

كيف تستبقي الموظفين اللامعين في شركتك؟

إدوارد بريويت

يعمل المديرون، في المدة الأخيرة، على إعطاء كمية كبيرة من الزخم للإستراتيجيات المتعلقة باستبقاء الموظفين، وقد لا تتجح تلك الإستراتيجيات بكل الأحوال. وتشير دراسة جديدة، أجريت من قبل شركة «كيبنر- تريغو» الاستشارية، إلى أن المشكلات المتعلقة بتنقلات (دوران) الموظفين تزداد سوءاً، حيث أشار ما يقارب من ثلثي المديرين والموظفين المشمولين بالدراسة، البالغ عددهم 1290، إلى ازدياد حركة التنقلات في شركاتهم، على نحو فعلي، مدة السنوات الثلاث الأخيرة، بالرغم من محاولة الحد منها عبر العديد من الإجراءات المضادة.

لا شك في وجود من يسعد أي من المديرين بخسارتهم الموظفين، ولكن ما الذي يحدث حين يبدأ موظفوك اللامعون -العشرون بالمئة من الموظفين الذين ينجزون ثمانين بالمئة من العمل- بالرحيل؟ يتحدث برايان هاكيت، المدير البارز لبرنامج أبحاث الموارد البشرية

في شركة «الكونفرنس بورد» في مدينة نيويورك، بذلك الصدد، قائلاً: «بات استبقاء المواهب الموضوع الأبرز في أيامنا هذه». أشارت غالبية المشمولين بالدراسة السابقة إلى أن خسارة ذوي الأداء العالي من الموظفين قد حدثت من الميزة التنافسية لشركاتهم، وأدت إلى الانخفاض في الجودة وخدمة الزبائن.

«عمد روجرز، المدير التنفيذي في شركة «سايرس سيميكوندكتور»، إلى اتخاذ إجراء رسمي فيما يتعلق بالاستجابة لمظاهر النفور لدى أحد الموظفين اللامعين».

لا تتخلى الشركات بسهولة، بالتأكيد، عن موظفيها اللامعين لمصلحة أسواق العمل الجيدة. يتحدث جيم هاريس وجوان برانيك، مؤلفا الكتاب الجديد «إيجاد الموظفين الرائعين واستبقاؤهم»، بذلك الصدد، قائلين: «تجسد علاوات التوقيع والبقاء - إضافة إلى خيارات الأسهم، وحزم المزايا السخية والمرنة، وبرامج التدريب الشاملة، وبدلات الانتقال، والمساعدة على إيجاد وظائف للأزواج - ما هو شائع من السياسات في يومنا هذا لتشجيع الاستبقاء». ولكن ما الذي ينجح ويخفق من سياسات استبقاء الموظفين؟ تقترح ثلاث من الدراسات الحديثة - إلى جانب بعض الآراء من قبل شركات تستبقي موظفيها اللامعين، بطريقة أو بأخرى، بالرغم من الشح غير المسبوق لسوق العمال على امتداد سنوات - بعضاً من الأجوبة بذلك الصدد.

الأجر: «أقل العوامل أهمية»

نشرت «هاي غروب»، الشركة الاستشارية الضخمة في مجال الموارد البشرية، أخيراً، نتائج دراسة شملت نصف مليون موظف في أكثر من 300 شركة. قارنت الدراسة بين مواقف الموظفين «الملتزمين»-الذين قالوا إنهم سيقون مع شركاتهم أكثر من خمس سنوات- ومواقف الذين يخططون للمغادرة في عام، لتخلص، عقب تحليل 50 عاملاً، بحسب دايفيد إي. هوفريتشر، نائب الرئيس والمدير الإداري لمكتب الشركة في شيكاغو، إلى أن «الأجر يمثل أقل تلك العوامل أهمية، وهو ما يمثل اكتشافاً مهماً، بالنظر إلى إيلاء العديد من الموظفين الأولوية له، حيث يتحدثون على الدوام قائلين: «نريد علاوات للتوقيع، نريد زيادات كبيرة، نريد أسهماً». لا يفتقر ذلك إلى الواقعية، ولكن الموظفين يعملون مقابل ما هو أقل من الأجر، حين يتوافر ما هو جيد من البيئات».

تؤيد الدراسات الأخرى تلك الاستنتاجات. حيث أشار ثلثا المديرين والعمال، المشمولين بدراسة «كينر- تريغو»، إلى أن شركاتهم قد رفعت الأجور، وغيرها من المكافآت المالية، في محاولة للحد من حركة التنقلات، ولكن معظمهم ارتأى أن المال لا يندرج ضمن الأسباب الرئيسة لمغادرة ذوي الأداء العالي من الموظفين. يستتج هاريس وبرانيك، اللذان درسا العشرات من الشركات ذات حركة التنقلات المنخفضة، بوضوح قائلين: «لا يمثل المال الدافع الرئيس للأغلبية الساحقة من الموظفين».

تتمتع شركة البرمجيات «إس إي إس إنستيتيوت» بمعدل قياسي منخفض للتنقلات-أقل من 5% في السنة على امتداد عمر الشركة

البالغ 23 عاماً- ضمن صناعة يبلغ المعدل الوسطي فيها للتنقلات 20%. تدفع الشركة أجوراً تنافسية لموظفيها، متحاشية في الوقت ذاته العلاوات الكبيرة، وخيارات الأسهم. يتحدث دايفيد روسو، نائب مدير قسم الموارد البشرية في الشركة، بذلك الصدد، قائلاً: «لست مقتنعاً بأن المسائل المتعلقة بالتعويضات، المباشرة منها وغير المباشرة، ترتبط بعمق بما يدفع الناس للعمل، والبقاء في وظائفهم. تتمثل وجهة نظرنا بالآتي: يتجسد ما يريده الموظفون حقيقة، بالرغم من أهمية المال، في التقدير، ومكان يفخرون بالعمل فيه... إن كان جو العمل مسموماً بطريقة أو بأخرى، فلن يسهم الأجر إلا في إبقائهم على مضض، مدة من الزمن، لا أكثر».

يمكن أن يعود تأكيد مسألة الأجر في تلك الحالة، على حد سواء، بما هو سلبي من النتائج للشركة. يرفع تي. جاي. روجرز، المدير التنفيذي لشركة «سايرس سيميكوندكتور»، حزم الأجور العائدة لموظفيها اللامعين، على نحو دوري، ليصرف أنظارهم عن عروض المنافسين، ولكنه يصرح في الوقت ذاته قائلاً: «إن استعنت بالأجر كإجراء وحيد، فستوجد، على نحو فعلي، مجموعة من الانتهازيين. سيتروكوك، في نهاية المطاف، ويذهبون إلى شركات أخرى بمجرد أن تعرض عليهم قدراً أكبر من المال».

عامل رئيس: فرص التعلم

يتمثل الأهم، من بين جميع عوامل الاستبقاء المعينة من قبل «هاي غروب»، بفرص تعلم ما هو جديد من المهارات. وينزع الموظفون

المستأؤون - ممن يخططون للمغادرة في عام - بحسب هوفريتشر، إلى قول الآتي: «أعمل في وظيفة تحرمني من تعلم مهارات جديدة وتوظيفها. لا أتطور هنا». تدرك أفضل الشركات ذلك، مجدداً، بالفعل. يتحدث مايك كروكسون، نائب المدير البارز لشؤون الموارد البشرية في شركة «سينوفيس فاينانشال كورب»، التي يقارب معدل التنقلات فيها، البالغ 12%، نصف المعدل الوسطي للصناعة برمتها، بذلك الصدد قائلاً: «نحاول تشجيع الموظفين على عدم الاهتمام بالأجر، بل المسؤوليات وفرص التعلم. لا يغادرننا، من ثم، بطريقة اختيارية، سوى عدد قليل جداً من الموظفين البارزين».

وجهة نظر أخرى: هل يجدر بك التركيز على اللامعين في المقام الأول؟

يستند الاهتمام «بالموظفين اللامعين» إلى الافتراض المتمثل بأن بعض الموظفين يتسمون بالأهمية بما يوجب تمييزهم عن البقية. يتحدث دايفيد إي. هوفريتشر من شركة «هاي غروب»، بذلك الصدد، قائلاً: «يصعب العمل، وفق ذلك الافتراض، على العديد من المديرين. يتعين على الشركات الانسجام مع الفكرة المتمثلة بتعاملها مع ذوي الأداء العالي بطريقة مختلفة، بالنظر إلى إسهامهم بالقدر الأكبر في الشركة». تشير دراسة «كينبر- تريغو» إلى أن الشركات الرائدة في مجال الاستبقاء تجاوزت أياً مما يدعو للانزعاج بذلك الصدد: «لا تحتاج تلك الشركات إلى التذكير بأن موظفيها اللامعين هم من يوجهون بقية العاملين، ويتحملون القسط الأكبر من الأعباء».

يجادل بعض المديرين المنتمين إلى شركات ذات معدلات تنقلات منخفضة، مع ذلك، على أن تلك المقاربة يمكن أن تأتي بنتائج عكسية، بالنظر إلى أن تمييز ذوي الأداء العالي يمكن أن يعجل، على نحو فعلي، من مغادرتهم، في حين ينفرّ الموظفون الآخرين. يتحدث مايك كروكسون من شركة «سينوفيس فاينانشال كورب»، بذلك الصدد، قائلاً: «إن أخبرتني أنني من ذوي الأداء العالي، فستوافر الإمكانيّة لأخبر أياً من «صائدي الموظفين» بذلك». يتحدث دافيد روسو، من شركة «إس إي إس إنستيتيوت»، قائلاً: «تجنب تمييز اللامعين وذوي الأداء العالي، بالرغم من امتلاكنا موظفين لديهم ما يؤهلهم لذلك».

يدور جوهر تلك الاعتراضات حول التركيز على الفرق بما يفوق الأفراد. تعتقد تلك الفلسفة كل من شركتي «سينوفيس» و«إس إي إس» (اللتين تحتلان المركزين الأول والثالث، على التوالي، ضمن لائحة مجلة «فورتن» لأفضل 100 شركة يمكن العمل معها). يوضح روسو، بذلك الصدد، قائلاً: «نعمل ضمن مجال بناء القيادة، لا الإدارة. لم ندر طريقة عملنا حول تعيين اللامعين، لعدم اعتقادنا أن ذلك يفيد شركتنا». تستخدم «سينوفيس» مقاربة بطاقات الأداء المتوازن لتقويم سلوك مديريها وتوجيهه. يتحدث كروكسون، بذلك الصدد، قائلاً: «تعلّم تلك المقاربة المديرين بالآتي: «يتجسد عملكم في إنجاز كل من يعملون تحت إمرتكم». عملنا جاهدين لوضع أنظمة تعكس الفكرة المتمثلة بأن النجاح يعني «نسيان نفسك، والتركيز على الفريق».

يناقض التمييز بين أعضاء الفرق، في مثل تلك البيئات، ما هو جوهرى من المبادئ. يعبر كروكسون عن الفكرة على النحو الآتي، قائلاً: «لا يمكنك أن تحظى بما هو مهم من الإستراتيجيات، في حين لا تعتقد أن موظفيك كافة يتسمون بالأهمية. لا يمكنني أن أتحدث قائلاً: «نحن شركة ذات إمكانات عالية»، لأنظر إلى اثنين من الموظفين، ثم أخاطبهما قائلاً: «أنت ذو إمكانات عالية، وأنت ذو إمكانات منخفضة». لا يتسم أعضاء الفريق بالغباء. سيلاحظون عدم الترابط في ذلك الخطاب على الفور».

إبداء الآراء - للامعين على وجه الخصوص

يتجسد عامل رئيس آخر، أشارت إليه دراسة «هاي غروب»، في التوجيه وإبداء الآراء من قبل المشرفين. يتحدث هوفريتشر، بذلك الصدد، قائلاً: «يمثل ذلك أمراً مثيراً؛ لأننا اكتشفنا أن من يتلقون المقدار الأقل من الآراء يجسدون ذوي الأداء العالي من الموظفين. لا يعتقد مديروهم حاجتهم إلى تلك الآراء - حيث ستسير الأمور على ما يرام، إن لم يستمعوا إليها، فيما يتعلق بعملهم». يتمثل ما يدعو للسخرية بأن ذوي الأداء العالي من الموظفين هم الأكثر اهتماماً بالاستماع إلى الآراء حول أدائهم. «هم من يخططون لخطواتهم المقبلة، ويفكرون في تقدمهم على الصعيد المهني. إن لم يتلقوا الآراء عن أدائهم، سيفكرون قائلين لأنفسهم: «لا تهتم هذه الشركة بنا». يتحدث هاريس وبرانيك، اللذان صنفا أفضل ثماني ممارسات فيما يتعلق بالاستبقاء، استناداً

إلى بحثهما، قائلين: إن إحدى تلك الممارسات تتجسد، ببساطة، في «إبقاء الموظفين ضمن الحلقة». «تتمثل الطريقة الأسرع لتحويل ذوي الأداء العالي من الموظفين إلى عمال مستأئين، محبطين، يسعون للبحث عن وظائف، في إبعادهم عن حلقة المعلومات المتعلقة بالشركة».

المديرون السيئون

يتحدث هاكيت، المنتمي إلى شركة «الكونفرنس بوردر»، قائلاً: «لا يترك الموظفون الشركات في العادة، بل يتركون المديرين. يجسد ذلك ما يفسد الأمور. لربما تحظى ببرنامج تعويضات جيد، فيما يتعلق بالتدريب، وتؤدي بقية البرامج على نحو سليم، ولكن إن لم يحرص المدير على معاملة موظفيه المباشرين بطريقة ملائمة، فلن تهتم أي من الأمور الأخرى». أشارت دراسة «كيبنر- تريغو» إلى أن 16% من المشمولين بها عيّنوا النزاع مع المدير كواحد من الأسباب الثلاثة الأكثر شيوعاً لمغادرة ذوي الأداء العالي من الموظفين. فما الذي يمكن فعله حيال السيئين من المديرين؟ تشير الدراسة إلى «عملية لحل النزاع»، من بين سبع من ممارسات الشركات الفاعلة، التي خلصت إليها، فيما يتعلق باستبقاء الموظفين: «تتجسد إحدى الممارسات الشائعة، بين الشركات الرائدة في مجال الاستبقاء، في توفير قنوات رسمية بديلة تسمح للموظفين بتجاوز مديريهم المباشرين، إن اقتضت الضرورة، وحل مشكلاتهم». تسمح شركتا «موتورولا» و«ستيلكايس»، على سبيل المثال، للموظفين بحمل شكاوهم إلى كبار المديرين في الشركتين.

كيف تستبقي الموظفين اللامعين في شركتك؟

عمد روجرز، المدير التنفيذي في شركة «سايرس سيميكوندكتور»، إلى اتخاذ إجراء رسمي فيما يتعلق بالاستجابة لمظاهر النفور لدى أحد الموظفين اللامعين، ليبلغ ذروته في الالتقاء به على نحو شخصي. يتحدث روجرز، بذلك الصدد، قائلاً: «إن كنت مديراً بارزاً في هذه الشركة، وأردت إثارة المشكلات معي، فحسبك أن تترك موظفاً مهماً يغادر دون الالتقاء بي». يردف الرجل قائلاً إنه ينجح في تغيير رأي الموظفين في العديد من الأحيان.

يفسر روجرز بلوغه تلك المرحلة، قائلاً: «تتمثل القيمة المتزايدة في الشركات بموظفيها. باتت الأموال والموارد متوافرة بسهولة في مجتمعنا - لم نعد مقيدين بها. تدور الأهمية حول الموظفين الآن».

قراءات إضافية

Avoiding the Brain Drain: What Companies Are Doing to Lock in Their Talent (1999, Kepner-Tregoe, Inc).

The 1998-99 Hay Employee Attitudes Study (1998, The Hay Group).

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