

## كيف تعوض جهود الفريق؟

لورين غاري

كما هو الحال في كرة القدم، كذلك في عالم الأعمال: ففي أيامنا هذه لا نسمع سوى الحديث عن «الفريق، الفريق، الفريق». وقد باتت قوة الفريق تستخدم اليوم بطريقة نموذجية؛ لإيجاد حلٍ لعددٍ لا حصر له من المشكلات الإدارية: تحسين الجودة، دمج الأهداف التسويقية لتصميم منتج جديد، تقليل عدد حلقات سلسلة تطوير المنتج، التخفيف من حالات الغياب عن العمل وترك المؤسسة، إدارة النفقات، التعاقد مع جهات خارجية لأداء مهام توزيع رواتب الموظفين، إضافةً إلى مهام أخرى كثيرة.

يعتقد أولئك القوم الذين يكسبون المال مقابل هدر الوقت في الجلوس ووضع تصورات للمستقبل، أن ولعنا الشديد بالفرق يمثل مرحلةً رئيسةً في تطور المؤسسة، مؤكدين أن الشركات في القرن القادم ستكون من مجموعة من المجتمعات المصغرة المستقلة، التي تمتاز بتعدد الوظائف، وتنوع المراتب الوظيفية، والتفاعل، و«العمل الشبكي». لكن ذلك شأن من شؤون المستقبل. أما اليوم، فيبقى العمل الجماعي انحرافاً عن

المناهج التقليدية لإنجاز العمل. وقد بدأت الشركات للتو الكفاح لإيجاد طريقة مناسبة لتعويض العاملين ضمن الفرق.

من الناحية النظرية، وعند دفع أجر الفريق الجديد، ينبغي تحقيق التعادل بين أداء وحدة العمل الجديدة هذه، وأهداف الشركة. وتقرح الأبحاث التي تناولت هذا الموضوع «ضرورة معاملة الأفراد معاملة جماعية، إن أرادتهم أن يسلكوا سلوك فريق واحد»؛ على حد تعبير إدوارد إي. لولر الثالث، ويعمل مديراً لمركز المؤسسات الفاعلة في كلية مارشال لإدارة الأعمال في جامعة كاليفورنيا الجنوبية. لكن، وكما اكتشف المديرون المسؤولون عن التعويض، ثمة نظام معقد مختلف كلياً لتصميم مقاييس لتعويض الفريق؛ ذلك أن أنظمة المكافأة الحالية، لم تصمم لهذه «النظم ضمن المؤسسات» المسؤولة عن إنجاز العمل الحقيقي. فالفريق الحقيقي، وعلى نقيض مجموعات العمل التقليدية المؤلفة من موظفين يتبعون المدير ذاته، يتمتع بالاستقلالية، أو يتشارك أفرادها في المسؤولية، ويعملون معاً لإنجاز مجموعة من المنتجات و/أو العمليات و/أو الغايات، ولا ينتمون إلى الوحدة المؤسسية عينها بالضرورة.

ويصعب على أي خبير وضع تصميم «عام» للآلية التي ينبغي للشركة اتباعها لتعويض فرقها؛ وذلك للاختلاف الكبير بين أنظمة التعويض المتبعة في الشركات؛ إذ تستخدم معظم الشركات صيغة معينة للمكافأة التحفيزية. ويعتقد ستيفن غروس -نائب رئيس مجموعة هاي في

نيوجيرسي ورئيس مجلس الإدارة فيها، ومؤلف كتاب Compensation for Teams - أن بعض الأنظمة تدعم عمل الفريق أكثر من سواها، حين يتعلق الأمر بالتعويض الأساسي للفرد.

## إن أنظمة دفع الأجر المرتكزة على المهارة، داعمة لعمل الفريق.

لا يتلاءم نظام الدفع الأساسي الأكثر شيوعاً مع تعويض الفريق نوعاً ما؛ إذ يقوم هذا النظام، المدعوم نظام الدفع القائم على أساس العمل، سعة معرفة الموظف، وعمق اطلاعه فيما يتعلق بمهارة معينة. ويعد نظام هاي - الذي جاءت تسميته من اسم نيد هاي، المسؤول في الحكومة الأمريكية الذي أوجده في أثناء الحرب العالمية الثانية - النظام النفطي المرتكز على أساس العمل، الأشهر عالمياً.

بقي نظام هاي المعيار الأوسع انتشاراً للتعويض في المؤسسات في العالم حتى الثمانينيات، حين أُجبرت الشركات - بسبب التقصص في كوادرها الوظيفية، ودخول التقانة بوصفها منافساً، والتنافس العالمي - على ابتكار سبل جديدة لتحقيق أغراضها. لكن جموده يجعل من الصعب أن يتناسب مع الطبيعة المتغيرة لمسؤوليات الفريق، والمهام المكلف بها. وهكذا، سرعان ما حل نظام الدفع المرتكز على المهارة محل نظام الدفع المرتكز على العمل؛ بوصفه النظام المفضل للتعويض في الشركات في العقد المنصرم.

يحدد نظام الدفع المرتكز على المهارة، الذي يكاد يكون معادلاً لنظام الدفع القائم على أساس المعرفة، أو ذاك القائم على أساس الكفاءة، أجر الموظف تبعاً لعدد المهارات التي يتقنها، أو الأعمال القادر على القيام بها. وهو يشجع الموظف على تطوير مهاراته باستمرار، واكتساب مهارات أخرى جديدة تعد حاسمةً لقدرة الشركة على المنافسة في الحاضر والمستقبل، ويغلب استخدامه في المؤسسات العاملة في مجال الصناعات الشديدة المنافسة.

يعتقد بعض خبراء التعويض أن نظام الدفع المرتكز على المهارات، قد يكون الأنسب للمؤسسات التي تستخدم الفرق على نطاق واسع؛ لأنه يكافئ الاتجاهات والسلوكيات التي تساعد الفريق على النجاح. وقد كتب لولر، وجيرالد إي. ليدفورد الابن، ولي تشانج العاملون في جامعة كاليفورنيا الجنوبية، في مقالة لهم نُشرت عام 1993 تحت عنوان Compensation & Benefits: يسهل هذا النظام «مهارات التدريب المتعدد وتناوب العمل، التي تعد أساسيةً للفريق ذاتي الإدارة».

### تنوع أنماط المكافأة بحسب تنظيم الفريق

ثمة حقيقة أخرى تزيد المشكلة تعقيداً، وهي ظهور أنواع مختلفة من الفرق لتلبي المتطلبات المتنوعة للمؤسسات. ويرى الخبراء أن نمط التعويض يختلف باختلاف الفريق. ويذكر إدوارد لولر، وسوزان كوهين - الأستاذة المساعدة في كلية إدارة الأعمال في جامعة كاليفورنيا الجنوبية - ثلاثة أنماط لتنظيم الفريق:

● **التنظيم الوظيفي:** يتكون أعضاء الفريق من موظفين من البناء الأساسي للمؤسسة. ويتولى هذا النمط من الفرق المهمات المتعلقة بحل المشكلات أو الهادفة إلى التحسين. (ووفقاً لإحدى الدراسات، تستخدم 85% من الشركات الألف في مجموعة فورتن 500 نمط التنظيم هذا).

● **تنظيم المصفوفة:** ومثاله فريق تطوير المنتجات الجديدة أو فريق نظم المعلومات؛ حيث يجتمع عدد من المختصين في مجالات متعددة؛ للعمل معاً على تنفيذ مشروعات ذات إطار زمني محدد وطويل نسبياً. (يسهم العاملون بوقتهم كاملاً، حتى تتحقق أهداف المشروع، ثم ينحل الفريق عندئذ).

● **التنظيم الاستشاري:** هو وحدات متكافئة، ومكتفية ذاتياً، وذاتية الإدارة؛ تتولى مهمة تزويد خدمة معينة أو إنتاج سلعة محددة. (ويعرف هذا الفريق بفريق العمليات؛ حيث يعمل أفرادهم بدوام كامل، وتكون عضويتهم في الفريق دائمة).

بينما يقترن الأجر في أنظمة الدفع التقليدية بعمل معين أو شخص محدد، يكمن التحدي عند تعويض الفريق في تصميم نظام يكافئ الأداء الجماعي، ويكافئ أعضاء الفريق أيضاً عندما يحين الوقت المناسب. وتتضمن الإستراتيجية الفاعلة للتعويض المرتكز على العمل الجماعي، عناصر من أنظمة المكافأة القائمة، وتعديلها بما يناسب كل نوع من أنواع الفرق.

## تعويض الفريق الوظيفي

بسبب إلحاق هذا الفريق بالمؤسسة، فقد أوصى لولر وكوهين باستخدام نظام قائم على المكافأة الإضافية لتعويض أعضائه؛ مثل خطة لتقاسم الأرباح تقوم القيمة الإجمالية للنفقات المختزلة وغيرها من المكاسب، ثم توزع الربح بين الأعضاء وفق صيغة متفق عليها آنفاً. وفي حين تظهر نتائج خطط التشارك في العائدات سنوياً أو فصلياً، يمكن لخطط تقاسم الأرباح أن تحدث أثراً سريعاً. ثم إنها تحفز الفريق على ابتكار أفكارٍ فاعلةٍ أخرى. ومع ذلك، تذكر أن القيمة التحفيزية للعلاوات الناتجة عن تقاسم الأرباح، تتضاءل كلما طالت المدة الفاصلة بين موعد اقتراح الأفكار التي تساعد على توفير النفقات، وبين موعد منح العلاوة.

### تتنوع أنماط المكافأة تبعاً

#### لنمط تنظيم الفريق.

تحذير: خُذ في الحسبان تقديم نوع من المكافأة للأعضاء من خارج الفريق الذين تحتاج إلى جهودهم؛ من أجل الموافقة على مقترحات الفريق وتنفيذها. ولا تكافئ الخطط الرامية إلى توفير النفقات قبل بلوغها، ما لم تُردّ مكافأة الجهد لا النجاح. وأخيراً، احرص على ألا تسبب الوسائل التي صممتها لتحفيز الفريق الوظيفي، صراعاً في المصالح بين واجبات العمل المنظمة للموظف، وبين مسؤوليته في

الفريق العامل بدوام جزئي. فمثلاً، يؤدي اضطرار الموظفين إلى إلغاء اجتماعات مهمة، لا بد من حضورها، للقيام بواجبات عملهم المنتظمة - وذلك بسبب نظام الحوافز الذي يتبعه فريقهم المتكافئ، المكلف باختزال النفقات في مكافأة حضور الاجتماعات واستتباط أفكار فاعلة - إلى نتائج هدامة. (ويوصي غروس بمنح أعضاء الفريق جوائز تقديرية، أو علاوة استحقاق لأدائهم عملهم الاعتيادي من جهة ولأدائهم ضمن الفريق من جهة ثانية).

أما فيما يتعلق بمقوم الدفع الأساسي لتعويض أفراد هذا الفريق، فالدفع القائم على أساس المهارة هو الخيار المنطقي؛ لأنه يكافئ الأعضاء لتعلمهم مهارات جديدة في التحليل وحل المشكلات. لكن توثق من إجراء تحليل حسابي لتحقيق أفضل النتائج بأقل كلفة ممكنة. فقد تهدر مالك بدفع مهارات جديدة لفريق افتراضي، لا يجتمع أفراده أكثر من بضع ساعات أسبوعياً. ويوصي لولر وكوهين باستخدام نظام دفع قائم على أساس العمل في هذه الحالة.

### تعويض فريق المصفوفة

غالباً ما يتمكن الفريق الوظيفي من تحقيق النتائج دون إدخال أي تعديلات على نظام التعويض القائم. وقد يمثل تبني مقترحات هذا الفريق أعظم مكافأة له. أما فريق المصفوفة، فيتطلب خطاً صممت للتعويض له خاصة؛ وذلك لأنه يبتكر شيئاً جديداً في معظم الأحيان. لكن قيمة ذلك المنتج الجديد أو الخدمة الجديدة، قد لا يظهر قبل عدة

سنوات لاحقاً، حين تتوافر البيانات اللازمة المتعلقة بالأسهام المالية ورضا الزبون.

يجري تقديم الأداء ومكافأته في أنظمة التعويض التقليدية على نحو سنوي، لكن ينبغي أن يقترن تعويض هذا الفريق باكتمال إنجاز مهماته. (كذلك يجب تعديله في حال تغيرت عضوية الفريق عبر مراحل إنجاز المشروع). وبسبب صعوبة الحكم على فاعلية هذا النوع من الفرق على المدى القريب، فمن المنطقي استخدام نظام تقاسم الأرباح لمكافأة الأداء الجماعي، أو اعتماد نظام جماعي يكافئ الأداء، ويشمل الوحدة المؤسسية كاملة، لا الفريق وحده. ومن المفيد استخدام هذه الخيارات عندما يترك عمل الفريق أثراً كبيراً على الفاعلية الكلية للوحدة، أو حين يُوجد طوال مدة المشروع الذي يعمل عليه الفريق صعوبة في قياس النتائج ومكافأتها؛ بسبب عدم وضوحها في الوقت الراهن.

يعتقد الخبراء أن من الضروري مكافأة الإسهامات الفردية في أنماط معينة من هذا الفريق، على الرغم من أن ذلك يتطلب براعة كبيرة. وعلى سبيل المثال، أحدثت بعض شركات المضادات الحيوية فئة «walk on water» لموظفيها ذوي الأداء الرفيع (ونسبتهم نحو 10% من موظفيها).

تستطيع الشركات الحكم على إسهامات الأفراد في ختام مشروع محدد، عن طريق جمع تقديرات رضا الزبائن والأقران، ومن ثم دمجها في تقييم المؤسسة لنجاح المشروع برمته. ويرغب المديرون عادةً

في استخدام امتياز تعديل تقديرات رضا الزبائن والأقران بحسب الحالة، لكن هذا الأسلوب قد يؤدي إلى نتائج معاكسة. فالإفراط في إجراء التعديلات، قد يجعل التعويض يبدو غير موضوعي في عيون الموظفين.

عوضاً من ذلك، خذ في الحسبان آراء أعضاء الفريق؛ إذ يشغلون الموقع الأفضل لتقويم أداء بعضهم بعضاً، حتى عندما يتكون الفريق من عناصر متنوعة. فإذا اتسم أعضاء الفريق بالنضج، فسيميلون إلى الصدق في تقدير إسهام كل منهم، حتى عندما تقدر إنجازات أحدهم بعشرة أمثال إسهامات زميل آخر. وفي مثل هذه الحالات، تمنح بعض الشركات العلاوات بناءً على نسبة ثابتة من الراتب، لا على قيمة مالية ثابتة متماثلة لأعضاء الفريق كافة. لقد ابتكرت شركة تشامبيون الدولية، وهي شركة لتصنيع الورق في ستامفورد كونيكيتيات، نظاماً رسمياً لدفع العلاوات؛ وفيه تحدد علاوات فريق المصنوفة باستخدام نقطة متوسطة في درجة الراتب. وهكذا يتم تقدير أداء الموظف على مقياس ذي خمس درجات. فالتقدير الأخفض (أي عدم تحقيق أي من أهداف المشروع)، لا يحصل على أي علاوة، والتقدير الأعلى (أي الوصول إلى الأهداف كلها، ومن ثم بعضها)، يأتي بعلاوة تصل حتى 34% من النقطة المتوسطة لمعدل الراتب. ويمكن للزيادات المرتكزة على الأداء الكلي في هذه الشركة، رفع حجم العلاوة إلى أكثر من ذلك أيضاً.

## تعويض فريق العمليات

تعدُّ المحفزات المصممة لتحفيز الفريق خاصةً، ملائمة لفريق العمليات الدائم الذي يعمل في المؤسسة أمداً طويلاً؛ بسبب الاستقلالية الشديدة التي يتمتع بها أعضاؤه. ففي حالة فريق يقود عمليات التصنيع في مصنع أوتوماتيكي لتكرير النفط، يؤثر عمل كل فردٍ في عمل الأفراد الآخرين، ويصعب تحديد إسهامات الفرد الواحد. لذا كان لا بد من توضيح أهداف هذا الفريق بدقة، ووضع أنظمة محددة للتغذية الراجعة، ومقاييس واضحة للتقييم من قبل الشركة.

تعد خطط تقاسم الأرباح ومكافآت الاستحقاق (التي تدفع على هيئة علاوات أو زيادات على الراتب)، وسائل فاعلة لمكافأة الفريق. وقد تتمنى الشركات توزيع حصصٍ مختلفةٍ على أعضائه مجدداً؛ لذا ينبغي الاهتمام بضبط النظام الذي طورته بحيث لا يقوض التعاون والعمل الجماعي.

يعتقد لولر وكوهين أن خطط تقاسم الأرباح، «تناسب الطبيعة التشاركية لهذا النمط من الفرق على وجه الخصوص... إذ تزوده بالحافز لضبط أدائه، وزيادة معلوماته حول نقاط القوة لتحسين الأداء». وقد بدأت شركة تشامبيون الدولية عام 1995 العمل بتقديم مكافأة خاصة بالموظفين، تتمثل في تقاسم الأرباح بناءً على الإنتاجية. وجاءت النتائج إيجابية جداً إلى درجة حدثت بالشركة إلى توسيع البرنامج: نصف المصانع الكبرى للشركة تتبع اليوم خطاً لتقاسم الأرباح.

## محاضرات الفريق

تذكر النقاط الآتية عندما تكلف بمهمة، وضع أنظمة لتعويض الفريق:

إن المكافأة المرتكزة على المهارة وحدها، قد لا تدفع الفريق إلى تحقيق الأهداف التي ترغب فيها.

فالمعلومات الناتجة عن التجارب التي أجريت في مصنع هاوثورن، التابع لمجموعة ويسترن إلكترونيك في العشرينيات والثلاثينيات من القرن السابع، تبرهن على الفجوات التي شهدتها الإنتاجية نتيجة الأجور التحفيزية.

ليست المكافآت هي العنصر الأهم في نظام إدارة الأداء.

فتحديد أهداف الفريق، ووضع تقنيات لمراجعة السلوك وتعديله، أكثر أهمية؛ لأنهما المحرك الأساسي لفاعلية الفريق. وكما يؤكد كوهين من جامعة كاليفورنيا الجنوبية، «ينبغي استخدام المكافآت بوصفها نظاماً لاحقاً، لا بوصفها نظاماً قيادياً».

يجب أن يكون الأجر التحفيزي ذا دلالة كبيرة.

ينبغي أن تصل المكافأة التحفيزية إلى قيمة تعادل مقدار الأجر الشهري للموظف - أي 1000 دولار على الأقل - لتستحوذ على انتباهه. ففي مجموعة تشامبيون الدولية، «ليس من المستغرب أن تصل المكافأة التحفيزية للفريق الإداري حتى 40% من التعويض الكلي، وذلك وفقاً لعدد الأهداف التي أنجزها»؛ على حد تعبير مارك تشايلدرز، النائب الأعلى لرئيس شعبة الموارد البشرية.

تحقق من كون نظام التعويض خاصتك يعطي الأولوية للأهداف الجماعية.

ضمن هذا الإطار، لا تشعرن بالاستياء حيال تسمية «اللاعب الأكثر أهمية» ومكافأته، طالما أن نموذج التقويم واضح تماماً.

اجعل العامل المحفز من جنس المهمة.

إن أسفر نجاح إحدى المهمات بعد اكتمالها عن قيمة دائمة للشركة، فاستخدم الزيادة على الراتب بوصفها مكافأة. أما إذا كانت الفائدة مؤقتة (مرة واحدة فقط)، فلتكن المكافأة علاوة تدفع مرة واحدة فقط.

لحث الفريق على العمل بأقصى طاقاته، صُغِ العوامل

المحفزة بطريقة تعبر عن أهداف المؤسسة أو الوحدة. وبذلك تعوّق الفريق عن الفوز بالمحفزات على حساب الشركة أو الوحدة كاملةً.

لكن تقاسم الأرباح يمكن أن يؤدي إلى نتائج عكسية في بعض الحالات؛ حيث يقود إلى ما تشير إليه كوهين على أنه «تدهور الأداء على المستوى الجماعي». ومثالاً على ذلك، حصل فريق منظم جغرافياً، ومكلف بمعالجة الادعاءات في إحدى شركات التأمين، على محفزات أسهمت فعلياً في إحباط عمليات التعاون مع فرق العمليات، في الأقسام الأخرى من الشركة؛ الأمر الذي أدى إلى تقويض أدائها الكلي. ويؤكد لولر: «في حالات كهذه، ليست مكافأة الفريق أو حرمانه إيّاها هي المسألة الأهم، بل هل ينبغي مكافأة فريق واحد، أم مجموعة من الفرق». وللحيلولة

دون حدوث تدهورٍ كهذا، يوصي لولر بربط المحفزات بالأهداف الكلية للمؤسسة، على نحوٍ يحرض فرق العمليات المتنوعة على التعاون معاً.

### الفريق - والمستنقع

إن تصميم مقاييس للأداء الجماعي مهمة معقدة، ومبهِمة، وتحتاج إلى دقة شديدة؛ فإن كُفِّت بها، كانت أفضل نصيحةٍ تُقدَّم لك: تجاهل الحاجة الملحة إلى الالتزام الصارم بالإرشادات، وركز على الاحتياجات الخاصة بكل فريق عوضاً منها. فإنَّ لم تفعلْ، وجدت نفسك تهيم على وجهك في أرجاء المؤسسة مدمماً: «المستنقع، المستنقع، المستنقع»، بدلاً من التهليل بفرح للفريق. فقدرتك على الإبداع ستعود بالفائدة على الشركة والفِرَق الموجودة فيها؛ والأمر ذاته ينطبق على تسليحك بالعزيمة والتهاف بحماسة: «انطلقْ أيها الفريق، انطلق!».

### قراءات إضافية

*Compensation for Teams: How to Design and Implement Team-Based Rewards* by Steven Gross (1995, AMACOM, 272 pp.)

*Strategic Pay: Aligning Organizational Strategies and Pay Systems* by Edward E. Lawler III (1990, Jossey-Bass, 328 pp.)

“Designing Pay Systems for Teams” by Edward E. Lawler III and Susan G. Cohen (*American Compensation Association Journal* Autumn 1992, pp. 6-18.)

“How the Right Measures Help Teams Excel” by C. Meyer (*Harvard Business Review*, May-June 1994, pp. 95-103.)

“Who Uses Skill-Based Pay, and Why” by Edward E. Lawler III, Gerald E. Ledford, Jr., and Lei Chang (*Compensation & Benefits Review*, 1993, pp. 22-26.)