

ناشی از روش مشخصی است که طراحان و مدیران در تسهیم دستاوردها به کار می‌بندند. هرچه مدیران بر اهمیت نقش سیستم‌های پاداش در حمایت و تشویق مشارکت کارکنان بیشتر واقف شوند رشد تسهیم دستاورد شتاب بیشتری می‌گیرد و به عنوان سیستمی که عصرش فرارسیده به همگان معرفی می‌شود.

به طور کلی تسهیم دستاورد یک سیستم انگیزشی یا کارانه گروهی است که افزایش عملکرد و بهره‌وری موسسه را در میان اکثر یا تمام کارکنان یک قسمت تقسیم می‌کند.

پیدایش

تسهیم دستاورد در سال ۱۹۳۵ در آمریکا با طرح ساده اسکانلون (SCANLON) که کارکنان متناسب با صرفه‌جویی در هزینه‌ها در منافع حاصل تسهیم می‌شدند در تعدادی از کارخانجات ناموفق فولاد شروع شد.

«جو اسکانلون» که در کارخانه فولاد کار می‌کرد به مدیرانی که هدفشان کاهش تعداد نفرات شاغل در واحدشان بود، پیشنهادی داد. به این ترتیب مدیران با کارکنان توافق کردند که بیشتر کار کنند تا سهم پاداش متناسب با صرفه‌جویی ایجاد شده افزایش یابد. این طرح موفقیت‌آمیز بود، به طوری که در دیگر شرکتها نیز به اجرا درآمد.

بعدها آن زمان، مدیران تولید، مشاوران و محققان تسهیم دستاورد را بهبود بخشیدند.

تسهیم دستاورد در جهان امروز به ویژه در کشورهای آمریکا، انگلیس، استرالیا، ژاپن و... مورد استفاده قرار می‌گیرد.

تسهیم دستاورد تقریباً در همه شرایط و موقعیت‌ها مناسب است. این ویژگی باعث شده است که تسهیم دستاورد شکوفایی شرکتها را تقویت کرده و منافع حاصل از موفقیت‌ها را با کارکنان تسهیم کند.

اینکه تسهیم دستاورد برای کارکنان سازمان‌های غیر سودآور همچون ادارات دولتی، مدارس دولتی، بیمارستانها، سرویس‌های خدماتی، ارتش و غیره مناسب نیست یک اشتباه بزرگ است. تسهیم دستاورد با تسهیم سود بسیار فرق دارد بر این اساس هر نوع دستاورد ناشی از بهبود عملکرد طبق شاخص‌های فزاینده سازمان تسهیم می‌شود. این دستاوردها شامل افزایش کارایی، کاهش هزینه‌ها،... می‌شود که هم در سازمان‌های سودآور و هم در سازمانهای

تسهیم دستاورد

منبع: اینترنت

مترجم: حسن صراف جوشقانی

E-mail= <https://www.gainsharing.com/inhou.html>

مقدمه

هدف این نوشتار، آشنا کردن خواننده با کاربری گسترده طرح تسهیم دستاورد (GAIN SHARING) در محیط رقابتی پرتنش جهان امروز است. لذا بعد از ذکر مقدمه، نحوه پیدایش و انواع طرح‌های تسهیم دستاورد بررسی شده است. سپس با بررسی نتایج تحقیقات صورت گرفته در زمینه طرح‌های انگیزشی پرداخت پاداش و معرفی فواید طرح تسهیم دستاورد، اصول و نحوه طراحی فرایند تسهیم دستاورد ارائه و نتایج این طرح در چند شرکت موفق بررسی شده است. در پایان بحث ضمن نتیجه‌گیری پیشنهاداتی برای مدیران و طراحان تسهیم دستاورد آمده است.

مقدمه

محیط اقتصادی در طول دهه گذشته دستخوش تغییراتی اساسی گشته است، زیرا کشورهای دنیا تبدیل به رقابای سرسختی شده‌اند و کاهش بهره‌وری کیفیت پایین و ساختارهای سازمانی بوروکراتیک، بسیاری از شرکتها و حتی آن صنایع را دچار ضعف در رقابت کرده است. صنایع آمریکا در جستجوی راه‌حل، دریافته‌اند که نیروی انسانی می‌تواند این وضع را تغییر دهد. در واقع بسیاری چنین استدلال کردند هر شرکتی که امید به ادامه حیات خود دارد باید دارای سطح مناسبی از تعهد و مشارکت کارکنان خود باشد و برای رسیدن به این مشارکت مساله سیستم‌های

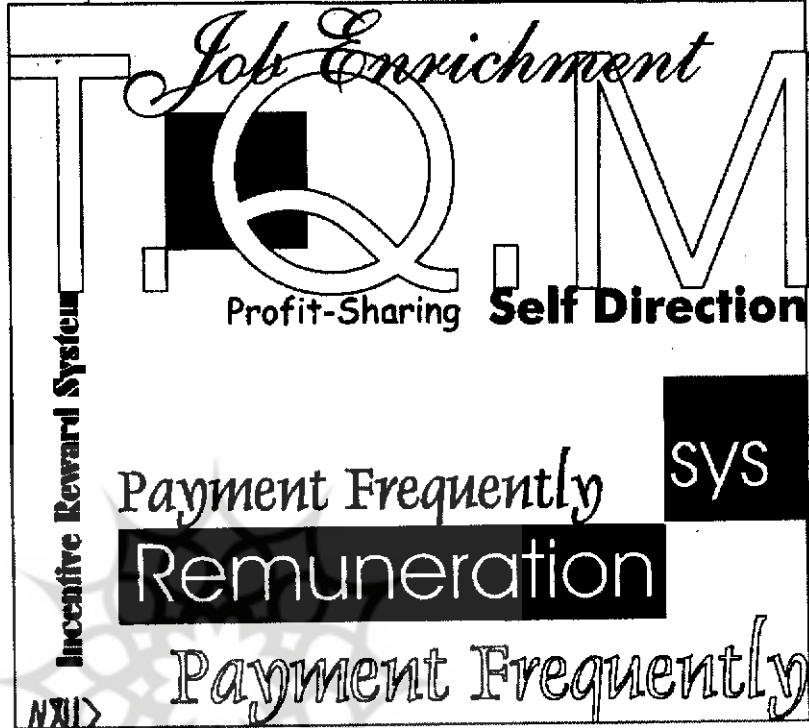
پاداش (REMUNERATION SYS) را نمی‌توان نادیده گرفت زیرا پاداشها تاثیر عمده‌ای بر رفتارها دارند. از بین سیستم‌های پاداش موجود شاید تسهیم دستاورد نویدبخش مشارکت کارکنان باشد. زیرا به کارکنان بابت مشارکت‌شان مستقیماً پاداش می‌دهد و می‌تواند خرید را با هر فرایند اقتصادی یا ساختار کاری تطبیق دهد. خصوصیت بارز تسهیم دستاورد این است که تنها عناصر و اجزای تشویقی دستمزد را با پاداش مرتبط می‌کند. فلسفه پشتیبان تسهیم دستاورد نیز بر پایه کارسازی مبتنی بر موفقیت برنده - برنده است به طوری که کارکنان و سازمان منفعت فوری ناشی از نتیجه مطلوب در عملیاتشان را کسب می‌کنند. این امر تسهیم دستاورد را با دیگر برنامه‌های انگیزش همچون مدیریت کیفیت جامع (TQM) گروه‌های خود مدیر (SELF DIRECTED WORK TEAM) کارشناسی. پربار کردن شغلی (JOB ENRICHMENT) و غیره که برای کارکنان هیچ نوع منفعت مالی و پاداش ندارد متمایز می‌کند.

بسیاری از افراد فرایند تسهیم دستاورد را با فرمول‌های دیگر که در محاسبه دستاوردها و تسهیم‌ها به کار می‌رود، اشتباه می‌گیرند. این فرمولها تسهیم دستاورد نبوده و تنها بخشی از آن است. این فرمولها به اقتضای شرایط موجود شکل گرفته که این به تنهایی در تضمین موفقیت کافی نیست. موفقیت یا شکست به وجود آمده

نسبت نرمال یعنی نسبت هزینه‌های دستمزد بر ارزش افزوده معادل ۴۰٪ می‌شود. اگر در حالت جدید، در ابتدای ماه فروش ۱/۲ میلیون دلار، خرید ۶۰۰ هزار دلار و ارزش افزوده ۶۰۰ هزار دلار شود، بهبود ۱۰۰ هزار دلاری در ارزش افزوده نرمال حاصل شده است که این مقدار با نسبت ۴۰ به ۶۰ بین کارکنان و شرکت تسهیم خواهد شد. این طرح مانند طرح اسکالون در دنیای متحول امروز، مطلوب و کارا نخواهد بود.

علاوه بر طرح‌های گفته شده، طرح نسبت چند هزینه‌ای، تسهیم (PROFIT-SHARING) طرح‌های سفارشی ... از نمونه‌های اصلاح شده طرح‌های مالی محسوب می‌شوند که در شرکت‌های معتبری همچون زی‌راکس، کسرایلر، سیلدپاور (SEALED POWER) به کار گرفته شد. هدف از اجرای برخی از این اصلاحات، حذف تاثیر تغییرات بهای فروش بر پاداشها بود درحالی که هدف برخی دیگر تلفیق شاخص‌های غیرهزینه‌ای نظیر ایمنی و رضایت مشتری در این فرمولها بود. به عبارتی طرحها از حالت یک عاملی کاملاً خارج شده و به سوی خانواده‌ای از معیارها به پیش رفت.

۲ - تسهیم دستاورد با معیار بهره‌وری
بعضی طرح‌های مالی، معیارهای تسهیم دستاورد بر مبنای فرمول اورتقای بهره‌وری توسعه یافت. این فرمولها میزان استفاده از منابع برای تولید کالا یا خدمات را اندازه‌گیری می‌کردند. معروفترین طرح با معیار بهره‌وری که توسط مهندس صنایع «مایکل فین» در اواسط سال ۱۹۷۰ مطرح شد، طرح ایسپروشر (IMPROSHARE) است که اختصار عبارت «بهبود بهره‌وری از طریق تسهیم» است. در این طرح ارتقای بهره‌وری کارکنان از تعداد ساعات صرفه‌جویی شده بر مبنای تعداد واحد تولید شده برآورد شد که ارزش مقادیر صرفه‌جویی شده بین شرکت و کارکنان تسهیم می‌شود. اگر چه این طرح در موسسات متعددی همچون 3M و سنت لاک (ST. LUKE) با اصلاحات موثری به کار بسته شد. و نتایج موفقیت آمیزی داشت. اما این طرح مانند طرح‌های مالی یک عاملی و تک بعدی بود. بنابراین تغییرات قیمت، میزان درآمد، رضایت مشتری و دامنه بسیاری از مسائل و موضوعات مهم سازمانی را در نظر نمی‌گرفت.



(۵۰-۵۰) بین شرکت و کارکنان تسهیم خواهند شد.

این طرح به طور موفقیت آمیزی در سال ۱۹۳۵ به کار گرفته شد و بسیاری از کارخانجات فولاد ناکارآمد آمریکایی را از ورشکستگی نجات داد. البته در این طرح هزینه‌هایی که به عنوان عوامل خارج از کنترل محسوب می‌شوند منظور نشده بود. بنابراین در سازمانهای امروزی چندان مناسب نیست ولی در عصر خود اثر بی سابقه‌ای در کاهش هزینه‌ها داشت. طرح راکر بعد از طرح اسکالون ظهور کرد اما این طرح نیز همچنان بسیار ساده و یک بعدی بود. رویهمرفته این تسهیم دستاورد بسیار کمک کردند.

۲-۱ محاسبات طرح راکر
فرمول سستی طرح راکر (RUCKER) هزینه‌های دستمزد را به ارزش افزوده مرتبط می‌کند. دوره مبنای مورد استفاده برای محاسبه نسبت دستمزدها بر ارزش افزوده ۱۲ تا ۱۸ ماه است. فرض کنید فروش ماهانه، هزینه خرید مواد و خدمات، دستمزدها و ارزش افزوده به ترتیب: یک میلیون دلار، ۵۰۰ هزار دلار، ۲۰۰ هزار دلار، ۵۰۰ هزار دلار باشد. طبق این مثال

غیر سودآور موثر است.

۱ - انواع تسهیم دستاورد
۱ - تسهیم دستاورد با معیار مالی؛
۲ - تسهیم دستاورد با معیار فیزیکی (بهره‌وری)؛
۳ - تسهیم دستاورد با خانواده معیارها (چندعاملی)؛
۱ - تسهیم دستاورد با معیار مالی (مانند طرح اسکالون، راکر و غیره).
۱-۱ محاسبات طرح اسکالون
فرمول سستی طرح اسکالون، هزینه‌های دستمزد را به ارزش فروش تولید مرتبط می‌کند. در ابتدا میانگین فروش ماهانه در یک دوره مبنای محاسبه می‌شود (معمولاً ۱۲ تا ۱۸ ماه). فرض کنید که مقدار آن یک میلیون دلار در ماه است. همچنین فرض کنید میانگین هزینه‌های دستمزد طی دوره مبنای ۲۰۰ هزار دلار باشد.
طبق این مثال نسبت نرمال یعنی هزینه دستمزد بر فروش ۲۰ درصد می‌شود. اگر در حالت جدید، فروش انتهای دوره ۱/۲ میلیون دلار، هزینه دستمزد ۲۱۰ هزار دلار باشد، در نتیجه ۳۰ هزار دلار صرفه‌جویی حاصل شده است که معرف کارایی کارکنان بوده و به نسبت

۳ - تسهیم دستاورد چند عاملی یا خانواد معیارها

این طرح که دارای اصل و منشاء تازه‌تری است از انواع موفق تسهیم دستاورد محسوب می‌شود. این طرح معمولاً ترکیبی از معیارهای کوتاه‌مدت و بلندمدت است. به‌عنوان مثال کاهش در هزینه هر واحد محصول به‌عنوان شاخص کوتاه‌مدت و علائق مشتری به‌عنوان شاخص بلندمدت منظور می‌گردد. همچنین این طرح می‌تواند ترکیبی از معیارهای مالی و غیرمالی در نظر گرفته شود و یا عوامل دیگری نظیر ارتقای ایمنی که بر علائق مشترک مدیران و کارکنان تأکید دارد، در فرمول لحاظ شود. این طرح در حال حاضر بسیار نوپا است. ولی کاربرد آن اکنون به سرعت گسترش می‌یابد. زیرا نسبت به طرحهای مالی و فیزیکی مزیت‌های گسترده‌ای دارد. همچنین این طرح فرصت زیادی برای خلاقیت و نوآوری به وجود می‌آورد و متغیرهایی نظیر کیفیت، ایمنی و رضایت مشتری را می‌توان در آن منظور کرد.

نتایج مطالعات در به‌کارگیری طرحهای پاداش انگیزشی

براساس مطالعه‌ای که اخیراً در آمریکا صورت گرفت، بهره‌وری کارکنان در قیبل از به‌کارگیری یک طرح پاداش انگیزشی (INCENTIVE REWARD SYSTEM) همچون تسهیم دستاورد تنها ۱۸ تا ۲۵ درصد بود که بعد از به‌کارگیری طرح مذکور ۲ تا ۲۶ درصد افزایش یافت.

در انتهای دهه ۱۹۷۰ نیز تحقیقات گسترده‌ای توسط دانشگاه «استرات کلید» صورت گرفت (در ۶۳ سازمان که یک طرح انگیزشی جدید را همزمان شروع کرده بودند) این تنها مطالعه نسبتاً بلندمدت در مورد اثرات سیستم‌های پاداش انگیزشی در انگلستان بود. (طبق گزارشات بوی، تورپ، میچل و دیگران در کتاب اثرات طرحهای پرداخت انگیزشی در انگلستان) هدف، کشف این موضوع بود چه طرح یا طرح‌هایی موفق و نتیجه‌بخش بودند. بعد از بررسی مشخص شد چهار عامل به‌طور قابل ملاحظه منجر به نتایج مطلوب شده‌اند که عبارت از:

- مشخصات شغلی کاملاً واضح (بدین معنی که

تسهیم دستاورد زمانی بهتر کار می‌کند که کارکنان به‌وضوح آنچه را که مورد انتظار است، بشناسند؛

- مبنای گروهی در پرداخت (طرح‌هایی که بر مبنای عملکرد گروهی استوار بودند، بهتر از طرحهای انفرادی عمل می‌کردند)؛

- تفاوت پرداخت بر اساس سطح عملکرد؛
- مشاوره فراگیر (طرحهای موفق پاداش، به‌طور گسترده مشاوره داشتند).

اصول تسهیم دستاورد

اصولاً تسهیم دستاورد فرایند مفرح و سرگرم‌کننده‌ای است و تنها یک روش صرفاً شغلی محسوب نمی‌شود. تسهیم دستاورد سرگرمی گروههای کاری در شناسایی و بهبود عملکرد است که کلید اصلی موفقیت این طرحها در سراسر جهان بوده است. این گروهها در جلسات منظم مدیران و کارکنان شرکت می‌کنند و با برنامه‌ریزی و بهبود تولید، عملکرد شرکت را مستحکم می‌سازند. قاعدتاً با بهبود تولید و عملکرد شرکت، نهایتاً به شرط رسیدن به اهداف مقرر، دستاوردها بین شرکت و کارکنان تسهیم می‌شود. با توجه به موارد گفته شده توصیه می‌شود تسهیم دستاورد طبق اصول ذیل باشد.

- مشاوره جامع؛
- ترکیبی از معیارهای بلندمدت و کوتاه‌مدت؛
- ترکیبی از معیارهای مالی و غیرمالی؛
- طراحی نحوه فراهم کردن مقادیر پرداختی اگر بهبود قابل اندازه‌گیری وجود داشته باشد؛
- برگزاری جلسات منظم کارکنان و مدیران درباره بهبود عملکرد؛
- بازخورد منظم نتایج با اندازه‌گیری عملکرد؛
- پشتیبانی قوی از طرف مدیران اجرایی ارشد.

طراحی فرایند تسهیم دستاورد

تسهیم دستاورد شامل عملکردهای گروهی و دسته‌جمعی مرتبط با طرحهای پاداش می‌شود اما در عین حال دو نوع پاداش را هرگز نباید تسهیم دستاورد نامید. به خاطر آنکه اصول طراحی آن در تضاد با فلسفه تسهیم دستاورد است. مورد اول، هر نوع طرح پاداش انفرادی است. تسهیم دستاورد اساساً یک طرح پاداش گروهی است. مورد دوم اینکه تسهیم دستاورد را نباید با تسهیم سود اشتباه گرفت.

سود به عواملی بستگی دارد که تحت کنترل کارکنان نیست. بنابراین، اگر چه می‌توان سودآوری را یک عامل تسهیم دستاورد به حساب آورد ولی تنها معیار نیست و اهداف مدیران اجرایی ارشد نیز می‌تواند به‌عنوان معیارهای دیگر تسهیم دستاورد گنجانده شود.

شرح فرایند

پنج مرحله مهم در تشریح طرح تسهیم دستاورد وجود دارد که عبارتست از:

- خط‌مشی - مشورت - تناسب - آموزش، اجرا.

۱ - خط‌مشی

کارفرما باید در همان بدو فرایند، سیاست و خط‌مشی‌های کلیدی را به‌عنوان مبنای طراحی تسهیم دستاورد لحاظ کرده و میزان تعهدی که سازمان با پیاده‌کردن تسهیم دستاورد باید مهیا کند، مشخص سازد.

لازم است مدیران ارشد به پیچیدگی‌های کار واقف بوده و منابع حیاتی را مهیا سازند که در هنگام پیاده‌سازی طرح مورد نیاز است. این خط‌مشی‌ها عبارت است از:

- تعیین اهدافی که سازمان در تلاش است با شروع تسهیم دستاورد به آن برسد؛
- تعیین افرادی که در سازمان مشمول طرح تسهیم دستاورد می‌شوند؛
- تعیین واقع‌بینانه فراوانی پرداخت (PAYMENT FREQUENTLY)؛
- تعیین اینکه آیا تسهیم دستاورد در قسمتی از قرارداد استخدام قید شود یا به صورت قرارداد مجزایی باشد؛
- تعیین اینکه آیا ترجیحاً به هرکس باید به همان مبلغ یا درصد حقوق دریافتی اش پاداش پرداخت شود یا مبنای دیگری مورد محاسبه باشد؛

- تعیین اینکه چه بخشی از دستاوردها به کارکنان و چه بخشی به سازمان تعلق می‌گیرد و کدام در اولویتند؛

- چگونه می‌توان بالاترین تعهد و انگیزش را در برنامه‌ریزی فراهم کرد.

توجه به این مساله حائز اهمیت است که مشاوره با کارکنان بدون توجه به سیاستهای مدون قبلی کاملاً بی‌فایده است. هدف این بخش از طراحی تسهیم دستاورد آماده‌کردن اولویت‌های سازمان و همچنین پیدا کردن راه‌حلهایی برای سیاستها و خط‌مشی‌های تعیین

فهرست اولویت سازمان است کمک کند. یک روش خوب برای تعیین هدف، ترسیم خط به صورت نمودار است که سطح عملکرد مطلوب در محدود زمانی معین را نشان می‌دهد. این نمودار با نشان دادن سطح مطلوب

عملکرد، محرکی برای رسیدن به اهداف بالاتر است. مسلماً در صورت عدم دسترسی به سطوح هدف تعیین شده، پاداشی وجود نخواهد داشت. روشهای متعددی برای تعیین هدف وجود دارد مانند رکورد تاریخی، رکورد استاندارد، شاخص بنچ مارکینگ (BENCHMARKING) و...

بعد از تعیین هدف، کم‌کیف چگونگی بهبود عملکرد در زمینه‌های مختلف بررسی می‌شود. برای ارائه این‌گونه داده‌ها و دادن بازخورد به کارکنان باید از رویه اعلام گزارشات استفاده کرد. بر این اساس جداول بزرگی که نمایانگر پیشرفت عملکرد است در معرض دید افراد سازمان در مکانهای مناسب نصب شده (به عنوان مثال در اتاق ناهارخوری یا نزدیکی مدخل‌های ورودی...) تا کارکنان بازخوردی از عملکرد خویش داشته باشند.

سازمان با سازگار کردن فرمول با نیازهای خاص در این قسمت از فرایند سهم خود و کارکنانش را از دستاورد حاصله تعیین می‌کند.

۴- آموزش

وقتی که جزئیات تسهیم دستاورد طراحی و مشخص شد، موفقیت تسهیم دستاورد بستگی به آموزش کافی مدیران، سرپرستان و دیگر کارکنانی خواهد داشت که در بخشی از فرایند بهبود عملکرد نقش دارند.

سه نوع آموزش مورد نیاز عبارتند از:

الف) آموزش درک این موضوع که تسهیم دستاورد در سازمان چگونه عمل خواهد کرد.
ب) آموزش مهارتهایی که در موفقیت تسهیم دستاورد ضروری است.

ج) آموزش دانش و مهارت بهبود عملکرد به کارکنان.

اگرچه آموزش در مرحله شروع بسیار پرخرج خواهد بود اما مسلماً امری حیاتی و لازم به شمار می‌رود.

۵- اجرا

مرحله نهایی فرایند تسهیم دستاورد، نظارت و اجراست. این مرحله متضمن برگزاری جلسات مشورتی، ارزیابی و دادن بازخورد عملکرد، ایجاد اطمینان از ارقام جمع‌آوری شده، ایجاد

کاهش بهره‌وری، کیفیت پایین و ساختارهای سازمانی بوروکراتیک، بسیاری از شرکتها و صنایع را دچار ضعف در رقابت کرده است.

توجه به نیروی انسانی می‌تواند حضور سازمانها در عرصه رقابت بین‌المللی را پررنگ‌تر کند.



برای فراهم کردن زمینه مشارکت کارکنان نمی‌توان سیستم‌های پاداش و از آن جمله تسهیم دستاورد را نادیده گرفت.

هرچه مدیران بر اهمیت نقش سیستم‌های پاداش در مشارکت کارکنان بیشتر واقف شوند، تسهیم دستاورد شتاب می‌گیرد.

تسهیم دستاورد در همه شرایط قابل اجراست.

شده است.

علاوه بر این، در این مرحله مشخص می‌شود چه مباحثی در مشاوره مطرح و چه مباحثی در مشاوره قابل بحث است.

۲- مشورت

بعد از تعیین خط‌مشی، مرحله بعدی فرایند تسهیم دستاورد، مشاوره در همه سطوح سازمانی است. گاهی اوقات لازم است با سهامداران و یا اعضای هیات مدیره قبل از اجرای فرایند تسهیم دستاورد مشورت و از آنها اجازه گرفته شود. بدون تردید مالکان سازمان باید به تسهیم دستاورد متمهد شده و مورد مشورت واقع شوند تا قبل از پیاده‌سازی طرح، تعهدشان قطعی شود. باید با نمایندگان اتحادیه که از جانب کارکنان مذاکره می‌کنند و همچنین خود کارکنان مشورت کرد. علاوه بر موارد یادشده، مشورت با سطوح سرپرستی نیز از عوامل ضروری موفقیت تسهیم دستاورد است.

اهداف مشاوره‌ای عبارتند از:

- تشریح تسهیم دستاورد و اطمینان به هرکس به دریافت آنچه در قبالتش تلاش می‌کند؛
- توجه به نقطه نظرات افراد و متناسب کردن طرح تسهیم دستاورد با موقعیت سازمان؛

- قبولاندن منافع تسهیم دستاورد به کارکنان؛
- کسب تمهید که شرط لازم در موفقیت طرح است؛

- برنامه‌ریزی منضبط و بی‌وقفه که از گامهای اساسی تسهیم دستاورد محسوب می‌شود؛

- مشورت با خبرگان در کمک به شروع فرایند مشاوره ارزشمند بوده و معمولاً مواردی چون پیشنهاد برای انتخاب معیارهای مناسب، توصیه برای شناسایی حوادث و غیره را شامل می‌شود.

۳- تناسب

مرحله بعدی تسهیم دستاورد متناسب کردن تسهیم دستاورد با معیارها و عوامل بهبود عملکرد است. به عبارتی دیگر، عملیاتی کردن خط‌مشی و مشاوره که از مراحل قبلی فرایند محسوب می‌شود. بر این اساس بستری لازم برای بهبود سازمان شناسایی می‌شود. البته مناسبانه معمولاً اهداف یا به‌درستی شناخته نمی‌شود و یا توجه کافی نسبت به دریافت این مفهوم نمی‌شود که سهمترین اولویت سازمان چیست. بنابراین در این مرحله از فرایند چگونگی تعیین اهداف بسیار اهمیت دارد. در واقع تسهیم دستاورد تنها در صورتی برای سازمان مفید است که به مقاصد و اهدافی که در

دستاوردهای کارکنان بالغ بر ۲۲۰۰ دلار در سال برای هر نفر تخمین زده شده بود. تحقیقات «آینتاهاتی انگادی» در کتابش به سال ۱۹۸۸ منتشر شد. او به این نتیجه رسیده است که: «شواهد نشان می‌دهد که با تسهیم دستاورد و درگیر کردن کارکنان با آن، شرکتها قادرند به طور قابل ملاحظه و مستمر بهره‌وری خود را افزایش دهند که این دستمزد واقعی کارکنان را افزایش می‌دهد. اگرچه تسهیم دستاورد برای هر شرکتی میسر نیست ولی با اجرای معقول آن، به طور قابل توجهی عملکرد شرکت بهبود می‌یابد.»

نتایج تسهیم دستاورد

- ۱ - همه کارکنان در قالب کارگروهی به کار گرفته می‌شوند.
- ۲ - کارکنان و سازمان موجد بهبود در زمینه کلیدی و حساس سازمان می‌شوند.
- ۳ - کارکنان فرامی‌گیرند چگونه در سازمان دستاوردسازی کنند.
- ۴ - کارکنان و سازمان با مشارکت یکدیگر دستاوردسازی می‌کنند.
- ۵ - فرایند ارتباطات سازمانی به میزان قابل توجهی بهبود می‌یابد.

همچنین با به کارگیری برنامه‌های تسهیم دستاورد مواردی چون ثبات شغلی کارکنان، انگیزه برای انجام کار سخت و مهم‌تر از آن کار بر نقش واحد قابل توجهی بالا می‌رود و شاید مهمترین نتیجه تسهیم دستاورد دادن پاسخی منطقی به نیازهای تجاری جهان امروز باشد.

پیشنهادات اجرایی

- مراحل اجرایی تسهیم دستاورد طبق موارد ذیل پیشنهاد می‌شود:
- ۱ - توضیح و تشریح تسهیم دستاورد برای کلیه افراد دست‌اندرکار و درگیر طرح؛
 - ۲ - تشکیل یک کمیته سازمانی مشاوره؛
 - ۳ - طراحی تفصیلی تسهیم دستاورد؛
 - ۴ - شناسایی، بهبود و اصلاح اهداف؛
 - ۵ - کنترل و بررسی منابع بالقوه مالی؛
 - ۶ - تشکیل گروه‌های پروژه؛
 - ۷ - پیگیری بهبود هر کار و فعالیت؛
 - ۸ - اندازه‌گیری عملکرد، دادن بازخورد، محاسبه دستاوردها؛
 - ۹ - تسهیم منافع و دستاوردها؛
 - ۱۰ - نظارت و بررسی فرایند. □



طرحهای راکر و ۱۱ شرکت طرح ایپروشر) را به کار گرفته بودند مورد مطالعه قرار گرفتند. تحقیقات نشان می‌داد که در نتیجه تسهیم دستاورد، به طور متوسط ۱۷ درصد در هزینه کار صرفه جویی شده است.

همچنین در سال ۱۹۸۸ «روجر کافمن» در شرکت‌هایی که طرح ایپروشر را به کار بسته بودند مطالعاتی انجام داد و نتایج آن نشان داد که متوسط رشد بهره‌وری در سه ماهه اول ۱۷/۴ درصد و طی شش ماه اول ۹/۵ درصد و طی یکسال ۳۱/۸ درصد بوده است. نکته قابل توجه این بود که متوسط افزایش بهره‌وری سه ساله اول ۵ تا ۱۵ درصد بود، درحالی که رشد در سایر صنایع آمریکایی ۲ درصد بوده است. انجمن حقوق و دستمزد کارکنان آمریکا در سال ۱۹۹۲ مطالعات خود را که روی ۶۶۲ طرح (شامل ۳۴۸ طرح تسهیم دستاورد) انجام داده بود، منتشر کرد.

۶۸ درصد این طرحها با هدف بهبود بهره‌وری شروع شده بودند، همچنین ۵۵ درصد از آنها اطلاعات ارزش دلاری ناشی از بهبودشان از تهیه و نرخ بازگشت سرمایه شرکت را به طور متوسط ۱۲۹٪ اعلام کرده بودند. به طوری که متوسط

اطمینان در اعتبار مفاهیم اولیه است. یک مساله مهم در نظارت، اطمینان از پشتیبانی مدیریت و تامین منابع مورد انتظار است.

گروه مشورتی با حمایت مدیریت، با گذشت ۶ماه از به کارگیری و پیاده‌سازی سیستم، آن را مورد بازبینی قرار داده و ناهنجاری‌های پیش آمده را شناسایی می‌کند. همچنین خطاهای محاسباتی یا خطای گردآوری داده‌ها و یا عوامل غیرقابل پیش‌بینی را بررسی می‌کند.

با گذشت ۱۸ ماه از اجرای طرح، زمان بازبینی کلی فرامی‌رسد که می‌تواند این نگرش را که همواره تسهیم دستاورد ثابت و بدون تغییر است از ذهنها پاک کند. تحقیقات نشان می‌دهد منافع بی‌شماری از بازبینی تسهیم دستاورد به دست آمده که معمولاً ناشی از جرح و تعدیل‌های صورت گرفته بوده است.

نتایج تسهیم دستاورد

مطالعاتی که در آمریکا صورت گرفت، همگی نتایج رضایت‌بخشی را از به کارگیری تسهیم دستاورد نشان می‌دهد. در سال ۱۹۸۱، ۵۴ شرکت آمریکایی که طرح تسهیم (دستاورد) ۱۷ شرکت طرحهای اسکاتلون و ۸ شرکت

نرم افزار جامع کنترل مدارک و داده ها

برای استقرار و نگهداری استانداردهای ISO9000

مدارک

اندیشه پردازان



مشاور در اخذ گواهینامه سیستم های مدیریت کیفیت تلفن و فاکس: ۸۸۸۵۰۴۳ ۸۷۸۴۵۹۸

شرکت فراسازان جمهوری



فرساب

DESIGNER : K.KARIMI 8305876



ISO 9000: 2000

ISO 14000

QS 9000

HACCP

TQM

TPM

CE

ارائه کننده خدمات مهندسی و مشاوره در زمینه:

سیستم های مدیریت کیفیت

مهندسی صنایع

کامپیوتر (سخت افزار - نرم افزار)

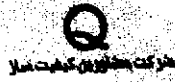
حاجان اسد مغیری

رونروی سلمان خانلو، برج دوکمل، طبقه چهارم واحد ۱۳

تلفن: ۸۷۵۱۳۳۱ - ۸۷۵۳۱۶۸ - فاکس: ۸۷۵۲۳۸۹

Email: fsb@kavosh.net

ما، هیچیکاه شدما را قتیها نتمواریم کذل شدت



شرکت مشاورین کیفیت ساز

بزرگترین موسسه استاندارد و نظارت ضمنی ایران در زمینه کیفیت نظارت بر نظامهای تضمین کیفیت ISO 9000

مشاور امین شما در

استقرار و حفظ سیستم های کیفیت شامل:

- SUPPLIER CHAIN MANAGEMENT
- PERFORMANCE MEASUREMENT
- QUALITY CONTROL CIRCLE
- STRAT...

QUALITY INDEX

ISO 9000 : 1994

ISO 9000 : 2000

ISO/IEC 17025

ISO / TS 16949

OHSA 45000

E - MARK

ISO 9000

QS

SA 8000

QM

SS



تلفن: ۰۲۱-۸۷۳۳۳۹۶
 ۰۲۱-۶۶۱۱۶۲۰
 ۰۲۱-۶۶۲۴۰۴۱

ایریسا

(شرکت بین المللی مهندسی سیستم ها و اتوماسیون)

تنها شرکت ایرانی دارای گواهینامه ISO9001

در زمینه های مهندسی و ایجاد



سیستم های چهار جه اطلاعات مدیریت

و سیستم های اتوماسیون صنعتی

(PLC , DCS , IPC , SCADA)

بزرگترین شرکت غیر دولتی

در طبقه بندی شورای عالی انفورماتیک کشور

در زمینه های طراحی و پیاده سازی

سیستم های اطلاعات مدیریت و اتوماسیون

با بکارگیری پیشرفته ترین فن آوری و متدولوژی های

مهندسی نرم افزار



اصفهان : چهارباغ بالا ، کوچه شهید هدایتی ، شماره ۵

تلفن های: ۰۲۱-۸۷۳۳۳۹۶ و ۰۳۱۱-۶۶۱۱۶۲۰ - ۰۲۱-۶۶۱۲۷۲۸

دورنگار: ۰۳۱۱-۶۶۲۴۰۴۱

www.irisa-ir.com

e-mail : mis@irisa-ir.com