



2th International Conference on Industrial Management
19 & 20 April 2017



دومین کنفرانس بین المللی مدیریت صنعتی

(30 و 31 فروردین 1396)

نظام جبران خدمات منابع انسانی بر مبنای حق السعی در شرکتهای تولیدی نوپا

(شاهد تجربی: مرکز رشد واحدهای فن آوری دانش بنیان دانشگاه مازندران)

Human Resource Compensation System Based on the Right to Work in New Companies
(An Empirical Evidence: Units of Knowledge Base Technology Development Center of Mazandaran University)

1- ناصر بابایی امیری، کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی و مدیرعامل شرکت بهدونه، 09125858506، babaae.naser@yahoo.com

2- فاطمه تقوی، کارشناس ارشد مدیریت صنعتی، 09353285263، f.taghavi@yahoo.com

3- مهیار رضایی، کارشناس کامپیوتر نرم افزار و مدیر تحقیق و توسعه شرکت بهدونه، 09355914926، mahyar302003@yahoo.co.uk

چکیده:

نظام جبران خدمات بر مبنای حق السعی به معنای مشارکت کارکنان در سود دریافتی شرکت می باشد. به گونه ای که افراد بر اساس میزان تلاشی که در تولید محصول انجام داده اند و میزان تاثیرشان در آن از سود نهایی بهره ببرند. این سیستم بر اساس درخواست کارفرمایان به منظور تشویق کارگران می باشد که علاوه بر دستمزد خود در سود کارخانه نیز به نسبتی شریک باشند و از این محل اضافه درآمدی داشته باشند. اهمیت آن در شرکت های نوپا که با محدودیت های زیادی در عرصه تولید مواجه هستند و باید تلاش بیشتری را برای ارائه شایستگی های بارز خود انجام دهند، به طبع بیشتر است.

در مقاله حاضر ضمن بررسی این نظام در شرکت های نوپای مرکز رشد واحدهای فناوری دانش بنیان دانشگاه مازندران به استخراج مزایای جذب افراد بر اساس شایستگی سالاری، به روز شدن متخصصان، افزایش سرعت عمل و کیفیت کار، کاهش هزینه های تولید از طریق مشارکت، افزایش میزان صمیمیت و کاهش هزینه های سرپرستی، جذب افراد شایسته بعد از آموزش های بالینی، حفظ اطلاعات در داخل شرکت و عدم خروج آن برای رقیبان و افزایش زمان موثر کار برای سیستم فوق پرداخته شد. در پایان نتیجه گیری شد که این نظام جبران خدمات در شرکتهای نوپا که با محدودیت های زیادی برای فعالیت مواجه هستند روشی کارا محسوب می گردد.

واژه های کلیدی:

منابع انسانی، حق السعی، شرکتهای نوپا، مرکز رشد، دانش بنیان، دانشگاه مازندران



1- مقدمه

طرح جبران خدمات بر مبنای حق السعی، یکی از قدیمی ترین طرح های انگیزشی در جبران خدمات مالی است. براساس این طرح، درصد معینی از سود شرکت بین کارکنان تقسیم می شود و در صورت تغییر سود شرکت، درآمد کارکنان هم افزایش می یابد؛ بدین طریق کارکنان احساس می کنند که منافع آنان با منافع شرکت ربط پیدا می کند. (Singer, 1990)

بیش از 90 درصد کسب و کارهای نوپا، به دلیل نبود سرمایه اولیه کافی، عدم دسترسی به منابع مالی، عدم دسترسی به کمک های فنی و اطلاعات بازار، فشار زمان و محیط پویا و نامطمئن کسب و کار و مهارت های مدیریتی در پنج سال اول فعالیت خود شکست می خورند. طرح های سهامی شدن در سود می تواند سازمان ها را در جذب و حفظ و انگیزه کارکنان جهت بهره وری بیشتر یاری دهد (M. D'Souza, 2007).

در مقاله ی حاضر پس از بیان اهمیت و نیز محدودیت های شرکت های نوپای کوچک، تعریف و وظایف مراکز رشد و هم چنین تعریف و اهمیت انتخاب نظام جبران خدمات مناسب، ضمن اشاره به تحقیقات انجام شده در این زمینه، به استخراج مزایای جذب افراد بر اساس شایستگی سالاری، به روز شدن متخصصان، افزایش سرعت عمل و کیفیت کار، کاهش هزینه های تولید از طریق مشارکت، افزایش میزان صمیمیت و کاهش هزینه های سرپرستی، جذب افراد شایسته بعد از آموزش های بالینی، حفظ اطلاعات در داخل شرکت و عدم خروج آن برای رقیبان، افزایش زمان موثر کار پرداخته خواهد شد. در پایان نتیجه گیری خواهد شد که با توجه به این مزایا، نظام جبران خدمات بر مبنای حق السعی سیستم مناسبی برای شرکت های نوپا با توجه به محدودیت های پیش روی آنها خواهد بود.

2- نظام جبران خدمات

جبران خدمات¹ به معانی مختلف تفسیر می گردد. کارکنان، جبران خدمات را نتیجه تلاش ها یا پاداش کار برجسته می دانند. کارفرمایان آن را تلاش ها و توانایی های خود در بازگشت سرمایه گذاری و آموزش و تحصیلات متخصصین خود نسبت می دهند. اغلب افراد جبران خدمات را به حقوقی که بابت کار دریافت می گردد تعبیر می نمایند، در حالی که امروزه این مفهوم عمق گسترده ای یافته و در برگیرنده انواع مشوقها در رابطه با کار، از قبیل: پرداختی های نقدی به صورت حقوق و دستمزد و پرداختهای غیر نقدی مانند: انواع کمکهای غیر نقدی، موارد مربوط به بیمه و خدمات درمانی، مستمری بازنشستگی و یا تعاملهای اجتماعی و ارتباطی در محیط کار، مانند: ملاحظات سرپرستان، مقام و موقعیت شغلی و همچنین محتوای کار که فرد انجام می دهد، مانند چالشی بودن نوع شغل، توفیق گرایی در انجام شغل و بنابراین جبران خدمات یک عامل مهم و تعیین کننده در رفتار اقتصادی و اجتماعی محسوب می گردد. مدیران در مورد جبران خدمات دو دیدگاه دارند، اولین دیدگاه که اغلب مدیران نیز به آن معتقدند این است که جبران خدمات یک



(30 و 31 فروردین 1396)

نوع هزینه عمده عملیاتی است، این نوع هزینه ها پنجاه درصد هزینه های عملیاتی محسوب می شود و صرفا به همین دلیل ضرورت دارد که پرداخت به صورت خیلی حساب شده ای صورت گیرد، به علاوه پرداخت به عنوان یک هزینه نیز می تواند بر رفتار و طرز برخورد کارکنان تاثیر بگذارد.

پرداخت ممکن است بر تصمیمات کارکنان در درخواست یا تقاضای یک شغل، ادامه همکاری، بهره وری بیش تر کار، یا تقبل آموزش بیشتر برای یک شغل پر درآمد تر تاثیر بگذارد. اگر پرداخت به صورت غیر عادلانه ای اعمال شود ممکن است باعث شود کارکنان تلاش خود را کاهش داده و به دنبال کار دیگری باشند و یا به عضویت اتحادیه های کارگری درآیند. تاثیر این عوامل بر گرایش ها و رفتارهای کاری کارکنان یکی دیگر از دلایلی است که ضرورت پرداخت به صورت مناسب و منصفانه را مطرح می سازد.

جبران خدمات کارکنان شامل سه جزء اصلی پرداخت حقوق و دستمزد، مشوقها و مزایا است. کارفرمایان تاش می کنند تا با پیشنهاد ساختار مناسبی از پرداخت مشوقها و مزایا، کارکنان را جذب و در سازمان نگهداری نمایند و کارکنان ضمن بررسی سه جزء مذکور و جالب بودن آن دقت به ارزشیابی شغل و تغییرات شغلی می نگرند. برای کارکنان بررسی پاداشهای غیر مالی مانند توجه به نرخ ثبات کارکنان در سازمان، محیط فیزیکی کار، محیط اجتماعی، فواصل ارتباطی در محیطی که باید به کار بپردازند و ماهیت کاری که انجام می دهند جالب است. از این رو اداره جبران خدمات به عنوان یک وظیفه مهم، دیگر وظایف مدیریت منابع انسانی را تحت تاثیر قرار می دهد. جبران خدمات کارکنان به صورت مالی را می توان به عنوان یک عامل مهم انگیزش در رضایت شغلی، بهره وری، ترک خدمت و دیگر فرآیندهایی که در سازمان وجود دارد، تلقی نمود.

همه کارفرمایان اهداف مشابه ای را از جبران خدمات تعقیب میکنند. اهداف اصلی از جبران خدمات را می توان در حفظ کیفیت کارکنان و نگهداشتن آن درون سازمان و برانگیختن آنها در جهت انجام وظایف دانست. به هنگام تصمیم گیری جهت پرداخت باید به چند هدف به صورت هماهنگ جهت اخذ تصمیم توجه داشت. این عوامل عبارتند از: قانونی بودن، انگیزش، تعادل در جبران خدمات، هزینه/سود اثر بخش، تامین و امنیت، کفایت در جبران خدمات، مسئولیت اجتماعی، کیفیت زندگی کاری.

3- مراکز رشد واحدهای فن آوری دانش بنیان

در تعریف رشددهی و مراکز رشد ابهاماتی بین نویسندگان وجود دارد. این ابهامات دلایل متعددی دارد. اول این که در طول زمان، مفهوم اولیه ی مراکز رشد کسب و کار برای سازگاری با نیازها و شرایط اقتصادی تغییر کرده است. به این معنا که آیا مرکز رشد یک سازمان است یا یک محیط کارآفرینانه ی عمومی تر. مساله ی دوم بخشی از فرآیند توسعه ی شرکت است که مد نظر قرار دارد. برخی از محققین مراکز رشد و پارک های علم و فناوری را هم معنی دانسته و بین نوع مراکز رشد بر اساس مرحله ی توسعه ی شرکت های مستقر در آن ها تمایز قائل می شوند: آغاز، توسعه یا بلوغ. با این حال به نظر می رسد اغلب محققین رشد دهی را مربوط را به مراحل اولیه ی عمر یک شرکت می دانند. بنابراین



(30 و 31 فروردین 1396)

نباید آن ها را با پارک های علم و فناوری که برای حمایت از شرکت های بالغ تر ایجاد شده اند، برابر دانست. سوم، مساله ی ظهور مراکز رشد مجازی است که بدون نیاز به استقرار شرکت ها در یک مکان، به آن ها خدمات ارائه می کنند و نکته ی چهارم، خود عدم تمایل به تعریف فرایند رشددهی است از این رو پیش از تعریف مرکز رشد، باید تعریفی از فرایند رشددهی ارائه کنیم.

به طور کلی می توان گفت رشددهی کسب و کار، فرایند پویای توسعه ی بنگاه کسب و کار است. به زعم هانون² (2003) فرایند رشددهی می تواند فرایندهای خاص توسعه ی کسب و کار را پشتیبانی کند، از تدوین یک ایده تا شناسایی قابلیت تجاری سازی آن، برنامه ریزی و تنظیم یک طرح کسب و کار، ورود به بازار، و توسعه ی یک کسب و کار تا زمانی که بتواند روی پای خود بایستد. این فرایند پویا و تعاملی اجتماعی و مدیریتی، به تحریک بازار اتفاق می افتد و خود، ترکیبی منحصر به فرد و بسیار منعطف از فرایندهای ایجاد و توسعه ی کسب و کار، زیرساخت و افراد است که برای پرورش و رشد کسب و کارهای کوچک و جدید طراحی شده است تا آن ها را در مراحل اولیه ی ایجاد و تغییر حمایت کند.

ادبیات موجود در این زمینه نشان می دهد تعاریف اولیه ی یک مرکز رشد بر ویژگی های فیزیکی آن از نظر محل و ساختمان تاکید می کردند. این تعاریف، جریان منابع-تبادلات و تعاملات- بین کارآفرینان و سهام داران را در نظر نمی گرفتند و به نقش محیط گسترده تر به عنوان محرکی برای ایجاد، گسترش و بقای سازمان های جدید توجه نمی کردند. امروزه، واژه ی مرکز رشد به طور عام، همه ی سازمان هایی را که به نوعی به کارآفرینان در توسعه ی ایده و تجاری سازی آن و ایجاد یک بنگاه کمک می کنند در بر می گیرد.

از آنجایی که کسب و کار نوپا را یک تیم متخصص و متشکل از فارغ التحصیلان دانشگاهی ترتیب داده اند ممکن است نتواند در محیط واقعی کسب و کار دوام بیاورد و سریعاً توسط شرکت های رقیب بلعیده شود. برای همین است که این تیم تازه کار و کسب و کارش را در یک محیط ایزوله قرار می دهند و اعتبارات لازم را در اختیار او می گذارند و نیازمندی های دیگر او را برآورده می سازند. حضور در مراکز رشد برای یک کسب و کار نوپا علاوه بر استفاده از برخی از اعتبارات مادی از لحاظ معنوی نیز حائز اهمیت است. در این مراکز بسیاری از کارآفرینان، مشاوران و اساتید مطرح بصورت مستمر حضور داشته و علاوه بر ایجاد هم افزایی علمی آموزش هایی را نیز در رابطه با موضوعات مورد نیاز به آنها ارائه می نمایند.

به طور کلی مرکز رشد مرکزی است تحت مدیریت متخصصین حرفه ای که با ارائه خدمات حمایتی از ایجاد و توسعه حرفه های جدید توسط کارآفرینانی که در قالب واحدهای نوپای فعال در زمینه های مختلف منتهی به فناوری متشکل شده اند و اهداف اقتصادی مبتنی بر دانش و فن دارند، پشتیبانی می کند.

از اهداف و وظایف این مراکز می توان به موارد زیر اشاره کرد:

- بسترسازی جهت تجاری سازی دستاوردهای پژوهشی فناورانه.
- ایجاد جاذبه برای شکل گیری شرکت های خصوصی دانش بنیان.



(30 و 31 فروردین 1396)

• کاهش ریسک شرکت‌های نو بنیاد از طریق ارائه مشاوره‌های تخصصی و کمک به جذب سرمایه‌های اولیه. شرکت‌ها و مؤسسات دانش‌بنیان شرکت‌ها و یا مؤسسات خصوصی یا تعاونی هستند که به منظور هم‌افزایی علم و ثروت، توسعه اقتصاد دانش‌محور، تجاری‌سازی نتایج تحقیقات و توسعه در حوزه فناوری‌های برتر و با ارزش افزوده برتر تشکیل می‌شوند. خود این شرکت‌ها هم چند دسته هستند، به عنوان مثال یک سری شرکت دانش‌بنیان، مستقیماً به تولید محصولات اختراع شده توسط خودشان می‌پردازند. برخی دیگر از این شرکت‌ها خدمات پشتیبانی به سایر شرکت‌های دانش‌بنیان می‌دهند.

خدماتی که مرکز رشد به این شرکت‌ها می‌دهد خدمات آموزشی، حقوقی، مالی و مالیاتی است و بعضاً کمک‌های تجهیزاتی شامل سیستم‌های کامپیوتری، مبله کردن شرکت‌ها و ... نیز انجام می‌شود. مرکز رشد قراردادهایی نیز با بانک‌هایی از جمله ملت و پاسارگاد دارد که براساس آن و با تأیید و ضمانت مرکز رشد، به این شرکت‌ها تسهیلات داده می‌شود. به طور مشخص می‌توان خدمات مرکز رشد را به این شرکت‌ها را به شرح ذیل عنوان کرد:

تأمین فضای کاری انعطاف‌پذیر با امکانات اولیه اداری و رایانه‌ای، تلاش برای فراهم آوردن حمایت‌های قانونی در روند تسریع رشد واحدهای فناور، کمک به دریافت تسهیلات مالی و اعتباری، ارائه خدمات آموزشی و مشاوره‌ای عمومی و تخصصی، تسهیل هم‌افزایی شبکه‌ای و افزایش توان رقابت و مشارکت در پروژه‌یابی و بازاریابی از جمله این خدمات است.

4- شرکت‌های نوپا

شرکت نوپا به شرکت‌هایی گفته می‌شود که تاریخچه چندانی ندارند. این شرکت‌ها تازه ایجاد شده و در فاز توسعه و تحقیق برای بازاریابی قرار دارند.

شرکت‌های نوپا می‌توانند در هر شکلی ایجاد شوند اما لفظ شرکت نوپا اغلب برای شرکت‌هایی به کار می‌رود که رشد سریعی دارند و در زمینه تکنولوژی فعالیت می‌کنند. سرمایه‌گذارها بطور کلی به آن دسته از شرکت‌های نوپا جلب می‌شوند که نسبت خطر به سود بالایی دارند و مقیاس‌پذیرتر هستند. بنا بر این آنها هزینه راه‌اندازی کمتر، ریسک زیاد و توان بالقوه بالایی برای برگرداندن سرمایه دارند. معمولاً یک شرکت نوپای موفق قابلیت رشد بیشتری نسبت به یک شرکت جا افتاده دارد، یعنی می‌تواند با سرمایه‌ای کمتر، نیروی کار یا زمینه رشد بیشتری نسبت به شرکت‌های قدیمی داشته باشد.

شرکت‌های نوپا گزینه‌های مختلفی برای پیدا کردن سرمایه مورد نیاز خود دارند. شرکت‌ها یا افراد سرمایه‌گذار می‌توانند به شرکت‌های نوپا با تبادل پول نقد در برابر سهام کمک کنند تا فعالیت خود را شروع کنند. در عمل خیلی از شرکت‌های نوپا توسط بنیانگذارانشان سرمایه‌گذاری می‌شوند.

بیش از 90 درصد کسب و کارهای نوپا، به دلیل نبود سرمایه و مهارت‌های مدیریتی، در پنج سال اول فعالیت خود شکست می‌خورند. عدم دسترسی به منابع اولیه مورد نیاز شرکت‌ها برای آغاز به کار و ادامه فعالیت (یعنی پول،



دانش فنی، اطلاعات و زیرساخت ها)، پیچیدگی و عدم اطمینان محیط و مشکلاتی که برای ایجاد و فعالیت یک بنگاه وجود دارد، ظهور و گسترش برنامه های حامی این فرایند را در جهان ضروری ساخته است. بنابراین در فرایند فعالیت های کارآفرینانه، صرف تأسیس سازمان کافی نیست بلکه باید با مهارت ها و خدمات مشورتی مدیریتی این سازمان ها را همراه کرد. برنامه های رشددهی کسب و کار، فرایند پویای توسعه ی بنگاه کسب و کار است.

5- ویژگیهای نظام

1-5- جذب افراد بر اساس شایستگی سالاری

شایسته سالاری واژه ای است که در میان جوامع و فرهنگ های مختلف دارای تعاریف، معیارها و مصادیق خاصی بوده است. شایسته از نظر لغوی به معنای داشتن لیاقت، سزاواری، استحقاق، قابلیت، مهارت و صلاحیت است.

نظام شایستگی اداری، نظامی است که در آن بهترین افراد در بهترین ترکیب و با مناسب ترین شرایط و بالاترین بازده کار انجام وظیفه می کنند و متناسب با تلاش و کوشش خود حقوق و مزایا دریافت می کنند. در این نظام، فرد شایسته در منصب و شغل مرتبط با خود که توانمندی انجام آن را دارد، قرار می گیرد.

این نظام با ایجاد مکانیزمی قانونمند تمامی عملیات مربوط به انتخاب، انتصاب، ترفیع، آموزش، ارزشیابی، مسائل رفاهی، پرداخت حقوق و استمرار خدمت افراد را براساس اصول و معیارهای مبتنی بر لیاقت و شایستگی اعمال می کند. بنابراین جذب افرادی شایسته و انتخاب سیستمی پرداخت حقوق و دستمزدی مناسب برای این افراد از اهمیت زیادی برخوردار است.

در کشور ما ایران نحوه ساخت و طراحی و تولید به دو روش سنتی (آزاد) و دولتی (افراد به صورت ماهیانه حقوق میگیرند) انجام می گیرد، اما هر دو روش ناقص یک رفتار استراتژیک کنترل محور می باشد. در مراکز رشد سعی شده است که هر شخص با توجه به شایستگی فردی (تخصص و تلاش) جذب و در پروژه سهمی شود. برای مثال در صنایع تولید خودرو یا هر صنعت دیگری 120 بخش وجود دارد که در نهایت به 17 بخش تخصصی تعدیل می شود. نحوه جذب افراد برای این بخش ها به اینصورت می باشد که از هر بخش تعدادی افراد متخصص تجربه مدار که فارغ التحصیل رشته مورد نظر بوده، فراخوان می شوند و بعد از اعمال مدل 360 درجه، آنها را پروژه سهمی می کنند. زیرا جذب افراد بر اساس شایستگی سنگ بنای اصلی نظام جبران خدمات بر مبنای حق السعی می باشد. این بدین دلیل است که افراد برای سهمی شدن در سود پروژه باید قابلیت های بالایی داشته باشند تا بتوانند در پروژه تاثیر بسزایی داشته باشند.

5-2- به روز شدن متخصصان

سازمان های امروز تحت تاثیر عواملی از قبیل افزایش رقابت جهانی، دگرگونیهای ناگهانی، نیاز به کیفیت و خدمات پس از فروش و وجود منابع محدود و... زیر فشارهای زیادی قرار دارند. پس از سالها تجربه، دنیا به این نتیجه رسیده است که اگر سازمانی بخواهد در اقتصاد و امور کاری خود پیشتاز باشد و در عرصه رقابت عقب نماند باید از نیروی انسانی



(30 و 31 فروردین 1396)

متخصص، خلاق و با انگیزه بالا برخوردار باشد. سازمان باید به منظور به روز بودن اطلاعات فنی و تخصصی کارکنان و افزایش محتوی شغلی آنها اقدام کند. این مهم تحقق نمی یابد جز با درگیر شدن کارکنان با مسائل و موضوعات مختلف. در مراکز رشد که در این تحقیق مورد مطالعه قرار گرفته است افراد با توجه به تخصصشان در تمامی بخش ها و صنایع مربوطه فعالیت می کنند، برای مثال در صنایع شیمیایی، غذایی، خودرو و تمامی صنایعی که در این مجموعه قرار دارند و به توانایی و تخصصشان نیاز دارند. این یعنی افراد خود را با مسائل و موضوعات در بخش های مختلف درگیر می کنند و فعالیت بیشتری می کنند. افراد برای دریافت حق السعی بیشتری تلاش می کنند ولی در نهایت مهمترین خروجی این رفتارها این است که کارکنان و مهندسان همیشه به روز هستند. این می تواند گام مهمی در تحقق اهداف سازمان برای بدست آوردن مزیت رقابتی باشد.

3-5- افزایش سرعت عمل و کیفیت کار

امروزه کیفیت و سرعت عمل فاکتورهای مهمی هستند که در صنایع مختلف مورد توجه زیادی قرار گرفته اند. همواره پیاده سازی کیفیت در محصول و خدمات و کاهش زمان تولید محصول و یا ارائه خدمت هزینه های زیادی را برای شرکت ها به همراه خواهد داشت. هزینه هایی که شاید بسیاری از شرکت ها توانایی پرداخت آن را در شرایط اقتصادی امروز نداشته باشند. استفاده از روشی کارا و اثربخش برای پیاده سازی این دو فاکتور مهم بسیار حائز اهمیت می باشد.

همانطور که در بخش های فوق توضیح داده شده است نظام جبران خدمات بر مبنای حق السعی به معنای دریافت حقوق و دستمزد بر اساس میزان تحصيلات و تاثیر در محصول نهایی می باشد، این یعنی فرد هرچه تلاش بیشتری انجام دهد و این تلاش ها تاثیر مثبت تری روی محصول نهایی داشته باشند، سود بیشتری نیز دریافت می کنند. در اینگونه شرکت ها افراد در بخش های مختلف اعم از بازرگانی، مالی، تولید، بازاریابی و... از خروجی واحد های دیگر خبر دارد و باید بر اساس عملکردشان به آنها امتیاز دهند که در نهایت با توجه به مثبت یا منفی بودن مجموع امتیاز ها دریافت افراد در حق السعی تغییر می کند، لذا افراد همیشه در بخش خود سعی می کنند با کیفیت تر عمل کنند تا دریافت آنها از حق السعی بیشتر شود. مسئله مهم دیگر این است که چون در این گونه شرکت ها افراد برای خودشان کار می کنند در نتیجه هرچه با سرعت بیشتری عمل کنند خودشان زودتر منتفع می شوند لذا با سرعت بیشتری فعالیت می کنند.

4-5- کاهش هزینه های تولید از طریق مشارکت

یکی از دلایلی که بنگاه های اقتصادی عمدتاً با شکست مواجه می شوند بحث حقوق و دستمزد، منتفع نشدن از محصولات و تکیه کردن به بانک ها می باشد. تکیه بر بانک ها باعث ایجاد برنامه ریزی غلط شده که در نهایت منجر به افزایش هزینه های سربار تولید می شود.

در مرکز رشد دانشگاه مازندران توانسته اند با استفاده از سیستم مشارکت (جبران خدمات از طریق حق السعی)



(30 و 31 فروردین 1396)

بانک ها را حذف کنند. این مشارکت در تمامی بخش های تولید، توزیع و فروش می باشد. این مرکز با دادن نمایندگی فروش به جای فروش کالاها به توزیع کنندگان و دریافت حق نمایندگی توانسته است منبع مورد نیاز را از بازار جذب کند و نیاز به سرمایه اولیه (برای خرید مواد اولیه) را از بین ببرد. این مسئله تا حد زیادی توانسته است قیمت تمام شده از کارخانه تا عوامل را کاهش دهد و تکیه به بانک را از بین ببرد. از طرف دیگر با استفاده از مشارکتی که در بخش تولید به وجود آورده است توانسته سرعت تولید را بسیار افزایش دهد که این یک مزیت رقابتی مهم برای مبارزه با رقبا می باشد.

5-5- افزایش میزان صمیمیت و کاهش هزینه های سرپرستی

سازمان باید فضای مثبت و روابط کاری دوستانه را بین کارکنان ایجاد کند و اعتماد بین مدیران و کارکنان را افزایش دهد.

مشارکت در کارها می تواند مزایای زیادی را برای سازمانها داشته باشد. کنترل و نظارت بر کارها علاوه بر اینکه هزینه های زیادی را به همراه خواهد داشت باعث ایجاد واکنش هایی از سوی افراد زیر دست خواهد شد. این یعنی اینکه کارکنان همواره احساس می کنند که تحت نظر هستند و این خود باعث کاهش انگیزه های کاری در آنها خواهد شد. به علاوه اینکه در ساعاتی که کنترلی بر روی آنها نیست همواره سعی در کناره گیری از کار دارند. مشارکت در کارها می تواند ضمن تقویت میزان صمیمیت میان کارکنان و مدیر (سرپرستان) از هزینه های سرپرستی بکاهد و انگیزه های لازم در کارکنان را تقویت کند.

در بخش های قبل توضیح داده شد که در شرکت هایی که نظام جبران خدمات بر مبنای حق السعی می باشد کارها در هر بخش به صورت مشارکتی انجام می شود و در نهایت هر بخش توسط بخش های دیگر مورد ارزیابی قرار می گیرد و با توجه به امتیاز های دریافتی میزان دریافت آنها از حقوق و دستمزد تعیین می گردد. در هر بخش مدیر افرادی را بر اساس شایستگی انتخاب می کند و با آنها شروع به کار میکند. از آنجائیکه نتایج کار آنها به هم وابسته است و بر روی ارزیابی عملکرد آنها تاثیر می گذارد لذا افراد سعی می کنند که کاستی های یکدیگر را جبران کنند. در این بخش ها مدیر به صورت یک مربی وارد کار می شود و بخشی از کار را به عهده می گیرد و این حس صمیمیت را در میان آنها افزایش می دهد. در پی این مسئله افراد با انگیزه بیشتری وارد کار می شوند و تمام سعی خود را برای رسیدن به عملکرد بالاتر و دریافت امتیاز بیشتر می کنند و این خود باعث می شود که کیفیت کار و روند زمانی کار تا حد زیادی بهبود یابد.

5-6- جذب افراد شایسته بعد از آموزش های بالینی

از آنجائیکه علمی که در دانشگاه ها تدریس می شود مربوط به 80-90 سال پیش می باشد، بیشتر جنبه آموزش محوری دارد و جنبه عملیات محوری ندارد، بنابراین افرادی که از دانشگاه ها فارغ التحصیل می شوند علوم غریبه ای



(30 و 31 فروردین 1396)

دارند که که متناسب با شرایط اقتصادی فعلی نمی باشد. در مراکز رشد افراد پس از فارغ التحصیلی در حیطه دانش وارد کار می شوند و مورد ارزیابی قرار می گیرند که آیا توانایی انجام این کار را دارند و یا خیر؟ در ابتدا فرد وارد یک دوره تحقیق و توسعه می شود و با 17 هسته عملیاتی آشنا می شود و پس از تأیید صلاحیت وارد واحد های کاری مورد نظر می شود. در این واحدها رفتار با فرد باید به گونه ای باشد که فکر کند در کار موثر است. این روند برای تمامی هسته ها باید تکرار شود و در نهایت افراد باید حتما خروجی داشته باشند (مثبت یا منفی). بدین ترتیب افراد در یک محیط عملیاتی اما در سطح کوچک آزموده می شوند و افراد با شایستگی شناسایی می شوند و برای کار در این مراکز دعوت می شوند.

نکته حائز اهمیت این است که افراد در طی این دوره های آموزش چون در بخش های مختلف مشغول به کار می شوند تجربه زیادی را کسب می کنند که بدست آوردن آنها در سالیان طولانی ممکن است.

5-7- حفظ اطلاعات در داخل شرکت و عدم خروج آن برای رقیبان

افزایش روز افزون حجم فعالیت و اهمیت حفظ اطلاعات در کلیه سازمانها و شرکتهای با وجود برنامه ریزی، سازماندهی، کنترل و نظارت بر گردش کار یکی از مهمترین معیارها در توسعه و پیشبرد اهداف امروزه هر سازمان محسوب می شود. بحث امنیت اطلاعات در سالهای اخیر به میزان قابل توجهی رشد کرده است و تکامل یافته است.

در سیستم های سنتی تولید که افراد بر اساس حقوق و دستمزد مشخصی کار می کنند، فرد بخشی از کار را با دریافت مبلغی معین انجام می دهد. مثلا مهندس مکانیک ممکن است پروژه ای را در قبال دریافت مبلغ مشخصی به انجام برساند. اما هیچ تضمینی وجود ندارد که این فرد اطلاعات مربوط به این پروژه را بعد از اتمام کار وارد شرکت رقیب نکند و این اطلاعات محفوظ باقی بماند.

در سیستم جبران خدمات بر اساس حق السعی دریافتی فرد از شرکت وابسته به سود شرکت از محصول نهایی می باشد و هرچه پروژه سود آورتر باشد این بیشتر به نفع فرد است زیرا میزان مبلغ دریافتی او نیز افزایش می یابد. لازمه سودآوری بیشتر داشتن مزیت رقابتی نسبت به رقبا است. هر فرد می داند که اگر اطلاعات مهم و اساسی شرکت به بیرون نفوذ کند چه تبعاتی ممکن است برای او و شرکت به همراه داشته باشد. بنابراین این یکی از مزیت هایی است که می توان برای این سیستم جبران خدمات برشمرد.

5-8- افزایش زمان موثر کار

در سیستم های سنتی یا دولتی افراد بر اساس ساعات کار نوشته شده در قرار داد کاری اداره کار (8 ساعت روزانه) مشغول به کار می شوند و بر اساس آن از حقوق و مزایا برخوردار می شوند. اما این بدان معنا نمی باشد که فرد با داشتن ساعات کاری کامل طی یک دوره به همان میزان در کار اثربخش بوده است. این یعنی اینکه زمان موثر کار یک فرد در یک سازمان متفاوت از میزان ساعات کاری است که در شرکت مشغول به کار بوده است (می تواند بیشتر یا کمتر باشد).



دانشگاه مازندران

2th International Conference on Industrial Management

19 & 20 April 2017

دومین کنفرانس بین المللی مدیریت صنعتی



(30 و 31 فروردین 1396)

این مسئله همچنین بر روی هزینه های تولید اثر می گذارد. زیرا با کاهش زمان موثر کار فرد و پائین آمدن راندمان کار زمان نهایی انجام کار افزایش یافته و بر روی قیمت تمام شده محصول تاثیر بسزایی می گذارد. یکی از راه حل های کاهش قیمت تمام شده استفاده از سیستم اتوماسیون به جای استفاده از نیروی کار است و یا اینکه راندمان کاری پرسنل را به طریقی افزایش دهیم. در قسمت های قبل توضیح داده شد که چگونه سیستم جبران خدمات بر مبنای حق السعی می تواند بر میزان تلاش فرد و سرعت عمل او برای دستیابی به سود بیشتر تاثیر بگذارد و در نتیجه کارایی را با کاهش هزینه های تولید و کاهش قیمت تمام شده افزایش دهد. اما مسئله مهم دیگری که وجود دارد این است که در این سیستم چون فرد خود صاحب کارش است روزی 8 ساعت به کار خود نمی اندیشد بلکه در تمام روزهای سال و در تمام ساعات آن به کار می اندیشد و ممکن است همواره خالق ایده ها و روش های جدیدی برای انجام بهتر کار باشد و این یعنی افزایش زمان موثر کار.

5- یافته‌ها، بحث و نتیجه‌گیری

مزایای سیستم نظام جبران خدمات بر مبنای حق السعی	
جذب افراد بر اساس شایستگی سالاری	در شرکتهایی که از این نظام استفاده می کنند، چون افراد در سود شرکت سهیم هستند لذا باید از میان افرادی شایسته و با تجربه انتخاب شوند تا بتوانند بیشترین تاثیر را در محصول نهایی داشته باشند.
به روز شدن متخصصان	از آنجایی که در این مراکز افراد در سود کارخانه شریک هستند بنابراین برای دریافت سود بیشتر تلاش میکنند. لذا با مسائل مختلف درگیر می شوند و این باعث افزایش اطلاعات آنها شده و به روز می شوند.
افزایش سرعت عمل و کیفیت کار	افراد برای دریافت امتیاز بیشتر از سایر واحدها و در نهایت دریافت سهم بیشتری از سود سعی می کنند با سرعت بیشتری و با کیفیت بهتری عمل کنند.
کاهش هزینه های تولید از طریق مشارکت	چون در این مراکز کارها به صورت مشارکتی (در تمامی بخش های تولید و توزیع) انجام می گیرد، نیاز به سرمایه اولیه با حذف بانک ها و جذب منبع از بازار کاهش می یابد که در نهایت نتیجه ای که برای سازمان دارد کاهش هزینه های تولید است.
افزایش میزان صمیمیت و کاهش هزینه های سرپرستی	با انجام کارها به صورت مشارکتی و حذف سرپرستی، ضمن حذف برخی از هزینه های مربوط به کنترل، میزان صمیمیت و انگیزه کارکنان افزایش یافته و این باعث بهبود زمان تولید می باشد.
جذب افراد شایسته بعد از آموزش های بالینی	در اینگونه شرکتهای برای جذب افراد شایسته و اطمینان از توانایی های آنها افراد پس از گذراندن دوره های آموزش بالینی انتخاب می شوند. در این دوره ها افراد تجربه های زیادی را کسب می کنند.
حفظ اطلاعات در داخل شرکت و عدم خروج آن برای رقیبان	مسئله امنیت اطلاعات و حفظ اطلاعات اساسی در شرکت از جمله مسائل مهمی است که تمامی صنایع با آن درگیر هستند. با شریک بودن افراد در سود شرکت این مسئله تضمین می شود که افراد برای دریافت سود بیشتر در این زمینه تلاش می کنند.
افزایش زمان موثر کار	در سازمانهای سنتی که میزان حقوق آنها بر اساس ساعات کاری موجود در شرکت محاسبه می شود تضمینی برای اثربخش بودن کارها وجود ندارد اما با سهیم شدن آنها در سود همیشه در حال فکر کردن به کار و کمک به بهبود روند آن هستند.



نظام جبران خدمات بر مبنای حق السعی نظامی است که در آن کارکنان و مهندسان بر حسب تلاشی که انجام داده اند و با دریافت امتیاز از سوی خبرگان، در سود کارخانه شریک می شوند. این امتیاز بر اساس میزان تاثیر آنها در محصول نهایی داده می شود. بنابراین لازمه آن جذب افرادی است که شایسته و کاردان باشند و تجربه های زیادی را ضمن شرکت در دوره های آموزشی و کار در بخش های مختلف کسب کرده باشند. این سیستم دستمزد دارای مزایای دیگری نسبت به سایر سیستم های حقوق و دستمزد، برای شرکت هایی است که می خواهند با سرعت بیشتری پیشرفت کنند و به سهم بیشتری از بازار دست یابند. زیرا ضمن اینکه دریافتی افراد از کارخانه افزایش می یابد انگیزه های کار را در آنها تقویت کرده و سرعت و کیفیت کار را افزایش می دهد و کارکنان با کار در بخش های مختلف به روز می شوند. همچنین افراد برای دریافت سود هرچه بیشتر سعی در حفظ اطلاعات اساسی کارخانه دارند و با فکر کردن مداوم به کار، زمان موثر کار را افزایش می دهند. اما از آنجائیکه برای حذف برخی از هزینه ها کارها به صورت مشارکتی انجام می گیرد ضمن اینکه میزان صمیمیت در کار افزایش می یابد و هزینه های سرپرستی حذف می گردد، هزینه های تولید نیز به دلیل جذب منابع از بازار تا حد زیادی کاهش می یابد.

شرکتهای نوپا و نوظهور بیش تر از شرکت هایی که در مرحله رشد قرار گرفته اند نیازمند توجه و مراقبت می باشند. این شرکت ها برای رقابت با سایر رقبا که در این عرصه مشغول به کار هستند باید تلاش زیادی را در تمامی زمینه ها انجام دهند و با انجام برنامه ریزی های مناسب سهم خویش را از بازار بیشتر کنند و در پی ارائه شایستگی های بارز خود برآیند.

یکی از مسائل مهمی که همواره هر صنعتی را به خود درگیر می کند بحث حقوق و دستمزد است. برقراری یک نظام جبران خدمات کارا یکی از مسائل مهمی است که مدیران همواره با آن مواجه می شوند. انتخاب سیستمی که ضمن ایجاد رضایت در کارکنان و مدیران اثربخشی آنها در کار را به همراه داشته باشد. نظام جبران خدمات بر مبنای حق السعی یکی از سیستم های پرداخت حقوق و دستمزد است که با اجرای آن کارکنان در سود کارخانه شریک می شوند. در تحقیق حاضر شرکتهای نوپای مرکز رشد دانشگاه مازندران مورد بررسی قرار گرفته اند و با بررسی نظام جبران خدمات حاکم در آنها (نظام جبران خدمات بر مبنای حق السعی) مزایایی برای آنها برشمرده شد. در شرکتهایی که از این سیستم برای پرداخت دستمزد به کارکنانش استفاده می کنند، ضمن تامین رضایت کارکنان برای دریافت دستمزد بالاتر انگیزه های کار در آنها تقویت شده و با انجام کار بیشتر و بهتر سرعت و کیفیت کار را بهبود می بخشند و از این طریق شرکت را منتفع می سازند. البته باید این نکته را متذکر شد که لازمه به کارگیری چنین سیستمی این است افرادی جذب شوند که در کار تجربه های زیادی را بدست آورده اند و شایسته هستند. این افراد از طریق دوره های آموزش بالینی و یا از طریق فراخوان و گزینش جذب می شوند. همچنین برای دستیابی به حداکثر اثربخشی، کار در این مجموعه ها به صورت گروهی و مشارکتی در تمامی بخش های تولید، توزیع و فروش انجام می گیرد. این خود باعث حذف برخی از هزینه های مربوط به سرپرستی، افزایش کارایی، افزایش میزان صمیمیت، کاهش قیمت تمام شده و حذف بانک ها می



2th International Conference on Industrial Management
 19 & 20 April 2017
دومین کنفرانس بین المللی مدیریت صنعتی



(30 و 31 فروردین 1396)

شود. همچنین افراد برای دستیابی به سهم بیشتر در سود، با کار در بخش های مختلف ضمن اینکه به مبلغ بیشتری دست می یابند، به روز هم می شوند. امنیت اطلاعات هم در این شرکت ها بالاتر از سایر شرکت ها می باشد، زیرا در این شرکت ها افراد و کارکنان خودشان مالک کار هستند. لذا در قبال حفظ تمامی اطلاعات مهم احساس مسئولیت کرده و سعی در بالابرد کارکردهای شرکت و افزایش مزیت های رقابتی در آن دارند. بنابراین می توان این نظام را به عنوان یک نظام جبران خدمات کارا برای سازمان های نوپا دانست.

6- برای تحقیقات آینده

♦ - ارائه مزایا و ویژگی های دیگری از نظام جبران خدمات بر مبنای حق السعی در کسب و کارهای کوچک غیر از آنچه که در مقاله حاضر بدانها اشاره شده است.

7- پانویس ها

1. Compensation
2. hannon

8- منابع و مأخذ

1. Eshun, Joseph Panfu., "Where Do Business Incubators Come From?", Doctoral Dissertation, Columbia University, 2004.
2. Adegbite, O., "Business Incubators And Small Enterprise Development: The Nigerian Experience", Small Business Economics, 17, 157-166, 2001.
3. Hannon, Paul D., "Incubation Policy And Practice: Building Practitioner And Professional Capability", Journal Of Small Business And Enterprise Development, 12/1, 57-75, 2005.
4. Eshun, Joseph Panfu., "Where Do Business Incubators Come From?", Doctoral Dissertation, Columbia University, 2004.
5. Sofouli, Evangelia., And Vonortas, Nicholas S., "S&T Parks And Business Incubators In Middle-Sized Countries: The Case Of Greece", Journal Of Technology Transfer, 32, 525-544, 2007.
6. Aernoudt, R., "Incubators: Tool For Entrepreneurship?", Small Business Economics, 23, 127-135, 2004.
7. Voisey, P., Gornall, L., Jones, P., And Thomas, B., "The Measurement Of Success In A Business Incubation Project", Journal Of Small Business And Enterprise Development, 13/ 3, 454-468, 2006.
8. Bergek, Anna., And Norrman, Charlotte., "Incubator Best Practice: A Framework", Technovation, 28, 20-28, 2008.
9. Peters, L., Rice, M., And Sundararajan, M., "The Role Of Incubators In The Entrepreneurial Process", Journal Of Technology Transfer; 29/1, 83-91, 2004.
10. Abduh, M., D'Souza, C., Quazi, A., And Burley, H.T., "Investigating And Classifying Clients' Satisfaction With Business Incubator Services", Managing Service Quality, 17/1, 47-91, 2007.



2th International Conference on **Industrial Management**
19 & 20 April 2017
دومین کنفرانس بین المللی مدیریت صنعتی
(30 و 31 فروردین 1396)



11. Marc G. Singer, "Human Resource management", Pws Kent publishing Company, 1990. p. 312