

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

٢٥٧٣٥

۱۳۳۸ / ۹ / ۲۰



دانشگاه شهید بهشتی

دانشکده علوم اداری و مدیریت

پایان نامه

جهت دریافت درجه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی

موضوع: بررسی سیستم فعلی پاداش در وزارت امور اقتصادی و

دارائی و اثرات آن بر انگیزش کادر تشکیلات مالیاتی

استاد راهنما:

آقای دکتر فرخ قوچانی

استاد مشاور:

آقای دکتر غلامحسین خورشیدی

نگارش:

علیرضا میرحسینی ۳۵۲۲/۲

۱۳۷۷

۲۵۷۳۵

تقدیم به همسر م،

او که مظهر مهر است و عطوفت

صبر است و شکیبائی

تقدیر نامه

پس از حمد و سپاس پروردگار متعال ،

با تشکر و قدردانی از استاد گرامی آقای دکتر فرخ قوچانی که هدایت و راهنمایی این پایان نامه را بعهده داشتند و سپاس فراوان از استاد محترم مشاور آقای غلامحسین خورشیدی که صمیمانه و با دقت نظر مرا در انجام این پژوهش یاری نمودند .

همچنین بدین وسیله از مساعدتهای بی‌شائبه استاد گرانقدر آقای دکتر حسن رفعتی در زمینه تهیه نمودارهای آماری کمال تشکر و قدردانی را دارم .

در اینجا لازم است از یاری و کمک بیدریغ مسئولین و کارکنان اداره کل مالیات بر شرکتها و همچنین یکایک افرادی که بنحوی در انجام این پایان نامه با اینجانب همکاری نمودند صمیمانه سپاسگزاری می‌نمایم .

علیرضا میرحسینی

بهمن ۱۳۷۷

فهرست مطالب

صفحه	موضوع
۱-۱۱	فصل اول - طرح مقدماتی تحقیق
۳-۳	- مقدمه
۳	- تاریخچه مقدماتی
۳-۴	- بیان مسئله
۴	- اهمیت مطالعاتی
۵	- اهداف مطالعاتی
۶	- فرضیات
۷	- روش تحقیق
۷-۸	- حدود مطالعاتی
۸	- محدودیتها
۹-۱۰	- تعریف اصطلاحات
۱۰-۱۱	- خلاصه بیان نامه
۱۳-۱۵	فصل دوم - ادبیات تحقیق
۱۴-۱۵	- سیستم
۱۵	- انگیزش
۱۶-۱۸	- مساحتی نیروی انکیزش
۱۹-۲۰	- تفاوت انگیزش های درونی و بیرونی
۲۰-۲۳	- تئوریهای محتوایی
۲۳-۲۴	- انگیزه پول
۲۴	- تئوریهای فرآیندی
۲۸-۲۹	- الگوی اقتضایی انگیزش
۳۰	- انواع پاداش
۳۰	- پاداش درونی در مقابل پاداش بیرونی
۳۱	- پاداش مالی در مقابل پاداش غیرمالی

۳۱-۳۲	- پیاداش بر مبنای عملکرد در مقابل پیاداش بر مبنای عضویت
۳۲	- پیاداش و تئوری انتظار
۳۳-۳۴	- پیاداش از دیدگاه تئوری "کارآفرینی"
۳۴	- مبنای استراتژیک پیاداش کارکنان
۳۴-۳۵	- بر مبنای ارزشهای عمومی در سطح کلان و نیازها
۳۶	- بر مبنای اقتصادی رشد و توسعه
۳۶	- فضای بپینه
۳۷	- ارزیابی و ارزشیابی
۳۷-۳۸	- ترکیب پیاداشها
۳۹	- بررسی موقعیت و وظایف اصلی وزارتخانه
۳۹	- موقعیت وزارتخانه
۳۹-۴۰	- وظایف اصلی
۴۱	- زیر مجموعه اداره کل مالیات بر شرکتها
۴۲	- کادر تشخیص مالیاتی
۴۳-۴۶	- شرح وظایف کادر تشخیص مالیاتی
۴۷	- جایگاه پیاداش در قانون مالیاتهای مستقیم
۴۹-۵۰	- منابع و مآخذ فصل دوم
۵۱-۶۱	فصل سوم - روش تحقیق
۵۲	- روش تحقیق
۵۳	- طرح تحقیق
۵۳-۵۴	- فن تحقیق
۵۵-۵۶	- طرح تحلیلی
۵۷-۵۹	- روش آماری
۶۰	- پیوسته فصل سوم - روش نمونه گیری
۶۱	- منابع و مآخذ فصل سوم

- ۶۳-۹۱-۱ - فصل چهارم - تجزیه و تحلیل آماری
- ۶۳-۹۸ - تحلیل و بررسی فرآیندها
- ۹۶ - تحلیل و بررسی روشهای فعلی مدیریت انبار
- ۹۹-۹۹ - معیارهای ارزیابی کارکرد
- ۹۰ - ارزیابی براساس تعداد برگ تشخیص
- ۹۳ - نحوه تقسیم کار
- ۹۴ - محاسبات روش ارزیابی براساس تعداد برگ تشخیص
- ۹۵ - معایب روش ارزیابی براساس تعداد برگ تشخیص
- ۹۷ - ارزیابی براساس میزان و مولی
- ۹۷ - محاسبات ارزیابی براساس میزان و مولی
- ۹۸ - معایب ارزیابی براساس میزان و مولی
- ۹۹ - بررسی حجم کار مأمورین کار تشخیص
- ۱۱۱-۱۱۳ - پیوستها و ضمیمه فصل چهارم
- ۱۱۴-۱۱۶ - فصل پنجم - نتیجه گیری و پیشنهادات
- ۱۳۱-۱۳۰ - پیوستها
- ۱۳۳-۱۳۵ - پرسشنامهها
- ۱۳۰ - نمودار شکلاتی وزارت امور اقتصادی و دارایی
- ۱۳۱ - فهرست کلی منابع و مآخذ پایان نامه

فصل اول

طرح مقدماتی تحقیق

مقدمه :

پاداش بمنظور تشویق کارکنان و ایجاد روحیه بهتر برای انجام کار از دیرباز مورد توجه کارفرمایان و دست‌اندرکاران مدیریت بوده است. بی‌گمان طرح تکه‌کاری تیلور نخستین روش تشویقی بوده که پایه‌گذار روش علمی در تشویق و ایجاد انگیزه در کارکنان محسوب می‌گردد. پس از گذشت سالها در نظام اداری و صنعتی اغلب کشورها روشهای مختلفی ایجاد انگیزه و تشویق کارکنان مورد آزمایش قرار گرفته و در شرایط مختلف کاری به مورد اجرا گذاشته میشود. امروزه دیگر تشویق کارکنان در دستگاههای اداری امری ضروری و اجتناب‌ناپذیر است و لازمه مدیریت صحیح و پویا بشمار میرود.

برای تشویق نمودن کارکنان و دادن پاداش ابتدا میبایست کار هر فرد ارزش‌گذاری شود و در واقع برای اجرای صحیح و دقیق سیستم عملکرد کارکنان بر اساس ضوابط و معیارهای مشخصی محک‌زده و به ارزش‌گذاری خدمات آنان پرداخت. نکته قابل توجه در این امر که غیرقابل اجتناب نیز میباشد تاثیر ذهنیت نظرات شخصی ارزیابی کنندگان در امر ارزشیابی است. از اینرو برای کاهش این عامل و افزایش دقت و اعتبار کار تاکید میشود که معیارها و ضوابطی بکار گرفته شود که در عین مربوط بودن به فعالیت فرد از عینیت کامل برخوردار بوده و قابل سنجش و اندازه‌گیری باشند.

سیستم پاداش کارکنان اگر بطور شایسته خدمات برجسته را تشخیص داده و مورد تشویق قرار دهد و خدمات ضعیف را برای انجام بهتر کار، اصلاح و بهبود بخشد، بطور قابل ملاحظه‌ای در تقویت روحیه، ایجاد انگیزه خدمات و افزایش کارایی کارکنان تاثیر میگذارد و بالعکس اگر سیستم پاداش بر مبنای استشنا و تبعیض و نظرات شخصی به تشویق افراد و عملکرد کارکنان بپردازد

منجر به تضعیف روحیه، از بین بردن انگیزه خدمت کاهش کارایی و توسعه مناسبات ناسالم اداری خواهد گردید .

تاریخچه مطالعاتی :

با توجه به اینکه تحقیقات انجام شده دقیقاً با این موضوع مطابقت ندارد لذا موضوعاتی که نزدیک به این تحقیق هستند بشرح زیر میباشند :

- ۱- انگیزش و افزایش کارآیی کارکنان شرکت تکاب سال ۷۵ دانشگاه تهران محقق محمد حسن نرینانی
- ۲- نقش نظام جبران خدمات در جذب و نگهداری و انگیزش سال ۷۵ - دانشگاه تهران - محقق یوسف موسوی نسب

بیان مسئله :

با توجه به مقدمه ذکر شده اولین گام تشویق عملکرد کارکنان شایسته در سطح فردی است و بهبود عملکرد و ایجاد انگیزه برای انجام کار میباشد .

تشویق کارکنان امری است که بطور مدام با صرف هزینه، نسبتاً زیاد در سازمان در جهت اهداف ایجاد انگیزه و تشویق کارکنان و هدایت آنها برای انجام بهتر کار و ابتکار و کشف راههای بهتر انجام کار صورت میپذیرد که به حق اگر این اهداف تحقق یابد در بسیاری از موارد مشکلات سازمانها مرتفع خواهد شد .

ارائه پاداش به کارکنان در وزارت دارائی تقریباً در هر

ماه بصورت فیش های نقدی به کلیه کارکنان بطور نسبتاً " یکنواخت پرداخت میگردد و با توجه به اهمیت مطالب فوق این موضوع میتواند قابلیت تحقیق و مطالعه را داشته باشد .

اهمیت مطالعاتی :

با توجه به موقعیت اقتصادی کشور و تلاش برای کاهش وابستگی به درآمدهای نفتی و روی آوردن به اقتصاد بدون نفت و اتکاء به درآمدهای مالیاتی که از اهداف اصلی دولت میباشد و با توجه به این امر که نیروی انسانی مورد نیاز تنها با ایجاد انگیزه و روحیه بهتر میتوان بسوی اهداف هدایت نمود و ضمن رسیدن به اهداف کلان نیازهای کارکنان را نیز برآورده نمود .

از اهداف مهم دولت تنظیم سیاستهای اقتصادی و مالی کشور و ایجاد هماهنگی در امور مالی و اجرای سیاستهای مالیاتی و تنظیم و اجرای برنامه همکاریهای اقتصادی و سرمایه گذاری مشترک با دیگر کشورها میباشد که در راستای اهداف فوق از وظایف مهم وزارتخانه امور اقتصادی و دارائی پیش بینی منابع جدید و وصول مالیاتهای حقه دولت میباشد . از طرف دیگر با توجه به روند قیمت نفت و دیدگاه مسئولان اقتصادی و برنامه و بودجه کشور که معتقدند بالاخره میبایستی برنامه در آمد دولت بسوی اقتصاد بدون نفت حرکت نماید . لذا نقش مالیات هر روز گسترش بیشتری پیدا میکند و سهم مالیاتها در بودجه بسیار با اهمیت میگردد .

برای رسیدن به این اهداف، نقش ماموران کادر تشخیص مالیاتی بر هیچکس پوشیده نیست . از طرفی با بررسی وضع موجود نظام پاداش نه تنها موجب انگیزش در بین کارکنان نمیکردد بلکه نارضایتیهای نیز در این خصوص بوجود آورده است و در نتیجه کم کاری و بی تفاوتی و فقدان انگیزه در بین آنها پدید آورده است . بنابر این ضرورت مطالعه این موضوع روشن میباشد .

اهداف مطالعاتی :

هدف از این تحقیق بررسی سیستم پاداش و سپس برقراری روابط و مناسبات عادلانه در پرداخت پاداش و همچنین ایجاد زمینه‌های اصولی جهت تشویق کارکنان و نهایتاً "بهبود عملکرد کارکنان است. در راستای تحقق اهداف پیش‌گفته شناسایی نقاط قوت و ضعف کار افراد و تعیین کارهایی که موجب تشویق می‌گردند و ترغیب به انجام آن کارها از طریق بررسی و سنجش مستمر عملکرد کارکنان یکی از عوامل اساسی در تامین مبنا و زیر بنای منطقی و صحیح جهت تصمیم‌گیری‌های مهم در ارائه پاداش می‌باشد. بنابر این در این تحقیق سعی می‌شود تا تاثیر سیستم پاداش را بر انگیزش کارکنان روشن سازد ، لذا بصورت جزئی‌تر هدف تحقیق عبارتست از :

- شناخت کارهایی که مهمتر از بقیه امور هستند .
- افزایش انگیزه در ایجاد خلاقیت و ابتکار در بین کارکنان در انجام امور
- کاهش ناراضیاتی و شکایات از تبعیض در ارائه پاداش در بین کارکنان به دلیل بیعدالتی در پرداخت پاداش
- شناخت ضعفها و کمبودهای سیستم فعلی پاداش
- برقراری یک نظام پاداش معقول مبتنی بر شایستگی

فرضیات :

از آنجائی که هر طرحی نیاز به فرضیات دارد لذا طرح ما نیز مستثنی نیست در تحقیق حاضر تلاش بر این میشود تا فرضیات ذیل به آزمون گذاشته شود و با توجه به داده‌های آماری گردآوری شده از طریق روشهای آماری اثبات یا رد شونده از آن جهت که پایگاه تحقیق اثباتی میباشد لذا فرضیات به شرح ذیل مطرح میشود :

- ۱- سیستم فعلی پرداخت پاداش موجب انگیزه در بین کادر تشخیص مالیاتی نمی‌گردد.
 - ۲- تلفیق معیارهای کیفی در ارزیابی‌ها برای تعیین پاداش سبب ایجاد انگیزه بین کادر تشخیص مالیاتی میگردد.
- فرضیات فرعی (معیارهای کیفی) عبارتند از :
- در نظر گرفتن پاداش مبتنی بر کشف منابع جدید مالیاتی سبب انگیزه بین کادر تشخیص مالیاتی میگردد.
 - در نظر گرفتن پاداش مبتنی بر ابتکار سبب انگیزه بین کادر تشخیص مالیاتی میگردد.
 - در نظر گرفتن پاداش مبتنی بر فعالیتهای جانبی کادر تشخیص مالیاتی (مانند نقل و انتقال سهام و مفاصا حسابهای مالیاتی) بطور نسبی سبب انگیزه بین کادر تشخیص مالیاتی میگردد.
 - در نظر گرفتن پاداش مبتنی بر تایید تشخیص ممیزین توسط هیاتهای کارشناسی و حل اختلاف سبب انگیزه بین کادر تشخیص مالیاتی میگردد.
 - در نظر گرفتن پاداش مبتنی بر ضریب پاداش بیشتر در ماههای اول سال رسیدگی مالیاتی (مرداد و شهریور و ...) سبب انگیزه بین کادر تشخیص مالیاتی میگردد.

روش تحقیق

با توجه به اینکه این تحقیق یک پژوهش میدانی و کاربردی می‌باشد روش تحقیق بصورت تحلیلی-توصیفی و نیز مبتنی بر اطلاعات آماری و بهره‌گیری از روشهای آماری متداول می‌باشد که با بکارگیری ابزارهای ذیل صورت پذیرفته است:

۱- پرسشنامه - با استفاده از این ابزار، اطلاعات مورد نیاز از کادر تشخیص مالیاتی کسب گردیده و نیز از دیدگاه‌های همکاران در زمینه سیستم پاداش و ضعفها و مشکلات مترتب بر آن کسب آگاهی شده است.

۲- مصاحبه - با استفاده از این ابزار از طریق مصاحبه با رده‌های مختلف کادر تشخیص وضعیت موجود مورد تحلیل قرار گرفته است.

۳- علاوه بر ابزارهای فوق، جهت بررسی مقایسه‌ای و نیز مطالعه وضعیت موجود از اطلاعات و آماری موجود نیز استفاده شده است.

لازم به توضیح است که کلیه اطلاعات جمع‌آوری شده با استفاده از روشهای آماری مناسب مورد پردازش و مطالعه قرار گرفته است.

حدود مطالعاتی:

در قلمرو زمانی سعی می‌گردد آمار و اطلاعات مربوط به دهه اخیر مورد بررسی قرار گیرد.

بررسی مقدماتی آمار درآمدهای مالیاتی نشان میدهد در حال حاضر حدود ۳۶٪ از کل درآمدهای مالیاتی و ۶۱٪ مالیاتهای مستقیم سهم مالیات بر شرکتها میباشد. بنابراین از نقطه نظر مکانی این موضوع در اداره کل مالیات بر شرکتها مورد بررسی قرار می‌گیرد.

از نقطه نظر موضوعی ، این تحقیق در نظر دارد روشهای فعلی پرداخت پاداش و کاربرد آنها در ایجاد انگیزه را مورد بررسی قرار دهد .

با توجه به اهداف مطالعاتی فوق مواردی نیز بر تحقیق اثر میگذارند ولی مورد مطالعه قرار نمیگیرند که بشرح ذیل اعلام میگردد :

- شناخت نقصها و محدودیتهایی که در محیط کار فرد وجود دارد .

- بهتر کردن روحیه کارکنان

- فراهم کردن وسائل پیشرفت و بهبود کارمندان

- دیدگاههای مدیران و سرپرستان که میتوانند بطور روشن و آشکار معیارها و انتظارات خود را درباره کارکرد کارکنان به آنان برسانند .

محدودیتها

مهمترین محدودیت را جمع آوری اطلاعات تشکیل میداد و جمع آوری پرسشنامه ها زمان زیادی را بخود اختصاص داد . این مشکل با همکاری همکاران اداره کل مالیات بر شرکتهای تا حدودی مرتفع گردید .

محدودیت مهم دیگر را میتوان عدم انجام تحقیقات دانشگاهی در زمینه منابع انسانی بطور اعم و در مورد مسائل انگیزشی کارکنان بطور اخص در جامعه مورد بررسی و نیز محدودیت دسترسی به آمار و اطلاعات پرسنلی در زمان انجام این مطالعه و پژوهش که با همکاری و کمک مدیریت و مسئولین ذیربط این محدودیت نیز برطرف گردید .