

إدارة نقص العمال: الجزء الثاني

إيجاد الجيدين من الموظفين
الصغار السن واستبقاؤهم

لا يمكن لأحد إيجاد ما يكفي من الموظفين الصغار السن هذه الأيام. لا يجدر بذلك أن يكون مفاجئاً: تتسم أسواق العمالة بالشح أينما كان، وتعد المجموعة العمرية التي تلي المجموعة السابقة الذكر، المدعوة «الجيل إكس»، صغيرة على نحو ملحوظ. انخفض عدد العمال، الذين تراوح أعمارهم بين 25 و34، بما يقارب نسبة 12% منذ العام 1990. وسيواصل انخفاضه عدداً من السنوات المقبلة.

ما الذي تفعله الشركات، من ثم، للتعامل مع تلك الندرة في العدد؟ يركز بعضها على إستراتيجيات جديدة للتوظيف والاستبقاء، في حين تعمل أخرى على أتمتة ما يوكل إلى الموظفين المبتدئين من الوظائف، أو تكليف جهات خارجية بأدائها. تعتمد بعض الشركات، بدافع من

حاجتها الشديدة إلى العون، إلى توظيف من لم تكن تقبل به في السابق. يمكن أن تقدم تلك الخطوات العون، ولكن الفرصة تتوافر هنا، بحسب مستشاريين في المجال، للقيام بما هو أكثر من استجابة موضعية. يعمد أبرع المديرين إلى حل مشكلاتهم، المتعلقة بالتوظيف، عبر اتباع ما هو شامل من المقاربات - إعادة صياغة مفاهيمهم، على نحو فعلي، لما يكوّن الوظيفة، وما يكوّن مكان العمل.

تأمل الخيارات الآتية؛ بغية تحديد التوليفة المناسبة من الإستراتيجيات لشركتك:

التوظيف

تدور المقاربة الجديدة للتوظيف، بطريقة جزئية، حول ما هو تكتيكي من المسائل. يأخذ المديرون، وموظفو الموارد البشرية، في البحث في مواقع التوظيف الإلكترونية، ويزيدون من الجهود المتعلقة بالبحث في الجامعات، فضلاً على دفع العلاوات لمن يرشدهم إلى موظفين جدد. يتحدث جون باركنغتون، المدير في مكتب شركة «واتسون وايت وورلدوايد» في سان فرانسيسكو، بذلك الصدد، قائلاً: «تعمد بعض الشركات، على نحو فعلي، إلى توظيف فرق كاملة لمجرد الفوز بالمواهب، بما يمكن أن يشمل 10 أشخاص، أو 15 شخصاً في المرة الواحدة».

يكمّن وراء التكتيكات الجديدة، مع ذلك، ما هو مختلف من طرائق التفكير: تعمل الشركات، عوضاً من الاكتفاء بمقابلة المرشحين، على

تطوير برامج توظيفية تلتمس جميع الشرائح، بما يماثل إستراتيجيات تسويق المنتجات. تطور تلك الشركات «مقترحات للقيمة» بغية التمييز بين الشركة، كموظّف، وبين منافسيها، فضلاً على تحليل أسواق الموظفين المحتملين، بما يشمل تعيين المجموعات المستهدفة، وتوفير فرص التوظيف المتفرّدة. (عمدت إحدى شركات التأمين - كما أورد دايفيد إس. فريدمان في عدد حديث من «فصلية مكينزي»- إلى توظيف معلمي المدارس لتسويق سياساتها مدة العطلة الصيفية، ليستقبل عدد منهم في كل عام، بالرغم من عودة معظمهم إلى التدريس في الخريف، ويصبحوا مندوبي مبيعات دائمين). تعتمد الشركات، بغية الفوز بالموظفين المحتملين، إلى توفير حزم تعويضات معدلة، بما يشمل، في الكثير من الأحيان، علاوات التوقيع وخيارات الأسهم.

الاستبقاء

يمثل استبقاء الموظفين الجدد ما يتسم بالخصوصية من التحديات، حين يتعلق الأمر بالمنتقلين إلى «الجيل إكس»، المعروفين بنزعتهم إلى الانتقال بين الشركات. عمدت الشركات، من ثم، إلى منح علاوات «للبقاء»، وخطط تحفيز مجزية، فضلاً على إضافة ما هو غير اعتيادي من المزايا، كما تفعل شركة «سي إي سي أي إنترناشيونال»، على سبيل المثال، عبر منح موظفيها تأمينات على العربات والمنازل، وخدمات قانونية مدفوعة الأجر، إضافة إلى التأمين الصحي.

عمدت بعض الشركات، أخيراً، إلى إيجاد وظيفة مدير للاستبقاء، تُوكّل إليه مسؤولية القيام بكل ما هو ممكن للحد من مغادرة الموظفين.

يجدر التأكيد، بذلك الصدد، على نقطتين: الأولى، وضع الخطط المهنية القصيرة الأجل، التي توفر التنوع والتحدي للموظفين الصغار السن. والثانية، مساعدة المديرين، ممن يواجهون صعوبة في إقامة العلاقات، على تعلم كيفية الفوز بقلوب موظفيهم الجدد. لا يبقى من يكره مديره طويلاً، على الأرجح، بغض النظر عما يُمنح من مال.

الأتمتة والاستعانة بالخارج

يأخذ أمناء الصناديق في المصارف، وعمال محطات الوقود في «الانقراض» بطريقة تدريجية. وقد أعلنت شركة «مكدونالدز»، أخيراً، أنها تختبر أكشاكاً لتقديم الطلبات، تدار بواسطة الحاسوب. يؤتمت ما يوكل إلى الموظفين المبتدئين من الوظائف، بطريقة متزايدة، أو يتم تطويره عبر التقنية المتقدمة، فضلاً على تزايد مقدار العمل الذي يوكل إلى جهات خارجية. تعتمد شركات البرمجيات، على سبيل المثال، من جراء عجزها عن إيجاد ما يكفي من المهندسين الأمريكيين الشباب، إلى الاستعانة بمبرمجين عبر البحار. يتحدث فريدمان، فيما يتعلق بمجال الرعاية الصحية، قائلاً:

توسيع مجتمعات العمال المبتدئين

تقيم شركة «ماريوت كورب»، وعدد من الموظّفين الآخرين، برامج تدريبية شاملة للموظفين المبتدئين. تعتمد شركات أخرى إلى توظيف مستشارين، كريتشارد بايمنتل، العامل مع شركة «ميلت رايت أند أسوشيتس»، لتوجيه النصح إليها بشأن ما تفعله.

يتجسد أحد الأمور الرئيسة للمديرين، بحسب بايمنتل، عوضاً من ذلك، أن يتقنوا مهارات التوجيه. ينصح بايمنتل بأن يجلسوا مع الموظفين الجدد، عند نهاية كل يوم، للتحديث بشأن ما يواجهه الأخيرون من مشكلات ومخاوف.

يرد بايمنتل قائلاً: «لن يستغرق ذلك المدير سوى بضع دقائق إضافية، وقد يتعذر بضيق الوقت، ولكن يجدر به التفكير بما سيخسره من وقت إن غادر الموظف الجديد الشركة».

«يزوّد الموردون المستشفيات بأطقم الجراحة المتكاملة؛ لتخليصها من عبء تهيئتها، وتوفير الوقت للعاملين في غرف الجراحة، الذين يصعب إيجادهم».

لا تسهم الاستعانة بالخارج على غرار ما سبق، للوهلة الأولى، كما تبدو الحال عليه، إلا في تأجيل مشكلة التوظيف، لا في حلها، ولكن الاستعانة بالخارج توسع مجتمعات العمال المتوافرين، فضلاً على ما يتسم به، من يؤدون تلك الخدمات، من حرفية في عملهم: حيث لا يؤدون المهمة بكفاءة أكبر فحسب، بل يستميلون الموظفين المحتملين في مجالات معينة. يشير فريدمان، بذلك الصدد، إلى «سيرفيس ماستر»، شركة التنظيف التي «تتبع إستراتيجية تهدف إلى توظيف العاملين، وتحويل إخفاقاتهم السابقة إلى مجرد خطوات، لا أكثر، في مسار تقدمهم المهني».

إعادة تكوين مكان العمل

يمكن للتوظيف، إضافة إلى الاستبقاء وإعادة التنظيم، أن يوفر، في الكثير من الأحيان، حلاً للأزمة المتعلقة بتوظيف العمال صفار السن. توجد، مع ذلك، طريقة أخرى لمقاربة المشكلة، بحسب بروس تولغان، المنتمي إلى «راينماكير ثينكينغ»، الشركة الاستشارية التي قابلت ما يقارب 10 آلاف موظف شاب مدة عدد من السنوات. يمثل المتتمون إلى «الجيل إكس» العمال الأحرار المثاليين، المتسمين بالمرونة والتجديد في مقاربتهم للعمل. لم يصر معظم الموظَّفين، من ثم، على منحهم ما هو تقليدي من الوظائف؟ يجيب تولغان قائلاً: «تسعى الشركات على الدوام إلى ملء الوظائف الشاغرة لديها، وإن اتسمت بالتقليدية فيما يتعلق بمدة العمل، ونطاقه، وموقعه، واستمراريته. يمثل ذلك، بكل الأحوال، ما هو محدود جداً من السبل لإنجاز العمل».

يتجسد الحل، في نظر تولغان، في الآتي: ارتأ الفرص، لا المشكلات، في المرونة التي تسم شخصية الموظفين الشباب في يومنا هذا، واعمل على الاستفادة منها. إن رغب أحدهم في العمل من الإثنين إلى الأربعاء، وركوب الأمواج بقية الأسبوع، فليكن له ذلك - أوجد السبيل لترتيب ذلك. إن رغب آخر في الحصول على إجازة، مدة ستة أشهر، للذهاب إلى الهند، فرتب لذلك على حد سواء. دعهم يغادروا «وكأنهم لم يغادروا»، وامنحهم ما يشجعهم على العودة. لا يجدر بك أن ترتئي الإشكالية، أو عدم الملائمة، في رغبة الموظفين الشباب في

الجدول المرنة، وترتيبات العمل من المنزل، و«الصفقات الاستشارية»، والإجازات. إن تمكنت شركتك من الخروج بطريقة للاستفادة من مجمع المواهب هذا، فستتقدم على منافسيك لا محالة.

تستلزم إعادة صياغة بيئة العمل، بلا شك، وفق تلك الأسس، بحسب تولفان، إعادة تقويم كل ما يتعلق بها تقريباً - «التوظيف، والتوجيه، والتدريب، وإدارة الأداء، والمكافأة». اعمد، على سبيل المثال، عوضاً من إضاعة عام كامل في تدريب الموظفين الجدد، إلى إشراكهم في العمل على الفور، وتدريبهم بما يلزم، لا أكثر، في حين تزداد مسؤولياتهم. اعمد إلى مكافأتهم بما يدور حول دور الفرد، لا مقدار راتبه، واربط مكافآتك بوضوح بالأداء لا الأقدمية. (عمدت إحدى شركات التقنية المتقدمة إلى تكليف فرق بما يعد مستقلاً، على وجه التقريب، من المشروعات، ومنح تلك الفرق نسبة من العائدات التي تولدها). سيتعين على كل قسم للموارد البشرية - وكل مدير عامل على وجه الاحتمال - أن يستبقي «مصرفاً للمواهب» فيما يتعلق بالموظفين العارفين بالشركة، القادرين على أداء ما هو جيد من العمل.

هل يعد ذلك عسيراً؟ ربما. ولكن الأزمة الديموغرافية المزدوجة، من حيث شح أسواق العمالة وتقلص مجتمعات العمال الشباب، ستستمر مدة على الأرجح، ولا يمكن للشركات البقاء مكتوفة الأيدي حيالها.