

## هل يرغب الموظفون في العمل لديك؟

لورين غاري

تعلم الشركات أن ربحيتها تزداد حين يرتئي فيها طالبو الوظائف المحتملون ما هو أفضل من خيارات التوظيف. يُفسر ذلك السبب بتكريس الشركات الكثير من الجهد في السنوات الأخيرة، لا لتطوير الممارسات المتعلقة بالتوظيف، التي تساعدها على إيجاد أفضل المواهب التي تحتاجها للبقاء في صدارة المنافسة فحسب، بل لتطوير ممارسات الاستبقاء التي تدفع الموظفين الحاليين إلى الانخراط في العمل بقلوبهم وعقولهم.

لا تعد مبادرات الشركات الشاملة كافية، بكل الأحوال، بحسب المستشارة نانسي ألريتشس، التي درست «الموظفين المفضلين» طوال السنوات السبع الأخيرة. «تضمنت سياسات العديد من الشركات التي درستها ثغرات، بالرغم من تسليحها بإستراتيجيات لتمثل الخيار الأفضل لطالبي الوظائف. عجزت تلك الشركات، لا أكثر، عن اجتذاب أكثر العاملين قيمة واستبقائهم. يعود السبب في تلك الثغرات إلى

استناد سمعة الشركات، فيما يتعلق بتمثيلها خياراً أفضل للتوظيف، إلى سمعة مديريها بحد ذاتهم».

تؤيد الدراسات المتتابعة تلك الحقيقة، حيث تؤثر علاقة الموظف بمديره، إلى حد بعيد، في نظرة الأول إلى الشركة. ويزداد ولاء الموظف للشركة حين يرى في المدير من يطبق رؤى الشركة وأولوياتها، ويهتم باستيعاب الموظف وتطويره، في حين يتجسد السبب الأول لاستقالة الموظفين، بالمقابل، في عدم توافقهم مع مديريهم.

لا يمكن للشركة، باختصار، أن تمثل الخيار الأفضل للموظفين -بحسب ما تورد ألريتشس في كتابها «المدير المفضل: خمس مهارات لتشجيع المواهب البارزة»- إن لم تكن تحظى، في أرجائها كافة، بمن هم مفضلون من المديرين، الذين يطبقون بأمانة أفضل الممارسات المتعلقة بقيادة الموظفين.

تتحدث ألريتشس، بذلك الصدد، قائلة: «لن نحقق قفزات كبيرة فيما يتعلق بالأداء، عبر العمليات الجديدة، حتى نحقق تقدماً ملموساً فيما يتعلق بالقدرات الإدارية». ما الذي يتطلبه الأمر إذاً كي يصبح المدير مفضلاً لموظفيه؟ تردف ألريتشس قائلة: «يتجسد العامل الأبرز، بالرغم مما تؤديه ثقافة المدير ومهاراته التقنية من دور بذلك الصدد، فيما يتمتع به من مهارات قيادة الموظفين، التي تحفز الأخيرين على بذل المزيد في عملهم - سواء تعلق الأمر بقضاء المزيد من الوقت مع الزبائن، أم إجراء مكالمات إضافية. تتوافر الإمكانية على الدوام لبذل

جهود إضافية، ولكن ممارستها الفعلية تستند إلى العلاقة بمدير يلم بما هو أكثر من إدارة المشروعات أو الميزانيات».

يتمتع من يملك تلك القدرات من المديرين المفضلين، على الدوام، وفق ما تؤكد الأريتشس، بخمس من المهارات الرئيسية:

1. استكشاف المواهب.

2. بناء العلاقات.

3. بناء الثقة.

4. اكتساب المهارات.

5. الارتقاء بسمعة الشركات.

يتجسد ما يعقب ذلك في تقديم النصح حول كيفية تطوير كل من تلك المهارات، إلى جانب آراء مفيدة من قبل مديرين معروفين بكفاءتهم في تلك المجالات.

### استكشاف المواهب

يتحدث بيل بيغلي، المدير في شركة «ديلويت أند تاتش»، المشرف على الموارد البشرية في اثنتين من المناطق، قائلاً: «بتملكننا القلق حين نطلع على دراسات تتنبأ بأن ما يتوافر من قوى العمل في العام 2008 سيكون أقل بنسبة 15% مما هو عليه في الوقت الراهن». تكمن تلك التوقعات، فيما يتعلق بتقلص قوى العمل، وراء الضرورة المتمثلة بسعي المديرين لوضع الأشخاص المناسبين في الوظائف المناسبة. لا تقدم قدرتك،

على توظيف أفضل المواهب المتوافرة، العون فيما يتعلق بزيادة القدرة التنافسية ل وحدتك كلما توافرت الوظائف فحسب، بل في إبقاء بقية أفراد مجموعتك منخرطين في جو العمل. يمكن لضخ المواهب الجديدة أن يساعد على الحيلولة دون «تجبر المعلومات» الناتج عن بقاء أعضاء الفرق مع بعضهم طويلاً.

«أحرص على صقل مهاراتك، فيما يتعلق بمقابلة المرشحين، بما لا يقل عن مهاراتك التقنية الأخرى».

تكتب أريتشس قائلة: «يتعين عليك، بغية وضع أفضل المواهب في الأماكن المناسبة، أن تحرص على أن تفوق الخبرات الكلية للمرشحين للعمل مع مجموعتك ما يتمتع به المنافسون الآخرون». لم يعد بإمكانك «إيكال الجوانب كافة المتعلقة بعملية الانتقاء والتوظيف، بما ينم على السلبية، لقسم الموارد البشرية في شركتك». لن يكون بمقدورك، من دون العمل عن قرب مع قسم الموارد البشرية، أن تتوثق من أن المرشحين النهائيين يمتلكون ما هو أكثر من مجرد المهارات التقنية والخبرات الضرورية لإنجاز العمل. يرتئي ستيف كيلام، المدير التنفيذي لشركة «بي أند دي نافيجيتور»- الذراع الاستشارية، فيما يتعلق بالموارد البشرية، لشركة المحاماة «بيكر أند دانيالز»- في هذا الجانب من الدراسة- تعيين المرشحين ذوي السلوك الأمثل، ومهارات التواصل الأفضل؛ لتحقيق أعلى مستويات الأداء- يرتئي فيه أهمية أكبر كثيراً من تقويم تجارب العمل السابقة.

تحذر أرييتشس قائلة: «لا تتخذن الموقف المتمثل بـ «سأعرف المرشح المناسب حين أراه». يتعين عليك، عوضاً من ذلك، أن تحرص على صقل مهاراتك، فيما يتعلق بمقابلة المرشحين، بما لا يقل عن مهاراتك التقنية الأخرى. امنح الأفضلية، في قراراتك، للمهارات التي تسم الأداء الأفضل فيما هو محدد من الوظائف. اعمل مع قسم الموارد البشرية لتعيين مجموعة التصرفات الأكثر أهمية، التي تراوح بين خمسة وسبعة، لتحقيق النجاح في كل من الوظائف التي يتقدم المرشحون إليها. إن كانت تلك الوظائف مشغولة بالفعل من قبل أي من اللامعين، فتحدث إليهم بطريقة فردية لتحديد ما يجدر إضافته إلى قائمتك من التصرفات التي يوصون بها.

### بناء العلاقات

يتحدث جاك روبرتسون، نائب الرئيس البارز والمدير الإداري لشركة «رايت مانجمنت كونسلتاننتس»، قائلاً: «لا أعلم، بالرغم من نجاح العديد من الشركات فيما يتعلق باستكشاف المواهب، هل تهتم تلك الشركات، بما يكفي، بتطوير المواهب التي تختارها على صعيد التواصل. لا تزال النزعة قائمة لقول الآتي: «تم توظيفك، كما هو مفترض؛ لامتلاكك القدرة على الأداء بطريقة جيدة - لم يجدر بنا، من ثم، تدعيم علاقاتك المهنية؟».

يكشف مثل ذلك الموقف نقطة ضعف شائعة فيما يتعلق بالإدارة: يغفل العديد من المديرين - بالرغم من نيل معظمهم التقدير للدور الذي

يلعبونه في مساعدة الموظفين على تطوير خبرتهم، المتمثلة بالمهارات الصعبة المطلوبة لبلوغ الكفاءة المهنية- عن السبل التي تمكنهم من مساعدة الموظفين على تطوير علاقاتهم، التي يحتاجونها، على حد سواء، ليبرعوا في عملهم.

«تزيد قابلية الموظفين، حين تكسب ثقتهم، للوقوف بجانبك في الأوقات العسيرة».

تتحدث أرييتشس، بذلك الصدد، قائلة: «يتجسد أحد التمارين، التي يمكن أن تساعدك على البدء بذلك العمل، في تقويم كل من موظفيك فيما يتعلق بالأنماط الأربعة لعلاقات العمل التي يقيمونها: علاقتهم بك (المدير)، علاقتهم المتعددة بأقرانهم، علاقتهم بواحد أو أكثر من الأقسام الأخرى، علاقتهم المختلفة بالمجتمع (الزبائن، البائعون، المنظمات المدنية والمهنية). ستمكن، ما إن تلم بنقاط القوة والضعف لدى موظفيك، من البدء بوضع الإستراتيجيات التي تمكنهم من التطور. تحتاج تلك الإستراتيجيات، بلا شك، إلى أن تصاغ بطريقة فردية. يتحدث كيلام، بذلك الصدد، قائلاً: «يستجيب الناس بطريقة مختلفة لأنماط الإدارة والتواصل المختلفة. يجدر بك، عوضاً من معاملة الموظفين كما تحب، أن تعاملهم كما يحبون». تتجسد الطريقة الوحيدة لتعيين المقاربات المناسبة لكل من الموظفين في إبقاء التواصل معهم.

يتحدث آلان هيكس، في ذلك، قائلاً: «استند برنامجي لتطوير العلاقات، طوال مدة عملي التي استمرت 46 عاماً في مجال الرعاية

الصحية، إلى الاجتماعات التي أعدها مع الموظفين كل ستة أشهر. اعتدت، حتى مدة إدارتي مشفى مكون من ألف سرير، إحضار الموظفين في مجموعات تراوح بين 30 - 40 فرداً، حتى يحظى الجميع بفرصة الاستماع إلي حين أناقش ما أنجزناه أخيراً، وما نخطط للقيام به في الأشهر الستة المقبلة، قبل التعبير عن آرائهم ومخاوفهم».

يتحدث كيلام، بذلك الصدق، قائلاً: «يخشى الموظفون، في العديد من الأحيان، إثارة ما يجب التحدث بشأنه من الأمور». يؤكد الرجل، بغية مساعدة الموظفين على تجاوز تلك المشكلة، ضرورة قيام كل منهم بإحضار مذكرة من ورقة واحدة -مدة اللقاء المباشر الاعتيادي- توضح أهدافه الحالية، وما أنجزه منذ اللقاء السابق، وما يمكن أن يواجهه من صعوبات مع كيلام، الذي يعد مذكرة مماثلة بدوره.

### بناء الثقة

تشير دراسات، أجريت من قبل «ذا غريت بليس توورك إنستيتيوت»، إلى ضرورة قيام المديرين، الراغبين في بناء وحدات تسودها الثقة العالية، بالتركيز على النقاط الآتية:

- المصادقية: احرص على تواصلك مع الموظفين، وسهولة وصولهم إليك. أظهر الكفاءة فيما تقوم به من تنسيق للموارد، والأمانة في تنفيذ رؤية الشركة.
- الاحترام: تعاون مع الموظفين فيما يتعلق باتخاذ القرارات ذات الصلة. أظهر التقدير لجهودهم (لا تنسب الفضل لنفسك أبداً

فيما يتعلق بإنجازاتهم)، والدعم لتطورهم المهني، والاهتمام بحياتهم الشخصية.

● العدالة: تجنب المحاباة في التوظيف والترقية. احرص على منح حق التظلم لمن يعتقد تعرضه للتمييز من الموظفين.

● الافتخار: أظهر التقدير لعمل مجموعتك، والاحترام لمنتجات الشركة ومكانتها في المجتمع.

● التلقائية: كُنْ نفسك - يسهل ذلك على موظفيك التصرف بطريقة مماثلة. أوجد حساً من الروح الجماعية.

يرتئي، من يظهر تلك الصفات من المديرين، أنهم مسؤولون عن إيجاد فرص النمو والتطور لموظفيهم. يستحضر روبرتسون، من شركة «رايت مانجمنت كونسلتاننتس»، مديراً سابقاً أعده، منذ اليوم الأول، لتولي ثلاث وظائف، فيما يتجاوز نطاق وظيفته الأساسية، قائلاً: «تمثل ما كان يقوم به، في بعض الأحيان، بما هو بسيط من الأمور، كإشراكي فيما يفوق مستواي من الاجتماعات، على وجه الاحتمال، كوسيلة لإطلاعي على المسائل والتحديات الواردة في تلك الاجتماعات. يتجسد أكثر ما يمكن أن تحظى به من التجارب المفيدة في العمل لدى من يثق بك، ويمنحك الحرية للتطور. لن تجرأ على أن تخيب ظن مدير من ذلك النوع».

تزيد قابلية الموظفين، حين تكسب ثقتهم، للوقوف بجانبك في الأوقات العسيرة. عمد هيكس، حين ارتأى تدني مستوى قسم يديره في أحد المستشفيات، إلى استبدال الفريق برمته. تمكن الرجل من القيام

بذلك بفعل الثقة التي بناها مع الطاقم الطبي: «تفهم أفراد الطاقم الطبي ضرورة القيام بتلك الخطوة، بالرغم من عدم رغبتهم في أن يمثلوا جزءاً منها».

### اكتساب المهارات

يتحدث روبرتسون قائلاً: «إما أن تحظى بعشرين عاماً من الخبرة، أو بعام واحد من الخبرة مكرراً عشرين مرة. ستدنى مهاراتك إن لم تصقلها باستمرار».

تنصح المستشارة ألريتشس قائلة: «اعمد -بغية مساعدة الموظفين على اكتساب مهارات جديدة، لا على صقل القديمة فحسب- إلى تطوير مهمة تدريبية صغيرة في مجموعتك. أوجد قوة مهام تعليمية تتولى تعيين المهارات، والتصرفات، والمعلومات التي يحتاجها أفراد المجموعة، بالقدر الأكبر، لأداء عملهم بطريقة أفضل، وتحقيق أهداف الوحدة. اعمد، عبر مجموعة من الطرق -الجلسات التعليمية، مجموعات النقاش، المكتبات التي تجمع الأبحاث من الصحف والمواقع الإلكترونية المتخصصة، التمارين المختصرة للتعريف بالعمل واختباره، التدريب على ما هو مختلف من المهام- إلى توفير ما هو مناسب، ويمكن احتمال كلفته، من فرص التعلم. تكفي عشرون إلى ثلاثين دقيقة في اليوم، على وجه العموم، للمضي بعجلة التعليم قدماً».

تردف ألريتشس قائلة: «لا يعد التعلم المستمر كافياً بكل الأحوال. يتعين عليك إشراك الموظفين فيما هو متواصل من التدريس، على حد

سواء. لا يساعد التدريس الموظفين على تثبيت المعلومات التي تلقوها للتو فحسب، بل يمكنهم كذلك -بما يعد أكثر أهمية على وجه الاحتمال- من تطوير مهارات نقل المعلومات، التي تعتمد عليها الشركات بطريقة متزايدة».

### الارتقاء بسمعة الشركات

يجدر بتحسين صورة الشركة، في نظر موظفيك، أن يتبوأ ما تقوم به من أنشطة الاستبقاء. لم؛ أشارت دراسة أجريت في العام 2001. من قبل شركة «تاورز بيرين»، إلى أن 56% على الأقل -من بين ستة آلاف شملتهم الدراسة، على وجه التقريب، من المنتمين إلى شركات متوسطة وكبيرة في الولايات المتحدة وكندا- قالوا إنهم منخراطون بشدة في البحث عن وظيفة، أو مستعدون للعمل في وظيفة أخرى. تظهر دراسة أخرى، إضافة إلى ذلك، أجريت من قبل شركة «رايت مانجمنت كونسلتاننس»، أن نية الموظفين للبقاء مع شركاتهم، حتى يمضوا ستة أعوام معها، تبقى أقل مما كانت عليه مدة العام الأول لوجودهم فيها، ولا تتجاوز ذلك حتى يمضوا عامهم السابع في تلك الشركات. تتمثل ترجمة ذلك بالآتي: لا يمكنك مقارعة جهود الشركات الأخرى «لسرقة» موظفيك الحاليين، إلا عبر تشجيعهم وتلميع صورة الشركة على نحو متواصل.

تكتب الريتشس، بذلك الصدد، قائلة: «احتف بموظفيك بوصفهم أفراداً. ذكّرهم بأهمية عملهم لأهداف الشركة الإستراتيجية، واحرص

## هل يرغب الموظفون في العمل لديك؟

---

على إطلاعهم على جهود شركتك لتحويل المجتمع إلى ما هو أفضل من الأماكن - تشير الأبحاث، حول النشاط الخيري للشركات، إلى زيادة قابلية الموظفين للبقاء في شركاتهم، بمقدار خمس مرات، حين يحملون انطباعاتاً جيداً عن الجهود الخيرية لتلك الشركات.





## أشرك موظفيك

يمثل إشراك أكثر موظفيك موهبة عاملاً رئيساً للاستبقاء، ويولد فوائد مهمة لشركتك. ستكتشف، في مقالات هذا القسم، أساليب فاعلة لإشراك الموظفين القيمين. توافر مراجعات الأداء، على سبيل المثال، فرصاً ممتازة لإطراء الأداء الجيد، ودعوة الموظفين للتعبير عن أفكارهم ومخاوفهم فيما يتعلق ببيئة العمل. يمثل التوجيه - العملية التفاعلية التي تساعد موظفيك عبرها على تعيين طموحاتهم المهنية وتحقيقها - أداة فاعلة أخرى لإشراك موظفيك.

ستجد في هذا القسم، إضافة إلى ذلك، إرشادات لتوظيف كل من التقدير والمكافأة، بصور مبدعة، لإشراك الموظفين الموهوبين. يمكن، على حد سواء، لإعادة تعريف ما يتوقع موظفوك إنجازه - تحدي الموظفين، على وجه الخصوص، للقيام بما هو معقد من المهام بطريقة متزايدة - أن يزيد من التحفيز، ويشجع الأداء.

