

حالة دراسية

خطط مبتكرة للتحفيز في ثلاث شركات صغيرة

لقد مرت شركة روجان Rogan لإنتاج المفاتيح الكهربائية المصنوعة من البلاستيك بأوقات عصيبة خاصة بعد ظهور بعض البدائل الالكترونية الحديثة حيث فقدت عملائها بسبب ارتفاع السعر الناتج عن ارتفاع أجور تشغيل 107 موظف يعملون بالشركة. وبالتالي اقترحت الشركة تطبيق نظام جديد لدفع الأجور والتحفيز يساعد على تخفيض التكاليف، وقد كان النظام المقترح يعتمد على إعطاء العاملين نسبة من الوفر في التكاليف، مما ساعد على تحسين الموقف وشجع العاملين على بذل قصارى جهدهم لإدخال تطوير وتحسين يساعد على تحقيق أكبر وفر في التكاليف. ولقد طبقت شركة أسبكت Aspect وهى شركة صغيرة لإنتاج معدات الاتصال فكرة مشابهة ولكنها بدلاً من أن تحفز العاملين من خلال مشاركتهم في الوفر في التكاليف فقد ربطت بين ما يحصلون عليه من أجر بخدمة العملاء من ناحيتين: مدة بقاء منتجات الشركة في مركز خدمة العملاء، ومدى رضا العميل، وبالطبع فإن مدى الاهتمام بهاتين الناحيتين سينعكس على الأرباح التي يحصل العاملين على نصيب منها. ولقد دفعت تلك السياسة العاملين في الشركة إلى وضع خدمة العميل نصب أعينهم حتى تزيد أرباح الشركة ويزيد نصيبهم منها تبعاً لذلك. ولقد طبقت شركة كالفرت Calvert وهى إحدى الشركات المالية سياسة شبيهة حيث كانت تعطي العاملين نصيباً من أرباح الشركة يقسم إلى جزئين: الأول ويخصص لمكافأة الأداء المتميز من جانب بعض العاملين والجزء الثاني يوزع في نهاية العام بانتظام. وبالطبع كلما كان أداء العاملين أفضل كلما انعكس ذلك على أرباح الشركة واستفاد العاملون من ذلك. ولم يقف تصرف شركة Calvert عند هذا الحد بل لجأت إلى سياسة غير مألوفة تساعد الموظفين على توفير نفقاتهم الشخصية مثل نفقات المواصلات والملابس المطلوبة للعمل وغيرها حيث كانت تعوضهم عن بعض تلك البنود بطريقة أو بأخرى.

أسئلة:

1. وضح كيف يمكن الاستعانة بمفاهيم العدالة التنظيمية لتفسير نجاح الشركات السابقة في برامج الحوافز التي طبقتها.
2. إن نظام التحفيز الفعال لا يعني مجرد العدل في الدفع المادي. وضح كيف استفادت الشركات السابقة من تلك الحقيقة.
3. هل هناك ارتباط بين نظم الحوافز السابق الإشارة إليها، وبين نظرية التوقع؟ كيف؟
4. هل يمكن أن تطبق نظم الحوافز السابقة في الشركات الكبرى؟ ولماذا؟