

الاحتفاظ بالموظفين المتفرقين

لديك موظفون محفزون -ماذا ستفعل للاحتفاظ بهم؟ وبينما تتفاقم المعركة للحصول على أفضل المواهب، ستحتاج إلى أن تصمم إستراتيجية للاحتفاظ بالأشخاص القيمين. كيف ستبقي على ولائهم لك ولدائرتك وشركتك؟ يجب أن تدرك أن الناس أولياء لمجموعاتهم- شجعهم على التعاون والتواصل لتقوية مجموعاتهم. راقب علامات عدم الرضا وتعامل معها. استخدم «مقابلة الاستبقاء» لتعرف ماذا يريد الناس أن يفعلوا في المرة القادمة. قم بالتوظيف مع نية الاحتفاظ: اختيار الناس الذين يجسدون قيم شركتك. ساعدهم على رؤية هدف وأهمية ما يقومون به من عمل.



حان الوقت للنظر بجدية إلى كيفية إدارة الموهبة

كريستين بي دوناهيو

هناك ثلاثة موجودات تنذر بإشارة الخطر انبثقت عن دراسة أجريت من قبل شركة ماكينزي لـ 1300 مدير كبير لشركات كبيرة ومتوسطة الحجم. وكانت نتيجة تلك البحوث أن 3 في المئة من الموظفين وافقوا على أن شركاتهم قامت بأداء حسن فيما يتعلق بتنمية الناس بطريقة فاعلة، و3 في المئة وافقوا إلى حد كبير على أن شركاتهم تعاملت مع الأداء الضعيف بفاعلية.

ووافق 16 في المئة على أن شركاتهم استطاعت أن تحدد القادة ذوي الأداء الضعيف والقوي.

إن هذه الأنباء لن تقنعنا بأن التسريح المؤقت الذي يحدث الآن تتم معالجته بطريقة تحسن من أداء الشركة ولا حتى تبشر بالخير في المستقبل، لأن الحرب العشواء للحصول على الموهبة ستبقى مشتعلة على الأقل لعشرين سنة قادمة. وعلى سبيل المثال، فإن التجمع الرئيس للقادة -العاملين تحت سن الخامسة والأربعين- سيتقلص بنسبة 6 المئة في أثناء العقد القادم. إن الحركة الوظيفية لا تظهر أي إشارات تباطؤ. ومع ذلك

فإن معظم الشركات ما زالت تأخذ ما يسميه لورانس بروزاك، المدير التنفيذي لمعهد إدارة المعرفة التابع لشركة أي بي إم ومؤلف مشارك لكتاب «في الشركة الطيبة»، الموقف المتسلل من إدارة الموهبة.

كلما ضيقت الخناق على منبع المصادر

ازدادت براعة الموظفين في إيجادها

تقول هيلين هاندفيلد جونز، المستشارة الرئيسة للتدريب في شركة ماكينزي أند كومباني في تورنتو وأحد مؤلفي كتاب في صدد الطبع وتحت عنوان «الحرب من أجل الموهبة»: «إن على القادة الكبار أن يجعلوها جزءاً متمماً لعملهم».

جزء مستويات الأداء المختلف في مجمع الموهبة الخاص بك

يقول هاندفيلد جونز: إن النظر إلى معدلات الاستبقاء والإنهاك الكلي لا يساعدنا كثيراً. يجب التركيز على نسبة الاستبقاء لأفضل الناس لديك أو نسبة الاستنزاف لأسوأهم. إن اسم اللعبة هو الاحتفاظ بأفضل الناس لأطول مدة ممكنة. أما الأشخاص ذوو الأداء الضعيف فيجب إدارتهم بالصرامة نفسها - ولكن في الاتجاه المقابل. إن اللاعبين من الدرجة الثانية يجذبون اللاعبين المماثلين لهم، فهم ليسوا المثال الأعلى، وليسوا مدربين جيدين أو ناصحين ماهرين. إن التصرف السليم هو إسناد دور مختلف لهم، حيث يتمكنون من أداء أفضل، وليس فصلهم من الشركة نهائياً.

استثمر في رأس مال اجتماعي

يقول بروزاك: «إن الاستثمار في تحسين التعاون والتضامن هو شرط أساسي للتعبير عن الموهبة بحد ذاتها. ويقول أيضاً: «إن الناس يستمرون في العمل في الشركات لأنهم أوفياء لزملائهم وليس للشركة، إن مثل هذه العقود قد انتهت منذ زمن. إنهم أوفياء لمجموعاتهم، لذا يجب عليك أن تجعل هذه المجموعات أكثر قوة». ويضيف قائلاً: إنك تستطيع أن تنمي الثقة حتى في أيامنا وعصرنا هذا. «إذا كان مستوى الثقة عالياً في الشركة فعلى الأرجح أنك ستحتفظ بالأشخاص الموهوبين لأنهم يشعرون بارتياح أكبر عندما يغتنمون الفرص، وهذه هي الطريقة التي تدير فيها الموهبة نفسها.

مميز بين الوكلاء الأوفياء والوكلاء الأحرار

إن إعلام تجارة الأعمال يعطيك انطباعاً بأن كل الناس هم وكلاء أحرار - موظف أو عامل يشعر بعدم الارتباط بالشركة، وينتقل من مشروع إلى آخر كما تملي عليه أهواؤه. ولكن في الحقيقة هناك عدد كبير من الناس يهتمون ببناء المجتمع، ويقدمون الوفاء، ويريدون أن يكونوا جزءاً من شيء أكبر منهم بكثير. ويقول توماس اتش دافينبورت، مدير معهد التغيير الإستراتيجي في مدينة بوسطن ومؤلف مشارك لكتاب بعنوان «الاقتصاد اليقظ»: «أعتقد أن معظم المنظمات سوف تزداد فاعلية إذا ما قامت بتأسيس أنظمة موارد بشرية ومفاهيم إدارية تعنى بالنمطين». «نحن نحتاج إلى جمل ذي سنامين، مما يعني

توزيعاً لنموذجين» يتعرف على أفضليات الأوفياء والوكلاء الأحرار على حد سواء. وإذا أصبح التسريح المؤقت ضرورياً، ابدأ بتسريح الأشخاص الذين لا يهتمهم الارتباط المؤسسي - الوكلاء الأحرار.

لا تنس الأيدي والقلب

إن إدارة المواهب ليست مجرد تركيز وانتباه إلى «الرأس»، هذه هي الاستعارة التي استخدمتها تيريزا إم أمايل لوصف الخبرة. تقول أمايل، البروفسور في جامعة هارفارد لإدارة الأعمال: يجب عليك أن تهتم بـ«الأيدي» أيضاً (المقدرة على أن تأخذ ما تعرفه، وتجعله شيئاً ما، ويكون «جديداً وملائماً») و«القلب» (العاطفة حافز الشخص الحقيقي). إن المؤسسات يجب عليها أن توفر جواً ثقافياً، يشجع المقومات الثلاث الأساسيات للإبداع». والآتية على نحو خاص:

- يجب التوثق أن موظفيك يتلاءمون مع العمل الذي يقومون به. وتتصح أمايل أن تضعهم في «مستوى تحدّ فائق»، ويجب أن ترفعهم إلى مستوى مهارتهم، حيث سيستمرون في تطوير مهاراتهم.
- أعطهم الحرية - «بعض الشعور بالتحكم في عملهم»، وبعض الوقت لمتابعة أفكارهم.
- وقّر لهم المصادر الكافية. «وصحيح أنك كلما ضيقت الخناق على المصادر ازداد موظفوك إبداعاً، وسوف يبدعون أيضاً في إيجاد المصادر - لكن ليس بالضرورة أن يكونوا مبدعين في القيام بالعمل المهم، الذي تريدهم أنت أن يقوموا به».

- توثق أنك تقوم بإرسال الإشارات الصحيحة. يقول بروزاك: «إذا كنت تشجع الناس الذين يتقيدون بالقوانين فقط فإنك لن تحظى بالمغامرين» (مصطلح شركة أي بي إم للموظفين الغربيي الأطوار، ولكن الأكثر إبداعاً).

الشبكات الاجتماعية - أو نظرة داروين الاجتماعية

ليس هناك أي شيء يفوق المناظرة الانفعالية. وإليك وصف تفصيلي مأخوذ من ندوة نقاش حديثة، جرت تحت رعاية دار نشر جامعة هارفارد لإدارة الأعمال، حول ميزات الموقف المرتبط بالجدارة لإدارة المديرين المتميزين. ولقد شارك في هذه الندوة بفاعلية هيلين هاندفيلد جونز، مستشارة كبيرة في شركة ماكينزي، ولورانس بروزاك المدير التنفيذي لمعهد إدارة المعرفة التابع لشركة أي بي إم، وتيريزا إم أمابيل، بروفسور لإدارة الأعمال في كلية هارفارد لإدارة الأعمال.

هاندفيلد جونز: انظر إلى المديرين ذوي المناصب العالية في شركة ما؛ إنهم يمثلون الـ 20 في المئة الأفضل وهناك الكثير في الوسط، وهناك 20 في المئة في الأسفل وهم الذين لا يسهمون إلا قليلاً في العمل. يجب على الشركات أن تكون أكثر حزمًا فيما يتعلق بهؤلاء الذين يقبعون في أسفل مجمع الموهبة وأن تتصرف. إن هذا التصرف من الممكن أن تراوح بين إعطاء هؤلاء الناس أدواراً، حيث يتمكنون من النجاح أو تسريحهم من عملهم. وإن هذا الأمر في غاية الأهمية، ليس بسبب الأداء المتميز فقط، بل من أجل تأثيره في بقية الأشخاص الموجودين في مجمع الموهبة.

لقد قال ثمانون في المئة من الأشخاص المسهمين في المسح الذين عملوا تحت إدارة مدير ذي أداء ضعيف في وقت من أوقات مسيرة حياتهم المهنية: إن ذلك الأمر جعلهم يفكرون في الاستقالة من عملهم - لقد منعهم من التعلم ومن إعطاء مشاركة أكبر.

بروزاك: هذه نظرة إلى الشركات غير سياسية على الإطلاق. إنك تضع سياسة تعتمد على إعطاء المناصب وفقاً للمقدرة والمهارة، وهذا أمر لم أره من قبل في أي شركة قط. إن الناس تحمي بعضها بعضاً. إن الناس تعمل بعضها مع بعض. إن شركة يوبي إس شركة ناجحة جداً، ومعدل دوران العاملين فيها منخفض جداً. وستبقى هذه الشركة ناجحة من الآن وإلى مئة عام، لأنها تهتم كثيراً بموظفيها، فهي لا تحكم على الناس نظراً إلى الأداء الضعيف أو القوي وفقاً لنظرية داروين. إن شركة آي بي إم لديها 340.000 موظف. وأنا أؤكد أنه لدينا أناس مخولون لنيل جوائز نوبل وآخرون لنيل جوائز تافهة - توزيع طبيعي للموهبة. ولكن من الذي يحكم من هو أنشأتين، ومن هو الشخص المفضل؟ وعلاوة على ذلك هل ستقوم بتخفيض 20 في المئة من قوتك العاملة في نهاية كل سنتين واستبدالهم بآخرين؟ إن هذا الأمر سيكلفك كثيراً، وسوف يحطم من المعنويات والمجتمعات وفرق العمل. إن هذا الأمر لن يكون فاعلاً في المؤسسات الكبيرة التحويلية.

آماييل: عندما سمعت لأول مرة وجهات نظر هيلين كانت ردة فعلي مثل ردة فعل لاري. ومن جهة أخرى، لقد أجريت دراسة على 26 فرقة عمل مبدعة في مؤسسات مختلفة.

لقد أعطيت أفراد هذه الفرقة مذكرات إلكترونية، وطلبت منهم أن يرسلوا إلي قيوداً يومية بالبضائع الواردة. ومن الستة والعشرين فريقاً كان هناك ثلاث أو أربع حالات واضحة، حيث قام المدير بإتلاف تلك القيود. ولقد وجدنا تأثيراً بالغاً جداً للإدارة في كل المستويات - إن الأشياء البسيطة قد تحدث فارقاً كبيراً. لذا يجب عليك أن تنتبه كثيراً للأدوار التي تلعبها الإدارة، وأن تكون مستعداً لجعل الناس يتناوبون ويتعاقبون تلك الأدوار؛ إذا لم تكن الأمور على ما يرام.

هاندفيلد جونز: لقد سألنا المديرين في استطلاعنا هذا: «هل ستكونون سعداء إذا ما كانت شركتكم أكثر حزمياً بدفع الأداء الضعيف: إما خارج المؤسسة أو خارج وظائف القيادة الأساسية؟» وافق خمسة وثمانون في المئة بكل تأكيد و96 في المئة وافق إلى حد ما. إنها لمسؤولية خطيرة لقيادة الشركات أن يقوموا بأداء حسن فيما يتعلق بتقييم مجمع الموهبة الإدارية. وإن عدم القيام بهذا العمل خوفاً من الوقوع في الخلل، هو خطأ كبير. إن الأمر لن يكون كاملاً أبداً، ولكنك تستطيع أن تجعله قوياً نوعاً ما. إن المؤسسات التي تحافظ على المعايير العالية للمديرين تكون ذات أداء أفضل، وتتسم بطاقت عالية وليس أقل من ذلك.

وإن إدارة الموهبة قد تبدو بعض الأحيان غامضة في جوهرها مثل البشر. وعلاوة على ذلك فإن بعض تلك الألفاظ قد تكشف عن نفسها إذا ما قامت الشركات ببحوث عن هذا الموضوع، كما أجرت أبحاثاً

باجتهاد حول التسويق في الستينيات والسبعينيات. وإذا كانت الشركات جدية فيما يتعلق بقولهم: إن الناس يمثلون مصدر قوتهم الأكثر أهمية، فقد حان الوقت إذاً ليبدووا بإدارة هذا المصدر بحزم وعمق كبيرين.

قراءات إضافية

In Good Company: How Social Capital Makes Organizations Work by Don Cohen and Laurence Prusak (2001, Harvard Business School Press)

The War for Talent by Helen Handfield-Jones, Ed Michaels, and Beth Axelrod (2001, Harvard Business School Press)

“How to Kill Creativity” by Teresa M. Amabile (*Harvard Business Review*, September–October 1998)

“Knowledge Management: Beyond Databases” by Kristen B. Donahue (*Harvard Management Update*, May 2001)

“The War for Managerial Talent” (*Harvard Management Update*, March 2001)

“A New Retention Strategy: Focusing on Individuals” (*Harvard Management Update*, January 2001)



إستراتيجية استبقاء جديدة التركيز على الأفراد

يبدأ توليستوي مقدمته الشهيرة لرواية أنا كارنينا بهذا القول: «إن كل الأسر السعيدة تشبه بعضها بعضاً» ولكن الموظفين السعداء لا يشبهون بعضهم أبداً. إن أحدهم يدرك أهمية شركته بسبب الأجر والمميزات، والآخر يشعر بأن أجره أقل مما يجب، ولكنه يدرك أهمية فرصة العمل المتاحة لدى الشركة ذات النمو السريع، والثالث يشعر بالانتعاش بسبب تراث شركته التنافسي الضاري.

إن هذه الملاحظة: الناس مختلفون حقاً - من الصعب الشك فيها، ولكن السياسات التي تهدف إلى التخفيض من إعادة تنظيم الموظفين تتجاهلها أكثر الأحيان. إن الشركات تزيد الأجور لفئة كاملة من الناس دون مراعاة كم عدد الأفراد الذين سوف يبقون في الوظيفة في المقام الأول من أجل المال. وهم يعلنون عن منحة مكلفة مثل تعويض لأقساط المدارس دون معرفة إذا ما كان الموظفون يفضلون منحة أخرى. وهم يستخدمون نفس الخطة للاحتفاظ بمندوبي المبيعات وبمبرمجي الحاسوب بالرغم من أن المجموعتين قد تكون لهما اهتمامات مختلفة تماماً.

إن البرامج الضخمة المعروضة على الملأ لها منطلق بديهي. فهي تتناسب مع إجراءات العمل العادية للبيروقراطية، وتسمح للمديرين أن يتجنبوا تُهم التفضيل والتحييز. ولكن بوجود نسبة عالية لإعادة تنظيم الموظفين، ظهرت مشكلة دائمة، وهي فيما يبدو خارجة عن السيطرة هذه الأيام، وهي أن الشركات قد تحتاج إلى طريقة أكثر كفاءة. وتقول شارلوت إفانز، نائب مدير قسم الموارد البشرية في شركة لينكيج الاستشارية، في مؤتمر عُقد أخيراً من قبل مؤسسة نورث إيست للموارد البشرية: «يجب النظر إلى متطلبات الأفراد». إن أحد الأسباب، وفقاً لتقرير بحث من شركة لينكيج، أن الموظف ذا الأداء العالي ذو قيمة أكبر بخمسة أضعاف للشركة من الموظف ذي الأداء الضعيف.

وسع آفاقك - كوّن فرصاً مناسبة للأفراد،

من جميع المستويات،

الذين تود شركتك الاحتفاظ بهم

بالطبع، يجب ألا تعامل أي شركة الأفراد بطريقة مختلفة، وتعرض نفسها إلى تهمة الفساد بانتهاك القوانين المتعلقة بعدم التمييز وقوانين عمل أخرى. وضمن هذه التقيدات فإن خبير الموارد البشرية قد يكون له حرية العمل أو اختيار إستراتيجيات مفصلة بنحو خاص للاحتفاظ.

1: قم بالتوظيف بنية الاحتفاظ

وهذا الأمر يعني النظر إلى ما وراء المهارات والخبرة وإلى القيم والمواقف الفردية. ويرى الخبراء أن الاحتفاظ يبدأ بالتوظيف. ويقول أندي إسبارزا نائب مدير التوظيف العالمي في شركة ديل للحواسيب: إن الأمر الأساسي هنا هو تجنب توظيف الأشخاص الذين تدرك أنهم لن يكونوا سعداء. ويحتثنا أندي إسبارزا نائب مدير التوظيف العالمي في شركة ديل للحواسيب قائلاً: «قم بتوظيف الناس الذين يهتمون بما تهتم به أنت». «إن ما تبحث عنه شركة ديل من خصال هو أن تكون للموظف المقدرة على التعامل مع الالتباس، وما تسميه الشركة بكياسة «سرعة الحركة التنظيمية». ومثالاً على ذلك: قد تجد متخصصة في اختيار الموظفين أن وظيفتها قد تغيرت قبل أن تبدأ عملها في أول يوم عمل لها. إن الناس الذين يقيمون الاستقرار والتخمينات سيجدون أنفسهم في وضع لا يتماشى مع قيمهم.

والأمر الأساسي الآخر للتوظيف، مع نية الاحتفاظ، هو إعطاء الناس وصفاً دقيقاً وشاملاً - بكل محاسن ومساوئ الشركة والوظيفة التي يتقدمون إليها. والأمر المحبذ هنا، وذلك بوجود سوق محدود للقوى العاملة والحرب للحصول على أكثر الناس موهبة، هو عدم التركيز على العناصر الأقل فتنة. ولكن مثل هذه الخطة تدل على قصر النظر فيما يتعلق بتكاليف إعادة تنظيم الموظفين. ولقد أجرى البروفسور مورين هاناي وميليسا نورتهام، من جامعة تروي الرسمية في ولاية فلوريدا، تقريراً على 200 عامل راشد، ووجدوا أن بناء الجسور لتغطية

«فجوة التوقعات» هي من أرخص وأكثر خطط الاحتفاظ فاعلية، يمكن لأي صاحب عمل أن يسعى إليها. ولقد دونا في تقريرهما الذي نشر في مجلة «التعويض ومراجعة المميزات»: «ما وجدناه يُظهر بوضوح أن تزويد الموظفين بنظرة عامة تمهيدية وواقعية للوظيفة التي يتقدمون إليها توضح لهم سلبيات وإيجابيات الوظيفة على حد سواء، يؤدي إلى تخفيض إعادة تنظيم الموظفين».

2: قم بإجراء بحث عما تريد مجموعات الموظفين الخاصة

تصح دراسة قامت بها أخيراً شركة سايبسون، وهي شركة استشارية لها مكاتب في مدينة نيويورك وأماكن أخرى، بوجوب تحديد «الأسباب الجذرية» لإعادة تنظيم الموظفين بين المجموعات الخاصة.

مقابلة «الاستبقاء»

يقول كاساني: إن الجميع يقومون بإجراء مقابلة «الخروج»، ولكن كم عدد الشركات التي تتحدث مع موظفيها شهراً تلو شهر عن استمتاعهم بعملهم، وماذا يودون أن يفعلوا في المستقبل، وهل جراً؟ وينصح كاساني، مدير علاقات الموظفين والتوظيف في أنظمة الرعاية الصحية الخاصة، المديرين التنفيذيين بإجراء مثل هذه المقابلات على نحو منتظم - وأن يصفوا إلى أي إشارات لعدم الرضا مثل التغيب المتكرر وغير المبرر. ويضيف قائلاً: «يجب أن تبدأ بالتحدث إلى الناس قبل أن يتخلوا عن وظيفتهم، وليس بعد ذلك».

وعلى سبيل المثال، فإن دراسة سايبسون أظهرت أن من أهم المتغيرات للاحتفاظ بدلالي البورصة هي الحوافز المادية السخية. وأما الأساليب الأخرى مثل - برامج تشدد على تنمية المهنة، فهي للأسف لا تستحق المال الذي يبذل من أجلها.

وبعد هذه الوصية وجدت شركة للخدمات الطبية أن موظفيها العاملين في مركز الاتصال يرغبون في فرصة للتقدم في عملهم دون مغادرة مركز الاتصال، وأنهم يرحبون بفكرة تعلم وظائف زملائهم الذين كانوا يعملون مع مجموعات مختلفة من الزبائن. وعندما أسست الشركة برامج ذات أربعة مستويات وبرامج مبادلة المناصب، انخفضت نسبة إعادة تنظيم الموظفين. إن شركة شارلز شواب، وهي شركة كبيرة للخدمات المالية، تجري استطلاعات منتظمة حول الرضا عن الوظيفة. وأفاد تقرير من مجلة «ترينينغ» أن شركة شواب بدلاً من جمع النتائج في الشركة فقط، فإنها تقوم بنقل الإجابات إلى الأقسام والدوائر الفردية الأخرى وتحمل المديرين مسؤولية مخاطبة أي مشكلات جديدة قد تظهر إلى السطح.

3: أسس الشركة بناء على إعطاء الخيارات

إن بعض الموظفين يريدون المزيد من المال، والبعض الآخر يريد المزيد من الإجازات. بعضهم يحتاج إلى تأمين صحي وبرامج للتقاعد، وبعضهم الآخر لا يريد ذلك. ومع أن برامج إعطاء خيار الميزات الذي يسمى «برنامج الكافيتيريا» يتقدم، فإن العديد من الشركات ما زالت تصر على برامج عامة تناسب الجميع، أو برامج تعنى بمجموعة واحدة

وتتجاهل المجموعات الأخرى. إنه لشيء عظيم أن توفر للآباء والأمهات مركز حضانة مجاني لأطفالهم، ولكن وعلى سبيل المثال - هل هناك ميزة مقابلة للموظفين الذين ليس لديهم أطفال؟ وفي إحدى التبيانات التخيلية المتعلقة بمفهوم «برنامج الكافيتيريا» سمحت شركة فليبت بوسطن المالية لبعض الموظفين أن يقاوضوا على عدد معين من أيام إجازتهم، وبتوفير مثل هذه الأفضليات المختلفة مكنت موظفيها من استبدال المال بأوقات فراغ وخلاف ذلك.

وأما الخيار الآخر للخيار الذي من الممكن أن يكون بذات الأهمية، فهو إيجاد مهن أخرى لهم. إن كل شركة تقريباً لديها أناس يريدون أن يتقدموا في مجال مالي أو مهني احترافي آخر (المبيعات، الهندسة، التصميم... إلخ)، وآخرون يودون أن يتقدموا إلى الصفوف الإدارية. ويقول كليف بالزر، مدير التطوير المؤسسي للمخازن الكبرى، في عدد جديد لمجلة «إنسايتس»: «إن المجموعتين لديهما أهداف مهنية مختلفة، وسبل مختلفة لقياس نجاحاتهم وأفضليات مختلفة، تتعلق بكيفية قضاء وقتهم. ومع ذلك فإن العديد من الشركات تأخذ أفضل موظفيها المتخصصين، وتضعهم بمناصب إدارية، ويتقبل الناس تلك الفكرة، لأنها السبيل الوحيد لمنح الترقية والأجر الأعلى.

4: أفرد بعض الموظفين للقيام ببرامج خاصة

تقر المؤسسات أنها تشعر بالقلق نحو عرض فرص مميزة للأفراد، وبالطبع فإنهم يفعلون ذلك طوال الوقت. إن بعض الناس سباقون، بينما

الآخرون متقاعدسون. وبعض الناس يحصلون على الترقيات ويعطون زيادة في الأجر، والآخرون لا يأخذون شيئاً. ومن منظور الاحتفاظ، فإن الحيلة الحكيمة هنا أن ترمي بشبكة كبيرة - وأن تكون الفرص مناسبة للأفراد، الذين تريد الشركة أن تحتفظ بهم في كل المستويات. هل يريد أحدهم إجازة قصيرة غير مدفوعة؟ أو دعماً مادياً لدفع أقساط المدارس لفئة لا تتناسب مع نظام الشركة. تقدم إحدى الشركات مدة تدريب داخلية للموظفين، الذين يودون دراسة عمل الدوائر المختلفة: المتدربون عادة يحلون محل الأمهات اللواتي يستحقن إجازة الأمومة مدة ثلاثة أشهر. إن شركة فلييت، قسم الموارد البشرية، ترعى برنامجاً يسمى «الأفضل في الصف»، والذي يوفر لموظفي الموارد البشرية المتفوقين في الأداء تعيينات خاصة توسع من مدارك خبراتهم وتعزز من مهاراتهم. وقدم بيلي جين بوتر تقريراً لشركة فلييت يفيد فيه أن أربعة موظفين من أصل تسعة وعشرين متخرجاً في ثلاث سنوات منذ بداية هذا البرنامج قد تخلوا عن وظيفتهم في المصرف.

وكتب فيل هاركينز، الرئيس والمدير التنفيذي لشركة لينكيج، في مقدمة تقرير لشركة فلييت تحت عنوان «عالم التوظيف والاستبقاء الجديد والشجاع»: «يجب على الشركات أن تعرف من هم الأفضل، وأن تكتشف ما يريد هؤلاء الموظفون، وما يحتاجون إليه، وأن يتوثقوا من أنهم سيحصلون عليه». ويضيف قائلاً: «إن الأحكام القديمة التي تفيد بأن على الجميع أن يُعاملوا بالمثل أصبحت ممارسة من عالم الاقتصاد القديم».

قراءات إضافية

Finding & Keeping Great Employees by Jim Harris, Ph.D. and Joan Brannick, Ph.D. (1999, AMACOM Books)

Keeping the People Who Keep You in Business: 24 Ways to Hang on to Your Most Valuable Talent by Leigh Branham (2001, AMACOM Books)

Love 'Em or Lose 'Em: Getting Good People to Stay by Beverly Kaye and Sharon Jordan-Evans (1999, Berrett-Koehler Publishers)



تسع خطوات نحو تكوين مكان عمل رائع

يقول روبرت ليفيرينغ، من «معهد مكان العمل الرائع» في مدينة سان فرانسيسكو، والذي يقوم بتجميع قائمة مجلة فورتشن لأفضل 100 شركة في أمريكا: إن تكوين مكان عمل رائع ليس مسألة غطرسة فقط، بل إن مكان العمل الرائع هو المكان الذي ينخرط فيه الناس في عملهم، وحيث يوجد احترام متبادل بين الموظفين والإدارة، وحيث يشعر الناس بأنهم يعاملون بعدل. ويضيف قائلاً: إن الميزات مهمة ولكنها تظهر إرث الشركة الأساسي وليس سببه. وبالإضافة إلى ذلك، فإن مكان العمل الأفضل يأخذ على قدر ما يعطي. ولقد أتمت شركة كيبنر- تريغو الاستشارية دراسة موسعة لعدة «قادة استبقاء» - شركات لديها معدل منخفض لإعادة تنظيم للموظفين. ولقد وُجد في هذه الدراسة أن تلك الشركات احتفظت بمعايير أداء عالية ومتوازنة، واهتمام بلغ درجة الاستحواذ بمصلحة وعافية الموظفين.

وإن الأنباء الجيدة المتعلقة بتكوين مكان عمل رائع هي كالآتي:
أنت كمدير لا تحتاج أن تنظر طويلاً لتحصل على برنامج شامل

وكبير ومركزي للشركة. لقد أجرت مؤسسة غالوب مقابلات مع أكثر من مليوني عامل (شملت 80.000 مدير) في الخمس والعشرين سنة الماضية، ووجهت إليهم أسئلة تتعلق بكل عناصر عملهم. ووجدت أن الاستبقاء والإنتاج ورضا العاملين اختلفت من وحدة إلى أخرى، حتى في الشركات كبيرة الحجم. ويشرح لنا ماركوس باكينغهام، نائب مدير كبير في غالوب: «قد يلتحق الناس بشركة كبيرة من أجل اقترانها بعلامة تجارية، ولكن المدة التي يبقون فيها في تلك الشركة يعتمد بدرجة كبيرة على نوعية مديريهم».

إن هذا الأمر ليس مستغرباً لبعض المديرين. ويشير دافيد بولاتي، نائب مدير كبير في شركة موتورولا: «لقد تحدثت إلى العديد من الموظفين الذين استمروا في العمل تحت ظروف معينة لأنهم يحبون المشرفين عليهم كثيراً». ويضيف أيضاً: «عندما يرى الناس أن مديريهم يفعلون المستحيل من أجلهم، فإن هذا الأمر يفتهم على نحو كبير».

كيف يمكنك أن تبدأ بتكوين مكان عمل رائع هنا وعلى الفور في وحدتك؟

1: ساعد الناس على رؤية الهدف المتعلق بما يقومون به

وفقاً لكوين سبيتزر، المدير التنفيذي لشركة كيبنر- تريغو، فإن الناس يتمسكون بعملهم الذي يحثهم ثقافياً أو يكافئهم شخصياً. ولسوء الحظ يبدو أن العديد من الوظائف لا تمتلك أياً من هذه الخصائص. ويقول سبيتزر: «لهذا السبب فإن شخصية ديلبرت الكرتونية، محبوبة

تسع خطوات نحو تكوين مكان عمل رائع

جداً، فهو يضرب على الوتر الحساس ما يمثل ظروف العمل الشاقة الأساسية». ولكن حتى العمل المتكرر قد يكون مشعباً بالمعنى إذا ما أدرك الموظفون أن الطريقة التي يؤديون فيها عملهم تساعد الشركة على تحقيق أهدافها وتسهم في نجاح العمل التجاري. ويقول توم روشون، نائب رئيس قسم الموارد البشرية لشركة إيثيكون إندو للجراحة في ولاية سينسيناتي: «لننظر مثلاً إلى هؤلاء الذين يقومون بتعبئة وتعقيم المنتجات الطبية، نحن نساعدهم على فهم أهمية (وذلك فيما يتعلق بالشركة) وضع المنتجات في السوق في وقت محدد وبنوعية معينة».

وإذا كان موظفوك يقومون بأداء العديد من الأعمال المختلفة -كتابة التقارير، التحدث إلى الزبائن، حضور الاجتماعات وهلم جرا- اطلب منهم أن يرتبوا، وفقاً لاعتقادهم، أهمية هذه المهمات للشركة. وما قد تسمعه قد يدهشك. ويذكر سبيترز: «لقد تحدثت إلى موظفة تعمل لدى أفضل الشركات، وقالت لي: إنها مستعدة للالتزام بعمل أي شيء، ما دام لا يتطلب منها ذلك الذهاب إلى اجتماع آخر». لقد رأت أن هذه الاجتماعات ما هي إلا مضيعة للوقت واستخفاف به. إذا سمعت مثل هذه الإجابات وتعتقد أن مفهوم الناس خاطئ -إذا كانت هذه الاجتماعات مهمة بالفعل - ساعدهم على فهم لم وكيف أن كل هذه المهمات «غير المهمة» هي ذات أهمية بالفعل.

2: توقع الكثير

وينصح كيري دي شانت، نائب رئيس تطوير المبيعات الإستراتيجية في شركة سترايكير، وهي شركة مصنعة للمعدات الطبية، بوجود

تحدي الناس ليس لتحقيق أهدافهم فقط بل لتحقيق ما أبعد منها. وعندما كان مدير مبيعات في منطقة الغرب الأوسط، أوضح لكل ممثلي المبيعات أنه يتوقع منهم أن يقوموا بأداء عملهم كفريق حتى ولو كانوا يتلقون عمولتهم إفرادياً - وأن يحققوا أهداف المجموعة وليس أهدافهم فقط. ويذكر دي شانت أن أحد ممثليه حقق هدفه السنوي في بداية تشرين الأول وكان من الممكن له أن يستريح بقية العام ولكنه بدلاً من ذلك رفع من أرقام فريقه عبر الاستمرار في البيع. وفي الواقع كان أفضل شهر له في السنة، شهر كانون الأول. ويضيف دي شانت: «لم يكن عليّ أن أطلب من المندوبين أي أرقام، لقد كانوا يعرفون ما أتوقع منهم، وفي آخر الأمر كانت لديهم نفس التوقعات من أنفسهم ومن فريقهم».

3: لا تعمل عليهم كلمة «كيف»

إن الطبيعة تقول لنا: إن أفضل طريق من نقطة A إلى B هو ليس دائماً خطأً مستقيماً، ولكنه الطريق الأقل مقاومة. إذاً، بينما تضع الشركات الجيدة معايير عالية، تكون مرنة فيما يتعلق بالطريقة التي تدعو بها موظفيها إلى الارتقاء إلى تلك المعايير. قد يبيع أحد مندوبي المبيعات عن طريق بناء العلاقات، ويبيع الآخر بواسطة الكفاءة التقنية، ويبيع الثالث بواسطة استدعاء المزيد من الإمكانيات. وإذا كانوا كلهم من صفوة الباعة، فهل يهم كيف توصلوا إلى ذلك؟ ويقول غالباً ياكينغهام: «إذا قمت بتوحيد مواصفات الغاية، فأنت لست مرغماً على توحيد مواصفات الوسطة».

4: كن متواجداً دائماً

لقد وجد ليفيرينغ أن تواجد المديرين في الشركات التي قام بإجراء مسح عليها لمجلة فورتن، هو أمر مهم جداً، ويذكر قائلاً: «معظمنا لديه شعور بعدم الثقة في مكان العمل، لأن هناك كم هائل من القوى غير المتوازنة، وهذا ما يجعل تواجد الإدارة على نحو دائم أمراً ضرورياً جداً». ويقول كيبير تريغو سبيتزر: «إذا كنت تريد معرفة كمية الوقت الذي تتواجد فيه مع الموظفين فما عليك إلا النظر إلى جدول مواعيدك للسنة الفائتة. حاول أن تحدد كم من الوقت أمضيته في التحدث إلى الموظفين حول جدول أعمالهم». ويضيف قائلاً: «إذا لم تكن تمضي 10% من وقتك في التحدث إليهم فإن القوى العاملة لديك غير راضية».

إن التواجد قد يحتاج إلى خطوة حركية. ولقد كان بروس ماكلينهام، الذي يدير شركة ستيلكيس أمريكا الشمالية لصناعة الكراسي، أول مدير مصنع في الشركة ينقل مكتبه إلى دور المصنع. لماذا؟ يجيب بطريقة ساخرة: «أنا مدير مصنع ولست مدير مكتب، أنا أذهب حيث يتواجد الزبون، وأنا أنظر إلى الموظف وكأنه زبون». ولقد رفع هذا الانتقال المعنويات وعزز الإنتاج على حد سواء. وبعد ذلك، سلك باقي المديرين المنهج نفسه. ويشدد ماكلينهام على نقطة مهمة، وهي التعرف على الناس شخصياً. ويقول: «أنا أعرف اسم كل واحد منهم، وأعرف أسماء أولادهم وأسماء حيواناتهم الأليفة أيضاً. وأنا أعرف أن أحد الموظفين يمارس رياضة الهوكي، فأسعى دائماً لأعرف كيف جرت المباراة التي لعب فيها».

5: اكسر القاعدة الذهبية

قد تكره الإدارة التي تتدخل في كل صغيرة وكبيرة، ولكن هناك بعض الموظفين يودون لو تقوم بمراجعتهم كل يوم. ولأنك تحب أن تتخذ القرارات، فهذا لا يعني أن الجميع يشاركك هذا الحب أيضاً. ويقول ماكلينهام أيضاً: «إذا وضعت أحداً ما في وضع يضطره إلى اتخاذ القرار، فأنت في هذه الحالة تسبب له الكثير من الضغط النفسي، فبدلاً من ذلك أسند العمل إلى شخص يتوق إلى اتخاذ القرارات. ومن الممكن تخصيص المهمات المناسبة للأفراد أيضاً». فبعض الناس يحبون الأعمال المكتبية والمعاملات، وبعضهم الآخر يحب أن يعمل بالحاسوب - دعهم يرسمون البيانات. عامل الناس ليس كما تحب أن تعامل أنت بل كما يحبون هم أن يُعاملوا.

6: انشر الكلمة في 24 ساعة أو أقل

لقد كان بوب نيلسون مديراً لدائرة في مؤسسة بلانشارد للتدريب والتطوير في مدينة سان دييغو، وكان يعمل مع ستة عشر فرداً في هذه الدائرة. ويقول نيلسون: «لقد عاهدت نفسي أنني وعبّر أربع وعشرين ساعة بعد أي اجتماع إداري أن أجتمع مع دائرتي، وأناقش كل متقضيات الاجتماع المتعلقة بوظيفتهم». وكانت النتيجة! يقول نيلسون: «لقد شعروا بأنهم يعاملون وكأنهم زملاء، وعلق أحد المديرين قائلاً: إن الموظفين الذين يعملون لديك مَطَّلعون دائماً على ما تقوم به من أعمال - كيف تفعل ذلك؟».

مكان عملك: ما مقدار جودته؟

إن قياس الرضا عن العمل هو أمر صعب جداً – ولكن دراسة أجريت من قبل غالوب على مليوني عامل وُجد فيها أن الرضا يعتمد على كيفية إجابة الموظفين على 12 سؤالاً دُوّنت أدناه ورتبت وفقاً لأهميتها. ومن أجل تقييم مكان عملك، اعرض هذه الأسئلة على الناس لتلقي إجاباتهم:

- 1- هل أعرف ما المتوقع مني في العمل؟
- 2- هل لدي المواد والمعدات التي أحتاجها لإنجاز عملي على نحو سليم؟
- 3- هل لدي الفرصة للقيام بأداء عملي على أحسن وجه كل يوم؟
- 4- في الأيام العشرة الأخيرة هل تلقيت اهتماماً أو ثناء على عملي الجيد؟
- 5- هل يبدو أن من يشرف عليّ أو على أي شخص كان في مكان العمل يبالي بي كشخص؟
- 6- هل هناك أي شخص في مكان العمل يشجع تطوري؟
- 7- هل يأخذ رأيي بالحسبان؟
- 8- هل مهمة شركتي تجعلني أشعر بأن عملي مهم؟
- 9- هل زملائي ملتزمون بأداء عمل ذي نوعية جيدة؟

10- هل لدي صديق حميم في مكان العمل؟

11- عبر الأشهر الستة الفائتة، هل تكلمت مع أي شخص عن تقديمي في العمل؟

12- هل حصلت على فرص للتعلم والتنمية؟

7: توثق من أن الناس لديهم ما يحتاجونه لأداء عملهم

لقد وُجد في دراسة غالوب أن الموظفين، إلى جانب معرفة ما يتوقع منهم، فإن الأمر الذي سيجعلهم أكثر إنتاجاً هو توافر المواد والأدوات التي يحتاجونها لإنجاز عملهم. ما هي المقتضيات؟ يقول نيلسون: «إذا احتاج أحد الموظفين تحديثاً لبرمجياته ليقوم بعمله بفاعلية، اذهب وكافح من أجل مساعدته على الحصول عليه».

8: قل: شكراً

إن أمانة العمل الرائعة تخصص وقتاً كافياً وطاقة خاصة لتجعل الناس يشعرون بأنهم مميزون. ولكن الاهتمام لا يكلف بالضرورة الكثير من المال. إن شركة روشون، على سبيل المثال، تشجع المشرفين على الثناء على الموظفين (والموظفين على الثناء بعضهم على بعض) لحسن أداء العمل. إذا أمضى فريق ما نهاية الأسبوع لإنهاء مشروع ما، فسيحصل كل شخص على قسيمة شراء فيديو أو خمسة دولارات قيمة شراء في الكافيتيريا أو حتى على بيتزا. ويضيف قائلاً: «إن الأمر الأساسي هو السرعة، يجب أن تُعطى المكافأة على الفور، ومع أن

المكافآت ليست كبيرة، ولكنها ذات تأثير طويل الأمد. كثير من الناس يقولون لنا: «أنت لا تعرف كم ترك هذا الأمر أثراً في نفوسنا».

9: استمتع وامرح

إن ماكلينهام يأخذ الموظفين في رحلة عندما يحقق المصنع حسابات السلامة. ويقوم المديرون بطبخ الوجبات بمناسبة أعياد الموظفين ويعطيهم المشرفون ورقة كُتِبَ عليها ما حدث في مثل ذلك اليوم من تاريخ ميلادهم. «ليس هذا بكثير ولكنه يساعد على بناء العلاقة».

وفي كثير من الأحيان قد يجعلك بعض المزاح الجدي تصل إلى قول ما تريد قوله. وعلى سبيل المثال، فقد لجأ ماكلينهام إلى تصوير فيديو «رجل الشارع» مرة في الشهر. ويقول: «لقد كانت لدينا مشكلة كبيرة في مسألة إملاء مدونات «الخردة»، لذا فقد طلبت من أحدهم أن يصور لي مشهداً وأنا أعمل بإحدى الآلات، وأقوم بتصنيع بعض القطع. وبينما كنت أعمل ارتكبت خطأ ما و غضبت جداً وألقيت ما في يدي في سلة القمامة. وجاء أحد المنسقين وقال لي: «أنت أيها الرجل لا تستطيع أن تلقي بهذا في القمامة دون أن تملئ مدونة «خردة»، وهكذا اقتحمت غرفة مدير المصنع وأنا غضبان أصرخ وأصيح. ولقد شرح لي الشخص الذي كان يراقب تصرفاتي وسلوكي، كيف أن إملاء المدونات تمدنا بالمعطيات وتقلل من العيوب».

لقد كان مشهداً رائعاً حتماً. ورأى ماكلينهام أن المعطيات المتعلقة بالخردة أصبحت ممتازة منذ أن أعدنا ذلك المشهد.

قراءات إضافية

“One More Time: How Do You Motivate Employees?” by Frederick Herzberg (*Harvard Business Review*, September-October 1987)

Avoiding the Brain Drain: What Companies Are Doing to Lock in Their Talent (November 1998, Kepner-Tregoe, Inc.)

1001 Ways to Energize Employees by Bob Nelson (1997, Workman Publishing)

“The 100 Best Companies to Work for in America,” by Shelly Branch (*Fortune*, January 11, 1999)

First, Break All the Rules: What the World’s Greatest Managers Do Differently by Marcus Buckingham and Curt Coffman (1999, Simon & Schuster)



الرضا

الطريق الكاذب إلى إخلاص الموظف

فريدريك إف ريتشهيلد

أخبرني الجنرال شوارسكوف ذات مرة كيف حطم ملازموه، من دون قصد، أسس وفاء جنودهم. عندما تتذمر فرّق الجنود من لبس السترات الواقية من الرصاص الضخمة، التي كانت تسبب لهم الحر الشديد في غابات فيتنام الملتهبة، حاول الملازمون أن يعزّزوا من ولاء جنودهم بأن يكونوا أكثر لطفاً، فأعطوا الجنود خيار ارتداء تلك السترات أو عدم ارتدائها. وبعد ذلك عندما تعرضت الفرق للهجوم، كان عدد الضحايا كبيراً جداً. وبعد ذلك توثق شوارسكوف من أن الجميع قد تعلموا الدرس: «إن الولاء ليس في الدرجة الأولى رفاهية الناس، بل هو وضع مصالحهم على رأس القائمة».

لقد كان هذا درساً جوهرياً للجيش - وهو درس أساسي أيضاً في عالم تجارة الأعمال. ففي الأيام الجيدة، يعطي قادة تجارة الأعمال اهتماماً أكبر مما يجب لراحة الموظفين، انطلاقاً من إيمانهم أن

كل استطلاعات الرأي تفيد أن رضا الموظفين هو العنصر الأساسي لولائهم. إن هذا الخلط بين الولاء والرضا ينم عن أكبر تضليل في عالم تجارة الأعمال. وعلى ما يبدو أن أكبر وأقوى الشركات في عالم التجارة - تلك التي لديها أكثر الموظفين والزبائن ولاء- لا يتمتع موظفوها بالرضا وهم معظم الوقت مستأوون.

وإن النقطة الأساسية هنا هي عدم محاولة جعل موظفيك حادّي الطباع وسريعي الغضب. وهذا بالطبع لا يعني تقديم قهوة رخيصة الثمن لهم، أو الحد من حصولهم على أقلام مجانية أو ما شابه ذلك - إنها تتعلق بمنح مؤسستك تفوقاً استثنائياً سيخدمها على نحو جيد في عالم الاقتصاد المنافس وغير المتسامح. والتوثق من أن الموظفين مستأوون من مستوى الخدمات، التي يمكنهم أن يقدموها إلى الزبائن، ونتيجة لذلك فإنهم يحفزون للوصول إلى مستوى أعلى. إن ولاء الموظفين الحقيقي يولد عندما يكون الموظفون غير سعداء بالوضع الراهن، فيسعون بثبات دائم إلى تنفيذ نوع من الخدمة والقيمة التي تنمي زبائن أوفياء أكثر فأكثر.

أما في الأيام الصعبة، من السهل جداً أن تفرق بين تلك الأعمال التجارية، التي تمتلك موظفين وزبائن أوفياء وبين تلك التي تفيد الجهات المستفيدة منها: أنهم مجرد أشخاص «راضين». إن القادة الذين استطاعوا أن يحققوا رضا الموظفين، سيضطرون على الأرجح إلى مراقبة أعمالهم عاجزين، وهي تُخترق وتُحارب من قبل المنافسين. ثم إن التسريح المؤقت سيؤدي إلى تدميرهم. وسوف يلحق الضرر

أيضاً بالموظفين الذين سيبقون في مناصبهم جراء جهد ضغط العمل الذي سيترتب عليهم من تولي الأعمال المقدسة التي تركها الموظفون المسرحون. وسوف يتعرض اعتزازهم وحوافزهم إلى المعاناة عندما يتردد الزبائن إلى الشركات المنافسة التي ستقدم لهم خدمات أفضل بكثير. وسوف تتزعزع ثقتهم بقيادة الشركة على الأخص، عندما تتضاءل فرص تنمية مهنتهم.

نصف الفرق، على الأقل، في الشركات الأمريكية ذات

حجم كبير جداً

حيث لا تتمكن من تنمية ولاء رفيع المستوى

كيف تستطيع أن تتوثق من أنك كمدير مسؤول عن مصالح ورفاهية الموظفين وليس عن رضاهم؟ هناك أمران مهمان لحل هذا اللغز:

• أسس شركتك بناء على انتقاء الفرق السليمة التي ترعى الاستجابة والمسؤولية.

• وفر لهذه الفرق الأدوات التي يحتاجونها لمراقبة الجودة الضرورية لاكتساب ولاء الزبون.

وأما البعد الثاني فهو إجراء اختبار أو استطلاع، أسس من قبل شركة بين أند كومباني للموظفين لمساعدة الشركات على مراقبة مساعيهم لبناء الولاء. ولقد وجدنا أن الشركة المتوسطة أو العادية

تكون محظوظة جداً إذا وافق نصف موظفيها على أن صاحب العمل يستحق ولاءهم. وبالرغم من أن 75% بالمئة من الزبائن يقولون: إنهم راضون أو راضون على نحو كبير، فإن بحثنا يشير إلى أن 50 إلى 55 في المئة فقط هم أوفياء بالفعل - وهو أمر ليس بمستغرب إذا كان نصف الموظفين الذين يتواصلون معهم يؤمنون أن الشركة تستحق الوفاء.

والآن جاء دور الجزء الأصعب: على القادة أن يتوثقوا من أن بناء الفرق سييسهل الولاء. تأمل مرة ثانية في عواطف الجيش الوطنية، والثقة في زعمائهم والإيمان بمبادئ الدستور وفي الرغبة في جعل العالم مكاناً أفضل وأكثر أمناً - إن كل هذه المقومات تقوي من روابط الوفاء. وأما الجيش فقد تعلم أن الأداة الإدارية الأساسية التي تجعل هذه العقائد والرغبات عمليةً وتنفيذيةً هو الفريق الصغير المؤلف من الجنود المستقلين العاملين. إن الوحدات الصغيرة المؤلفة من 5-10 جنود تقدم رؤية واضحة ومسؤولية. إن لكل شخص دور حيوي لأنه ليس هناك أي مجال للتقاعد وحتى في ظروف الحرب المشوشة، فإن الاتصال السريع والتعاون يظلان أمران ممكنان.

وإن هذا الأمر ينطبق أيضاً على الأعمال التجارية. إن ديناميكية الفرق الصغيرة تربط أعضائها بعضهم مع بعض. وإذا لم تحقق أهداف المؤسسة ألا وهي خدمة الزبون، فليس هناك مكان للاختباء وليس هناك آلية إدارية تسد الفجوات. وإذا كانت الأهداف لا بد أن تتحقق، فإن أعضاء الفريق يعرفون أن المسؤولية تقع على عاتقهم.

وفي الشركات التي أسميتها أنا قادة الولاء، فإن الحجم المتوسط للفريق أصغر بكثير من الفرق المنافسة. إن فرق مركز الاتصال التابع للجيش الأمريكي تحتوي 10-12 عضواً، والفرق المنافسة لها تحتوي 17-25 فرداً. وفي شركة خطوط ساوث ويست هناك 10 موظفين للمشرف الواحد - وهو نصف معدل شركات الخطوط الجوية. أما في شركة تأجير السيارات «رينت إي كار» فالمعدل الوسطي للفريق هو ثمانية، بينما فرق المنافسين أكبر بثلاثة أضعاف هذا المعدل. إن الشركات لا تُخضع بمنطق قسم المحاسبة الذي يفيد أن الفرق الصغيرة ترفع من النفقات («كل هؤلاء المشرفين الذين يكلفون الكثير») وبدلاً من ذلك، فهم يدركون أن الفرق الصغيرة عندما تُستخدم على نحو صحيح، لا تخفض نفقات العمل التجاري فقط، بل ترفع من مستوى الخدمة.

إن معظم المديرين التنفيذيين يظنون أنهم يعرفون ميزات الفرق الصغيرة: 71 في المئة من المديرين التنفيذيين الذين أجرينا عليهم المسح أفادوا أنهم يبقون على بساطة هيكل المؤسسة، عن طريق الانتفاع من الفرق الصغيرة. ولكن عندما أجرينا مقابلات مع الموظفين التنفيذيين، وافق 43 في المئة منهم فقط على أن الفرق الصغيرة يتم الانتفاع بها بفاعلية. وعندما سألناهم كم عدد الموظفين الآخرين الذين يقدمون التقارير إلى نفس الشخص؟ اكتشفنا أن الفرق الصغيرة ليست منتشرة كما هو معتقد.

إن قادة الأعمال التجارية يحاصرون أنفسهم بأنفسهم في سعيهم للحصول على ولاء أفضل وذلك بالسماح لفرقهم أن تنمو وتصبح

أحجاماً ضخمة. لقد كشف بحث «بان» أن نصف الفرق على الأقل في الشركات الأمريكية هي أكبر من اللازم، لتتمكن من تعزيز الولاء الأفضل. إن الفرق الصغيرة تتميز بأعلى مستوى للوفاء. وكمعدل، فإن الفرق التي تتألف من سبعة أشخاص أو أقل، تسجل 15 نقطة بنسبة أعلى، فيما يتعلق بولاء الموظفين، من الفرق التي تتألف من 25 أو أكثر.

تجنب تضخم الفريق

إن معظم الفرق الناجحة تميل إلى زيادة حجمها إلا إذا تدخل القادة شخصياً وقاموا بتقسيمها. لقد قام آندي تايلور، المدير التنفيذي لشركة تأجير السيارات «رينت إي كار»، بتنفيذ صارم لقانون يقضي أنه كلما كبر أحد فروعه إلى حجم معين - عادة ما بين 100 إلى 200 سيارة - قام بتقسيم هذا الفرع إلى اثنين. ويدرك مديرو الفروع أنه بالرغم من أن الاستغناء عن نصف الموظفين الذين قاموا باستخدامهم وتدريبهم، ليس في الواقع أمراً محفزاً - ونصف مصدر الزبائن الذين كسبهم - فإن الطريقة الوحيدة للحصول على الترقية هي تنمية فرع مدر للربح من الممكن تقسيمه إلى عدة فروع. وهم يدركون أيضاً أنه يجب عليهم أن يقدموا لزبائنهم نوعية الخدمة التي تجعلهم يودون الحصول عليها على نحو دائم. إن تلك الشركة تستخدم طريقتها الخاصة وتقوم بإجراء مسح على كل فرع من فروعها أربعة الآلاف والخمسة مئة شهرياً، وذلك لمعرفة وتحديد رضا الزبون ونيته في طلب الخدمة مرة ثانية. وسوف يؤهل فقط مديرو الفروع الذين يحصلون على نقاط تضعهم في الشطر

الأعلى من التصنيف للحصول على الترقية. إن المحافظة على فرق صغيرة الحجم قادرة على التركيز على أهمية تجربة الزبون، بالإضافة إلى الأرباح والتنمية، تساعد الإدارة الرئيسة على التوثق من أن الشركة سوف تتغلب على المنافسة.

ولقد أكد ترويت كاثي رئيس مجلس مطعم الوجبات السريعة «شيك فيل إي» أن أي مدير متجر يجب عليه أن يدير متجراً واحداً فقط. وإنه يعزو معظم نجاح شركته إلى حد كبير -معظم متاجره تتمتع بقدر كبير من المبيعات للمتر المكعب من سلاسل المطاعم الكبيرة- إلى ميزة الهيكل الصغيرة للفرق المحلية. وبالرغم من أن المنافسة تشجع العاملين الناجحين على إدارة المزيد من الوحدات، فإن كاثي قد قاوم بضراوة الضغط التنظيمي ليقوم بفعل الشيء نفسه - وذلك عندما قام أخيراً بعض العاملين لديه بإقناعه أنهم سيستطيعون أن يمسكوا بزمام الأمور فيما يتعلق بإدارة فرق كبيرة. وبالرغم من أن كاثي تراجع بعض الشيء إلا أنه أكد أن هؤلاء العاملين يجب أن يراقبوا رضا الزبون بحذر. ولقد سمح للقليل من المديرين المتفوقين الذين فقط اكتسبوا من الزبائن رضاً عميقاً، أن يحتفظوا بمتجر آخر ما داموا مستمرين في اجتياز الاختبار الشهري الخاص المتعلقة بزبائنهم.

إن المتفطرسين لطفاء وقادرون على مساعدتك على جذب الموهبة التي تريدها أكثر من كل شيء والاحتفاظ بها، ولكن منبع الولاء الحقيقي للموظف يكمن في مكان آخر. إن ولاء الموظف وولاء الزبون مرتبطان

الاحتفاظ بالموظفين المتفوقين

على نحو وثيق: ولتحصد منافع ولاء الزبون يجب أولاً أن تجني منافع ولاء الموظف. لذا حافظ على حجم فريقك وأبقه صغيراً وأعط الموظفين الأدوات التي يحتاجونها لبناء علاقات قوية مع الزبائن.

