

اختيار المكافآت المناسبة

والثناء والحوافز

لا يستطيع أحد منا أن يقول بكل أمانة: إن الحوافز المادية غير مهمة في حياتنا المهنية. فكلنا لدينا دفعات عقار وأقساط مدارس ونفقات أخرى مترتبة علينا. ولكن المال وحده ليس كافياً لتحفيز الناس للتفوق في عملهم. وفي الحقيقة فإن أكثر الأنظمة التحفيزية فاعلية هي التي تمزج بين أنماط المكافآت المادية وغير المادية - وفي كثير من الأوقات، ثبت أن المكافآت غير المادية هي أكثر الحوافز فاعلية. كيف تختار مزيج المكافآت الصحيح؟ تفهم ما هي الأمور التي يقدرها الموظف أكثر من غيرها: الإطراء، السلطة للقيام بعملهم واتخاذ القرارات والدعم من المديرين عندما يرتكبون خطأ ما. أمعن النظر في النصف الأول من معادلة التعويض المتعلقة بالتحفيز، وأعط موظفيك فرصة الاختيار من قائمة تحتوي على النقد والأسهم المحدودة والخيارات - واربط التعويض المتغير بإنجازات أهداف الأداء. سوف تعطي موظفيك بصيرة نافذة بين منجزات عملهم وبين المكافآت التي تلقوها.

الثناء على الموظف والمكافأة

مع بوب نيلسون

في هذا المناخ الاقتصادي الصعب، إنه لأمر أساسي أكثر من أي يوم مضى أن تجعل موظفيك يشعرون بأنهم مُمتنى عليهم بسبب إسهامهم في العمل. ولقد لجأت مجلة «آخر الأخبار الإدارية من جامعة هارفارد» إلى استشارة مؤلف الكتب الأكثر مبيعاً والخبير في تحفيز الموظف بوب نيلسون، الذي عمل مع شركات هامة مثل فيدي إيكس وتايم وارنر وأي بي إم، حول أفضل طريقة لمعالجة هذا الأمر.

1- ما هي أهمية الثناء غير الرسمي الذي يبادر به المدير؟

إنه مهم جداً لأن الثناء هو الشعور بالأهمية الشخصية، فمن الصعب جداً في هذه الأيام أن تشعر بأنك مهم شخصياً في شركة لديها برنامج ينال فيه الجميع الأشياء نفسها، مثل دبوس يحمل شعار الشركة. ولجعل الثناء أكثر فاعلية يجب أن يأتي من الناس، مثل المديرين، الذين ننظر إليهم نظرة احترام وتقدير.

2- ما هي الأمور اللازمة لتوجيه الثناء غير الرسمي الفاعل؟

إن التوقيت مهم جداً. كلما عجلت في الثناء على أداء الموظفين، يتم تلقي الرسالة من قبلهم بوضوح وعلى الأرجح سيكررون الأداء المرغوب على التوالي.

وسيكون الثناء أكثر قوة عندما يكون مشروطاً. ستجلب الشركات حلوى «الدونات» يوم الجمعة وستقدم للموظفين بطاقات لأعياد ميلادهم، وفجأة ستجد بين يديك ثقافة الاستحقاق. إذا ما قمت بفعل أمور معينة لتكون لطيفاً فقط، فإن الناس ستتوقع المزيد. لذا يجب أن توجه الثناء مشروطاً بالسلوك المرغوب والأداء، وسوف يدرك الموظفون الثناء أكثر وسوف تحصل على نتائج أفضل أيضاً.

ويجب عليك أن تبقى هذا الثناء متجدداً وثيق الصلة مخلصاً. إن أي حافز لن يكون له تأثير كبير إذا ما استخدم بتكرار.

3- ما هي أنواع الثناء والمكافآت التي يريدها الموظفون؟

لقد أجريت استطلاعاً عبر الإنترنت أعطيت فيه الناس خياراً لاثنتين وخمسين مادة. وكان العامل الأول الذي وضعوه على رأس القائمة هو «انخراط المديرين ودعمهم» - أخذ رأي الموظفين، السماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرار، إعطاؤهم السلطة للقيام بعملهم، تقديم الدعم لهم عندما يرتكبون خطأ ما، وهلم جراً، وكذلك كانت ساعات العمل المرنة أمراً مهماً أيضاً، ومنح فرص للتعلم والتنمية وتوافر المدير في كل الأوقات.

يريد الموظفون أيضاً ثناءً أساسياً. وكان بين العناصر العشرة الأولى أربعة أنماط للثناء: ثناء شخصي، وثناء خطي، وثناء يوجه على الملأ، وثناء إلكتروني. لقد كانت هذه الأمور الأهم للناس، ولا تكلف أي منها قرشاً واحداً.

4- كيف تختار أي نوع من الثناء ستستخدم في وضع معين ما؟

فكر ملياً بهذه العناصر:

- توافر الوساطة: كم عدد المرات التي ترى فيها الفرد بالفعل؟ هل تديره عن بعد أو تتواصل معه عبر الحاسوب؟ هل تسنح لك الفرصة أن توجه له الثناء على الملأ، على سبيل المثال في اجتماعات هيئة الموظفين الدورية؟

- تفضيل الموظفين: هل تعرف كيف يُفضل الموظف أن يُثنى عليه؟ هل تحدثت معه حول هذا الأمر؟ على سبيل المثال، إن الموظف المنطوي على نفسه يفضل على الأرجح ثناءً خطياً أو إلكترونياً أكثر من كونه أمام الملأ.

- ارتياح المدير: ما هي أساليب الثناء التي ترتاح إليها؟ على سبيل المثال، إذا كنت غير بارع أو لبق في توجيه الثناء وجهاً لوجه، فإنك على الأغلب لن تفعل ذلك، حتى لو كنت تعتقد أنه يجب عليك ذلك. وإذا كنت لا تشعر بالارتياح إلى التكلم علناً، فيكون من الأفضل أن تتخطى الثناء العلني، وتستبدله بشيء شخصي أكثر صدقاً.

5- هل هناك أي معايير خاصة لتوجيه الثناء في الظروف الاقتصادية الصعبة؟

نعم. ففي الأوقات التي يجب علينا أن نكثر من فعل هذا الأمر، نجد أنفسنا نقلل من القيام به. دعنا نقل: إنك كنت تقدم لفريقك مكافأة تصل قيمتها إلى 250 دولاراً، ولكن لأنك لم تعد تستطيع أن تتحمل هذه القيمة، تتوقف عن إعطاء الفريق أي مكافأة فيما بعد. وأنا أقول: بل استمر في إعطاء الفريق مكافأة وقل لهم شيئاً من هذا القبيل: «يجب علينا أن نخفف من العطاء المادي لنخفف من النفقات، ولكن هذا الأمر لا يقلل من قيمة عمل هذا الفريق، وعلى الأخص في هذا الوقت». وعندما نحاول أن نواجه تلك الأوضاع فإن كلمة دعم صغيرة أو توجيه دعوة غداء أو قول عبارة مثل: «تمالك نفسك واثبت» قد تجدي لوقت طويل.

قراءات إضافية

Make Their Day! Employee Recognition That Works by Cindy Ventrice (2003, Berrett-Koehler)

The Magic of Employee Recognition: 10 Proven Tactics from CalPERS and Disney by Dee Hansford (2003, Worldat-Work)

Other People's Habits: How to Use Positive Reinforcement to Bring Out the Best in People Around You by Aubrey C. Daniels (2000, McGraw-Hill)

إعادة التفكير في المال والدافع

لورين غراي

هل سمعت في ما مضى النصيحة التي تقول: «افعل ما تحب، وسيأتي المال لاحقاً؟» إن هذه الفكرة تفيد بأن القلق الناجم حول الأمور المالية يشوش البحث عن الحافز الجوهري. طوال نصف القرن الماضي، ساند مفكرو الإدارة الرائدة هذا التفكير. ولكن اليوم، ولما كان المال أمراً أساسياً للغاية لكل عناصر الحياة المعاصرة، فإن بعضهم بدأ يفكر في أن إجراء محادثات نزيهة وصريحة عن المال قد يوضح، بدلاً من أن يشوش، البحث عن اهتماماتهم الدفينة.

إن إعطاء مسألة التعويض وقتاً كافياً في المناقشات التي تجري بين المديرين والموظفين قد تتحدى الحكمة التقليدية. وكما يذكر فريديريك هيرزبيرغ في مقالته الشهيرة عام 1968 بعنوان «مراجعة الأعمال التجارية، جامعة هارفارد»: «مرة أخرى، كيف تحفز موظفيك؟ المال، المرح، ظروف أماكن العمل، سياسة الشركة والإدارة، كل هذه العناصر هي «عناصر نظيفة» - وخارجة عن نطاق الوظيفة بحد ذاتها. ولكنها ليست كافية لتوليد التزام الموظف». ويناقد هيرزبيرغ فكرة التحسين الدائم للأداء فيقول:

إن التحفيز الحقيقي، مثل تحسين الوظيفة، والذي يتعلق بتمسك الموظف بالحاجة الماسة إلى النمو والإنجاز، وذلك يجعل عمله يتسم بالمزيد من التحدي والمتعة، هو الأمر الوحيد الذي سوف يفي بالغرض.

لقد أصبح المجتمع الأمريكي أكثر غنى، ومع ذلك وكما يقول النقاد الاجتماعيون والمدربون التنفيذيون، يبدو أن الناس يعملون أكثر مما مضى، ولكنهم يجدون صعوبة بالغة ومرتفعة في إيجاد معنى وهدف لحياتهم. وتقول المدربة التنفيذية بامبلا يورك كلينير: في زمن الأجيال السابقة، كان للناس «الكثير من المنابع المختلفة للمعنى والتوكيد، بما يتضمن الجوار والأنشطة المدنية والمؤسسات الدينية، أما الآن فألى جانب تربية أطفالهم، فإن الناس، في المقام الأول، يعملون فقط». إذاً، فقد أصبح مكان العمل الساحة الرئيسية التي يبحث فيها الناس عن معنى. وتضيف قائلة: «كما أن تكديس المال أصبح أكثر المؤشرات الملموسة التي تدل على أننا تقدمنا في هذا البحث».

وتقول كلينير، مؤلفة «ما هو القدر الكافي؟»: «إن الناس لديهم اعتقاد غير مدروس أن دخلهم سوف يتزايد باستمرار، وأن الشركة إذا لم تزد أجورهم سنوياً فهذا يعني أنها لا تكن لهم الاحترام». وتقول أيضاً: لتبديد هذا الانطباع يستطيع المديرون أن يعلموا الموظفين بعض المبادئ الرئيسية المتعلقة بعلم تدبير الموارد المالية للأعمال التجارية، وبهذا تتخلص إلى حد بعيد من الدراما النفسية التي تنجم عن مناقشات الأجور، وتحول تلك المناقشات إلى محادثات عقلانية حول القيود التي قد تواجه الشركة في ظروف معطيات أدائها المالي لسنة معينة.

على سبيل المثال، توثق أن المكلفين بإعطاء التقارير يفهمون الفرق بين دخل الشركة وبين مربحها. اشرح لهم الطريقة التي تحدد فيها الأسواق القيمة المالية (توليف بين التسعير وقيمة السلعة). اجعلهم يرون كيف أن عملهم يسهم في بناء النتائج النهائية للشركة. ومن هذه الثقافة التجارية ينمو الإدراك بأن المال قد لا يأتي دائماً عقب القيام بفعل ما نحب - يجب علينا معظم الأوقات أن نقايض بين الاثنين.

ولقد كتب جاكوب نيديلمان، بروفيسور الفلسفة في جامعة سان فرانسيسكو، في كتابه «المال ومعنى الحياة»: إن هذا الإدراك يمكنه أن يجدد لدينا الإحساس بقيود المال وما قد يوفره لنا. ويضيف قائلاً: في الحضارة المشبعة بالمال «يخلط الناس بكل سهولة الاحتياجات المادية الأساسية» - الجهاد في سبيل تأمين الطعام والملبس والمأوى والأمان لحاجة البقاء - وبين الاحتياجات الروحية الأساسية للشعور بمعنى وهدف لحياتنا». ثم إنهم يجدون صعوبة في التمييز بين حبهم الجوهري لنوع معين من العمل وبين رغباتهم ليحصلوا على كل أسباب الراحة والحماية التي من الممكن أن يشتريها المال.

ومن وجهة نظر تناقضية، فإن تركيز الانتباه على نحو أكبر على المال -وعلى الأخص الخوف وخداع الذات اللذان يصادفاننا في حياتنا- يمكننا من استرداد فهمنا للفرق بين هاتين الحاجتين الإنسانيتين الأساسيتين فقط، ويقول نيديلمان: إن النظر بجديّة أكبر إلى المال، يساعدنا على أن نتقل إلى ما هو أبعد من أنهما كنا به. وعندها فقط نستطيع أن نرى كل الإمكانيات المؤدية إلى الإنجاز والمعنى والعلاقة الموجودة وراء السعي للبقاء.

إن نظرة غير محجّمة إلى مواقفنا من المال ومعتقداتنا حوله ستساعدنا على تحديد حوافزنا الحقيقية، وسوف تقودنا إلى فهم أعمق لمنابع اهتماماتنا الدفينة ومتطلباتنا المرجوة التي لا يشبعها المال.



أي حوافز تعود بالفائدة الآن؟

بيتر جاكوب

من يمكنه أن يلوم شركة مايكروسوفت لإلغائها منح امتياز الأوراق المالية؟ إن عالم الشركات قد عانى من كدمات ضخمة نتيجة الفائض الإجمالي في استخدام الامتيازات، ويبدو أن مجلس معايير المحاسبة المالية يتسم بالاتزان حين يطلب من الشركات أن تنظر إليها كنفقة تعويض، وهناك جدل قوي قائم في تأثيرها في تحفيز الموظف. والعديد من الشركات سوف تنهي قريباً التعامل بالامتيازات برمتها.

ولكن هناك الكثير من الشركات ومنها سيتي غروب - بقيت ملتزمة باستخدام منح الامتيازات في كل مستوياتها المؤسسية. وفي الواقع، فإن سيتي غروب تقيد الامتيازات في برنامج التعويض لعشرات الآلاف من موظفيها العاملين في أمريكا الشمالية. ثم إنها تعطي هؤلاء الذين يتلقون تعويضاً مبنياً على الأوراق المالية خياراً أكبر بطريقة الدفع - بين الامتيازات والأوراق المالية المقيدة - بينما تضيق الظروف التي بموجبها يمكن للامتيازات أن تُستخدم.

ولكن التفكير ملياً حول دور امتياز الأوراق المالية في شركتي سيتي غروب ومايكروسوفت ومجموع نتائج الشركات الأخرى، أوجد مناقشة أوسع حول كيفية تكوين رابطة ذات معنى بين الدفع واستراتيجية الشركة. وبينما لا تزال العديد من الشركات في المراحل الاستشكافية، بدأت الشركات الأخرى تجني الثمار. إن أساليبهم تظهر التفكير المتجدد حول الطريقة التي نحفز بها الجميع، ونعوضهم ونكافئهم، وذلك ابتداء من العاملين في الخطوط الأمامية، وانتهاء بالمديرين التنفيذيين في أماكن العمل الحديثة.

امتيازات فوق الامتيازات

بالرغم من أن دور الامتيازات هو ليس كل ما تتضمنه مناقشة التعويض، ولكنه بالتأكيد محوره. ويربط بيتر شينكوس، مدير إداري في شركة ميرسير، البيئة بظاهرة الطقس الموضحة في كتاب «العاصفة الكاملة» بقلم سياستين جنغير، ويقول فيها: «إن الكثير من الأمور تحدث في وقت واحد». وتجد الشركات نفسها فجأة بحاجة ماسة إلى لزوم تقييد الامتيازات، وعدد الامتيازات المتداولة واحتمال تخفيف الدخل، ولقد دفع انحدار السوق الرئيس العديد من الامتيازات إلى الغرق وغضب المستثمرين حول الدفع الجامح للمديرين التنفيذيين الرئيسيين.

وهناك أيضاً مسألة مدى فاعلية التحفيز الناجمة عن استخدام أداة الامتيازات. وعلى سبيل المثال، ففي مقال «القلق إزاء امتيازات الأوراق

المالية» نُشر في مجلة «المنظور الاقتصادي» قام البروفسور براين هول من جامعة هارفارد، قسم إدارة الأعمال، والبرفسور كيفين مورفي، بتفحص مشكلات استخدام الامتيازات في برامج الحافز الطويل الأمد عن كثب. ولقد وجدا، من بين تلك المشكلات مقدرة الامتيازات الضعيفة إلى حد ما على تحفيز الموظف وأدائه أثناء انهيار السوق وعلى خلاف ذلك، المكافآت الكبيرة نوعاً ما التي يقدمونها إلى الموظفين ذوي الأداء الضعيف أو المتوسط أثناء ازدهار الأسواق.

وماذا عن تأثيرات القضية القائمة ضد مفهوم حق الملكية والامتيازات فحسب؟ يقول غاري لوكي، الذي يقود ممارسة التعويض للمديرين التنفيذيين في شركة تاورز بيرين الاستشارية: «إن الشركات تبحث عن آليات تعويض تُبنى على نحو أقل على منهج المحاسبة وعلى نحو أكثر على أهداف العمل التجاري».

ويقول شينغوز: هناك تحول من بين الاتجاهات المتعددة نحو تنوع أكبر في برامج التحفيز طويلة الأمد، حيث بدأت بعض الشركات لا تدرج خيار استخدام ميزات الأوراق المالية وتستبدلها بمزيج من الوقت-والأداء- والأسهم المقيدة والتي لها القيمة نفسها. بالإضافة إلى ذلك، يقول شينغوز: إن بعض الشركات تقوم بإعادة توزيع جزء من القيمة الحالية لبرنامج التحفيز طويل الأمد إلى قيمة نقدية من برنامج تعويضهم، وذلك للإداريين ذوي المستوى المتوسط أو الأقل منه. وإن هذا الأمر أتى من قبل الاكتشاف الذي يفيد أن الموظفين في معظم الأوقات يستعملون ميزات الأسهم عندما يمكن استخدامها، وذلك بعد أن تصبح حقاً من حقوقهم ويستعملونها بفاعلية كتعويض نقدي.

ويضيف شينغوز أن هناك اتجاهًا آخر قد بدأ من قبل، وهو عرض الخيار لبرامج التحفيز طويلة الأمد حتى يتسنى للمديرين التنفيذيين أن يختاروا من قائمة قد تتضمن النقد والأسهم المقيدة والامتيازات.

تحدي التوجيهات

إن الشركات التي تفكر في إستراتيجيات التعويض المستقبلية يجب أن تنظر إلى ما يفعله الآخرون:

برامج المنح المعكوسة

هناك في قلب مفهوم أنظمة بلانر للتعويض المتغير، التزام للمديرين التنفيذيين الكبار. وإن هذا الالتزام هو وضعهم في أسفل مكيال الترتيب. إن بالاجي كريشنا مورثي، المدير التنفيذي للرئيس والمنتج لأنظمة شاشات العرض المسطحة، يرى أن برنامج تعويض الشركات مؤسس على ثلاثة مبادئ:

الأول: هو أن تهدف الشركة إلى توظيف مديرين وعمال من صفوة الشريعة الربعية من تقانة السوق، ولذلك فإنها ستدفع تعويضاً يناسب تلك الشريعة. ولكنه يشير في الوقت نفسه إلى أن «الجزء المتغير من التعويض يُدفع فقط عندما تحقق الشركة أعلى الأداء الربعي بالمقارنة مع أقرانها.

أما الثاني: فإن الشركة تطلب من مديريها التنفيذيين الكبار أن يشتروا أسهماً بما يعادل عشرة في المئة من أجرهم الأساسي؛ وذلك

في السوق المفتوح. وتكون هذه المشتريات زيادة على الأسهم التي من الممكن أن يحصل عليها المدير التنفيذي عند منح الشركة امتياز الأوراق المالية أو أي تعويض متعلق ببرنامج الأسهم. إن شركة بلانر تكافئ مثل هذه المشتريات بمنح تسعة امتيازات مقابل كل سهم يُشترى. ويذكر كريشنا مورثي هنا: «إن هبوط سعر الأسهم يلحق الضرر بالمساهمين أكثر بكثير من مالكي الامتيازات».

وثالثاً: إن الشركة تدفع تعويضاً متغيراً للموظف، فقط بعد أن تدفع حصص المساهمين، وبعد ذلك تدفع وفقاً لهرمية معكوسة. وهذا يعني وجوب دفع المنح كاملة إلى العمال التنفيذيين قبل أن تدفع إلى مديريهم. وبعد ذلك تدفع إلى رؤساء الأقسام وبعدها التنفيذيين الكبار، وأخيراً إلى المديرين التنفيذيين الرئيسيين.

ويقول كريشنا مورثي: «إن هذا المفهوم يظهر الرابطة المباشرة بين مسؤولية القيادة والتأثير». ويضيف قائلاً: «إن المدير التنفيذي الرئيس هو الأخير في القائمة، ولذلك فهو المتحمل الرئيس للصدمات، لأنه يمتلك المقدرة العظيمة على التأثير في أداء الشركة».

قائمة برنامج التحفيز

إن شركة لينكولين ناشونال، وهي شركة تقدم خدمات مالية تتمركز في ولاية فيلاديلفيا، استبدلت أخيراً ببرنامج موظفيها المتعلق بامتيازات الأسهم برنامجاً جديداً للتحفيز طويل الأمد والذي يسمح للموظفين أن يختاروا من قائمة تداولات تعويضات متغيرة. ويقول جورج دافيز، نائب

الرئيس للموارد البشرية: إن الشركة حددت لكل منصب مؤهل برنامج تحفيز طويل الأمد ذا قيمة معينة، ويخصص الموظف نوعية التداول التي يود دفعها. ولتعويض الفروقات التي تتعلق بمخاطر كل تداول، فإن الشركة توفر امتيازات أسهم بقيمة 100% وأسهم بقيمة 80% ونقد بقيمة 67%.

وأما السمة الأخرى، التي يتميز بها برنامج شركة لينكولن الجديد، فهي أن المتطلبات التي تخول منح الأسهم والامتيازات تتضمن الآن عنصر الأداء. إن معايير الأداء - ربح حامل الأسهم.

تعقيدات التعويض

إن البروفسور ادوارد لولير، الذي يدرّس مادة الإدارة والمؤسسة في كلية مارشال لإدارة الأعمال في كاليفورنيا ومؤلف كتاب «عامل الناس بطريقة صحيحة»، هو مدافع جريء عن التعويض بالأسهم في كل مستوى من مستويات المؤسسة.

ويقول لولير: إن العاملين المصنفين تحت مستوى الإدارة الرئيسة والذين يمتلكون الأسهم قد يرون الرابطة بين أدائهم لعملهم وبين سعر أسهم الشركة رابطاً ضعيفاً، ولكنهم بالرغم من ذلك يفتخرون بامتلاكهم لها. ويتخوف لولير من أن الشركات سوف تتراجع عن إعطاء الامتيازات للناس من تلك المستويات وليس للمديرين التنفيذيين الكبار. ويضيف: إذا فعلت الشركة ذلك فإنها سوف توقف ممارسة التعويض، المتداول على نحو واسع، عن طريق الأسهم.

إن بعض الشركات قد أخطأت بالفعل بمنح امتيازات قد تصبح حقاً مكتسباً بأسرع مما ينبغي. ويذكر لولير أيضاً: إن هذا الأمر يجعل المديرين يركزون، بنحو كبير، على دخل وسعر أسهم قصيرة الأمد، وفي النهاية يُلحقون الضرر بالشركة، ولا يكثرثون إلى المصداقية. ويضيف مؤكداً: إذا كان للامتيازات أي دور فيجب عليها أن تكون طويلة الأمد.

والدخل الفعلي - يجب أن يصل إلى الستين في المئة من عمل الأقران التجاري قبل أن يكافئ البرنامج الموظفين. ولكن المكافأة سوف تتضاعف إذا وصل الأداء إلى خمسة وسبعين في المئة. ويقول جون بوسيا، رئيس مجلس إدارة لينكولن والمدير التنفيذي الرئيس: «إن برنامج التحفيز طويل الأمد مجدٍ على نحو كبير، وقائم على المسهمين، وله معايير أداء صارمة».

ويقول دافيز: إن برنامج تحفيز شركة لينكولن طويل الأمد يغطي نحو 60 مديراً من مديري الشركة التنفيذيين النخبة. وهناك برنامج مشابه يمنح مكافآت الأسهم فقط بناء على الأداء، ولقد بدأ هذا البرنامج يتغلغل إلى قلب المؤسسة.

برامج خيارات محدودة

هناك نحو 80.000 إلى 90.000 موظف في الولايات المتحدة وكندا مؤهلين للإسهام في برنامج سيتي غروب لامتيازات الأسهم، لذا فإن أي تغيير ثانوي قد يؤدي إلى عواقب خطيرة فيما يتعلق بالنتائج النهائية.

وبرغم ذلك، فإن الشركة عدلت من برنامجها في محاولة لجعله أكثر جاذبية للموظفين وأسهل ضبطاً. فعلى سبيل المثال، تقول شييري ماير هانوفر، مديرة قسم التعويض بالأسهم العالمية في شركة سيتي غروب: إن التغيير الرئيس يمكن المساهمين في برنامج امتيازات الأسهم أن يتلقوا جزءاً من منحة الامتيازات كأسهم مقيدة (سهم واحد لكل أربعة امتيازات). وفي المماثل فإن الشركة تعرض ميزة في برنامج الأسهم المقيدة تسمح فيه للموظفين أن يخفصوا من أسهمهم المقيدة إلى 25%، وأن يتلقوا أربعة امتيازات لكل حصة من الأسهم. وتقول ماير هانوفر: على الرغم من أن برنامج سيتي غروب للتعويض بالأسهم ليس بالضرورة برنامجاً متنوعاً، ولكنه يوفر للموظف خيارات أوسع.

ولبذل جهد ذي مستوى أعلى للسيطرة على برامج التعويض المبنية على خيار الأسهم، فإن سيتي غروب خفضت مدة استعمال الامتيازات من السنوات العشر التقليدية إلى ست سنوات لكل المنح المستقبلية، وأضافت مدة حيازة إلزامية، وهي سنتان لكل الحصص المتباعدة من الامتيازات.



المسهمون

- شارلز ورديل: مسهم في مطبوعة Harvard Management Update.
- لورين غاري: محرر في الرسالة الإخبارية في دار نشر إتش بي إس.
- آدم توبلير: مسهم في مطبوعة Harvard Management Update.
- آن فيلد: تكتب في العديد من المطبوعات التجارية الرئيسة ومقرها بيلهام، نيويورك.
- تيودور كيني: لقد ألف وكُلف بالكتابة لغيره سبعة كتب ومقره في ويليمزبيرغ، ولاية فيرجينا.
- جينيفر ماكفارلند: مسهم في مطبوعة Harvard Management Update.
- جون كيس: مسهم في مطبوعة Harvard Management Update.
- لورين كيلير جونسون: مسهم في مطبوعة Harvard Management Update.
- كريستن بي دوناهيو: مسهم في مطبوعة Harvard Management Update.
- فريديريك إف ريتشهيلد: مدير متقاعد وزميل في شركة بان آند كومباني ومؤلف «الولاء يحكم! كيف يبني قادة اليوم علاقات ثابتة».
- بيتر جاكوبز: مسهم في مطبوعة Harvard Management Update.