

الفصل الثالث والعشرين

دروس: مواضيع أخرى

التعيين

سمعنا الكثير عن التعيين، وكثير مما سمعناه يشكل ركناً أساسياً من التراث الذي يحاول هؤلاء المديرون الكبار ترسيخه. وهاكم ما نصحوا به:

□ لا تعين أي شخص جذافاً. يجب أن يكون لديك إحساس بمن ينسجم ومن لا ينسجم مع شركتك. عليك تعيين أشخاص ينسجمون مع التراث. انتظر إلى أن يأتي الشخص المناسب.

□ عيّن أشخاصاً يتحلون بالحماسة والإثارة والتوقد والحيوية والنشاط، وأسلوب المشاركة والذكاء والشخصية الأسرة والانسجام والرؤية.

□ فتش عن روح التعاون والالتزام بالعمل الجماعي وعقلية

- الخدمة، والموقف غير المجادل.
- حاول أن تعين أشخاصاً لديهم جميع هذه الصفات متأصلة فطرياً في شخصيتهم.
- أثناء فخص المتقدمين للعمل أ طرح أسئلة مثل «ما نوع الأشخاص الذين تحب أن تعمل بإمرتهم؟». «وما نوع الأشخاص الذين تحب أن يعملوا بإمرك؟». «ما نوع المكان الذي تحب أن تعمل فيه؟».
- أشرك جميع أعضاء الفريق في عملية التعيين.
- قم بالتعيين الاستثماري، بالمجازفة بتعيين الأشخاص بشكل مسبق قبل أن تدعو الحاجة إليهم.
- عليك بمعاملة مقابلات التوظيف كما لو أنها عملية اختيار أكثر من كونها امتحاناً.
- أحدث مناصب بحيث أن كل شخص ينضم إلى الشركة يسمى له «رفيق» أو مدرب يحرص على أن يتعرف الموظف الجديد على الجميع ويفهم آلية العمل.
- رتب حفلات غداء للموظفين الجدد.
- عندما تعين أحداً، عليك بتوخي الصدق التام في ما تستطيع الشركة أن تقدمه له.

التدريب

رأينا في احصائياتنا وفي دراسة الحالات أن التدريب قد لا يكون المحرك الأساسي إلا أنه حتماً يقدم دعماً أساسياً. وإليكم

- ما تفعلونه، كما أفاد أولئك الذين خبروا هذا الأمر:
- افتح المجال أمام كل شخص للتدرب على أي شيء طالما أنه مرتبط بشكل أو بآخر بالعمل.
 - أتح للعاملين انتقاء تدريبهم بأنفسهم، على أن تسدد الشركة كامل الأقساط.
 - لا تلغ التدريب إذا كانت الأرباح منخفضة.
 - شجع الجميع على اتباع دورتين في العام.
 - امنح كل شخص مرتباً ينفقه لأغراض التدريب. ونبه العاملين الذين لا ينفقونه لتلك الغاية.
 - ليكن لديك برنامج تدريب مهني، ولكن ركز على قدر كبير من الرصد والمتابعة.
 - ليكن لديك تدريباً داخل المنزل، بمثابة «كلية» خاصة بك.
 - اعقد جلسات مع «الطبيب»، حيث يستطيع أي فريق أن يطرح مشكلة تواجهه. وخلال 15 دقيقة يقوم «الأطباء» بطرح أفكار سريعة بارعة.
 - عليك تنظيم سلسلة «تغدى وتعلم» من ورشات عمل مصغرة.
 - اطرح برامج تعليم بانتظام.
 - نظم برامج تدريبية داخل الموقع وخارجه.
 - عليك تنظيم تدريب إداري (إدارة الأفراد) للمديرين من جميع المستويات.

- إذا قال أحد الموظفين: «لا أستطيع أن أقوم بالبحث بسبب نزاع مع العميل»، اتصل بالعميل وقل له: «موظفي بحاجة لأن يقوم بذلك، هل أستطيع أن أحل محله أو أتخذ ترتيبات أخرى؟».
- عليك ترجمة التدريب بشكل عقلي تحرري (دروس تمثيل، تدريب الصوت).
- أصغ إلى ما لدى الموظف من معلومات وعدل برامج التدريب.
- يجب أن يوجه 80٪ من التدريب نحو التطور الشخصي و20٪ فقط لصالح التدريب التقني.
- نظم دورات في حل النزاعات، والتعامل مع الغضب.
- عليك إدارة دورات التدريب كما لو أنها جامعة، وكلها مجانية.
- وزع على الموظفين استمارات لتعرف ما يحتاجونه من تدريب ولتستعلم عن أي برنامج قد يعرفون عنه أي شيء.
- أفضل تدريب هو ذلك الذي يقوم به أشخاص من الداخل ملتزمون بما يفعلون.

أنظمة المكافآت

بعد ذلك يأتي دور المكافآت. لقد رأينا أنك تضع الأمور في نصابها. إليكم اقتراحات الخبراء حول كيفية أداء ذلك بدقة:

- أعلن قرارات المكافآت بنفسك، سراً، وبشكل مباشر بينك وبين الشخص الآخر.
- عليك الاعتماد في الزيادة على مزيج من الموضوعية والذاتية.
- صمم سجل علامات متوازن بالنسبة للشركة ولأداء الأفراد.
- تأكد من أن العاملين لديك يعرفون دائماً لماذا حصلوا على ما حصلوا عليه.
- أعط العلامات ومراجعات الأداء في أوقات مختلفة من السنة.
- ضع نظام تقاعد بأكثر قدر ممكن من المساعدة.
- دع الجميع يوقعون على بيان بالسرية يتعلق بالتعويضات والمكافآت، كي لا يعرف أي شخص ما يحصل عليه سواه.
- عليك المشاركة في الأرباح، حيث يكافأ الجميع بالنسبة نفسها.
- امنح مكافآت «فورية». يجب أن يعطى جميع المديرين مبلغاً من المال في مطلع السنة يستخدمونه لهذا الغرض.
- اربط المكافأة بالربح ولا تربطه بالحوافز.
- راجع الأرباح بنفسك مع الجميع، وناقش ما تشكله ولماذا.

- يجب أن يكون هناك مبلغ مكافأة نجاح مشترك للجميع يعتمد على نتائج المكتب وربحيته .
- عليك توقيت المكافآت بما يتلاءم مع الأداء طوال السنة، ولا تنتظر آخر السنة كي توزع المكافآت .

التعامل مع العملاء

لم يكن التركيز في هذا الكتاب حول أساليب التعامل مع العملاء، لكن ليس بخاف على أحد أن طرق التعامل مع العملاء مرتبطة تكاملياً بطريقة إدارة الشركات. إليكم ما سمعناه أثناء دراسة الحالات:

- عليك تقليص قائمة العملاء وتعميق جذور العلاقات معهم .
- سيأتي وقت يلحظ العميل أي ملل، لأنك لم تستطع إخفاء الأمر أكثر من ذلك .
- كل من «يسهم» في العمل يؤديه أيضاً .
- عليك السخاء في النفقات الضرورية لاستقبال العملاء .
- ابد استعداداً لمجابهة العميل لصالح موظفيك .
- عليك إجراء مراجعات سنوية للعملاء وجهاً لوجه .
- عليك بسؤال العاملين والعملاء باستمرار: «ماذا تريدون؟»
- تoux «المرح» في التعامل مع العميل .
- قم بما عليك وحاول أن تطرح على العميل أشياء جديدة طوال الوقت .

- شجع التركيز على العميل: بالعمل معه، ولعب الغولف، واستقبله ودعوته إلى العشاء.
- ركز على العلاقات الطويلة الأمد مع العملاء، عمقاً واستمرارية.
- تعرف على جميع الدوائر في شركات عملائك.
- أعط العملاء مواعيد تسليم معقولة.
- عليك العمل مع العملاء حتى الإنهاك كما يفعل موظفوك.
- قم ببحث سنوي حول العملاء والاستمرارية واجلس مع كل واحد منهم على حدة مرة واحدة في السنة على الأقل. بعد ذلك اجتمع مع طاقمك في جلسة تغذية استرجاعية. وناقش النتائج وتصرف بموجبها.
- إذا لم تكن قادراً على الاهتمام بهذا العميل لا تقدم عرض العمل.
- عليك ترسيخ اجتماعات الإدارة مع العملاء كل ثلاثة أو ستة أشهر للتداول حول صحة العلاقة.
- ادع العملاء لزيارة مكاتبك.
- عليك الاطلاع الدقيق على خطط جميع عملائك المهمين.
- عليك إشعار عملائك أنك مستعد للقفز من فوق جسر عال من أجلهم!
- اجعل الاهتمام بالعميل جزءاً من أخلاقيتك في العمل.

- عليك أن تهتم شخصياً بأوضاع عملائك السابقة والحالية.
- إياك والتعالي على العملاء. أو على أي شخص آخر.
- اعرض على العملاء استخدام معدات مكتبك عندما تدعو الضرورة.
- عروض العمل الجديدة تبرم على أساس العلاقات.
- تصرف مع العملاء حسب القواعد المرعية.
- وزع، على الصعيد الداخلي، النتائج الإجمالية للتغذية الاسترجاعية للعمل، واستخدمها عند اتخاذ القرارات حول المكافآت.
- عليك أن تكتب بانتظام ثلاثة أشياء تقض مضجعك حول كل عميل.
- يجدر بك أن تستخدم نتائج التغذية الاسترجاعية للعميل في معرفة موقعك ولمساعدتك في أداء عملك.
- الجانب الاجتماعي مهم جداً إذا كان العميل يحبذه.
- أنفق المال لتحدث مع مستشاري عملائك لتعرف ما الذي يجري مع العملاء.
- شجع العاملين على رفع الكلفة مع بعضهم ومع العملاء الذين يخدمونهم.
- ثابر على مجال اهتمامك التجاري ولا تنحرف عنه.
- أخبر عملاءك أن جميع أعضاء فريقك مهمين ويمكنهم الإجابة عن أسئلتهم.

- عندما تأتي استمارة تغذية استرجاعية من قبل العميل، اجعل فريق العاملين يملأ الاستمارة نفسها، وأعدّها إلى العميل.
- ربما كنت تحب أن تخصص مزيداً من الوقت للعملاء، إلا أن الأهم، عندما تكون مديراً، هو أن تترك العاملين لديك يتعلمون كيف يمضون بعض الوقت مع العملاء.