

پرداخت مبتنی بر عملکرد در سازمان‌های پروژه محور: مطالعه‌ای در پژوهشگاه نیرو

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۷/۰۸

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۹/۱۵

عسل آغاز *

کامران غفاری ***

چکیده

با وجود اهمیت مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های پروژه محور، پژوهش‌های چندانی در مورد کارکردهای منابع انسانی در چنین سازمان‌هایی انجام نشده است. در این پژوهش تلاش شده در قالب مطالعه‌ای کیفی به آسیب شناسی نظام مدیریت عملکرد کنونی پژوهشگاه نیرو بپردازیم و راهکارهایی برای بهبود آن در جهت استقرار یک نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد ارائه کنیم. جامعه آماری این پژوهش پژوهشگرهای حوزه صف پژوهشگاه نیرو (متشکل از اعضای هیات علمی و غیر هیات علمی مشغول در پروژه‌ها) هستند و برای نمونه‌گیری، روش نمونه‌گیری هدفمند بکار گرفته شده است. برای گردآوری داده‌ها، از مصاحبه نیمه ساختار استفاده شده و در کنار آن به بررسی اسناد و مدارک سازمانی و کسب نظرات خبرگان پرداخته‌ایم. بر اساس نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها پیشنهاد شد که در سیستم مطلوب ارزیابی عملکرد پژوهشگاه نیرو چهار نوع ارزیابی انجام شود: (۱) ارزیابی سالانه عملکرد فردی اعضا و استفاده از نتایج آن در ترفیع رتبه و پایه سالانه، (۲) ارزیابی ماهانه عملکرد فردی اعضا برای پرداخت کارانه، (۳) ارزیابی پروژه در پایان آن توسط کارفرما با توجه به اطلاعات مدیریت برنامه‌ریزی و کیفیت و نظرات ناظر و (۴) ترکیبی از ارزیابی عملکرد گروهی و فردی در پایان هر پروژه و اتصال آن به پاداش پروژه.

کلید واژه ها : مدیریت عملکرد، جبران خدمات، پرداخت مبتنی بر عملکرد، سازمان پروژه محور

* استادیار دانشکده مدیریت، علم و فناوری دانشگاه صنعتی امیرکبیر، تهران ایران Email: a.aghaz@aut.ac.ir

*** فارغ التحصیل MBA دانشگاه صنعتی امیرکبیر، تهران، ایران

مقدمه

دنیای امروز به طور فزاینده‌ای به سمت پروژه محوری در حرکت است. سازمان‌ها در بخش‌های مختلف با استفاده از پروژه‌ها، طرح‌ها و پرتفولیوها به دنبال رسیدن به اهداف اصلی خود و ارائه خدمات و محصولات هستند. مدیریت منابع انسانی در یک سازمان پروژه محور و سازمان غیر پروژه‌ای با هم متفاوت است. نگاه یکسان به این موضوع در این دو نوع سازمان اشتباه بوده و مدیران را در مدیریت کارکنان دچار مشکل می‌کند (Bredin & Söderlund, 2011). استقرار نظام جبران خدمات شایسته محور و همچنین نظام مدیریت عملکرد کارآمد، از جمله چالش‌هایی است که همه سازمان‌ها در سراسر جهان با آن مواجه‌اند. به ویژه در سازمانهای پروژه محور که علاوه بر نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد فردی به پرداخت مبتنی بر عملکرد گروهی نیز توجه می‌شود، دشواریهای کار بیشتر است، (Cheng et al., 2007; Das & Garcia-Diaz, 2001). کارکنان انتظار دارند که عملاً ارتباطی بین عملکرد آنان و پرداخت وجود داشته باشد و این امر باعث احساس عدالت و سطح بالایی از عملکرد شده و به تعهد و پشتکار بیشتر آنان خواهد انجامید (Lam et al., 2013). پژوهش‌ها حاکی از آن است که افراد، روش‌های پرداخت را مورد بررسی قرار داده و عادلانه یا ناعادلانه بودن آن‌ها را ارزیابی می‌کنند. درک عدالت در سازمان یک اصل و الزام اساسی برای اثربخشی و کارکرد موثر سازمان‌ها و همچنین رضایت شغلی کارکنان است و بدون ایجاد زمینه‌هایی برای درک این عامل مهم در سازمان‌ها، انگیزش و هدایت کارکنان امری مشکل خواهد بود (Cohen-Charash & Spector, 2001).

در سال‌های اخیر الگوی پرداخت مبتنی بر عملکرد توسط بسیاری از سازمان‌ها اتخاذ می‌شود و با پرداخت پاداش‌های مالی به کارکنانی که انتظارات سازمان را برآورده می‌کنند، همراه است (Umobong & Bele-Egberi, 2019). چنین الگویی می‌تواند به ایجاد فرهنگ مبتنی بر شایسته‌سالاری در سازمان کمک کرده (McPhie & Sapin, 2006) و منجر به انگیزش و بهره‌وری بیشتر کارکنان شود (Umobong & Bele-Egberi, 2019). بدیهی است که هیچ مدل واحد و استانداردی برای چگونگی طراحی، پیاده سازی و اجرای نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد، وجود ندارد. هر سازمان باید مسائل را با دقت بررسی نموده و با توجه به شرایط منحصر به فرد خود بهترین تصمیم را برای مدل

مناسب اتخاذ نماید. پرداخت مبتنی بر عملکرد نیازمند بستر مناسبی است که در نظر گرفتن الزامات استقرار آن پیش از اجرا، در پیاده‌سازی موفقیت آمیز آن موثر است. در این راستا، یک نظام مدیریت عملکرد کارآمد، مهمترین نیاز برای پرداخت مبتنی بر عملکرد است.

پژوهشگاه نیرو یک سازمان پروژه محور است که وظیفه اجرای پروژه‌های پژوهشی صنعت برق کشور را بر عهده دارد. نظام پرداخت این مجموعه حدود سه سال است که تغییر یافته و از مهم‌ترین مشکلات نظام جدید، پرداخت پاداش مبتنی بر ساعات حضور افراد در سازمان است. این موضوع بی‌انگیزگی زیادی در بین کارکنان ایجاد کرده که خود می‌تواند در بلندمدت به کاهش بهره‌وری بینجامد. بنابراین، در این پژوهش تلاش کرده‌ایم در قالب مطالعه‌ای کیفی به آسیب شناسی نظام مدیریت عملکرد کنونی پژوهشگاه نیرو پرداخته و راهکارهایی برای بهبود آن در جهت استقرار یک نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد ارائه شود.

مروری بر مبانی نظری

مدیریت منابع انسانی در سازمان پروژه محور

امروزه هر پروژه، همانند یک سازمان موقت دیده می‌شود. با این تعریف می‌توان مفهوم سازمان پروژه محور را به هر سازمانی که خود از چندین سازمان موقت کوچک تشکیل شده است، بسط داد (Bredin & Söderlund, 2011). سازمانهای پروژه محور، پروژه‌هایی را برای رسیدن به اهداف خود انجام می‌دهند و با هدف پاسخگویی به نیازهای متغیر مشتریان، از افراد متخصص استفاده می‌کنند (Xu & Yeh, 2014). این سازمان‌ها پروژه‌های مستقل از هم را سازماندهی کرده و با گردآوری گروه‌های کاری مختلف متشکل از متخصصان سعی در حل مسایل پیچیده، افزایش خلاقیت و برآورده کردن نیازهای متنوع مشتریان دارند. همچنین می‌توانند با استفاده از تجارب متخصصان مختلف به حل مشکلات پیچیده و یکپارچه سازی امور بپردازند. متخصصانی که در این سازمانها کار می‌کنند از تجربیات، اطلاعات و دانش یکدیگر در محیط‌های کاری استفاده می‌نمایند (Whitley, 2006). ویژگی اساسی سازمان‌های پروژه محور عبارتند از: انعطاف پذیری در مقابل تغییر تقاضاهای مشتریان، یکپارچه‌سازی تخصصهای مختلف و تعهد به

انجام کارهای پیچیده غیر روتین (Miterev et al., 2017). این سازمان‌ها هدف محور بوده و متکی بر کار تیمی هستند (Bredin & Söderlund, 2011) و از آنجا که هر پروژه زمان مشخصی برای اتمام کار دارد، در بسیاری از مواقع، ترس از عدم اتمام کار در زمان مقرر باعث ایجاد ناامیدی، استرس و فشار زیاد بر افراد درگیر در پروژه می‌شود (Bredin & Söderlund, 2011).

سازمانهای پروژه محور، به دو نوع طبقه بندی می‌شوند. نوع اول سازمانی است که محصول یا خدمتی را به مشتری بیرون از سازمان عرضه می‌کند. در نوع دوم، پروژه‌ها به نوعی نقش حمایتی برای فعالیت اصلی سازمان دارند (چنین حالتی در ساختارهای ماتریسی بیشتر دیده می‌شود). آشنایی با ویژگی‌های سازمان پروژه محور و انواع مختلف چنین سازمانهایی به شناخت هر چه بهتر آنها و متعاقب آن میزان موفقیت مدیریت منابع انسانی در آنها کمک شایانی می‌کند (Miterev et al., 2017).

مدیریت منابع انسانی در یک سازمان پروژه محور با چالشهایی مواجه است که در سازمانهای غیر پروژه‌ای دیده نمی‌شوند. شیوه سازماندهی کارها و تجزیه و تحلیل مشاغل، نقش‌های کاری جدیدی که ظاهر می‌شوند، مسیرهای شغلی چندگانه و نرخ پایین ماندگاری کارکنان در سازمان از جمله چالش‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های پروژه محور است. سازمان باید توانایی‌های لازم برای تامین مداوم و توسعه منابع انسانی را برای پروژه‌هایی که در دنیای امروز به حل مسائل پیچیده می‌پردازند داشته باشد (Bredin & Söderlund, 2011). بردین^۱ (۲۰۱۱) مطالعاتی بر روی مشکلات حوزه منابع انسانی در سازمانهای پروژه محور و شیوه‌های به حداقل رساندن اضطراب و ناامیدی افرادی که در چنین سازمانهایی کار می‌کنند، انجام داد. او متوجه شد، کمبود رویه‌های رسمی و نقش‌های واضح و مشخص نبودن معیارهای ارزیابی کارکنان از دلایل اصلی ناامیدی منابع انسانی در سازمان‌های پروژه محور است. از نظر او، سطح بالاتری از ابهام در نقش‌ها، تعارضهای بین افراد و حجم کار زیاد در سیستم‌های پروژه‌ای و موقت بیشتر از سیستم‌های دائمی است. همکاری با افرادی که در زمینه‌های متفاوتی تخصص دارند و تمام کردن پروژه در سررسیدهای مشخص، می‌تواند باعث استرس کارکنان و در نهایت احساس فرسودگی شغلی شود.

از میان زیرسیستم‌های مختلف منابع انسانی، طراحی مناسب جبران خدمات

کارکنان و شیوه مدیریت عملکرد آنان از جمله مسایل مهمی است که سازمانهای پروژه محور با آن مواجهند و در صورتیکه بخواهند کارکنان باانگیزه و متعهدی داشته باشند که در جهت تحقق اهداف سازمان به شیوه کارآمدی عمل کنند، باید به طور ویژه‌ای مورد توجه قرار گیرند.

جبران خدمات در سازمان پروژه محور.

پرداخت مناسب بستری را برای عملکرد موفقیت آمیز فراهم آورده و در ایجاد تعهد کارکنان نقش مهمی ایفا می‌کنند (Lam et al., 2013). نظام جبران خدمات، تحت تاثیر عوامل مختلفی چون انتظاراتها و ادارک کارکنان از عدالت در پرداخت، سطح دستمزدها و پرداختهای رایج در جامعه، میزان مزایای دریافتی، توانایی پرداخت سازمان و قوانین و مقررات دولتی حاکم بر پرداختها قرار دارد (Ozdemir et al., 2013). جبران خدمات کارکنان از دو بخش مالی و غیر مالی تشکیل می‌شود. پرداخت غیر مالی بیشتر با ماهیت کار سر و کار داشته و شامل عناصری است که سازمانها بابت آنها وجوهی را پرداخت نمی‌کنند اما برای ارضای نیازهای غیرمادی فرد ضروری هستند (Osibanjo et al., 2014). آنها شامل مواردی چون فرصت‌های رشد و توسعه فردی، شغل جذاب و مانند آن می‌باشند. توجه به هر دو جنبه مادی و غیرمادی جبران خدمات و تناسب آنها با نیازهای کارکنان می‌تواند منجر به افزایش انگیزه و ماندگاری آنان در سازمان شود (Milkovich & Bloom, 2017).

در روش‌های سنتی جبران خدمات تاکید بیشتر بر حقوق ثابت است، هرچند قابلیت انطباق روشهای سنتی با وضعیت اقتصادی کم است و نمی‌تواند در انگیزش و نگهداشت کارکنان متخصص موثر باشد (Raviv & Sisli-Ciamarra, 2013). یکی از نکات قابل توجه در پرداخت به کارکنان، ایجاد تناسب میان نیازهای آنان و پرداخت صورت گرفته است. این امر موجب اثربخشی بیشتر استراتژی پرداخت و ترغیب افراد برای تلاش بیشتر در جهت تحقق اهداف سازمانی می‌شود (Dessler, 2020). مدل‌های مختلفی برای جبران خدمات کارکنان وجود دارد. این مدل‌ها شامل مدل پرداخت مبتنی بر عملکرد، جبران خدمات مبتنی بر سهام، جبران خدمات مبتنی بر درآمد و جبران خدمات مبتنی بر برابری می‌باشند (Aithal, 2018). مهم‌ترین ویژگی همه آنها ارائه چارچوبهایی است که به

واسطه آنها انتظار کارکنان در مورد افزایش دستمزد با توجه به عملکردی که دارند برآورده می‌شود (Umobong & Bele-Egberi, 2019).

در سازمانهای پروژه محور که ماهیت فعالیتها مبتنی بر کار تیمی است، در کنار پرداخت‌های فردی لازم است به پرداخت‌های تیمی نیز توجه شود. پرداخت‌هایی که صرفاً مبتنی بر عملکرد فردی هستند می‌توانند باعث شوند کارکنان بیشتر به منافع فردی خود توجه کرده و منافع جمعی را نادیده بگیرند که این امر می‌تواند افت عملکرد سازمان را به دنبال داشته باشد (Tremblay & Chênevert, 2008). در پرداخت فردی، بر اساس عملکرد فرد و بدون توجه به تأثیر آن بر عملکرد گروه، مبلغی مطابق با خروجی هر فرد به او پرداخت می‌شود. برای پرداخت فردی روش‌های مختلفی وجود دارد. متداول‌ترین روش پرداخت فردی در پروژه‌ها سنجش کیفیت خروجی تحویل داده شده فرد بر اساس زمان صرف شده و منابع استفاده شده است. روش دیگر پرداخت بر اساس شایستگی است که در آن افزایش پرداخت بر اساس نتایج ارزیابی عملکرد افراد به ایشان پرداخت می‌شود. به جز پرداخت فردی، پرداخت گروهی (مانند سهام کردن کارکنان در درآمد حاصل از پروژه) و پرداخت در سطح سازمان (مانند سهام کردن کارکنان در سود سازمان) نیز وجود دارند که برای پرداخت به کارکنان می‌توانند مورد استفاده قرار گیرند. ترکیبی از هر سه نوع پرداخت می‌تواند کمک کند تا در عین حال که افراد برای افزایش سطح عملکرد فردی خود تلاش می‌کنند، برای بهبود خروجی پروژه یا واحد و افزایش سود سازمان نیز تلاش نمایند (Dessler, 2020; Noe et al., 2019).

مطابق استاندارد مدیریت پروژه، وجود معیارهای روشن و یک نظام از پیش برنامه‌ریزی شده برای پرداخت موجب تقویت و ارتقاء رفتارهای مطلوب می‌گردد. این استاندارد، در حوزه مدیریت منابع انسانی پروژه (بند ۹-۳) در برنامه‌ریزی منابع انسانی به موضوع پاداش تیم پروژه پرداخته و بر اساس این استاندارد، قردادانی و پاداش‌دهی بخشی از فرآیند توسعه تیم پروژه می‌باشد.

مدیریت عملکرد در سازمان پروژه محور. هر چند واژه ارزیابی عملکرد بیشتر بر نقاط ضعف کارکنان تأکید دارد اما مدیریت عملکرد مبتنی بر رویکرد توسعه‌ای بوده و به طور همزمان نقاط قوت و ضعف‌های کارکنان را شناسایی می‌کند (Lohman, 2021). هدف از مدیریت عملکرد، تأکید و تشویق رفتارهای مطلوب و ارزشمند است. مدیریت عملکرد

ابزاری اساسی برای ایجاد انگیزه در سازمان‌هایی است که از طریق برنامه‌ریزی استراتژیک به دنبال کسب مزیت رقابتی هستند (Cheng et al., 2007). در نظام مدیریت عملکرد فرآیندهای شناسایی، اندازه‌گیری و توسعه عملکرد افراد و تیم‌ها و همسویی عملکرد با اهداف استراتژیک سازمان مرتباً تکرار می‌شود. چنین نظامی دقیق و عملیاتی بوده و همراستایی عملکرد کارکنان با استراتژی واحد سازمانی، کل سازمان و بافت فرهنگی در نظر گرفته می‌شود. یک نظام مدیریت عملکرد کارآمد، از قابلیت اطمینان و اعتبار بالایی برخوردار بوده، قابل تصحیح است، انصاف و اخلاق را در نظر گرفته و به درستی عملکرد موثر و ناکارآمد را از یکدیگر تمیز می‌دهد. برای دستیابی به این معیارها، طراحان نظام مدیریت عملکرد باید درک درستی از مأموریت، چشم انداز و ارزشهای سازمان داشته باشند.

مدیریت عملکرد می‌تواند مبتنی بر دو رویکرد رفتارمحور و نتیجه‌محور باشد. رویکرد رفتارمحور ریشه در شایستگیها و شاخصهای رفتاری دارد. شایستگیها باید از طریق مشخص کردن شاخصهای رفتاری خاص به گونه‌ای تعریف شوند که به طور واضح عملکرد متوسط را از عملکرد برتر متمایز کنند. از آنجا که برای تعریف و اندازه‌گیری نتایج معمولاً زمان کمتری نسبت به تعریف و اندازه‌گیری رفتارها صرف می‌شود، رویکرد نتیجه محور برای اندازه‌گیری عملکرد، مقرون به صرفه‌تر به نظر می‌رسد. البته این رویکرد بیشتر در شرایطی به کار می‌رود که خروجی کار ملموس و قابل اندازه‌گیری باشد. چنانچه این دو رویکرد در کنار هم استفاده شوند، چارچوب وسیع‌تری را برای انجام مدیریت عملکرد صحیح فراهم می‌کنند (Lohman, 2021). برای طراحی نظام مدیریت عملکرد، توجه به سه سوال کلیدی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. این سه سوال به ترتیب عبارتند از: (۱) چه چیزی باید ارزیابی شود؟، (۲) چه کسی کار ارزیابی را انجام دهد؟ (۳) ارزیابی چگونه و با استفاده از چه تکنیکهایی انجام می‌شود (Dessler, 2020)؟

در خصوص چه چیزی که باید ارزیابی شود می‌توان گفت که وظایف و شایستگی‌های لازم برای انجام یک شغل باید ارزیابی شوند. در این زمینه باید به نقش مهم تجزیه و تحلیل شغل توجه داشت. پیش‌نیاز بسیاری از کارکردهای منابع انسانی از جمله مدیریت عملکرد، تجزیه و تحلیل شغل است که مشخص می‌کند کدام وظایف و

مهارت‌های شغلی مهم‌ترین هستند (Lohman, 2021). برای پاسخ به سوال دوم، بسیاری از پژوهشگرها بر روش ارزیابی ۳۶۰ درجه تاکید می‌کنند. در این روش، ارزیابی به طور همزمان توسط خود فرد، همکاران، مدیر بالا دست، مشتریان و زیردستان انجام می‌شود. هرچند در پیاده‌سازی ارزیابی ۳۶۰ درجه توجه به عوامل متعددی چون فرهنگ جامعه، فرهنگ سازمان، اندازه و ساختار سازمان، سبک رهبری، وزن اختصاص یافته به هر کدام از ارزیابها، مکانیزه بودن ارزیابی، شیوه اعلام نتایج ارزیابی و ارایه آموزشهای لازم به افراد بسیار مهم است. در خصوص سوال سوم و تکنیک‌های مدیریت عملکرد نیز دو روش کلی وجود دارد. روش استاندارد مطلق و روش مقایسه‌ای. در روش استاندارد مطلق ارزیابی با توجه به استانداردها و شاخصهای از پیش تعیین شده صورت می‌پذیرد در حالیکه در روش مقایسه‌ای افراد با هم مقایسه می‌شوند (Dessler, 2020; Noe et al., 2019).

در سازمانهای پروژه محور که فرایندهای سازمان در قالب کار تیمی انجام می‌شوند، ارزیابی کارکنان با توجه به عملکرد تیمی در کنار ارزیابی عملکرد فردی سبب می‌شود افراد تعامل خوبی باهم داشته و اهداف جمعی یا سازمانی بهتر محقق شود (Tremblay & Chênevert, 2008). هر چند این دو باید همزمان در نظر گرفته شوند؛ چرا که تاکید صرف بر پرداخت مبتنی بر عملکرد تیمی می‌تواند خطر طفره‌روی اجتماعی و موج-سواری کارکنان را به دنبال داشته باشد (Robbins & Judge, 2019).

اهمیت پرداخت مبتنی بر عملکرد در سازمانهای پروژه محور

پرداخت مبتنی بر عملکرد، روشی برای پرداخت به کارکنان است که در آن هر فرد بخشی از بسته پرداخت خود را بر اساس ارزیابی منظم عملکرد دریافت می‌کند. این نوع پرداخت، مبنایی برای نظام توسعه کارکنان، عاملی موثر برای ایجاد انگیزه و طراحی نظام جبران خدمات عادلانه است (Baines, 1991). در نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد، افراد انگیزه پیدا می‌کنند که در ازای تلاش بیشتر پرداخت بالاتری دریافت کنند (Grabner & Martin, 2021). چنین سیستمی اثر انگیزشی بالایی داشته و تحقق اهداف کسب و کار را میسر می‌سازد. بر اساس نظریه انتظار، پیوند دادن پرداخت به عملکرد، باعث می‌شود تا کارکنان برای افزایش تلاش و عملکرد خود انگیزه داشته

باشند. هنگامی که چنین سیستم‌هایی عملکرد فردی و سازمانی را به هم پیوند می‌دهند، کارکنان کار خود را مهم دانسته و این امر به نوبه خود رضایت شغلی آنان را افزایش می‌دهد (Stringer et al., 2011). پرداخت مبتنی بر عملکرد، می‌تواند به عنوان بخشی از یک استراتژی کلی برای افزایش کارایی و ایجاد انگیزه و پاداش برای تلاش‌های کارکنان بکار گرفته شود و اکثر کارکنان آن را منصفانه می‌دانند (Baines, 1991).

پژوهشگرهای بسیاری بر این باورند که میان سیاست‌های پرداخت مناسب و بهره‌وری کارکنان رابطه معناداری وجود دارد. سازمانهایی که از پرداخت مبتنی بر عملکرد استفاده می‌کنند، با بهره‌گیری از حداکثر پتانسیل کارکنان، بهره‌وری سازمان را افزایش داده و مزیت رقابتی کسب می‌کنند (Xu & Yeh, 2014). هرچند تفاوت پرداخت ناشی از نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد می‌تواند نتایج ناخواسته‌ای نیز داشته باشد، به ویژه برای کارکنان با دانش پایین یا افرادی که نمی‌توانند ارتباط میان تفاوت در پرداخت و تفاوت در عملکرد را درک کنند (Grabner & Martin, 2021).

مطابق استاندارد مدیریت پروژه (بند ۹-۳) برای اثربخش بودن جبران خدمات، باید نظام پرداخت مبتنی بر فعالیت‌ها و عملکرد افراد باشد. در صورتی که نتیجه ارزیابی عملکرد پروژه رضایت‌بخش باشد ارائه پاداش و ارتقاء به تیم پروژه ضروری است و در صورتی که نتایج ارزیابی حاکی از عملکرد نامطلوب باشد احتمالاً باید بر آموزش تیم پروژه تاکید کرد. با توجه به اهمیت پرداخت مبتنی بر عملکرد در سازمانهای پروژه محور و نقش زیربنایی مدیریت عملکرد در پیاده‌سازی چنین سیستمی، در این پژوهش قرار است به این دو سوال اصلی پاسخ داده شود:

۱. نظام مدیریت عملکرد در پژوهشگاه نیرو چه ویژگی‌های دارد و با چه آسیب‌هایی مواجه است؟

۲. در پژوهشگاه نیرو (به عنوان یک سازمان پروژه محور)، در وضعیت مطلوب نظام مدیریت عملکرد (با تاکید بر پرداخت مبتنی بر عملکرد) باید چه ویژگی‌هایی داشته باشد؟

روش پژوهش

جامعه آماری، پژوهشگاه نیرو، یک موسسه پژوهشی زیر مجموعه وزارت نیرو است و به

عنوان مرجع رسمی مدیریت پژوهش‌ها در حوزه برق و انرژی صنعت برق ایران شناخته می‌شود. نقش پژوهشگاه نیرو تا اواخر سال ۱۳۹۱ در صنعت برق و انرژی این بود که همانند سایر موسسه‌های پژوهشی، مشکلات صنعت برق از سوی نهادهای دولتی و نیروگاه‌ها و شرکتهای توزیع و انتقال به آن ارجاع شده و پژوهشگاه به عنوان مجری پژوهشی، این مشکلات را به صورت پروژه‌های پژوهشی تعریف نموده و از طریق پژوهشگرهای خود به انجام این قبیل پروژه‌ها می‌پرداخت. کارکنان پژوهشگاه نیرو شامل پژوهشگرها و همکاران غیر پژوهشی می‌باشند. پژوهشگرها در حوزه صف و اعضای غیر پژوهشی در حوزه ستاد پژوهشگاه نیرو مشغول به کار هستند. پروژه‌های پژوهشگاه در حوزه صف اجرا می‌شوند و حوزه ستاد عملیات مربوط به برنامه‌ریزی، مدیریت مالی، مدیریت منابع انسانی، بازرگانی و خدمات فناوری اطلاعات پروژه‌ها را پشتیبانی می‌کند.

از آنجا که در این پژوهش هدف بررسی پرداخت مبتنی بر عملکرد در سازمان‌های پروژه محور است و ملاک بررسی پروژه می‌باشد، جامعه آماری این پژوهش از پژوهشگرهای حوزه صف پژوهشگاه (متشکل از اعضای هیات علمی و غیر هیات علمی) انتخاب شده است که در انجام پروژه‌ها مشغول به فعالیت هستند. جامعه مذکور حدود ۲۵۰ نفر شامل ۱۰۰ نفر عضو هیات علمی و ۱۵۰ نفر پژوهشگر با مدارک دکتری و کارشناسی ارشد هستند.

در این پژوهش برای نمونه‌گیری، روش نمونه‌گیری هدفمند بکار گرفته شد. با توجه به اینکه در جامعه آماری این پژوهش، افراد مختلفی وجود دارند، سعی شده که از هر طبقه تعدادی افراد صاحب‌نظر و با تجربه انتخاب شوند. بدین ترتیب با ۱۰ نفر از پژوهشگرها و مدیران پژوهشگاه نیرو مصاحبه‌هایی تنظیم شد. علت اکتفا کردن به ۱۰ نفر، اشباع نظری مطالب حاصل از مصاحبه‌ها بود. همچنین به منظور افزایش روایی پژوهش، با ۵ نفر از اساتید، خبرگان و مشاوران متخصص در حوزه جبران خدمات و مدیریت عملکرد کارکنان مصاحبه‌هایی انجام شد.

ابزار گردآوری اطلاعات. روش این پژوهش کیفی است و برای گردآوری اطلاعات از ابزارهای مختلفی مانند مصاحبه و بررسی اسناد و مدارک استفاده شده است.

برای طراحی سوال‌های مصاحبه، سه سوال اساسی مطرح شده توسط دسلر (۲۰۲۰)

در طراحی نظام مدیریت عملکرد و سایر نکات مطرح شده در مبانی نظری در نظر گرفته شد و ۵ سوال برای سنجش وضعیت موجود و ۵ سوال برای سنجش وضعیت مطلوب طراحی گردید. برای بررسی روایی و پایایی مصاحبه، از نقطه نظرات ۵ نفر از اساتید و متخصصان حوزه مدیریت منابع انسانی استفاده شد.

علاوه بر مصاحبه‌ها برای گردآوری اطلاعات و شناخت بهتر پژوهشگاه نیرو، اسناد، مدارک و مستندات موجود در حوزه پروژه شامل آیین‌نامه تعریف و تصویب و ابلاغ پروژه، فرم ارزیابی تعریف پروژه، دستورالعمل ارزیابی پژوهشگران و فرم ارزیابی سالانه پژوهشگر؛ و همچنین اسناد، مدارک و مستندات موجود در حوزه مالی و منابع انسانی شامل دستورالعمل پرداخت بهره‌وری به پژوهشگر و دستورالعمل ارزیابی سالانه مورد بررسی قرار گرفتند. بدین منظور از مدیران حوزه‌های مختلف از جمله مدیر برنامه‌ریزی و کیفیت، مدیر تشکیلات و روش‌ها، مدیر توسعه منابع انسانی و مدیر مالی استعلاماتی در خصوص مدارک و مستندات موجود و مصوب، صورت گرفت. با توجه به نتایج این استعلامات مشخص شد که در حوزه تعریف و تصویب و اجرا و خاتمه پروژه‌ها، مدیری ت عملکرد منابع انسانی و پرداخت پاداش و بهره‌وری کارکنان، فرآیندها، دستورالعمل‌ها و فرم‌های عملیاتی طراحی شده است و در دست اجرا می‌باشد. با جمع‌آوری این مستندات از طریق اداره فرآیندها و تشکیلات به بررسی و مطالعه مستندات پرداخته شد تا از این طریق با فرآیندهای اجرایی پژوهشگاه نیرو آشنا شده و مقایسه دقیق‌تری با نتایج مصاحبه‌ها انجام شود.

روش تجزیه و تحلیل اطلاعات. برای تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها از روش تحلیل تم استفاده شده است. در این روش تحلیل، پژوهشگر درصدد است تا در حد امکان، به آشکار نمودن پیام‌های نهفته در متن نوشتاری مصاحبه بپردازد. برای دستیابی به این هدف، متن مصاحبه باید به طور کامل و با شرح جزئیات نوشته شود (Braun & Clarke, 2006). برای تجزیه و تحلیل اسناد و مدارک از سه روش استفاده شده است. با توجه به مطالعات صورت گرفته در ادبیات پژوهش، مقایسه‌ای بین روش‌های اجرایی جاری پژوهشگاه با مطالعات صورت گرفته انجام شد. با توجه به آشنایی یکی از نویسندگان^۲ مقاله حاضر با روال‌های اجرایی پژوهشگاه نیرو و سایر سازمان‌های مشابه، مقایسه‌ای بین آنها انجام شد. همچنین در طول انجام مصاحبه‌ها نقطه نظرات افراد در خصوص روال‌های جاری پژوهشگاه گرفته شد و با تم‌های استخراج شده مقایسه گردید.

تجزیه و تحلیل داده‌ها

آسیب شناسی وضع موجود با توجه به اسناد و مدارک سازمانی

نظام جبران خدمات. نظام جبران خدمات کارکنان پژوهشگاه نیرو از سه بخش اصلی (۱) پرداخت ثابت (حکم قرارداد)، (۲) پرداخت متغیر شامل اضافه کاری، صندوق بهره‌وری، کارانه و پاداش، و (۳) مزایا شامل بیمه تکمیلی درمان، بیمه بازنشستگی، مزایای رفاهی تشکیل شده است. با توجه به آنکه این سازمان یک موسسه پژوهشی محسوب می‌شود، ملزم به رعایت آیین‌نامه‌های وزارت علوم می‌باشد. حکم قراردادی کلیه پرسنل بر اساس آیین‌نامه‌های پرداخت اعضای هیات علمی و اعضای غیر هیات علمی است. پرداخت متغیر برای سه گروه پرسنل پژوهشگاه متفاوت می‌باشد. این سیستم برای اعضای هیات علمی مطابق با آیین‌نامه‌های بالادستی شامل حق‌التحقیق است، برای اعضای پژوهشی مکانیزم صندوق بهره‌وری ایجاد شده، و برای اعضای غیر پژوهشی نیز از کارانه استفاده می‌شود که هر سه ماه یکبار محاسبه و پرداخت می‌گردد. مزایا شامل بیمه بازنشستگی بوده که برای هر سه گروه بر اساس قوانین تعریف و پرداخت می‌شود. یکی از چالش‌های مهم نظام جبران خدمات پژوهشگاه نیرو، عدم توجه به مدیریت عملکرد کارکنان در طراحی نظام پرداخت است که خود به کاهش انگیزه و نارضایتی شغلی منجر شده است.

نظام ارزیابی عملکرد.

در پژوهشگاه نیرو مدیریت عملکرد سالانه بر دو مورد تاثیر گذار است. ترفیع پایه و ضریب فوق‌العاده ویژه. ترفیع پایه عبارتست از افزایش عددی پایه عضو واجد شرایط در چارچوب ضوابط و مقررات آیین‌نامه. فوق‌العاده ویژه، ضریبی از حقوق رتبه و پایه عضو است که بر اساس رتبه شغلی وی تعیین گردیده و پژوهشگاه می‌تواند، در چارچوب ضوابط مربوط و متناسب با شرایط اقتصادی خود، میزان آن را هر دو سال یکبار، مورد بازنگری قرار دهد. فرآیند ارزیابی با تکمیل فرم خوداظهاری در خصوص مهم‌ترین فعالیت‌های عضو در طول یکسال شروع می‌شود. در ادامه مدیر بلافصل و مدیر ارشد عضو بر اساس شاخص‌های عملکردی تعریف شده نمره‌ای از ۰ تا ۲۰ به عضو اعطا می‌کند. در مرحله بعد دفتر برنامه‌ریزی و کیفیت نسبت کارکرد تایید شده (کار مورد

تایید مدیران و مجریان پروژه) به ساعات کارکرد موظفی فرد را محاسبه و اعلام می‌کند. بررسی مستندات ارزیابی پروژه و ارزیابی عملکرد اعضا نشان دهنده این موضوع است که ارزیابی پروژه تاثیر مستقیمی در محاسبه ارزیابی عملکرد اعضا ندارد. در خصوص ارزیابی سالانه اعضا نیز، نمره‌های اعطایی از نظرات شخصی مدیران بالادست محاسبه می‌شود و این مورد نیز می‌تواند دستخوش قضاوت‌های شخصی و روابط کاری مدیر و زیر دست قرار گیرد.

آسیب‌شناسی وضع موجود با توجه به نتایج تحلیل مصاحبه‌ها

برای بررسی نظام ارزیابی عملکرد فعلی در پژوهشگاه نیرو، ۵ سوال طراحی گردید. در ابتدای مصاحبه هدف پژوهش ذکر گردید و تأکید شد که از مصاحبه‌ها تنها برای مقاصد پژوهشی استفاده خواهد شد. در حین انجام مصاحبه‌ها، متن آنها به دقت پیاده‌سازی شد. در پایان هر جلسه مصاحبه نیز از مصاحبه شدگان درخواست گردید که چنانچه مطلب دیگری برای طرح دارند، اضافه کنند. در ادامه به بررسی پاسخ‌های ارائه شده توسط مصاحبه شونده‌گان در خصوص نظام فعلی ارزیابی عملکرد می‌پردازیم.

سوال ۱. در نظام ارزیابی عملکرد فعلی چه کسی کار ارزیابی را انجام می‌دهد؟

در پاسخ به این سوال یکی از مصاحبه شونده‌گان اظهار داشت؟

"... مدیر پروژه ماهانه ساعات کارکرد افراد را تایید یا رد می‌کند. و مدیران گروه به صورت سالانه اعضای هیأت علمی و پژوهشگران زیر مجموعه خود را ارزیابی می‌کنند..."

با توجه به تنوع ارزیابی‌های صورت گرفته در پژوهشگاه نیرو، هر کدام از مصاحبه شونده‌گان به تعدادی از ارزیاب‌ها اشاره کردند. مهم‌ترین ارزیاب در سیستم فعلی مدیر پروژه است که به صورت ماهانه در خصوص ساعات کارکرد کارشناسان پروژه و شخص خود، ارزیابی انجام داده و نسبت به تایید همه کارکرد یا بخشی از آن اقدام می‌کند. دومین ارزیاب، شورای تعریف پروژه است که در خصوص تصویب یک پروژه ابراز نظر می‌کند. سومین ارزیاب ناظر پروژه است که هم در طول ماه بر عملکرد فنی تیم پروژه نظارت دارد و هم در پایان هر مرحله نسبت به مطالعه گزارش کار آن مرحله و تایید

فنی کل مرحله اظهار نظر می‌کند. ارزیاب بعدی در سیستم فعلی دفتر برنامه‌ریزی و کیفیت پژوهشگاه نیرو است که به صورت ماهانه هزینه‌کرد و برنامه زمانبندی پروژه را ارزیابی کرده و انحرافهای موجود را گزارش می‌کند. مدیر دانشی هر گروه، ارزیاب دیگری است که پس از اتمام کار، پروژه را از منظر مدیریت دانش مدون شده ارزیابی می‌کند. در نهایت مدیر مستقیم هر فرد از لحاظ ساختار سازمانی به عنوان آخرین ارزیاب تلقی شده که در پایان هر سال نسبت به ارزیابی عملکرد کلی فرد بر اساس نظام ارزیابی عملکرد سالانه اقدام می‌نماید.

سوال ۲. در نظام ارزیابی عملکرد فعلی چه چیزی ارزیابی می‌شود؟ برخی پاسخهای مصاحبه شونده‌گان در ادامه مطرح شده است:

"... یک پرسشنامه به مدیر بالادستی داده می‌شود و مدیر بر اساس آن افراد را ارزیابی می‌کند که البته قضاوت و نظر شخصی مدیر در این زمینه پررنگ به نظر می‌رسد..."

"... ارزیابی سالانه‌ای وجود دارد که تاثیر زیادی روی پرداختی‌ها ندارد..."

"... اصل ارزیابی روی ساعات کارکرد ماهانه است..."

در مصاحبه‌ها به این موضوع اشاره شد که در حال حاضر در پایان سال از لحاظ رفتار، شایستگی و مهارت و دانش عمومی و تخصصی ارزیابی می‌شوند که البته نظارت سفت و سختی برای پیاده شدن این نظام ارزیابی وجود ندارد و آنچه که مبنای اصلی برای ارزیابی افراد است ساعات حضور آنان بوده و پرداخت بهره‌وری و اضافه‌کاری ماهانه مستقیماً با ساعات حضور افراد در ارتباط است. هر کدام از مصاحبه شونده‌گان به مواردی در خصوص ارزیابی اشاره کرد که از منظر خود بخشی از ساز و کار سنجش عملکرد افراد را شامل می‌شد. این موضوع در بین مصاحبه شونده‌گان مشخص بود که اکثر همکاران در مسائل فنی و تخصص خود افراد با تجربه‌ای بودند ولی در حوزه مفاهیم منابع انسانی اطلاع و دغدغه چندانی نداشتند.

سوال ۳. در نظام فعلی ارزیابی عملکرد، ارزیابی با استفاده از چه روشی انجام می‌شود؟ در پاسخ به این سوال، مصاحبه شونده‌گان به مفاهیم مختلفی اشاره

کردند. در ادامه به برخی پاسخ‌ها اشاره شده است:

"... نمی‌دانم... روش خاص علمی را ندیدم. هم ارزیابی سالانه و هم تایید ساعات کارکرد ماهانه معمولاً بر اساس نظر شخصی مدیر انجام می‌شود..."

"... پرسشنامه‌ای تهیه شده است که مدیران بر اساس آن و شاخص‌های رفتاری و عملکردی افراد را قضاوت می‌کنند..."

ارزیابی عملکرد سالانه در پژوهشگاه نیرو در پایان هر سال برای همه کارکنان در حوزه‌های صف و ستاد انجام می‌شود. مجری این ارزیابی مدیریت توسعه منابع انسانی و آموزش است. در این سیستم فرمی تحت عنوان کاربرگ ارزیابی عملکرد به مدیران ارائه می‌شود که در آن دو محور اصلی با عنوان شاخص‌های عمومی و شاخص‌های اختصاصی شغل طراحی شده است. البته بر اساس پاسخ‌های مصاحبه شونده‌گان، ساز و کار ارزیابی سالانه در طول چند سال اخیر فقط یک یا دو بار اجرایی شده است و تداوم نداشته است. در دو سال گذشته نیز با توجه به قصد طراحی مدل جدید و بهبود شاخص‌های ارزیابی، این سیستم متوقف شده است.

نظام ارزیابی دیگری نیز به صورت ماهانه توسط واحد برنامه‌ریزی و کیفیت در پژوهشگاه انجام شده از طریق اداره مدیریت پروژه راهبری می‌گردد. در پایان هر ماه کارکنان کارکرد خود در پروژه‌های مختلف را به صورت خوداظهاری بر اساس ساعات کارکرد وارد کرده و مدیر هر پروژه باید در پایان ماه نسبت به تایید ساعات کارکرد کارشناسان اقدام نماید.

سوال ۴. در نظام فعلی ارزیابی عملکرد از نتایج ارزیابی برای چه مواردی استفاده می‌شود؟ در پاسخ به این سوال برخی از پاسخ‌دهندگان اینگونه اظهار داشتند:

"... ارزیابی ماهانه ساعت کارکرد روی رقم بهره‌وری ارزیابی پایان سال روی پایه حکم تاثیر دارد البته تاثیر هر دو ناچیز است..."

"... ارزیابی ماهانه فقط روی بهره‌وری تاثیر دارد منتهی در اصل نشاندهنده بهره‌وری نیست..."

بر اساس مصاحبه‌های انجام شده، در حال حاضر از نتایج هر کدام از ارزیابی‌هایی که در بخش قبل توضیح داده شد برای توسعه کارکنان استفاده نمی‌شود. این نتایج برای امتیاز ارتقا سالانه و ضریب فوق‌العاده ویژه مورد توجه قرار می‌گیرند. هرچند نتیجه این ارزیابی منتج به ترفیع پایه می‌شود اما مبلغ پرداختی ناشی از ترفیع آنقدرها نیست که بتوانند در کارکنان انگیزه ایجاد کند. در واقع یک نظام جامع و کامل برای ادغام همه این روش‌ها و یک نتیجه‌گیری کلی وجود ندارد.

سوال ۵. آیا در وضع موجود ارتباط بین پرداخت و نتایج ارزیابی عملکرد دیده شده است؟ در ادامه به برخی پاسخها اشاره شده است:

"... ربط چندانی ندارد و هر کس بیشتر بماند بیشتر دریافتی دارد..."

"... ارزیابی ماهانه افراد به پرداخت بهره‌وری مربوط می‌شود اما لزوماً نشان دهنده

بهره‌وری واقعی افراد نیست..."

پاسخ اکثر مصاحبه‌شونده‌ها به سوال مذکور این بود که در سیستم فعلی خروجی و عملکرد افراد سنجیده نمی‌شود. بنابراین پرداخت‌هایی که تحت عنوان بهره‌وری به صورت ماهانه به همکاران صورت می‌پذیرد، در واقع ارتباطی به ارزیابی عملکرد افراد ندارد. آنان بر این عقیده بودند که در پایان هر ماه دفتر برنامه‌ریزی و کیفیت، بودجه باقیمانده و برنامه زمانبندی پروژه را بررسی می‌کند. اگر پروژه انحراف هزینه‌ای و زمانی نداشته باشد، به اعضای آن که شامل مدیر پروژه و همه کارشناسان درگیر است، بهره‌وری تعلق می‌گیرد. مبلغ این بهره‌وری بر اساس میزان ساعات کارکرد تایید شده فرد در طول ماه، محاسبه می‌شود. این مبلغ وارد صندوق مالی عضو می‌شود. بخشی از آن به عنوان حقوق و دستمزد ماهانه مطابق با قرارداد فرد پرداخت شده و مبلغ باقیمانده صندوق به عنوان بهره‌وری به فرد پرداخت می‌شود. مصاحبه‌شوندگان این شیوه پرداخت را غیر منصفانه دانسته و بر این عقیده بودند که این پرداخت هیچ ارتباطی به ارزیابی عملکرد و بهره‌وری افراد ندارد.

نکته بعدی که مصاحبه‌شوندگان به آن اشاره داشتند، تاثیر ارزیابی عملکرد سالانه بر حقوق و دستمزد پرسنل بود. از نتایج ارزیابی عملکرد سالانه در حقوق و دستمزد استفاده می‌شود. هم برای امتیاز ارتقا سالانه و هم برای ضریب فوق‌العاده ویژه که یکی از آیتم‌های حکمی پرسنل است.

نظام مدیریت عملکرد در وضعیت مطلوب با توجه به نتایج تحلیل مصاحبه‌ها

برای جمع‌بندی نقطه نظرات افراد در خصوص نظام بهینه مدیریت عملکرد، با توجه به متنوع بودن ایده‌ها و پیشنهادات، از روش تجزیه و تحلیل تم استفاده شده است. با مطالعه دقیق متن مصاحبه‌ها، در ابتدا برای هر یک از مصاحبه‌های تهیه شده تمامی ایده‌های مستقل در قالب مفاهیم شناسایی و سپس به هر کدام یک کد اختصاص داده شد؛ در صورت وجود بخش‌هایی با مضامین مشابه در متن مصاحبه‌های قبلی، از همان کدهای قبلی اختصاص داده شده به عنوان نشانگر آن‌ها استفاده گردید. سپس بر اساس تمامی مفاهیم شناسایی شده در کل پژوهش دسته‌بندی کلی‌تری انجام شد که به شناسایی تم‌های اصلی منجر گردید. در ادامه به نتایج تحلیل مصاحبه‌ها پرداخته شده است.

سوال ۱. در نظام بهینه ارزیاب‌ها چه کسانی باید باشند؟ در ابتدا پرسش‌هایی در خصوص شیوه ارزیابی واحدهای ستادی و خدمات ارائه شده توسط آنها پرسیده شد که در ادامه به برخی از پاسخها اشاره شده است:

"... به نظر من نباید ارزیابی را سخت کرد و همان مدیر پروژه کارشناسان را و

مجری هم مدیر پروژه را ارزیابی کند کافی است..."

"... به نظر می‌رسد ارزیابی ۳۶۰ درجه بسیار جامع و مفید باشد و بهتر است با

توجه به اقبال جهانی از آن در پژوهشگاه استفاده شود..."

"... من با ارزیابی ۳۶۰ درجه موافقم به شرطی که خودارزیابی از آن حذف شود

چون در فرهنگ ایرانی افراد به خود نمره کامل می‌دهند..."

"... ارزیابی ۳۶۰ درجه جالب به نظر می‌آید، اما در مورد گزارش‌ها و پروژه باید

یک گروه از متخصصان بی‌طرف قضاوت کنند..."

بر اساس نظر اکثر پاسخ دهندگان بهتر است به جای ارزیابی واحد، برای هر مقوله یک نفر به عنوان رابط به مدیر پروژه معرفی شود و مدیر پروژه نسبت به ارزیابی عملکرد آن شخص در هر حوزه اعلام نظر نماید. این رویکرد، ساختار ماتریسی را در انجام پروژه تقویت می‌کند. در خصوص ارزیابی اعضای پروژه تقریباً ۵۰٪ مصاحبه شونده‌ها با مقوله

ارزیابی ۳۶۰ درجه موافق بودند. مدیر پروژه، مجری پروژه، و مشتریان پروژه و همکاران بالاترین فراوانی به عنوان فرد ارزیاب را داشتند. به طور کلی، بیشتر پاسخ دهندگان معتقد بودند مشتریان حتما باید به عنوان ارزیاب در نظر گرفته شوند اما ساز و کار این نظرخواهی را در حال حاضر بسیار پیچیده دانسته و بیان داشتند ورود به این مقوله می تواند انجام ارزیابی را با دشواری هایی رو به رو سازد که کل سیستم زیر سوال برود. بنابراین، بهتر است مشتریان به عنوان ارزیاب پروژه و اعضای آن انتخاب نشوند ولی می توان نظر آنان را در مورد کلیت پژوهشگاه نیرو و خدمات ارائه شده جويا شد و ساز و کاری برای نظر سنجی عمومی از طریق خود سایت پژوهشگاه نیرو طراحی کرد. موضوع دیگری که مصاحبه شوندهگان در خصوص آن اختلاف نظر داشتند بحث خودارزیابی و ارزیابی همکاران بود که حدودا ۵۰٪ معتقد بودند متاسفانه فرهنگ آن در بین سازمان های ایرانی جا نیفتاده است. بنابراین بهتر است یا خود ارزیابی و ارزیابی توسط همکاران صورت نگیرد و یا امتیاز وزنی این دو نسبت به سایر ارزیاب ها بسیار کمتر در نظر گرفته شود. به طور کلی پاسخ دهندگان معتقد بودند کارشناس پروژه باید توسط همکاران و مدیر پروژه؛ مدیر پروژه توسط ناظر و مجری پروژه و کارشناسان؛ ناظر و داور پروژه توسط مدیر پروژه و مجری پروژه؛ مجری پروژه توسط کارفرما و مدیر پروژه ارزیابی شود. مشتریان نیز می توانند کارفرما و مجری کار را به صورت کلی تر و نه با معیارهای ریز تدوین شده مورد ارزیابی قرار دهند.

سوال ۲. در نظام بهینه چه چیزی باید ارزیابی شود؟ در پاسخ به این سوال، مصاحبه شوندهگان به مفاهیم مختلفی اشاره کردند. در ادامه برخی از پاسخ ها آورده شده است:

"... در خصوص ارزیابی همکار حتما باید اخلاق و رفتار حرفه ای ایشان در کنار مهارت و دانش ارزیابی شود...."

"... به نظر من ارزیابی افراد هم در پایان پروژه و هم در آخر سال با استفاده از شاخص های مهارت و دانش کفایت می کند. شاخص کار تیمی هم در این زمینه خیلی اهمیت دارد ..."

"... علاوه بر ارزیابی دقیق رفتار و دانش و مهارت کارکنان و کیفیت و هزینه و

زمان پروژه باید بررسی کرد که آیا خود پروژه درست تعریف شده و آیا برای انجام پروژه از روش‌های علمی استفاده شده است؟ ضمن اینکه علاوه بر ارزیابی فردی کارکنان باید به صورت تیمی هم ارزیابی صورت پذیرد...

بر اساس پاسخهای مصاحبه شونده‌گان ترکیبی از ارزیابی عملکرد فردی و تیمی باید در پژوهشگاه نیرو انجام شود. در وهله اول خود پروژه باید به درستی تعریف شده باشد و فرایند و خروجی مورد انتظار مشخص شود. در وهله بعدی، وظایف مورد نیاز برای تحقق اهداف پروژه، رفتار و شایستگیهای مورد نیاز برای انجام پروژه با تاکید بر کار تیمی و اخلاق حرفه‌ای باید ارزیابی شوند. با توجه به پاسخها، مفهوم کار تیمی در فرهنگ سازمانی پژوهشگاه نیرو چندان جدی گرفته نشده و سیاست‌های اجرایی مدیریت سازمان باعث شده افراد تا حدی به سمت انجام کارهای خود محور روی آورند. در این راستا اکثر مصاحبه شونده‌گان بر بازنگری فرایند تجزیه و تحلیل به عنوان پیش‌نیازی برای طراحی نظام مدیریت عملکرد در وضعیت مطلوب تاکید داشتند.

سوال ۳. در نظام بهینه، مدیریت عملکرد باید با استفاده از چه روش‌هایی انجام شود؟ برای پاسخ به این سوال ابتدا درباره روش‌ها و تکنیک‌های علمی مدیریت عملکرد برای مصاحبه شونده‌گان توضیح داده شد. در پاسخ به این سوال، یکی از مصاحبه شونده‌گان اینگونه اظهار داشت:

"... روش توزیع اجباری می‌تواند روش مناسبی برای پیاده سازی در پژوهشگاه نیرو باشد چون با دسته بندی افراد می‌شود برنامه ریزی مناسبی برای آموزش و ارتقا هر دسته انجام داد و این موضوع باعث می‌شود که به مرور فرهنگ درست ارزیابی کردن در پژوهشگاه نیرو جا بیفتد..."

همان طور که در بررسی وضع موجود بیان گردید، در پژوهشگاه نیرو در ارزیابی سالانه یک فرآیند نرمال سازی در هر واحد انجام می‌شد. مصاحبه شونده‌گان به طور کلی با این روش موافق نبودند و ایراد اساسی این بود که در این روش تعداد نفرات واحدها و میزان سخت‌گیری و سهل‌گیری مدیر واحد در خصوص انجام مدیریت عملکرد بسیار تاثیر گذار بود. همچنین با توضیح روش‌های مقایسه‌ای، اکثر مصاحبه شونده‌گان به طولانی بودن فرآیند روشهای مقایسه‌ای و امکان اثرات ضد انگیزی اشاره داشتند. در بین

روش‌های اشاره شده، ترکیبی از روش رتبه بندی گرافیکی و روش توزیع اجباری مورد استقبال مصاحبه‌شوندگان قرار گرفت.

یک نکته حائز اهمیت مخالفت اکثریت افراد با روش نظارت بر کارکرد روزانه^۳ بود. تقریباً همه افراد معتقد بودند این روش که چندین بار در دوره‌های مختلف اجرا شده است، هرگز کارایی لازم را نداشته است. اولاً ثبت تک به تک امور از حوصله افراد خارج است. از این رو پس از طی مدت کوتاهی، تمام گزارشات روزانه ثبت شده غیر واقعی شده و افراد فقط برای پر کردن گزارش نسبت به تکمیل آن اقدام می‌کنند. همچنین مدیران مستقیم که مسئول بررسی این گزارش‌ها و کارکرد روزانه هستند، اکثراً وقت و حوصله لازم برای بررسی موارد را به صورت روزانه ندارند.

استفاده از روش نظارت بر عملکرد الکترونیکی (EPM)^۴ به شرطی که در پایان ماه و به صورت کلی میزان کارکرد هر فرد را در سرفصل فعالیت‌ها ثبت شود مورد تایید تعدادی از مصاحبه‌شوندگان قرار گرفت.

سوال ۴. در نظام بهینه مدیریت عملکرد از نتایج ارزیابی باید در چه مواردی استفاده شود؟ در پاسخ به این سوال یکی از مصاحبه‌شوندگان اینگونه اظهار داشت:

"... به نظرم مهمتری نکته استفاده از نتایج ارزیابی در پرداخت پاداش است. البته مسلماً از این نتایج می‌شود برای توسعه کارکنان و ارتقای آنان هم استفاده کرد، اما هیچ کدام به اندازه پرداخت پاداش نمی‌تواند در کارکنان انگیزه ایجاد کند..."

به طور کلی، در پاسخ به این سوال اکثر مصاحبه‌شوندگان، جز کارکنان حوزه منابع انسانی که اطلاعات بهتری در این زمینه داشتند و در تلاش برای طراحی سازوکارهایی برای استفاده از نتایج مدیریت عملکرد بودند، تنها به استفاده از نتایج در پرداخت‌ها و ارتقای پایان سال اشاره می‌کردند. اما پس از توضیح بیشتر، ۶ مفهوم اصلی به شرح استفاده از نتایج مدیریت عملکرد برای توسعه فردی، خود تنظیمی، پرداخت پاداش، انتخاب افراد برای سمت‌ها، ارتقای پایان سال مورد تاکید قرار گرفت. بر اساس نظرات مصاحبه‌شوندگان، ارزیابی انجام شده توسط مدیر، همکار و خود افراد می‌تواند در

شناسایی نقاط ضعف افراد و برنامه‌ریزی برای آموزش و بهبود آنان و به طور کلی در جهت توسعه فردی مفید باشد؛ بازخورد نتایج ارزیابی به خود فرد باعث می‌شود که افراد در جهت خود تنظیمی یعنی توسعه دانش و مهارت‌های فردی تلاش کنند؛ اکثر مصاحبه‌شوندگان بر لزوم ارتباط پرداخت پاداش بر اساس نتایج ارزیابی عملکرد اصرار داشتند. همچنین از نظر مصاحبه‌شوندگان، می‌توان از نتایج ارزیابی برای انتخاب مجریان و مدیران پروژه، انتخاب کارمند نمونه همچنین ارتقای پایان سال استفاده کرد.

سوال ۵. در نظام بهینه چگونه باید ارتباط میان پرداخت و مدیریت عملکرد دیده شود؟ در خصوص این سوال یکی از مصاحبه‌شوندگان اذعان داشت:

".... به غیر از پاداش پروژه و پاداش سالانه باید حق‌التحقیق هم پرداخت شود. ضمن اینکه برای افزایش انگیزه کارکنان، پژوهشگاه باید هر ۶ ماه یک پاداش به پرسنل پاداش بدهد. البته مهم است که این پاداش مشخص باشد و مرتباً پس از تایید مراحل پرداخت

شود. همچنین لازم است به اعضای ستاد هم کارانه پرداخت شود...."

در خصوص پرداخت مبتنی بر عملکرد، مصاحبه‌شوندگان اعلام کردند که به دو صورت می‌توان این کار را انجام داد. یکی پاداش آخر سال است که مربوط به عملکرد کلی پژوهشگاه بوده و در پایان سال مبلغی از درآمد و سود سالانه پژوهشگاه به عنوان پاداش کارکنان قابل پرداخت است؛ یک پاداش هم مرتبط با هر پروژه می‌باشد که اعضای پروژه در صورت انجام کارآمد وظایف و تایید مقامات بالادستی می‌توانند دریافت کنند. برای پرداخت پاداش پروژه، مصاحبه‌شوندگان بر این باور بودند که باید مقدار پاداش قابل پرداخت هر پروژه، در ابتدای آن برآورد شده و شیوه پرداخت آن به طور کامل مشخص شود. پس از آن، اگر تیم پروژه بتواند آن مرحله را در زمان برنامه‌ریزی شده و با بودجه مصوب و با کیفیت لازم به پایان رساند با توجه به میزان کارکرد تایید شده هر کارشناس و تعیین وزن مشخصی برای تخصص او در فعالیت‌های مرتبط با هر مرحله سهم هر فرد از پاداش تعیین و به او پرداخت شود. بخش دیگری از پاداش هم می‌تواند در قالب عملکرد تیمی ارایه شود. در پرداخت پاداش پایان سال نیز، با توجه به نتایج ارزیابی نهایی پایان سال و نمرات افراد می‌توان برای آنان پاداش در نظر گرفت.

پس از جمع‌بندی نتایج حاصل از آسیب شناسی وضع موجود با استفاده از بررسی اسناد و مدارک و مصاحبه و همچنین ترسیم وضع مطلوب با استفاه از مصاحبه، از ۵ نفر از خبرگان حوزه منابع انسانی خواسته شد تا با در نظر گرفتن نتایج مذکور، نظرات خود را درباره سیستم بهینه ارزیابی عملکرد در پژوهشگاه نیرو مطرح کنند. بر اساس نظرات خبرگان مذکور برای کارآمدتر شدن سیستم بهینه و رفع نقاط ضعف وضعیت موجود لازم است نظام مکانیزه‌ای برای ارزیابی عملکرد طراحی شود که مبتنی بر نتایج تجزیه تحلیل شغل باشد. استفاده از روش ارزیابی ۳۶۰ درجه، تعیین وزن هر کدام از ارزیابی کنندگان در فرایند ارزیابی و همچنین تعیین وزن تخصص هر عضو برای پرداخت پاداش هر مرحله (متفاوت بودن درصد مدیر پروژه با کارشناس فنی و با کارشناس ستادی)، انجام اقدامات لازم برای فرهنگ‌سازی سیستم جدید ارزیابی، استفاده همزمان از ارزیابی فردی و گروهی و وصل کردن نتایج آن به نظام پرداخت و اعلام عمومی نمرات برتر و انتخاب کارمند نمونه مبتنی بر نتایج ارزیابی از دیگر پیشنهادهای است که توسط خبرگان مذکور مطرح شدند.

جمع‌بندی نهایی نظام بهینه پرداخت مبتنی بر عملکرد در پژوهشگاه نیرو در نهایت با توجه به نتایج حاصل از مصاحبه‌ها، بررسی اسناد و مدارک و نظرات خبرگان، تمهای اصلی زیر استخراج شده و مقرر شد که در سیستم مطلوب چهار نوع ارزیابی انجام شود:

۱- ارزیابی سالانه عملکرد فردی اعضا و استفاده از نتایج آن در ترفیع رتبه و پایه سالانه. پیشنهاد می‌شود که در پایان هر سال اعضای پژوهشگاه نیرو از طریق روش بازخورد ۳۶۰ درجه و بر اساس روش مقیاس رتبه بندی گرافیکی ارزیابی شوند. این ارزیابی با توجه به شاخصهای زیر انجام خواهد شد:

- ✓ ارزیابی وظایف ناشی از تجزیه و تحلیل شغل توسط خود فرد و مقام مافوق مستقیم
- ✓ ارزیابی دانش، مهارتها و تواناییهای مربوط به هر شغل توسط خود فرد، مقام مافوق و همکاران
- ✓ ارزیابی مستنداتی همچون دوره‌های آموزشی، تقدیرنامه‌ها، پیشنهادات ارایه شده و مانند آن

در نهایت امتیاز نهایی ارزیابی عملکرد فرد با توجه به وزن ارزیاب‌ها محاسبه شده و در نهایت

برای صدور احکام پرسنلی جدید و برنامه‌ریزی آموزش و ارتقاء افراد استفاده می‌شود. بر اساس نمره نهایی هر فرد، پژوهشگاه می‌تواند مطابق با سیاست‌های خود در خصوص ترفیع رتبه و پایه اعضا تصمیم‌گیری نماید. سپس بر اساس روش توزیع اجباری، اعضا دسته‌بندی شده و می‌توان برای توسعه آنان از راهکارهای لازم استفاده کرد.

۲- ارزیابی ماهانه عملکرد فردی اعضا برای پرداخت کارانه. پیشنهاد می‌شود در پایان هر ماه ارزیابی توسط مدیر مافوق هر نقش در پروژه در خصوص عملکرد اجرایی و خروجی‌های تحویل داده شده انجام شود (کارشناسان توسط مدیر پروژه و مدیر پژوهشگاه مجری پروژه و مجری توسط کارفرما ارزیابی شود). همان طور که اشاره شد در پژوهشگاه نیرو در پایان هر ماه، افراد کارکرد خود را در سامانه مدیریت کارکرد یکپارچه وارد نموده و مدیر مربوطه نسبت به تأیید این کارکرد مطابق با خروجی عملکردی هر فرد اقدام می‌کند. با توجه به این موضوع در پایان ماه می‌توان میزان کارکرد افراد را در آن ماه استخراج نمود. هر مدیر بر اساس خروجی ارائه شده، کیفیت فعالیت انجام شده، زمان کار انجام شده بر روی فعالیت، عملکرد نیروی خود را ارزیابی می‌نماید. این نمره‌ها در پایان هر سه ماه برای پرداخت کارانه مورد استفاده قرار می‌گیرد. پیشنهاد می‌شود پژوهشگاه در پایان هر فصل مبلغی را به عنوان کارانه به همکاران پرداخت نماید. این مبلغ بر اساس کارکرد تأیید شده و نمره ارزیابی افراد به ایشان پرداخت شود.

۳- ارزیابی پروژه در پایان آن توسط کارفرما با توجه به اطلاعات مدیریت برنامه‌ریزی و کیفیت و نظرات ناظر. در پژوهشگاه نیرو در پایان هر پروژه و پس از تأیید نتایج مرحله توسط ناظر فنی و کارفرمای پروژه، گزارشی از زمان‌بندی اجرا و هزینه انجام گرفته برای اجرای پروژه و میزان انطباق یا انحراف آن از برنامه‌ریزی اولیه توسط مدیریت برنامه‌ریزی و کیفیت ارائه می‌شود. این پروژه از سه منظر ارزیابی می‌شود: نوع تعریف پروژه و میزان انطباق آن با نیازهای جامعه، استفاده از روش‌های علمی در اجرای پروژه و بررسی خروجی هر مرحله بر اساس زمان و هزینه و کیفیت برونداد. در نهایت از تجمیع امتیازهای محاسبه شده، نمره کلی ارزیابی پروژه حساب می‌شود. در پیوست ۱، نمونه‌ای از شاخصهای ارزیابی پروژه با توجه به نتایج حاصل از مرور مبانی نظری، مصاحبه‌ها و بررسی اسناد و مدارک سازمانی، آورده شده است.

۴- ترکیبی از ارزیابی عملکرد گروهی و فردی در پایان هر پروژه و اتصال آن به

پاداش پروژه. پیشنهاد می‌شود در ابتدای پروژه و در زمان برآورد هزینه اجرای آن، مبلغ پاداش کلی پروژه تعیین شود. از ضرب امتیاز ارزیابی پروژه در مبلغ پاداش، میزان پرداختی قابل تقسیم مشخص می‌شود. در این مدل برای اثرگذاری یکسان عملکرد فردی و گروهی، پاداش محاسبه شده به صورت مساوی برای عملکرد گروهی اختصاص می‌یابد. به این صورت که ۵۰٪ مبلغ قابل پرداخت بر اساس میزان مشارکت و کارکرد افراد در کل پروژه و با نظر مدیر پروژه بین افراد تقسیم می‌شود و ۵۰٪ باقیمانده به عنوان پاداش عملکرد گروهی به طور مساوی بین اعضا تقسیم خواهد شد. در ضمن با بررسی میزان انحراف زمانی و هزینه پروژه، اگر پروژه با مبلغی کمتر از هزینه پیش‌بینی شده اجرا شده باشد، این مبلغ به عنوان سود پروژه و به طور مساوی در بین اعضا عنوان بخش دیگری از پاداش گروهی تقسیم خواهد شد.

نظام مدیریت عملکرد پژوهشگاه نیرو در وضعیت مطلوب (با تاکید بر پرداخت مبتنی بر عملکرد)، با توجه به نتایج حاصل از مرور مبانی نظری، مصاحبه‌ها، بررسی اسناد و مدارک سازمانی و نظرات خبرگان، در جدول ۱ نشان داده شده است.

جدول ۱: نظام مدیریت عملکرد پژوهشگاه نیرو در وضعیت مطلوب (با تاکید بر پرداخت مبتنی بر عملکرد)

ردیف	سوالها	تمهای اصلی		
		ارزیابی عملکرد سالانه	ارزیابی ماهانه	ارزیابی پایان پروژه
	چه کسی ارزیابی می‌شود؟	همه پرسنل	کارشناس پروژه مدیر پروژه	پروژه
1	چه کسی ارزیابی می‌کند؟	ارزیابی ۳۶۰ درجه	ارزیابی توسط مقام مافوق	ارزیابی ۱۸۰ درجه
2	ارزیابها	خود فرد همکار فرد مدیر فرد کارفرما	مدیر پروژه مدیر واحد مجرى	کارفرمای پروژه ناظر پروژه افراد درگیر پروژه
3	چه چیزی ارزیابی می‌شود؟ (معیارها)	انضباط اداری - مهارت‌های مدیریتی و رهبری - مهارت‌های ارتباطی - توسعه فردی - مشترک شغلی - اختصاصی شغلی	فهرست کارها و وظایف ماهانه	طراحی پروژه - اجرای پروژه - کیفیت خروجی پروژه
4	روش ارزیابی چیست؟	روش استاندارد مطلق - توزیع اجباری	EPM	ارزیابی فردی - ارزیابی گروهی
5	از نتایج ارزیابی در کجا استفاده می‌شود؟	ارتقا پایه و رتبه احکام سالانه	پرداخت کارانه سه ماهه	پرداخت فردی - پرداخت گروهی

بحث و نتیجه گیری

با وجود اهمیت مدیریت منابع انسانی در سازمانهای پروژه محور، پژوهشهای چندانی در مورد کارکردهای منابع انسانی در اینگونه سازمانها انجام نشده است. هدف از این پژوهش آسیب شناسی نظام ارزیابی عملکرد در پژوهشگاه نیرو و ارایه سیستم بهینه‌ای برای پرداخت مبتنی بر عملکرد در این سازمان بود تا از این راه مشکلات پرداخت و مدیریت عملکرد در سازمان مذکور بررسی شده و در نهایت با ارایه راهکارهای اجرایی و علمی به حل آنها کمک شود. به این منظور ابتدا با استفاده از مصاحبه و بررسی اسناد و مدارک سازمانی به آسیب شناسی وضع موجود پرداختیم. پس از آن، با مصاحبه با ۱۰ نفر از پژوهشگرها و مدیران پژوهشگاه نیرو، نظام بهینه مدیریت عملکرد در وضعیت مطلوب ترسیم شده و در نهایت با گرفتن نظرات ۵ نفر از اساتید، خبرگان و مشاوران متخصص در حوزه جبران خدمات و مدیریت عملکرد کارکنان نهایی گردید.

نتایج آسیب شناسی نشان داد که در نظام فعلی ارزیابی عملکرد در پژوهشگاه نیرو، ارزیابی پژوهشگرها (افراد شاغل در پروژه‌ها شامل کارشناسان و مدیران پروژه) بر اساس معیارها و شاخص‌های رفتاری، شایستگی‌ها، مهارت‌ها و دانش عمومی و تخصصی به صورت سالانه توسط مدیران پروژه‌ها و مدیران بالادست و به صورت دستی صورت می‌گیرد. همچنین در سیستم فعلی، ساعات کارکرد کارشناسان بر اساس میزان حضور و گزارش عملکرد ماهانه ارائه شده توسط مدیر پروژه مربوطه بررسی و ارزیابی می‌شود. مجری پروژه و مدیر پروژه امکان تایید ساعات کارکرد خود را دارند که به علت معذوریات اخلاقی موجود، اکثر مدیران ساعات کارکرد همکاران را به طور کامل تایید می‌کنند.

تحلیل نتایج حاصل از مصاحبه‌ها و نظرات خبرگان نشان داد که در نظام مطلوب مدیریت عملکرد در پژوهشگاه نیرو بهتر است چهار نوع ارزیابی انجام شود: (۱) ارزیابی سالانه عملکرد فردی اعضا که پیشنهاد می‌شود که در پایان هر سال اعضای پژوهشگاه نیرو در قالب یک سیستم مکانیزه و از طریق روش بازخورد ۳۶۰ درجه و بر اساس روش مقیاس رتبه بندی گرافیکی و توزیع اجباری و با توجه به شایستگیها و معیارهای تدوین شده برای هر شغل ارزیابی شوند. نتایج این ارزیابی در ترفیع رتبه و پایه سالانه افراد تاثیر خواهد داشت. (۲) ارزیابی ماهانه عملکرد فردی اعضا که پیشنهاد می‌شود در

پایان هر ماه پس از ورود کارکرد افراد در سامانه مدیریت کارکرد یکپارچه، ارزیابی توسط مدیر مافوق هر نقش در پروژه انجام شود. از نتایج این نوع ارزیابی می‌توان در پایان هر سه ماه برای پرداخت کارانه استفاده کرد. ۳) ارزیابی پروژه در پایان پروژه توسط کارفرما با توجه به اطلاعات مدیریت برنامه‌ریزی و کیفیت و نظرات ناظر که پیشنهاد می‌شود هر پروژه از سه منظر ارزیابی شود. اول از منظر شیوه تعریف پروژه و تناسب آن با نیازهای جامعه، دوم استفاده از روش‌های علمی در اجرای پروژه و سوم بررسی خروجی هر مرحله از پروژه بر اساس زمان و هزینه و کیفیت برونداد. ۴) ترکیبی از ارزیابی عملکرد گروهی و فردی در پایان هر پروژه بدینگونه که در ابتدای پروژه مبلغ پاداش کلی پروژه و مقدار پرداختی قابل تقسیم مشخص شود. در نهایت مدیر پروژه ۵۰٪ مبلغ قابل پرداخت را با توجه به میزان مشارکت و کارکرد افراد در پروژه میان آنان تقسیم کند و ۵۰٪ باقی به عنوان پاداش عملکرد گروهی به طور مساوی بین افراد پروژه تقسیم گردد.

یکی از نکات مهمی که در حین طراحی یک نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد باید به آن توجه داشت بسترسازی لازم برای استقرار آن است. در همین راستا نتایج برخی پژوهشها نشان می‌دهد که برای استقرار یک نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد اثربخش باید حمایت مدیریت ارشد برای اجرای آن را کسب کرد و مدیران و کارکنان را در این زمینه آموزش داد. در واقع هنگام اجرای چنین سیستمی، تأیید مدیران و کارکنان بسیار مهم است. با برگزاری جلسات آموزشی حین و بعد از اجرای برنامه، با درخواست منظم بازخورد برای بهسازی و اصلاح معیارهای عملکرد، اثربخشی سیستم افزایش پیدا می‌کند (Mehan Jr et al., 2019). همچنین معیارهای اندازه‌گیری شفاف کمک خواهند کرد تا درک روشنی از شیوه عملکرد سیستم به وجود آید (Graziano et al., 1996) و در اختیار بودن بودجه کافی برای مکانیزه کردن چنین سیستمی بر اثربخشی آن خواهد افزود (McPhie & Sapin, 2006).

عدالت در پرداخت نیز موضوع مهمی در طراحی نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد است. درک فرد از نابرابری در پرداخت می‌تواند تأثیر مخربی بر انگیزه و عملکرد یک کارمند داشته باشد. تصور اینکه فرد به ناحق پرداخت بیش از حد یا کم تر از حد داشته است، انگیزه را کاهش می‌دهد (Stringer et al., 2011). در این پژوهش نیز با توجه

به نتایج مصاحبه‌ها مشخص بود که با وجود اینکه برخی از کارکنان پروژه‌هایی داشتند که بعد از گذشت مدت زیادی کماکان به اتمام نرسیده اما معتقدند که نباید پاداشی کمتر از سایر همکاران بگیرند. موضوع قابل اشاره دیگر این است که به دلیل حقوق و دستمزد پایین سازمان در مقایسه با سازمان‌های مشابه، افراد هرگونه پرداخت اضافی را حق مسلمی برای جبران آن کم بودن حقوق می‌دانند.

محدودیت‌های پژوهش و پیشنهادهایی برای پژوهشگرهای آتی

این پژوهش نیز مانند سایر پژوهشها با محدودیت‌های مواجه بود. به عنوان اولین محدودیت، از آنجاکه یکی از نویسندگان این مقاله خود در سازمان مورد بررسی مشغول به کار است، مصاحبه شونده‌گان در ارائه نظر واقعی خود محتاطانه عمل می‌کردند. هر چند در ابتدای فرایند مصاحبه بر محرمانگی اطلاعات تاکید می‌شد ولی نمی‌توان محدودیت مذکور را نادیده گرفت.

یکی دیگر از محدودیت‌های پژوهش حاضر این بود که بیشتر بر جنبه‌های مالی جبران خدمات تاکید شده و چندان به پرداخت‌های غیر مالی که تاثیر بسزایی بر انگیزش و تعهد کارکنان دارند پرداخته نشده است؛ درحالیکه بسیاری از کارکنان با عواملی مانند قدردانی، رضایت شغلی، مشارکت و خود شغل انگیزه پیدا می‌کنند (McPhie & Sapin, 2006). یکی دیگر از محدودیت‌های این پژوهش خلاء مطالعه ساختار سازمانی پروژه‌ها بوده است. در پژوهشگاه نیرو هر پژوهشگر در ساختار سازمانی عضو یکی از گروه‌های پژوهشی است و مدیر آن گروه به عنوان مدیر بالادستی فرد لحاظ می‌شود. هر یک از اعضای گروه موظف هستند تا ۳۰٪ زمان خود را به فعالیت‌های عمومی گروه پژوهشی اختصاص دهد که زیر نظر مدیر گروه انجام می‌شود و می‌تواند تا ۷۰٪ زمان کاری خود را به طور همزمان در پروژه‌های مختلف سازمان مشغول به فعالیت شود. در نظر گرفتن وزنه‌های متفاوت برای ارزیاب‌های مختلف می‌توانست منجر به نتایج دقیقتری شود.

در نهایت اینکه این پژوهش با استفاده از روش کیفی انجام شده و برای گردآوری اطلاعات از مصاحبه و بررسی اسناد و مدارک سازمانی استفاده شده است. استفاده از روش پژوهش کمی در کنار پژوهش کیفی برای گرفتن نظرات کارکنان در خصوص رضایت از شیوه‌های پرداخت و ارزیابی عملکرد در پژوهش حاضر و مقایسه نتایج حاصل

از آنها می‌توانست نتایج جالبی داشته باشد. با توجه به یافته‌ها و محدودیت‌های پژوهش، و همچنین مرور مبانی نظری مربوطه، پیشنهادهای منتج شده از این پژوهش را می‌توان به دو گروه پیشنهادهای کاربردی برای پژوهشگاه نیرو و پیشنهادهای پژوهشی تقسیم‌بندی کرد. به عنوان پیشنهادهای کاربردی برای پژوهشگاه نیرو، به پژوهشگرهای آتی توصیه می‌شود به بررسی جنبه‌های غیرمالی پرداخت مبتنی بر عملکرد در پژوهشگاه نیرو بپردازند. همچنین می‌توانند با استفاده از ترکیبی از روشهای کمی و کیفی به طراحی نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد پرداخته و نتایج این دو نوع روش را با هم مقایسه کنند. بررسی عوامل موثر بر پیاده سازی نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد در پژوهشگاه نیرو نیز یکی دیگر از پیشنهادهای کاربردی است که می‌تواند در دستور کار پژوهشگرهای آتی قرار گیرد.

در راستای پیشنهادی پژوهشی، توصیه می‌گردد که پژوهشگرهای آتی به بررسی تطبیقی مدل پرداخت مبتنی بر عملکرد در سازمان‌های پروژه‌ای و غیر پروژه‌ای و یا بررسی تطبیقی مدل پرداخت مبتنی بر عملکرد در سازمان‌های دولتی و خصوصی بپردازند و نقاط افتراق و اشتراک هر کدام را شناسایی کنند. همچنین شناسایی و تبیین موانع استقرار نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد در سازمان‌های پروژه محور می‌تواند به عنوان یک موضوع پژوهشی در دستور کار محققان قرار گیرد.

پی‌نوشت‌ها

1. Bredin

۲. یکی از نویسندگان مقاله حاضر در پژوهشگاه نیرو مشغول به کار بوده و با کلیه فرایندها و روالهای اجرایی این مجموعه آشنایی دارد.

3.-Log Sheet

4. Electronic Performance Monitoring

منابع

Aithal, P. S. (2018). How to boost faculty research performance in HEI's to improve intellectual property by integrating it with faculty compensation—A 'theory of accountability'based framework. *International Journal of Management*,

- Technology, and Social Sciences (IJMST)*, (2018), 3(2), 130–151.
- Baines, A. (1991). Appraisal-based Pay. *Work Study*.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.
- Bredin, K., & Söderlund, J. (2011). Human resource management in project-based organizations: The HR quadriad framework. Springer.
- Cheng, M., Dainty, A., & Moore, D. (2007). Implementing a new performance management system within a project-based organization: A case study. *International Journal of Productivity and Performance Management*.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278–321.
- Das, B., & Garcia-Diaz, A. (2001). Factor selection guidelines for job evaluation: A computerized statistical procedure. *Computers & Industrial Engineering*, 40(3), 259–272.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management twelfth edition*. Pearson International Edition.
- Grabner, I., & Martin, M. A. (2021). The effect of horizontal pay dispersion on the effectiveness of performance-based incentives. *Accounting, Organizations and Society*, 88, 101174.
- Graziano, W. G., Jensen-Campbell, L. A., & Hair, E. C. (1996). Perceiving interpersonal conflict and reacting to it: the case for agreeableness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(4), 820.
- Lam, K. C. K., McGuinness, P. B., & Vieito, J. P. (2013). CEO gender, executive compensation and firm performance in Chinese-listed enterprises. *Pacific-Basin Finance Journal*, 21(1), 1136–1159.
- Lohman, L. (2021). Evaluation of university teaching as sound performance appraisal. *Studies in Educational Evaluation*, 70, 101008.
- McPhie, N., & Sapin, B. J. (2006). Designing an effective pay for performance compensation system. *US Merit Systems Protection Board*, 1, 56.
- Mehan Jr, W. A., Schaefer, P. W., & Hirsch, J. A. (2019). Academic Performance-Based Compensation Models. *Journal of the American College of Radiology*, 16(11), 1621–1627.
- Milkovich, G. T., & Bloom, M. (2017). Rethinking international compensation. In *International Human Resource Management* (pp. 117–125). Routledge.

- Miterev, M., Turner, J. R., & Mancini, M. (2017). The organization design perspective on the project-based organization: a structured review. *International Journal of Managing Projects in Business*.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2019). *Fundamentals of human resource management* (Vol. 2). McGraw-Hill.
- Osibanjo, A. O., Adeniji, A. A., Falola, H. O., & Heirsmac, P. T. (2014). Compensation packages: a strategic tool for employees' performance and retention. *Leonardo Journal of Sciences*, 25, 65–84.
- Ozdemir, O., Kizildag, M., & Upneja, A. (2013). Does risk matter in CEO compensation contracting? Evidence from US restaurant industry. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 372–383.
- Raviv, A., & Sibli-Ciamarra, E. (2013). Executive compensation, risk taking and the state of the economy. *Journal of Financial Stability*, 9(1), 55–68.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior*. Pearson.
- Stringer, C., Didham, J., & Theivananthampillai, P. (2011). Motivation, pay satisfaction, and job satisfaction of front-line employees. *Qualitative Research in Accounting & Management*.
- Tremblay, M., & Chênevert, D. (2008). Influence of compensation strategies in Canadian technology-intensive firms on organizational and human resources performance. *Group & Organization Management*, 33(3), 269–302.
- Umobong, A. A., & Bele-Egberi, A. (2019). Performance Based Compensation and Firm Value of Commercial Banks in Nigeria.
- Whitley, R. (2006). Project-based firms: new organizational form or variations on a theme? *Industrial and Corporate Change*, 15(1), 77–99.
- Xu, Y., & Yeh, C.-H. (2014). A performance-based approach to project assignment and performance evaluation. *International Journal of Project Management*, 32(2), 218–228.

پیوست ۱: معیارهای ارزیابی پروژه

وزن معیار	شاخص	معیار	ردیف
۳۰	تعریف درست اهداف و تعیین دقیق نتایج مورد انتظار در راستای تحقق اهداف	۱	۱
	میزان بهره‌گیری از نظرات ذینفعان	۲	
	لزوم توجه به نیاز جامعه به نتایج پژوهش	۳	
	مطابقت مراحل تدوین شده با سوال اصلی و سوالات فرعی پژوهش	۴	
۲۰	مدیریت مناسب زمان	۵	۲
	مدیریت مناسب متابع مالی و غیر مالی	۶	
	کیفیت روش‌های مورد استفاده برای انجام پروژه	۷	
	کیفیت اطلاعات و میزان دسترسی به داده‌ها و اشاعه آن‌ها	۸	
	کیفیت مشارکت ذینفعان	۹	
	رعایت قوانین و انجام فعالیت مطابق با فرآیند اجرای پروژه در پژوهشگاه	۱۰	
	تناسب فعالیت‌های پروژه با اهداف	۱۱	
	تناسب خروجی‌ها و محصولات پروژه با اهداف	۱۲	
	تناسب روش‌های اجرایی پروژه با اهداف	۱۳	
۵۰	تطابق عملیات انجام شده با برنامه (مستند انجام فعالیت+ تایید کارفرما و ناظر	۱۴	۳
	کفایت اطلاعات علمی جمع‌آوری شده با روش‌های تایید شده در متون علمی (مستند)	۱۵	
	تطابق عملیات انجام شده با روش‌های تایید شده در متون علمی (روش مستند)	۱۶	
	کفایت مستندات علمی و فنی (مستندات تولید شده) میزان تطابق مستند با فعالیت	۱۷	
	کیفیت تحلیل داده‌ها با نتیجه‌گیری (مستندات تولید شده)	۱۸	
	کیفیت مستندسازی (مستندات تولید شده) فرم ظاهری، رعایت نکات دستوری و ...	۱۹	
	سایر خروجی‌های ارائه شده (مقاله، سمینار، پایان‌نامه)	۲۰	
	پیشنهادات سازنده برای مطالعات و پروژه‌های آینده	۲۱	

Pay for Performance in Project-oriented Organizations: A case of Niroo Research Institute

Asal Aghaz¹

Kamran Ghaffari²

Abstract

Despite the importance of Human Resource Management in project-oriented organizations, there are not adequate studies in this field. As a qualitative study, the purpose of this research is firstly to diagnose the status of performance management and compensation system in Niroo Research Institute. Secondly, this study aims to suggest mechanisms to implement a pay for performance system. The population of this study is researchers and employees working directly in projects. We used a purposive sampling method and collected data through a semi-structured interviews. Besides the interview, we examined the organizational documents pertinent to performance appraisal. Moreover, to increase the research validity, the opinions of experts were also taken into account. Findings of the study suggest four types of appraisal: 1) employees' annual performance appraisal as a basis for grading and annual promotion, 2) employees' monthly appraisal for merit pay, 3) project evaluation by employer regarding the related data, and 4) the combination of individual and group performance appraisal when the project is completed and being linked to the rewards.

Keywords: Performance Management, Compensation, Pay for Performance, Project-oriented Organization

1. Assistant Professor, Department of Management, Science and Technology, Amirkabir University of Technology, Tehran, Iran

a.aghaz@aut.ac.ir

2. MBA Graduate, Department of Management, Science and Technology, Amirkabir University of Technology, Tehran, Iran