

المقدمة

يعمل لديك فريق عمل من الناس الموهوبين، وهم مجموعة من الأشخاص الذين يمتلكون المهارات والخبرة التي تحتاجها شركتك للتمكن من تحقيق النجاح، ولكن كل هذه المواهب لا قيمة لها إذا لم تحث هؤلاء الناس للوصول إلى أفضل ما لديهم من نتائج تتعلق بعملهم. عندما يشعر الموظفون بأنهم موعزون إلى أن يستغلوا جميع قدراتهم الممكنة في مكان عملهم، فإن الشركات التي يعملون لديها سوف تتفوق بكل تأكيد. دعونا نتصور فريق عمل يؤدي جميع أفراده، الذكور والإناث معاً، عملهم على أحسن وجه. لعلك ستلاحظ المواصفات المميزة الآتية:

- يجد الناس أفضل الحلول لمشكلات شركاتهم الأكثر تعقيداً.
- تتعاون فرق العمل على إيجاد الخدمات والمنتجات المبتكرة التي تثير ضجة في عالم الأسواق.
- يقدم الموظفون بحماس بالغ جميع طاقاتهم ووقتهم وولائهم إلى الشركة.
- يبقى الموظفون أوفياء للمنظمة حتى في الأوقات العصيبة.
- يحفز الجميع من قبل تحديات أدوارهم في العمل.

● يعتز الموظفون بعملهم، ويشعرون بالمسؤولية تجاه مستقبل الشركة.

إن القوة العاملة التي تمتلك تلك الإمكانيات الأصيلة تستطيع أن تساعد أي شركة في التقدم بخطى أسرع من منافسيها.

التحفيز: أكثر أهمية من ذي قبل

في ضوء ظروف العمل اليوم، فإن تحفيز الناس على القيام بأداء أفضل أصبح أمراً أكثر جدية وأهمية مما كان عليه من قبل. لماذا؟ لقد أصبح مقدار الربح ضعيفاً، ولعل بعض الشركات عانت من اختفائه كلياً، وذلك في وجه المنافسة التي باتت أقوى وأشد من قبل. إن وضع الاقتصاد المتأرجح قد شل عالم التجارة كله، ولا يستطيع أحد أن يتنبأ بدقة متى ستراجع الأوقات الصعبة أمام الأوقات الأفضل؟ ولكن يستطيع المديرين، وبواسطة استخدام طريقة الحث المستمر، مساعدة الموظفين على بذل المجهود والأداء الأفضل، اللذين سيمكنان الشركات من تعزيز الربح والبقاء والاستمرار في الوقت العصيب.

ولكن حتى الاقتصاد السليم لا يضمن أن الشركة سوف تتلقى من الموظفين أفضل ما لديهم من أداء؛ وذلك لأن النجاح الاقتصادي يترافق مع شعور بعدم الرضا والارتياح من قبل الموظفين تجاه عملهم، لأن الوظيفة تقوم فقط بدفع الصكوك وما يصبو إليه الموظفون هو العمل القيّم. فهم يريدون أن يكونوا جزءاً من أمر أكبر منهم، وأن يواجهوا التحديات، وأن يصقلوا مهاراتهم، وأن يكرسوا أنفسهم للمنظمة، وذلك انطلاقاً من إيمانهم بأنها تقوم بأعمال عظيمة. ونظراً إلى الكثير من

الموظفين اليوم، فإن الأجر الثابت وحده لا يكفي لدفعهم إلى أن يتفوقوا في عملهم.

وبالإضافة إلى ذلك، فإن الأعمال التجارية أصبحت متورطة في حرب البحث عن المواهب، ويبدو أن هذه الحرب لن تهدأ. وفي الحقيقة، وبسبب التغيرات الديموغرافية، فإن معركة البحث عن موظفين قيمين في الولايات المتحدة وحدها لا تزال جارية إلى اليوم، ويتوقع أن تتفاقم وتستمر لعقود عديدة؛ وذلك لأن نبع المواهب الأساسية - عاملين تحت سن الخامسة والأربعين - سوف ينضب ويصل إلى 6 في المئة فقط في أثناء عشر السنوات القادمة؛ وذلك لأن معدل الولادات سوف ينخفض، وسوف يبلغ معظم السكان سن الكبر. وفي ضوء هذه الظروف، فليس من المستغرب أن تبقى التعبئة الوظيفية ناشطة، وذلك لأن الناس سيبحثون عن عمل قيم يبعث في نفوسهم الرضا والإحساس بالتحدي، بالإضافة إلى المردود المادي.

وبوضوح تام، يجب على المديرين أن يعدوا تحفيز الموظفين جزءاً لا يتجزأ من العمل، وذلك إذا كانوا يطمحون إلى بناء قوة عاملة، تحقق نجاح شركتهم، ويريدون التقدم والتفوق في مهنتهم. ولكن تحفيز الآخرين للوصول إلى تقديم الأفضل يمكن أن يكون صعباً جداً.

مهارة معقدة

إن كلمة «تحفيز» تدل كثيراً من الناس على الحركة البدنية، وكلمة «يكره على» هي إحدى المرادفات لهذه الكلمة. ومع ذلك فإن المديرين الذين

يبتغون تحفيز موظفيهم لا يستطيعون بكل بساطة أن يدفعوهم بديناً، أو أن ييثوا الخوف في نفوسهم كي يؤديوا عملهم. إن التحفيز الحقيقي هو أكثر تعقيداً من ذلك، ويتطلب مزيجاً بارعاً من المهارات الإدارية.

ومن أجل بث روح التفوق في نفوس الموظفين يجب عليك أن تساعدهم على إيجاد معنى حقيقي، وعلى سبيل المثال، المقدرة على رؤية العالم من منظور التفاؤل والواقعية، وأن يشعروا بنفس الولاء للشركة، كما يشعر أصحابها تماماً، وأن يثقوا بأهلية نجاح المنظمة.

ويجب عليك أيضاً أن تشجع التزام ما هو أبعد من الوظيفة المباشرة والمطروحة على الطاولة. إن فريق العمل المتحفز يفعل طاقاته للوصول إلى أداء أفضل، ثم إنه يتحمل مسؤولية تقدم جميع الأعمال وليس مهمته فقط، وبالإضافة إلى ذلك فهو يعمل لنقل الممارسات الناجحة إلى جميع أقسام المنظمة. وهو يدرك تأثير جهوده على النتائج الإيجابية، كما أنه يشعر بالمسؤولية تجاه الأداء المالي كلاً.

ولكنك إذا ما حققت كل ذلك فلن تستطيع أن تتوقف عند هذا الحد، إذ يجب عليك أن تحدد الأشخاص الذين يؤديون عملهم على أحسن وجه - هؤلاء الأشخاص الذين يؤمنون بأن على الشركة الاستمرار والبقاء - وأن تستنبط الأساليب التي تكسب بها ولاءهم. إن نظام المكافآت المناسب والتقدير والحوافز وباقي الأمور الأخرى سوف تحدد إذا ما كانت خطة إدارة المواهب التي بدأتها قد باءت بالفشل أو تكلت بالنجاح. إن المقالات في المجموعة الآتية مرتبة في أقسام تعالج كل هذه المواضيع، وإليك عرضاً بما ستجده في هذا القسم.

مساعدة الموظفين على إيجاد المعنى

من أجل إيجاد معنى للعمل يجب على الناس - مهما كان مستواهم الوظيفي، وإن كانوا يعملون في مكاتب الاستقبال الأمامية، أو في المكاتب الكبيرة الفخمة- أن يؤمنوا أن جهودهم ذات أهمية، وأنه يجب عليهم أن يغتنموا كل الفرص؛ ليتعلموا. وبناء على هذه الفكرة فإن تشارلز ورديل يفتح هذا القسم بمقالة عنوانها «بناء معنويات عالية للصفوف الأمامية». يقول السيد ورديل موضحاً الفكرة، أنت لا تحتاج إلى برامج تدريب باهظة الثمن أو برامج للتعويض أو المزايا لمساعدة موظفي الخطوط الأمامية على الإنتاج والحماسة تجاه ما يقومون به من عمل. على العكس، ففي الواقع: «تستطيع أن تحدث اختلافاً كبيراً، وبكل بساطة بواسطة الطريقة التي تدير فيها متجرك».

ويعرض علينا السيد ورديل خمس أفكار مفيدة، منها: النظر إلى الموظف، وكأنه زبون: (وذلك بإلقاء التحية عليه عندما يصل، وتوديعه عندما يغادر، والتحدث إليه بين هذا وذاك)، والاستماع إليه (الاستفسار عن المهارات التي يريدون أن يطوروها، وتدريبه في أقسام مختلفة، وذلك لتوفير التدريب المستمر في مكان العمل).

وتصف لورين غاري في مقال «تجنيد العقول والقلوب» الطرق التي تساعد الموظفين على رؤية ارتباط عمل الشركة وبحثهم عن المعنى ارتباطاً وثيقاً. ويذكر المديرين أن الخوف والإكراه لا يولدان إحساساً بالمعنى، ولا سيما في عصر: «تطالب فيه الشركات موظفيها بالتزامات متزايدة عالية مقابل التأكيد الأجوف على أن مهاراتهم ستكون قد

تحسنت، عندما يأتي الوقت لإعطائهم مسؤوليات أخرى». وبدلاً من ذلك يجب على المديرين أن يظهروا التزامهم الولاء والثقة «إعلام الموظفين بما تعلم»، وذلك حول وضع الشركة المادي وخطط العمل. إن هذا الأمر يعزز الإحساس بالمشاركة المتبادلة والشعور الذي يبعث في النفوس روح العمل ومن ثم القول «بأننا نعمل جميعاً مع بعضنا من أجل هذا».

ويتطرق السيد آدم ثوبلير إلى موضوع هذا القسم إلى أبعد من ذلك، فيقول تحت عنوان «جعل العمل ذا معنى». «ومن وجهة نظره هنا: على المديرين أن يعرفوا ما هي القيم التي تثير اهتمام واستجابة كل من الموظفين، وتصميم عمل خاص يتناسب مع تلك المكافآت الجوهرية». ولقد أورد ثوبلير قول الخبير مايكل ماغوبي للنماذج الخمسة لـ «أنماط الشخصية» الآتية: الخبراء يحفزون بدافع السيطرة، والمساعدون بدافع الاهتمام بالآخرين، والمدافعون بدافع حماية احترام الذات والاستمرارية، أما المبدعون فيستجيبون إلى الابتكار وإجراء التجارب، وأخيراً مطورو الذات الذين يستجيبون لموازنة الكفاءة مع النمو الشخصي.

وفي مقال «خاطب الأمور التي تدفعهم إلى الأمام» تعرض لنا أن فيلد نموذجاً مختلفاً للمكافأة الجوهرية، مبنياً على ثمانية أمور، تتعلق بـ«خبرات المهنة»: إن هذه الأسس تتضمن مهارات تقنية/فاعلة، ومهارات إدارية واستقلالية وطمأنينة، وإبداعاً تجارياً وإحساساً بتقديم الخدمات والتحدي المطلق والمقدرة على موازنة حياة العمل بالحياة الخاصة. وإذا ما أراد المدير تحفيز الناس يجب عليهم أن يعيروا انتباههم إلى أسلوب تخاطبهم مع الناس وإلى طريقة تعرفهم

إلى كل موظف، بناء على «خبرته المهنية». فعلى سبيل المثال: «لا تحاول أن تتظاهر» بأنك تعرف أمام الموظفين المحضرين بمهاراتهم التقنية، لأن هؤلاء الموظفين سوف يكتشفون ما بداخلك فوراً، ولن يبادلوك الاحترام». عليك أن تميز هؤلاء الموظفين بتمكينهم من صقل براعتهم، ومن مواكبة آخر التطورات.

ويختتم لورين غاري هذا القسم بهذا العنوان «البحث عن معنى للعمل». وينظر عن كثب إلى الروح التجارية مع الاحتفاظ بفكرة «تجارة حرة» بمعنى أن (الموظفين يعولون على «ملكيتهم الفكرية»)، التي أصبحت ممكنة جداً لعدد كبير من الناس؛ وذلك بفضل الأنظمة الاقتصادية المتوسعة. وللاستفادة من طاقات الخبرة التجارية والإبداع والعواطف يجب على الشركات بما فيها تلك النامية أن «تحتفظ ببيئة حميمة ذات خبرة تجارية»، والتي ستشجع الوكلاء الأحرار «على الانضمام إليهم. وفي الواقع فإن جذب الأشخاص ذوي المواهب والخبرة هي الطريقة الوحيدة، التي ستستمد منها الشركات الأمل، لكي تكون منافسة متفوقة».

تعزيز القدرات الشخصية

إن الناس المندفعين بالحوافز والذين يؤدون عملهم على أكمل وجه لا ينظرون إلى عملهم على أنه ذو أهمية فقط، بل يُظهرون قدرات شخصية، يستطيع المديرون تطويرها. ويكشف لنا لورين غاري في مقالته: «الحفاظ على الموقف الإيجابي - دون الأوهام» عن إحدى تلك السمات، وهي المرونة. إن المرونة إذا ما اقترنت بالتفاؤل والواقعية تمكّن الموظفين من

«إضافة الدقة والليونة إلى طريقة تفكيرهم المعتادة بما يتعلق بالمشكلات». ويشدد السيد غاري على أن المديرين يمكن أن يساعدوا الموظفين على بناء «الليونة» عن طريق تعزيز التفاؤل والواقعية منصفة، حسب ما تقتضيه الحاجة. وعلى سبيل المثال فقد استطاع أحد المديرين مساعدة أحد الموظفين على الموازنة بين مخزون فائض من التفاؤل وبين منظور أكبر تركيزاً على الظروف الصعبة المحتمل وقوعها. ولقد أعد الموظف قائمة من النتائج السلبية الممكنة لأحد المواقف التي كان يواجهها، وحدد احتمالاً لكل منها، وبعد ذلك حدد النتائج الأكثر احتمالاً، ونظر إليها على أنها هي الأساسية، وبذلك طوّر لها أفضل الحلول وأنسبها.

وبالإضافة إلى الليونة، فإن الموظفين المحفزين يفتخرون بعملهم، وهي خصلة يتحدث عنها تيودور كيني في مقالة: «العمل كصاحب العمل». ويقول تيودور: «الالتزام بالتحدث عن الاعتزاز هو أن ترتبط بقوة دافعة جبارة». وينصح كيني المديرين أن يدعموا اعتزاز الموظفين بتقدير قيمة عملهم، التي تعود بالنتائج الإيجابية على الشركة، وتوضح أهمية نوعية الأداء (مثل إجراء القياسات الدقيقة أو الاستخدام الماهر والمناسب لبعض التجهيزات)، وكيف أنها أمور أساسية وحيوية لاستمرارية وبقاء الشركة. وحتى لو كان وضع الشركة المالي الحالي لا يدعو إلى الاعتزاز فهناك مصادر أخرى تدعو إلى ذلك - على سبيل المثال: الافتخار بالزملاء وبعراقة الشركة وبالمنتجات والخدمات التي تقدمها الشركة إلى الزبائن.

إن الثقة بين المديرين والموظفين تُعدُّ عنصراً أساسياً للتحفيز، كما شرح في مقالة «الثقة: كيف تكتسبها وتميها، وتعيد بناءها عندما

تتحطم». إن الثقة تمكن الناس العاملين في الشركات: أن يتعاونوا ويعملوا معاً على نحو أكثر فاعلية. ومن أجل انتزاع نتائج ملموسة من هذه الخاصية، يجب على المديرين: أن يتصرفوا بطريقة تعزز ثلاثة أنواع من الثقة. فعلى سبيل المثال على المديرين: أن يعبروا عن شكرهم للموظفين، لبناء ثقة الكفاءة؛ وذلك بما يتعلق بمهاراتهم وقدراتهم، وأن يمكنوهم أيضاً من اتخاذ القرارات.

وأما بناء ثقة الاتفاقيات، فعلى المديرين: أن يفوضوا الموظفين على نحو ملائم، وأن يحافظوا على الاتفاقيات، ويبقوا ثابتين ومتماسكين. وفيما يتعلق ببناء ثقة تبادل الآراء والمعلومات، فيجب على المديرين: أن يقرأوا بالحقيقة، ويعترفوا بالخطأ. بالإضافة إلى ذلك، عليك كمدير: أن «تطور استيعابك الخاص للثقة.. وهذا يعني أنك عندما تؤمن بأنك أهل للثقة، وأن الناس تعول عليك، ستكتسب الثقة بنفسك عندما تتعامل مع المجهول. إن مقدرتك على الثقة بالناس ستنمو جنباً إلى جنب مع مقدرتك على الثقة بنفسك.

إن مقالة «بزوغ الرماة الماهرين» بقلم لورين غاري تتحدث عن الثقة من زاوية مختلفة. واستناداً إلى ما قال السيد غاري، فإن الموظفين الذين يؤمنون أن مديرهم ينظر إليهم على أنهم أهل للثقة، فإنهم يظهرون روحاً معنوية عالية، ويبدلون جهداً أكبر لأداء أفضل. وتصبح الثقة مصدر قوة جبارة «للرماة الماهرين»، التي يعرفها السيد غاري في مقالته أنها: «جماعة ذاتية التنظيم واسعة النطاق، تبعث شحنات عالية غير عادية من الطاقة والالتزام -على الرغم من الافتقار إلى عائد

اقتصادي واضح أو مباشر يرد إلى المسهمين». وعلى سبيل الأمثلة: فإن تلك الجماعات تشمل جماعة لينوكس (حركة برامج الكمبيوتر المتوفرة المصدر)، وسلسلة مراكز التزويد الصغيرة التابعة لشركة تويوتا. إن هذه المنظمات تزدهر بفضل منح الثقة لموظفيها، لأنها «تسمح لهم أن يختاروا بحرية بالغة مهماتهم، وأن يديروا أعمالهم بالطريقة التي تروق لهم، ويستمدون الرضا من العمل ذاته».

وأما في «السجن المثالي الأداء» وهي المقالة الختامية في ذلك القسم، تصف السيدة جينيفر ماغفارلند سمة شخصية غير محببة للموظفين المحضرين بشدة، وهي صفة «الانهماك الشديد». ويوصف ذلك التصرف على أنه «فتنة الانغماس العميق في عمل ما، بحيث يستحوذ على العقل إلى حد الإدمان والهوس»، وقد تدفع هذه السمة الموظفين إلى الإرهاق الشديد إذا لم يتخذوا الخطوات الاحترازية اللازمة لتجنب ذلك. يجب على المديرين أن يساعدوا الناس الذين يعملون لديهم بتجنب النزعة المألوفة - التي من الممكن تفهمها - وهي تحميل الموظفين المتفوقين أعمالاً تفوق طاقتهم، بحيث يرهقون أنفسهم جداً، حتى يتمكنوا من إنجاز ما وكل إليهم من عمل.

تعزيز الالتزام إلى أبعد من نطاق الوظيفة

إن الموظفين المتحمسين يبذلون بما هو أكثر من مجرد عمل أو مهمة يقومون بها أنياً. إنهم يلتزمون بتحسين الأداء عبر جميع أقسام الشركة. وفي مقالة عنوانها «كيفية شحن طاقة الزملاء بقلم وين بيكر»، يناقش

الأخير، وهو بروفيسور في جامعة ميتشيغن، قسم إدارة الأعمال، أهمية شحن طاقة الموظفين من قبل بعضهم البعض في أطر شبكات المنظمات. ويفسر لنا بيكر: أن الموظفين الذين يفعلون طاقة زملائهم يقومون بالتركيز على الإمكانيات وليس على المشكلات، ويساعدون الآخرين على الانشغال التام في عملهم، ويتعلمون من الزملاء، ولا يتكتمون على ما في عقولهم من أفكار. وكلما ازدادت درجة التحفيز تحسن أداء العمل. وعندما يُنظر إلى الموقف والتصرف المفضل للطاقة على أنه النموذج الأعلى، سيستطيع المديرون أن يحفزوا موظفيهم على التفوق، ومن ثم سيشجعونهم على شحن طاقة الآخرين.

وبالإضافة إلى بث روح العمل في نفوس الآخرين، الذين يعملون في أطر شبكات المنظمات، فإن العاملين المتحفزين يتحملون مسؤولية نوعية تقدم العمل بنحو عام، وليس تفاصيل مهمة حدث يقومون به فقط. ويرجع السيد جون كيس إلى ذلك الموضوع في مقال: «ماذا تستطيع أن تتعلم من الإدارة المنفتحة؟». وبناء على ما قال السيد كيس: إن الناس يشعرون بالاندفاع أكثر لتحسين عمل ما، عندما يعرفون المزيد عن مجرى الأمور، التي تحدث في الشركة، وهذا يعني أن يدركوا: ما الأهداف الرئيسية والأساليب التي يجب اتباعها للوصول إلى تلك الأهداف. إن أصحاب الشركات يستطيعون تقوية هذا الفهم عن طريق مشاركتهم المعلومات المادية مع الموظفين والعاملين، وشرحها لهم، وإيصال الفكرة التي تفيد بأن الأهداف الإدارية الصغيرة ذات المستوى المتواضع تستطيع أن تدعم الجهود الإستراتيجية لأقسام الشركة الأعلى منها بكثير. وتأكيداً لذلك

يتابع السيد كيس، ويقول: «هناك دائماً بيانات أساسية يجب على الشركة أن تقوم بحفظها وحمايتها. ولكن الشركات ذات السياسة المنفتحة وجدت أن باستطاعتها مشاركة الموظفين معلومات أكثر بكثير من ذي قبل... ومثل هذه الشركات ملتزمة بالفكرة التي تفيد: أن الموظفين لا يستطيعون العمل بفاعلية تحت مظلة التكتم».

وفي مقال تحت عنوان «التحقيق مع غابرييل زولانسكي: تحسين طريقة الانتقال المثلى»، ينبه البروفسور زولانسكي في مقابلة مع لورين كيلير جونسون على أهمية نشر الممارسات الفاعلة عبر المنظمات والشركات: إن نقل الممارسات الجيدة يتكرر، ويكون ناجحاً أكثر عندما يشعر الموظفون بدافع أخذ زمام الأمور والمسؤولية تجاه أداء الشركة العام. وللحصول على أفضل طريقة لعملية النقل هذه، يستطيع المديرون أن يتخذوا الخطوات اللازمة لعدم التمسك بالمعلومات. وتتضمن هذه الخطوات تشجيع الناس على استخدام المعلومات المنقولة على نحو كاف، وذلك لتكريسها في الأساليب المستخدمة في إنجاز العمل، وأن تطلب من الموظفين اغتنام الفرص لاستخدام المعلومات المتاحة على نحو كاف، حيث يصبح بإمكانهم ترسيخها في الوسائل التي يستخدمونها في أداء العمل، وأن يلجأوا على الموظفين اغتنام الفرص، لكشف تلك المعلومات، وأن يدعموا سياسة تبادل إيجابية للآراء والمعلومات والتعاون بين فرق العمل. وتتضمن التقنيات الأخرى شرح قيمة المعلومة الجديدة والتوثق: أن الناس يمتلكون المهارات والخبرة ولغة حوار، مماثلة لجعل هذه المعلومة عنصراً فاعلاً في مجال العمل.

وبالإضافة إلى المسؤولية تجاه الزملاء والعمليات التجارية والطريقة المثلى لنقل المعلومة، فإن الموظفين المحضرين يشعرون بأنهم يملكون تلك الشركة مثل أصحابها الحقيقيين تماماً. إنهم يشعرون بمسؤولية تجاه مستقبل واستمرارية الشركة. إن المقال الأخير في هذا القسم يتحدث عن جلسة أسئلة وإجابات مع السيد جاك ستاك المدير التنفيذي لشركة سبرينغفيلد لإعادة التصنيع. ويشرح السيد ستاك في مقال عنوانه: «هل انهمك الموظفون الذين يعملون لديك في نتائج العمل الفعلية؟» كيف يستطيع المديرين أن يرسخوا الشعور بالملكية بين الموظفين؟ وتتضمن اقتراحاته الآتي: مساعدة الموظفين على النظر إلى العمل بشمولية وإلى «كل الأجزاء مثل الأبحاث والتطور والتسويق وخدمة الزبائن والموارد المالية، وكيف أنها تتوافق فيما بينها»، وتعزيز معرفة عالم التجارة والأعمال، وفهم المبادئ الأساسية للمعلومات المالية. ويشرح لنا أيضاً: كيف أن طريقة عمل الموظفين تؤثر على نحو مباشر على الأداء المالي للشركة. وعلى سبيل المثال، فقد قامت شركة ما بإبلاغ موظفيها أن التقليل من مبيعات حساب الذمم المدينة يخفض نسبة الدين، وبذلك يزيد من الدخل الصافي. ولتحفيز الموظفين على القيام بتقليل مبيعات حساب الذمم المدينة، خصصت الشركة جزءاً من السيولة النقدية المحسنة في برنامج يتعلق بالمكافآت المخصصة، وبهذا نهت أنظار الموظفين إلى كيفية استطاعتهم إحداث اختلاف كبير.

الاحتفاظ بالموظفين المتفوقين

يجب ألا تفترض أنه عليك أن تعير كل انتباهك وتركز إمكاناتك التحفيزية على الموظفين المكافحين، الذين لا يعملون على قدر

إمكاناتهم. إن إمكانياتك للتحفيز بما يتعلق بالموظفين المتفوقين تعادل الأهمية ذاتها. وبما أنك قد حصلت، وما زلت تحصل على أداء متفوق من الأفراد المتفوقين، يجب عليك أن تسعى إلى تركيز جهودك التحفيزية على هدف آخر، ألا وهو ضمان ولاء هؤلاء الموظفين إلى الشركة.

إن المقالات في هذا القسم تعرض لنا شرحاً عن استخدام تقنيات معينة تؤثر بقوة في الاحتفاظ بالموظفين المتفوقين. وفي مقال عنوانه: «حان الوقت للنظر بجدية إلى كيفية إدارة المواهب» يعرض لنا كريستن بي دوناهيو أربع توصيات: 1- اطمح إلى الاحتفاظ بالموظفين المتفوقين، واستنزاف الموظفين ذوي الأداء الضعيف، 2- حسن أطر التعاون والتواصل بين العاملين: «إن (الناس) أوفياء لمجموعاتهم، لذا اجعل هذه المجموعات أكثر قوة»، 3- حدد الناس: «الذين يعدون الوفاء وبناء وحدة الجماعة وكيونة الانتماء إلى أمر أكبر منهم، أمراً أساسياً مهماً» ابذل كل ما في وسعك من جهد للاحتفاظ بهم، و4- أسند إلى الموظفين المتفوقين أعمالاً تجعلهم يطورون مهاراتهم، وأعطهم المصادر الكافية لذلك، بالإضافة إلى بعض السيطرة والتحكم في عملهم.

ويضيف مقال «الإستراتيجية الجديدة للاحتفاظ بالموظفين: التركيز إلى الأفراد»، إلى أفكار دوناهيو مقترحات جديدة. فعلى سبيل المثال تقيد إحدى المقترحات على الأخذ بالحسبان إحداث «مقابلات ومحادثات مع الموظفين القيمين عن استمتاعهم بوظيفتهم، والأمور التي يودون القيام بها في المستقبل وهلم جراً. ويوصي الخبراء بإجراء مثل هذه المقابلات، حيث يجب أن يتم على نحو منتظم، وأن تبقى الآذان

مفتوحة أيضاً لسماع أي إشارات، تدل على عدم الرضا، مثل التغييب المتكرر غير المبرر. حدد هدفك وتحدث معهم قبل أن يتخلوا عن العمل، وليس عندما يقررون التخلي عنه. وبالإضافة إلى إجراء مقابلات الدعوة إلى الاحتفاظ بالوظيفة، يجب أن تعين الموظفين الذين ستحتفظ بهم، والذين تتناسب مؤهلاتهم مع قيم الشركة، سواء كانت هذه القيم متعلقة باستقرارها أو مستقبلها أو إمكانياتهم على التعامل مع الغموض وعدم الوضوح. لا تحاول أن تزين مواصفات العمل الأقل جاذبية، فأنت تريد من الناس أن يقبلوا الوظيفة بكل مساوئها ومحاسنها.

إن الموظفين الجيدين يبقون في عملهم مدة أطول إذا أحبوا المشرفين عليهم، وكنوا لهم الاحترام والتقدير، استناداً إلى ما ورد في مقال: «تسع خطوات تجاه بناء مكان عمل رائع». ولقد أفاد أحد المديرين الكبار: «قد يتقدم الناس للعمل في شركة ما بسبب اقترانها بعلامة تجارية معروفة، ولكن المدة التي يبقون فيها داخل في الشركة تعتمد على مهارة مديرهم». ولكي تضمن ولاء الموظفين القيمين يجب النظر بحرص إلى الأفكار الآتية: قم بمساعدتهم على إدراك أهمية الهدف، الذي يعملون من أجله، حتى ولو كان يمثل مهمة ثانوية، تبدو أنها ليست بالغة الأهمية مثل كتابة التقارير.

يجب رفع توقعاتك إلى أقصى الحدود، ووضع التحديات أمامهم إلى أن يجوزوا أهدافهم. وبالإضافة إلى ذلك، يجب أن تضع نصب أعينهم مقاييس عالية، وفي الوقت نفسه يجب عليك ألا تملي عليهم كيفية الوصول إليها. وعليك أيضاً أن تخصص عشرة في المئة من وقتك للتحدث معهم عن جداول أعمالهم.

ويختتم هذا القسم بمقال بقلم فريدريك اف ريتشهيلد بعنوان: «الرضا: الطريق الكاذب إلى إخلاص الموظف». وفي هذا المقال التحريضي يندد ريتشهيلد بالادعاء الذي يفيد: أن الموظفين الأوفياء هم الموظفون المرتاحون الراضون، ويقول: «يولد وفاء الموظفين عندما، لا يعجبهم الوضع الراهن، فيصبحون في حالة مستمرة من محاولة إيصال القيم والخدمات التي تؤدي إلى مضاعفة عدد الزبائن الأوفياء». ولتقوية العلاقة بين الموظف والزبون ينصح ريتشهيلد المديرين ببناء أقسامهم أو وحداتهم على شكل فرق صغيرة تحتوي ثمانية أو اثني عشر موظفاً. إنَّ الفرقَ التي تحتوي هذا العدد تستجيب لحاجات الزبائن، وتشعر بمسؤولية أكبر من الفرق ذات العدد الكبير. ويضيف ريتشهيلد: «زود فرقك بكل الوسائل التي يحتاجونها، لكي يتحققوا من نوعية القيم الضرورية، التي يقدمونها لاكتساب وفاء الزبون».

اختيار المكافآت المناسبة والتقدير والحوافز

الكثير من المديرين يعتقدون أن زيادة في الأجر أو أي مكافأة أو جائزة مادية ما، هي كافية لتحفيز الموظفين على التفوق، وكما يعرض لنا هذا المقال، فإن المال دون أدنى شك، يمثل مكافأة مهمة. لكن أكثر المكافآت والتقديرية والذوايع تحفيزاً هي مزيج من المكافآت المادية وغير المادية. وبالفعل فإن بعض الخبراء يفيدون بأن المكافآت غير المادية قد تحمل بين طياتها تأثيراً تحفيزياً أكبر بكثير من المكافآت المادية.

وعلى سبيل المثال يؤكد نيلسون في مقاله: تقدير الموظف والمكافأة مع بوب نيلسون، «أهمية التقدير غير الشكلي في شحن حافز الموظف. ووفقاً

للسيد نيلسون فإن معظم الموظفين يقدرّون تدخل المديرين ودعمهم، عندما يتعلق ذلك بأخذ رأيهم وتمكينهم من المشاركة في اتخاذ القرار والتمتع بامتلاك السلطة لإنجاز عملهم والحصول على الدعم اللازم في حال ارتكاب الأخطاء. ثم إنهم يقدرّون الإطراء الأساسي سواء كان وجهاً لوجه أو عن طريق الكتابة أو بواسطة رسالة إلكترونية. ويشير نيلسون: «إن هذه الوسائل هي أكثر الوسائل التحفيزية تأثيراً في الناس، وهي لا تكلف الكثير».

ويعرض لنا لورين غاري فكرة المكافآت المادية من وجهة نظر أخرى في مقال: «إعادة التفكير في المال والحافز». فيقول: إن الناس يفترضون، وذلك في الأزمان الاقتصادية المزدهرة، أن دخلهم سوف يزداد باستمرار، والكثير منهم بدؤوا ينظرون إلى تراكم المال على أنه أهم المؤشرات الملموسة، التي تدل على قيامهم بعمل ذي قيمة حقيقية. والمشكلة، في حال تدهور الاقتصاد الذي يجبر الشركة على عدم رفع أجور الموظفين السنوية، أن الموظفين يستنتجون أن الشركة لا تكن لهم الاحترام والتقدير اللذين يستحقونه، وهو الأمر الذي يقضي قضاء تاماً على دافعهم. ولتبيد هذه الفكرة يجب على المديرين أن يقدموا لموظفيهم بعض المعلومات عن التمويل التجاري، وأن توضح لهم ما هو الفرق بين ربح الشركة وبين ربحها، وجعلهم يشعرون أنهم يسهمون في نتائج العمل. إذ ما هو الهدف المطلق؟ إنه مساعدة الموظفين على تحديد الموارد الحقيقية التي تساعدهم على تحقيق إنجازات وشعور بالرضا في أماكن عملهم لا يمكن تحقيقها عن طريق المال فقط.

وفي مقال: «أي حوافز تعود بالفائدة الآن؟» يوضح لنا بيتر جاكوب ابتكارات جديدة لإعداد حوافز طويلة الأمد. ويتحدث جاكوب عن العديد من الشركات: كيف بدأت تعيد النظر في منح الموظفين فرصة اقتناء بعض الأسهم؟ وذلك كمكافأة مادية، وبذلك فتحت الكثير من الأبواب إلى داخل عالم التعويض المتغير. إن التعويض المتغير يفسح المجال للموظفين أن يختاروا من قائمة طويلة قد تحتوي على المال أو الأسهم المحدودة أو أي خيارات أخرى. إن الجزء المتغير للتعويض يدفع فقط عندما تحقق الشركة أهدافها المرجوة. وعندما يملك الناس رؤية مباشرة ثابتة بين الأداء في العمل والمكافآت الممكن تلقيها، يصبح الحافز قوياً جداً.

ومن الواضح أن تحفيز الناس على الأداء الأفضل يتطلب وسائل معقدة وفهماً عميقاً لطبيعة الإنسان. بينما تقوم بقراءة هذه المجموعة من المقالات، وجه إلى نفسك الأسئلة الآتية:

- هل يجد الموظفون الذين يعملون لديك أي معنى أو أي هدف يتعلق بعملهم؟ إذا كان الجواب لا، ماذا تستطيع أن تقوم به لمساعدتهم في إيجادهم؟
- هل يظهر موظفوك الإمكانيات الشخصية التي تحسن من الأداء، مثل مزج التفاؤل مع الواقع وجعل أنفسهم كأنهم أصحاب العمل ووضع الثقة بك وبالشركة، وهل يعرفون كيف يتداركون الوقوع في الإحباط؟ إذا كان الجواب لا، كيف تستطيع أن تساعدهم على تطوير إمكانياتهم؟

- هل يلتزم موظفوك فقط أعمالهم، على سبيل المثال: هل يقومون بشحن طاقات زملائهم، ويتحملون مسؤولية مهمات عملهم بوجه عام؟ وهل ينقلون أفضل مهاراتهم إلى أقسام ومهمات الشركة المختلفة؟ وهل يشعرون بأنهم سيحاسبون على نتائج عمل الشركة؟ وإذا كان الجواب لا، كيف تستطيع أن تعزز هذا الالتزام الواسع؟
 - هل بإمكانك تحديد هوية موظفيك المتفوقين؟ إذا كان الجواب نعم، ماذا ستفعل للاحتفاظ بهم؟
 - ما هي المكافآت والحوافز والتقدير التي تستخدمها لتحفيز موظفيك؟ كيف تستطيع أن تتمق هذه الوسائل للقيام بتحفيز أفضل لموظفيك؟
- إذا ما قمت باستخدام تلك الأفكار كما يجب، وذلك من أجل تحفيز موظفيك، فسوف تحصل على نتائج مرضية مثيرة للإعجاب لك ولشركتك، وسوف تحقق النجاح في مهنتك أيضاً.

