

St. Luck's Episcopal Health system

Performance Improvement plan

"توصیف مدل بهبود عملکرد لوک"

Description of the st. Luke's performance Improvement Model

صبر واستقامت در مرکز حلقه مدل بهبود عملکرد لوک قرارداد و نهایت تمرکز هسته فعالیت های بهبود عملکرد را نشان می دهد. در اطراف صبر دومین حلقه ای شامل سه قسمت است که در اطراف صبر قرار دارد و شامل: ایمنی، خدمات مشتری و عملیات بالینی. رهبری و سازمان به طور کامل از آنچه در خارج از دایره، ساختار بندی شده است، حمایت می کند و وادار می کند که سیستم ها با هم کار کنند و فعالیت های بهبود عملکرد به سمت صبر و اهداف سازمان هدایت شدند. رهبری براساس اولویت، ابتکارات کیفی و سازمانهای تولیدی برای ابعاد فعالیت های بهبود عملکرد متعهد می شود هر مکمل لوک به صورت فردی و گروهی با دیگران در برنامه های بهبود عملکرد که به کیفیت سلامتی افراد و گروهها تشویق می شود، بصورت فعال سهیم است.

St. Luck's Episcopal Health system

توصیف مفاهیم مدل بهبود عملکرد:

Description of performance Improvement Model Components

ایمنی (safty):

ایمنی به معنای حمایت از تمام افرادی که وارد ساختمان لوک می شوند.

خسارت فردی تا کمبود یا خسارت مالی و از سوء استفاده کردن از اطلاعات شخصی را

نیز شامل می شود.

نظریات لوک در مورد ایمنی شامل:

۱- رفتن به سمت کاهش خطاها:

۲- پاسخ های موثر در رویدادها

۳- ترکیب اولویت های ایمنی در طرح جدید و طراحی مجدد هسته فرایندهای مربوطه توابع

و خدمات و ...

۴- نگهداری محیط فیزیکی در طرحهای مدیریت برای ایمنی، امنیتی، ملزومات و مواد

پرخاطر آمادگی فوری.

ارائه خدمات به مشتری

خدمت به مشتری فعالیتی است که به نوعی نیاز مشتریان را در همه مسائل با حساسیت و

ملاحظه و احترام به درجه و اعتبارشان را تأمین می کند.

"تمرین کلینیکی"

تمرین کلینیکی بوسیله لوک، فعالیت های ایمنی سلامتی برای افزایش نظم و تنظیمات

مختلف را نشان می دهد. همه این کارها برای ایجاد ایمنی صبر است. در همه تنظیمات

تمرین کلینیکی، برآورد، شناسایی مشکلات و حل آنها، فاکتورهای لازم و ضروری روش

سیستماتیک ایمنی هستند.

"رهبری و حمایت سازمانی"

رهبری و حمایت سازمانی، چارچوبی برای بهبود عملکرد مستمر تمرین کلینیکی، اینمی و خدمات مشتریان ایجاد می کند. رهبری برای طراحی فعالیت های بهبود عملکرد لوک و تولید منابع برای به نتیجه رساندن اهداف بهبود مورد استفاده قرار می گیرد.

رهبری های لوک تامل، بدنه اداره، تأمین فعالیت های بهبود عملکرد و انعکاس اشکالات سازمان و خدمات که همه خدمات و دپارتمانها را شامل می شود. کلیدهای لازم برای رهبری که بوسیله طراحی بهبود عملکرد مشخص می شدند عبارتند از:

۱- فرضیات دوره ای

۲- تقسیم منابع

۳- برآورد خروجی ها

چرخه PDCA

لوک چرخه PDCA را برای استفاده در تمام فعالیت های بهبود عملکرد معرفی کرده است انتخاب ابتکارات عملکردی و اندازه گیری برای خدمات و سازمانها ایمنی را ممکن می سازد. مدیران و سوپرستان بوسیله رهبری این کار را بطور دوره ای انجام می دهند.

سه سؤال مهم است که دوچرخه PDCA پاسخ و توضیح داده می شوند.

۱- چه تلاش هایی انجام دهیم تا به نتیجه برسیم؟

۲- چگونه می توان فهمید که تغییرات باعث بهبود شده اند؟

۳- چه تغییری در بهبود نتیجه گیری می شود؟

سه تم اصلی این کتاب: بهره‌وری، کیفیت زندگی کاری، و خط‌انتهایی. آن همچنین به همراه راه‌کارهایی انگیزشی است که در زیر بیان می‌شود:

- تعریف عملکرد - NAID دارای اهداف، سنجشها و ارزیابی‌ها است.
- تسهیل عملکرد - NAID دارای موانع حذف شده برای کارآمد شدن اجرا است، آن منابعی را فراهم می‌سازد که شاغلان نیازمند آن برای اجرای کارهایشان هستند و آن برانتخاب دقیق پرسنل تأکید دارد.
- تشویق عملکرد - NIID پاداش‌هایی را برای شاغلان در نظر می‌گیرد (تشخیص، مالکیت استوک، جوایز نقدینگی) تا آنها را به کارهای آتی ترغیب کند و زمان مناسبی را برای آنها در نظر می‌گیرد (دوبار در سال) و با آنها عادلانه برخورد می‌کند.

تعریف عملکرد، تسهیلات و تشویق برای شاغلان به منظور ایجاد انگیزه است. مدیران باید میان یک گستره از استراتژیهای انگیزشی خاص انتخاب کنند. یکی از رایج‌ترین آنها در سالهای اخیر طرح شغل است.

طرح شغل

اطلاعات، پاداش‌ها، دانش و نیرو موضوعات اصلی برای همه سازمانها است. چگونگی قرارگیری آنها در یک سازمان سبک مدیریت هسته‌ای آن را شناسایی می‌کند. زمانیکه آنها در رأس متمرکز می‌شوند، مدیریت کنترل سنتی وجود دارد. زمانیکه به پائین نزول می‌کنند، بعضی فرم مدیریت سمی و مشارکتی یا مشمولیت شاغل روی می‌دهد. برای

ارتقاء بهره‌وری در اقتصاد وابسته جهانی شرکت‌های بیشتری سعی در بنیاد بعضی فرم‌های استراتژی بالای مشمولیت شاغلین دارند. قبل از بررسی عملکردهای شرکت، ابتدا این دو پرسش اساسی را در نظر می‌گیریم:

۱. آیا نیاز آشکار به طرح دوباره شغل‌ها وجود دارد؟ آیا تغییرات مناسب صورت

می‌گیرد (مانند آموزش، انتخاب، بازخورد اجرایی، انگیزه‌های مالی)؟

۲. آیا طراحی دوباره شغلی ممکن است که ساختار کنونی شغل‌ها و محدودیت‌های

تکنولوژی و مشخصه‌های افراد در آن وجود داشته باشد؟

برای شروع شاید طرح شغل اصلاً مشکل نباشد. مدیران باید نسبت مفاده عملی رفتار را اتخاذ یک تکنیک ساده آگاه باشند زیرا "همه آن را انجام می‌دهند". بدون اطلاعات تشخیص سخت اجرای هر تغییر جدید عجولانه است و ممکن است در طولانی مدت با شکست روبرو شود. اگر آن در ابتدا نیازمند طراحی دوباره باشد، موارد بزرگتری وجود دارد که باید در ابتدا در نظر گرفت. تحقق طراحی دوباره یک شغل ممکن است در ارزیابی تکنولوژی اخیر وجود دارد. دقت زیادی لازم دارد به عنوان مثال در ارزیابی تکنولوژی اخیر و هزینه تغییرات پیش‌بینی شده (به عنوان مثال ۷۰۱۷۵ یک کارخانه جدیدی را در ddevalla در سوئد احداث کرد درست قبل از آنکه ایده‌های طراحی دوباره شغل آن بتواند اجرا شود).

دومین توجه معیارها و مزایای مشارکتهای اصلی است. به عنوان مثال مشمولیت شاغلان نیازمند آن است که مدیران به توانایی‌ها، حس مسئولیت‌پذیری و تعهد افراد از طریق

سازمان معتقد باشند. آنها باید باور کنند که تنها مردم یک منبع اصلی سازمانی نیستند بلکه می توانند در هر فرصتی مسئولانه عمل کنند.

توجه آخر به سازمان دهی کنونی کار است. آیا آن بواسطه تیم ها، افراد یا سایر ترتیب ها صورت می گیرد؟ (در این بخش ما روی یک رویکرد تأکید داریم تا روی طراحی دوباره برای تیم ها کار کنیم، در بخش بعد ما روی آنها تأکید می کنیم).

طراحی شغل ها برای تیم ها

از لحاظ کارایی و بازده، بعضی شغل ها تنها بواسطه یک تیم صورت می گیرد. یک تیم جراحی را در اتاق عمل بیمارستان در نظر بگیرید. هوش برها، جراحان، پرستاران، تکنسین ها (کسانی که وسایل را مرتب و استریل می کنند) باید وابسته به هم کار کنند. بنابراین کارگران سازنده کشتی یا هواپیما باید وزن مخض بخش ها و پیچیدگی ها کارها را در نظر گیرند که نیازمند بسیاری دستها، سرها و ماهیچه ها است. به عنوان مثال ارزیابی یک بورس یا پرپورال قرارداد اغلب نیازمند یک گروه از افراد است که هرکدام دارای تخصص خاصی هستند تا بخش های مختلف آن را تخمین بزنند و روی سرمایه گذاری آن تصمیم بگیرند. در حقیقت سازمانهای بیشتری در کشورهای صنعتی طرح های کاری خود را اجرا می کنند و دارای تیم های کاری مستقل هستند و رویکردهای شغلی را برای افراد مشخص می سازند. توجه ما در این بخش روی سست کردن اجتماعات افراد با روابط کاری تصادفی نیست بلکه چگونگی تصمیم روی کارکردن افراد با هم است. آن تیم های کاری خود مدیریتی است. چنین تیم هایی سه مشخص دارند:

۱. آنها واقعی هستند و بدان معنا است که سیستم های اجتماعی قابل شناسایی و سالمی می باشند حتی اگر کوچک یا موقتی باشند.

۲. آنها تیم های کاری هستند که کارهای تخصصی انجام می دهند و منجر به کالا و خدمات یا تصمیم گیری قابل سنجش می شود.

۳. آنها تیم های خود مدیریتی هستند که اعضاء آنها این قدرت را دارند تا کار خود را کنترل کنند و فرایندهای شخصی خود را صورت دهند.

تیم ها با این مشخصه ها گاهی "گروه های کاری مستقل" یا "تیم های کاری خود کنترلی" نامیده می شوند که اغلب دارای نیروهای کاری موقتی، کمیته های تصمیم گیری و بسیاری انواع تیم های مدیریتی در این مشخصه هستند. همه بخش های یک سیستم اجتماعی فنی وسیع هستند.

عملکردهای اصلی مورد نیاز اعضاء تیم . همه مایل یا قادر به کار در یک محتوای تیمی نیستند. برای انجام کارها به صورت کارآمد، فرد باید قادر باشد کارهای زیر را انجام دهد:

- به دنبال ایده ها
- کمک بدون توقع
- پذیرش پیشنهادها
- در نظر گرفتن انگیزه ها، نیازها و مهارت های سایر اعضاء تیم
- کار با سایر اعضاء تیم برای حل مشکل
- شناسایی و در نظر گرفتن ایده های سایرین

آگاهی از ازدحام در کار تیمی! در سالهای اخیر تیم‌ها حالت عمومیت گرفتند و بعضی افراد به آنها به عنوان موجی از آینده نگاه می‌کنند. در هر صورت قبل از هر کاری ارائه

پاسخ‌های صحیح به پرسش‌های زیر مهم است:

- آیا تیم‌ها برای انجام کار مناسب هستند؟
- چه نتایج تجاری از تیم‌ها گرفته می‌شود؟
- چگونه آن نتایج سنجیده می‌شود؟
- این کاربردها برای آموزش براساس درجه تخصص و انعطاف‌پذیری مورد نیاز چه است؟
- آیا سایر سیستم‌های منابع بشری شرکت (مانند مدیریت اجرایی، جبرانی) افراد را بهتر از تیم‌ها حمایت می‌کنند؟
- آیا محدودیت‌ها بیشتر در حوزه مدیریت است یا اختیارات تیمی؟

آیا گروه‌های کاری مستقل زمان اضافی را ارزش می‌نهند و یا طبق سنت‌ها عمل می‌کنند؟ یک ارزیابی سه‌ساله از یک شرکت انگلیسی غیروابسته به اتحادیه کارگری که برای بازارهای داخلی و خارجی شیرینی‌سازی داشت پاسخ‌های جالبی بدست آورد. طراحی گروهی کار مستقل یک تأثیر قوی بر رضایت کارکنان با محیط کاری خود را ایجاد می‌کند که شامل دستمزد آنها نیز می‌شود، اما آن هیچ تأثیری بر انگیزه کاری و عملکرد شغلی ندارند. این رویکرد همچنین مزایای اقتصادی مشخصی تولید می‌کند. با هر گونه انجام

کارهای مسئولیت پذیری نیاز به نظارت کاهش می یابد و هزینه های غیرمستقیم کاری و مزایای بهره وری توسعه می یابد.

نقش مدیر یک تیم کاری خود مدیریتی

«مدیر تیم کاری خود مدیریتی»! آن به نظر شبیه یک استعمال کلمات مرکب ضد و نقیض است که ممکن است از ۱۰۱ انگلیسی به خاطر نیاورد به معنای «ترکیب واژه های متضاد» است. در هر صورت یک تیم کاری خودکنترلی نیازمند مدیر نیست، اما کسی که مسئولیتهای آن از مدیر جدا باشد در اصطلاح سنتی شامل آن می شود. به عنوان مثال مدیران تیم مسئول سازماندهی و هدایت فرایندهای کاری نیست بلکه گروه های آن مسئولیت را دارد. این نوع مدیران باید برای تیم های موجود کار کنند که شامل (۱) کنترل طرح اصلی گروهی و رویکردهای سازماندهی وسیع می باشد که ممکن است بر گروه تأثیر بگذارند و تغییراتی را در صورت لزوم برای کارایی عملکرد گروهی و طرح تجاری بدهند و (۲) مشاوره با گروه برای افزایش توانایی های مدیریتی در امور اجتماعی، فنی و اقتصادی. به طور خلاصه نقش مدیریتی کنترل کننده ها، طراحان و بازرسان بواسطه مدیران، حامیان و تسهیل گران جایگزین می شود.

متأسفانه بیشتر مدیران رده اول و دوم قدرت لازم برای ایجاد تغییرات در محیط کاری خود را ندارند. بعلاوه بیشتر مدیران ممکن است مهارت لازم در کارهای مشاوره ای را نداشته باشند، یک مدیر بدون این مهارت ها که سعی می کند به گروه در مشکلات کمک

کند شاید بیشتر فضولی کند تا کمک مدیرانی که این حوزه را تجربه می کنند موقعیت کاری خود را از دست می دهند.

چگونه می توان این مشکلات را برای مدیران درجه اول کم کرد یا از بین برد؟ ابتدا، لازم است که مدیریت بالاتر به نقش و شخص توجه زیادی داشته باشد بخصوص زمانیکه کاری برای تیم ها طراحی شده باشد. نقش مدیریت باید قدرت اجرا و کمک به گروه برای توسعه تیم های کارآمد را تضمین دهد که به خوبی مناسب محیط سازمانی آنها است. آن شامل انتخاب، آموزش و حمایت بیماران درجه یک است تا بتوانند به مهارتهای مورد نیاز در شغل خود به عنوان مدیران گروهی دست یابند.

طراحی شغل هایی برای افراد

رویکرد برجسته در طرح شغلی برای افراد در طول دهه اخیر تئوری مشخصه های شغلی Hackman و Oldham است. این مدل این تئوری را در شکل ۳-۱۳ ارائه می دهد.

همانطور که از خودداری می توانید ببینید بنابراین تئوری چهار نتایج کاری و شخصی وجود دارد - انگیزه کاری داخلی بالا، عملکرد کاری با کیفیت بالا، رضایت شغلی بالا و غیبت اندک - زمانیکه یک شغل در محیط سه وضعیتی روانی مهم کار می کند - معنای کاری را تجربه می کند، مسئولیت را برای نتایج کاری تجربه می کند و به دانش نتایج واقعی فعالیتهای کاری می رسد. همه این سه حالت برای نتایج مثبت لازم است.

این سه حالت دارای ۵ بعد هسته ای است. (۱) تنوع مهارتی (انجام کارهای متفاوت که نیازمند تنوع مهارتی است)، (۲) شناسایی کار (فرصت انجام یک بخشی از کار)، (۳) اهمیت

کاری (درجه تأثیر کار بر زندگی یا کار سایر افراد)، ۴) خودمختاری (فرصت تصمیم‌گیری در خصوص کار)، ۵) بازخورد (میزانی که مدیران، همکاران اطلاعاتی را در خصوص چگونگی انجام کار خوب بدست می‌آورند).

این تئوری همچنین بیان می‌دارد که تنها افرادی که احساسات شخصی مطلوبی به اجرا و رشد دارند و از محیط سازمانی خود راضی هستند (دستمزد، ایمنی، ناظران و همکاران) به شغل پاسخ مثبت می‌دهند که بواسطه این ۵ بعد هسته‌ای طبقه‌بندی می‌شود.

استراتژی شبیه‌سازی ۵ بعد هسته‌ای شغلی برای ایجاد یک محیط سه‌حالتی به «محتوای اجرایی» بر می‌گردد. همانطور که در شکل ۳-۱۳ نشان داده شده است، آنها (۱) عملکردهای ترکیبی هستند که مدل‌های بزرگتر شغلی را شکل می‌دهند، (۲) ایجاد واحدهای کاری طبیعی - شناسایی موارد اصلی شغلی و گروه‌بندی آنها در مشخصه‌های طبیعی، (۳) ایجاد روابط مشتری که با شناسایی مشتری رابطه مستقیمی را ایجاد می‌کند و معیاری را تعیین می‌نماید که می‌تواند کیفیت تولید یا خدمات که دریافت می‌کند را قضاوت نماید، ۴) بار عمودی - منحصر به فضای میان طراحی، اجرا و کنترل کار، ۵) بازکردن کانال‌های بازخوردی با ایجاد روابط مشتری، قراردادن کنترل کیفی نزدیک به کارگران و ایجاد خلاصه کار برای کارگران.

این تئوری مشخصه‌های شغلی در عملکرد ورودی داده در شرکت بیمه مسافران (Travelers) به کار می‌رود. تشخیص این عملکرد نشان می‌دهد که همه ۵ بعد هسته‌ای ناقص هستند. سپس تجربه‌طوری طراحی می‌شود که در آن شغل‌های یک گروه شاغلان

با استفاده از همه ۵ محتوای اجرایی غنی شود در حالیکه یک گروه کنترل مجزای جغرافیایی مشابه در اندازه و آمار برای جبران کنترل می شود. بعد از یک سال نتایج دو گروه متفاوت بودند. در مقایسه گروه کنترلی، گروه تجربی ارتقاء مهمی را در کمیت کاری و مشخصه های شاغلان و کاهش در نسبت های خط ۱) غیبت و کنترل ها نشان داد. نقش ناظران ممکن است تغییر کند و آنها با بحران هایی در توسعه سیستم های بازخوردی و مدل های کاری روبرو هستند. یعنی به جای نظارت سبک و آرام، ناظر مدیر می شود. بنابر دلار ۱۹۹۴ این مؤسسه تخمین زد که تلاش های طراحی دوباره شغل ها هر سال حدود \$۲۵۰۰۰۰ برای شرکت ذخیره می کند.

تحقیقات به طور کلی اعتبار مدل مشخصه های شغلی را حمایت کردند. در هر صورت موفقیت هر طرح شغلی به تغییرات محتوای تنها بستگی ندارد بلکه به محتوایی که در آن تغییرات شکل می گیرد بستگی دارد. مشخصه های سیستم پاداش (افزایش دستمزدها) و سیاست مدیریتی نمی توان نادیده گرفت.

تغییر برنامه های کاری

ساختار بندی دوباره برنامه های کاری یک استراتژی طرح شغلی نیست، آن روش انجام کارها را تغییر نمی دهد. با این حال در اینجا اشاره می کنیم که به دو دلیل وجود دارد. یکی تأثیر مثبت بر بهره وری هفته کاری و ساعتهای کاری منعطف است، دوم بدلیل آنکه قوانین سخت با توجه به ساعتهای کاری افراد جایگزین می شود، این رویکردها می تواند حداقل استراتژیهای ثانوی طراحی شغل باشد.

یکی از تأثیرات ناخوشایند تغییرات عظیم که در نتیجه ساختاربندی گسترده صورت گرفت این بود که کارگران احساس می کردند که هیچ کنترلی به کار خود ندارند. در هر صورت شرکتها متوجه شدند که انعطاف پذیری شاغلان در هنگام کار می تواند بهره وری را افزایش دهد. آن یک نوع عملکرد ضربه ای برای از بین بردن استرس کارگران است زیرا VP اجرایی برای منابع انسانی در Carte Hawley بیان می دارد که «نیروی کار امروزه به دنبال انعطاف پذیری است».

در اسل ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰ تعداد شرکت هایی که با برنامه های کاری تغییر یافته به تجربه رسیدند شامل زیر است:

هفته کاری فشرده. تحت این عملکرد، شاغلان می توانند ۴۰ ساعت در کمتر از ۵ روز کار کنند. آن موجب می شود افراد ۱۰ ساعت در روز کار کنند. بعضی شرکت ها در روز پنجم تعطیل هستند. در هر صورت سازمان ها برنامه های کاری خود را طوری تنظیم می کنند که بتوانند در طول روزهای طبیعی تجاری کار کنند. افزایش میزان انگیزشی میزان غیبت پرسنل را محدود می سازد. مزایای قابل انتظار برای شاغلان کمتر وقت گیر است و زمان آزاد بیشتری دارند و رضایت شغلی بیشتری کسب می شود. انتقادهای بیان می دارد که شاغلان به علت فشار کاری طولانی روزانه خستگی بیشتری را تحمل می کنند (که احتمال به خطر انداختن ایمنی شغلی است) و بعضی کارکنان از ساعتهای طولانی کاری خود شکایت دارند.

ساعاتی کاری منعطف. یک برنامه مناسب کنترل امور شاغلان را برعهده می گیرد. سازمان هسته ای را تعریف می کند (مانند ۱۰ صبح تا ۳ عصر)، در طول این مدت همه شاغلان باید کار کنند و باید طوری برنامه خود را تنظیم کنند که سروقت در محل کار خود حضور داشته باشند.

به عنوان مثال مؤسسه Equifax به کارکنان خود این امکان را داد تا اعداد را وارد بانک های اطلاعاتی کنند تا ۷/۵ ساعت هر زمان بین ۳۰:۷ صبح تا ۳۰:۹ بعدازظهر کار کنند. US West به کارکنان خود امکان داد تا برنامه ای که می خواهند تعیین کنند تا ناظران با آن به توافق برسند.

در تجربه حوزه ای وجود دارد یکی تأثیر فشردگی هفته کاری تا ۴/۴۰ و دیگری ارائه برنامه های کاری منعطف است که نتایج جالبی را ارائه می دهد. در هر دو مورد، تغییرات بر عملکرد کاری تأثیر می گذارد تا نیازهای سازمانی را رفع کند مانند خدمات ارتقاء یافته برای مشتریان. بعلاوه آن واکنش کارگران را در برنامه های تناوبی کنترل می کند. قبل از برنامه های منعطف، کارکنان به محققان روش خود را می گویند و شاید به برنامه های تغییر یافته واکنش نشان دهند، بعد از ۳ تا ۶ ماه تجربه برنامه های جدید این واکنش ها بررسی می شود. نتایج بیانگر داده فعال شاغلان در طول طرح و اجرای برنامه های کاری تناوبی است که ممکن است پیش بینی های صحیحی را برای شاغلان و سازمان ها به همراه داشته باشد.

ارتباط از راه دور برای بیش از ۱۰ میلیون آمریکایی، مسافرت های روزانه به سرکار بدون ترک خانه انجام می شود. کامپیوترهای شخصی ارزان، مودم ها، دستگاه های کپی و ماشینهای فاکس موجب می شود که افراد در داخل منزل خود با دنیای بیرون ارتباط داشته باشند. بیش از نیمی از این کارکنان در خانه کودکان ی دارند یا حداقل به صورت نیمه وقت در سرکار خود حاضر هستند. آنها کارکنان از راه دور نام دارد. اما کارکنان با مهارتهای مختلف اندک یا زیاد نیز مشمول آن هستند، ارتباط از راه دور البته برای هر کس نیست. تحقیقات بیان می دارد که تنها ۱۵٪ کارکنان آمریکایی به تنهایی و مستقل کار می کنند. برنامه های ترکیبی به کارکنان امکان می دهند که برنامه ریزی خود را در منزل انجام دهند که بسیار رایج است.

آن ممکن است موجب مشکلاتی شود. حدود ۲۷٪ می گویند ابداعات و نوآوری افزایش می یابد، اما گاهی آنها مجبور به پاسخگویی به تلفن ها هستند یا مجبورند به جای همکار غایب خود کار کنند. کارکنان شرکت کامپیوتری Apple بیان می دارند که مدیران نسبت به کارهای درون خانه آنها سختگیر هستند. پست الکترونیکی صوتی، برنامه ریزی بهتر و آموزش به رفع این مشکلات کمک می کند. در میان مدیران بسیاری بیان می دارند که نمی توانند کارکنان خود را نظارت کنند زیرا آنها را نمی بینند. به عنوان مثال یک مدیر Johnson & Johnson در نشستی بیان داشت: نیمی از افراد در محل کار خود هستند و نیمی دیگر در منزل کار می کنند. تلفن به خوبی کار می کند اما افراد به خوبی احساس یک تیم را ندارند.

در نیمه دهه ۱۹۹۰ یک نسل جدید تمایلات خود را بازتاب داد تا کارتی می را ارتقاء دهد. پیش بینی ها. تغییرات اندکی مدیران را دلسرد کرد، برنامه سنتی ۹ تا ۵. بنابراین اولین مشکل سروکار داشتن با ترس مدیران است. آنها شامل:

- کارکنان برنامه های دور افتاده را انتخاب می کنند، خفه شب یا بدتر.
- مدیران برنامه های ناهماهنگ اجرایی را از میان می برند.
- مدیران نمی دانند آیا کارکنان آنها کار می کنند زیرا نمی بینندشان.
- انعطاف پذیری کنترل را از مدیران می گیرد.

برای انجام کارهای منعطف سه کار باید انجام داد:

۱. مشخص کردن اهداف کاری و معیار موفقیت

۲. تغییر مسئولیت برای کارهای گروهی و تیمی

۳. حذف صحبت های خانوادگی یا شخصی در محیط کار

در بانک Harris و کارکنان دارای زمان بندی مشخص، اشتراک کاری، هفته های کاری متراکم، برنامه های نیمه وقت یا ارتباطی از راه دور هستند که باید به صورت کتبی در فرم های استاندارد توضیح دهند که (۱) چگونه تغییر به شرکت کمک کند و (۲) چگونه کارشان باید ارزیابی شود. این فرم در زمان مدیران صرفه جویی می کند زیرا به کارکنان اجبار می کنند تا در مورد شغل و وظیفه خود در شرکت تفکر کنند. از ۸۳ کارکنان مورد درخواست در طول ۴ سال، مدیران سه نفر را حذف کردند (شکل ۴-۱۳).

حقوق و دستمزد

در دهه گذشته طرح های دستمزد عمومیت داشت. بین ۷۰ و ۸۰٪ شرکت های آمریکایی به آن توجه داشتند و انگیزش هایی نیز می دادند.

اگرچه دستمزد اغلب یک رویکرد منفرد است، در حقیقت دارای رویکردهای مختلف می باشد. از آنجائیکه رویکردهای مختلف دارای نتایج متفاوت هستند هر کدام نیازمند عملکرد خاص می باشند. یک روش برای طبقه بندی آنها بنابر سطح اجرایی - فردی، تیمی یا سازمانی است. در راستای این مشخصه های وسیع، صدها رویکرد مختلف برای دستمزد وجود دارد. در این فصل ما این مشخصه های را در نظر می گیریم که از دستمزد مدیران تا کارگران سطح پائین است. ابتدا نیازهای اساسی همه برنامه های انگیزشی را در نظر می گیریم.

نیازهای سیستم های انگیزشی کارآمد

در شروع تشخیص سیستم های استحقاقی از سیستم های انگیزشی مهم است. هر دو برای شاغلان با انگیزه طراحی شده است تا عملکرد کاری خود را ارتقاء دهند. این سیستم ها برای تعیین دستمزد افراد در نظر گرفته می شود. هدف افزایش سطح اجرایی کارکنان می باشد. انگیزشی ها همیشه پرداخت نمی شوند. (مانند کمیسیون فروش، اشتراک سود شرکت). آنها در بخش های وسیع تر نیروی کاری به کار می رود و شامل کارکنان اتحادیه می باشد.

برنامه های انگیزشی عمل می کنند زیرا براساس دو اصل فیزیولوژی هستند: (۱) افزایش انگیزه، عملکرد را ارتقاء می دهد و (۲) شناخت عامل اصلی در انگیزه است. متأسفانه

بسیاری برنامه ها به طور کامل ارائه نمی شوند و کار نمی کنند. آنها از یک یا چند قانون زیر تخطی می کنند (شکل ۵-۱۳):

- ساده بودن. قوانین سیستم باید خلاصه، ساده و قابل درک باشد
- خاص بودن. گفتن این عبارات کافی نیست، «تولید بیشتر» یا «جلوگیری از تصادفات».

کارکنان باید بدانند که چه توقعی از آنها می رود.

- در دسترس بودن. هر کارمندی باید دارای یک فرصت معقول برای کسب موارد می باشد.

- قابل سنجش بودن. اهداف قابل سنجش اصولی هستند که در آن طرح های انگیزشی ایجاد می شود. هزینه ها در صورت عدم موفقیت عملکرد به هدر می رود.

- سیستم های پرداخت دستمزد (طبق) شایستگی

در نظارت اخیر از 2400 کارمند، 94 درصد گفتند که حداقل بخشی از دستمزد کارکنان آنها براساس عملکرد بوده است. متأسفانه، بیشتر طرحها مؤثر واقع نمی شوند. در اینجا دلایل ارائه می شود.

۱- ارزش محرک (انگیزه)، پاداش داده شد بسیار کم است. شخص دریافت کنند، 2000 دلار

در ماه که 5 درصد ment می گیرد بعداً به 2100 دلار در ماه افزایش می یابد. «سهام» بعد

از مالیاتها اسمی است.

۲- رابطه میان کارایی و پاداش ها ضعیف است. اگر کارایی به صورت سالیانه طبق متیال یک بعدی اندازه گیری شود، کارکنان در مورد چیزی که پاداش داده می شود دچار ابهام باقی خواهند ماند. به علاوه زمان بندی پرداخت می شود شایستگی ممکن است ارتباط ناچیزی با زمان بندی رفتارهای مطلوب داشته باشد. اگر چنین شرایطی ادامه پیدا کند، و نتواند تثبیت شود، محرک های مالی نباید استفاده شود. این سازگاری با فلسفه کلی مدیریت، کیفیت جامع (Tam) نیست.

۳- ناظرین اغلب در برابر پرداخت پاداش و کارایی مقاومت می کنند. ناظرین کمی در هنر دادن دقیق فیزیک (بازخورد) به صورت راحت و با حداقل احتمال ایجاد مشکلات دیگر کارآزموده هستند. در نتیجه، عده زیادی از ایجاد تمایز میان کارگران می ترسند و این کار را نمی کنند. بطور مثال، 2.1 میلیون کارگر سطح متوسط از دولت فدرال در زیر سیستم پرداخت دستمزد کار کنند که داده های مؤلفه شایستگی است. کارکنان باید با موفقیت کامل طبقه بندی (سطح بندی) شوند. 99.5 درصد از آنها خوب هستند. نتیجه به سیستم «پرداخت دستمزد، شایستگی» به یک سیستم برتر بالفعل تبدیل شده است.

۴- قرار دادهای اتحادیه روی اخذ تصمیمات پرداخت دستمزد طبق کارآیی در داخل و در بین سازمانها تأثیرگذارند. قراردادهای چندساله (برخی با اصلاحات هزینه زندگی) فشارهایی روی سطح دستمزد در سطوح دیگر و برای کارکنان غیر اتحادیه ای ایجاد می کنند، عدم موقعیت برای سازگاری دستمزدهای اتحادیه در پیوند ۶ یا ۴ ساله موجب ورشکستگی می شود. (به ویژ[در پریوهای موجود تورم بالا).

۵- مشکل —: همانطور که «پرداخت دستمزدهای شایستگی» گذشته در حقوق پایه شخص داده می شوند، دستمزدها شکل مستمری به خود می گیرند (مجموع پول دریافتی در فاصله های منظم) و به افراد خلاق قبلی امکان — را برای چندین سال اعطا کرده و همچنان حقوق بالایی دریافت می کنند. در ضمن ویژگی مستمری به مشکل دیگری نیز می انجامد. خارج از رویه شدن. بعد از پریود طولانی در کار، اغلب افراد به رأس دافعه دستمزد برای کارشان می رسند. در نتیجه، دستمزد دیگر چندان به عنوان عامل انگیزشی عمل نمی کند زیرا نمی تواند به واسطه عملکرد بهتر افزایش یابد. دلایل شکست سیستم شایستگی دستمزد به صورت نموداری در شکل 6-17 دیده می شود.

- موانع را می توان برطرف کرد:

شرکت لینگولن الکتریک سازنده موتورها و ماشینهای جوشکاری، با نرخ ظرفیت تولید بیش از دو برابر دیگر سازندگان در صنایع خود مواجه است. و از دو قانون عمده تبعیت می کند:

۱- پرداخت دستمزد کارکنان برای قابلیت تولید و تنها برای تولید.

۲- تشویق کارکنان به تولید بهتر و فقط تولید.

شکل 6-13

دلایل شکست سیستم های دستمزد - شایستگی

عدم سازگاری مقیاس
های دستمزد اتحادیه

ناظرین در برابر
پرداخت پاداش کارایی
مقاومت می کنند

ارتباط ضعیف میان
کارایی و پاداشها

مشکلات مستمری

پاداشها بسیار کم است.

به علاوه، تحقیق درصد اثر اعمال سیستم دستمزد - شایستگی روی کارایی در مشاغل white - collar نشانگر اینست که هیچکدام از سیستم های پاداش شایستگی مساوی و معادل نیستند. آنهایی که ارتباط تنگاتنگ کارایی به پاداشها را طرح می کنند احتمالاً سطوح بالاتر کارایی را به ویژه بعد از یک یا ۳ سال موجب می شوند. به علاوه سیستم های شایستگی که دامنه وسیعی از افزایش ممکنه را دارند به ایجاد سطوح بالاتر کارایی شغلی بعد از یک سال می انجامند. برخی محدوده های مورد استفاده در سیستم های شایستگی موفق عبارتند از: تجهیزات دیجیتال، ۵ تا ۳۰ درصد به زیراکل ۵ تا ۱۳ درصد به ویستنگهاوس ۵ تا ۱۹ درصد.

دستورالعملهایی برای سیستم های پرداخت دستمزد شایستگی مؤثر

موارد متأثر از سیستم دستمزد شایستگی باید در صورتی که طوری طراحی شده باشد که مؤثر واقع شود. مورد پشتیبانی قرار گیرد. این علاوه بر شرایط ملزم برای برنامه های موجود در مثل 13.5 است. از درک عمیق سیستم دستمزد - شایستگی و این است که اینکار کارکنان حق مالکیت بر سیستم داشته باشند اهمیت زیادی دارد. برای انجام این کار، اجرای سیستم پرداخت - شایستگی را براساس گام به گام (مثلاً پیرو ۲ ساله) توأم با اصلاح و بازنگری مداوم در نظر بگیرد. در اینجا پنج مرحله ارائه می شود:

۱- وضع استانداردهای بالای کارایی: انتظارات کم برای پیشرفت خودی. در دنیای ورزش، مربیان موفق مثل لاندی، وودن و شولا عالی بوده اند. تعالی به ندرت از انتظارات متوسط طلبی نشأت می گیرد.

۲- توسعه سیستم های پاداش کارایی دقیق: روی یک شغل خاص، معیارهای نتیجه گرا تمرکز کنید. استفاده از نرخ های متعدد و فرمت های پاداشی را لحاظ کنید که روی رفتار کارکنان تمرکز دارد.

۳- به ناظرین در مکانیک پاداش عملکرد و درهنر ارائه بازخورد به زیر دستان آموزش دهید. کارآیی غیرموثر باید به طور سازنده تری مدیریت شود.

۴- ارتباط تنگاتنگ پاداشها با کارایی: از پاداشهای کارایی برای پاداش دهی یا برای انکار افزایش سود استفاده کنید.

۵- استفاده از محدود وسیع افزایش ها: افزایش دستمزدها را معنی دار کنید.

سیستم های دستمزد شایستگی می توانند مؤثر باشند ولی کاربرد این دستورات عملها در صورتی که مؤثر عمل کنند ضروری است. دستورات عملها در شکل 7-13 ترسیم شده اند.

- پرداخت دستمزد - شایستگی در زمینه جبران کننده کلی

در این چارچوب، مدیران باید پیامدهای زیر را در راستای پرداخت دستمزد - شایستگی در نظر بگیرند.

شکل 7-13 دستورات عملهای سیستم های پرداخت مؤثر

سیستم پرداخت دستمزد - شایستگی که مؤثرند:

- با موارد پیشرفت و عقد قرارداد اتحادیه در رابطه با کسی باید در طراحی و اجرای تیم پرداخت و دستمزد - شایستگی و روال کار دخیل باشد مشورت کنید.

- به آنالیز دقیق شغلی برای اتخاذ رفتارهای کاری و پیامدهای کاری مورد استفاده برای عملکرد پاداش ذهنی بپردازید. این موارد را برای اصول شرایط شغلی مناسب قبل از پیشرفت بیشتر به اشتراک بگذارید.

- دامنه پرداخت دستمزد برای هر گروه از مشاغل وضع کنید.

- نقطه میانی پرداخت دستمزد (شکل 5-n) براساس مقایسه کارکنان از لحاظ سطوح دستمزد آنهاست. این نرخ جمع دستمزد را برای کارکنان مجرب که به طور مطلوبی که فکر می کنند نشان می دهد.

کارکنان بی تجربه جدید الاستخدام معمولاً حداقل دستمزد را می گیرند. هر چند، تنظیمات و شرایط بازار (براساس عرضه و تقاضای کار) نیز ممکن است موجب شروع نرخ بالای حداقل برای مشاغل خاص گردد. افراد غیرمغرب وارد شونده به یک کلاس شغلی معمولاً نرخ دستمزد سازگار با تجربه خود می گیرند (مثلاً در نقطه میانی محدوده دستمزد). کارکنان رضایتبخش ممکن است از نرخهای شروع خود تا نقطه میانی دامنه های دستمزد خود براساس شایستگی پیش بروند. کارکنان بالای متوسط تا موارد افزایش بالای متوسط تا نقطه میانی محدود دستمزد (پنجاه درصدی) یا حتی سطح نیمه راه میان نقطه وسط و حداکثر (۸۵ درصدی) پیش بروند. به طور عادی، کمتر از ۳۰ درصد کارکنان در یک مقوله شغلی در این گروه واقع هستند (شکل 3-13). کارگران ارشد تا حداکثر محدود دستمزد

پیش می روند. معمولاً کمتر از ۲۰ درصد کارکنان در یک گروه شغلی بین ۷۵ درصد و حداکثر واقع می شوند (شکل 8-13). سیستم های دستمزد باید به طور متناوب نظارت و ممیزی شود تا تضمین گردد که به اهدافی که برای آن طراحی شده اند نایل می شوند. سؤالاتی مثل زیر مطرح می شود:

- دامنه درصدی افزایش دستمزدها در سطوح کارایی بالا، متوسط و پایین چیست؟
- افزایش توسط ناظر در هر مقوله کارایی چیست؟ آیا همان سطح کارایی به طور مشابه در بین ناظران پاداش داده می شود.

- رابطه میان افزایش شایستگی و ورشکستگی چیست؟ آیا اخراج شوندگان غالباً از انتهای پایینی مقیاس کارایی هستند؟

پرداخت دستمزد - شایستگی نشانگر صرف هزینه قابل ملاحظه و نیز ابزار انگیزشی قدرتمندی است. به طور متناوب بررسی می کند که آیا طوری که طراحی شده عمل می کند یا نه.

محرك ها برای مدیران عامل

— : مدتی طول کشید تا پی بردم که افراد در قبال چیزی که دستمزد می گیرد کار می کنند یا نه در قابل چیزی که از آنها خواسته می شود. شرکتهای با تاریخچه مقابله با رقبای خود، صرفنظر از جو صنایع یا جو اقتصادی. دارای ویژگی های مشترک هستند:

(۱) دیدگاه استراتژیک بلند مدت مدیران عامل آنها و (۲) پایداری در گروههای اجرایی آنها. بنابراین به توسعه طرحهای منسجم برای جبران مافات اجرایی کل می انجامد به طوریکه

پاداش ها براساس رسیدن به اهداف استراتژیک بلند مدت شرکت هستند. این به توازن موجود عناصر سیستم های پاداش اجرایی نیاز دارد: حقوق پایه، مستمری سالیانه (کوتاه مدت)، و مستمری های بلند مدت.

صرفنظر از شکل دقیق موازنه مجدد، حقوق پایه (حدود ۲ میلیون دلار در سال برای CEO یک شرکت بزرگ آمریکایی به نقطه مرکزی جبران اجرایی ادامه خواهد داد. علت این عملکرد کلی به عنوان شاخصی برای مقادیر سود است. اهداف برای مستمری های کوتاه و بلند مدت به کرار به صورت درصد حقوق پایه تعریف می شوند. هرچند، مستمری ها احتمالاً به بلندمدت از مورد کوتاه مدت گرا تبدیل می شوند. چرا که:

۱- طرحهای متسمری سالیانه یا کوتاه مدت استفاده مؤثر از منابع موجود را تشویق می کند. معمولاً براساس شاخصه های عملکرد شرکتی مثل درآمد خالص، دستمزد پرداختی کل تقسیم شده یا بازگشت خاص طبق سرمایه (یعنی سود خالص تقسیم بر منابع خالص) هستند. بیشتر این پاداشها (سودها) بلافاصله به طور نقدی پرداخت می شوند، و CED ها میانگین 48 درصد دستمزد پایه خود، مدیریت ارشد 35 درصد و مدیریت میانه 22 درصد را دریافت می کنند.

۲- طرحهای بلند مدت توسعه فرایندهای جدید، کارخانه ها و محصولات را تشویق می کنند که بازارهای جدیدی را برگشوده و بازارهای قدیمی را اعاده می کنند. از اینرو عملکرد بلندمدت موجب پیشرفت کیفی و نیز بهبود عملکرد کمی می شود. طرحهای مستمری بلند

مدت برای پاداش دهی دریافتی های استراتژیک به جای مساعدت های کوتاه مدت برای سودها طراحی می شود.

اینها به طور معمول در شرکتهای تحت کنترل مالک آن هستند (که دستمزد حداقل ۵ درصد سهام فشرده توسط فرد یا سازمان نگهداری می شود که در مدیریت حقیقی شرکت دخیل نیستند) به طوریکه مثل شرکتهای تحت کنترل مدیریت می باشند (که در فرد یا سازمان ریو بیش از ۵ درصد سهام کنترل دارد). این نوع دیدگاهی است که باید مدیران عامل چرا که به طور پیوسته ای به موفقیت شرکت مرتبط می باشد.

در وجه نقد وسیع فعالیتهای پرداختی اجرایی، برخی شرکتهای مسیر پاداش دهی مدیران اجرایی ارشد را مورد بررسی قرار دارند. بطور مثال، گزینه های سهام را در نظر بگیرید. مدیران عامل حق خرید سهام شرکت را زمانی در آینده به قسمت ثابت دارند، که معمولاً به قیمت روز گزینه هاست. گزینه ها همگانی است زیرا به شرکتهای صادرکننده اجازه می دهد مدیران از آنها منافع غیر سهامداران بهره مند شوند هر چند حتی افراد پرشور هم نمی توانند ثابت کنند که گزینه ها مدیران عامل را تحریک به عملکرد بهتر می کند. نقدها عبارتند از اینکه گزینه های سهام به مدیران اجرایی نه فقط به خاطر عملکرد خودشان بلکه به خاطر رواج بازار سهام پاداش می دهند. تا حدی زیادی، مثلاً تا ۲۰ درصد تحول در اینها صادقند که در قیمت سهام شرکت بسته به تغییرات در بازار کلی تحول ایجاد کنند. در مقابل، برخی شرکتهای از گزینه های سهام به قیمت بازار بهره نمی برند بلکه قیمت بالاتری دارند. بنابراین مدیران عامل حتی بعد از افزایش ناگهانی سهام هم بهره مند و مستقل می

شوند در اینجا برخی مثالهای تحولات شرکتها در فعالیتهای دستمزد - شایستگی مطرح می شود.

شرکت تلگراف و تلفن آمریکا به امتیازات گزینه را به عملکرد سهام و قیمت‌های گزینه‌ها در ۲۰ درصد تا ۵۰ درصد پاداش مرتبط می سازد.

ITI به افزایش قیمت‌های سهام تا حدی ۴۰ درصد نیاز است یا حتی مدیران اجرایی باید ده سال قبل از اجرای هر گزینه ای منتظر بمانند.

Aron در حال تثبیت حقوق و پاداش دهی تا نصف پاداش CEO های آن برای ۵ سال بازگشت برای گزینه های سهام. کارشناسان در جبران خسارات اجرایی از روند به جلوی فعلی با استفاده از تداوم مستمری های عملکرد بلند مدت بهره می برند. هرچند طرحهایی که موفقیت را فقط از لحاظ دریافتی ها در قیمت‌های سهام لحاظ می کنند به خطر عدم پاداش دهی فردی یا عملکرد شرکتی انتقاد شده اند. در نتیجه، برخی کارفرمایان (۵۶ درصد در یک نظارت پاداشهای مستمری را به واحد و نیز کارایی سطح شرکتی نزدیک کرده اند. در ایجاد نحوه عملکرد یک شرکت مطرح می شود.

- مستمریها برای کارکنان سطح پایینتر

همانطور که قبلاً در این فصل ذکر شد، عملکرد شرکت عبارت از دستمزد کارکنان تکمیلی با افزایش های مرتبط با پشرفتهای موجود در کارایی شغلی است. بیشتر این طرحها دارای خط مشی یا استاندارد کاری نرمال هستند، کارایی بالای این استانداردها مستوجب پاداش خط مشی باید آنقدر بالا باشد که کارکنان پاداش اضافی برای کار عادی روزانه خود

نگیرند. از طرف دیگر، خط مشی آنقدر نباید بالا باشد که دریافت دستمزد اضافی (اضافه حقوق) ناممکن باشد، مشخص شده است استانداردهای کاری شکل در برخی مشاغل به مراتب مشکلتر از سایر شغلهاست. در رأس سطح مدیریت، مثلاً چه چیزی خروجی روزانه شرکت نرمال را تداوم می بخشد؟ به پایین رفتن از سلسله مراتب سازمانی، مشاغل را می توان مختصر تعریف کرد و اهداف کوتاهتری وضع نمود.

- تنظیم استانداردهای سازگاری

بعد سیستمهای مستمری به استانداردهای بار کرای بستگی دارند. استانداردها تعریف نسبتاً واضحی از شغل ارائه می دهد و به کارکنان اهدافی برای کار می دهد و نظارت را برای عدالت کاری تسهیل می کند. در مورد آن اشتباه نکنید، گرچه، کارایی مؤثر اغلب به سختی تعریف می شد. بطور مثال، وقتی گروه Corning برنامه کاری را برای پاداش کارکنان جهت بهبود کارایی آنها تنظیم می کند، تیم تلاش می کند بفهمد، مفهوم چیزی که لحاظ می شود چیست؟ علت چیست؟ وقتی استانداردهای کاری تنظیم می شود، کارکنان فرصت دارند دریافت بیشتری از حقوق خود اغلب تا 20 الی 25 درصد بیشتر بگیرند. خلاصه، آنها مستمری برای کار سخت تر و هوشمندانه تر دارند. در تنظیم استانداردهای کاری برای کار تولیدی، شغل ایده آل باید (۱) کاملاً تکراری باشد ۲- سیکل شغل کوتاهی داشته و ۳- خروجی قابل اندازه گیری و شفاف تولید کند. هرچند، قبل از تنظیم شفاف — و — باید مدیریت امور زیر را صورت دهد:

- توصیف شغل به وسیله آنالیز شغلی

- توصیف نحوه انجام کار (مطالعه حرکتی)

- توصیف نحوه انجام سریع کار (زمان سنجی)

خد استانداردها متغیرند، که طبق نوع محصول با سرویس، روش تحویل سرویس میزان تعیین کمی سرویس و نیازهای سازمانی از قبیل فشارهای اجتماعی و حقوقی مشخص می شود که در واقع شغل‌های مختلف طرح‌های متعددی برای کارکنان سطح پایین تنها در ۲ بعد تکرار می کند.

۱- نحوه تعیین نرخهای حق بیمه. ۲- نحوه ارائه پرداختهای اضافی

به طور فزاینده، شرکتها پاداش مستمری را برای مدیران سطح پایین و کارکنان کلیدی مثل مهندسين، کارمندان مالی و دیگر افراد کمک کننده به شرکت پایین آورده اند. مثلاً شرکت بیمه عمر متقابل جن هانکوک به مدیران خود تا ۱۰ درصد حقوق آنها برای اضافه کاری پاداش می دهد. شرکت شاموت دارای طرح مشابهی برای وام دهندگان بانکا ست که تا 2 درصد حقوق پایه است. و هیولت پاکارد ۲۰۰ تا ۳۰۰ گزینه خام در سال به کارکنان خود می دهد. در عوض، یک نظارت از، شرکت نشان داده که نیمی از آنها برنامه حقوقی متغیری برای کارکنان ساعتی و حقوق بگیر دارند. بین شرکتهایی که پاداش مستمری می دهند، میانگین دریافتی به صورت درصدی از حقوق 6.6 درصد (پاداش کاری شخصی)، 6.4 درصد (پاداش سطح شرکتی) 5.5 درصد (پاداش تولید گروهی) و 4.3 درصد (پاداش — به موقع) است. یعنی شرکتهایی که پاداش کار تیمی می دهند شرکت آمریکن گریترینگ هزینه حیات خود را با سود افزایش داد و اضافه حقوق براساس نتیجه هر واحد است

پاسفیک الکتریک و گاز داروی برنمه پاداش تیمی مشابهی برای 2000 کارگر سطح مدیریتی است. در حالیکه بسیاری از شرکتهای مستمری می دهند، حدود یک سوم از آنها ناراضی هستند. یک دلیل برای ایجاد اینست که طرحهای مستمری می توانند شکل ایجاد کننده گروههای کاری با مشکل خروجی به دلایل زیر موجهند:

۱- کارکنان می ترسند که اگر خیلی حقوق بگیرند مدیریت نرخهای بیمه آنها را قطع کند و استانداردهای کاری بالا ببرد.

۲- کارکنان می ترسند که به واسطه تولید کالاهای اضافی، ممکن ست کار خود را از دست بدهند.

۳- متسمریهای نامحدود وضعیت سلسله مراتبی را در گروههای کاری تهدید می کند. یعنی کارکنان قدیمی (سطح بالا) قادر سازگاری خود با گام همکاران جوانتر خود بیشتر. بنابراین، باری حفظ موقعیت اجتماعی حوزه گروهی کاری سقفی یا مانعی وضع می کنند که خروجی صحیح یا مطمئن است.

— شرکتهای برنامه های مهمتری را فقط به این دلیل اجرا می کنند که رقابت باشد نه به دلایل استراتژیک. دلایل اجرای مستمری چیست؟ بین شرکتهای داوری طرحی مستمری، می گویند باعث انگیزش کارگران شده و آنها را روی هدفها متمرکز نگه می دارد و موفقیت سازمانی را به اشتراک می گذارد.

- رویکردهای اتحادیه

کارگران اتحادیه ای ممکن است سیستم مستمري وضع کنند ولی — نقض از طريق معامله گروهی قرار می گیرند. اتحادیه ها می خواهند در مدیریت روز به روز سیستم مهمتری شرکت کنند و مدیریت می خواهد به طور جدی این تقاضا را در نظر بگیرد. همانطور که قبلاً گفته شد، کارکنان اغلب می ترسند که مدیریت سیستم به خود کارکنان تغییر دهد. مشارکت مشترک به کارکنان تضمین می دهد که طرح به نفع آنهاست. رویکردهای اتحادیه به سوی مستمريها با نوع مهمتری ارائه شده تغییر می کند. اتحادیه ها با سیستم های نرخ فردی مخالفند و یا کارگر را در برابر کارفرما قرار می دهد و این می تواند مشکل بین گروهی ایجاد کند. هر چند اتحادیه ها از سیستم های سطح سازمانی حمایت می کنند که به علت حقوق اضافی است که به اعضای خود می دهند. در یک مورد، مؤسسه ای طراح مستمري سطح تقسیم بندی را در یک بخش لحاظ نمود. با این حال، کارکنان به طرح به ۳ دلیل کمک کردند: (۱) واکنش های منفی از سوی اعضای اتحادیه در دیگر بخشها تحت طرح مستمري اجرایی نشد. (۲) اولویت برای اشتراک حقوق مساوی به جای اشتراک درصد مساوی بود این دستمزد کارکنان کمتر از مدیران و کارکنان اداری بود.

- مستمريهای سطح سازمانی

در بخش نهایی سه گروه وسیع مستمريهای سازمانی را در نظر می گیریم: اشتراک سود، اشتراک دستمزد و فرمهای مالکیت سهام کارکنان.

اشتراک سود: در ایالات متحده، اشتراک سود معمولترین روش است که شرکتها برای ارائه درآمد بازنشستگی برای کارکنان خود در نظر می گیرند. شرکتها از آن برای دلایل زیر بهره می گیرند: ارائه مستمری گروهی برای تولید بیشتر برای ایجاد ساختار پاداش انعطاف پذیر که وضعیت اقتصادی واقعی شرکت را نشان می دهد. برای ارتقای امنیت کارکنان برای جذب و ابقای بالاتر نیروی کار و یا آموزش افراد در مورد عواملی که اساس موفقیت کاری در سیستم سرمایه گذاری است. کارکنان حقوقی می گیرند که معمولاً ۴ درصد سود شرکت و برای سطح حداقل است (۱۵ تا ۳۰ درصد). در 1994، هر یک از — کارگر — سود مشترک 4300 دلار می گرفتند. بازدهی 3 تا 5 درصد بالاتر از حقوق پایه آنها بود. که در اواخر 1990، کارکنان ۴ درصد حقوق پایه خود را به واسطه فروش ضعیف از دست دادند گرچه دلایل زیادی برای شکست طرح وجود داشت (۱) کارکنان قدرت تأثیر روی سود را نداشتند (۲) — در حلقه مدیران سطح بالار در واحد خود بودند که قادر به تأثیر روی برنامه کاری نداشتند.

تمایز اشتراک دریافتی از اشتراک سود اهمیت زیادی دارد. دو روش از سه روش مهم اختلاف دارند. ۱- اشتراک دستمزد براساس اندازه گیری تولید است. اشتراک سود براساس اندازه سوددهی کلی است. ۲- اشتراک دستمزد، اندازه گیری تولید و سیستم های پاداش دهی ماهیانه توزیع شده و مطابق با اندازه های سالیانه و پاداش طرحهای اشتراک سود هستند. ۳- طرحهای اشتراک دستمزد طرحهای توزیع کنونی در مقابل طراحی اشتراک سود هستند که از این رو طرحهای اشتراک دستمزد و طرحهای مستمری دست به

جای سوده‌های کارکنان می‌باشند. به همین صورت، مستقیماً به رفتار فرد مربوط شده و می‌توانند باعث انگیزش کارکنان شود. وقتی طرح‌های اشتراک سود موثر عمل کند، ارزیابی 17 ساله این طرح را در عملیات ساخت شرکت sesoto در گارلند تگزاس در نظر بگیرید. فرمول پاداش دهی که ظرفیت تولید را لحاظ می‌کند نشان می‌دهد که پاداش متوسط در 2.5 درصد تا 22 درصد با متوسط 9.6 درصد متغیر است. دلایل آن از قرار زیر است:

۱- معمولاً در عملیات کار مقطعی موفق نیست ۲- برخی شرکتها در سن — اتحادیه در طرح‌های تجاری راست نیستند، ۳- برخی مدیران حس می‌کنند موقعیت خود را از دست داده‌اند. نه اندازه شرکت و نه نوع تکنولوژی که به کار می‌برد به موفقیت طرح اسکانلون مربوط نمی‌شود. هرچند، شرکت کارکنان، مدیریت مثبت و تعداد سالهای اجرای طرح در شرکت، رویکردهای مطلوب و واقع بینانه و استلزام توسط اجرای عاملیت سطح بالا به شدت به موفقیت طرح اسکانلون مرتبط است. برای توسعه طرح مستمری سطح سازمانی که شائل بتادارد، باید در طراح عمیق دقیق نمود و به دقت اجرا نمود. این — همه طرح‌های مستمری دقیقتر است گرچه هیچیک به جز در جو روابط صادقانه مدیریت - کارکنان و فعالیت مدیریت منابع انسانی بی نقص به خوبی عمل نخواهد کرد.

- طرح‌های مالکیت سهام کارکنان (Co Esop)

Esop ها در شرکتهای بزرگ و کوچک در آمریکا و اروپای غربی و برخی کشورهای اروپای مرکزی و چین همگانی شده است. حدود ۱۰۰۰۰ شرکت آمریکا، — بیش از ۱۱

میلیون کارکنان را مشترک هستند. در حداقل ۱۰۰۰ شرکت، کارکنان سهامی اکثریت سهام هستند. در واقع، اگر همه سهام کارگری شمرده شود، کارکنان بالغ بر ۱۵۰ بیلیون دلار ارزش سهام دارند.

مالکیت کارکنان در هر صنعت دور هر اندازه شرکتی و در هر بخشی از کشور دیده می شود. معمولاً Esop ها برای دلایل زیر ارائه می شوند: به عنوان راهکار انتقال مالی شرکت و معافیت مالیاتی مالکیت از مالک برای کارکنان شرکت. این کار در شرکتهای کوچک با سهام اندک صورت می گیرد.

به عنوان روش پول گرفتن نسبتاً ارزان قیمت. شرکت از بانک با استفاده از سهام خود وام می گیرد و سهام را به کارکنان می دهد و وقتی قرض اعاده می شود، سهام را بدون هزینه برای کارکنان توزیع می کند. شرکتها 50 درصد درآمد خود را از وام Esop فراهم می کنند.

برای اجرای — در مالکیت کارگری. مثلاً در Avis، 12500 کارگر شرکتی را 1.75 بیلیون دلار به روش روز پایداری خریدند که داده شرکت پنج مالک داشت.

به عنوان سود اضافی کارکنان

آیا Esop ها انگیزش و رضایت کارکنان را بالا می برد؟ تحقیق در ۴۵ مورد پژوهی نشان داد که مالکیت سهام به تنها کارکنان را سخت گوش نمی سازد یا از کار روزانه خود لذت نمی برند. و افزایش دریافتی کارکنان موجب تأثیر در تصمیمات شرکت یا وضعیت شغلی

نمی شود. با این وجود ویژگیهای خاصی روی انگیزش، رضایت و عملکرد از طریق مالکیت سهام تأثیر می گذارد.

۱- رضایت Esop در شرکتهایی بالا است که — (a) شرکت نسبتاً مساعده های سالیانه زیادی به طرح می کند (b) مدیریت به مالکیت کارکنان مبادرت می ورزند. و (c) ارتباطات شرکتی مبسوطی در مورد Esop وجود دارد.

۲- کارکنان با مالکیت سهام وقتی شرکت Esop خود را به دلایل متمرکز به کارکنان وضع کند به جای دلایل مالی و استراتژیک، باعث بیشترین رضایت آنها می شوند.

۴- رضایت موجب رضایت است. یعنی، همان سطح ضروری و ویژگیهای Esop که به رضایت Esop می انجامد به بهبود عملکرد سازمان می انجامد.

مالکیت سهام کارکنان چگونه روی عملکرد اقتصادی تأثیر گذار است؟

وقتی سه شرط بالا ارضا می شود به شرکتهای تحت مالکیت کارکنان 150 درصد سود ده تر شده اند، دو برابر رشد تولید داشته و سه برابر مشاغل جدیدتری از رقبای خود ایجاد کرده اند. شرکتهای با تکنولوژی برتر که مالکیت خود را وسیعاً به اشتراک گذاشته اند ۰ تا چهاربرابر سریعتر از سایرین کار می کنند. شرکتهای دولتی حداقل ۱۵ درصد بالغ بر شرکتهای دیگر ۶۰ تا ۷۵ از رقبای خود بسته به مصرف ارز کار می کنند. در سطح جهانی، بین سالهای ۱۹۷۹ و ۱۹۹۲، شرکتهایی که حداقل ۱۰ درصد، کمک کارگری داشته اند بازگشتی سالیانه 27.17 درصد در مقابل 16.54 درصد برای ۵۰۰ شاخص سهام استاندارد — پوند داشته اند. در حالیکه — داده ها اثبات نمی کند که مالکیت سهام

کارکنان باعث موفقیت شرکت شود، نشان می دهد که اگر به درستی اجرا شود طرحها می توانند رویکرد کارکنان و بازدهی اقتصادی را بهبود بخشند. با این حال، Esop برای کارکنان خطری ندارد. Esop ها بیمه نمی شوند و اگر شرکت ورشکست شود سهام آن بی ارزش می شود.

- خلاصه

برای ارتقای انگیزش کارکنان برای کار، عناصر گوناگون مدیریت منابع انسانی باید با برنامه هماهنگ شود. برای انجام این کار، مدیران باید روی سر حیطه کلیدی مسئولیت تمرکز کنند: (۱) تعریف کارایی (توصیف پذیری که از کارگران انتظار می رود به اضافه جهت گیری مداوم کارکنان به سوی عملکرد مؤثر شغلی) (۲) تسهیل کارایی (حذف موانع مدیر برای کارایی، ۱ روز مقدار کافی پاداش با ارزش در الگوی به موقع و مناسب). مؤثرترین برنامه های مستمری ساده، خاص، قابل حصول و قابل سنجش هستند. یکی از جالبترین آنها پرداخت - شایستگی است و وقتی دستورالعملهای زیر دنبال می شود به بهترین نحو عمل می کند: (۱) وضع استانداردهای بالای کارایی (۲) توسعه سیستم های پاداش دهی که روی شغل خاص و معیارهای نتیجه گرا. تمرکز دارند. (۳) آموزش ناظرین در مکانیک کارایی پاداش و در وضعیت ارائه فیدبک سازنده. (۴) ارتباط تنگاتنگ پاداش با کارایی و (۵) سلسله دامنه وسیع افزایش های مستمریهای بلند مدت، عمدتاً در شکل گزینه های سهام سهم بزرگتری از بسته پرداختی مدیران و مجریان را در بر می گیرند. در نهایت، دامنه وسیعی از طرحهای مستمری فردی، گروهی و سطح سازمانی (مثل اشتراک

سود، دستمزد و طرحهای مالکیت سهام کارکنان) با تأثیرات مختلف روی انگیزش کارکنان و پیامدهای اقتصادی وجود دارد.

- سئوالات بحث

13-1 - چه مستمریهایی را مدیران برای انگیزش زیردستان برای افزایش سود و منافع

استفاده می کنند؟

13-2 - روش مدیریت افراد مورد استفاده توسط North Ame – Vool & Die را نقد

کنید؟

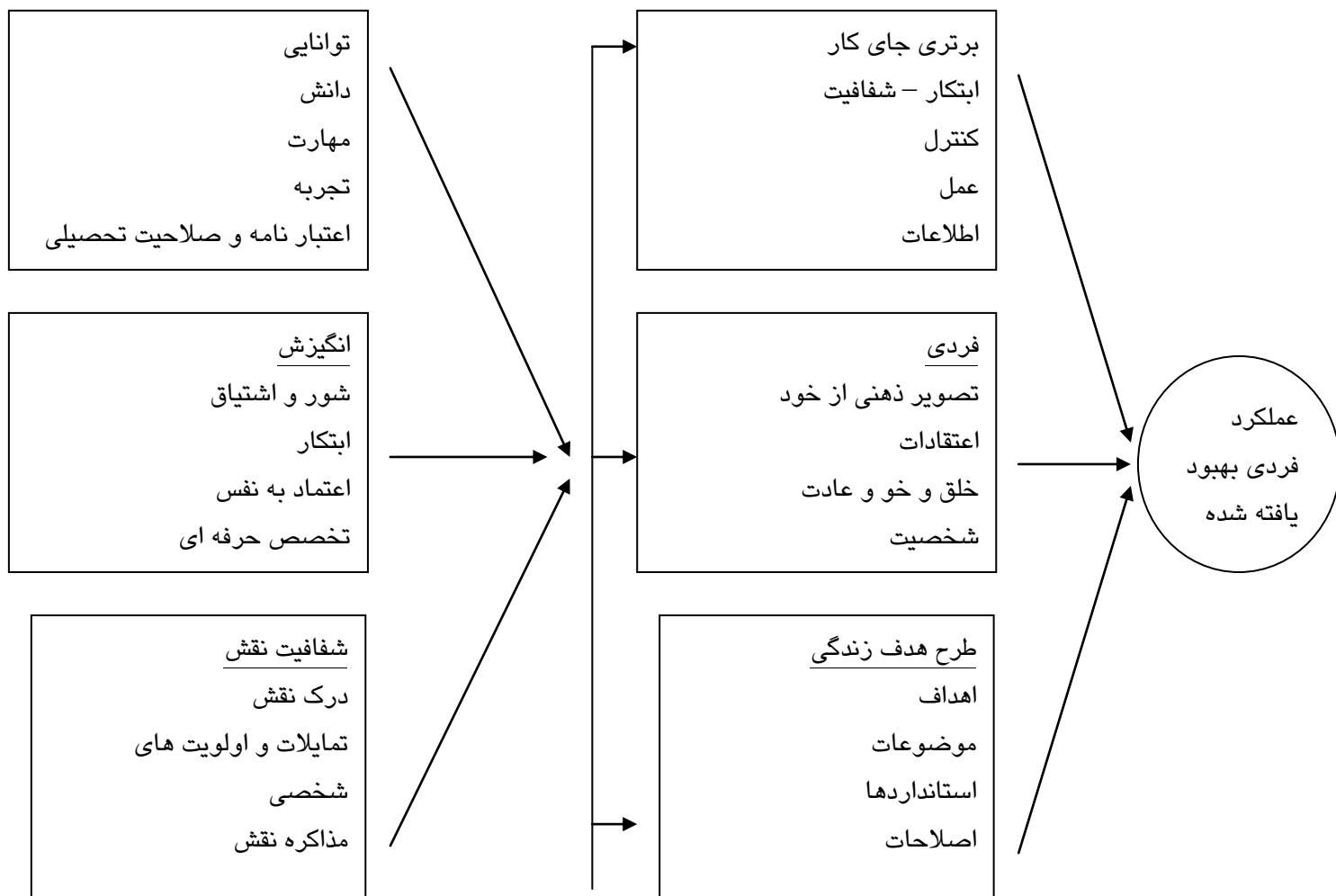
13-3 - تفکر استراتژیک چگونه روی مستمریهای اجرایی تأثیر گذاشته است؟

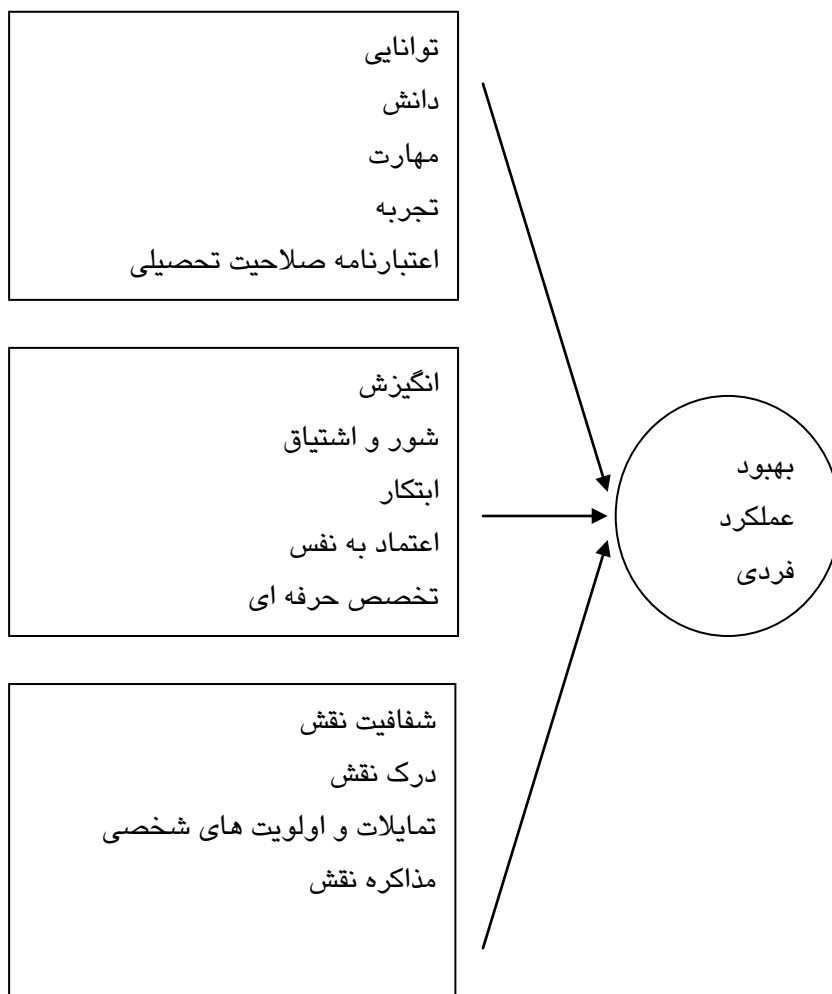
13-4 - نگارنی های اتحادیه را در طراحی و اجرای طرح اشتراک دستمزد چگونه می تواند

اصلاح کند؟

13-5 - اگر طرح مالکیت سهام کارکنان را اجرا کرده اید، چه فاکتورهای کلیدی را در نظر

می گیرید؟





مدل BARR-IMP توسعه منابع انسانی