

# اجرای نظام پرداخت براساس عملکرد

گروه مترجمان میثاق مدیران  
info@MisaqModiran.com

## ۳. اطلاعات لازم را گردآوری کنید.

ببینید آیا اعضای برگزیده از میان کارکنان، قبلاً تحت نظام پرداخت بر اساس عملکرد قرار گرفته‌اند یا خیر؛ در این صورت، از تجربه آنها بهره ببرید. هماهنگ‌کننده باید دارای سابقه فعالیت در این حوزه باشد. ببینید کاربرد این سیستم در سازمانهای مشابه شما چگونه بوده است.

## ۴. طرحی را تهیه کنید.

پنج نکته مهم درباره نظام پرداخت بر اساس عملکرد عبارتند از:

- این سیستم باید به سادگی برای همه کارکنان قابل فهم باشد؛
- باید دارای رابطه‌ای روشن میان نتایج عملکرد و مزایای پرداختی باشد؛
- باید برای همه کارکنان در تمامی واحدها و در همه بخشهای سازمان به اجرا درآید؛
- باید شامل رویکردی برای رسیدگی به شکایات کارکنانی باشد که از ارزشیابی خود ناراضی هستند؛
- باید شامل سیستمی برای بررسی و ارزشیابی باشد. در تهیه چنین طرحی، به این موارد توجه کنید.

روشی برای تعیین معیارهای عملکرد. در این زمینه، دو رویکرد وجود دارند:

- کیفی - بر مبنای معیارهایی برای مشاغل فرد (همانند مشخصات و ویژگیهای شغلی)، یا معیارهایی کلی تر که تمامی مشاغل موجود در سازمان را پوشش می دهند (مانند خدمات مشتریان، کاهش میزان شکایات و غیره).
- کمی - بر مبنای اهداف عموماً مالی، البته می توان از معیارهای دیگری همچون افزایش تعداد استفاده کنندگان از خدمات یا کاهش مدت زمان انجام یافتن سفارشها نیز استفاده کرد.

معیاری برای امتیازدهی به عملکرد. از هر روشی که برای سنجش عملکرد استفاده می کنید، باید معیاری را برای امتیازدهی به آن مشخص کنید. اکثر سیستم های امتیازدهی شش نمره دارند، مانند:

استثنایی
خیلی خوب
خوب
رضایت بخش
ضعیف
غیر قابل قبول

نظام پرداخت بر اساس عملکرد، پرداختهای اضافی به کارمندان یعنی پرداختهایی فراتر از دستمزد پایه و هزینه های زندگی را به ارزشیابی عملکرد آنها مرتبط می سازد. در ابتدای هر سال، اهدافی برای هر یک از کارمندان تعیین می شود. بسته به عملکرد فرد در تحقق این اهداف تا پایان سال، او علاوه بر حقوق مقداری پول به عنوان تشویق دریافت می کند.

نظام پرداخت بر اساس عملکرد هم برای افراد خوب است و هم برای تیمها. این فهرست راهنما، مبتنی بر نظام پرداخت بر اساس عملکرد در سطح فردی است.

## مزایا

- مرتبط ساختن پرداختها به عملکرد؛
- عملکرد کارکنان را افزایش می دهد؛
- ارتباطی قوی میان اهداف شرکت و اهداف کارکنان ایجاد می نماید؛
- حفظ و استخدام کارکنان را افزایش می دهد یعنی کارکنان احساس می کنند که بر اساس عملکردشان تشویق می شوند.

## معایب

- پرداخت بر اساس عملکرد:
- ممکن است رقابت فردی در میان کارمندان را افزایش دهد و در نتیجه فرهنگ تیمی را تضعیف کند؛
- می تواند باعث شود که مدیران توسعه فردی و رشد عملکرد افراد را نادیده بگیرند؛
- ممکن است باعث شود که پرداختهای تشویقی مبتنی بر روشها و استانداردهای ارزشیابی جامع نباشند؛
- نیازمند زمان و منابع زیادی برای اجرا است.

## فهرست راهنمای عملی

۱. یک کمیته راسخول نظام پرداخت بر اساس عملکرد کنید.

اعضای کمیته نظام پرداخت بر اساس عملکرد باید از بخشهایی از سازمان باشند که تحت تاثیر این سیستم قرار دارند. کارکنان یا نمایندگان اتحادیه و حداقل یک نفر از اداره های حسابداری و پرسنلی را به عضویت این کمیته درآورید. یک هماهنگ کننده را نیز برگزینید تا بر این فرآیند نظارت کند. این فرد باید دارای تجربه مدیریت پروژه باشد.

۲. قلمرو نظام پرداخت بر اساس عملکرد را مشخص نمایید. آیا همه کارکنان مستحق نظام پرداخت بر اساس عملکرد هستند یا می خواهید تنها گروه خاصی - مانند مدیران میانی تا ارشد - را تحت پوشش قرار دهید؟

رابطه میان امتیازدهی و پرداخت مزایا. امتیازدهی به افراد را مستقیماً به درصد دستمزد کارمندان که باید به عنوان پاداش و مزایا پرداخت شود، مرتبط سازید (مثلاً مزایای ارزشیابی مناسب عملکرد، بین ۲ تا ۴ درصد دستمزد است). به هیچ چیزی جز عملکرد خوب نباید مزایایی تعلق بگیرد. این مزایا را شخصاً به کارمندان اطلاع دهید.

یک جدول زمانی برای ارزشیابی. مدیران صف باید در تمام طول سال، جلسات منظمی با کارکنانشان داشته باشند. در آغاز سال، آنها باید با افراد صحبت کنند، معیارها و اهداف مورد نظر را تدوین نمایند و در مورد این اهداف به توافق برسند. ارزیابیهای منظم در تمام طول سال می تواند باعث شناسایی و غلبه بر مشکلات شود. در جلسات نهایی پایان سال، مدیران صف می توانند درباره عملکرد بحث کرده و به کارکنان امتیاز بدهند. مصاحبه های اول و آخر باید به طور رسمی مستند شوند، اهداف و مقاصد باید ثبت گردند و یک نسخه از آن در اختیار کارمندان قرار گیرد و یک نسخه نیز در بایگانی حفظ شود.

بسیار مهم است که اگر کارمندانی احساس کردند ارزیابی نادرست یا ناعادلانه ای از آنها صورت گرفته، بتوانند به دنبال استیناف و احقاق حق خود بروند. به کارمندان اجازه دهید بدانند که در چنین صورتی باید به سراغ چه کسی بروند.

رویکرد استیناف. بسیار مهم است که اگر کارمندانی احساس کردند ارزیابی نادرست یا ناعادلانه ای از آنها صورت گرفته، بتوانند به دنبال استیناف و احقاق حق خود بروند. به کارمندان اجازه دهید بدانند که در چنین صورتی باید به سراغ چه کسی بروند. مسلماً این فرد نباید همان کسی باشد که ارزشیابی را انجام داده است. معمولاً، مدیر بخش اداری و پرسنلی، بهترین گزینه برای این کار است.

۵. مدیران را در قبال ارزشیابی عملکرد آموزش دهید. آموزش مدیران در برگیرنده تعیین اهداف است و مصاحبه های ارزشیابی باید:

- با اصول نظام پرداخت بر اساس عملکرد آغاز شود؛
- تمامی جزئیات طرح نظام پرداخت بر اساس عملکرد را دربرگیرد؛
- باعث شود که مصاحبه کنندگان به اطلاعاتی مناسب در قبال کارکنان دست یابند؛
- اثبات کند که چگونه میتوان یک مصاحبه ارزشیابی اثربخش را انجام داد.

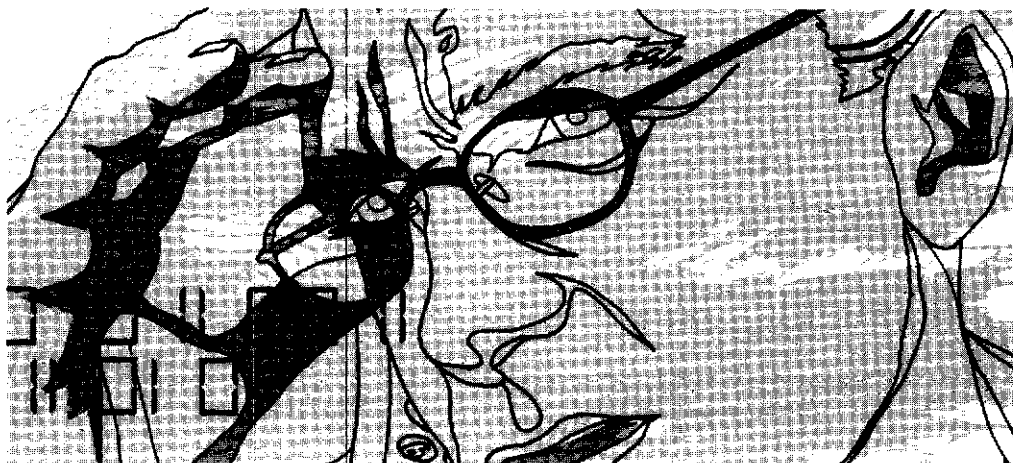
تلاش نکنید تا هر موضوعی را در جلسه نخست مطرح کنید. استفاده از جلسات پیگیری الزامی است و به خاطر داشته باشید که باید برای هر موضوع تازه ای، آموزشهای کامل ارائه نمایید.

۶. نظام پرداخت بر اساس عملکرد را به اطلاع تمامی کارکنان برسانید.

از جلسات توجیهی تیمی و مباحث فردی برای انتشار اطلاعات مربوط به نظام پرداخت بر اساس عملکرد استفاده کنید. راهنمایی مستند درباره طرح نظام پرداخت بر اساس عملکرد سازمان تهیه کنید و آن را در اختیار تمامی کارمندان قرار دهید. نام آن دسته از اعضای کمیته نظام پرداخت بر اساس عملکرد را که کارمندان می توانند برای کسب اطلاعات بیشتر به آنها مراجعه نمایند، اعلام کنید.

۷. طرح نظام پرداخت بر اساس عملکرد را ابتدا آزمایشی اجرا کنید.

بسته به حجم و وسعت سازمانتان، در ابتدا بر یک بخش یا یک سطح از مدیریت تمرکز نمایید. میتوانید از تجربه این اجرای آزمایشی برای اجرای گسترده تر طرح خود استفاده کنید. همیشه اجرای نظام پرداخت بر اساس عملکرد را در ابتدای سال مالی سازمانتان شروع کنید.



۸. طرح نظام پرداخت بر اساس عملکرد خود را مرور و ارزیابی نمایید.

کمیته نظام پرداخت بر اساس عملکرد باید در پایان هر سال مالی تشکیل جلسه بدهد و نحوه کارکرد این طرح را مرور و ارزیابی کند. دیدگاههای کارمندان و مدیران صف را جمعآوری کنید تا مشکلات احتمالی روشن شود. آیا برخی مدیران دچار ابهاماتی درباره روند تعیین اهداف یا ارزشیابی عملکرد هستند؟ آیا برخی از مدیران دقیق تر و بهتر از دیگران عمل کرده اند؟ آیا برخی از مدیران بیش از دیگران درخواست استیناف داده اند؟ تمامی تغییرات قانونی را که بر نظام پرداخت بر اساس عملکرد تاثیر گذارند مد نظر قرار دهید.

مهم ترین نکته این است که باید مشخص شود آیا نظام پرداخت بر اساس عملکرد باعث تحقق هدف افزایش عملکرد کارکنان شده یا خیر. اگر چنین نیست، ببینید چگونه میتوانید طرحتان را توسعه دهید یا چه بخشهایی را باید با بخشهای دیگری جایگزین کنید. اگر نظام پرداخت بر اساس عملکرد موفق بوده، به این موفقیت بسنده نکنید و سعی کنید ارزیابیهای بیشتری انجام دهید. در صورت امکان سعی کنید بخشهای دیگری از سازمان و سطوح دیگری از کارکنان را مشمول این طرح قرار دهید.

پرسشهای مهم

- آیا مشوقهای مالی، باعث ایجاد انگیزه در کارکنان می شوند؟
- به طور کلی، اهداف عملکردی سازمان شما چیست؟

اجرای نظام پرداخت بر اساس عملکرد

بایدها

- مناسبترین طرح را برای سازمان خود تدوین کنید.
- به دیدگاههای کارکنان یا مقامات اتحادیه خود توجه کنید.
- مزایای نظام پرداخت بر اساس عملکرد را به اطلاع دیگران

- 1.Duncan Brown
- 2.Michael Armstrong
- 3.William Shakespeare
- 4.Pope Leo XIII

برسانید.

- رابطه ای روشن میان اهداف، تلاشها و مزایا برقرار کنید.
- همواره به دنبال پیشرفت باشید.

نبایدها

- طرح خود را بیش از حد پیچیده نکنید.
- اجازه ندهید میان مدیران در زمینه ارزشیابی عملکرد و به کار بردن مشوقها، ناهماهنگی بروز کند.

#### برای اطلاعات بیشتر

کتاب

"پرداخت در ازای مشارکت: استراتژیهای واقعی پرداخت بر اساس عملکرد"، دونکان براون<sup>۱</sup> و مایکل آرمسترانگ<sup>۲</sup>

#### ثبت فعالیتهای غرور آفرین خود را به ما بسپارید

تخصیص ما:

« گزارش تصویری پروژه ها از ابتدا تا انتها

« تهیه و تولید گزارش مستند به صورت طبقه بندی شده

« برجسته کردن موفقیت شما

بر این باوریم دانش آموختگان  
مغرب تلویزیونی با بیش از ۲۵ سال  
سابقه شایستگی های شما را  
نمایان خواهند ساخت.

تلفن: ۸۸۷۸۷۵۶۴ - ۸۸۸۷۹۲۹۱

فاکس: ۸۸۷۷۴۳۰۸

ارتباط مستقیم مدیران:

۰۹۱۲۱۰۲۳۲۸۰

"کسی که به دنبال پول، ابزار و اطلاعات است، در واقع این سه دوست خوب را در اختیار ندارد."

ویلیام شکسپیر<sup>۳</sup>

"دستمزد کسانی که خوب عمل می کنند و در عین حال اهل قناعت و صرفه جویی هستند، نباید

پاپ لئوی هشتم<sup>۴</sup>

ناکافی باشد."