



## لايتحتم عليك أن تدفع أكثر لتحصل على الأفضل وتحافظ به

المال مهم بالتأكيد، وليس ثمة شك في أن الناس ينجذبون إلى شركات تدفع بسخاء، ويتابعون العمل في وظائف تتيح لهم رواتب مغرية وتعويضات مجزية. لكن المال ليس السبب الوحيد للانضمام إلى شركة ما والبقاء معها، وإلا تحولت سوق العمل إلى ساحة حرب ضروس تستعر فيها العروض والمزايدات - وهي ليست كذلك.

تظهر الاستبيانات على الدوام أن المال لعب - ويلعب - دورا هاما في ترتيب أولويات الموظف وتحديد الشروط التي يطلب توفرها في عمله، لكن المال نادرا ما يتصدر سلم هذه الأولويات. ففي استطلاع شارك فيه ثلاثة آلاف موظف، واقتبسته مؤخرا مجلة «بوتوم لاين بيزنس» (*Bottom Line Business*) في عددها لشهر نيسان/أبريل عام ٢٠٠٠، احتل الراتب والتعويضات المادية المرتبة الحادية عشرة من بين ثمانية عشر سببا تدفع الموظفين للبقاء في أعمالهم الحالية.

وقد أعطى الموظفون الذين طالتهم عملية المسح الأولوية للعوامل التالية،

وهي بمجملها أسباب غير مادية:

١. التطور المهني وازدياد الخبرة والدراية.
  ٢. نوعية العمل ومدى الإثارة والتحدي اللذين يوفرهما.
  ٣. أهمية العمل وقدرته على إتاحة الفرصة للتمييز وإثبات الذات.
  ٤. درجة الانسجام مع زملاء العمل.
  ٥. التواجد ضمن فريق عمل متكامل.
  ٦. وجود مدير أو رب عمل جيد ومتفهم.
  ٧. الإقرار والاعتراف بحسن أداء الموظف لعمله.
  ٨. المتعة بالعمل.
  ٩. الاستقلال الذاتي والتحكم بآليات العمل.
  ١٠. المرونة في تحديد ساعات الدوام وفي قواعد الزي الرسمي المتبعة.
- كما تشير الأبحاث التي أجريناها خلال التحضير للكتاب الحالي إلى ازدياد أهمية العوامل المعنوية المذكورة أعلاه، خصوصا إذا شعر الموظف أن الأسس التي تم بموجبها تحديد الراتب كانت عادلة ومنصفة، في حين تصبح العوامل المادية الشغل الشاغل للموظف إذا شعر أنه لا يتقاضى أجرا يوازي الجهد أو كم العمل الذي يقدمه. وتتفق نسبة عالية ممن أجابوا عن أسئلتنا على أن المال وحده ليس السبب الرئيسي لبقائهم في وظائفهم الحالية. يود كل منا طبعاً أن يتقاضى راتباً معقولاً، فالمال يمكننا من الحصول على ضرورات الحياة، والمزيد منه يساعدنا على إضافة أسباب الراحة والمتعة والرفاه. لكن هل يشكل المال الحافز الأمثل لمنع الموظفين الأكفاء من ترك أعمالهم؟

## من الأقوال المأثورة

## العوامل المرضية والعوامل المحفزة

أجرى فريق من علماء السلوك الاجتماعي بقيادة فريدريك هيرزبيرغ واحدة من أوائل الدراسات الرائدة في ميدان تحفيز العاملين. بحث الفريق في ماهية الأشياء التي يود الموظف توفرها في عمله، وأدرج

«أفضل مكافأة على القيام بعمل متقن هي حسن أدائه».

رالف وولدو ايمرسون،

كاتب أمريكي

نتائج البحث في فئتين رئيسيتين:

■ العوامل المرضية التي تلبى حاجات العاملين (وتسمى أيضا العوامل المعاشية أو الصحية): وهي العوامل الأساسية التي يفترض الناس توفرها في مكان العمل لبذل الحد الأدنى من الجهد والطاقة، وتتضمن ظروف العمل والراتب والتعويضات. ولكن بعد توفير هذه العوامل الأساسية، لا يمكن تحفيز العاملين ودفعهم إلى بذل جهد أكبر عن طريق إضافة المزيد من التحسينات إلى هذه العوامل، وكثيرا ما يخطئ الناس في إطلاق اسم المحفزات على ما هو في حقيقة الأمر مجرد عوامل مرضية تلبى الحاجات الأساسية.

■ العوامل المحفزة: وهي العوامل التي تحرض وتحث الموظفين على بذل المزيد من الجهد في عملهم والالتزام بالشركات التي يعملون لديها.

لمعينة آلية عمل هذين المفهومين على أرض الواقع، نفترض مثلا أنك تعمل في أحد المرافق حيث لا تتوفر إضاءة جيدة أو تهوية مناسبة أو مساحة كافية للحركة. النتيجة: إنتاجية متدنية. ولنفترض أيضا أن الشركة انتقلت بعد عدة أشهر إلى موقع عمل جديد تتوفر فيه إضاءة ممتازة وتكييف مركزي ومساحات كافية. النتيجة: ارتفاع حاد في مستوى الإنتاجية وانخفاض كبير في معدلات استبدال الموظفين. تعتبر الشركة ذلك حلا سحريا لمشاكلها الإنتاجية، ويفترض المدراء أن إنتاجية العمال تزداد طردا مع تحسن ظروف العمل،

فيقررون إضافة مزيد من التحسينات على هذه الظروف وذلك بطلاء الجدران بألوان زاهية مبهجة، مثلاً، أو تركيب أجهزة موسيقى مركزية، أو وضع أصص الزهور والنباتات في أماكن مختلفة من المكاتب. لقد أصبح مكان العمل رائعاً فعلاً، وسر به جميع العاملين. لكن مستوى الإنتاجية لم يرتفع أبداً.

لماذا؟ لأن الناس يبحثون عموماً عن مستوى معين من الرضى والقناعة يُشبع حاجاتهم الأساسية في عملهم، وقد تحقق ذلك في مثالنا السابق بإيجاد ظروف عمل جيدة ومعقولة. وعندما تحسنت بيئة العمل، ارتفعت مستويات القناعة والرضى لدى العاملين، وانعكس ذلك مباشرة على مستوى إنتاجيتهم. لكن التحسينات الإضافية لم تستطع تحفيز العاملين لتقديم المزيد.

### المال أحد العوامل الباعثة على الرضى والقبول بالعمل

على شاكلة ظروف العمل، يعتبر المال واحداً من العوامل الباعثة على الرضى والقناعة بالعمل. وقد درجت العادة على الافتراض بأن إعطاء العاملين المزيد من المال يولد بالضرورة إنتاجية أكبر، وهو افتراض صحيح إلى حد بعيد وينطبق على معظم (وإن لم يكن على كل) العاملين. تدرك غالبية الشركات هذه الحقيقة، حيث تعتمد برامج للحوافز المادية تتيح للعاملين فرصة كسب المزيد من المال عن طريق زيادة الإنتاج، وتدرج هذه البرامج ضمن خطط التعويضات والمكافآت التي تتبناها. لكن لماذا ينسحب ذلك على بعض العاملين دون سواهم؟

لننعم النظر في قسم المبيعات في إحدى الشركات، حيث يعمل موظفوه عادة تبعاً لنظام العمولة أو الحوافز. كل ما يتوجب على هؤلاء فعله هو بذل المزيد من الجهد، أو العمل بطريقة أكثر ذكاءً وشطارة، لبيع المزيد من المنتجات وكسب المال بقدر ما يرغبون. لكن الكثيرين منهم لا يفعلون ذلك، ولربما كان هذا سبب رقة حال الغالبية العظمى من موظفي المبيعات رغم ما يشاع عنهم من ثراء!

يستغرب مدراء المبيعات أنفسهم هذه الحقيقة، ويتساءلون: «إن لدينا برنامجا ممتازا للحوافز، والأموال متوفرة لكل موظفي المبيعات، وما عليهم إلا مد أيديهم لتناول هذه المبالغ المجزية. لكن غالبيتهم لا تنتهز الفرصة. لماذا؟».

يشير علماء النفس إلى أن معظم الناس يحددون مستويات للرواتب التي ترضيهم شخصيا، سواء بصورة واعية أو غير واعية. وإلى حين يتم بلوغ ذلك الحد، يلعب المال دورا محوريا كحافز قوي يحثهم على العمل، لكنه يفقد هذا الدور حال تحقيق المستوى المادي المطلوب. يتفاوت هذا المستوى تفاوتا حادا بين شخص وآخر، إذ يضع بعضهم سقفا عاليا جدا للدخل، وبالتالي يبقى المال محفزا رئيسيا لهم، إلى درجة «إرهاق أنفسهم» لكسب المزيد. بعضهم الآخر يقنع بمستويات أدنى، وهذا لا يعني البتة أنهم يرفضون المكافآت أو العلاوات أو الزيادات السنوية، لكن إن اقتضى الحصول على تلك المبالغ الإضافية عناء أو جهدا مضاعفا فهم ليسوا على استعداد لتحميل أنفسهم ما لا طاقة لها به، فهناك أشياء أكثر أهمية من المال بالنسبة لهم.

إن درجة معرفتك برفاقك وزملائك تتيح لك معرفة اهتماماتهم وأهدافهم وأساليب حياتهم، وبالتالي مستوى الدخل الذي يرضيهم. والمؤكد أنه لا طائل من محاولة عرض المال كباعث محرض على العمل على أشخاص لا يكثرثون به أصلا، بل يتوجب إيجاد طرق أخرى لتحفيزهم.

#### معلومات وإرشادات تكتيكية

إن معرفة المزيد عن رفاقك وزملائك، عن اهتماماتهم وأهدافهم وأساليب حياتهم ومستوى الدخل الذي يرضيهم، سوف تمكنك من تحديد الدور الذي يلعبه المال في تحفيزهم وحثهم على العمل.

## يتباين الناس تبعا لنوعية الحوافز التي تحثهم على العمل

تتغير حوافز الأفراد من حين لآخر، فطيلة عشرين سنة اعتاد غلين، مثلا، وهو عامل في أحد مصانع البلاستيك، أداء عمله بصورة مرضية وإنتاج الكمية المطلوبة منه بانتظام. ورغم وجود برنامج ممتاز للحوافز في الشركة يرتبط طردا بزيادة الإنتاج، إلا أنه لم يحاول يوما الحصول على مكافآته، بل قنع دوما براتبه الأساسي وزياداته السنوية. لكن إنتاجية غلين في العمل قفزت بشكل مفاجئ في العامين الأخيرين، وحصل على كل مكافآت الإنتاج ربع السنوية، كما طلب الالتحاق بدورة تأهيلية إضافية تساعده على كسب المزيد من المال. ما الذي حدث؟ كان غلين ينوي التقاعد في السنوات القليلة القادمة، ونظرا لأن نظام التقاعد في المصنع يحدد الراتب التقاعدي على أساس المبلغ الذي تقاضاه العامل في السنوات الخمس الأخيرة من عمله، فإن حصول غلين على المكافآت والزيادات الإضافية لن يساعده فقط على الادخار للقيام برحلة خطط لها طويلا مع زوجته بعد التقاعد، بل يحقق له راتبا ودخلا أكبر.

قد يحدث العكس أيضا، إذ بذلت استيل قصارى جهدها طيلة سنوات عديدة لاستغلال كل الفرص السانحة لزيادة دخلها، فقد طلبت العمل ساعات إضافية، وكافحت للفوز بكل علاوة من علاوات الإنتاج. كان هدفها إرسال ابنها إلى الجامعة. وبعد أن تخرج واستطاع الوقوف على قدميه، فقدت استيل الدافع المحفز لكسب المزيد من المال، الأمر الذي انعكست آثاره على عملها ومستوى إنتاجيتها.

## أساسيات الأجور

مع أن الأجر المادي قد لا يمثل أكثر العوامل أهمية في اجتذاب العاملين الأكفاء والاحتفاظ بهم، إلا أن قناعة الموظف بعدالة التعويضات التي يتقاضاها، سواء من حيث الراتب أو المكافآت التشجيعية أو الزيادات السنوية،

أمر جوهري ولا غنى عنه. وإذا لم يكن سلم الرواتب الذي تعتمد عليه الشركة موازياً لما تدفعه بقية الشركات المتنافسة لاقتناص من يتولى مهام نفس النوع من الوظيفة، فسوف يبقى المال العامل الحاسم في قرار المتقدم بقبول أو رفض عرض العمل في الشركة، وفي بقاء أو استقالة موظفيها الحاليين.

لننظر إذن إلى الآلية التي تعتمد عليها الشركات في دفع رواتب موظفيها. الغالبية العظمى من برامج الأجور والتعويضات تحدد الراتب الذي يتقاضاه الموظف على أساس مستوى المهارة المطلوبة في العمل، وذلك تبعاً لتحليل الوظيفة، وبالمقارنة مع الوظائف المشابهة ضمن المجتمع المحلي، وفي نفس النشاط التجاري. الأمر الذي يوجد مستويات وفئات مختلفة للرواتب. فأجر العاملين في نفس النوع من الوظائف يتفاوت بتفاوت الخبرة، ومدة الخدمة في الشركة، والزيادات المعتمدة على مراجعة الأداء (السنوية مثلاً). وحين تتم ترقية أحد العاملين إلى منصب أعلى، يرتفع الراتب تلقائياً. المشرفون والمدراء يحصلون على رواتب أعلى من كوادرات عمالهم وموظفيهم، في حين تخصص لرؤسائهم رواتب أكبر، أما المدير العام التنفيذي فيتقاضى أعلى الرواتب على الإطلاق.

في معظم الشركات، يخضع أداء الموظفين لمراجعة سنوية دورية، وما لم يكن هذا الأداء سيئاً، يحصل الجميع عادة على زيادة في الأجر. وفي العديد من المؤسسات يتقاضى كل موظف تعويضاً سنوياً عن التضخم أو غلاء المعيشة على أقل تقدير، علاوة على زيادة سنوية لمجرد بقائه في الشركة.

لكن الأمور تتغير ولا تبقى على حالها. فحسب الاستطلاعات التي أجريت مؤخراً، تطراً على برامج الرواتب والتعويضات حالياً تغيرات وتطورات جذرية أهمها:

■ المنصب الوظيفي لا يمثل بالضرورة المحدد الأساسي للأجر. ففي العديد من الشركات أصبح الأداء والإسهام في عملية الإنتاج يشكلان القاعدة

الرئيسية لتحديد الراتب. إذ قد يفوق راتب موظف المبيعات الذي يحقق أرباحا أكبر للشركة راتب رئيسه، مدير المبيعات؛ وقد يحصل المهندس الذي يطور اختراعا عمليا على علاوة أكبر من تلك التي تمنح لكبير المهندسين.

■ الزيادات على الراتب الأساسي تتقلص باطراد. وذلك بعد أن وصل تعويض غلاء المعيشة إلى مستوياته الدنيا، نظرا لاستقرار نسبة التضخم إلى حد ما. وفي الوقت الراهن، تستبدل الزيادات الروتينية الثابتة بخطط وبرامج تربط زيادة الراتب بالأداء في العمل، حيث يتلقى الموظفون الذين يسهمون برفع السوية الإنتاجية للشركة ويحققون مزيدا من الأرباح في المحصلة النهائية، مكافآت مجزية، في حين لا يتلقى الموظفون العاديون والهامشيون سوى زيادات طفيفة، أو لا يحصلون على أية زيادات على الإطلاق.

■ يزداد الإقبال على مكافآت الإنتاج النقدية المدفوعة مباشرة، وهي تحل تدريجيا محل الزيادات الدورية على الرواتب. الأمر الذي يعتبر بمثابة ميزة تقيدها منها معظم الشركات، نظرا لأن المكافأة لا تعتبر جزءا من الراتب ولا تشكل أساسا تحدد تبعاً له التعويضات والتعديلات على الراتب في المستقبل.

### نظام دفع الحوافز

منذ البدايات المبكرة للثورة الصناعية، استخدمت الشركات نظام الحوافز المادية كجزء من برامج التعويضات والأجور التي تعتمد عليها. وفي العديد من الشركات كانت هذه الأجور تدفع مباشرة حال الانتهاء من إنتاج «القطعة»، إذ ساد الاعتقاد آنذاك أن الناس يعملون بشكل أسرع وبجدية أكبر إن تلقوا أجرهم ومكافأتهم قبل أن يجف عرقهم. ثم انتقل هذا النظام إلى حقبة «الإدارة العلمية»، حيث آمن فريدريك تيلور، مؤسس النظام الإداري الحديث، وأتباعه بأن من الممكن تحفيز العاملين بواسطة الأجور والتعويضات

المحددة على أساس الإنتاجية، وقاموا بتطوير أنواع مختلفة من نظام «الدفع على القطعة» لتحقيق غايتهم.

إلا أن الحاجة أصبحت ملحة اليوم لإيجاد وتطوير أنماط جديدة من الحوافز، لأن نظام «الدفع على القطعة» لم يعد مجديا في ظل اقتصاد يبتعد بسرعة عن الآليات والأنشطة التجارية المعتمدة على التصنيع بالجملة، ويتحول إلى الصناعات الخدمية والمنتجات النوعية التي تصنع وفق رغبة وطلب الزبون.

### المشاركة في الأرباح

صممت غالبية الشركات الحديثة اليوم خططا وبرامج لاقتسام الأرباح التي تجنيها أو توزيع جزء منها على العاملين بهدف تحفيزهم على زيادة الإنتاج. معظم هذه الخطط غير معتمدة رسميا، حيث يخصص مجلس الإدارة أو اللجنة التنفيذية في نهاية كل سنة مالية جزءا محددًا من الأرباح لتوزيعها على الموظفين، في حين تعتمد شركات أخرى خططا رسمية تتبع صيغا محددة وثابتة لتحقيق هذا الغرض.

في العديد من المؤسسات، تقتصر خطط المشاركة في الأرباح على المدراء فقط، في حين يوزع غيرها الأرباح على كافة الموظفين الذين قضوا سنوات محددة في العمل لدى الشركة، بينما تمنح أخرى جميع العاملين بلا استثناء حصة من الأرباح.

كما أن بعض خطط المشاركة تعتمد على نسبة أسهم الشركة التي يمتلكها العاملون فيها. هناك أشكال عديدة لتملك الأسهم، حيث تمنح بعض الشركات جزءا من أسهمها على شكل مكافآت، أو تشجع الموظفين على شرائها، وهو موضوع سنتطرق إليه بالتفصيل في الفقرات القادمة.

تنتشر في الوقت الراهن خطط تملك الموظفين لأسهم شركاتهم (*Employee Stock Ownership Plans*)، حيث يمكن للعاملين فعليا امتلاك

الشركة كلها. والمؤكد أن امتلاك الأسهم في الشركة يشكل حافزا قويا لدى الموظفين لمضاعفة الجهود. فهم، كحملة للأسهم، يشاركون في الأرباح من خلال الحصول على أرباح أسهمهم. فكلما زادت أرباح الشركة، ارتفعت مرباح السهم. لكن للأسف، لا تسيّر الأمور دوما على هذا النحو. فهناك عوامل خارجة عن سيطرة الموظفين تؤثر عادة في أسعار وأرباح الأسهم. كما أنهم لا يتمتعون بالسلطة الكافية لإدارة الشركة أو تحديد توجهاتها، نظرا لضآلة حجم الحصة التي يملكها كل منهم من الأسهم. فنظام «تملك الموظفين لأسهم شركاتهم» (ESOP) لا يعمل بالشكل الأمثل إلا حين تزدهر الأوضاع الاقتصادية، بل يلعب دورا مثيرا حين تنخفض أسعار الأسهم ويعاني الاقتصاد من الركود.

#### معلومات وإرشادات تكتيكية

امتلاك الموظفين لأسهم شركتهم يلعب دورا محفزا حين تزدهر الأوضاع الاقتصادية وترتفع أسعار الأسهم في البورصة؛ لكنه يلعب دورا مثيرا ومخيبا للأمال حين تنخفض الأسعار ويعم الركود.

#### تملك الموظفين لأسهم شركتهم

تزداد الحاجة إلى تطوير أنماط جديدة من الحوافز ضمن نظام اقتصادي تتضاعف فيه أعداد فرق العمل في وظائف لا يمكن قياس الأداء فيها بأرقام أو كميات الإنتاج.

برامج امتلاك الموظفين لأسهم الشركة تتيح لهم الفرصة للاستفادة من الارتفاع في قيمة أسهمها، بعد أن تعطيهم «الحق» بشراء السهم بسعر أقل من سعره في سوق الأوراق المالية. لنفترض أن سعر السهم في البورصة يبلغ حاليا ٢٥ دولارا، ولنفترض أن البرنامج يعطي موظفي الشركة الحق بشرائه بسعر ٢٢ دولارا. فإن قاموا بشراء حصصهم وبيعها فورا، حققوا ربحا يعادل

٣ دولارات في السهم الواحد. والحافز هنا يكمن أيضا في دفع الموظفين للعمل بجدية أكبر بهدف الحفاظ على سعر أو قيمة أسهم الشركة في السوق. بعد عام واحد قد يبلغ سعر السهم ٤٠ دولارا، في حين يبقى سعره ٢٢ دولارا بالنسبة للموظفين، وبمقدورهم أيضا بيع حصصهم في ذلك الوقت وتحقيق ربح يبلغ ١٨ دولارا في السهم الواحد. ومع ثورة الاتصالات التي يشهدها العالم اليوم، وإمكانية بيع وشراء الأسهم على شبكة الإنترنت، استطاع الكثير من موظفي هذه الشركات تحقيق أرباح طائلة جعلتهم من أصحاب الملايين بين عشية وضحاها.

تمكن الحوافز الشركة من النمو والتوسع بفعل جهودها الخاصة، مما يؤدي إلى زيادة أسعار أسهمها. أما الجانب السلبي فيتمثل في حقيقة أن أسعار الأسهم لا تعكس بالضرورة ربحية الشركة، فهناك عوامل أخرى تؤثر فيها كما أسلفنا القول. وحين يهبط سعر السهم في سوق الأوراق المالية إلى أدنى من السعر الذي يحدده برنامج الحق بامتلاك الأسهم ( أي دون ٢٢ دولارا في المثال الذي أوردناه)، يصبح بلا أدنى قيمة، وقد يسبب الخسارة للموظفين. لم يكن هذا الخيار متاحا للعاملين في أدنى درجات السلم الوظيفي حتى فترة قريبة، بل كان جزءا من جملة التعويضات والمكافآت والمزايا المقدمة لكبار الموظفين حصرا. أما في السنوات القليلة الماضية، فقد شمل البرنامج جميع العاملين ولعب دورا مهما في اجتذاب الموظفين التقنيين المؤهلين والاحتفاظ بهم، خصوصا بالنسبة للشركات المبتدئة وقليلة الخبرة.

#### معلومات وإرشادات تكتيكية

يجب الموازنة بين برنامج الحوافز التشجيعية وبين الأهداف التي تصبو الشركة إلى تحقيقها. كما ينبغي ابتكار برامج جديدة تحفز العاملين على مساعدتها في بلوغ تلك الأهداف.

## التفاوض حول الراتب الأساسي

يبدأ كل شيء حين تتخذ الشركة قرارها بتعيين الموظف الجديد. فالاتفاق الذي تعقده معه لا يحدد فقط الراتب الذي يتقاضاه عند المباشرة بالعمل، بل يصبح الأساس لكل الزيادات والتعويضات والتعديلات المستقبلية. وكما أشرنا في الفصل السابع، يحدد قسم الموارد البشرية عادة فئات الرواتب، وإن كان من الشائع أحيانا تفويض مدير القسم بهذه المهمة. في معظم الشركات تتحدد الرواتب المبدئية لكل فئة من فئات الوظائف اعتمادا على «الأسعار السائدة في السوق». أي الأجور التي تدفعها باقي الشركات والمؤسسات في المجتمع المحلي لنفس نوع العمل. وتتباين هذه الرواتب بدرجة كبيرة تبعا للمنصب وصعوبة الوظيفة.

### معلومات وإرشادات تكتيكية

يمكن الحصول على المعلومات المتعلقة بمعدلات الأجور والرواتب المعتمدة حاليا، تبعا لنوع وموقع العمل والقطاع التخصصي، من مكتب إحصائيات العمل والمسح القومي للتعويضات والأجور، في الولايات المتحدة، على الموقع التالي :

[www.bis.gov/comhome.htm](http://www.bis.gov/comhome.htm).

أما المصادر الأخرى فهي :

-Salary.com. at: [www.salary.com](http://www.salary.com).

-Wage Web at: [www.wageweb.com](http://www.wageweb.com).

-American Career Information Network at: [www.aclnet.org](http://www.aclnet.org).

إن كان من الصعب إيجاد الكوادر المؤهلة لملء الوظائف الشاغرة، أو كانت رفيعة المستوى كثيرة المطالب، يمكن لرواتب مباشرة العمل فيها أن تكون قابلة للتفاوض. في هذه الأنواع من الوظائف، يشترك العديد من المدراء المسؤولين

في إجراء المقابلة مع المتقدم، وقد تجرى عدة مقابلات مع المتقدمين الذين بلغوا المراحل النهائية قبل اتخاذ القرار بتوظيف أحدهم. ومن أجل عدم إضاعة الوقت على مرشحين يطالبون برواتب مرتفعة وغير معقولة، يفضل الحصول على فكرة عامة عن سقف الراتب الذي يطلبه كل منهم في المراحل المبكرة من عملية الاختيار.

وقد درجت العادة لدى معظم الشركات على تحديد راتب المتقدم على أساس الرواتب التي تقاضاها في وظائفه السابقة، مع زيادة تبلغ ١٥٪ على الراتب الحالي أو الراتب الأخير، وهو عرض اعتبر على الدوام منطقيًا ومعقولًا ومقبولًا. لكن مع الانكماش المطرد الذي يشهده سوق العمل حاليًا، يعرض العديد من الشركات نسبا أعلى من الزيادات لاجتذاب من ترغبهم من الموظفين المؤهلين.

يكن الخطر هنا في منح الموظفين الجدد رواتب أعلى بكثير مما يتقاضاه الموظفون القدامى لأداء نفس نوعية العمل تقريبا، الأمر الذي قد يؤدي إلى تدهور الروح المعنوية في الشركة كلها.

هنالك استثناءات لهذه القاعدة طبعًا، فبعض المتقدمين يمتلكون قدرات تعتقد الشركة أنها ذات قيمة كبيرة بالنسبة لها، ولاجتذاب هؤلاء قد تضطر إلى دفع مبالغ أكبر بكثير من السقف المعتمد للرواتب. كما تلجأ بعض الشركات إلى إيجاد مسميات ووظائف جديدة للتكيف مع هذه الحالة، في حين تبادر أخرى إلى دفع تلك الرواتب المرتفعة آملًا ألا يؤدي ذلك إلى التأثير في الروح المعنوية لدى باقي الموظفين.

بعض الشركات تعتقد أن باستطاعتها تجنب مثل هذه المشاكل من خلال منع موظفيها من مناقشة أمور الرواتب أو الحديث عنها، إلا أنه من المستحيل عمليًا تطبيق «قانون التزام الصمت» هذا، فالموظفون لا يتوقفون عن الكلام

فيما بينهم، والنقاش الدائر حول «كم يأخذ فلان» يشكل ذخيرة لا تنضب للثرثرة والقييل والقال. أحد عملائنا، مثلا، منح موظفا زيادة كبيرة على راتبه لإغرائه بعدم ترك الشركة، بعد أن أجبر الموظف والأشخاص المعنيين الذين عرفوا بالأمر على القسم بإبقائه سرا فيما بينهم. في أصيل نفس اليوم اتصل مدير فرع الشركة في لوس انجلوس بالمقر الرئيسي للتحري عما إذا كانت إشاعة الزيادة صحيحة، ولدى سؤاله عن مصدر معلوماته، أجاب بأن الخبر جاءه عبر بريده الإلكتروني عندما عاد من استراحة الغداء.

الأثار الناجمة عن منح الموظفين الجدد رواتب أعلى من رواتب قدامى الموظفين ما الذي يحدث حين يكتشف موظفو الشركة أن زملاءهم الجدد يتقاضون رواتب أعلى. وغالبا أعلى بكثير- من رواتبهم؟ تتراوح ردة الفعل بين الحنق والاستياء وهبوط الروح المعنوية في أغلب الأحيان، وفي الحالات المتطرفة قد يدفع الغضب الموظفين المخضرمين إلى الاستقالة، مما يؤدي إلى تفاقم مشكلة نقص العمالة التي أجبرت الشركة أصلا على دفع رواتب مغرية إلى القادمين الجدد. ربما لا يلجأ الموظفون الساخطون إلى الاستقالة فورا في سورة من الغضب العارم، لكنهم بالتأكيد سيعيدون النظر بولائهم للشركة والتزامهم بها. الأمر الذي يتبدى على شكل تدني في الإنتاجية، وإحجام عن العمل لساعات إضافية، وعدم التعاون مع الموظفين الجدد من ذوي الرواتب المرتفعة. وصحيح أن الموظفين المحبطين قد لا يرتكبون أفعالا مخالفة للقانون أو الأخلاق أو الأمانة المهنية، إلا أنهم لن يبذلوا أي جهد لمساعدة الموظفين الجدد على التكيف مع جو العمل.

لا تقتصر المشكلة على معاناة الموظفين القدامى. إذ غالبا ما تعقلن الشركات قرارها بدفع رواتب عالية على أساس أن الموظفين الجدد يتمتعون بخبرة واسعة تمكنهم من اختصار الوقت وبدء الإنتاج بسرعة وفعالية. لذلك

فهي تطالبهم بمستوى استثنائي من الأداء، وغالبا ما تغالي في توقعاتها وآمالها إلى درجة غير معقولة يستحيل تحقيقها. قبل سنتين، مثلا، قام أحد عملائنا بتوظيف ثمانية عشر اختصاصيا في التقنيات المتقدمة برواتب أعلى بكثير من معدل الرواتب التي يدفعها لباقي الموظفين، في محاولة يائسة منه لإيجاد الكادر القادر على تشغيل أحد المرافق المنشأة حديثا. وعندما اشتكى الموظفون القدامى، برر عميلنا قراره بذريعة أن الخبراء الجدد سوف يحققون للشركة أرباحا وإيرادات عالية في فترة وجيزة. تزايدت التوقعات باطراد بحيث أصبح من المستحيل تحقيقها. بينما تضاعفت حدة الضغوط على الخبراء الجدد وأثرت في أدائهم، لتبدأ سلسلة من الاستقالات المتوالية حتى لم يبق منهم اليوم سوى ثلاثة فقط.

#### معلومات وإرشادات تكتيكية

حتى عندما يكون الراتب الذي تعرضه أقل مما يتوقعه المتقدم إلى الوظيفة، فبإمكانك إقناعه بقبول العرض، وذلك بالإشارة إلى أن المنصب يتيح له استخدام ملكاته الإبداعية، والمشاركة في مجالات تثير اهتمامه الشخصي وتساعد على تحقيق أهداف حياته المهنية.

**التنافس مع الشركات العاملة على شبكة الإنترنت وإغواء الحق بتملك أسهم الشركة**

في السنوات القليلة الماضية استطاعت الشركات العاملة في حقل التقنيات المتقدمة، خصوصا الشركات المنشأة حديثا على شبكة الإنترنت، إغواء الكثير من موظفي الشركات الأخرى ودفعهم إلى ترك وظائفهم الحالية، حين عرضت عليهم الحق بتملك أسهمها، مما يمنحهم فرصة حقيقية لجمع ملايين الدولارات في فترة قصيرة. هنالك طبعا مجازفة خطيرة في ذلك، فمن المؤكد أن قسما كبيرا من هذه الشركات لن يتحول إلى مؤسسات عملاقة تضاهي «مايكروسوفت» أو «أوراكلز» (Oracles)، لكن العديد من المبدعين

الواعدين في مجالات التقانة المتقدمة والتسويق والإدارة مازالوا يتركون وظائفهم السابقة في شركات «الاقتصاد القديم» ويغامرون بأخذ فرصتهم في الشركات الجديدة.

وفي سبيل مغالبة هذه المشكلة، قام عدد من الشركات مؤخرا باتخاذ خطوات فاعلة لتمكين موظفيها من مقاومة هذا الإغراء، وخير مثال على ذلك برنامج «الوحدات الوظيفية الإلكترونية» الذي ابتكرته شركة «أندرسون الاستشارية».

تستثمر الشركة اليوم مبلغ ٢٠٠ مليون دولار في مؤسسات ترتبط بالتجارة الإلكترونية على شبكة الإنترنت، وذلك بالنيابة عن موظفيها وعبر وحدة الاستثمار الرئيسية في الشركة، وتوزع أرباح هذه الاستثمارات على جميع الموظفين باعتبارهم «وحدات إلكترونية»، وهو شكل فريد من أشكال التملك والتعويضات يعتمد بالدرجة الأولى على الأرباح التي تحققها استثمارات الشركة في ميدان ما يسمى بـ «الاقتصاد الإلكتروني».

هناك نوعان اثنان من التعويضات التي يتلقاها الموظفون من خلال «الوحدات الإلكترونية»، أولهما «مكافآت الولاء»، التي تمنح سنويا وبلا استثناء لجميع الموظفين العاملين في الشركة منذ ثلاث سنوات أو أكثر؛ والنوع الثاني تمثله «مكافآت الأداء»، التي ترتبط بحسن أداء كل موظف ومدى إسهامه في نجاح الشركة وعملائها. وتجدر الإشارة إلى أن مكافآت «الوحدات الإلكترونية» لا ترتبط بالتعويضات والرواتب المنتظمة، فهي مجرد وسيلة لاقتسام الثروة مع الموظفين الأكفاء.

علاوة على ذلك، تحاول شركة «أندرسون» توسيع وتطوير برامج المشاركة والتملك، إذ تنوي في العام الحالي إضافة ١٠٠٠ شريك جديد، الأمر الذي يحول أفضل موظفيها من ذوي الخبرة والكفاءة إلى ملاك حقيقيين للشركة ولأنشطتها التجارية.

## الحوافز المنشطة

اعتادت بعض الشركات منح الموظفين «حوافز منشطة»، وهي تعويضات إضافية صغيرة قد لا تبدو بحد ذاتها على درجة من الأهمية، لكنها تشكل مع ذلك جزءاً مؤثراً من مجموع الرواتب والمزايا التعويضات التقليدية، وتسهم إلى حد بعيد في الاحتفاظ بالموظفين الأكفاء ومنعهم من ترك عملهم في الشركة.

السؤال الذي يطرح نفسه هو: لماذا وكيف تشجع «الحوافز المنشطة» الموظفين على البقاء في عملهم؟ لم لا يمنح الموظفون علاوات نقدية يبتاعون بها سياراتهم الخاصة، أو يستأجرونها على أقل تقدير؟ أو يدفعون منها رسوم الانتساب إلى النوادي الريفية، أو ينفقونها على شراء ما يريدون ويشتهون؟ الإجابة تكمن في أن الشركات وجدت أن معظم موظفيها يفضلون الحصول على مثل هذه «الحوافز المنشطة»، لأنهم لو قبضوا المبلغ النقدي البديل فإنهم غالباً ما يبدونه أو ينفقونه على دفع الفواتير المترتبة عليهم. في حين أن «الحوافز المنشطة» تذكرهم بأن الشركة قد قدمت لهم شيئاً مادياً ملموساً. ففي كل مرة يركب الموظف سيارة الشركة، يشعر بالامتنان والولاء لها؛ وفي كل مرة يحول إيصال التعويض اليومي إلى قسم المحاسبة يشكر الشركة على إزاحة ذلك العبء عن كاهله.

يجب التفريق بين الحوافز المنشطة وبين التعويضات والمزايا الأخرى، كالراتب التقاعدي أو الضمان الصحي أو التأمين على الحياة وغيرها من مجموعة الفوائد والمكاسب التي يتلقاها الموظف. كل الشركات الكبرى تقريبا تمنح مثل هذه الفوائد والمزايا المعيارية، أما الحوافز المنشطة فهي إضافات تجعل حياة الموظف أكثر متعة وبهجة ورفاهية.

### من الأقوال المأثورة

«كل ما طمحت أن أكونه ذات يوم وفشلت، يمنحني الآن الراحة والسلوان».

روبرت براوننج،

شاعر إنكليزي

## أنواع الحوافز المنشطة

تتباين أنواع «المنشطات» بين شركة وأخرى، أما أكثرها شيوعاً فهي:

■ سيارات الشركة التي تقدم إلى المدراء التنفيذيين، وموظفي المبيعات، وأحياناً إلى غيرهم من الكادر الوظيفي.

■ عضوية الجمعيات المهنية، التي تشجع التقنيين والفنيين على الإطلاع على آخر المستجدات في مجالات عملهم، حيث تدفع الشركة رسوم واستحقاقات الانتساب إلى هذه الجمعيات.

■ الاشتراك في الدوريات والمجلات التقنية المتخصصة لنفس السبب أعلاه.

■ عضوية النوادي الاجتماعية. نظراً لأن الكثير من الصفقات التجارية تعقد اليوم في ملاعب الغولف أو على موائد الغداء والعشاء. ولسنوات طويلة ظلت الشركات تدفع رسوم الانتساب إلى هذه النوادي مع استحقاقاتها السنوية للمدراء التنفيذيين وموظفي المبيعات، في حين تم توسيع نطاق العضوية مؤخراً ليشمل بقية الموظفين كنوع من الحوافز الإضافية.

■ تجهيز ودعم غرفة الطعام والمقصف

داخل الشركة. خلال إحدى زيارات العمل التي قمنا بها مؤخراً، تناولنا وجبة غداء خفيفة في مقصف إحدى شركات التأمين الكبرى، وكان المبلغ الذي دفعناه لقاء الحصول على وجبة تشمل السلطة والمقبلات والقهوة والحلويات

### من الأقوال المأثورة

«القلق والسخط والرفض أولى ضرورات التقدم».

توماس إديسون

أقل من نصف ما يدفع عادة في المطعم، الأمر الذي يوفر الكثير من المال على الموظفين.

### معلومات وإرشادات تكتيكية

كافئ استمرارية موظفيك وثباتهم في العمل، وامنح علاوات ولاء للموظفين الذين قاموا بتنفيذ مشاريع بعيدة الأمد أو قضوا سنوات طويلة في خدمة الشركة. اجعل موظفيك على ثقة تامة بأنك تقدر عملهم وتحترم جهودهم وتؤمن عالياً الفترة التي قضوها في الخدمة.

على سبيل المثال، تتوقع شركة «ارسنت» (Arcnet) للاتصالات اللاسلكية في مدينة هولمديل بولاية نيو جيرسي، خفض تكاليف استبدال الموظفين لديها إلى النصف من خلال عرضها مؤخرا تقديم سيارة «بي. ام. دبليو» مجانا لكل موظف يبقى مع الشركة لمدة عام واحد على أقل تقدير.

■ القهوة والمشروبات الخفيفة. كثير من الشركات تقدم لموظفيها القهوة والشاي مجانا، وفي بعض الأحيان تقدم المعجنات أو الحلويات خلال أوقات الاستراحة والتوقف عن العمل.

■ رعاية الأطفال. مع ازدياد عدد الآباء والأمهات العاملين خارج المنزل، غدت رعاية الأطفال مشكلة عويصة تواجه العديد من الأسر. لذلك افتتحت بعض الشركات دور حضانة للأطفال ضمن بناء الشركة، في حين قدمت شركات أخرى هذه الرعاية في مرافق قريبة مستقلة تسهم في دعمها ودفعت نفقاتها.

■ توفير وسائل المواصلات من عربات وحافلات لنقل العاملين من وإلى مواقع عملهم. يفضل الموظفون استخدام وسائل النقل التي توفرها الشركة بدل استخدام وسائل النقل العامة أو الخاصة بهم شخصيا وذلك لرخص أسعارها. بعض الشركات تقوم بنقل موظفيها من/وإلى أقرب محطات القطارات أو مواقف الحافلات العامة إلى موقع العمل مجانا.

■ نفقات التعليم. في أغلب الأحيان تدفع الشركات كافة رسوم ونفقات الدورات التدريبية التي يتبعها الموظفون، حتى وإن لم تكن على علاقة مباشرة بتأهيلهم للعمل في الشركة. في بعض الأحيان، تكتفي بتغطية جزء من هذه الرسوم والنفقات.

■ المنح الدراسية. بعض الشركات تتولى الإنفاق على التعليم الجامعي لأولاد الموظفين العاملين لديها.

■ المرونة في تحديد ساعات الدوام. وهذه تمثل أهم الحوافز المنشطة التي تتيح لفرق العمل التحكم التام بأوقات عملها. بعض الشركات تنظم جداول دوام مرن لكافة العاملين، في حين تسمح أخرى للمشرفين أو رؤساء فرق العمل بتحديد ساعات دوام كوادرههم. على سبيل المثال، إن كانت هناك ضغوط كبيرة لإنهاء أحد المشاريع، لا ينبغي الإصرار على تواجد الجميع على رأس عملهم بين الساعة التاسعة والخامسة يوميا، إذ إن إنتاجية بعض العاملين ترتفع بوضوح إذا تسنى لهم العمل في منازلهم بضع ساعات قبل الدوام في المكتب. في حين يفضل آخرون إتمام عملهم بعيدا عن المكتب تماما، سواء في المساء أو خلال ساعات الدوام. إن إعطاء الحرية لكل موظف في تحديد برامج وساعات عمله في المشروع يتيح له فرصة التحكم بوقته، وغالبا ما ينعكس ذلك بصورة إيجابية على مستوى إنتاجيته.

دعونا ننظر الآن إلى بعض الحوافز المنشطة غير المألوفة :

■ الاحتفال بأعياد ميلاد الموظفين. تمنح شركات عديدة موظفيها إجازة في يوم ميلادهم، وهي بادرة طيبة لكنها قد تؤثر في إنتاجية فريق العمل. لذلك يفضل القسم الأكبر من الشركات الاحتفال بأعياد ميلاد الموظفين في موقع العمل، خلال الاستراحات أو فرص الغداء أو بعد انتهاء الدوام، وذلك بإقامة حفلات مصغرة يقدم فيها «قالب الكاتو» (دون شموع، طبعا، للإبقاء على عمر المحتفى به سرا مكنونا!) والمشروبات الخفيفة، مع شيء من الترفيه والمتعة. وقد يخرج جميع العاملين بعد انتهاء الدوام للاحتفال معا إن كان عددهم قليلا نسبيا.

### معلومات وإرشادات تكتيكية

عوضاً عن تقليد ما تقدمه مقاصف ومطاعم الشركات الأخرى، اسأل موظفيك عن أنواع الطعام والشراب التي يفضلونها. ولا تنس الحكمة التي تقول: «كل ما يعجبك والبس ما يعجب الناس».

■ السماح بإحضار الحيوانات الأليفة إلى موقع العمل. رغم أن ذلك قد يتسبب بتشتيت الانتباه وإضاعة الوقت، خصوصاً إن شعرت الحيوانات بالضيق والضجر، إلا أن بعض الشركات تسمح لموظفيها باصطحاب كلابهم أو قططهم الأثيرة بشرط إبقائها تحت سيطرتهم التامة. وخصصت إحدى الشركات يوماً محددًا، («يوم الحيوانات الأليفة»)، سمحت فيه لمن شاء من الموظفين اصطحاب حيواناتهم إلى مكان العمل.

■ أيام ارتداء الملابس غير الرسمية. طالما كانت المكاتب أماكن محافظة ورسمية يرتدي فيها الموظفون بذات وربطات عنق، وترتدي الموظفات أثواباً رزينة وقورة. لكن العديد من الشركات اليوم، خصوصاً في مجالات التقنية المتقدمة، لا تلزم موظفيها وموظفاتها بارتداء زي معين بل تترك لهم حرية اختيار الملابس المريحة. ربما باستثناء لباس البحر أو الثياب التي تخدش الحياء». الغالبية العظمى من الشركات ما تزال تحتفظ بقواعد ارتداء زي موحد، مع القبول ببعض التعديلات، كأن تسمح للرجال بارتداء سترات «سبور» وسراويل فضفاضة ومريحة، وللنساء بلبس قمصان و«تنانير» أو أثواب مريحة وغير رسمية. وقد لجأت بعض الشركات، من أجل إرضاء واجتذاب الأجيال الشابة من العاملين، إلى تخصيص يوم في الأسبوع (الجمعة في أغلب الأحوال) للملابس غير الرسمية، يُسمح فيه باستبدال البذات وربطات العنق بقمصان مفتوحة للموظفين وأثواب مريحة أو رياضية للموظفات.

■ غرف التمارين الرياضية. مع ازدياد عدد الموظفين المواظبين على ممارسة التدريبات الرياضية بانتظام، قام العديد من الشركات الكبيرة ببناء

وتجهيز صالات رياضية كاملة (جمنازيوم). في حين لا تتوفر المساحة أو الأموال الكافية للشركات الأصغر حجماً، لذلك اكتفت بغرفة لممارسة الألعاب الرياضية مزودة بألة للمشي، أو دراجة ثابتة، أو غيرهما من المعدات المتوفرة المناسبة لاستخدام الموظفين.

■ **غرف الراحة والاسترخاء.** أقامت بعض الشركات مثل هذه الأماكن لإتاحة الفرصة للموظفين للاسترخاء بعد العمل، أو خلال فترات الاستراحة، أو فسحة الغداء. وذكرت مقالة نشرتها صحيفة «وول ستريت جورنال» أن غرفة الاستجمام في إحدى الشركات تحتوي تجهيزات للعب «البيلياردو» وتتس الطاولة؛ في حين وفرت شركة أخرى غرفة بمقاعد وثيرة تغطيها أكياس محشوة بمواد بلاستيكية خاصة تساعد على الاسترخاء؛ بينما جهزت ثالثة غرفة بداخلها حائط مصنوع من مادة «فيلكرو» (Velcro) يقوم الموظفون بإلقاء ألعاب لاصقة عليه.

■ **الاستشارات المالية.** تنظم الشركات حالياً حلقات بحث دراسية حول إدارة الأموال، وأساسيات الاستثمار، والقروض، ووسائل تحقيق الاستقرار والأمان المالي. كما يوفر بعضها الاستشارات الخاصة للموظفين من قبل مختصين مستقلين في هذا المجال.

■ **الخدمات المصرفية.** وضع العديد من الشركات أجهزة «الصراف الآلي» في مواقع العمل. في حين قام غيرها بالتنسيق مع المصارف لفتح فروع لها في مبانيها.

■ **المدارس الخاصة.** في سبيل الاحتفاظ بالموظفين والموظفات الحريصين على نوعية التعليم التي يتلقاها أبنائهم في المجتمع المحلي، قامت شركة «رايدر سيستمز» (Ryder Systems Inc.) في فلوريدا ببناء مدرسة خاصة لتعليم أبناء الموظفين في فرعها في ميامي. مولت الشركة الاستثمار الأولي

لبناء المدرسة، الذي ستسترده لاحقا، حين تغطي تمويلها ضرائب التعليم التي تفرضها الدولة. وتضم المدرسة حاليا ٣٠٠ تلميذ من مستويات مختلفة تتراوح بين الحضانة والصف الثالث، مما أتاح للشركة إمكانية الاحتفاظ بالعديد من الموظفين الذين كانوا سيتركون عملهم لولا هذا «الحافز المنشط».

■ مرافق تنظيف وغسل الثياب. قدمت شركة «ولتون كونور لتغليف البضائع» (*Wilton Connor Packaging Company*) في مدينة تشارلوت بولاية كارولينا الشمالية «حافزا منشطا» غير عادي لموظفيها. فقد علمت أن عددا كبيرا منهم لا يمتلكون غسالات وأجهزة تشيف، ويقضون بالتالي وقتا طويلا في الذهاب إلى/والعودة من مرافق غسيل الثياب العامة. لذلك عقدت اتفاقا مع مصبغة محلية يسمح لموظفي الشركة بترك ملابسهم المتسخة في الصباح وأخذها بعد انتهاء الدوام لقاء أجر زهيد تدعمه الشركة. وتشير تقارير الشركة إلى أن هذه الخطوة كانت أكثر الحوافز المنشطة شعبية بين العاملين لديها.

■ الخدمات الشخصية. وهي خدمات رائجة حاليا خصوصا بين الشركات المتركزة في المدن الكبرى. وكما هو الحال في الفنادق الراقية حيث يوجد كادر مؤهل للعناية بالزبائن الدائمين وتلبية حاجاتهم، كذلك توفر هذه الشركات الخدمات الشخصية المماثلة لموظفيها. ما الذي تقدمه بالضبط هذه الخدمات؟ يمكن استدعاء كادر الخدمة الشخصية لحجز بطاقات المسرح والسينما، والملاعب، وتذاكر السفر، كما يمكن الاستعانة به لترتيب حجوزات المطاعم، وإجراء المراسلات الضرورية وغيرها من الأعباء الروتينية التي تستهلك وقت الموظف وتعقد حياته. في قائمة مجلة «فورتن» التي تضم أسماء أفضل مائة شركة للعمل فيها، وصل عدد الشركات التي تقدم الخدمات الشخصية إلى ٢٦، بينما لم يتجاوز ١٥ شركة في العام السابق.

الأعباء الأخرى غير العادية التي يشتمل منها موظفو بعض الشركات تشمل صيانة سياراتهم، ورعاية حيواناتهم الأليفة، والانتظار في المنزل إلى حين وصول عمال الصيانة، وإعداد الترتيبات اللازمة لمراسم الزواج والحفلات، وتحديد أماكن العثور على المقتنيات والتحف النادرة.

وبدلاً من إشغال الموظفين بأداء هذه الأعباء والمهام، تتعاقد الشركات مع وكالات متخصصة للقيام بها، وهي متوفرة في معظم المدن الكبرى. أما التكاليف فمتفاوتة تبعاً للنظام المستخدم في الوكالات. بعضها يحدد سعر الخدمة حسب ساعات العمل الفعلي أو عدد الموظفين، في حين لا يتقاضى غيرها أية رسوم بل يكتفي باقتطاع نسبة من قيمة الفواتير التي يدفعها الموظفون لقاء شراء المقتنيات والتحف الثمينة من بائعين معتمدين. كما أن بعض الشركات تدفع كامل تكاليف الخدمة، في حين تطلب أخرى من الموظفين دفع جزء منها، مثلما هي الحال في نفقات الضمان الصحي.

وكما تشكل الفوائد والمكاسب الثابتة التي يتلقاها الموظف إضافة مهمة إلى مجموع قيمة الراتب والتعويضات، كذلك توفر الحوافز المنشطة المزايا المادية ووسائل الراحة للموظفين، علاوة على ما تظهره من اهتمام الشركة بهم.

### برامج العمل والحياة

#### من الأقوال الماثورة

تلجأ الشركات باطراد إلى برامج العمل «في أغلب الأحيان، لا يبعد والحياة لاجتذاب أفضل الموظفين والاحتفاظ بهم. وتهدف هذه البرامج إلى مساعدة فرانك تايفر، الموظفين على إيجاد نوع من التوازن بين كاتب متطلبات حياتهم الشخصية والمهنية على حد سواء. فقد أدركت أخيراً حقيقة شكوى

العاملين من عدم توفر الوقت الكافي للاهتمام بالأسرة، والأعباء المنزلية، والشؤون الشخصية، والعلاقات الاجتماعية. في حين تزداد وتتضاعف متطلبات العمل.

تجني الشركات الناجحة مكاسب أكبر من المرباح المادية حين تتبنى برامج العمل والحياة. إذ يمكن لحلول الموازنة بين العمل والحياة أن تعزز وتنمي السمات المفتاحية الثلاث التي تميز الشركات المائة المدرجة على قائمة مجلة «فورتشن». هذه السمات والخصائص هي: إشراك الموظف في النشاط التجاري؛ خلق بيئة داعمة وثقافة شاملة؛ إعطاء أهمية أكبر لنوعية الحياة التي يعيشها الموظف. وتتصدر شركات مثل «مايكرو سوفت»، و «هيوليت . باكارد»، و «تشارلز شواب» (Charles Schwab) قائمة المؤسسات التي تطبق برامج العمل والحياة لرعاية شؤون قوتها العاملة.

تحولت برامج العمل/الحياة إلى مكاسب جديدة تضاف إلى ما يحصل عليه الموظف من تعويضات ومزايا مثل الضمان الصحي وغيره. وكما قلنا، تساعد هذه البرامج التي ترعاها الشركات الموظفين على إيجاد نوع من التوازن بين مسؤولياتهم في العمل وواجباتهم في المنزل، وتحسن نوعية حياتهم على وجه العموم. ويمكن لها أن تعزز ولاءهم للشركة، وترفع من روحهم المعنوية، وتزيد من مستوى إنتاجيتهم. الأمر الذي يصب في مصلحة الشركة في المحصلة النهائية. ونتيجة لكل ذلك، ارتفع عدد الموظفين المستفيدين من برامج العمل/الحياة ارتفاعاً ملحوظاً في السنوات الخمس الأخيرة.

يشير استطلاع ميداني أجرته مجلة «ووركينغ مودرز» (Working Mother's)، وشركة «وورك اند فاميلي كونيكشن» (Work & Family Connection)، إلى أن ٧٠٪ من العاملين الذين طالهم البحث في إحدى الشركات الصناعية، قالوا إنهم بقوا في وظائفهم بسبب الفوائد والمزايا التي يتيحها لهم برنامج العمل/الحياة. في حين ذكر ٦٠٪ من العاملين في شركة كبيرة أخرى أن القدرة على الموازنة بين مسؤوليات العمل والحاجات الشخصية والواجبات الأسرية كانت من العوامل «الحاسمة» في قرارهم البقاء في وظائفهم.

علاوة على كل ذلك، يقدم برنامج العمل والحياة فوائد إضافية بطرائق أخرى، فقد أشارت عدة دراسات إلى العلاقة الوثيقة بين برنامج العمل والحياة وبين ارتفاع إنتاجية الموظف. إحدى تلك الدراسات ذكرت أن مبادرات برنامج العمل والحياة تمكن العاملين من إدارة شؤون حياتهم وتحمل مسؤولياتهم بطريقة أفضل، ونتيجة لذلك، استطاعوا التركيز على عملهم وزيادة إنتاجيتهم بشكل أكبر.

لقد تبين أن برامج العمل والحياة تعزز ولاء الموظفين لشركتهم، وترفع سوية إنتاجهم. على سبيل المثال، ارتفعت إنتاجية العمل بنسبة ٣٥% في شركة «سكوت بيبر» (*Scott Paper Co.*) منذ أن بدأت تطبيق برنامج العمل/الحياة وغيره من برامج دعم الموظفين وتحسين أحوالهم المعيشية.

من ناحية أخرى، أثبت العديد من الأبحاث أن الموظفين يفضلون برنامج العمل/الحياة على الراتب، ويثمنون عاليا مساعده العاملين على إقامة ذلك التوازن المحوري بين قطبي حياتهم. ففي استفتاء أجرته شركة «جوب تراك كاريير فاليوز» (*Job Track.com* ص *Career Values Poll*) على شبكة الإنترنت، اعتبر الكثير من الطلاب والخريجين أن إقامة توازن بين عملهم وحياتهم الشخصية أهم لديهم من الراتب، ومكان العمل، واحتمالات تحقيق التقدم في حياتهم المهنية.

يمكن للعوامل الثلاثة المذكورة آنفاً - الاحتفاظ بالموظفين الأكفاء، وزيادة الإنتاجية، وتقديم المكافآت التشجيعية - أن تعزز قوة ونشاط ومرباح الشركة في المحصلة النهائية. فعلى سبيل المثال، وجدت دراسة ميدانية تركزت على شركة «سيرز ريبوك» (*Sears Roebuck & Co.*)، ونشرتها مجلة «هارفارد بيزنس ريفيو» (*Harvard Business Review*)، أن كل ٥% من التحسينات الطارئة على مواقف العاملين تزيد رضا الزبائن والعملاء بنسبة ١,٣%، وبالتالي ترفع نسبة المبيعات في المتجر بنسبة ٠,٥%.

لم يعد أرباب العمل وحدهم على دراية بالفوائد الجمة التي تحققها أدوات وأساليب دعم الموظفين وتحسين مستوى حياتهم ورفاهيتهم. ففي استطلاع أجرته مجلة «فاست كومباني» (*Fast Company*) وشركة «روبرت ستارتش وورلدوايد» (*Robert Starch Worldwide*)، تبين أن ٨٩٪ من خريجي الجامعات يحملون أصحاب العمل مسؤولية تحقيق الموازنة بين حياتهم الشخصية وعملهم. ونظرا لوصول التوقعات إلى هذا الحد، يبدو أن موظفي المستقبل لن يخلصوا في الولاء إلا لشركة تبادلهم الإخلاص وترعى شؤونهم، ولن يجدوا تعبيرا أفضل من الالتزام وزيادة الإنتاجية.

طبقا لعملية مسح أجرتها مؤخرا شركة «هيويت اسوشييتس» (*Associates Hewitt*)، ذكر ٧٤٪ من أرباب العمل أنهم وضعوا برامج تتصف بالمرونة عند تحديد ساعات دوام موظفيهم؛ في حين منح ٩٠٪ منهم تعويضات عائلية لرعاية الأطفال. أما الفوائد الأخرى التي شملتها برامج العمل/الحياة وأشار إليها الاستطلاع فتضم مساعدة الموظفين على تبني الأطفال وتقديم مختلف أشكال الدعم والرعاية لكبار السن.

### من الأقوال الماثورة

#### الخلاصة وجوهر البحث

■ رغم أن التعويضات المادية قد لا تمثل العامل الأكثر أهمية في اجتذاب الموظفين والاحتفاظ بهم، إلا أن من الضروري أن يؤمن الموظف بعدالة الراتب والحوافز والتعويضات. وما لم تكن فئة الرواتب موازية لما تدفعه الشركات الأخرى لنفس النوع من الوظائف،

«مسعك لتكون في الواقع مثلما ترغب بأن تبدو في الظاهر هو سبيلك لاكتساب السمعة الحسنة».

سقراط  
كاتب

ستبقى العوامل المادية تلعب الدور الحاسم في قرار المتقدم بقبول أو رفض الوظيفة، وفي قرار الموظف الحالي بالبقاء أو الاستقالة.

■ يضع معظم العاملين مستويات شخصية للراتب والتعويضات تشعرهم بالرضى والقناعة، بصورة واعية أو غير واعية؛ وما لم يتم بلوغ هذا المستوى سيبقى العامل المادي الدافع الأساسي لتحفيزهم. لكن أهميته تتراجع حال وصول الموظف إلى سقف الراتب المنشود. وهذا يتفاوت تفاوتاً كبيراً بين شخص وآخر.

■ اكتشفت الشركات أن الحوافز المنشطة تفيد في تذكير الموظفين بأنها قدمت لهم شيئاً. فكلما ركب الموظفون سيارات الشركة تعزز ولاؤهم لها. وكلما حولوا فواتير التعويضات اليومية إلى قسم المحاسبة لصرفها، شعروا بالامتنان لإزاحة الشركة هذا العبء عن كاهلهم.

■ يجب عليك - كمدير مسؤول - استخدام ملكاتك الإبداعية عند اختيار أنواع الحوافز المنشطة التي تقدمها لموظفيك. على سبيل المثال، بدلا من تقليد الشركات الأخرى، اسألهم عما يفضلونه من طعام وشراب لتزود به مقصف الشركة. وكما تعرف، تتباين أذواق الناس وما تستسيغه جماعة قد تمجه أخرى.

■ لاجتذاب أكفأ الموظفين والاحتفاظ بهم، يلجأ أصحاب العمل بشكل متزايد إلى تبني برامج العمل/الحياة بهدف مساعدة موظفيهم على إيجاد توازن بين متطلبات حياتهم الشخصية والمهنية في آن معا. وقد أدركت الشركات أن الموظفين يشكون باطراد من عدم توفر الوقت الكافي لتلبية الاحتياجات الأسرية والمنزلية والشخصية والاجتماعية. في حين تزداد أعباء العمل وتتضاعف متطلباته باستمرار.

