

شناسایی و تبیین موانع استقرار نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد در سازمان‌های دولتی

طیبه عباسی*، عباس منوریان**، توحید رضانزاد***

تاریخ دریافت: ۹۵/۲/۱۹

تاریخ پذیرش: ۹۵/۰۸/۲۹

چکیده

هدف این پژوهش، بررسی و شناسایی موانع استقرار نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد در سازمان‌های دولتی است. ماهیت پژوهش، کیفی است و داده‌ها از طریق مصاحبه با مدیران بخش دولتی جمع‌آوری شده و تحلیل داده‌ها با استفاده از راهبرد تحلیل تم استقرایی انجام شده است. جامعه پژوهش، مدیران عالی و میانی سازمان‌های دولتی استان تهران هستند که استقرار نظام‌هایی نظیر مدیریت مبتنی بر هدف را تجربه کرده‌اند. روش نمونه‌گیری به شیوه گلوله برفی و تعداد نمونه نه نفر بوده است. یافته‌های پژوهش حاکی از 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، به‌عنوان موانع و مؤلفه‌های درونی و ضعف قوانین و مقررات و شرایط نامساعد اقتصادی دولت به‌عنوان موانع و مؤلفه‌های برونی از مهم‌ترین موانع استقرار نظام‌های پرداخت مبتنی بر عملکرد در سازمان‌های دولتی ایران هستند.

کلیدواژه‌ها: نظام پرداخت؛ نظام‌های پرداخت مبتنی بر عملکرد؛ مدیریت بر مبنای هدف؛ سازمان‌های دولتی

t.abbasi@ut.ac.ir

amonavar@ut.ac.ir

t.rezanezhad@ut.ac.ir

*. نویسنده مسئول: استادیار دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

** استاد دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

*** کارشناس ارشد مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

مقدمه

نظام پرداخت که از آن به عنوان نظام جبران خدمت یا نظام حقوق و مزایا نیز نام برده می‌شود، از جمله کارکردهای نظام مدیریت منابع انسانی است که مسئولیت کلیه پرداخت‌هایی را بر عهده دارد که نیروی انسانی در مقابل انجام کار سازمانی در طول مدت زمانی معین و مقرر دریافت می‌کند. در واقع نظام پرداخت مربوط به پاداش‌های مالی و غیرمالی است که نیروی انسانی در قبال انجام کار در سازمان به‌طور منصفانه و عادلانه دریافت می‌کند (حاج کریمی، ۱۳۷۸). عوامل تعیین‌کننده یک پرداخت منصفانه همواره مورد توجه مدیران بوده است؛ زیرا کارکنان انتظار دارند دستمزدهای مناسبی در قبال خدمات و مشارکشان در هدف‌های سازمانی دریافت کنند. در پاسخ به این نیاز، رویکردهای مختلفی برای طراحی نظام پرداختی مناسب ارائه شده است که از جمله این رویکردها، به رویکرد پرداخت مبتنی بر عملکرد می‌توان اشاره کرد. از نظر جیاساران و راجاسکار (۲۰۱۳)، مدیریت عملکرد و پاداش‌دهی به کارکنان بر مبنای نتایج عملکرد بعد مهمی از مدیریت پاداش است و به نوعی یکی از راهبردهای مهم مدیریت و نگهداشت استعدادهاست که تحت عنوان مدیریت بر مبنای عملکرد رایج شده است. نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد در پاسخ به نیاز گذار از نظام‌های سنتی پرداخت متکی بر مقام و منصب به نظام‌هایی که بر عملکرد تأکید می‌کنند و به آنها بها می‌دهند، طراحی و تدوین شده است (جزنی، ۱۳۹۴). پرداخت مبتنی بر عملکرد برای کارساز شدن، باید با فرایند گسترده‌تر و موضوع جامع‌تر، یعنی مدیریت عملکرد تصور، طراحی و اعمال شود. طرح پرداخت مبتنی بر عملکرد، به عملکرد اثربخش بستگی دارد. پرداخت وقتی با عملکرد پیوند داده شود، می‌تواند به انگیزش و رغبت به کار و تلاش کمک نماید و زمینه را برای جذب و نگهداشت نیروی انسانی کارآمدتر فراهم نماید. این نکته نیز که کارکنان به‌طور عام، فرایند ارزیابی عملکرد را فرایندی معتبر، مطمئن و منصفانه تلقی کنند، به همان اندازه حائز اهمیت است (میرحسینی زواره و پهلوانیان، ۱۳۹۰). نظام‌های پرداخت مبتنی بر عملکرد، سازوکار مهمی برای بهبود ارائه خدمات تلقی می‌شوند؛ مشوق‌های مالی برای عملکرد ارائه می‌کنند؛ پاسخگویی را تسهیل می‌کنند و کارآیی و اثربخشی بهره‌برداری از منابع را ارتقا می‌دهند (کازرووسکی، گلدبرک و مای^۱، ۲۰۱۱؛ برینکرهاف و وتربرگ^۲، ۲۰۱۳). در نهایت این رویکرد می‌تواند موجبات رضایت شغلی کارکنان (اسماعیل، حاق و سلیمان، ۲۰۰۷) و تعهد بالایی

1. Kazrouski, Goldbrc & May

2. Breinkrhof & Vetrberg

سازمانی (غریب، ۲۰۰۹) را فراهم کند. با این حال، یازدن و ایلدیریم^۱ (۲۰۱۴) در پژوهشی که در بخش خدمات بهداشت و درمان انجام داده‌اند، به این نتیجه رسیده‌اند که این سامانه در دستیابی به اهداف ارتقای انگیزش و در نتیجه افزایش بهره‌وری و کیفیت در بخش خدمات ناموفق بوده است (یازدن و ایلدیریم، ۲۰۱۴).

نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد از جمله نظام‌های پرداخت در سازمان‌های دولتی نیز است که با توجه به نیاز سازمان‌ها به بهبود عملکرد و افزایش کارایی کارکنان در سازمان‌های بخش دولتی می‌بایست مورد استفاده قرار گیرد؛ اما شرایط و موانعی مانند موانع قانونی یا شرایط خاص سازمان‌های دولتی سبب شده است تا این نظام پرداخت در بخش دولتی استقرار نیافته یا اگر در مواردی به کار برده شده، به طور آگاهانه نبوده و کامل به اجرا گذاشته نشده است. پرداخت مبتنی بر عملکرد، پاداش‌های مادی را به عملکرد فردی، گروهی یا سازمانی یا ترکیبی از این سه، مرتبط می‌سازد (آرمسترانگ^۲، ۲۰۰۶).

از سوی دیگر، پرداخت پاداش به گونه‌ای نظام‌مند که تا حد امکان عادلانه هم باشد، از جمله دغدغه‌هایی است که همواره مدیران و کارکنان سازمان را به خود مشغول داشته است. پاداش‌ها که برای جبران زحمات فرد و حرکت در جهت تحقق اهداف سازمانی اعطا می‌شود، محرک‌های قدرتمندی برای بهبود عملکرد کارکنان در سازمان هستند و می‌توانند باعث افزایش رضایت‌مندی کارکنان شوند (اعتمادیان و برزگر، ۱۳۹۰). به همین دلیل است که مدیریت مبتنی بر عملکرد و به دنبال آن پرداخت مبتنی بر عملکرد مورد توجه سازمان‌ها قرار گرفته است تا بتوانند در سایه این سامانه‌ها اهداف سازمانی خود را به صورت شفاف تعریف و برای فعالیت‌هایی که برای رسیدن به این اهداف ضرورت دارد، شاخص یا معیارهایی تعیین کنند و مبتنی بر آن، عملکرد هر یک از واحدها یا افراد را در پیشبرد این اهداف مشخص کرده و به نسبت عملکرد هر یک از واحدها و افراد، پرداخت منصفانه‌ای داشته باشند (معالی تفتی و تاج‌الدین، ۱۳۷۸).

آشنایی با نظریه‌ای که در پس پرداخت مبتنی بر عملکرد وجود دارد و تأثیر بالقوه آن، برای درک این که پرداخت بر مبنای عملکرد چه نقشی می‌تواند در یک سازمان ایفا کند، اهمیت زیادی دارد. با توجه به جذابیت پرداخت مبتنی بر عملکرد به جای پرداخت بر اساس مقام و منصب، بسیاری از سازمان‌ها مراحل تصمیم‌گیری در مورد انتخاب یک نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد را پشت سر

1. Yazden & Eldirim

2. Armesterang

گذاشته و سریعاً به سوی پیاده‌سازی آن پیش می‌روند (میرحسینی زواره و پهلوانیان، ۱۳۹۰). البته نظام‌های پرداخت مبتنی بر عملکرد موفق تنها در صورتی می‌توانند کارآمد باشند که کارمندان برای قدردانی یا پاداشی که سازمان در ازای عملکردشان به آنها می‌دهد، ارزش قائل شوند؛ بدانند چه چیزی از آنها انتظار می‌رود و باور داشته باشند که می‌توانند به سطح عملکرد درخواست شده برسند و باور داشته باشند که سازمان‌ها عملاً از آن عملکرد قدردانی کرده و به آن پاداش خواهند داد. چنین شرایطی صرفاً در صورتی حاصل می‌شود که سازمان شرایط زیر را فراهم کند (عباس‌زاده، ۱۳۷۷، ۳۴):

۱. فرهنگی که از پرداخت مبتنی بر عملکرد پشتیبانی کند.
۲. سرپرستان کارآمد و منصف.
۳. یک نظام دقیق برای ارزشیابی عملکرد.
۴. بودجه کافی.
۵. یک نظام باز نسبی و توازن برای اطمینان از بی‌طرفی.
۶. آموزش مناسب برای سرپرستان و کارمندان.

باتوجه به منافع و مزایایی که نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد می‌تواند برای سازمان‌های بخش دولتی ایجاد کند و نظر به تجربیاتی که برخی سازمان‌های دولتی در باب بهره‌گیری از این نظام‌ها دارند، بررسی و شناسایی موانع پیش‌روی استقرار این نظام‌ها در سازمان‌های بخش دولتی موضوع حائز اهمیت است. هدف این پژوهش، شناسایی و تبیین مؤلفه‌ها و عواملی است که مانع استقرار اثربخش نظام‌های پرداخت مبتنی بر عملکرد در سازمان‌های بخش دولتی می‌شود.

مبانی نظری پژوهش

در رویکردهای نوین مدیریت منابع انسانی، پاداش و نحوه پاداش‌دهی اغلب عنصر مهمی در طراحی نظام‌های انگیزشی و جبران خدمت سازمان‌ها تلقی می‌شود که به واسطه آن، از خدمت افرادی که فعالیت یا شغلشان را به نحوی اثربخش انجام می‌دهند، جبران می‌شود (اسماعیل، حاق و محمد، ۲۰۰۷؛ اسماعیل، انار و عابدین، ۲۰۱۳؛ اندرسون^۱، ۲۰۰۹؛ مک شاون و وان گلینو^۲، ۲۰۰۵؛ میلکوویچ، نیومن و گرهارت^۳، ۲۰۱۴). براساس رویکرد سنتی پرداخت بر مبنای شغل، در بسیاری

1. Anderson

2. McShawn & Glinow

3. Milcoveech, Niyoman & Grhart

موارد، تعیین ماهیت و میزان پاداش مبتنی بر شرایط کاری و مسئولیت‌های کارکنان صورت می‌گرفت. شبیه آنچه که در قالب نظام‌هایی نظیر پرداخت بر مبنای زمان^۱، پرداخت مبتنی بر عضویت^۲ و پرداخت بر مبنای مقام و ارشدیت^۳ لحاظ می‌شود. بهره‌گیری از این نظام‌ها، اگرچه ممکن است همچنان در برخی سازمان‌ها کاربرد داشته باشند (ویلتون، ۲۰۱۰؛ هن هنمن، لدفورت و گراشام^۴، ۲۰۰۰)، در سازمان‌های معاصر و برای جذب، نگهداشت و ایجاد انگیزش در کارکنان و ارتقای عملکرد سازمانی، قابلیت کمتری دارند. به همین دلیل، امروزه بسیاری از سازمان‌ها رویکردشان را در نظام پاداش‌دهی تغییر داده‌اند. چنین تغییری با هدف فاصله گرفتن از پرداخت مبتنی بر شغل در رویکرد سنتی به رویکرد مبتنی بر عملکرد صورت گرفته است که به نظر می‌رسد در سایه آن تحقق اهداف و راهبرد سازمان امکان‌پذیر باشد (لاولر^۵، ۱۹۷۱؛ میلکوویچ، نیومن و گرهارت، ۲۰۱۴؛ هنمن، لدفورت و گراشام، ۲۰۰۰). براین مبنای، در دهه‌های اخیر، نظام‌های پرداخت بر مبنای عملکرد به عنوان راهبرد مهم برای بهبود و ارتقای کیفیت و بهره‌وری و همین‌طور کارآمدنمودن هزینه‌ها در بخش‌های مختلف مورد استفاده قرار گرفته است (ایلدیریم، اوکال، ارایگور و ایلماز^۶، ۲۰۱۱؛ لی، ال و ین^۷، ۲۰۱۳؛ یازدن و ایلدیریم، ۲۰۱۴).

نظام‌های پرداخت بر مبنای عملکرد، پاداش‌های مادی را به عملکرد فردی، گروهی یا سازمانی و یا ترکیبی از این سه، مرتبط می‌سازند. این پرداخت‌ها از دهه ۱۹۷۰ به بعد، جانشین پرداخت‌های ثابت شده‌اند و در مورد کارکنان عملیاتی، مدیران، کارکنان فنی و اداری و متخصصان، به‌طور وسیع به کار گرفته می‌شوند (دسلر، ۱۳۷۸؛ شیمون و رندال^۸، ۱۳۷۸).

از سوی دیگر، در بخش دولتی، بهبود عملکرد کارکنان چه از نگاه نظری و چه از حیث عملی، همواره دغدغه بسیار مهمی برای مدیران و خط‌مشی‌گذاران بخش دولتی محسوب می‌شده است و برنامه‌ها و نوآوری‌های مرتبط با مدیریت عملکرد و ارتقای آن از عناصر جدایی‌ناپذیر برنامه اصلاحات بخش دولتی در کشورهای صنعتی (برینکراف و وتربرگ^۹، ۲۰۱۳؛ کنل، فاناراس و لیب و میشل^۹، ۲۰۰۶) و در حال توسعه (سازمان همکاری توسعه اقتصادی، ۲۰۰۵) بوده است.

1. Time Based Pay

3. Seniority & Tenure Based Pay

5. Lavler

7. Li, L & Vin

9. Ketel, Fanaras & Lib and Mishel

2. Membership Based Pay

4. Vilton, Hen Henman, Ledfort & Grasham

6. Ocal, Eraigour & Eilmaz

8. Desler, Shimon & Rendal

یکی از این برنامه‌ها که در قالب رویکرد مدیریت دولتی نوین^۱ رشد یافته و به کار گرفته شده است، ارتباط دادن نظام جبران خدمت و پاداش دهی سازمان با عملکرد نیروی انسانی است و با عناوینی نظیر پرداخت بر مبنای عملکرد^۲، پرداخت برای عملکرد^۳ و مدیریت مالی بر مبنای نتایج^۴ مطرح شده است. با این هدف که پرداخت بر مبنای عملکرد، شاخص‌هایی برای عملکرد معرفی می‌کند که مشخص می‌کند سازمان از کارکنانش چه انتظاراتی دارد و برای کارکنان در ازای برآوردن این انتظارات (دستیابی به اهداف عملکردی تعیین شده)، مشوق‌های مالی ارائه می‌کند (ایچلر، اوکسیلا، آنتیون و دسمانگلز، ۲۰۰۷، ص ۳). به علاوه نحوه پاسخگویی را مشخص می‌کند و بهره‌برداری بهینه از منابع را به دنبال دارد (برینکراف و وتربرگ، ۲۰۱۳).

سازوکارهای پرداخت مبتنی بر عملکرد بر حسب اینکه: الف) دریافت کنندگان و پرداخت کنندگان چه کسانی هستند؛ ب) چگونه اهداف عملکرد تعیین می‌شود و تا چه حد پرداخت مبتنی بر عملکرد خواهد بود و ج) چگونه و توسط چه کسانی عملکرد نظارت می‌شود، ممکن است متفاوت باشند (الدريچ و پالمر^۵، ۲۰۰۹).

کارکردهای اصلی پرداخت مبتنی بر عملکرد از دیدگاه ریچاردسون و ماردسون (۱۹۹۳) شامل موارد زیر است:

۱. ایجاد انگیزه در همه کارکنان و نه فقط کارکنان سطح بالا؛
۲. افزایش تعهد سازمانی در کارکنان از طریق تشویق آنها به بهادادن به هدف‌ها و ارزش‌های سازمان؛
۳. تقویت فرهنگ سازمانی موجود سازمان، وقتی که موجب پیشرفت سطوح عملکرد می‌شود؛
۴. کمک به ایجاد تحول و تغییر در فرهنگ سازمان وقتی که نیاز به سطوح بهتر عملکرد، احساس شود؛
۵. امتیاز دادن به کارکنان بر اساس میزان اثربخشی هر یک از آنان و به طور عادلانه و ثابت؛

1. New Public Management
2. Performance Based Payment
3. Pay For Performance
4. Results-Based ifnancin□
5. Elderich & Palmer

۶. انتقال توقعات سازمان و معیارها، شاخص‌ها و استانداردهای عملکرد؛
۷. تأکید بر عملکرد فردی یا گروهی با تمرکز بر مشارکت افراد و برنامه‌های گروهی که موجب همکاری می‌شود؛
۸. جذب و نگهداری کارکنان سطح بالا چون بسیاری از این کارکنان طرح‌های پرداخت مبتنی بر عملکرد را نشانه مدیریت مطبوب در سازمان می‌دانند؛
۹. سطح قابل انعطاف پرداخت مناسب با عملکرد سازمان (مایکوت و مورهاوس^۱، ۱۹۹۴).
- شواهد زیادی وجود دارد مبنی بر اینکه سازمان‌هایی که از نظام پرداخت سنتی به نظام پرداخت واقعی بر مبنای عملکرد روی آورده‌اند، نتایج مثبت قابل توجهی به دست آورده‌اند (گنیزی، میر و ری بیل^۲، ۲۰۱۱). لازیر (۲۰۰۰) و شیرر^۳ (۲۰۰۴) به صراحت اشاره می‌کنند که نظام‌های پرداخت بر مبنای عملکرد افراد به ارتقای بهره‌وری منجر می‌شود. همچنین یافته‌های برخی پژوهش‌ها بر این واقعیت اشاره دارند که در سازمان‌هایی که تحقق اهداف و برنامه‌های آنها مستلزم خلاقیت و نوآوری (رها کردن رویه‌های گذشته و بهره‌گیری از برنامه‌ها و روش‌های نوین) است، نظام پرداخت بر مبنای عملکرد ممکن است شیوه مناسب‌تری باشد (کون^۴، ۱۹۹۳). به عنوان مثال زمانی که شرکت وسترن دیجیتال^۵ به منظور افزایش رقابت، تصمیم به جهانی‌شدن گرفت، آنها امکانات عمده تولیدی خود را به آسیا انتقال دادند و ۳۰ هزار نیروی جدید به کار گرفتند و به تولید محصولات متنوع روی آوردند. عامل مهم در موفقیت آنها ایجاد فرهنگ قوی برای پذیرش و حمایت از پرداخت بر مبنای عملکرد و متقاعد کردن کارکنان برای داشتن رفتاری متناسب بود. بر سبن و همکارانش در پژوهش‌شان اشاره می‌کنند که طرح‌های پرداخت بر مبنای عملکرد برای شرکت‌هایی که دستخوش تحول هستند، می‌تواند بسیار مناسب و مفید باشد (معالی تفتی و تاج‌الدین، ۱۳۷۸).
- در پژوهشی که برای شناسایی موانع فرهنگ سازمانی مرتبط با پرداخت مبتنی بر عملکرد در بانک ملت و ارائه راهکارهایی برای آن انجام شده است، سه الگوی ذهنی متمایز در ارتباط با موانع عمده فرهنگ سازمانی شناسایی شده است: الگوی ذهنی مرتبط با کارکنان، سازمان و سیستم (میرحسینی، ۱۳۹۱).

1. Maycot & Mourhous
4. Kon

2. Geinzi, Mir & Rey Bil
5. Western Digital

3. Shirar

در پژوهشی که مکینسون^۱ (۲۰۰۴) برای بررسی نظام پاداش برای عملکرد در شبکه ملی دولت انجام داده است، این ایده را مطرح می‌کند که بهره‌گیری از نظام‌های پرداخت مبتنی بر عملکرد در بخش خدمات عمومی تجربه بسیار مهمی است. نقش کلیدی مدیران در ارتباط دادن بین اهداف مدیریت ارشد و رضایت کارکنان ضروری است. به نوعی در این پژوهش به هم‌راست کردن عملکرد افراد و اهداف سازمانی پرداخته شده است (مکینسون، ۲۰۰۴).

در پژوهش دیگری که اسماعیل و همکاران (۲۰۰۷) برای بررسی تأثیر نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد بر رضایت شغلی انجام داده‌اند، پرداخت مبتنی بر عملکرد از دو منظر، مهم تلقی شده است: مشارکت در نظام پرداخت و کفایت پرداخت. توانایی مدیریت در پیاده‌سازی چنین نظام پرداختی ممکن است منجر به افزایش رضایت شغلی در سازمان‌ها شود. همچنین یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که پرداخت برای عملکرد، تجربه مهمی برای سازمان مورد مطالعه در ایجاد رضایت‌مندی شغلی بوده است (اسماعیل و همکاران، ۲۰۰۷).

روزنتال و فرانک^۲ (۲۰۰۶) در مقاله‌ای در مورد پرداخت برای کیفیت در بهداشت و درمان مطالعه‌ای انجام داده‌اند؛ این مطالعه بر طرح‌های پرداخت مبتنی بر کیفیت متمرکز بوده است. در این پژوهش نویسندگان بر اثرات پرداخت مبتنی بر کیفیت در بهداشت و درمان تأکید ویژه داشته‌اند. نویسندگان نتیجه گرفتند که پایه تأثیر تجربی در پرداخت برای عملکرد در نظام سلامت نسبتاً ضعیف است (روزنتال و فرانک، ۲۰۰۶). روزنتال و فرانک (۲۰۰۶) در پژوهش خود به تأثیر مثبت پرداخت برای عملکرد در ارتقای کیفیت حوزه بهداشت و درمان اشاره می‌کنند. یازدن و ایلدیریم (۲۰۱۴) به کارگیری برنامه پرداخت بر مبنای عملکرد در حوزه بهداشت و درمان ترکیه را تحولی اساسی در نظام بهداشت این کشور معرفی می‌کند.

همچنین برخی پژوهش‌ها بر الزامات استقرار این نظام در سازمان‌ها تمرکز داشته‌اند. برای مثال، اسماعیل و همکاران (۲۰۱۳) اهمیت و نقش مدیران را در پرداخت بر مبنای عملکرد را بررسی کرده‌اند. برینکاف و وتربرگ نیز اجرای موفق نظام‌های پرداخت بر مبنای عملکرد را منوط به توانمندی مدیریت در سازمان می‌دانند (برینکاف و وتربرگ، ۲۰۱۳). پیانز^۳ نیز اشاره می‌کند که استقرار موثر و موفق نظام‌هایی نظیر پرداخت بر مبنای شایستگی و پرداخت بر مبنای عملکرد در سازمان‌ها مستلزم وجود عدالت توزیعی و عدالت رویه‌ای است (پیانز، ۲۰۱۶).

1. Makinson

2. Rozental & Ferank

3. Piyanz

به‌رغم مطالعات مذکور، پژوهشی در زمینه کارکرد نظام‌های پرداخت مبتنی بر عملکرد در بخش دولتی و چالش‌های آن در این بخش انجام نشده است. هدف پژوهش حاضر شناسایی موانع استقرار نظام‌های پرداخت مبتنی بر عملکرد در سازمان‌های دولتی ایران می‌باشد؛ براین مبنا، پرسش اصلی که محققین تلاش دارند پاسخ دهند، این است که: چه عواملی مانع موفقیت در استقرار و بهره‌گیری نظام‌های پرداخت بر مبنای عملکرد در سازمان‌های دولتی می‌شود.

روش‌شناسی پژوهش

ماهیت این پژوهش کیفی است؛ در پژوهش کیفی هدف، درک پدیده‌ها از نقطه‌نظر مشارکت‌کنندگان و در بستر نهادی و اجتماعی خاص آنهاست که این هدف هنگام کمی‌سازی یافته‌ها نادیده گرفته می‌شود (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۸۳).

برای گردآوری داده‌ها از مصاحبه استفاده شده است و تحلیل داده‌ها با استفاده از تحلیل تم صورت گرفته است. تحلیل تم^۱ روشی برای تعیین، تحلیل و بیان الگوهای (تم‌ها) موجود درون داده‌هاست. مراحل شش‌گانه روش تحلیل تم که در این پژوهش به کار گرفته شده است، در شکل (۱) قابل مشاهده است.



شکل ۱. فرایند و گام‌های روش تحلیل تم (براون و کلارک، ۲۰۰۶)

روش تحلیل تم، داده‌ها را سازمان‌دهی و در قالب جزئیات توصیف می‌کند، اما می‌تواند از این فراتر رفته و جنبه‌های مختلف موضوع پژوهش را تفسیر کند (بروون و کلارک، ۲۰۰۶). در این پژوهش نیز، ابتدا مصاحبه‌ها به شکل متنی تدوین شدند و با استفاده از کدگذاری و تم‌سازی مؤلفه‌ها شناسایی شدند. برای بررسی اعتبار یافته‌ها، یافته‌های پژوهش توسط ۳ نفر از خبرگان حوزه مدیریت بررسی شد و اصلاحات لازم در فرایند تم‌سازی و مؤلفه‌های شناسایی شده، اعمال شد.

جامعه پژوهش شامل مدیران و خبرگان سازمان‌های دولتی هستند که تجربیاتی در باب استقرار برخی متدهای پرداخت بر مبنای عملکرد، نظیر مدیریت بر مبنای هدف داشته‌اند. انتخاب این جامعه پژوهش با توجه به هدف پژوهش که شناسایی موانع مؤثر بر استقرار نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد است، انجام گرفته است. تلاش بر این بوده است که مصاحبه به صورت هدف‌مند با مدیرانی انجام شود که نسبت به این نوع نظام‌ها شناخت داشته باشند. نمونه‌گیری به روش گلوله برفی صورت گرفته است و تعداد نمونه‌های انتخاب شده ۹ نفر است. از این تعداد ۳ نفر مدیر ارشد و ۶ نفر در سطح مدیران میانی هستند که به‌طور میانگین بیش از ۱۵ سال تجربه فعالیت در سازمان‌های دولتی استان تهران (سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان تهران، استانداری، مرکز آموزش مدیریت دولتی، اداره کل استاندارد و تحقیقات صنعتی و ...) داشته‌اند.

تحلیل یافته‌های پژوهش

بعد از اینکه مصاحبه‌ها مکتوب و کدگذاری شد، کدهای حاصل از داده‌ها استخراج شد (کدهای استخراج شده همراه دسته‌های مفهومی مرتبط در جدول (۱) اشاره شده است). با توجه به یافته‌های تحقیق ۹۲ کد شناسایی شد و بر اساس این کدها، ۳۱ دسته مفهومی شکل گرفت.

جدول ۱. کدهای مربوط به دسته‌های مفهومی

کدها	دسته‌های مفهومی
سلايق فردی تصميم‌گیرنده- قضاوت‌های مدیران از کارکنان - نمره ارزیابی افراد	۱. مبنای قضاوت ارزیابی‌کنندگان در نظام‌های ارزیابی
طولانی‌بودن فرایند ارزیابی- زمان‌بربودن استقرار مدیریت عملکرد	۲. زمان‌بربودن فرایند ارزیابی عملکرد
معیارهای شخصی- غیرکمی‌بودن معیارها- غیرقابل اندازه‌گیری بودن ملاک‌ها	۳. معیارهای غیرعلمی و منطقی در ارزیابی
کمیابی منابع- مالکیت بخش دولتی- منابع انسانی مازاد از نیاز	۴. ملاک‌نبودن بهره‌وری و کارایی در سازمان‌های دولتی
اجرای همزمان- نیازمند به کارگیری همزمان	۵. اجرای همزمان نظام‌های مدیریت عملکرد و نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد
بودجه کافی- منابع کافی- تغییرات در نظام	۶. فقدان منابع لازم برای تغییرات گسترده در نظام
بودجه جاری- هزینه‌های حقوق دستمزد- عملکرد بهتر	۷. عدم سوق هزینه‌های جاری به سمت عملکرد بهتر
استقرار نظام‌ها- ناآشنایی کارکنان با نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد	۸. عدم ارائه آموزش‌های لازم کارکنان با نحوه استقرار نظام‌های پرداخت مبتنی بر عملکرد
زیربنای فلسفی پرداخت- قصد سازمان برای استقرار	۹. عدم آموزش کارکنان برای آشنایی با زیربنای فلسفی پرداخت مبتنی بر عملکرد
سردرگمی سازمان‌ها- مأموریت‌گرا بودن- وظایف محوله	۱۰. فعالیت‌های محوله به سازمان‌های دولتی از بیرون سازمان
فشار روانی نیروی مازاد- چالش‌های مازاد نیروی کار برای مدیران	۱۱. فشار نیروی انسانی مازاد در بخش دولتی
مخاطره‌سازی برای مدیران- فشار سازمان‌های ذی‌ربط- مقاومت کارکنان- عزل مدیران	۱۲. تبعات حاصل از استقرار نظام‌های جدید پرداخت
تعديل نیروهای مازاد- کوچک‌سازی دولت- سیاست‌های دوگانه- تغییر دولت‌ها	۱۳. سیاست‌های حاکم بر دولت
دریافتی افراد- ایجاد موج نارضایتی بین کارکنان- تغییر در روش‌ها و رویه‌ها	۱۴. تبعات حاصل از تغییرات در دریافتی کارکنان
نقص در قوانین- ناهمخوانی قوانین با ارزیابی‌ها	۱۵. نقص قوانین و مقررات در حوزه عملکرد

(ادامه) جدول ۱. کدهای مربوط به دسته‌های مفهومی

کدها	دسته‌های مفهومی
الزام‌آوری قوانین - ناسازگاری کارکنان به دلیل نبود قوانین مشخص - قراردادهای استخدامی بلندمدت	۱۶. ضمانت اجرایی قوانین و مقررات
قوانین مصوب - برخورد جناحی	۱۷. برخورد سیاسی دولت با قوانین و مقررات
کسری در بودجه - محدودیت در پرداخت‌ها	۱۸. محدودیت‌های پرداخت در سازمان‌های دولتی
موقتی و دوره‌ای بودن استقرار نظام‌ها - متصور نبودن آینده بلندمدت مدیران	۱۹. بی‌ثباتی دوره مدیریت مدیران عالی
تمایل برای مشارکت - دریافتی فعلی افراد - کاهش دریافتی - سنجش عملکرد - استخدام مادام‌العمر	۲۰. نبود انگیزه کافی برای مشارکت در استقرار نظام‌های پرداخت
نگرش موجود به کار در سازمان دولتی - باور برای ارزیابی و ارتقای عملکرد - عدم احساس مالکیت به سازمان‌های دولتی	۲۱. نگرش مدیران و کارکنان به نظام‌های پرداخت مبتنی بر عملکرد
فقدان دانش مکفی در زمینه این نظام - بی‌تعهدی به استقرار - شعارهای بودن قول‌ها	۲۲. فقدان دانش کافی و عدم تعهد به استقرار نظام‌های پرداخت عملکرد
مقاومت در برابر تغییرات - ابهام‌گریزی - نبود تشویق و تنبیه - آزادی عمل بیشتر کارکنان در سازمان	۲۳. مقاومت کارکنان در برابر تغییرات حاصل از استقرار نظام‌های جدید پرداخت
کاهش دریافتی‌ها در صورت استقرار نظام - دریافتی بیشتر از عملکرد	۲۴. نبود انگیزه کافی برای مشارکت در استقرار نظام‌های پرداخت
ضعف در سامانه اطلاعاتی - اطلاعات ضعیف و نادرست در مورد کار و عملکرد	۲۵. سامانه‌های اطلاعاتی ضعیف در سازمان
فناوری نرم‌افزاری موردنیاز - متخصصین سخت‌افزاری و نرم‌افزاری موردنیاز	۲۶. نبود متخصصین نرم‌افزاری و سخت‌افزاری
تبادل ضعیف اطلاعات در سازمان - عدم به‌کارگیری اطلاعات توسط اجزای سامانه اطلاعات سازمان	۲۷. ناهماهنگی بین سامانه‌های اطلاعاتی سازمان
محیط سازمان‌های دولتی - تمرکز بر فرایندها در سازمان - سکون در سامانه دولتی	۲۸. ماهیت الگوی مدیریت دولتی سنتی
خرده‌نظام‌های موردنیاز منابع انسانی - نیازمند اجرا در صورت وجود خرده‌نظام	۲۹. نبود خرده‌نظام‌های مناسب برای استقرار نظام‌های پرداخت مبتنی بر عملکرد
انتظارات مردم - اوضاع معیشتی کارکنان	۳۰. اوضاع معیشتی کارکنان
فشار تحریم تورم و رکود - مشکلات اقتصادی	۳۱. مشکلات اقتصادی گریبان‌گیر دولت

سپس دسته‌های مفهومی استخراج شده از کدها در قالب تم‌های فرعی دسته‌بندی شده‌اند که در جدول (۲) اشاره شده است.

جدول ۲. دسته‌های مفهومی تشکیل دهنده تم‌های فرعی

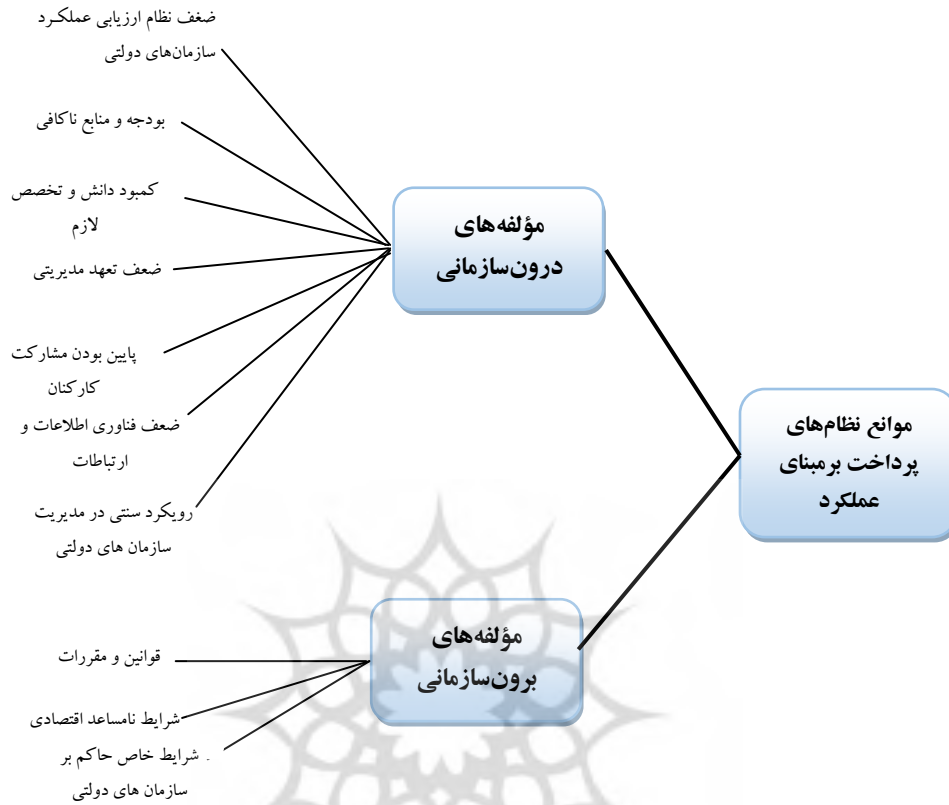
تم‌های اصلی	تم فرعی	دسته‌های مفهومی
مولفه‌های درون سازمانی	۱. ضعف نظام ارزیابی عملکرد اثربخش سازمان‌های دولتی	۱. مبنای قضاوت ارزیابی کنندگان در نظام‌های ارزیابی ۲. زمان‌بر بودن فرایند ارزیابی عملکرد ۳. معیارهای غیرعلمی و منطقی در ارزیابی ۴. ملاک نبودن بهره‌وری و کارایی در سازمان‌های دولتی ۵. اجرای همزمان نظام‌های مدیریت عملکرد و نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد
	۲. مدیریت ناکارآمد بودجه و عدم امکان جابه‌جایی منابع مالی	۱. فقدان منابع لازم برای تغییرات گسترده در نظام ۲. عدم سوق هزینه‌های جاری به سمت عملکرد بهتر
	۳. کمبود دانش و تخصص لازم در استقرار نظام‌های پرداخت مبتنی بر عملکرد	۱. عدم ارائه آموزش‌های لازم کارکنان با نحوه استقرار نظام‌های پرداخت مبتنی بر عملکرد ۲. عدم آموزش کارکنان برای آشنایی با زیربنای فلسفی پرداخت مبتنی بر عملکرد
	۴. رویکرد مدیریتی در سازمان‌های دولتی	۱. ماهیت الگوی مدیریت دولتی سنتی ۲. نبود خرده‌نظام‌های مناسب برای استقرار نظام‌های پرداخت مبتنی بر عملکرد
	۵. ضعف تعهد مدیریتی	۱. بی‌ثباتی دوره مدیریت مدیران عالی ۲. نبود انگیزه کافی برای مشارکت در استقرار نظام‌های پرداخت ۳. نگرش مدیران و کارکنان به نظام‌های پرداخت مبتنی بر عملکرد ۴. فقدان دانش کافی و عدم تعهد به استقرار نظام‌های پرداخت عملکرد
	۶. پایین بودن مشارکت کارکنان در استقرار نظام‌های پرداخت مبتنی بر عملکرد	۱. مقاومت کارکنان در برابر تغییرات حاصل از استقرار نظام‌های جدید پرداخت ۲. نبود انگیزه کافی برای مشارکت در استقرار نظام‌های پرداخت
	۷. ضعف فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات	۱. سامانه‌های اطلاعاتی ضعیف در سازمان ۲. نبود متخصصین نرم‌افزاری و سخت‌افزاری ۳. ناهماهنگی بین سامانه‌های اطلاعاتی سازمان

جدول ۲. دسته‌های مفهومی تشکیل دهنده تم‌های فرعی (۱۵۱امه)

تم‌های اصلی	تم فرعی	دسته‌های مفهومی
مؤلفه‌های برون سازمانی	۸. قوانین و مقررات	۱. نقص قوانین و مقررات در حوزه عملکرد ۲. ضمانت اجرایی قوانین و مقررات ۳. برخورد سیاسی دولت با قوانین و مقررات ۴. محدودیت‌های پرداخت در سازمان‌های دولتی
	۹. شرایط خاص حاکم بر سازمان‌های دولتی	۱۰. فعالیت‌های محوله به سازمان‌های دولتی از بیرون سازمان ۱۱. فشار نیروی انسانی مازاد در بخش دولتی ۱۲. تبعات حاصل از استقرار نظام‌های جدید پرداخت ۱۳. سیاست‌های حاکم بر دولت ۱۴. تبعات حاصل از تغییرات در دریافتی کارکنان
	۱۰. شرایط نامساعد اقتصادی بخش دولتی	۱. اوضاع معیشتی کارکنان ۲. مشکلات اقتصادی گریبان‌گیر دولت

با توجه به تم‌های فرعی استخراج شده تم‌های اصلی تعریف شدند که در شکل (۲) اشاره شده است:

براین اساس، دو دسته عوامل مانع استقرار موفقیت آمیز نظام‌های پرداخت مبتنی بر عملکرد در سازمان‌های دولتی می‌شوند: دسته اول مؤلفه‌های درون‌سازمانی که شامل ضعف نظام ارزیابی عملکرد سازمان‌های دولتی، مدیریت ناکارآمد بودجه و منابع و عدم امکان جابه‌جایی منابع مالی، کمبود دانش و تخصص لازم، فقدان حمایت مستمر مدیریتی، پایین بودن مشارکت کارکنان در استقرار نظام‌های پرداخت مبتنی بر عملکرد، ضعف فناوری اطلاعات و ارتباطات، رویکرد مدیریتی بخش دولتی و دسته دوم، مؤلفه‌های برون‌سازمانی شرایط نامساعد اقتصادی بخش دولتی، شرایط خاص حاکم بر سازمان‌های دولتی و قوانین و مقررات هستند که به تفصیل در ادامه توضیح داده می‌شوند.



شکل ۲. مؤلفه‌های به‌دست‌آمده از تحلیل داده‌ها

۱. مؤلفه‌های برون‌سازمانی

قوانین و مقررات: حقوق و دستمزد در ایران را از زمانی که شکل نسبتاً مشخصی به خود گرفته است، در دو بخش، سازمان‌های دولتی که تابع قانون استخدام کشوری یا قوانین خاص هستند و غیردولتی که تابع قانون کار و دستورالعمل‌های مربوط به آن می‌باشند، می‌توان مورد بررسی قرار داد. از سال ۱۳۵۷ سازمان امور اداری و استخدامی کشور همواره درصدد ترمیم و افزایش حقوق و مزایای کارکنان دولت بوده تا بالاخره در اواسط سال ۱۳۷۰ با قانون نظام هماهنگ پرداخت کارکنان دولت، تغییر قابل‌ملاحظه‌ای در میزان چگونگی حقوق و مزایای

کارکنان بخش دولتی ایجاد شد. با این حال، قوانین و مقرراتی که به نحوه پرداخت ارتباط دارند بیشتر بر سایر پرداخت‌ها متمرکز بوده و با نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد سازگاری ندارند. این نظام پرداخت نیازمند تصویب قوانینی در مورد عملکرد و پرداخت در ازای عملکرد می‌باشد. با توجه به تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه، مشخص شد نقص قوانین و مقررات در زمینه نحوه فعالیت و عملکرد و حتی معیارهای ارزیابی عملکرد افراد در سازمان‌های دولتی مانعی در استقرار نظام‌های پرداخت مبتنی بر عملکرد خودنمایی می‌کند.

شرایط نامساعد اقتصادی بخش دولتی: محیط اقتصادی و وضعیت مالی بخش دولتی به نوبه خود تعیین‌کننده سطح هزینه و اولویت‌بندی مالی است. شرایط اقتصادی سازمان‌ها ممکن است سازمان‌ها را نسبت به هزینه‌کرد خود محتاط‌تر سازد. بی‌تردید نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد به عنوان یک نظام که قرار است در سازمان‌های دولتی مستقر شود، نیازمند پیش‌زمینه‌هایی از جمله شرایط مساعد اقتصادی دولتی است و اینکه دولت باید در بهترین شرایط اقتصادی دست به تغییرات در نظام پرداختی و سوق سازمان‌ها به سمت عملکرد بهتر نماید. به همین دلیل اغلب از چنین نظامی در بخش دولتی استقبال نمی‌شود.

شرایط خاص حاکم بر سازمان‌های دولتی: با توجه به نیروی کار فراوانی که بیشتر از نیاز سازمان‌های دولتی وجود دارد و همچنین فعالیت‌ها و کارهایی که خارج از حوزه وظیفه به این سازمان‌ها محول می‌شود، سازمان‌های دولتی در ایران از وظایف محوله خود پا را فراتر گذاشته و این وضعیت، شرایطی را به وجود آورده است که سازمان‌ها به جای اینکه بر کارایی و بهره‌وری کارکنان تمرکز داشته باشند، بیشتر وقتشان را صرف فعالیت‌ها و مشکلات حاصل از سیاست‌های محول شده می‌کنند. با وجود این شرایط، سازمان‌های دولتی از تبعات استقرار نظام‌های پرداخت مبتنی بر عملکرد واهمه دارند. وجود این شرایط سازمان‌ها را برای استقرار نظام‌های پرداخت مبتنی بر عملکرد دچار سردرگمی کرده است.

۲. مؤلفه‌های درون‌سازمانی

ضعف نظام‌های ارزیابی عملکرد کارآمد: سازمان‌هایی که قصد دارند نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد را به کار گیرند، نیازمند یک نظام ارزیابی عملکرد منسجم هستند؛ وجود چنین نظامی برای

تحقق هدف توسعه منابع انسانی و ایجاد اصلاحات لازم برای بهسازی نیروی انسانی ضرورت دارد (اعرابی و فیاضی، ۱۳۸۹). به عبارتی، ارزیابی عملکرد، مهم‌ترین ابزار تضمین اجرای دقیق راهبردها و برنامه‌های سازمان تلقی می‌شود (آراسته و حسین پور، ۱۳۸۸). با این حال، تعریف و اندازه‌گیری عملکرد در سازمان‌های بخش دولتی مشکل بوده و نظام ارزیابی عملکرد نیز به تبع آن با مشکلاتی مواجه خواهد بود. بر این مبنا، یکی از موانعی که می‌توان در استقرار نظام‌های پرداخت مبتنی بر عملکرد در سازمان‌های بخش دولتی متصور شد، نبود نظام مدیریت عملکرد و نظام ارزیابی عملکرد در این بخش است. در سازمان‌های دولتی ایران نه تنها تعریف درستی از عملکرد وجود ندارد، بلکه سازمان‌های مذکور از فقدان نظام مدیریت عملکرد و ارزیابی عملکرد مناسب رنج می‌برند؛ لذا پرداختی که بر اساس عملکرد نیز بایستی صورت گیرد، با مشکل مواجه خواهد بود و شاید در برخی از سازمان‌ها محلی از اعراب ندارد. در بسیاری از پژوهش‌هایی که در زمینه بررسی الزامات و چالش‌های استقرار نظام پرداخت بر مبنای عملکرد انجام شده، به ضرورت نظام مناسب سنجش عملکرد، اشاره شده است. برای مثال لاولر (۲۰۰۰) در پژوهش خود ماهیت نظام ارزیابی عملکرد را از چالش‌های اساسی در اجرای برنامه‌هایی نظیر پرداخت بر مبنای عملکرد تلقی می‌کند.

بودجه و منابع ناکافی و عدم امکان جابه‌جایی منابع مالی: نداشتن بودجه کافی برای اعطای پاداش یا اضافه‌حقوق متناسب با عملکرد کارکنان فعال یا تشویق دیگران به بهبود عملکردشان، می‌تواند نظام پرداخت را دچار مشکل نماید. علاوه بر داشتن بودجه کافی، تصمیم‌گیرندگان سطوح بالا باید مایل و قادر به گرفتن تصمیمات دشوار برای توزیع منابع میان افراد سازمان باشند. سازمان‌های دولتی برای استقرار نظام‌های پرداخت مبتنی بر عملکرد، نیازمند این هستند که بودجه‌های غیرضروری را برای ارتقای عملکرد کارکنان حذف نمایند و اگر کسری در این زمینه داشته باشند، منابع لازم را برای این تغییرات پیش‌بینی کنند. محدودیت‌های قانونی در بخش دولتی، امکان چنین اقداماتی را از مدیران بخش دولتی سلب می‌کند. به‌طور مثال در سازمان‌های دولتی به دلیل اینکه بودجه‌ها قبلاً در سند بودجه به مجلس پیشنهاد می‌شود، لذا برای استقرار نظام‌های پرداخت مبتنی بر عملکرد سازمان‌ها و تأمین بودجه لازم برای آن، با مشکل مواجه می‌شوند. در پژوهشی که هنمن (۱۹۹۲) انجام داده است، اشاره شده است که اگر بودجه سازمان خیلی کم باشد و یا شرایط اقتصادی سازمان امکان بهره‌برداری از ابزارهای مناسب برای اجرای

نظام‌های پرداخت مبتنی بر عملکرد را فراهم نکند، سازمان با چالش مواجه می‌شود.

کمبود دانش و تخصص لازم در استقرار نظام‌های پرداخت مبتنی بر عملکرد: رسیدن به اهداف سازمانی بستگی به توانایی کارکنان در انجام وظایف محوله و انطباق با محیط متغیر دارد. آموزش و توسعه نیروی انسانی سبب می‌شود تا افراد بتوانند متناسب با تغییرات سازمانی و محیط به‌طور مؤثر فعالیت‌هایشان را ادامه داده و بر کارایی خود بیفزایند. آموزش، تلاشی مداوم و برنامه‌ریزی شده به وسیله مدیریت برای بهبود عملکرد سازمانی است و مرحله‌ای بسیار مهم در استقرار نظام‌های پرداخت است. با وجود این، غالباً در فرایند پیاده‌سازی نظام‌های پرداخت بر مبنای عملکرد، این امر نادیده گرفته می‌شود. کارکنان و سرپرستان باید در مورد فوت‌وفن‌های نظام‌های پرداخت مبتنی بر عملکرد آموزش‌های لازم را ببینند. آموزش در زمینه استقرار نظام‌های پرداخت مبتنی بر عملکرد، دانش کارکنان را در این زمینه بالا می‌برد. همچنین برای اینکه نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد در سازمان بتواند استقرار یابد کارکنان به تخصص نیز نیاز خواهند داشت. در سازمان‌های دولتی نبود دانش و تخصص در این زمینه و همچنین عدم آموزش‌های لازم سبب گردیده تا دانش و تخصص کارکنان در زمینه استقرار نظام‌های پرداخت مبتنی بر عملکرد بسیار ناچیز باشد و این می‌تواند مانع استقرار نظام‌های پرداخت مبتنی بر عملکرد باشد.

ضعف تعهد مدیریتی: در تمام تغییراتی که در سازمان‌ها ایجاد می‌شود تعهد مدیران به انجام این تغییرات می‌تواند در به‌کارگیری و پیاده‌سازی آنها مؤثر واقع شود. مدیران سازمان‌های دولتی در شعارهای سازمانی همواره از عملکرد بهتر و پرداخت به‌ازای عملکرد صحبت می‌کنند، اما زمانی که موقع عمل و اجرا پیش آمده است، تعهدی به شعارهایشان نشان نمی‌دهند و این خود از چندین عامل نشئت گرفته است که بارزترین آنها بی‌ثباتی دوره مدیریت مدیران عالی، نگرش مدیران به نظام‌های پرداخت مبتنی بر عملکرد، فقدان دانش کافی و عدم آگاهی از مزایای نظام‌های پرداخت عملکرد می‌باشد. شای و فیشر (۲۰۱۳) اشاره می‌کنند که اعتماد به سرپرستان و کسانی که نظام‌های پرداخت را مدیریت می‌کنند در پذیرش نظام‌های پرداخت مبتنی بر عملکرد مهم است و هرچه مدیران، تعهد بیشتری به استقرار آن داشته باشند، با چالش کم‌تری مواجه می‌شوند.

پایین بودن مشارکت کارکنان در استقرار نظام‌های پرداخت مبتنی بر عملکرد: برای استقرار هر سامانه‌ای در سازمان، مشارکت کارکنان در زمینه استقرار و پیاده‌سازی، دستاورد مهمی برای

مدیران به شمار می‌رود. لذا هر سامانه‌ای که الزام به پیاده‌سازی آن باشد در صورتی که مشارکت کارکنان را نداشته باشد، محکوم به شکست خواهد بود. نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد به‌عنوان یک نظام پرداخت در سازمان‌های دولتی که مستقیماً با دریافتی کارکنان در ارتباط است، در استقرار نیز نیاز مبرمی به مشارکت کارکنان دارد و عدم مشارکت و پشتیبانی کارکنان می‌تواند مانعی در استقرار آن در سطح سازمان باشد.

ضعف فناوری اطلاعات و ارتباطات: داشتن اطلاعات دقیق، مرتبط و به‌هنگام و سریع باعث بالارفتن کیفیت تصمیمات و برنامه‌ریزی‌ها شده و مانع بسیاری از تصمیمات نادرست می‌شود. مدیران برای پاسخگویی مطلوب به محیط و تحقق اهداف سازمانی خود با مدنظر قراردادن امکانات و قابلیت‌های درون سازمانی بایستی محیط را تحلیل و متغیرهای آن شناسایی و تدبیر مناسب در برخورد با آنها اتخاذ نمایند. این امر مستلزم برخورداری از اطلاعات به‌هنگام درون و برون‌سازمانی و نیز امکان بهره‌برداری بهینه از آنها را دارد. فناوری و سامانه‌های اطلاعاتی سازمان‌های دولتی می‌تواند به جمع‌آوری اطلاعات مرتبط با افراد و ایجاد پایگاه داده جامع کمک کند تا مدیران با استفاده از این اطلاعات دقیق، پرداختی افراد را بر اساس عملکرد افراد پرداخت کنند؛ اما در سازمان‌های دولتی این سامانه‌های اطلاعاتی یا وجود ندارد، یا اگر وجود داشته باشد اطلاعات، به‌هنگام نبوده و در اغلب مواقع با سامانه‌های اطلاعاتی دیگر همخوانی ندارد.

رویکرد سنتی مدیریت بخش دولتی: الگوی سنتی اداره که در بخش اعظم قرن بیستم یک نظریه برتر محسوب می‌شد در طی دهه‌های اخیر، جای خود را به مدیریت دولتی نوین داده است. این رویکرد جدید با ارائه محورهایی سعی بر بهبود عملکرد سازمان‌های دولتی و دولت‌ها دارد. دلایل بسیاری برای این جایگزینی وجود دارد. در الگوی سنتی گرایش به سوی خشکی و بروکراتیک بودن، توجه به فرایند به‌جای پیامد و تأکید بر دستورالعمل‌ها به‌جای تأکید بر نتایج وجود دارد. همان‌طور که می‌دانیم این الگوی اداره بخش دولتی، بیشتر بر فرایند تأکید دارد، در صورتی که نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد، یک نظام مبتنی بر نتایج بوده، لذا رویکرد مدیریتی بخش دولتی با نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد تعارض داشته و این به‌عنوان استقرار نظام‌های پرداخت مبتنی بر عملکرد، خودنمایی می‌کند.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف پژوهش کنونی، شناسایی و تبیین موانع استقرار نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد در سازمان‌های دولتی است. به‌رغم اینکه مطالعاتی در زمینه استقرار نظام‌های پرداخت مبتنی بر عملکرد انجام شده است، اما هنوز در مورد موانع مؤثر بر استقرار نظام‌های پرداخت مبتنی بر عملکرد، پژوهشی صورت نگرفته است. این در حالی است که شناخت موانع استقرار نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد می‌تواند به مدیران و کارشناسان سازمان‌های دولتی کمک کند تا ضمن برطرف کردن موانع پیش‌رو، بستر لازم برای کارآیی و اثربخشی عملکرد کارکنان سازمان و همچنین پرداخت هدف‌مند مرتبط با عملکردشان، را فراهم کنند. از سوی دیگر یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که پرداخت مبتنی بر عملکرد، مستلزم توجه گسترده به مسائل متعددی است و در نظر گرفتن آنها پیش از پیاده‌سازی به سازمان‌ها امکان می‌دهد پایه و اساس یک نظام موفق پاداش بر مبنای عملکرد را بنا نهند. به‌رغم اینکه ممکن است بهترین پاسخ به‌راحتی قابل رؤیت و قابل دستیابی نباشد، سازمان‌ها باید اطلاعات مناسب را در باب پیاده‌سازی نظام‌های پرداخت مبتنی بر عملکرد قبل از مرحله پیاده‌سازی کسب نمایند. تغییر به‌طور خاص - تغییری به اهمیت پرداخت در ازای عملکرد - ممکن است در سازمان تنش و تعارضاتی را به همراه داشته باشد. با وجود این، آماده‌سازی بستر لازم برای استقرار نظام‌های پرداخت مبتنی بر عملکرد می‌تواند ابزاری برای ایجاد اعتماد میان کارکنان و مدیران باشد. بر این مبنای پیشنهاد می‌شود:

- سازمان‌ها، نظام‌های پرداخت مبتنی بر عملکرد خود را با رسالت و محیط خود سازگار کنند؛ پرداخت مبتنی بر عملکرد به جنبه پولی رابطه میان کارکنان و سازمان توجه می‌کند. با این حال، تغییرات بزرگی که پرداخت مبتنی بر عملکرد در عملکرد فردی و سازمانی به وجود می‌آورد، احتمالاً تغییراتی هستند که از تأکید زیاد بر تعریف و ابلاغ اهداف به کارمندان، دادن بازخورد مادی و بالابردن حس مسئولیت کارکنان برای کمک به اهداف سازمانشان ناشی می‌شوند. برای اطمینان از اینکه تلاش‌های کارکنان در راستای اولویت‌های سازمانی است، سرپرستان و مدیران اجرایی باید هنگام تعریف اهداف برای کارکنان، اهداف، نیازها و محیط محصور به فرد سازمان دولتی را در نظر بگیرند. توجه به این مسائل،

احتمال دستیابی سازمان به یک نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد بی‌طرف و کارآمد را بیشتر می‌کند.

- برای پیاده‌کردن نظام‌های پرداخت، سازمان‌ها باید بودجه و زمان قابل توجهی را سرمایه‌گذاری کنند. نظام‌های پرداخت مبتنی بر عملکرد به سرمایه‌گذاری اولیه و مداوم و قابل توجهی نیازمند هستند. این منابع باید به‌دقت صرف ایجاد و حفظ و نگهداری نظامی شود که مناسب اهداف و رسالت سازمان‌های دولتی است. توانایی پرداخت اضافه به کارکنان پرکار عامل اساسی و مهمی برای به‌جریان‌انداختن یک نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد است. بنابراین سازمان‌ها، باید برای دادن اضافه‌پرداخت به کسانی که شایستگی آن را دارند، بودجه کافی در اختیار داشته باشند.
- کارکنان و سرپرستان باید آموزش مناسب و مستمری را دریافت کنند تا هم جنبه‌های فنی و هم فلسفه بنیادین آن را درک نمایند؛ ارتباطات و آموزش، عناصر اساسی یک نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد هستند. عامل اثربخشی یک نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد به تبیین رسالت و اهداف سازمان‌های دولتی و چگونگی ارتباط آنها با تلاش‌های کارکنان و در نتیجه، توانش‌ها، رفتارها و یا نتایجی که سازمان به آنها بها می‌دهد، بستگی دارد. اطلاع‌رسانی علنی درباره اهداف و آموزش فلسفه و جوانب فنی نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد، می‌تواند نیروی کار را در جهت اهداف موردنظر (که همان استقرار چنین نظام‌هایی در سازمان‌های دولتی است) به حرکت درآورد.
- رهبران سازمان‌ها به‌طورمستمر از استقرار نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد حمایت کنند؛ تعهد مدیران رده‌بالای دولتی به‌عنوان رهبران سازمانی در پیاده‌سازی نظام‌های پرداخت مبتنی بر عملکرد و یا هر نظامی که قرار است در سازمان پیاده شود، به‌عنوان یک پشتوانه اجرایی برای مدیران رده پایین‌تر عمل خواهد کرد. لذا همان‌گونه که این مدیران در گفتار و شعارهای خود از عملکرد و پرداخت بر مبنای آن حرف می‌زنند، در عمل نیز بایستی اقداماتی انجام دهند تا این نظام‌ها که دستاوردی نظیر کارآمدی و بهره‌وری را برای سازمان به ارمغان می‌آورند، در کالبد سازمان‌های دولتی به نحو مطلوب جای بگیرند و موجبات شکوفایی سازمان‌ها را همراه داشته باشند.

- نگرش کارکنان در تعیین تأثیر پرداخت‌ها لحاظ شود؛ مشارکت و انگیزش کارکنان دو مقوله است که نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد با آنها ارتباط تنگاتنگی دارد. مدیران باید جنبه‌های مختلف تأثیرگذاری پرداخت‌ها بر نگرش و انگیزش و مشارکت کارکنان را شناسایی کنند تا بتوانند در پیاده‌سازی آن نظام، موفقیت بیشتری کسب نمایند.
- ضرورت دارد سازمان‌ها قوانین و مقررات موجود را بررسی نموده، سپس با توجه به جنبه‌های مختلف نظام‌های پرداخت مبتنی بر عملکرد، قوانین موردنیازی را که می‌تواند سازمان را در اجرا و پیاده‌سازی نظام یاری رساند، برای نهادهای سیاست‌گذار پیشنهاد دهند، تا با اصلاح قوانین و برنامه‌ها زمینه لازم برای چنین نظام‌هایی فراهم شود.



منابع

- آراسته، حمیدرضا و حسین‌پور، رضا (۱۳۸۸)، تعیین شاخص‌های ارزیابی عملکرد مراکز پژوهشی دفاعی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع)، سال اول، شماره ۴، صص: ۱۱۵-۱۳۶.
- اعتمادیان، مسعود و برزگر، مهدی (۱۳۹۰)، سیستم پرداخت مبتنی بر عملکرد، انتشارات شارق، تهران، چاپ اول.
- اعرابی، سید محمد و فیاضی، مرجان (۱۳۸۹)، الگوی هماهنگی راهبردهای منابع انسانی با عملکرد، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع)، شماره ۲، صص: ۱-۲۲.
- جزنی، نسرين (۱۳۹۴)، مدیریت منابع انسانی، چاپ یازدهم، نشر نی، تهران.
- حاج کریمی، عباسعلی (۱۳۷۸)، مدیریت منابع انسانی، انتشارات چاپ و نشر بازرگانی، تهران.
- دانایی‌فرد، حسن؛ الوانی، سیدمهدی و آذر، عادل (۱۳۸۳)، روش‌شناسی پژوهش کمی در مدیریت؛ رویکردی جامع، انتشارات صفار، اشراقی.
- شیمون ال. دولان، و رندال اسن شولر (۱۳۷۸)، مدیریت امور کارکنان و منابع انسان، ترجمه دکتر محمد علی طوسی و دکتر محمد صائبی، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران، چاپ چهارم.
- عباس‌زاده، حسن (۱۳۷۷)، بررسی تأثیر پرداخت حقوق و مزایا بر مبنای عملکرد بر رضایت‌مندی کارکنان تأمین اجتماعی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید بهشتی، تهران.
- گری دسلر (۱۳۷۸)، مبانی مدیریت منابع انسانی، پارسایان و اعرابی (مترجمین)، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- معالی تفتی، مرجان و تاج‌الدین، محمد (۱۳۷۸)، آیا می‌توانید سیستم پرداخت مبتنی بر عملکرد داشته باشید؟ مجله تدبیر، سال ۱۹، شماره ۲۰۰، صص: ۶۰-۶۸.
- میرحسینی، سید مهدی (۱۳۹۱)، شناسایی موانع فرهنگ سازمانی مرتبط با پرداخت مبتنی بر عملکرد در بانک ملت و ارائه راهکارهایی برای آن، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه سمنان، سمنان.

میرحسینی زواره، سید مهدی و پهلوانیان، حسین (۱۳۹۰)، طراحی یک نظام کارآمد پرداخت در ازای عملکرد، چاپ اول، زمستان.

- Armstrong, M. (2006). **Human Resource Management Practice**, 10th Edition. Cambridge University Press.
- Brinkerhoff, D.W. and Wetterberg, A. (2013). Performance-Based Public Management Reforms: Experience and Emerging Lessons from Service Delivery Improvement in Indonesia, **International Review Of Administrative Sciences**, 79(3), 433-457.
- Braun, V. and Clarke, V. (2006). Using Thematic Analysis in Psychology. **Qualitative Research in Psychology**, 3(2), 77-101.
- Eichler R., Auxila, P., Antoine, U. and Desmangles, B. (2007). **Performance-Based Incentives for Health: Six Years of Results from Supply-Side Programs in Haiti**. Working Paper No. 121. Washington, DC: Center for Global Development.
- Eldridge, C. and Palmer, N. (2009). Performance-Based Payment: Some Reflections on the Discourse, Evidence and Unanswered Questions. **Health Policy and Planning**, 24(3), 160-166.
- Garib, S. S. (2009). A Study on Employee Participation in Decision Making. **Unitar E-Journal**, 5(1), 20-38.
- Gneezy, U., Meier, S. and Rey-Biel, P. (2011). When and Why Incentives (Don't) Work to Modify Behavior, **Journal of Economic Perspectives**, 25(4), 191-209.
- Henderson, R. (2009). **Compensation Management in a Knowledge Based-World**. New Jersey: Prentice-Hall.
- Heneman, R.L. (1992). **Merit Pay: Linking Pay Increases to Performance Ratings**. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Henemen, R.L., Ledford, G.E. and Gresham, M.T. (2000). **The Changing Nature of Work and Its Effects on Compensation Design and Delivery**, in S. Rynes and B. Gerhart, Compensation in Organizations: Current Research and Practice. San Francisco: Jossey-Bass, 195-240.
- Ismail, A., Anuar, A. And Abidin, F. (2013). **Administrator's Role In Performance Pay System As A Determinant Of Job Satisfaction**, Proceeding Of The 1 International Conference On Human Capital And Knowledge Management, University Teknologi Malaysia (Utm), Kuala Lumpur.
- Ismail, I., Hock, W.K. and Sulaiman, S. (2007). **Relationship Between Performances Based Pay Features And Job Satisfaction: Does Interactional Justice Act As A Mediating Role?** University Malaysia Sarawak. Available at: <http://dx.doi.org/10.3926/ic.2011.v7n2.p213-235>.
- Jeyasutharsan, U. and Rajasekar, N. (2013). Building Performance Based Pay Culture For Better Business Results, **International Journal Of Research In Management & Technology**, 3(5), 148-152.
- Kaczorowski, J., Goldberg, O. and Mai, V. (2011). Pay-For-Performance Incentives for Preventive Care Views Of Family Physicians Before And After Participation In A Reminder And Recall Project (P-PROMPT). **Canadian Family Physician**, 57(6), 690-296.
- Kettl, D.F., Fanaras, W. Lieb, J. and Michaels, E. (2006). **Managing for Performance: A Report on Strategies for Improving the Results of Government**. Washington, DC: Brookings Institution.
- Kohn, A. (1993). **Punished by Rewards: The Trouble With Gold Stars, Incentive Plans, A's, Praise, And Other Bribes**. Houghton Mifflin Co., Boston.

- Lawler, E. (1971). **Pay and Organizational Effectiveness: A Psychological View**. New York: McGraw-Hill.
- Lawler, E. (). **Rewarding Excellence**. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Li, H; An, L. and Yin, X. (2013). Exploration of Payment Based On Performance Management in Clinical Practice in Nursing Unit, **Life Science Journal**, 10(3), 54-57.
- Makinson, J. (2004). **Incentives for Change: Rewarding Performance in National Government Networks**. London: Public Services Productivity Panel, HM Treasury.
- Maykut, P. and Morehouse, R. (1994). **Beginning Qualitative Research: A Philosophic and Practical Guide**. London: The Flamer Press.
- McShane, S.L. and Von Glinow, M.A. (2005). **Organizational Behavior**. Irwin: McGraw-Hill.
- Milkovich, G., Newman, J.M. and Gerhart, B. (2014). **Compensation**. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- OECD (Organization for Economic Co-operation and Development). (2005). **Modernizing Government: The Way Forward**. Paris: OECD.
- Pynes, J. E. (2016). Merit Pay and Pay-for-Performance, **Encyclopedia of Public Administration and Public Policy**, 20(3), 35-49.
- Rosenthal, M.B. and Frank R.G. (2006). What is The Empirical Basis for Paying for Quality in Health Care? **Medical Care Research and Review**, 63, 135° 57.
- Schay, B.W. and Fisher, S.F. (2013). The Challenge of Making Performance-Based Pay Systems Work in The Public Sector, **Public Personnel Management**, 42(3), 359-384.
- Wilton, N. (2010). **An Introduction to Human Resource Management**. Sage Publications, LTD.
- Yildirim, J., Ocal, N., Eruygur, O. and Yilmaz, E. (2011). The Mathematical Modelling of Performance Based Supplementary Payment System in Turkish Health Sector. **Sağlık Düşüncesive Tıp Kültürü Dergisi**, 19 (summer), 52° 5.
- Yuzden, G.E. and Yildirim, J. (2014). A Qualitative Evaluation of the Performance-based Supplementary Payment System in Turkey: Physicians Perspectives, **Journal of Health Management**, 16(2), 259° 270.

