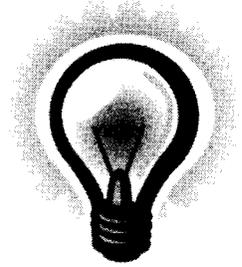


الاحتراف بالمستخدمين
وإنهاء خدماتهم



كيف أحتفظ بالمستخدمين؟

أفضل طريقة للاحتفاظ بالمستخدمين هي اكتشاف ما يمكن أن ينجزوه، وأن تسألهم كيف يخططون لإنجازه، ثم دَعهم ينصرفون إلى العمل - مفترضاً أنهم يبتغون ما فيه مصلحته. تخلق المحافظةُ على العاملين بيئةً عمل مستقرة، وهذه البيئة المستقرة والعاملون يُنشئان علاقات عمل مع الزبائن في الداخل والخارج، ويكشفان عن أداء رفيع. ويبدأ التخطيط للمحافظة على العامل منذ اليوم الأول لالتحاقه بالعمل. ويريد العاملون أن يشعروا أنهم منخرطون في المنظمة وأنهم جزء منها. وهم يحتاجون كذلك إلى معرفة ما هو متيسر في مجال تطوير العمل. وعلى العامل المتمرس أن يلازم العاملَ الجديد ما أمكنه ذلك، كي يتحدث إليه. وهذه طريقة غير مباشرة للمساعدة على تأهيل عامل جديد وجعله ينسجم مع المؤسسة.

خلق بيئة للاحتفاظ بالعاملين

توضيح المهمة

تبدأ عملية الاحتفاظ بالمستخدمين بالاستيعاب الصحيح لمنظمتك. فالوضوح في الخدمات التي تقدّمها منظمتك، ونوعية الزبائن الذين تريد أن تجذبهم وتحافظ عليهم يوفر للمستخدمين فهماً لمنظمتهم. فإذا لم يتوفر انسجامٌ بين أهدافهم الشخصية والمهمة، فمن المتوقع ألا يبقوا.

التوجيه

تؤثر عملية التوجيه في العمل والإنتاج. فعملية التوظيف والتوجيه ينبغي أن تتضمن تقديم العاملين الجدد للناس والزبائن، وإطلاعهم على كتيب العاملين، وعلى نسخ من مهمة المنظمة، وتعيين مرشد خاص، ومناقشة القوة الدافعة في العمل، والتوقعات الواضحة حول كيفية رؤيتك للتعامل مع الزبائن والعمل داخل المؤسسة، وكيفية نجاح الفرد داخل المؤسسة.

الإدارة/ المتابعة

ينبغي أن يتحلّى أسلوب الإدارة بالإبداع والتوضيح، وترجمة الأعمال اليومية للعامل بطريقة تُحقق أهداف المنظمة. ويحتاج أسلوب إدارة المديرين إلى اختيار واعٍ، وليس مجرد القول «هذه هي الطريقة التي أؤدي بها العمل».

التواصل

التواصل، بصورتيه الرسمية وغير الرسمية، هو روح المنظمة. أما أنماط التواصل الرسمي فيرسمها المديرون، وأما التواصل غير الرسمي فهو تواصل بين الزملاء. ولا بد أن تكون وسائل الاتصال الرسمي أقوى من الاتصال غير الرسمي.

خطُ سير المهنة

ينبغي أن تكون الفرص المتوفرة واضحة لكل عامل في المؤسسة منذ اليوم الأول، وأن تكون الاستفادة من هذه الفرص واضحة أيضاً. ولا بد أن تؤثر بنية المنظمة، وثقافتها ونظام مكافآتها في نمط الموهبة والمهارات التي تريدها المنظمة. كذلك من المناسب إعطاء صورة احترافية، وتلبية توقعات الزبائن فيما يتعلق بحُسن الأداء، وتوسيع المنظمة الوشيك، ومناقشة الحاجة إلى التطوير.

الأشخاص المناسبون

عندما توظف الأفراد، فكّر في المدى البعيد، لا في المدى القريب. ما هي المؤهلات التي ستحتاج إليها في السنوات القادمة؟ حدّد الآن أكثر المهارات أهمية لك وللتطوير المستقبلي.

الانتقاء

ينبغي أن تفهم نمط الكفاءات المتوفرة لديك الآن وتلك التي تحتاج إليها وتريدها. كُن واعياً لنوعية الأفراد الذين تحتاج إليهم المنظمة، وهل العاملون لديك يناسبون نمط المنظمة الذي تسعى إليه؟ قرّر نوعية الأفراد الذين ترغب في إضافتهم إلى الموجودين في المنظمة لخلق المنظمة التي تريد. اطرح أسئلة، وانظر إلى الأفعال أكثر مما تنظر إلى الأقوال عند تقويم مهارات الأفراد النوعية، والعلاقات مع الزبائن، والإبداع، ومهارات الاتصال، والعمل الجماعي.

عملية التوظيف

تبدأ المحافظة على العاملين بعملية توظيفهم. وتستمر بفضل تزويد المستخدم بالتوجيه السليم والإدارة الجيدة، والتواصل المفتوح عبر المنظمة، والتوقعات الواضحة لأداء العمل. لا بد أن تشمل عملية التوظيف على مناقشة سبب اختيار المستخدم، وتوقعات أداء العمل، وتلاؤمه مع المنظمة، ومن سيتولّى إرشاده وتوجيهه، وما هي نقاط القوة لديه التي تدفعه للتطور.

بمتابعة هذه العملية يمكن أن تصبح النتيجة قدرة على العمل متمرساً ومستقرة، وهي العمود الفقري لكل منظمة.

المصادر

- Ambrose, L. (1998). *A mentor's companion*. Chicago, IL: Perrone - Ambrose.
- Schuler, H., Farr, J.L., & Smith, M. (1993). *Personnel selection and assessment: Individual and organizational perspectives*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.

كيف أعالج مسألة إنهاء خدمة مستخدم؟

يتحتّم في بعض الأحيان إنهاء خدمة المستخدم لسبب ما. ومن أكثر الأسباب شيوعاً ما يلي:

- لا يُنفذ المستخدمُ مسؤوليات عمله، ولا تتوفر لديه المهارةُ حالياً ولا الاهتمام بأدائها.
- يكون تخفيضُ العمالة ضرورياً بسبب قرارات إدارية لا علاقة لها بقدرة المستخدمين.
- يسيء المستخدمُ عن عمدٍ إلى سياسة المنظمة أو يخرقها، كأن يأتي متأخراً إلى العمل باستمرار، أو يُظهر التمرد، أو يقوم بإيذاء مستخدم آخر شفويّاً أو جسديّاً.

إن ضبط العاملين مهمةً أخرى بالغّة الصعوبة لا بدّ للمديرين أن يضطلعوا بها. وجوهرُ النظام هو معالجةُ المشكلة، ولكن العصيانَ المتعمّد بعد عدة فرص من التأديب والمعاقبة يؤدّي إلى الطرد. ومن العوامل التي تسهم في ذلك: شدة المخالفة، وكيفية معالجة المشكلات المشابهة، ومستوى المستخدم أو مركزه.

إضافة إلى ذلك، فمن المحتمل أن يعيّن المديرُ مستخدماً في وقت ما في موقع لا يستطيع هذا المستخدم القيام بمسؤولياته.

من المهم أن نعطي أيّ عامل يواجه الطرد فرصةً لتعديل سلوكه و/أو

تطوير المهارات المطلوبة لتنفيذ متطلبات العمل. ولكن ما إن يتبين بوضوح أن العامل لا يتمتع بالمهارة أو أنه غير قادر على القيام بمسؤوليات العمل، فمن المستحسن إنهاء خدمته. ولدى معظم المنظمات سياسات وإجراءات لا بدّ من اتباعها. ويعود إليك، أيها المدير، أن تشرح للمستخدم أسباب إنهاء خدماته (أو خدماتها).

راجع اللائحة الآتية للتركيز على ما هو ملائم لك كي تُنهي خدمةً مستخدم وتخفّف شدة التوتر لديه:

- تأكد أن المستخدم يتلقى ملاحظات حول الأداء تشير إلى سبب الاستغناء عن خدماته.
- ارفع معنويات المستخدم. لا تجعله (أو تجعلها) يشعر بالقصور والإخفاق. ركّز على ما اكتسبه من معرفة في العمل.
- اطلب من المستخدم أن يكتب أفكاره على ورقة؛ فهذا مما يساعده على تركيز أفكاره.
- كثير من حالات إنهاء الخدمة يمكن أن تحدث بسبب وضع الشخص المناسب في المكان غير المناسب؛ دَعِ المستخدم يعرف هذه الحالة بنفسه.

إذا كان إنهاء الخدمة بسبب تقليص العمالة:

- ساعد المستخدم على معرفة سياسة الشركة فيما يتعلق بالتسريحات المؤقتة والترحيل إلى مكان آخر.
- ارفع معنويات المستخدم. استخدم الوقائع لاستبعاد أية مشاعر سلبية.
- ساعد المستخدم على استعادة ثقته بنفسه كي ينجح في المستقبل.
- دَعِ المستخدم يعرف أن المستخدمين الآخرين سوف يتجاوزون بإيجابية مع شخص ذي موقف إيجابي.

خطوات إنهاء الخدمة

قبل إنهاء خدمة أيّ مستخدم، اطلع على وثائق الأحداث التي أدت إلى القرار. يجب على المدير أن يحتفظ بسجل لأداء كلّ موظف، يضم كلّ الانتهاكات والأحداث، وردّ الفعل في كل حالة مثل التأنيب الشفوي القاسي، ورسائل التوبيخ، وتحذيرين على الأقل، أحدهما شفهي والآخر كتابي، يتضمّنان إعلامَ المستخدم أن انتهاكاته يمكن أن تُفْضِي به إلى الطرد. راجع جميعَ الوثائق المتوفرة لديك حول هذا الفرد. ومن المفضل عادة أن تجعل المستخدم يوقع على رسالة الإنذار بحيث لا تتاح له أية فرصة للقول إنك لم تناقش معه الموضوع من قبل.

تأكد أنك حصلت على المعلومات التالية:

- سياسة الشركة فيما يتعلق بإنهاء الخدمة (من دائرة شؤون الموظفين لديك)
- سبب إنهاء الخدمة (معزّزاً بالوثائق)
- موعد إبلاغ المستخدم بإنهاء خدمته (وعادة ما يكون ذلك في نهاية يوم الجمعة لتجنّب وقوع فوضى في مكان العمل)
- التاريخ المحدد لإنهاء الخدمة (إذا لم يكن فورياً)
- استحقاقات المستخدم (إجازات، مدة التأمين الصحي، المدخرات التقاعدية... إلخ)
- من سيُعلم المستخدم (المدير عادة أو ممثل دائرة شؤون الموظفين)
- هل يمكن أن يستقيل المستخدم بدلاً من أن يُطْرَد
- وثيقة إنهاء الخدمة يوقّعها المستخدم

إن حصولك على جميع المعلومات المذكورة آنفاً سوف يحميك ويحمي شركتك، كما يحمي المستخدم المصروف من الخدمة.

فيما يلي مثال على طرد من الخدمة:

جو، بائع داخلي، يأتي متأخراً عن العمل مرتين أو ثلاث مرات في الأسبوع. عليه أن يبدأ العمل الساعة 8،30 صباحاً وحتى 4،30 بعد الظهر مع فرصة محددة للغداء. كان يأتي الساعة 8،45 أو 9 صباحاً. تحدثت جوزيت، مديرة المبيعات الداخلية، مع جو مرتين عندما كان يتأخر. وكان يقول إنه كان مُتعباً ولم يلحق الباص، وإنه سيحضر في الوقت المحدد من الآن فصاعداً. ولكن جو لم يقيم بأي مجهود لتصحيح الخطأ، واستمر في مغادرة مقر العمل قبل الوقت المحدد بربع ساعة.

مرّ أسبوعان، وجاء جو إلى العمل الساعة 8،50 صباحاً دون أن يقول شيئاً لجوزيت. دَعَتْه جوزيت إلى مكتبها وسألته عن سبب تأخره، قائلة إنه يعرف أن الدوام الصباحي يبدأ الساعة 8،30 وهذا أمر مهم في مسألة خدمة الزبائن. قال جو إنها ليست غلظته، وإن حركة المرور كانت مثقلة، والباص متأخر. عندها كتبت جوزيت رسالة توبيخ رسمية وطلبت من جو أن يوقّع عليها، مؤكدة ضرورة عدم تأخره عن العمل ثانية.

وتمرّ ثلاثة أسابيع، ويأتي جو إلى العمل متأخراً مرتين متتاليتين. وتأكد لجوزيت أن تأخير جو المتكرر قد أخذ يؤثر في معنويات البائعين الآخرين في القسم الداخلي. فاستدعت جوزيت جو إليها، وراجعت مصنّفه معه، وأخبرته أنه مطرود من العمل لأسباب تتعلق بالنظام.

ومع أن إنهاء الخدمة غير الطوعي غير مرغوب فيه البتة، فمن الحكمة اتخاذه عندما يتجاهل الموظف قواعد العمل الثابتة أو يخرقها. وفرض الإنهاء غير الطوعي العادل على مستخدم غير متعاون يمكن أن يحافظ على الروح المعنوية للموظفين الآخرين ويدعم سياسة المنظمة.

المصادر

- Fournies, F. (1987). *Coaching for improved work performance*. New York: McGraw - Hill.
- Gatto, R. (1999). *Personal mentoring guide*. Unpublished manuscript. Gatto Training Associates, 733 Washington Road, Pittsburgh, PA 15228.
- Gibson, J., Ivancevich, J., & Donnelly, J. (1997). *Organizations: Behavior, structure, processes*. Boston, MA: Irwin / McGraw-Hill.
- Ludden, L., & Capozzoli, T. (2000). *Supervisor savvy*. Indianapolis, IN: JIST Works.
- Ragins, B.R., & Cotton, J.L. (1999). Mentor functions and outcomes: A comparison of men and women in formal and informal mentoring relationships, *Journal of Applied Psychology*, 84 (4), 529 - 550.
- Tobias, P.H., & Sauter, S. (1997). *Job rights and survival strategies: A hand - book for terminated employees*. Cincinnati, OH: National Employee Rights Institute.