

١٤

زراع بذور النجاح المستمر

لا يبدو من المرجح في المستقبل المنظور أن يخف أوار الحرب المستعرة بين الشركات للحصول على أفضل المواهب، بل سوف تزداد الحاجة إلى الموظفين المؤهلين طردا مع ازدياد تعقيدات التكنولوجيا المعاصرة؛ ولن تقتصر المنافسة على العاملين الشباب ممن يتمتعون بالمعرفة والدراية ويدخلون سوق العمل للمرة الأولى، ولكن سوف تتضاعف أيضا المساعي الهادفة لـ«اقتناص» الاختصاصيين و«سرقتهم» من وظائفهم الحالية.

وهذا يفرض على الشركات التي تضع خططا مستقبلية للتوسع والازدهار في العقود القليلة القادمة تحديين رئيسيين، هما: أولا، ما الذي يمكن لهذه الشركات فعله لتنمية المواهب التي تحتاجها بحيث يتوفر لها مصدر دائم من المرشحين الأكفاء لتلبية متطلبات وظائفها المتوسعة؛ ثانيا، كيف يمكن لهذه الشركات تحويل مؤسساتها إلى أماكن عمل مناسبة لاجتذاب أفضل الموظفين والاحتفاظ بهم.

بناء قاعدة صلبة من المواهب

لا يمكن مواجهة التحدي الأول - تطوير مصدر متجدد ومنتام للعاملين ذوي المواهب والمهارات المطلوبة - إلا بتضافر جهود الشركات والحكومة والمجتمعات المحلية، بدءا بالمدارس الابتدائية وانتهاء بأعلى مراتب السلم الأكاديمي والمهني.

تتمثل الخطوة الأولى في إثارة الاهتمام بالأدوات الأساسية التي تحتاجها مهن المستقبل منذ فترة الطفولة المبكرة (المدرسة الابتدائية). وسوف تثير المقاربات المبتكرة لتدريس الرياضيات والعلوم في صفوف الدراسة الأولى اهتمام الأطفال وتجذبهم لدخول هذه المجالات. كما يمكن تشجيع هذا الاهتمام المبكر، حالما يستثار، وتعهده بالرعاية والدعم مع انتقال الأطفال إلى المدارس الإعدادية والثانوية.

هنا تحديدا تأتي أهمية الشركات في العملية التعليمية، إذ إن العديد من المدارس لا تمتلك مخصصات كافية لبناء وتجهيز مخابر حديثة، أو استخدام آخر ما توصلت إليه تقنيات الكمبيوتر، أو حتى إيجاد مناهج وكتب مدرسية ومكتبات مناسبة. والدعم المالي الذي تقدمه الشركات للمدارس في مناطق تواجهها يساعد على سد النقص وتصحيح مثل هذه العيوب، وبالتالي تأمين مصدر دائم للمواهب المستقبلية.

علاوة على ذلك، يمكن للشركات التنسيق مع المدارس في المجتمعات المحلية بحيث يقوم بعض أعضاء الكادر الوظيفي بالاجتماع دوريا بالمدرسين والعمل معهم بصفة أساتذة أو محاضرين زائرين أو مرشدين للطلاب. ولن يؤدي ذلك إلى توفير المعرفة والخبرة العملية لمضاعفة وترسيخ ما يتعلمه الطلاب نظريا في صفوفهم فقط، بل سيجعل الشركة محط أنظار الطلاب الذين يجب اعتبارهم، برغم كل شيء، موظفين محتملين في المستقبل.

ليست الفكرة جديدة بالطبع، فبعض الشركات تقوم بذلك منذ سنين، وكثيرا ما تطلب من المدارس الثانوية أو الكليات المتواجدة في المجتمع المحلي تنظيم دورات أو تطوير مناهج تعليمية لتدريب الطلاب على مهارات تحتاجها الشركة أو تشعر بنقصها في سوق العمل. على سبيل المثال، عندما بدأت إحدى الشركات العاملة في مجال الصناعات الكيماوية في غرب ولاية

بنسلفانيا تعاني نقصا حادا في تقنيي المخابر، لجأت إلى المدارس المحلية وطلبت تطبيق سلسلة من المناهج والتقنيات لتدريب الطلاب على المهارات المطلوبة. وتبرعت الشركة بالمعدات الضرورية للمدارس، ورشحت موظفين للتدريس فيها. وحالما ترسخ البرنامج، استطاعت المدارس تأهيل عشرات الطلاب الذين وظفتهم الشركة فيما بعد في مخابرها.

الكليات والجامعات المحلية

من الأقوال المأثورة

توفر الكليات المحلية في العادة

«التقدم نتاج الاستخدام الذكي للتجربة».

مقررات تعليمية مصممة خصيصا لخدمة الصناعات المتوفرة في أماكن تواجدها. في

البرت هيوبارد،

ولاية ساوث كارولينا مثلا،، حيث يتمركز

كاتب أمريكي

العديد من شركات النسيج، تقدم الكليات

المحلية دورات تدريبية ومناهج دراسية عديدة حول مختلف التقنيات المستخدمة في هذه الصناعة. وفي مدينة ويتشيتا بولاية كانساس، حيث تستقر مصانع طائرات «بوينغ» (Boeing) و«ليرجت» (Lear Jet) و«سيسنا» (Cessna)، تقوم الكليات بتدريب الطلاب على برامج الطيران والملاحة الجوية. أما في ولاية ميلووكي، فقد ابتكرت إحدى الشركات فكرة جديدة عادت عليها بفوائد جمة، إذ عرضت على خريجي الكليات المحلية ممن وظفتهم لديها تعويض رسوم وتكاليف الدراسة التي تحملوها إن هم تابعوا تحصيلهم العلمي في الكليات المحلية المسائية لمدة أربع سنوات.

علاوة على الكليات المحلية التي يمكن للشركات الاستفادة منها كمرافق

لتدريب وتأهيل العاملين، هنالك العديد من الجامعات التي توفر أيضا فرص متابعة التعليم في فروعها التي تمنح شهادات للالتحاق ببرامج تخصصية محددة في مختلف المجالات. قبل بضع سنوات قررت «جمعية وكالات

التوظيف» في نيويورك أن من المفيد إخضاع العاملين لديها لبرنامج تدريبي تخصصي في إجراء المقابلات مع طالبي الوظائف. وقام ممثل عن الجمعية بالاتصال بكلية متابعة التعليم في جامعة نيويورك، ثم عملت الجمعية والجامعة معا على تطوير برنامج يلبي حاجة الأولى ويحافظ على المعايير الأكاديمية للثانية.

نظام المنح الداخلية

إحدى أفضل الطرق لمساعدة الطلاب في الحصول على المهارات التي تحتاجها الشركات تكمن في وضع برنامج للمنح الداخلية، حيث يعمل الطلاب بدوام جزئي في الشركة خلال متابعة الدراسة. ورغم أن بعض الشركات تستخدم طلاب المدارس الثانوية كموظفين مرشحين، إلا أن غالبيتها العظمى تعطي منحا داخلية في الكليات المحلية والمدارس التجارية والمعاهد الأكاديمية التي تستغرق الدراسة فيها أربع سنوات. ولا يوفر هذا النظام للطلاب فرصة الحصول على الخبرة العملية فقد، بل يمكن الشركة من تزويد المدرسة أو الكلية بالمعلومات والمقترحات المتعلقة بكفاءة وفاعلية المقررات التدريسية، والتغييرات المطلوبة (إن اقتضى الأمر) لتحسين برامج التدريب. الميزة الأخرى التي يوفرها برنامج المنح الداخلية تتمثل في قدرة الشركة على مراقبة واختيار أفضل الطلاب المرشحين الذي ترغب باستخدامهم لديها بعد إنهاء البرنامج.

معلومات وإرشادات تكتيكية

هل تبحث عن خريجين متدربين للعمل في شركتك؟ ما عليك إلا الإعلان عن حاجتك إليهم على شبكة الإنترنت بأجر زهيد أو حتى مجاناً. ادخل إلى أحد المواقع التالية :

[www. Internshipprograms.com](http://www.Internshipprograms.com)

www. Jobweb.org.

www. studentsearch.com.

التعلم مدى الحياة

هل سمعت شكوى كهذه: «في الوقت الذي تخرجت فيه من المدرسة كان كل ما تعلمته قد تقادم عهده وانعدمت فائدته». للأسف، تلك حقيقة واقعة أحيانا. لأن التكنولوجيا المعاصرة ديناميكية لدرجة يصعب اللحاق بها. لكن هل يعني ذلك أن المعلومات التي تلقاها المرء في المدرسة كانت عقيمة ومضيعة للوقت؟ طبعاً لا، فكل ما نتعلمه يتحول إلى قاعدة مؤسسة لمعلومات ومعارف جديدة. لكن هذا الطرح يشكل تحدياً جديداً لإدارة الشركات التي تتحمل مسؤولية إبقاء موظفيها على اتصال بآخر التطورات التكنولوجية في مجالات عملها.

إن الممارسين العاملين في معظم المهن يحرصون على متابعة آخر المستجدات في ميادين تخصصهم، سواء عن طريق حضور الحلقات الدراسية، أو قراءة الكتب والمجلات المتخصصة، أو متابعة البرامج على شبكة الإنترنت، أو الإسهام في أعمال واجتماعات الروابط والجمعيات المهنية المتخصصة لتحقيق ذلك الغرض. ويتوجب على الشركات تشجيع موظفيها ودفعهم إلى بذل نفس الجهد في متابعة آخر التطورات في ميادين تخصصهم.

ينزع معظم الشركات المتقدمة اليوم إلى تعيين أحد المدراء التنفيذيين بوظيفة كبير مسؤولي التعليم، وذلك للإشراف على توفير التدريب المستمر لكافة الموظفين في شتى المجالات المرتبطة بوظائفهم وتقدمهم. ومع ازدياد وعي الشركات بمدى إسهام التعليم المستمر في رفع الإنتاجية والقدرة على الاحتفاظ بأكفأ الموظفين، نتوقع لمنصب كبير مسؤولي التعليم أن يعادل في أهميته مناصب كبار المدراء التنفيذيين في شركات المستقبل.

ومثلما أشرنا في الفصل السابق، هنالك العديد من أساليب التدريب والتطوير التي يمكن للشركات استخدامها. ومع تنامي تطور المقاربة الحديثة

للتدريب، سوف تزداد حاجة الشركات إلى خبراء اختصاصيين من خارجها لإدخال أنماط التدريب المناسبة لموظفيها. كما نتوقع أن توفر الإنترنت العديد من أنواع التدريب الأساسية. فهناك الكثير من برامج الكمبيوتر الجديدة التي يجري تصميمها وتنفيذها واختبارها كل يوم لتمكين الشركات من تدريب كوادرها على مهارات التشغيل بطريقة أكثر سرعة وكفاءة وأقل تكلفة. أضف إلى ذلك تلك المقاربات الحديثة التي يجري تطويرها للتدريب في مجالات أكثر تعقيدا، كالتمية الإدارية، وتطوير المهارات القيادية، وتسهيل الاتصال والتواصل، وإقامة العلاقات الشخصية المتبادلة، وغيرها من المهارات غير المادية. وسوف يزداد استخدام البرامج المصممة خصيصا لشركات محددة اعتمادا على تحليلات متعمقة لحاجاتها المتفردة. ومن المفضل تصميم وتنفيذ مثل هذه البرامج بواسطة استشاريين متخصصين في التدريب والتأهيل.

يشكل تدريب المدراء التنفيذيين (انظر

الفصل السابق) مجالا آخر وجدت فيه الشركات فائدة قيمة تساعد على الاحتفاظ بكوادرها على رأس أعمالهم الحالية، وتأهيلهم لتلبية حاجات خطط التوسع والنمو في المستقبل. ونتوقع أن تصبح هذه البرامج أداة أساسية ستستخدمها الشركات الناجحة في العقد القادم.

اجتذاب أفضل الموظفين والاحتفاظ بهم إن مواجهة التحدي الأول، بضمان مورد ثابت من أصحاب الموهبة والكفاءة، مهمة تقع على عاتق كل من المجتمع المحلي والشركة في آن معا. أما مجابهة التحدي الثاني، باجتذاب

من الأقوال الماثورة

«ما لم تحدث كارثة حقيقية، سوف يشهد الاقتصاد الأمريكي نموا سنويا بمعدل وسطي يبلغ ٤, ٢٪ حتى عام ٢٠٠٨، حسب تقديرات مكتب إحصاءات العمل في الولايات المتحدة. لكن نسبة نمو القوى العاملة في أمريكا لا تتجاوز ٢, ١٪، ولا يتوقع أن تتغير في السنوات الثماني القادمة».

مجلة «فورتن»،
(٢٩ أيار/مايو ٢٠٠٠)

الموظفين الأكفاء والاحتفاظ بهم، فمسؤولية الشركة وحدها، حيث تجد نفسها في خضم منافسة حادة مع الشركات الأخرى، سواء في مجالها التخصصي أو على المستويين القومي والعالمي، من أجل أولئك المبدعين الذين يصعب العثور عليهم ويصعب أكثر الاحتفاظ بهم.

اجتذاب وتوظيف العاملين

هل تذكر «الأخطاء الـ ٢٢» التي ترتكبها الشركات في عملية التوظيف؟ (راجع الفصل الرابع). لن تعمد الشركات، في محاولتها لزرع بذور النجاح المستمر للعقد القادم، إلى اتخاذ خطوات عملية لتجنب مثل هذه الأخطاء فقط، بل ستصبح أيضا أكثر فاعلية ونشاطا في ضم أفضل «اللاعبين» المتفوقين إلى صفوفها.

وكما أشرنا في الفصل الرابع، سوف تجوب أقسام التوظيف شبكة الإنترنت لمدة ٢٤ ساعة في اليوم، وتزور مواقع الويب للشركات المنافسة لتحديد أفضل المنتجين والموظفين لديها وإغرائهم بترك وظائفهم. كما ستراجع اللوائح المتجددة في خدمات وكالات التوظيف في مواقع مثل (www.monster.com)، و (www.careerpath.com)، وغيرهما، وتبقى على أهبة الاستعداد لاقتناص المواهب التي تحتاجها شركاتها. ولربما ستشكل الإنترنت المصدر الرئيس للتوظيف + خلال السنوات القليلة القادمة. فتبعا للأبحاث التي أجرتها شركة «هنت ـ سكانلون & اسوشييتس» (HuntScanlon & Associates) في مدينة ستامفورد بولاية كنيكتيكون، سوف تزداد ميزانيات توظيف وتجنيد العاملين عن طريق شبكة الإنترنت من ٢٥٠ مليون دولار عام ١٩٩٩ إلى حوالي ٨ بليون دولار عام ٢٠٠٥. وأقسام التوظيف تهيئ شركاتها الآن للاستفادة القصوى من هذه الوسيلة التي تزداد نموا وانتشارا.

تلجأ أقسام التوظيف الناجحة إلى طرق مبتكرة لاجتذاب العاملين. بعضها يقدم حوافز تشجيعية للموظفين الحاليين الذين يرشحون أشخاصا يعرفونهم للعمل في الشركة. على سبيل المثال، تبنت إحدى الشركات أسلوب إجراء عملية سحب دورية كل ثلاثة أشهر يفوز بجوائزها الثمينة (أجهزة تلفزيون، وكمبيوتر وغيرها) كل الموظفين الذين أوصوا بمرشح للعمل في الشركة، سواء تم التعاقد معه فعلا أو وصل إلى مرحلة المقابلة الأولى، وذلك بالإضافة إلى العلاوات التشجيعية المقدمة لهم. الأمر الذي أدى إلى زيادة عدد التوصيات بالمرشحين وتوظيف بعض من أكفأ العاملين المهوبين بتلك الطريقة.

من المؤكد أن التعويضات المجزية والحوافز المادية ستبقى عاملا مهما في اجتذاب الموظفين الأكفاء، ويتوجب على الشركات مواكبة ما يجري في سوق العمل وما تدفعه الشركات المنافسة لنفس نوع الكفاءات والمؤهلات. صحيح أن الحوافز المبتكرة قد تجتذب بعض العاملين، لكن العوامل المادية بحد ذاتها لن تكون السبب الرئيس في انضمام الموظفين الأكفاء إلى الشركة.

يبقى تحديد ما يحتاجه الموظف في عمله ومحاولة خلق الوضع الذي يسمح بمواءمة ودمج متطلباته مع أهداف الشركة وأغراضها، أكثر الوسائل فعالية في اجتذاب أفضل الموظفين والاحتفاظ بهم. لا ريب بأن تحقيق ذلك أمر صعب. إذ إن اجتذاب هؤلاء يعتمد على سمعة الشركة وقدرتها على إيجاد ثقافة تنسجم فيها أهدافها مع حاجات موظفيها. والعوامل التي تجتذب الموظفين المؤهلين هي نفس العوامل التي تمنعهم من مغادرتها.

من الأقوال المأثورة

«بإمكاننا فعل أي شيء نريده إن واطبنا على المحاولة لفترة كافية».

هيلين كليبر

الاحتفاظ بأفضل العاملين يصعب العثور على أفضل العاملين، ويصعب أكثر الاحتفاظ بهم. ومع تأسيس شركات جديدة كل يوم، وازدياد الحاجة

الماسة إلى كوادرات وظيفية مؤهلة، تزداد عمليات استمالة أفضل العاملين وإغوائهم برواتب كبيرة، ومكافآت تعيين مجزية، وحوافز مبتكرة، وخصص من أسهم الشركة، ووعود لا حصر لها. كل ذلك يؤدي إلى حلقة مفرغة تعمل فيها الشركة على إغواء موظفي الشركات الأخرى لتعويض الخسارة التي واجهتها، وهكذا دواليك. فما الذي يمكن للشركة أن تفعله للحفاظ على أفضل موظفيها؟

العروض المضادة (رواتب أعلى، ترقية أسرع، حوافز أكبر، مهمات أفضل) مفيدة إلى حد ما، وقد ناقشنا كل ذلك في مختلف فصول الكتاب. لكن الرواتب والفوائد والعوائد المادية وحدها لا تحل المشكلة، فالقضية المفتاحية، كما أشرنا، تبقى ثقافة الشركة وأسلوب حياتها. ولذلك يجب على تلك الثقافة أن تشجع على الابتكار، وتخفف من البيروقراطية، وتشدد على روح التعاون، وتتحدى بما يكفي من المرونة لتقبل التغيير حين يكون للتغيير مسوغاته.

ما الذي يريده العاملون؟ برغم اختلاف الأفراد فيما يبحثون عنه في وظائفهم، إلا أن علماء النفس وخبراء الإدارة وأعضاء المجموعات المركزية يتفقون على أن معظم الرجال والنساء يتلهفون إلى تحقيق الذات واعتراف الآخرين بجهودهم، وإلى العمل في مناخ يستطيعون فيه تطوير مهاراتهم، وبتيح لهم فرصة القيام بعمل يشعرون بقيمته ومعناه.

فيما يلي بعض الأمثلة عن البذور التي يمكن زرعها الآن وجني ثمارها على مر السنين.

اعتماد مقاربة إيجابية لترقية الموظفين

كما أسلفنا في الفصل الرابع، تلعب الشركات الناجحة دورا فاعلا في مساعدة موظفيها الموهوبين على التقدم في حياتهم المهنية.

على سبيل المثال، كانت ديان م. محظوظة في العمل بشركة «كوزي كوشنز» (Cozy Cushions)، فقد التحقت حال توظيفها بقسم التسويق كمساعدة إدارية للمدير التجاري.

و حين وضعت الشركة خططا بعيدة الأمد للتوسع، طُلب من كل المدراء الانتباه للعاملين الذين يظهرون إمكانيات ومواهب تؤهلهم للحصول على ترقية لمنصب أعلى. مدير ديان، كيفن ل.، لم يفكر طويلا، فقد أدرك فورا أنها الشخص المناسب. إذ لم تكن تؤدي عملها على الشكل الأمثل فحسب، بل تسهم بأفكار خلاقة ومبتكرة لمعالجة المشاكل المعقدة.

وكان قسم الموارد البشرية يراقب باهتمام التقدم الذي يحرزه الموظفون من أمثال ديان الذي صنّفوا ضمن فئة «أصحاب الإمكانيات العالية». واعتاد ممثلو القسم الاجتماع بهؤلاء من وقت لآخر وإجراء حوارات معهم حول الأهداف التي يسعون إلى تحقيقها وتقديم المساعدة لهم في هذا المجال.

ورغم أن ديان كانت سعيدة بعملها وأرادت تسلق السلم الوظيفي في قسم التسويق، إلا أنها احتفظت بذهن مفتوح لكل الفرص التي تفيدها وتثير اهتمامها في الشركة. ولدى مراجعة سجلها الوظيفي، لاحظ مدير الموارد البشرية أنها تحمل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، لكن دراستها الجامعية الأولى كانت في الأدب الإسباني. وعند سؤالها عن سبب التناقض، قالت إنها كانت تخطط وهي طالبة لتدريس اللغة الإسبانية في المدارس الثانوية، إلا أنها غيرت رأيها بعد عملها في أقسام المبيعات والتسويق بدوام جزئي أو خلال العطل الصيفية.

سألها المدير:

«ما مدى طلاقتك باللغة الإسبانية الآن؟».

«لا بأس بها. ولا أحتاج إلا لدورة قصيرة وسريعة لاسترجاع المعلومات

يمكنني بعدها التحدث بطلاقة كبيرة».

أخبرها المدير بعدئذ عن خطط الشركة لدخول السوق العالمية، ونظرا

لخبرتها وإنجازاتها في مجال التسويق، ومعرفتها بالإسبانية، اقترح المدير أن

ذلك يمثل لها تحديا مثيرا.

النتيجة: اتبعت ديان دورة مكثفة باللغة الإسبانية، إضافة إلى سلسلة من الحلقات الدراسية حول التسويق الدولي، وأرسلت في مهمتين طويلتين إلى دول أمريكا اللاتينية للعمل مع ممثلي شركة «كوزي كوشينز» هناك. بعد أربع سنوات من عملها مع الشركة، ترأس ديان اليوم قسم التسويق لدول أمريكا اللاتينية. لكنها لم تتوقف عند هذا الحد، فهي منكبئة حالياً على تعلم اللغة الصينية استعداداً لدخول الشركة المتوقع إلى تلك السوق الواعدة.

اعتبارات العمل والحياة

كما أشرنا في الفصل العاشر، يزداد إقبال أصحاب العمل على برنامج العمل - الحياة، وهو أحدث الأساليب المبتكرة لاجتذاب الموظفين الأكفاء والاحتفاظ بهم، عن طريق إقامة توازن بين متطلبات حياتهم الشخصية والمهنية في آن معاً. والحقيقة أن التكنولوجيا المعاصرة لم تخفف عبء العمل، ولم تختصر مدته بالنسبة للكثير من العاملين، وما زالت أعداد كبيرة منهم تبحث عن طرق فعالة لإقامة توازن أفضل بين العمل والحياة. فحسب استطلاع جديد ظهر على موقع «كارييرباث» على شبكة الإنترنت (www.Careerpath.com)، سئل ١٨٦٢ مواطناً أمريكياً يعملون في شتى المهن والاختصاصات عن حياتهم المهنية، وكانت النتيجة تقرير «موازنة العمل والحياة». يخلص التقرير إلى أن معظم العاملين يودون الحصول على عمل بمرتبة جيد ومرونة في ساعات العمل تسمح لهم بالاهتمام بشؤونهم الشخصية. وأعلن ٤٩٪ من المشاركين أنهم تعمدوا البحث عن وظيفة تتوفر فيها ميزة المرونة في جدول ومواعيد العمل، في حين قال ٧٤٪ أنهم يفضلون العمل من منازلهم. وتسود هذه النزعة خصوصاً لدى العاملين في وظائف إدارية (أصحاب الياقات البيضاء) ممن تتراوح أعمارهم بين ٢٠ و ٣٩ عاماً، أي الشريحة التي تشكل عصب الجهاز الإداري في المستقبل. وتأتي

الاهتمامات العائلية وقضاء وقت كاف مع الأسرة على رأس قائمة الأولويات بالنسبة إلى ٨٢٪ من الرجال و ٨٥٪ من النساء.

ما الذي يمكن للشركات أن تفعله لتلبية طلب العاملين بإقامة توازن أفضل بين الحياة المهنية والأسرية؟

فيما يلي بعض الاقتراحات التي تعتمد على ما وجدته بعض الشركات مفيدا وناجحا:

الاستخدام الأكثر فاعلية للتكنولوجيا المتوفرة

تستهلك الاجتماعات في معظم الشركات وقتا طويلا. إذ غالبا ما يتم استدعاء الموظفين إلى مكاتب الشركة الرئيسية لمناقشة مختلف القضايا في اجتماعات دورية أو طارئة، الأمر الذي يقتضي أحيانا سفرهم ليلا أو خلال إجازة نهاية الأسبوع، أو يهدر وقتا ثمينا كان يمكن استغلاله في القيام بأعمال أكثر أهمية وإنتاجية. لذلك تلجأ الشركات بشكل متزايد إلى استبدال الاجتماعات المباشرة - وجها لوجه - مع موظفيها بـ«الاجتماعات الهاتفية». فباستخدام شبكة الإنترنت، لدعم المكالمات بمعطيات مرئية، كالجداول والرسوم البيانية والمخططات والصور، يمكن إلغاء العديد من الاجتماعات وتقليص ضرورة السفر لحضورها إلى الحد الأدنى. بل يمكن الاتصال حتى بالموظفين المتواجدين في منازلهم أو غير المداومين في مكاتبهم كي يشاركوا بشكل فعال ودونما حاجة لحضورهم شخصيا، مما يوفر لهم المزيد من الوقت لإنجاز أعمال خلاقية، أو قضاء مدة أطول مع أسرهم، أو الانصراف إلى شؤون حياتهم الخاصة.

الاتصال اللاسلكي (Telecommuting)

في السنوات القليلة الماضية، ازداد عدد الموظفين الذين يعملون في منازلهم ويتصلون «عن بعد» مع مكاتب الشركة (عن طريق حاسب شخصي، ومودم، وبرمجيات الاتصال). وحتى في الشركات التقليدية، يؤدي بعض

أعضاء فرق العمل القسم الأكبر من مهامهم في المنزل، في حين تعمل الغالبية العظمى منهم بدوام جزئي في الشركة وفي المنزل في آن معا.

لقد اكتشفت الشركات أن عمل الموظفين في منازلهم والاتصال بهم عند الحاجة يعود عليها بفوائد كثيرة في أغلب الأحوال، إذ يحرر مساحات كبيرة من مكاتبها، ويتيح لها فرص الاستفادة من خدمات عمال مهرة وخبراء متخصصين لا يستطيعون الدوام في المكاتب بشكل منتظم. هذه الفئة تضم آباء وأمهات يهتمون بأطفالهم الصغار، أو أشخاصا يعتنون بأقرباء مرضى أو طاعنين في السن، أو أفرادا يعانون من إعاقة دائمة أو مؤقتة، أو غيرهم ممن يفضلون العمل على الأقل جزءا من الوقت في المنزل. وقد مكن الكمبيوتر والإنترنت كافة الشركات من الاتصال بموظفيها وقت الحاجة وفي أي مكان يتواجدون فيه بصحبة أجهزة الكمبيوتر التي تتلقى الوثائق والرسومات والإحصاءات والبيانات والتي يمكن إرسالها لواحد أو عشرات من الموظفين بسهولة وبنفس الوقت.

لا يمكن استخدام وسائل الاتصال هذه في كل أنواع الوظائف بالطبع، فالعديد منها يتطلب تفاعلا مباشرا مع الآخرين في مواقع العمل، أو استخدام معدات تكنولوجية بالغة التعقيد والتكلفة ولا يمكن تزويد الموظفين بها في منازلهم. لكن في أحوال كثيرة، وبشيء من المخيلة الإبداعية، يمكن إعادة تصميم العديد من الوظائف وأداء مهماتها في المنزل.

جعل الاتصال اللاسلكي أكثر فاعلية

يعتقد المدراء والاستشاريون الذين عملوا مع شركات تستخدم أسلوب العمل عن طريق الاتصال اللاسلكي أن العامل المفتاحي في نجاح التجربة يكمن في إيجاد خطة محكمة لمواءمة وتدريب جميع الموظفين على آليات العمل الجديد، سواء تم التعاقد معهم كـ «موظفين يعملون عن بعد» في منازلهم، أو نقلوا إلى هذا النوع من العمل. ويجب متابعة هذه الخطة ودعمها بالتفاعل

المباشر بين المدير والموظف الذي يعمل من منزله. وفيما يلي بعض الاقتراحات لإنجاح التجربة:

■ يجب وضع ساعات محددة للعمل والالتزام بها.

■ رغم أن بعض الموظفين الذين يعملون من منازلهم يتلقون أجورا بالساعة، وعليهم بالتالي الاحتفاظ بسجل دقيق لساعات العمل، إلا أن الغالبية يشغلون وظائف برواتب شهرية يجري فيها احتساب العمل لا بعدد الساعات بل تبعا للمهام المنجزة والنتائج المتحققة في مجالات معينة. بعض الوظائف تتطلب تواجد الموظفين العاملين في منازلهم على الهاتف أو أمام جهاز الكمبيوتر خلال ساعات الدوام الاعتيادية، في حين أن العمل في وظائف أخرى لا يقتضي ساعات عمل محددة طالما تم إنجاز العمل المطلوب. في كل الأحوال يجب أن يعرف المدير متى يمكن الاتصال بالموظف.

■ يجب تحديد الأولويات كي يعرف كلا المدير والموظف المواعيد النهائية ومدى تقدم العمل في كل مهمة. ويمكن الاحتفاظ بلائحة للمهام التي يتوجب القيام بها في كل الأوقات، وإضافة المهمات الجديدة ومواعيدها النهائية والأعمال التي تم القيام بها. يجب أيضا الاحتفاظ بسجلات عن المعلومات أو المواد التي يحتاجها الموظف من بقية أعضاء الكادر الوظيفي أو ما يحتاجه المدير من الموظف.

■ يجب على المدراء معرفة مراحل تطور العمل في كل مهمة ويجب إعلامهم بالمشاكل حال ظهورها.

■ يجب توفير المساعدة في حال طلبها وتقديمها عن طيب خاطر.

الحفاظ على التواصل مع الموظفين العاملين من منازلهم

بغض النظر عن مكان تواجد عضو فريق العمل، فهو ما يزال جزءا منه ولا يجوز للمدير أو مساعديه في المركز الرئيسي تجاهله أو نسيانه، بل يجب الاتصال به بشكل دوري ومنتظم وعدم الاكتفاء بمجرد إرسال العمل إليه

وتسلمه منه . كما يجب دمج الموظفين العاملين من منازلهم بشكل كامل في أنشطة الفريق . نعرض فيما يلي بعض الاقتراحات لتحقيق ذلك :

١. يجب اعتبار كل الموظفين العاملين من منازلهم في المنطقة أعضاء في فريق عمل واحد لهم نفس الحقوق والواجبات ، لا كمواطنين من الدرجة الثانية . كما يجب إبقاؤهم على علم بكل الأمور التي يعرفها موظفو المركز الرئيسي ، بما في ذلك الأحاديث والأقاويل التي تدور عادة في المكاتب . بعض الشركات ترسل نشرات «إخبارية» أسبوعية ساخرة تتناول ما يجري خلف الكواليس في مكاتب الشركة و حياة موظفيها .

٢. يتوجب على المدير إظهار اهتمام شخصي بكل موظف يعمل من منزله ، والتحدث معه هاتفيا على الأقل مرة كل أسبوع للاطمئنان عنه وعن سير العمل أو لمجرد تبادل الأحاديث الودية . كما يتوجب عليه تهنئته إن حقق إنجازا مهما ، أو أن يرسل بطاقة تهنئة بعيد ميلاده ، أو تحية عبر البريد الإلكتروني . وفي المناسبات الخاصة كالزواج والولادة والأعياد السنوية ، يمكن للمدير أن يرسل باقة من الزهر ، أو علبة من الحلوى إلى منزل الموظف .

٣. إجراء اجتماعات دورية كي يتسنى للموظفين المتواجدين في مواقع مختلفة اللقاء وجها لوجه بشكل منتظم . على سبيل المثال ، تعقد إحدى الشركات التي تتعامل معنا مؤتمرا سنويا عاما لكل الموظفين ، وتدعمه باجتماعات إقليمية كل ثلاثة أشهر تضم ممثلي المبيعات من فروع مختلفة في جو أكثر حميمية من جو المؤتمر . مما يتيح لهم الفرصة لتبادل الأفكار ، والتعرف إلى زملاء العمل شخصيا ، وبناء روح جماعية تسود فريق العمل .

٤. تسهيل تبادل الآراء والأفكار بين كادر الموظفين ، سواء من العاملين في المنزل أو في مركز الشركة . إذ يجب تشجيعهم جميعا على الاتصال مع بعضهم بعضا عبر الهاتف والفاكس والبريد الإلكتروني ، والتشارك في المعلومات والخبرات والنصائح وأساليب التعامل مع المشكلات .

٥. يتوجب على المدير الحفاظ على صلة شخصية مع كل أعضاء الفريق، كما ينبغي أن يتضمن برنامج عمله زيارات للموظفين العاملين من منازلهم لمناقشة بعض المشكلات المحددة أو لمجرد السؤال عنهم والسلام عليهم.

أسرار النجاح

خلال الأبحاث التي أجريناها للتحضير لهذا الكتاب، سألنا العديد من قادة فرق العمل عن أسرار نجاحهم في التعامل مع الموظفين العاملين من منازلهم، وفيما يلي بعض الإجابات:

■ «أحرص على إبقاء كل الموظفين العاملين من منازلهم على دراية بكافة نشاطات الفريق، حتى تلك الأمور التي لا تتعلق بهم مباشرة».

■ «أدعوهم باستمرار لإجراء اجتماعات عمل في المكتب أو اتباع برامج تدريبية».

■ «نظرا لأن جميع الموظفين العاملين من منازلهم يسكنون أحياء مجاورة للمكتب، فأنا أشجعهم دوما على المشاركة في أنشطة ترفيهية خارج نطاق العمل، كالنزهات العائلية أو الألعاب الرياضية الخفيفة».

■ «تضع شركتنا كل العاملين من منازلهم على لائحة توزيع المعلومات، ويتلقون كل المواد والنشرات التي يتلقاها موظفو المكتب».

■ «أطلب منهم زيارة المكتب بشكل منتظم . لا لمجرد البحث في القضايا التي تتعلق بعملهم، بل أيضا لإجراء حوار شخصي حول نشاطات فريق العمل بأكمله وإتاحة الفرصة أمامهم للتفاعل مع كافة أعضائه».

■ «أحرص على أن أتواجد دائما للرد على اتصالاتهم الهاتفية، ورسائلهم القادمة عبر البريد الصوتي، أو غير ذلك من الوسائل. وأشجع باقي أعضاء الفريق على الاتصال بهم . هاتفيا . بشكل دوري، لمجرد إظهار الاهتمام الشخصي وإتاحة الفرصة لتبادل الأفكار حول مختلف النشاطات العامة . وليس لمناقشة مهام العمل وحسب».

■ «يرتبط أعضاء فريقنا عبر برنامج على شبكة الإنترنت يتيح لنا استقبال الرسائل الفورية من أي عضو إلى زميله أو إلى كافة الأعضاء الآخرين. ونظرا لأن موظفينا العاملين من منازلهم يبقون غالبا مسمرين أمام شاشات أجهزتهم، فإن ذلك يمثل طريقة أسرع وأقل هدرا للوقت من المكالمات الهاتفية».

■ «نقيم كل شهر احتفالا جماعيا بعيد ميلاد أعضاء الفريق الذين ولدوا في ذلك الشهر، وتبادل التهاني في مثل هذه المناسبات عبر البريد الإلكتروني».

معلومات وإرشادات تكتيكية

غالبا ما يشعر العاملون في مناطق نائية بالعزلة عن أنشطة فريقهم عموما. لذلك يجب أن يبقوا على اتصال بحقيقة ما يجري في مركز الشركة الرئيسي وفي فروعها. كما يجب تشجيعهم على المشاركة في الاحتفالات والإسهام بالنجاحات التي تحقها الشركة.

العمل من المنزل لا يصلح لجميع الموظفين

يجب الحذر من العديد من المشاكل المحتملة للعمل من المنزل. على سبيل المثال، تشتكي إحدى مبرمجات الكمبيوتر ممن يعملن في المنزل، من أن أصدقاءها وجيرانها يقتحمون بيتها بمناسبة وبدون مناسبة، ويتبادلون معها الأحاديث الودية، أو يطلبون منها استلام إرساليات نيابة عنهم، أو استقبال عمال الصيانة أثناء غيابهم، أو مراقبة أطفالهم. واضطرت لتوضيح حقيقة أنها موظفة تعمل من المنزل وليست سيدة عاطلة عن العمل تستمتع بأوقات فراغها. صحيح أن حزمها كلفها خسارة بعض «الأصدقاء»، ولكن لم يكن منه بد.

موظف آخر يعمل من منزله وجد أن الحرية النسبية التي يتمتع بها - لوضع جدول أعماله بالطريقة التي تتاسبه، بعيدا عن «زحمة السير في أوقات الذروة» - لم تعوضه عن متعة الحياة الاجتماعية في موقع العمل. كان يفقد

تفاعل الاتصال اليومي مع زملاء العمل، والأحاديث العابرة قرب جهاز تبريد الماء، بل حتى «المناوشات» مع رئيسه المباشر. من أجل كل ذلك، قرر الرجوع إلى المكتب.

شعرت بيتي ب. أيضا بسعادة غامرة حين وافقت الإدارة على طلبها العمل من المنزل. فقد كانت سيدة منظمة تعتمد على نفسها، وتعرف بأنها قادرة على إنجاز الكثير، حتى مع وجود طفليها الصغيرين في المنزل. استطاعت فعلا إنجاز الكثير. لكن رئيسها المباشر في فريق العمل حصل على ترقية إلى منصب إداري أعلى بعد سنتين، ولم يفكر أحد حتى بترشيحها لملء الوظيفة الشاغرة. عندما اشتكت، أعلمتها الإدارة أن الوظيفة تتطلب التواجد في المكتب ونظرا لأنها موظفة تعمل من المنزل فلن يكون بمقدورها القيام بمهامها.

أقرت بيتي بحقيقة أن رئيس فريق العمل يجب أن يتواجد على رأس عمله، وأن ذلك يعني التخلي عن عملها من المنزل. لكن ما أزعجها حقا هو حرمانها حتى من فرصة الاختيار. تعلمت بيتي درسا قاسيا عن مساوئ العمل من المنزل. لذلك يتوجب على الإدارة التأكد من اطلاع الموظفين على كافة إيجابيات وسلبيات العمل من المنزل، ويستحسن أن تمنحهم فترة تجريبية قبل الموافقة على العمل بشكل دائم.

رغم إمكانية القيام بمهام بعض الوظائف القيادية من المنزل، إلا أن الغالبية العظمى منها تتطلب تواجد المدير بشكل منظم في المكتب. ويتوجب على الموظفين المهتمين بتطور حياتهم المهنية أخذ هذه الحقيقة بعين الاعتبار لدى اتخاذهم قرار العمل من المنزل، فحتى العاملين في المنزل لمدة يوم أو يومين أسبوعيا يتمتعون بفرصة أكبر للحصول على الترقية من أقرانهم الذين يعملون من المنزل حصريا.

من الأقوال الماثورة

المشاركة في أداء مهام الوظيفة

تعتبر المشاركة في الوظيفة إحدى الطرق المساعدة على حل التناقض بين موقع العمل والمنزل. وحسب استطلاع أجرته مؤخرا «جمعية إدارة الموارد البشرية»، تستخدم ٢٣% من الشركات التي طالها المسح موظفين يعملون في وظائف مشتركة.

تتلخص آلية العمل ببساطة في اشتراك شخصين بأداء مهام نفس الوظيفة. على سبيل المثال، تعمل كل من ثيلما ولويز موظفة في قسم خدمة الزبائن في إحدى شركات المرافق العامة. كلتاهما تؤدي مهمات متشابهة، وتعمل بدوام جزئي لأسباب عائلية. لذلك نسقت الموظفتان دوام العمل بينهما بالاتفاق مع الشركة، بحيث تعمل ثيلما من الثامنة صباحا حتى الثانية عشرة ظهرا، وتعمل لويز من الواحدة بعد الظهر وحتى الخامسة مساء.

بن وجيري يعملان أيضا بوظيفة مشتركة في مؤسسة للإدخار والإقراض. كلاهما موظف مسؤول عن القروض، ولا يستطيع العمل إلا بدوام جزئي. فقد قرر بن مشاركة زوجته في رعاية طفلهما الوليد، في حين يداوم جيري في كلية الحقوق ويحتاج وقتا كافيا للدراسة. اتفق الاثنان على الاشتراك بنفس الوظيفة، بحيث يداوم بن أيام الاثنين والأربعاء ويداوم جيري أيام الثلاثاء والخميس ويتناوبان العمل أسبوعيا أيام الجمعة. يتقاسم الموظفان الراتب، والعلاوات تبعا لأنظمة الشركة وسياساتها المرعية.

«كلما ازداد اعتماد المشاريع التجارية على تضافر جهود العاملين، دونما حاجة لتواجدهم فعليا معا. أي كلما ازداد الاعتماد على استخدام تكنولوجيا المعلومات. تزداد أهمية إطلاع كل العاملين على كافة المعلومات المتوفرة».

بيترف. دروكر،

كاتب واستشاري في الشؤون

الإدارية

أهم فوائد المشاركة في نفس الوظيفة تواجد موظف خبير على رأس عمله دوما لتأدية المهام المطلوبة، أما الجانب السلبي فيكمن في انعدام استمرارية واتساق سير العمل نتيجة الاختلاف في الرؤية والمنظور الشخصي. ويمكن التغلب على المشكلتين كليهما بالتدريب الجيد وبالترتيب للقاء الموظفين شخصيا أو «إلكترونيا» قدر الإمكان. معظم الشركات التي تبنت مبدأ المشاركة في أداء مهام نفس الوظيفة أعريت عن رضاها بالنتائج المتحققة حتى الآن.

الاعتماد على المصادر الخارجية

هنالك منحى آخر يتجسد في زيادة اعتماد الشركات على مؤسسات خارجية أو اختصاصيين مستقلين لإنجاز جوانب ومراحل متنوعة من العمل كانت في السابق تتم داخل الشركة نفسها.

يتيح ذلك للشركة أداء العمل بكلفة أقل، كما يعطي الإدارة حرية أكبر للتركيز على المجالات التي تتمتع فيها بالكفاءة والفاعلية. دعونا نعاين مثلا مأخوذا من شركة لتصنيع الصمامات اتصلنا بها خلال التحضير لهذا الكتاب. عمل روبرت في قسم التوزيع لمدة سبعة عشر عاما، ووصل إلى المنصب الثاني في القسم. وكان يقدم تقاريره عن التوزيع لنائب رئيس الشركة مباشرة. سمع ذات يوم إشاعة تقول إن الشركة تنوي إلغاء قسم التوزيع والتعاقد مع شركة خارجية للقيام بمهامه. أصاب الهلع روبرت وواجه رئيسه الذي أكد حقيقة أن الشركة تفكر جديا في اتخاذ ذلك الخيار. سأله روبرت مستكرا: «لكن ما الذي سيحدث بي؟».

أجابه المدير أن العملية لن تبدأ قبل سنة على أقل تقدير، وطلب منه التفكير بأن يكون هو نفسه ذلك الموزع الجديد. ولأن روبرت يعرف عن اختصاصه أكثر من أي شخص آخر، اقترح المدير أن تكون الشركة أول زبائنه، ولا بد أن يتمكن من الحصول على زبائن آخرين بعد ذلك. كما اقترح أن يتابع

روبرت عمله في الشركة خلال الفترة الانتقالية، ويعمل بنفس الوقت على تطوير شركته الخاصة في وقت فراغه. وبهذه الطريقة يمكنه المحافظة على سير الأمور بسلاسة خلال المرحلة الانتقالية، والاستعداد للعمل كموزع (من الباطن) فور وضع النظام الجديد موضع التنفيذ.

الشركات التي تخطط للتعامل مع مصادر خارجية يسعدها في الغالب أن تمد يد العون لأحد موظفيها ليكون ذلك المتعاقد الفرعي. إذ يمكنها آنذاك التعامل مع شخص موثوق يعرف المشاكل الخاصة التي تعاني منها. كما تتيح هذه العملية فرصة ذهبية لتحسين الوضع المهني والوظيفي لأشخاص طموحين لا تستطيع الشركة توفيرها لهم داخليا. وبتغيير حالة هؤلاء الموظفين ذوي المواهب والكفاءة من مجرد عاملين إلى متعاقدين من الخارج، تستطيع الاحتفاظ بخدماتهم وإسهامهم في بناء الشركة بدل خسارتهم كليا.

شمل البحث الذي أجريناه شركات أخرى مرت بتجربة إعادة الهيكلة أو تقليص الحجم، واحتفظت في الحالتين ببعض أفضل العاملين وذلك بتحويلهم إلى استشاريين أو بالتعاقد معهم كعاملين مستقلين، الأمر الذي حقق هدفا مزدوجا: فمن جهة استفادت الشركة من خبرتهم دون الحاجة إلى دفع مرتبات دائمة لهم، ومن جهة أخرى حصل الأفراد على فرصة ذهبية لبناء شركاتهم الاستشارية الخاصة والتعامل مع شركتهم الأم كأول الزبائن.

لا يمكن للجميع التحول إلى رجال أعمال مستقلين بين عشية وضحاها بالطبع، فهناك مخاطر جمة وصعوبات كثيرة، تشمل تجميع رأس مال معقول، واستئجار مكان العمل، وشراء المعدات، وربما تعيين كادر موظفين. وهناك دائما احتمال الفشل، فأن يكون المرء صاحب مشروع تجاري فكرة جذابة ولكنها بنفس الوقت عملية مضيئة تتطلب ساعات عمل أطول وجهدا أكبر مما تقتضيه الوظيفة في إحدى الشركات. أضف إلى ذلك أن على صاحب العمل

الجديد تدبر أمور الضمان الصحي، وتعويضات التقاعد، والتأمين، وغيرها. لذلك كثيرا ما يشعر الناس بالراحة في العمل تحت مظلة شركة كبيرة ويجدون صعوبة في التلاؤم مع طبيعة العمل بمفردهم.

مرونة القوى العاملة

تعتمد الشركات حاليا إلى التقليل ما أمكن من عدد العاملين الدائمين لديها، وذلك في محاولة لتخفيض معدلات استبدال الموظفين الأكفاء. بدأت هذه النزعة للاحتفاظ بأدنى حد ممكن من الموظفين الدائمين في الثمانينات وأصبحت اليوم عرفا مألوفا في العديد من الشركات الكبيرة. فلم تتكبد الشركات أعباء دفع الرواتب والتعويضات والحوافز لأشخاص لا تحتاج إلى جهودهم إلا في أوقات الذروة؟ بإمكان الشركات الحصول على مثل هؤلاء الموظفين من مصادر ثلاثة:

١. عمال تحت الطلب. وهم مجموعة موظفين وعمال سابقين دربتهم الشركة على اكتساب مهارات وخبرات محددة، ثم تقاعدوا أو سرحوا خلال عمليات تقليص حجم الشركات، ويمكن استدعاؤهم عند الحاجة، خصوصا في أوقات العمل الموسمي. تكمن ميزة هذا المصدر في توفر مخزون كبير من العمال المهرة الذين يسهل العثور عليهم والاتصال بهم عند الحاجة. أما جانبه السلبي فهو أن العمال والموظفين المتميزين يجدون في أغلب الأحوال وظائف دائمة تمنعهم من تلبية طلب الشركة عندما تحتاجهم.

٢. العمال المتعاقدون

هنالك شركات يتركز نشاطها الرئيسي على بيع خدمات موظفيها إلى شركات أخرى. على سبيل المثال، يزخر مجال الهندسة اليوم بـ «متاجر العمل» التي تقوم بتنفيذ مشاريع هندسية لشركات لا تمتلك أو تحتاج فريق عمل دائم من المهندسين. فقد تحتاج إحدى شركات البناء إلى مهندسين مدنيين

وكهربائيين وميكانيكيين لتصميم مشروع يستغرق أربعة أو خمسة أشهر، ولذلك تتعاقد مع أحد «متاجر العمل» الذي يقوم بتنفيذ المشروع في مكاتبه، أو يرسل فريقا من المهندسين للعمل على المشروع في مكاتب شركة البناء. وحال انتهاء العمل، ينتقل فريق المهندسين إلى مشروع آخر يتم التعاقد عليه.

في السنوات القليلة الماضية، قامت شركات عديدة بـ «استئجار» موظفين من مختلف «متاجر العمل» لأداء كافة أنواع المهمات، بدءا بإزالة آثار الدمار الذي يخلفه فيضان أو إعصار، وانتهاء بتلبية الطلبات المستعجلة لتوفير تكنولوجيا الكمبيوتر. بهذه الطريقة، توفر الشركات العميلة الكثير من الجهد والوقت والنفقات في توظيف كادر متكامل، سواء لأداء أعمال تستغرق وقتا قصيرا، أو لتنفيذ مشاريع وعمليات كبيرة وطويلة الأمد. ومثل هذه الشركات لا تملك سوى عدد محدود من الموظفين الدائمين لا يزيد في أحيان كثيرة عن حفنة من المدراء الأساسيين.

٣. الخدمات المؤقتة

خلافًا لعمليات التعاقد، توفر الخدمات المؤقتة كادرا من الموظفين للعمل في موقع الشركة لفترة قصيرة في العادة. ويتم اللجوء إلى موظفي الخدمات المؤقتة مثلا لإيجاد بديل لموظف مريض أو في إجازة. وهي مهمة تستغرق فترة قصيرة نسبيا تتراوح بين يوم أو يومين وبين عدة أشهر. يستخدم موظفو الخدمات المؤقتة أيضا للقيام بمشاريع خاصة أو تلبية طلبات مستعجلة. أما أجور العمل فتدفعها الشركة لمكتب الخدمات المؤقتة الذي يدفع بدوره رواتب الموظفين العاملين لديه. ورغم أن المبلغ يفوق عادة ما تدفعه الشركة للموظف النظامي، إلا أن العملية بمجملها توفر على الشركة نفقات التوظيف الباهظة، علاوة على أنها لا تدفع مكافآت أو تعويضات للموظفين المؤقتين. ونظرا لتمتع هؤلاء بخبرة واسعة في الأعمال المكتبية، فهم لا يحتاجون إلا لفترة تدريبية

قصيرة على أمور محددة تتعلق بطبيعة المهمة الخاصة التي تم استدعاؤهم لتنفيذها .

في السنوات القليلة الماضية، ازداد أيضا استخدام الموظفين المؤقتين في الأعمال الإدارية والمهن التخصصية. بعض الشركات استخدمت مدراء مؤقتين لقيادتها في الفترات الانتقالية، كما فعلت شركة صغيرة في لونغ ايلاند بنيويورك، مثلا، حين توفي رئيسها ولم يكن وريثه يتجاوز الخامسة والعشرين من العمر. وعندما أدرك مجلس الإدارة أن الشاب ليس مؤهلا بعد لاستلام منصب والده، وظف مديرا خبيرا من أحد مكاتب الخدمات المؤقتة لإدارة الشركة وتدريب المدير الشاب.

تشير إحصاءات «الجمعية الوطنية لخدمات التوظيف المؤقتة» إلى تزايد الطلب على الموظفين المؤقتين في القطاعات المهنية والتخصصية، كالمحاسبة والقانون والمبيعات والإدارة.

التقييم المستمر للثقافة السائدة

من الأقوال المأثورة

يجب أن نتقبل تغير الأشياء في خضم هذا العالم الحيوي والدينامي، فما يصلح اليوم قد لا يصلح غدا، وما يجعل الموظفين سعداء ومنتجين ومخلصين في السنة القادمة قد يختلف عما يحفزهم في السنة الحالية. لذلك يتوجب على كل

«عامل الناس كما يجب أن يكونوا، فذلك يساعدهم على بذل أقصى طاقتهم لتحسين صورتهم».

غوته

الشركات إعادة تقييم حالة الثقافة السائدة فيها بشكل دوري.

من بين العوامل التي تؤدي إلى حدوث تغيرات في مواقف الموظفين متوسط أعمارهم، وازدياد نسبة المهرة والمثقفين منهم مقارنة بالعدد الكلي للقوة العاملة، ونوعية التكنولوجيا المستخدمة، وأولويات الإدارة العليا.

ويمكن قياس التغييرات باللجوء إلى «التصوير التنظيمي بالمرنات المغناطيسي» (MRI-O) بشكل دوري، كما بينا في الفصل الثالث. في الشركات المستقرة نسبياً، يجب إجراء تقييم «ت. ت. م. م» بصورة كاملة مرة كل خمس سنوات؛ أما في الشركات التي شهدت تغيرات جذرية فيجب إجراء التقييم خلال فترة لا تتجاوز ستة أشهر من تنفيذها.

ويتوجب على الإدارة العليا دراسة النتائج التي خلص إليها التقييم بدقة، ثم اتخاذ التدابير العملية لوضعها موضع التنفيذ والتكيف معها. على سبيل المثال، بعد ستة أشهر من استيلاء أحد عملائنا على شركة صغيرة منافسة، أجرينا تقييم «ت. ت. م. م» على موظفي الشركة الأم والشركة المنافسة. استطعنا تحديد عدة مجالات تتصارع فيها الثقافتان السائدتان في المؤسستين. الأمر الذي مكن الإدارة من وضع برامج تدريبية خاصة لردم الهوة بين الموظفين في المجموعتين، ونجحت البرامج في دمجها معا ضمن فريق عمل متكامل ومتماسك.

وضع العلامات القياسية

نجحت بعض الشركات أكثر من غيرها في الاحتفاظ بأكفأ الموظفين، وبإمكاننا جميعاً الاستفادة من تجربتها. فهل تفشي الشركات «أسرار نجاحها؟». صحيح أن بعضها يتكتم على ما يعتبره معلومات خاصة وسرية، لكن غالبية الشركات تجد متعة في الحديث عن نجاحاتها. في أوج رواج فكرة «الإدارة النوعية المتكاملة» في التسعينات، مثلاً، قام العديد من الشركات التي نالت الثناء والتتويح لتمييز أدائها النوعي بتشجيع باقي الشركات على زيارة فروعها للاطلاع على الإجراءات العملية لتطبيق أسلوب الإدارة الجديد. وفي الحقيقة، كانت إحدى الشروط الأساسية للفوز بـ «جوائز مالكوم بولدريدج» (Malcolm Baldrige Awards) - التي تمنح للشركات المعروفة بجودة منتجاتها وخدماتها - إطلاع باقي الشركات على الأساليب التي أسهمت في نجاحها.

يجب البحث عن الشركات التي تتمتع بسجل حافل من النجاح في الاحتفاظ بأكفأ موظفيها. ويتيح هذا الأسلوب المسمى «وضع العلامات القياسية» الاستفادة من تجارب الشركات الأخرى ومعرفة الأساليب والمنهجيات التي تتبعها، فمن المحتمل أن تؤدي العوامل التي أسهمت بنجاحها إلى نجاح شركات أخرى. المهم أن لا ننظر فقط إلى ما تفعله الشركات المنافسة، لأن الاحتفاظ بالموظفين الأكفاء مشكلة شمولية ولا تقتصر على شركة أو صناعة محددة.

على سبيل المثال، اطلعت إحدى الشركات التي تتعامل معنا، وهي شركة متوسطة الحجم لبيع السيارات، على تجربة شركة «سيرز ريبوك» (Sears Roebuck) في رعاية موظفيها والتعامل مع همومهم من خلال برنامج العمل/الحياة. اتصل صاحب الشركة هاتفياً بأحد كبار المدراء التنفيذيين في قسم الموارد البشرية في المقر الفرعي لشركة «ريبوك» في منطقتهم، فقام المدير بدعوته لزيارة الشركة. في تلك الزيارة، أدرك صاحب الشركة أن مؤسسة «ريبوك» تقوم بإجراء مسح دوري لمواقف موظفيها فيما يتعلق بأعباء العمل، والضغط النفسي، والتوازن بين متطلبات العمل والحياة، وغير ذلك من مظاهر رضاهم عن العمل. كما دعي إلى حضور جلسة تدريبية لمعالجة بعض المشاكل التي حددتها المسوحات الميدانية، ثم تم تقديمه إلى المديرة المسؤولة عن تنسيق برنامج العمل/الحياة، حيث شجعتة على الاتصال بها هاتفياً في أي وقت للحصول على أية معلومات أو نصائح يحتاجها. ورغم أن شركته كانت ضئيلة الحجم بالمقارنة مع سلسلة متاجر «ريبوك» العملاقة، إلا أنه تمكن من تعديل وتكييف العديد من الأفكار التي تعلمها في تلك الزيارة لتطبيقها في مجال عمل شركته.

إن المسؤولية النهائية في كسب الحرب الدائرة من أجل المواهب تقع على عاتق الإدارة العليا في الشركة. ويتوجب على المدير العام وأعضاء الجهاز الإداري الوقوف بحزم إلى جانب مساعي تغيير ثقافة الشركة، وخلق جو من التعاون والتكافل بين الإدارة والعاملين.

ولسوف تنمو بذور النجاح في الاحتفاظ بأكفأ العاملين حين يشعر الأفراد أنهم محترمون في شركتهم، وأنها تستفيد من مواهبهم وطاقاتهم إلى حدها الأقصى، وأنهم مساهمون بشكل كامل في كافة النجاحات التي تتحقق، وأن التعويضات والمكافآت التي يتلقونها عادلة ومنصفة، وأنهم قادرين على بلوغ أهدافهم الشخصية من خلال عملهم لتحقيق أهداف الشركة.

هذه البذور تزرعها الإدارة العليا في تربة الشركة، وترعاها القيادات المتوسطة من مدراء ومشرفين ورؤساء فرق العمل؛ ولسوف تغل محصولاً غنياً يتجسد في ارتفاع الروح المعنوية، وانخفاض معدلات استبدال الموظفين، وازدياد في الإنتاجية، وتحسن ملحوظ في النتائج النهائية للنشاط التجاري.

الخلاصة وجوهر البحث

■ إن إيجاد وتطوير مصدر دائم ومتجدد للعاملين من ذوي المواهب والمهارات المطلوبة أمر لا يمكن تحقيقه إلا بتضافر جهود الشركات والحكومة والمجتمعات المحلية.

■ برامج المنح الداخلية تمثل أحد أفضل الوسائل وأكثرها فعالية لمساعدة الطلاب في الحصول على المهارات والمؤهلات المطلوبة.

■ العامل المفتاحي في الاحتفاظ بأكفأ الموظفين يكمن في ثقافة الشركة السائدة، أي أسلوب حياتها المتبع. لذلك يجب على هذه الثقافة أن تشجع على الابتكار، وتخفف من البيروقراطية، وتشدد على التكافل والتعاون، وتتحلى بدرجة كافية من المرونة لتقبل التغيير حين تكون للتغيير مسوغاته.

■ أكثر الوسائل فعالية في اجتذاب أكفأ الموظفين والاحتفاظ بهم هي تحديد الأهداف التي يطمح إليها هؤلاء في حياتهم المهنية، وخلق الوضع الذي يسمح بدمج حاجاتهم ومتطلباتهم مع أهداف الشركة.

■ أحدث الأساليب المبتكرة التي يلجأ إليها أصحاب العمل للاحتفاظ بأكفأ موظفيهم هو برنامج العمل/الحياة الذي يساعد العاملين على إقامة توازن بين متطلبات حياتهم الشخصية والمهنية على حد سواء.

■ بعض المقاربات التي استطاعت الشركات من خلالها النجاح بتخفيض معدلات استبدال الموظفين تشمل:

- الاهتمام بالمستقبل المهني للعاملين. تمكين أكفأ العاملين من تحديد المناصب والمواقع التي تمكنهم من تحقيق أهدافهم المهنية داخل الشركة، وتأهيلهم لها، ومن ثم ترقيتهم إليها.

- العمل من المنزل. التنسيق مع الموظفين للعمل من المنزل بدوام جزئي أو كلي.

- المشاركة في نفس الوظيفة. اقتسام وظيفة واحدة بين عاملين بحيث يتاح الوقت الكافي لكل منها لتلبية متطلبات حياته الشخصية دون أن يؤدي ذلك إلى تدني مستوى الإنتاجية.

- توكيل الاستشاريين والخبراء المستقلين بمهمة إنجاز العمل. يضمن للشركة استغلال أفضل مصادر العمالة المتاحة دون الحاجة لتوظيف العمال بشكل نظامي.

■ يجب البحث عن شركات تتمتع بسجل حافل من النجاحات في الاحتفاظ بأكفأ موظفيها. يتيح هذا الأسلوب المسمى «وضع العلامات القياسية» الاستفادة من تجارب الشركات الأخرى ومعرفة الأساليب التي

تتبعها، فالاحتمال كبير جدا في أن تؤدي العوامل التي أسهمت بنجاحها إلى نجاح شركات أخرى. المهم أن لا ننظر فقط إلى ما تفعله الشركات المنافسة، لأن الاحتفاظ بالموظفين الأكفاء مشكلة شمولية وعالمية الأبعاد ولا تقتصر على شركة أو صناعة محددة.

■ في خضم هذا العالم الحيوي والدينامي، يجب أن نتوقع التغيير. فما يصلح اليوم قد لا يصلح غدا، وما يجعل موظفينا سعداء ومنتجين ومخلصين في الولاء في السنة القادمة قد يختلف عما يحفزهم هذه السنة. لذلك يتوجب على الشركات إجراء تقييم دوري لوضع الثقافة السائدة فيها.

