

# عوامل مؤثر در موفقیت مدیر

از: آبت کریمی

## کلیات

مدیریت را میتوان چنین نیز تعریف کرد «هماهنگی منابع یک سازمان جهت نیل به اهداف تعیین شده» منابع یک سازمان عبارتند از سرمایه ساختمان، ماشین آلات تکنولوژی، سرفقلی، علائم تجارتي و کارکنان که به عبارت ساده‌تر می‌توان گفت: پول، کالا و نیروی انسانی. نیروی انسانی اعم از مدیران، کارکنان، مالکین و کارگران دارای اهمیت ویژه است. منابع نیروی انسانی یک سازمان چیزی نیست که در قالب و فرمهای خاصی و بر اساس ثنوری و یا اصول مشخص شده که برای اداره سایر منابع سرمایه گذاری در نظر گرفته میشود قرار گیرد و نحوه ارتباط با نیروی انسانی متفاوت با ارتباط بین منابع دیگر تولید است برای مثال دو شرکت رقیب را اگر در نظر بگیریم که مواد اولیه مورد نیاز خود را از یک محل و پول مورد نیاز را نیز از یک منبع واحد تهیه و نیروی انسانی مورد نیاز خود را نیز از یک منطقه جغرافیائی تأمین کرده باشند ممکن است یک شرکت از فعالیت تولیدی خود سود برده و رضایت داشته باشد و شرکت دیگری در وضعیت نامطلوبی قرار گرفته باشد مدیران و کارکنان شرکت اولی راضی و مدیران و کارکنان شرکت دومی ناراضی باشند اینجاست که اهمیت نیروی انسانی و مدیریت پرسنلی نقش خود را آشکار می‌سازد و میزان تأثیر رفتارهای سازمانی و برنامه‌ریزی جهت آموزش و نحوه برقراری ارتباط با پرسنل تحت سرپرستی را برای مدیران روشن می‌نماید چون مدیران باید واقف به این امر باشند که نیروی انسانی مانند سایر ابزار تولید نیست و افراد هرکدام دارای شخصیت و خصوصیات ویژه و اعتقادات مخصوص بخود هستند که در ارتباط با آنان مدیر باید ضمن رعایت اصول انسانی و احترام به شخصیت افراد با ضوابط و برنامه‌ریزی درست و منطقی و با ایجاد انگیزه‌های رشد و

ترقی اهداف سازمان را دنبال نمایند. مثال دیگری شاید موضوع را بیشتر روشن کند در یک معامله تجاری و بازرگانی که یک شخص انجام میدهد قیمت چند کالا و قیمت فروش آن مشخص است مابه‌التفاوت این رقم پس از کسر هزینه‌های دیگر سود بازرگانی از انجام چنین معامله‌ای است. و یا تولید کننده‌ای ماشین کهنه و قدیمی خود را با ماشین نو و جدید که قدرت تولید دو برابر ماشین قبلی را دارد جایگزین می‌کند نتیجه این عمل افزایش تولید به میزان دو برابر نسبت به زمان قبل خواهد بود حال اگر چنین اقدامی در مورد نیروی انسانی سازمانی انجام پذیرد مثلاً ۲۰ درصد حقوق پرسنل افزایش یابد آیا اثربخشی روی کلیه افراد خواهد داشت؟ مسلماً خیر هر یک از افراد ممکن است عکس العمل خاصی از خود در مقابل آن نشان دهد درحالی که شخصی از افزایش ۲۰ درصد حقوق خود بسیار خرسند است و این خرسندی در میزان بازدهی و تولید او نیز اثر می‌گذارد برعکس شخص یا اشخاص دیگری ممکن است از این عمل به علت افزایش کم در میزان حقوق خود که اثر چندانی نیز روی هزینه‌های زندگی او نخواهد داشت نه تنها خوشحال نشده بلکه ناراحت نیز شده یا بشوند و اثر معکوس روی فعالیت و میزان تولید آنها داشته باشد. خلاصه اینکه انسانها در برخورد با عمل و حرکات یکسان و مشابه عکس‌العملهای متفاوتی از خود بروز میدهند. بنابراین دلیل ظرافت و پیچیدگیهای شخصیت افراد و عکس‌العملهای متفاوت در مقابل اتفاقات مشابه است که برای مدیریت پرسنلی نقش بسیار مهمی را در اعمال مدیریت به وجود می‌آورد. مدیریت پرسنلی چیزی جز مدیریت منابع نیروی انسانی نیست. اهمیت مدیریت پرسنلی مؤسسات امروزی بطور مداوم در حال افزایش است. لزوم آموزش و بالا بردن سطح آگاهیهای حرفه‌ای کارگران و

کارکنان سازمانها امری غیرقابل اجتناب بوده و مؤسسات اقتصادی بوجود پرسنل آموزش دیده نیاز دارند. در حقیقت نیروی کار ماهر است که باعث افزایش تولید و نوآوریها میگردد. متعاقب دگرگونیهای سریع تکنولوژی و بافت اجتماعات استاندارد سطح زندگی نیز بطور مداوم در حال دگرگونی و تحول است. اکثر آن چیزهایی که در گذشته جزو کالاها و لوکس برای زندگی محسوب میشدند امروز بعنوان اسباب و لوازم ضروری برای زندگی بشمار می آیند و همین عمل احتمالاً برای آینده نیز صادق است. کارگران و کارکنان امروزی به شغل با نظر و عقیده متفاوت با گذشته نگاه می کنند. پرداختها و تأمین های فعلی شاید تکافوی نیازهای پرسنل را در گذشته برآورد میکرد ولی اکنون ممکن است ارضاء کننده نباشد. کارکنان علاوه بر انتظار تأمین مالی از شغل خود بدنبال ارزشهای معنوی و اجتماعی نیز می باشند زیرا تأمین مالی و برآورد نیازهای مادی اگرچه لازم است ولی کافی بنظر نمی رسد برای ایجاد انگیزه لازم جهت فعال نگهداشتن کارکنان و جلوگیری از انفعال آن باید مدیریت سازمان زمینه های رشد و پیشرفت و خلاقیت را فراهم آورده و از درجا زدن، بیهودگی و هرز رفتن نیروی انسانی جلوگیری نماید. مدیران خود باید الگو برای کارکنان رده های پائین باشند اگر چنانچه کارکنان رده های پائین سازمان که اکثریت دارند و بدنه اصلی سازمان را تشکیل میدهند مشاهده نمایند که مدیران آنها را افراد تشریفاتی تشکیل میدهند و انتصاب آنها بر اساس ضوابط نبوده و بلکه بر اساس دوستی و رفاقت و پیوستگیهای گروهی است، سرخورده خواهند شد و در چنین نظامی که اصل، میزان کارائی و بهره دهی و اعتقاد جهت نیل به اهداف سازمان با استفاده از بهترین روشها و راهها نبوده، بلکه بر روابط دوستی و خانوادگی و پیوندهای گروهی است پس از مدتی اهداف و وظایف اصلی سازمان تحت الشعاع منافع اینگونه افراد قرار می گیرد در این نوع سازمانها کاری مفید و بهتر انجام میشود که مطلوب اشخاص فوق الذکر باشد نه سازمان لذا کسانی که با دلسوزی و پشتکار و امید کار خود را شروع کرده اند پس از مدتی منفعل شده و نوشته عزلت می گزینند، تنها راه نجات اینگونه سیستمها تعویض شیوه های مدیریت سازمان است که

مدیریت جدید و یا مدیریت قبلی با اصل قرار دادن ضوابط بجای روابط بهترین افراد خود را در پستهای متناسب گمارده و از کلیه امکانات با برنامه ریزی دقیق در جهت نیل به اهداف تعیین شده استفاده نماید و از هرز رفتن نیروها و امکانات جلوگیری بعمل آورده و زمینه های آموزش و رشد پرسنل خود را فراهم کند و این اعتقاد در مدیریت باید بوجود آید که نیروی انسانی همانند سایر ابزارهای تولیدی نبوده بلکه دارای عقاید و خصوصیات ویژه شخصیتی پیچیده و خاص خود می باشند.

عوامل زیر در موفقیت یک مدیر برای سرمایه گذاری روی نیروی انسانی تأثیر بسزائی دارند.

### روش نوین مدیریت جمعی

امروزه موفقیت متعلق به آن دسته از مدیران مؤسسات تجاری و بازرگانی است که از روش مدیریت تیمی استفاده مینمایند برعکس روش قدیمی که تکیه بر اقتدار و تمرکز اختیارات در دست شخص واحد می باشد. در این سیستم (مدیریت تیمی) سعی و تلاش یک مدیر این نیست که قدرت عمل را انحصاراً در اختیار خود داشته و همه کارها را به تنهایی انجام دهد او تفویض اختیار می کند کارها و برنامه ها را جهت اجرا به زیردستان واگذار کرده و به نحوه اجرای آن کنترل دارد. او آنها را تشویق به اجرای هرچه بهتر وظایفی میکند که به آنها تفویض شده و نهایتاً برنامه ریزی - هماهنگی - نظارت و کنترل و تفویض اختیارات در دست مدیریت می باشد. انتظار و تقاضای مدیر از همکاران خود معمولاً بالاتر از توان و قدرتی است که آنها تصور دارند بنابراین این وظیفه مدیر است که به پرسنل زیردست خود تفهیم نماید که اگر سعی و تلاش نمایند موفق خواهند شد و جهت نیل به اهداف خود میتوانند دوره های کارآموزی و آموزشی متناسب با وظیفه تفویض شده را برای آنها برنامه ریزی کرده و تدارک ببینند و آنان دریغ ننمایند. مدیر در چنین سیستم باید تلاش نماید که افق دید پرسنل تقویت شده و از بکارگیری روش دیکته ای خودداری نماید و بجای اینکه دستور اجرای عملی را بدون چون و چرا صادر نماید باید قدرت عمل و مانور کافی به

پرسنل زبردست داده شود که خود فکر کرده کارها را تجزیه و تحلیل نموده و موقعیت را دریافته و ابزارهای اندازه گیری برای کنترل کمی و کیفی را در عملیات خود بکار بسته و تصمیم بگیرد و در پایان نتیجه کار خود را مشاهده نماید.

مدیر باید مطمئن بوده و اعتقاد داشته باشد که او شخصاً به تنهایی قادر نخواهد بود که در جریان مشروح کلیه کارها از ادارات مختلف قرار گیرد او باید بطور کامل خود را از کارهای جزئی و روزمره ادارات رها کند و به برآیند و نتیجه کلی کارها توجه داشته و آنها را در جهت نیل به اهداف اصلی از پیش تعیین شده سازمان، مورد مطالعه و ارزیابی قرار دهد که از وظایف اصلی اوست و در مطالعه و بررسیهایی که در این زمینه صورت گرفته این نتیجه بدست آمده است که یکی از جنبه های مهم مدیریت و رهبری در آینده باید کشف توانائی ها و استعداد های کارکنان زبردست باشد که باید تقویت شده و زمینه های لازم جهت شکوفائی و بکارگیری این استعدادها فراهم آید و مورد حمایت و تشویق مدیریت قرار گیرد. به آن توانائی هایی که قبلاً بدون استفاده در سازمان رها شده و به آنها توجه لازم مبذول نگردیده توجه شود.

### مدیران موفق

قسمت اعظم موفقیت یک مدیر در ارتباط مستقیم، نحوه همکاری، هماهنگی و هدایت پرسنل زبردست از طرق مختلف می باشد، ذیلاً به ۵ مورد از خصوصیات و ویژگی های چنین مدیر اشاره میشود:

- ۱- زمینه پیشرفت و ترقی را برای پرسنل فراهم نماید.
- ۲- بطور دقیق از وظایف، اهداف، عملیات و کارهای سازمان تحت مدیریت خود آگاه بوده و نحوه اجرای آنها را بطور کامل بداند.
- ۳- مدت زیادی از اوقات خود را صرف بازاریابی داخلی نماید (در این مورد بعداً بطور مفصل بحث خواهد شد)
- ۴- بطور دقیق و روشن از آنچه را که درخواست می نماید و انتظار آنرا دارد اطلاع داشته باشد.
- ۵- بطور مداوم و مستقیم تشویق را توسعه و بسط دهد.

کمک به پیشرفت و ارتقاء سطح دانش و تجربه کارکنان مدیر باید توجه به این مطلب داشته باشد کارمندی که اکنون زبردست او مشغول بکار است ممکن است سال دیگر و سالهای آینده نیز در آن سازمان و زیر نظر همان مدیریت مشغول بکار باشد بنابر این مدیریت سازمان باید با بکارگیری حداکثر قدرت و توان خود برنامه ریزی پرسنلی ایده آلی را در جهت آموزش و ارتقاء سطح کیفی خدمات آنها و کسب تجربه بیشتر بکار گیرد. در این زمینه تشکیل تیمهای مدیریتی فعال، سیستم تنبیه و تشویق مناسب دوره های کارآموزی و آموزشی و سایر طرحها و برنامه هائی که قابل تبدیل به سیستم می باشند را میتوان نام برد تلاش مدیر باید در این جهت باشد که تا می توان از میزان شکاف بین وضع موجود و وضع ایده آل کم کرده و به موقعیت ایده آل نزدیک شود پرسنل و کارکنان سازمان باید واقف به این امر بوده و به آن اعتقاد داشته باشند که جدیت و پشتکار و کارائی و دلسوزی آنها مورد توجه مدیریت قرار گرفته و متناسب با آن رشد و پیشرفت خواهند کرد و ابزارهای اندازه گیری کمیت و کیفیت خدمات همه یکسان بوده و ضابطه بجای رابطه حاکم میباشد. مدیر باید برای تک تک افراد زبردست خود برنامه زمان بندی مناسبی را طرح ریزی کرده باشد که با توجه به افزایش تجربه و دانش، موقعیت مناسب و وضعیت خودشان به آنها تفویض شود. کارکنان زبردست نباید در هیچ زمان و مرحله ای دچار رخوت، کم کاری و انفعال شوند در صورت مشاهده هرگونه ضعف، نابسامانی و کم کاری عمومی مدیریت باید آگاه باشد که نقضی در برنامه ریزی وجود داشته که عکس العمل جمعی را بدنبال داشته است. بر اساس یک اصل کلی مدیریت کارکنان در مقابل تغییرات مقاومت از خود نشان میدهند لذا باید مدیریت قبل از اقدام به هرگونه تغییری ولو اینکه صرفاً بمنظور رفاه حال کارکنان انجام گرفته باشد مثل کاهش ساعات کار در روز یا هفته بدون هیچگونه کاهشی در میزان پرداخت حقوق و دستمزد باید آنها را آگاه کرده و تا جائی که به آنها مربوط میشود در جریان امر قرار گیرند البته لازم به یادآوری است که در هرگونه تغییرات اقلیتی مکدر میشوند ولی مهم آنست که ضمن اینکه حرکت کلی باید در جهت تحقق اهداف اصلی سازمان باشد در همین راستا رفاه توسعه

## بسط و توسعه فعالیت سازمان

وقتی که شرکت قصد شروع فعالیت جدیدی را دارد و طرح خاصی را در سازمان تنظیم مینماید، آموزش و کارآموزی و اطلاع از نحوه اجرای کار تنها راه حل نیست مدیریت باید به ابزارهایی که جهت انجام کار لازم است بیندیشد و امکانات دیگری را نیز بررسی کند و با توجه به بررسیهای انجام گرفته بهترین راه حل را انتخاب نماید. راه حل مناسب استفاده از خدمات شرکتهای خدماتی دیگری که در آن رشته بخصوص تخصص داشته و فعالیت دارند باشد و یا اینکه برای انجام یک کار مستمر بجای استخدام پرسنل جدید از شرکت مستقل و متخصصی استفاده کرد. مزیت این روش در آن است که مدیریت حق انتخاب اصلاح داشته میتواند خدمات افراد و شرکتهای مختلف را از جنبه های گوناگون چه از نظر کیفی و چه از نظر کمی بررسی کرده و بهترین را انتخاب نماید و در هر زمانی که بی نیاز شد و یا کیفیت خدمات آنها را مطلوب تشخیص نداد به قرارداد خود خاتمه دهد در چنین صورتی سازمان دارای انعطاف پذیری بیشتری خواهد بود.

## بازاریابی داخلی

هر کس ممکن است از اصطلاح بازاریابی داخلی تصور خاصی داشته باشد ولی برای درک بهتر آن مثالی ذکر میشود. شما بعنوان خریدار کالائی که به تازگی و یا شاید همان روز در رادیو، تلویزیون و یا مطبوعات آگهی شده به فروشگاههای از کارخانه تولیدکننده مراجعه میکنید ولی با کمال تعجب می شنوید که اطلاعی از آن ندارند و با شک و تردید به شما میگویند که آیا مطمئن هستید که کارخانه ما آنرا تولید کرده است. مورد فوق مثال ساده کلاسیک برای بازاریابی داخلی است. فروشنده نه تنها از تولید جدید و آگهی شده اطلاعی ندارد بلکه سعی میکند که به خریدار تفهیم کند که شرکت ما به دو قسمت ما (فروشندهگان کالا) و آنها (تولیدکنندگان کالا) تقسیم میگردد و سعی میکند که «ما» را در مقابل «آنها» توجیه کرده، محق جلوه دهد. این مثال اساس تعریف بازاریابی داخلی را بیان میکند. چیزی که نه میتوان به پرسنل سازمان فروخت و نه میتوان به مشتریان خارج از شرکت ارائه کرد ولی چیزی است که

و ترقی و پیشرفت کارمند نیز ملحوظ شود اگر تغییرى باعث ناراحتی اکثریت کارکنان باشد و کارکنان برای پیدا کردن توجیه منطقی آن دچار سردرگمی شوند و مدیریت نیز هیچگونه کوششی در این جهت ننماید نتیجه چنین عملی مستقیماً لطمه به سازمان بوده کم کاری - بی توجهی - حیف و میل اموال عمومی - تلف کردن وقت را بدنبال خواهد داشت و نتیجتاً در درازمدت این مدیریت است که به بن بست رسیده و نخواهد توانست سازمان خود را بنحواحسن اداره نماید و همیشه از کمبود کارمند شکایت داشته و بدنبال استخدام کارکنان جدید خواهد بود غافل از اینکه با ورود پرسنل جدید و تازه نفس مشکلات مدیر بیشتر خواهد شد زیرا افراد جدید با ورود خود عرصه را برای پرسنل قدیم تنگ خواهند کرد و یکنوع مبارزه برای خارج کردن همدیگر از صحنه شروع میگردد و از طرفی بر اساس قانون بازدهی نزولی میزان بازدهی و کار پرسنل کم میگردد زیرا یک میزان کار مشخص و محدود بین تعداد زیادی از پرسنل تقسیم خواهد شد و در این زمینه آموزش - کارآموزی و بالا بردن سطح تجربه پرسنل نیز مطرح می گردد و نهایتاً با ورود بدون برنامه پرسنل به تشکیلات تعدادی از کارکنان خود را از معرکه کار فعالیت کنار کشیده و در گوشه ای برای گرفتن موقعیتهای و فرصتها و امتیازات کمین می نشینند و بدنبال پستهای تشریفاتی خواهند بود و همیشه این یک اصل است که بیشترین لطمات را در چنین سیستم مدیریتی افراد جدی و فعال و با پشتکاری بینند زیرا آنچنان غرق در کار هستند که موقعیتهای و فرصتها را همیشه از دست میدهند. در این هنگام وظیفه مدیریت آن است که قبل از آنکه این نوع بیماری همه گیر شده و کلیه اعضاء و جوارح سازمان را دربرگیرد اقدام کرده و با درایت و هوشیاری و اقدامات منطقی و بموقع خود که باور و اعتماد کارکنان را بدنبال داشته باشد برنامه ریزی کرده و اهداف خود را در این زمینه به پرسنل تفهیم نموده و برنامه های خود را تبدیل به سیستم کرده و اجرا نماید، هرگونه تغییری قابل اجرا است بشرطی که مدیر واقعاً و بروشنی بداند که به چه هدفی می خواهد برسد. عبارت معروفی است که میگوید: من به آینده علاقه دارم برای اینکه آینده چیزی است که من بقیه عمرم را در آن صرف خواهم کرد.

مورد نیاز یک مدیر موفق است که باید نسبت به آن جدی باشد همانطوریکه برای مدیر هر مؤسسه تولیدی اعم از تولیدی و خدماتی بازاریابی خارجی (خارج از شرکت) مهم می باشد بازاریابی داخلی (داخل شرکت) نیز دارای اهمیت است بازاریابی داخلی به مفهوم آن نیست که مدیر باید نسبت به جمع آوری اطلاعات جهت استفاده برای برنامه ریزی آینده و آماده شدن جهت اجرای آن برنامه ها بپردازد بلکه هدف اصلی بازاریابی داخلی ایجاد ارتباط بین مدیریت یک سازمان و پرسنل آن تشکیلات است. ارتباطی که نتیجه اش باید تبادل افکار، نظریات، ابداعات، نوآوری، اظهار عقیده از طرف کارکنان تحت سرپرستی مدیریت باشد و این گونه ارتباط در جهت هر چه بهتر اهداف سازمان مفید و مؤثر واقع شود و بدنه تشکیلاتی شرکت و سازمان از پویائی برخوردار باشند.

در جهت اجرای این امر (بازاریابی داخلی) مدیریت باید زمینه مساعدی را از نظر سلسله مراتب اداری برای کلیه کارکنان به ویژه برای کارکنان گروه متوسط جهت کسب تجربه و دانش کافی و اظهار نظر آزادانه و مستقل در موقعیتهای متفاوت فراهم نماید و چنین روشی را جایگزین روش دیکته ای مقررات و قوانین از بالا به پائین کند. در این نظام کارکنان سازمان دارای چهارچوبی برای اظهار نظر و ابراز عقیده خواهند بود.

### نحوه ارزیابی یک واحد اقتصادی

بر اساس سیستم قدیم نحوه ارزیابی فعالیت هر یک از کارکنان واحد اقتصادی بر اساس میزان و تعداد تولید آن شخص در یکساعت کاری و در واحدهای خدماتی بر اساس روش مشابه انجام میگرفت. اینگونه ارزیابیها بدون توجه به عوامل مؤثر دیگر انجام میشد از جمله آنها عدم توجه به کیفیت کالا و خدمات تولیدی بود. در این روش نتایج کار به سادگی مشخص بود یعنی کیفیت فدای کمیت میشد یعنی سرعت اساس کار بود نتیجه حاصل از این سیستم سریع و بد بود. در نتیجه مدیران واحدهای تجاری و خدماتی به این فکر افتادند عوامل متعددی را که در میزان تولید و بازدهی کار یک شخص تأثیر دارد را ارزیابی کرده، و ابزارهای اندازه گیری را طوری برنامه ریزی کنند که

علاوه بر شمول کیفیت کالا و خدمات تولیدی، نحوه ارائه سرویس به مشتری، نحوه و میزان مواد اولیه مصرف شده، نحوه صرف و تنظیم ساعات کاری و غیره را شامل گردد. در اغلب موارد مشاهده شد که پیاده کردن این نوع سیستم که ابزارهایی جهت اندازه گیری نیازمند است که کلیه عوامل را دربرگیرد بسیار پیچیده و مشکل است زیرا همانطوریکه قبلاً اشاره شده وضعیت و موقعیت اقتصادی یک شرکت و واحد تولیدی متأثر از عوامل متعددی است لذا پس از بررسی کارشناسان آخرین پیشرفتی که در این زمینه انجام گرفته این است که نتایج فعالیت یک واحد اقتصادی و تولیدی بطور مستقیم مورد ارزیابی قرار گیرد و از بررسی این نتایج است که میتوان به ارزیابی درست و دقیق در مورد فعالیت سازمان رسید.

### پاداش در برابر نتیجه فعالیتهای مؤثر

روشهای جدید جهت پرداخت پاداش در مقابل ارائه فعالیت و خدمات فوق العاده بر اساس سه اصل بشرح زیر انجام میشود.

۱ - افزایش حقوق و دستمزد و دادن تضمین و تأمین شغلی یا پرداخت پاداش در پایان سال و یا در پایان هر شش ماه و یا حتی پرداخت برای فعالیت ادوار گذشته بشرطی که شرکت و یا سازمان به اهداف از پیش تعیین شده رسیده و در جهت نیل به اهداف کارکنان محق به دریافت پاداش، فعالیتهای فوق العاده ای از خود نشان داده باشند.

۲ - پرداخت پاداش به تیم یا گروه: در شرکتها و یا سازمانهایی که کار بصورت تیمی و یا گروهی انجام میگردد مانند کارکنان یک اداره و یا یک واحد تولید در مؤسسات تولیدی و در شرکتهای کوچک حتی کلیه کارکنان شرکت در راستای فعالیت سازمان جدیت و فعالیت متمرثمیری از خود نشان میدهند دسته جمعی مشمول دریافت پاداش در این نوع سیستم هستند.

۳ - واحد جدید برای ارزیابی جهت پرداخت پاداش: یکی از مهمترین جنبه های سیستم جدید برای پرداخت پاداش اینست که بجای پرداختن به میزان تولید و کارائی فرد یا گروه به کل تولید و فعالیت مؤسسه یا سازمان مپردازد. بدین صورت که ارزش افزوده ساعت کاری را

## آگاهی مدیر از وظایف محوله به کارکنان

شرایط لازم برای انجام یک کار بنحواحسن آن است که شخص بدانند یک کار خوب چیست و به چه کاری کسار خوب و به چه عملی انجام دادن کار خوب اطلاق میشود بنا بر این برعهده مدیر است که خیلی روشن و واضح منظور خود را با عناوینی بسیار ساده و قابل درک برای کارکنان خود بیان کند و ضمن تشویق و ترغیب آنان به انجام هرچه بهتر وظایف محوله بطور مداوم موضوع را پیگیری کند. و در تماس نزدیک باشد و بر اجرای آن نظارت نماید و پس از اجرا نیز با ابزارهای اندازه گیری مناسب نتایج را مورد بررسی قرار دهد. بعضی از بازدهی ها قابل اندازه گیری کمی هستند مانند تولید که تعداد و یا مقدار وزن آنها مشخص است و یا اینکه نتایج حاصله باید بطور کیفی مورد ارزیابی قرار گیرد مثل فعالیتهای خدماتی و در اغلب موارد باید از هر دو ابزار برای ارزیابی استفاده شود. بنابر این مطلب بسیار مهم برای موفقیت یک مدیر آنست که منظور و تقاضای خود را بطور روشن برای کارکنان بیان کرده و هدفهای مورد نظر را مشخص کند و پس از آن راههای رسیدن به اهداف معین شده را تجزیه و تحلیل نموده بهترین راهی را که از هر حیث مناسب برای سازمان باشد انتخاب کند و در این راستا کارکنان باید با طی کردن دوره های کارآموزی و دیدن آموزش مناسب برای اجرای وظایف محوله مجهز شوند و سازمان حرکتی به جلو داشته باشد. در چنین نظامی است که کارکنان نیز رشد و پیشرفت میکنند و باید که چنین باشد زیرا شرکتی رشد و توسعه می یابد که همزمان با آن کارکنان شرکت نیز پیشرفت کنند.

محاسبه کرده و به تناسب آن پاداش پرداخت میشود. محاسبه ارزش افزوده هر ساعت کار در این سیستم بسیار ساده است چون هزینه های تولید اعم از هزینه های ثابت، هزینه های جاری مواد اولیه و سایر هزینه ها مشخص میباشد و در مقابل میزان فروش محصولات و خدمات تولید شده نیز در دفاتر شرکت یا سازمان ثبت است لذا اگر ماهه التفاوت آنها به تعداد ساعت کار کارکنان تقسیم شود ارزش افزوده هر ساعت کار تعیین میگردد که اساس پرداخت پاداش در این روش می باشد زیرا میزان ارزش افزوده هر ساعت کار معیار و سنجش درستی برای موفقیت هر شرکت محسوب میشود.

## اثرات پاداش در افزایش تولید و بهره وری یک سازمان و تشکیلات اقتصادی

پرداخت پاداش بر اساس ارزیابی نتایج مثبت بدست آمده از فعالیت واحد اقتصادی برای کلیه کارکنان آن واحد قابل لمس می باشد و آنها ب راحتی و آسانی اثرات آنرا با دریافت پاداش حس مینمایند و چون با پیشرفت و افزایش تولید و فعالیت اقتصادی سازمان میزان ارزش افزوده نیز افزایش مییابد کارکنان پاداش حاصل از جدیت و فعالیت خود را بدست می آورند که در نهایت این وضع در افزایش تولید مؤثر خواهد بود. برای مدیر یک سازمان باید مهم باشد که کارکنان او ب راحتی درک نمایند که جدیت و فعالیت تک تک آنها در افزایش قدرت اقتصادی شرکت مؤثر بوده و بخشی از درآمد سازمان بطور پاداش مستقیماً بین آنها تقسیم خواهد شد. سیستم متحدالشکل و یکنواختی برای پرداخت اینگونه پاداش وجود ندارد و باید به تناسب فعالیت و سایر خصوصیات ویژه هر سازمان طرح و سیستم متناسب با آنرا باید برنامه ریزی و اجرا کرد.