

هل يأخذ أفضل موظفيك معرفةهم معهم حين يغادرون؟

دايفيد بوث، ودايفيد واي. سميث

يتوقع المدبرون، في الكثير من الأحيان، رحيل أهم موظفيهم بين عشية وضحاها. يعمل القليل من القادة، مع ذلك، على حماية شركاتهم، بما يكفي، من اليوم الذي يغادرها فيه موظفون مهمون إلى الأبد. ويمكن أن يأتي ذلك اليوم، مع إمكانية استعادة الاقتصاد عافيته، بأقرب مما يمكن للعديد من الشركات أن تقر به. بدأت الشركات، بالنتيجة - مع تقدم القوى العاملة في السن، وازدياد عدد العمال المغادرين من مختلف الأعمار - بالتنبه على نحو أكبر للخسارة المتواصلة، التي لا يمكن تعويضها، فيما يتعلق بالمعارف، والخبرات، التي تمثل على الدوام عاملاً رئيساً للربح والمنافسة.

ستستمر تلك الخسارة، بالتأكيد، ما لم تبادر الشركات إلى تنفيذ خطط عمل إستراتيجية لاستبقاء ما يجسده عمالها من معارف مهمة وتطويرها. يجدر بتلك الخطط أن تلتزم بالغايات الآتية:

- مساعدة الموظفين على اكتساب المعرفة، ونشر ما يملكونه - وزملائهم - منها.

- تشجيع التعاون عبر الزمان والمكان.

■ تقديم الدعم المطلوب، على صعيد التعلم والأداء، للعمل بأكبر قدر من الفاعلية.

■ تطبيق القواعد المؤدية إلى ما هو فاعل من التطوير المهني والتخطيط لتعاقب الوظيفي.

يمثل نقص المعرفة - وتأثير ذلك في إنتاجية القوى العاملة وأداءها - شبكة معقدة من المشكلات، لا يمكن معالجتها عبر ما هو منفرد من الحلول. يتعين على الشركات، عوضاً من ذلك، أن تفكر في مجموعة من الإستراتيجيات، والأساليب، والتقنيات. ويجدر بالشركات التي تلتزم مثل تلك المقاربة أن تتبع الخطوات الآتية:

تعيين ما يفتقد بالقدر الأكبر

من المعرفة، وتأسيسها

يجدر بالشركات البدء عبر تعيين ما تفتقده بالقدر الأكبر من المعرفة والخبرات. يستلزم ذلك، بطريقة جزئية، تأسيس عمليات لإدارة الأداء والتطوير المهني، بما يشمل تعيين الموظفين الذين يمتلكون أكثر المعارف أهمية في نظر الشركة.

كتب كل من دافيد ديليو. دي لونغ وتوماس أو. مان، على سبيل المثال، في مقالتهما «كبح هجرة العقول»، المنشورة في «أوت لوك جورنال»، التابعة لشركة «أكسنشر» (في كانون الثاني/يناير 2003)، قائلين: «عمدت شركة «دلتا إيرلاينز»، حين انخفضت حركة الطيران بطريقة مؤثرة عقب 11 أيلول/سبتمبر، إلى تقليص قوتها العاملة للبقاء في المنافسة. تبقّى للشركة، من ثم - حين قبل 11 ألفاً من موظفيها التقاعد المبكر أو

التعويض مع المغادرة- أقل من شهرين لتعيين من لا يحظون ببديلين
مدربين من الموظفين، واكتساب معارفهم قبل أن يغادروا. عمل المديرون
مع فريق الخدمات التعليمية في الشركة لتعيين قدامى الموظفين، من
بين الأحد عشر ألفاً، الذين يمكن أن تسبب مغادرتهم «خسارة كبيرة
على صعيد العمل»، لتبادر الشركة إلى مقابلتهم بشأن أدوارهم فيها.
تمكنت شركة دلتا، بتلك الطريقة، من اكتساب ما أمكنها من المعارف
المهمة، في وقت قصير جداً».

وضع برامج أكثر تركيزاً للتطوير المهني والتخطيط للتعاقب الوظيفي

تزيد برامج التطوير المهني من المعارف التي يحتاجها الموظفون
للتهيؤ للأدوار المستقبلية. أدركت شركة «وايث»، على سبيل المثال، عقب
تزايد الاكتشافات أخيراً فيما يتعلق بالأدوية، أن قادة فريقها للدراسات
السريرية، البالغ عددهم 150. باتوا يمثلون قوة عمل مهمة جداً، من بين
موظفيها الستة آلاف، في مجال البحث والتطوير.

عمدت الشركة من ثم، بغية استبقاء أولئك المديرين المهمين
وتطويرهم، إلى تطوير برنامج متفرد للتعاقب الوظيفي، حدد مجموعة
من المهارات المهمة، والكفاءات الضرورية، لكل من المستويات المهنية.
عمل البرنامج على تقويم كل من قادة فريق الدراسات السريرية، فيما
يتعلق بتلك المهارات، ووضع خطط تطوير فردية لمقاربة الفرص المتعلقة
بالتقدم والنمو. عملت الشركة، إضافة إلى ذلك، على إيجاد أدوات؛
لزيادة معارف قادة فريق الدراسات السريرية، وتأسيس منتديات
للتعاون بغية تشجيع التعليم المتواصل، وتبادل أفضل الخبرات.

«لا تخسر المعارف المهمة
التي يجسدها عمالك».

انضم قادة فريق الدراسات السريرية، إضافة إلى ذلك - لضمان الاستمرار في نمو خبرات الشركة على صعيد إدارة التجارب- إلى ما يدعى فرق القدرة، حيث يقاربون المسائل المتعلقة بالتغيير، على صعيد العمليات، والحاجات التدريبية، فضلاً على انضمامهم إلى منظومة حديثة مركزية، تعنى، على وجه الخصوص، بإدارة التجارب.

مواجهة «هجرة العقول»

تمثل خسارة المعرفة في الشركات مشكلة شاملة، تتعلق بدورة التوظيف برمتها: المقابلة، التوظيف، الأداء، الاستبقاء، التقاعد. لربما تشعر الشركات بالإغراء المتمثل بتنفيذ عدد من الحلول المجتزأة، التي يمثل معظمها، بالرغم من القيمة المتضمنة في بعضها -كبرامج التوجيه، وقواعد بيانات المعرفة، واستخدام المتقاعدين كمتعهدين- حلولاً سريعة لا أكثر، في حين تتطلب المشكلات الشاملة حلولاً شاملة متكاملة.

يجدر بالشركات تنفيذ الخطوات الآتية: لضمان استبقاء الخبرات المطلوبة للبقاء في المنافسة:

• التخطيط فيما يتعلق بالقوى العاملة، والتصميم على صعيد الشركة، بما يضمن ملاءمة القواعد والعمليات: لدعم التطور المهني، وتعيين أكثر الموظفين حيوية، والتخطيط للتعاقد الوظيفي.

- دعم القوى العاملة، وتشجيع التعاون فيما بينها، عبر استخدام الحلول المتعلقة بإدارة موارد الشركة.
- وضع الخطط التعليمية وتطبيقها، التي تركز على التعليم في الأماكن والأوقات كافة، والحلول الفاعلة المستمدة من حلول محاكاة الأداء الحالية.

تأسيس مجموعات معرفية

تقترن المعرفة، في العديد من الشركات، «بالخبراء» على وجه التحديد، الذين يأخذون معرفتهم معهم حين يغادرون. يمكن لأدوات التعاون المناسبة أن تحظى بمعارف المختصين وآرائهم السديدة، وتساعد في تأسيس المجموعات حولهم، لتكتسب مهاراتهم وتتحول إلى مجموعات معرفية. «تمثل خسارة المعرفة في الشركات مشكلة شاملة، تتعلق بدورة التوظيف برمتها»

إحدى الطرق الأكثر مباشرة للقيام بذلك في حفظ المراسلات الفورية بين خبراء الشركة البارزين وأرشفتها. تضع تلك المراسلات، المفيدة في العديد من الأحيان، على وجه العموم، ما إن تختف من شاشات الحاسوب. تكفل الأدوات الحديثة، بكل الأحوال، التقاط تلك المراسلات، واسترجاعها عند الضرورة، لتضمن، من ثم، بقاء المعلومات، المتناقلة بين الخبراء، في الشركة.

تبني تقنيات تعليم إلكتروني أكثر تقدماً، كمحاكاة الأداء على وجه الخصوص

يحدث التعليم الإلكتروني ثورة حقيقية فيما يتعلق بتدريب القوى العاملة، ويسمح -عبر تحرير الشركات من الفكرة المقيدة المتمثلة بأن التعليم يتم حين تلقن المعلومات «على نحو رسمي» في قاعات الدراسة، لا أكثر- بالتلقين المتواصل للمعلومات القيمة، وطلب العلم في كل مكان وزمان.

أثبتت محاكاة الأداء، على وجه الخصوص، فاعليتها الكبيرة كتقنية للتعليم. ويسهم إنجاز المهام بما يحاكي البيئات الحقيقية -مع الآراء والمعالجات المستندة إلى القواعد- في توفير الأفكار، والتقييم، والتدريب. وتشمل المواد التعليمية تجارب الخبراء وآراءهم، ومراجع محددة، وممارسات فضلى، وأنشطة متنوعة، يعمل المتعلمون على تطبيقها؛ بغية إنجاز مهامهم بنجاح. تتوافر المواد كافة للمتعلمين ما إن يبدؤوا التعلم - وفق مبدأ التجربة حتى الإتقان.

عمدت القوى العاملة الدولية في شركة «سيمنز»، على سبيل المثال؛ بغية زيادة الربحية وسرعة الاستجابة للتغيير، إلى تعلم التحدث بلغة مالية موحدة. طبقت الشركة تجربة محاكاة، مدة 48 ساعة، على 10 آلاف من العاملين في مجال المال والأعمال. تمكن الأخيرون، باستخدام توليفة من التقنية والأنشطة الجماعية، من محاكاة التحدي المتمثل بتطوير شركة أحادية المنتج، تركز على السوق المحلي، إلى شركة صناعية عالمية، تواجه مسائل تجارية معقدة. مكنت التمارين المشاركين من ممارسة أدوار المحللين والمديرين الماليين، والمشرفين على المشروعات. عمل المشاركون ضمن فرق، في اجتماعات مراجعة الأعمال، لإكمال «دراسة للحالة»، معتمدين على ما اكتسبوه من خبرات في أنشطة المحاكاة السابقة. تمثلت النتيجة بخروج الموظفين، من تجربة المحاكاة، بفهم أعمق للحاجة الملحة إلى لغة موحدة، وإمام أكبر بتلك اللغة.