

# استبقاء الموظفين المتنوعين





## استبقاء

### الموظفين المتنوعين

لا يكفي استخدام الموظفين المتنوعين ممن تحتاج لمساعدة شركتك على البقاء في موقع المنافسة. إذ يتعين عليك استبقاؤهم على حد سواء. ويمكن لذلك أن يتسم بالتحدي وهو ما ينطبق على الواقع على وجه الخصوص. وإن شعر من تستخدمهم من الموظفين بعدم الترحاب والتقدير، أو تخلفوا عن التقدم في مواقعهم، ويمكن للموظفين حديثاً المغادرة إن قدموا من بلدان أخرى، وواجهوا المتاعب فيما يتعلق باستيعاب ثقافة شركتك ومعايير العمل فيها.

يمكن أن تحتاج -على وجه الاحتمال- إذا عازمت على استبقاء أعضاء فريقك المتنوعين، إلى إعادة اختبار أنظمتك المتعلقة برأس المال البشري؛ لتتحقق من إمكانية تطويرها عبر المراجعة. تشمل تلك الأنظمة الحوافز، وبرامج العمل والحياة، ومبادرات التطوير المهني، وتقويمات الأداء، وآليات التوجيه.

## إعادة اختبار الحوافز

ابدأ بإلقاء نظرة على ما تستخدمه من الحوافز المالية وغير المالية لمكافأة فريقك. سل نفسك قائلاً: «هل تدلّ تلك الحوافز على تقديرنا للتنوع في هذه المجموعة؟ هل تشجع الناس على الإلمام باختلافات بعضهم، واستخدامها للارتقاء بالعمل وتحقيق الأهداف المهمة؟ هل يتم تقديرها من قبل أعضاء فريقك كافة؟».

يمثل الحجز لشخصين في أي من المنتجعات، عند إرادة قضاء عطلة نهاية الأسبوع فيما يعد مكافأة على الأداء الجيد في العمل، أمراً مثالياً عند بعض أعضاء فريقك، ولكنه لن يكون مفيداً بالقدر ذاته لوالدي العديد من الأبناء من الموظفين، الذين يمكن أن يرغبوا في قضاء عطلة نهاية الأسبوع بعيداً عن أبنائهم؛ لذا يضطرون لدفع نفقات إضافية للإتيان بجليسة للأطفال.

اعمد استناداً إلى إجاباتك عن الأسئلة السابقة إلى التفكير في الكيفية التي يمكن أن تغير بها الأنظمة المتعلقة

بحوافذك، للاستبقاء على فريقك المتنوع على نحو جيد. إن لم تمتلك الكثير من المال، فاعمد إلى التفكير فيما هو غير مادي، أو منخفض الكلفة، من المكافآت - كمنح الفرص لترؤس المشروعات الكبرى، وحضور المؤتمرات، أو المشاركة فيما يقدم الفائدة من منديات التطوير المهني في الشركة.

### توفير برامج العمل والحياة

اعمد إلى وضع مجموعة من السياسات التي تتلاءم مع التنوع الذي يتعلق بحاجات العمل والحياة المتعلقة بموظفيك. تدرك لوردز المديرية في شركة «برايم» - على سبيل المثال - أن عدداً من موظفي الشركة ممن بلغوا العقدین الرابع والخامس من العمر يتحملون المسؤولية عن أسرهم الصغيرة والكبيرة. فعمدت لوردز - لذلك، بغية حماية أولئك الموظفين من الإجهاد - إلى توفير جداول مرنة، والسماح بالعمل في المنزل للموظفين المضطلعين بما يمكن إنجازه من مسؤوليات العمل في أي من الأوقات والأماكن.

أحرص وأنت تضع برامج العمل والحياة، أن لا تطفئ حاجات العمل والحياة المتعلقة بإحدى المجموعات على حاجات الأخرى. على سبيل المثال: لا تعتمد على الدوام، على صغار السن العازبين من الموظفين فيما يتعلق بإنجاز مهام العمل العائدة لمن يغادرون باكراً بغية الوفاء بالتزاماتهم الأسرية.

يجدر بك -فضلاً عن ذلك- أن تحرص على أن تتناسب مقاربتك فيما يتعلق بإيجاد التكامل بين حاجات العمل والحياة، مع ما تخبر به المتقدمين في أثناء مقابلات التوظيف. يعتمد العديد من المديرين إلى التعبير عن التزام شركاتهم بإيجاد التوازن بين حاجات العمل والحياة، بغية الفوز بالموهوبين من الموظفين الجدد دون أن يأخذوا في الحسبان أن ذلك الالتزام يختلف من قسم لآخر.

يمكن أن يقبل أحد المتقدمين في الوظيفة؛ ليعلم فيما بعد أن الموظفين في قسمه يعملون ساعات أطول -تبعاً لطبيعة مهامهم- من بقية الموظفين في معظم الأقسام الأخرى.

## تطوير مهارات الموظفين المهنية

اعمد إلى مساعدة مرؤوسيك المتنوعين على استخدام تجاربهم الفريدة لتطوير مهاراتهم في العمل، وللتقدم في وظائفهم. مثلاً: لنفترض أنك اكتشفت أن فيكتور الكاثوليكي المخلص في وحدتك يتطوع لجمع التبرعات في كنيسة حيه، ويترأس عدداً من مجموعات الشباب عقب انتهائه من العمل. يمكن أن تدرك من خلال التحدث إليه بشأن تلك الالتزامات المدنية، أن فيكتور اكتسب بعضاً من المهارات القيّمة كالتخطيط الإستراتيجي، وإدارة التغيير، والتفاوض، والخبرة في التمويل وهي أمورٌ تعدُّ ضرورية لأحد المشروعات الخاصة المقبلة في قسمك.

يجدر بك تشجيع فيكتور على استخلاص الدروس من عمله في المجتمع، وتطبيقها في مهام العمل المطلوبة. فيمكن -على سبيل المثال- أن تدعوه لترؤس قوة عمل تضطلع بتقديم إحدى خدمات الزبائن الجديدة إلى فريقك. وستساعد تلك الفرصة فيكتور على تطوير مهاراته فيما يتعلق بإدارة التغيير، على نحوٍ إضافي، وستمكنك قسمك من تحسين عملياته، وتعزيز ثقة الزبائن.

## تعديل تقويمات الأداء

اعمد إلى تعديل قائمة الأهداف التطورية -المقدمة عبر تقويمات الأداء- لتناسب الظروف الخاصة لكل من الموظفين. فيمكن -على سبيل المثال- أن تدعو فيكتور في أثناء اللقاء المقبل لتقويم أدائه، للانضمام إلى دورة تدريبية داخلية تهدف إلى مساعدة المديرين الجدد على تطوير مهاراتهم القيادية على نحو إضافي.

هاك مثالاً آخرًا: لنفرض أن ديانا العاملة في وحدتك التي أنجبت طفلها حديثاً قد تفاوضت حول خفض ساعات عملها في أثناء الأسبوع (مع خفض أجرها نتيجة لذلك)؛ كي تتمكن من قضاء وقت أطول مع طفلها. يجدر بك حين تجري تقويمك السنوي لأداء ديانا، أن تدرجها ضمن قائمة الدوام الجزئي، وأنت تقوّم ما تحقّقه من نتائج في العمل. ومن ثم لا تتوقعن منها القدرة -وهي التي تعمل اثنتين وثلاثين ساعة في الأسبوع- على إنتاج كمية العمل التي يمكن أن ينتجها من يعملون أربعين ساعة في الوظيفة ذاتها. اعمد، إلى خلاف ذلك، وركّز في تقويمك لأدائها على مدى نجاحها في تحقيق

الأهداف، والالتزام بالمواعيد المحددة، والتقيّد بمعايير النوعية التي تمّ التفاوض حولها.

### انتقاء الموجهين

اعمد إلى انتقاء الموجهين الذين يمكنهم تزويد الموظفين المتنوعين بالإرشاد، والتدريب، والدعم التطويري القوي، طويل الأمد، وهم يتقدمون في وظائفهم. يمكنك انتقاء الموجهين من قسمك، أو من مصادر خارجية، كالفرق الأخرى في الشركة، أو المنظمات المهنية الخارجية. يمكن للموجهين من خارج منطقة عملك أن يمتلكوا القدرة على تزويد الموظفين بوجهات نظر أكثر شمولاً فيما يتعلق بعمل الشركة.

يمكن لبعض الموظفين الاستفادة من الموجهين الذين يماثلونهم في السن، أو ينتمون إلى مجموعاتهم الإثنية ذاتها. كما يمكن أن يفضل الموظفون الآخرون من يحملون وجهات نظر مختلفة من الموجهين، أو ينتمون إلى خلفيات مختلفة. يقدم الموجهون بشقيهما الفائدة، بكل الأحوال، كما يدلّ المثال الآتي:

● **الموجهون المنتمون إلى خلفيات مختلفة.** يمكن للموجه المنتمي إلى خلفية مختلفة عن الموظف في الكثير من الأحيان أن يساعد الأخير على إدراك ما يمثله الانتماء إلى مجموعة الموجه. فلنفرض -على سبيل المثال- أن مديراً أبيض في أحد المعامل الصناعية يعمل على توجيه امرأة أمريكية أفريقية، تنتمي إلى المستوى المتوسط في الإدارة، وتكافح في إدارتها أحد الخطوط التجميعية الذي يتم تشغيله بوجه خاص من قبل ذكور بيض. يمكن لذلك المدير بوصفه موجهاً للمرأة أن يمتلك القدرة على مساعدتها في الاستجابة إلى ما يبديه العمال من معارضة لأفكارها، عبر إطلاعها على ما يتمتع به من خبرات فيما يتعلق بإدارة التغيير.

● **الموجهون المنتمون إلى خلفيات مماثلة.** يمكن لانتماء الموجه إلى مجموعة الموظف ذاتها -على حد سواء- أن يقدم فوائد متميزة، كتمكين الموظف من الشعور بقدر أكبر من المودة والتأييد. ويجدر بك إن تعذر

إيجاد الموجهين المثاليين لموظفين معينين أن تحاول انتقاء موجهين يتفهمون ويقدرّون ما يواجهه أولئك الموظفون من تحديات العمل البارزة، فضلاً عن إسهاماتهم الخاصة.

لنفرض - بغية توضيح ما سبق - أن جون «الموظف الأبيض في قسم التسويق» يمكن أن يعدّ موجهاً مثالياً لتاجا «موظفتك الباكستانية المولد» بالنظر إلى انتماء زوجة شقيق جون «ميكيلا» إلى أبوين من المهاجرين الباكستانيين. عمل جون على مر السنين على متابعة أثناءً أثناءً مواجهتها التحديات، لتتقدم مع ذلك في وظيفتها المتعلقة بتطوير المنتجات. يمكن لجون - بالنظر إلى اطلاعه على تجارب ميكيلا - أن يقدم الدعم لتاجا وهي تتقدم في مجالها المهني.

