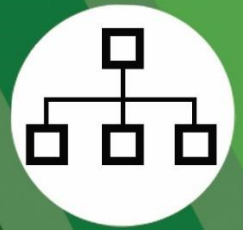


گزارش پژوهشی :

بررسی قواعد و شیوه انگیزه بخشی به مدیران شرکت‌های دولتی برای تحقق مأموریت‌ها



اندیشکده اقتصاد مقاومتی

گروه حکمرانی

تیر ماه ۱۴۰۰

رهبر معظم انقلاب: علاج برون رفت از مشکلات کشور «اقتصاد مقاومتی» است.

معرفی اندیشکده اقتصاد مقاومتی

اندیشکده اقتصاد مقاومتی یک کانون تفکر با مأموریت «تصمیم سازی برای حل مسائل اقتصاد کشور در راستای تحقق اقتصاد مقاومتی» است که در سال ۱۳۹۵ فعالیت رسمی خود را آغاز نمود.

شناسایی شبکه مسائل در هر حوزه موضوعی، طراحی راهکار برای حل مسائل احصاء شده و هم‌اندیشی جهت ارزیابی و تدقیق آن، بررسی تجربیات جهانی، طرح مباحث در فضای نخبگانی و رسانه‌ای و پیگیری راهکارهای ارائه شده از دستگاه‌ها و مسئولین مرتبط به منظور اتخاذ تصمیمات لازم، از جمله فعالیت‌هایی است که در اندیشکده انجام می‌شود.

علاقه‌مندان می‌توانند از طریق سایت Mett.ir با اندیشکده اقتصاد مقاومتی در ارتباط باشند و نظرات، انتقادات و پیشنهادهای خود را در خصوص این گزارش و همچنین سایر فعالیت‌های اندیشکده، مطرح کنند.

بررسی قواعد و شیوه انگیزه بخشی به مدیران شرکت‌های دولتی

برای تحقق مأموریت‌ها

حکمرانی	گروه موضوعی:
پژوهشی	نوع گزارش:
۱۳۹۹۱۰۴۱۲	شناسه:
۱۳۹۹/۱۰/۱۵	تاریخ انتشار:
محمد مهدی زاهدی	تهیه و تدوین:
سید بهزاد بقایی	مدیر مطالعه:
محمد مهدی یزدانی	ناظر علمی:

خلاصه مدیریتی

در شرکت‌های دولتی بر خلاف شرکت‌های خصوصی مالکیت از مدیریت جداست و این جدایی میان منافع مدیران و دولت تفاوت ایجاد می‌کند. این تفاوت در منافع می‌تواند به بی‌انگیزگی مدیران در تحقق مأموریت‌های شرکت‌های دولتی و دولت منتهی شود و حتی بعضاً موجب فساد مدیران شود؛ پس لازم است سازوکاری طراحی شود که مدیران از انگیزه کافی برای تحقق مأموریت‌های شرکت برخوردار باشند.

برای حل این معضل دو راه حل کلی وجود دارد، یکی اینکه توسط انگیزه‌های مالی و افزایش حقوق منافع هیأت مدیره با دولت همراستا بشود. در این روش پیشنهاد می‌شود با حقوق‌های بالا و پاداش بابت خروجی‌های شرکت، برای افراد انگیزه بیشتری ایجاد شود.

راه حل دیگر، تقویت سیستم‌های نظارتی و پاسخگویی در تمام سطوح درونی و بیرونی شرکت می‌باشد. طبق این رویکرد، نیازی به افزایش حقوق افراد نیست، بلکه با طرح ریزی مناسب کمیته‌های نظارتی (چه کمیته‌های مالی و چه کمیته‌های اجرایی) و پاسخگو کردن افراد نسبت به اعمال خود، می‌توان در مسیر همراستا کردن منافع هیأت مدیره با دولت حرکت کرد.

کشور در زمینه افزایش انگیزه مدیران، راهکار ابتدایی را تجربه نموده و در شرکت‌های دولتی چه به صورت مستقیم و چه به صورت غیرمستقیم پرداختی‌هایی خارج از عرف به مدیران شرکت‌ها اتفاق افتاده است که در سالیان گذشته با عنوان حقوق‌های نجومی سروصدای زیادی هم به پا کرد. تجربه کشور از این راهکار مطلوب نبوده و نشان می‌دهد افزایش حقوق مدیران شرکت‌ها نمی‌تواند به تنهایی به بهبود رابطه نمایندگی آن‌ها منجر شود.

در کنار این تجربه، برخی از ضعف‌ها و کاستی‌ها وجود دارد که افزایش حقوق برای انگیزه دهی به مدیران را بی‌اثر می‌کند. به عنوان مثال قوانین حاکمیت شرکتی در کشور کلی و ناقص هستند و بعضاً در قوانین موجود هم ابهام زیادی وجود دارد، ساختارهای منسجم نظارتی درونی و بیرونی در کشور وجود ندارد، فاصله زیاد درآمدی بین سطح حقوق کارمندان و مدیران وجود دارد، شفافیت مالی پایین است و انتصاب و ارتقاء افراد بر اساس شایسته‌سالاری نیست.

با توجه به این موارد، در ایران باید راه حل دوم، یعنی تقویت سیستم‌های نظارتی و پاسخگویی بصورت جدی باید پیگیری شود. البته می‌توان میان دریافتی و عملکرد شرکت و مدیر هم یک اتصال برقرار کرد تا مدیریت به نوعی در انتفاع شرکت شریک باشد و از این طریق منافعی با منافع شرکت و دولت همراستا شود. البته در خصوص مدل پرداخت باید کمیته نظارت و ارزیابی درونی نقش بسیار پررنگی ایفا نموده و مدل پرداخت حقوق

را باید طوری طراحی نماید که ضمن اتصال خروجی‌ها به پرداختی، اهداف مدنظر دولت از شرکت داری هم برآورده شود.

در طراحی صورت گرفته باید دریافتی افراد با پاسخگویی آن‌ها تناسب داشته باشد و در کنار مشوق‌هایی که در نظام پرداخت شرکت‌ها لحاظ می‌شود، باید جرایمی هم لحاظ شود. در غیر این صورت سازوکار طراحی شده ناقص خواهد بود و حتماً به اهداف خود نخواهد رسید.

برای رسیدگی به این موارد، یکی از اولویت‌هایی که باید در کشور مدنظر باشد، تدوین قانون حاکمیت شرکتی منسجم و کامل است. بدون چنین قانونی، افزایش حقوق‌ها تجربه‌ای مشابه وضع موجود را در پی خواهد داشت.

فهرست مطالب

مقدمه.....	۴
فصل ۱. ساختارهای موجود شرکت های دولتی در ایران.....	Error! Bookmark not defined.
۱- سیاستگذاری حاکمیتی.....	Error! Bookmark not defined.
۱-۱- تعیین اهداف و سند راهبری شرکت.....	۹
۱-۲- منشور اخلاقی و درستکاری شرکت.....	۱۰
۲- نمونه آئین نامه حاکمیت شرکتی در شرکت های دولتی.....	۱۱
۱-۲- شرکت گاز استان زنجان.....	۱۱
۳- جمع بندی فصل اول.....	۱۱
فصل ۲. شرایط انتخاب هیأت مدیره و مدیرعامل.....	۱۴
۱-۲- شرایط عمومی و اختصاصی در انتخاب.....	۱۶
۱-۱-۲- قوانین برنامه ششم توسعه.....	۱۶
۲-۲- تعیین شرح وظایف هیأت مدیره.....	۱۶
۳-۲- جمع بندی فصل دوم.....	Error! Bookmark not defined.
فصل ۳. نحوه پاسخگویی هیأت مدیره و مدیرعامل.....	۲۷
۱-۳- انواع پاسخگویی.....	۲۷
۲-۳- جایگاه پاسخگویی.....	۲۸
۳-۳- تقویت و ضمان اجرای پاسخگویی.....	۲۹
۴-۳- سطوح و عناصر پاسخگویی.....	۳۰
۴-۳-۱- پلی اتیلن سنگین داراب.....	۳۰
۴-۳-۲- سطوح پاسخگویی.....	۳۱
۴-۳-۱- عناصر مرتبط با پاسخگویی شرکت های دولتی بر اساس نظر خبرگان.....	۳۱
۴-۳-۱- وضعیت پاسخگویی در ایران.....	۳۲
۴-۳-۱- استراتژی های بهبود پاسخگویی.....	۳۲
۵-۳- جمع بندی فصل سوم.....	۳۵
فصل ۴. نحوه نظارت و ارزیابی هیأت مدیره و مدیرعامل.....	۳۵
۱-۴- ارزیابی شرکت های دولتی.....	۳۵
۱-۴-۱- فرایند ارزیابی عملکرد.....	۳۷
۱-۴-۲- ضرورت و اهمیت ارزیابی عملکرد.....	۳۷
۱-۴-۳- فرایند ارزیابی عملکرد.....	Error! Bookmark not defined.
۱-۴-۴- شاخص های ارزیابی عملکرد.....	۳۹
۱-۴-۵- الگوی ارزیابی بهره وری شرکت ها.....	۴۰

- ۴۰-۲-۴ اصول حاکمیت موثر.....
- ۴۱-۲-۴-۱ عوامل رفتاری و شایستگی هیأت مدیره.....
- ۲-۴-۲ ساختار ارزیابی..... **Error! Bookmark not defined.**
- ۴۳-۲-۴-۳ اهداف و حوزه های ارزیابی.....
- ۴۳-۳-۴ جمع بندی فصل ۴.....
- فصل ۵. جبران خدمات.....
- ۴۳-۱-۵ تعریف جبران خدمات در شرکت های دولتی.....
- ۴۴-۲-۵ انواع جبران خدمات.....
- ۴۶-۶ ساختار های موجود برای شرکت های دولتی در سازمان (OECD).....
- ۴۷-۱-۶ کلیات اصول حاکمیت شرکتی.....
- ۴۸-۲-۶ شرایط انتخاب هیأت مدیره و مدیرعامل.....
- ۴۹-۳-۶ نحوه پاسخگویی هیأت مدیره و مدیرعامل.....
- ۵۱-۴-۶ نحوه نظارت و ارزیابی هیأت مدیره و مدیرعامل.....
- ۵۳-۵-۶ جبران خدمات.....
- ۵۵-۷ نتیجه گیری.....

منابع

Error! Bookmark not defined.