

# السبل الكفيلة باستبقاء أفضل مديريك في أسواق العمل الشحيحة

ماري غيندرون

تؤدي مجموعة من الدراسات الحديثة، حول أسواق العمال، إلى استنتاج واحد، لا أكثر: لم تكن أسواق العمل أكثر جاذبية للمديرين وغيرهم من كبار الموظفين. باتت قضية استبقاء الموظفين البارزين، بالنتيجة، تحظى بأهمية كبرى، على نحو فعلي، في كل من الشركات الأمريكية\*.

يتحدث فينسينت ويب، نائب مدير التسويق في شركة «مانجمنت ريكروترز إنترناشونال»، بذلك الصدد، قائلاً: «يتسم الاقتصاد بقوة باهرة، وتعمل الشركات على التعويض عن شيء من المبالغة، على وجه الاحتمال، في تخفيض عدد وظائف المديرين في العامين 1991 - 1992. نواجه ندرة في عدد المديرين المتوسطين، ولكن السبب الحقيقي لذلك يكمن في النمو الجيد للاقتصاد، لا أكثر، والطلب القوي على السلع والخدمات». كشفت آخر الدراسات عن التوظيف، من قبل الشركة

---

\* صدر هذا المقال في العام 1998. (الترجم)

السابقة، عن أن الشركات المنتشرة عبر البلاد تخطط لتوظيف المديرين بمعدل قياسي في النصف الأول من العام 1998. أشار 56% من المديرين التنفيذيين المشمولين بالدراسة السنوية السادسة عشرة للشركة، البالغ عددهم 4300 على وجه التقريب، إلى أنهم يخططون لزيادة عدد موظفيهم العاملين في المستويات المتوسطة إلى العليا، في الإدارة، وذوي التخصصات.

تجد الشركات المزيد من الصعوبة، بما لم يسبق له مثيل، مع ازدياد الطلب على الموظفين، في استبقاء المهوبين من المديرين - والمديرين المستقبليين - العاملين لديها. يتحدث ستيف كولينز، محرر النشرتين الإخباريتين «كونسلتانس نيوز» و«إيكزيكيوتف ريكروتر نيوز»، بذلك الصدد، قائلاً: «تعم «سرقة» الموظفين في الوقت الراهن، وتكثر محاولات اجتذابهم من الشركات الأخرى. تجد الشركات الكثير من الصعوبة في استبقاء موظفيها؛ لأنهم يتلقون أنواع العروض كافة».

استطلعت جمعية إدارة الموارد البشرية -مستشرفة أسواق العمل الجذابة للموظفين- آراء أعضائها، في العام المنصرم، حول أكبر ما يتهدد الاستبقاء من الأخطار. سلطت النتائج الضوء على أربعة من المناحي الرئيسية، التي يجدر بالشركات مراقبتها عن كثب: الأجور، وفرص التقدم، وإشعار الموظفين بالتقدير، والإجهاد.

### الأجور التنافسية

تمثل أكبر الأخطار، كما عبر 89% من المستطلعة آراؤهم، بما لا يدعو للمفاجأة، بالأجور الأعلى المقدمة من الشركات الأخرى. يعقب

باري لورانس، المتحدث باسم الجمعية قائلاً: «يتجسد الخبر الجيد في أن أخطر العوامل تسهل معالجته بالقدر الأكبر. اطلع على ما تقدمه الشركات في منطقتك. إن أردت استبقاء الموظفين، فسيتعين عليك دفع ما يتسم بالتنافسية من الأجور».

لا يجدر بالشركات، التي تسعى إلى استبقاء الموظفين، الاهتمام بمقدار الأجور المقدمة من الشركات الأخرى فحسب، بل التفاوت في مقدار الأجور على الصعيد الداخلي - أو بكلمات أخرى، الكيفية التي يقارن بها أجر كل وظيفة بأجور الوظائف المماثلة في الشركة. تتجسد الطريقة الأسهل، بالمقابل، للمقارنة بأجور الشركات الأخرى، في التعاقد مع إحدى الشركات الكبيرة في مجال الاستشارات الإدارية. يمكن للشركات، مع ذلك، بحسب لورانس، أن تحصل على المعلومات ذاتها بما هو أقل من الكلفة، عبر تتبع الإعلانات على شبكة الإنترنت، والتواصل مع العاملين في شركات الموارد البشرية، أو الشركات التجارية.

لا يعني دفع الأجور التنافسية، بالضرورة، أن تتفوق على منافسيك كافة بذلك الصدد. يتحدث ويب قائلاً: «يمثل الأجر، في بعض مجالات تقنية المعلومات، ما هو مهم من المسائل، ويمكن للموظفين أن يغيروا وظائفهم مرتين في السنة، وأن يحصلوا على زيادات جيدة في أجورهم. يفتش الموظفون في معظم الحالات، مع ذلك، عما هو أفضل من الثقافات، وما يناسبهم على نحو أكبر من الشركات. لا يلتمس معظم الموظفين الزيادات الكبيرة في الأجور، بل المشاركة في أسهم الشركة، وهو ما يتسم بأهمية أكبر في يومنا هذا. يحق للموظفين الحصول على فرصة للاستفادة من أرباح الشركة حال ازديادها».

## فرص التقدم المهني الفعلية

عبر 85% من المستلعة آراؤهم، من قبل جمعية إدارة الموارد البشرية، عما يمثله استياء الموظفين، من جراء افتقارهم إلى فرص التقدم المهني في الشركة، من تهديد حقيقي للاستبقاء. يتحدث لورانس، بذلك الصدد، قائلاً: «يرغب الموظفون في التقدم على الصعيد المهني. يعد ذلك مهماً في يومنا هذا، على حد سواء، لعدم وجود ذلك النوع من «العلاقة الأبوية» بين الشركات والموظفين (التي تكفل بقاء الأخيرين في وظائفهم مدى الحياة)».

جعلت شركة «تكساس إنسترومنتس»، في هذا العام، من تحسين التقدم الفردي واحداً من أولوياتها الثلاث القصوى، فيما يتعلق بالعمل، للسنة الثانية على التوالي. يتعين أن يحظى كل من موظفي الشركة، البالغ عددهم 40 ألفاً، وفقاً لذلك، بخطة تطوير فردية للعام المقبل. يوضح تيغوين بولي، مدير التنوع وخدمات التوظيف في الشركة ذلك الأمر قائلاً: «تكمُن الفكرة، من وراء ذلك، في دفع كل من الموظفين إلى التركيز على تطوير أنفسهم بأكبر قدر ممكن. يشعر الموظفون بالسعادة، من جراء ذلك، وينتجون على نحو أكبر». توضع خطط التطوير الفردية من قبل الموظفين، ثم تراجع من قبل مديريهم، الذين يحرصون على قيام الشركة بتزويد الموظفين بما يحتاجون من التدريب والمعلومات لبلوغ أهدافهم. توفر الشركة، على سبيل المثال، تدريباً داخلياً شاملاً، وتكفل بنفقات التعليم العالي لموظفيها.

يشير ممثلو مجموعات الموظفين المختلفة إلى أن تلك البرامج تحقق الفائدة، على نحو فعلي، من حيث مواقف الموظفين الإيجابية تجاه وظائفهم والشركة. يقدم موظفو المجموعات غير الرئيسة - المؤلفة من الأمريكيين الأفارقة، والنساء، والوالدين - الإسهامات بذلك الصدد على حد سواء. لا تلتقي تلك المجموعات للتحديث بشأن الوظائف وغيرها من المسائل المتعلقة بالعمل فحسب، بل تؤدي الخدمات المجتمعية في الأحياء حيث يعمل أعضاؤها. يؤكد بولي ذلك قائلاً: «ليست تلك برامج للتسلية، بل برامج إنتاجية تشعر الموظفين بأن شركة «تكساس إنسترومنتس» تمثل مكاناً رائعاً للعمل».

لربما تفتقر شركتك إلى الموارد المتوافرة لدى الشركة السابقة، ولكن لا يزال بمقدورك مساعدة الموظفين على التقدم في وظائفهم، والنظر بإيجابية إلى موظفيهم. تخطئ العديد من الشركات عبر حصر زيادات الأجور في مستويات مهنية معينة، لتظلم بذلك من يؤدي جيداً من غير المنتمين إلى تلك المستويات. تحقق شركات أخرى ما هو جيد من النتائج، بحسب لورانس، عبر تجاهل الألقاب الرسمية، ومكافأة العاملين مادياً على تطوير مهارات معينة، عوضاً من الارتقاء، ببساطة، في السلم الوظيفي.

### إشعار الموظفين بالتقدير

يمثل عدم تقدير الموظفين، بحسب أعضاء جمعية إدارة الموارد البشرية، التهديد الثالث الأخطر للاستبقاء. يمكن مواجهة ذلك التهديد دون إنفاق أي من الموارد المالية على الإطلاق، فضلاً على

ما يمثله من مجال، للمديرين المتوسطين، للعب دور رئيس في إبقاء الموظفين، أو دفعهم إلى المغادرة. يحتاج الموظفون إلى تلقي الآراء حول أدائهم أكثر من مرة في السنة عند اجتماع تقويم الأداء الرسمي. يتسم إخبار الموظفين بإيجابية أدائهم، فيما يتعلق بذلك الصدد، بالقدر ذاته من الأهمية التي تتسم إعلامهم بأخطائهم.

يرد ف لورانس قائلاً: «يتعين عليك إيجاد آلية متواصلة لتقويم الأداء. لا يعني ذلك سوى التحدث إلى موظفيك، ومنحهم الآراء حول أدائهم. يتسم ذلك بالكثير من البساطة، في الحقيقة، ولا نوفر الوقت على الدوام للقيام به».

تعتمد العديد من الشركات، في الوقت الراهن، للتوثق من أن المديرين يمنحون الآراء على نحو متواصل لموظفيهم، إلى المطالبة بمهارة التواصل تلك شرطاً لتوظيف المديرين. لربما يحتاج المديرين، الذين لم يعتادوا التحدث بطريقة دورية إلى موظفيهم، تلقي تدريب إضافي على التواصل، ولكن النتائج تستحق القيام بذلك في العادة.

### الإجهااد

يمثل إجهااد الموظفين وإثقال كاهلهم بالأعباء، بحسب استطلاع الجمعية، عاملاً رئيساً مهدداً للاستبقاء. يتجسد ما يدعو للسخرية في أن بعضاً من المجهدين يتلقون ضعف أجورهم، من جراء العمل الإضافي، بالنظر إلى ما يستلزمه إيجاد الموظفين القادرين وتوظيفهم من وقت، في أسواق العمل الجذابة الحالية.

يكمن الحل، كما يقترح لورانس، في عمل المديرين عن قرب مع قسم الموارد البشرية، ومستويات الإدارة العليا؛ لوضع خطة توظيف إستراتيجية، طويلة الأمد، تضمن وجود عدد كاف من الموظفين المناسبين للقيام بالعمل. يتحدث الرجل، بذلك الصدد، قائلاً: «يصعب القيام بذلك، حقيقة، في ظل الطلب الشديد على الموظفين. لا يخضع ذلك، في جزء منه، لسيطرة المدير على نحو كامل، ولكن يتعين عليك القيام بأفضل ما يمكنك. يتجسد ما تحاول الشركات القيام به في إدراك عدم قدرتها، على وجه الاحتمال، على الإتيان بأفضل من تريد من الموظفين، وامتلاكها القدرة، مع ذلك، على الإتيان بمن هم دونهم مباشرة من الموظفين، وتدريبهم لشغل الوظائف. يتعين عليك، بغية القيام بذلك، أن تحدد ماهية حاجاتك قبل مدة من الزمن؛ لتتمكن من القيام بالتدريب. تملك ما هو محدود من الوقت والموارد، لذا يجدر بك استخدامها بفاعلية».

يتعين على المديرين - في الأقسام المفتقرة إلى الموظفين، من جراء توفير الشركة المال للمنافسة - أن يتسموا بكثير من الإستراتيجية فيما يسألون موظفيهم القيام به. يجدر التفكير في كل مهمة على ضوء ما تقدمه من فائدة للزبائن - إن لم تكن مفيدة، فألغها.

يمكن للشركات التي خفضت عدد موظفيها حديثاً، أو التي تخطط لذلك في المستقبل، أن تواجه صعوبة، على وجه الخصوص، في استبقاء من تريد من الموظفين. أصدرت شركة خدمات التوظيف «لي هيكت هاريسون» أخيراً تقريراً بعنوان «ما بعد التخفيض: التوظيف وإدارة القوى العاملة في الألفية». أجرت الشركة مقابلات مع أكثر من 500 شركة بغية إعداد التقرير. خلص الأخير إلى أن الشركات

الناجحة توظف، عقب عقد من التخفيض المكلف والمرهق، ستاً من الإستراتيجيات لاستغلال طاقات موظفيها بالقدر الأكبر، واستبقاء المهويين منهم:

إيجاد عملية أكثر انضباطاً لانتقاء الموظفين.

تطور الشركات الرائدة مواصفات واضحة لكل من الوظائف الشاغرة، وكيفية تطوير تلك الوظائف، وأنماط الأشخاص المطلوبين لشغلها.

توجيه الموظفين عوضاً من إصدار الأوامر لهم.

تمكن مقاربة «وجه، لا ترض» المديرين من إشراك المزيد من الموظفين، وإيجاد قوى عمل أكثر مرونة، عبر منح الموظفين الأدوات للتكال على ذواتهم، وزيادة رضا الموظفين، عبر تشجيع المزيد من المسؤولية الفردية. توسيع النقاش.

يُسال الموظفون، في الشركات الرائدة، تولي مسؤوليات أكبر لتحسين أداء تلك الشركات. سيكون من الضروري، أكثر من أي وقت مضى، أن يتم إطلاع الموظفين على قدر كاف من المعلومات عن رؤية الشركة، وإستراتيجياتها، وأهدافها.

توسيع خيارات التطوير المهني.

افتد بشركة «تكساس إنسترومنتس» بذلك الصدد: ساعد الموظفين على تطوير ما يحتاجون من المهارات للتقدم في الشركة.

إعادة توزيع الموظفين في الشركة.

يمكن ذلك الشركات من اكتساب مرونة أكبر، في حين تستبقي الموظفين الأبرز، مدة أوقات التغيير، وتتعامل مع الحاجات المتغيرة فيما يتعلق بالموارد.

وضع ترتيبات عمل مرنة.

## السبل الكفيلة باستبقاء أفضل مدريك في أسواق العمل الشحيحة

تحدث 71% من المستطلعة آراءهم، من قبل جمعية إدارة الموارد البشرية، قائلين إن الموظفين يغادرون بسبب صعوبة الموازنة بين العمل والحياة الشخصية. لا يعني وضع ترتيبات العمل المرنة أن يعمل الموظفون كافة من منازلهم، بل بدء العمل مبكراً، على وجه الاحتمال، أو ضغط أسبوع العمل (حيث يعمل الموظفون، على سبيل المثال، 10 ساعات مدة أربعة أيام). يمكن لفرص المشاركة في العمل والدوام الجزئي، على حد سواء، أن تساعد الشركات على استبقاء الموظفين البارزين، ممن تأثرت حياتهم الشخصية عقب العمل بدوام كامل.

يتمثل السبيل إلى تلك الترتيبات في توفيرها لجميع الموظفين، القادرين على إثبات أن ما يقترحونه من تغيير في جداول عملهم لن يضر بالشركة. يسهم قصر البرامج، على والدي الأطفال من الموظفين، في إثارة الامتعاض بالنظر إلى ما يملكه الموظفون الآخرون من أسباب مختلفة للمطالبة بالجدول المرنة - بما يراوح بين الاعتناء بذويهم المرضى، والتدريب استعداداً للماراثون. لا يجدر بالشركة، على الإطلاق، أن تضع نفسها في موضع الحكم على أحقية مطالب أي من الموظفين.

يتحدث ستيفن هاريسون، مدير شركة «لي هيكت هاريسون»، الشركة التابعة للملوكة بالكامل من قبل شركة «أديكو»، بذلك الصدد، قائلاً: «لا أود المبالغة، ولكن الاستبقاء يتسم بالشمولية. تخضع الأمور كافة إليه. إن لم تتسم مقاربتك بالتكامل، فأسقط إمكانية نجاح إستراتيجيتك للاستبقاء. لا مجال للحلول المجترأة، بذلك الصدد، بالنظر إلى تأثيرها المحدود في أسواق العمل الحالية».

إن أصر الموظف على المغادرة، بالرغم مما تبذله شركتك من جهود، فيمكن أن يقدم، مع ذلك، فكرةً مفيدة فيما يتعلق بجهود الاستبقاء المستقبلية. احرص، على الدوام، على إجراء مقابلة شاملة مع كل من يغادر من الموظفين. يتحدث لورانس، بذلك الصدد، قائلاً: «يمثل سؤال ذوي الخبرة ما هو رائع من الفرص. ينزع المغادرون إلى التعبير بحرية أكبر عن آرائهم مما يفعل الباقون. لا يتعين عليك، بالطبع، أن تأخذ بكل ما يقولون، بالنظر إلى ما يستندون إليه من دوافع شخصية. تظل تلك المعلومات قيمة بكل الأحوال».

---

### قراءات إضافية

The AMA Handbook for Employee Recruitment and Retention  
by Mary F. Cook, editor, and Nary Cook (1992, AMACOM).

«Beyond Downsizing: Staffing & Workforce Management  
for the Millennium» (1998, Lee Hecht Harison).

«Society for Human Resources Management Retention  
Practices Survey and White Paper» (1997, SHRM).

