

## تحلیل ابزارهای ارتقای مدیریت منابع انسانی به منظور سنجش کیفیت عملکرد

سهیلا رضایی<sup>۱</sup>، محمد پیکان پور<sup>۲\*</sup>، بهزاد فاطمی<sup>۳</sup>

۱- دستیار تخصصی اقتصاد و مدیریت دارو، گروه اقتصاد و مدیریت دارو، دانشکده داروسازی، دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی، تهران، ایران

۲- گروه اقتصاد و مدیریت دارو، دانشکده داروسازی، دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی، تهران، ایران

۳- دستیار تخصصی اقتصاد و مدیریت دارو، گروه اقتصاد و مدیریت دارو، دانشکده داروسازی، دانشگاه علوم پزشکی تهران، تهران، ایران

### چکیده

پرداخت مبتنی بر عملکرد "یک ابزار مدیریتی با رویکرد اجتماعی در بهینه‌سازی پرداخت به کارکنان بر مبنای سنجش کیفیت عملکرد آنها است. هدف از انجام این مطالعه، شناخت انواع و مزایای هر یک از روش‌های پرداخت مبتنی بر عملکرد نسبت به یکدیگر و آشنایی با پیش‌نیازهای فرهنگی-اجتماعی اجرای این سیستم در یک سازمان است. در این مطالعه با استفاده از روش مرور نقلی پایگاه‌های اینترنتی Science Direct و Emerald Insight در اکتبر ۲۰۱۹ مورد بررسی قرار گرفتند. مرور نقلی یکی از روش‌های شناخته شده برای شناسایی، انتخاب و تحلیل داده‌های ثانویه و فهم خلا تحقیقات گذشته است. پرداخت مبتنی بر عملکرد در دو قالب فردی و گروهی صورت می‌گیرد. "مریت" و "بونوس" دو نوع رایج از پرداخت در قالب فردی هستند. در سیستم پرداخت گروهی، پرداخت بر مبنای نتایج گروهی به دست آمده برای یک هدف مشترک به افراد یک گروه تعلق می‌گیرد. انواع مختلف پرداخت گروهی شامل "پرداخت به تیم مدیران"، "گزینه سهام اصلی"، "مالکیت کارکنان بر سهام"، "تقسیم سود"، "تقسیم دستاوردها" و "پرداخت تیمی به کارکنان" است. پیش‌نیازهای اجرای این سیستم در یک سازمان شامل "فرهنگ سازمانی"، "آموزش ناظران"، "تامین بودجه"، "زمان‌بندی مناسب برای اجرا" و "سیستم ارزیابی و رتبه‌بندی عملکرد" است. بعد از اجرایی کردن سیستم، شاخص‌های عملکردی باید به صورت منظم پایش و بروزرسانی گردد.

**واژه‌های کلیدی:** عملکرد، پرداخت مبتنی بر عملکرد، مدیریت منابع انسانی.

### مقدمه و بیان مسأله

انتخاب، طراحی و اجرای یک سیستم پرداخت کارآمد به کارکنان، یکی از موضوعات جدی و مورد بحث در حوزه مدیریت منابع انسانی و چالشی غیر قابل‌گریز برای همه سازمان‌ها بوده و بخش مهمی از هزینه‌های یک سازمان مربوط به این نوع پرداخت است (Eriksson, Hansson, Eriksson, & Dellborg, 1998). از طرفی سازمان‌ها ملزم به تطابق

دادن سیستم پرداخت داخلی خود با الزامات بازار کار هستند (Cox, 2000). برای کارکنان نیز، سیستم پرداخت مقوله‌ای انگیزشی و شاخصی از انصاف و عدالت در پرداخت محسوب می‌شود. اگر کارکنان تصور کنند که پرداخت منصفانه نیست، بی‌انگیزه می‌شوند. از طرف دیگر پرداختی سازمان به کارکنان منبع امرار معاش آنهاست. در واقع مدیریت سیستم پرداخت یکی از مهم‌ترین بخش‌های مدیریت کسب و کار است. وجود سیستم پرداخت مناسب در سازمان، علاوه بر اینکه هزینه‌های پرداخت کارکنان را کنترل می‌کند باعث می‌شود که سازمان در جذب<sup>۱</sup> و حفظ<sup>۲</sup> نیروهای نخبه، دارای مزیت رقابتی باشد. همچنین سیستم پرداخت هر سازمانی می‌تواند نشانگر نحوه ارزشگذاری آن سازمان برای کارکنان خود بوده و پرداخت مناسب، از طریق تشویق و ترغیب کارکنان باعث بهبود عملکرد آنها و رشد و توسعه سازمان می‌شود (Long & Shields, 2010).

پرداخت مبتنی بر عملکرد<sup>۳</sup> (PFP) یک ابزار مدیریتی در بهینه‌سازی پرداخت به کارکنان بر مبنای سنجش کیفیت عملکرد آنها و یا میزان نیل به اهداف سازمان است. این مدل پرداخت می‌تواند دربرگیرنده کل دریافتی کارکنان و یا بخشی از آن باشد که به صورت فردی، گروهی و یا گاهی برای کل سازمان در یک بازه زمانی مشخص اعمال می‌گردد. در این مدل، افراد با عملکرد بهتر دریافتی بیشتری خواهند داشت تا انگیزه بیشتری برای بهبود عملکرد خود داشته باشند. افراد با عملکرد متوسط دریافتی کمتری خواهند داشت تا تشویق به تلاش بیشتر برای رسیدن به عملکرد مطلوب در آینده شوند. در نهایت افراد با عملکرد ضعیف هیچ پاداشی دریافت نمی‌کنند تا اینکه به بهبود عملکرد و یا ترک سازمان ترغیب شوند.

امروزه این سیستم پرداخت به طور فزاینده‌ای توسط بسیاری از سازمان‌های دولتی و خصوصی مورد استفاده قرار می‌گیرد؛ چون دریافتی کارکنان به عملکرد آنها گره زده می‌شود و لذا می‌تواند سبب ارتقا عملکرد کارکنان و در نهایت بهبود بهره‌وری سازمان گردد. از طرف دیگر بر خلاف مدل‌های پرداخت ثابت که دریافتی کارکنان بدون توجه به بازدهی آنها رقم می‌خورد، سیستم پرداخت مبتنی بر عملکرد، آزادی عمل بیشتری در مدیریت نیروی انسانی خلق می‌کند. سازمان‌های مختلف از اجرای سیستم PFP اهداف گوناگونی دارند. گاهی هدف آنها بهبود توانایی سازمان در جذب نیروهای ماهر و یا حفظ آنها است. گاهی هدف سازمان از به کارگیری این سیستم، افزایش انگیزه<sup>۴</sup> کارکنان و یافتن راهی برای پرداخت منصفانه بر اساس ارزش افزوده‌ای ایجاد شده است. سیستم PFP سیستم پیچیده‌ای است که تحقق اهداف آن، منوط به صرف هزینه و وقت کافی در طراحی و اجرای صحیح آن است. اما سازمان‌ها یاد می‌گیرند که هر کدام بسته به شرایط و هدفی که از اجرای این سیستم دارند، چگونه از این ابزار مدیریتی به نحو مطلوب استفاده کنند. به عنوان نمونه، سازمان‌ها بایستی تصمیم بگیرند که این مدل را برای کدام دسته از کارکنان پیاده کنند و یا این که آن را به کل سازمان تعمیم دهند. گاهی بعضی سازمان‌ها تصمیم می‌گیرند فقط کارکنان صف را مشمول این طرح کنند؛ چون عملکرد این افراد مستقیماً بر میزان تحقق اهداف سازمانی موثر است. گاهی سازمان تصمیم می‌گیرد این سیستم را برای مدیران میانی پیاده کند. منطقی این انتخاب آن است که این افراد با احساس مسئولیت بیشتری که از خود نشان

1 Recruit

2 Retain

3 Pay for Performance

4 Motivation

خواهند داد، می‌توانند روی عملکرد کارکنان زیر مجموعه خود و نتایج ایجاد شده تاثیر بسزایی داشته باشند. در سطح مدیران کلان نیز اعطا پاداش‌های مرتبط با عملکرد می‌تواند انگیزه‌های آنان را در راستای اولویت‌های سرمایه‌داران شرکت‌ها و یا حاکمیت قرار دهد (McPhie & Spain, 2006). هنگام اجرای سیستم PFP، قسمت پرداخت در ذهن کارکنان و قسمت عملکرد<sup>۱</sup> بیشتر در ذهن مدیر یا کارفرما برجسته خواهد شد؛ این در حالی است که شاید مهمترین قسمت در اجرای این سیستم توجه به عوامل زمینه‌ای و بافری باشد که قرار است سیستم در آن اجرا شود (Nyberg, Pieper, & Trevor, 2013). بلاشک اجرای صحیح سیستم PFP در سازمان‌ها نظیر هر سیستم جدید دیگری، نیازمند شناخت پیش شرط‌ها، انتخاب روش درست اجرا و برآورد هزینه‌ها و منابع مربوطه آن است که در غیر این صورت اجرای آن محکوم به شکست بوده و هزینه‌هایی سنگینی را به سازمان تحمیل خواهد کرد. هدف از انجام این مطالعه، شناخت انواع و مزایای هر یک از روش‌های پرداخت مبتنی بر عملکرد نسبت به یکدیگر و آشنایی با پیش‌نیازهای اجرای این سیستم در یک سازمان است. این مطالعه می‌تواند یک چارچوب عملیاتی برای اجرای سیستم پرداخت مبتنی بر عملکرد به مدیران پیشنهاد دهد و برای برطرف کردن موانع احتمالی پیش‌رو، راهکارهایی را ارائه دهد. بنابراین این مطالعه نسبت به مطالعات پیشین، دارای دو ارزش افزوده خواهد بود: ابتدا مطالعه حاضر به درک بهتر مدیران از انواع روش‌های PFP و برجسته کردن وجوه تمایز این روش‌ها با هم کمک خواهد کرد تا تصمیم‌گیری در مورد انتخاب بهترین روش منطبق بر شرایط هر سازمان تسهیل شود؛ و در گام دوم به بیان پیش‌نیازهای اجرای سیستم PFP در یک سازمان خواهد پرداخت.

## روش پژوهش

مرور نقلی یکی از روش‌های شناخته شده برای شناسایی، انتخاب و تحلیل داده‌های ثانویه و فهم خلا تحقیقات گذشته است. در این مسیر امکان خلق دانش جدید بر اساس شواهد جمع‌آوری شده وجود دارد، اما در شناسایی و انتخاب مقالات، جامعیت مرور سیستماتیک را ندارد. در این روش مقالات مرتبط با موضوع، انتخاب و در پاسخ به سئوالاتی روشن و از پیش تعیین شده، تحلیل می‌شوند. در مقایسه‌ی مرور نقلی با مرور سیستماتیک، مرور نقلی سئوالاتی با دامنه باز دارد، منابع به طور جامع جمع‌آوری نمی‌گردند، ارزیابی بر اساس متغیرها صورت گرفته و تحلیل ارائه شده غالباً به صورت کیفی خواهد بود، در حالی که در مرور سیستماتیک پرسش‌ها به طور اختصاصی محدود می‌شوند، محقق ادعای جمع‌آوری و لحاظ همه منابع موجود را دارد، ارزیابی بر اساس معیارهای سخت از پیش تعیین شده صورت می‌گیرد و تحلیل نتایج غالباً به صورت کمی است. متدولوژی این پژوهش مبتنی بر پنج گام تعریف شده توسط Denyer and Tranfield (2009) است.



نمودار ۱: روند پیشبرد مطالعات مروری نقلی طبق الگوی (Denyer and Tranfield, 2009)

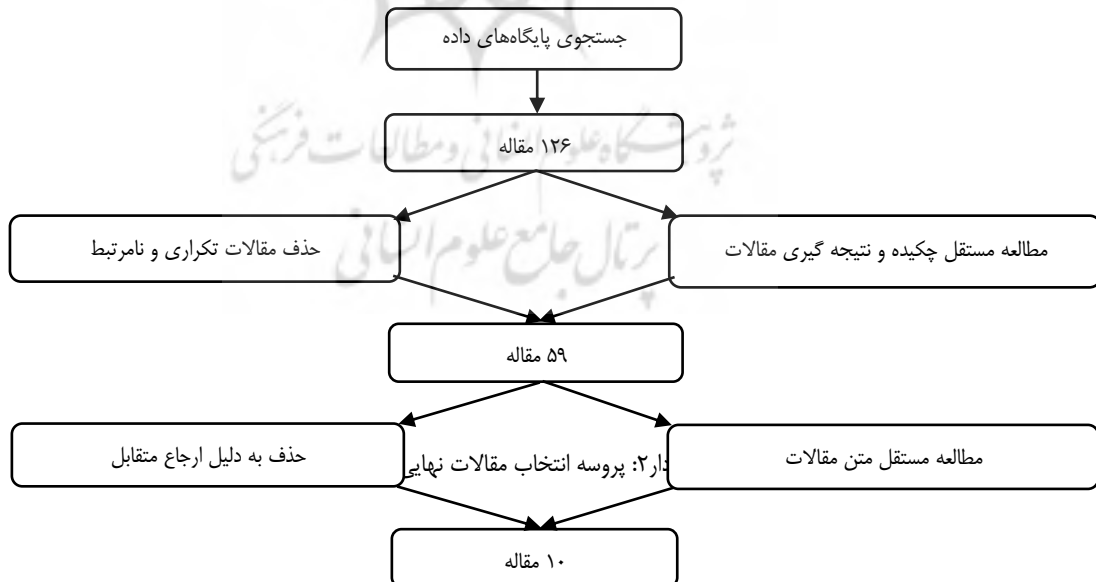
## ساختار بندی پرسش

- برای رفع ابهامات اولیه، نخستین گام مطالعه، تعریف پرسش‌های شفافی است که پژوهش در پی پاسخ دادن به آن است. بر این اساس، این مطالعه درصدد پاسخ دهی به دو پرسش است:
- ۱- انواع روش‌های PFP و وجوه تمایز این روش‌ها با یکدیگر چیست؟
  - ۲- پیش نیازهای اجرای سیستم PFP در یک سازمان چیست؟

## تعیین دامنه مطالعه

در تعیین دامنه مطالعه پایگاه‌های اینترنتی Science Direct و Emerald Insight مورد بررسی قرار گرفتند. کلیدواژه‌های انتخاب شده برای جستجو در منابع شامل "Pay for performance"، "Individual pay for performance"، "Collective pay for performance" و "PFP" بود. جستجوی پایگاه‌های داده اینترنتی در اکتبر ۲۰۱۹ انجام شده است لیکن محدودیت زمانی برای انتخاب مقالات لحاظ نگردید.

انتخاب و ارزیابی مقالات؛ در انتخاب مقالات، نخستین کار محدودسازی مرور متون به مجلات Peer-reviewed بود تا از کیفیت مناسب متون انتخابی اطمینان حاصل گردد. پس از جستجوی اولیه، ۱۲۶ مقاله انگلیسی به دست آمد که برای کاهش Subjective bias و افزایش اعتبار نتایج، بخش چکیده و نتیجه گیری این مقالات به طور مستقل توسط دو نفر از اعضا تیم تحقیق بررسی شده و پس از حذف مقالات تکراری و نامرتبط، ۵۹ مقاله باقی ماندند. در نهایت پس از مطالعه متن مقالات و حذف برخی از آنها به دلیل ارجاعات متقابل، در نهایت ۱۰ مقاله برای بررسی‌های نهایی انتخاب شدند. نمودار ۲ فلوجارت تعداد مقالات وارد و خارج شده به مطالعه را نشان می‌دهد.



## یافته‌های پژوهش

### انواع روش‌های پرداخت در سیستم PFP

به طور کلی پرداخت‌ها در سیستم PFP می‌تواند در دو قالب فردی و گروهی صورت گیرد که در ادامه به شرح هر کدام پرداخته خواهد شد. نکته دیگر آنکه هرچند پرداخت به مدیر عامل جز پرداخت‌های فردی است اما با توجه به اختصاصات و ویژگی‌های متمایز آن، به صورت مجزا مورد بحث قرار خواهد گرفت.

### سیستم پرداخت فردی

مریت<sup>۱</sup> و بونوس<sup>۲</sup> دو نوع رایج از پرداخت در سیستم پرداخت مبتنی بر عملکرد فردی هستند. بونوس پاداشی است که یک جا و سرجمع در پایان هر دوره و بر اساس عملکرد فرد در طی آن دوره پرداخت می‌شود و یک پرداخت دائمی و ثابت نیست. مریت به شکل افزایش در پایه حقوق و بر اساس سنجش عملکرد کارکنان تعریف می‌شود و یک نوع پرداخت دائمی و ثابت است. مریت هم می‌تواند به صورت سالانه و بر اساس عملکرد سال گذشته کارمند پرداخت شود (Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, 2011). مطالعات نشان داده اند که هم مریت و هم بونوس باعث بهبود عملکرد افراد می‌شوند (Gooderham, Fenton-O'Creevy, Croucher, & Brookes, 2018; Hou, Priem, & Goranova, 2014; Nyberg et al., 2013).

درست است که این پرداخت‌ها به عملکرد گذشته کارکنان تعلق می‌گیرد ولی توجه به این نکته مهم است که بر اساس تئوری انتظار، می‌توانند بر تلاش و عملکرد آینده کارکنان نیز تاثیر بگذارند. تئوری انتظار که مهمترین تئوری استفاده شده روانشناسی در این زمینه است به این موضوع اشاره دارد که افراد نحوه رفتارشان در محیط کار را بر مبنای خروجی که از آن رفتار انتظار دارند، تنظیم می‌کنند. به بیانی دیگر افراد برای انجام یک رفتار ابتدا نتایج ناشی از آن را بررسی می‌کنند و سپس در مورد انجام دادن و یا ندادن آن تصمیم می‌گیرند. انتظار می‌رود که شناخت اجزا تئوری انتظار به انتخاب روش بهینه پرداخت مبتنی بر عملکرد کمک نماید. اجزا تئوری انتظار عبارتند از:

۱- انتظار: این جز یعنی فرد باور دارد که تلاش وی منجر به رسیدن به سطح قابل قبولی از عملکرد و نیل به هدف دلخواه او خواهد شد. انتظار از عوامل متفاوتی چون تجربه گذشته فرد، اعتماد به نفس و تفکر او نسبت به سختی رسیدن به یک هدف مشخص ناشی می‌شود.

۲- تناسب: این جز یعنی فرد باور دارد که عملکرد وی با دریافت پاداشی متناسب همراه خواهد بود.

۳- ارزش: این جز اشاره دارد به اینکه حتی زمانی که فرد به هدف دلخواه و پاداش متناسب رسید، این هدف و پاداش هنوز برای فرد ارزشمند و انگیزه بخش باشد.

طبق نتیجه مطالعه نیرگ و همکاران (۲۰۱۳)، مریت بیشتر از بونوس باعث افزایش هزینه‌های سازمان می‌شود. با توجه به اصل اقتصادی که افراد منطقی ترین تصمیم اقتصادی را می‌گیرند (Nyberg et al., 2013). تصور اولیه آن است که کارکنان مریت را بیشتر ترجیح دهند چون یک افزایش دائمی در پایه حقوق است و با یک بار تلاش محقق می‌شود؛ اما برای هر بار دریافت بونوس باید تلاش مجزایی داشته باشند؛ در صورتی که دیگر مطالعات (Daniel Kahneman &

1 Merit

2 Bonus

(Tversky, 1979; Thaler & Sunstein, 2017) نشان داده‌اند که بونوس تاثیر بهتری روی عملکرد افراد دارد و کارکنان بونوس را ترجیح می‌دهند. علت این امر آن طور بیان شده است که بونوس یک پاداش یکجا بوده و ارزش بیشتری در نظر افراد دارد؛ در حالی که مریت به شکل افزایش پایه حقوق و در طی یک سال اعمال شده و دسترسی به آن به صورت یکجا میسر نیست. از طرف دیگر با توجه به "Endowment effect"، به عنوان یک فاکتور موثر روانشناسی، کارکنان بیشتر از این ترس دارند که یک چیزی را از دست بدهند تا اینکه چیزی را به دست آورند. یعنی اگر سطح عملکرد مناسب نباشد بونوس را از دست رفته فرض می‌کنند و ترس از دست دادن بونوس از به دست آوردن مریت برایشان سنگین تر است. کارکنان، پرداخت مریت را وظیفه‌ی مسلمی بر دوش سازمان می‌دانند؛ در حالی که بونوس را به چشم یک پاداش می‌بینند که برای دست آوردن آن باید تلاش کنند. پس بونوس باعث انگیزش بیشتری در کارکنان نسبت به مریت می‌شود. اما این به معنای حذف مریت نیست. چون سازمان‌هایی که مریت ارایه نمی‌کنند در جذب و حفظ نیروهای نخبه و با استعداد با مشکل مواجه می‌شوند.

بیشتر کارکنان به کل سیستم PFP واکنش نشان می‌دهند تا به یک جزء از آن (Nyberg et al., 2013). به بیان واضح تر، طبق مطالعه انجام شده توسط بروکner و همکاران انجام شده، کارکنان تمایل به دوری کردن از پیامدهای نامطلوب و پیدا کردن نتایج مطلوب دارند و برای تحقق این امر همیشه به دنبال ارزیابی محیط پیرامون هستند (Brockner & Wiesenfeld, 1996). در این حالت وقتی یکی از اجزا سیستم پرداخت مثل مریت ارزش کمی برای فرد دارد، به واسطه اثر جایگزینی<sup>۱</sup> دنبال بونوس خواهد بود و تلاش و عملکرد خود را در راستای رسیدن به آن ارتقا می‌دهد. از طرف دیگر، با توجه به این که پرداخت مریت در سطوح بالا، هزینه‌های سنگینی را در بلند مدت به دنبال دارد، سازمان می‌تواند با استفاده از هر دو روش پرداخت مریت و بونوس در کنار هم به ترکیب موثری برای بهبود عملکرد افراد و رسیدن به اهداف سازمانی دست یابد. بنابراین سازمان می‌تواند سطح پرداخت مریت را پایین نگهداشته و با بهره‌گیری از روش پرداخت بونوس حداکثر انگیزش را در کارکنان ایجاد نماید (Nyberg et al., 2013).

### سیستم پرداخت گروهی

در این نوع سیستم، پرداخت بر مبنای نتایج گروهی به دست آمده برای یک هدف مشترک به افراد یک گروه تعلق می‌گیرد. PFP گروهی می‌تواند نقطه تمایز استراتژیک شرکت‌های مختلف باشد چون بین پرداخت و استراتژی ارتباط برقرار می‌کند. همچنین این سیستم به هماهنگی بین نقش‌های مختلف گروه و یک سری اهداف که ذاتا در تضاد با هم هستند، نیاز دارد. انواع مختلف سیستم پرداخت گروهی به اختصار در زیر شرح داده شده است:

۱- سیستم پرداخت به تیم مدیران (Top Management Team PFP): این نوع پرداخت به اعضای تیم مدیریت اصلی سازمان اختصاص داشته و با افزایش انگیزش در آنها باعث افزایش بهره‌وری سازمان می‌شود. این نوع سیستم پرداخت منافع تیم مدیریتی را در راستای منافع سهامداران قرار داده و به فائق آمدن بر مشکلات ناشی از "تئوری نمایندگی"<sup>۲</sup> کمک می‌نماید. طبق مطالعات (Carpenter & Sanders, 2004; Hambrick, Humphrey, & Gupta, )

1 Substitution Effect

2 Principal-Agent theory

بازگشت سرمایه، تغییر ارزش بازار شرکت و سطح CSR<sup>۱</sup> پیشنهاد می‌شود. (2015; SESIL & LIN, 2011) برای بررسی عملکرد تیم مدیریتی، شاخص‌هایی نظیر تغییر در قیمت سهام، میزان

۲- گزینه سهام اصلی (Broad-Based Stock Option): در این نوع پرداخت به کارکنان اجازه داده می‌شود تا از دارایی‌های شرکت با قیمت مشخص خریداری کنند. این کار پذیرش ریسک کارکنان را زیاد کرده و حس مثبت مالکیت نسبت به شرکت را در آنها ارتقا می‌بخشد. بنابراین گزینه سهام اصلی باعث افزایش وفاداری کارکنان به مجموعه گردیده و سبب ساز بهبود عملکرد مالی شرکت می‌شود.

۳- برنامه مالکیت کارکنان بر سهام (Employee Stock Ownership Plan): در این نوع سیستم پرداخت، حق خرید بخشی از سهام شرکت صرفاً به کارکنان اختصاص یافته و یا در قیمت‌هایی پایین تر از قیمت بازار به آنها اعطا می‌شود. ۴- تقسیم سود (Profit Sharing): در این نوع پرداخت بر اساس اهداف گروهی از پیش تعیین شده برای سازمان که بیشتر اهداف مالی مثل درآمد و یا سود خالص هستند، درصدی از سود سازمان بین کارکنان تقسیم می‌شود. توزیع سود بین همه کارکنان این پیام را به همه می‌رساند که کار کردن به صورت تیمی منجر به بهبود سوددهی سازمان و انگیزش بهتر کارکنان می‌شود.

۵- تقسیم دستاوردها (Gain sharing): این نوع پرداخت گروهی به تحقق نتایج عملیاتی مشخص مانند رسیدن به یک بهره‌وری معین یا بالا بردن کیفیت خدمات و یا رضایت مشتری وابسته است. در این حالت در طی یک کار گروهی، مدیریت هزینه‌های سازمان با کارایی بیشتری اعمال شده و عمدتاً پرداخت به کارکنان در قالب بونوس است. همچنین عملکرد کارکنان در این نوع سیستم پرداخت نسبت به عملکرد پایه سنجیده می‌شود. این نوع پرداخت نیاز به صرف بودجه‌های اضافی نداشته و از محل بهبود کارایی کارکنان تامین می‌شود. سیستم پرداخت تقسیم دستاوردها می‌تواند باعث ترغیب روحیه گروهی، هماهنگی بیشتر افراد در راستای اهداف سازمانی و پیشرفت مداوم سازمان گردد.

۶- سیستم پرداخت تیمی به کارکنان (Team PFP): نوعی از پرداخت گروهی در مواردی است که پرداخت به اعضا تیم مشروط به رسیدن به یک نتیجه تیمی مشخص باشد. این نوع پرداخت باعث تشویق به همکاری، به اشتراک گذاشتن دانش و تجربیات بین افراد گروه و در نهایت بهبود عملکرد می‌شود. یکی از عیوب این روش پرداخت این است که می‌تواند باعث کاهش عملکرد برخی از کارکنان از مجرای "سواری مجانی"<sup>۲</sup> شود. در این حالت بروز یک سری رفتارهای خودخواهانه در بین کارکنان کم کار افزایش یافته و عملکرد پایین آنها تحت پرکاری عده دیگری از اعضای تیم پوشیده می‌شود. میزان گره خوردن وظایف کارکنان و سطح وابستگی عملکردی آنها به یکدیگر نقش مهمی در این نوع سیستم پرداخت ایفا می‌کند (Nyberg, Maltarich, Abdulsalam, & Essman, 2018).

## پرداخت مبتنی بر عملکرد برای مدیر عامل

در طول دهه‌های گذشته نظریات مختلفی اثربخشی عملکرد مدیران بر کارآیی سازمان را به اثبات رسانده‌اند. یکی از مهمترین آنها نظریه Upper Echelons است که عنوان می‌دارد تفاوت در ارزش‌ها، باورها و تجربیات مدیران ارشد بر

1 Corporate Social Responsibility

2 Free Riding

انگیزه‌ها و رفتارهایشان و در نهایت بر عملکرد کل سازمان تاثیر می‌گذارد. پس پرداخت ثابت و یکسان به مدیران عامل مختلف برای دوره‌های متفاوت می‌تواند باعث کاهش کارآیی و سرکوب انگیزه‌های مدیران گردد. با توجه به آنچه بیان شد، ضرورت دارد که بسته به شرایط هر سازمان و با لحاظ معیارها و اهداف اساسی سازمان الگویی برای مدیران عامل آن سازمان طراحی گردد. طول مدت تصدی یکی از رایج‌ترین مشخصه‌های نظریه Upper Echelons است که مورد بررسی قرار گرفته و نشان داده شده که با پیامدهای استراتژیک مهمی همچون عملکرد شرکت، تعهد، نوآوری، ریسک‌پذیری، تغییرات و سرمایه‌گذاری‌های استراتژیک مرتبط است (Cannella, Finkelstein, & Hambrick, 2009). طبق نتایج به دست آمده از مطالعه نیبرگ و همکاران (Nyberg, Fulmer, Gerhart, & Carpenter, 2010)، روش پرداخت به مدیران از طریق اثر تعدیل‌کنندگی "طول مدت تصدی مدیر عامل" بر عملکرد سازمان تاثیر می‌گذارد؛ به طوری که استفاده از روش‌های بلند مدت پرداخت مبتنی بر عملکرد در سال‌های اولیه تصدی مدیر عامل بر بازگشت سرمایه سهامداران اثر مثبت دارد، اما در سال‌های پایانی تصدی مدیر عامل بر بازگشت سرمایه سهامداران تاثیر منفی دارد (Nyberg et al., 2010). هیات مدیره این امکان را دارد که برنامه ریزی‌های استراتژیک، بازده سهام، طرح‌های تجاری و سرمایه‌گذاری‌های سازمان را مورد ارزیابی قرار داده و بر مبنای دستاوردهای حاصل شده از عملکرد مدیران به آنها پاداش اعطا کند. برای مدیران عامل تازه منصوب شده در سازمان، که با فشارهای سیاسی و اجتماعی روبرو هستند، پاداش‌ها بازخوردی عینی و دقیق از دیدگاه هیات مدیره در مورد عملکرد آنها است. این نوع پاداش‌ها به مدیران عامل تازه منصوب شده انگیزه بیشتری می‌دهد، چون برای دست یافتن به سطح بالاتری از پاداش در آینده تلاش بیشتری می‌کنند. همانطور که پیشتر ذکر شد، این پاداش‌ها می‌تواند در قالب بونوس یا مریت باشد. طبق نتایج مطالعه هو و همکاران (Hou et al., 2014) پرداخت بونوس در واقع یک پاداش کوتاه مدت و نقدی بوده که تاثیر معناداری بر عملکرد مدیران تازه کار دارد. اما پرداخت بونوس به مدیران عامل با سابقه، ممکن است تاثیر مثبت کم و یا حتی اثر منفی بر کارآیی سازمان داشته باشد. به طور مثال به دلیل عدم تقارن اطلاعات بین هیات مدیره و مدیر عامل با سابقه که ناشی از تجربه طولانی مدتی است که طی سال‌ها فعالیت در سازمان بدست آورده است، این نوع از پاداش ممکن است موجب شود که مدیر عامل برای بدست آوردن آن، نتایج گزارشات مالی را عمداً تغییر دهد.

تأکید بیش از حد بر حقوق می‌تواند انگیزه مدیران عامل تازه کار را کاهش دهد. علاوه بر این، چون هیات مدیره سازمان‌های بزرگ بر عملکرد مدیران عامل تازه منصوب شده نظارت شدیدتری دارند، این نظارت‌ها ممکن است سبب ساز انحراف انگیزه‌های این مدیران گردد. به عبارت دیگر، در این شرایط تمرکز مدیران به جای خلق ارزش برای سازمان، معطوف به فعالیت‌های بوروکراتیک بدون ارزش می‌گردد. بنابراین پاداشی که همانند مریت رنگ بر و کراسی بیشتری دارد، ممکن است برای مدیران عامل تازه منصوب شده نتیجه آنچنان مطلوبی در پی نداشته باشد. از سوی دیگر، مدیران کهنه کار، احتمالاً ترجیح می‌دهند که جبران خدمت مطمئن تری داشته و نوسانات درآمد شخصی و ریسک‌های آینده خود را کاهش دهند. تغییرات در ثروت، تجربه و سرمایه انسانی سازمان می‌تواند روی واکنش مدیر عامل به پرداخت‌های مبتنی بر عملکرد نیز تاثیر بگذارد. در مراحل اولیه تصدی مدیر عامل، پرداخت مبتنی بر عملکرد طولانی مدت تاثیر مثبتی بر عملکرد سازمان دارد، زیرا مدیر عامل در تلاش است تا اثربخشی خود را ثابت کند.





برای مثال فشار زیاد موجب می شود مدیران عامل در سال های اولیه تصدی، تغییرات استراتژیک بیشتری را نسبت به مدیران عامل با سابقه اتخاذ کنند. مدیران عامل در سال های اولیه تصدی بیشتر تمایل دارند روی سرمایه گذاری های بلند مدت و توسعه بلندمدت شرکت تمرکز کنند. این نشان می دهد که پرداخت های بلند مدت مبتنی بر عملکرد، مانند گزینه های سهام، برای مدیران عامل تازه منصوب شده به شدت انگیزه بخش هستند. از طرف دیگر مدیران عامل با سابقه کار طولانی در سازمان، به دلایل مختلف نسبت به پرداخت مبتنی بر عملکرد طولانی مدت واکنش متفاوت نشان می دهند. این مدیران نسبت به تغییرات مقاومت نشان داده، وضع موجود را ترجیح می دهند و نسبت به سرمایه گذاری های طولانی مدت پرخطر تمایل کمتری دارند. اگرچه مدیران عامل با سابقه، اطلاعات عمیق تری نسبت به سازمان و محیط اجرایی آن دارند و بهتر می توانند عملکرد شرکت را بهبود بخشند، اما یک سری عادات و رویه هایی را در خود پرورش داده اند که موجب می شود تا بیشتر روی تجربیات خود تکیه کنند تا اینکه بخواهند تغییرات استراتژیک در سازمان ایجاد کنند (Hou et al., 2014).

### پیش نیازهای اجرای سیستم PFP

برای پاسخ دهی به پرسش دوم، جهت اجرای سیستم PFP در یک سازمان، به پنج پیش نیاز توجه باید کرد. این پیش نیازها شامل فرهنگ سازمانی<sup>۱</sup>، آموزش ناظران<sup>۲</sup>، تامین بودجه<sup>۳</sup>، زمان بندی مناسب برای اجرا و سیستم ارزیابی ورتبه بندی عملکرد هستند.

1 Organizational culture  
2 Supervisor Training  
3 Funding

## فرهنگ سازمانی

فرهنگ هر سازمان تا حدی متأثر از اتمسفری است که در آن در حال فعالیت است. از طرفی تفاوت بین فرهنگ سازمان‌های مختلف به عوامل درون سازمانی نیز بر می‌گردد. عامل فرهنگ اشاره به یک سری عقاید، ارزش‌ها و باورهای پذیرفته شده دارد که در میان اعضای یک گروه مشترک است. فرهنگ هر گروهی، می‌تواند آن گروه را از بقیه متمایز نماید. پیدایش فرهنگ یک فرآیند تدریجی، طولانی مدت و پایدار است که نمی‌توان آن را به سرعت تغییر داد (Gooderham et al., 2018). عوامل فرهنگی نقش تعیین‌کننده‌ای در اجرای موفق سیستم PFP دارند (Tsui, Nifadkar, & Ou, 2007). از آنجایی که کارکنان هر سازمانی در مقابل تغییر مقاوم هستند، پیاده‌سازی سیستم‌هایی مثل PFP در سازمانی که تغییرات فرهنگی در آن ایجاد شده باشد راحت‌تر است. آنچه مسلم است این است که سازمان نمی‌تواند منفعلانه عمل کرده، تا شرایط برای اجرای سیستم PFP مهیا گردد. رهبران سازمان باید متعهد به تلاش برای ارتقا فرهنگ سازمانی در جهت اهداف از پیش تعیین شده باشند (McPhie & Spain, 2006). عوامل فرهنگی در سه حیطه بر سیستم PFP اثر می‌گذارند:

الف) نقش فرهنگ بر انتخاب نوع سیستم: اینکه افراد سازمان چه ذهنیتی از "من" یا "ما" دارند باعث ایجاد روحیه رقابتی یا روحیه همکاری در آنها می‌شود. در محیط‌های با فرهنگ رقابتی بالا که افراد منیت زیادی دارند، بهتر است سیستم PFP به صورت فردی اجرا شود. اما اگر اهداف سازمان به نحوی چیده شده که رقابت شدید افراد مانعی برای رسیدن به اهداف است و یا نائل شدن به آنها مستلزم کار تیمی است، باید از سیستم پرداخت به شکل گروهی استفاده کرد. در جوامعی که عدم قطعیت‌ها زیاد و محیط بیرونی دچار نوسانات سیاسی و اقتصادی است، بیشتر افراد ترجیح می‌دهند که یک دریافتی پیش‌بینی شده و ثابت داشته باشند، حتی اگر این دریافتی کمتر از مقدار آن در سیستم PFP باشد. در جوامع و سازمان‌هایی که فرهنگ مرد سالاری حاکم است به دلیل اینکه روحیه کمتر محافظه کارانه تری حاکم است، بهتر می‌توان از سیستم PFP استفاده کرد و آمادگی پذیرش آن بهتر خواهد بود (Gooderham et al., 2018).

ب) نقش فرهنگ در مدیریت منابع انسانی: هماهنگی بین مدیریت منابع انسانی سازمان با سیستم پرداخت مبتنی بر عملکرد از اهمیت خاصی برخوردار است؛ لذا اصلاح فرهنگ سازمانی در سطح کارکنان می‌تواند تسهیلگر اجرای سیستم PFP باشد. با این رویکرد، لازم است فرهنگ سازمانی متناسب با سیستم PFP در سطوح انتخاب نیرو، آموزش کارکنان و سیستم ارزیابی عملکرد آنها ارتقا یابد. به طور مثال مدیریت منابع انسانی باید درصدد جذب نیروهایی باشد که توانایی و انگیزه‌ی به اشتراک گذاری مهارت‌ها و اطلاعات خود با دیگران را داشته و در جهت تقویت روحیه کار گروهی حرکت می‌کنند؛ در مقابل از جذب افرادی که فاقد این توانایی هستند، اجتناب کند. ج) فرهنگ ارتباطات: ارتباطات سازمانی هم‌بخش دیگری از فرهنگ سازمانی است. در سازمانی که روابط به صورت تعاملی و بر اساس اعتماد شکل می‌گیرد شفافیت معنای خود را به منصفه ظهور می‌گذارد که عامل کمک‌کننده به اجرای سیستم PFP است. ارتباطات باید به شکل روان از رتبه‌های سازمانی بالادست به پایین دست و بر عکس جریان یابد تا کارکنان بتوانند بدون نگرانی سوالات خود را مطرح کنند و مدیران هم از تمام وقایع و اطلاعات با خبر باشند.

## آموزش ناظران

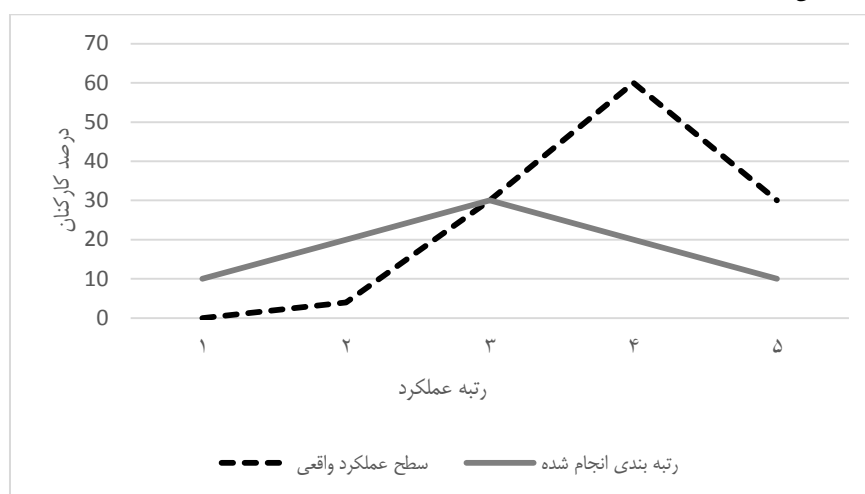
ناظر با نقش مهمی که در اجرای سیستم پرداخت مبتنی بر عملکرد دارد، نه تنها اهداف سازمانی را به شکل وظایف برای افراد ترجمه می کند بلکه مسئول اطمینان از دسترسی افراد به منابع و تجهیزاتی است که برای انجام عملکرد مطلوب نیاز دارند. ناظر باید مجهز به مهارت‌های خاص نظارتی به دور از تعصب، سوگیری و اهداف مغرضانه باشد. از طرف دیگر، برای محقق شدن انصاف و عدالت در پرداخت‌ها، وضع موازینی برای کنترل و نظارت بر خود ناظران نیز لازم است. وظیفه دیگر ناظر ایجاد حلقه ارتباطی بین کارکنان و مدیران و انتقال بازخورد از تجربیات به دست آمده از اجرای سیستم پرداخت به مدیران با شفافیت کامل است؛ تا در صورت لزوم و یا ایجاد مشکلی خاص در اجرای سیستم، مدیران اقدام به حل مساله پیش آمده کنند. لازمه ایجاد این حلقه از روابط، وجود اعتماد بین تمامی سطوح است. بنابراین طی دوره‌های آموزشی برای ناظران باید بر این مهم تاکید کرد.

## تامین بودجه

اگر سیستم PFP نتواند از عهده تامین منابع مالی مورد نیاز برای کسانی که عملکرد بالایی دارند بریاید، اعتبار این سیستم زیر سوال رفته و نمی تواند انگیزش ایجاد شده در افراد را حفظ نماید. پس تصمیم گیرندگان رده بالای سازمان باید اراده و توانایی کافی برای تامین و اختصاص منابع مالی مورد نیاز اجرای طرح را داشته باشند. بودجه بندی سیستم PFP و نحوه مدیریت هزینه‌ها: در سازمان‌های خصوصی، نتایج مالی مثل درآمد و سود، تعیین کننده میزان پرداخت به شکل بونوس و یا مریت هستند و کارکنان هم به صورت فعال در دستاوردهای سازمان سهیم اند که این خود منجر به افزایش انگیزه آنها می گردد. در این صورت اگر یک سال مالی دربرگیرنده‌ی بازدهی قابل ملاحظه‌ای نباشد، کارکنان بونوس چشمگیری دریافت نکرده تا تبیین شود که عملکرد و تلاش آنها تاثیر جدی در خلق پاداش‌های متناظر دارد. بودجه بندی در سازمان‌های دولتی متفاوت از سازمان‌های خصوصی بوده و معمولاً نمی توان از محل بازدهی مالی سازمان برای پرداخت‌های سیستم PFP استفاده کرد. در این حالت، سازمان دولتی ناگزیر است برای تحقق این امر، از بودجه‌هایی استفاده کند که در حالت عادی برای افزایش حقوق، اضافه کار و کارانه در نظر گرفته می شدند. با پیوند دادن این بودجه به سیستم PFP و پرداخت مبتنی بر عملکرد می توان از افزایش هزینه‌ها به شکل بی رویه جلوگیری کرد. با توجه به محدود بودن بودجه‌های دولتی، بایستی در نظر داشت که در صورتی که پرداخت‌های صورت گرفته خیلی کم باشد، نمی تواند محرک کافی برای کارکنان بوده و آنها را به بهبود عملکرد تشویق نماید. هرچند کمبود بودجه معمولاً چالش سازمان‌ها است، اما انتظار جبران مجموع این کمبودها را از سیستم PFP نباید داشت (McPhie & Spain, 2006). با این وجود در سیستم PFP از برخی از راهکارها در جهت کاهش هزینه‌ها می توان بهره برد:

الف) توزیع اجباری<sup>۱</sup>: جهت کنترل هزینه‌ها لازم است از قبل تعیین شود که سطح عملکرد و رتبه بندی کارکنان چگونه در یک مقیاس استاندارد و نرمال شده، بازتوزیع خواهند شد. به بیان واضحتر، در بیشتر سازمان‌ها، با اجرای سیستم PFP، سطح عملکرد درصد قابل توجهی از کارکنان ارتقا خواهد یافت و سطح عملکرد درصد کمی از کارکنان پایین خواهد ماند. در این راستا جهت کاهش شیب صعودی هزینه‌های ناشی از اجرای سیستم PFP لازم است اعطا پاداش‌ها به گونه‌ای سطح بندی شوند که درصد کمی از افراد، دریافتی بالایی داشته باشند، غالب کارکنان شاهد رشد

متوسطی در دریافتی خود باشند و درصد کمی نیز هیچ پاداشی دریافت نمایند. در این صورت هزینه‌های اجرای سیستم PFP، قابل پیش بینی و قابل کنترل خواهد بود.



### نمودار ۱- منحنی توزیع اجباری

مزیت توزیع اجباری این است که ناظر مجبور است برای رتبه بندی بین کارمندان تمییز قائل شود و همه را به یک روش رتبه بندی نکند. از طرفی اجرای این الگو می‌تواند باعث تشدید جو رقابتی در محیط کار و در بین کارکنان گردد. در مقابل معایب توزیع اجباری این است که عملکرد واقعی کارکنان یک سازمان به ندرت تابع توزیع نرمال بوده و در نتیجه اجرای این الگو ممکن است عملکرد واقعی کارمندان سنجیده نشود و این خود باعث بی‌انگیزگی کارکنان با عملکرد بالا و عدم تشویق افراد با عملکرد ضعیف گردد. عیب دیگر اجرای این الگو می‌تواند این باشد که جو رقابتی تشدید شده، کارکنان را برای کسب منابع کمیاب در مقابل هم قرار داده و یا کارکنان از ترس بازخورد منفی در رتبه بندی از دادن اطلاعات به ناظر خودداری نمایند.

ب) پرداخت به ۵، ۱۰ و یا ۲۰ درصد کارکنان با عملکرد بالا: روش دیگر برای محدود کردن هزینه‌های سیستم PFP اختصاص پرداختی به درصد خاصی از افراد با عملکرد بالا است. اگر درصد کارکنان مشمول پرداخت، در حدود ۵ درصد محدود شود، مبلغ پرداخت باید در سطحی تنظیم گردد که انگیزه‌ی کافی برای کارکنان ایجاد کند. اما اگر هدف افزایش درصد مشمولین پرداخت باشد، سطح پرداخت کاهش می‌یابد که این سطح پرداخت جدید ممکن است به اندازه کافی تشویق کننده نباشد. تصمیم‌گیری در این مورد وابسته به اهداف و فرهنگ حاکم بر سازمان است؛ به عنوان نمونه، اگر در سازمان کار گروهی اولویت دارد بهتر است درصد افراد بیشتری مشمول پرداخت شوند.

ج) گذاشتن نقاط کنترلی برای پرداخت‌ها: همانگونه که قبلاً مطرح شد، سیستم PFP زمانی کارآیی حداکثری دارد که روش پرداخت ترکیبی از بونوس و مریت باشد. افزایش مریت که معمولاً به صورت سالانه است، ممکن است تا جایی پیش رود که از سقف پرداخت و یا میانگین نرخ بازار فراتر رود. تعیین نقاط کنترلی، جلوی رشد بی‌رویه هزینه‌های سیستم را می‌گیرد. به عنوان مثال، زمانی که نقطه کنترل در سطح ۲۰ میلیون ریال تنظیم می‌شود، یعنی حداکثر مریت قابل پرداخت ۲۰ میلیون ریال خواهد بود و عملکردی که مستحق پرداخت ۲۵ میلیون ریال باشد، پس از دریافت حداکثر مریت، مابقی را در قالب بونوس و یا یکی دیگر از اشکال پرداخت دریافت خواهد کرد تا انگیزش کافی برای

بهبود عملکرد باقی بماند. برای حفظ انعطاف پذیری سازمان در جهت جذب و حفظ کارکنان با دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های خاص می‌توان «نقطه کنترل» بالاتری را برای سرمایه‌های انسانی در نظر گرفت (McPhie & Spain, 2006).

### زمان بندی برای اجرای سیستم PFP

سازمان‌ها برای اینکه سیستم PFP را به صورت کامل و یک جا و یا به صورت مرحله بندی اجرا کنند، اختیار عمل دارند. در حالتی که بخواهند به صورت مرحله بندی اجرایی کنند می‌توانند از یک گروه یا واحد سازمانی خاصی به صورت پیلوت شروع کنند سپس آن را به گروه‌های دیگر و یا کل سازمان توسعه دهند. در این حالت با یک سری مسائل و مشکلات احتمالی در مقیاس کوچک آشنا می‌شوند و آمادگی لازم برای رویارویی با آنها در مقیاس بزرگتر و چاره اندیشی برای آنها را پیدا می‌کنند. اما گاهی سازمان که می‌خواهد این پیام را مخابره کند که در حال تغییرات بزرگ است و این تغییرات قرار است به صورت واحد اجرا شود، از اجرای یک باره سیستم PFP استفاده می‌کند. ضمن اینکه این حالت از مشکلات احتمالی ناشی از تفاوت در پرداخت بین گروه‌های مختلف که در حالت اجرای مرحله بندی سیستم اتفاق می‌افتد، جلوگیری می‌کند.

### سیستم ارزیابی و رتبه بندی عملکرد

وجود سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان در سازمان، به علت نقش زیرساختی که برای سیستم PFP دارد، لازم و حیاتی است. از طرف دیگر تعریف عملکرد و تعیین شاخص برای ارزیابی آن، به خصوص در سازمان‌های دولتی چالشی بزرگ محسوب می‌شود. یکی از دلایل آن می‌تواند این باشد که عملکرد، تنها به تلاش فرد بستگی ندارد بلکه به مجموعه‌ای از عوامل شامل آموزش فرد، مهارت‌های او و ارتباطش با دیگر همکاران نیز وابسته است. بنا براین یک سیستم PFP موثر، باید از ابتدا انتظارات از کارکنان را مشخص کرده و آنها را با اهداف سازمان هم راستا کند. در این حالت یک نقشه راه مطمئن، برای ارزیابی عملکرد کارکنان ارائه می‌شود تا کارکنان زمان و تلاش خود را در جهت نیل به اهداف سازمانی مدیریت نمایند (McPhie & Spain, 2006).

به طور کلی دو روش برای ارزیابی عملکرد وجود دارد: کمی<sup>۱</sup> و کیفی<sup>۲</sup>؛

در روش کمی از معیارهای عملکرد کمی کاملاً واضح و شفاف، مانند تعداد واحدهای فروخته شده توسط فروشنده، قیمت سهام برای مدیران عامل و شاخص رضایت مشتری از خدمت ارائه شده برای واحدها استفاده می‌شود. مطالعات نشان داده که در مشاغلی که از روش کمی برای ارزیابی عملکرد در آنها استفاده شده است، اجرای سیستم PFP، نسبت به روش کیفی، بیشتر باعث بهبود عملکرد در آنها گردیده است (Nyberg et al., 2013).

در روش ارزیابی عملکرد به روش کیفی، از معیارهای کیفی که تشخیص آنها بر عهده‌ی ناظر است، استفاده می‌شود. استفاده از روش کیفی به دلیل ماهیت پیچیده‌ی یک سری مشاغل کار دشواری است. در این حالت، ناظر باید با انجام تعدیلاتی، معیارهای ارزیابی عملکرد مورد نیاز را مشخص کرده و انتظارات از عملکرد کارکنان را تبیین نماید. به

این منظور، ناظر باید اختیار عمل کافی در این حیظه را داشته باشد. در واقع، با وجود راحت بودن و ارجحیت داشتن استفاده از معیارهای کمی، اگر سازمان بخواهد فقط از این روش‌ها برای ارزیابی عملکرد استفاده کند، ممکن است کیفیت ارزیابی کاهش یابد. از طرفی استفاده صرف از روش‌های کیفی، می‌تواند محل مناقشه و سوگیری باشد. بنابراین گاهی نیاز است هر دو روش کمی و کیفی به طور همزمان به کار گرفته شوند و برای هر روش بیش از یک معیار ارزیابی عملکرد تعریف گردد. به عنوان نمونه، یکی از ابزارهایی که به این منظور برای تبدیل مفاهیم کیفی به معیارهای قابل سنجش کمی، مورد استفاده قرار می‌گیرد، کارت امتیازی متوازن<sup>۱</sup> است. در این حالت ناظر، اهداف عالی سازمان را در یک چهارچوب چهارگانه به شکل وظیفه برای کارمندان ترجمه نموده و کارمندان نیز به خوبی متوجه می‌شوند که چگونه عملکردشان روی دستاوردهای سازمان اثر می‌گذارد. از طرف دیگر در صورت لزوم در طراحی ابزار سنجش عملکرد، بایستی به وزن دهی معیارهای مشخص شده توسط جمع ناظران توجه داشت (Gibbs, 2012).

ارزیابی عملکرد کارکنان بسته به نوع سیستم PFP می‌تواند درد و سطح فردی و گروهی انجام گیرد. زمانی که افراد به شکل مستقل عمل می‌کنند، از سیستم پرداخت فردی استفاده می‌شود. اما وقتی برای نیل به اهداف سازمانی و نتایج مطلوب نیاز به تعامل و همکاری تیمی است، از سیستم پرداخت گروهی استفاده می‌شود. با توجه به اینکه ممکن است در داخل یک گروه عملکرد و مشارکت افراد در یک سطح معادل نباشد، گاهی از روش‌های تلفیقی فردی و گروهی برای ممانعت از پدیده‌ی "سواری مجانی" استفاده می‌گردد. معمولاً ارزیابی عملکرد در یک دوره یک ساله و یا کمتر انجام می‌شود. در این حالت تحقق اهداف کوتاه مدت به راحتی قابل بررسی خواهد بود. اما گاهی یک پروژه طولانی تر از آن است که بتوان عملکرد افراد را طی یک سال بررسی کرد. لذا ممکن است طولانی شدن زمان پروژه، تاثیر منفی بر انگیزش کارکنان بگذارد. در این گونه موارد پروژه را مرحله بندی کرده و یک سری اهداف از پیش تعیین شده برای هر مرحله از پروژه مشخص کرده و پس از رسیدن به هر کدام از این اهداف میانی، ارزیابی عملکرد و پرداخت انجام می‌شود. پرداخت، پس از ارزیابی عملکرد و رتبه بندی توسط ناظر صورت می‌گیرد. رتبه بندی صورت گرفته، باید شفاف و مورد پذیرش همگان باشد تا حس اعتماد عمومی در بین کارکنان و ناظر افزایش یابد. اما گاهی رتبه بندی را مدیر ارشد و بر اساس ارزیابی عملکرد انجام شده توسط ناظر انجام می‌دهد. در سازمان‌های کوچک، رتبه بندی توسط مدیران ارشد به راحتی انجام می‌شود؛ در حالی که ممکن است، مدیران ارشد سازمان‌های بزرگ، به دلیل نداشتن اطلاعات دست اول از کارکنان، رتبه بالاتری به افراد پرهیاهو که بیشتر دیده می‌شوند، اختصاص داده و افراد کمتر دیده شده و ساکت که عملکرد بالایی دارند رتبه عملکردی خوبی نگیرند. بنابراین بهتر است در سازمان‌های بزرگ رتبه بندی توسط ناظر انجام شود و با برگزاری پنل‌های پرداخت با مدیران ارشد و ناظرها در مورد اطمینان از رتبه بندی صورت گرفته و پرداخت تصمیم گرفته شود. یکی از معایب این روش آن است که امکان دارد ناظر هر واحد سازمانی، رتبه بالاتری به عملکرد کارکنان واحد خود اختصاص دهد. علت این امر می‌تواند آن باشد که ناظر تصور می‌کند که رتبه بندی بالاتر کارکنان زیر مجموعه اش باعث حصول دستاورد بالاتر و در نتیجه پرداختی بیشتر برای او می‌شود. علت دیگر آن می‌تواند باشد که ناظر با این تصور که ناظران دیگر واحدها، رتبه بالایی به کارکنان واحد خود اختصاص داده اند، برای اطمینان از اینکه کارکنان واحد خود از حداقل پرداخت بهره گیرند، رتبه بالاتری را برای آنها گزارش کند. بنا

بر این سازمان‌ها می‌توانند به هر واحد سازمانی بر اساس میزان دستاورد، بودجه مشخصی واگذار نموده و مسئولیت توزیع آن بین کارکنان واحد را به عهده ناظر آن واحد بگذارند.

برای اطمینان از صحت ارزیابی صورت گرفته، می‌توان رتبه بندی را از منظرهای مختلف نظیر بکارگیری روش "بازخورد ۳۶۰ درجه" <sup>۱</sup> انجام داد. به این منظور برای ارزیابی عملکرد فرد، از ناظر یا مدیر ارشد، همکاران، مشتریان و خود فرد بازخورد گرفته می‌شود. هر کدام از این بازخوردها وزن مشخصی دارند مثلاً ناظر که مسئول مستقیم این کار است باید در رتبه بندی وزن بالاتری داشته باشد یا در سازمان‌هایی که رضایت مشتری خیلی مهم است، رتبه بندی عملکرد فرد توسط مشتریان اهمیت بیشتری خواهد داشت (McPhie & Spain, 2006).

### نتیجه‌گیری و جمع بندی

به کارگیری و اجرای سیستم پرداخت مبتنی بر عملکرد با توجه به نیازها و شرایط ویژه هر سازمان طراحی می‌شود. هرچند هر سازمانی می‌تواند از تجربیات مشابه استفاده کند، اما اجرای این سیستم باید با توجه به وضع موجود سازمان صورت گرفته و به صورت دوره‌ای بازبینی و اصلاح گردد. بنا بر آن چه بیان شد سازمان می‌تواند از بونوس و مریت برای روش پرداخت فردی استفاده کرده و یا به منظور رسیدن به اهدافی که نیازمند کار گروهی است از روش پرداخت گروهی بهره گیرد. با این وجود، پرداخت مبتنی بر عملکرد برای مدیران عامل با توجه به تاثیرگذاری ویژه آنها بر عملکرد سازمان، به صورت مجزا مورد تحلیل قرار می‌گیرد. بر این اساس جهت اجرای یک سیستم پرداخت مبتنی بر عملکرد موفق در سازمان بایستی به پیش نیازهای اصلی آن مشتمل بر فرهنگ سازمانی، آموزش ناظران، تامین بودجه، زمان بندی مناسب برای اجرا و سیستم ارزیابی و رتبه بندی عملکرد توجه داشت. بعد از اجرایی کردن سیستم، شاخص‌های عملکردی باید به صورت منظم پایش گردیده و در صورت نیاز به روز رسانی این شاخص‌ها با توجه به اهداف جدید سازمان صورت گیرد.

### منابع

- 1- Brockner, J., & Wiesenfeld, B. M. (1996). An integrative framework for explaining reactions to decisions: Interactive effects of outcomes and procedures. *Psychological Bulletin*, 120(2), 189–208. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.120.2.189>
- 2- Cannella, B., Finkelstein, S., & Hambrick, D. C. (2009). Strategic Leadership: Theory and Research on Executives, Top Management Teams, and Boards. In *Strategic Leadership: Theory and Research on Executives, Top Management Teams, and Boards*. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195162073.001.0001>
- 3- Carpenter, M. A., & Sanders, W. G. (2004). The Effects of Top Management Team Pay and Firm Internationalization on MNC Performance. *Journal of Management*, 30(4), 509–528. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.02.001>
- 4- Cox, A. (2000). The importance of employee participation in determining pay system effectiveness. *International Journal of Management Reviews*, 2(4), 357. <https://doi.org/10.1111/1468-2370.00047>
- 5- Daniel Kahneman, & Tversky, A. (1979). Prospect Theory: An Analysis of Decisions under Risk. *Econometrica*, 47(2), 263–292. Retrieved from <https://ci.nii.ac.jp/naid/10021872180/>

- 6- Eriksson, P., Hansson, P.-O., Eriksson, H., & Dellborg, M. (1998). Bundle-branch block in a general male population. *Circulation*, 98(22), 2494–2500.
- 7- Gibbs, M. (2012). Design and Implementation of Pay for Performance. *Ssrn*.  
<https://doi.org/10.2139/ssrn.1995093>
- 8- Gooderham, P., Fenton-O’Creevy, M., Croucher, R., & Brookes, M. (2018). A Multilevel Analysis of the Use of Individual Pay-for-Performance Systems. *Journal of Management*, 44(4), 1479–1504. <https://doi.org/10.1177/0149206315610634>
- 9- Hambrick, D. C., Humphrey, S. E., & Gupta, A. (2015). Structural interdependence within top management teams: A key moderator of upper echelons predictions. *Strategic Management Journal*, 36(3), 449–461. <https://doi.org/10.1002/smj.2230>
- 10- Hou, W., Priem, R. L., & Goranova, M. (2014). *Does One Size Fit All? Investigating Pay – Future Performance Relationships Over the “ Seasons ” of CEO Tenure*. XX(X), 1–28.  
<https://doi.org/10.1177/0149206314544744>
- 11- Long, R. J., & Shields, J. L. (2010). From pay to praise? Non-cash employee recognition in Canadian and Australian firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(8), 1145–1172. <https://doi.org/10.1080/09585192.2010.483840>
- 12- McPhie, N., & Spain, B. (2006). *Designing an Effective Pay for Performance Compensation System* (pp. 1–56). pp. 1–56. U.S. Merit Systems Protection Board.
- 13- Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2011). *Compensation*. Newyork: McGraw-Hill Irwin.
- 14- Nyberg, A. J., Fulmer, I. S., Gerhart, B., & Carpenter, M. A. (2010). Agency Theory Revisited: CEO Return and Shareholder Interest Alignment. *Academy of Management Journal*, 53(5), 1029–1049. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.54533188>
- 15- Nyberg, A. J., Maltarich, M. A., Abdulsalam, D. D., & Essman, S. M. (2018). *Collective Pay for Performance : A Cross- Disciplinary Review and Meta-Analysis*. 44(6), 2433–2472.  
<https://doi.org/10.1177/0149206318770732>
- 16- Nyberg, A. J., Pieper, J. R., & Trevor, C. O. (2013). *Pay-for-Performance ’ s Effect on Future Employee Performance : Integrating Psychological and Economic Principles Toward a Contingency Perspective*. <https://doi.org/10.1177/0149206313515520>
- 17- SESIL, J. C., & LIN, Y. P. (2011). The Impact of Employee Stock Option Adoption and Incidence on Productivity: Evidence from U.S. Panel Data. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 50(3), 514–534. <https://doi.org/10.1111/j.1468-232X.2011.00648.x>
- 18- Thaler, R., & Sunstein, C. (2017). Nudge: Improving decisions about health, wealth and happiness. In *Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth and Happiness*.  
<https://doi.org/10.4324/9781912282555>
- 19- Tsui, A. S., Nifadkar, S., & Ou, A. Y. (2007). Cross-national, cross-cultural organizational behavior research: Advances, gaps, and recommendations. *Journal of Management*, 33(3), 426–478. <https://doi.org/10.1177/0149206307300818>