

## ارائه روش تأمین بودجه و شاخص‌های ارزیابی عملکرد سازمان برای پاداش بهره‌وری جهت رسیدن به بهبود عملکرد، مورد مطالعه: کارکنان شرکت نیرو محرکه

نسرین جزنی<sup>1</sup>، محمد علی محمدی<sup>2</sup>، علی طیبی رهنی<sup>3\*</sup>

1- استاد، دانشکده مدیریت دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

2- استادیار، سازمان مدیریت صنعتی، تهران، ایران

3- کارشناس ارشد، مهندسی صنایع، سازمان مدیریت صنعتی و شرکت نیرو محرکه، تهران، ایران

پذیرش: 1392/04/18

دریافت: 1391/10/24

### چکیده

بی‌شک موضوع پرداخت پاداش عادلانه بین کارکنان بر مبنای بهره‌وری و عملکرد - که شرایط انگیزش کارکنان و افزایش بهره‌وری سازمان را فراهم می‌کند - یکی از موارد قابل اهمیت برای مدیران سازمان می‌باشد.

روشن است که تسهیم و تقسیم‌بندی امتیازها و پاداش‌ها که ناشی از بهبود بهره‌وری یا عملکرد دیگران (که به مدیریت اختصاص پیدا می‌کند) و یا به طور مستقل به وسیله مدیر تعریف می‌شود، باید عادلانه و بر مبنای کارایی و اثربخشی افراد در نظر گرفته شود.

هدف این تحقیق ارائه روش تأمین بودجه‌ای برای پرداخت پاداش ناشی از افزایش بهره‌وری می‌باشد که از راه تعیین معیارها و شاخص‌های بهره‌وری و سپس اندازه‌گیری شاخص‌ها، تحلیل شاخص‌های اندازه‌گیری شده و پرداخت پاداش بر مبنای بهره‌وری و عملکرد تک‌تک کارکنان می‌باشد. این تحقیق از نوع کاربردی توسعه‌ای است و آمار به کار رفته در تحقیق توصیفی می‌باشد در نهایت،



مدل ارائه شده که به تأیید کارشناسان و رؤسای مجموعه رسیده و به اعتبارسنجی از خبرگان مدیریت پرداخته و روایی یافته است و در قالب یک مثال عملی با عنوان آیین‌نامه در واحد معاونت راهبردی به کار گرفته شده است.

واژه‌های کلیدی: تخصیص، شاخص، ارزیابی عملکرد، بهره‌وری، پاداش، پاداش عملکرد.

## 1- مقدمه

در عصر حاضر بقای سازمان‌ها وابسته به بهره‌گیری بهینه از منابع و امکانات در جهت نیل به اهداف و آرمان‌ها است؛ به عبارت دیگر منبع اصلی توسعه، افزایش بهره‌وری است [1] و افزایش بهره‌وری یکی از اهداف اساسی و مهم در تجارت امروزه است [2]. در این راستا ایجاد انگیزه از اهمیت خاصی برخوردار است [1]. در عرصه صنعت نیز محققان گفته‌اند: انگیزه عامل و محرک همه فعالیت‌های انسانی به‌ویژه در بعد اقتصادی و شغلی است. در ایجاد انگیزه عوامل بسیاری متناسب با شرایط فردی و اجتماعی تأثیرگذار است، اما به‌طور مشخص پاداش‌های مادی و معنوی می‌تواند موجب ایجاد انگیزه و تغییر رفتار کارکنان شود. بنابراین طراحی و ایجاد نظام‌های پرداخت پاداش در مؤسسات صنعتی و غیر صنعتی به عنوان ضرورتی برای ایجاد انگیزه و مشارکت کارکنان در کارها جهت دستیابی به بهره‌وری بیشتر یک ضرورت اجتناب‌ناپذیر است [3].

نظام‌های پاداش - که به طور آشکار و مستمر، بهبود بهره‌وری را تقویت می‌کنند - هم‌چنین از ضروریات فرایند مدیریت بهره‌وری می‌باشند [4] و پرداخت پاداش بر مبنای بهره‌وری در روند افزایش بهره‌وری مؤثر می‌باشد [5, 6].

## 2- پیشینه تحقیق و بیان مسئله

با توجه به اینکه همه سازمان‌ها، علاقه‌مند به بهبود عملکرد کلی و بهره‌وری خود هستند، نخست باید عملکرد فعلی و وضع موجود آنها را ارزیابی نمایند سپس از طریق یکی از



راهکارهای افزایش بهره‌وری، بهره‌وری و عملکرد را بهبود دهند [7]. راهکارهای افزایش بهره‌وری مستلزم شناخت کافی وضعیت موجود و فرهنگ کاری شرکت‌ها است. با توجه به تفاوت‌های مهم در فرهنگ کاری شرکت‌ها و وضعیت موجود آنها می‌توان گفت راهکارهای افزایش بهره‌وری نیز در آنها متفاوت خواهد بود، از جمله راهکارهای افزایش بهره‌وری می‌توان به کاهش ضایعات، ایجاد تعهد در کارکنان، توجه به کارکنان، استفاده بهینه از استعدادها، ایجاد انگیزه در کارکنان، توجه به تغییرات و ... اشاره کرد [8] در بیشتر سازمان‌ها توجه به کارکنان و ایجاد انگیزه در اولویت اول قرار دارد. از این رو می‌توان از راه پاداش‌های تشویقی به عنوان راهی برای سهم کردن کارکنان در موفقیت‌های سازمان و بهره‌وری حاصل از آن استفاده کرد نه به عنوان عامل ایجاد انگیزه؛ به عبارتی برای کارکنان تفهیم شود در بهره‌وری کاری که انجام می‌دهند، سهم‌اند [8].

در نتیجه می‌توان گفت سازمان‌ها برای انگیزش دادن به کارکنان خود از مدل‌های مختلفی استفاده می‌کنند. در ادامه انواع مدل‌های پاداش‌دهی شامل [9]:

**1- دستمزد:** معرفی مدل دستمزد از حوصله مجموعه خارج می‌باشد، برخی از انواع الگوهای دستمزد که به‌خصوص در برنامه تحول سازمانی به آنها توجه خاص شده است عبارتند از برنامه دستمزد بر اساس مهارت<sup>1</sup>، افزایش حقوق<sup>2</sup>، دستمزد براساس عملکرد.

**2- آکورد:** در سازمان‌های امروزی با عنوان پرداخت پاداش بر مبنای عملکرد و بهره‌وری می‌باشد.

**3- مزایا:** یکی دیگر از انواع مدل پاداش، مزایا است. مزایا نقش مهمی در زندگی کارکنان و خانواده آنها دارد. نبود یا نقص یک برنامه مزایا می‌تواند توانایی شرکت در جذب و حفظ نیروهای خوب و خلاق را به شدت تحت تأثیر قرار دهد.

با توجه به اینکه هدف از این تحقیق طراحی مدل تأمین بودجه برای پاداش بهره‌وری می‌باشد، در ادامه به بررسی الگوهای پاداش بر مبنای بهره‌وری یا همان پرداخت تشویقی پرداخته می‌شود.

1. All Salaried  
2. Lump Sum



### 3- مبانی نظری تحقیق

#### 3-1- پاداش بر مبنای عملکرد و بهره‌وری

در مقالات زیادی به ارتباط مدیریت منابع انسانی و بهره‌وری اشاره شده است هم‌چنین به این نکته اشاره شده که پرداخت انگیزشی یا تشویقی از اهم وظایف مدیریت منابع سازمان است [10]. از طرفی پرداخت بر اساس عملکرد و بهره‌وری و یا همان پرداخت تشویقی عبارت است از انواع پاداش‌ها و مزایا و منافی که علاوه بر حقوق ساعتی به کارکنان به موجب عملکرد آنها در سازمان تعلق می‌گیرد [11].

از این رو می‌توان با استفاده از ارزیابی‌های عملکرد، پایه یا مبنایی برای تخصیص پاداش تعیین کرد، تصمیم‌گیری درباره اینکه کدام‌یک از افراد، شایسته چه مقدار افزایش حقوق است، بر اساس ارزیابی عملکرد مشخص نمود [12] دلیل اصلی استفاده از برنامه‌های پرداخت تشویقی مرتبط کردن پرداخت با عملکرد، کارایی، کیفیت و به طور کلی با اهداف سازمان می‌باشد.

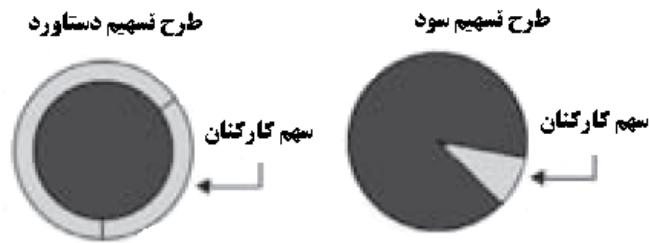
با این نوع پرداخت‌ها اهداف سازمانی و اهداف کارکنان در یک جهت قرار می‌گیرند. این عمل کارکنان را در برابر سازمان متعهد می‌کند، به علت اینکه سهمی از موفقیت سازمان نصیب کارکنان می‌شود؛ به عنوان مثال پاداش‌های سالیانه و طرح‌های مشارکت کارکنان در سود باعث ایجاد تعهد می‌شود.

راه‌های مختلفی برای طبقه‌بندی طرح‌های پرداخت تشویقی وجود دارد. یک راه خوب و مفید برای این کار در نظر گرفتن پرداخت‌ها با عنوان‌های فردی، گروهی یا گروه‌های کوچک (مثل گروه‌های کاری)، سازمانی یا گروه‌های بزرگ است [11، 13]. پرداخت تشویقی بر اساس عملکرد سازمان (آکورد) به صورت یکی از مدل‌های زیر می‌تواند باشد [9].

1. مدل تسهیم بهره

2. مدل تسهیم سود

بسیاری، این دو طرح را یکسان تلقی می‌کنند. از این رو می‌توان با هر دو مدل به کارکنان پاداش داد. در شکل 2 مکانیزم و رویکرد این دو طرح به تصویر کشیده شده است.



شکل 1 مقایسه دو طرح تسهیم سود و بهره [9]

### 3-2- مدل تسهیم بهره

طرح‌های تسهیم بهره، قدمت زیادی دارند و همه این طرح‌ها براساس یک فرمول هستند که در آن، عملکرد پایه در یک زمان با بهره‌وری پایه مقایسه می‌شود، اگر بهره‌وری واقعی، بزرگ‌تر از میزان پایه باشد، درصدی از بهره با کارکنان تسهیم می‌شود [14].

انواع طرح‌های تسهیم بهره:

1- طرح اسکانلون

2- طرح راکر

3- ایمپروشیر

تفاوت عمده این طرح‌ها یک در فرمول محاسبه بهره قابل تسهیم (فرمول فیزیکی یا مالی) و دیگری در میزان مشارکت کارکنان در فرایند طراحی است. در این طرح‌ها دو نوع فرمول مجزای سنجش وجود دارد که شامل فرمول فیزیکی و مالی می‌باشد.

فرمول فیزیکی در ازای بهبود رابطه میان واحدهای فیزیکی داده و ستانده به کارکنان پاداش می‌دهد. فرمول مالی: براساس سودآوری سازمان است، کارکنان زمانی شایسته دریافت هستند که سازمان سود دهد.

طرح اسکانلون و راکر براساس این نوع فرمول‌ها است. از آن جایی که فاکتورهای مالی خارج از حیطه کنترل نیروی انسانی است (نورم قوانین دولت، مالیات، قیمت‌گذاری و غیره)، رابطه میان پاداش و تلاش نقض می‌شود و این بر انگیزش می‌تواند اثر منفی داشته باشد. شیوه تقسیم در این طرح به یکی از دو شیوه زیر خواهد بود:



در صدی از درآمد: هر کارمند از کل صرفه و سهم قابل تسهیم درصد مناسبی با حقوقش دریافت می‌کند (تقریباً 75 درصد از شیوه پرداخت به این صورت است)

سهم مساوی: همه کارکنان به نسبت ساعت کار و به نسبت یکسانی پاداش دریافت می‌کنند [15].  
برای انتخاب روش مناسب، طرح‌های مختلف به دقت مطالعه شد. شاخص‌ها و معیارهایی از مراجع معتبر اخذ شد تا بر این مبنا بتوان مقایسه را کامل‌تر انجام داد [1، 11، 14، 16، 17 و 18].

جدول 1 مقایسه طرح‌های مختلف پرداخت پاداش

معیارهای مقایسه	اسکانلون	ارزش افزوده یا راکر	ایمپروشر
نوع فرمول	مالی (سود آوری)	مالی (سود آوری)	فیزیکی (بهبود رابطه میان واحدها)
متغیرها	دارای متغیرهای پیچیده	دارای متغیرهای پیچیده	متغیرهای ساده و قابل درک کارکنان
روش تقسیم	تقسیم سود بین کارکنان	تقسیم سود بین کارکنان و سایر عوامل تولید به طور مشخص	تقسیم سود بین کارکنان و شرکت به صورت پنجاه پنجاه
روش تخصیص	براساس نسبت‌های مالی و سود	براساس نسبت‌های مالی و سود	براساس بهبود رابطه واحدها
روش پرداخت	هر واحد فروش	فرمول ارزش افزوده	ساعت انجام کار
مبنای پرداخت	پرداخت بر مبنای معیارهای کارایی و صرفه‌جویی	پرداخت بر مبنای ارزش افزوده به عنوان معیار کارایی	بهنینه‌سازی محصول در زمان کم و استفاده از مهارت هدر رفته
عوامل موثر در پرداخت	پرداخت تحت تأثیر تولید و نرخ دستمزد	پرداخت تحت تأثیر تولید تنوع کالا ساخته شده، موجودی انبار، قیمت، فروش و نرخ دستمزدها	میزان ساعت‌های کاری واقعی، استاندارد، اضافه کاری
روش محاسبه	تقسیم سود براساس هزینه نیروی کار به ارزش فروش	تقسیم سود بر مبنای ارزش افزوده به هزینه کار	پرداخت براساس ساعت واقعی به ساعت استاندارد تولید
سقف پرداخت	عدم وجود سقف پرداخت	عدم وجود سقف پرداخت	وجود سقف پرداخت
ارتباط با دستمزد	بدون ارتباط با دستمزد	بدون ارتباط با دستمزد - ارتباط با دستمزد	ارتباط با دستمزد
کاربرد روش	برای سازمان‌هایی مناسب است که می‌خواهند فقط روی بهبود بهره‌وری منابع انسانی تمرکز کنند - برای شرکت‌های کارگر بر مفید است	برای سازمان‌هایی مناسب است که می‌خواهند مصرف انرژی و ضایعات را کاهش دهند	برای سازمان‌هایی مناسب است که بهبود بهره‌وری باعث ترغیب کارکنان به ارائه پیشنهاد بهبود شده و باعث سخت‌کوشی آنها شود
موارد کاربرد	تمام سطوح سازمان	تمام سطوح سازمان	بیشتر برای واحدهای تولید
ذخیره بهره‌وری	سیستم ذخیره بهره‌وری برای پرداخت در طول سال	عدم وجود سیستم ذخیره بهره‌وری	سیستم ذخیره بهره‌وری برای ماه‌های بعد
مبنای ارزیابی	کارایی	ارزش افزوده محصول	سطوح میانگین بهره‌وری مبنا
دوره‌های پرداخت	ماهانه یا 3 ماهه	ماهانه	ماهانه

مأخذ: توسط محقق ساخته شده



- با توجه به مدل‌های ارائه شده و جدول مقایسه‌ای 1 می‌توان نتیجه گرفت که:
- طرح‌های فوق دارای ویژگی‌های مختلف می‌باشند که هر یک از ویژگی‌های طرح‌های مختلف می‌تواند نیازهای مدل پاداش‌دهی مورد نظر را بر طرف کند؛ به عبارت دیگر در صورت استفاده از مدل ترکیبی از طرح‌ها با ویژگی‌های مختلف می‌توان کامل‌ترین مدل پاداش را برای سازمان طراحی نمود به طوری که این مدل باید ویژگی‌های زیر را داشته باشد:
  - برای سازمان‌هایی مناسب باشد که بهبود بهره‌وری باعث ترغیب کارکنان و باعث سخت‌کوشی آنها شود.
  - بر مبنای سودآوری باشد.
  - متغیرهای مدل باید ساده و قابل درک باشند.
  - بودجه شامل درصدی از سود شرکت یا مقداری است که از راه افزایش سود یا کاهش هزینه ذخیره شده باشد.
  - چون باید برای کل سازمان بسط داده شود از فرمول ارزش افزوده استفاده شود، به طوری که با دستمزد به صورت مستقیم یا غیر مستقیم در ارتباط باشد.
  - به صورت ماهانه و متداول در تمام سال پرداخت شود تا مؤثر واقع شود.
  - از شاخص‌های مورد اهمیت برای مشتریان نهایی سازمان استفاده کند.

### 3-3- تأمین مالی پرداخت تشویقی

دو راه برای تأمین مالی یک پرداخت تشویقی وجود دارد. نخست این مقادیر می‌تواند از راه افزایش سود و یا کاهش هزینه - که به وسیله تحقق اهداف به دست آمده است - تأمین شود. دوم این مقادیر می‌تواند یک هزینه اضافی برای سازمان باشد. بعضی از طرح‌های تشویقی به صورت یک هزینه اضافی باقی می‌مانند، مگر اینکه یک کاهش متناسب با آن در مورد دیگر هزینه‌ها ایجاد شود، مانند هزینه‌های حقوق پایه [6].

#### 4- روش گردآوری داده‌های تحقیق

ابزارهای متنوعی برای گردآوری داده‌ها وجود دارد که به وسیله آنها می‌توان داده‌های مورد نیاز را جمع‌آوری و ثبت کرد. در این بین مصاحبه، مشاهده، بررسی اسناد و مدارک در این تحقیق استفاده شده است.

#### 5- روش انجام پژوهش

1. روش مطالعه تطبیقی: بخشی از این پژوهش به مطالعه تطبیقی، بررسی تفاوت‌ها و شباهت‌های روش‌های ارزیابی عملکرد و بهره‌وری در سازمان پرداخته شد.
2. مصاحبه با صاحب‌نظران و متخصصان: متخصصان و افراد صاحب‌نظر در حوزه منابع انسانی و بهره‌وری که در این زمینه دارای تجربه و تخصص می‌باشند، اطلاعاتی دارند که امکان کسب آن اطلاعات از اشخاص دیگر میسر نمی‌باشد، به همین جهت مصاحبه با این اشخاص می‌تواند در پیشبرد تحقیق مؤثر باشد. پس در مصاحبه با صاحب‌نظران داده‌های حاصل از مصاحبه جمع‌آوری شد.

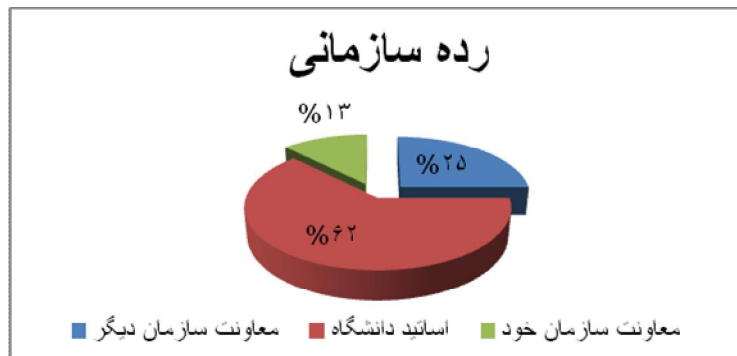
#### 6- جامعه آماری و نتایج حاصل از آن

برای رسیدن به مدل مناسب پاداش بهره‌وری شرکت نیرو محرکه، باید مدل‌ها و روش‌های پاداش‌دهی مورد مطالعه قرار گیرد و از طریق مصاحبه با صاحب‌نظران از میان مدل‌های مطالعه شده، مدلی انتخاب شود. این انتخاب در حالی انجام می‌شود که هر یک از مدل‌های موجود دارای ویژگی‌های خاص خود هستند.

در تجزیه و تحلیل توصیفی حاصل از مصاحبه، محقق داده‌های جمعیت‌شناسی جمع‌آوری شده از مصاحبه را با استفاده از ابزارهای تجزیه تحلیل توصیفی مناسب بررسی کرده است. همان‌طور که در نمودار 1 ملاحظه می‌شود در تجزیه تحلیل سمت و رده سازمانی 1 نفر (12/5 درصد) از مصاحبه‌شدگان در رده سازمانی معاونت خبره در شرکت نیرو محرکه، تعداد 2



نفر (25 درصد) به عنوان معاونت‌های خبره سازمان‌های دیگر مشابه، تعداد 5 نفر (50 درصد) از اعضای هیئت علمی و اساتید محترم دانشگاه‌ها می‌باشند.



نمودار 1 رده سازمانی مصاحبه‌شدگان

از سوی دیگر برای پاسخ‌گویی به سؤال‌های تحقیق، پرسش‌های دقیق، روشن و کامل‌تری تدوین شد تا به این روش هدف مصاحبه تأمین شود. پرسش ساخت یافته و نیمه‌ساخت یافته در قالب فرم مصاحبه از نخبگان، خبرگان، مدیران و متخصصان این زمینه در سازمان، اساتید، خبرگان و صاحب‌نظران بیرون از مجموعه سازمان، مصاحبه به عمل آمد. در ادامه خلاصه‌ای از نظرات صاحب‌نظران به هر یک از پرسش‌ها ارائه شد.

## 7- تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه

### 7-1- آیا اعطای پاداش موجب افزایش انگیزه می‌شود؟

- بله به شرط اینکه مداوم و تکرارپذیر باشد.
- بله به شرط اینکه مداوم باشد و به کار درست پاداش داده شود. اشاره به کتاب بزرگترین اصل مدیریت در دنیا.



- بله به طور قطع انگیزش، یکی از پایه‌های اصلی رفتار است که عملکرد افراد بدون آن شکل نمی‌گیرد.
- بله به این شرط که پاداش برای کارکنان با اهمیت باشد و پاداش موجب مشارکت کارکنان می‌شود.
- بله در صورتی که توزیع منصفانه‌ای بین کارکنان داشته باشد و مداوم باشد.

### 7-2- آیا مرتبط ساختن پاداش با بهره‌وری سازمان می‌تواند اثربخش باشد؟

- بله به شرط اینکه بهره‌وری به درستی محاسبه شود و بهره‌وری کل سازمان عامل اصلی پرداخت پاداش باشد، به طوری که اگر بهره‌وری از حدی فراتر رفت، پاداش تعلق گیرد.
- بله به شرط آنکه یک مجموعه معیار متناظر با بهره‌وری انتخاب شود و براساس تحقق آنها پاداش پرداخت شود.
- بله باید به صورتی باشد که عملکرد در زمان مشخص با عملکردهای گذشته در همین زمان مقایسه شود و در صورت بهبود پاداش تعلق گیرد.
- بله به صورتی که بهره‌وری کل سازمان، واحدهای سازمان و عملکرد افراد شاغل در سازمان عامل اصلی پرداخت پاداش باشد و اگر بهره‌وری از حدی فراتر رفت پاداش تعلق گیرد.
- بله در صورتی که توزیع پاداش بستگی به شاخص‌های تعیین شده‌ای بهره‌وری‌ای داشته باشد که خود شاخص‌ها بیان‌کننده مشخصه‌ها و انتظارات ذی‌نفعان و مشتریان باشد.
- بله باید عملکرد و بهره‌وری سازمان مورد ارزیابی قرار گیرد و با روند گذشته و هدف مقایسه شود.
- بله براساس نرخ رشد درآمد واقعی شرکت درصد تحقق اهداف سالانه واحد.

### 7-3- بودجه پاداش بهره‌وری را با چه سازوکاری می‌توان محاسبه کرد

- بودجه پایه‌ای به هر فرد تعلق می‌دهیم که می‌تواند شامل میانگین حقوق پایه در هر رده سازمانی و ضریب سمت باشد. این بودجه تحت تأثیر عملکرد واحد و عملکرد سازمان است.



بودجه باید از سود حاصل شده‌ای که اضافه بر دوره‌های گذشته است، باشد. هم‌چنین درصدی از سود اضافی به عنوان نتیجه پاداش لحاظ شود.

بودجه باید از نتیجه تحقق در نسبت‌های مالی و انتظارهای مالی حاصل شود و درصدی از سود مد نظر قرار گیرد.

بودجه باید متأثر از ارزش افزوده و سود شرکت لحاظ شود. تولید نفر ساعت در دوره تناوب را منهای تولید نفرساعت مبنا و تقسیم بر تولید نفرساعت مبنا می‌کنیم تا درصد حاصل را در مجموع مزد منبای کل کارکنان ضرب نماییم که بودجه کل حاصل شود.

بودجه باید در ارتباط با درآمد واقعی هر سال در مقایسه با درآمد سال گذشته لحاظ شود و بسته به نظر مدیریت لحاظ شود.

براساس نرخ رشد درآمد و سود واقعی شرکت باشد ولی برای اینکه در اعلام سود شرکت دارای محدودیت‌هایی می‌باشند، از رابطه درصدی از ارزش افزوده منهای هزینه‌های نیروی انسانی حاصل شود.

براساس نرخ رشد درآمد و سود واقعی شرکت باشد ولی برای اینکه در اعلام سود شرکت دارای محدودیت‌هایی هستند از رابطه درصدی از ارزش افزوده منهای هزینه‌های نیروی انسانی حاصل شود.

#### 7-4- چه شاخص‌هایی برای اندازه‌گیری بهره‌وری سازمان مناسب است

تحویل به موقع و نمره کیفی محصول (سی هاندرد c100) شاخص مهم می‌باشد. برمبنای مشخصه‌های محصول نهایی - که به مشتری تحویل می‌شود - شاخص‌ها تعیین شود (کیفیت، تحویل به موقع، خدمات پس از فروش).

بر مبنای تحقق برنامه تولید، کیفیت و تحقق طرح‌های مدیریت تابلو اهداف سازمان. شاخص‌هایی برای ارزیابی عملکرد و بهره‌وری سازمان انتخاب شود، مانند مدل‌های ارزیابی عملکرد سازمان (ماتریس عملکرد، هرم عملکرد) و بهره‌وری کلی و جزئی سازمان.



بر مبنای بهره‌وری عامل کل و مشخصات محصول نهایی تحویل شده به مشتری مانند تحویل به موقع کیفیت محصول و خدمات پس از فروش و هزینه. با استفاده از کارت امتیازی متوازن و تحلیل ذینفعان شاخص‌هایی منتخب شود. محاسبه بهره‌وری از راه شاخص بهره‌وری عامل کل.

### 7-5- محاسبه و تخصیص پاداش بهره‌وری به واحدها چگونه انجام شود؟

نقش هر واحد در تحویل به موقع و نمره کیفی محصول (سی هاندرد c100) مهم می‌باشد. بر مبنای عملکرد کلی واحد وزن و اهمیت واحد در مقایسه با سایر واحدها و تعداد کارکنان مشغول به خدمت در آن واحد. میزان سهم واحد در تحقق برنامه تولید، کیفیت و تحقق طرح‌های مدیریت ولی در عین حال می‌تواند به صورت واحدی نباشد و عملکرد تک تک افراد اهمیت داشته باشد. بر مبنای نمره عملکردی که مدیریت عامل به ما واحدهای خود می‌دهد و نمره عملکردی فرایندی که هر واحد به واحد مشتری خود می‌دهد. بر مبنای راندمان هر واحد در تحقق اهداف سازمانی تعیین شده و تعداد کارکنان. سهم عملکرد در تحقق اهداف تعیین شده در سطح سازمان، تعداد کارکنان مشغول به خدمت در آن واحد و میزان اهمیت واحد از دید فرایندی و مدیریت عامل. محاسبه بهره‌وری و عملکرد هر واحد و تعداد کارکنان شاغل در آن واحد شاخص‌های خوبی برای تخصیص پاداش بهره‌وری به واحدها وجود دارد.

### 7-6- محاسبه و تخصیص پاداش بهره‌وری به هر فرد چگونه انجام شود؟

نقش هر فرد به طور مستقیم و غیر مستقیم در تحویل به موقع و نمره کیفی محصول (سی هاندرد c100) و نمره کارکرد ماهانه و عملکرد روزانه مهم می‌باشد. بر مبنای عملکرد کلی فرد در واحد، سمت فرد در واحد تأخیر و حضور غیاب و کسر کار فرد در واحد ولی بهتر است از راه ارزیابی عملکرد، ارزیابی شایستگی‌های شغلی انجام شود و عملکرد افراد لحاظ شود (توزیع پرسشنامه پیشنهاد شد).



میزان سهم فرد در تحقق برنامه تولید، کیفیت و تحقق طرح‌های مدیریت، در حقیقت عملکرد تک تک افراد اهمیت دارد و عملکرد واحد اهمیت ندارد و برای سنجش عملکرد می‌توان از راه ارزیابی عملکرد استفاده کرد (توزیع پرسشنامه پیشنهاد شد).

بر مبنای نمره عملکردی که مدیر واحد به کارکنان شاغل در واحد می‌دهد و در این راستا می‌باید ارزیابی عملکرد کارکنان را از راه سؤال‌های غیر مستقیم انجام داد تا مدیریت نتواند سلیقه شخصی را در ارزیابی عملکرد لحاظ کند.

بر مبنای راندمان هر فرد در واحد در تحقق اهداف سازمانی تعیین شده و سمت فرد در واحد. حضور غیاب و تأخیر، 5 اس، کسر کار، راندمان کاری فرد، فعالیت‌های آموزشی و پرورشی، تشویق و توبیخ، مشارکت در گروه‌های کاری، پیشنهادها و ... و امتیاز مدیر واحد و رده سازمانی افراد عوامل مهمی در تخصیص پاداش به افراد می‌باشند.

از راه روش‌های ارزیابی عملکرد، عملکرد تک تک افراد را مورد سنجش قرار داده سپس از امتیاز عملکرد افرادو ضریب سمت یا رده سازمانی برای تخصیص بودجه به هر فرد استفاده می‌شود.

همان طور که در پرسش ششم در خصوص تخصیص بودجه میان کارکنان واحدها به ارزیابی عملکرد پرسنل بسیار تأکید شد، نظر صاحب‌نظران این بود که از راه ارزیابی عملکرد، عملکرد کارکنان هر واحد را اندازه‌گیری کرده و براساس آن پاداش به هر فرد اختصاص پیدا کند.

## 8- نتایج حاصل از تحلیل

در نتیجه با توجه به نقطه نظر صاحب‌نظران در مصاحبه، بهترین مدل پرداخت پاداش بر مبنای عملکرد و بهره‌وری که بتواند ویژگی‌های فوق را پوشش دهد، ترکیبی از طرح راکر و ایمپرووشیر می‌باشد که شرایط تشویق به عملکرد بهتر و مقبول‌تر فردی، گروهی را فراهم می‌کند.



## 8-1- تأمین بودجه پاداش

برای اعطای پاداش، نخست بودجه‌ای با عنوان بودجه بهره‌وری برآورد می‌شود که به طور کلی دو راه برای تأمین مالی پرداخت تشویقی وجود دارد: نخست این مقادیر می‌تواند از راه افزایش سود و یا کاهش هزینه که به وسیله تحقق اهداف به دست آمده است، تأمین شود. دوم اینکه مقادیر می‌تواند یک هزینه اضافی برای سازمان باشد.

از نتایج حاصل از پرسش سوم در مصاحبه‌های صورت گرفته (بودجه پاداش بهره‌وری را با چه سازوکاری می‌توان محاسبه کرد)، بیشتر صاحب‌نظران بر این عقیده بودند که برای بودجه پاداش می‌باید درصدی از سود شرکت و یا درصدی از ارزش افزوده که سود در آن نهفته است، منهای هزینه‌های نیروی انسانی استفاده شود و با توجه به اینکه اعلام سود شرکت دارای محدودیت‌هایی می‌باشد، از فرمول زیر می‌توان استفاده کرد.

$$\text{بودجه (D)} = (\text{هزینه‌های نیروی انسانی} - \text{ارزش افزوده})\%$$

با توجه به اینکه نظر مدیریت عامل در سازمان ارجحیت دارد و اعطا و اختصاص پاداش نیز با نظر ایشان انجام می‌شود، درصد این بودجه به وسیله شخص مدیرعامل لحاظ می‌شود و این بودجه می‌تواند به صورت سالیانه و ماهانه برآورد و محاسبه شود.

## 8-2- انتخاب شاخص‌های بهره‌وری سازمان

در ادامه شاخص‌های بهره‌وری سازمان انتخاب می‌شود، از نتایج حاصل از پرسش چهارم در مصاحبه‌های صورت گرفته (چه شاخص‌هایی برای اندازه‌گیری بهره‌وری سازمان مناسب است)، بیشتر صاحب‌نظران بر این عقیده بودند که برای انتخاب شاخص‌های بهره‌وری سازمان، شاخص‌ها به عنوان عامل کاهنده و یا افزایشنده بودجه لحاظ شوند.

با توجه به نظر صاحب‌نظران نتیجه شد که:

از روش محاسبه بهره‌وری عامل کل، میزان بهره‌وری سازمان اندازه‌گیری شود و شاخص‌های سازمانی کمیت و کیفیت که مشخصه‌های محصول نهایی برای مشتری می‌باشند



نیز به عنوان شاخص‌های سازمانی انتخاب شود تا از این طریق بتوان کمیت و کیفیت تولیدات را افزایش داد.

### 8-3- محاسبه بهره‌وری عامل کل (A)

[ (کل هزینه سرمایه) + (کل هزینه‌های نیروی انسانی) ] / ارزش افزوده = بهره‌وری عامل کل

بهره + اجاره + استهلاک = کل هزینه سرمایه

### 8-4- محاسبه امتیاز تحویل به موقع (B)

تحویل به موقع محصول به مشتری (ایران خودرو) از اهداف مهم سازمان است که با نظر صاحب‌نظران به عنوان معیار کمیت شاخص تحویل به موقع انتخاب شد. در نتیجه تحویل به موقع محموله‌های ارسالی به ایران خودرو از اهمیت زیادی برخوردار است و شرکت ایران خودرو نمره‌های را بابت هر تحویل نسبت به زمان مقرر تحویل لحاظ می‌کند که میانگین این نمرات امتیاز و شاخص تحویل به موقع می‌باشد.

جدول 2 اعلام نمره تحویل به موقع توسط ایران خودرو

تاریخ صدور کابیان از:	تا:	سازنده:	مشتری:	شماره فنی:	گروه بازگانی:
۱۳۹۰/۰۵/۰۱	۱۳۹۰/۰۵/۳۱	۲۸۵۶	۲۴۱۲	۷۳۳۱۴۰۹۶	صنعتی نیرو محرکه
		صنعتی نیرو محرکه	ایران خودرو		

نوع	ش کابیان	کد سازنده	نام سازنده	کد مشتری	نام مشتری	شماره فنی	شرح جنس	زمان صدور	زمان تحویل برنامه	زمان تحویل واقعی	lead_time	امتیاز عملکرد
0	۱۳۷۰۲۰_۸	۲۸۵۶	صنعتی نیرو محرکه	۲۴۱۲	ایران خودرو	۷۳۳۱۴۰۹۶	گیربکس شسرعه	۱۳۹۰/۰۵/۲۲.۱۱:۰۶	۱۳۹۰/۰۵/۲۴.۰۵:۰۶	۱۳۹۰/۰۵/۲۶.۱۶:۰۹	۱۸	۲۲۸,۰۵۴۰
0	۱۳۷۰۲۰_۹	۲۸۵۶	صنعتی نیرو محرکه	۲۴۱۲	ایران خودرو	۷۳۳۱۴۰۹۶	گیربکس شسرعه	۱۳۹۰/۰۵/۲۲.۱۱:۰۶	۱۳۹۰/۰۵/۲۴.۰۵:۰۶	۱۳۹۰/۰۵/۲۴.۱۴:۳۴	۱۸	۵۲,۹۶۳۰
0	۱۳۷۰۲۰_۱۰	۲۸۵۶	صنعتی نیرو محرکه	۲۴۱۲	ایران خودرو	۷۳۳۱۴۰۹۶	گیربکس شسرعه	۱۳۹۰/۰۵/۲۰.۱۹:۲۸	۱۳۹۰/۰۵/۲۲.۱۳:۲۸	۱۳۹۰/۰۵/۲۲.۱۵:۵۲	۴۲	۹۴,۲۸۶۰
0	۱۳۷۰۲۰_۱۱	۲۸۵۶	صنعتی نیرو محرکه	۲۴۱۲	ایران خودرو	۷۳۳۱۴۰۹۶	گیربکس شسرعه	۱۳۹۰/۰۵/۱۲.۱۸:۵۴	۱۳۹۰/۰۵/۱۲.۱۲:۵۴	۱۳۹۰/۰۵/۱۲.۱۴:۴۱	۱۸	۹۵,۶۴۸۰
0	۱۳۷۰۲۰_۱۲	۲۸۵۶	صنعتی نیرو محرکه	۲۴۱۲	ایران خودرو	۷۳۳۱۴۰۹۶	گیربکس شسرعه	۱۳۹۰/۰۵/۱۱.۱۱:۱۸	۱۳۹۰/۰۵/۱۲.۰۵:۱۸	۱۳۹۰/۰۵/۱۱.۱۵:۱۱	۱۰۰	۱۰۰
0	۱۳۷۰۲۰_۱۳	۲۸۵۶	صنعتی نیرو محرکه	۲۴۱۲	ایران خودرو	۷۳۳۱۴۰۹۶	گیربکس شسرعه	۱۳۹۰/۰۵/۱۵.۱۱:۱۴	۱۳۹۰/۰۵/۱۴.۰۵:۱۴	۱۳۹۰/۰۵/۱۵.۱۴:۳۱	۱۰۰	۱۰۰
0	۱۳۷۰۲۰_۱۴	۲۸۵۶	صنعتی نیرو محرکه	۲۴۱۲	ایران خودرو	۷۳۳۱۴۰۹۶	گیربکس شسرعه	۱۳۹۰/۰۵/۰۹.۰۲:۴۵	۱۳۹۰/۰۵/۰۹.۱۲:۴۵	۱۳۹۰/۰۵/۰۹.۲۰:۴۲	۱۰۰	۱۰۰
0	۱۳۷۰۲۰_۱۵	۲۸۵۶	صنعتی نیرو محرکه	۲۴۱۲	ایران خودرو	۷۳۳۱۴۰۹۶	گیربکس شسرعه	۱۳۹۰/۰۵/۲۰.۱۰:۱۲	۱۳۹۰/۰۵/۲۰.۰۱:۰۷	۱۳۹۰/۰۵/۲۰.۱۴:۳۲	۱۰۰	۴۵,۳۰۰
0	۱۳۷۰۲۰_۱۶	۲۸۵۶	صنعتی نیرو محرکه	۲۴۱۲	ایران خودرو	۷۳۳۱۴۰۹۶	گیربکس شسرعه	۱۳۹۰/۰۵/۱۹.۰۸:۲۹	۱۳۹۰/۰۵/۲۰.۰۲:۲۹	۱۳۹۰/۰۵/۱۹.۱۸:۴۲	۱۰۰	۱۰۰



### 8-5- محاسبه نمره کیفیت (C)

کیفیت محصول ارسالی به مشتری (مشتری نهایی و ایران خودرو) از معیارهای مهم در تابلوی اهداف استراتژیک شرکت نیرو محرکه می‌باشد و از نظر صاحب‌نظران سازمان نیز این شاخص بسیار با اهمیت بوده و می‌تواند به عنوان شاخص کیفیت لحاظ شود. این شاخص به شرح ذیل محاسبه و اعمال می‌شود.

$$\text{نمره PPM} = \left( \frac{\text{PPM ایران خودرو}}{\text{PPM هدف}} \times 40\% \right) + \left( \frac{\text{PPM مشتری نهایی}}{\text{PPM هدف}} \times 30\% \right) + 60\%$$

با توجه به اینکه نظر مشتری نهایی در خصوص کیفیت محصول غیر کارشناسی‌تر می‌باشد، وزن اعلام کیفیت ایران خودرو باید بیشتر باشد. وزن‌دهی به شاخص‌ها به‌روزی، کمیت و کیفیت براساس نظر مدیریت عامل، شورای معاونان شرکت نیرو محرکه و معاونت برنامه‌ریزی شرکت ایران خودرو لحاظ می‌شود که در نهایت به صورت زیر محاسبه و اعمال می‌شود.

$$G = D \times [ \text{بهره‌وری عامل کل} (60\%) + \text{امتیاز کیفی} (20\%) + \text{امتیاز تحویل به موقع} (20\%) ]$$

### 8-6- تخصیص پاداش بهره‌وری به واحدها

پس از اینکه بودجه کل برای پرداخت بهره‌وری مهیا شد، بودجه براساس شاخص‌های بهره‌وری عامل کل، کمیت (تحویل به موقع محصول)، کیفیت (کیفیت محصول) و وزن آنها تغییر می‌کند و بودجه نهایی قابل تخصیص به واحدها می‌شود. در ادامه پاداش بهره‌وری به واحدها تخصیص داده می‌شود، از نتایج حاصل از پرسش پنجم در مصاحبه‌های صورت گرفته (محاسبه و تخصیص پاداش بهره‌وری به واحدها چگونه انجام شود)، از نقطه نظر اکثریت صاحب‌نظران نتیجه شد:





بودجه (بودجه قابل تخصیص به واحدها) باید براساس تعداد نفرات شاغل در هر واحد، مبنای عملکرد و ضریب اهمیت (به وسیله مدیریت عامل تعیین می‌شود) هر واحد تخصیص باید به طوری که بودجه هر واحد براساس تعداد کارکنان شاغل در هر واحد نسبت به تمام پرسنل سازمان، عملکرد واحد براساس نمره عملکردی که مدیریت عامل و واحدهای مشتری هر واحد می‌دهند و ضریب اهمیت واحد از نظر مدیریت عامل بودجه تسهیم می‌شود. در نتیجه برای هر واحد بسته به تعداد نفرات هر واحد، عملکرد واحد، ضریب وزنی هر واحد تسهیم و اعمال می‌شود.

$$J = \frac{G \times Q}{W}$$

$$W = \sum X + P + Z$$

$$Q = X + P + Z$$

$W^a$ : امتیاز همه واحدهای شرکت

$X$ : ضرایب هر واحد

$Z$ : تعداد نفرات هر واحد

$P$ : نمره عملکرد هر واحد

$J$ : بودجه قابل تسهیم هر واحد

$Q$ : امتیاز هر واحد

جدول 3 ضریب واحدهای سازمان

مدیریت‌های مستقل	1
معاونت مالی و اقتصادی	1
معاونت کیفیت	1/1
معاونت تأمین و بازرگانی	1/1
معاونت فنی و ماشین‌سازی	1/05
معاونت مهندسی	1/05
معاونت تولید	1/1
معاونت برنامه‌ریزی راهبردی	1/05
معاونت منابع انسانی	1
حوزه مدیریت	1
ضریب واحد	

برای مثال عدد  $G$  را در  $Q$  واحد بازرگانی ضرب کرده و آن را بر  $W$  شرکت تقسیم می‌کنیم تا بودجه  $J$  واحد بازرگانی محاسبه شود. در این راستا باید ارزیابی عملکرد منابع انسانی را انجام داده تا براساس آن مبلغ پاداش هر فرد مشخص شود.

### 7-8- تخصیص پاداش بهره‌وری هر فرد

بعد از مشخص شدن بودجه قابل تسهیم هر واحد می‌توان بودجه را میان کارکنان آن واحد براساس عملکرد افراد تقسیم کرد. در ادامه پاداش بهره‌وری به کارکنان شاغل در هر واحد تخصیص داده می‌شود.

از نتایج حاصل از پرسش ششم در مصاحبه‌های صورت گرفته (محاسبه و تخصیص پاداش بهره‌وری به هر فرد چگونه انجام شود) و با توجه به نارضایتی زیاد از تخصیص پاداش به کارکنان در دوره‌های گذشته و از نقطه نظر بیشتر صاحب‌نظران نتیجه شد:

از طریق ارزیابی عملکرد، عملکرد کارکنان هر واحد را اندازه‌گیری کرده و براساس آن پاداش به هر فرد اختصاص پیدا کند. همچنین از راه مطالعات کتابخانه‌ای، مقالات و مصاحبه‌ای با صاحب‌نظران سازمان، شاخص‌های مناسبی منتخب شده و از خود کارکنان شرکت به صورت پرسشنامه در خصوص وضعیت ارزیابی عملکرد گذشته و شاخص‌های منتخب نظرخواهی شود. در نهایت وزن هر یک از شاخص‌ها برای تسهیم پاداش در واحدهای مختلف تعیین شود تا از این راه بتوان ورودی برای محاسبه بهره‌وری افراد را در واحدهای مختلف به دست آورد.

### 8-8- محاسبه مبلغ پاداش بهره‌وری هر فرد $K$

$$N \times M = H$$

$H$ : امتیاز کل هر فرد

$N$ : امتیاز مدیر مستقیم

$M$ : امتیاز رده سازمانی (سمت)



Y: امتیاز کل کارکنان شاغل در واحد

$$\sum H = Y$$

$$(J \times H)/Y = K$$

امتیاز رده‌های سازمانی (M) به شرح زیر ارائه شده است (جدول 4).

جدول 4 امتیاز رده‌های سازمانی

رده سازمانی	مقام مدیرعامل	معاونت	مقام معاونت	مدیر مستقل	مدیر	مقام قائم‌مدير	ریاست	سرپرست	کارشناس	سایر
ضریب مسئولیت	2	1.85	1.8	1/75	1/7	1/6	1/4	1/1	1/1	1

### 9-8- امتیاز مدیر مستقیم و ارزیابی کننده (N)

بعد از به دست آمدن داده‌های پرسشنامه، انتخاب شاخص‌های مناسب و وزن شاخص‌ها ارزیابی عملکرد از روش جدول سنجش کارکنان استفاده می‌شود، به طوری که براساس وزن و امتیاز هر شاخص، امتیاز مدیر به فرد در هر یک از شاخص‌ها به دست می‌آید و این فرایند به صورت ماهانه تکرار می‌شود؛ برای مثال مدیر تولید براساس شاخص‌ها و وزن‌های واحد خود، کارکنان را ارزیابی می‌کند.

### 9- نتیجه‌گیری

در نتیجه با توجه به نقطه نظر صاحب نظران در مصاحبه و مطالعات انجام شده، بهترین مدل پرداخت پاداش بر مبنای عملکرد و بهره‌وری که بتواند ویژگی‌های متناسب با ساختار شرکت نیروی محرکه را داشته باشد، ترکیبی از طرح راکر و ایمپرو شیر می‌باشد که شرایط تشویق به عملکرد بهتر و مقبول‌تر فردی، گروهی را فراهم می‌کند، به طوری که این مدل باید دارای ویژگی‌های زیر باشد:



- برای سازمان‌هایی مناسب باشد که بهبود بهره‌وری باعث ترغیب کارکنان و باعث سخت‌کوشی آنها شود.
- بر مبنای سودآوری باشد.
- متغیرهای مدل باید ساده و قابل درک باشند.
- بودجه شامل درصدی از سود شرکت یا مقداری که از طریق افزایش سود یا کاهش هزینه ذخیره شده باشد.
- چون می‌باید برای کل سازمان بسط داده شود، از فرمول ارزش افزوده استفاده شود، به طوری که با دستمزد به صورت مستقیم یا غیر مستقیم در ارتباط باشد.
- به صورت ماهانه و متداول در تمام سال پرداخت شود تا مؤثر واقع شود.
- از شاخص‌های مورد اهمیت برای مشتریان نهایی سازمان استفاده کند.
- در نهایت نتیجه این تحقیق آیین‌نامه پاداش بهره‌وری بود که در واحد معاونت راهبردی و توسعه نیرو محرکه به کار گرفته شده است.

## 10- منابع

- [1] نوری س؛ «ارائه مدلی برای سنجش و بهبود عملکرد»؛ چهارمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت پروژه، ایران - تهران، 1387.
- [2] ERE Recruiting Conference in Chicago on September 2013 " **increasing employee productivity**".
- [3] کاندولا سرینی واس آر؛ «بررسی مداخله‌های پیش‌ران‌های راهبردی مدیریت عملکرد پاداش»؛ علمی پژوهشی توسعه انسانی تهران، 1389.
- [4] صائبی م؛ «مدیریت نظام‌های حقوق و دستمزد»؛ مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی، تهران، چاپ سوم، 1389.
- [5] IBEC HR Update Autuman 2012 USA and (www. IBEC.ie) " **HR Trends** ".
- [6] Wen-Hsiang L., Po-Sheng K., Hsueh Fang C., Wen-Chih L.; "An Empirical Study on Issues in Taiwanese Employee Reward Plans";



Review of **Pacific Basin Financial Markets and Policies**, Vol. 13, No. 1, 45–69 c, 2010.

- [7] فلاح‌زاده م؛ «نظام انگیزشی تسهیم دستاورد»؛ کنفرانس بین‌المللی بهره‌وری، تهران، 1386.
- [8] طاهری ط؛ «مدل تحقیق در عملیاتی نرم برای مدیریت ارزیابی و انگیزش»؛ دومین کنفرانس بین‌المللی تحقیق در عملیات ایران، 1388.
- [9] محمد سیروس ک؛ «ارائه مدل جدید جهت شناسایی فاکتورهای بحرانی موفقیت و شایستگی‌های سازمان»؛ مجله علمی پژوهشی مدیریت، 1386.
- [10] NATIONAL BUREAU OF ECONOMIC RESEARCH 2010cambridge " HRM and productivity ".
- [11] سعادت ا؛ «مدیریت منابع انسانی»؛ نشر سمت، چاپ دوازدهم، 1386.
- [12] استیغاف پ؛ «مبانی رفتار سازمانی»؛ ترجمه اعرابی و پارسائیان، انتشارات پژوهش‌های فرهنگی، 1378.
- [13] لاورنس جی ر؛ «عملیاتی کردن استراتژی»؛ نادر مظلومی (مترجم)، شهرام خلیل‌نژاد (مترجم)، سید علیرضا هاشمی (مترجم) ناشر: ادبستان – اتحاد، 1389.
- [14] رونق ی؛ «مدیریت حقوق و دستمزد»؛ نشر: فرمنش، 1390.
- [15] Bahaudin G. M., Shandana S.; "An equitable total rewards approach to pay for performance management"; *Journal of Management Policy and Practice*, Vol. 11(4), 2010.
- [16] ابوالعلائی ب؛ «ارزیابی عملکرد»؛ نشر: مدیریت صنعتی، 1391.
- [17] جزینی ن؛ «مدیریت منابع انسانی»؛ نشر: نی، 1391.
- [18] کمالی، نظام‌های حقوق و دستمزد، نشر شهر آشوب، 1389.