

عنوان مقاله: شناسایی شاخص‌های کلیدی سنجش عملکرد افراد برای پرداخت پاداش

علیرضا روغنی - مهدی ابزری - ایرج سلطانی

دریافت: ۹۱/۱/۱۵

پذیرش: ۹۱/۴/۲۰

مقاله برای اصلاح به مدت ۲۶ روز نزد پدیدآوران بوده است

چکیده:

روند کنونی ارزیابی عملکرد در داخل سازمان‌ها با الهام از مدیریت عملکرد پا را فراتر نهاده و در آن جدای از ارزیابی عملکرد به تعیین میزان شایستگی و لیاقت، قابلیت رشد و ارتقا و ترفیع نیز توجه شده است. اولویت سازمان‌های کنونی، تعیین هرچه مطلوب‌تر شاخص‌های مورد ارزیابی و دقت در تخصیص امتیاز به آن‌هاست. پژوهش حاضر به شناسایی شاخص‌های کلیدی سنجش عملکرد افراد برای پرداخت پاداش (شرکت ساتها) و ارائه الگوی مناسب می‌پردازد. ابتدا با بهره‌گیری از نتایج پژوهش‌های صورت گرفته توسط متخصصین، خبرگان صنعت و پژوهشگران علوم مدیریت، این معیارها و شاخص‌ها تعیین شد، اعتبار پرسشنامه‌ها بر اساس روش آلفای کرونباخ^۱ بررسی گردید که حاکی از پایایی بالای ابزار اندازه‌گیری بود و سپس با بررسی میدانی و نظرسنجی از جامعه آماری پژوهش که ۱۲۱ نفر از کارکنان شرکت ساتها بوده‌اند و به کمک نرم افزار SPSS داده‌ها بررسی گردیدند و معیارها و شاخص‌های مذکور تجزیه و تحلیل شد. نتایج نشان دادند در شاخص‌های عمومی عملکرد فردی عامل مهارت‌های ادراکی بیشترین امتیاز با میانگین ۴/۰۱ را داشته که شامل سه شاخص استقبال از ایده‌های جدید، طرح‌های پیشنهادی مؤثر برای سازمان و توانایی فکر کردن و بروز خلاقیت و عامل مدیریت عملکرد کمترین امتیاز را با میانگین ۳/۶۱ با پنج شاخص به خود اختصاص داده‌اند. همچنین با توجه به نتایج بدست آمده، در هر واحد سازمانی شاخص‌های عملکرد اختصاصی شناسایی و رتبه‌بندی گردید که به عنوان مثال در واحد تولید شاخص‌های میزان تسلط به اطلاعات و تخصص مربوطه با میانگین ۴/۱۳ و نحوه استفاده از ابزارها و دستگاه‌ها با میانگین ۳/۸۹ و میزان دقت در تولید محصولات با میانگین ۳/۸۹ بیشترین امتیاز را در نظرسنجی کسب نمودند. در مجموع با توجه به نتایج بدست آمده الگویی در خصوص نظام پاداش مبتنی بر عملکرد فردی مشتمل بر پنج جدول که در هر کدام ۱۵ شاخص عمومی عملکرد فردی و ۵ شاخص اختصاصی عملکرد فردی بر اساس واحد سازمانی مربوطه ارائه گردید.

کلیدواژه‌ها: مدیریت عملکرد، ارزیابی عملکرد، انگیزش، نظام پاداش، شاخص عملکرد فردی

۱. دانش آموخته کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد نجف‌آباد (نویسنده مسئول مکاتبات) Roghani@sathaco.com
۲. استاد گروه مدیریت دانشگاه اصفهان
۳. استادیار گروه مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات اصفهان

مقدمه

سازمان‌ها، تشکلهای انسانی بوده که به منظور انجام کار در راستای اهدافی خاص تحقق می‌یابند. گرچه در جهان پویای امروز سازمان‌ها، با فن‌آوری‌های نوین مواجه بوده اما هنوز از انسان بی‌نیاز نبوده و توسط انسان‌ها برنامه‌ریزی شده و اداره می‌گردند.

از این‌رو این منبع اساسی سازمان باید اداره شود، پرورش گردد، رشد یابد و امکانات و تسهیلات رفاهی او و خانواده‌اش فراهم آید. در هزاره سوم و در جهان ارتباطات و اطلاعات و عصر سازمان‌های دانش محور، منابع انسانی ارزشمندترین سرمایه در اختیار سازمان‌هاست، لذا مدیریت منابع انسانی یکی از اصلی‌ترین فرایندهای سازمانی است که اگر به خوبی و در راستای چشم‌انداز و راهبردهای سازمان طراحی و پیاده‌سازی شود، نقش مهمی در موفقیت سازمانی و دستیابی به اهداف و ارتقاء اثربخشی و کارایی فعالیت‌ها خواهد داشت.

سازمان‌های امروزی در یک چشم‌انداز رقابتی شدید اداره می‌شوند. در طول ۲۰ سال گذشته، تغییرات بزرگ باعث شده‌اند تا شرکت‌های زیادی درباره روش‌های بهتر انجام تجارت فکر کنند. این تغییرات شامل: افزایش ارتباطات بین‌المللی، کاهش قیمت‌ها، بیشتر رقابتی شدن، کنترل فعالیت‌ها یا نقل و انتقال‌های پولی ناپایدار، تنظیم یا تعدیل کردن انتشار اطلاعات و فناوری جدید و تاکید فراوان بر روی پیشرفت‌های کیفیتی و توجه به ارزش افزوده می‌شود. این عوامل تقویت رقابت و افزایش فشار برای یک تغییر اصلی در سازمان‌ها و مدیریت را تلفیق کرده‌اند (Hai-Ming & Yi-Hua, p.64).

در نگاه جدید مدیریت اداره انسانی، انسان به عنوان کلیدی‌ترین عنصر و نه به عنوان یکی از منابع نگریسته می‌شود که نه فقط باید به اداره او در درون سازمان پرداخت بلکه باید محیط فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و سیاسی او را لحاظ نمود، تا بتوان به درستی توان او را در خدمت اهداف سازمان قرار داد.

موفقیت هر سازمان بستگی به تخصیص به کارگیری مناسب ابزار، تجهیزات، پول، مواد خام و منابع انسانی آن سازمان در برنامه‌های آن دارد و این امر در صورتی امکان‌پذیر خواهد بود که این سازمان‌ها بتوانند مهارت‌ها، توانایی‌ها و خصوصیات فردی و جمعی کارمندان خود را در راستای اهداف سازمان به کار گیرند.

بیان مسأله

دو عامل اساسی در اعمال مدیریت عبارتند از انسان و نظام‌های عملیاتی سازمان. از آنجا که نظام‌های عملیاتی توسط انسان‌ها به اجرا درمی‌آیند، بنابراین می‌توان به درستی ادعا نمود که مهم‌ترین سرمایه سازمان‌ها همان نیروی انسانی آن است. توجه به نیروی انسانی در سازمان‌ها طی سال‌های اخیر بخش عظیمی از زمان و سرمایه سازمان‌های پیشرو را به خود اختصاص داده است. اکنون مدیران هوشمند آگاهند که هر قدر در زمینه توسعه و ارتقاء نیروی انسانی سرمایه‌گذاری کنند موفقیت، کارایی و برتری رقابتی سازمان خود را تضمین کرده‌اند. اگر یکی از مهم‌ترین ابداعات قرن حاضر را سازمان‌های نوین بدانیم، توفیق این سازمان‌ها در گرو استفاده موثر از منابع و ترکیب کارآمد آن‌ها در اجرای راهبردهای سازمانی است. محور هر راهبرد و سیاست سازمانی و هرگونه بهره‌گیری از منابع، افراد سازمان هستند. موفقیت یا شکست یک سازمان بستگی کامل به چگونگی جذب و نگهداری منابع انسانی آن دارد (جزنی، ۱۳۷۸).

از نظر مدیریت، نیروی انسانی راضی، به خاطر کاهش غیبت و نیز از آن جهت که سلامت افراد به سبب کاهش هزینه‌های بیمه و بیمارستانی به نفع سازمان می‌باشد، باعث افزایش بازدهی خواهد شد. فراتر از اینکه به طور کلی جامعه از این پدیده سود فراوان می‌برد. کارگران راضی، شادابی و مسرت را از سازمان به خانه و جامعه منتقل می‌کنند (رابینز، ۱۳۸۱).

نظام نگهداری منابع انسانی ابعاد متعددی را شامل می‌شود که مجموعاً می‌توان آن‌ها را به دو دسته تقسیم نمود:

- ۱- مواردی که بیشتر در رابطه با تندرستی و حفظ سلامت جسمی کارکنان است از جمله اقدامات بهداشتی و حفاظتی، تربیت بدنی، خدمات درمانی و نظیر اینها.
 - ۲- مواردی که تقویت‌کننده روحیه و حفظ شئون انسانی کارکنان می‌گردد که این عوامل عمدتاً جنبه روانی معنوی، ارزشی و اعتقادی دارند (میرسپاسی، ۱۳۸۱).
- یکی از وظایف مهمی که مدیران منابع انسانی جهت اداره کارکنان با آن مواجه می‌باشند طرح برقراری نظام جبران خدمات کارا است. این نظام که به منظوره‌های متفاوتی طراحی می‌گردد، هدف عمده‌اش ارائه حقوق و دستمزد منصفانه، تعادل در پرداخت‌ها، مزایا و پاداش برای همه کارکنان در یک بازار رقابتی است، به گونه‌ای که سازمان را در نگهداری نیروهای موثر خود موفق نشان

دهد (سیدجوادین، ۱۳۷۳).

مدیران سازمان‌ها با ارزشیابی عملکرد کارکنان از یک سو ضمن شناسایی نیروهای مازاد می‌توانند نسبت به جابجایی، نقل و انتقال و خاتمه بخشیدن به خدمت آنان تصمیم‌گیری کنند و از سوی دیگر با شناسایی استعدادهای نهفته کارکنان نسبت به ارتقا، ترفیع، انتصاب و اعطای پست‌های بالاتر اقدامات لازم به عمل آورند. با استفاده از ارزشیابی عملکرد، نارسائی‌های مهارتی و نقاط قوت و ضعف کارکنان توسط مدیران شناسایی می‌شود تا بر اساس آن برنامه‌های آموزشی برای ارتقا علمی آنان اجرا گردد. ارزشیابی عملکرد همچنین محکی برای ارزیابی برنامه‌های آموزشی سازمان‌ها محسوب می‌گردد و از آن طریق می‌توان پی برد کدامیک از برنامه‌های آموزشی، اثربخش، قابل اعتماد و معتبر است.

همچنین با استفاده از ارزشیابی‌های عملکرد کارکنان می‌توان پایه یا مبنایی برای تخصیص پاداش تعیین کرد. پاداش مبتنی بر عملکرد، رضایت کارکنان با لیاقت را به همراه دارد و آنها را تشویق می‌کند تا در سازمان بمانند، زیرا آنها محیطی را دوست دارند که در آن به عملکردشان پاداش داده شود.

به همین دلیل پرسش‌های این پژوهش شامل مشخص نمودن شاخص‌های عمومی و اختصاصی عملکرد فردی در پرداخت پاداش و ارائه یک الگوی مناسب جهت برقراری ارتباط بین نظام پاداش و عملکرد فردی کارکنان می‌باشد.

از آنجا که فعالیت شرکت در منطقه به عنوان پیمانکار و سازنده محصولات شامل تابلو برق و سینی و نردبان کابل جهت صنایع بزرگ و مادر است و نیروی انسانی عامل مهمی در رسیدن به اهداف شرکت می‌باشد، موضوع پژوهش از اهمیت بالایی برخوردار است.

مروری بر ادبیات پژوهش

اگر ما تمام نظریه دانشمندان و پژوهندگان را در هم بیامیزیم، چکیده آنها را می‌توان در یک جمله خلاصه کرد: وظیفه مدیران این است که تدبیری بجویند تا کارکنان، خود با دست خود و با میل و رغبت کارها را به پایان رسانند (بیان، ۱۳۶۹).

الف. نظام پاداش و ارزیابی عملکرد

به جبران خدماتی که فرد در سازمان متحمل می‌شود، در ازای وقت و نیرویی که او در سازمان و به خاطر نیل به اهداف سازمان صرف می‌کند و به تلافی خلاقیت و ابتکارات وی برای یافتن و به کارگیری رویه‌ها و روش‌های کاری جدیدتر و بهتر، سازمان به فرد پاداش می‌دهد. سیستم

پاداش در سازمان، هر دو نوع عملکرد را در برمی‌گیرد و سیستمی است که بر اساس موازین و شیوه‌های خاصی، پاداش هر یک از کارکنان را متناسب به کارشان به آن‌ها می‌دهد. سیستم پاداش باید کارا و اثربخش باشد به عبارت دیگر تخصیص و اعطای پاداش در سازمان باید به گونه‌ای باشد که حداکثر بازده را برای سازمان ممکن سازد.

به عنوان اولین قدم در این راستا سیستم باید طوری طراحی گردد که اعطای پاداش، مشروط به عملکرد موثر باشد (منظور از عملکرد موثر عملکردی است که در جهت نیل به اهداف سازمان باشد). تنها در این صورت است که استفاده از پاداش به عنوان مکانیسمی برای تشویق و ایجاد انگیزه در کارکنان کارساز است (سعادت، ۱۳۷۹).

روانشناسان رفتارگرا از جمله نخستین کسانی بودند که در عرصه روانشناسی علمی، سر انگشت اشاره خویش را بر حفظ، ایجاد و تداوم رفتار، پیامدها و نتایج آن، معطوف نمودند. اگر چه استفاده از پیامدهای رفتار نظیر تشویق و تنبیه به منظور تغییر، کاهش و افزایش رفتار از دیرباز مورد توجه انسان بوده است، اما پژوهش‌های علمی و پر دامنه در این زمینه به سال‌های اخیر باز می‌گردد (سلطانی، ۱۳۸۳).

یک نظام پاداش را می‌توان بر مبنای انواع انگیزاننده‌های سازمان، معیارهای پرداخت پاداش و فرایند توزیع پاداش تعریف نمود. نظام پاداش با مشخص نمودن نوع مبادله فرد و سازمان، به عبارتی با مشخص نمودن نوع مشارکت و تلاش مورد انتظار از افراد و انتظارات آنها در قبال عملکردشان و از طرف دیگر ارزش‌ها و هنجارهای یک سازمان، رابطه سازمان و اعضای خود را مشخص می‌سازد.

در مجموع باید گفت که نظام پاداش سازمان‌های نوآور به لحاظ فلسفه استفاده از پاداش، معیار و ترکیب آن با هم متفاوت می‌باشد. بنابراین در نظام پاداش سازمان‌های نوآور که در آنها نوآوری نهادی شده است، پاداش کافی برای حمایت کلیه افراد شایسته نوآور وجود دارد. معیار چنین نظام پاداشی بر اساس ریسک و پرداخت پاداش از قابلیت انعطاف برخوردار است (سلطانی تیرانی، ۱۳۷۸).

راهبرد پاداش می‌تواند نقش مهمی در تحقق اهداف کلان سازمان داشته باشد اگر، این راهبرد موجب انسجام و یکپارچگی فرایندها و نظام‌های پاداش با راهبرد کلیدی رشد و بهبود عملکرد شود در زیر به مواردی چند اشاره می‌گردد:

۱- موجب تقویت ارزش‌های سازمان شود به خصوص ارزش‌هایی چون خلاقیت، کار گروهی، انعطاف‌پذیری، کیفیت و خدمات مشتری.



- ۲- فرهنگ و سبک مدیریتی حاکم بر سازمان را هماهنگ کند و بهبود بخشد.
- ۳- رفتار مطلوب را در تمامی سطوح ترغیب و حمایت کند و این کار را از طریق نشان دادن رفتارهای مطلوب به کارکنان و نحوه اعمال آن رفتارها به آنها عملی سازد.
- ۴- آستانه رقابتی لازم برای جذب و حفظ سطح مطلوب مهارت‌های مورد نیاز سازمان را فراهم کند.

۵- به سازمان امکان بدهد در قبال پولی که به عنوان پاداش می‌پردازد، ارزش مورد نظر خود را کسب کند (آرمسترانگ، ۱۳۸۱).

ب. نقش نظام پاداش در افزایش بهره‌وری

وجود نظام پاداش مهم‌ترین بعد افزایش بهره‌وری در هر سازمان است و بدون وجود پاداش هیچ سازمانی امکان ادامه حیات نخواهد داشت. حقوق و دستمزدی که فرد در پایان ماه دریافت می‌کند پاداش کار اوست اما این پاداش وقتی به صورت مداوم و بدون رابطه منطقی با عملکرد پرداخت شود، فرد جهت انجام کار صحیح بی‌انگیزه می‌شود. بنابراین باید بین عملکرد و نتیجه‌ای که برای فرد حاصل می‌شود رابطه‌ای معقول ایجاد کرد تا کارکنان توان خود را برای بهره‌وری بالاتر به کار گیرند.

در سازمان‌های تولیدی و صنعتی ایران مشکل چندانی در سخت افزار و فناوری وجود ندارد بلکه، مشکل در نرم‌افزارهای اجتماعی و نحوه هماهنگ نمودن فناوری با انسان‌هاست. فناوری خواه و ناخواه انسان و فرهنگ را تحت تاثیر خود قرار می‌دهد و این تاثیر به صورت متقابل است و هر صنعتی رفتار خاص خود را ایجاد می‌کند.

بنابراین برای پویایی صنعتی بایستی زمینه‌های رفتاری شدن صنعت و صنعتی شدن رفتار ایجاد شود تا ترکیب فناوری و رفتار منجر به حداکثر بهره‌وری و در عین حال حفظ کرامت انسانی و ارزش‌های والای الهی شود و از این هماهنگی روابط کار تنظیم و اهداف سازمان تحقق یابد (سلطانی، ۱۳۸۱).

در عصر پیشرفت‌های مداوم، دوران ارزش افزوده، عصر انجام فعالیت‌های زیاد با امکانات محدود و بالاخره دوران ارتقای بهره‌وری، داشتن یک نظام ارزشیابی عملکرد نامناسب می‌تواند نارسایی سازمانی عظیمی باشد (Longenecker & Fink, 1997).

ج. مدیریت عملکرد

مدیریت عملکرد با روشی جامع‌نگر، کلیه عوامل و مولفه‌های درگیر در کار سازمان را تحت



مدیریت قرار داده، نهایتاً عملکرد مطلوبی از آن‌ها به دست می‌دهد و از نتایج مطلوب به عنوان سرمایه اصلی بهره‌وری، بهره‌برداری می‌کند. مدیریت عملکرد ضمن بهبود شایستگی فعلی افراد و کل سیستم، ایجاد ارتباط بین شایستگی فرد با کارکرد واقعی‌شان را نیز مدنظر دارد (سلطانی، ۱۳۸۳). مدیریت عملکرد فرایندی مثبت است و در صورت وجود نظام‌های مناسب، فرهنگی پدید می‌آورد که در آن کامیابی‌ها مورد تشویق قرار می‌گیرد. با این همه ممکن است عملکردهای ضعیفی بروز کند که البته به رهبری ضعیف سازمانی، مدیریت نامناسب و نظام‌های کاری ناکارآمد بازمی‌گردد. در این حالت نیز بازخوردهای مستمر، گفت‌وگو بین مدیران و کارکنان و تصمیم‌گیری برای اصلاح روش‌ها و رویه‌های کاری راه حل بهبود عملکردها خواهد بود. به بیان بهتر، مدیریت عملکرد فرایندی از حل مسئله را در درون خود نهفته دارد که به‌طور مستمر به اصلاح امور و ارتقای کیفیت منتهی می‌شود. جبران مدیریت عملکرد اغلب با پرداخت‌های معطوف به عملکرد مرتبط است زیرا با انگیزش کارکنان رابطه مستقیم دارد. به عبارت دیگر، جبران خدمات افراد بر اساس عملکردشان دربردارنده این پیام است که شایستگی و حاصل کار کارکنان بسیار مهم است و عدالت‌ورزی ایجاب می‌کند پرداخت‌ها متناسب با میزان اثرگذاری و شایستگی فرد انجام پذیرد. هدف‌های فردی، گروهی و سازمانی، به عنوان نماگرهای اصلی، در یک نظام مدیریت به دو صورت اهداف کمی و فعالیت‌های اجرایی تعریف می‌شود. این اهداف و فعالیت‌های معطوف به آن (به عنوان هدف‌های واسطه‌ای) می‌تواند مرتبط با ماهیت کار سازمان تعریف شود؛ معطوف به نتایج باشد و در نهایت می‌تواند جنبه شخصی داشته باشد و به شکل اهداف توسعه فردی تعریف شود. هر چند مفاهیم مدیریت عملکرد و ارزشیابی عملکرد غالباً به جای هم به کار می‌روند، اما مدیریت عملکرد فرایندی است که نه تنها ارزشیابی عملکرد، بلکه مسائلی چون تعریف عملکرد، هدایت افراد و برنامه‌ریزی انجام هر چه بهتر وظایف شغلی آنان را نیز در برمی‌گیرد. در واقع، نارسایی بسیاری از نظام‌های ارزیابی عملکرد در کمک عینی به عملکرد و رضایت کارکنان و تحقق اهداف سازمانی، احتمالاً دلیل عمده پیدایش مفهوم مدیریت عملکرد بوده است (ابیلی و موفقی، ۱۳۸۶).

د. ارزیابی عملکرد

ارزیابی عملکرد کارکنان عبارت است از سنجش نظام‌مند کار افراد در رابطه با نحوه انجام وظیفه آنها در مشاغل محول شده و تعیین پتانسیل موجود در آنها جهت رشد و بهبود (میرسپاسی، ۱۳۸۱). معیار سنجش موفقیت یک سازمان، میزان مطلوبیت عملکرد کارکنان آن است.

بررسی تاریخی مدیریت عملکرد نشان می‌دهد که در رویکرد سنتی مدیریت عملکرد، با هیچ خطایی نباید به قصد تنبیه برخورد شود. هر چند غرض از بررسی ارزشیابی عملکرد کارکنان، نه تنبیه بلکه ارتقای اثربخشی آن‌هاست. در این ارتباط مدیریت عملکرد سنتی از ایفای نقشی مناسب ناتوان بوده است و افرادی متعهد به اهداف سازمان پرورش نمی‌دهد. با وجود این در سازمان‌های موفق امروز که در آنها رویکرد مطلوب مدیریت عملکردی با ماهیت غیرتنبیهی معمول است، کاهش منزلت کارکنان و تعلیقات انضباطی منجر به عدم پرداخت، امری مربوط به گذشته است و در عوض کارکنان برای رفتار خود و تعهدشان نسبت به عملکرد رضایت‌بخش به عنوان شرط ادامه استخدام آنان، شخصا مسئولند. بنابراین بزرگترین مزیت این رویکرد آن است که بار مسئولیت مدیریت عملکرد را از سرپرستان به کارکنان منتقل می‌کند.

بنابراین کارکنان در انتخاب یکی از دو کار مخیر خواهند بود: با متحول ساختن خود در سازمان بمانند یا آن را ترک کنند.

ارزیابی عملکرد با آموزش رابطه تنگاتنگ داشته و به تعبیری دو بال یک پرنده هستند و مکمل همدیگرند و این بدین دلیل است که ارزیابی عملکرد عمدتاً به دنبال توسعه منابع انسانی است و توسعه منابع انسانی خود دارای فرایندی از قبیل معاینه، تشخیص، پیشگیری و درمان است. در فرایند توسعه منابع انسانی، ارزیابی عملکرد و آموزش با همدیگر توأما همکاری می‌کنند. بدین صورت که ارزیابی عملکرد معاینه و تشخیص را انجام می‌دهد و آموزش کار پیشگیری و درمان را از طریق برقراری آموزش‌های مورد نیاز به انجام می‌رساند (سلطانی، ۱۳۸۳).

یک نظام ارزیابی عملکرد خوب همچنین باید پنج ویژگی داشته باشد که شامل سادگی و قابل درک بودن به ویژه از دید کارکنان سازمان، منصفانه بودن، عینیت به این معنی که حتی الامکان از قضاوت‌های ذهنی و ارزیابی‌های سلیقه‌ای جلوگیری کند، باز و گشوده بودن به نحوی که کارکنان از معیارها و شاخص‌های ارزیابی مطلع و آگاه باشند و مفید بودن به این معنی که در طول زمان و پس از یک یا چند بار اجرا به بهبود رفتار و عملکرد کارکنان بیانجامد (ابوالعالی، ۱۳۸۹).

هـ. شاخص‌ها در نظام ارزیابی

شاخص‌ها در نظام ارزیابی در تلاش برای ربودن گوی سبقت سازمان‌ها با بهره‌گیری از مشاوران زنده این کار به تعریف شاخص‌های فرد، واحد و سازمان می‌پردازند. شاخص‌های سنجش عملکرد به پنج دسته؛ ورودی، خروجی، نتیجه، کارایی و کیفیت تقسیم می‌شود. هر دسته از این شاخص‌ها به منظور پاسخ‌گویی به سوال متفاوتی طراحی شده است و اغلب به صورت ترکیبی مورد

استفاده قرار می‌گیرد تا نتایج عملکرد سازمان، برنامه و زیر برنامه را تجزیه تحلیل نماید. به طور کلی شاخص‌های انسان سازمانی پرورش یافته عبارتند از مهارت ادراکی قوی، خودباوری عمیق و پایدار و قوی، خلاقیت، داوطلب کار گروهی، وجدان کاری قوی، داوطلب پذیرش تغییرهای جدید سازمان، مهارت‌های شغلی و تخصصی مطلوب و خودارزیابی است (سلطانی، ۱۳۸۶).

و. شاخص‌های ارزیابی فردی

انسان‌ها از برخی جنبه‌ها با یکدیگر شباهت دارند اما هر یک از آنها موجود منحصر به فرد و یکتایی هستند. متخصصان در تشریح مفهوم تفاوت‌های فردی اظهار داشته اند که افراد از نقطه نظرات مختلف نظیر نگرش‌ها، ادراکات، توانایی‌ها و سطوح مختلف عملکرد با یکدیگر اختلاف دارند (سلطانی و پورسینا، ۱۳۸۴).

در تعیین شاخص‌های فرد برای سطوح مختلف سازمان اعم از کارگر، کارمند، کارشناس، رئیس، سرپرست و مدیر شاخص‌هایی تعیین می‌شود که تعدادی از آنها به شکل عمومی برای همه سطوح کاربرد دارد و یک سری از این شاخص‌ها مربوط به آن پست خاص از سازمان است که فرد در آن قرار دارد. در تعیین شاخص‌های فردی توجه به شاخص‌های تخصصی از اهمیت بالایی برخوردار است، چنان که امروزه اکثر سازمان‌ها در تعیین شاخص‌های تخصصی خود افراد را به سه رده صفی - ستادی - پشتیبانی تقسیم می‌کنند و با توجه به حوزه فعالیت آنها به تدوین شاخص می‌پردازند.

ز. شاخص‌های واحد/ فرایند

عمده‌ترین شاخص‌های واحدها با توجه به کارایی هر شاخص برای فرایند، واحد مربوطه عبارتند از: کیفیت، کاهش هزینه، تحویل به موقع، افزایش درآمد، تحقق برنامه، رضایت کارکنان، آموزش پرسنل، میزان تولید و... که هر کدام از این شاخص‌ها خود عامل‌هایی برای اندازه‌گیری دارند که با توجه به نوع فعالیت واحد، فرایند به صورت مختلف برای آنها تعریف شده‌اند.

ح. شاخص‌های سازمانی

در مورد شاخص‌های سازمان نیز بحث‌های زیادی هست چرا که سازمان باید با تعیین معیارها و شاخص‌های خود میزان دستیابی به اهداف و رسالت خود را مورد بررسی قرار دهد. در عمده موارد شاخص‌هایی کلی برای سازمان تعریف می‌شود و در کنار آن‌ها نیز باز یک سری عوامل برای سنجش این شاخص‌ها در نظر گرفته می‌شود. برای مثال، در سازمان‌های صنعتی شاخص‌هایی

همچون: تحویل به موقع، کیفیت کالای تولیدی، کاهش هزینه‌های سازمان، جلب مشارکت کارکنان، خدمات‌دهی مطلوب و در نهایت شاخص تحقق اهداف منظور می‌شود.

ط. وزن‌دهی به شاخص‌ها

پس از تعیین شاخص‌های فرد- واحد-سازمان با توجه به درجه اهمیت هر کدام از شاخص‌ها برای هر قسمت به آنها وزن تخصیص می‌دهند تا اولویت آنها به ترتیب مشخص شود. در بحث امتیازدهی به شاخص‌ها، سازمان‌ها باید به دنبال این موضوع باشند که شاخص‌های انتخابی به شکل مطلوبی بیانگر توقعات و انتظارات عملکردی باشند و سپس با وزن‌دهی صحیح، اهمیت هر یک از شاخص‌ها را که در راستای اهداف سازمان، واحدی و فردی بیشتر است در سطح بالاتر ببینند. برای مثال، در واحدی مانند امور مالی درجه اهمیت دقت و توجه به کار می‌تواند عامل بسیار مهمی تلقی گردد که باید وزن بالاتری را نیز به خود اختصاص دهد. در بعضی از شیوه‌های نوین ارزیابی برای هر کدام از شاخص‌های موجود از لحاظ کیفی سطح مشخصی را تعیین کرده و سپس با توجه به اهمیت آن به تعاریف مربوط به شاخص می‌پردازند.

روش پژوهش

جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه کارکنان و پیمانکاران شرکت ساتها شامل ۱۸۰ نفر می‌باشد. از جمله نکات مثبت این پژوهش، بازگشت صد در صدی ۱۲۱ پرسش‌نامه توزیع شده است. ابزار اندازه‌گیری در این پژوهش پرسشنامه محقق ساخته است و سؤال‌ها بر اساس طیف پنج درجه‌ای لیکرت^۱ طرح‌ریزی گردید. جهت سنجش اعتبار پرسشنامه این پژوهش از ضریب آلفای کرونباخ^۲ استفاده شده است. جهت سنجش روایی این پژوهش پرسشنامه مقدماتی در اختیار کارشناسان، مدیران شرکت و خبرگان صنعت به عنوان داور قرار گرفته و آنان روایی پرسشنامه را تأیید نمودند. نحوه گردآوری اطلاعات به صورت میدانی بوده است که پس از تأیید روایی پرسشنامه به تعداد جامعه آماری تکثیر و بین آنها توزیع گردید. ابتدا به صورت حضوری توضیحات لازم در رابطه با پاسخگویی به پرسشنامه به آزمودنی‌ها داده شد و از آنها خواسته شده که سؤالات را با دقت خوانده و به آنها پاسخ دهند، سپس پژوهشگر به جمع‌آوری پرسشنامه پرداخت و در پایان داده‌ها استخراج و به کمک نرم‌افزار اسپ‌اس‌اس (SPSS) مورد تحلیل قرار گرفتند. روش‌های آماری تجزیه و تحلیل داده‌های این پژوهش در دو سطح آمار توصیفی و آمار استنباطی انجام گرفته است.

1. Likert
2. Cronbach's Alpha

یافته‌های پژوهش:

الف. شاخص‌های عمومی عملکرد فردی در پرداخت پاداش

در مجموع شاخص‌های عمومی ارائه شده در خصوص عملکرد فردی پس از نظرسنجی به ترتیب زیر در جدول (۱) از کمترین تا بیشترین امتیاز اولویت‌بندی گردید:

جدول (۱) - شاخص‌های عمومی عملکرد فردی

شاخص‌های عمومی عملکرد	تعداد	مجموع امتیاز	میانگین	انحراف معیار
مرخصی طبق ضوابط	۱۲۱	۳۷۸	۳/۱۲	۱/۱۲
میزان استفاده از نتایج برنامه‌های آموزشی (در صورت وجود)	۱۲۱	۴۱۵	۳/۴۲	۱/۰۷
رعایت آراستگی ظاهری و لباس افراد در محیط شرکت	۱۲۱	۴۱۵	۳/۴۲	۰/۹۶۴
توانایی کسب توافق دیگران	۱۲۱	۴۲۷	۳/۵۲	۱/۰۴
سرعت پاسخ‌دهی به درخواست واحدهای دیگر سازمان	۱۲۱	۴۲۷	۳/۵۲	۱/۱۰
توانایی توسعه مشارکت افراد در امور و تفویض اختیار به آنها	۱۲۱	۴۴۰	۳/۶۳	۰/۹۵۷
داشتن روحیه خویشتن داری	۱۲۱	۴۴۰	۳/۶۳	۱/۰۰۸
میزان آمادگی برای اتخاذ تصمیمات	۱۲۱	۴۵۱	۳/۷۲	۱/۰۰۸
رعایت اصول ایمنی	۱۲۱	۴۵۱	۳/۷۲	۰/۹۸۳
داشتن روحیه انتقادپذیری	۱۲۱	۴۵۲	۳/۷۳	۱/۱۰
رعایت نظافت محیط کار	۱۲۱	۴۵۲	۳/۷۳	۰/۹۵۵
توان برقراری ارتباطات درون سازمانی	۱۲۱	۴۵۸	۳/۷۸	۰/۸۹۶
استقبال از ایده‌های جدید	۱۲۱	۴۶۱	۳/۸۰	۰/۹۴۲
استقبال از تغییر و تحول	۱۲۱	۴۶۷	۳/۸۵	۰/۸۵۹
توان مشارکت در کارهای گروهی	۱۲۱	۴۶۸	۳/۸۶	۰/۸۸۴
اشتیاق به انتقال معلومات به همکاران خود	۱۲۱	۴۶۸	۳/۸۶	۰/۹۶۵
تعهد نسبت به منافع سازمان	۱۲۱	۴۷۵	۳/۹۲	۰/۹۵۸
توانایی تنظیم رابطه مبتنی بر احترام و درک متقابل با همکاران	۱۲۱	۴۷۵	۳/۹۲	۰/۹۷۶
تعهد نسبت به ارزش‌های سازمان	۱۲۱	۴۸۴	۴	۰/۸۸۵
طرح‌های پیشنهادی مؤثر برای سازمان	۱۲۱	۴۸۷	۴/۰۲	۱/۰۷
حضور به موقع در محل کار	۱۲۱	۴۹۴	۴/۰۸	۰/۸۹۰
مراقبت از دارایی‌های شرکت (اطلاعات، وجوه و تجهیزات)	۱۲۱	۵۰۰	۴/۱۳	۰/۸۱۵
شهامت لازم برای پذیرش مسئولیت	۱۲۱	۵۰۳	۴/۱۵	۰/۹۵۷
توانایی فکر کردن و بروز خلاقیت	۱۲۱	۵۱۱	۴/۲۲	۰/۸۸۹
وظیفه‌شناسی	۱۲۱	۵۱۳	۴/۲۳	۰/۹۱۳

منبع: یافته‌های پژوهش

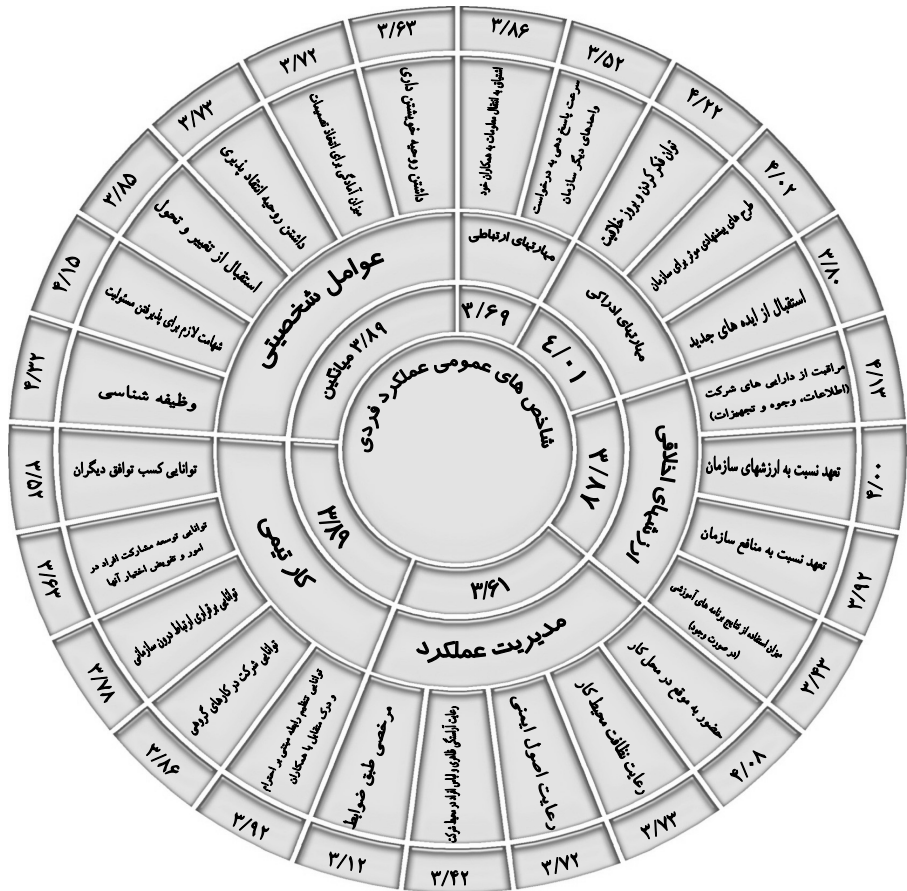
با استفاده از مدل ارائه شده سازمان ملل متحد و شرکت ایدرو (ابوالعالی، ۱۳۸۶) شاخص‌ها بررسی و تحلیل گردید. بر اساس تحلیل صورت گرفته شاخص‌های ارائه شده به شش بعد تقسیم شدند که در جدول (۲) مشخص گردیده‌اند.

جدول (۲)-دسته‌بندی شاخص‌های عمومی عملکرد فردی بر اساس عوامل

عوامل	شاخص‌های عمومی عملکرد فردی
عوامل شخصیتی	داشتن روحیه خویشتن‌داری
	میزان آمادگی برای اتخاذ تصمیمات
	داشتن روحیه انتقادپذیری
	استقبال از تغییر و تحول
	شهامت لازم برای پذیرش مسؤلیت
	وظیفه‌شناسی
مدیریت عملکرد	مرخصی طبق ضوابط
	رعایت آراستگی ظاهری و لباس افراد در محیط شرکت
	رعایت اصول ایمنی
	رعایت نظافت محیط کار
	حضور به موقع در محل کار
کار گروهی	توانایی کسب توافق دیگران
	توانایی توسعه مشارکت افراد در امور و تفویض اختیار به آنها
	توان برقراری ارتباطات درون سازمانی
	توان مشارکت در کارهای گروهی
ارزش‌های اخلاقی	توانایی تنظیم رابطه مبتنی بر احترام و درک متقابل با همکاران
	میزان استفاده از نتایج برنامه‌های آموزشی (در صورت وجود)
	تعهد نسبت به منافع سازمان
	تعهد نسبت به ارزش‌های سازمان
مهارت‌های ادراکی	مراقبت از دارایی‌های شرکت (اطلاعات، وجوه و تجهیزات)
	استقبال از ایده‌های جدید
	طرح‌های پیشنهادی مؤثر برای سازمان
مهارت‌های ارتباطی	توانایی فکر کردن و بروز خلاقیت
	سرعت پاسخ‌دهی به درخواست واحدهای دیگر سازمان
	اشتیاق به انتقال معلومات به همکاران خود

منبع: یافته‌های پژوهش

در نمودار (۱) شاخص‌های عمومی عملکرد فردی با ابعاد آن‌ها به همراه میانگینی که در نظرسنجی کسب نموده‌اند، ارائه گردیده است.



نمودار (۱) - شاخص‌های عمومی عملکرد فردی

میانگین هر شاخص مشخص گردید و پس از آن میانگین کلی برای هر کدام از عواملی که بر اساس مدل تعیین گردید، به دست آمد. هر عامل شامل تعدادی از شاخص‌های عمومی بود. پس از آن با استفاده از آزمون هتلینگ^۱ عوامل با یکدیگر مقایسه گردیدند که در بررسی تحلیلی عاملی،

1. Hotelling's Test

عامل مهارت‌های ادراکی به عنوان بیشترین اثرگذار در شاخص‌های عمومی عملکرد فردی شناسایی گردید. این عامل دارای ۳ شاخص و میانگین تبیین شده ۴/۰۱ و انحراف معیار ۰/۷۱۶ می‌باشد.

جدول (۳) - مقایسه میانگین نمره عوامل شاخص‌های عمومی عملکرد از نظر کارکنان با میانگین فرضی ۳

ابعاد شاخص‌های عمومی	میانگین	انحراف معیار	خطای معیار	t
عوامل شخصیتی	۳/۸۹	۱/۶۸۲	۱/۰۶۲	۱۴/۴۹
مدیریت عملکرد	۳/۶۱	۱/۶۶۶	۱/۰۶۰	۱۰/۲۲
کار گروهی	۳/۷۹	۱/۸۲۷	۱/۰۷۵	۱۰/۵۵
ارزش‌های اخلاقی	۳/۸۷	۱/۶۲۸	۱/۰۵۷	۱۵/۲۶
مهارت‌های ادراکی	۴/۰۱	۱/۷۱۶	۱/۰۶۵	۱۵/۶۴
مهارت‌های ارتباطی	۳/۶۹	۱/۷۸۶	۱/۰۷۱	۹/۷۶

منبع: یافته‌های پژوهش

مؤلفه‌های مربوط به عامل مهارت‌های ادراکی به ترتیب بار عاملی از لحاظ امتیاز کسب شده در پژوهش به شرح زیر در جدول (۴) شناخته شده‌اند:

جدول (۴) - مؤلفه‌های عامل مهارت‌های ادراکی

شاخص‌های عمومی عملکرد	مجموع امتیاز	میانگین	انحراف معیار
استقبال از ایده‌های جدید	۴۶۱	۳/۸۰	۱/۹۴۲
طرح‌های پیشنهادی مؤثر برای سازمان	۴۸۷	۴/۰۲	۱/۰۷
توانایی فکر کردن و بروز خلاقیت	۵۱۱	۴/۲۲	۱/۸۸۹

منبع: یافته‌های پژوهش

ب. شاخص‌های اختصاصی عملکرد فردی در پرداخت پاداش

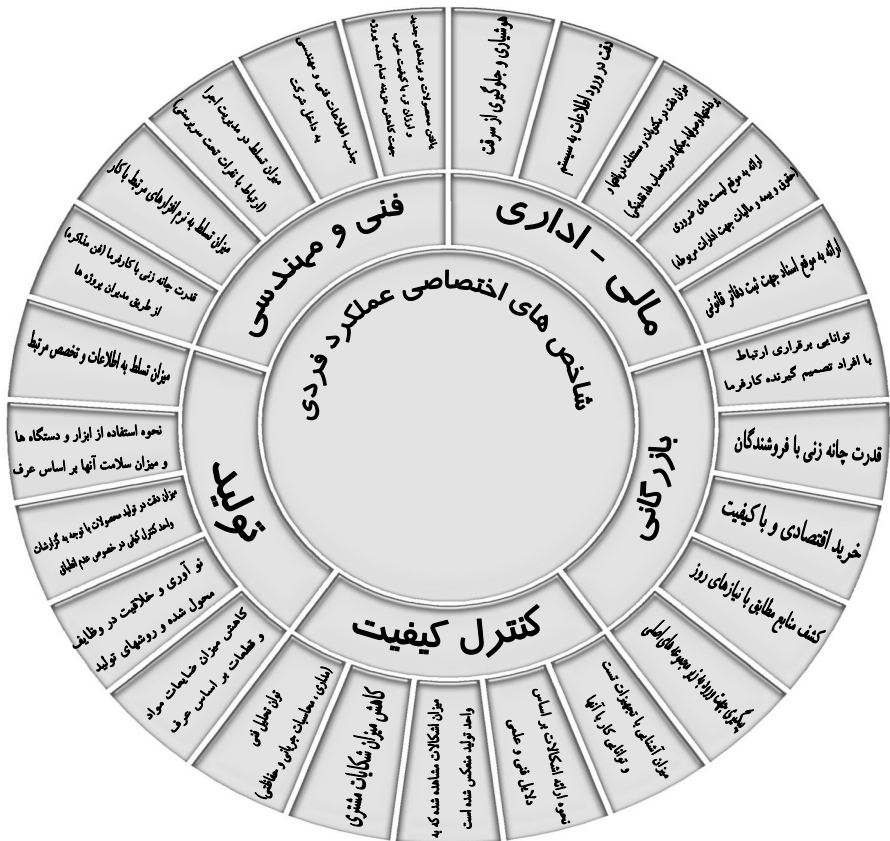
مطابق نتایج حاصله از نظرات مدیران و سرپرستان واحدها و پس از آن پرسشنامه و پاسخ کارکنان به سؤالات مطرح شده در خصوص شاخص‌های اختصاصی عملکرد فردی در هر یک از واحدهای شرکت اعم از عملیاتی و ستادی، این شاخص‌ها بررسی و به ترتیب کسب امتیاز اولویت‌بندی گردید. بالاترین شاخص‌ها در هر واحد در جدول (۵) مشخص گردیده‌اند.

جدول (۵) - شاخص‌های اختصاصی برتر عملکرد فردی در هر واحد

نام واحد	شاخص برتر	تعداد نمونه	مجموع امتیاز	میانگین	انحراف معیار
مالی - اداری	ارائه به موقع اسناد جهت ثبت دفاتر قانونی	۱۰	۴۹	۴/۹	۰/۳۱۶
بازرگانی	پیگیری جهت ورود به زیر مجموعه‌های اصلی	۱۸	۸۲	۴/۵۵	۰/۷۰۴
فنی - مهندسی	قدرت چانه‌زنی با کارفرما (فن مذاکره) از طریق مدیران پروژه‌ها	۱۱	۵۳	۴/۸۱	۰/۴۰۴
تولید	میزان تسلط به اطلاعات و تخصص مربوطه	۷۶	۳۱۴	۴/۱۳	۰/۹۴۲
کنترل کیفیت	توانایی تحلیل فنی	۶	۲۹	۴/۸۳	۰/۴۰۸

منبع: یافته‌های پژوهش

در نمودار (۲) از هر واحد سازمانی ۵ شاخص اختصاصی عملکرد فردی که در نظرسنجی امتیاز بیشتری کسب نموده‌اند، ارائه گردیده است.



نمودار (۲) - شاخص‌های اختصاصی عملکرد فردی

ج. الگوی مناسب برقراری ارتباط بین نظام پاداش و عملکرد فردی کارکنان

جهت عملیاتی شدن نتایج بایستی با ارائه نسبتی به سنجش شاخص‌ها پرداخت. با توجه به نتایج حاصل شده از سوالات پرسش‌های اول و دوم پژوهش و جهت ارائه الگویی بین نظام پاداش شرکت و عملکرد فردی کارکنان، جهت هر یک از واحدهای پنجگانه شرکت جدولی ترسیم گردید که در آن ۱۵ شاخص عمومی عملکرد که در بین کل کارکنان حائز بیشترین امتیاز گشته بودند به همراه پنج شاخص اختصاصی عملکرد فردی هر واحد بر اساس امتیازات کسب شده تنظیم و وزن دهی گردید. در جدول (۶) یک نمونه از این فرم‌ها ارائه گردیده است.

جدول (۶) - فرم ارزیابی کارکنان واحد تولید

حاصل	امتیاز					ضریب اهمیت	میانگین نظر سنجی	درصد تاثیر در پاداش	شاخص‌های ارزیابی عملکرد فردی	مجموعی
	5	4	3	2	1					
						0.746	3.73	40 %	رعایت نظافت محیط کار	
						0.756	3.78		توان برقراری ارتباطات درون سازمانی	
						0.76	3.8		استقبال از ایده‌های جدید	
						0.77	3.85		استقبال از تغییر و تحول	
						0.772	3.86		توان مشارکت در کارهای گروهی	
						0.772	3.86		اشتیاق به انتقال معلومات به همکاران خود	
						0.784	3.92		تعهد نسبت به منافع سازمان	
						0.784	3.92		توان تنظیم رابطه مبتنی بر احترام و درک متقابل با همکاران	
						0.8	4		تعهد نسبت به ارزش‌های سازمان	
						0.804	4.02		طرح‌های پیشنهادی موثر برای سازمان	
						0.816	4.08		حضور به موقع در محل کار	
						0.826	4.13		مراقبت از دارائی‌های شرکت (اطلاعات، وجوه و تجهیزات)	
						0.83	4.15		شهامت لازم برای پذیرش مسئولیت	
						0.844	4.22		توان فکر کردن و بروز خلاقیت	
						0.846	4.23		وظیفه‌شناسی	

ادامه جدول (۶) - فرم ارزیابی کارکنان واحد تولید

حاصل	امتیاز					ضریب اهمیت	میانگین نظر سنجی	درصد تاثیر در پاداش	شاخص های ارزیابی عملکرد فردی	
	5	4	3	2	1					
						0.77	3.85	% 60	کاهش میزان ضایعات مواد و قطعات بر اساس عرف	نوعی تأثیر میزان واحد
					0.772	3.86	نوآوری و خلاقیت در وظایف محول شده و روش های تولید			
					0.778	3.89	میزان دقت در تولید محصولات با توجه به گزارشات واحد کنترل کیفی در خصوص عدم انطباق			
					0.778	3.89	نحوه استفاده از ابزار و دستگاه ها و میزان سلامت آنها بر اساس عرف			
					0.826	4.13	میزان تسلط به اطلاعات و تخصص مرتبط			

منبع: یافته های پژوهش

وزن دهی در خصوص تأثیر شاخص های عمومی و اختصاصی در پاداش دهی بر اساس نظر اساتید و خبرگان صنعت به صورت ۴۰ درصد تأثیر از شاخص های عمومی و ۶۰ درصد تأثیر از شاخص های اختصاصی عملکرد فردی در این مدل در نظر گرفته شود. همچنین ضریب اهمیت هر شاخص از تقسیم میانگین بدست آمده از نظر سنجی بر امتیاز کل که پنج بوده است، حاصل شده است. جهت ارزیابی هر شاخص از حاصل ضرب امتیاز، ضریب اهمیت و درصد تأثیر پاداش استفاده می گردد و در نهایت حاصل کلیه شاخص ها با هم جمع گردیده و امتیاز کلی فرد مشخص خواهد شد.

نتیجه گیری:

الف. تحلیل شاخص های اختصاصی عملکرد فردی

با توجه به نتایج حاصله به نظر می رسد پاسخها و نظرات کارکنان با راهبردهای کلان شرکت مطابق می باشد. شاخص هایی که در هر واحد بیشترین امتیاز را کسب کرده اند هر کدام به نوعی از نظر راهبردهای شرکتها در اولویت می باشند.

در واحد مالی - اداری دقت و ارائه به موقع اسناد، در واحد بازرگانی ورود به بازارهای جدید و آشنایی با مشتریان جدید، در واحد فنی - مهندسی مذاکره مؤثر با کارفرما، در واحد تولید تسلط

بر اجرا و عملیات و اطلاعات و در نهایت در واحد کنترل کیفیت توانایی تحلیل و بررسی دقیق مهمترین و راهبردی ترین نکات به شمار می‌روند. با توجه به اینکه یکی از ابزارهای مهم جذب و نگهداری کارکنان، اجرای صحیح مدیریت جبران خدمات است که به طور بالقوه می‌تواند بر کارایی افراد و برنامه‌های راهبردی سازمان اثر بگذارد، لذا در صورت اجرای نادرست یا اهمیت ندادن به برنامه‌های جبران خدمات، ترک خدمت، غیبت، فشارهای عصبی، عدم رضایت شغلی، کارایی پائین و برنامه‌های راهبردی ناموفق را سبب می‌شود. بدین جهت در طراحی نظام جبران خدمات شرکت باید به شاخص‌های عملکرد فردی به عنوان عامل اصلی نگهداری نیروی انسانی و جبران خدمات و ایجاد انگیزش، توجه بیشتری مبذول شود. از نظرات ارائه شده توسط کارکنان و سرپرستان و تجارب شخصی نگارنده می‌توان چنین گفت که نظام جبران خدمات برای نگهداشت نیروی انسانی و نظام پاداش در شرکت‌ها نیاز به بازنگری دارد و آنگونه که باید نتوانسته نیازها و خدمات کارکنان را جبران نماید. توان بخشیدن به فرایندهای عملیاتی و نیروهای انسانی در سازمان برای بالابردن کیفیت عملکرد، لازمه توسعه و تحول سازمانی است. تحول سازمانی، تلاشی است برنامه‌ریزی شده، در سراسر سازمان که به وسیله مدیریت عالی سازمان اداره شده و اثربخشی و سلامتی سازمان را به وسیله روش‌های تغییر برنامه‌ریزی شده در فرایندهای سازمان، با استفاده از علوم رفتاری افزایش می‌دهد. مهمترین عامل این تغییر و تحول، بلوغ رفتاری در سطوح فردی و گروهی است که هدایت عالمانه و علمی آن، افزایش بهره‌وری در عملکرد را به همراه خواهد داشت. برای حصول و استقرار بلوغ رفتاری اشاره شده، کوشش دو جانبه فرد و سازمان لازم است، یعنی فرد باید از موهبت علم، روح علمی و استنباط‌های عقلی برخوردار بوده و سازمان نیز باید با ابزارهایی نظیر: آموزش فنون مرتبط با بهبود رفتار، تشویق و تنبیه و... و همچنین اتخاذ سبک مدیریت متناسب، به شکوفایی رفتار مطلوب کمک کند که در نتیجه منجر به بالندگی فرد و سازمان گردد.

ب. تحلیل شاخص‌های عمومی بر تو عملکرد فردی در پرداخت پاداش (شاخص‌های عامل مهارت ادراکی)

در فرایند پرورش منابع انسانی مهارت‌های ادراکی کارکنان شکل می‌گیرد و در سازمان کاربردپذیر می‌شوند مهارت ادراکی، توانایی درک و تشخیص این نکته است که کارکردهای گوناگون سازمان با یکدیگر وابسته است و تغییر در هر یک از بخش‌ها الزاماً بخش‌های دیگر را تحت تاثیر قرار می‌دهد.

مهارت ادراکی چیزی نیست که بتوان با یک دوره آموزشی نظری صرف آن را ایجاد کرد،

بلکه فکر کارکنان باید تغییر کند و در واقع اندیشه ادراکی تبدیل به کنش ادراکی شود. برای ایجاد و کاربردی کردن مهارت‌های ادراکی کارکنان نظام آموزش جامع و هدفدار باید در سازمان پیاده شود و دست کم در دو زمینه فکر کارکنان را پرورش دهد یا به عبارت دیگر می‌توان گفت مهارت ادراکی کارکنان دو پایه اساسی دارد که شامل نظام‌مند اندیشیدن و نظام‌مند عمل کردن و مجهز شدن به ذهنیت فلسفی می‌باشد (سلطانی، ۱۳۸۶).

ج. تحلیل الگوی مناسب برقراری ارتباط بین نظام پاداش و عملکرد فردی کارکنان

در این فرم ضریب اهمیت با استفاده از میانگین نظرسنجی تهیه شده است لیکن می‌توان در این خصوص از نظرات کارشناسان و خبرگان نیز استفاده نمود. ضرایب اعمال شده جهت شاخص‌های عمومی و اختصاصی با توجه به تجارب کارشناسان به دست آمده است. امتیاز هر فرد از جمع حاصل ضرب درصد تأثیر پاداش هر شاخص در ضریب اهمیت و امتیاز داده شده توسط ارزیاب کسب می‌گردد.

در ابتدای هر دوره (مثلا سه ماهه) با استفاده از این جدول، ارزیابان مربوطه در هر واحد قادر هستند بر اساس نتایج حاصل شده این پژوهش از کارکنان شرکت، نسبت به امتیازدهی و رتبه‌بندی نمرات اقدام کرده، با توجه به آن پاداش در نظر گرفته شده را به کارکنان اختصاص دهند. همچنین در بلندمدت می‌توان با استفاده از نتایج این جدول نسبت به پایش شاخص‌ها اقدام کرد.

این طرح و الگوی پیشنهادی را می‌توان با استفاده از نرم‌افزار تهیه و طراحی و جهت هر فرد در برنامه نرم‌افزاری مزبور پوشه جداگانه‌ای اطلاعات فردی و ارزیابی‌های دوره‌ای را نگهداری و پایش کرد.

پیشنهادها

۱- همانگونه که در شناسایی شاخص‌های عملکرد فردی، عامل مهارت‌های ادراکی در درجه اول اهمیت قرار گرفته است، شرکت باید در نظام پاداش امتیازدهی مناسبی در خصوص این عامل در شرکت ایجاد کند.

۲- نظام پرداخت در شرکت باید سه خصوصیت جذب، حفظ و برانگیختن کارکنان را داشته باشد. سیستم پرداخت شرکت باید بر اساس شاخص‌های حاصل از پژوهش مورد بازنگری قرار گرفته تا سه خصوصیت فوق را کسب کند.

۳- پرداخت‌ها باید در رابطه با عملکرد کارکنان و بر مبنای شایستگی صورت گیرد و از حالت

یکنواختی خارج شود که برای اجرای این روش داشتن یک نظام ارزشیابی مدون نیز ضروری است.
 ۴- معمولاً کارکنان دریافتی خود را با سایر همکاران در شرکت‌های مشابه مقایسه می‌کنند.
 ضروری است پژوهش‌ها و بررسی‌های لازم در سایر شرکت‌های مشابه و یا شرکت‌های هم‌خانواده انجام گیرد تا عدالت در پرداخت‌ها با توجه به شاخص‌های عملکرد فردی به نحو بهتری مدنظر قرار گیرد.

- ۵- اجرای نظام شایسته‌سالاری، با این هدف که شایسته‌ترین افراد به خدمت شرکت درآمد و طبق ضوابط و مقررات موجود شرکت بر اساس شایستگی و صلاحیت، دقیقاً ارزیابی شده و در صورت استحقاق، پاداش گرفته و ارتقاء یابند و مسئولیت‌های مهم‌تر به آنان واگذار گردد.
- ۶- شرکت باید احترام و حرمت نهادن به کارکنان را در سر لوحه منشور اخلاقی خود قرار داده و به تشویق‌های معنوی بر اساس شاخص‌های تعریف شده در حضور سایر کارکنان اقدام نماید.
- ۷- با توجه به نتایج به دست آمده از این پژوهش پیشنهاد می‌شود که موضوع در شرکت‌های تولیدی مشابه تعمیم داده شود و در خصوص شناسایی عوامل نگهداری نیروی انسانی و وضعیت جبران خدمات کارکنان و شاخص‌های عملکرد فردی پژوهش‌های لازم انجام شود.
- ۸- پیشنهاد می‌شود در خصوص میزان اثربخشی شاخص‌های عمومی و اختصاصی عملکرد فردی به تفکیک در پرداخت پاداش پژوهش‌ها انجام گردد.
- ۹- پیشنهاد می‌شود جهت رسیدن به یک چارچوب کلی جهت تعریف شاخص‌های اختصاصی عملکرد فردی در صنایع و مشاغل مختلف پژوهش انجام گردد.

منابع

الف) فارسی

- آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۱). *مدیریت استراتژیک منابع انسانی*. سیدمحمد اعرابی و داوود ایزدی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی
- ابوالعلائی، بهزاد و غفاری، عباس (۱۳۸۶). *مدیران آینده*. تهران، سازمان مدیریت صنعتی
- ابوالعلائی، بهزاد (۱۳۸۹). *مدیریت عملکرد راهنمای مدیران برای ارزیابی و بهبود عملکرد کارکنان*. تهران، سازمان مدیریت صنعتی

ابیلی، خدایار و موقفی، حسن (۱۳۸۶). *دریچه‌ای بر مفاهیم نوین مدیریتی با تاکید بر منابع انسانی*. تهران، نشر سارگل

بیان، حسام الدین (۱۳۶۹). *آئین مدیریت*. تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی

جزنی، نسرين (۱۳۷۸). *مدیریت منابع انسانی*. چاپ دوم، تهران، نشر نی

رایبیز، استیفن پی. (۱۳۸۱). *مبانی رفتار سازمانی*. علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، چاپ پنجم، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی

سعادت، اسفندیار (۱۳۷۹). *مدیریت منابع انسانی*. تهران، انتشارات سمت

سلطانی تیرانی، فلورا (۱۳۷۸). *نهادی کردن نوآوری در سازمان*. انتشارات رسا، تهران، چاپ اول

سلطانی، ایرج و پورسینا، محسن (۱۳۸۴). *بنیادهای کار تیمی*. اصفهان، انتشارات ارکان

سلطانی، ایرج (۱۳۸۱). *روابط صنعتی در سازمان‌های تولیدی*. اصفهان، انتشارات ارکان

سلطانی، ایرج (۱۳۸۳). *مدیریت عملکرد بستر ساز پرورش منابع انسانی*. اصفهان، انتشارات ارکان

سلطانی، ایرج (۱۳۸۶). *پرورش منابع انسانی با رویکرد استاندارد مدار*. تهران، انتشارات ارکان

سیدجوادی، سیدرضا (۱۳۷۳). *تاثیر جبران خدمات در نگهداری نیروی انسانی*. فصلنامه دانش مدیریت، شماره ۲۶

میرسپاسی، ناصر (۱۳۸۱). *مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار*. تهران، انتشارات میر

ب) انگلیسی

Chen, Hai-Ming & Hsieh, Yi-Hua. *Key Trends of the Total Reward System in 21st Century*. Compensation and Benefits Review; Nov 2006; 38, 6; ABI/INFORM Global, Pg. 20

Longenecker, Clinton O. and Laurence, Fink. *Keys to Designing and Running an Effective Performance Appraisal System: Lessons Learned*. Journal of Compensation and Benefits, Vol. 13, No. 3, November/December 1997