

إدارة نقص العمال: الجزء الأول

كيف تستبقي من بلغوا
الخمسين ونيفاً من موظفيك؟

يجسد العصر الحالي عصر رأس المال البشري - وأسواق العمالة الشحيحة. أدركت الشركات أخيراً أن الميزة التنافسية تكمن، بالقدر الأكبر، في الموظفين، وأن إيجاد المديرين والموظفين الجيدين واستبقاءهم يمثل ضرورة إستراتيجية. ولكن كيف تجتذب الأفضل والأذكي وتستبقيه، في حين تتسم المنافسة في الموظفين بالكثير من الشدة؟

يشغل فتيل اثنتين من القنابل الديموغرافية الموقوتة ببطء، بما يزيد الطين بلة. ويزداد المولودون ما بعد الحرب العالمية الثانية (بين عامي 1947 - 1961) في السن -الذين يمثلون نصف عدد القوى العاملة تقريباً- ولا ينوي العديد منهم البقاء في الوظيفة ذاتها حتى يبلغوا 65 عاماً. تندرج المجموعة العمرية التي تلي المجموعة السابقة مباشرة، بالإضافة إلى ما سبق، ضمن أقل المجموعات عدداً، ولا يمكنها، من ثم، أن تعوض

النقص في العمالة. تتمثل نتيجة ذلك في أن إيجاد الموظفين الجيدين واستبقاءهم سيكون أكثر صعوبة في المستقبل. يوجه جيرى مكأدمز، المستشار العامل مع شركة «واتسون وايت وورلدوايد»، النصيحة بذلك الصدد، قائلاً: «تأمل بدقة النقص الشديد في أقسام تقنية المعلومات في يومنا هذا؛ لأن ذلك ما ستواجهه شركتك برمتها في الغد».

ما الذي يجدر فعله تجاه ذلك؟ يتمثل أحد السبل بالتعامل مع مسألة المجموعات العمرية بطريقة مباشرة. يبحث هذا المقال في أدوات استبقاء المولودين ما بعد الحرب العالمية الثانية وأساليبه، واستغلال طاقاتهم بالقدر الأكبر.

يبلغ أعضاء تلك المجموعة الخمسين من العمر، في الوقت الراهن، كما تشير التقديرات، بمعدل 11 ألفاً في اليوم، أو ما يقارب واحداً كل سبع ثوان.

ما الخطب الجلل بذلك الصدد؟ لم يكن المديرون في السابق لينزعجوا من تلك المعلومة، إن لم يسعدوا بسماعها، حيث كان خمسينيو العمر، بالرغم من كل شيء، يندرجون ضمن أكثر من ينتج من موظفي الشركات، ويمكن الاعتماد عليهم، فضلاً على تمتعهم بمزايا التطور المهني والأقدمية، وما كان يدور من التوقعات، حول معظمهم، بالبقاء 15 عاماً أخرى في العمل.

لا يحظى خمسينيو العمر من الموظفين، في يومنا هذا، وعلى عكس ما سبق، بالأوضاع المرضية ذاتها. تتسم فرصهم للترقية بالمحدودية،

بالنظر إلى زيادة عددهم على ما يمكن أن يرقوا إليه من مناصب، فضلاً على ما يعتري معظمهم من ريبة بشأن الأمن الوظيفي، وقلة عدد من يتلقون رواتب تقاعدية مجزية. يبحث بعض منهم، بالفعل، في إمكانية التقاعد المبكر، أو إيجاد وظيفة ثانية، أو ما هو أفضل من الوظائف الأخرى، في حين يمكن أن يمرض بعضهم الآخر، أو يتعرض للإصابة - أو يغادر للعناية بوالده المسن - ولا يعود ثانية، وقد يشعر آخرون بضرورة البقاء لما هو مادي من الأسباب، بغض النظر عما يمكن أن يشعروا به من الإحباط والاستياء.

لنفرض تأزم الموقف في شركتك، وفقدانها العديد من أولئك الموظفين بمرور الوقت (وبقاء من لا يمكنهم إيجاد وظائف أفضل فحسب). سيمثل ذلك مشكلة، بطريقة جزئية، بالنظر إلى إمكانية مغادرة العديد من عمال المصانع وموظفي الأقسام بالنتيجة. يحذر غلين إل. دالتون، المدير في شركة «سيبسون أند كو»، بذلك الصدد، قائلاً: «تحظى العديد من الشركات بمجموعات كبيرة ضمن هذه الفئة، ويمكن أن يتأثروا برحيل زملائهم، بحيث يغادر أحدهم ليلحق به الآخر، وتكتشف، في نهاية المطاف، مغادرة نصف الكهربائيين قسم الصيانة التابع لشركتك». يضيف مكأدمز قائلاً: إن المولودين ما بعد الحرب العالمية الثانية لا يتسمون بالكثرة فحسب، بل بالأهمية الكبيرة لمعظم الشركات. إن عمدوا للمغادرة، فستفقد معظم رأس المال الفكري في شركتك.

عمدت بعض الشركات، حتى الآن، إلى مواجهة المشكلة المتعلقة بتلك الفئة العمرية، ولكن لم يبدأ سوى القليل من مختصي الموارد البشرية

في التفكير والبحث فيها، ولا تعد توصياتهم مختلفة بذلك الصدد. إن أردت استبقاء أولئك الموظفين والحفاظ على إنتاجيتهم، بحسب أولئك المختصين، فسيكون بمقدورك القيام بذلك - ولكنك ستضطر، على وجه الاحتمال، إلى إيجاد بيئة عمل تهمل الافتراضات التقليدية بشأن مواصفات العمل، ومدته، وأجره، ومزاياه، وما إلى ذلك من الأمور.

أطلق الحوار

تتجسد الخطوة الأولى في هذه العملية، بما لا يدعو للمفاجأة، في بدء التحدث إلى الموظفين المنتمين إلى تلك الفئة العمرية. يتحدث ريتشارد بايمنتل، الشريك في الشركة الاستشارية «ميلت رايت أند أسوشيتس»، بذلك الصدد، قائلاً: «يتعين على الشركات أن ترتئي في تلك الفئة، على وجه التقريب، مجموعة للتنوع تمثل شريحة كبيرة من السكان، وتتغير الأمور فيما يخص أفرادها. من هم؟ ما حاجاتهم؟». يمكن لبدء الحوار، لا أكثر، أن يفسح المجال لاكتشاف ما هو مهم من المسائل. هل يفي التأمين الطبي في شركتك بمتطلبات تلك المجموعة؟ هل يفضلون الحصول على ما هو طويل الأمد من تأمينات الرعاية؟ يردف بايمنتل قائلاً: «لا يدور إسعاد أولئك حول منح العلاوات السنوية فحسب. يتعين على الشركات أن تكون مبدعة بذلك الصدد».

الحل: المرونة

تعد خطط المزايا المرنة، بطريقة تلقائية، إيجابية بذلك الصدد، ولكن مبدأ المرونة يشمل غير ذلك من المجالات: ساعات الدوام، على

سبيل المثال. تبدو الحياة أقصر لمن بلغ الخمسين ونيفاً، ولا يرغب العديد من الموظفين، في ذلك العمر، في العمل 40 ساعة في الأسبوع، إن لم نقل 60. بل يرغبون في العمل بدوام جزئي، ومشاركتهم في الأعباء، والعمل من منازلهم. ويهتمون بالعطلات، والإجازات غير مدفوعة الأجر، والإذن بالمغادرة للعمل في المشروعات المجتمعية، ويحبون الجداول المرنة. تتحدث مارثا إدواردز، مديرة الوسائط المتعددة في شركة «إيج وايف كوميونيكيشينز»، بذلك الصدد، قائلة: «يمكن أن تزداد شعبية «التقاعد التدريجي»، الذي يمكن الموظفين من تقليص ساعات عملهم على مراحل».

المزيد من العمل الممتع

يرغب المولودون ما بعد الحرب العالمية الثانية، حين يكونون في العمل، كما تشير الدراسات، في الحصول على الاستقلالية، وقدر من الأهمية، وفرص تعلم ما هو جديد من الأشياء. لا يعني ذلك، بحسب عدد من المختصين، سوى إعادة صياغة الطريقة التي تتجز بها المهام. دع الموظفين يعملون بمفردهم. لقن أساسيات العمل، وساعد الموظفين على فهم الكيفية التي يسهم بها عملهم في تحسين أداء الشركة. امنحهم الفرصة لمواجهة ما هو جديد من التحديات والمهارات واكتسابها -ولكن لا تفترض أن الجميع سيتقن العمل من دون الحصول على المساعدة. يتحدث مارك فرانسيس، نائب المدير في شركة «إيج وايف»، بذلك الصدد، قائلاً: «يتعين عليك أن تتخذ قراراً واعياً للاستثمار في

تدريب القوى العاملة لتصبح أكثر نضجاً، وفي مجال التقنية على وجه الخصوص. يستحق ذلك، بكل الأحوال، ما ينفق من أجله».

عدل نظام التعويضات

اعتمدت الشركات تقليدياً على خطط الأجور الموحدة للجميع. لربما تضطر، بحسب دالتون، إلى الاستغناء عن تلك الخطط أيضاً. يرغب صغار السن من الموظفين في الحصول على المال، في حين يمكن أن يفضل الأكبر سناً الإسهام بقدر أكبر في مدخرات تقاعدهم. يجدر بالعديد من الشركات أن تبحث في التغيير الآتي: رفع نسب «الأجور المتغيرة»، على نحو كبير، من 5% أو 10% من قيمة الأجر (من وجهة نظر جيري مكأدمز) إلى 20% أو 30%، أو أكثر من ذلك أيضاً. ما أهمية «الأجر المتغير»؟ يجيب روجر هيرمان، المدير التنفيذي لشركة «هيرمان غروب»، قائلاً: «يناسب مواقف المولودين ما بعد الحرب تماماً. يقولون بذلك الصدد: «نريد الاستقلالية، نريد التحكم بمصيرنا. إن وكلتم إلينا ما يمكننا من التحكم بمقدار المال الذي نجنه، فستحظون باهتمامنا».

لا يسهل إيجاد ما يتسم بمرونة كبيرة من بيئات العمل، ولكن البديل عن ذلك - إن عمد خمسينيو العمر من موظفيك إلى المغادرة - يمكن أن يضر بشركتك بما يتعدى إصلاحه.

