

٩

عند المباشرة بالعمل:

توجيه الموظف الجديد إلى الطريق الصحيح

لقد اتخذت كافة الخطوات الصائبة لاجتذاب، واختيار، وفي نهاية المطاف تعيين الشخص المناسب في الوظيفة الشاغرة. تم تحديد موعد المباشرة، والتحق الموظف الجديد بعمله أخيراً. إن سلوكك خلال الأيام القليلة الأولى قد يحدد ما إذا كان هذا الشخص سيصبح واحداً من موظفيك المخلصين، والمتفانين، والمتحمسين، أم عاملاً متردداً فاطر الحماسة لا بد أن يصيبه الإحباط عند مواجهة المشاكل المهنية الكامنة.

دعونا نقلب الأمر من وجهة نظر الموظف الجديد، آخذين بالحسبان أن بداية كل عمل جديد تملأ النفس بالرهبة والإثارة في آنٍ معاً. فهو لا يعرف ما الذي سيجده أو يلاقيه. وبعد أن تولدت لديه انطباعات وآمال عرضة خلال فترة المقابلات والنقاشات التي سبقت التعيين، أزفت الآن لحظة مواجهة الحقيقة، فهل يصل العمل الجديد إلى مستوى توقعاته وتطلعاته؟

عندما قامت الشركة بتعيين كين، أعلمته أن الوظيفة الجديدة ستشمل مقاربات إبداعية خلاقية للعمل، لكنه تلقى أوامر صارمة منذ اليوم الأول بضرورة الالتزام بما ورد في كتيب التعليمات حرفياً. كذلك الحال مع دوروثي،

التي حملت انطبعا خلال المقابلة بأن الشركة تؤمن إيمانا راسخا بمبدأ مشاركة الموظفين في إدارة العمل، لكنها وجدت بعد تعيينها أن رئيسها يتجاهل عادة كل اقتراحات موظفيه.

الأبحاث التي أجريناها كشفت النقاب عن إشكالات مماثلة لا حصر لها، وكان السبب يرجع في كثير منها إلى تدهور مستوى القدرات القيادية لدى المشرفين المباشرين (انظر الفصل الثاني عشر للتعرف على كيفية التعامل مع مثل هذه المشكلات). مع ذلك، كان بالمستطاع التخفيف من حدة تلك المشاكل في أغلب الأحوال لو أن العاملين الجدد تلقوا توجيهها مناسباً يمكنهم من الفهم الكامل لسياسات الشركة، والتعرف على الطبيعة الحقيقية لوظائفهم، والوقائع التي ينتظر أن تصادفهم بمرور الزمن.

تشير الدراسات الصادرة مؤخراً إلى أن أحد الأسباب الرئيسية وراء الارتفاع المرعب في نسبة الموظفين الجدد الذين يفشلون/ أو يستقيلون طوعاً من شركاتهم خلال أول سنتين من العمل فيها (تبلغ النسبة ٥٥٪)، هو الإخفاق الذريع في تعريفهم بثقافتها السائدة أو دمجهم فيها أو تمثيلهم لها.

برامج التوجيه والإرشاد

من الأقوال المأثورة

يعتمد معظم الشركات برامج توجيهية وإرشادية مخصصة للموظفين الجدد. في العادة، يدير هذه البرامج قسم الموارد البشرية في الشركة، ويطبقها منذ اليوم الأول لالتحاق الموظف الجديد بالشركة وحتى قبل أن يفرز إلى القسم المحدد الذي

«لا شيء يثير الدهشة كالحس البدهي السليم والتعامل الطبيعي مع الأمور».

رالف وولندو ايمرسون،
شاعر وكاتب أمريكي

سيعمل فيه. تتعدد مكونات هذه البرامج، لكن معظمها يشمل مشاهدة أفلام فيديو عن الشركة ونشاطاتها، أو القيام بجولة للتعرف على المنشآت والعاملين،

أو قراءة أدبيات الشركة ونشراتها، أو حضور محاضرة تنظم خصيصا لهذه الغاية. ويطلع الموظف الجديد من خلال ذلك على تاريخ المؤسسة التي يعمل بها، وعلى جملة القواعد والقوانين المرعية فيها، وعلى مجموعة التعويضات والمكافآت التي تقدمها. وتلك بداية جيدة بالتأكيد، لكنها غير كافية. يتحتم على رؤساء فرق العمل ومشرفي الأقسام تدعيم كل ذلك بتوجيه وتكييف الموظف الجديد ليتواءم مع فريق العمل أو القسم الذي ينضم إليه. وهي عملية تشمل إجراء نقاشات مطولة حول طبيعة الوظيفة التي يتوجب عليه أداء مهماتها، وفهم خطط المشرفين لتدريبه وتأهيله ومساعدته ليصبح عاملا منتجا في فترة وجيزة.

عند المباشرة

من الأقوال المأثورة

تستخدم الشركات في الوقت الحالي مقاربة جديدة نسبيا تعرف باسم «عند المباشرة». وهي في الواقع عملية إضافية لتدعيم وزيادة فاعلية البرامج التوجيهية التقليدية. المقاربة بالأصل كانت معدة لدمج كبار الموظفين التنفيذيين الجدد في الجو العام للشركة بصورة سريعة وشاملة، لكنها توسعت اليوم لتضم الموظفين التقنيين والمختصين والإداريين، وأحيانا كافة العاملين الجدد بلا استثناء.

«إن معظم برامج الإرشاد والتوجيه تأخذ شكل عروض يتولى الإشراف عليها قسم الموارد البشرية عادة. لكن المدراء أيضا يجب أن يتحملوا جزءا من هذه المسؤولية الهامة، وذلك من خلال تقديم الوقائع والأمثلة والقصص والنوادر التي تدعم عملية التقديم وتجعلها نابضة بالحياة».

خلال الأبحاث التي أجريناها في التحضير للكتاب الحالي، استطعنا تحديد وتعريف وتحليل عدد كبير من أنجح

د. ادوارد ج. فيرلاندر،
مستشار إداري

استراتيجيات برامج «عند المباشرة في العمل». ولم نفاجئ عندما وجدنا أن الأساسيات الجوهرية لهذه البرامج (التي تقاس تبعاً لمعدلات الاحتفاظ بالموظفين) متشابهة بشكل ملحوظ، وذلك بالرغم من تنوع جداول العمل وتباين التقنيات المستخدمة بين شركة وأخرى.

دعونا نمعن النظر في آليات عمل أحد هذه البرامج الناجحة.

تطوير خطة محددة

يتمثل أهم جوانب برنامج «عند المباشرة» الناجح في تطوير خطة شاملة لرعاية الموظف الجديد خلال الأشهر الأولى من بدء العمل. لكن لسوء الحظ، فإن معظم الشركات التي طالها البحث كانت مقصرة جداً في هذا المجال، فحتى تلك الشركات التي زعمت وجود مثل هذه الخطة لديها لم تكلف نفسها عناء تقديم توصيف مكتوب لها.

أما الشركات التي تتمتع بتاريخ حافل من الإنجازات في مجال تحويل الموظفين الجدد إلى أعضاء منتجين وسعداء ومندمجين في ثقافة الشركة، فقد بذلت قصارى جهدها للتفكير في المرامي والأهداف الرئيسية للبرنامج في السنة الأولى، وأعدت لذلك خطة مكتوبة تتضمن إرشادات توجيهية تجنب الموظفين سوء الفهم، وتقيس ما حققوه من تقدم. أما أفضل هذه الإرشادات فتشمل العناصر التالية:

- ١- إعلان واضح بالفرض المتوخى من البرنامج.
- ٢- تقييم دقيق للبيئة السائدة في الشركة حالياً.
- ٣- تحديد «الأهداف القليلة الحاسمة» التي لا يمكن الاستغناء عنها.
- ٤- تعيين مرشد/موجه يعتد برأيه ويمكن الاعتماد عليه لتقديم

النصح والمشورة.

تحديد واضح للهدف

أفضل خطط واستراتيجيات برامج «عند المباشرة» التي شاهدناها على مر السنين، تضمنت إعلانا صريحا يحدد الغرض المستهدف، وهو أمر بالغ الأهمية لتكثيف وتركيز الجهد المبذول، وذلك لضمان عدم حدوث أي سوء فهم في المستقبل. وقد لا يتجاوز هذا الإعلان جملة أو اثنتين في الكثير من الحالات، لكن الغاية تبقى واحدة لا تتغير: توضيح السبب الذي يجعل البرنامج الناجح أمرا بالغ الأهمية للشركة والموظف الجديد على حد سواء. وبدلا من وضع خطة عامة وعائمة لجميع الموظفين الجدد دون تمييز، كيف برنامج «عند المباشرة» الفاعل أهداف خطته لتلائم الحاجات الخاصة للموظف الجديد والشركة في آن.

نعرض فيما يلي نماذج من واقع الحياة للإعلان عن الغايات المحددة التي تضمنتها بعض البرامج الناجحة :

■ تعرف ايثان بمؤسستنا، ودمج آرائه وأفكاره بثقافتها، وجعله يشعر بأنه محل ترحيب كل العاملين فيها، وتزويده بالأدوات اللازمة والدعم الضروري لتحقيق أهدافنا المتوخاة في بقية العام الحالي.

■ العمل مع انجيلا ومساعدتها على اكتساب صداقة وولاء فريق العمل برمته، وترسيخ وتعزيز التعاون التلقائي والحماسي بين أعضائه في إطار المجهود العام لتحقيق الأهداف الجديدة لمبيعاتنا.

■ يجب التركيز بشكل خاص على شرح وممارسة آليات صنع القرار في الشركة، نظرا لأن تشارلز عمل لفترة طويلة في مؤسسة مركزية الإدارة، في حين تتيح شركتنا لمدراءها حيزا أكبر من الاستقلال الذاتي.

■ يتوجب بذل كل جهد ممكن للتغلب على مشاعر الاستياء والسخط لدى الموظفين الرئيسيين في قسم التسويق، خصوصا بعد أن راودت الآمال كلا

منهما للحصول على ترقية تتيح له تبوأ المنصب الذي وظفت مارشا من أجله. علينا أيضا تهيئتهما لتقبل مارشا كموظفة قديرة وموثوقة تحمل معها إلى القسم خبرات جديدة وقدرات قيادية عالية.

تقييم صحيح وموضوعي للجو السائد في الشركة حاليا

يشعر معظم المدراء والمسؤولين التنفيذيين الذين قابلناهم بضرورة إيجاد تقييم دقيق وشامل للوضع الراهن في الشركة، ويعتبر ذلك أحد أهم العوامل في نجاح برنامج «عند المباشرة». والحقيقة أن للثقافة السائدة في كل شركة جوانب وخصائص إيجابية وسلبية، وكل موظف جديد سيواجه هذه الجوانب والخصائص. وبالتالي فإن أنجح الخطط هي التي تقييم بدقة القوى الإيجابية التي تعمل لصالح الموظف الجديد، وتزيد من فرص نجاح عملية تعرفه على البيئة المحيطة، وتتناول بنفس الدقة والموضوعية الجوانب السلبية التي تعمل ضده وتعيق تقدمه في الفترة الأولى. والمؤكد أن نجاح الموظف الجديد وفشله يرتبطان ارتباطا وثيقا بالقدرة على تمييز العوامل الإيجابية والسلبية وتحديد مداها.

حين تعين الشركة موظفا جديدا، يجري التركيز غالبا على النقاط الإيجابية للوظيفة والشركة على حد سواء. في حين يتم إخفاء أو التقليل ما أمكن من شأن السلبيات. إن لكل وظيفة ولكل شركة جوانب سلبية غير مرغوبة، وهذه سيكتشفها الموظف الجديد في الأيام أو الأسابيع الأولى من عمله غالبا، الأمر الذي ينعكس سلبا على موقفه تجاه الشركة برمتها. ولتفادي ذلك يجب اطلاع الموظف الجديد عليها قبل إبرام العقد النهائي معه، بواسطة الإشارة إلى أن إيجابيات العمل تفوق سلبياته، مما يوفر عليه احتمالات الإحساس بالإحباط والتعاسة في الفترة الأولى.

تؤكد برامج «عند المباشرة» على ضرورة تزويد الموظف الجديد بتقييم شامل وصادق لحقيقة الوضع الذي سيواجهه في الشركة. على سبيل المثال، توقع جيسون أن يتولى مشروعاً قائماً لجباية عائدات الشركة، يحتاج «شيئاً من الصقل» كما قيل له. لكنه عندما باشر العمل، وجد النظام مهلهلاً ومتأخراً جداً عن المواعيد المقررة. لو أن المسؤولين في الشركة أعلموه بحقيقة الوضع مسبقاً لكان أكثر استعداداً بالتأكيد للتعامل مع المهمة التي تتطلبها وظيفته الجديدة.

تحديد «الأهداف القليلة الحاسمة»

إن أحد أكبر أسباب الفشل الذي يصيب بعض برامج «عند المباشرة» يكمن في محاولتها إنجاز الكثير في وقت قصير. فليس من الأمور غير العادية أن يشعر الموظفون الجدد أن الأضواء مسلطة عليهم في الفترة الأولى، وأن الكل يراقبهم ويأخذ انطباعات عنهم ويطلق أحكاماً عليهم. لذلك من المهم، كما أشرنا، تنظيم الأمور في الأشهر الأولى من عمل الموظف الجديد إلى حد معقول على أقل تقدير. أما أهم جوانب هذه العملية فهو تحديد التوقعات والآمال.

تتمثل الاستراتيجية المفضلة في هذا السياق في تعيين وتعريف وتوضيح الأهداف الثلاثة أو الأربعة (ونادراً ما تكون أكثر من ذلك) التي تعتبر حاسمة في نجاح الزميل الجديد في الأشهر الثلاثة الأولى من عمله. هذه الأهداف - بالتعريف - عبارة عن عدد قليل من الأمور التي لا بد من تحقيقها لتقبل الموظف الجديد ونجاحه في مهمته. صاحب هذه الفكرة هو الدكتور ريموند هاريسون، المدرس السابق في كلية الطب بجامعة بنسلفانيا، والرئيس الحالي لمؤسسة «إكزيكيوتف ترانسفورمترس» (Executive Transformetrics) في برينستون بولاية نيو جيرسي، وهي شركة استشارية في مجال الإدارة تعنى

بتوجيه وتدريب كبار الموظفين التنفيذيين. يؤكد الدكتور هاريسون في الحوار الذي أجريناه معه على «أن لكل عمل جديد اثنين أو ثلاثة أهداف حاسمة في أهميتها بحيث أن الخطأ أو ضعف الأداء فيها يؤدي إلى حتمية فشل الموظف الجديد، حتى ولو استطاع القيام بمئات الأعمال الأخرى بطريقة متفوقة».

وحسب رأي الدكتور هاريسون، كثيرا ما تخطئ الشركات في فهم حقيقة أن فشل معظم المدراء التنفيذيين الجدد مرده العجز عن تحقيق هذه الأهداف القليلة الحاسمة في أهميتها. لكن لو حددت ماهيتها مسبقا بدقة، ووضعت خطة محكمة للتأكد من تحقيقها لازدادت فرص النجاح بشكل دراماتيكي.

من بين أكثر الأهداف الحاسمة شيوعا، كما حددها الدكتور هاريسون خلال سنوات عمله الطويلة مع المدراء التنفيذيين الجدد، ما يلي:

■ تطوير علاقة تعاون مبنية على الثقة مع واحد أو اثنين من الزملاء المهمين في الشركة. على سبيل المثال، إذا أراد البيرت، المدير الجديد لقسم الموارد البشرية في «شركة إيغل ترانسفورمر» (Eagle Transformer Company)، تحقيق أي تقدم ملموس في عمله، فعليه اكتساب احترام وصدقة مدير التصنيع وكبير المهندسين، وكلاهما ينظر بدونية إلى كل من لا يمتلك خلفية ومؤهلات تقنية. كان البيرت يدرك تماما أن الفشل في اكتساب ثقتهم دليل أكيد على احتمال فشله في عمله، لكنه لحسن الحظ تلقى نصيحة حول هذا الأمر من مرشده المشرف على برنامج «عند المباشرة»، ساعدته على وضع خطة للتعامل مع هذا الموضوع.

■ إظهار القدرة على الحزم وثبات الرأي. في العديد من الوظائف يجب اتخاذ القرارات الحاسمة في فترة مبكرة، وكثيرا ما يتم الحكم على الموظف الجديد من خلال هذه القدرة على اتخاذ القرارات الصعبة. وإذا كانت ثقافة الشركة تطالب بتوفر هذه السمة الشخصية، فإن على الموظف الجديد إظهارها فورا.

■ ترك انطباع أولي جيد ومؤثر في أول اجتماع مهم لكوادر الشركة. على سبيل المثال، تم تعيين ريتشل مديرة للإنتاج قبل ثلاثة أسابيع من موعد عقد مؤتمر رئيسي لقسم المبيعات، حيث طلب منها تقديم مداخلة في المؤتمر حول منتج جديد كانت مسؤولة عنه. كانت تلك المرة الأولى التي يجتمع بها معظم ممثلي المبيعات. ونظرا لأن المداخلات والعروض من هذا النوع تعتبر أمرا حاسما بالنسبة لوظيفتها، فقد تحولت إلى اختبار إما أن تتجح فيه أو تفشل إلى الأبد.

■ إطلاق الوعود قصيرة الأمد. في بعض الأحيان يواجه الموظف الجديد وضعاً حرجاً عند تعيينه. فحين وجد جيسون، مدير قسم الجباية الذي أتينا على ذكره سابقاً، أن برنامجه متأخر جداً عن المواعيد المحددة، وعد بتصحيح الوضع خلال فترة ثلاثة أشهر. ولذلك فإن نجاحه أو فشله في عمله سوف يتأثر بقدرته على الوفاء بالوعد الذي قطعه.

مثال آخر على ذلك يجسده دانييل ماثيو، مدير الشؤون العقارية في إحدى كبريات شركات التأمين. دانييل موظف متمرس يدرك تماماً طبيعة وأهمية الاعتماد على تحديد «الأهداف القليلة الحاسمة». وعندما عين السيدة دوريس رئيسة لفريق معاينة أضرار الحريق، وضع لها ثلاثة أهداف مفتاحية وفورية: أولاً، يتوجب عليها اكتساب ثقة أعضاء الفريق الذين كانت غريبة عنهم؛ ثانياً، التعامل مع الكم المتراكم من طلبات التعويضات منذ أن ترك سلفها العمل؛ ثالثاً، دراسة/ والتوصية بنظام محسّن للتعامل مع دعاوى التعويض الجديدة.

ولتحقيق ذلك، وافق دانييل على أن يكون مرشدها، وأن يساعدها على إظهار مؤهلاتها وقدراتها لأعضاء فريق العمل. قدم لها الدعم المعنوي الذي احتاجته للحصول على قبولهم الأولي، ثم مهد الطريق كي تتحمل مسؤولياتها

كاملة دون إبطاء. وأعاد التوكيد على أهمية الوصول إلى كل من هذه الأهداف بسرعة، ولم يبخل بوقته الثمين للعمل معها على تطوير وتنفيذ خطة عمل ضمن جدول زمني محدد لتحقيق هذه الأهداف. من جهتها، ركزت دوريس جهودها على تحقيق الأهداف الثلاثة في الأشهر القليلة الأولى، فاستطاعت الاندماج بسرعة في جو الشركة وبدأت حياة مهنية ناجحة معها.

قد تتضمن «الأهداف الحاسمة» الأخرى بناء علاقة وثيقة تعتمد على الثقة المتبادلة مع المدير أو غيره من المسؤولين الأعلى مرتبة، أو وضع موعد نهائي لإنجاز عمل ما، أو ضغط النفقات وإبقاء تكاليف مشروع ما ضمن حدود الميزانية، أو كسب تأييد حملة الأسهم الرئيسيين ودعمهم للمبادرات المهمة، أو سوى ذلك من الأهداف.

تحديد الأهداف ضمن جدول زمني قريب ومتوسط وعيد الأمد

علاوة على تعيين «الأهداف القليلة الحاسمة»، تحدد كافة الخطط الناجحة لبرامج «عند المباشرة» سلسلة من الأهداف المفتاحية الأخرى ومواعيد تحقيقها. إن قيمة وفوائد وضع الأهداف بعناية ليست جديدة على العاملين في الميدان التجاري، لكن ما يستحق التنويه به هو أن كافة خطط برامج «عند المباشرة» التي درسناها خلال فترة التحضير لهذا الكتاب تضمنت أهدافا واضحة، وقابلة للقياس، ومحددة ضمن برامج زمنية محسوبة بدقة. وعلى العكس من ذلك، فإن ما يثير الاهتمام أن الغالبية العظمى من المرشحين الذين كانت لهم تجربة فاشلة مع برامج «عند المباشرة»، قد وضعت لهم خطط من دون أهداف محددة، أو عانوا من عدم وضوح الرؤية فيما يتعلق بالأهداف العامة لوظائفهم الجديدة.

من الأقوال المأثورة

تحديد وتعيين المرشد/ الموجه

الخطوة الرئيسية الثانية لإنجاح برنامج «عند المباشرة» بالنسبة للموظف الجديد هي اختيار وتعيين موجه له. ومن المهم، كما يبدو واضحاً، أن يكون هذا الشخص على دراية تامة بالأوضاع الداخلية للشركة، بما في ذلك معرفة اللاعبين

«من ينجح في أداء مهمة يسبق على المهمة التالية أهمية أكبر».

وليام فيذر،

كاتب

الرئيسيين الذين يوجهون سياستها، والقادة غير الرسميين فيها.

يقدم الموجهون نصائح مهمة للموظفين الجدد حول مواضيع مختلفة. إذ إن مهمتهم بمجملها هي «تمهيد الطريق» أمام الوجوه الجديدة في الشركة، والتأكد من تقديمهم إلى الأشخاص المناسبين، والتدخل المباشر إن تعقدت الأمور. ورغم عدم موافقة بعض الاختصاصيين، إلا أننا على قناعة تامة بضرورة بقاء الموجه والموظف الجديد على اتصال مباشر، يسمح لهما بقضاء أوقات طويلة في محاورات خاصة ومباشرة، وبناء الثقة المتبادلة، وتمتين أواصر الصداقة والعلاقات الشخصية بينهما.

معلومات وإرشادات تكتيكية

يقتضي نجاح برنامج «عند المباشرة» وجود موجه/مرشد يحظى بالمكانة والاعتبار في الشركة، خصوصاً في حالة قدوم موظف جديد لتولي منصب إداري رفيع المستوى، وذلك بهدف دمجهم في/ وتمكينه من تمثل الثقافة السائدة في الشركة.

تبعاً للدكتور بول مكلي، نائب رئيس قسم التوجيه في مؤسسة «دليل كارنيجي» (Dale Carnegie)، فإن أهم الخصال والسمات التي يجب توفرها في الموجه الكفء (على المستوى الإداري) تشمل ما يلي:

- سمعة طيبة تشهد له بالصدق والأمانة والكفاءة داخل الشركة.
 - احترام الإدارة العليا، واحترام سواد العاملين على مستوى القاعدة.
 - مهارات اتصالية قوية.
 - ملكة حسن الإصغاء.
 - خبرة في تقديم النصح والمشورة.
 - رغبة في استثمار الوقت اللازم.
 - رهان شخصي على نجاح الموظف الجديد.
 - موقف مرن ومتفائل، يقيم الأمور بخواتمها.
 - شخصية محببة تتمتع بروح الدعابة.
- لسوف نتطرق لاحقا في هذا الفصل لمناقشة آليات التوجيه.

التركيز على الأيام العشرة الأولى

بعد وضع الخطة المناسبة، وتحديد «الأهداف القليلة الحاسمة»، إضافة إلى سلسلة من الأهداف القريبة والمتوسطة والبعيدة، يجب أن ينتقل التركيز إلى الأيام العشرة الأولى. والسبب في ذلك بسيط، رغم أن المرء يدهش من فشل العديد من الموظفين، بمن فيهم أكثر الموجهين والمدراء خبرة ودراية، في فهم هذه النقطة.

من المؤكد أن الانطباع الأول لا يمحي من الذاكرة. وهي حقيقة ينبغي قبولها بغض النظر عما إذا كان لها ما يبررها أم لا. وحاجة الموظف الجديد لإعطاء انطباع أولي جيد لا تدانيها حاجة أخرى تقريبا. فقد أظهرت الأبحاث أن معظم الناس لا يكثرثون كثيرا بمن تكون أو ماذا ستقول إلى أن يقرروا هل نلت إعجابهم أم لا. وبعد معرفة ذلك، يصبح من الحكمة أن تتركز جهود الموجهين والموظفين الجدد على محاولة «كسب الأصدقاء» بدلا من «التأثير في الآخرين» خلال الأسبوع الأول أو نحوه من العلاقة المهنية الجديدة.

نتيجة الخبرة والتدريب والممارسة، تعلم العديد من الأشخاص الذين يملكون موهبة خلق واستثمار صورة عامة لهم في أذهان الناس، كالزعماء السياسيين مثلا، كيف يرسمون الابتسامات على وجوه الآخرين، وكيف يستثيرون ردود أفعالهم الإيجابية والمُحبة. وباختصار، استطاعوا فهم وتقدير تأثير القيمة التي تولدها قدرتهم على إيجاد رابطة وجدانية وعاطفية مع الناس، وهم يستثمرونها على أحسن وجه. أما أولئك القادرون على خلق أفضل الانطباعات وأشدها تأثيرا، وإقامة أمتن العلاقات وأكثرها ديمومة، فهم الذين يفعلون ذلك بطريقة طبيعية، وصادقة، وبعيدة عن الرياء والتكلف. أي أنهم لا يعتمدون على المهارة المكتسبة، أو فن العثور على الأصدقاء، بقدر اعتمادهم على الاهتمام الصادق الصدوق بالآخرين، والرغبة المخلصة بمساعدتهم.

دعونا نتذكر في هذا السياق مقولة ابراهام لنكولن الشهيرة: يمكنك خداع كل الناس بعض الوقت، أو بعض الناس كل الوقت، لكنك لا تستطيع خداع كل الناس كل الوقت. بعبارة أخرى، إن الطريقة المثلى لاكتساب الأصدقاء (أو ترك انطباع أولي مؤثر فيهم)، هي أن تكون أنت صديقا ودودا ومحبا للآخرين.

نعرض فيما يلي قائمة بأوضح السمات الشائعة التي تمت ملاحظتها في أشخاص تميزوا بموهبة أصيلة وصادقة في ترك انطباعات إيجابية لدى الآخرين:

- بيتسمون كثيرا.
- يجيدون التواصل بالنظر ولغة العيون.
- يتذكرون دائما أسماء الآخرين.
- يفكرون مسبقا بما يريدون قوله.
- يحسنون فن الإصغاء.

■ يشجعون الآخرين على الحديث عن أنفسهم.

■ يهتمون بمظهرهم الخارجي.

■ يبدون اهتماما بالآخرين وآرائهم.

■ يخفون لدى الآخرين شعورا طيبا عن أنفسهم.

صحيح أن معظم هذه السمات والخصال قد تطورت وتأصلت في شخصيات حاملها طيلة مسيرة حياتهم، ولا يمكن حتى لأكفأ الموجهين تغيير شخصية الفرد في غضون بضعة أسابيع أو أشهر، إلا أن العديد من العاملين لا يعرفون بعض البنود المدرجة في القائمة، وهنا يمكن للموجه أن يقدم عوناً كبيراً.

على سبيل المثال، كانت القاعدة المتبعة في شركة مالكوم السابقة ارتداء الملابس غير الرسمية؛ أما في الشركة التي يعمل بها حالياً فالجو رسمي أكثر؛ وما لم يتلق مالكوم النصح والتوجيه حول اللباس الذي يرتديه فسوف لن يترك انطباعاً جيداً بين زملائه في الشركة.

واعتادت شيللا أن تقاطع محدثها قبل إنهاء كلامه، مدفوعة برغبة جامحة للتعبير عن آرائها، وهي عادة سيئة يجب التخلص منها لكسب احترام زملاء العمل.

تيد أيضاً اعتاد القول لزملائه مراراً وتكراراً: «في شركتي القديمة، لم نتعامل مع الأمور بهذه الطريقة». وبهذه الطريقة أيضاً لن يكسب صداقة وتعاون زملائه الجدد. يتوجب على الموجه في هذه الحالة، تنبيه مالكوم وشيللا وتيد وأمثالهم، إلى نوعية الانطباع الذي يتركونه لدى الآخرين كخطوة أولى لتصحيح تلك العيوب السلوكية.

من الأقوال المأثورة

البقاء في حالة من التركيز،
والاستعداد الدائم لدعم الآخرين
والتواصل معهم :

«على من يسعى إلى حكم
الآخرين أن يكون متحكماً
بنفسه أولاً».

الخطوة الرابعة عبارة سلسلة من

الخطوات الصغيرة والالتزامات البسيطة
التي تكفل نجاح العوامل الأخرى إن أداها
الموظف الجديد على أكمل وجه.

فيليب ماسينجر،
كاتب

يتمثل أحد أفدح الأخطاء التي يرتكبها عدد كبير من المدراء المخلصين لولا ذلك لبرامج «عند المباشرة» الناجحة، في ما نسميه «عارض الإرهاق التوجيهي!»، وهو «مرض» يصيب على ما يبدو العديد من الموجهين (وبعض من يوجهونهم) بعد شهر أو نحوه من بدء البرنامج. تتباين أعراض المرض، لكنها تشمل غالباً نفاذ الصبر، وصعوبة إيجاد الوقت الكافي للقاء الموظف الجديد، والادعاء بنجاح العملية وباكتمالها، وكثرة الحديث عن أعباء العمل.

المشكلة الكبرى مع «عارض الإرهاق التوجيهي» هي أن الأشخاص الذي يصابون به بعد شهر أو نحوه، تسوء حالتهم دوماً؛ وأولئك الذين تتدهور حالتهم يسببون دائماً الصداع - بل أكثر من الصداع - للآخرين.

أما أنجع طريقة لعلاج المرض فهي الوقاية منه، من خلال القبول منذ بداية بحقيقة أن عملية التوجيه والإرشاد سوف تستمر بدرجات متفاوتة من الكثافة والتركيز لمدة سنة أو أكثر. وأظهرت الدلائل المستخلصة من تجربتنا أنه حالما يدرك الموجهون والموظفون الجدد أن نتائج العمل معا ذات طبيعة بعيدة الأمد، سوف يعمدون إلى جدولة لقاءاتهم وأعمالهم بصورة مناسبة وبطرائق أفضل وأكثر استدامة.

من الحاذير التي يبدو أنها تتكرر أكثر مما نتصور، نزعة الموجه دون قصد لتقويض وحتى تخريب مساعي وجهود البرنامج، عن طريق الاستغراق في توقعه وتأملاته حول الموظف الجديد، ومناقشة إمكانياته مع زملاء العمل والأشخاص المقربين. من الطبيعي أن يثير الموظف الجديد قدرا كبيرا من الفضول والاهتمام، خصوصا إن استخدم لتولي مركز مرموق في الشركة؛ ومن الطبيعي أيضا أن يتلهف الموظفون الآخرون للحصول على معلومات عن هذا الشخص الجديد المجهول، عن نواياه ومقاصده، وأسلوبه في الإدارة، ومخططاته المستقبلية. وليس من المستغرب أن يشكل الموجه أفضل مصدر أولي للمعلومات الراهنة عن الموظف الجديد؛ وهنا تحديدا تتبدى أهمية أن لا يكتفي بإظهار قدر كبير من التحفظ والتكتم عند مناقشة مدى التقدم الذي حققه الموظف الجديد وحسب، بل قدرا كبيرا من ضبط النفس أيضا حين يتعرض لإغراء الحديث عن الإحباطات التي سببها له.

من الحكمة أن يفترض الموجهون (ورجال الأعمال عموما) استحالة أن يتكتم حتى أكثر الناس طيبة وحسن نية على خبر «مثير» قيل لهم في السر عن موظف جديد. نحن جميعا فضوليون بطبعنا وميالون للثرثرة والقبيل والقال حول أخبار أولئك الذين يثيرون اهتمامنا. وحين يدرك الموجه هذه الحقيقة، عليه في كل آن مقاومة إغراء الرغبة بكسب ود الآخرين عن طريق تحويل نفسه إلى مصدر موثوق للإشاعات. كما يتحتم عليه قبول الحاجة إلى التكتم والتعقل، وأن يكون أهلا للثقة التامة، وذلك كشرط مسبق للقيام بدور الموجه. باختصار، عليه أن يفهم ويقدر تماما مدى الضرر الذي يلحقه بسمعة الموظف الجديد إن هو خان الأمانة والثقة، وأن يضع مصلحة الموظف الجديد فوق مصلحته ومصلحة زملائه الذين ربطته بهم علاقة أطول وأمتن.

دعونا نتذكر، إذن، أن التوجيه والإرشاد مسألة جديدة وحساسة وقد تكون، حسب الأبحاث الصادرة مؤخرًا، أهم العوامل في النجاح في الحفاظ على الموظفين الجدد أو دفعهم إلى ترك العمل. وفي حال تأدية هذه المهمة بصورة مرضية فإنها لا توفر فقط منبرا يتم من خلاله التعبير عن تقبل الموظف الجديد والتحمس له، بل تشكل أيضا مرجعية تشير للمخاطر والحساسيات الكامنة في بنية الشركة وثقافتها السائدة.

سبع ممارسات ناجحة في برنامج «عند المباشرة»:

من الأقوال المأثورة

عندما قمنا بدراسة المقاربات والطرائق التي تستخدمها الشركات لتنفيذ برامج «عند المباشرة»، وجدنا أن أنجح هذه الشركات قد

«على من يسعى إلى حكم الآخرين أن يكون متحكما بنفسه أولا».

فرانك تايجر لجأت إلى معظم أو كل الأساليب

كاتب السبعة التالية:

1. تعيين مدرب أو موجه لكل موظف جديد حال مباشرته العمل

كما أشرنا في هذا الفصل، تتلخص مهمة الموجه في رعاية الموظف أو المدير التنفيذي الجديد في الأيام أو الأسابيع الأولى، بما في ذلك تقديمه إلى الموظفين والموظفين الذين سيتبادل العلاقة معهم في عمله، وإتاحة الفرصة أمامه لمناقشة القضايا المفيدة، والتركيز على ما تتطلبه الوظيفة، والإطلاع عموما على قواعد وشروط العمل.

يلعب الموجه أيضا دور المستشار غير الرسمي للموظف الجديد، حيث يقدم له المشورة حول ثقافة الشركة، والطرق المتبعة لحل أي خلاف، والتعامل مع أية سياسة متبعة وما إلى ذلك.

عندما ينتقل الموظف الجديد من منطقة أخرى، يتحتم على الموجه تقديمه وأسرته إلى المجتمع المحلي، وتعريفه بأحوال المدارس وأماكن العبادة، والمؤسسات الخدمية وغيرها مما يهم الأسرة.

ونظرا لأهمية برنامج «عند المباشرة»، وارتباطه الوثيق بنجاح الموظف وتمثله لثقافة الشركة على المدى البعيد، يفترض بالموجه أن يكون شخصا يتمتع بمعرفة شاملة بشؤون الشركة الداخلية، ويحظى فيها بقدر كبير من النفوذ والسلطة. علاوة على أن الشراكة مع شخص بهذا المركز ترسل إشارة واضحة إلى كل العاملين بأن الموظف الجديد رجل مهم، يستحق الانتباه والاحترام، ويجب عدم الاستخفاف به.

٢. التحضير لتحقيق نجاحات مبكرة في العمل

من أهم المشاكل التي يواجهها الموظف الجديد في تمثل الثقافة السائدة في الشركة افتقاده التركيز في الفترة الأولى. وقد وجدت الشركات أن إحدى طرق وضعه على المسار الصحيح هي تمكينه من تحقيق بعض النجاحات المهنية المهمة خلال الأسبوعين الأولين من استلامه مهام وظيفته.

لننظر كيف استطاعت إحدى الشركات القيام بهذه الخطوة. فقد عهدت إلى بن، مساعد مدير التسويق، مهمة دراسة إمكانية استخدام منافذ التسويق الإلكتروني لتصريف منتجاتها، وذلك كجزء من برنامج «عند المباشرة» الذي تتبناه. ونظرا لأنه عمل في وظائفه السابقة في مجال الأسواق الإلكترونية، فقد امتلك الكثير من المعارف والخبرات بها. ومن خلال تمكينه من استخدام خبرته بشكل فوري، منحتة الشركة الفرصة لإظهار جدارته في وقت مبكر. لم تقتصر فائدة هذه الخطوة على الشركة وحدها، بل جعلت بن يشعر بأنه عضو في فريق عمل ناجح منذ البداية. كما مكنت زملاءه من رؤية عضو فريقهم الجديد في أفضل حالاته - مما ضمن قبوله ضمن المجموعة.

معلومات وإرشادات تكتيكية

أعط الموظف الجديد فرصة لتحقيق نجاحات مبكرة عن طريق تكليفه بمشاريع يستثمر فيها خبراته السابقة بصورة فورية.

٣. تحديد وتعريف وتركيز الاهتمام على بضعة أهداف أساسية واستراتيجية

كما أشرنا آنفاً في الفصل الحالي، تتمثل إحدى تقنيات برنامج «عند المباشرة» لمساعدة الموظف الجديد في ما اسماه الدكتور ريموند هاريسون، عالم النفس والمشرف على تدريب المدراء التنفيذيين، «الأهداف القليلة الحاسمة»، وهي أهداف جوهرية محدودة العدد لا بد للموظف الجديد من إنجازها إن شاء تمثل الثقافة السائدة في الشركة والتلاؤم مع الجو المحيط، ويمكن الرجوع إلى الأمثلة المذكورة في تلك الفقرة.

٤. إيجاد توصيف للعمل ومعايير للأداء

لا شيء يفيد الموظف الجديد عملياً، ويساعده على التلاؤم مع جو الشركة بنجاح، كإيجاد وتطوير توصيف دقيق ومفهوم لوظيفته. وأفضل الشركات التي تناولناها في دراستنا تستخدم ما ندعوه بـ «توصيف نتائج العمل»، الذي يركز على النتائج المتوقعة وكيفية قياسها.

لننظر معاً إلى مثال واقعي وعملي. عندما استقال مراقب النفقات في شركة «ألايد ميرتشنس» (Allied Merchants) من وظيفته، عهد المدير العام إلى وكالة توظيف متخصصة مهمة العثور على شخص مؤهل للماء الوظيفة الشاغرة. كما سلم للوكالة نسخة عن توصيف الوظيفة، كتب قبل بضع سنين، لتهتدي به عند البحث عن الشخص المناسب. يشدد التوصيف على الجوانب المحاسبية في الوظيفة، ولربما كان دقيقاً في الوقت الذي تم فيه إعداده. ولحسن الحظ، لم تقبل الوكالة التوصيف تبعاً لقيمه الاسمية، بل استقصت

ودرست واجبات ووظيفة مراقب النفقات الفعلية، وعرفت من المدير العام للشركة بعضا من المهام التي يرغب بأن يتولاها المراقب الجديد، وأعدت صياغة التوصيف ليتواءم مع متطلبات الوظيفة الفعلية. ونحن نعرض «توصيف نتائج العمل» المعدل في الشكل ٩-١.

وتجدر الإشارة إلى أنه في هذه النسخة المعدلة جرى تقسيم النتائج بين عدة مجالات رئيسية. هنالك جوانب وواجبات أساسية من الوظيفة يجب على الموظف (أو الموظفين) تنفيذها. كما ألحق بكل منها قائمة بالمعايير التي يتم على أساسها تقييم الأداء. أي النتائج التي يتوقع من الموظف المسؤول تحقيقها. (الشكل ١-٩)

توصيف نتائج العمل

الوظيفة: مراقب نفقات.

الهدف والمهام المطلوبة: تصميم وتنفيذ كافة السياسات والإجراءات التي تضمن سلامة الوضع المالي للمؤسسة واستمرارية نموها وتطورها.

النتيجة الرئيسية في المجال ١: التخطيط المالي

تعتبر المهام المطلوب إنجازها في هذا المجال متحققة بصورة مرضية في الأحوال التالية:

أ - تزويد اللجنة التنفيذية بالأهداف المالية الواقعية والقابلة للتحقيق على المدى البعيد.

ب - إقامة علاقات وثيقة وفاعلة ومريحة مع بنوك الاستثمار وبيوتات التأمين وغيرها من مصادر التمويل الخارجي.

ج - إعداد الميزانية السنوية وتقديمها في المواعيد المحددة والمصادق عليها من قبل اللجنة التنفيذية.

النتيجة الرئيسية في المجال ٢: الحسابات العامة

تعتبر المهام المطلوب إنجازها في هذا المجال متحققة بصورة مرضية في الأحوال التالية:

أ - قيام أقسام الحسابات العامة، والنفقات، والديون، والجباية، والرواتب، بعملها على أكمل وجه وبالطاقة القصوى.

ب - تطوير وتنفيذ الأنظمة والإجراءات الضرورية لأعمال المحاسبة لتلبية الحاجات المتغيرة للقسم.

ج - إثبات دقة وفعالية الإجراءات والتقارير وبقية الأعمال الحسابية بعد تدقيقها من قبل شركة تدقيق الحسابات القانونية المعتمدة.

النتيجة الرئيسية في المجال ٣: إدارة الأموال

تعتبر المهام المطلوب إنجازها في هذا المجال متحققة بصورة مرضية في الأحوال التالية:

أ - استثمار الفائض المالي قصير الأمد لتحقيق أفضل العوائد.

ب - توفير القروض اللازمة للمتطلبات المالية على المدى القريب بفوائد مريحة.

ج - توفير مصادر الائتمان بأسعار مريحة وبعيدة الأمد عند الحاجة.

النتيجة الرئيسية في المجال ٤: الضرائب

تعتبر المهام المطلوب إنجازها في هذا المجال متحققة بصورة مرضية في الأحوال التالية:

أ - دفع كافة الضرائب الاتحادية والحكومية والمحلية في مواعيدها المحددة.

ب - متابعة الاستشارات مع محاسبي الضرائب ومحامي الشركة للحصول على أفضل الفوائد والإعفاءات الضريبية

النتيجة الرئيسية في المجال ٥ : الإدارة العامة

تعتبر المهام المطلوب إنجازها في هذا المجال متحققة بصورة مرضية في الأحوال التالية:

أ - ملء جميع الوظائف الشغرة في مكاتب الشركة بالشكل الأمثل.

ب - تدريب الموظفين تدريبا كاملا لتأدية أعمالهم على أكمل وجه.

- ج - تقييم أداء جميع الموظفين في مكاتب الشركة بشكل دوري ومنتظم.
- د - التأكد من فعالية برنامج حفظ الملفات المركزي.
- هـ - شراء وصيانة المعدات واللوازم المكتبية وتزويدها بما تحتاجه عند الضرورة.
- هـ - إعطاء الموظفين الجدد على كافة المستويات الوقت الكافي للتعلم،

والدراسة، والتخطيط، قبل تحميلهم مسؤوليات كبيرة

لقد سررنا كثيرا، بل دهشنا أحيانا، بعدد الشركات التي طالها البحث وذكرت أنها تعطي الموظفين الجدد، خصوصا في المجالات التقنية والإدارية، مهلة ثلاثة أشهر (وأحيانا أكثر) للاستقرار في أعمالهم و«تعلم القواعد والأنظمة المرعية» في الشركة قبل تحميلهم أية مسؤوليات رئيسية. ولا يزال البحث جاريا في هذا السياق، لكن من المرجح على ما يبدو أن تثبت أهمية هذه الممارسة في إنجاح عملية دمج الموظفين الجدد والاحتفاظ بهم في الشركة.

إننا ندرك تماما استحالة ذلك في كل الحالات، فضغط العمل أحيانا يفرض تحمل أعبائه ومسؤولياته فورا. ولتجنب ذلك قدر الإمكان، يتوجب على الشركة إعداد خطط جاهزة لـ «خلافة» الموظفين المتقاعدين أو المستقيلين، يتم تبعا لها اختيار البدلاء، وتعيينهم، وتدريبهم، وتوجيههم، وتسليمهم مهام مناصبهم كاملة قبل ترك الموظف القديم عمله. وتكتسب هذه الآلية أهمية قصوى في حال أتى البديل من خارج الشركة، إذ تساعد في تسهيل العملية الانتقالية بالنسبة للموظف الجديد والأشخاص الذين يتعاملون معه.

٦. التغلب على مشاعر الاستياء لدى الموظفين الذين تم «تجاوزهم»

ليس من غير المألوف أن يؤدي تعيين أشخاص من خارج المؤسسة في مناصب رفيعة إلى الإحساس بالحنق والغيرة تجاههم من قبل موظف (أو مجموعة من موظفي) الشركة. وقد يشعر هؤلاء بأنه تم «تجاوزهم» بطريقة مجحفة خلال عملية الاختيار. وفي بعض الحالات يمكن أن يؤدي ذلك إلى

محاولات سافرة لإفشال الموظف الجديد عبر حملات تكثف فيها الدسائس والإشاعات والانتقادات الظالمة، أو رفض التعاون الإيجابي وتدهور الروح المعنوية عموماً في القسم أو ربما في الشركة كلها.

أفضل المؤسسات التي زرناها اعترفت صراحة بمواجهة مثل هذه الصراعات والمعوقات الداخلية التي تعرقل نجاح الموظف الجديد، لكن هذه الشركات تدخلت بسرعة وحزم للتخفيف من حدة آثارها السلبية. ويشير العديد منها إلى وجود تاريخ حافل بالمصاعب التي واجهتها في محاولة إقناع الموظفين الغاضبين وتحويلهم إلى زملاء متعاونين، لدرجة أنها وجدت الحل الوحيد أحياناً في نقل أو إقالة أكثرهم سوءاً وعدوانية.

على سبيل المثال، عندما توفي فجأة مدير المشتريات في إحدى الشركات المتعاملة معنا، ظن مساعده الثلاثة أن واحداً منهم سيتم اختياره لملء المنصب الشاغر. لكن الإدارة، نظراً لأن كلا منهم يتمتع بخبرة ودراية تخصصية في مرحلة واحدة فقط من مراحل عملية الشراء، قررت أن من الأفضل تعيين موظف من خارج الشركة يتمتع بخلفية مهنية أكثر شمولية، ويمكنه تقديم أفكار وخبرات جديدة في العمل. وبناءً عليه، تم اختيار مدير مشتريات يتمتع بمؤهلات رفيعة لاستلام الوظيفة، دون إعلام أي من المساعدين عن قرار الشركة إلى حين وصول المدير الجديد. وكما هو متوقع، اشتكى الثلاثة إلى المدير العام قائلين: «لطالما أخبرت موظفي هذه الشركة أن الفرص متاحة أمامهم لتحقيق تقدم في عملهم، وأنت على قناعة راسخة بضرورة ترقية العاملين إلى منصب أعلى حال توفر الشاغر. لذلك كان من المفروض إعطاء الوظيفة لواحد منا.» ولم يفلح المدير التنفيذي العام بإرضائهم، رغم كل ما قاله.

ويمكنك أن تتوقع ما حدث بعد ذلك. لا، لم يستقيلوا ولم يعرفوا عمل رئيسهم الجديد، بل قاموا بأداء واجباتهم المطلوبة. لكن بحد أدنى من التعاون ودون أي حماس للعمل أو بذل أية جهود إضافية.

هل كان بالمستطاع التعامل مع هذه الحالة بفاعلية وشفافية أكبر؟ نقدم فيما يلي بعض الوسائل التي استخدمتها مؤسسات أخرى في أوضاع مشابهة:

- إلغاء التركيز على نظام الترقيات الداخلية، وإعلام جميع الموظفين بضرورة معرفة شروط ومتطلبات المنصب الأعلى مرتبة، وما يتحتم عليهم فعله للتأهل إليه. إن الأقدمية والتراتبية وحسن الأداء عوامل مهمة، لكنها بحد ذاتها لا تشكل ضمانة أكيدة للحصول على الترقية، بل يتوجب تقديم الدعم والمساعدة للموظفين في اكتساب المهارات الضرورية. ولو أتاحت لمساعد مدير المشتريات الثلاثة فرصة الحصول على المهارات والمعارف اللازمة لامتلاك أحدهم بالتأكد المؤهلات الضرورية للحصول على الترقية.

- حال اتخاذ القرار بعدم ترقية أي من العاملين في الشركة، اعلم موظفيك مسبقاً بالأمر، واطرح الأسباب التي دفعتك إلى اتخاذ هذا القرار.
- لا تبحث في السر عن المدير الجديد، بل صرح في العلن عن وجود وظيفة شاغرة، أو أن مديراً تنفيذياً سيتم توظيفه. كن صريحاً في بحثك وفي قرارك المتخذ.

٧. تقديم الدعم الكامل والثابت

ليس ثمة شك في أن أكبر وأثمن مساعدة يقدمها الجهاز الإداري في الشركة لدمج الموظف الجديد تتمثل في دعمه الكامل وغير المشروط. الكثير من المؤسسات تقلل من أهمية هذا الدعم فتشجع بذلك، ولو بشكل غير مباشر أو مقصود، على ظهور تحديات جديدة تواجه قرارها. ولم نجد خلال كل الأبحاث التي أجريناها طريقة أفضل لضمان فشل الموظف الجديد في عمله

من الحكم على فاعليته وجدواه في الأشهر القليلة الأولى، أو الأسوأ من ذلك، السماح بـ «محاكمته» من قبل الأشخاص المحيطين به.

النتائج المترتبة على مثل هذه الممارسات سلبية ومدمرة في كل الأحيان تقريبا، وتشكل أحد أهم الأسباب الرئيسية في فشل عملية المواءمة ودمج الموظف الجديد، وبالتالي الخروج المبكر لأشخاص كان بمقدورهم تقديم إسهامات مهمة. ومن الواضح هنا أن المسؤولية تقع على أصحاب النفوذ والسلطة في الشركة لمنع حدوث أو تكرار مثل هذه الأمور.

خير مثال على الممارسات الخاطئة إخضاع الموظف الجديد لاختبار عسير، كما حدث لكارلوس، مهندس الأنظمة والبرامج، في اليوم الأول من توليه مهام وظيفته الجديدة. فقد طلب منه المدير القيام بمهمة رئيسية وصعبة اقتضى إنجازها ووضع الحلول لها عملا مضنيا طيلة الليل والنهار لمدة أسبوع كامل. وحين اشتكى لرئيسه، كان الجواب: «إن كنت لا تتحمل الحرارة العالية، فاخرج من المطبخ!». استقال كارلوس، وعندما سأل مدير الموارد البشرية عن سبب تركه العمل بعد فترة وجيزة من تعيينه، أجاب مدير الشركة: «أفضل إعطاء الموظفين الجدد مشاكل عويصة لحلها كي أختبر معدنهم، وكارلوس ببساطة لم ينجح في الاختبار». يصعب طبعا تفهم موقف كهذا، فلو تم «ترويض» وتوجيه كارلوس، وكلف بمهمة أولية يمكنه إنجازها، لأصبح موظفا منتجا وجيدا.

معلومات وإرشادات تكتيكية

إن تزويد القادم الجديد بالدعم، والتدريب، والتشجيع الكامل خلال الأشهر الأولى من بدء العمل، يضاعف إلى الحد الأقصى فرص تحويله إلى موظف منتج ومخلص.

أسوأ خمس ممارسات

بعد أن تناولنا أفضل الممارسات في استراتيجية برنامج «عند المباشرة»، دعونا الآن نلقي نظرة على بعض من أسوأ الممارسات التي شهدناها. وهي تكثر عادة في شركات لها سجل هزيل في الاحتفاظ بالموظفين الجدد.

١. تفويض الكتابة والإداريين بمهمة توجيه الموظفين الجدد

تتجلى هذه الممارسات الفاشلة بشكل خاص حين يكون الموظفون الجدد من المدراء أو الكوادر التقنية والمتخصصة. إذ إن تفويض أشخاص أدنى منهم مرتبة بمسؤولية توجيههم يعتبر بمثابة إشارة دلالية أكيدة على عدم تكرار الإدارة العليا في الشركة بعملية دمجهم في المحيط الجديد. مع ذلك، ينبغي أن لا نسيء الفهم، فكثيرا ما لعب الكتابة والموظفون الإداريون دورا بالغ الأهمية في نجاح أو فشل الموظف الجديد، وكثيرا ما كانوا أكثر دراية وعلم بخبايا الشركة وثقافتها السائدة من أصحاب النفوذ والسلطة فيها. ومع ذلك، يظل من المهم أن نتذكر أن الدعم الكامل وغير المشروط من المدراء في أعلى المناصب في الشركة هو العامل الحاسم في إنجاح عملية الدمج والمواءمة، ولولاه لأصبحت في غاية الصعوبة.

على سبيل المثال، تم توظيف آندريا رئيسة لفريق إدخال وتشغيل برنامج جديد للحجز في سلسلة من الفنادق على شبكة الإنترنت. كانت وظيفتها تقتضي اتخاذ قرارات حاسمة، وتتصل مباشرة بنائب المدير العام. لكنها حين باشرت عملها، كان نائب المدير «مشغولا جدا»، فأوكل أمر «ترويضها» إلى أحد المساعدين الإداريين. ورغم أن المساعد كان شخصا ذكيا وعلى دراية واسعة بأمور الشركة، إلا أنه يفتقد الهيبة والنفوذ داخل المؤسسة، وبالتالي فشل في منحها الأدوات الضرورية لنجاحها وعكس المكانة الحقيقية لمنصبها أمام بقية الموظفين. وقد أدى ذلك إلى حدوث تأخير طويل في تقبل باقي

الموظفين لها، كما احتاجت وقتاً أطول للإحساس بالراحة والسكينة الضروريتين لتصبح موظفة منتجة وخلاقة. كان بالإمكان اختصار هذه الفترة وتسريع إنتاجيتها لو أن نائب المدير أتاح لها الوقت الكافي، وأخذ على عاتقه شخصياً مهمة الإشراف على عملية توجيهها ودمجها في أطر الشركة.

٢- عقلية «البقاء للأقوى» وسياسة عدم التدخل

أظهرت الدراسات التي أجريناها أن نسبة عالية جداً من الشركات التي لا تتمتع بسجل جيد في الاحتفاظ بالموظفين الجدد، يترجع على قمتها مدراء يوزعون ثقتهم بلا حساب على الجميع، ويتبنون سياسة عدم التدخل في أسلوب العمل. وغالباً ما ينزع هؤلاء المدراء إلى الاعتقاد بأن البقاء على الحياد والابتعاد عن التفاصيل اليومية لإدارة الشركة يشجعان عمالهم على تحمل المسؤولية وإبراز الخصال القيادية الكامنة فيهم. ولربما يفيد ذلك في بعض الحالات، لكن يبدو أن مثل هذا الطراز من المدراء يواجه في الحفاظ على الموظفين الأكفاء صعوبات كبيرة تفوق وسطياً ما يواجهه أتباع أسلوب التدخل في الإدارة، الذي يهتم بكل تفاصيل ودقائق العمل. ويرجع أحد الأسباب في ذلك إلى شعور الموظفين الجدد بأنهم «أهملوا» أو «تركوا نهياً للذئاب» من قبل مدراء ربما كانوا من أصحاب النوايا الطيبة، لكنهم مخطئون برغم ذلك في سياساتهم الإدارية المتبعة.

هذا لا يعني بالطبع أن على المدراء احتضان الموظف الجديد والاهتمام بكل صغيرة وكبيرة من شؤونه. لكن يجب ألا يقال للموظف: «هذا ما أتوقعه منك، اذهب على جناح السرعة وافعله»، دون توفير الأسباب وتقديم الإرشادات والتوجيهات الضرورية. وحتى أكثر الموظفين خبرة وثقة بالنفس يحتاجون النصح والإرشاد في بداية أي عمل ^{جد} يد، فهم يجهلون السياسة السائدة في الشركة، والأعراف المتبعة، وأساليب العمل، وفلسفة الإدارة التي يتبعها رئيسهم

الجديد، وروح الشركة ونبضها وتاريخها، والخصائص الشخصية للموظفين الذين سيتعاملون معهم. ومن المجدي وضع مجموعة من الضوابط والإرشادات في كل ما يتعلق بذلك وتقديمها للموظفين الجدد، والعمل معهم عن قرب في الأسابيع والأشهر الأولى، ومراقبة التقدم الذي يحرزونه في أعمالهم الجديدة.

٣. توقع تحقيق نتائج بالغة الأهمية في فترة قصيرة جدا

في العقود الأخيرة من القرن العشرين، عمد الكثير من مدراء الإدارة إلى تقليص حجم شركاتهم بهدف خفض النفقات، وقد نجم عن ذلك أن العمال الذين نجوا من حملات التسريح كان عليهم العمل لفترات أطول وبذل جهود مضاعفة. وعندما تحسنت الأوضاع الاقتصادية في أواخر التسعينات، أعادت هذه الشركات بناء قواها العاملة، لكنها مع محاولة الحفاظ على نتائج جيدة في المحصلة النهائية، بالغت في توقعاتها من كوادر العمل الجديدة. ولكي تحولها إلى كوادر منتجة بأقصى سرعة ممكنة، عمد بعض هذه الشركات إلى تقليص برامج «عند المباشرة» واختصارها أحيانا في مدة يوم واحد، أملت بعده أن «يندمج» العامل في محيط الشركة ويظهر الإمكانيات والمواهب التي يملكها. وكانت نتيجة هذه الممارسات سلبية في معظم الأحيان، وأدت على الدوام إلى ازدياد احتمالات ترك العمل في فترة مبكرة.

٤. اتباع أساليب عدوانية سافرة أو مخادعة في توظيف العاملين

لا شيء يسهم في خسارة الموظفين الأكفاء، ويؤدي غالبا إلى اللجوء إلى القضاء ودفع تكاليف باهظة، كوجود دليل يثبت تورط كبار المسؤولين في الشركة بممارسات خادعة وغير شريفة في النشاط التجاري، بما في ذلك اتباع سياسات مضللة في مجال التوظيف (مدفوعين على الأغلب بانخفاض معدلات البطالة إلى حد كبير في الولايات المتحدة وغيرها من الدول الغربية).

وطبقا للنتائج التي خلصت إليها دراستنا - غير الرسمية - عند التحضير لأبحاث هذا الكتاب، والتي شملت المستخدمين الجدد في أكثر من عشر شركات، أشار خمسون بالمائة منهم (وهي نسبة مفاجئة إلى حد بعيد) إلى أنهم وقعوا ضحية التضليل أو الخداع المتعمد خلال مراحل المقابلات والانتقاء التي سبقت قرار التوظيف. ويتضمن ذلك في حالات كثيرة مزاعم بوعود قطعها كبار موظفي الشركة ثبت في النهاية بطلانها وعدم الرغبة بالوفاء بها. ومن بين الموظفين الجدد الذين اختاروا ترك شركاتهم في أول شهرين من بدء عملهم، ادعى ٨٠٪ تقريبا أنهم كانوا عرضة لممارسات مضللة أو مخادعة في عملية التوظيف، بما في ذلك الوعود الكاذبة وأشياء أخرى اعتبرها الموظفون الجدد «بالغة الأهمية».

أكثر هذه الممارسات شيوعا كانت التمويه على طبيعة الوظيفة وتعمد تحريفها وتقديم صورة خاطئة عنها. فقد قيل للمتقدمين إلى إحدى الشركات، مثلا، إن وظيفتهم تتضمن العمل لساعات إضافية أحيانا، لكن حال استلامهم مناصبهم وجدوا أن الإدارة تنتظر منهم العمل لساعات إضافية عديدة كل أسبوع وبدون أجر، نظرا لأنهم من الموظفين الجدد وبالتالي فهم مستثنون من نظام التعويضات. شركة أخرى فاخرت بـ «كرم» برنامج الضمان الصحي الذي تتبناه، ولكن تبين بعد ذلك أنه نظام معروف باختلاقه أو هي الأعذار لعدم دفع التعويضات الصحية. الشكاوى المتكررة الأخرى تضمنت الوعد ببرامج تأهيل لم يتم تطبيقها، أو تعديلات في الرواتب لم تتحقق، أو رحلات عمل طويلة ومرهقة وبعيدة جدا عن مناطق عمل وسكن الموظفين عوضا عن «بعض المهمات القصيرة».

ه. فشل الإدارة في توقع ظهور مشاعر الاستياء والغيرة، التي تؤدي إلى

إعاقة اندماج وعمل الموظف الجديد

أكثر العوامل التي كشفناها في دراستنا إثارة للدهشة، هو فشل بعض الشركات الذريع في تفهم مدى انتشار المناورات، ومشاعر الغيرة، والتخريب أو التعدي المتعمد في بعض الأحيان، على المشاريع والأشخاص، وتحول كل ذلك إلى جزء من الحياة اليومية لقطاع عريض من العاملين فيها.

ليست هناك حالة أسوأ بالنسبة للموظف الجديد، خصوصا حين يباشر عمله في منصب إداري رفيع، من أن يلقى فجأة في خضم بيئة متصارعة دون استعداد ودون حملة . في مقابلة أجريناها مع مدير تنفيذي سابق، عانى من تجربة مريرة في بيئة مماثلة، قال: «الوضع أشبه ما يكون بحال رجل معصوب العينين، مكبل اليدين، ملقى في بركة ماء مليئة بسماك قرش جائعة. مهما فعلت فنت مستهدف، وما إن تبدأ المعركة المجنونة حتى يتم تقطيعك إربا». هل بالمستطاع منع ذلك أو تضاديه؟ الغيرة متأصلة في طبيعة البشر، ومن المألوف أن يشعر بعضهم بلحوق أو حتى بالخوف من أشخاص يعتبرونهم تهديدا دائما لهم. وغالبا ما يرى هؤلاء في الموظفين الجدد، خصوصا على نفس السوية الوظيفية أو أعلى بقليل منفسين يمثلون خطرا على حياتهم المهنية. قد لا توجد طريقة مثلى للتخلص من هذه المشاعر أو تغييرها جذريا، لكن هناك أسلوبين اثنين تتبعهما بعض الشركات يساعدان على التخفيف من حدة المشكلة:

■ إعداد وتهيئة الموظف الجديد يجب إجراء حوار جدي وصریح مع الموظف الجديد في المراحل الأولى من برنامج «عندنا لمباشرة» يتناول خلفية وشخصية ووظيفة كل فرد يتحتم عليه التعامل معه، دون الإساءة طبعا إلى كرامة ومصداقية هؤلاء الأشخاص. على سبيل المثال، يمكن الإشارة إلى أن

«مراقب النفقات في قسمنا محاسب كفاء ومتمرس، لكن تنقصه موهبة التعامل مع الآخرين، إذ غالبا ما يكون مثاليا ومحبا للكمال، ويشعر بالضيق حين لا تسير الأمور كما يريد. لقد أمل بالحصول على ترقية لتولي المنصب الذي تحتله أنت، وعبر مرارا عن خيبة أمله. سوف يمكنك اكتسابه إلى صفك حين يرى كيف أن الخبرات التي تتمتع بها ستعمل على رفع مستوى أدائه. كن صبورا في التعامل معه، لأن ذلك قد يستغرق وقتا طويلا».

■ إعداد وتهيئة الموظفين الحاليين. كما أشرنا آنفا في هذا الفصل، لا يجب مفاجأة العاملين في الشركة بمدير جديد من خارجها، خصوصا حين يفترض به قيادة فريق عمل أو الإشراف عليه أو إدارة أعماله، بل يتوجب على المدير التنفيذي المسؤول الاجتماع بموظفيه وإخبارهم عن المدير الجديد وإمكاناته وإسهامه المتوقع في تطوير الشركة.

إذا توقع أحد الموظفين العاملين الحصول على ترقية لاستلام ذلك المنصب، فعلى المدير التنفيذي ترتيب اجتماع خاص معه وشرح الأسباب التي دفعت الشركة للاستعانة بموظف من خارجها، وعليه أيضا الإعلان عن المؤهلات التي يحملها الموظف الجديد والخبرات التي سيضيفها إلى العمل. ثم يختتم اللقاء بطلب التعاون مع الموظف الجديد: «سام، لقد قمت بعمل جيد كمراقب نفقات في القسم. ونحن من جهتنا نفكر جديا في ترقيةك إلى منصب المراقب العام للنفقات في الشركة. لكن حاجتنا الماسة في الوقت الحالي تتركز حول إيجاد شخص خبير بتطوير برامج المراقبة المالية، والمدير الجديد، بوب، قضى سنوات طويلة في هذا المجال. إننا نقدر عاليا العمل الذي تقوم به، وأؤكد لك أنه مع إقرار خطة توسع الشركة ستكون هناك فرص أخرى كثيرة أمامك. إنني على ثقة بإمكانية الاعتماد عليك في التعاون مع بوب وإنجاح مهمته».

الدكتور ادوارد فيرلاندر، رئيس مؤسسة «إي. ج. فيرلاندر & اسوشيتيس» (E. G. Verlander & Associates)، وهي شركة استشارية عالمية في الإدارة، استطاع مؤخرا تطوير مقاربة من عشر خطوات لإنجاح برنامج «عند المباشرة»، توالف بين معظم ما تطرقنا إليه من مكونات وعناصر جوهرية في إنجاح عملية مواءمة ودمج الموظف الجديد في جو العمل.

العناصر العشرة الضرورية لنجاح عملية دمج الموظف الجديد ومواءمته مع جو الشركة

١. الشركة

معظم الموظفين الجدد يعرفون شيئا عن طبيعة الشركة من خلال مراحل عملية التوظيف والمقابلات، وليس ثمة داع لتكرار كل ذلك. يتوجب على الإدارة في المرحلة التالية شرح وتوصيف هيكلية وتراتبية الشركة، وسلسلة القيمة فيها، وبالتالي آليات الحصول على مواردها المالية. كما يجب التركيز على آراء الشركة، وطريقة تعاملها مع عملائها، وعلى الروابط بين رؤى الشركة وقيمها، وضرورة تمثل ومراعاة تلك القيم وتجسيدها كل يوم من قبل جميع العاملين. الحقائق، والقصص، والنوادر المروية، تساعد جميعا على توضيح هذه الروابط بشكل واقعي لا لبس فيه.

٢. المجال والقسم

يعمل كل الموظفين في مجال محدد وفي أقسام معينة ضمن هذا المجال، كقسم تكنولوجيا المعلومات ضمن مجال الهندسة التطبيقية، مثلا. ويتوجب على الإدارة تعريف الموظفين الجدد بآلية انتظام الأقسام داخل المجالات، وإسهام كل منها في سلسلة القيمة داخل الشركة، خصوصا من حيث الأهداف والمشاريع والبرامج الزمنية ومواعيد التسليم وقدرات الموارد البشرية والديموغرافية في الشركة. كما يجب توضيح سياسات الشركة وأساليب

الإنتاج فيها وكيفية إسهام الأقسام في المجالات العامة، بحيث تلبي جميعها حاجات الزبائن (في الداخل والخارج). ويتوجب التأكيد أيضا على أهمية المعايير الوظيفية والمهنية كي يعرف الموظف الجديد أن المتوقع منه ليس مجرد الالتزام بالمعايير الحرفية، بل إمكانية تطبيق مهارته وحرفيته على أعلى مستوى.

٣. زملاء العمل

لقاء زملاء العمل والاجتماع بهم منذ لحظة المباشرة أمر بالغ الأهمية، سواء تم ذلك بشكل رسمي عن طريق الإعلان عن التحاق الموظف الجديد في الشركة - أو نشر النبأ في رسائل الشركة الإخبارية، أو بشكل غير رسمي من خلال تنظيم جولة يطوف فيها الموظف الجديد على زملائه في العمل ويتعرف عليهم شخصيا، أو إقامة حفل غداء يدعى إليه الجميع. المهم هنا إشعار الموظف الجديد أنه جزء من المؤسسة، وجعله يدرك أهمية العلاقات الشخصية. فالعمل ضمن فريق متكامل أمر حاسم في أهميته، والتعامل معه كل يوم، حتى وإن ناصبه أفراد العداة أحيانا، جزء لا يتجزأ من مسؤولياته اليومية. إن حاصل جمع آراء ومواقف زملاء العمل يشكل ثقافة الشركة؛ وتوضيح طبيعة وديناميات الثقافة (أي وظيفة/ قيم الشركة، ومعتقداتها، وسلوكياتها) يساعد على تحديد كيفية تصرف الموظف الجديد لتمثل هذه الثقافة، واندماجه فيها، ومن ثم إسهامه في تطويرها بالشكل المرغوب في نهاية المطاف.

٤. الدور والمسؤوليات

يعرف الموظف الجديد عادة دوره ومسؤولياته، لكن على المستوى النظري - المفهومي المجرد. فتوصيفات الوظيفة والمقابلة التي أجراها أشارت إلى سماتها العامة ومكوناتها الرئيسية. أما الآن فقد حان دور معرفة الخصائص المحددة على الصعيد العملي. وهنا يجب أن لا نفترض جدلا أن الموظف

الجديد يعرف ما يتوجب عمله أو كيفية أدائه. باستطاعة العاملين في المجالات التقنية، طبعا، الاعتماد على خبراتهم السابقة، لكن حتى هذه الخبرات بحاجة إلى تعديل للتلائم مع سياسات وممارسات الشركة الجديدة. ينبغي على الإدارة إفهام الموظف الجديد أن عليه القيام بعدة أدوار، بما فيها المشاركة في مشاريع الشركة أو قيادة أحدها، وتدريب الزملاء، والتواصل مع الأقسام الأخرى، وبيان وضع العمل، وإنجاز المهمات والواجبات في الوقت المحدد. وتتضمن المسؤوليات أيضا إنهاء العمل المطلوب في مواعيد متسارعة، وتجاوز التوقعات في الأداء، والعمل لأوقات متأخرة في المكتب، وزيادة أعباء العمل، وتقليل التكلفة، وتحسين نوعية المنتج، والعمل بفاعلية مع الآخرين ويطرق تلميحتي متطلبات ثقافة الشركة. تذكر أن الأدوار والمسؤوليات تشمل دائما معرفة ما الذي تم إنجازه والطرق التي يتبعها الموظف الجديد لتحقيق ذلك. الأمر الذي يتطلب بالضرورة بناء علاقات عمل متضامنة، وحل المشاكل مع الاحتفاظ بحق الاختلاف في الرأي، والتعامل مع الآخرين بود أو ما نسميه اليوم الذكاء الاجتماعي الوجداني.

هـ. معايير الوظيفة والإسهام برفع سوية العمل

يجب أن تخضع كل الأعمال لمنهجيات وأساليب مؤطرة وفق معايير الجودة التي تحددها إدارة القسم. وغالبا ما نفترض أن الموظفين الجدد سوف يتعلمون «قواعد وأنظمة العمل» بأنفسهم، لكن الإدارة يجب أن تتحدث مع العاملين حول ما تتوقعه منهم في قضايا الإسهام بإنتاجية العمل، ومواعيد الإنجاز، ودقة الأداء، والإدراك الشامل لمهامهم وواجباتهم. لا نفترض أن هذه الأمور بديهية، أو أن الموظف سيتعلمها مع الزمن. فتوجيه وتأهيل الموظف لأداء العمل على أكمل وجه قضية محورية في هذه المرحلة، تفرز بدورها موقفا فكريا همه الاستقصاء ومتابعة البحث وتطوير الذات. ويستحسن معرفة حدود

الموظف ودفع متطلبات الوظيفة لبلوغها وتجاوزها، كما ونوعاً؛ كما يتوجب تقديم العون للموظف الجديد مشفوعاً برسالة واضحة منذ البداية: سيحتاج هذا العمل خبرات ومهارات جديدة علاوة على المعارف التي يمكن اكتسابها وتوسيعها مع مرور الزمن. باختصار، لا بد من التغيير ولا بد من توقع حدوث تغييرات في مهام الوظيفة، لكن عليك التأكد من أن الموظف الجديد يعرف تماماً مستويات السلطة والصلاحيات في كل عمل، سواء من حيث الالتزامات أو النفقات المقتطعة من موارد القسم وميزانيته.

٦. التعامل مع «الفضاء» غير الرسمي في الشركة

يشير هذا الاصطلاح إلى نوعية العلاقة غير الرسمية التي تنتشر على حواف هيكلية وبنى المؤسسة الرسمية. والمهمة هنا تكمن في مساعدة الموظف الجديد على إقامة التوازنات والإبحار عبر مختلف تيارات وحدود العلاقات والسياسات غير الرسمية في الشركة. ويتوجب على الإدارة في هذا السياق تشجيع روح الزمالة وإتاحة الفرصة أمام الموظف الجديد للإحساس بأن من المفيد إقامة وتطوير علاقات الصداقة مع الآخرين، والشعور بأنه جزء من حياة القسم وروحه، لا مجرد موظف يلتصق بكرسيه وينكب ساعات طويلة على عمله ورأسه منكس فوق سطح المكتب: بالمقابل، يتوجب على الموظف الجديد معرفة سياسات الشركة وقوانينها فيما يتعلق بالاستخدام الخاص للهاتف والبريد الإلكتروني، والسلوك الشخصي في أوقات العمل الرسمية، ونوعية اللغة المناسبة وغير المناسبة مع مختلف الأشخاص في الشركة، وبقية الحدود والأعراف والقواعد المسلكية لكل عمل.

٧. تقييم الأداء

يود كل الموظفين معرفة الآلية والمعايير التي يجري تقييمهم ومكافأتهم على أساسها، وكلما توضحت لهم الصلة بين الجهد والمكافأة ازداد احتمال (وليس حتمية) قناعتهم ورضاهم. والمعايير المفتاحية هنا: تحديد أهداف واضحة للأداء

والعمل؛ تفوض الموظف المناسب بأداء العمل المناسب؛ تقديم تقارير منتظمة عن سير العمل؛ توفير التدريب الضروري في الوقت الصحيح؛ إجراء حوارات متوازنة وشفافة مع الموظفين المعنيين حول مستوى أدائهم، ومراجعة هذا الأداء؛ التأكيد على أهمية ربط النتائج المتوخاة وقيم الشركة بالنجاح في العمل.

٨. التقدم المهني

يتطلع كل الموظفين الجدد بشوق واهتمام إلى ما يخبئه المستقبل، وهذا الاهتمام قد يكون مرده التفكير بتوسيع آفاق العمل، أو زيادة الراتب، أو الترقية، أو الاستمتاع بمهام وتحديات العمل الجديد ومشاريعه الخاصة، أو الاجتماع بزملاء عمل يثيرون الاهتمام ويفيدون بعلمهم الغزير. ولا شك أن الموظف الجديد يفكر بمستقبله المهني وآفاق تطويره حال إبلاغه الرسالة الواضحة بأن الترقية في العمل تأتي مع النجاح في المهمة الأولى تحديداً. فكل شيء تقريبا يعتمد على التصرف السليم والمناسب خلال تأدية المهمة الأولى، وعلى الموظف ألا يتوقع الكثير في فترة قصيرة جداً، بل عليه العمل بجد ومثابرة لتمثل ثقافة الشركة السائدة وتطوير هوية شخصية خاصة به داخل الشركة. كل هذه أمور بالغة الأهمية خصوصاً للموظفين المخضرمين والمحترفين الذين اعتادوا مواجهة «مشاكل في الولاء» بين إخلاصهم لمهنتهم وللشركة التي يعملون لديها. وفي هذه الحالة يجب اعتماد برنامج مدروس يكسب ولاء الموظف لشركته، ويمهد الطريق أمام بناء علاقة تكاملية تجمع بين الغايتين. وسوف تنجح الشركة في مسعاها إن نجحت الخطوات التي تتخذها الإدارة في استمالة العاملين وكسب ولائهم، عن طريق توظيف ما يكفي من الوقت والجهد لتنفيذ هذه الخطوات.

٩. التطور الحرفي

يرغب كل الموظفين عموماً بزيادة معارفهم وتنمية خبراتهم لتحقيق «قفزة نوعية» في عملهم. وفي السنوات الخمس عشرة السابقة، تضاعفت أهمية

هذا التقدم النوعي حتى في الوظائف الروتينية التي تناسب حملة الشهادة الثانوية. وأصبح من الضروري جدا اجتذاب الكوادر المؤهلة والاحتفاظ بها، خصوصا في وظائف تكنولوجيا المعلومات المتنامية بسرعة مطردة. أما الطريقة المثلى للاحتفاظ بهؤلاء التقنيين المحترفين فتكمن في ترغيبهم وإغرائهم بالبقاء في مؤسسات حديثة توفر لهم تحديات جديدة، وأعمالا مهمة، وتدفع لهم رواتب عالية تبعا لأسعار السوق. وبعد بلوغهم الحد الأقصى من العطاء، يمكن فتح المجال أمامهم لاكتساب خبرات جديدة ومواجهة تحديات أخرى تحفزهم على تقديم المزيد، وتدفعهم إلى التوصل إلى قناعة داخلية بأن بقاءهم في تلك الوظائف بالذات هو الضمانة الوحيدة لتعلم وتنمية المهارات الحرفية وتحقيق الأهداف المتوخاة. يجب على وسائل الترغيب والإغراء تجسيد كل ذلك من خلال تحقيق الشمولية في التأهيل والتدريب، وإظهار حرص الشركة على موظفيها وأن آمالها معقودة عليهم، ورغبتها بزيادة الاستثمار في مواردها البشرية. فالإدارة لا تستخدم موظفا إلا إذ اقتضت بأنه على مستوى التحديات. والمؤكد أن شعور الموظف الجديد بالخوف من الفشل والعجز عن إثبات الذات والتأكيد بأنه يستحق فعلا تقييم الشركة الإيجابي الأولي، سوف يدفعه إلى بذل المزيد من الجهد ويقلص احتمالات تركه العمل.

١٠. الإسهام في الجو المحيط

آخر ما يتوجب على عملية الترغيب فعله هو ترسيخ فكرة أن الموظف الجديد يلعب دورا مهما في خلق مناخ جديد في الشركة، وأنه يسهم مع الآخرين في تحديد طابعها وجوها العام ونوعية علاقات العمل السائدة فيها. وغالبا ما يكون جو العمل إيجابيا وتكافليا في البنية، رغم وجود بعض الموظفين الذين يشيرون بأصابع الاتهام إلى الآخرين، خصوصا الإدارة، حين لا يعجبهم جو العمل. ويجب عزل الموظفين الجدد عن هؤلاء المتدمرين، وحمايتهم من

الشعور بالإحباط والقلق حول ما إذا كانوا قد اتخذوا القرار الصائب بالانضمام إلى هذه الشركة. ويتوجب على المدير خلال عملية الترغيب هذه اطلاع الموظف الجديد على حقيقة المناخ السائد حالياً، وعلى خطط تغيير جوانبه السلبية وتطوير إيجابياته. إذ لا توجد مؤسسة مثالية، وكل الشركات بلا استثناء تعاني من مشاكل، خصوصاً مع بعض الموظفين أو في كم العمل المتراكم أو مواعيد التسليم. وعلى الإدارة شرح حقيقة الأمر بواقعية وتوضيح طبيعة الثقافة السائدة في المؤسسة، الأمر الذي يهيئ الموظف الجديد لاستباق الأحداث، ويمنحه فرصة الابتعاد عن المظاهر السلبية، وتفهم الرسائل المتناقضة التي يبثها الموظفون الآخرون بهدف ضمه لصفوفهم وتجنيدهم لخدمة أهدافهم.

تلعب هذه العناصر العشرة مجتمعة دوراً حاسماً في إنجاح وتطوير برنامج «عند المباشرة»، وبالتالي إنجاح عملية تمثيل الموظف الجديد داخل أطر الشركة. والمؤكد أنه لو التزمت العملية مبدأ الصراحة في شرح واقع حال الشركة وتوقعاتها، علاوة على رغبة الإدارة الصادقة بدعم الموظفين الجدد وتلبية حاجاتهم، فإن ذلك سيؤدي حتماً إلى الإسهام في خلق وترسيخ جو نفسي إيجابي لدى كل العاملين. إن من مصلحة العامل ورب العمل على حد سواء النجاح في إيجاد وصياغة مثل هذا «العقد السيكلوجي»، حيث يدرك العامل ما يمكن أن يتوقعه من الشركة لقاء جهده ومعرفته. وبنفس الوقت تتفهم الشركة بموضوعية ما يمكنها الحصول عليه من الموظف لقاء التعويضات والرواتب التي تدفعها، والعمل الشيق والمثير الذي تقدمه. وحال تحقيق التوازن بين طرفي هذه المعادلة، يشعر الموظف بالراحة النفسية، والباعث المحفز على حسن الأداء، والعدالة على المدى البعيد، وكلها تمثل الهدف الأساسي من عملية الترغيب والتوجيه الفاعلة. أي تحويل الوظيفة الآنية إلى التزام بعيد الأمد وقناعة راسخة بالعمل.

الخلاصة وجوهر البحث

- «عند المباشرة»، مقارنة حديثة العهد نسبيا تتبناها شركات عديدة في هذه الأيام لدعم وزيادة فاعلية البرامج التقليدية لتوجيه الموظف الجديد.
- الخطط الناجحة لبرنامج «عند المباشرة» تتضمن ما يلي:
 ١. الإعلان الواضح عن الهدف المطلوب.
 ٢. تقييم البيئة وجو الشركة العام بدقة وموضوعية.
 ٣. تحديد «الأهداف القليلة الحاسمة»، وهي غايات جوهرية لا بد من تحقيقها لنجاح الموظف الجديد، خلال الأشهر الثلاثة الأولى من مباشرة العمل.
 ٤. تحديد وتعيين مرشد - موجه يحظى بشيء من المكانة والاعتبار في الشركة، وهو أمر ضروري خصوصا في حال مواءمة موظف رفيع المستوى مع جو الشركة العام.
- لا شيء يفيد الموظف عمليا ويساعده على النجاح في الاندماج في جو الشركة العام مثل صياغة وتطوير توصيف للوظيفة يتميز بالوضوح ويعتمد على النتائج.
- يجب إعطاء الموظفين الجدد، خصوصا في مجالات التخصصات التقنية ومستويات الإدارة العالية، مدة ثلاثة أشهر (وربما أكثر في بعض الحالات) للاستقرار في عملهم و «معرفة القواعد والأنظمة» المرعية في الشركة قبل تسليمهم مسؤوليات رئيسية.
- إن أكبر وأثمن مساعدة يقدمها الجهاز الإداري لدمج الموظف الجديد في أطر الشركة هي دعمه الكامل وبدون تردد.
- حتى أكثر الموظفين الجدد خبرة وثقة بالنفس يحتاجون النصح والإرشاد في بداية عملهم الجديد. لذلك يجب فتح حوار صريح مع الموظف الجديد منذ البدايات المبكرة لبرنامج «عند المباشرة»، سواء حول خلفيات، أو وظائف، أو

شخصيات كل ممن يتقاطع عمله معهم. وينبغي العمل معه عن قرب في الأسابيع والأشهر الأولى وذلك لمراقبته وتقييم مدى التقدم الذي يحرزه.

■ لا شيء يسهم في خسارة الموظفين الأكفاء، ويؤدي أحيانا إلى اللجوء إلى القضاء ودفع تكاليف باهظة، كوجود دليل يثبت تورط كبار المسؤولين في الشركة في ممارسات مضللة وغير شريفة.

■ إن التخطيط المسبق والإعداد الدقيق لبرنامج «عند المباشرة» يساعدان على دمج الموظف الجديد ضمن أطر الشركة. والمؤكد أن من مصلحة العامل ورب العمل على حد سواء التعاون لصياغة وإنجاح هذا البرنامج الذي يرسخ، من جهة، فهم الموظف وإدراكه لما يمكنه الحصول عليه من الشركة لقاء جهده ومعرفته، ويساعد الشركة، من جهة أخرى، على الفهم الموضوعي لما يمكن أن تنتظره من الموظف لقاء الأموال والتعويضات التي تدفعها والعمل المثمر والمثير الذي تقدمه. وحال تحقيق التوازن بين طرفي هذه المعادلة، سيشعر الموظف بنوع من الراحة النفسية، والعدالة، والدافع المحفز على العمل، وهذا بدوره يزيد احتمالات قناعته بعمله ورضاه عنه وبقائه فيه على المدى البعيد.

