

الفصل الرابع

مارس العلاقة الشخصية
مع المستخدمين



كثيرون من مالكي الأعمال التجارية الذين يستخدمون عدداً قليلاً من الأشخاص يظنون أنهم ليسوا معرضين للأوضاع الكارثية التي تصيب الشركات الكبيرة حيث يقدر عدد اليد العاملة بالآلاف. ولا يخفى أنه عندما يكون المستخدمون على صلة وثيقة نسبياً مع الذي استخدمهم عندها يمكن معالجة الشكاوى وحالات سوء التفاهم فوراً بدلاً من إحالتها إلى إحدى اللجان. بيد أن القصتين التاليتين تبينان أن تظلمات المستخدمين ليست وحدها السبب الذي يمكن أن يؤدي إلى انهيار عمل تجاري.

تقول (كارين إلدرمان Karen Alderman) «ليس اسمها الحقيقي» المديرية العامة لشركة علاقات عامة مقرها الرئيسي في مدينة ميامي: «في أحد الأيام فاجأني (دوان Duane). الموظف الأهم بالنسبة لي والذي هو موضع ثقتي الكاملة. عندما جاءني قائلاً إنه ينوي ترك العمل معي لبدء عملاً تجارياً خاصاً به. وكأن هذا بحد ذاته لا يكفي، فقد تبين أن شركته تنافس شركتي بصورة مباشرة حالياً، وأنه أخذ اثنين من أهم زبائني».

تقول الدرمان إنها علّمت هذا المستخدم وساعدته وساندته ووثقت به، مع ذلك فإنه بخطوة واحدة غادرها حاملاً معه سنوات من الخبرة مستحوذاً على عدة زبائن مهمين.

تعترف الدرمان أنها قد كانت أمضت شهوراً في البحث عن مستخدم كفؤ وطموح ليساعدها في إقامة عملها التجاري الذي يضم سبعة مستخدمين ويتعامل مع أربعة وعشرين زبوناً ثابتين. لقد فرحت فرحاً شديداً عندما وجدت دوان قبل خمس سنوات. أما الآن وقد تركها فإنه أساء إلى مشاعرها، كما ألحق الأذى بالحد الأدنى لعملها. ذلك أن الزبوين اللذين أخذهما يمثلان ٤٢٪ من إيراداتها المالي. ولذلك اضطرت إلى صرف اثنين من مستخدميها. وعندما فعلت ذلك، تحولت ثلاثة آخرون من زبائنها إلى دوان الذي بدوره استأجر أحد مستخدمي الدرمان السابقين للعمل في شركته.

إن التدابير القانونية الوقائية - مع ما تقتضيه من توقيع عقود واتفاقيات خاصة بمنع التنافس، وهي أعمال مزعجة ومستهلكة للوقت - قد لا تكون منعت حدوث الخطر كلياً، ولكن كان يمكن أن تفعل الكثير للتحكم به.

إن (بوز فوسبوغ Buz Fosbaugh)، من جهة أخرى، كان عنده مستخدمون مخلصون - لعلمهم كانوا مخلصين أكثر من اللازم. فعندما شب حريق في مبنى كان يخزن فيه بضائعه وبالتالي انفجر البناء مسبباً إصابة بسيطة لأحد المستخدمين، هذا الحادث لفت انتباه الصحيفة المحلية، إذ إن المبنى، وهو جزء من مشتلته التجاري، كان محاذياً لمنطقة سكنية.

وبما أن (فوسبوغ) لم يكن في البلدة عند وقوع الحريق، فقد حاولت إحدى المستخدمات بنية طيبة أن تتقذ سمعة فوسبو. فقالت لمدوب الصحيفة المتطفل: إنه لم يكن بالإمكان الحيلولة دون حدوث الانفجار، والسبب هو أن (فوسبوغ)، حرصاً منه على سلامة المستخدمين، خزّن كل «المواد الخطرة» وهي مواد كيميائية وأسمدة ومواد لمكافحة الحشرات، في البناء الذي احترق، ولم يكن مسموحاً لأحد سوى فوسبو بالذهاب إلى ذلك المكان. إن مزيداً من التحقيق الذي أجراه مندوب الصحيفة أظهر أن فوسبو لم يكن قد حصل على رخصة لخزن مثل هذه المواد، وأنه ما كان من المحتمل أن يحصل على الترخيص في أي حال من الأحوال لأن البناء كان قريباً من منطقة سكنية.

إضافة إلى ذلك فإن كثيرين من الذين اطلعوا على القصة من نشرة أخبار السادسة مساءً في ذلك اليوم استتجوا من طريقة صياغة الخبر أن المشتل بكامله قد احترق. يقول فوسبو: «إن أحد الذين شاهدوا نشرة الأخبار ذلك اليوم كان الشخص الذي يزودني باليات لخدمة تسوية الأرض. لقد حاول هذا الشخص أن يتصل بي في منزلي فلم يفلح، خاف فاتصل بزبون آخر شاهد الجرار وكان قد طلبه خصيصاً من أجلي. وقد بيع الجرار قبل أن

أعود إلى البلدة - نتيجة لذلك لم أتمكن من إتمام ستة أعمال كبيرة لتسوية الأرض بطلب من الزبائن، وبالتالي فإنهم جميعاً ألغوا عقودهم معي». مع تدهور وضع فوسبو المالي فإنه رأى نهاية عمله التجاري عندما فرضت عليه غرامة كبيرة من قبل وكالة حماية البيئة؛ لأنه لم يبلِّغ عن خزن كميات كبيرة من المواد الخطرة. ولذلك انتهى به الأمر إلى إقفال عمله التجاري كلياً.

المستخدمون هم أحياناً نعمة وأحياناً نقمة بالنسبة لمالكي الأعمال التجارية الصغيرة. على أية حال، عندما يتعلق الأمر بعملك التجاري يصدق القول المأثور: «لكي توسع عمالك وزع المسؤوليات». معظم مالكي الأعمال التجارية يظنون أن هذا يعني فقط إسناد واجبات ومسؤوليات، ولكنهم لا ينتبهون إلا بعد فوات الأوان، ان ذلك إنما يعني نقل الإشراف على جوانب كثيرة من أعمالهم التجارية إلى المستخدمين.

مع وجود المستخدمين يمكن أن تنشأ قائمة طويلة من الأحداث غير المتوقعة التي يحتمل وقوعها ومن المشكلات القانونية: التلاعب بالمنتج، التلوث، التخريب، التحرش الجنسي، العنف في مكان العمل، السرقة، ادعاءات بالتفرقة، التثيرة المسيئة إلى السمعة، التلصص، نقل الكلام، فضائح الاستخدام والصرف من الخدمة، برامج الصحة والسلامة المكلفة، الإضرابات، المظاهرات، الخ. حتى بعض الأشياء التي تبدو غير مسببة للأذى بخلاف بسيط بين اثنين من المستخدمين يمكن أن تدمر المعنويات. وعندما تتدنى المعنويات يمكن أن يفترض أمرها أمام الزبائن. وقلة من الزبائن هي التي ترغب في أن ترعى مؤسسة أو أن تعهد بعمل حيوي إلى شركة موبوءة بالتوتر.

وحتى إذا لم تكن شركتك متأثرة بحدث غير متوقع لم يكن مصدره أحد المستخدمين، ستجد رغم ذلك أن مسؤوليتك تجاه العاملين عندك جسيمة.

- إن متابعة أمور المستخدمين واحتياجاتهم يمكن أن تكون عملية مرهقة لأي صاحب عمل أعبأه كثيرة. وقد يكون من واجبك:
- ◆ إبلاغ قرارات ومعلومات بشأن سياسة الشركة إلى المستخدمين.
 - ◆ معرفة أماكن عاملين بديلين.
 - ◆ توفير مستشارين مختصين بإصابات العمل والحالات النفسية للمستخدمين وعائلاتهم.
 - ◆ التأكد من أن خدمات الرعاية الصحية تقدم بسرعة.
 - ◆ معالجة هموم المستخدمين الخاصة بطول عمر المؤسسة - كل ذلك بينما أنت تحاول مواصلة إدارة العمل التجاري.

ستتعلم من هذا الفصل الطرق الرئيسية التي بواسطتها يتمكن المستخدمون من جعل عمل تجاري صغير معرضاً للإصابة، وتتعلم منه أيضاً كيف تستطيع أن تعمل الآن لتجنب الأزمات في المستقبل. تدل الإحصاءات أن الأعمال التجارية الصغيرة هي الأقل احتمالاً من منافسيها الأكبر أن تعاني أعمال التخريب أو الإضرابات، غير أن الحوادث الأقل أهمية - كالسرقة من قبل المستخدمين، وسوء خدمة الزبائن، والأجور غير الصحيحة - هي التي يمكن أن تسيء إلى شركة صغيرة وإلى سمعتها.

معالجة شؤون المستخدمين

- ◆ هل تعلم مكان وجود مستخدميك؟ قد يأتي وقت تضطر فيه إلى إخلاء البناء الذي تقع فيه شركتك، على نحو ما تعرضت له الأعمال التجارية في مبنى (ألضرد موراه Alfred Murrah) الاتحادي عقب الانفجار الذي حدث في مدينة أوكلاهوما. فوق ذلك، فإن خروج الجميع سالمين خلال حالة طوارئ من البناء الذي تعمل فيه لا يعني نهاية مشكلاتك.

عقب الانفجار في أوكلاهوما اتصل كثيرون من المستخدمين بأقرباء وأصدقاء طالبين منهم الحضور لنقلهم. وانقطع الاتصالات بسبب في ضياع وقت عمال الإنقاذ، وتسبب في معاناة الأقرباء بسبب قلقهم على أحبائهم مع أن هؤلاء كانوا سالمين. وقد عرقلت الفوضى قدرة كل شركة لها مقر في البناء على إيجاد مكاتب مؤقتة في مكان آخر لمتابعة أعمالها.

إن (توم بنسون Tom Benson) من شركة (بنسون) لإصلاح السيارات بالقرب من مدينة بتسبورغ، يعرف تمام المعرفة أهمية مساءلة المستخدمين، حتى لو كان عددهم في الشركة لا يتجاوز الثلاثة. في أحد الأيام بينما كان مستخدموه يعملون عملهم المعتاد في إصلاح السيارات، تعطلت الرافعة الهيدروليكية فسقطت على أرض الكاراج. يقول (بنسون): «جميعنا اعتقدنا أن (غارى Gary) كان تحت إحدى السيارات، فأخر مرة شاهدناه كان يعمل في إصلاح سيارة على الرافعة، أصابنا رعب، وافترضنا أسوأ الأمور، فاتصلنا بالرقم ٩١١. كنت خائفاً إلى حد الموت. وبدأت أسأل نفسي كيف سأنقل الخبر إلى أسرته. تبين فيما بعد أن غاري كان قد أخذ فسحة من الوقت ليذهب إلى المرحاض ثم يتمشى في الشارع ليتناول طعام الغداء!».

يتابع بنسون كلامه قائلاً: «بعد أن وصلت سيارة إطفاء الحرائق وسيارة الإسعاف، وكان الكل قلقاً لا يدري كيف يتصرف، دخل غاري ماشياً من الباب الجانبي وهو يمضغ سندويشة هامبورغر ويسأل الجميع ما الخبر؟!». لسوء الحظ أن زوجة غاري اتصلت قبل دخوله وشعر أحد المستخدمين أن من واجبه أن يخبرها ما تصور أنه قد حدث. لا أظن أنها ستسامحنا أبداً على تخويفها بهذا الشكل. إضافة إلى ذلك قرأنا تغطية سيئة في الصحيفة المحلية لكل ما حدث. ونحن الآن حريصون على أن نبليغ في كل الأوقات عن مكان وجودنا. لقد تعلمت الدرس الصعب بأن أجعل من المساءلة سياسة للشركة.

ما العمل؟



ضع خطاً منذ الآن لضمان مساءلة جميع المستخدمين. أكثر من مرة توفي عامل الإنقاذ بسبب دخوله بناية محترقة بحثاً عن أحد المستخدمين الذي تبين لاحقاً أنه كان في مكان آخر. حدد على الأقل مكانين للاجتماع خارج بنايتك. أحد المكانين يجب أن يكون قريباً منها. والآخر بعيداً عنها (ولكن في مدى الوصول إليه مشياً).

علم كل شخص كيف يتفقد المستخدمين وكيف يقدم تقريره عن ذلك قبل مغادرة المنطقة.

حدد مكاناً للاجتماع عبر الشارع في مكان عمل تجاري آخر، على سبيل المثال، وقدم لذلك العمل التجاري قوائم دورية بأسماء العاملين لديك. واعرض أن تحتفظ بهذه القوائم لدى كل منهم إذا حدث طارئ.

لا تتسّ الضيوف أو المرضى المراجعين أو الزبائن الذين في بنايتك خلال المسألة. وإذا أمكن ابدأ برنامجاً روتينياً تطلب بموجبه من جميع الزوار أن يسجلوا أسماءهم وعناوينهم وأرقام هواتفهم عند الدخول. احتفظ بهذه المعلومات في سجل الخطط الخاصة بإخلاء المكان.

هل مستخدموك سالمون؟

أنت تعلم أن وكالة المحافظة على السلامة تتبع معايير تقضي بإيجاد ظروف آمنة للعمل لدى جميع الشركات، ولكنك قد لا تكون متأكداً من كيفية انطباقها على عملك التجاري. وبدلاً من معاناة اجتياز جميع الأنظمة الحكومية المتعبة والمجازفة بأن تسيء تفسير شيء ما عند قراءته فتواجه بالنتيجة غرامات، لذا بادر أنت إلى العمل.

ما العمل؟



إذا لم تكن متأكدًا مما إذا كانت بيئة العمل في شركتك تُعد آمنة بموجب هذه المعايير استوضح من الوكالة. على أي حال، فإن مسؤولي الوكالة هم الذين يحددون أية مخالفة لأنظمة السلامة، ولذلك فمن المنطقي أن تذهب إليهم مباشرة. إن ذهابك إليهم يساعدك على تجنب العقوبات وعلى بقاء عمالك سالمين.

كثيرون من مالكي الأعمال التجارية لا يعرفون أن وكالة المحافظة على السلامة تقدم استشارات مجانية. فإذا طلبت استشارتها، لا بد لك عندئذ من أن تتعهد بتصحيح ما قد يجدون من أخطاء. لحسن الحظ إذا اكتشفت أية مشكلات خلال التفتيش فإن ذلك لا يعرضك إلى دعاوى ولا تفرض عليك عقوبات. بدلاً من ذلك يمنحونك الوقت الكافي لتصحيح هذه المشكلات. اتصل بوكالة المحافظة على السلامة أو راسلها لتحصل على الدليل الذي تصدره وعنوانه (خدمات استشارية لأصحاب الأعمال).

هل تم تدريب مستخدميك بصورة صحيحة؟

بصورة عامة، عندما يرتكب أحد المستخدمين غلطة يُشكّل ذلك مشكلة كبيرة. فهناك أشخاص من حولك للمساعدة على تحديد مكان الخطأ، أو أن هناك أعمال تفتيش منصوصاً عنها في نظام العمل تسمح باكتشاف الأخطاء. والغلطة بحد ذاتها لا تكون عادة مسألة حياة أو موت، إلا إذا كنت من رجال إطفاء الحرائق أو من الشرطة. ولكن هناك أعمال تجارية عديدة يرتكب فيها المستخدمون أخطاءً تعزى في الصحف إلى «خطأ بشري» وفي جميع الحالات تقريباً يتبين أن سببها نقص في التدريب. في هذه الأثناء التفسير الذي يأخذ به القراء هو أن «الخطأ البشري» يعني عادات عمل سيئة وبيئة عمل مشوشة تتراكم فيها الأخطاء أو الخلافات ضمن الشركة.

صديقي ريتشارد، هو مثلي، كان يعمل لدى معمل تجاري لإنتاج الكهرباء بالطاقة النووية. والحرس في مثل هذه المنشآت، خلافاً لرجال الأمن العاديين في محلات البيع والشراء والمنشآت الكيماوية، مسلحون بمسدسات حقيقية تستخدم رصاصاً حقيقياً. وبما أن حكومة الولايات المتحدة تفرض الأمن في أية منشأة نووية فإن الحراس مدربون على حماية المنشأة من المتطفلين. ذات مرة أحد الحراس في معمل (ديفيس - بس Davis - Besse) النووي في أوهايو أطلق رصاصة من مسدسه خلال تنظيف المسدس. اخترقت الرصاصة خزانتين تحويان ملفات قبل أن تستقر في الجدار. ولما كان صديقي ريتشارد ناطقاً باسم المنشأة، فقد كان عليه أن يرد على أسئلة الإعلاميين الذين أثار الأمر اهتمامهم.

إن «الخطأ البشري» المرتبط بأي نوع من أنواع الحوادث التي تقع في معمل نووي يتسبب بصورة عامة بأن يهتم به الناشطون المعادون للطاقة النووية، وعندما يتخذ هؤلاء أي إجراء، تتبعهم وسائل الإعلام وتبدي الاهتمام بما يقلقهم. لقد كان على ريتشارد أن يصحب عدداً من الإعلاميين إلى المنشأة ليبين لهم ما هو الضرر الذي سببه المسدس. وعندما سأل أحد الصحفيين ما الذي جعل الحارس يفعل ذلك، أجاب ريتشارد مازحاً بأن الحارس طلب من الخزانة ثلاث مرات أن تقف فلم تستجب ولذلك أطلق النار عليها. كان من الممكن أن ينقضي الأمر مع ريتشارد بهذه المزحة لأنه كان يعرف جميع المراسلين معرفة جيدة وكانت له معهم لقاءات اجتماعية، ولكنه أقر فيما بعد بأنه شعر أن مزاحه هذا من شأنه أن يحدث مشكلة من جراء ما اعتبر حادثاً محرراً بالنسبة للمنشأة. وقد كان على حق في هذا الشعور، لأنه بعد مرور سنوات على الحادث صار المعمل موضع السخرية والخوف، لأن السكان المحليين بدأوا يدركون أن الخطأ البشري يمكن أن يحدث في أي نوع من المؤسسات. إن الحد الأدنى هو أنك بحاجة لأن تكون مستعداً للحديث. والبرهنة بالوثائق - عن نوع التدريب الذي يتلقاه مستخدموك.

ما العمل؟



وفر لمستخدميك أكثر ما يمكن من التدريب بحيث لا يعود «الخطأ البشري» يلوث سمعة شركتك. اسأل أيضاً المستخدمين أين يشعرون أنهم بحاجة إلى مزيد من التدريب.

تدريب المستخدمين يتطلب وقتاً طويلاً جداً

إحدى علامات الشركات الناجحة هي أنها تكسر القالب، بمعنى أنها مستعدة للقيام بعمل تجاري بطرق غير تقليدية. وكونها مجددة يساعدها على النمو. والمشكلة هي أنها عندما تنمو وتستخدم مزيداً من العمال يقتضي ذلك منها أن تصرف مزيداً ومزيداً من الوقت في تدريب المستخدمين على أعمال الشركة الروتينية والتزاماتها.

ما العمل؟



كلنا نقرأ قصص نجاح مستثمرين يتفاخرون بأنهم قاموا بأعمال بطريقتهم الخاصة، دون خطة، ودون برنامج عمل، ودون دليل للمستخدمين. وهؤلاء يدعون أن الغريزة و«الذكاء» كانا يرشدهم ويساعدانهم على النجاح. قد يكون هذا صحيحاً، ولكن إذا نظرت إلى الوراء في عملياتهم قد تجد شركة فيها العديد من المستخدمين الحائرين أو القلقين، وحجم أعمال كبير جداً نمو غير مستقر إلى حد خطير.

عندما ينضم مستخدمون إلى شركتك سيحملون معهم ما سبق أن تعلموه في أعمال تجارية أخرى. وإذا لم يجدوا مرجعية يرجعون إليها، فقد يسلكون طريقاً لا تناسب طريقة شركتك في العمل، وقد يتطلبون انتباهاً طوال الوقت من مستخدم آخر.

والحل هو في إعداد دليل عمل شاملاً، فهذه المرجعية ستساعد على التعرف على المشكلات قبل حدوثها، وتساعد على حلها بمجرد التعرف عليها، ودليل العمل يفيد أيضاً كمصدر لتدريب المستخدمين الجدد، إذ يجدون فيه أجوبة على أسئلتهم. وإذا كان دليل العمل شاملاً فإنه سيوفر الأرضية لاتخاذ قرارات موضوعية، ويوفر أرضية التعامل مع المستخدمين بإنصاف.

نقدم أدناه قائمة بفتئات مقترحة لإعداد دليل أعمال. لكن لا الفئات ولا الأوصاف كاملة. فدليل العمل يجب إعداده، في كل الأوقات، على مقاس حاجات وأساليب الشركة ومستخدميها.

◆ **المقدمة:** تتضمن تاريخ الشركة، وفلسفتها، والمبادئ التي تسترشد بها، والغاية من دليل العمل.

◆ **الهيكلية التنظيمية:** اشرحها في الخارطة وبشكل وصفي. قدم تعريفاً لموظفي الشركة (بالمناصب، لا بالأشخاص، بحيث لا نحتاج إلى تجديد عدة مرات)، واطرح من هو مسؤول أمام من، وأمكنة إقامة المستخدمين، ولعلها فكرة جيدة أن تقدم، إذا أمكن، أوصافاً لوظائف المستخدمين.

◆ **أعمال التشغيل الروتينية:** قدم تعليمات بشأن المهام الروتينية كترتيب المكان، والاعتناء بأجهزة الهاتف، ومعدات الإصلاح، والمفاتيح الرئيسية، ومواد الشراء والتخزين، والتعامل مع الزوار، والزيائن، والموردين، والوكالات التنظيمية، ومجموعات المستهلكين، والمفتشين، والجمعيات المهنية، الخ. ويجب أن تبين كيفية التفاعل بين مختلف أقسام الشركة.

◆ **الأعمال الورقية:** ضع عينات من سائر النماذج الورقية واطرح كيفية استعمالها، وأوضح متى يجب حفظ سجلات ولما يجب تقديمها، وتحدث عن أعمال إعداد الفواتير وتحديد مواعيد دفع تعويضات المستخدمين، وقدم تفسيراً لدوران الأعمال الورقية المتوقع.

◆ **القوى البشرية:** اذكر بوضوح سياسات الاستخدام والصراف من العمل. قدم عينات من نماذج الأوراق الخاصة بالمستخدمين التي تستعملها. قدم وصفاً للفوائد التي يجنيها المستخدمون، وإجازاتهم، والعطل التي يستحقونها، والسلوك الشخصي الذي تتوقعه منهم أو تكرهه فيهم.

◆ **المنتجات والخدمات:** قدم وصفاً لمنتجاتك وخدماتك والأسواق التي تريد التعامل معها. اشرح سياسة خدمتك للزبائن. قدم عرضاً لأساليب البيع وعرضاً شاملاً لجهود التسويق/ والدعاية التي تنوي القيام بها.

◆ **إجراءات الطوارئ:** حتى إذا كنت قد أعددت وثيقة منفصلة هي مرجعية في حالات حدوث أزمة (كما جاء وصفها ووفق التوصيات في الفصل الأول)، فيجب أن توجزها هنا. وإذا لم تكن قد أعددت دليل عمل منفصلاً، احرص على تغطية كل شيء هنا. لا بد من تقديم وصف لكيفية حماية مكان الشركة، وأمن العاملين فيها، وكيفية التعامل مع المعلومات السرية، وكيفية التعامل مع وسائط الإعلام، وكيفية التصرف عند حدوث حريق، أو تهديد بالقنابل، أو انقطاع التيار الكهربائي، أو في حالات السرقة، أو وقوع حوادث. تأكد من تسجيل أرقام هواتف الطوارئ أيضاً.

أخيراً، ضع دليل العمل في جلد من دفتين ليسهل عليك تجديد ما يحتوي من معلومات. راجعه مرة على الأقل كل عام، وإذا لم تتمكن من إعطاء نسخة منه لكل مستخدم، ضعه في مكان يستطيع فيه كل مستخدم أن يطلع عليه دون أن يطلب إذنًا بذلك.

إيجاد مستخدمين بديلين - مؤقتين قبل أن تحتاج إليهم.. السيناريوات هي: في أثناء إعداد طلبية كبيرة تستدعي من الجميع القيام بعمل إضافي تجد أحياناً أن جميع أفراد العاملين لديك قد أصيبوا بالانفلونزا. أو أن منافساً جديداً أخذ جميع مستخدميك دفعة واحدة. أو أن ملء سيارة من

المستخدمين الذين يستقلون سيارة واحدة تعرض لحادث، أو أن هطول الثلج، أو المطر، أو حدوث هزة أرضية حال دون مجازفة المستخدمين بالمجيء إلى العمل (أو أنهم لزموا منازلهم مع أولادهم لأن المدارس أقفلت أبوابها). النتيجة واحدة في كل هذه الحالات، أي أنك تواجه نقصاً في اليد العاملة لتأمين الطلبة الكبيرة. ماذا تفعل؟

ما العمل؟



رد الفعل الطبيعي هو أن تستقدم مزيداً من المستخدمين للقيام بالعمل. من المهم في هذه الحالة أن تفكر بعواقب التسرع في التصرف: فالطلبية قد تكون طلبية تحدث مرة واحدة، وربما أن أعمالك الورقية لم تكتمل لأنك أخذت عطلة في الأسبوع الماضي. فكر في استخدام أشخاص مؤقتين لفترة قصيرة، لا تتكرر، وفي أوضاع موسمية. عندئذ ستتمكن من تجنب هذه النفقات غير المتوقعة وهذه الحالات التي تمثل مضيعة للوقت:

- ◆ الدولارات التي يتطلبها نشر إعلانات بطلب استخدام أشخاص دائمين وإجراء مقابلات معهم.
- ◆ الدولارات التي تقتضيها الضرائب، ورواتب التقاعد، والفصل من العمل.
- ◆ أن تبطل بمستخدم لا يلائم ثقافة الشركة لأنك تسرعت في استخدامه.

أفضل ما يمكن أن يحدث هو أن تتمكن من تلبية الطلبية وإنهاء الأعمال الورقية بقليل من الانقطاع عن العمل ودون عواقب طويلة الأجل. كما أنك لن تضطر إلى التعامل مع مشكلات المستخدمين المألوفة، أي الحديث في مستقبلهم المهني، ورزمات فوائدهم، وكيفية التعامل مع غيابهم بسبب المرض أو الإجازة.

فيما يلي كيفية التعامل مع احتمال حدوث نقص في عدد العاملين. أعدد قائمة بأسماء المستخدمين السابقين (إذا كانوا تركوا العمل بشروط جيدة)

وبأرقام هواتفهم. فهل هناك أفضل منهم للجوء إليهم طلباً للمساعدة في حالة طوارئ؟ وبينما أنت تفعل ذلك اتصل بوكالات مؤقتة وحدّثها عن احتياجاتك المحتملة، واملأ الأوراق اللازمة، وتعرّف على أساليب هذه الوكالات بحيث تتمكن من الحصول على مستخدمين ضمن مهلة قصيرة.

أنت تمارس «الانشغال» أكثر من ممارسة العمل التجاري

لديك عدد كبير من المستخدمين، وهم دائماً مشغولون، والواقع أنهم يتدافشون بسبب سرعتهم في إنجاز العمل في الأوقات المحددة. يبدو أنهم كفؤون جداً، وهذا ما يبيئه الحد الأدنى في شركتك.

ما العمل؟



صحيح أن هذه ليست أزمة محتملة تقتضي منك أن تستعين بفريق عمل أو أن تتصل بوسائل الإعلام، غير أنها على أي حال أزمة كامنة. فأنت استقدمت مستخدمين بتوقعات ونتائج معينة في ذهنك، وكنت مستعداً مقابل ذلك أن تدفع رواتب. الذي يحدث هو أن المستخدمين يقبضون الرواتب ولا يقدمون النتائج المتوقعة.

بداية، يجب أن تأخذ في الحسبان أن بعض المستخدمين الحاذقين يمكن أن يتظاهروا بالانهماك في العمل مع أنهم ليسوا كذلك. بل إنهم يتشاغلون ليظهروا بمظهر المنهمكين في العمل.

بالنسبة لأولئك المستخدمين الذين هم منهمكون حقيقة في العمل، يجب أن تعرف أن الكفاءة لا تؤدي بالضرورة إلى الفعالية. الكفاءة تعني الإنتاج بالحد الأدنى من الهدر، والنفقات، وبأقل حد من الجهود التي لا ضرورة لها. أما الفعالية فتعني إنتاج الشيء الصحيح بالحد الأدنى من الهدر، والنفقات. وبأقل حد من الجهود التي لا ضرورة لها. صحيح أنهم ينتجون معدلاً عالياً

من المدخل إلى المردود، ولكن إذا لم يكن المردود هو ما تحتاجه فإن تشاغلهم لن ينتج عملاً تجارياً.

فيما يلي بعض ما يمكنك عمله:

- ◆ راقب مستخدميك في أثناء العمل: هل هناك توقف عن العمل زائد عن الحد؟ هل اجتماعاتهم قصيرة ومفيدة؟ هل يجمعون بين أعمال متماثلة (كالإسراع من أجل تموينات المكتب) أم أنهم يضاعفون حجم أعمالهم بنشاطات لا لزوم لها (كاستبدال شيء واحد كلما نفذ).
- ◆ أعد تقييم مواهب ومهارات كل شخص وميوله في العمل: تعرّف على، واحترم، الاختلافات بين مقاربات المستخدمين للعمل. لن تفلح في محاولة إدارة كل واحد من العاملين في الشركة بالطريقة نفسها؛ لأن ما من شخصين يؤديان عمليهما بالطريقة نفسها. تولّ إدارتهم كأفراد مع أخذ العلم بالفوارق بينهم.
- ◆ قرر ما إذا كان المستخدمون يفهمون قيمة عملهم: هل يعدون عملهم جديراً ببذل الجهد؟ ما قيمة العمل بالنسبة للشركة؟ إن المستخدمين يؤدون العمل بصورة أفضل إذا عرفوا جواب السؤال «ما هو العائد لي؟» يجب أن يكون الجواب عن هذا السؤال واضحاً. وفي هذا الصدد أنا أتحدث عن شيء أكثر من المال. القيمة تأتي من الشعور باحترام الذات نتيجة العمل.
- ◆ راجع أوصاف العمل المسند إلى المستخدمين: هل تعكس هذه الأوصاف مجتمعة وتمثل تمثيلاً صحيحاً مدى العمل الذي يجب القيام به في شركتك، ضمن الزمن المحدد لإنجازه؟
- ◆ خذ بعين الاعتبار ما إذا كان المستخدمون أكثر، أو أقل، أو حوالي ما تقول أوصاف مهماتهم التي يجب أن ينجزوه.
- ◆ قم بتبسيط أساليب إنجاز العمل: لعل هناك زيادة كبيرة في هذه الأساليب أو زيادة كبيرة في إجراءات التدقيق.

- ◆ تحدث إلى مستخدميك كأفراد وكمجموع: أتح لهم إمكانية معرفة العقوبات أمام الفعالية.
- ◆ تخلص من الوزن الزائد: ما من شركة بحاجة إلى الاحتفاظ بمن يكون أداؤهم سيئاً وغير قادرين على إعطاء نتائج.

واجهت فترة من البطء في العمل ولكنك تريد الاحتفاظ بالمستخدمين

إذا أخذت الوقت اللازم لإيجاد أفضل المستخدمين، يكون من الحماسة التخلي عنهم بسبب بطء مؤقت في سير العمل.

ما العمل؟



أمامك عدة خيارات:

- ◆ كلفهم بالعمل بمشاريع التحسين، والأبحاث، والدراسات الديمغرافية. ثم توجه نحو الزمن الذي تكون فيه شركتك منمكة بالعمل من جديد. ترى ماذا تتمنى منهم أن يعملوا لو توفر الوقت؟
- ◆ إن فترة البطء في العمل ينتج عنها التدني في المال، لذلك اطلب منهم أن يقوموا بعمل إضافي وعدهم بمكافأة عندما ينتعش العمل من جديد، بشرط أن تكون قادراً على دفع المكافآت.
- ◆ إسأل المستخدمين أيضاً ماذا يريدون أن يعملوا. بعضهم قد يرغب في أن يتغيب بعض الوقت لإنجاز مصالح شخصية ويكون تغييرهم بلا راتب بشرط أن يعلموا أنهم سيعودون إلى وظائفهم في نهاية المدة.

أعرف شخصاً يملك استوديو لفنون الرسم وشركة إعلانات بالقرب من مدينة كليفلاند يستخدم الإبداع في حل مشكلة فترات البطء في العمل. فهو بدلاً من أن يدفع إلى المستخدمين كامل رواتبهم خلال فترة البطء التي تمتد

ما بين أسبوعين وثلاثة أسابيع والتي تحدث كل عام، يعقد اتفاقاً مع أحد أصحاب المطابع بشأن «إعارة» مستخدمين له خلال تلك المدة. باستطاعة مستخدميه أن يساعدوا صاحب المطبعة في إنتاج كمية هائلة من الروزنامة السنوية، ومن جانبه يدفع لهم صاحب المطبعة نسبة مئوية من رواتبهم. وبذلك تعود الفائدة على الجميع، فصاحب المطبعة يكون سعيداً بهذا الترتيب ومالك الشركة لا يضطر إلى دفع الرواتب خلال فترة البطء في العمل، بينما يقول المستخدمون: إن هذه التجربة تذهلهم لامتلاك مهارات في أعمال الطباعة مما يجعلهم قادرين على التحاور بذكاء مع الزبائن عندما يعودون إلى العمل.

قد يتسبب المستخدمون في أن تخسر زبائنك

الزبون الوفي اليوم يمكن أن يغيب عنك غداً، فلا تراه ثانية. إذا تسبب مستخدموك في إبعاد أفضل زبائنك عنك بسبب الحماقة أو الخدمة المتدنية، فإنك ستخسرهم بذهابهم إلى منافسيك. ومهما كان لديك من عروض لهم فمن المرجح أن يقدم منافسوك لهم ما يفوق عروضك. يجب ألا يخدعك التفكير في أن جموع اليوم ستكون موجودة بالضرورة غداً. بمجرد إعطاء هذه الجموع سبباً للانصراف عنك يكمل المنافسون العملية. ونتيجة الخدمة السيئة للزبائن تعني انعدام الزبائن، وانعدام الزبائن مساو لانعدام العمل التجاري. هذه هي الحال بكل بساطة بالنسبة لأماكن بيع الكتب المستقلة والمحلات الصغيرة لبيع قطع الكمبيوتر. إن الخدمة الجيدة للزبون لا تكفي للمحافظة على قدرة المنافسة مع محلات البيع الكبيرة. لذلك خدمة الزبون المثالية تصبح ضرورية باعتبارها الطريقة المثلى لكي يتمكن عمل تجاري صغير من التفوق على منافسيه الأكبر منه.

ما العمل؟



خدمة الزبون الممتازة تؤدي إلى مبيعات كبيرة لأنها الطريقة الفضلى لاجتذاب أنواع جديدة من العمل مع الاحتفاظ بالأنواع القديمة.

فيما يلي طريقة إعداد برنامج لخدمة من الطراز الأول للزبون تكون ترجمتها أرباحاً كبيرة مع مرور الزمن:

◆ ابتكر معايير رسمية تتبعها الشركة للتعامل مع الزبائن. سياسة خدمة الزبائن يجب أن تكتب خطياً على الورق ويجب أن تجعل كل مستخدم يتقيد بها. عندما بدأت (ليسلي ماركل Leslie Markle) - هذا ليس اسمها الحقيقي - تتلقى شكاوى من الزبائن بسبب جلافة أحد مستخدميها، حرصت على أن تراقب كيفية تفاعل المستخدمين مع الزبائن. تقول ماركل: «لم أجد في الأمر مشكلة. لم أفهم ماذا تريد الزبائن. في نهاية الأمر طلبت من عمتي أن تأتي في أحد الأيام وأنا خارج محل بيع الكتب الذي أملكه في مدينة شيكاغو، بعد أن شرحت لها توقعاتي لكيفية معاملة الزبائن. وبما أنني كنت خارج المحل فإن المستخدم عامل عمتي بقلة احترام وعدم مبالاة مما جعلني أعاتبه على سلوكه. ولا أدري عدد الزبائن الذين خسرتهم قبل أن أعالج الأمر مع المستخدم. نتيجة لذلك، وضعت قواعد رسمية خطية تبين كيف أتوقع أن تكون معاملة الزبائن». إن ماركل تشاطر أصحاب الأعمال التجارية الآخرين تجربتها خلال اجتماعات الجمعية المحلية. وهي تقول: «إذا أمضى أصحاب الأعمال التجارية الوقت الكافي لكي يحسبوا بدقة الإيرادات التي خسروها بسبب انصراف الزبائن عنهم نتيجة الإحباطات التي أصابتهم من جراء الخدمة السيئة، فإن الرقم سيكون كبيراً جداً، ولن تعود أهمية الخدمة الممتازة للزبائن موضع شك».

◆ ابدأ برنامجاً لتقديم اقتراحات بشأن خدمة الزبائن. ضع صندوق اقتراحات في إحدى غرف الشركة. اطلب من المستخدمين أن يضعوا في الصندوق أفكاراً لتحسين علاقات الشركة مع الزبائن. ولكي تحرضهم على التفكير، اعرض خمسة وعشرين دولاراً لكل فكرة تتبناها الشركة. بهذه الطريقة يمكن التوصل إلى نتائج رائعة، إذ إن المستخدمين يشجعون في الاهتمام برغبات الزبائن. إضافة إلى ذلك يتولد لدى المستخدمين تقدير لجديتك في موضوع خدمة الزبائن.

◆ عيّن شخصاً للإشراف على العلاقات مع الزبائن. يجب أن يقع اختيارك على مستخدم ذكي للإشراف على سائر العلاقات مع الزبائن على أساس يومي. في الشركات الصغيرة لا داعي لأن تكون هذه المهمة هي المهمة الوحيدة لشخص واحد، ولكن لا بد من وجود شخص واحد يملك السلطة والمعرفة للتعامل مع الزبائن.

التمييز ما زال قائماً

بالرغم من وعي المجتمع للتمييز وتبعاته القانونية، لا تزال أعمال تجارية كثيرة تعاني من جرائمه. إذا اشتبهت بأن أحداً من المستخدمين لا يعامل أحداً من الناس بطريقة لائقة فعليك أن تتدخل وأن تتخذ إجراءً من أجل حماية مستخدميك وحماية نفسك.

ما العمل؟



حدد ما هي الأشياء التي تسبب ما تشاهده من تمييز. إحدى الطرق للقيام بذلك هي أن تراقب المستخدمين خارج مكاتب الشركة خلال مناسبات رياضية أو خلال النزوهات. في هذه الأوضاع قد تجد أن أحد المستخدمين مرفوض بسبب سلوكه الاستفزازي الذي لا يحدث إلا في المكتب، بدلاً من أن

يكون مرفوضاً بسبب تحامله على الآخرين بسبب العرق، أو الجنس، أو الدين. إذا كان هذا هو الوضع، تحدث إلى المستخدمين لتتعرف على مظالمهم.

روى لي مالك أحد الأعمال التجارية قصة عن مستخدم من الأقليات شعر أنه منبوذ من بقية زملائه في العمل. كان صاحب العمل مذعوراً فبادر إلى التحقيق لمعرفة سبب المعاملة التي يتلقاها هذا الشخص. تبين بنتيجة التحقيق أن هذا المستخدم له مشكلة صحية تنفّر بقية العاملين منه، ولو لم يلح مالك العمل على العاملين لإعطائه أجوبة لسلوكهم، لكان انتهى به الأمر إلى دعوى قضائية ضد شركته بسبب التمييز.

إذا قدم أحدهم ادعاء ضد أحد المستخدمين، بادر إلى التحدث مع الشخص الذي قدم الاتهامات. ثم تحدث مع شهود. وثّق المحادثات كتابةً. أظهر للمستخدمين أنك تبذل جهداً لإيجاد حل منصف. إذا شعرت أن الاتهامات مجحفة، تحدث إلى الشخص الذي قدم الشكوى وشرح له سبب شعورك، ولكن دون أن تحرمه فرصة تقديم الشكوى. أما إذا شعرت أن الاتهام صحيح، فبادر إلى اتخاذ إجراء تصحيحي. أحياناً قد يكون التدريب بحد ذاته كافياً. وفي أحيان أخرى قد تضطر إلى طرد المذنب. تأكد من أن جميع المستخدمين يعرفون سياستك بشأن التمييز.

التحرش الجنسي مصدر قلق في أية شركة

إن التحرش الجنسي ليس مصدر قلق للأعمال التجارية الكبيرة فقط، لأن الأعمال التجارية الصغيرة أيضاً يمكن أن تتعرض لغرامات، وإجراءات قانونية وتدنُّ في المعنويات بسبب هذه الأمور التي ترافق التحرش. في عام ١٩٩٧ حصلت امرأة في كاليفورنيا على ٦.٦ مليون دولار بسبب تعرضها

للتحرش الجنسي من زملائها في عمل تجاري صغير، وهو شركة تتعامل بالسيارات. وتقول الجمعية الأمريكية للأبحاث النفسية إن ما بين أربعين وستين بالمئة من مجموع النساء العاملات في مؤسسات من مختلف الأحجام، قدمن شكاوى عن تعرضهن للتحرش الجنسي بشكل من الأشكال.

علاوة على ذلك، فإن قانون الحقوق المدنية لعام ١٩٩١ يقول إن أية شركة يقل عدد العاملين فيها عن المئة يمكن أن يفرض عليها دفع مبلغ يصل إلى خمسين ألف دولار تعويضاً عن أضرار ناتجة عن قضية تحرش جنسي، وتبين أن الشركة كانت مهملة في هذه القضية.

هذا كله يعني أن التحرش الجنسي ليس شيئاً يعامل باستخفاف. بيد أن الإحصاءات التي وضعها معهد إدارة الأزمة في مدينة لوزفيل، في ولاية كنتاكي، أظهرت أن حالات التحرش الجنسي ازدادت بنسبة ٣٩٠٪ بين العامين ١٩٩٠ و٢٠٠٠، وأن ١٥,٥٠٠ قضية من هذا النوع قدمت فيها شكاوى في عام ١٩٩٨ وحده، مقارنة بالرقم ٩٠٠ في عام ١٩٩١.

ما العمل؟



التحرش الجنسي عمل خطير ومكلف، لذلك فإن كل عمل تجاري - مهما كان صغيراً - يجب أن تكون عنده سياسة مكتوبة على الورق. وتنص الأنظمة الفدرالية في الولايات المتحدة أن العمل التجاري يتحمل مسؤولية التحرش الجنسي الذي يقع في مكان العمل «المكان الذي يعرف أو يجب أن يعرف المستخدم نوعية السلوك فيه».

وبدلاً من تجاهل الموضوع، هيئ نفسك الآن بحيث يكون لك محام في حالة حدوث تحرش جنسي في شركتك.

◆ اكتب ووزع سياسة واضحة تمنع التحرش الجنسي من أي نوع في شركتك. اجعل مستخدميك يقرون كتابةً أنهم قرأوا وفهموا تبعات انتهاك هذه

السياسة. فأنت بموجب القانون الفدرالي - بصفتك صاحب العمل - مسؤول عن سلوك المستخدم خلال العمل إلا إذا أمكنك أن تظهر أن في شركتك سياسة مكتوبة على الورق وموزعة تمنع التحرش الجنسي.

- ◆ احمل على محمل الجد أية أخبار عن تحرش جنسي. وثّق كل الشكاوى خطأً مع أكثر ما يمكن من التفاصيل.
- ◆ تحدث إلى شهود الحادث المزعوم وسجل أقوالهم.
- ◆ اتصل بمحاميك إذا هدد المستخدم بتقديم شكوى.

معلومات الشركة في خطر بسبب استقالة أحد المستخدمين

بالرغم من اتباعك أفضل الأساليب في استخدام الأشخاص، وتوفير الفوائد لهم، وإعطائهم تمويضات، فلا بد من أن يترك بعضهم العمل من حين إلى آخر. وقد تكون أسباب ترك العمل كثيرة:

بحثاً عن فرصة أفضل في مكان آخر، أو محاولة شيء جديد، أو إيجاد فوائد أكثر وأفضل، أو العودة إلى المدرسة، أو انتقال المسكن إلى موقع آخر، أو البقاء في المنزل مع الأسرة، أو الشروع في عمل تجاري خاص... الخ. لا تفزع، وتذكر أن أمامك عدداً من الخيارات.

ما العمل؟



عندما يرغب مستخدم رئيسي في ترك العمل، لا تغضب. بدلاً من ذلك فكر في تحسين شروط عمله للاحتفاظ به في الشركة. إن خيبة الأمل التي تشعر بها في أول الأمر، يمكن بسهولة أن تحجب عنك هذا الخيار، ولكن هذا الخيار يمكن أن يكون الأفضل. والعرض الذي تتقدم به يجب ألا يشمل موضوع الراتب. تذكر أن المنافع التي يجنيها المستخدم من العمل تتجاوز كثيراً المبلغ الذي تدفعه أجراً له. أحياناً، تكون هناك منافع أخرى غير

التعويض، هي التي يريدتها المستخدم: لقباً جديداً، ساعات عمل أفضل، خيارات أكثر من حيث الرعاية الصحية، شروط عمل أفضل، مسؤولية أكثر/ أقل، مزيداً من المساعدة، وأموراً أخرى.

تحدث مع المستخدم. قد تكتشف أن شيئاً ما كان يزعجه من زملائه ومن بيئة العمل لم يسبق أن علم به. وهذا الشخص قد يظن أنك تعلم ولكنك لا تفعل شيئاً.

إن العديد من أفضل وسائل الدفاع عن شركتك عندما يتركها أحد المستخدمين، يجب اتباعها قبل حدوث الاستقالة بوقت طويل.

◆ أوصاف الوظيفة أداة ممتازة لتثبيط العزم على الاستقالة. مع أن القانون لا يتطلب وضع أوصاف للوظيفة، إلا أن هذه الأوصاف يمكن استخدامها كأداة لتقييم طالبي العمل، وأداة يستخدمها طالبو العمل لتقييم الوظيفة قبل الالتحاق بالعمل، بدلاً من أن يكون قرارهم «سأجرب العمل فإذا لم يرق لي سأتركه». إن أوصاف الوظيفة توفر للمستخدمين المرشحين للوظيفة فكرة عن المهام التي تتطلبها الوظيفة التي يتقدمون بطلبات الالتحاق بها. بما يضمن أن تتوافق نظرة كل منكما إلى مسؤوليات الوظيفة مع توفر الوسيلة لتقييم الأداء وتوفير المزيد من الاطمئنان إلى أن المستخدم سيؤدي واجبات الوظيفة التي يطلب الالتحاق بها. إلى جانب ذلك. وهذا لفائدة صاحب العمل. فإن أوصاف الوظيفة تسهل كثيراً صرف المستخدم من العمل بسبب سوء الأداء، وذلك لأنك وضعت سلفاً قواعد خطية.

◆ ثمة إجراء ثانٍ دفاعي يجب اتخاذه قبل المجازفة بفقد مستخدم مطلع تمام الاطلاع، وهذا الإجراء هو الحد من إمكانية الاطلاع على المعلومات الخاصة في المقام الأول. فمن الناحية الجوهرية، يستطيع المستخدمون الذين يتركون العمل أن يأخذوا معهم شيئاً: العلاقات والمعلومات. وبغض النظر عما إذا

كانت معرفة معينة هي محمية بالقانون باعتبارها سرّاً تجارياً، فإن المستخدمين لا يمكنهم أن يسرقوا ما لا علم لهم به. هذا، بطبيعة الحال، يجعل منك شخصاً متفرداً بذاته، لأنك لا تتقاسم ما تعرفه ولا سلطة اتخاذ القرارات مع أي من المستخدمين. عندئذ يبدأ المستخدمون الجيدون بالشعور بالإحباط، بل وبالغضب، ما لم تجعلهم يشعرون أنهم موضع ثقة وأنهم أهل للاطلاع على الأمور. ولذلك فإن الخيار الأفضل هو أن تطلع مستخدميك على معطيات الشركة بشرط حماية المعلومات بطريقة أخرى، بحسب ما يوضحه الخيار التالي.

◆ إن خيارك الثالث، ولعله الدفاع الأفضل، هو التوثيق القانوني بشكل عقود واتفاقات عدم تنافس. مادامت أسماء المستخدمين مدرجة على جدول الرواتب، ينتظر منهم قانونياً الإخلاص لأرباب العمل. ولذلك يمكن أن ينص العقد على أن المستخدم الذي ينوي ترك العمل يمتنع عن استمالة زبائن الشركة إليه، أو التواطؤ مع زملائه على ترك العمل سوية، أو الترويج للشركة التي سينتقلون إليها، أو إهمال أعمال وظائفهم. (غير أنه يمكنهم الاستعداد لترك العمل بالإعداد لخطة عمل جديد، وإنشاء أو شراء شركة. وفي حالات معينة أن يخبروا الزبائن الحاليين أنهم عازمون على ترك عملهم والشروع في عمل تجاري جديد).

إن اتفاقات عدم التنافس تحظر على المستخدمين المنصرفين أن ينافسوا عملهم السابق في نفس العمل التجاري وضمن منطقة جغرافية محددة لمدة محددة من الزمن، ولكن يجب أن تنتبه إلى أن موثيق عدم المنافسة هي إحدى أكثر مجالات التنازع في قانون الاستخدام. وهي معمول بها في معظم الولايات إذا كانت القيود معقولة من حيث المدى والمدة. الكلمة الأساسية هي كلمة معقولة. وبصورة عامة، يسمح القانون لهذه القيود إذا كانت في حدود

ضيقة وهدفها حماية رب العمل وليس فقط منع المنافسة. ولدى تحدي شركة عدوانية فرضت قيوداً على نطاق واسع جداً فقد يتحتم عليها أن تدافع عن موقفها أمام المحكمة بينما قد تلغي المحكمة كامل الاتفاق بدلاً من تخفيف قيودها إلى الحد المقبول.

لسوء الحظ أنه لا توجد قواعد ثابتة للمدة التي يمكنك خلالها أن تمنع مستخدماً سابقاً من منافستك. فهذه القواعد تختلف من حالة إلى أخرى، تبعاً لعوامل منها المدة التي يتطلبها أن تجد شركتك شخصاً بديلاً، وعدد المرات التي كان المستخدم المنفصل عنك يتصل فيها بالزبائن.

ثم إن المستخدم الموجود في الشركة يمكنه أيضاً أن يخرب معدات أو أجهزة كمبيوتر أو يفشي أسرار عملك التجاري. من قبيل صيغ العمل، والوصفات، والعلامات الفارقة، والأجهزة والمعلومات التي تستند إليها في الشركة وتطبيقات مميّزة تنافسية. إن معلومات اعتيادية. في ظاهرها غير مؤذية، كقائمة بأسماء زبائن، أو معلومات ذات صفة معقدة من قبيل اختراع أو برنامج للكمبيوتر، قد تشكل سراً من الأسرار التجارية. ولكي تحدد المحكمة الملكية الحصرية، تدرس ما إذا كان شخص من خارج شركتك مطلعاً على معلومات يعرفها العاملون في شركتك، وبأية سهولة يمكن الحصول عليها قانونياً ونسخها.

إن (آن كينغ Ann King) وهي إحدى مالكين لشركة (بلومنج كوكيز كاتالوغ Blooming Cookies Catalog) في أتلانتا، نقلت الدرس الصعب لحماية المعلومات الحيوية لدى شركتها. وهي، وفقاً للمعايير الاستثمارية، بدأت بداية عظيمة عندما أسست الشركة. كان العمل في الشركة ينمو، ومع ذلك لم تملك ما يكفي لشراء قرن تجاري خاص بالشركة، ولذلك تعاقدت مع مخبز صغير في بلدة (سميرنا) بولاية جورجيا. وهي تقول في هذا الشأن: « لم أسجل خطأ في ذلك الحين أن وصفة الكعك الذي تنتجه هي معلومات

حصرية، وبالتالي فإن واحداً من العاملين في المخبز اقتبسها وشارك فيها شركة أخرى كان المخبز يتعامل معها، وكانت النتيجة أن تلك الشركة اشتهرت بسبب الوصفة».

ومع أن القانون يتطلب من المستخدمين أن يلزموا الصمت تجاه الأسرار التجارية لأرباب عملهم، فإن الشركة قد تكون عندها معلومات سرية لا تنطبق عليها هذه الحماية. ولذلك فإن جعل المستخدمين الجدد يوقعون على اتفاقية بعدم إفشاء المعلومات أو المحافظة على الكتمان لحماية جميع المعلومات الحساسة، هو إجراء يدل على الذكاء. إن اتفاقية من هذا النوع يمكن أن تضع تعريفاً للمعلومات الواجبة حمايتها، وإقناع المستخدمين بجدية الالتزام، وتوفير بيئة هامة عندما يحدث خلاف.

ابحث مع محاميك في إضافة فقرة إلى الاتفاقية بشأن الأضرار المقطوعة. فهذه الفقرة تحدد المبلغ الذي يترتب على المستخدمين المنفصلين عن الشركة دفعه لك إذا أخذوا زبائنك بينما قيد عدم المنافسة يكون ساري المفعول. وعلى غرار ذلك، يمكنك أن تعاقب المستخدمين المنفصلين عن العمل بإرغامهم على التنازل عن تعويضات معينة تدفع في نهاية العمل إذا انتهكوا اتفاقيات عدم إفشاء المعلومات وعدم المنافسة، اعمل منذ الآن بالاتفاق مع محاميك لحماية شركتك من المستخدمين الذين ينفصلون عنها في المستقبل. لمزيد من المعلومات عن المستخدمين وتخريب أجهزة الكمبيوتر راجع الفصل الخامس.

ضع خطة لخلافة المدير التنفيذي والاستمرارية

إن العديد من الأعمال التجارية الصغيرة هي أعمال ملكيتها للأسرة - والسبب أنه لم يُدرّب أحد على أخذ زمام الشركة بيديه في حالة غياب

أو وفاة غير متوقعة. لقد سمعنا جميعاً أخبار مديرين عديدين كانوا يسافرون في طائرات تحطمت وهم على متنها. أحياناً يجد المستثمر نفسه فجأة فاقداً لصانعي القرار والأشخاص ذوي المعرفة بسبب أوضاع شخصية. يقول (آل فيلدز Allen Fields) «يتبدل الناس، وأحياناً يتبدلون بطرق مفاجئة وخلال مدة قصيرة». إن (فيلدز) الذي كان يملك شركة للتدريب على الكمبيوتر، فقد اثنين من كبار العاملين في شركته، دفعة واحدة. وهو يشرح ما حدث فيقول: «ذات يوم كان كبير المسؤولين التنفيذيين في شركتي بمثابة الملك في عملي التجاري، بوجوده لم يساورني أي قلق. كانت أمور الشركة على ما يرام. آخر ما علمته عنه أنه ترك المدينة ليهرب مع رئيس الشركة. خَلَّف وراءه زوجته، وأولاده الثلاثة، وشركتي. فجأة لم يعد هناك من يدير الشركة، لأن نواب الرئيس الثلاثة كانوا يتصارعون على المناصب الشاغرة ويحاولون أن يعرفوا كيف تستمر عمليات الشركة، بل لم يبق في الشركة أي شخص له خبرة بالمسؤوليات ذات المستوى الرفيع. هذا الدرس القاسي علمني أن أتأكد من تنشئة مستخدمين آخرين وتزويدهم بالمعلومات الحيوية عن الشركة». منذ ذلك الحين باع (فيلدز) الشركة وهجر عالم الاستثمار.

ما العمل؟



إذا كنت واحداً من المستخدمين الذين يتعاقدون مع مدير تنفيذي رئيسي أو رئيس للشركة، احرص على تنشئة شخص ما ليتولى المنصب في حالة فقدك الشخص الرئيسي في شركتك.

عائلات المستخدمين يجب الاهتمام بها أيضاً

عندما تضيف أشخاصاً إلى اليد العاملة في شركتك، فأنت لا تتعاقد فقط مع مستخدم، بل مع أسرته أيضاً. هذا المستخدم سيتحدث عن العمل في

منزله، يشكو منه، أو يفاخر به. وأفراد أسرته سيحصلون على انطباعات عن شركتك يتقاسمونها مع أصدقاء أو أقرباء يصادف أنهم زبائن أو زبائن محتملون. فإذا لم تكن الأسرة راضية عن الشركة، فقد يخلق لك ذلك مشكلة؛ لأن أفراد الأسرة لا يشعرون بنفس المانع من تلويث سمعة الشركة الذي يشعر به المستخدم.

ما العمل؟



هنالك طرق عديدة تتبعها الشركات لإقامة علاقة جيدة مع عائلات المستخدمين، بدءاً من ترتيب نزهة أو إرسال نشرات إلى منازل المستخدمين بالبريد، وتبحث هذه النشرات في موضوع سلامة العائلات. ولكن هذا الكتاب لا يبحث في موضوع إقامة العلاقات، وإنما في موضوع المحافظة على العلاقات لكي تتمكن الشركة من البقاء. ولذلك، فإن نصيحتي هي أن تتصل مع العائلات أيضاً عندما تتعرض لتحول غير متوقع في الأحداث. وهذا يمكن أن يتم بنفس سهولة تزويد المستخدمين خطياً بتفسير لتحول الأحداث وتشجيعهم على اطلاع عائلاتهم عليه، ولكن لا بد من أخذ الحيطة لأحد الأمور، وهو أن الشيء الذي يقصد به المستخدمون وعائلاتهم فقط، لا يعني أنه سيظل مخفياً عن عيون أناس آخرين. تذكر هذا الأمر كلما عمدت إلى كتابة أمر ما.

إن الاتصال مع عائلات المستخدمين قد يعني أن تتحدث إلى أفرادها في مكان عملك. لقد رأيت عدة أوضاع تضرر فيها أحد المستخدمين بسبب طلب المساعدة من خارج مكان العمل، إذ انتشر بين الناس خبر يقول أن شخصاً ما في شركة كذا لحق به أذى. في مثل هذه الحالة يسارع أفراد العائلات إلى الاتصال بمكاتب الشركة، وإذا تعذر الاتصال هاتفياً، يذهبون إلى المكاتب.

وهذا يعني في حالة الطوارئ، أنك قد تحتاج إلى مكان يخصص للعائلات ويكون في منأى عن الأحاديث السلبية، وفي منأى خاصة عن وسائل الإعلام. حدد منذ الآن موقع هذا المكان وأخبر كبار المراقبين في الشركة أين المكان الذي وقع اختيارك عليه.

متى تضطر إلى صرف مستخدم من العمل

لنفترض أن في شركتك مستخدماً يخالف كل قواعد العمل، فهو يأتي إلى العمل متأخراً دائماً، وهو يزور في أوراق النفقات، وهو يتكلم بالسوء عن الشركة، وهو من حين إلى آخر يمر عند الزميلات في العمل، كما أنه لم يحقق هدفاً واحداً من أهداف الأداء في العمل خلال الشهور الستة الأخيرة. فأنت بدافع من الإحباط، تصرفه من العمل في نهاية يوم الاثنين. ثم في يوم الثلاثاء تتحول معاناتك إلى كابوس عندما تعلم أن هذا الشخص أقام دعوى ضدك.

ما العمل؟



أنجز ما يجب عمله داخل الشركة قبل أن تطرد شخصاً ما. ولكي تقدم سبباً عادلاً من الناحية القانونية لصرف أحد المستخدمين، يجب أن تبرهن أن هذا الشخص غير كفؤ إلى حد خطير، وسيء السلوك، ولا يحترم سياسات الشركة، ثم يجب أن تمنحه فرصة كافية لتصحيح مشكلاته. إذا فعلت كل ذلك واستمر المستخدم يخلق لك مشكلة، عندئذ يحق لك أن تنتهي خدمته في الشركة. احرص دائماً على استشارة محاميك تجنباً لإقامة دعوى طرد من العمل بطريقة خاطئة.

لا تستخف أبداً بمسألة الطرد من العمل. تذكر أن الشخص الذي تصرفه من العمل كان يعمل جنباً إلى جنب مع بقية مستخدميك وربما أيضاً مع

الذين تستمد منهم مواد العمل، ومع الزبائن وحتى مع منافسيك. والاحتمالات في هذه الحالة هي أن يكون لهذا الشخص أصدقاء وأشخاص يأتهم على أسراره من بين كل هؤلاء. تعامل بعناية مع الوضع، وأظهر الاحترام للشخص الذي تفكر بالتخلص منه. دعه يحافظ على كرامته. آخر ما يجوز أن يخطر ببالك هو أن تشوّه سمعتك عند الناس الذين يتابعون وضعك. بصورة عامة، اتبع الإرشادات التالية:

- ◆ ليكن جميع مستخدميك على علم بما تتوقعه منهم قبل أن يحدث سوء تفاهم أو وضع سلبي.
- ◆ زدّهم بنسخ من سياسات الشركة وأساليب عملها.
- ◆ أوجد نظاماً يتمكن مستخدموك من خلاله أن يكونوا على علم إذا لم تسر الأمور بموجب خطتك، لكي تتاح لهم فرصة التغيير. قد يساعد على ذلك إجراء تقييم للأداء مرة في العام أو كل ستة شهور.
- ◆ تحدث مع المستخدم الذي يسبب المشكلات، وامنحه فرصة عرض رؤيته للأمر، فقد يكون الأمر ببساطة أنه لا يحصل على الأدوات الصحيحة للقيام بوظيفته ربما كانت شروط عمله غير ملائمة لإنسان يشكو من عاهة، مثلاً ضعف البصر.
- ◆ وثّق جميع إجراءاتك بعناية، كن واضحاً في ما تكتب، سجّل كل المحادثات، والتفاصيل، والتواريخ. تأكد من أن المستخدم مدرك لما تكتبه وما تضعه في إضبارته الشخصية.
- ◆ اصرف المستخدم من العمل عند الضرورة، بعد أن تكون منحتة الفرصة الكافية والوقت الكافي للتغيير.

عندما يحين الوقت لصرف الشخص من العمل اسأل نفسك: إذا صُرف مستخدم بطريقة مكتومة، هل يعلم أحد بذلك؟ كلا، وهذا هو المهم، إن

الصرف من العمل يجب أن يتم بمعزل عن زملاء الشخص المصرف، حتى ولو اضطرتت إلى اصطحابه إلى خارج المكتب للقيام بذلك. افعل ذلك بعد ساعات الدوام أو قبلها إذا دعت الضرورة. إن مديري برامج الأحوال الذاتية للعاملين سيقولون لك أن يوم الجمعة هو أفضل يوم لصرف شخص من العمل، لأن ذلك اليوم يعطيه فرصة لتهدئة أعصابه واستعادة بعض كرامته.

لا تصطحب المستخدم المصرف من العمل إلى طاولته أو خزائنه بحضور زملائه. فهذا أمر محرج له وللمستخدمين الذين تستبقيهم في العمل، وإذا اضطرتت، أرسل إليهم بالبريد أشياءهم الشخصية في اليوم التالي.

أحد أسباب عدم السماح للمستخدم المصرف من العمل بالعودة إلى مكان عمله بعد صرفه هو حماية نفسك، وحماية بقية المستخدمين وحماية عملك التجاري، ذلك أن بعض المستخدمين المستائين قد تراودهم أنفسهم بأن يقتطعوا رطلاً من اللحم بواسطة دس معلومات حساسة، وإتلاف أوراق هامة، والتسبب في أعطال في الكمبيوتر، وتعطيل بعض الآلات، وتشويه أثاث المكتب وجدرانه، وإلحاق الأذى بشخص ما، أو سرقة شيء من الشركة. إحدى الخطوات الأخرى لتأمين نفسك هي الاحتفاظ بسجلات المستخدمين السابقين لأنها تساعد الشرطة في أي تحقيق في المستقبل.

◆ حدد موعداً لإجراء مقابلة ليتعرف خلالها المستخدم على سبب الفصل من العمل وعلى أية ميزات له عند الفصل، مثل المبلغ الذي يستحقه عند الفصل من العمل وما يستحقه بسبب البطالة.

◆ ليكن هناك شخص ثالث في أثناء المقابلة ليكون شاهداً على كلامك.

من أجل المحافظة على علاقات حسنة، اختصر إمكانية رفع دعاوى قضائية، وأظهر المحبة تجاه المستخدمين الآخرين، ولا تجعل المستخدم المصرف من العمل يغادر الشركة خاوي الوفاض. ادفع له مبلغاً لقاء الصرف من العمل، أو

اعرض عليه أن تتحمل نفقات الدراسة في إحدى الكليات المحلية بضعة شهور لدراسة برنامج خاص بإيجاد وظيفة. إنها رغبتك أن تتأكد من أنك لا ترمي المستخدم في الشارع، وذلك من أجل راحة ضمير كل شخص له علاقة بالأمر: أنت، والمستخدم، والزملاء الذين شهدوا الواقعة. اجعل الأمور تبدو وكأنك تحاول مساعدتهم على تأمين مستقبلهم.

ما هو السبب الأساسي للتعامل مع الصرف من العمل بدبلوماسية؟ في كل عام يقيم آلاف من المستخدمين الذين صرفوا من العمل، دعاوى ضد أرباب عملهم السابقين. وشكاواهم سواء أكان لها أم لم يكن لها ما يسوغها، تكلف أصحاب الأعمال التجارية الصغيرة ملايين الدولارات في رسوم المقاضاة والوقت الضائع والإنتاجية.

استخدام الأشخاص بتسرع عمل محفوف بالخطر

حان الوقت لتوظيف مستخدم جديد، وهدفك هو أن تفعل ذلك بسرعة ودون تكاليف زائدة عن الحد، لأنك تعتبر الوقت الذي تمضيه في هذا الشأن وقتاً غير منتج. ولذلك هذا بالضبط هو الوقت الذي يجب فيه أن تتمهل وتأخذ الوقت الكافي لتوظيف الشخص المناسب.

إن توظيف مستخدم هو دائماً أمر محفوف بالخطر، ولكن ما قولك إذا حدث أنك استخدمت دون وعي سائق سيارة سكيراً، أو شخصاً يسيء لصغار السن، أو مجرماً صدر بحقه حكم قضائي؟ ستواجه شركتك خطراً جسيماً إذا سعى أحدهم إلى إقامة دعوى ضد رب عمل المذنب. أي ضدك.

ما العمل؟



عليك بطبيعة الحال أن تستخدم الشخص الذي يبدو صالحاً لك وللوظيفة والأعمال التي تريد إنجازها. إن عدة عوامل تؤثر في توظيف الشخص

المناسب، وهنالك كتب عديدة ألفها أشخاص حول البحث الصحيح والدقيق عن المستخدم المناسب. وأنا هنا سأقوم فقط بتلخيص أربعة جوانب. وهي جوانب هامة. من النصيحة المتعلقة بحماية نفسك عند استخدام أحد الأشخاص.

- ◆ **توقع أن تدفع ثمن الخبرة.** إذا أردت أن تدفع الحد الأدنى من الأجر وأن تتوقع الجودة من المستخدم، يجب أن تتذكر القول المأثور «المردود على قدر الثمن». يجب أن تكون مستعداً لدفع الأجر الذي يستحقه الشخص «المناسب» كي لا يعرض الشخص «الخطأ» شركتك للمتاعب بسبب أخطائه وأغلاطه أو بسبب صرف المزيد من وقتك الثمين في تدريبه مدة أطول.
- ◆ **دقق تدقيقاً شاملاً في الخلفية.** يجب أن تصر على توصيات تثبت حقيقة وضعه، ودقق فيها كلها. اتصل بأرباب العمل السابقين، وبالكليات وبالمراجع الشخصية لتتأكد أن طالب العمل شغل فعلاً المناصب التي ادعى أنه شغلها وحصل فعلاً على الشهادات العلمية التي ادعى أنه حصل عليها.
- ◆ **هينئ أسئلتك.** يجب أن تعرف على وجه اليقين ما هي الأسئلة التي لا يمكنك أن تطرحها، ومن ضمنها الأسئلة المتعلقة بالعمر، والعرق، والدين، والوضع العائلي. أما إذا كان يهملك أن تعرف كيف يمكن أن تؤثر الحياة الشخصية لطالب العمل على أدائه في العمل، عندئذ اطرح أسئلة تصاغ بهدف الحصول على الجواب ولكن مع تركيز على الوظيفة. فبدلاً من أن تسأل عما إذا كان طالب العمل مستعداً للابتعاد عن أسرته مدة من الزمن، اسأله إن كان مستعداً للسفر. وبدلاً من أن تسأل هل يتغيب المستخدم عن العمل عندما يكون أولاده في المنزل بسبب تغييبهم عن المدرسة نتيجة لهطول الثلج أو بسبب المرض، اسأله هل هو راضٍ عن ساعات العمل أم أنه بحاجة إلى وقت مرن.
- ◆ **اجعل المستخدمين الجدد يجتازون فترة اختبار.** إن ذلك من شأنه أن يسهل عليك السماح لهم بالانصراف إذا ظنوا أن لهم صفة الديمومة في شركتك.

وَقَرَّ الأَمْنُ إِذَا كَانَ مَقَرَّ عَمَلِكَ التِّجَارِيِّ فِي مَنْزَلِكَ

عندما تأتي بمستخدميك إلى منزلك، فإنك تكشف أمامهم كامل حياتك، بدءاً من كيفية معاملة أولادك إلى الأمكنة التي تقصدها للتسوق، والمأكولات التي تتناولها. أسوأ من ذلك، أن المستخدمين يصبحون على علم كامل بحياة أسرتك اليومية وبما يحتويه منزلك.

(جويس نايلور Joyce Nylor) وهي مهندسة كيميائية، أحضرت إلى منزلها امرأة لتهتم بابنها الصغير خلال وجودها هي في العمل. تقول (نايلور): «كنت مضطرة إلى ترك المنزل لحضور بعض الاجتماعات، وهذا يعني أن المرأة المشرفة تكون وحدها في المنزل مع ابني. كانت هذه غلطة مني. الحقيقة أن الملابس هوايتي. والواقع أنني حولت إحدى غرف النوم إلى خزانة أضع فيها ملابسني. في أحد الأيام، لم أجد طقمماً كنت متأكدة أنه أعيد من الغسيل. بعد نحو أسبوع، افتقدت طقمين آخرين. ومع مرور الوقت، أخذ يختفي المزيد من ملابسني. أخيراً، بينما كنت أمرّ بسيارتي من أمام محل لبيع الملابس القديمة سمعت صوتاً يناديني ويطلب مني دخول المحل لإلقاء نظرة. رأيت سبعة من أطقمي معلقة بانتظار بيعها. لقد كانت المرأة المشرفة على رعاية ابني تبيعها إلى هذا المحل».

لم تكن (نايلور) وحدها المحبطة من جراء إدخال مستخدم إلى بيتها. إن (ديفيد ولسون David Wilson). هذا ليس اسمه الحقيقي. الذي يدبر مشغلاً للرسوم من منزله في مدينة (ويلمنغتون) في ولاية (ديلاوير) استخدم طالبة في كلية محلية لمساعدته بعض الوقت. وبما أن هذه الفتاة كانت متفوقة في الفنون، أعتقد أنه يؤدي لها جيداً مزدوجاً إذ يتيح لها أن تحصل على دخل وأن تكتسب خبرة. تخيل المفاجأة التي صدمته عندما سُرق منزله دون أي دليل على دخول شخص غريب إلى المنزل. وقد تبين أن السارق كان

صديق الفتاة. وهو يقول: «لقد اكتشفت لاحقاً أنه استعمار في أحد الأيام مفاتيحها ونسخ نسخة عن مفتاح منزلي. بطبيعة الحال، كنت قد أطلقت لها الحرية الكاملة في المنزل بحيث تستطيع استعمال الحمام وتناول ما تشتهي من الطعام من البراد، ولذلك فقد شاركت صديقتها في معرفة كل تفاصيل ما أملك في المنزل. أخيراً صرفتها من العمل مع أنني اعتقدت أنها بريئة. لقد خلف الحادث الكثير من المشاعر السيئة بحيث لم يعد ممكناً أن نستمر في العمل معاً.

ما العمل؟



ضع حدوداً لاستعمال منزلك من قبل المستخدم. راجع هذه الحدود خلال مقابلاتك مع المستخدم، لترى هل بإمكان المستخدم العمل وفق شروطك. حاول أن تختصر وقت غيابك عن المنزل بينما يكون مستخدمك يعمل في داخله. إذا كنت مضطراً للتغيب كثيراً، عد إلى المنزل بصورة مفاجئة دون أن تبين سبب تغيير طريقك. هناك مزيد من الأفكار تحت عنوان «اعرف من هم الذين يمكنك أن تثق بهم» في صفحة لاحقة من هذا الكتاب.

وخذ في الاعتبار أنه إذا كنت تعمل خارج منزلك، لابد من الحصول على تصريح خاص بالتقسيم المناطقي للسماح لك بتوظيف مستخدمين. وقد تحتاج أيضاً إلى بوليصة تأمين إضافية. تأكد من حصولك على تغطية بشأن المسؤولية إذا أصيب مستخدم إصابة جسدية في المكان الذي تملكه.

عند إصابة أحد المستخدمين إصابة جسدية

بالرغم من أفضل أساليب توفير الأمان، قد يصاب المستخدمون بأذى. حتى المكتب الأساسي يمكن أن يكون له درج يسقط منه الإنسان، وأوعية قمامة يتعثر بها، وماء يسيل من نافورة ينزلق عليه، أو جوارير للملفات تسقط على القدمين وفتاحات ورق تجرح اليدين.

ما العمل؟



- قلّص عدد إصابات المستخدمين وما يتبعها من دعاوى قضائية باتباع ما يلي:
- ◆ تأكد من إمكانية الحصول على مساعدة بسهولة. هل من السهل الوصول إلى الهاتف؟ وهل استعماله سهل؟ هل أرقام الطوارئ مسجلة؟ وهل يمكن أن تصل سيارة الإسعاف إلى مكانك؟
 - ◆ احتفظ بخزانة أدوية الإسعاف الأولى، تأكد من أن المستخدمين يعرفون مكانها.
 - ◆ اعتمد سياسة يصطحب بموجبها أحد المسؤولين في الشركة أي مستخدم جريح إلى المستشفى. بإمكان هذا المسؤول أن يطلعك وأنت في المكتب على حالة المستخدم الجريح، وأن يحذرك من مراسلي الصحف الذين قد يصلون إلى المستشفى، وأن يحرص على عدم شعور الشخص الجريح بأنه مهمل من الشركة.
 - ◆ اكتشف طريقة لمعرفة المستشفى الذي نقل إليه المستخدم الجريح إذا لم يرافقه مستخدم آخر. السبب هو أن سيارة الإسعاف قد اتجهت إلى مستشفى معين قد ينتهي بها الأمر في مستشفى آخر إذا تبين لها وهي في الطريق أن المستشفى الأول الذي قصدته عاجز عن التعامل مع هذه الحالة الطارئة. دقق لمعرفة المكان الذي نقلت إليه سيارة الإسعاف المستخدم الجريح.

هل بوسعك أن تتعامل مع وفاة أحد المستخدمين

إذا اتفق أن أصيب كبير المسؤولين التنفيذيين في شركتك (أو مسؤول كبير آخر أو مستخدم) بجراح أو قتل خارج ساعات العمل، هل تعرف زوجته أو زوجها أو أسرة أي منهما مع من في مؤسستك يجب أن يتصلوا ليحصلوا على الجواب المناسب قبل أن ينشر الخبر؟ وفي حين أن شركة كبرى قد

تخشى هبوط أسعار أسهمها في مثل هذه الظروف فإن المؤسسات الصغيرة يمكن أن تقلق من جراء انطباعات الباعة، والموردين والذباثن عن قدرة الشركة على الاستمرار. كلا الوضعين يمكن أن يكون كارثياً بالنسبة للحد الأدنى للشركة. ثم ماذا يحدث إذا توفي مستخدم خلال العمل؟ هل لديك أرقام هواتف جاهزة وجهة استشارية تهتم ببقية المستخدمين؟

ما العمل؟



لتكن أرقام عائلات المستخدمين جاهزة، وتأكد من أن عائلات مستخدميك تعرف كيف تتصل بمسؤول كبير في مكتبك. ابتكر أساليب لضمان اطلاع العائلة على أخبار الوفاة أن الإصابة بجراح إما منك شخصياً أو من مستخدم آخر مكلف بإبلاغ الخبر بدلاً من اطلاعها على الخبر من شخص غريب يعمل في المستشفى.

إن تعاطفك خلال مثل هذه الأوقات الصعبة سيقدره لك المستخدمون الآخرون.

المستخدمون سيتكلمون خلال حدوث طارئ

إنه لأمر محزن أنك إذا أردت أن يتسرب خبر سلبي بسرعة، ما عليك إلا أن تطلع عليه أحد المستخدمين إبان الأزمة. لقد رأيت مستخدمين يتصلون بأقربائهم أو بأصدقائهم، أو بالجيران حتى بوسائط الإعلام (طمعاً في مكافأة خمسين دولاراً عن الخبر الساخن) في حالات الطوارئ. هذا يعني - إذا ترك الأمر للمستخدمين - أنهم قد يعرضونك للتشهير، والشائعات، وسوء التفاهم عند حدوث وضع معاكس.

يفيد معهد أبحاث إدارة الأزمة أن نحو تسعة بالمئة من سائر أخبار أزمات الأعمال التجارية التي تنشرها الصحف - بغض النظر عن حجم العمل

التجاري - يعزون مصادر معلوماتهم إلى المستخدمين. بينما المصادر الأخرى ومنها الجهات القضائية (الشرطة، الموظفون في المحكمة، القضاة) تشكل قرابة ٢٨٪، والمسؤولون الحكوميون نحو ٢٩٪، والزيائن والمستهلكون ١٢٪، ورؤساء النقابات ١٠٪، وأصحاب الأعمال التجارية ومديروها ٧٪، والناشطون نحو ٥٪.

ما العمل؟



بادر الآن - قبل أن تلوح حالات الطوارئ في الأفق - إلى دعوة مستخدميك للاجتماع لتبحث معهم كيف تريد التعامل مع حالات الطوارئ. إن الفصل السابع يقدم لك مزيداً من النصح في كيفية تعليم مستخدميك أسلوب الحديث أو الامتناع عن الحديث مع ممثلي الإعلام وغيرهم من الغرباء عن عملك. ويجب أن يعلم المستخدمون أن لديك أسلوباً جاهزاً تتبعه في أوقات الأزمات، وأن يعرفوا ما هي المهمات المطلوبة ضمن هذا الأسلوب. أخبرهم أسماء أعضاء فريق الرد (راجع الفصل الأول) واشرح لهم أنهم سيشاركون في الرد بمواصلة العمل بأفضل ما يمكن وبدعم التحدث عن الوضع مع أي شخص، رغم أنه ليس لهم دور رسمي خلال أوقات الأزمة. مقابل ذلك، قدم لهم وعداً بأن تبقيهم مطلعين بإعطائهم معلومات أولاً بأول عن تطور الأزمة. وعندما تحدث الأزمة فعلاً، ماذا يجب أن تقول لمستخدميك؟ يجب أن تخبرهم الحقيقة رداً على الأسئلة التالية:

- ◆ ما هو وضع الشركة؟
- ◆ إلى أي حد وظائفهم مستقرة؟
- ◆ هل يجب أن يأتوا إلى أو يستمروا في العمل؟
- ◆ هل يجب أن يأتوا إلى العمل غداً؟
- ◆ هل ستدفع لهم أجورهم؟

- ◆ كيف سيستمر إبلاغهم ما يجب أن يفعلوا؟
- ◆ هل يجب أن يتصلوا بعائلاتهم أو هل يمكنهم الاتصال بعائلاتهم؟
- ◆ كيف حدث هذا الوضع؟
- ◆ ما هي التغييرات اللازمة لمنع تكراره؟

الشائعات يمكن أن تلتخ سمعة شركتك

عندما تبدأ الشائعات، يكون المفهوم هو الواقع. لا يعود مهماً ما هي الحقيقة عندما يتكون لدى مستخدميك، أو زبائنك، أو جيرانك، انطباع مختلف عن مؤسستك، عندئذ يكون هذا الواقع هو الأمر الذي يجب أن تعالجه.

القارب المسمى (ريفربوت بد أند بريكفاست Riverbout bed and Breakfast) تعرض لهبوط كبير في الحجوزات لأن الصحيفة المحلية نشرت شائعات عن وجود قنبلة على القارب. إن مالكي القارب وهما (جو ودكسي بولدك Joe and Dixie Bolduc) هذان ليسا اسميهما الحقيقيين. هما صاحبا هذا القارب الذي يحتوي ثلاث طبقات في نهر (أوريغون)، ويستضيفون على متنه الراغبين لتمضية ليلة على القارب في رحلة عبر النهر. يقول (جو) «إن أحد مرآجل القارب انفجر. اتبعنا بدقة إجراءات الطوارئ. لسوء الحظ أن جزءاً من هذه الإجراءات ينص على تعليمات للمستخدمين بعدم التحدث مع الركاب عن المشكلة. ولكن سرعان ما بدأ الركاب يتناقلون شائعة عن انفجار قنبلة في القارب وأن هناك قنبلة أخرى مخبأة في مكان ما من القارب. ساد الذعر، وطلب معظم الركاب مغادرة القارب، وهم، بطبيعة الحال، أخذوا ينشرون الشائعة، وظهرت الشائعة في خبر نشرته الجريدة المحلية. تحوّل الأمر كله إلى كابوس. وعندما تحدثنا في الأمر لاحقاً مع المستخدمين، زعم كثيرون منهم أنهم سمعوا الركاب ينشرون شائعة القنبلة. ولما سألتهم لماذا لم يخبروا الركاب حقيقة ما حدث، قالوا إن السبب هو التعليمات بعدم الحديث مع

الركاب عن أوضاع معاكسة. سارعت إلى تغيير هذه التعليمات. حالياً الشائعات تنقل إلي فوراً.

ما العمل؟



عندما تنتشر الشائعات، يجب أن تجعل إبلاغها لك من قبل المستخدمين عملية سهلة. يجب أن تبلغهم من حين إلى آخر أنك تريد منهم أن يأتوا إلى مكتبك لينقلوا إليك ما يقلقهم من أقوال الناس وأفكارهم عن عملك.

عندما تسبب شائعة أذى لشركتك، بادر إلى استدعاء مستخدميك وابحث معهم الشائعة، وأخبرهم بالحقيقة، وزوّدهم بالمعلومات الصحيحة التي يمكنهم نقلها إلى كل من هم خارج مكتبك.

إن فاعلية التواصل داخل شركتك لها تأثير هائل في بناء الثقة والنية الحسنة مع المستخدمين. كما أنها تقلل احتمالات التعمية من قبل مراسلي الصحف الذين قد يكونون التقطوا معلومة من شخص ما من داخل الشركة. إضافة إلى تقصي مصدر الشائعة، كيف تتصرف الإدارة والمستخدمون لمعرفة ما يجري؟ كيف نضمن أن يطلع هؤلاء وعائلاتهم على حقيقة الأمر منك أنت وليس من الصحافة؟ فيما يلي الأساليب التي يجب أن تتبعها:

◆ ضع قائمة بأسماء الأشخاص الرئيسيين الذين يجب الاتصال بهم، وعيّن أحد أفضل الأشخاص للتأكد من أن المشاركين والإدارة والمستخدمين وخاصة أفراد العائلات، لا يؤخذون على حين غرة عند إفشاء خبر. إذا ظهر خلال الإيجاز أن شيئاً ما يستحق نشر خبر عنه، يكون ذلك الشخص مسؤولاً عن تنبيه من يعنيه الأمر. في بعض الحالات يجب إعداد بيان يلخص المسألة، وطريقة معالجتها وأية إيضاحات يستدعيها الأمر. هذا البيان يمكن استخدامه لتزويد المستخدمين بالوقائع، والرد على أسئلة الصحافة.

- ◆ وزع نشرات المستخدمين بحيث تتابع بسرعة تزويدهم بالمعلومات أولاً بأول.
- ◆ إمداد المستخدمين بمجمل الأخبار اليومية البارزة وخلاصة المحادثات مع المراسلين الصحفيين لكي يطلعوا على مستجدات الأحداث من وسائل الإعلام عن الأوضاع العامة والشركة خاصة.
- ◆ ضع نظاماً تزوّد بموجبه سائر مواقعك أي حيثما يوجد لك مستخدمون بالمعلومات ذات العلاقة عن أخبار نشرت وعن أية تطورات هامة حصلت عليها الصحافة.
- ◆ إن مستخدميك سيقدرّون لك جهودك لإطلاعهم على المعلومات أولاً بأول. والذين منهم في المكان الذي انطلقت منه القصة سيقدرّون لك أية اقتراحات حول كيفية الرد على أسئلة المراسلين الصحفيين. إن معظم المستخدمين يرتابون عندما يطلب مراسل مقابلة معهم، ولكنهم في الوقت ذاته لا يريدون أن يكونوا عديمي اللباقة، خشية أن يتخذ الصحفي من ردودهم السلبية سبباً للتشهير بهم أو بمؤسستهم. ولذلك ساعدهم بتنظيم عقد جلسات توجيهية بشأن خبر وشيك، وزوّد المستخدمين ببعض التوجيه حول كيفية التصرف في مقابلة تعقد دون استعداد لها. شجعهم على الاتصال بك إذا جاءهم صحفي طارحاً عليهم أسئلة محددة.
- ◆ لمزيد من المعلومات عن كيفية التعامل مع الشائعات والاتهامات الموجهة إلى شركتك، راجع الفصل السابع.

يجب أن تعرف من هم الذين يمكن أن تثق بهم

القاعدة الفضلى، بطبيعة الحال، هي أن تحيط نفسك بخيرة الموظفين الذين يمكنك أن تجدهم وأن تثق بهم. غير أن الناس يتغيرون، والظروف تتبدل، وتتغير ردود فعل الناس على الظروف. وكثيراً ما تكون الظروف خارج نطاق سيطرتك. إنك ستعرض للمزيد من التوتر إذا لم يكن العاملون عندك موضع ثقة، بغض النظر عما إذا كانت لهذه الثقة علاقة بالسرقة، أو بمجرد إحداث الضجيج، أو الثرثرة أو الجلالة في التعامل مع الزبائن. ولكنني قابلت العديد من مالكي الأعمال التجارية الصغيرة الذين عانوا من مزيد من التوتر بعد أن تبين لهم أن عندهم مستخدماً ما كان جيداً بالثقة. ذات يوم ونتيجة لتخريب أجهزة الكمبيوتر وإتلاف الإضبارات، لم يبق أمام مالك العمل إلا أن يقفل أبواب مكتبه ويبدأ مسيرة جديدة كمستخدم عند شخص آخر.

ما العمل؟



- إذا كان عندك جهاز من العاملين - حتى ولو كان مجرد شخص واحد - لا تثق به، يتحتم عليك أن تجد طرقاً لحماية نفسك وعملك.
- ◆ **أعلن عن مكان وجودك.** كلما تغيبت عن مكان عملك لسبب من الأسباب، زودّ جهاز العاملين بمعلومات واضحة عن المكان الذي تقصده، وعن مدة غيابك، وكيف يمكن الاتصال بك. ولتكن تعليماتك لهم أن يتصلوا بك فوراً عند حدوث تطور هام في العمل، وليكن تعريفك لكلمة «هام» محدداً. وأوضح اسم الشخص الذي عهدت إليه باتخاذ القرارات في غيابك.
 - ◆ **حدد من يتولى المسؤولية.** كلف أحد كبار المستخدمين بالإدارة في غيابك. ويجب أن يكون هذا التكليف معلوماً لجميع المستخدمين، وأن يكون توجيهك لهم أن يراجعوا هذا الشخص إذا كنت غائباً عن المكتب.

- ◆ **ليكن الاتصال بك متيسراً.** لا تترك مكان عملك بانتظام أو لمدد طويلة. إذا كان هناك عمل كثيف في أثناء غيابك، اعهد به إلى أحد المستخدمين. لا بديل لمالك العمل التجاري الذي يتولى إدارته في المقر الرئيسي للشركة. ولكن مجرد وجود تفويض لأحد الموظفين بالإدارة يكون في العادة كافياً لمنع معظم التجاوزات.
- ◆ **مارس جولات تفقد دورية في الشركة.** إن الطريقة المثلى لمعرفة كيفية أداء المستخدمين للعمل هي أن تدقق في عملهم. ونزاهتهم. بصورة مفاجئة. إحدى التقنيات الجيدة هي أن تطلب من شخص ما أن يتصل بالشركة منتحلاً صفة زبون جديد. وخذ علماً بالخدمة التي يتلقاها. أو اطلب من صديق لك أن يزور مكان عملك التجاري ويبتاع منه بعض الأشياء. اطلب من هذا الشخص أن يتأكد من أن المشتريات تمت بصورة صحيحة. إن عملية تدقيق كهذه يمكن أن توفر عدة آلاف من الدولارات وتساعد على تخفيف هواجسك.
- ◆ **حافظ على تدقيق الحسابات بانتظام.** اطلب من محاسبك أن يدقق في جميع الدفاتر بانتظام، وأن يراجع سائر المجالات المحتملة للغش من قبل المستخدمين.
- ◆ **طبق إجراءات الأمن.** احتفظ بالأشياء الخاصة في متناول يدك وحدك، أو في مكان مركزي يمكن مراقبته. تابع إجراءات التدقيق لكي تعرف مكان وجود الوثائق الهامة وكل المعلومات في سائر الأوقات. إذا كانت شركتك صغيرة في مساحتها، فالحل هو في حفظ كل المواد الحساسة في خزانة مقفلة وتحت الإشراف.

هموم قانونية

غلطة واحدة يرتكبها أصحاب الأعمال التجارية تسبب سياسات وأساليب ناقصة فيما يتعلق بجهاز الموظفين. إن برامج جهاز الموظفين لا يُترك لفظنة

أصحاب الأعمال التجارية في العالم المعاصر. بل إن السياسات ذات المقصد الجيد التي ثبت نجاحها سابقاً قد تكون الآن مناقضة لجميع الأنظمة القانونية التي ينبغي أن يلتزم بها المستخدمون.

هل استخدمت موظفين؟ إذا عليك التزامات قانونية

في مقدمة الأنظمة الحكومية التي يجب أن يلتزم بها أرباب العمل حالياً تأتي قوانين الحد الأدنى من الأجور، وأنظمة الاستخدام العادلة، وحق المستخدمين بأن يساوموا جماعياً وأن يشكلوا نقاباتهم ومتطلبات حجب ضرائب الدخل، وغير ذلك من واجبات المستخدم تجاه الحكومة الفيدرالية والأحكام الخاصة بالمساواة في فرص العمل.

ما العمل؟



دقق بين حين وآخر في الوضع الراهن لسائر أنظمة المستخدمين. إن عدم التقيد بهذه الأنظمة يمكن أن يؤدي إلى عواقب كارثية غير متوقعة. وأرباب العمل يتوقع منهم أن يتبهاوا إلى كل التبدلات في القوانين وإلى الموجبات الجديدة. فرب العمل يمكن أن يقع في مشكلة إذا ثبت أنه غفل عن مسائل تتعلق بأحكام الاستخدام. لسوء الحظ أن الجهل بقانون العمل لا يشكل دفاعاً عندما يرفع أحد المستخدمين الغاضبين دعوى قانونية ضد رب العمل. كذلك يجب أن تتأكد من توثيق المشكلات حسب حدوثها. ومن الأفضل كثيراً أن تمضي نصف ساعة في توثيق المشكلات رب العمل الحالية لكي تكون أفضل استعداداً للدفاع عن نفسك في المحكمة لاحقاً.

إن البرامج الصحية وبرامج الأمان، وخطط تقاسم الأرباح والتقاعد، والسياسات المتعلقة بالإجازات، هذه جميعها تشكل جزءاً من برنامج كامل فيما يتعلق بجهاز الموظفين حالياً. إن أرباب العمل الناجحين يجب أن يقرؤا

بأن الأجور العادلة، والمنافع الجانبية الجذابة، وشروط العمل المرغوب فيها، والاهتمام بالمستخدمين، هي كلها أجزاء من تكوين جهاز موظفين مخلص لرب العمل. والمستخدمون المخلصون لرب العمل هم أولئك الذين يريدون من خلال عملهم أن يقلصوا الأزمات التي يسببها المستخدمون والذين يقفون إلى جانب رب العمل عندما تقع الأمور غير المنتظرة.

المستخدمون المفترضون يغيرون القواعد بصورة قانونية

إذا كانت شركتك موجودة في بيتك أو في مكتب مزدحم، فإنك قد تفكر بالتعاقد مع مستخدم مفترض. وعلى غرار الجوانب الأخرى للعلاقات مع المستخدمين، فإن حسنات وسيئات التعاقد مع مستخدم مفترض يفضل تركها إلى كتاب مختص بالبحث في الموارد البشرية وبروتوكولات الاستخدام. وأما ما يهمني في هذا الكتاب فهو أن تحمي نفسك عندما تتعاقد مع مستخدم مفترض.

ما العمل؟



إحدى ميزات التعاقد مع مستخدمين مفترضين هي إمكانية الاستعانة بهم في أي مكان من البلد - أو في العالم. غير أن هذا يعني أن الشخص الذي استخدمته سيخضعك لبعض الأمور الروتينية الجديدة الخاصة بالاستخدام. على سبيل المثال، قبل أن تتعاقد مع مستخدم من خارج الولاية، كن حريصاً على التدقيق في المتطلبات القانونية والضريبية للولاية (أو البلد) حيث يعمل ذلك المستخدم وقيم. ربما كان مطلوباً منك أن تملأ استمارة خاصة بالضرائب بصفتك، رب عمل، وذلك في كل ولاية لك فيها مستخدم، لأن لكل بلد أنظمتها الخاصة فيما يتعلق بالضرائب، والإعانات التي تقدم للعاطلين عن العمل، وتعويضات العمال، والتأمين ضد العجز، إلى جانب أمور أخرى.

إن متطلبات الاستخدام تختلف من بلد إلى آخر. حتى الولايات التي لا توجد فيها ضريبة دخل تتطلب منك أن تقدم حسومات من الراتب لمنافع أخرى. والخبر الجيد هو أنك لست ملزماً بأن تسجل نفسك كرب عمل في ولايتك إذا لم يكن لك مستخدمون فيها. ولكي تتعرف على الأنظمة المعمول بها في الولاية التي يقطن فيها مستخدمك، اتصل بدائرة الترخيص في الولاية، أو بمكتب خدمات الاستخدام في الولاية.

بقية الموجبات تطبق عليك بغض النظر عن الولاية التي تقيم فيها أنت أو يقيم فيها مستخدموك.

◆ لكي تسجل نفسك كرب عمل، يجب أن تحصل على رقم تعريف رب عمل فيديرالي. أنت أيضاً بحاجة إلى الحصول على وثائق أخرى تختص بكل واحد من مستخدميك.

◆ مطلوب منك أن تبلغ الهيئة المختصة بإعالة الأولاد في الولاية عن كل مستخدم جديد، ضمن عشرين يوماً. وإذا كان لك مستخدمون في أكثر من ولاية واحدة يمكنك التبليغ عنهم في إقرار واحد تقدمه إلى المكتب الوطني لإعالة الأولاد.

◆ إذا كان المستخدم لديك يعمل في ولاية أخرى، يمكن أن تكون مسؤولاً عن إبلاغ تلك الولاية فقط بالأجر والضرائب. أما إذا كان هذا المستخدم يعمل في ولايتك جزءاً من الوقت فإنه يترتب عليك إبلاغ كلا الولايتين. اتصل مع مكتب الاستخدام في ولايتك لمعرفة التفاصيل.

◆ إذا كان المستخدم الذي يعمل عندك يوئد إيراداً لشركتك في ولاية أخرى (على سبيل المثال بواسطة بيع منتجاتك أو إيجاد زبائن لك في تلك الولاية) ينبغي لك أن تقدم طلباً للحصول على ترخيص للعمل التجاري في تلك الولاية وأن تدفع أية رسوم وضرائب يقتضيها الأمر. ولمزيد من المعلومات راجع كتاب الأعمال التجارية الصغيرة الصادر عن وزارة العمل الأمريكية.

الحد الأدنى

إن خلق علاقات طيبة مع المستخدمين ليس أمراً حسناً فحسب . لأنه في نهاية الأمر يؤثر مباشرة على الحد الأدنى لشركتك . إن قيامك بمقاربة نشطة نحو الإدارة هو أمر بالغ الأهمية لخلق البيئة الإيجابية التي ستغذي الانسجام بين رب العمل والمستخدم .

