

(22 June 2009) - Arabic Press Release

هل لازال الشعور بأن الراتب هو المحفز الدائم للموظف؟  
وما هي حقيقة: أن المال هو الدافع الأول للأداء والإنتاجية؟

حمد بن حمود التمامي  
المدير العام لفيوتشر ماتش لاستشارات الموارد البشرية

تخيل تقديمك لحصة رياضيات لعشرين طالباً من طلبة الصف الرابع الابتدائي لموضوع القسمة المطولة .. الواقع مع براءة هذه الفئة العمرية فإنه سيوجد طلبة لازالوا يتصارعون مع جدول الضرب وكيفية حفظه, وقد نجد البعض منهم من بدأ فعلاً بالقسمة وإيجاد الحلول بدون عناء, بل وينظرون إلى الحصة على أنها مشوقة والموضوع سهلاً. وهناك فئة أخرى تنتظر للساعة منتظرة قرع الجرس للإعلان عن الاستراحة والتنافس على علب العصير ورقائق البطاطس لإسكات معدتهم الخاوية أصلاً.

على الرغم من أن الطلبة يفترض فيهم جميعاً فهم القسمة المطولة, إلا أن أسلوب وطريقة المدرس هي الشرارة التي يفترض أن تجذب انتباههم وفضولهم, والتي يفترض بطبيعتها (الطريقة) أن تكون متناسبة مع كل طالب كل حسب مستواه وقدراته. بنفس هذا المنطق يفترض أن تكون العلاقة بين المدير والموظف حتى يتسنى للأول إبقاء الثاني أكثر رضى وأداء وإنتاجية في وظيفته, وعليه فكلما كان التحفيز الفردي ممنهج لكل موظف دون غيره كلما كانت انعكاساته أكثر إيجابية.

إن الاعتقاد السائد بأن المال صالح للجميع كمحفز لم يعد صحيحاً على الإطلاق وهناك حاجة لمراجعة هذا الاعتقاد وهذه الفرضية بشيء من التفصيل وهذا ما سوف نتناوله في الصفحات التالية. إن المال قد يكون محفزاً لدى البعض ولكنه ليس بالأمر نفسه لدى البعض الآخر, وبالتالي أصبح حرياً بنا أن نفهم ما هي حدود هذا التحفيز عند استخدام المال وما هي عوامل نجاحه أو فشله. نحن لا نتكلم هنا عن الأجر للموظفين ولكن فكرة استخدام الراتب والزيادة فيه كمحفز وحيد هو الأمر الجدير بالبحث والنقاش. فكل منا لديه التزامات وخطط مالية ولكن عند مكافأتي أو تمييزي للآخرين يجب أن اعطيهم ذلك في الوقت الفعال وإلا أصبح ذلك عبئاً مالياً على الشركة أكثر من كونه وسيلة لرفع الأداء والإنتاجية.

إن المؤسسات الحديثة لديها أهداف كثيرة لزيادة طاقة موظفيها وبالتالي رفع إنتاجيتهم إذا أرادت أن تكون في وضع تنافسي.. ولكن الحل لا يكمن هنا أبداً في حفنة إضافية من المال قد يصرفها الموظف في ثاني يوم ويبقى 364 يوماً في السنة ينتظر الفرج ويستهلك طاقته دون تجديد.

إن الحل يمكن في نظري في معرفة أن ذات المميزات والحوافز المالية التي قد تجعل محمد مبتهجاً يطير من الفرح قد تجعل ذاتها عبد الله مستاء ويود أن يغادر المكتب هذه الحقيقة تعطينا مؤشراً حول فكر جديد يجب على المدراء أن يتبنوه وهو أن حقيقة سحر أصحاب العظمة الريال أو الدرهم أو الدينار ليست دائماً صحيحة وتحتاج إلى أطر أكثر واقعية عندما نتكلم عنها كمحفزات وحيدة ضمن مؤسساتنا.

وعليه دعوني أضع أمامكم بعض الحقائق الخاطئة والشائعة بين المدراء فيما يتعلق بحقيقة الراتب والزيادات المالية كمحفز للموظفين:

- الحقيقة الأولى -

#### -الحقيقة الرابعة-

الراتب المناسب يخفف حدة الاختلاف والخلاف بين الموظف والإدارة.

لقد أثبتت الدراسات أن المشاكل الشخصية هي من أكبر العوامل لفقد الكفاءات بغض النظر عما تدفعه الشركات. فالاعتقاد السائد أن الموظف سوف يتغلب على ضغوط الوظيفة ومتطلباتها. بمجرد قبوله بالعرض المغري, هو أمر منافي للواقع.

نعم قد يستمر الشعور الجميل بالراتب المغري لفترة, لكن لن يمر وقت طويل حتى ترى بوادر الاختلاف والخلاف بين الموظف ودوره في الوظيفة والإدارة المعنية من جهة أخرى خاصة مع وجود الاختلاف الواضح بين ما تتطلبه الوظيفة من سلوك يومي وما يحمله الموظف من سلوك طبيعي ثابت تم تأسيسه لسنوات طويلة وبمراحل مختلفة وتحت ظروف ضاغطة, وهذا السلوك لا يتناسب ما تتطلبه الوظيفة.

أحد عملنا تنبه لهذه الحقيقة واستطاع أن يخفض نسبة دوران العمل من 50% إلى 23% ثم 8% خلال 18 شهراً, بعد أن قام بمراجعة كاملة لأسباب ذلك وكيفية معالجتها. فقد وجد أن أفراد ومدراء المبيعات عادة ما يغادرون الشركة ما بين 3-12 شهراً على الرغم من الراتب المناسب, ولقد وجدوا أن إجراءات التوظيف لم تراعى في معايير الاختبار طبيعة الوظائف التي سوف يتم تعيين الأفراد فيها. كان التركيز على الشهادات والخبرات والمقابلة الشخصية التي عادة لا تعطى الانطباع الحقيقي للأفراد (يختزل القرار في ساعة واحدة) بينما كان من الضروري التعرف علمياً وبشكل حيادي فيما إذا كان المتقدمون لهذه الوظائف يملكون طبيعة عمل المبيعات من الإصرار والعزيمة والتنافس وبناء العلاقات كعمل يعرض محفز ولا يجدوا الحاجة إلى تغيير سلوكهم واستنزاف طاقتهم على التغيير عوضاً عن استغلالها في الإنتاجية والأداء المتميز.

لقد وجدوا في هذا المزيج الجديد (قدرات ذهنية وسلوكية تنافسية) الحل لمشكلة دوران العمل وقاموا بتحديث أسس التوظيف وخلق بيئة عمل تنافسية ومكافأة الإنجاز وترك مساحة جيدة لهم لاتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم دون الرقابة الملصقة بهم, مما أدى إلى ارتفاع نسبة رضاهم وزيادة إنتاجيتهم وبقائهم لفترات أطول وتحقيق النسبة التي أشرنا إليه أعلاه من دوران العمل والتي تعتبر بحق إنجاز لهم خلال 18 شهراً وبانعكاسات جد إيجابية على أرقام المبيعات وحصصة السوق.

عليه نرى هنا أن المال لم يكن محفزاً لـ 50% من النسبة التي تركت الشركة, بل كان تقليص الاختلاف بين ما تتطلبه الوظيفة وما يملكه الموظف من سلوكيات وظيفية مطلوبة كما أن خلق بيئة مشجعة لهذا التطابق وتحفيز الموظفين بأساليب تتماشى مع طابعهم يساهم في إبقائهم أطول مدة لدى الشركات وفي نهاية الأمر هو عامل يساهم في نجاح المدراء في تحقيق أهدافهم التي اتفقوا بها مع الإدارة العليا.

وأختتم مقالي بالقول أن إحدى الدراسات التي أجرتها وزارة العمل بالولايات المتحدة الأمريكية عام 1995 أفادت بأن 46% من الموظفين يتركون شركاتهم ليس لأن رواتبهم متواضعة ولكنهم يشعرون بأنهم غير مقدرين.. وأنا أعتقد بأن الشيء نفسه يحدث معنا ولكننا وبغياب الحس البحثي ضمن مؤسساتنا فإننا لا نستطيع أن نتنبه لذلك ونضع حلولنا في سلة واحدة ألا وهي زيادة الراتب للتحفيز متناسين تبعات ذلك, أو كما قال لي أحد رؤساء الشركات لقد دخلنا في سباق مراثوني للبقاء على موظفينا خلال 3 سنوات الأخيرة بزيادة الرواتب ولكننا خسرنا الرهان لاحقاً بعد أن تعلمنا الدرس وكما كان مكلفاً, وها نحن نعود إلى الأسس بأن الموظفين يتركون المدراء لا المؤسسات...

الكاتب: مدير عام فيو.تشر.باتش. لاستشارات الموارد البشرية

www.futurematch-hrc.com