

## كيف تكافئ فريق المصفوفة؟

ينتشر هذا النمط من الفرق على نطاقٍ واسعٍ في أيامنا هذه، ويزداد اتكال الشركات عليه بمرور الزمن. فإذا شارك عدد من العاملين في فريقٍ معينٍ مع أداء واجباتهم المنتظمة - أو إذا ما اقتضت الضرورة، لسبب أو لآخر، العمل في المكتب حتى ساعاتٍ متأخرة ليلاً، أو في أيام العطلات لإنجاز مشروع ما في وقته المحدد - كان من الطبيعي أن يرغب المدير في العثور على سبيلٍ لمكافئتهم.

لكن ذلك ليس بالأمر اليسير. أتمنحهم علاوة مثلاً؟ يمكن لبرنامج المكافآت النقدية أن يولد الاستياء تماماً، كما قد يثير الحماسة، إن رأى فيه الموظفون مصدراً شحيحاً للمكافأة. وقد لا تترك المكافآت غير النقدية - كدبابيس الزينة، والهدايا، والاحتفالات، وسواها - أي أثر يذكر. «إذ تحفز بعض الناس، ولا كلهم»؛ على حد تعبير جيرى ليفورد المسؤول عن فرع شركة ليبسون وشركاه في لوس أنجلوس.

لا يوجد حلٌ جذريٌ للمشكلة بكل تأكيد. لكن الخبراء المختصين بأنظمة التعويض، يقدمون بعض النصائح التي من شأنها مساعدتك على زيادة الإيجابيات، وتقليل الأضرار المحتملة عند تعويض فريق المصفوفة.

## المكافآت النقدية

### ادفع بسخاءٍ

حتى تصبح المكافأة النقدية مجدية، ينبغي أن تكون سخية بالقدر الكافي للاستحواذ على انتباه أعضاء الفريق. ولستُ أنصحك هنا بفعل ما فعله مايك أرمسترونغ، الذي شغل منصب الرئيس التنفيذي لشركة هيوز للإلكترونيات قبل عدة أعوام، حين وزع مبلغاً قدره 20 مليون دولار على 900 مهندس في الشركة، بعدما أنها مشروعاً لتصميم نظام دفاع جوي في المملكة العربية السعودية في وقته المحدد. لكن، يستحسن اختيار المكافأة غير النقدية عندما لا تملك القدرة على الدفع بسخاءٍ. فتقديم صكٍّ مصرفي قيمته 50 دولاراً مقابل شهرين من العمل الشاق، قد يُعد إهانةً، لا مكافأةً.

### اقرن المكافأة بنتائج قابلة للقياس

غالباً ما ترتبط العلاوات الممنوحة للفريق القائم على مشروع معين، بنقاط التحول التي تطرأ على حياة المشروع؛ على حد تعبير ستيفن إي. غروس، رئيس ومدير شعبة أجور الموظفين في شركة ويليام م. ميرسر، ومقرها في فيلادلفيا. «ولعل أولى نقاط التحول هذه وضع تصميم يستحق الإعجاب، وثانيها التخطيط لتنفيذه، أما الثالثة فإتمام بعض مراحل عملية التنفيذ. إذ يمكن تعقب هذه الأحداث وإدارتها».

ثم يضيف: ويُعد إكمال المشروع في موعده المحدد وبالميزانية المخصصة له، «نقطة تحول» أخرى تستحق المكافأة.

### لكن حافظ على التركيز على الهدف النهائي

يجب دفع العلاوات وفق استحقاقها - لكنك قد تختار عدم صرفها مباشرةً. ففي إحدى الحالات الواردة في كتاب Rewarding (كامبريدج - ماساتشوستس) فريقاً أنهى إحدى المراحل الانتقالية لمشروع معين، في موعدها المحدد في 27 نيسان، علاوة على عمله، لكنها لم تصرفها له حتى 1 تموز. وقد صرح قائد الفريق لاري رايمون آنذاك: «عمدنا إلى ذلك للتوثق من عدم رؤية الأفراد لـ 27 نيسان نقطة نهاية للمشروع. فقد أثار حدث الوصول إلى نقطة تحول في حياة المشروع، موجة كبيرة من الانفعالات، لكننا اضطررنا إلى الاستمرار في دفع الفريق إلى الأمام».

### مصدر الموارد المالية؟ كُن مبدعاً

عندما ينطوي مشروع الفريق على إنتاج سلعة جديدة أو مورد جديد للعائدات، يقترح غروس مكافأة الأعضاء عبر دفعات مالية تدفع سلفاً، أو إعطاءهم أسهماً إضافيةً. وبهذه الطريقة «ينالون جزءاً من المكسب المحتمل في المستقبل»، عوضاً عن حصولهم على دفعة مالية كبيرة مرة واحدة وحسب - وفي حال استخدام - لن يكافأ أعضاء الفريق ما

لم يتكفل مشروعهم بالنجاح. أما إذا تضمنت مهمة الفريق تخفيض النفقات، يمكن ربط المكافأة بنسبة التخفيض، وتدفع للفريق عندما تتحقق عملية التخفيض.

### أفسح المجال للأعضاء لتقاسم محصولهم

في أثناء عمله مديراً في شركة دوبونت، راقب روبرت ب. ماكنات فريقاً يواجه صعوبات في اتخاذ القرار المناسب، لتقاسم إحدى العلاوات المشتركة التي حصل عليها. ويعلق ماكنات، الذي يشغل حالياً منصب النائب الأعلى لرئيس شعبة الموارد البشرية في شركة آل فيرست فاينانشال في بالتيمور، على الأمر بقوله: «أجمع الأعضاء على تسمية العضو الذي يستحق أكبر نسبة من المكافأة، وهو القائد غير الرسمي صاحب الإسهام الأكبر في نجاح المهمة. ومن المحتمل أن يحصل ذلك الشخص على 3000 - 5000 دولار، في حين لا يتجاوز نصيب زملائه الآخرين 500 - 1000 دولار. وقد نجح الأعضاء في الوصول إلى اتفاق، على الرغم من أنهم كانوا يقررون مصيرهم أيضاً، واستطاعوا حل المشكلة في مناخ اتسم بالصراحة والأداء الرفيع».

### احرص على تجنب التشابك المفرد - والمقاومة

يسهل التحكم بالمكافآت النقدية عند اشتراك العاملين في المؤسسة في فريق أو اثنين على الأكثر. لكن موظفي بعض الشركات قد يعملون ضمن عدد كبير من المجموعات؛ الأمر الذي يزيد من تعقيد نظام

المكافآت إلى الحد الذي يحول دون إمكانية السيطرة عليه، بسبب الحاجة إلى أخذ المستويات المتفاوتة على نحو ملحوظ بين الأعضاء في الحسبان. ويمكن أن يؤدي ذلك إلى وقوع مناورات سياسية. «فتري العاملين يخططون لتحقيق مآربهم الخاصة - يسعون إلى الانضمام إلى الفريق الذي يبدو عاجزاً عن تحقيق غاياته، ومع ذلك سيفوز بالمكافأة، ويحاربون الأفراد الذين يرغبون في الانضمام إلى الفريق الذي تبدو عليه أمارات النجاح؛» على حد قول ليد فورد.

### المكافآت غير النقدية

«غير نقدية» لا تعني دائماً «غير مالية»

حظيت الفرق التي أدلت باقتراحات لتخفيض النفقات في شركة يوتيلي كروب المتحدة - وهي شركة لموارد الطاقة، ومقرها مدينة كنزاس، ميسوري - بمكافآت نقدية منحت وفقاً لبرنامج عمل متفق عليه سابقاً. لكن الشركة اعتادت منح أعضاء الفريق «قسائم خاصة بالشركة»، يستطيعون إنفاقها لشراء سلع ينتقونها من دليل معين، وذلك عوضاً عن كتابة صكّ مصريّ إضافي لهم. والسبب؟ تميل المكافآت النقدية إلى تلبية الاحتياجات اليومية للموظفين، في حين يجبرهم برنامج لتوجيه الإنفاق، مثل «قسائم الشركة»، على شراء منتج مميز. «فكاميرا الفيديو، تبقى في ذاكرة مشتريها أمداً أطول كثيراً من الحاجات اليومية التي يمكن ابتياعها بالمبلغ ذاته من المال؛» وفقاً لما ورد في كتاب Rewarding Teams.

## امنح الموظفين فرصة الاختيار

إن إحدى الميزات الأخرى لبرنامج توجيه الإنفاق، هي إتاحة الفرصة للموظفين لاختيار مكافآتهم. وتعدّ تلك المسألة عظيمة الشأن في خطط المكافآت غير النقدية أيّ كان نوعها؛ بسبب صعوبة ابتكار برنامج عام وشامل؛ إذ «سيحظى أي برنامج تستنبطه لمكافأة الموظفين باستحسان بعضهم دون الآخرين»؛ كما يؤكد ليد فورد من شركة سييسن. ولا تتطلب إتاحة فرصة الاختيار استخدامك دليلاً للسلع من مجموعة «قسائم يوتيلي كورب»؛ فالأمر لا يتجاوز إعداد قائمة من الخيارات. «وغالباً ما تعد الشركات لائحة مكونة من عشرة خيارات - تراوح بين الدفع لخدمات العناية بالمنزل، مروراً بتقديم بطاقات السينما، وانتهاءً بقضاء الأمسيات خارج المنزل».

## اصنع مزيجاً من المكافآت النقدية وغير النقدية

عند تقديم المكافآت غير النقدية يبرز أمامنا عائق واحد: إن كانت رمزاً للتقدير، كدبوس الزينة مثلاً، فقد تعدّ غير كافية. وفي الوقت ذاته، لا تمثل المكافآت النقدية احتفاءً علنياً بإنجازات الفريق. وهنا ينصح روبرت ماكنات، الذي يقود حالياً فريقاً تدريسياً يعمل على برنامج الأساليب التعويض في منظمة وورلد أت وورك (الجمعية الأمريكية للتعويض سابقاً)، بدفع علاوة أو حافز على أي حال. لكن يجب عليك ربطها بـ «الشكر الجزيل» للفريق علناً. «فإذا أثنى رئيسك

على العمل الذي أدبته، راودك شعور رائع في أثناء مغادرتك مكتبه في أحد أيام الجمعة».

### قراءات إضافية

- Harvard Business Review **Interviews with CEOs**  
Harvard Business Review on **Advances in Strategy**  
Harvard Business Review on **Appraising Employee Performance**  
Harvard Business Review on **Becoming a High Performance Manager**  
Harvard Business Review on **Brand Management**  
Harvard Business Review on **Breakthrough Leadership**  
Harvard Business Review on **Breakthrough Thinking**  
Harvard Business Review on **Building Personal and Organizational Resilience**  
Harvard Business Review on **Business and the Environment**  
Harvard Business Review on **The Business Value of IT**  
Harvard Business Review on **Change**  
Harvard Business Review on **Compensation**  
Harvard Business Review on **Corporate Ethics**  
Harvard Business Review on **Corporate Governance**  
Harvard Business Review on **Corporate Responsibility**  
Harvard Business Review on **Corporate Strategy**  
Harvard Business Review on **Crisis Management**  
Harvard Business Review on **Culture and Change**  
Harvard Business Review on **Customer Relationship Management**  
Harvard Business Review on **Decision Making**

