استراتژی اصلی شرکت‌ها در عصر دانش در پاسخگوسازی کارکنان نهفته است. دستیابی به این هدف از طریق مدیریت بر هزینه و بهبود بهره‌وری با حذف فرآیند غیر کارا منابع انسانی و تسهیل در فرآیند ارتباطی امکان‌پذیر می‌باشد. مدیریت جامع پاداش محیطی کارا برای پاسخگوسازی کارکنان فراهم می‌سازد.
  - تولیدات کارکنان؛ در عصر دانش بیشتر تولیدات کارکنان به سمت دارایی‌های غیرمشهود مانند تکنولوژی‌های جدید، اعتبار سازمانی، پتنت سوق داده می‌شود، بنابراین سیستم جامع پاداش برای ایجاد تحرک بیشتر می‌تواند کارآمد باشد.
- آنچه می‌تواند سیستم جامع پاداش را در سازمانهای دانش پایه کارا نماید، توجه جدی به نقش پاداش در یادگیری سازمانی و نیز رعایت اصل برابری و تأثیر آن در موفقیت‌آمیز بودن هدایت کارکنان در جهت تحقق و برآورد اهداف سازمانی می‌باشد که سعی می‌گردد جمع‌بندی کاملی از اهمیت این موضوع ارائه گردد.

### بررسی رابطه نظام جامع پاداش و عملکرد سازمانهای دانش پایه (مطالعه موردی پژوهشگاه صنعت نفت)

پژوهشگاه صنعت نفت یکی از بزرگترین مراکز تحقیقاتی خاورمیانه است که در راستای توسعه صنایع نفت و حل مشکلات عملیاتی این صنعت تلاش می‌نماید. اصلی‌ترین و مهم‌ترین سرمایه پژوهشگاه صنعت نفت به عنوان یک نهاد دانش پایه، نیروی انسانی آن می‌باشد که می‌تواند سازمان را در جهت دستیابی به اهداف کلان هدایت نماید. به عبارت دیگر، افزایش اثربخشی و کارایی پژوهشگاه ناشی از عامل انسانی است و نقش و ارزش والای منابع انسانی در کلیه فرآیندها اهمیت خاصی دارد. ماموریت پژوهشگاه همانند هر سازمان دانش پایه، بر مبنای قوه تفکر، خلاقیت و نوآوری نیروی انسانی بنا گردیده است و وجود سایر دروندادها صرفاً زمینه ساز فعالیت این عامل ارزشمند می‌باشد. به طور خلاصه، پژوهشگاه صنعت نفت را می‌توان

نمونه بارزی از یک سازمان دانش پایه دانست که در آن نیروهای متخصص و خلاق در یک فضای تحقیقاتی و با بهره گیری از سایر امکانات و ابزارها، به ابتکار و نوآوری می پردازند. در این میان، توجه به نیازهای نیروی انسانی متخصص در پژوهشگاه صنعت نفت، آگاهی از انتظارات آنها و مسائل مربوط به برابری داخلی و خارجی در محیط رقابتی امروز به عنوان چالش اساسی مدیریت محسوب می شود. این در حالی است که به دلیل الزامات مقرراتی، پژوهشگاه صنعت نفت به عنوان یکی از سازمانهای وابسته به وزارت نفت، در زمینه پاداش و پرداخت از نظام سنتی جبران خدمت تبعیت می نماید. در این شرایط، به نظر می رسد ترغیب نظام جامع پاداش می تواند راه را برای جذب و نگهداری بهترین ها هموار سازد. لذا در این بخش تلاش می شود تاثیر مولفه های نظام جامع پاداش بر عملکرد پژوهشگاه مورد تحلیل و بررسی قرار گیرد. همانگونه که در بخش (۵-۱) اشاره گردید، توسعه ظرفیت یادگیری در یک سازمان دانش پایه بر ضرورت توسعه چهار مشخصه، همگام با سیاستهای پاداش تأکید دارد. این چهار مشخصه عبارتند از تعهد به یادگیری، نگاه سیستمی، پذیرا بودن و تجربه گرایی و انتقال دانش. در این میان، استراتژی مؤثر پاداش و پرداخت در سازمانهای دانش پایه شرایط لازم برای توسعه چهار بعد فوق برای ایجاد یک سازمان یادگیرنده را تشکیل می دهد. جدول (۶) شاخص های مرتبط با هر یک از این مشخصات را که از نتایج مطالعات هالت و فرل (۱۹۹۷) و اسوالد و همکاران (۱۹۹۴) استخراج گردیده است، نشان می دهد.

به اعتقاد محققان فوق الذکر، مشخصه اول یک سازمان دانش پایه، تعهد و پایبندی بالای کارکنان و رهبری سازمان به یادگیری است. این تعهد به معنای آن است که سازمان برای تغییر مستمرآمدگی دارد و می تواند خود را بازسازی نموده و با چالش های جدید روبرو شود. مشخصه دوم سازمانهای دانش پایه، وجود این درک عمومی است که سازمان به عنوان یک سیستم از اجزای مختلف تشکیل شده است که هر بخش، وظایف خاص خود را داراست، اما همه بخش ها به شیوه ای هماهنگ عمل می کنند تا حصول به اهداف سازمان ممکن گردد. مشخصه سوم، میزان توانایی و ظرفیت سازمان برای حرکت فراتر از تغییرات است به این معنی که سازمان به جای اینکه نسبت به تغییرات واکنش نشان دهد می بایست از قبل تغییرات را شناخته و با توجه به تغییرات آتی مسیر خود را ترسیم نماید. از این رو سازمان باید پذیرای ایده های جدید باشد و از ایده ها و تجربیات جدید استقبال نماید. آمادگی برای پذیرش ایده ها و تجربیات جدید موجب می شود دیدگاههای جدید شکل گرفته و بهبود مداوم سازمان را تضمین می کند. در نهایت، سازمان باید مکانیزم های مناسبی را برای انتقال دانش فردی به تیم ها و نهایتاً به کل سازمان توسعه دهد تا یکپارچگی و اتحاد در سطح فرد، گروه و سازمان حاصل گردد.

جدول (۶). مولفه های ارزیابی عملکرد در یک سازمان دانش پایه

| شاخص های مرتبط  | مشخصه های سازمان دانش پایه  |
|---|---|
| - کارایی فردی<br>- نگرش استراتژیک<br>- رهبری تسهیل گر   | - حمایت مدیریتی<br>- تعهد رهبری<br>- درگیری رهبری<br>- گرایش به یادگیری   |
| - تفکر سیستمی<br>- رویکرد سیستمی  | - بصیرت مشترک و مدل های ذهنی<br>- روشن بودن اهداف و مقاصد   |
| - پذیرا بودن و خلاقیت<br>- روحیه کارفرمایی<br>- محیط پذیرا و ذهنیت تجربی<br>- تجربه گرای و نوآوری مستمر | - پذیرا بودن نسبت به ایده های جدید<br>- یادگیری مستمر و فرهنگ تجربه گرای<br>- تنوع عملیات، حمایت های چند جانبه،<br>- استقلال در حل مشکلات،<br>- یکپارچگی دانش خارجی |
| - یادگیری تیمی<br>- تیم محوری   | - کار تیمی<br>- یکپارچگی دانش درون سازمانی<br>- پاسخگویی به مشکلات به صورت گروهی  |

ماخذ: گومز و همکاران (۲۰۰۵)

### روش شناسی پژوهش

روش تحقیق این پژوهش، توصیفی و از نوع پیمایشی است. جامعه آماری در این پژوهش، کلیه پژوهشگران پژوهشگاه صنعت نفت است که بالغ بر ۴۷۰ نفر می باشند. به منظور برآورد حجم نمونه، در این پژوهش، از جدول مورگان استفاده شد و تعداد نمونه مورد مطالعه بر این اساس ۹۰ نفر تعیین گردید. با توجه به مطالب مذکور و نظریه پراکندگی جامعه و برای اینکه زیر گروهها - یعنی پژوهشکده ها و مراکز تحقیقاتی پژوهشگاه - به اندازه تعدادشان در نمونه نماینده داشته باشند، از روش طبقه بندی تصادفی استفاده شده است.

در پژوهش حاضر، برای مطالعه و بررسی تاثیر نظام جامع پاداش بر عملکرد پژوهشکده ها و مراکز تحقیقاتی پژوهشگاه صنعت نفت از دو پرسشنامه نیمه ساختار یافته استفاده گردید. پرسشنامه اول، با هدف سنجش مولفه های ارزیابی عملکرد هر یک از پژوهشکده ها و مراکز تحقیقاتی طراحی گردید. پرسشنامه دوم به سنجش کمیت هر یک از مولفه های نظام جامع پاداش مندرج در شکل (۳) شامل پرداخت های مستقیم مالی، پرداخت های غیر مستقیم مالی، اعتبار و هویت سازمانی، فرصت های یادگیری و محیط کاری رضایت بخش اختصاص یافت. برای تعیین روایی و پایایی پرسشنامه تهیه شده، این پرسشنامه به صورت تصادفی بین بیست نفر از اعضای نمونه آماری توزیع و پس از اجرا به اصلاح و تهیه پرسشنامه نهایی اقدام گردید. برای محاسبه کمیت مورد نظر برای سنجش پایایی پرسشنامه تحقیق، از نرم افزار SPSS و آزمون آلفای کرونباخ استفاده شد. مقدار آلفای کرونباخ محاسبه شده برای هر یک از چهار مولفه پرسشنامه اول به ترتیب برابر با ۰/۸۲، ۰/۷۸، ۰/۷۳ و ۰/۸۰ و برای کل مولفه ها ۰/۸۶ بدست آمده است. مقدار آلفای کرونباخ پرسشنامه دوم نیز ۰/۸۸ محاسبه گردید. با توجه به اینکه معمولاً

پایایی فراتر از ۷۰٪ مطلوب است، می‌توان استنباط کرد که پرسشنامه‌های پژوهش، از پایایی نسبتاً بالایی برخوردار می‌باشند.

### یافته‌های پژوهش

در این تحقیق به منظور بررسی رابطه میان مولفه‌های نظام جامع پاداش و شاخص‌های عملکرد سازمان دانش پایه، از روش تحلیل رگرسیون بهره‌گرفته شده است. این نتایج در جدول (۷) نمایش داده شده است:

جدول (۷). نتایج تحلیل رگرسیون رابطه مولفه‌های نظام جامع پاداش و عملکرد سازمان‌های دانش پایه

| متغیرهای توضیحی            | تعهد به یادگیری | نگاه سیستمی | باز بودن و تجربه‌گرایی | انتقال دانش |
|----------------------------|-----------------|-------------|------------------------|-------------|
| مقدار ثابت                 | ۴/۷۸۰***        | ۵/۱۴۳***    | ۶/۰۸۸***               | ۶/۰۶۸***    |
| پرداخت‌های مستقیم مالی     | ۰/۰۶۱**         | ۰/۰۲۵*      | ۰/۰۲۹*                 | ۰/۱۳۹***    |
| پرداخت‌های غیر مستقیم مالی | ۰/۰۶۳**         | ۰/۰۴۷*      | ۰/۰۱۳*                 | ۰/۱۷۴***    |
| اعتبار و هویت سازمانی      | ۰/۱۸۲***        | ۰/۱۸۵**     | ۰/۱۰۸**                | ۰/۰۹۳**     |
| فرصت‌های یادگیری           | ۰/۲۰۷***        | ۰/۲۷۹***    | ۰/۲۰۶***               | ۰/۲۵۳***    |
| محیط کاری رضایت بخش        | ۰/۱۳۴***        | ۰/۱۴۹**     | ۰/۱۲۲***               | ۰/۱۵۴***    |

\* p < 0.1      \*\* p < 0.05      \*\*\* p < 0.01

با توجه به نتایج ارائه شده در جدول فوق می‌توان به سوالات پژوهش که در بخش مقدمه مورد اشاره قرار گرفته است، پاسخ گفت.

با توجه به اینکه مطابق نتایج ارائه شده در جدول (۷)، تمامی مولفه‌های نظام جامع پاداش تاثیر مثبت و معناداری بر شاخص‌های چهارگانه عملکرد پژوهشگاه‌ها و مراکز تحقیقاتی پژوهشگاه صنعت نفت دارند می‌توان نتیجه گرفت «ترغیب نظام جامع پاداش تاثیر مثبت و معناداری بر عملکرد پژوهشگاه صنعت نفت به عنوان یک سازمان دانش پایه دارد». همچنین با توجه به ضرایب بدست آمده برای رابطه میان مولفه‌های نظام جامع پاداش با شاخص‌های عملکرد سازمان، می‌توان نتیجه گرفت:

**الف-** پرداخت‌های مستقیم مالی، تاثیر مثبت و معناداری بر شاخص‌های چهارگانه عملکرد پژوهشگاه صنعت نفت به عنوان یک سازمان دانش پایه دارد.

**ب-** پرداخت‌های غیرمستقیم مالی، تاثیر مثبت و معناداری بر شاخص‌های چهارگانه عملکرد پژوهشگاه صنعت نفت به عنوان یک سازمان دانش پایه دارد.

**ج-** اعتبار و هویت سازمانی، تاثیر مثبت و معناداری بر شاخص‌های چهارگانه عملکرد پژوهشگاه صنعت نفت به عنوان یک سازمان دانش پایه دارد.

۵- فرصتهای یادگیری، تاثیر مثبت و معناداری بر شاخص های چهارگانه عملکرد پژوهشگاه صنعت نفت به عنوان یک سازمان دانش پایه دارد.

۵- محیط کاری رضایت بخش، تاثیر مثبت و معناداری بر شاخص های چهارگانه عملکرد پژوهشگاه صنعت نفت به عنوان یک سازمان دانش پایه دارد. نکته قابل توجه در جدول (۷) آن است که اگر چه تمامی مولفه های نظام جامع پاداش تاثیر مثبت و معناداری بر عملکرد سازمان پژوهشی دارند، در این میان تاثیر سه مولفه اعتبار و هویت سازمانی، فرصتهای یادگیری و محیط کاری رضایت بخش بیشتر است. به عبارت دیگر اگر چه در یک سازمان دانش پایه پرداختهای مالی مستقیم و غیر مستقیم تاثیر مثبتی بر عملکرد سازمان دارند، تاثیر عوامل غیر مالی بیشتر ارزیابی می گردد. در عین حال، آنگونه که در جدول (۷) مشاهده می شود، پرداختهای مستقیم و غیر مستقیم مالی تاثیر بسزایی در انتقال دانش در سازمان دارند. نکته مهم دیگر در این جدول آن است که در مجموع مولفه فرصتهای یادگیری به عنوان یکی از مولفه های نظام جامع پاداش در مقایسه با دیگر مولفه های مالی و غیر مالی تاثیر بیشتری بر عملکرد سازمان دانشی بر جای می گذارد. به عبارت دیگر نتایج بدست آمده نشان می دهد که ایجاد فضا و فرصت یادگیری در سازمان دانش پایه می تواند به عنوان مهمترین عامل تقویت تعهد به یادگیری، توسعه نگاه سیستمی، باز بودن و تجربه گرایی و انتقال دانش در سازمان عمل نماید.

در مجموع نتایج مطالعه، گویای اهمیت توجه به عناصر نظام پاداش و پرداخت در کشور به ویژه در سازمان های دانش پایه می باشد. در حال حاضر به دلیل وجود مشکلات مختلف در بازار کار که بخشی از آن ناشی از نامناسب بودن نظام پاداش و پرداخت می باشد، نگهداری نیروهای دانشی و نخبه به یکی از مشکلات مهم بازار کار کشور بدل شده است. همانطور که دنیای کاری با تغییرات شگرف و مستمر فن آوری مواجه می باشد، دستیابی به نیروی کار ماهر و متخصص نیز روز به روز مشکل تر می گردد. لذا نظام های پاداش و پرداخت در کشور چه در بخش دولتی و چه در بخش خصوصی می بایست متحول گردد. خوشبختانه طی سالهای اخیر اهمیت نیروی انسانی به ویژه، نیروهای دانشی و خلاق در کانون توجه قرار گرفته است و دانشگاهها و موسسات علمی و آموزشی کشور نیز با توسعه رشته های مرتبط با منابع انسانی فضای لازم را برای اجرای طرحهای مطالعاتی و پژوهشی در مقاطع کارشناسی ارشد و دکتری در این زمینه فراهم نموده اند که در صورت عدم توجه جدی به مباحث پرداخت و پاداش، لطمات جبران ناپذیری را در نگهداری کارکنان دانشی در برخواهد داشت.

### نتیجه گیری و پیشنهادها

همانطور که به سمت قرن ۲۱ حرکت می کنیم با شرایط جدیدی از جمله تغییرات شگرف در بازار و فضای کسب و کار، رشد فزاینده ایجاد و نیاز به فن آوریهای جدید، گذار از ساختارهای بوروکراتیک به ساختارهای باز روبرو می گردیم. سیستمهای پاداش بایستی اثر بخشی لازم برای

مواجه با چالش‌های فوق و نتیجتاً افزایش موفقیت و دستیابی به اهداف مورد انتظار را داشته باشد. واقعیت این است که سیستم‌های پرداخت و پاداش تأثیر عمده‌ای بر موفقیت سازمان در توسعه دانش و کاربرد آن در ایجاد و نگهداری مزیت رقابتی دارد. سازمان‌های دانش پایه در مقایسه با سازمان‌های سنتی و تولیدی، نیازمند آن هستند که برای بهبود عملکرد سازمانی روش‌های متنوعی برای تشویق و پرداخت بکار بگیرند، هرچند انتخاب مؤثرترین شیوه در سازمان‌های دانش پایه با توجه به ماهیت و نوع کاری که انجام می‌شود ساده نمی‌باشد. در این مقاله، سعی شد وضعیت و راهکارهای جدید بویژه برای پاسخگویی به نیاز سازمان‌های دانش پایه ارائه شود که بررسی و اثبات کارکردی یافته‌های حاصل از مطالعه موردی در پژوهشگاه صنعت نفت بعنوان یک سازمان پژوهشی و دانش پایه موارد زیر قابل تأکید می‌باشند. امید است با شکوفایی اقتصاد غیر دولتی مطالعات مربوطه در این زمینه مورد توجه بیشتری قرار گیرد:

- تغییر از بکارگیری یک عامل انگیزشی به رویکرد به بهره‌گیری از سیستم جامع پاداش با تأکید به یکپارچه کردن فرصت‌های یادگیری و طراحی شغلی به نحوی که فرصت‌های یادگیری برای توسعه مهارت‌ها و نتیجتاً افزایش قابلیت استخدام کارمند در سطح داخلی و خارج سازمان برای بهبود شرایط شغلی از طریق افزایش دامنه اختیارات، غنی‌سازی شغلی و افزایش وظایف کاری یکپارچه گردد.

- تغییر جهت از رویکرد صرف به بکارگیری یک نوع پاداش به یک سیستم جامع به نحوی که پاداش به استراتژی و اهداف سازمان و نیز طراحی جامع آن از حیث قابلیت کاربردی بودن، اجرای آسان و نتیجتاً امکان ارزیابی و سنجش اثر بخشی آن در سازمان ارتباط داده شود.

- یکپارچه سازی سیستم پاداش با یادگیری سازمانی به نحوی که ایجاد، توسعه، ذخیره سازی دانش جزئی از سیستم پاداش شود بدین مفهوم که این سیستم در جهت تقویت فرآیند مدیریت دانش در سازمان قلمداد گردد.

- رویکرد به مدیریت برابری<sup>۱</sup> با تغییر جهت از پرداخت صرف به شغل به پرداخت دوگانه به شغل و فرد با هدف ایجاد قابلیت سازمانی ارزیابی و برآورد مسائل مربوطه برابری داخلی و خارجی و نتیجتاً درک کارکنان از منطقی و منصفانه دانستن سطح و نوع پرداخت و پاداش بر اساس توانمندیهای فردی و گروهی و سازمانی می‌باشد.

- بازنگری و انجام مطالعات در سیستم‌های پرداخت و پاداش در سازمانهای دولتی بویژه آموزش مدیران و کارشناسان حرفه‌ای منابع انسانی از نوآوری‌ها و تازه‌های سیستم‌های پاداش جامع، کارکرد، نحوه اجرا و ارزیابی و متقاعد کردن آنان برای اثر بخش بودن سیستم‌های جدید و تاثیر آن در موفقیت سازمانی بویژه برای جذب و نگهداری کارکنان دانشی ضروری می‌باشد.

- توسعه سیستم‌های نوآورانه پاداش منطبق با فضاهای جدید کسب و کار از طریق رویکرد به سیستم‌های ترکیبی پرداخت بر اساس عملکرد به دانش، مهارت و توانمندی متناسب با نوع



سازمان: خصوصی، دولتی و نهادهای غیر انتفاعی بجای پرداخت بر اساس ارشدیت در سازمانهای ثابت و یکنواخت می باشد.

بطور کلی پژوهشهای زیادی نیاز است تا میزان ارتباط و اثربخشی هر یک از سیستمهای پاداش و پرداخت متناسب با استقرار مدیریت دانش مشخص گردد. بنابراین ارائه مطالعات موردی و تطبیقی برای بومی سازی و سنجش میزان اثربخشی در سازمان دانش پایه لازم است انجام پذیرد.

### منابع و ماخذ

- ۱- آرمسترانگ، مایکل (۲۰۰۰)، *راهنمای مدیریت منابع انسانی*، ترجمه دکتر خدایار ایلی و حسن موقی، (۱۳۸۰). تهران: انتشارات فردا
- ۲- آرمسترانگ، مایکل (۲۰۰۱)، *مدیریت استراتژیک منابع انسانی*، ترجمه محمد اعرابی و داود ایزدی، (۱۳۸۱). تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی
- 3- Bartol, K. M., & Locke, E. A., 2000. *Incentives and motivation*. San Francisco, Jossey- Bass.
- 4- Gerhart, B. 2000. *Compensation strategy and organizational performance*, **Current research and practice**, 44, pp. 151- 194
- 5- Gomez, L. R and Balkin, D.B., 1992. *Compensation, organizational strategy and firm performance*, southwestern publishing, Cincinnati.
- 6- Lawler, E. E. 1994. *From job-based to competency-based organizations*. **Journal of Organizational Behavior**, 15, 3-15.
- 7- Gomez, P. G., Lorente, J. C., and cabera, R. V., 2005. *Organizational learning and compensation strategies, evidence from the Spanish Chemical Industry*, **Human Resource Management**, vol. 44, No 3, PP. 279-299.
- 8- Heneman, R. L., & Shutt, W. 2002. *Total Reward Management*, **Financial Times**; Prentice- Hall, USA,
- 9- Hellriegel, D. locum, J. Woodman, R., 1995. *Organizational Behavior*, New York: West publishing Company.
- 10- Hult, G. T., & Ferrell, O. C. 1997. *Global organizational learning capacity in purchasing: construct and measurement*. **Journal of Business Research**, 40, 97-111.
- 11- Kantor, R., 2003. *Managing total rewards at Human resources in the 21<sup>st</sup> century*, John wiley and Sons, Inc. New Jersey.
- 12- Lawler, E. E. 2001. *The era of human capital has finally arrived*. **Journal of Management**, 25, 851- 874.
- 13- Lawler, E. E. 2003. *Rewards systems in knowledge-Based organization*, **Journal of Management**, 28, 441- 463.
- 14- Lipshitz, R., Popper, M., & Friedman, V. J. 2002. *A multifaceted model of organizational learning*. **Journal of Applied Behavioral Science**, 38, 78- 98.
- 15- Mathis, R. L. and Jackson, J. H. 2006. *Human Resource Management*, Thomson South Western, USA, PP, 460, 461, 473.
- 16- Milkovich, G. & Newman, J. 2004. *Compensation*, 8<sup>th</sup> edition, McGraw Hill.

- 17- Mitra, A., Gupta, N., & Jenkins, G. D., Jr. 1997. A drop in the bucket: When is a pay raise a pay raise? *Journal of Organizational Behavior*, 18, 117- 137.
- 18- Oswald, S. L., Mossholder, K. W., & Harris, S. G. 1994. Vision salience and strategic involvement: Implications for psychological attachment to organization and job. *Journal of Strategic Management*, 15, 447-489.
- 19- Senge, P. M. 1990. *The fifth discipline: Art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.
- 20- Shermerhorn, J. 1993. *Management for productivity*. New York: John Wiley.