

## إستراتيجية استبقاء جديدة التركيز على الأفراد



يبدأ توليستوي مقدمته الشهيرة لرواية أنا كارنينا بهذا القول «إن كل الأسر السعيدة تشبه بعضها بعضاً» ولكن الموظفين السعداء لا يشبهون بعضهم أبداً. إن أحدهم يدرك أهمية شركته بسبب الأجر والمميزات، والآخر يشعر بأن أجره أقل مما يجب ولكنه يدرك أهمية فرصة العمل المتاحة لدى الشركة ذات النمو السريع، والثالث يشعر بالانتعاش بسبب تراث شركته التنافسي الضاري.

إن هذه الملاحظة: الناس مختلفون حقاً - من الصعب الشك فيها، ولكن السياسات التي تهدف إلى التخفيض من إعادة تنظيم الموظفين تتجاهلها أكثر الأحيان. إن الشركات تزيد الأجور لفئة كاملة من الناس دون مراعاة كم عدد الأفراد الذين سوف يبقون في الوظيفة في المقام الأول من أجل المال. وهم يعلنون عن منحة مكلفة مثل تعويض لأقساط المدارس دون معرفة إذا ما كان الموظفون يفضلون منحة أخرى. وهم يستخدمون نفس الخطة للاحتفاظ بمندوبي المبيعات وبمبرمجي الحاسوب بالرغم من أن المجموعتين قد تكون لهما اهتمامات مختلفة تماماً.

إن البرامج الضخمة المعروضة على الملأ لها منطوق بديهي. فهي تتناسب مع اجراءات العمل العادية للبيروقراطية وتسمح للمديرين أن يتجنبوا تُهم التفضيل والتحيز. ولكن بوجود نسبة عالية لإعادة تنظيم الموظفين، ظهرت مشكلة دائمة وهي فيما يبدو خارجة عن السيطرة هذه الأيام وهي أن الشركات قد تحتاج إلى طريقة أكثر كفاءة. وتقول شارلوت إفانز، نائب مدير قسم الموارد البشرية في شركة لينكيج الاستشارية، في مؤتمر عُقد أخيراً من قبل مؤسسة نورث إيست للموارد البشرية: «يجب النظر إلى متطلبات الأفراد». إن أحد الأسباب، وفقاً لتقرير بحث من شركة لينكيج، أن الموظف ذا الأداء العالي ذو قيمة أكبر بخمسة أضعاف للشركة من الموظف ذي الأداء الضعيف.

وسع آفاقك - كَوْنُ فرصاً مناسبة للأفراد،

من جميع المستويات،

الذين تود شركتك الاحتفاظ بهم

بالطبع، يجب ألا تعامل أي شركة الأفراد بطريقة مختلفة وتعرض نفسها إلى تهمة الفساد بانتهاك القوانين المتعلقة بعدم التمييز وقوانين عمل أخرى. وضمن هذه التقيدات فإن خبير الموارد البشرية قد يكون له حرية العمل أو اختيار إستراتيجيات مفصلة بنحو خاص للاحتفاظ.

## 1: قم بالتوظيف بنية الاحتفاظ

وهذا الأمر يعني النظر إلى ما وراء المهارات والخبرة وإلى القيم والمواقف الفردية. ويرى الخبراء أن الاحتفاظ يبدأ بالتوظيف. ويقول أندي إسبارزا نائب مدير التوظيف العالمي في شركة ديل للحواسيب: إن الأمر الأساسي هنا هو تجنب توظيف الأشخاص الذين تدرك أنهم لن يكونوا سعداء. ويحثنا أندي إسبارزا نائب مدير التوظيف العالمي في شركة ديل للحواسيب قائلاً: «قم بتوظيف الناس الذين يهتمون بما تهتم به أنت». «إن ما تبحث عنه شركة ديل من خصال هو أن تكون للموظف المقدرة على التعامل مع الالتباس وما تسميه الشركة بكياسة «سرعة الحركة التنظيمية». ومثالاً على ذلك: قد تجد متخصصة في اختيار الموظفين أن وظيفتها قد تغيرت قبل أن تبدأ عملها في أول يوم عمل لها. إن الناس الذين يقيمون الاستقرار والتخمينات سيجدون أنفسهم في وضع لا يتماشى مع قيمهم.

والأمر الأساسي الآخر للتوظيف، مع نية الاحتفاظ، هو إعطاء الناس وصفاً دقيقاً وشاملاً - بكل محاسن ومساوئ الشركة والوظيفة التي يتقدمون إليها. والأمر المحبذ هنا، وذلك بوجود سوق محدود للقوى العاملة والحرب للحصول على أكثر الناس موهبة، هو عدم التركيز على العناصر الأقل فتنة. ولكن مثل هذه الخطة تدل على قصر النظر فيما يتعلق بتكاليف إعادة تنظيم الموظفين. ولقد أجرى البروفسور مورين هاناي وميليسا نورتهام، من جامعة تروي الرسمية في ولاية فلوريدا، تقريراً على 200 عامل راشد ووجدوا أن بناء الجسور لتغطية

«فجوة التوقعات» هي من أرخص وأكثر خطط الاحتفاظ فاعلية، يمكن لأي صاحب عمل أن يسعى إليها. ولقد دونا في تقريرهما الذي نشر في مجلة «التعويض ومراجعة المميزات»: «ما وجدناه يُظهر بوضوح أن تزويد الموظفين بنظرة عامة تمهيدية وواقعية للوظيفة التي يتقدمون إليها توضح لهم سلبيات وإيجابيات الوظيفة على حد سواء، يؤدي إلى تخفيض إعادة تنظيم الموظفين».

## 2: قم بإجراء بحث عما تريد مجموعات الموظفين الخاصة

تتصح دراسة قامت بها أخيراً شركة سايسون، وهي شركة استشارية لها مكاتب في مدينة نيويورك وأماكن أخرى، بوجوب تحديد «الأسباب الجذرية» لإعادة تنظيم الموظفين بين المجموعات الخاصة.

### مقابلة «الاستبقاء»

يقول كاساني: إن الجميع يقومون بإجراء مقابلة «الخروج» ولكن كم عدد الشركات التي تتحدث مع موظفيها شهراً تلو شهر عن استمتاعهم بعملهم وماذا يودون أن يفعلوا في المستقبل وهلهم جراً؟ وينصح كاساني، مدير علاقات الموظفين والتوظيف في أنظمة الرعاية الصحية الخاصة، المديرين التنفيذيين بإجراء مثل هذه المقابلات على نحو منتظم - وأن يصغوا إلى أي إشارات لعدم الرضا مثل التغيب المتكرر وغير المبرر. ويضيف قائلاً: «يجب أن تبدأ بالتحدث إلى الناس قبل أن يتخلوا عن وظيفتهم وليس بعد ذلك».

وعلى سبيل المثال، فإن دراسة سايبسون أظهرت أن من أهم المتغيرات للاحتفاظ بدلالي البورصة هي الحوافز المادية السخية. وأما الأساليب الأخرى مثل - برامج تشدد على تنمية المهنة، فهي للأسف لا تستحق المال الذي يبذل من أجلها.

وبعد هذه الوصية وجدت شركة للخدمات الطبية أن موظفيها العاملين في مركز الاتصال يرغبون في فرصة للتقدم في عملهم دون مغادرة مركز الاتصال وأنهم يرحبون بفكرة تعلم وظائف زملائهم الذين كانوا يعملون مع مجموعات مختلفة من الزبائن. وعندما أسست الشركة برامج ذات أربع مستويات وبرامج مبادلة المناصب، انخفضت نسبة إعادة تنظيم الموظفين. إن شركة شارلز شواب، وهي شركة كبيرة للخدمات المالية، تجري استطلاعات منتظمة حول الرضا عن الوظيفة. وأفاد تقرير من مجلة «ترينينغ» أن شركة شواب بدلاً من جمع النتائج في الشركة فقط، فإنها تقوم بنقل الإجابات إلى الأقسام والدوائر الفردية الأخرى وتحمل المديرين مسؤولية مخاطبة أي مشكلات جدية قد تظهر إلى السطح.

### 3: أسس الشركة بناء على إعطاء الخيارات

إن بعض الموظفين يريدون المزيد من المال والبعض الآخر يريد المزيد من الإجازات. بعضهم يحتاج إلى تأمين صحي وبرامج للتقاعد وبعضهم الآخر لا يريد ذلك. ومع أن برامج إعطاء خيار الميزات الذي يسمى «برنامج الكافيتيريا» يتقدم، فإن العديد من الشركات ما زالت تصر على برامج عامة تناسب الجميع أو برامج تعنى بمجموعة واحدة

وتتجاهل المجموعات الأخرى. إنه لشيء عظيم أن توفر للآباء والأمهات مركز حضانة مجاني لأطفالهم ولكن وعلى سبيل المثال - هل هناك ميزة مقابلة للموظفين الذين ليس لديهم أطفال؟ وفي إحدى التباينات التخيلية المتعلقة بمفهوم «برنامج الكافيتيريا» سمحت شركة فلييت بوسطن المالية لبعض الموظفين أن يقايضوا على عدد معين من أيام إجازتهم، ويتوفير مثل هذه الأفضليات المختلفة مكنت موظفيها من استبدال المال بأوقات فراغ وخلاف ذلك.

وأما الخيار الآخر للخيار الذي من الممكن أن يكون بذات الأهمية، فهو إيجاد مهن أخرى لهم. إن كل شركة تقريباً لديها أناس يريدون أن يتقدموا في مجال مالي أو مهني احترافي آخر (المبيعات، الهندسة، التصميم... إلخ) وآخرون يودون أن يتقدموا إلى الصفوف الإدارية. ويقول كليف بالزر، مدير التطوير المؤسسي للمخازن الكبرى، في عدد جديد لمجلة «إنسايتس»: «إن المجموعتين لديهما أهداف مهنية مختلفة، وسبل مختلفة لقياس نجاحاتهم وأفضليات مختلفة تتعلق بكيفية قضاء وقتهم. ومع ذلك فإن العديد من الشركات تأخذ أفضل موظفيها المتخصصين وتضعهم بمناصب إدارية ويتقبل الناس تلك الفكرة لأنها السبيل الوحيد لمنح الترقية والأجر الأعلى.

#### 4: أفرد بعض الموظفين للقيام ببرامج خاصة

تقر المؤسسات أنها تشعر بالقلق نحو عرض فرص مميزة للأفراد، وبالطبع فإنهم يفعلون ذلك طوال الوقت. إن بعض الناس سباقون بينما

الآخرون متقاعدون. وبعض الناس يحصلون على الترقيات ويعطون زيادة في الأجر والآخرون لا يأخذون شيئاً. ومن منظور الاحتفاظ، فإن الحيلة الحكيمة هنا أن ترمي بشبكة كبيرة - وأن تكون الفرص مناسبة للأفراد الذين تريد الشركة أن تحتفظ بهم في كل المستويات. هل يريد أحدهم إجازة قصيرة غير مدفوعة؟ أو دعماً مادياً لدفع أقساط المدارس لفئة لا تتناسب مع نظام الشركة. تقدم إحدى الشركات مدة تدريب داخلية للموظفين الذين يودون دراسة عمل الدوائر المختلفة: المتدربون عادة يحلون محل الأمهات اللواتي يستحقن إجازة الأمومة مدة ثلاثة أشهر. إن شركة فلييت، قسم الموارد البشرية، ترعى برنامجاً يسمى «الأفضل في الصف» والذي يوفر لموظفي الموارد البشرية المتفوقين في الأداء تعيينات خاصة توسع من مدارك خبراتهم وتعزز من مهاراتهم. وقدم بيلى جين بوتر تقريراً لشركة فلييت يفيد فيه أن أربعة موظفين من أصل تسعة وعشرين متخرجاً في ثلاث سنوات منذ بداية هذا البرنامج قد تخلوا عن وظيفتهم في المصرف.

وكتب فيل هاركينز، الرئيس والمدير التنفيذي لشركة لينكيج، في مقدمة تقرير لشركة فلييت تحت عنوان «عالم التوظيف والاستبقاء الجديد والشجاع»: «يجب على الشركات أن تعرف من هم الأفضل وأن تكتشف ما يريد هؤلاء الموظفون وما يحتاجون إليه وأن يتوثقوا من أنهم سيحصلون عليه». ويضيف قائلاً: «إن الأحكام القديمة التي تقيد بأن على الجميع أن يُعاملوا بالمثل أصبحت ممارسة من عالم الاقتصاد القديم».

## قراءات إضافية

*Finding & Keeping Great Employees* by Jim Harris, Ph.D. and Joan Brannick, Ph.D. (1999, AMACOM Books)

*Keeping the People Who Keep You in Business: 24 Ways to Hang on to Your Most Valuable Talent* by Leigh Branham (2001, AMACOM Books)

*Love 'Em or Lose 'Em: Getting Good People to Stay* by Beverly Kaye and Sharon Jordan-Evans (1999, Berrett-Koehler Publishers)