

ب- طريقة روان (Rowan Method)

وهي تختلف عن الطريقة السابقة في إنها لا تستخدم نسبة ثابتة من الوقت المتوفر، ولكنها تطبق نسب متفاوتة وفقاً للوقت الذي تم توفيره أو إدخاره. ويمكن تحقيق ذلك بواسطة المعادلة الآتية :

$$\text{الاجر المستحق} = \text{أجر الساعة} \times (\text{الوقت الفعلي} + \frac{\text{الوقت الفعلي}}{\text{الوقت المعياري}} \times \text{الوقت المدخر})$$

مثال : إذا علمت إن هناك عاملين، أنجز العامل الاول عمله خلال (8) ساعات، بينما أنجز العامل الثاني عمله خلال (6) ساعات، إذا علمت إن الوقت المعياري لإنجاز العمل هو (8) ساعات وأجر العامل هو (4) دولار/ساعة. إحسب الاجر المستحق لكل عامل ؟
الحل:

$$\text{الاجر المستحق للعامل الاول} = \text{أجر الساعة} \times (\text{الوقت الفعلي} + \frac{\text{الوقت الفعلي}}{\text{الوقت المعياري}} \times \text{الوقت المدخر})$$

$$= 4 \times 8 = 32 \text{ دولار}$$

$$\text{الاجر المستحق للعامل الثاني} = \text{أجر الساعة} \times (\text{الوقت الفعلي} + \frac{\text{الوقت الفعلي}}{\text{الوقت المعياري}} \times \text{الوقت المدخر})$$

$$= 4 \times (6 + 2 \times \frac{6}{8}) = 30 \text{ دولار}$$

1- الحوافز على مستوى المجموعة

عندما يزداد تعقيد المنظمة وتتداخل الاعمال الى درجة يصعب فيها قياس أداء الفرد بدقة، وعندما تؤكد المنظمة على ضرورة التعاون والتماسك وتظافر الجهود من أجل تحقيق اهداف المنظمة تصبح الحوافز الفردية عديمة الجدوى وتتجه المنظمة الى الحوافز الجماعية. ووفقاً للحوافز الجماعية يحصل كل أفراد المجموعة على حوافز تعتمد على أداء المجموعة ككل. وقد صممت خطط الحوافز الجماعية لتشجيع الافراد في المجموعة على ممارسة الضغط على بعضهم البعض لتحقيق أداء أفضل وأسرع. وعلى أية حال يبقى

دائماً بين أعضاء المجموعة من يعمل أكثر من غيره بالإضافة الى وجود التنافس بين المجموعات الى الحد الذي يؤثر على أداء المنظمة بصورة عامة. لذلك نجد بعض المنظمات تتجه الى تطبيق الحوافز على مستوى المنظمة بهدف تجاوز هذا القصور.

2- الحوافز على مستوى المنظمة

تحتاج الكثير من المنظمات الى مستويات عالية من التعاون بين العاملين من أجل تحقيق الاداء بكفاءة عالية، لذلك تلجأ الى تبني هذا النوع من الحوافز من أجل تعزيز هذه الحالة على مستوى المنظمة ككل. وهناك خطط عديدة ممكن تطبيقها، منها المشاركة في الارباح السنوية وملكية العاملين لجزء من أسهم الشركة وخطط الاقتراحات التي يطلق عليها أحياناً خطط توفير التكاليف. والسبب في ذلك إنها عبارة عن خطط لتشجيع الافراد على وضع إقتراحات بشأن تخفيض تكاليف العمل والانتاج.

المراحل الاساسية لتصميم نظام الحوافز

لكي تتمكن الادارة من تصميم نظام جيد للحوافز يجب توفر المراحل الاتية في هذا النظام :

1- مرحلة الدراسة والاعداد

حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بإجراء دراسة تفصيلية لمجموعة من العوامل الانسانية والادارية والاقتصادية والقانونية، من حيث تركيب القوى العاملة ودوافع وحاجات العاملين والتغيرات التي طرأت عليها خلال الفترة السابقة واتجاهاتها، وكذلك المعدلات الحالية للأداء ونظم الحوافز السابقة والقوانين والتعليمات المنظمة لها، كما يستلزم الوقوف عند القيم الاساسية السائدة في مجتمع المنظمة وتوقعات الافراد ونظرتهم الى الحوافز ومفهوم الحقوق والواجبات وهكذا.

2- مرحلة وضع الخطة

تقوم إدارة الموارد البشرية بتصنيف وتبويب وتحليل البيانات التي تجمعت لديها في المرحلة الاولى بقصد إستيعاب دلالاتها وأبعادها، ثم تبدأ بوضع الخطة الخاصة بنظام الحوافز التي يجب أن تسير وفق الخطوات التالية:

- تحديد الهدف من نظام الحوافز ونشره بين العاملين جميعاً.
- تحديد الحد الأدنى لأجر الوظيفة في ضوء سلم الرواتب والاجور المعمول به في المنظمة.
- تحديد معدلات الاداء للوظيفة على أساس فردي أو جماعي.
- تحديد معدلات الحوافز في ضوء طبيعة العمل في المنظمة.
- تحديد إطار لعملية تغيير الحوافز بما يتماشى وتطورات المنظمة.

ولابد أن تكون خطة نظام الحوافز واضحة وشاملة ومرنة لكي تستطيع مواجهة التغيرات المستقبلية دون المساس بخطواتها الاساسية.

3-مرحلة تطبيق الخطة

قبل وضع الخطة موضع التنفيذ لابد أن تقوم إدارة الموارد البشرية بتهيئة المناخ المناسب لتطبيقها كأن تعقد لقاءات عديدة بشأنها مع العاملين من أجل شرح الخطة لهم ومدى أهميتها وموضوعيتها. وكما يجب تطبيق الخطة على مستوى ضيق للتأكد من سلامتها وملاءمتها للتطبيق في المنظمة. ويفضل إختيار أحد أقسام المنظمة أو مجموعة صغيرة من الموظفين من أجل التعرف على ردود أفعالهم تجاه الخطة ومدى إستجابتهم لها وحرصهم على نجاحها.

4-مرحلة التنفيذ والمتابعة

على ضوء المعلومات التي تم الحصول عليها في المراحل السابقة تقوم الادارة بإجراء التعديلات اللازمة على الخطة أو على باقي السياسات الاخرى بما يضمن نجاح الخطة وتنفيذها بشكل شامل. ويجب أن تتابع الادارة عملية تنفيذ خطة الحوافز للوقوف على مدى نجاحها أو تعثرها وأسباب ذلك لكي تتمكن من إتخاذ الخطوات المناسبة لتضمن سلامتها وإستمرار نجاحها مستقبلاً.