

الفصل الثاني

التدريب - إعداد الكفاءات البشرية في هواوي



تولي هواوي اهتمامًا شديدًا بإعداد كودارها البشرية؛ وذلك من أجل وضع أساس راسخ لمستقبلها.

تعد هواوي مقصدًا للكثير من الباحثين عن فرصة عمل، خاصةً خريجي الجامعات الجدد، ويرجع ذلك إلى أنها تبذل الغالي والرخيص من أجل إعداد موظفيها، وتهيئة بيئة عمل مناسبة.

أولاً: تقدير أصحاب الإسهامات: تكسر هواوي القواعد المتألف عليها عند ترقية المتميزين أو أولئك الذين قدموا إسهامات لها. وفي ظل هذا النظام، توفر منبرًا لكل عامل يعرض من خلاله قدراته ومهاراته، لا يهم متى التحقت بهواوي، ولكن ما يهم ماذا قدمت لها؟ ما هي إنجازاتك وإسهاماتك؟ إذا أسهمت وأتقنت عملك، فستتم ترقيةك على الفور.

ثانيًا: "المرتبات العالية" سلاح هواوي الفتاك: هناك مقولة تفيد بأن رفع المرتبات هو العامل الحاسم في جذب الكفاءات البشرية وإقناعهم

بالاستمرار في العمل معك. المرتبات التي يتقاضاها العاملون في هواوي تعد من أعلى المرتبات على مستوى الصين. فقبل أن يحصل العمال الجدد على وظائفهم، تدفع الأجور وتقدم الخدمات خلال فترة تدريبهم وإعدادهم، وكان لذلك الأثر الكبير في جعل الموظفين الجدد يعملون بجد واجتهاد دون أي قلق.

ثالثاً: تهيئة مناخ جماعي جيد: ففي محيط هواوي، تم تشييد حرم جامعي يعرفه كل الموظفين الجدد؛ وذلك لتهيئة أفضل بيئة ممكنة، تجعلهم يقبلون على العمل والمذاكرة بكل حيوية. فكما هو معلوم أن من الصعب على الموظفين الجدد التكيف مع بيئة العمل الجديدة؛ لذلك تم تشييد هذا الحرم الجامعي من أجل التغلب على المشكلة. أضف إلى ذلك تشييد العشرات من العمارات السكنية على شكل حدائق، يتم إدارتها بأحدث وسائل الإدارة الحديثة؛ وذلك من أجل تهيئة بيئة سكنية مريحة، تجعل الموظفين يتفرغون لأعمالهم.

تمتد فترة التدريب في هواوي إلى خمسة أشهر. لا يقتصر التدريب على فهم ثقافة شركة هواوي فقط خلال هذه الفترة، إنما يمتد ليشمل خمسة أجزاء، هي: التدريب العسكري، وثقافة المؤسسة، وورش العمل، والتدريب التقني، ومحاكاة السوق. وخلال الأسبوعين الأولين، يبدأ

الموظفون الجدد التدريب العسكري، والتعرف على ثقافة المؤسسة، فيستيقظون كل يوم في الساعة 6 صباحًا للجري، ومن يتأخر يخصم من درجاته، وكذلك زميله في السكن؛ وذلك من أجل غرس روح الفريق وروح الجماعة فيهم، وضرورة التأكيد على أن نظام "كلُّ مسئولٌ عن ذاته" المعتاد عليه أثناء الدراسة الجامعية، لم يعد مناسبًا. ثم يبدأ في الأسبوع الثالث والرابع التدريب على الأعمال الإنتاجية، ويختلف محتوى التدريب باختلاف وحدة العمل. وخلال تلك الفترة يتم المشاركة في 6 - 8 امتحانات، من يكون ترتيبه الأخير لمرتين متتاليتين يتأجل تخرجه حتى الفصل الدراسي التالي، فإذا لم يتحسن أدائه، يتم فصله من الشركة. وبعد انقضاء فترة التدريب، يتوجهون إلى مكاتب هواوي؛ للتعرف على أوضاع السوق والخطوط الأولى للتسويق، بعدها يوزعونهم كلاً في القسم الذي يعمل فيه. وإذا واجه الموظفون الجدد أي مشكلة، يمكنهم طلب المساعدة فورًا، فسوف يمد كل العاملين في الشركة لهم يد العون.

ترك فترة التدريب أثرًا عميقًا في كل مشارك؛ فالحياة خلال هذه الأشهر الخمسة شاقة جدًا، يشعر المشارك كأنه يعيش في الجحيم، ولكن آثارها بارزة، فكل من يتجاوزها يتولد لديه شعور جديد.. ينسى مؤهله الدراسي، ويتذكر أربع كلمات فقط، تسري في عروق دمه، وهي "أنا من أبناء هواوي".

ويعلق رن تشنغ في أمالاً عريضة على من ينجح في التدريب، وقال في كتابه ((نداء إلى الموظفين الجدد)): "الممارسة ستغيرك جذرياً، كما غيرت جيلاً كاملاً من أبناء هواوي، أتود أن تصبح خبيراً؟ عليك أن تبدأ السلم من أوله، وبعد أسبوع من انضمامك إلينا، عليك أن تنسى مؤهلك الدراسي أياً كان (بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه)، وعليك كذلك أن تنسى مكانتك في الشركة، فمكانتك هي نتاج عملك الحقيقي، لقد قبل أغلبية من يعملون في الشركة بذلك، أتمنى أن تقبل تحدي القدر. تقدم للأمام بكل قوتك، وكن مستعداً لتحمل المشاق ومواجهة الإخفاقات، وإلا كيف ستكون ناجحاً؟!"

يتميز رن تشنغ في أسلوبه العسكري الحازم في إدارة الشركة، وبفضل هذا الأسلوب الذي اتبعه لسنوات، صار أبناء هواوي على قدر عال من الالتزام والانضباط والوعي الذاتي. فإذا كان قادراً على إعداد كفاءات بشرية، فإنه - بكل تأكيد - قادر على الاحتفاظ بهم للاستمرار بالشركة.

"كلُّ يطلق طاقاته ومواهبه، من يعمل لقيمة معينة سنحققها له، ومن يتمتع بقدرات كامنة فسنمكنه من إطلاقها، ومن يحقق أرباحاً للشركة سنكافئه عليها، ومن يقدم إنجازات سيجازي عليها خير الجزاء (تشمل رواتب مرتفعة، خدمات، أسهم ... إلخ من منافع مادية)"، فانضمامك

لهواوي لا يعني - بالضرورة - تمتعك براتب مرتفع؛ لأن راتبك تحدده إسهاماتك وشعورك بالمسئولية".

إن الأسهم الداخلية تعتبر - في الوقت ذاته - قنوات تمويل لهواوي. وعلى الرغم من ذلك، يستمر رن تشنغ في تخصيص 95% من أرباح الشركة للموظفين بها، وهذا أمر يعجز الكثيرون عن فهمه؛ فمن خلال توزيع الأسهم تتحول المعرفة إلى رأس مال، وهذا بمثابة ينبوع الحياة لشركة مثل هواوي التي تعتبر المعرفة أساس بقائها. وقد صار الموظف الذي يتمتع بحصة في أسهم الشركة مالكًا حقيقيًا؛ ومن ثم يشعر بالانتماء إليها، فيقبل على العمل، وبالتالي فهو لا يعمل لدى هواوي، إنما يعمل لحسابه.

ابتكرت هواوي ما يعرف بـ "النظام الإشرافي"؛ وذلك من أجل أن يتحقق تراكم التجارب والخبرات، ويؤدي هذا إلى استمرار عملية تدريب الموظفين الجدد. فمن ناحية، يوفر لهم في كل مرحلة فرصًا وآفاقًا أكبر للنضوج، ومن ناحية أخرى، يتم تداول الخبرات؛ مما يجعل الخبرات الفردية تصير "خبرات هواوي مشتركة". يعتقد رن تشنغ في أن أكبر مظاهر الإسراف هو إهدار الخبرات؛ ولذلك يخصص لكل موظف جديد موظفًا قديمًا يكون "مشرفًا" عليه. هذا المشرف يكون مسئولًا عن

الموظف الجديد بعد تعيينه رسمياً في الشركة لمدة ثلاثة أشهر، ويؤثر أداء الموظف الجديد في تقييم عمل المشرف عليه. ويقوم المشرف بتقديم مساعدة شاملة في تعريفه بثقافة الشركة وتقنياتها والحياة فيها، ويتم التواصل بينهما على فترات محددة؛ الأمر الذي يساعد الموظف الجديد - بفضل مساعدة المشرف المحنك له، من خلال عملية الإشراف - على النضوج السريع، وبالتالي يتم نقل وتداول الخبرات الثمينة والمعارف، وتحقيق الاستفادة منها.

كما توفر هواوي كل أسباب إطلاق القوة الإبداعية لموظفيها، فالموظف يختار الطريقة التي تناسبه في التعامل مع المشكلات وحلها. كما تبذل كل طاقتها من أجل توفير فرص تساعد موظفيها على التقدم والنضوج كوسيلة لتحفيزهم، وذلك بتوفير فرص كثيرة للتدريب والتعليم والقيام بزيارات، فالموظف في هواوي ليس "مأجوراً" إنما هو صاحب الشركة، ينمو ويكبر مع نموها.

يمكن الاستنتاج من تجربة هواوي على مدار 20 سنة، أن الكفاءات البشرية مهمة، واكتشاف واستقطاب الكفاءات البشرية مهم مهم، وتحقيق الاستفادة من الكفاءات البشرية مهم مهم مهم.