

مقدمه

از سطح کارکنان بیشتر است. زیرا ضمانت تداوم فعالیت شرکت به میزان قابل توجهی به نحوه اجرای مسئولیت مدیران بستگی دارد. بنابراین آنچه که مدیران انجام می‌دهند تأثیر قابل توجهی بر عملکرد شرکت دارد.

ذکر نکات فوق، انکار یا تکذیب تأثیر فعالیت کارکنان بر عملکرد شرکت نیست بلکه بررسی میزان تأثیر آنها بر عملکرد مدنظر بوده است. تجربه تاریخی بسیاری از شرکت‌های موفق و ناموفق نشان می‌دهد که موفقیت و شکست بسیاری از آنها به نحوه عملکرد نیروی انسانی بستگی دارد. جملگی گواهی بر اهمیت جایگاه نیروی انسانی در مجموعه عوامل مؤثر بر فعالیتهاست.

تأثیر حقوق و دستمزد بر انگیزه نیروی انسانی

انگیزه به عنوان نیاز، چراغ‌های رفتار هستند. بدین مفهوم، شکل دهنده رفتار است. می‌گویند فلاس خوب کار می‌کند (کار خوب، نشانه رفتار است). این امر با انگیزه (نیاز) فرد رابطه مستقیم دارد.

در بسیاری از تحقیقات علمی تأیید گردید که نهادینه شدن رفتار منطقی فرد با انگیزه (نیاز) او همبستگی مستقیم دارد. هر قدر، افراد نیازهای ارضاشده داشته باشند، رفتارشان عقلانی‌تر و منطقی‌تر خواهد بود یعنی مجموعه فعالیت‌های او براساس موازین منطقی‌تری صورت گرفته و به انجام می‌رسد.

علی‌رغم اینکه انگیزه‌ها درونی هستند اما متأثر از بسیاری از عوامل بیرونی‌اند زیرا رفتار آنها در بیرون معنی پیدا می‌کند. فرآیند انگیزه را می‌توان به شرح زیر ترسیم کرد:

نیازهای ارضا نشده <---> تنش <---> پویایی <---> رفتار <---> ارضا نیاز <---> کاهش تنش

عامل اصلی حرکت جهت ارضا نیاز، عدم ارضاء نیاز است که موجب می‌گردد افراد از خود رفتار خاصی بروز دهند. بنابراین حرکت درونی در جهت ارضا نیاز، پاسخی برای رفتار است. در شکل دهی رفتار علاوه بر نیاز، توجه به هدف نیز ضروری است. زیرا بین میزان دستیابی به هدف با توان و تمایل افراد همبستگی وجود دارد. اهداف نباید آرمانی و بسیار سطح پایین باشد.

شناخت عوامل مذکور برای مدیریت اهمیت دارد. زیرا هدف مدیر، انجام کار بوسیله دیگران

تحولات بنیادین در عرصه تجارت و اقتصاد در دهه‌های اخیر چنان پرشتاب بوده است که مدیریت کسب و کار را پیچیده‌تر از قبل کرده است.

در ادبیات اقتصادی، عوامل تولید به سرمایه، زمین و نیروی کار تقسیم شده است. در عوامل مذکور نقش نیروی کار در تمام عرصه‌های فعالیت از سطوح مدیران تا کارکنان و رده عملیاتی، بسی مهمتر از عوامل دیگر است. در سازمانها بریزه شرکتها و دستگاههای اقتصادی، مهمترین مؤلفه، در فرآیند کار و فعالیت انسانها هستند که تصمیمات را اتخاذ می‌کنند سپس آن را به اجرا درمی‌آورند و بر پایه آن تداوم فعالیت آینده را پیش بینی می‌کنند.

تأمین اهداف شرکتها به میزان مطلوب، مستلزم استفاده صحیح از قابلیت‌ها و تواناییهای نیروی انسانی و همچنین فراهم آوردن امکانات برای پرورش استعدادهای آنهاست. آنچه که مدیریت شرکتها را در انجام این مقصود یاری می‌دهد، استفاده از روشها و ابزارهای متنوع است. طراحی نظام حقوق و دستمزد به منظور جبران خدمت کارکنان از جمله این روشها و ابزارهاست.

هدف اصلی نظام حقوق و دستمزد برقراری ارتباط منطقی بین وظایف و مسئولیتهای شغل و فرد از یکطرف و میزان پرداختی به عنوان حقوق و مزایا از طرف دیگر است. به عبارت دیگر مقصود این است که از طریق به کارگرفتن این تکنیک تعادلی در امر پرداخت بین حقوق و دستمزد متناسب با وظایف و مسئولیتهای شغل برقرار گردد تا به تلاشهای ارزشمند کارکنان فعال ارج گذاشته شود و تناسب منطقی بین کار و فعالیت هر فرد نسبت به مزد دریافتی او با کار و فعالیت فرد دیگر نسبت به مزد دریافتی او برقرار شود.

جایگاه نیروی انسانی

نیروی انسانی مهمترین عامل تولید در شرکت‌های تولید تلقی می‌شود. به طوری که تحقیق اهداف شرکت با میزان و چگونگی فعالیت او مرتبط است.

وظایف و مسئولیتهای نیروی انسانی را می‌توان در سطح مدیریت و کارکنان (عملیات) دسته بندی کرد که اهمیت و اثرگذاری اجرای وظایف و مسئولیتهای در سطح مدیریت به مراتب

تأثیر

بهره‌وری

بر

ارتقا و

بازدهی عملیات



دکتر فریدون رهنمای رودپشتی

مهندس رامین رضایی

temcco@temcco.net

r-rezaei@temcco.net

چکیده

بنا و تداوم فعالیت دستگاههای اقتصادی بریزه فعالان عرصه صنعت و تولید، به چگونگی انگیزش کارکنان بستگی دارد. هرچه مشکلات معیشتی کارکنان به تبع مشکلات اقتصادی جامعه بیشتر باشد تأثیر حقوق و مزایا به تبع شغل بیشتر است. بنابراین ضرورت دارد مدیران شرکتها به این نکته اساسی توجه کامل داشته باشند.

در این مقاله سعی شده که ضمن بیان مبانی

نظری تأثیر پرداخت بهره‌وری بر انگیزش کارکنان، روش ارزیابی عملکرد کارکنان نیز ارائه گردد تا بر پایه آن پرداخت بهره‌وری صورت گیرد.

بنابراین در قانون کار حق السعی هر شاغل به شکل فزاینده از مزد اعلام شده از طرف وزارت کار تعیین شده است: ماده ۳۴ - کلیه دریافتیهای قانونی که کارگر به اعتبار قرارداد کار اعم از مزد یا حقوق، کمک عائله‌مندی، هزینه‌های مسکن، خواربار، ایاب و ذهاب، مزایای غیرنقدی، پاداش افزایش تولید، سود سالانه و نظایر اینها دریافت می‌کند را حق السعی می‌نامند.

ماده ۳۵ - مزد عبارت از وجوه نقدی یا غیرنقدی و یا مجموع آنها در مقابل انجام کار به کارگر پرداخت می‌شود.

ماده ۳۶ - مزد ثابت عبارت از مجموع مزد شغل و مزایای ثابت پرداختی به تبع شغل. تبصره ۱ - در کارگاههایی که دارای طرح طبقه‌بندی و ارزیابی مشاغل نیستند، منظور از مزایای ثابت پرداختی به تبع شغل، مزایایی است که بر حسب ماهیت شغل یا محیط کار و برای ترمیم مزد در ساعت عادی کار پرداخت می‌گردد از قبیل مزایای سنجش کار، مزایای سرپرستی، فوق‌العاده شغل و غیره.

تبصره ۳ - مزایای رفاهی و انگیزه‌ای از قبیل کمک هزینه مسکن، خواربار و کمک عائله‌مندی، پاداش افزایش تولید و سود سالانه جزو مزد ثابت و مزد مبنا محسوب نمی‌شود.

توجه به مفاد ماده ۳۴ در خصوص حق السعی که پاداش افزایش تولید و سود سالانه نوعی از پرداختی به شاغل تلقی می‌شود و مفاد تبصره ۳ ماده ۳۶ که جزء مزد ثابت نیستند و به عنوان مزایای انگیزه‌ای تعریف شده است، نکات اجرایی ارزنده‌ای را فراهم می‌کند از جمله:

۱ - پرداخت اینگونه مزایا قانونی هستند؛
۲ - پرداخت اینگونه مزایا کارپذیر نیستند به عبارتی مبنای محاسبه اضافه کار نیستند و مشمول کسر کسورات بیمه نمی‌باشند زیرا غیرمستمر هستند؛

۳ - پرداخت اینگونه مزایا انگیزاننده هستند؛
۴ - پرداخت اینگونه مزایا براساس معیارهایی نظیر افزایش تولید یا سود سالانه قابل محاسبه و اندازه‌گیری است که به عبارتی از توجیه اقتصادی لازم برخوردار است.

علیرغم اینکه مفاد قانون کار (مذکور) بر قانونی بودن اینگونه پرداختها صحه می‌گذارد و شرایط آن به استناد ماده ۴۷ کاملاً روشن شده است ولی در پاره‌ای از مواقع مشکلاتی برای کارفرمایان ایجاد می‌کند. از جمله اینکه در حسابرسی که کارشناسان سازمان تأمین اجتماعی

ایرام مازلو است. ایشان معتقدند، که نیازها، سلسله مراتبی هستند به تعبیری از یک سطح شروع می‌شود و متناسب با شدت آنها، افزایش می‌یابند.

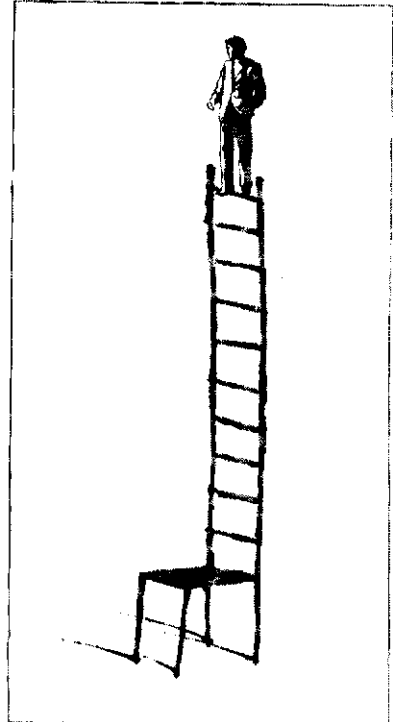
رفتارها، ابتدا در اثر نیازهای شدیدتر شکل می‌گیرد و با ارضا نیاز آن سطح، نیاز جدیدی مطرح می‌شود. طبقه بندی نیازها بر اساس مفروضات مازلو، تا حد زیادی به شرایط هر جامعه یا شرکت بستگی دارد. در جامعه ما، به تبع وجود مشکلات اقتصادی، نیازهای جسمانی نسبت به نیازهای خودشکوفایی شدیدتر است. به عبارتی، نیاز فیزیولوژیک برای افراد جامعه ما اهمیت بیشتری دارد. این قاعده در خصوص شرکتها نیز مصداق دارد. به عنوان مثال، در شرکتی که سطح نیروی انسانی تخصصی تر باشد شدت نیاز اولیه نسبت به نیاز ثانویه در مقایسه با شرکت دیگر کمتر است. تفاوت در نیازها، در داخل یک شرکت نیز مصداق دارد. ممکن است در یک شرکت، یکی از کارکنان در سطح نیاز جسمانی باشد و برای نفر دیگر، نیاز احترام اهمیت داشته باشد.

بنابراین، مدیران با شناخت نیاز کارکنان خود، می‌توانند از مناسب‌ترین شیوه‌های ایجاد انگیزش استفاده کنند.

برای تعیین دقیق‌تر نیازها، سلسله مراتب نیازها (رفتار سازمانی، مترجمان دکتر سیدمحمد اهرابی، دکتر محمد پارسائیان) بر پایه نظریه ایرام مازلو ارائه می‌شود.

مطالعات در بسیاری از شرکتها از جمله شرکت مورد بررسی نشان می‌دهد که اهمیت نیاز فیزیولوژیک در بسیاری از کارکنان در مقایسه با سایر نیازها، بیشتر است. بنابراین توجه به تأمین معیشت آنها، یک شرط لازم، ولی کافی نیست و پرداخت حقوق و مزایا نقش تعیین کننده‌ای در تأمین معیشت کارکنان دارد.

در قوانین جاری کشور ما بویژه در بخش کارگری نظیر قانون کار تعیین حداقل مزد از طرف وزارت کار، با قدرت خرید افراد (شاغلان این بخش) اساساً تناسب ندارد. چنانچه به توانایی کارفرما نیز در خصوص پرداخت حقوق و مزایا نیز توجهی داشته باشیم، نشان می‌دهد که افزایش حداقل حقوق نیز موجب افزایش مشکلات عدیده‌ای خواهد بود. زیرا به تبع آن بسیاری از هزینه‌های کارفرما نیز افزایش خواهد یافت. نظیر بیمه سهم کارفرما، نرخ اضافه‌کار، حق اولاد و...



بنای نگاههای اقتصادی در گرو انگیزش کارکنان است.

تحولات پرشتاب در عرصه اقتصاد، مدیریت کسبوکار را پیچیده‌تر از گذشته کرده است.

است. او نیاز به مهارتی دارد تا بر پایه آن ابزار و روشهایی را شناسایی کند که امر مدیریت را به شکل کارآمدتر انجام دهند. از جمله این مهارتها، مهارت انسانی است. بدین معنی که دیگران (نیروی انسانی) را درک کند، او را بشناسد تا بتواند انگیزش لازم در او و گروه کاری او ایجاد کند.

بنابراین می‌توان به این نتیجه دست یافت: بررسی انگیزه (نیاز) در فرآیند اعمال مدیریت بسیار حیاتی است. با شناخت نیاز نیروی انسانی و سپس به کارگیری ابزار مناسب مؤثر بر ارضا نیاز موجب انگیزش کارکنان شده و به تبع آن، بر رفتار آنها تأثیر خواهد داشت. موردفترتین طبقه بندی از نیازها، مربوط به

انجام امور و جلوگیری از بروز اختلال در نظم و انضام منابع و تسهیل در هدایت نیروی انسانی برای مدیران لحاظ و قابل پرداخت است. توجه به پارامترهای فوق، نشان می‌دهد که این پارامترها به چهارچوب طرح طبقه بندی مشاغل نزدیک است و معمولاً، عوامل تعیین کننده مزد به‌شمار می‌آید.

۲- بهره‌وری و مزد تشویقی

این پارامتر در راستای به‌کارگیری ابزار قانونی ملحوظ در قانون کار، در نظر گرفته می‌شود که موضوع اصلی مقاله نیز است برای اجرایی کردن این پارامتر، مفروضات زیر مدنظر قرار گرفت (پارامترهای اصلی):

- ۱-۲ تدوین خط مشی ارزیابی: جهت ارزیابی عملکرد کارکنان، کارکرد تیمی مدنظر قرار گرفت. به عبارتی عملکرد واحد مربوطه و سپس شغل در همان واحد مبنای ارزیابی قرار گرفت.
- ۲-۱ به‌عنوان مثال: ابتدا واحد تولید ارزیابی می‌شود سپس در لایه‌های پایین‌تر، شغل مونتاژکار، نصب و راه اندازی و... ارزیابی می‌شود.
- ۲-۲ اتخاذ این سیاست که هر واحد مشتری واحد دیگر است، یعنی ارزیابی واحدها از یکدیگر در خصوص انجام وظایف محوله عادی.
- ۲-۳ تعیین پارامترهای اصلی ارزیابی و تعیین میزان وزن هر پارامتر
- ۲-۴ ارزیابی مدیرعامل
- ۲-۵ تعیین وزن هر یک از واحدها در تحقق اهداف شرکت
- ۲-۶ تفکیک شاخصهای ارزیابی مدیران از کارکنان با توجه به نوع وظایف آنها
- ۲-۷ محاسبه بودجه هر واحد متناسب با امتیاز مکتسبه به شرح زیر با توجه به فروش دوره ارزیابی و تخصیص آن

ارزیابی مدیرعامل از واحدها +۳۳
(نتیجه ارزیابی واحدها - یکدیگر)

- ۲-۸ بررسی بازخورد نتایج ارزیابی به هر واحد در جهت اصلاح عملیات
- توجه به مفروضات فوق، نکات ارزشمندی را دارد که می‌تواند در تحقق اهداف شرکت بسیار مؤثر افتد:
- ارزیابی واحدها از یکدیگر به عنوان مشتری

تدارکات، فروش (به استثنای خدمات پس از فروش و مهندس فروش)، دفتر مدیریت و مشاغل ستادی نظیر مشاوران مدیریت و حسابرسی.

۱-۲ پشتیبانی فنی: آن دسته از مشاغل هستند که در حوزه پشتیبانی فنی در خدمات رسانی به واحد تولید فعالیت می‌کنند نظیر مشاغل واحد صنایع (به استثنای R&D، انبارها و حسابداری صنعتی).

۱-۳ مشاغل فنی: آن دسته از مشاغل هستند که مستقیماً در تولید دخالت دارند، نظیر کلیه مشاغل فنی واحدهای تولید، کنترل کیفیت، تأسیسات، R&D، خدمات پس از فروش و مهندسی فروش.

امتیاز هر یک از مشاغل فوق از پایین به بالا تا سطح سرپرستی تعیین و در هر سال مالی با توجه به تورم قابل تعدیل است. برای مثال امتیاز رده عملیاتی سه سطح فوق به ترتیب پشتیبانی غیرفنی ۳۲۶۲، پشتیبانی فنی ۳۵۳۳ و فنی ۳۸۵۰ تعیین گردید که رده بالاتر نسبت به رده پایین‌تر از ضریب افزایشی حدود ۱۰٪ برخوردار است.

۲- امتیاز سابقه کار: عبارت است از مدت زمانی که فرد برای آشنایی با روشهای کار از طریق انجام امور مربوط به وظایف هر شغل به‌دست می‌آورد و به طور مستقیم و غیرمستقیم در افزایش کارایی فرد مؤثر است. امتیاز این پارامتر براساس جدولی تعیین و به امتیاز شغل اضافه می‌گردد.

۳- کارایی: توجه به تفاوت کارایی افراد در انجام وظایف محوله، امتیاز این پارامتر یا پیشنهاد مدیر مربوطه و تأیید مدیرعامل لحاظ می‌شود و به

نتایج به‌دست آمده دیگران = نتایج به‌دست آمده فرد

تلاش فرد تلاش دیگران

- عنوان ضریبی به امتیاز شغل اضافه می‌گردد.
- ۴- فوق العاده و سختی کار: به منظور جذب نیروی کارآمد در دستیابی به اهداف شرکت و توجه به امکانات و فضای تولیدی، فشار کار وارده بر افراد، شرایط نامساعد محیط کار از طرف دیگر، وجود این پارامتر ضروری است لذا امتیاز این پارامتر با پیشنهاد مدیر مربوطه و تأیید مدیر عامل تعیین و به‌عنوان ضریب به امتیاز شغل اضافه می‌گردد.
- ۵- حق مسئولیت به‌عنوان پاسخگویی در قبال انجام وظایف مشاغل مدیریتی به منظور حسن

از دفاتر قانونی شرکتها به‌عمل می‌آوردند، اینگونه پرداختها را مستمر تلقی کرده و حق بیمه متعلقه به همراه جرایم مربوطه را طلب می‌کنند که خود موجب شده است که شرکتها از این ابزار قانونی به منظور جبران زحمات کارکنان خود استفاده نکنند.

در پرداخت بهره‌وری، ضرورت دارد، شاخصهای ارزیابی روشن و دقیق تعیین شود تا اهداف نظام پرداخت که به شرح زیر ارائه می‌شود، تحقق یابد:

- جذب و نگهداری شایسته‌ترین نیروها مخصوصاً در سطوح بالای تصمیم‌گیری؛
- پاسخگویی به عامل متغیر عرضه و تقاضا در بازار کار و توجه به نیازهای ویژه و متفاوت شرکت؛
- احترام به تفاوت‌های فردی و احتراز از استاندارد کردن نیروی انسانی در قالب پیش ساخته فرضی؛
- ایجاد نظم و ترتیب و آرامش در محیط کار؛
- ایجاد انگیزه لازم در جهت سوق دادن نیروی انسانی برای تأمین تخصصهای مورد نیاز؛
- تأمین احتیاجات معیشتی سطوح مختلف کارکنان به نحوی که با احتیاجات اولیه زندگی آنها مطابقت کند؛
- سهولت در تطبیق افراد با ضوابط در جهت جذب نیروی متخصص و پویایی لازم به منظور مواجهه با نوسانات تورمی بازار کار؛
- تلاش در جهت تحقق عملی یکی از نظریه‌های قابل قبول پرداخت مزد (تئوری برابری) به منظور افزایش انگیزه و رضایت شغلی معین.

تئوری برابری = > نتایج به‌دست آمده دیگران

- ۱- شاخص سنجش عملکرد (تجربه عملی)
- تحقق اهداف مذکور به نحوه سنجش عملکرد کارکنان و به تبع آن به تبیین و تدوین شاخص سنجش عملکردی بستگی دارد.
- ۱- تعیین عوامل مؤثر تعیین کننده مزد:
- ۱-۱- امتیاز شغل: مشاغل شرکت براساس نمودار سازمانی تعیین گردید و این مشاغل در سه سطح طبقه بندی شدند:
- پشتیبانی غیرفنی (شامل اداری، به استثنای تأسیسات) مالی (به استثنای حسابداری صنعتی)،

به عنوان مثال نمونه‌ای از شاخصهای تعریف شده برای زیربخش امور مالی در جدول زیر ارائه می‌شود:

اهمیت نقش مدیران هر شرکت را باید در نوع وظایف آنها جستجو کرد. براین اساس وظایف اساسی مدیران شرکت را می‌توان به شرح زیر طبقه بندی کرد تا ارزیابی عملکرد آنها به شکل منطقی‌تر صورت گیرد. جدول زیر به صورت ماتریس است که هر یک از مدیران واحدها، مدیران واحدهای دیگر را ارزیابی می‌کنند و از امتیاز ۱۰۰ نمره مربوطه را در ستون تعیین شده ثبت می‌کنند.

(مشاغل) مشخص می‌گردند. سپس متناسب با وظایف اصلی هر واحد، موضوع ارزیابی تعیین می‌شود. جدول زیر، (به عنوان نمونه واحدهای تولید، تدارکات و مالی) مرتبط با ارزیابی واحدها در خصوص سنجش عملکرد کارکنان و مدیران تعیین شده است. این نکته نیز لازم به توضیح است که در هر سازمانی متناسب با ساختار سازمانی آن، واحدها می‌توانند مشخص شده و به عنوان مشتری یکدیگر به ارزیابی هم پردازند. علاوه بر ارزیابی کلی هر واحد، می‌توان زیربخش یک واحد را نیز تعریف و براساس آن عملکرد زیربخش‌های یک واحد را ارزیابی کرد.

الف: ارزیابی تولید

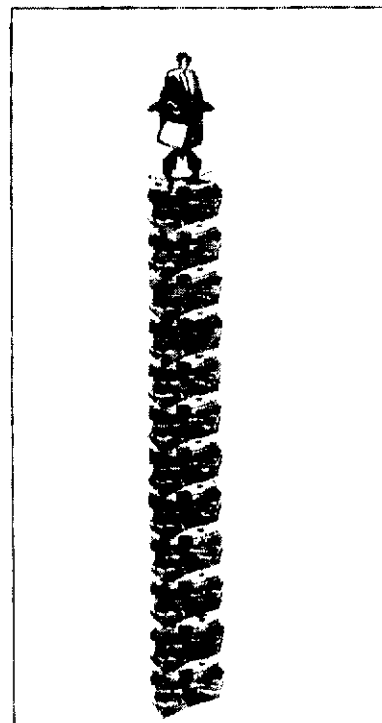
ردیف	موضوع ارزیابی	نمره	ضریب	نتیجه
۱	اجرای برنامه ارائه شده از طرف مهندسی صنایع			
۲	رعایت کیفیت براساس گزارش QC			
۳	کاهش میزان ضایعات			
۴	رعایت نظم ظاهری و فیزیکی خطوط تولید			
۵	دقت و سرعت در گردش اطلاعات (دریافت و ارسال)			
۶	دقت در نگهداری تجهیزات			
۷	تعمیر سریع تجهیزات معیوب			
	جمع نتیجه			

ج: ارزیابی مالی

ردیف	موضوع ارزیابی	نمره	ضریب	نتیجه
۱	دقت و سرعت عملیات پرداخت و دریافت			
۲	دقت در نگهداری اطلاعات و اسنادو جلوگیری از انتشار آنها			
۳	دقت در کنترل و رسیدگی به اسناد			
۴	سرعت و دقت در ارائه خدمات مالی			
۵	دقت در حفظ اموال و سرعت در سرورس دهی آنها			
	جمع نتیجه			

ب: ارزیابی تدارکات

ردیف	موضوع ارزیابی	نمره	ضریب	نتیجه
۱	خرید به موقع مواد اولیه مورد نیاز تولید و انجام سریع کارهای محوله			
۲	خرید به موقع ملزومات و مواد مورد نیاز بخشهای غیرتولیدی			
۳	مقدار، موقع، فرارزاد و تسریع در انجام مراحل اجرای قرارداد			
۴	تسریع در وقت حمل در ارسال اسناد و گردش اطلاعات بین واحدهای ذیربط			
۵	تسریع در اجرای نشریات معاملات			
۶	دقت در جلوگیری از انتشار اطلاعات			
۷	کیفیت اقلام خریداری شده و خدمات انجام شده			
	جمع نتیجه			



موفقیت و شکست اکثر شرکتها به عملکرد نیروی انسانی بستگی دارد.

پروسی انگیزه در فرایند اعمال مدیریت جهانی است.

یکدیگر نه تنها در بهبود عملکرد آن مؤثر است، بلکه موجب می‌گردد که کار را به صورت تیمی انجام دهند و یادگیری گروهی در انجام کار تیمی محقق شود.

تعمیر، پاورهای اصلی برای ارزیابی و ارائه آن به واحدها موجب می‌گردد که با وظایف یکدیگر آشنا شوند و از وظایف خود نیز مطلع گردند.

ارزیابی گروهی، موجب ارتقا مسئولیت بسایری گروهی و شراکت در تصمیم‌گیری می‌شود.

پایان امرهای ارزیابی به منظور ارزیابی دقیق، ابتدا واحدها

ارزیابی واحد مالی

«فرم ارزیابی مدیران»

ردیف	موضوع ارزیابی
۱	برنامه ریزی و کنترل امور مربوط به واحد
۲	دقت و سرعت در گردش اطلاعات
۳	سازماندهی و تقسیم امور واحد
۴	نحوه برخورد و ارتباط با واحدهای دیگر
۵	سرعت انجام امور مربوط به واحدهای دیگر
۶	دقت و نگهداری اطلاعات و اسناد و جلوگیری از انتشار آنها
۷	نوآوری و خلاقیت و ارائه روشهای بهبود سیستم
۸	همکاری و جدیت در تدوین استانداردهای ISO 9001
۹	رعایت صرفه جویی در عملکرد و تصمیم گیریها

از مقاطع سه ماهه برای مدیران واحدها ارسال می شود. هر یک از مدیران به کمک کارکنان مجموعه خود به ارزیابی عملکرد واحدهای دیگر می پردازند و امتیاز متعلقه را در ستون تعیین شده ثبت می کنند.

اطلاعات جمع آوری شده توسط اعضای کمیته حقوق و دستمزد براساس ضرایب وزنی ارزیابی واحدها که از قبل تعیین شده است محاسبه می گردد که در حقیقت وزن هر واحد در ارتباط با واحد دیگر تحقق اهداف شرکت است. این وزن در هر دوره ای متغیر است که مدیرعامل با توجه به حجم عملیات آن را تعیین می کند. مثال ۱ - در دوره بستن حسابها و تهیه صورتهای مالی وزن واحد مالی بالا و در دوره های دیگر کاهش می یابد. مثال ۲ - امتیاز وزن واحد فروش در خصوص پارامتر اول ارزیابی واحد تولید ۳۵ و پارامتر سوم ۱۰ و پارامتر ششم صفر است. پس از محاسبات اولیه امتیاز نهایی هر واحد مشخص و بر آن اساس سهم واحدها از بودجه جهت پرداخت تعیین می گردد. جدول زیر نتیجه بررسی یک دوره فرضی را نشان می دهد. برای تخصیص بودجه روشن کردن معیار ریالی (کمی) اهمیت دارد که می تواند در یک از عوامل زیر در محاسبه آن مدنظر قرار گیرد:

- ارزش ریالی تولیدات (قیمت تمام شده تولید یا ارزش ریالی فروش تولیدات)
- سود سالانه
- فروش

ردیف	زیرمجموعه ارزیابی شونده	موضوع ارزیابی
۱	حسابداری صنعتی	الف: وجود دستورالعمل های مستند جهت حسابداری صنعتی
		ب: سرعت و دقت جمع آوری اطلاعات منطبق جهت محاسبه قیمت تمام شده
		پ: سرعت و دقت در محاسبه قیمت تمام شده کالاهای ساخته شرکت
		ت: آشنایی با فرآیند تولید محصولات
۲	جمعمداری	ث: دقت و سرعت در ارائه گزارشهای دوره ای
		الف: شناسایی تجهیزات
		ب: سرعت در تحویل موارد درخواستی
		پ: دقت در نگهداری اموال
۳	حسابداری انبار	ت: کنترل دوره ای تجهیزات و موارد تحویل جمعمداری
		الف: دقت و سرعت در ثبت اسناد انبار
		ب: دقت و سرعت کنترل اسناد و تهیه گزارش
		الف: دقت و سرعت در رسیدگی اسناد قبل از پرداخت
۴	کنترل و رسیدگی اسناد	ب: دقت و سرعت در ارائه گزارش مالی میان دوره ای
		پ: دقت و سرعت در ثبت دفاتر قانونی
		ت: دقت و سرعت در رسیدگی اسناد تنخواه گردانها
		ث: دقت و سرعت در رسیدگی و کنترل فروش کالا

ردیف	زیرمجموعه ارزیابی شونده	موضوع ارزیابی
۵	صدور اسناد و حقوق و دستمزد	الف: دقت و سرعت در صدور سند
		ب: دقت و سرعت در ارائه گزارش مالی میان دوره ای
		پ: دقت و سرعت در محاسبه حقوق
		ت: دقت و سرعت در عملیات سهام
۶	دریافت و پرداخت نقد	الف: دقت و سرعت در پرداختها
		ب: دقت و سرعت در دریافتها
		پ: دقت و سرعت در ارائه گزارش نقدینگی و بودجه نقد
		ت: دقت و سرعت در اخذ ضمانتنامه ها
۷	بودجه گزارشات و تأمین مالی	الف: دقت و سرعت در بودجه ریزی
		ب: دقت و سرعت در کنترل بودجه و ارائه گزارش
		پ: پیش بینی نیازهای نقدی
		ت: دقت و سرعت در تأمین مالی مورد نیاز از نظر کمی و کیفیت

شاخص ثبت کند.

فرآیند ارزیابی (اجزای)

فرآیند ارزیابی بدین شرح است که فرمهای مذکور توسط کمیته حقوق و دستمزد یا مدیرعامل مشتمل بر موضوع ارزیابی در هر یک

ماتریچه به شاخص های ارزیابی مندرج در جداول فوق هر یک از واحدها نظیر تولید، صنایع، کنترل کیفیت، تدارکات، فروش، مالی، اداری، انبار، مدیریت می توانند به ارزیابی واحد مربوطه بپردازند و امتیاز متعلقه را در مقابل هر



در جامعه ایران به خاطر مشکلات اقتصادی، نیازهای جسمانی شده‌تر از نیازهای خودکوفایی است.

مدیران با شناخت نیاز کارکنان می‌توانند از مناسبترین شیوه ایجاد انگیزش استفاده کنند.

وظیفه مدیران شرکتها با تفهیل ساختن قابلیت‌های نیروی انسانی است.

حقوق و دستمزد از عوامل بسیار اساسی در ایجاد انگیزه در کارکنان است.

اجرای طرحهای تشویقی از ضروریات نگهداری نیروی انسانی کارآمد در سازمانهاست.

دو پارامتر اول، باسکولانی نظیر محاسبه و صرف زمان هوا است. برای مثال محاسبه سود سالانه مستلزم تحمل تا پایان پروژه یا سال مالی است لذا تعویق پرداخت مزد تشویقی تأثیر منفی بر انگیزش کارکنان خواهد داشت.

بنابراین درصدی از فروش می‌تواند مبنای مناسبی برای کمی کردن ارزیابی و تخصیص بودجه باشد. انتخاب پارامتر فروش بنابه چند دلیل مدنظر است.

الف - فروش و ارتقا آن برای شرکتها اهمیت بیشتری دارد؛

ب - فروش رابطه منطقی تری با سود دارد؛

ج - با افزایش فروش بسیاری از هزینه‌های بالاسری تعدیل می‌شود؛

د - تحقق فروش در هر دوره ارزیابی عملی‌تر است و نیاز به تعویق پرداخت مزد تشویقی نیست.

بنابراین می‌توان مبلغ ریالی فروش را به‌عنوان معیار محاسبه بودجه کل پرداخت بهره‌وری در نظر گرفت اما به این نکته باید توجه کرد که تعیین درصد فروش به‌عنوان بودجه می‌بایست با حاشیه سود خالص رابطه منطقی داشته باشد. به‌عنوان مثال هر چه پیش بینی حاشیه سود خالص بیشتر باشد می‌توان سقف درصد فروش برای تعیین بودجه را افزایش داد.

همچنین توجه به این نکته نیز اهمیت دارد که کارکنان از مبنای تعیین بودجه می‌بایست آگاهی یابند تا تمهید برای شرکت و حق برای کارکنان ایجاد نشود و جملگی به این باور مشترک برسند که با افزایش فروش، پرداخت بهره‌وری امکان‌پذیر است. ضمن اینکه مدیران به این نکته باید توجه کنند که بودجه تعیین شده، حداکثر سقف بودجه‌ای است و در زمان تخصیص ضمن توجه به فروش به هزینه‌ها نیز باید توجه کرد. یعنی اگر سقف بودجه ۲ درصد مبلغ ریالی فروش تعیین گردید. زمان تخصیص چنانچه با افزایش فروش، هزینه نیز افزایش یافت آنگاه از سقف ۲ درصد برای مثال ۱ درصد تخصیص و پرداخت شود.

با توجه به مفروضات فوق، نتایج فعالیت و بررسی عملیات نشان می‌دهد که در دوره‌هایی که این طرح اجرا گردید اولاً فروش شرکت ارتقا پیدا کرده است. ثانیاً تعهدات شرکت به نحوی منطقی به انجام رسید. ثالثاً کارکنان با علاقه‌مندی بیشتری کار را انجام می‌دهند. رابعاً مسئولیت‌پذیری و شراکت تصمیم در مجموعه افزایش یافته است.

نتیجه‌گیری

نیروی انسانی از مهمترین منابع هر سازمان

است. لذا توجه به آن و به‌کارگیری تواناییهای بالقوه او در فرآیند مدیریت اهمیت دارد. برای بالفعل ساختن قابلیت‌های نیروی انسانی، لازم است انگیزش داشته باشند و وظیفه مدیران شرکتها ایجاد انگیزه در آنهاست. حقوق و دستمزد از عوامل بسیار اساسی در ایجاد انگیزش کارکنان تلقی می‌شود. پرداخت حقوق و دستمزد در چهارچوبهای قانونی پاسخگویی بخشی از نیازهای پرسنلی است ولی به منظور کارآمدی بیشتر نیروی انسانی، اجرای طرحهای تشویقی از ضروریات نگهداری نیروی انسانی کارآمد است.

نگارندگان طرح پرداخت بهره‌وری به کارکنان را در شرکت مورد تحقیق، طراحی و اجرا کردند. نتایج این طرح برای استفاده شرکتها از چند بعد می‌تواند مفید باشد.

● شاخصهای تعریف شده برای ارزیابی واحدها می‌تواند الگوی مناسب برای شرکت‌های دیگر باشد؛

● استفاده از سیاست ارزیابی واحدها از یکدیگر به‌عنوان مشتری یکدیگر؛

● ایجاد وابستگی بین کارکرد تیمی با عملکرد افراد در جهت ایجاد انگیزه کارگروهی؛

● افزایش نتایج عملیات از طریق افزایش حس مسئولیت و شراکت در تصمیم‌گیری.

منابع

- ۱- دکتر ناصر میرسپاسی، مدیریت منابع انسانی و روابط کار - نگرش سیستمی - انقضایی، انتشارات شروین، سال ۷۴، تهران
- ۲- دکتر فریدون رهنمای رودپشتی، «نیروی انسانی مهمترین عنصر فراگرد توسعه تکنولوژیک» مجله پژوهش و مهندسی
- ۳- مجموعه دستورالعملها و مقررات مصوب کمیته حقوق و دستمزد شرکت تعاونی تجهیزات مخايراتی
- ۴- ریگی گرین، رفتار سازمانی، مترجمان دکتر مهدی الوانی و دکتر غلامرضا مسمازاده - انتشارات مروارید تهران، ۷۴

● دکتر فریدون رهنمای رودپشتی: مدرس دانشگاه، عضو هیات مدیره و مدیر مالی شرکت تعاونی تجهیزات مخايراتی

● مهندس رامین رضایی: عضو هیات مدیره و مدیرعامل شرکت تعاونی تجهیزات مخايراتی

نقشه	ارزیابی واحدها (ارتمان)	وزن عوامل (برای یک دوره فرضی)	نام واحد
۱/۲۵/۵	۱/۸۵	۱/۳۰	تولید
۱/۸	۱/۸۰	۱/۱۰	صنایع و پژوهش
۱/۷/۵	۱/۷۵	۱/۱۰	کنترل کیفیت
۱/۹/۵	۱/۸۰	۱/۱۴	مالی
۱/۶	۱/۷۵	۱/۸	اداری
۱/۱۰/۸	۱/۹۰	۱/۱۲	فروش
۱/۷/۵	۱/۷۵	۱/۱۰	تدارکات
۱/۶	۱/۷۵	۱/۸	انبار