

الشركة العربية

للإعلام العلمي

(شعاع)

القاهرة

ج ٢٠٠٤

للمشتركين فقط

رئيس التحرير: نسيم الصمادي



كتب المدير و رجل الأعمال

ابريل

(نيسان)

2001

السنة التاسعة

العدد السابع

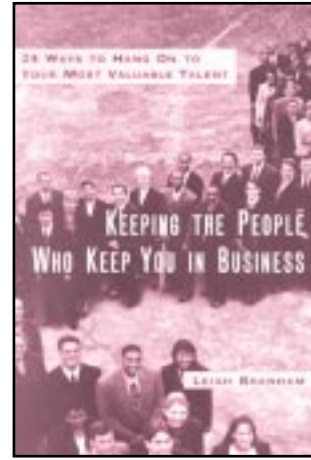
العدد 199

www.edara.com

احفظ من يحفظك .. وبع من يبيعك

كيف تحافظ على الموظفين الذين يحافظون على أعمالك

تأليف : لي برانهام



Read
«Confidential & Urgent»
Issue 58

A SENSE OF STYLE

HOW TO BE FRIENDS
WITH YOUR
COMPUTER

PLAY TO YOUR
STRENGTHS

VACATIONS, WEEKENDS
MAKE YOU SICK?

HOW TO GET AND KEEP
CUSTOMERS

THERE'S A FLY IN MY
SOUP

DO YOU HAVE ENOUGH
FUEL TO WIN?

A DECENT PROPOSAL

10 EXPRESSIONS YOU
SHOULD NEVER USE

من أكثر مهام الإدارة بدهاءة هي أن يركز المدير على الاحتفاظ بأفضل العاملين لديه، لا سيما هؤلاء الذين تقوم على أكتافهم المؤسسة أو الشركة، وهؤلاء الذين يتمتعون بمواهب خاصة لا يسهل تعويضها.

ويمكن حصر الممارسات الإدارية التي يمكن الاعتماد عليها للإبقاء على أفضل العاملين في أربعة مجالات أو مفاتيح توازي المراحل الأربع التي تمر فيها دورة الحياة العملية لأي موظف في أي منظمة أو مؤسسة. وهذه المجالات الرئيسية الأربعة هي :

1- تكوين شركة يتمنى الجميع العمل لها.

بمعنى تطوير بيئة عمل جاذبة تكون مثالا يحتذى به، بحيث يتداول الناس اسم الشركة وتشتهر كاختيار أول أو مفضل لكل من يبحث عن فرصة عمل.

2- اختيار الشخص المناسب في المقام الأول.

بمعنى أن يقوم مسئولو التوظيف بتحديد المواهب المرغوبة بدقة، وإجراء الاختبارات والمقابلات الضرورية لوضع الموظف المناسب في المكان المناسب، فتكون النتيجة توفر عمالة قادرة على تنفيذ خطط العمل بنجاح.

3- الانطلاقة القوية والحماسية والسريعة.

بمعنى دمج العناصر الجديدة مع الموظفين السابقين ليشعر المستجدون بالانتماء وأنهم على مستوى المسئولية ويواجهون التحديات التي تنتظرهم بعزم وثقة.

4- توفير القيادة والتوجيه والرقابة لضمان الالتزام.

بمعنى أن يتأكد المدير المباشر للموظف الجديد من تنفيذ ما تم الاتفاق عليه، وأن الأهداف المطلوبة منه واضحة، وأن يزود الموظف الجديد بإفادة مرتدة عن أدائه، مع توفير الوسائل الكفيلة بمساعدة الموظف على النجاح. أي أن الإدارة والمدير مسئولون بشكل مباشر عن تمكين الموظف من عمله ومن مستقبله، للمحافظة على قوة الدفع متقدمة، وجدوة الحماس مشتعلة.

ثلاث نقاط هامة يجب مراعاتها :

1. توصيل رسالة للموظف بأن لديه قدرات كامنة لابد من استثمارها.
2. المساهمة المباشرة في خلق علاقة حميمة مع العميل.
3. زيادة الإنتاجية الفعلية وهي الهدف المباشر لكل تدريب.

وتدرك «شركة تاكو» المتخصصة في التبريد والتسخين جدوى هذا النوع من الاستثمار. حيث تمد إدارة التدريب بها الموظفين بالبرامج التي تنمي المهارات، مما أدى إلى تقليص المصروفات السنوية للشركة إلى ما دون 10٪ في حين زادت الإيرادات ما بين 15 و 20٪ سنويا.

2- قياس الأداء في المجالات التي تساهم في الربح ومكافأة الموظفين على هذا الأساس.

في محاولة لإيجاد سياسة الالتزام المبني على التمكين والمشاركة، فإن الشركات تبحث عن ما هو أكثر من مجرد رفع مستوى الأداء. فهناك أيضا الاهتمام بتحقيق النتائج المطلوبة وتدعيم المساهمات الفردية وتقديرها مع إعطاء الموظف شعورا بأنه عنصر فاعل في المؤسسة ككل.

ومن الاستراتيجيات الناجحة في هذا الشأن ما يطلق عليه «الراتب المتغير» ومن أمثلته :

- * المكافآت المالية الخاصة التي تقدم تقديرا للجهود الفردية أو الجماعية المتميزة.
- * تخصيص نسبة من الأرباح لمكافأة الذين يقومون بمساهمات جادة في رفع معدلات الإنتاج والجودة مع تقليل التكلفة.
- * منح أسهم في الشركة لمن يلعب دورا فعالا في زيادة الأرباح، مع الأخذ في الاعتبار مستوى الأداء الوظيفي للمجموعة كمعيار للقياس.

وقبل تحديد أسلوبك الخاص في مكافأة موظفيك لابد من وضع النقاط التالية في الاعتبار:

- 1- خصص حوافز قوية عند التعيين، على أن تستحق بعد أن يقضي الموظف عاما أو اثنين في عمله.
- 2- ضع مكافآت مرتبطة بنهاية المشروع لتكون حافزا أمام الموظفين للانتهاء من المشروعات الهامة.
- 3- قدم حوافز مالية أو عينية - كقيمة مشتريات لهؤلاء الذين يستمرون في العمل بجدية خلال فترة دمج شركة مع أخرى أو التوسع في النشاط.

4- إذا لاحظت أن أحد موظفيك بدأ يبحث عن عمل آخر فافتح أمامه المجال للحصول على فرصة أفضل أو ترقية لمنصب أعلى.

المفتاح الأول: تكوين شركة يخطب ودما الموظفين.

ترى بعض الشركات في موظفيها مجرد أدوات للإنتاج. ومن ثم تستمر في حثهم على العمل الجاد. تبدو هذه السياسة للموظفين نوعا من الاستغلال، فتؤدي إلى نزع الولاء والانتماء من صدورهم، وتحويل مهاراتهم إلى موارد عاطلة عن العمل.

بالمقابل، نجد شركات تعامل موظفيها كأ أسرة واحدة، وتنظر إليهم باحترام وتستثمر فيهم الوقت والجهد والمال فتحاول تطويرهم والارتقاء بأدائهم ثم تقلدهم مناصب تحتاج لإبداع. وبذلك تصبح شركات جاذبة للعمالة، ومحط أنظار الباحثين عن فرص عمل متميزة.

وهكذا تتحول ثقافة الالتزام بتقدير وحفز الموظفين إلى ثقافة الجذب والاستقطاب التي تجعل شركتك مطلوبة ومرغوبة في سوق العمل، لأن هذه البيئة الإدارية الجذابة تتميز بثلاث سمات هي :

1- فلسفة الأخذ والعطاء

تحاول الشركات الجادة جاهدة أن تقدم لموظفيها المساعدات اللازمة لتحقيق التوازن المطلوب بين الحياة العملية والشخصية، وإضفاء نوع من الألفة على جو العمل. وتعد الرونة من أهم ما يحظى باهتمام الموظفين في هذا الشأن. فجميع الموظفين يقدرون الرونة في المواعيد والمشاركة في العمل، بالإضافة إلى تقليل عدد ساعات العمل في فصل الصيف. وينعكس التأثير الإيجابي لهذا السلوك على الناحيتين الشخصية والوظيفية على حد سواء.

ويعد التواصل أكثر تلك العوامل فاعلية في عملية الجذب والاحتفاظ بالقوة العاملة التي تنشد الرونة -«فهو الخطوة الأولى على طريق الاحتفاظ بالموظفين» كما يقول مدير برنامج العمل عن بعد في شركة «آرثر أندرسون».

ومن الأمثلة الأخرى ما يلي :

* تسمح شركة كوالكوم بترحيل وتجميع عدد غير محدود من الإجازات التي لم يقم بها الموظف خلال السنة لتضاف إلى رصيد السنة التالية.

* تمنح شركة فلايسيس للاتصالات الموظف عربة خاصة بالأطفال كهدية لكل مولود جديد.

وتتبارى الشركات في طرح الأفكار الجديدة والجريئة للاحتفاظ بالموظف، وذلك بالتركيز على ما يحتاجه بالفعل. فنجد شركات «مايل كويك سوليوشن» تكافئ مستشاريها بتحمل سعر خدمة تنظيف المنزل شهريا ولمدة ثلاث سنوات أو أكثر.

يضاف لذلك التدريب أيضا، حيث يجب على الشركات التي تنشد الاحتفاظ بموظفيها إمدادهم بالمهارات اللازمة لتحقيق أهداف العمل ومن ثم مواكبة التغير السريع في هذا المجال. وفي مسألة التدريب هذه هناك

* إعادة هيكلة الوظائف لتكون أكثر جدوى:

بوسعك أن تخلق في موظفيك الرغبة في العمل والرضا ومستوى الأداء العالي وخدمة أفضل للعملاء ومعدل أقل للغياب، بمجرد توفير السمات التالية في العمل نفسه :

1. تنوع المهارات.
2. المهمة الكاملة (أن يتم إسناد العمل برمته من البداية وحتى النهاية إلى موظف واحد)
3. أهمية العمل (بالنسبة للآخرين).
4. الاستقلالية.
5. الإفادة المرتدة.

وعادة ما يبذل المديرون قصارى جهدهم في محاولة إعادة هيكلة الوظائف لتلبي المتطلبات السابقة. ويمكن تحقيق ذلك من خلال :

1- دمج المهام: اختر بعض الأعمال الصغيرة التي يقوم بها عدد من الموظفين واسندها إلى شخص بعينه كعمل واحد متكامل ليساعده في تنوع المهارات وتحقيق المهمة الكاملة.

2- تكوين وحدات عمل: اسمح للموظفين بتكوين مجموعات هادفة لتحقيق مفهوم العملية المتكاملة وتضفي عليها أهمية أكبر. وتتكون هذه المجموعات طبقاً لعدة معايير قد تختلف من حالة لأخرى بدءاً من الناحية الجغرافية ووصولاً إلى أنواع الأعمال التي تقوم بها الوحدات المنافسة.

3- توثيق العلاقة مع العميل: ضع موظفيك في علاقات مباشرة مع العملاء مع إسناد مسؤوليات أكبر لهم لتوطيد هذه العلاقة، بحيث يتعين عليهم إظهار مهاراتهم الخاصة في التفاوض وترتيب الأولويات وحل المشكلات والتعامل مع الشكاوى.

4- التحميل الرأسي للمسئولية: أي تنزيل الصلاحيات من المدير إلى المستوى التالي له، ودفع المسئولية من أعلى (المدير) إلى أسفل (الموظف). مثال ذلك ترك الحرية

غرس روح الالتزام نحو الرؤية الواضحة والأهداف المحددة

المشكلة في رسالة الشركة وشعاراتها أنها في معظم الأحيان تفرض من الأعلى فتدعو الناس إلى الانصياع لفكر الإدارة العليا ولا تؤدي إلى الالتزام. رغم أن التزام الموظف من أهم العوامل التي تساعد على تحقيق النتائج. ويمكن تحقيق ذلك من خلال :

1. اطلب مشاركة الموظفين - بدءاً بأصغر عامل لديك - في وضع الأهداف والمقاصد التي ستسير عليها الشركة.

2. أرهم التزامك الشخصي إزاء هذه الأهداف.

3. أعطهم شعوراً بأن لهم حرية الاختيار من خلال منحهم الفرصة لوضع معايير مناسبة لقياس مستوى الأداء ثم ناقشها معهم.

4. احمل على عاتقك مسئولية الموازنة بين ثقافة الشركة وأهداف موظفيها. ومن أفضل الأمثلة على ذلك شركة 3M التي تمنح فرص قيادية للموظفين الأكفاء الذين يتم تحديدهم بناء على من يقدم ابتكارات جديدة، فيتم تمكينهم وتكليفهم بتطوير وتسويق تلك المنتجات.

المفتاح الثاني: توظيف العناصر المتميزة فقط.

للأسف الشديد فإن أخطاء التعيين تظهر دائماً متأخرة، مما يجعل 20 % أو أكثر من الموظفين عمالة هامشية. وعليك أن تتبنى وتتحمل شخصياً مسئولية الاختيار الصحيح للسببين التاليين :

1. أنت الشخص الأول الذي سيتجنب مشاكل جمة لو تم اختيار الموظفين المناسبين.

2. ستوطد علاقاتك وتبني شبكة معارف وتتابع ما يجري في مجتمعك وتعرف مستوى المهارات المتاحة في سوق العمل. ويتحقق ذلك من خلال :

متى يتسرب الموظفون؟

- * عندما لا يجدون تناسباً بين ما يقدمونه وما يأخذونه.
- * عندما يصطدمون بالهيكل التنظيمي فلا يجدون سبيلاً للترقية والتقدم الوظيفي.
- * عندما يرون عملهم ساذجاً ومساهماتهم قليلة الاعتبار.
- * عندما يحرمون من توظيف مواهبهم الفطرية.
- * عندما تحيط بهم الأوهام الخيالية والتصورات العشوائية.
- * عندما تكون توقعاتهم وتوقعات رؤسائهم غير واقعية.
- * عندما يعملون مع مديرين سخيفين وزملاء غير ملتزمين.
- * عندما يتورطون في بيئة عمل زاخرة بالصراعات والغيبة والنميمة والقييل والقال.

الطاحنة حول استقطاب المواهب المبدعة :

- * ابدأ عملية الإعداد والتدريب من المرحلة الثانوية وليس فقط مع بداية الجامعة.
- * نظم مقابلات شخصية مع المتقدمين الذين قد تنقصهم بعض الصفات التقليدية (كالخبرة مثلا) مع الاهتمام بالقدرات الخاصة.
- * اتفق مع قسم شؤون الموظفين على تخصيص ملفات لكل الموظفين الجدد.
- * جهز قائمة بالوظائف الخالية واعرضها من خلال شركات التوظيف.

* وطمع علاقاتك مع ذوي المهارات الخاصة حتى بعد رحيلهم عن شركتك واستخدمهم كأحد مصادر التوظيف.

ويمكنك أيضا البحث عن وسائل تكنولوجية لإثراء المخزون المهاري لديك. فقد قامت شركة «ميكروسوفت» بتطوير نظام إلكتروني للتوظيف أتاح لها الوصول إلى مختلف أنحاء العالم عن طريق الإنترنت. وبنيت شركة سيسكو نظاما رقميا لزيادة عدد المتقدمين من الموظفين المتميزين.

المفتاح الثالث: إطلاق الموظف بسرعة ليبدأ بحماس وقوة

تقول إحدى الدراسات أن ما بين 50% و 60% من الموظفين يبدؤون البحث عن عمل آخر خلال الستة أشهر الأولى من التعيين، تطلعا إلى فرص أفضل. ويستطيع المديرون ذوو الخبرة توقع هذا السلوك.

فإذا كنت تعين 25 خريجا سنويا بمتوسط راتب 15.000 دولار، فإن الفرق بين الأسلوب السليم في الإدارة وغيره قد يصل إلى 375.000 دولار من التكلفة السنوية. فمن الضروري إذن تأهيل الموظف حديث التعيين لبداية جادة، وليس كما يتوقع أصحاب العمل أن يقوم هذا الموظف بصنع المعجزات بعد قليل من الإشراف أو التدريب. فمن وجهة نظر المستجدين، هناك العديد من الأسئلة الهامة التي تجب الإجابة عليها خلال فترة العمل الأولى، وهي :

- * هل أنا عضو مرغوب فيه في هذا المكان؟
- * ما هي أهمية العمل الذي أقوم به بالنسبة للمؤسسة؟
- * ما هو المطلوب مني بالتحديد؟
- * هل سأجد هنا الفرصة للتعلم والتطور والإبداع؟
- * هل تنطوي الوظيفة والأهداف على تحديات أم هي روتين خالص؟

وتظهر براعتك في دفع الموظف الجديد للنجاح وإحراز تقدم في قدراتك التالية :

للموظف في وضع الجداول واستخدام أسلوبه الخاص في التنفيذ.

* تحديد النتائج التي تتوقعها والمهارات المطلوبة لتحقيقها

تلجأ العديد من الشركات لقياس أعمالها من خلال مقارنتها بمنافسيها من الشركات الأخرى، وليس فقط من خلال المهام التي تم إنجازها. وهناك أربعة جوانب لتلك المنافسة :

* **السمات:** لكل منا موهبة أو أكثر، فعندما نختار موظفا من أجل مهارة واحدة، قد تكون هذه المهارة بالذات هي التي تستحق متعته في العمل. فنحن نستمتع أكثر بأداء المواهب الدافعة وهي تلك التي نجد أنفسنا نلجأ إليها تلقائيا. ويظهر ذكاء الإدارة في القدرة على توظيف هذه المهارات توظيفا سليما مع الأخذ في الاعتبار ضرورة تفاعل الموظف مع الآخرين لتحقيق أهداف الفريق ككل.

* **المعرفة:** ما الذي يجب عليك معرفته للوصول إلى النتائج المرجوة؟ على عكس المهارات أو السمات الشخصية التي لا تأتي بالتعليم، فإن المعرفة يمكن اكتسابها بالدراسة أو التجربة. فلا داعي إذن لأن تهتم بالمعرفة على حساب المهارات والسمات الشخصية.

* **السمات الشخصية:** تعد السمات الشخصية - كالذكاء العاطفي مثلا - من أهم الركائز التي يعتمد عليها نجاح الفرد والمؤسسة لما لها من أثر هام على الفرد والمجموعة سواء من الناحية السلوكية أو العملية.

* **الدوافع:** إذا قلنا إن الكفاءة هي السمات الخفية في الفرد والتي يظهر أثرها في مستوى أدائه، فلا بد من ذكر الدوافع التي تولد لدى الموظف الرغبة في الوصول إلى هذا المستوى. فإذا كنت تبحث عن شخص تسند إليه مهمة إدارة أحد الأقسام التي تعمها الفوضى فأنت تحتاج إلى شخص تكون أهم أهدافه أن يبحث عن العقبات ويدلها.

وقبل تعيين موظف جديد ضع قائمة بالنتائج التي تريد، مع الوضع في الاعتبار جميع المتغيرات التي قد تطرأ على الشركة أو الصناعة أو السوق. هذا بالإضافة إلى باقي الموظفين الذين سيتعامل معهم ذلك الموظف. ومع وجود كل هذه المعايير، حدد السمات المطلوبة في هذا الشخص من وجهة نظرك. وستلاحظ كيف تتقلص نسبة العمالة الزائدة لديك وتزيد معدلات الإنتاج.

* تعميق وتعزيز مخزونك الإبداعي

هذه بعض الأساليب التي ثبتت فاعليتها في الحروب

من المعايير الموضوعية المتفق عليها، بدلا من أن تكون مهمة التقييم برمتها متروكة للحكم الشخصي للمدير.

* تصبح المسألة بمثابة أداة تساعد الموظف على تحقيق النجاح بدلا من أن تتحول إلى إجراء روتيني.

* تعقد لقاءات يومية وأسبوعية عن مستوى الأداء الوظيفي بدلا من روتين تقييم الأداء بصفة سنوية.

* يبدأ الاتفاق على الأداء بإلزام الموظف لنفسه حتى تضمن تشبته وجدديته، لأنه يكون قد ساهم في وضع الأهداف المطلوبة.

ومع ذلك تبقى عملية تحديد معايير قياس مستوى الأداء من أصعب المهام الإدارية نظرا لاختلاف طبيعة الأعمال والوظائف التي يقوم بها الموظفون في الأقسام المختلفة.

وإليك بعض النقاط العامة التي تدور في إطارها تلك المعايير:

1. الكمية:

* عدد العملاء الذين تمت خدمتهم أسبوعيا وشهريا.

* عدد الحالات التي يتم التعامل معها خلال مدة معينة.

* عدد الساعات غير المستغلة بسبب الغياب خلال فترة معينة.

2. الجودة:

* ساعات العمل المهذرة بسبب الإصابات خلال مدة معينة.

* نسبة الأعمال التي سيعاد تصنيعها أو تقديمها والأعمال المرفوضة تماما.

3. الوقت:

* عدد المرات التي لم يتم الالتزام فيها بتسليم الأعمال

* إبلاغه بأهمية الدور الملحق على عاتقه لتحقيق النجاح.

يعد اقتناع الموظف بأهمية عمله من أهم الأسباب المؤثرة في بقائه أو رحيله. ورغم أن بعض الوظائف أهم من غيرها، تبقى لكل عمل أهميته الخاصة. ولكن ليس كل من يسند إليه عمل من الأعمال على دراية بمدى أهمية ما يقوم به. وعليك إذن أن توضح أبعاد تلك الأهمية لكل موظف جديد.

ففي مستشفى (سانت لوك) في هيوستون تقوم المشرفة بإشراك موظفيها في الدور الذي تقوم به المستشفى بشكل عام وكيف يعملون جميعا على تحقيقه. ولا يقتصر غرض ذلك على تحسين الجودة، بل يفيد في وضع الأهداف المالية والإنتاجية للمستشفى ككل، ولكل وحدة ولكل فرد.

ومن الملاحظ بصفة عامة أن كل الشركات تطلب أداء أفضل من العاملين دون زيادة في الأجر. فنسأل أنفسنا: ما الذي سيدفع الموظف لبذل أقصى جهده في العمل؟ وعليك أنت أن توجد المبرر أو السبب الذي يشكل إجابتك المنطقية عن هذا السؤال. وعليك أن تبدأ بنفسك، كصاحب عمل، بحيث يرى الآخرون مدى ولائك وتفانيك لتحقيق أهداف المؤسسة. ويجب أن تكون لديك القدرة على رسم صورة لمستقبل الشركة بأسلوب مقنع، لتكسب تعاطف الموظفين تجاه هذا المستقبل.

* الاتفاق على مستوى الأداء المطلوب

لكي يعرف الموظف أهمية ما يقوم به، تقع عليك أنت مسئولية توضيح النتائج المنتظرة. وتظهر مهارتك الإدارية بصفة عامة - وليس فقط مع الموظفين الجدد- من خلال الاستعانة بنموذج يوضح ما يجب أن تكون عليه العلاقة بين الشركة والموظف، وكيفية صياغة اتفاق مشترك حول مستوى الأداء المطلوب. ومن أهم ما يجب أن يتضمنه هذا النموذج ما يلي:

* يقوم المدير بين حين وآخر بمناقشة ما تم الالتزام به

عشرة أشياء يفعلها المديرون (المعلمون)

* يشجعونهم كل يوم.

* لا يخاطبونهم قائلين: «نفذ .. فأنا المدير».

* لا يغيبونهم فلا يدعونهم يعرفون ما يجري من حولهم.

* يحمدون عطاءهم ويشيدون بأدائهم.

* يخبرونهم بصراحة مطلقة عندما يخطئون أو يجانبهم الصواب.

* يخصصون بعض الوقت للاستماع لموظفيهم.

* يعتبرون موظفيهم بشرا لا تكاليف.

* يهتمون بموظفيهم ويساعدونهم في مشكلاتهم الخاصة.

* يجعلون من أنفسهم قدوة تحتذى.

* يجعلونهم يدركون أن بإمكانهم إنجاز أكثر مما يتصورون.

اتخاذ بعض القرارات الخاصة بالتسهيلات التي تقدمها الشركة داخل وخارج الولايات المتحدة. وبالتالي أصبح لدى الإدارة العامة تصور أشمل للإنتاج والأسواق.

ولكن هناك درجات من الحرية والتمكين تتحدد طبقاً لطبيعة العمل وقدرة من يقوم به والوقت المطلوب للانتهاء منه. ويمكن حصر تلك الدرجات فيما يلي :

* يقوم الموظف بالتحري وتقديم تقرير بما توصل إليه.

ثم عليك كمدير اتخاذ القرار المناسب ثم التصرف على أساسه.

* يقوم الموظف بالتحري وتقديم الاقتراحات. فيكون

دورك هنا هو تقييم ما قدمه الموظف من اقتراحات ثم اتخاذ القرار المناسب.

* يقوم الموظف بالتحري ثم يستشيرك في القرار الذي

ينوي اتخاذه. وعليك أنت تقييم هذا القرار وقبوله أو رفضه.

* يقوم الموظف بالتحري وعمل اللازم ثم يطلقك على

ما تم تنفيذه. وهذا يعكس ثقتك القوية في قدرات فريق العمل الذي تعمل معه مع ضرورة الإلمام بكل ما يقومون به.

* يقوم الموظف بالتحري والتصرف تلقائياً دون الرجوع

إليك نهائياً. وهذه بالطبع هي الحرية الكاملة التي تبرز إيمانك غير المحدود بقدرات موظفيك.

* المفتاح الرابع: وجه وكافئ لتحافظ على الالتزام

من السهل أن تكسب حماس الموظف تجاه أحد المشروعات ولكن الصعب هو الاحتفاظ بنفس هذا المستوى من الالتزام على المدى البعيد. ويتطلب ذلك الانتباه إلى تفاصيل إدارية هامة بداية من مستوى أداء الموظف وسلوكه أثناء العمل ووصولاً إلى من سيبقى في العمل ومن سيرحل.

ويقال أن 50 ٪ من الشعور بالرضا في العمل يرجع إلى علاقة الموظف بمديره. وإليك بعض التجارب التي ستساعدك على كسب رضا موظفيك :

1. اعمل على تنفيذ ما تم الاتفاق عليه مع العاملين بخصوص معايير ومستوى الأداء المطلوب.
2. اعمل على تقييم النتائج تقييماً حقيقياً
3. وفر للموظف الأدوات اللازمة لتحمل مسئولية مستقبله.

* تنفيذ ما تم الاتفاق عليه

بعدما تصوغ اتفاقية تحديد مستوى الأداء وتحصل على موافقة موظفيك، تبدأ عملية تقييم النتائج دورياً (يومية

في المواعيد المناسبة).

- * عدد الشكاوى التي تم التعامل معها.
- * نسبة الوقت الضائع مقارنة بالمنافسين.

4. التكلفة:

- * نسبة اختلاف التكاليف الفعلية عن التكاليف التقديرية.
- * النسبة التي تم توفيرها مقارنة بالفترات السابقة.
- * عدد الساعات المطلوبة لإنجاز إحدى المهام.

* منح الموظف مساحة من الحرية والاستقلالية

كثيراً ما يتردد المديرون في منح موظفيهم حرية أكبر في اتخاذ القرارات وفرصاً أوسع لاستخدام قدراتهم الإبداعية والطريقة التي يؤدون بها عملهم. فبعضهم لا يسمح للموظف بأقل قدر من الحرية للقيام بعمله، ويعتقد بعضهم الآخر أنهم يساعدون المرءوسين حينما يتدخلون بأنفسهم لإنجاز أعمالهم، دون أن يدركوا مدى الإهانة التي يشعر بها الموظف حينئذ.

وترجع أسباب الحجر على الموظف وتصغيره وحرمانه من الإبداع إلى :

- * استمتاع المدير بالعمل لدرجة تمنعه من التنازل عنه للآخرين.
- * عدم اقتناع المدير بأن الموظف يرغب في الحصول على هذه الحرية.
- * الخوف من أن يكون قد سمح للموظف بتجاوز الحدود المسموح بها في التعامل معه.

إلا أننا نجد الشركات التي تمكن موظفيها من عملهم ومستقبلهم هي التي تستفيد في المقام الأول. فعلى سبيل المثال عرفت (نوردستورم ستورز) بمستوى خدمة العملاء المتميز والذي يرجع إلى الحرية التي تمنحها الشركة لقسم المبيعات في اتخاذ قرارات وليدة اللحظة دون الرجوع للمسؤولين. فشعار الشركة الوحيد هو «افعل دائماً ما تراه مناسباً للموقف». ولهذا السبب قام أحد الموظفين بكى قميص عميل كان قد ابتاعه من متجر آخر، لا لشيء إلا ليساعد هذا العميل على الوصول إلى مواعده في الوقت المناسب.

وتجد شركات كثيرة أنها تخسر الكثير بسبب عدم تمكين العاملين. وبالتالي لجأت العديد من الشركات الكبرى إلى محاكاة بعض الشركات الصغيرة بإنشاء وحدات مستقلة إيماناً منها أن أفضل الموظفين هم الذين يطالبون بفسط أكبر من الحرية في العمل.

وتمنح شركة ويريوول أصغر العمال فرصة الإبداع بأصواتهم من خلال تكوين مجموعة من الفرق الاستراتيجية التي تخضع للإشراف، مما ساعد على

أو أسبوعياً) مع إعطاء الملاحظات المطلوبة أو الإطراء المناسب. وذلك من أجل إضفاء شيء من المصداقية على تلك الاتفاقية. وهذا هو المقصود بالإشراف على الأداء.

على سبيل المثال نرى مدرب فريق كرة القدم بجامعة ألاباما - بول بير بيان- عندما يتحدث لرجال الأعمال عن الإدارة الفعالة، فيركز على أهمية اختيار اللاعبين (الموظفين) المناسبين وحثهم على الفوز من خلال توضيح مدى اهتمامهم بهم (كمدير فني). إلا أنه لا يقوم بذلك أثناء التدريب، بل يكتفى بملاحظتهم وتسجيل ما يقومون به، والاحتفاظ بسجل يوضح مستوى أداء كل منهم وتصحيح ما يرتكبونه من أخطاء، وتبسيط الضوء على الأعمال الجيدة. فهو يلجأ هنا إلى أسلوب بسيط جدا في الإشراف والمتابعة يمكن تطبيقه في عالم الأعمال كما في عالم الرياضة :

1. جمع المعلومات.

2. توجيه الملاحظات.

3. طرح الأسئلة.

4. التعليم والإرشاد.

5. المكافأة (التي قد تكون مجرد مدح بسيط).

وعادة ما يفشل المديرون في عملية المتابعة، فقد أوضحت إحدى الدراسات أن السبب الأول للمشكلات التي تواجه حوالي 60 ٪ من الشركات هو غياب أو ضعف عملية متابعة الأداء من قبل المشرفين. بينما أوضحت دراسة

أخرى أن 41 ٪ من الموظفين يعتقدون أنه ليس لمديريهم أي تأثير على أدائهم الوظيفي. ومن هنا يتضح أن أغلب المديرين يعدون مشرفين ضعفاء وهذا ما يدركه مرءوسوهم جيدا.

وهناك ستة أسباب رئيسية تحول دون قيام المدير بالدور الإشرافي المطلوب :

1. **مهابة المواجهة.** إما بسبب عدم قدرة المدير نفسه على ذلك أو لكون الموظف أكثر خبرة من مديره.

2. **الخوف من إيذاء مشاعر الموظف.** ويرجع ذلك إلى عدم قدرة بعض المديرين على توجيه النقد لمستوى أداء الموظف بأسلوب لا يجعله يأخذها على محمل شخصي.

3. **الخوف من الفشل.** وذلك نتيجة لعدم الحصول على التدريب الكافي.

4. **عدم توافر الوقت اللازم للمتابعة** نتيجة ضغوط العمل وأخطاء الجداول الزمنية التي يجب تداركها في أسرع وقت ممكن، فلا

يجد المدير الوقت الكافي للإشراف.

5. **عدم حصول المدير نفسه على الإشراف المطلوب ممن هم أعلى منه.**

6. **عدم وجود مقابل مجدي إزاء عملية المتابعة.** بغض النظر عن تقليل التكلفة السنوية بشكل عام.

ويمكنك التخلص من الخوف وقلق المتابعة والوصول إلى إشراف يتسم بالفاعلية والتأثير الإيجابي من خلال :

* **توجيه الملاحظات الفورية.**

* **ضرب أمثلة على التصرفات الخاطئة وعكسها.**

* **التأكيد على تقديرك للموظف وما يقوم به من عمل.**

* **عدم بناء رأي استنادا إلى آراء الآخرين خاصة ما تنتجه مصانع النوشاية والقبيل والقال.**

* تقدير النتائج

على الرغم من أن العديد من المديرين لازالوا يعتقدون أن المادة هي العامل الوحيد الذي يتحكم في تشبث الموظف بعمله، يرى الموظف نفسه أن العامل الأساسي هو مدى تقدير رؤسائه لما يقوم به من عمل. ففي أحد الأبحاث يتضح أن الدافع الأهم للاستمرار في العمل هو الحصول على التقدير المناسب من رؤسائهم والذي قد لا يتعدى كلمة شكر بسيطة. ومع ذلك يشكو 58 ٪ من العاملين أنهم لا يكادون يسمعون كلمة «شكرا» ممن هم أعلى منهم.

وهناك نوعان للتقدير: رسمي وودي.

وتمثل التقدير الودي أو الشخصي في عبارات الإطراء والشكر. وقد يأتي هذا النوع من التقدير بأكثر من صورة منها :

* **الأنشطة التقديرية.** ومنها الأحداث والمناسبات التي يمكن أن يتم الاحتفال بها تقديرا لما يقوم به الموظف ومنها الاحتفال بيوم ميلاده مثلا.

* **التواصل.** خلال الاجتماعات المفتوحة للجميع التي تنظمها الإدارة لتزيل الفوارق بين المستويات الإدارية ويتعاملون بعيدا عن الرسمية والشكليات. وتشير الإحصائيات أن 75 ٪ من المديرين فقط يهتمون بها.

* **المكافآت الرمزية كأوسمة والدرع.** وهي تعتمد على الموظف والشركة والحدث نفسه.

أما التقدير الرسمي فيأتي من قبل

المؤلف

لي برانهام

نائب رئيس شركة

Right Management

للاستشارات، وهي واحدة

من أشهر بيوت الخبرة

العالية في مجال استشارات

الموارد البشرية.

AUTHOR:

Leigh Branham

TITLE:

Keeping The People

Who Keep You in

Business, 2001

Publisher: AMACOM,

NEW YORK, NY 10019

ISBN:0-8144-0597-5

Pages:338



خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال

نشرة نصف شهرية تصدر عن:
الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)

ص.ب 4002 - القاهرة
مدينة نصر: 11727 - ج.م.ع
تليفون: 20 2 2633897
تليفون: 20 2 4036657
فاكس: 20 2 2612521
مكتب الاسكندرية: 03 4254353

الأردن- شعاع ت: 5510492
5534291 - 5515636 عمان
السعودية - الرياض ت: 4765105
اليمن - سكاى نت ت: 206949 صنعاء
الإمارات - إكومان ت: 6263326 أبو ظبي
الكويت - المجموعة للاستشارات ت: 2439291
السعودية - مصادر ت: 6504053 - 6521147 جدة

للاشتراك في (خلاصات)

لكم أو لمؤسستكم أو لإهدائها لرئيس أو مرعوس
أو لتقديمها لزميل أو عميل يمكنكم الاتصال
بإدارة خدمات المشتركين على العنوان أعلاه



تصدر (خلاصات)
منذ مطلع عام 1993 وتلخص باللغة العربية، أفضل الكتب
العالمية الموجهة للمديرين ورجال الأعمال، مع التركيز
على الكتب الأكثر مبيعا، والتي تضيف جديداً للفكر الإداري.
تهدف (خلاصات) إلى سد الفجوة بين الممارسات والنظريات
الإدارية الحديثة في الدول المتقدمة، وبيئة الإدارة العربية.
حيث توفر لهم معرفة إدارية مجربة وقابلة للتطبيق

رقم الإيداع: 6454
ISSN: 110/2357

تصدر عن « شعاع » أيضا دورية:
(سري وعاجل) وهي نشرة
شهرية متخصصة في السكرتارية
والفاعلية الشخصية والإدارة المكتبية.

الإدارة العليا لحف جميع الموظفين على العمل. ومن أمثلته :

* **برامج المكافآت متعددة المستويات ونظام النقاط:** ويتم
تكيف هذا الأسلوب ليلائم احتياجات المستويات المختلفة من
الموظفين، وهو ذو قيمة حقيقية مع عدد بسيط فقط منهم.

* **الرحلات والمناسبات الخاصة:** وبرغم التأثير الإيجابي لها
فالححد منها مطلوب بسبب تكلفتها العالية.

* **التعليم والتطوير الشخصي:** ويشمل التدريب الإضافي
والخدمات التي تساعد الموظف على صقل وتنمية مهارات
جديدة تساعده على النمو ومواكبة التطور.

تمكين الموظف من تحمل مسؤولية مستقبله

في التسعينيات قدمت العديد من الشركات لموظفيها سياسات
داخلية وخدمات وتدريباً وفرصاً حقيقية لبناء مستقبلهم المهني
وإحراز تقدم ملحوظ في هذا المجال. ومن هذه الوسائل :

* ورش عمل لتقييم قدرات الموظف وتخطيط مستقبله

المهني. ومن أمثلة هذه الشركات ما نراه في أبل للكمبيوتر
وصن ميكرو سيستمز، حيث يختبر العاملون لقياس قدراتهم
ومعرفة اهتماماتهم، بالإضافة إلى منحهم فرص تخطيط
مسارهم المهني وتحديد أفضل خياراتهم المستقبلية مع الشركة.

* إنشاء مراكز مهنية للعاملين،

مثلما فعلت موتورولا و أي
بي ام، حيث يحصل الموظف على تقييمه الحقيقي والاستشارة
السليمة والنصائح الفعالة لكل ما يتعلق بمستقبله المهني، إلى
جانب المحاضرات التدريبية وبرامج المهارات الجديدة.

* الحفاظ على الخبرات الوظيفية الداخلية والمهارات

الفردية. فتقدم ميكروسوفت مثلا خدمة على الإنترنت
تمكن الأفراد من معرفة الوظائف المتاحة والمهارات المطلوبة لها.
هذا بالإضافة إلى الموقع التعليمي الخاص بالشركة الذي يضم
قائمة بالكتب والمؤسسات المتخصصة والدورات التي يمكن
الاستعانة بها من أجل التطور والتنمية.

* تطوير برنامج إرشادي للتعليم المستمر.

انتشرت في
الآونة الأخيرة فكرة البرامج الإرشادية في العديد من
الشركات مثل إيرنست اند يونج و جى سي بيني وبرابيس
ووتراوس وغيرها. فنجد مثلا في شركة HP قاعدة بيانات
إرشادية عريضة وعميقة يستطيع من خلالها كل متدرب
وكل متعلم اكتشاف وتحديد والاتصال بأفضل مرشد أو
معلم داخل الشركة يمكنه تقديم الدعم والمساندة والخبرة
الشخصية المباشرة له.

