

Τα κατάλληλα κίνητρα μετατρέπονται σε συμβόλαια που βασίζονται σε προτεραιότητες, επιβραβεύοντας τους εργαζομένους που πετυχαίνουν τους στόχους τους και τιμωρώντας αυτούς που δεν τους πετυχαίνουν. Όλες οι εταιρείες, φυσικά, έχουν κάποιο σύστημα επιβράβευσης της απόδοσης. Σε πολλές εταιρείες, όμως, οι μάνατζερ παίρνουν ένα μικροσκοπικό μπόνους, 5 με 7% της βασικής τους αμοιβής, αν πετύχουν τους στόχους, αλλά δεν τιμωρούνται αν αποτύχουν. Μπορεί να μην προαχθούν όσο γρήγορα ήλπιζαν, αλλά σπανίως απολύονται αν δεν πετύχουν τους στόχους. Πολλοί εργαζόμενοι σε κατώτερες θέσεις αποκλείονται τελείως από κίνητρα που βασίζονται στην απόδοση. Αυτό δεν συμβαίνει στη Haier, που χρησιμοποιεί το ακόλουθο σύστημα:

- *Μοιραστείτε την οικονομική ανοδική τάση.* Οι μάνατζερ που πετυχαίνουν τους στόχους των δεσμεύσεών τους, επιβραβεύονται πλούσια, ακόμη και με προαγωγές που δεν περιλαμβάνουν τους συναδέλφους τους με κατώτερες επιδόσεις. Από το 1989, η Haier έκανε την αμοιβή καθενός εργαζομένου ικανή να μεταβάλλεται και τη συνδέσει με την απόδοση στην επίτευξη των μηνιαίων στόχων. Η αμοιβή του καθενός εργαζομένου –από τον εργάτη του εργοστασίου ως το ανώτατο στέλεχος– ακολουθεί την ίδια βασική φόρμουλα. Ο βασικός μισθός (που είναι συνάρτηση της αρχαιότητας και των προηγούμενων επιτευγμάτων) πολλαπλασιάζεται επί το ποσοστό του μηνιαίου στόχου που επετεύχθη. Οι απώλειες που μπορούν να αποδοθούν στο άτομο αυτό (όπως ελαττωματικά προϊόντα, απώλεια απογραφέντων αντικειμένων και απώλεια εισπρακτέων λογαριασμών) αφαιρούνται μετά από τον προσαρμοσθέντα μισθό. Το ποσοστό του εργαζομένου από τα κέρδη από τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και από επιπλέον πωλήσεις που μπορούν να αποδοθούν στις δικές του ενέργειες, προστίθεται για να υπολογιστεί η τελική αμοιβή του. Η Haier χρησιμοποιεί προηγμένα συστήματα για να εντοπίζει τις συνεισφορές του προσωπικού της στα έσοδα, το κεφάλαιο κίνησης, και άλλες κινητήριες δυνάμεις της οικονομικής απόδοσης του ομίλου.

- *Μοιραστείτε την αναγνώριση.* Η Haier επιβραβεύει τους εργαζομένους αναγνωρίζοντας τις καινοτομίες τους, μέσω διάφορων μηχανισμών, κυρίως δημόσιων τελετών που αναγνωρίζουν τις εξαιρετικές συνεισφορές. Μια από τις μεγαλύτερες τιμές στη Haier είναι να πάρει ένα προϊόν το όνομα του ανακαινιστή του. Από τον Σεπτέμβριο του 2003, πάνω από εννιακόσιες καινοτομίες διαδικασιών και προϊόντων πήραν το όνομα κάποιου εργαζομένου σε όλο τον Όμιλο Haier. Παραδείγματος χάριν, ο πρόεδρος του Haier America, Michael Jemal, είχε μια ιδέα για έναν καταψύκτη που ανοίγει από πάνω για πράγματα που αποθηκεύονται ψηλά, αλλά περιέλαβε, επίσης, και ένα συρτάρι στο κάτω μέρος, για πράγματα που έχουν αποθηκευτεί πιο κάτω στον καταψύκτη. Αυτά τα δύο τμήματα επέτρεψαν ευκολότερη πρόσβαση στα προϊόντα είτε στο πάνω ή στο κάτω μέρος, καθώς και διαφορετικές θερμοκρασίες στα δύο αυτά τμήματα. Το προϊόν παρουσιάστηκε στις αγορές της Κίνας και των ΗΠΑ με το όνομα «Michael Καταψύκτης» και οι διαφημίσεις εξηγούσαν την προέλευσή του.

Και οι καινοτομίες, όμως, στις διαδικασίες παίρνουν το όνομα του ανακαινιστή τους. Σε οποιοδήποτε εργοστάσιο της Haier, οι επισκέπτες παρατηρούν ότι πολλές βελτιώσεις διαδικασιών έχουν πάρει το όνομα του εργαζομένου που τις έκανε. Η τοποθέτηση του ονόματος του ανακαινιστή της σε μια διαδικασία έχει ελάχιστο κόστος, αλλά σημαίνει πάρα πολλά για τους τιμώμενους εργαζομένους. Σ' ένα εργοστάσιο ψυγείων, παραδείγματος χάριν, ένα μέρος της παραγωγικής διαδικασίας απαιτεί ν' ανοίξουν οι εργαζόμενοι τρύπες στην πόρτα του ψυγείου. Η οπτική επιθεώρηση της ευθυγράμμισης των τρυπών ήταν μια άχαρη και χρονοβόρα εργασία κατά την οποία έπρεπε ο εργαζόμενος να σέρνεται στο πάτωμα και ν' ανοιγοκλείνει την πόρτα του ψυγείου. Ο Yunyan Gao, ένας ανακαινιστής εργαζόμενος, τοποθέτησε ένα μικρό καθρέφτη, ώστε οι εργάτες να μπορούν να παρατηρήσουν αν οι τρύπες είχαν ανοιχτεί σωστά και στις δύο πλευρές, χωρίς να πρέπει να σέρνονται στο πάτωμα. Αυτό το μικρό βήμα εξοικονόμησε πολύ χρόνο και εργασία και ο «Καθρέφτης Yunyan» έγινε γνωστός σε όλη την εταιρεία.

- *Τιμωρήστε την καλύτερη απόδοση.* Η Haier χρησιμοποιεί και τιμω-

ρίες εκτός από επιβραβεύσεις. Σε κάθε διεύθυνση, οι μάνατζερ που καταλήγουν συστηματικά στις τελευταίες θέσεις της αξιολόγησης της διεύθυνσής τους, απειλούνται με μειωμένο μισθό και υποβιβασμό. Όταν οι μάνατζερ της Haiier δεν πετυχαίνουν τους στόχους τους, τοποθετούνται σε μια από τρεις κατηγορίες. Σε αυτούς που χρειάζονται μόνο λίγη βελτίωση, δίνεται «φάρμακο», δηλαδή επιμόρφωση μέσα στην εταιρεία για να βελτιώσουν τις δεξιότητές τους. Στους μάνατζερ με μεγαλύτερα προβλήματα στην απόδοση δίνεται μια «ενδοφλέβια ένεση», όπως εντατικότερη επίβλεψη και υποβιβασμός. Επανεπιλημμένες και σοβαρές ελλείψεις στην απόδοση οδηγούν σε «εισαγωγή στο νοσοκομείο» και απομάκρυνση από τη θέση τους. Μέσα σε μια συνηθισμένη χρονιά, έως και το ένα τέταρτο των κορυφαίων μάνατζερ απομακρύνθηκαν από τη θέση τους, υποβιβάστηκαν ή ήταν υπό επιτήρηση για ένα χρόνο. Οι υποβιβασμοί, όπως και οι προβιβασμοί, δημοσιεύονται στο ειδησεογραφικό δελτίο του ομίλου.

Οι τιμωρίες αυτές ισχύουν και για τους εργατές των εργοστασίων. Οι εργατές παραγωγής αξιολογούνται καθημερινά για την ποσότητα και την ποιότητα που παρήγαγαν. Στο παρελθόν, οι εργατές που δεν πετύχαιναν στους στόχους τους, υποχρεώνονταν να σταθούν πάνω σε μια σειρά από κίτρινα ίχνη πελμάτων στο τέλος της ημέρας και να ομολογήσουν στους συγκεντρωμένους συναδέλφους τους ότι δεν πέτυχαν τους στόχους τους, ν' αναλύσουν το λόγο της αποτυχίας και να εξηγήσουν στους συναδέλφους τους με ποιον τρόπο σχεδίαζαν να βελτιωθούν την επόμενη μέρα.

Έχει ενδιαφέρον να προσθέσουμε εδώ, ότι η πρακτική της δημόσιας ομολογίας των αποτυχιών άλλαξε όταν κάποιοι εργαζόμενοι στο εργοστάσιο της Haiier στις ΗΠΑ, απειλήσαν να κάνουν μήνυση αν τους ανάγκαζαν να πατήσουν πάνω στα κίτρινα ίχνη πελμάτων, ισχυριζόμενοι μείωση της αυτοεκτίμησης και πιθανή προσβολή των ανθρώπινων δικαιωμάτων τους. Οι μάνατζερ της θυγατρικής των ΗΠΑ τροποποίησαν την πρακτική των ίχνων πελμάτων. Οι εργαζόμενοι με τις καλύτερες επιδόσεις στέκονταν πάνω σε ίχνη πελμάτων (κόκκινα τώρα) και μοιράζονταν την ιστορία της επιτυχίας τους και των σωστών πρακτικών τους με τους συναδέλφους τους. Οι εργαζόμενοι με χαμηλή απόδοση έπαιρναν «ροζ γουρουνάκια», αλλά δεν εκτίθονταν δημόσια. Η νέα αυτή διαδικασία δούλεψε τόσο καλά, που

136 Made in China

ο Haier τη μετέφερε και στα Κινεζικά του εργοστάσια, που, επίσης, χρησιμοποιούν τώρα τα κόκκινα ίχνη πελμάτων του επαίνου και όχι τα κίτρινα ίχνη πελμάτων της ντροπής.