

الزامات طراحی نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد در وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات

زهرا تقی پور^۱، ابوالحسن فقیهی^{۲*}، حسن درویش^۳

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
۲. استاد، گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (عهده‌دار مکاتبات)
۳. دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور غرب، تهران، ایران
تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۱۱/۱۱ تاریخ پذیرش نهایی: ۱۴۰۳/۰۸/۲۲

چکیده

با بکارگیری رویکرد نظام بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد و براساس اختیارات قانون بودجه، امکان پرداخت مزایای انگیزشی غیرمستمر در وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات تحت عنوان پرداخت مبتنی بر عملکرد فراهم شده است. علی‌رغم تغییر رویکرد پرداخت، دلیل فقدان الزامات و بسترهای در طراحی این نظام، هدف از بکارگیری این شیوه، یعنی افزایش بهره‌وری نیروی انسانی و ایجاد حس توزیع عادلانه حقوق و مزایا محقق نشد. با بررسی ادبیات تحقیق، مولفه‌های فردی و سازمانی احصا و با انجام مصاحبه‌های اکتشافی با پانزده نفر از خبرگان و متخصصان، الزامات طراحی و پیاده‌سازی مدل پرداخت مبتنی بر عملکرد در سازمان براساس رویکرد ساختاری تفسیری و بهره‌گیری از روش تحلیل تم شناسایی و با کمک تجزیه و تحلیل MICMAC و استفاده از ماتریس قدرت نفوذ و وابستگی تحلیل شد. مبتنی بر یافته‌های پژوهش، الزامات طراحی نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد، با ۲۴ تم اصلی در شش مولفه «آمادگی سازمان»، «تعامل و ارتباط موثر»، «رویه‌های شفاف»، «طراحی سیستم منصفانه»، «رویه‌های قانونی» و «رویه‌های مستند» معرفی شد. با ترسیم مدل شبکه تعاملات چهار سطح از مولفه‌ها ارائه شد. مولفه آمادگی سازمان در سطح چهارم بعنوان مهمترین الزام با تم‌های ثبات و پایداری مالی، سبک مدیریتی مشارکتی و ساختار سازمانی انعطاف پذیر شناسایی شد.

واژه‌های اصلی: پرداخت؛ عملکرد؛ وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات؛ طراحی مدل؛ مدل‌سازی ساختاری تفسیری

نمی‌شود.

۱- مقدمه

وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات نیز با استقرار نظام بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد از سال ۱۳۹۸ و به منظور پیاده‌سازی مفاد ماده ۶ قانون بودجه سال ۱۴۰۰ مبنی بر پرداخت‌های غیرمستمر به کارکنان بر مبنای محاسبه عملکرد و کارآیی اقدام به اجرای شیوه پرداخت مبتنی بر عملکرد نمود. در این مسیر پیاده‌سازی الگوی نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد در وزارت ارتباطات از سال ۱۳۹۹ در مجموعه وزارت ارتباطات بدون بهره‌گیری از بسترسازی‌های مناسب و توجه محدود به الزامات اولیه آن، نه تنها ایجاد حس توزیع عادلانه‌ی حقوق و افزایش انگیزش و رضایت‌مندی کارکنان را دربر نداشت، بلکه مدیران را نیز با سردرگمی و ابهام مواجه ساخته است. در عین حال هدف غایی از بکارگیری شیوه پرداخت مبتنی بر عملکرد یعنی افزایش بهره‌وری نیروی انسانی نیز محقق نگردیده است.

طی دهه گذشته با تاکید سازمان برنامه و بودجه کشور مبنی بر اصلاح روش بودجه‌بندی و استقرار نظام بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد به منظور دادن اختیارات بیشتر به مدیران واحدهای مجری در مصرف اعتبارات هزینه‌ای، امکان پرداخت مبتنی بر عملکرد در دستگاه‌های اجرایی با هدف ارتقا بهره‌وری و افزایش رضایت‌مندی کارکنان و رویکرد عدالت در پرداخت بجای تساوی در پرداخت در کشور فراهم شده است. با این وجود تحقیقات حاکی از آن است که پرداخت مبتنی بر عملکرد در بخش عمومی نیازمند بستر مناسبی است که در نظر گرفتن الزامات استقرار آن پیش از اجراء در پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز آن موثر است. [۱] بنابراین در راستای تحقق اهداف بکارگیری شیوه پرداخت مبتنی بر عملکرد در بخش عمومی لازم است بسترها و الزامات پیاده‌سازی آن در دستگاه‌های اجرایی مدنظر قرار گیرد زیرا در صورت عدم بکارگیری این الزامات، آثار پیاده‌سازی شیوه پرداخت مبتنی بر عملکرد از جمله تاثیر آن بر ایجاد انگیزش در میان کارکنان سازمان و ارتقاء بهره‌وری آنان برآورده

*Z.taghipour@ict.gov.ir

۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

شیوه پرداخت مبتنی بر عملکرد (PRP)^۲ که به دنبال ایجاد ارتباط میان نظام جبران خدمات کارکنان و تلاش ها و خروجی های فردی است مدت ها است در سطح بین المللی در بخش خصوصی در حال اجرا است [۱۳] و بخش دولتی نیز از اواخر دهه ۱۹۷۰ نسبت به پذیرش این مفهوم در سیستم جبران خدمات کارمندان دولت همراه با موج مدیریت عمومی جدید اقدام نموده است [۲۰]. بر خلاف روش های سنتی پرداخت که متأثر از این نگرش بود که اغلب کارکنان با نیازها و انگیزش مشابه در سازمان ها در مقابل انواع پاداش ها واکنش یکسانی نشان می دهند و به همین دلیل روشی یکنواخت در پرداخت به همه اعمال می شد، در روش پرداخت مبتنی بر عملکرد فرض بر این است که بین مرز پرداختی و کار انجام شده رابطه متناسبی برقرار باشد. [۱۸] معمولاً نظام های سنتی پرداخت در بخش دولتی علاوه بر اینکه قادر به ایجاد انگیزش کافی در کارکنان نبودند همچنین پاسخگوی محیط متحول سازمانهای کنونی نبوده و نقش اندکی در ارتقاء بهره‌وری افراد ایفا می کند. بر این اساس بازنگری در نحوه مدیریت پرداخت کارکنان و تاثیر آن بر ایجاد انگیزش در میان کارکنان سازمان و ارتقاء بهره‌وری آنان خصوصاً در شرایط محدودیت منابع مالی سازمان های دولتی و وجود انبوهی از کارکنان مازاد در بخش عمومی ضرورتی اجتناب ناپذیر است. [۴]

تحقیقات نشان می دهد اندکی از مطالعات صرفاً بخشی از نظام جبران خدمت کارکنان نظیر پرداخت مبتنی بر عملکرد را در بخش دولتی مد نظر داشته است [۴] علاوه بر این تحقیقات، بیانگر آن است که طراحی و پیاده سازی پرداخت مبتنی بر عملکرد آن طور که در ظاهر به نظر می رسد در عمل ساده نیست [۲] علی رغم اجرای این شیوه از پرداخت طی نیم قرن گذشته، نتایج تحقیقات متعدد بیانگر عدم اجرای مناسب این شیوه و در پی آن عدم دستیابی به نتایج مثبت از اجرای این شیوه از پرداخت می باشد. همچنین در ادبیات بین المللی موضوع الزامات طراحی مدل پرداخت مبتنی بر عملکرد با در نظر گرفتن مولفه های کلیدی آن کمتر مورد بررسی قرار گرفته است [۱۴] لذا بررسی و تدوین اصول و الزامات طراحی مدل و الگوی مناسب برای پرداخت مبتنی بر عملکرد ضرورتی اجتناب ناپذیر است.

مبتنی بر بررسی صورت گرفته پیرامون پیشینه پژوهش، پایه ریزی رویکرد پرداخت مبتنی بر عملکرد از تمدن های باستان ریشه می گیرد در واقع ایجاد پیوند میان پرداخت و عملکرد افراد رویکرد جدیدی نیست. اما با محبوبیت نظام پرداخت مبتنی بر عملکردی در طول انقلاب صنعتی و سپس در دهه های ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ با ظهور انواع مختلف پرداخت عملکردی محبوبیت یافت. قبل از دهه ۱۹۸۰، اکثر بخش های دولتی در کشورهای OECD (سازمان همکاری اقتصادی و توسعه) به

بررسی ادبیات موضوع تحقیق در مراجع بین المللی نشان می دهد بخش دولتی در سراسر جهان در حدود چهاردهه اشکال مختلفی از پرداخت مبتنی بر عملکرد را بکار گرفته اند. [۱۲] گزارش های سازمان همکاری و توسعه اقتصادی (OECD)^۱ بیانگر آن است که دو سوم کارمندان دولت در کشورهای توسعه یافته تحت پوشش یکی از انواع پرداخت مبتنی بر عملکرد هستند. تحقیقات متعدد بیانگر آن است که در سال های اخیر الگوی پرداخت مبتنی بر عملکرد توسط بخش عمومی اتخاذ شده است و با پرداخت پاداش های مالی به کارکنانی که انتظارات سازمان را برآورده می کنند، همراه است و سعی می شود با پیاده سازی این شیوه از پرداخت انگیزش و بهره‌وری کارکنان ارتقا یابد. [۲۳] بدیهی است که الزامات پیاده سازی این روش و مدل واحد و استاندارد برای چگونگی طراحی، پیاده سازی و اجرای نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد، وجود ندارد. [۱] لذا الزامات استقرار چنین شیوه ای در بخش دولتی به منظور دستیابی به مزایای این روش از جمله افزایش رضایت مندی، ایجاد حس عدالت و افزایش بهره‌وری نیروی انسانی در بخش دولتی با کاستی هایی مواجه است. [۲۳] بنابراین در حالیکه رشد پرداخت مبتنی بر عملکرد روز به روز افزایش می یابد میزان اثربخشی آن همواره با ابهام مواجه است. [۱۷]

از سوی دیگر بسیاری تحقیقات جدید نشان می دهد که کارکنان بخش دولتی برای پاداش های بیرونی از جمله پرداخت های مبتنی بر عملکرد به اندازه پاداش های درونی ارزش قائل هستند. [۲۳] علاوه بر پژوهشها حاکی از آن است در صورت استقرار و پیاده سازی مناسب پرداخت مبتنی بر عملکرد بعنوان یکی از ویژگی های برجسته پارادایم های اصلاحات اداری، آثار مثبت بکارگیری آن به سختی قابل رد است. [۱۹]

بررسی نتایج تحقیقات داخلی نیز نشان می دهد در بخش عمومی با فقدان یک مدل استاندارد و الزامات مورد نیاز پیاده سازی پرداخت مبتنی بر عملکرد روبرو هستیم. [۱] لذا مقوله الزامات طراحی نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد در بخش عمومی موضوعی است که با خلاءهای پژوهشی روبرو است.

براین اساس در بخشی از پژوهشی با عنوان "طراحی نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد در وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات" با بهره گیری از رویکرد تحلیل تم و با احصا مقوله ها و تم های مرتبط با الزامات طراحی مدل پرداخت مبتنی بر عملکرد در مجموعه وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات این موضوع بررسی گردید مقاله پیش رو مستخرج از خروجی های این پژوهش می باشد و با هدف پوشش بخشی از نواقص پژوهشی در این حوزه به رشته تحریر درآمده است.

^۱ Organization for Economic Co-operation and Development

^۲ Performance-related pay

دیگر موافقان اعتقاد دارند مدل‌های پرداخت‌های مبتنی بر عملکرد در جایی به موفقیت می‌رسند که اهداف و معیارهای عملکرد همسو و با اهداف کلی سازمان باشد و همچنین چگونگی پرداخت به اندازه پرداخت و یا حتی بیشتر از آن اهمیت پیدا می‌کند. [۱۶]

در مقاله مروری در سال ۲۰۲۲ با عنوان "پرداخت مبتنی بر عملکرد و بهره‌وری - آیا پرداخت‌های مرتبط با عملکرد و طرح‌های مشارکت مالی تاثیری بر عملکرد شرکت‌ها دارد؟ به مرور دیدگاه‌های مختلف در حوزه اثرگذاری پرداخت مبتنی بر عملکرد پرداخته است. موافقین، ارتباط پرداخت با عملکرد در افزایش انگیزه، تلاش و وفاداری کارکنان رضایتمندی شغلی و کاهش غیبت و جابجایی و ارتقا عملکرد شرکت، جذب کارکنان با کیفیت بالا توسط شرکت‌های با بهره‌وری بالا را تایید می‌کند. بویژه در دوران پاندمی کرونا و رواج دورکاری حرکت به سمت پرداخت‌های مبتنی بر ورودی به خروجی مانند پرداخت‌های مبتنی بر عملکرد را افزایش داده است. همچنین با ظهور فناوری‌های دیجیتال امکان اندازه‌گیری عملکرد با روش‌های هوشمند بهبود یافته است. از سوی دیگر مخالفین با تاکید بر جنبه‌های غیرکارکردی پرداخت مبتنی بر عملکرد معتقدند اثر پرداخت مبتنی بر عملکرد به طور قابل‌توجهی با توجه به طراحی و نوع سازمان متفاوت است. همچنین هنگامی که در طراحی پرداخت‌های مبتنی بر عملکرد بی‌توجهی به بسترها و الزامات پیاده‌سازی آن، می‌تواند اثرات آن معکوس نماید. از طرفی اثر این پرداخت‌ها متأثر از نوع شخصیت کارکنان معرفی شده و اثرات نامطلوب آن بر تشدید کار و فشار فیزیکی و استرس روانی کارکنان را نیز بیان شده است. همچنین این مقاله با نگاه به آینده، الگوهای جدید کار از خانه و کار از راه دور را با گسترش روند پرداخت مبتنی بر عملکرد مرتبط می‌داند. [۱۰]

در پژوهش در بریتانیا با موضوع "پرداخت مبتنی بر عملکرد در بخش عمومی چه میزان است و اثرات آن چیست" شواهد پیشنهاد می‌کند که پرداخت مبتنی بر عملکرد می‌تواند منافع کارکنان و کارفرما را هماهنگ سازد و امکان جذب کارکنان با توانایی بالا را افزایش می‌دهد. همچنین پرداخت مبتنی بر عملکرد می‌تواند انگیزه‌ای برای تلاش و افزایش بهره‌وری باشد، اما شواهد این امر در بخش دولتی کمتر است. این تحقیق بیان می‌کند شواهد تجربی در مورد بروز و اثرات پرداخت مبتنی بر عملکرد آن تا حد زیادی محدود به بخش خصوصی است و نیمی از شکاف ۲۰ درصدی در پرداخت مبتنی بر عملکرد در بریتانیا بین بخش دولتی و خصوصی به دلیل تفاوت در ترکیب شغلی است. هنگامی که کارکنان در هر دو بخش از نظر ویژگی‌های جمعیت‌شناختی و شغلی تطابق داشته باشند، این شکاف به ۸ درصد کاهش می‌یابد. همچنین نتایج تحقیق حاکی از آن که پرداخت مبتنی بر عملکرد با نگرش‌های شغلی مثبت در میان کارمندان بخش خصوصی مرتبط است،

اما در این پژوهش این موضوع در بخش دولتی تأیید نشده است. [۹] در پژوهشی در سال ۲۰۲۱ با عنوان اثرات انگیزشی و غیرانگیزشی پرداخت مبتنی بر عملکرد که جامعه آماری آن نمونه‌ای منتخب از سازمان‌های بخش دولتی سوئد در سطوح شهری، منطقه‌ای و ایالتی

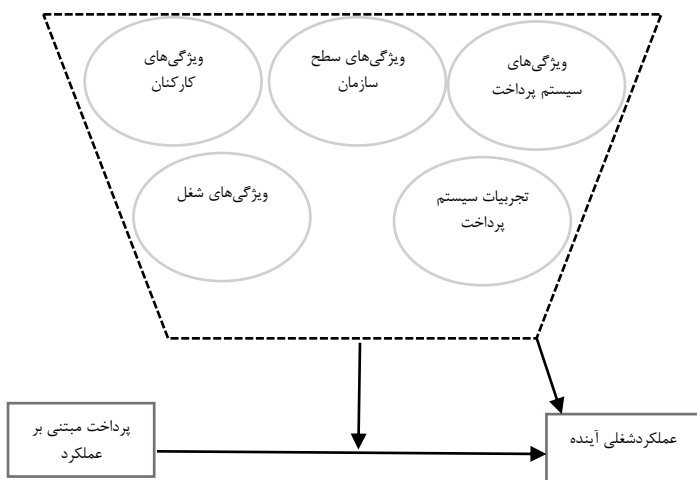
کارکنان براساس موقعیت شغلی و بدون توجه به عملکردشان، حقوق پرداخت می‌کردند و بر مولفه‌های همچون ارشدیت و سنوات خدمت توجه داشتند. از اواخر دهه ۱۹۸۰ تا ۱۹۹۰، تعداد قابل توجهی از کشورها که پیش‌تازان آنها بریتانیا، هلند و نیوزلند بودند، شروع به طراحی مجدد ساختار جبران خدمات کارکنان از طریق معرفی طرح پرداخت مبتنی بر عملکرد کردند و در ادامه سایر کشورها از جمله کانادا، اتریش و ایالات متحده در این مسیر قدم گذاشتند. [۱۶]

با توسعه نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد از سال ۲۰۰۰ به بعد مطابق یافته‌های انجمن جبران خدمات آمریکا ۷۰ درصد شرکتها از این قالب پرداخت، در سیستم پرداخت حقوق خود استفاده می‌کردند. موسسه پرایس واتر هاوس کوپر نیز در سال ۲۰۰۲ اعلام کرد ۷۷ درصد از شرکت‌ها، یکی از انواع برنامه‌های تشویقی کوتاه‌مدت را بکار گرفته‌اند و استقبال کارکنان نیز از این شیوه بیشتر شده است. پژوهش‌های اسنل و بوهلندر در سال ۲۰۱۳ روند این رشد را به بیش از ۸۰ درصد شرکت‌ها در ایالت متحده و تحقیقات میلر در سال ۲۰۱۶ نشان داد ۹۱ درصد از شرکت‌ها پرداخت متغیر را در دستور کار خود قرار داده‌اند. [۱۶]

در اتحادیه اروپا و ایالات متحده در سال ۲۰۱۵ پرداخت حدود ۲۰ درصد از کارکنان بخش دولتی و ۳۵ درصد از کارکنان بخش خصوصی در قالب پرداخت مبتنی بر عملکرد بوده است. اما مطابق اطلاعات ارائه شده از سوی اتحادیه اروپا طی یک نظر سنجی بین سال‌های ۲۰۰۵ تا ۲۰۱۵ رواج طرح‌های انگیزشی در بخش دولتی در مقایسه با بخش خصوصی بسیار کمتر بوده، که بخشی از آن به پیچیدگی‌های پیاده‌سازی این شیوه از جمله پذیرش کارکنان و سیستم‌های اندازه‌گیری و سنجش خروجی‌های کارکنان و نیز ارزیابی عملکرد در بخش دولتی مربوط باشد. در عصر ترتیبات کار از راه دور (دورکاری) که در سال‌های اخیر و به‌ویژه در طول همه‌گیری کووید-۱۹، سازمان‌دهی محل کار برای بسیاری از افراد به‌طور قابل توجهی تغییر کرده است و به افراد این امکان را داد که زمان خود را بین محل کار، خانه و سایر محیط‌های غیر سنتی تقسیم کنند. این انعطاف‌پذیری نه تنها بر شیوه‌های کار از حیث استقلال تأثیر گذاشته است، بلکه همچنین سیاست‌های جبران خدمات، با تغییر از یک سیستم پرداخت مبتنی بر ورودی (مانند مهارت‌ها، ساعات کار، اضافه کاری) به یک سیستم پرداخت مبتنی بر عملکرد (مانند بهره‌وری، سودآوری) تغییر داده است لذا افزایش تدریجی کار از راه دور باعث گسترش مدیریت بر اساس اهداف و دستمزدهای مرتبط با عملکرد شود. اگرچه مدل‌های پرداخت مبتنی بر عملکرد مخالفان و حامیان خود را در سراسر جهان دارد و تحقیقات بیشماری این شیوه را تایید و برخی کارآمدی آن را با تردید مواجه ساخته‌اند، لذا بر مبنای این نتایج متناقض، می‌توان تحلیل کرد که در روابط بین پرداخت و عملکرد، عواملی وجود دارند که بر این رابطه اثرگذار است. مطابق نظرات مخالفان، مدل‌های پرداخت مبتنی بر عملکرد بدون نتیجه مطلوب طراحی شده و طرح‌ها اغلب با شکست مواجه شده و طرح‌های اندکی توفیق یافته‌اند و هر زمان که مدل‌های پرداخت‌های مبتنی بر عملکرد تکلیف‌گرا باشند، بیشترین احتمال شکست را در خود دارند. از سوی

کمک می‌کنند. [۶]

در تحقیق دیگری با عنوان تأثیر پرداخت مبتنی بر عملکرد بر عملکرد آینده کارکنان به ادغام تئوری‌های روانشناختی و اقتصادی پرداخته است. پیوند فرضی پرداخت مبتنی بر عملکرد با عملکرد گذشته و آینده (و همچنین نگهداشت کارکنان) محبوبیت آن را در عمل و مرکزیت آن را در رویکردهای نظری سیستم‌های پرداخت افزایش می‌دهد. این تحقیق بر اساس منطق روانشناختی (یعنی نظریه انتظار) و اقتصادی (یعنی اصل شدت انگیزه) استوار است که همراه با تمرکز بر زمینه پرداخت مبتنی بر عملکرد و ساختار پیچیده پرداخت مبتنی بر عملکرد، این امکان را می‌دهد که نقش زمان، تأثیرات همزمان انواع مختلف پرداخت مبتنی بر عملکرد، نوع شغل و ویژگی‌های کارکنان بررسی شود. نتایج بر اساس مشاهدات ۵ ساله برای ۱۱۹۳۹ کارمند شرکت بیمه به طور کلی از رویکرد گسترده به ساختار پرداخت مبتنی بر عملکرد حمایت می‌کند. براین اساس مطابق با شکل زیر پنج عامل فردی و سازمانی که می‌تواند بر کارایی پرداخت مبتنی بر عملکرد تأثیر بگذارد، معرفی شده‌اند. بدین ترتیب علاوه بر ویژگی‌های کارکنان، ویژگی‌های شغلی، ویژگی‌های سیستم پرداخت و تجربه سیستم پرداخت، عامل ویژگی‌های خاص سازمانی هم می‌تواند بر کارایی پرداخت مبتنی بر عملکرد نیز تأثیر بگذارد، که در نهایت با بررسی اثرات این ۵ مولفه امکان پیش‌بینی عملکرد کارکنان در آینده فراهم می‌شود. [۱۷]



شکل ۱- عوامل موثر در پرداخت مبتنی بر عملکرد در تحقیقات نایبرگ و همکاران [۴]

یوان و همکاران (۲۰۱۳) مبتنی بر ادبیات تحقیق به طور کلی شش خواسته اصلی در پس معرفی طرح‌های پرداخت مبتنی بر عملکرد در یک سازمان شناسایی کرده که شامل انگیزه، تغییر فرهنگ سازمانی، عادلانه بودن سیستم پرداخت، مدیریت کردن مدیران، جذب و حفظ کارکنان و الزامات سیاسی می‌باشند. [۲۲]

ژبونگ کیم (۲۰۱۷) در رساله خود با عنوان تغییر و تحول در سیاست پرداخت مبتنی بر عملکرد برای معلمین، به بررسی پرداخت مبتنی بر

می‌باشد تجزیه و تحلیل بر اساس نظرسنجی‌های انجام شده از کارکنان از جمله مدیران، نشان می‌دهد که پرداخت مبتنی بر عملکرد به خودی خود عامل ایجاد انگیزه یا بی‌انگیزگی نیست، بلکه می‌تواند تحت شرایط خاص و رعایت الزامات و بسترهای لازم در یک سازمان واحد هم عاملی انگیزاننده و هم عامل ضدانگیزشی قلمداد شود. نتایج این پژوهش حاکی از آن است که اثر انگیزشی یا غیرانگیزشی به نوع سازمان و شیوه‌های اجرای پرداخت مبتنی بر عملکرد و نیز نحوه ارزیابی عملکرد بستگی دارد. این پژوهش ضمن تأیید اهمیت ادراکات عدالت، سایر متغیرهای زمینه‌ای نظیر تأثیر آمادگی مدیران و کارکنان، آگاهی از معیارها، کیفیت گفت‌وگوی ارزیابی عملکرد و سبک ارزیابی مدیر را در آثار انگیزشی پرداخت مبتنی بر عملکرد موثر می‌داند. [۲۱]

برخی از روانشناسان سازمانی، پرداخت‌های مبتنی بر عملکرد را بعنوان نوعی مشوق بیرونی را فاقد کارایی دانسته و همچنین هنگامی که اندازه‌گیری خروجی یا عملکرد دشوار است، طرح‌های پرداخت مربوط به عملکرد ممکن است عواقب ناخواسته‌ای برای روحیه کارکنان داشته باشد. زمانی که اندازه‌گیری خروجی به دلیل کار تیمی و چندوظیفه‌ای دشوار باشد، مزایای پرداخت انگیزشی ممکن است کاهش یابد و مدیران و سرپرستان ممکن است در تعریف طرح‌های پرداخت کاملاً محافظه‌کار شوند. همچنین، در فعالیت‌هایی که کار تیمی و همکاری کارکنان مهم است، معرفی مشوق‌های قوی (مانند پرداخت‌های مربوط به عملکرد فردی) ممکن است باعث ایجاد رقابت بیش از حد و کاهش تمایل کارکنان به همکاری شود. به طور کلی، ارتباطات اجتماعی بین همکاران در سازمان به طور قابل توجهی بر اثرات بهره‌وری طرح‌های مختلف پرداخت مرتبط با عملکرد تأثیر می‌گذارد. همچنین پرداخت‌های مرتبط با عملکرد ممکن است منجر به تشدید کار شود و منجر به فشار بیش از حد بر کارکنان شود. در حالی که افزایش فشار کاری ممکن است عملکرد را در کوتاه مدت بهبود بخشد، ممکن است از طریق تأثیرات خود بر سلامت، اثرات مضر بر عملکرد بلندمدت کارکنان داشته باشد و دستاورد بهره‌وری مرتبط با طرح‌های انگیزشی ممکن است در صورت همراهی با استرس روان‌شناختی بالاتر و سلامت ضعیف‌تر، به طور واضح باعث بهبود رفاه نشوند. بازه زمانی پرداخت‌ها یا میزان پرداخت‌ها و تأثیرات قضاوت دقیق در مورد عملکرد کارکنان توسط سرپرست یا مدیر بر رابطه پرداخت مبتنی بر عملکرد و عملکرد آینده تأثیر گذارند. به طور مشابه، تا جایی که سرپرستان قادر نبوده یا نخواهند بین عملکرد کارکنان تفاوت قائل شوند، کارکنان ممکن است اعتماد خود را نسبت به فرآیند از دست بدهند و بنابراین پرداخت مبتنی بر عملکرد به اندازه کافی انگیزاننده نباشد. [۵]

تحقیقات نایبرگ در سال ۲۰۱۸ نشان می‌دهد در صورت وجود سیستم پرداخت مبتنی بر عملکرد، کارکنان به نظارت کمتری نیاز دارند و این موضوع به مدیران و سرپرستان زمان بیشتری می‌دهد تا روی مسئولیت‌های اصلی سازنده‌تر تمرکز کنند که بازده شرکت را در مقابل نظارت بر فعالیت‌های روزانه افزایش می‌دهد. این رویکرد تعهد اعضا را به وظایف محوله تشویق می‌کند و همچنین به تمرکز بر اهداف تعیین شده

سیستم پرداخت مبتنی بر عملکرد، از کارت امتیازی به عنوان ابزاری برای بحث و ارائه پیامدها برای عملکرد بخش و فردی استفاده شود تا از چالش‌های سازمانی و فردی یا معضلات اخلاقی احتمالی که می‌تواند ناشی از سیستم‌های پرداخت به ازای عملکرد باشد، جلوگیری شود. بدین ترتیب هریک از کارکنان باید صاحب کارت‌های امتیازی باشد، تا عملکرد خود را مدیریت کند، مسائل را مطرح کند و خود را در قبال عملکرد خود پاسخگو بداند. فرآیند مدیریت عملکرد و پرداخت برای عملکرد موفق نخواهد بود مگر اینکه مدیریت به این سیستم به عنوان روشی جدید برای مدیریت عملکرد در تمام سطوح سازمان خود متعهد باشد. در این مقاله پیشنهاد شده است در اجرای کارت امتیازی متوازن زمینه‌هایی از جمله آمادگی شرکت کننده، طراحی سیستم منصفانه و اخلاقی، ارتباط و تعامل، معیارهای عملکرد و سیستم جمع آوری داده‌ها، رابط برنامه، ثبات مالی سازمان، انتظارات مشخص، پیامدها و مشوق‌های مکرر و احتمالی بایستی مد نظر قرار گیرد. [۸]

بر اساس تحقیقات متعدد ارائه شده اگرچه مفهوم پرداخت مبتنی بر عملکرد ایده ساده‌ای است، الزامات برای پیاده سازی و اجرای موثر می‌تواند پیچیده باشد، به ویژه با تکامل جامعه و سازمان‌ها ایده پرداخت مبتنی بر عملکرد نیازمند تحقیقات مستمر است.

در پژوهشی کیفی در داخل کشور که با استفاده از تحلیل تم انجام شده است موانع استقرار نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد در سازمان‌های دولتی شناسایی گردیده است در این پژوهش داده‌ها از طریق مصاحبه با مدیران بخش دولتی در استان تهران که نظام مدیریت مبتنی بر هدف را تجربه کرده اند جمع آوری شده است. یافته‌های پژوهش بیانگر آن است که ضعف نظام‌های ارزیابی عملکرد، کمبود دانش و تخصص لازم و پایین بودن مشارکت کارکنان در استقرار این نظام‌ها، ضعف تعهد مدیریتی، ضعف فناوری اطلاعات و ارتباطات، بودجه و منابع ناکافی، شرایط خاص حاکم بر سازمان‌های دولتی و همچنین رویکرد سنتی مدیریت بخش دولتی، به عنوان موانع و مؤلفه‌های درونی و ضعف قوانین و مقررات و شرایط نامساعد اقتصادی دولت به عنوان موانع و مؤلفه‌های برون‌ی از مهم‌ترین موانع استقرار نظام‌های پرداخت مبتنی بر عملکرد در سازمان‌های دولتی ایران هستند. [۳]

محقق در یک جمع‌بندی کلی از مقالات و مستخرج از یافته‌های پژوهش‌های صورت گرفته به استخراج عوامل موثر بر پرداخت مبتنی بر عملکرد پرداخته است که نتایج این مطالعات بیانگر آن است که بخشی از این عوامل مرتبط با ویژگی‌های فردی و بخشی از این عوامل به ویژگی‌های سازمانی مرتبط است. به عبارت دیگر موفقیت اجرای طرح پرداخت مبتنی بر عملکرد در سازمان علاوه بر شرایط و ویژگی‌های سازمان نظیر "ساختار سازمانی"، "شیوه ارزیابی عملکرد"، "شیوه بودجه‌ریزی"، "فرهنگ سازمان"، "سبک مدیریتی"، "پایداری و ثبات مالی"، به مجموعه عوامل انسانی مستقر در آن سازمان نظیر عواملی همچون "ویژگی‌های شخصیتی"، "خلاقیت"، "انعطاف‌پذیری"، "تجربه سیستم پرداخت"، "دانش و مهارت شغلی" و "سرعت عمل" نیز وابسته است.

عملکرد به معلمان در مدارس کره جنوبی پرداخته است. او در این رساله به تجربه پرداخت مبتنی بر عملکرد به معلمان در آمریکا اشاره دارد و بیان می‌کند دولت آمریکا در دو دهه اخیر تا پایان ریاست جمهوری اوباما به ویژه تحت اصلاحات نظام آموزشی بین سال‌های ۲۰۰۹ تا ۲۰۱۶ با بودجه‌ای حدود ۴ میلیارد دلار روش پرداخت عملکردی را در دستور کار قرار داد که البته نتایج در آمریکا نشان می‌دهد که پرداخت براساس عملکرد، در افزایش انگیزه معلمان و پیشرفت دانش‌آموزان موفق نبود و به دلایلی مانند بودجه ناکافی، ملاک‌های اندازه‌گیری نامعتبر و ارزیابی‌های ناعادلانه دوام زیادی نداشت. او در مرور چالش‌ها و محدودیت‌های پرداخت مبتنی بر عملکرد و براساس تحقیقات گذشته این محدودیت‌ها را در سه حوزه طبقه بندی می‌کند: مشکل در اندازه گیری، هزینه فرصت بالا و تحریف ماهیت کار معلمان و معتقد است پاداش معلمان باید فراتر از ارزیابی عملکرد معلمان و دادن مشوق باشد و باید به ارتقای محیط مساعد برای معلمان و بهبود کیفیت آموزشی آنان کمک کند. [۱۵]

عبدالسلام الجمعه در تحقیقی پیرامون تاثیر پرداخت مبتنی بر عملکرد بر روی عملکرد کارکنان در شرکت‌های دولتی عربستان سعودی بسیاری از نظریه‌های انگیزشی و جامعه شناختی از جمله نظریه عاملیت، سرمایه انسانی و نظریه‌های مختلف جبران خدمات را مورد بررسی قرار داد. در این تحقیق به نقش متغیرهای فرهنگ سازمانی، انصاف و بازخورد تاکید شده است. او در این پژوهش به تحقیقات کسلر و باخ در سال ۲۰۱۱ اشاره می‌کند که نشان می‌دهد تغییر در فرهنگ سازمانی عاملی در نحوه اجرای پرداخت مبتنی بر عملکرد در سازمان‌های دولتی و خصوصی است. [۷]

در پژوهشی با عنوان "پرداخت مبتنی بر عملکرد در تقابل با واقعیت با تمرکز ویژه در سازمان‌های بخش عمومی" در نمونه‌هایی از سازمان‌های دولتی بریتانیا و فرانسه بیان نموده که پرداخت‌های مبتنی بر عملکرد باید بر اساس ساختار سازمانی سفارشی‌سازی شوند، بنابراین این تصور که فقط پرداخت‌های مبتنی بر عملکرد می‌تواند عملکرد را بهبود بخشد، کنار گذاشته می‌شود. ویژگی‌های بخش دولتی (ساختار سازمانی، سیستم‌های مدیریت پرسنل، ماهیت منابع و مشوق‌ها، اصول متعدد، چالش‌های سنجش عملکرد و انگیزه درونی) که با پرداخت‌های مبتنی بر عملکرد هم‌خوانی ندارند نیز مورد بحث قرار گرفته تا نشان دهند که پرداخت‌های مرتبط با عملکرد به جای بهبود عملکرد موانعی ایجاد می‌کند. مشکلات پرداخت مبتنی بر عملکرد (انگیزه درونی، کاهش همکاری، کاهش برابری و کنترل بالاتر) مورد بحث قرار گرفته و پیشنهاد شده که این مشکلات باید قبل از پیاده‌سازی سیستم‌های پرداخت مربوط به عملکرد توسط سازمان در نظر گرفته شوند. [۱۱]

در تحقیق با موضوع رویکرد متعادل در پرداخت مبتنی بر عملکرد در سال ۲۰۲۲ عوامل آمادگی در پرداخت مبتنی بر عملکرد مورد بررسی قرار گرفته است. نتایج نشان می‌دهد اگر سازمانی آماده نباشد، سیستم پرداخت مبتنی بر عملکرد در بهترین حالت بی اثر و در بدترین حالت مضر خواهد بود. در این تحقیق پیشنهاد شده است قبل از پیاده‌سازی

جدول ۲- ویژگیهای جمعیت شناختی خبرگان و متخصصان مورد مصاحبه

جنسیت	سن (سال)	تحصیلات	مدرک تحصیلی	تخصص	منابع اطلاعات	سمت سازمانی
مرد	۶۲	۳۱	دکتری	مدیریت	منابع انسانی	مشاور وزیر
زن	۵۱	۲۲	دکتری	اقتصاد	برنامه ریزی	مدیر کل
مرد	۶۵	۳۵	دکتری	مدیریت	برنامه ریزی	مشاور وزیر
مرد	۴۵	۱۸	فوق لیسانس	مدیریت	منابع انسانی	معاون وزیر
زن	۴۹	۱۷	دکتری	اقتصاد	منابع انسانی	معاون مدیر کل
مرد	۴۴	۲۰	دکتری	مدیریت	برنامه ریزی	مدیر کل
مرد	۴۵	۲۱	فوق لیسانس	مدیریت	منابع انسانی	رئیس مرکز
مرد	۴۳	۱۸	دکتری	مدیریت	منابع انسانی	معاون مرکز
زن	۴۶	۲۴	فوق لیسانس	مدیریت	منابع انسانی	مشاور معاون وزیر
زن	۵۱	۲۶	فوق لیسانس	مدیریت	آموزش	معاون مدیر کل
مرد	۵۶	۲۹	دکتری	صنایع	منابع انسانی	هیات عامل
زن	۴۸	۲۰	دکتری	اقتصاد	پژوهشگر	هیات علمی
مرد	۵۲	۲۶	دکتری	مدیریت	منابع انسانی	معاون شرکت
مرد	۴۴	۲۱	فوق لیسانس	برق	حقوقی	معاون وزیر
مرد	۴۵	۲۳	فوق لیسانس	مدیریت	بودجه	مدیر کل
مرد	۵۵	۳۱	دکتری	مدیریت	برنامه ریزی	مدیر کل

پس از انجام مصاحبه با بهره‌گیری از شیوه‌های بازخوردگیری و تفسیر داده‌ها و اعتبارسنجی یافته‌های پژوهش و نتایج مصاحبه‌ها، الزامات طراحی مدل پرداخت بر عملکرد شناسایی شد.

۳- روش تحقیق

در این پژوهش، با بررسی ادبیات تحقیق و انجام مصاحبه‌های اکتشافی، و بهره‌گیری از رویکرد ساختاری تفسیری مقوله‌ها و تم‌های اصلی و فرعی مرتبط با الزامات طراحی مدل پرداخت مبتنی بر عملکرد در مجموعه وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات شناسایی شد. به منظور اعتبارسنجی یافته‌های پژوهش از شیوه بازخوردگیری و ارائه داده‌ها، تفسیرها و نتایج مصاحبه‌ها به مشارکت‌کنندگان بهره‌گیری شد و

در ادامه به منظور احصا شاخص‌های مهم از مجموعه مطالعات صورت گرفته پس از غربال نهایی و دسته‌بندی عوامل و حذف موضوعات همپوشان، شاخص‌ها در قالب دو بعد مولفه‌های سازمانی و مولفه‌های فردی ارائه شده است که بر این اساس از ۳۰ شاخص بدست آمده ۱۶ شاخص سازمانی و ۱۴ شاخص فردی شناسایی شدند که در جدول شماره (۱) ارائه شده است.

جدول ۱- مولفه‌های فردی و سازمانی مستخرج از ادبیات پژوهش

مولفه‌های سازمانی	
توانایی پرداخت	پایداری مالی
برگزار جلسات بازخوردگیری مستمر	انتظارات روشن
وجود یک رابط برنامه	ساختار سازمان
فرهنگ سازمانی	تعهد و پایبندی به سیستم پرداخت
ملاک‌های اندازه‌گیری عملکرد	همسویی اهداف سازمان با معیارهای عملکردی
سبک مدیریت	روش ارزیابی عملکرد
بازه زمانی و میزان پرداخت‌ها	پیاده‌سازی سیستم پرداخت مبتنی بر عملکرد
ارتباطات سازمانی	بهره‌وری سازمان
	روش‌های سنجش هوشمند عملکرد با استفاده از ابزارهای فناوری اطلاعات
مولفه‌های فردی	
تجربه سیستم پرداخت	انگیزه
دانش و مهارت‌های شغلی	سرعت عمل
روحیه مشارکت و کار تیمی	روحیه کارافرینی
تیپ شخصیت	مسئولیت‌پذیری
خلاصیت	تفکر تحلیلی
انعطاف‌پذیری	رعایت مقررات و انضباط اداری و ارزش‌ها
استفاده بهینه از امکانات، منابع و تسهیلات موجود	پشتکار

براین اساس الزامات سازمانی طراحی و پیاده‌سازی نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد در قالب ۱۶ مولفه بعنوان یافته اولیه شناسایی گردید که در این پژوهش با هدف دستیابی به یک الگوی مناسب و مبتنی بر یافته‌های اولیه با ۱۵ نفر از خبرگان و متخصصان این حوزه مصاحبه عمیق بعمل آمد که اطلاعات و مشخصات جمعیت شناختی خبرگان و متخصصان به شرح مندرج در جدول زیر ارائه شده است.

در صورت نیاز مواردی که به درستی ادراک نشده بود اصلاح گردید. برای سنجش پایایی مصاحبه ها از شیوه پایایی بازآزمایی و روش توافق درون موضوعی بهره‌گیری شد. در ادامه با تشکیل ماتریس‌های خودتعاملی و خوددریافتی، روابط و سطح بندی مولفه‌های الزامات تعیین شد و در نهایت با استفاده از روش تجزیه و تحلیل MICMAC مولفه‌های الزامات طراحی مدل پرداخت مبتنی بر عملکرد ترسیم گردید. الزامات طراحی مدل پرداخت مبتنی بر عملکرد شناسایی شد.

محل اجرای این مطالعه در مجموعه وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات و دستگاه‌های تابعه آن بود. جامعه آماری پژوهش مدیران وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات و دستگاه‌های تابعه و نخبگان و خبرگان حوزه منابع انسانی بوده‌اند که مبتنی بر سطح تحصیلات دانشگاهی، تسلط نظری به ادبیات و مفاهیم این حوزه، سوابق اجرایی و برخورداری از تجربه عملی در حوزه پرداخت مبتنی بر عملکرد و طراحی مدل‌های آن و میزان تمایل به مشارکت در پژوهش انتخاب شدند و برای کسب نتایج دقیق‌تر سعی شد ارائه و دریافت پرسشنامه و توجیه مدیران، نخبگان و خبرگان در خصوص سوالات و اهداف مطالعه به صورت حضوری باشد.

برای روش نمونه‌گیری در پژوهش حاضر، نمونه‌گیری بصورت هدفمند گلوله برفی و مبتنی بر قضاوت محققان بوده و تعداد افراد حاضر در نمونه ۱۹ نفر بوده است که پس از مصاحبه با ۱۵ نفر از نخبگان و متخصصان پاسخ‌ها تکراری بود و متناسب با اصل کفایت نظری به حد اشباع نظری رسیدیم.

ابزار جمع‌آوری داده‌ها در بخش مصاحبه، پرسشنامه نیمه‌ساختارمند بود. در ابتدا بر اساس سوالات اولیه طراحی شده، چند مصاحبه عمیق با تعدادی از مدیران و نخبگان انجام گرفت تا فهم بهتری از موضوع پیدا شود و نیز مواردی که حین مصاحبه نیمه ساختاریافته باید مدنظر قرار می‌گرفت شناخته شد و بر اساس آن سوالات مصاحبه طراحی شد. در ابتدا هدف از این تحقیق، نوع و شیوه مصاحبه و حق مصاحبه شونده‌گان نسبت به شرکت در مطالعه و یا امتناع از آن برای مشارکت‌کنندگان توضیح داده شد و پس از اخذ رضایت آگاهانه از آنان مصاحبه آغاز شد. مدت زمان هر مصاحبه کمتر از یک ساعت بوده که البته این موضوع به شرایط مصاحبه‌شونده بستگی داشت.

۴- یافته‌های تحقیق

هدف از این پژوهش بررسی و شناسایی الزامات طراحی و پیاده‌سازی مدل پرداخت مبتنی بر عملکرد در وزارت ارتباطات و دستگاه‌های تابعه بود. بدین منظور، فرآیند انجام پژوهش مشتمل بر شش مرحله به شرح زیر دنبال شد.

گام اول نسبت به شناسایی متغیرهای مربوط به مساله اقدام گردید. در این مرحله و با هدف شناسایی الزامات طراحی مدل پرداخت مبتنی بر عملکرد در مجموعه وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات و پس از احصاء زمینه‌ها و الزامات مستخرج از ادبیات پژوهش با ۱۵ نفر از متخصصان و مدیران حوزه منابع انسانی و برنامه‌ریزی وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات مصاحبه باز بعمل آمد و پس از آن داده‌های حاصل از آن با

روش تحلیل تم تحلیل گردید. نمونه‌ای از موضوعات مطرح شده در مصاحبه‌ها ۴، ۹ مشتمل بر موارد زیر است:

مصاحبه‌شوندگان در پاسخ به این پرسش که "مهمترین الزام پرداخت مبتنی بر عملکرد در سطح سازمان را چه می‌دانید؟" نظرات زیر را مطرح کردند.

"گاهی بیشترین موارد نارضایتی درخصوص پرداخت‌های مبتنی بر عملکرد از سوی کارکنان این است که مبنای پرداخت‌ها را ناشی از قضاوت و نظرات ذهنی مدیران می‌دانند نه ناشی از یک سیستم ثبتی مبنای واقع در پرداخت کارایی و اثربخشی نبود یک سیستم ثبتی یکپارچه هوشمند برای ارزیابی فعالیت‌ها..... معمولاً اعمال سلیقه شخصی مدیران را افزایش می‌دهد. لذا یکی از الزامات پایه برای پیاده‌سازی نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد، ثبتی مبنای نمودن آن در قالب یک سامانه هوشمند است. در این راستا یکی از بهترین گزینه‌ها برای هوشمندسازی یکپارچه‌سازی سامانه و نرم‌افزارهای موجود در سازمان و تحلیل هوشمند داده‌های آنها است. بدین ترتیب با ایجاد یک سیستم مبتنی بر شواهد ثبتی نظامی بوجود می‌آید که در هر زمان قابل اتکا و دفاع است."

"بنظرم یکی از لازمه‌های پرداخت مبتنی بر عملکرد نحوه تامین مالی آن توسط سازمان است. شواهد نشان می‌دهد میزان پرداخت مبتنی بر عملکرد در شرکت‌های دولتی تابعه وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات به ویژه شرکت‌های سودده که دارای منابع داخلی می‌باشند، بالاتر از ستاد وزارت است که بخش عمده‌ای از منابع آن از بودجه عمومی تامین می‌شود. در واقع اگر سازمان دارای منابع درآمدی پایدار و کافی نباشد امکان پیاده‌سازی و اجرای برنامه پرداخت مبتنی بر عملکرد در سازمان عملاً وجود ندارد. چرا که در صورت افزایش عملکرد و حجم وظایف افراد، امکان پرداخت بالاتر فراهم نیست. در واقع محدودیت‌های پرداخت در سازمانهای دولتی و کسری بودجه یکی از چالش‌های مهم در پیاده‌سازی نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد حتی در صورت فراهم بودن سایر بسترها و الزامات به شمار می‌رود."

مصاحبه‌شوندگان در پاسخ به این پرسش که "چنانچه اجرای شیوه پرداخت مبتنی بر عملکرد در وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات را آثار مثبت نظیر افزایش بهره‌وری را به همراه نداشته، اصلی‌ترین چالش در این حوزه را چه می‌دانید؟" نظرات زیر را مطرح نمودند.

"یکی از مشکلات به اندازه‌گیری و سنجش عملکرد بر می‌گردد و یکی از اصلی‌ترین دلایل آن ناهماهنگی میان سامانه‌های اطلاعاتی سازمان یا وجود سامانه اطلاعاتی ضعیف است که سنجش جامعی از عملکرد را با چالش مواجه می‌سازد. گاهی با اتصال سامانه‌ها و نرم‌افزارهای سازمان به یکدیگر می‌توان داشبوردی هوشمند از شاخص‌های ترکیبی پیاده‌سازی کرد که منبع اطلاعاتی این شاخص‌ها از داده‌های خام بانک‌های اطلاعاتی موجود در این سامانه‌ها و نرم‌افزارها تغذیه می‌شود."

".....همچنان سطح دریافتی کارکنان مشاغل تخصصی در حوزه IT و برنامه‌نویسی با کارکنان مشاغل عمومی نظیر کارکنان امور اداری یا

روابط انسانی سازنده و حامی بهبود عملکرد افراد با بازخوردهای یاری‌دهنده مستمر انجام شود. از این رو ایجاد زیرساخت‌هایی برای تولید اطلاعات پیرامون بخش کمی عملکرد جنبه مهمی از این موضوع است. چنانچه در سازمانی مبنای پرداخت مبتنی بر عملکرد بر اساس امتیازات محاسبه شده از سامانه‌های اطلاعاتی هوشمند باشد، اعمال تبعیض از سوی مدیران و عدم بکارگیری شیوه‌های مغایر با نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد نظیر اعطای امتیازات ویژه به برخی افراد به حداقل خواهد رسید. ضمن آنکه پرداخت‌ها از مبنای قابل دفاع و شفافیت برخوردار می‌شود.

در این راستا پژوهشگر پس از غور در نتایج مصاحبه و با بازخوانی مکرر داده‌های مستخرج از مصاحبه نسبت به جست‌وجوی الگوها اقدام و نسبت به ایجاد کدهای اولیه از داده‌ها اقدام نموده است که برای نمونه بخشی از کدهای استخراج شده از مصاحبه فوق (مصاحبه شماره ۴) در جدول زیر ارائه شده است:

جدول ۳- کدهای استخراج شده از مصاحبه‌های شماره ۴

کدهای اولیه استخراج شده از مصاحبه‌ها	
۱- مرتبط نمودن پرداخت با عملکرد	۱۳- برگزاری جلسات بازخوردگیری مستمر
۲- شفافیت در پیاده سازی پرداخت مبتنی بر عملکرد	۱۴- سبک مدیریتی مشارکتی
۳- رویکرد تسهیل‌گری در قوانین و مقررات داخلی	۱۵- فرهنگ سازمانی
۴- پایداری و ثبات مالی سازمان	۱۶- ساختار سازمانی چابک و انعطاف پذیر
۵- همسویی اهداف سازمان با معیارهای عملکردی	۱۷- بازه زمانی و میزان پرداخت‌ها
۶- ارزیابی عملکرد مستمر	۱۸- تنظیم و تدوین دقیق دستورالعمل نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد
۷- نوع سیستم پرداخت مبتنی بر عملکرد رویکرد دستاورد مطلق (انتظارات روشن و واضح رویکرد مسابقه‌ای (ایجاد رقابت میان کارکنان با عملکرد بالا رویکرد پاداش دهی به بهبود) تشویق کارکنان با عملکرد ضعیف ترکیبی فقط پاداش یا پاداش و مجازات) جریمه کردن عملکردهای ضعیف پاداش به عملکردهای بهتر	۱۹- بازنگری دوره‌ای نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد متناسب با تغییرات صورت گرفته طی زمان از جمله تغییر مأموریت‌ها، استراتژی‌ها و اهداف سازمان
۸- رشد شاخص‌های بهره‌وری سازمان	۲۰- پیگیری شکایات و اعتراضات در باره نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد
۹- روش‌های سنجش هوشمند عملکرد با استفاده از ابزارهای	۲۱- مستندسازی فرآیندها، فعالیت‌ها و عملکردها

مالی یکسان است و..... و اجرای این شیوه کمکی به افزایش پرداختی‌های کارکنان در مشاغل تخصصی نکرده است. در واقع این یکی از دلایل اصلی خروج نیروهای تخصصی از بدنه وزارت طی دو سال اخیر و پیوستن به بخش خصوصی است. در واقع نیروهای متخصص حوزه ICT از جمله برنامه‌نویسان و متخصصان حوزه نرم‌افزار در خارج از بدنه دولتی امکان دریافت جبران خدمات بالاتری را دارند و سازمان بایستی در سیستم پرداخت مبتنی بر عملکرد درخصوص این متخصصان و نسبت به سایر شاغلین در بخش‌های عمومی سازمان تمایز قائل شود تا نگهداشت نیروهای متخصص در شرایط کنونی امکان‌پذیر شود.

"گاهی پرداخت مبتنی بر عملکرد می‌تواند احساس کنترل شدن را در کارکنان بوجود آورد..... به خصوص اگر این کار در فضای تعاملی سازنده و مستمری بین مدیر و کارکنان صورت نگیرد. همچنین سنجیدن شاخص‌های کیفی عملکرد یا شاخص‌هایی مرتبط با حرفه‌هایی با پیچیدگی زیاد، پرداخت مبتنی بر عملکرد را با چالش مواجه می‌کند. این تاثیر منفی به خصوص اگر در فضای تعاملی سازنده و حامی بهبود عملکرد در کارکنان نباشد و یا فضای اعتماد کافی در سازمان وجود نداشته باشد، می‌تواند بسیار بیشتر باشد. این ریسک در وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات و سازمان‌های تابعه آن به خصوص در بازه زمانی کنونی که نارضایتی از حقوق پایه بیشتر شده، تاثیرات منفی بیشتری داشته است. بنابراین یکی از چالش‌های مهم این است که مدیر بخواهد صرفاً با اتصال پرداخت متغیر به عملکرد و بدون داشتن تعامل کافی با پرسنل در آنها انگیزه‌های درونی ایجاد کند. صرفاً اتکا به عامل پرداخت متغیر که متأسفانه در بسیاری از سازمان‌های تابعه وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات دیده می‌شود، موجب افت فضای عملکرد کیفی و رفتارهای شهروندی سازمانی شده است. متأسفانه در برخی سازمان‌ها، کارکنان فقط در زمان دریافت فیش‌های حقوق خود بدون هیچ تعامل یا اطلاع قبلی متوجه قضاوت مدیرشان از افت عملکردشان می‌شوند."

چه عواملی را برای اجرای موثرتر پرداخت مبتنی بر عملکرد در سازمان پیشنهاد می‌دهید؟

"در سازمان‌های عمومی پرداخت‌های مبتنی بر عملکرد به گونه‌ای طراحی شود تا امکان دریافتی بیشتر برای مشاغل تخصصی متناسب با سطح پرداختی‌ها در بازار کار فراهم شود زیرا تساوی در پرداخت میان کارکنان مشاغل عمومی با تخصصی در یک سازمان و همچنین عدم تناسب دریافتی میان کارکنان مشاغل تخصصی در سازمان‌های عمومی با بخش خصوصی منجر به کاهش انگیزه افراد و یا حتی منجر به ترک سازمان می‌شود. در کنار رعایت چنین ملاحظه‌ای بایستی در بکارگیری شیوه پرداخت مبتنی بر عملکرد، به این موضوع توجه شود که این کار در محیطی انجام شود که مدیران واحدها دارای روابط انسانی مناسب و سازنده با کارکنان همراه با بازخوردهای سازنده و مشارکتی بوده و از فضای مشارکتی و مبتنی بر اختیار عمل پشتیبانی نمایند."

"اتصال پرداخت متغیر به عملکرد بهتر است مرتبط با نتایج عملکردهای عینی و قابل اندازه‌گیری کمی باشد. مناسب است این کار در محیطی با

مبتنی بر عملکرد	
برگزاری جلسات بازخوردگیری مستمر	
بازخورد گیری از تجربه کارکنان در خصوص سیستم پرداخت مبتنی بر عملکرد	
وجود یک رابط برنامه برای تعامل مناسب میان کارکنان و مدیران اجرایی	
تعریف دقیق و واضح معیارها و شاخص های پرداخت مبتنی بر عملکرد	رویه های شفاف
قانع سازی کارکنان پیرامون فرآیندها و رویه های نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد	
ابلاغ کامل و بهنگام تمامی تغییرات و اصلاحات رویه ها و مقررات مرتبط با پرداخت مبتنی بر عملکرد	
مطابقت رویه ها ، اقدامات و فرآیند پرداخت مبتنی بر عملکرد با قوانین و مقررات	رویه های قانونی
بهبود و اصلاح مستمر فرآیندها و رویه های پرداخت مبتنی بر عملکرد	

در گام دوم با شناسایی تمام الزامات طراحی مدل پرداخت مبتنی بر عملکرد نسبت به تشکیل ماتریس خودتعاملی ساختاری اقدام گردید. برای این منظور پرسشنامه ای طراحی شد و از خبرگان و مصاحبه شوندگان خواسته شد که نوع ارتباط دو به دویی میان مولفه ها را مشخص نمایند .

جدول ۵- ماتریس خود تعاملی ساختاری

	رویه های مستند	رویه های قانونی	تعامل و ارتباط موثر	رویه های شفاف	طراحی سیستمی، شفافانه و انعطافی	امان سامان	$i \backslash j$
V	X	X	V	X	X	X	آمادگی سازمان
O	A	X	O	X	A	A	طراحی سیستم منصفانه
X	X	A	X	X	O	O	رویه های شفاف
X	A	X	V	X	X	X	تعامل و ارتباط موثر
X	X	O	A	X	V	V	رویه های قانونی
X	X	O	X	X	A	A	رویه های مستند

در گام سوم نسبت به ماتریس خوددریافتی اقدام گردید . در این ماتریس چنانچه ورودی (j,i) در ماتریس خودتعاملی ساختاری V باشد در ورودی (i,j) در ماتریس خوددریافتی ، عدد یک و در ورودی (i,j) عدد صفر قرار می گیرد. در صورتی که ورودی (j,i) در ماتریس خودتعاملی ساختاری A باشد در ورودی (i,j) در ماتریس خوددریافتی ، عدد صفر و در ورودی

فناوری اطلاعات	
۱۰- ملاک های اندازه گیری معتبر	۲۲- تعیین منطبق و رویه ها در نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد
۱۱-اطلاع رسانی دقیق درخصوص فرایندهای نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد	۲۳- انطباق نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد با ارزش ها و قوانین و مقررات
۱۲-عدم بکارگیری شیوه های مغایر با نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد نظیر اعطای امتیازات ویژه به برخی افراد	۲۴- انعطاف پذیری در طراحی نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد

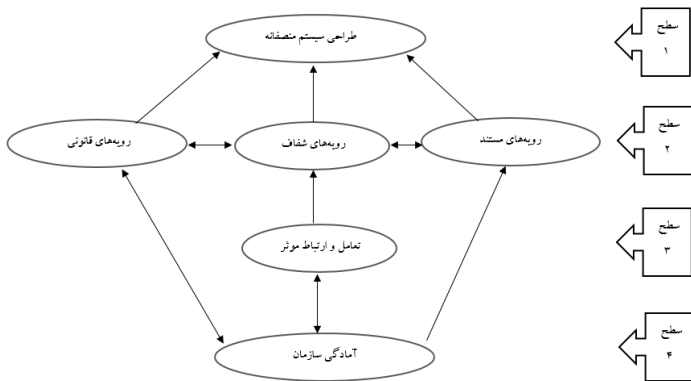
پس از استخراج کدهای اولیه از تمام مصاحبه های صورت گرفته و بازبینی و تصفیه مجدد تمها و سنجش میزان اعتبار تمها در ارتباط با مجموعه داده ها ، تمهای فرعی استخراج گردید. پس از نام گذاری مقوله ها و با در اختیار داشتن تمها، تحلیل نهایی صورت گرفت. مقوله ها و تمهای مرتبط با الزامات طراحی مدل پرداخت مبتنی بر عملکرد در مجموعه وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات در جدول زیر ارائه شده است .

جدول ۴- مقوله و تمهای مرتبط با الزامات طراحی مدل پرداخت مبتنی بر عملکرد

مقوله ها	تم ها
آمادگی سازمانی	پایداری و ثبات مالی
	شاخص های بهره وری رو به رشد
	سبک مدیریتی مشارکتی
	ساختار سازمانی چابک و انعطاف پذیر
طراحی سیستم منصفانه	روش های سنجش هوشمند عملکرد با استفاده از ابزارهای فناوری اطلاعات
	ملاک های اندازه گیری معتبر به تفکیک نوع مشاغل اعم از عمومی و تخصصی
	تعیین منطبق و رویه ها در نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد
	پیگیری شکایات و اعتراضات در باره نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد
	بازنگری دوره ای نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد متناسب با تغییرات صورت گرفته طی زمان از جمله تغییر ماموریت ها، استراتژی ها و اهداف سازمان
	نوع سیستم پرداخت مبتنی بر عملکرد
	مستندسازی فرآیندها ، فعالیت ها و عملکردها
رویه های مستند	در دسترس بودن مستندات مرتبط با پرداخت مبتنی عملکرد تمامی کارکنان و مدیران
	هوشمندسازی کلیه سامانه های مرتبط با مدیریت منابع انسانی از جمله سامانه های ارزیابی عملکرد ، حضور و غیاب ، آموزش ، رفاهیات و تسهیلات و مکاتبات اداری
	اطلاع رسانی دقیق درخصوص فرایندهای نظام پرداخت
	ارتباط و تعامل موثر

تعامل و ارتباط موثر	۴-۳-۲-۱	۴-۲-۱	۴-۲-۱	۲
رویه های قانونی	۶-۵-۲-۱	۶-۵-۳-۱	۶-۵-۱	۳
رویه های مستند	۶-۵-۳-۲	۶-۵-۳-۱	۶-۵-۳	۳

در گام پنجم مبتنی بر روابط و سطوح تعیین شده در گام قبل ، شبکه تعاملات میان متغیرهای مرتبط با الزامات ترسیم شد . الزامات طراحی مدل پرداخت مبتنی بر عملکرد در شکل زیر ارائه شده است. مبتنی بر مدل ارائه شده روابط میان الزامات طراحی یک مدل پرداخت مبتنی بر عملکرد در وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات در چهار سطح از مولفه‌ها قابل ارائه است که در این مدل مولفه‌هایی که در بالاترین سطح قرار گرفته‌اند تأثیرپذیری بالاتری دارند و هر چه به سمت سطوح پایین‌تر حرکت می‌کنیم از تأثیرپذیری این مولفه‌ها کاسته می‌شود و بر میزان تأثیر گذاری آنها افزوده می‌شود.



شکل ۲- مدل سطح بندی شبکه تعاملات و روابط الزامات طراحی مدل پرداخت مبتنی بر عملکرد - یافته‌های نگارنده

در گام ششم به تحلیل میزان وابستگی و قدرت نفوذ هر یک از متغیرها پرداخته می‌شود . در این مرحله با استفاده از روش تجزیه و تحلیل MICMAC ماتریس قدرت نفوذ و وابستگی مبتنی بر دسته‌بندی مولفه‌ها در ۴ گروه ترسیم گردید . در این ماتریس مولفه‌های الزامات طراحی مدل پرداخت مبتنی بر عملکرد براساس میزان نفوذ هر یک از این مولفه روی سایر مولفه‌ها و همچنین براساس میزان وابستگی آنها بر روی یکدیگر به تفکیک چهار گروه مستقل، وابسته، خودمختار و پیوندی ارائه شده‌اند. مبتنی بر نتایج خروجی‌ها، و براساس رده بندی هر یک از مولفه‌ها در هر یک از نواحی ماتریس مذکور، هیچ یک از مولفه‌ها در گروه خودمختار قرار نگرفتند. این موضوع بیانگر ارتباط قوی میان تمامی مولفه‌ها در مدل می‌باشد. مطابق اطلاعات مندرج قدرت نفوذ و وابستگی، مولفه‌های آمادگی سازمان و تعامل و ارتباط موثر در ناحیه ۴، مولفه‌های رویه‌های قانونی و مستند در ناحیه ۳، مولفه‌های رویه شفاف و طراحی سیستم منصفانه در ناحیه ۲ واقع شده‌اند. در بخش بحث و نتیجه‌گیری، شرح کاملی از تحلیل‌های صورت گرفته بر روی خروجی‌های میزان وابستگی و قدرت نفوذ ارائه شده است.

(i,j) عدد یک قرار می‌گیرد. چنانچه ورودی (j,i) در ماتریس خودتعاملی ساختاری X باشد در ورودی (j,i) در ماتریس خوددریافتی ، عدد یک و در ورودی (i,j) عدد یک قرار می‌گیرد. چنانچه ورودی (j,i) در ماتریس خودتعاملی ساختاری O باشد در ورودی (j,i) در ماتریس خوددریافتی، عدد صفر و در ورودی (i,j) عدد صفر قرار می‌گیرد. جمع سطری مقادیر در ماتریس برای هر عنصر گویای میزان نفوذ و جمع ستونی نشان دهنده وابستگی عنصر مذکور است . ماتریس خود دریافتی الزامات طراحی مدل پرداخت مبتنی بر عملکرد در جدول زیر ارائه شده است :

جدول ۶- ماتریس خود دریافتی الزامات طراحی مدل پرداخت مبتنی بر

عملکرد

سطح	آمادگی سازمان	طراحی سیستم منصفانه و اخلاقی	رویه های شفاف	تعامل و ارتباط موثر	رویه های قانونی	رویه های مستند	نفوذ
آمادگی سازمان	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۶
طراحی سیستم منصفانه	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۳
رویه های شفاف	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۳
تعامل و ارتباط موثر	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۴
رویه های قانونی	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۴
رویه های مستند	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۴
وابستگی	۳	۵	۴	۳	۴	۴	-

در گام چهارم به تعیین روابط و سطح بندی مولفه‌های الزامات پرداخت شده است که برای تعیین سطح مولفه‌ها در مدل نهایی به ازای هر کدام از آنها سه مجموعه خروجی ، ورودی و مشترک تشکیل شد که براین اساس مولفه‌ها در ۴ سطح ، طبقه بندی شدند.

جدول ۷- ماتریس تعیین روابط و سطح بندی مولفه های الزامات مدل

پرداخت مبتنی بر عملکرد

عناصر	خروجی	ورودی	مشترک	سطح بندی
آمادگی سازمانی	۱-۲-۳-۱-۱ ۶-۵-۴	۵-۴-۱	۵-۴-۱	۱
طراحی سیستم منصفانه	۴-۲	۶-۵-۴-۲-۱	۴-۲	۴
رویه های شفاف	۶-۵-۳	۶-۴-۳-۱	۶-۳	۳

مالی و اقتصادی، ساختار سازمانی، سبک مدیریتی در طراحی نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد است.

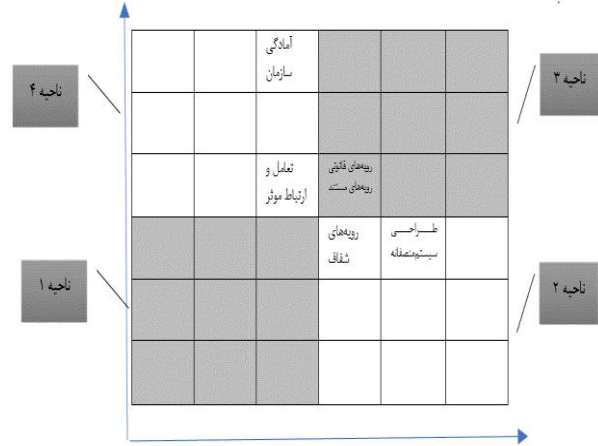
نتایج مصاحبه‌ها بر این موضوع تاکید می‌کند که عواملی نظیر پایداری و ثبات مالی، رشد بهره‌وری عوامل تولید، بهره‌گیری از سبک‌های مدیریتی نوین و مشارکتی و ساختار سازمانی چابک و انعطاف‌پذیر بعنوان عناصر حیاتی در مولفه آمادگی سازمان برای طراحی نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد الزامی است. براین اساس تحلیل می‌شود بدلیل وزن بالای عوامل اقتصادی بعنوان عاملی برای ادامه فعالیت سازمان‌ها پایداری و ثبات مالی سازمان و رشد بهره‌وری یکی از الزامات کلیدی در سازمان‌های دولتی تلقی می‌شود. نتایج مصاحبه‌ها نیز حاکی از آن بود که میان اجرای نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد در شرکت‌های دولتی که دارای منابع داخلی هستند و سازمان‌ها و وزارتخانه‌هایی که محدود به بودجه عمومی دولت هستند تفاوت معناداری مشاهده می‌شود. براین اساس پایداری و ثبات مالی امکان پرداخت مبتنی بر عملکرد را فراهم می‌سازد. از سوی دیگر فرهنگ سازمانی مبنی بر پذیرش تفاوت در پرداخت‌ها براساس میزان عملکرد افراد میان مدیران و کارکنان در پیاده‌سازی مناسب نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد نقش کلیدی ایفا می‌نماید.

مولفه طراحی سیستم منصفانه:

در یافته‌های پژوهش مولفه طراحی سیستم منصفانه بعنوان یکی از الزامات طراحی نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد شناسایی شد. نتایج مصاحبه‌ها بر این موضوع تاکید می‌کند که عواملی نظیر روش‌های سنجش هوشمند عملکرد با استفاده از ابزارهای فناوری اطلاعات، ملاک‌های اندازه‌گیری معتبر به تفکیک نوع مشاغل اعم از عمومی و تخصصی، تعیین منطق و رویه‌ها در نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد، پیگیری شکایات و اعتراضات در باره نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد و بازنگری دوره‌ای نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد متناسب با تغییرات صورت گرفته طی زمان از جمله تغییر مأموریت‌ها، استراتژی‌ها و اهداف سازمان و همچنین نوع سیستم پرداخت مبتنی بر عملکرد در مولفه طراحی سیستم منصفانه برای ایجاد نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد الزامی است. اگرچه نتایج مصاحبه‌های بعمل آمده نشان داد طراحی سیستم منصفانه غالباً متأثر از سایر مولفه‌ها است و طراحی چنین سیستمی وابسته به عواملی نظیر آمادگی سازمان، تعامل و ارتباط موثر و رویه‌های قانونی و مستند می‌باشد. ضمناً مولفه طراحی سیستم منصفانه مبتنی بر ماتریس خوددریافتی بیشترین وابستگی را در مدل به سایر مولفه‌ها داشت.

تحلیل خروجی‌ها بیانگر آن است که در بخش عمومی پیاده‌سازی رویکردهای سنتی پرداخت، منجر به طراحی یک سیستم عادلانه با رعایت تساوی در پرداخت‌ها می‌شود. حال آنکه در رویکردهای نوین پرداخت از جمله پرداخت مبتنی بر عملکرد طراحی یک سیستم منصفانه بدنبال کاهش مظاهر و مصادیق رویه‌های تساوی در پرداخت است.

همچنین تحلیل نتایج در مولفه طراحی سیستم منصفانه با تاکید بر



شکل ۳- ماتریس قدرت نفوذ و وابستگی مولفه های الزامات طراحی مدل پرداخت مبتنی بر عملکرد

۵- بحث و نتیجه‌گیری

ماهیت نظام‌های طراحی شده در حوزه منابع انسانی بدلیل پیچیدگی موجود در عامل انسانی و وزن و اهمیت بالای آن در طراحی و استقرار این نظام‌ها، مستلزم بکارگیری الزامات و بسترهایی است که بدون لحاظ آنها بدون شک طراحی این نظام با چالش مواجه خواهد شد که در این پژوهش به شناسایی این الزامات و روابط میان آنها پرداخته شده است. مبتنی بر یافته‌های پژوهش، الزامات طراحی نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد مشتمل بر شش مولفه آمادگی سازمان، تعامل و ارتباط موثر، رویه‌های شفاف، طراحی سیستم منصفانه، رویه‌های قانونی و رویه‌های مستند است. دو مولفه رویه‌های قانونی و مستند در ناحیه پیوندی (ناحیه ۳) قرار گرفته‌اند که بعنوان مولفه‌های پویا در مدل در نظر گرفته می‌شوند که هر گونه تغییر در این مولفه‌ها می‌تواند بر کل سیستم اثرگذار باشد و در عین حال بازخورد سیستم قادر است مجدداً آنها را تحت تاثیر قرار دهد. مولفه‌های آمادگی سازمان و تعامل و ارتباط موثر که در ماتریس نفوذ-وابستگی در ناحیه مستقل (ناحیه ۴) واقع شده‌اند و با قدرت نفوذ و هدایت بالا، بیشترین اثرگذاری بر سایر مولفه‌ها و کمترین تاثیرپذیری را خواهند داشت. در نهایت مولفه‌های طراحی سیستم منصفانه و رویه‌های شفاف با قرارگیری در ناحیه وابستگی (ناحیه ۲) بیشترین وابستگی به سایر مولفه‌ها و کمترین اثرگذاری را روی سایر مولفه‌ها دارند. ضمن آنکه مولفه طراحی سیستم منصفانه مبتنی بر ماتریس خوددریافتی بیشترین وابستگی را در مدل به سایر مولفه‌ها دارد. در ادامه به تحلیل و بررسی یافته‌های پژوهش به تفکیک هر مولفه پرداخته شده است.

مولفه آمادگی سازمان:

در یافته‌های پژوهش پیش‌رو مولفه آمادگی سازمان بعنوان یکی از الزامات طراحی نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد شناسایی شد. تحلیل خروجی‌ها بیانگر وزن بالای مولفه آمادگی سازمان بویژه از حیث ابعاد

کارایی با استقرار نظام بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد توانست نسبت به اجرای شیوه پرداخت مبتنی بر عملکرد اقدام کند. براین اساس رویه‌های قانونی عامل مهمی برای اجرای موفق نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد تلقی می‌شود که با مولفه‌های آمادگی سازمان و رویه‌های مستند دارای رابطه دوسویه می‌باشند و یکی از عوامل اثر گذار بر مولفه طراحی سیستم منصفانه می‌باشد.

نتایج تحلیل‌ها نشان می‌دهد تفاوت معناداری میان میزان پرداخت‌های کارکنان براساس حکم کارگزینی آنها دیده نمی‌شود. زیرا احکام کارگزینی براساس طبقه بندی نوع شغل، سابقه شغلی، تحصیلات، رتبه شغلی (مطابق مفاد تبصره «۱» ماده «۶۵» قانون مدیریت خدمات کشوری هر یک از مشاغل متناسب با ویژگی‌ها حداکثر در پنج رتبه مقدماتی، پایه، ارشد، خبره و عالی قرار می‌گیرند) و پست سازمانی تقسیم می‌شوند و افرادی با پست سازمانی، سابقه شغلی و تحصیلات مشابه عموماً دریافتی یکسانی دارند. لذا بسترسازی قانونی امکان پرداخت مبتنی بر عملکرد در قالب‌هایی نظیر بهره‌وری، کارایی یا اثربخشی می‌تواند تجربه حس پرداخت عادلانه‌تر را مبتنی بر ویژگی‌های فردی و تلاش و پشتکار بیشتر در کارکنان بوجود آورد.

مولفه رویه‌های مستند

در یافته‌های پژوهش پیش‌رو مولفه رویه‌های مستند بعنوان یکی از الزامات طراحی نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد شناسایی شد. نتایج مصاحبه‌های بر این موضوع تاکید می‌کند که عواملی نظیر مستندسازی فرآیندها، فعالیت‌ها و عملکردها، در دسترس بودن مستندات مرتبط با پرداخت مبتنی عملکرد تمامی کارکنان و مدیران، هوشمندسازی کلیه سامانه‌های مرتبط با مدیریت منابع انسانی از جمله سامانه‌های ارزیابی عملکرد، حضور و غیاب، آموزش، رفاهیات و تسهیلات و مکاتبات اداری در مولفه رویه‌های مستند برای طراحی نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد الزامی است. با توجه به نتایج تحلیل، مولفه رویه‌های مستند در کنار مولفه رویه‌های قانونی در ناحیه ۳ ماتریس قدرت نفوذ و وابستگی قرار گرفته است که بعد از مولفه‌های آمادگی سازمان و تعامل و ارتباط موثر، بیشترین اثرگذاری را بر طراحی مدل پرداخت مبتنی بر عملکرد دارند. در واقع می‌توان چنین تحلیل کرد که رویه‌های قانونی و رویه‌های مستند دوشادوش یکدیگر به تحقق نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد کمک می‌نمایند. بدین ترتیب پرداخت‌های مبتنی بر عملکرد با دارا بودن مستندات پشتیبان کافی قابل دفاع هستند و هر گونه اعتراضی در این خصوص قابل رسیدگی و پاسخگویی است. از طرف دیگر چنانچه پرداخت‌های مبتنی بر عملکرد فاقد مستندسازی کافی باشد، احتمال بروز هرگونه اعمال سلیقه شخصی و همچنین بروز زمینه‌های عدم شفافیت را فراهم می‌نماید.

براساس یافته‌های پژوهش توجه به نکات ذیل پیش از طراحی نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد در بخش عمومی از سوی مدیران و همچنین متخصصان حوزه منابع انسانی ضروری است.

- قبل از تصمیم‌گیری درخصوص پیاده‌سازی نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد ضروری است عملکرد مالی و اقتصادی سازمان بررسی

اینکه این عامل به شدت به سایر مولفه‌های شناسایی شده وابسته است، به لزوم توسعه سامانه‌های اطلاعاتی در عصر داده و یکپارچه‌سازی و هوشمندسازی بانک‌های اطلاعاتی در طراحی سیستم منصفانه صحنه می‌گذارد.

مولفه رویه‌های شفاف

مولفه رویه‌های شفاف در یافته‌های پژوهش بعنوان یکی از الزامات طراحی نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد شناسایی شد. نتایج مصاحبه‌ها بر این موضوع تاکید می‌کند که عواملی نظیر تعریف دقیق و واضح معیارها و شاخص‌های پرداخت مبتنی بر عملکرد، قانع‌سازی کارکنان پیرامون فرآیندها و رویه‌های نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد، ابلاغ کامل و بهنگام تمامی تغییرات و اصلاحات رویه‌ها و مقررات مرتبط با پرداخت مبتنی بر عملکرد در مولفه رویه‌های شفاف برای ایجاد نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد الزامی است. اگرچه نتایج مصاحبه‌های بعمل آمده نشان داد رویه‌های شفاف نیز تا حدودی متأثر از سایر مولفه‌ها است و ایجاد رویه‌های شفاف وابسته به عواملی نظیر آمادگی سازمان، تعامل و ارتباط موثر و رویه‌های مستند می‌باشد.

مولفه تعامل و ارتباط موثر

شناسایی مولفه تعامل و ارتباط موثر بعنوان یکی از الزامات طراحی نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد و نتایج مصاحبه‌های بعمل آمده بر این موضوع تاکید می‌کند که عواملی نظیر اطلاع‌رسانی دقیق درخصوص فرآیندهای نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد، برگزاری جلسات بازخوردگیری مستمر، بازخوردگیری از تجربه کارکنان در خصوص سیستم پرداخت مبتنی بر عملکرد، وجود یک رابط برنامه برای تعامل مناسب میان کارکنان و مدیران اجرایی در مولفه تعامل و ارتباط موثر برای ایجاد نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد الزامی است. همچنین نتایج مصاحبه‌ها بیانگر این موضوع است که تعامل و ارتباط موثر یک رابطه دوسویه با آمادگی سازمان و طراحی سیستم منصفانه دارد و روی هم اثر می‌گذارند و از هم تاثیر می‌پذیرند.

مولفه رویه‌های قانونی

مولفه رویه‌های قانونی بعنوان یکی از الزامات طراحی نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد در نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد شناسایی شد. نتایج مصاحبه‌ها بر این موضوع تاکید می‌کند که عواملی نظیر مطابقت رویه‌ها، اقدامات و فرآیند پرداخت مبتنی بر عملکرد با قوانین و مقررات و بهبود و اصلاح مستمر فرآیندها و رویه‌های قانونی پرداخت مبتنی بر عملکرد در طراحی نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد امری ضروری است. رویه‌های قانونی یکی از عواملی است که در شکل‌گیری و ایجاد چنین شیوه‌ای نقش کلیدی ایفا می‌کند. همین بس که با تاکیدات سازمان برنامه و بودجه کشور مبنی بر اصلاح روش بودجه‌بندی و استقرار نظام بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد به منظور دادن اختیارات بیشتر به مدیران واحدهای مجری در مصرف اعتبارات هزینه‌ای امکان پرداخت مبتنی بر عملکرد در همه دستگاه‌های اجرایی فراهم شده است و وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات نیز مبتنی بر مفاد ماده ۶ قانون بودجه سال ۱۴۰۰ برای پرداخت‌های غیرمستمر به کارکنان برمبنای محاسبه عملکرد و

بر عملکرد در هر سازمان تاثیرگذار است.

فرآیندهای مرتبط با پرداخت مبتنی بر عملکرد، نظیر دیگر فرآیندهای منابع انسانی نیازمند بازنگری و بهبود مستمر است و از سوی دیگر ساختار پرداخت مبتنی بر عملکرد بدلیل ماهیت اقتصادی آن با وزن و اهمیت بالایی نسبت به سایر فرآیندهای منابع انسانی نیازمند بازنگری دوره‌ای در فواصل زمانی دو تا سه ساله است.

منابع و مأخذ

- [۱] آغاز-عل، غفاری- کامران، (۱۴۰۰)، پرداخت مبتنی بر عملکرد در سازمانهای پروژه محور، دوره ۱۶، شماره ۶۳، صفحه ۱۰۳-۱۳۳
- [۲] آفاجانی- محمد، اولیایی منش- علیرضا، (۱۳۹۸)، اهداف و اثرات مدل پرداخت مبتنی بر عملکرد کارکنان غیرپزشک بیمارستان های آموزشی ایران - مطالعه ای کیفی، مجله تحقیقات نظام سلامت حکیم، دوره ۲۲، شماره ۲، صفحه ۸۲-۹۳
- [۳] عباسی- طیبه، منوریان- عباس، رضا نژاد- توحید، (۱۳۹۵)، شناسایی موانع استقرار نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد در سازمان های دولتی پژوهش های مدیریت منابع انسانی، ۲۵، ۱۰۹ تا ۱۳۳
- [۴] مالکی- محمدرضا، فقیهی- ابوالحسن، میرسپاسی- ناصر، (۱۴۰۰)، طراحی الگوی نظام جبران خدمات کارکنان در بخش دولتی ایران، مجلس و راهبرد، دوره ۲۸، شماره ۱۰۶، صفحه ۲۴۷-۲۸۳
- [۵] Anthony J. Nyberg, Jenna R. Pieper and Charlie O. (۲۰۱۶), *Pay-for-Performance's Effect on Future Employee Performance: Integrating Psychological and Economic Principles Toward a Contingency Perspective*, ۴۲(۷), <https://doi.org/10.1177/0149206313501552>
- [۶] Anthony J. Nyberg, Mark A. Maltarich, Ormonde Cragun (۲۰۱۸), *Collective Pay for Performance, A Cross-Disciplinary Review and Meta-Analysis*, southern management association, ۴۴ (۶), <https://doi.org/10.1177/0149206318770732>
- [۷] Abdulsalam Aljumah, (۲۰۱۵), *Thesis about The effect of the Performance Related Pay system on the performance of the employees in Saudi national firms: Three case studies*, thesis submitted in the University of Wolverhampton
- [۸] Barbara R. Bucklin, Anita Li, Manuel Manny Rodriguez, Douglas A. Johnson & Lauren M. Eagle (۲۰۲۲), *Pay-for-performance: Behavior-based recommendations from research and practice*, Journal of Organizational Behavior Manage, ۴۲(۴): ۱-۲۷
- [۹] Bryson, A., Forth, J., & Stokes, L. (۲۰۱۷), *How much performance pay is there in the public sector and what are its effects*, Human Resource Management Journal, ۲۷(۴), ۵۸۱-۵۹۷
- [۱۰] Claudio Lucifora, Federica Origo, (۲۰۲۲), *Performance-related pay and productivity Do performance-related pay and financial participation schemes have an effect on firms' performance?*, IZA World of Labor, Institute of Labor Economics (IZA), pages ۱۵۲-۱۵۲
- [۱۱] Chetan Agrawal, (۲۰۱۲), *Performance-related Pay-Hype versus Reality: With Special Reference to Public Sector Organizations*, Volume ۳۷, Issue ۴, <https://doi.org/10.1177/0258042X12484848>
- [۱۲] George, B., & van der Wal, Z. (۲۰۲۲), *Does Performance-Related Pay work? Recommendations for practice based on a meta-*

و درخصوص برآورد میزان منابع مالی مورد نیاز و محل تأمین آن تمهیدات لازم اندیشیده شود. زیرا ثبات منابع مالی بعنوان یک مولفه بسیار حیاتی با کمترین تاثیرپذیری از سایر مولفه‌ها و بیشترین اثرگذاری در طراحی مدل پرداخت مبتنی بر عملکرد شناخته شده است. فقدان منابع مالی مورد نیاز قطعاً پیاده‌سازی طرح پرداخت مبتنی بر عملکرد را در سازمان با شکست مواجه می‌سازد.

-توجه بخش عمومی به بهره‌گیری از رویکرد تحول دیجیتال به روند شکل‌گیری کلان داده‌ها بعنوان یکی از ابزارهای اصلی تصمیم‌گیری سرعت بخشیده است. لذا با توسعه سامانه‌ها و بانک‌های اطلاعاتی در سازمانهای بخش عمومی، توسعه کاربست فناوری‌های نوین از جمله هوش مصنوعی (AI) در سیستم های منابع انسانی بعنوان یکی از ابزارهای جدید برای کمک به ارزیابی عملکرد واقعی کارکنان در سازمان ضرورتی اجتناب ناپذیر است.

-حذف سامانه‌های موازی در دستگاه‌ها و یکپارچه‌سازی سامانه‌های موجود و بانک‌های اطلاعاتی با کاهش هزینه‌های سازمان و افزایش بهره‌وری گام مهمی در طراحی سیستم منصفانه پرداخت مبتنی بر عملکرد در سازمان ایفا می‌نماید. سامانه‌های یکپارچه ضمن سرعت بخشی به فرآیند ارزیابی کارکنان بر افزایش دقت ارزیابی‌ها نیز اثرگذارند. -بازخوردگیری مستمر و ماهیانه از تجربه کارکنان به عنوان مشتریان اصلی نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد، منجر به بهبود استقرار نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد و حذف موانع پیاده‌سازی آن می‌گردد.

-لازم است در پایان هر ماه جلسات تعاملی میان کارکنان و مدیران برای بیان اهداف ماهانه و سالانه و تبیین انتظارات مدنظر هر یک از طرفین برگزار گردد. همچنین جلسات خصوصی (در صورت وجود هرگونه ابهام درخصوص میزان پرداخت) با هدف شفاف‌سازی فرآیندهای نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد برگزار شود.

در پایان به تبیین برخی محدودیت های این پژوهش که در حین انجام آن با آن مواجه بودیم، پرداخته شده است.

در این پژوهش، تفسیر صورت گرفته توسط محقق مبتنی بر نتایج مصاحبه از ۱۵ نفر خبرگان و متخصصان حوزه منابع انسانی در بخش ارتباطات و فناوری اطلاعات بوده است. لذا یکی از چالش های اساسی در این زمینه موضوعات مرتبط با ابزار مصاحبه است. جلب همکاری مصاحبه شونده‌گان، ایجاد درک متقابل میان محقق و مصاحبه شونده‌گان از مفاهیم و ادبیات و اهداف تحقیق، احتمال وجود سوءگیری های ذهنی خبرگان و متخصصان و به طبع آن احتمال وجود سوءگیری در داده ها و اطلاعات مستخرج از مصاحبه‌ها از زمره این چالش‌هاست. البته تعمیم نتایج با توجه به محدود بودن تعداد مصاحبه ها و یا کاربردی بودن آن در سایر بخش های اقتصادی نیز نکته قابل تاملی است.

از آنجا که در بررسی موضوعات مرتبط با حوزه منابع انسانی، ویژگی های عامل انسانی بر سایر متغیرهای مورد بررسی تاثیر جدی دارد، در این پژوهش صرفاً الزامات سازمانی طراحی نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد بدون بررسی متغیر ویژگی‌ها و صفات کارکنان شناسایی شده است و یقیناً ویژگی‌های فردی کارکنان در نتایج طراحی نظام پرداخت مبتنی

- analysis, Policy Design and Practice, ۱(۳), ۲۹۹-۳۱۲, <https://doi.org/10.1080/20741292.2023.2205706>
- [۱۳] Heinrich, C. J., & Marschke, G. (۲۰۱۰), *Incentives and their Dynamics in Public Sector Performance Management Systems*, Journal of Policy Analysis and Management, ۲۹(۱), ۱۸۳-۲۰۸.
- [۱۴] Jinsol.park (۲۰۲۱), *What Makes Performance-Related Pay Effective in the Public Sector? Target, Pay Design, and Context*, Article in Review of Public Personnel Administration
- [۱۵] Jeong-a Kim ,(۲۰۱۷), *Mobilization and Transformation of the Teacher Pay-For-Performance Policy in South Korea*
- [۱۶] OECD, ۲۰۰۵, *Performance-related pay for government employees*, <https://doi.org/10.1787/9789266500700-en>
- [۱۷] Park, Sanghee, Sturman, Michael,(۲۰۱۲), *How and What You Pay Matters: The Relative Effectiveness of Merit Pay, Bonuses and Long-Term Incentives on Future Job Performance*, ۴(۲), ۸۰-۸۵, DOI: ۱۰.۱۱۷۷/۰۸۸۱۳۶۸۷۱۲۴۵۰۳۹۱, Compensation & Benefits Review
- [۱۸] Raviv A., Elif S.-C.(۲۰۱۳). *Executive compensation, risk taking and the state of the economy Original Research Article*; Journal of Financial Stability, ۹(۱), pp. ۵۵-۶۸.
- [۱۹] Ritz, A., G. A. Brewer, and O. Neumann. ۲۰۱۶. *Public Service Motivation: A Systematic Literature Review and Outlook*. Public Administration Review ۷۶ (۳), ۴۱۴-۴۲۶. doi: ۱۰.۱۱۱۱/puar.۱۲۵۰۰.
- [۲۰] Spano, A., & Monfardini, P. (۲۰۱۸). *Performance-related payments in local governments: Do they improve performance or only increase salary?*, International Journal of Public Administration, ۴۱(۴), ۳۲۱-۳۳۴
- [۲۱] Ulfsdotter Eriksson, Y., Larsson, B., & Adolfsson, P. (۲۰۲۰). *Under the surface of individual and differentiated pay in Sweden: A Zero-sum game of performance-based Pay?*, British Journal of Industrial Relations. Advanced online publication. <https://doi.org/10.1111/bjir.۱۲۵۶۱>
- [۲۲] Yuan, K., Le, V.-N., McCaffrey, D.F., Marsh, J.A., Hamilton, L. S., Stecher, B.M. & Springer, M.G. (۲۰۱۲), *Incentive Pay Programs do not Affect Teacher Motivation or Reported Practices: Results from three randomized studies*, Educational Evaluation and Policy Analysis, ۳۵(۳)
- [۲۳] Wenzel, A.-K., T. A. Krause, and D. Vogel. ۲۰۱۹. *"Making Performance Pay Work: The Impact of Transparency, Participation, and Fairness on Controlling Perception and Intrinsic Motivation"*, Review of Public Personnel Administration ۳۹ (۲): ۲۳۲-۲۵۰. doi: ۱۰.۱۱۷۷/۰۷۳۴۳۷۱X۱۷۷۱۵۰۰۲