

## استبقاء الموظفين

ما يمكن للمديرين فعله

تتسم سوق العمال القاسية اليوم بأثر إيجابي واحد، على أقل تقدير: تتبته المديرين للكلفة الناتجة عن مغادرة الموظفين الجيدين. تشمل تلك الكلفة الآتي:

النفقات المباشرة: بما يشمل الكلفة المالية للتوظيف، وإجراء المقابلات، وتدريب البديلين. (يمكن في هذه السوق، إضافة إلى ذلك، أن يطلب البديل أجراً أعلى ممن يغادر -فضلاً عن العلاوة عند التوقيع).

الكلفة غير المباشرة: كالأثر الناتج في كمية العمل، والمعنويات، وما يتعلق بإرضاء الزبائن. هل سيفكر بقية الموظفين في الاستقالة على حد سواء؟ هل سيلحق الزبائن بمن غادر من الموظفين؟

الكلفة المتعلقة بالفرص: بما يشمل ما يضيع من خبرة، وما لا يتم إنجازه من عمل، في حين يركز المديرون وبقية الموظفين على ملء الفراغ الناتج، وتهيئة البديل لشغل وظيفة سلفه.

يقدر الخبراء، بالنظر إلى ما سبق، أن استبدال موظف يكلف، على الأرجح، ضعف راتبه السنوي. تتحدث شارون جوردان -إيفانز،

المشاركة في تأليف كتاب جديد عن الاستبقاء، بذلك الصدد، قائلة: «أطلع البارزين من المديرين على تلك النفقات، ليغصوا. سيتحدثون بلا ريب قائلين: «ما الذي نفعله لاستبقاء أولئك الموظفين -ومن المسؤول عن ذلك؟».

### إنه المدير

اعتاد المديرين في السابق، في معظم الأحيان، الافتراض أنهم غير مسؤولين. لم يغادر الموظفون إلا لأن الشركة لم ترقهم، أو لأنهم وجدوا ما هو أفضل من الوظائف، أو لمرافقة أزواجهم إلى ما هو جديد من المدن. تجسد رد فعل المديرين التقليدي، في حينه، في هز الكتفين بلا مبالاة، ثم طرح السؤال المتمثل في «ما الذي ستفعله؟». لم تكن تلك تمثل مشكلة كبيرة حين كان المغادرون قليلي العدد، والبديلون متوافرون.

يترك الناس وظائفهم، في يومنا هذا، للأسباب القديمة كافة، إضافة إلى مجموعة من الأسباب الجديدة منها: لرغبتهم في العمل الحر، أو المشاركة في تأسيس ما هو جديد من الشركات، حيث يتصل «صائدو» الموظفين، ويُستقبل الآخرون من قبل الشركات المنافسة بالكثير من الترحاب. غدت معظم أسواق العمال، في الأشهر الأخيرة، شحيحة جداً، بحيث بات بإمكان الموظفين المغادرة، ببساطة، لرغبتهم في اختبار ما هو جديد من الأشياء - أو لأن أحدهم قد نظر إليهم بطريقة غير ملائمة.

ولكن لا بد أن يحدث شيء ما، بغض النظر عن السبب المباشر، لدفع الموظف إلى مجرد التفكير في المغادرة. يتجسد أحد الأسباب المهمة التي تدفع الناس للتفكير في المغادرة، كما تبين، في عدم قيام المديرين بما يتعين عليهم لاستبقاء موظفيهم.

تحدث كل من الدكتور بي. لين وير، وبروس فيرن، خبيري الاستبقاء في شركة «إنتيغرال ترينينغ سيستمز»، بذلك الصدد، قائلين: «أكد بحثنا على الدوام الحقيقة المتمثلة في أن المدير يؤدي دوراً مهماً في التأثير في مدى التزام الموظف واستبقائه».

### انتبه! علامات التحذير المبكرة من نفور الموظف

هل يفكر بعض من موظفيك في المغادرة؟ يتوجه بي. لين وير، مؤسس شركة «آي تي إس» الاستشارية فيما يتعلق بالاستبقاء، بالنصيحة إلى الزبائن للتنبيه للعلامات المبكرة لاستياء الموظف ونفوره، بما يشمل:

- التغير في السلوك، كالقدوم متأخراً، أو المغادرة باكراً.
- التراجع في الأداء.
- التذمر بطريقة مفاجئة من قبل شخص لم يعتد التذمر.
- إصدار إشارات تتم على الحسرة فيما يتعلق بشركات أخرى. (كالعبرة الآتية، على سبيل المثال: «سمعت بذلك الشخص الذي حصل على علاوة، تبلغ 30 ألف دولار، عند التوقيع لدى الشركة الفلانية»).

- إصدار إشارات تتم على الحسرة فيما يتعلق بموظفين آخرين غادروا. «يتجسد أحد الأشياء التي ننتبه لها في «ظاهرة تأثير الدومينو»، كما يحدث حين يغادر مدير، أو أحد الأقران البارزين، الشركة. يمكن أن يوجد ذلك حافظاً مؤكداً للآخرين للمغادرة على حد سواء».
- الابتعاد عن الآخرين. «كما يحدث حين يعتاد أحدهم المشاركة في الاجتماعات، والتطوع، على وجه الاحتمال، فيما هو إضافي من المشروعات؛ ليقوم الآن بما يكفل له البقاء في عمله، ليس إلا».
- التحدث عن «الإجهاد».

ما تفعل إن رأيت علامة تحذير مبكرة؟ يوجه وير النصيحة، بذلك الصدد، قائلاً: «رتب للقاء الموظف على حدة، بطريقة فورية. أوضح ما لحظته، وسل: هل التذمر أو السلوك السلبي مدفوعاً من قبل ما هو عميق من المخاوف؟ أخبر الموظف، فيما بعد، بمدى تقديرك إياه، واطلب العون فيما يتعلق بتغيير الأمور. يمكنك أن تقول شيئاً كالآتي: «أود حقيقة أن تحظى بخبرة عمل أفضل من تلك التي حظيت بها أخيراً. كيف يمكننا حل تلك المشكلات في اعتقادك؟».

يتجسد الحل الرئيس في: مقارنة المشكلة عوضاً من التهرب منها. يتحدث وير، بذلك الصدد، قائلاً: «لا تفعل من إثارته».

أشارت دراسة معهد غالوب، بطريقة مماثلة، التي أجريت مدة عدد من السنوات، على 80 ألف مدير في 400 شركة، إلى أن علاقة الموظف

بمديره المباشر تعد أكثر أهمية، فيما يتعلق بالاستبقاء، من سياسات الشركة برمتها، بما يشمل، على سبيل المثال، دفع الأجور، والعلاوات، وتقديم المزايا. كتب ماركوس بكنغهام، وكيرت كوفمان، في كتابهما الذي يحلل الدراسة، قائلين: «يمكن للموظف أن ينضم إلى شركات «ديزني»، أو «جي إي»، أو «تايم وارنر»، لما يجده من إغراء في حزم المزايا السخية التي يقدمونها، وسمعتهم فيما يتعلق بتقدير الموظفين، ولكن علاقته بمديره المباشر هي ما سيحدد مدة بقاءه...».

### العمل على الاستبقاء: ما يتعين فعله

ما يمكن للمديرين فعله، من ثم، لإبقاء ما أمكن من الموظفين الجيدين؟ تعد الخطوات كثيرة بذلك الصدد، ولكنها تدرج ضمن ثلاث فئات عريضة:

### إيجاد بيئة ممتازة

يفترض المدبرون، في العديد من الأحيان، أن سياسة الشركة وثقافتها تعينان بيئة العمل. يعد ذلك صحيحاً إلى حد ما، ولكن السياسات يمكن أن تتغير، فضلاً عن أن جو العمل في القسم أو الوحدة يعد، في نهاية المطاف، أكثر أهمية للموظفين من ثقافة الشركة برمتها. كم تنطبق المعايير الآتية على جو العمل في وحدتك؟

استبعاد «الأوغاد». تتحدث بيفرلي كاي، شريكة شارون جوردان-إيفانز في تأليف الكتاب الجديد «أحبهم أو أخسرهم»، قائلة: «من

السهل أن تكون وغداً. يتجسد الأخير فيمن لا يقول: «شكراً لك» على الإطلاق، فيمن لا يقول: «كيف حال ولدك؟ سمعت أنه كان مريضاً»، فيمن يغلّق الباب بقوة، أو يتسم بسوء الطباع.

يمكن تمييز الأوغاد بدقة من جراء ابتعاد الموظفين عنهم. تحدثت الموظفة الشابة شارون، حاملة شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، إلى باحثي معهد غالوب، بذلك الصدد، قائلة: «لا أود التحدث بسوء عن مديري، ولكنني أعلم الآتي: بلغ عدد العاملين في فريقه ثلاثة عشر حين أتيت إلى هنا. غادر جميعهم الآن، بعد مضي عام، باستثنائي». تستتج جوردان- إيفانز، بذلك الصدد، قائلة: «لن يعمل من يمتلكون الخيارات مع أي من الأوغاد».

إقامة العلاقات الودية. ما يعاكس صفات الأوغاد؟ الخصال الإنسانية الاعتيادية كاللباقة والاحترام - إضافة إلى إدراك أن أماكن العمل تمثل ما هو اجتماعي من الأماكن، وأن المديرين الذين يهتمون بالموظفين يمكن أن يوجدوا ما هو جذاب من مناحات العمل.

### ماذا عن ذوي الأداء الضعيف؟

يصعب على معظم المديرين الاستغناء عن أي من موظفيهم، لا سيما فيما يتسم بالشح من أسواق العمال، حين تعلم أن إيجاد البديل يمكن أن يستغرق أشهراً. لا يؤيد خبراء الاستبقاء، مع ذلك، إبقاء أي موظف ليشغل مقعده لا أكثر. يتحدث جيرى ليففورد، الخبير في المجال المتعلق بأداء الموظفين ومكافأتهم بذلك الصدد، قائلاً:

«يسبب إبقاء العديد من ذوي الأداء الضعيف ما هو سلبي من النتائج، حيث يجربون الفرص، ولا يؤدون بطريقة جيدة، مما يؤثر في الأداء العام للشركة».

من الأفضل، بحسب ليدفورد، تعيين ذوي الأداء الضعيف، وتطوير خطة عمل تمنحهم الفرصة لتحسين أدائهم - واتخاذ الإجراءات سريعاً، فيما بعد، إن لم تتجح الأمور: «قدم لهم العون على إيجاد وظيفة جديدة. قدم لهم ما يتسم بالكثير من الكرم، من المزايا، عند الإغفاء من الخدمة». سيمثل ذلك ما هو أفضل للشركة. إن تمكن الموظف المغادر من إيجاد ما يناسبه على نحو أكبر من الوظائف - وهو يحظى بفرصة كبيرة لذلك في هذه الأيام - فخير له أن يفعل.

تحدث عامل في مبيعات الأثاث إلى كاي وجوردان - إيفانز، بذلك الصدد، قائلاً: «يتجسد ما أبقاني في الشركة سنوات طويلة، في الحقيقة، في أمر بسيط جداً. اعتدنا الاجتماع، في كل من أيام الجُمع، في إحدى الحانات، ليأتي المدير العام، ويبدأ الحفلة بالسؤال الآتي: «حسناً، كيف مضى أسبوعكم؟». اعتدنا التعبير عن مشاعرنا بطريقة اعتيادية، في أغلب الأحيان، ولكن الشيء المدهش كان يتمثل فيما يظهره من اهتمام حقيقي. كنا نعود إلى المنزل، في تلك الأيام، وقد تملكنا ما هو رائع من الشعور».

## كم من الالتزام لدى موظفيك؟

أتظن أن موظفيك كافة يكدون بسعادة في ربوع شركتك الفناء؟ إن مثل المعدل الوطني حقيقة وضعهم، بأي من الأشكال، فانس الأمر. تشير دراسة أجريت في العام 1999 على 2000 موظف، من قبل معهد هدسون، وشركة «واكر إنفورميشن» إلى الآتي:

يتسم وضع 33% منهم، أو ما يقارب واحداً من كل ثلاثة، «بالخطورة العالية» - ما يعني عدم التزامهم بموظفهم الحالي، وعدم تخطيطهم للبقاء معه مدة السنتين المقبلتين.

يعد 39%، أو ما يقارب أربعة من كل عشرة، «عالمين» - ما يعني عدم التزامهم بالشركة، ولكنهم يخططون حالياً للبقاء فيها مدة السنتين المقبلتين.

يعد 24% فحسب، أو ما يقارب واحداً من كل أربعة، «أوفياء بحق» - ما يعني التزامهم بالشركة، وتخطيطهم للبقاء فيها مدة سنتين على أقل تقدير.

• المصدر: معهد هدسون/ شركة واكر إنفورميشن:

«Commitment in the Workplace: The 1999 Employee Relationship Report Benchmark Study».

يؤيد بيتر كاييلي، الأستاذ في كلية هورتون التابعة لجامعة بنسلفانيا، الذي درس الاستبقاء، تكوين مجموعات اجتماعية أكثر تطوراً. كتب الرجل، في «هارفارد بيزنس ريفيو»، قائلاً: «لربما يختفي الولاء



للشركات، بالنقيض من الولاء للزملاء». عمدت شركات مثل «إنفايج سولوشينز»، من ثم، إلى التقليل من حركة التنقلات (الدوران) بين مهندسي البرمجيات المشهورين بنزعتهم للانتقال بين الشركات، عبر إقامة دوري للفولف، وأندية للاستثمار، وفرق للعبة «السوفتبول». يردف كايلي قائلاً: «لا يعني ترك الشركة الآن سوى ترك مجموعتك الاجتماعية المستندة إلى الأنشطة التي تتم رعايتها من قبل الشركة».

**مشاركة المعلومات.** يسهم تقديم المعلومات بحرية للموظفين - فيما يتعلق بالأعمال، والأداء المالي، والخطط والإستراتيجيات - في إعلامهم بأنك تأتمنهم على المعلومات، وتحترم قدرتهم على الفهم والإسهام في العمل على نحو عام. تتحدث كاي وجوردان - إيفانز، بذلك الصدد، قائلتين: «قد لا تمثل شركتك كتاباً مفتوحاً على نحو مطلق، ولكن يمكنك مشاركة الآخرين بما تعلمه عن توجهها الإستراتيجي، وعملها الداخلي. إن سمعت، إضافة إلى ذلك، بما يمكن للموظفين أن يكتشفوه، على الأرجح - كاستقالة مدير بارز، على سبيل المثال - فأخبر موظفيك به الآن، لا لاحقاً».

### إيجاد وظائف ممتازة

أعدت شركة «يونيتد بارسيل سيرفيس»، بحسب كايلي، هيكله ووظائفها المتعلقة بالتوزيع، بحيث لم يعد السائقون - الذين تعد معرفتهم وخبرتهم مهمة لنجاح الشركة - مسؤولين عن العمل الممل المتمثل بتحميل الشاحنات. أطلقت شركة «برودينشال» برنامجاً تجريبياً لتشجيع

المديرين على صياغة الوظائف بما يناسب اهتمامات الموظفين. لست بحاجة، بكل الأحوال، لتلك المبادرات، التي تشمل الشركة برمتها، للبدء بإعادة صياغة مواصفات الوظائف التي يعمل فيها موظفوك. إليك بعض النصائح المفيدة بذلك الصدد:

اسمح بالاستقلالية. يستمتع العديد من الموظفين بالعمل ضمن حد أدنى من الإشراف. أرسل فريقاً بمفرده في مهمة استكشاف سوق جديدة، أو حل مشكلة تتعلق بالأعمال. كوّن وحدة عمل جديدة بالكامل، ودع أفرادها يعملون بمفردهم. تتحدث آن دي ريزيميس، النائبة البارزة لمدير الموارد البشرية في شركة «هارتفورد لايف»، بذلك الصدد، قائلة: «نمثل الشركة الأولى في مجال الاستثمار، وقد أوجد ذلك المجال من قبل مجموعة من الموظفين، مُنحت مقداراً هائلاً من الحرية والاستقلالية. من المهم أن توجد ذلك النوع من البيئات».

امنح ما هو أكبر من المهام. يستمتع العديد من الموظفين، على حد سواء، بمواجهة التحديات - والشعور بأن مديرهم يأتهمونهم على ما هو أكبر من المسؤوليات التي يتوقعونها. يتقدم تقرير شركة «مكينزي أند كو»، المعنون بـ «الحرب لأجل المواهب»، الصادر في العام 1998. بالنصيحة بذلك الصدد، قائلاً: «أوكل الوظائف على الموظفين قبل أن يستعدوا لها». تؤيد دي ريزيميس ذلك الرأي قائلة: «نكل إلى الموظفين ما هو أكبر من المهام، قبل أن يستعدوا لها في بعض الأحيان. إن كنت تؤمن بموظفيك حقيقة، بكل الأحوال، وتدعمهم بما هو مناسب من الأشكال، فضلاً على اتسامهم بما هو مناسب من الصفات، فإنني أعتقد أنهم

سينجحون تسع مرات من كل عشر. يكل 60% من مديرينا مهمة جديدة كل 12 - 18 شهراً. يتعين عليك القيام بذلك لاستبقاء المواهب.

### دعهم يغادرون - ولكن أبقهم في الشركة

تحدث ليزا دنلاب، نائبة المدير لشؤون الاستبقاء والتوظيف في شركة «تومسون كورب»، التي توظف 40 ألف شخص، قائلة: «نحظى في شركتنا بالعديد من الأشخاص اللامعين حقيقة، الموهوبين جداً، المهيئين للتوظيف». تحرص دنلاب على التوثق من إمامهم بكل الفرص المتوفرة في الشركة؛ كي يبقى الراغبون في تغيير وظائفهم مع شركة «تومسون».

تجسد الأداة في ذلك «مركز تومسون للوظائف»، خدمة الإعلان الإلكترونية عن الوظائف، التي تعلن عن 800 - 1000 وظيفة في الشهر. يمكن للموظفين تكوين «عامل البحث الشخصي» في الموقع، الذي يعلمهم إلكترونياً بما يمكن أن يهتموا به من وظائف. توفر سلسلة من «خرائط طرق الوظائف» النصائح لإدارة وظائف الموظفين. تعلم دنلاب الموظفين في المركز الجديد عبر «البطاقات البريدية الإلكترونية، الملصقات في المكاتب، الأقراص المدمجة، أدلة المستخدمين للموظفين، أدلة المستخدمين لموظفي الموارد البشرية». يبلغ معدل الزائرين حتى الآن 5400 شهرياً.

كن مرناً. تؤكد دراسة أجريت العام المنصرم، من قبل شركة «سيريديان إيمبلوير سيرفيسز»، ما تعلمه المديرون المهرة عبر التجربة:

تتسم ترتيبات العمل المرنة «بدرجة عالية من النجاح» فيما يتعلق باستبقاء الموظفين.

### الخطوة الأولى للاستبقاء: اجتذاب أفضل المرشحين

يتجسد أحد السبل الرئيسية للاستبقاء في وضع عرض عمل يجتذب من تريد من الموظفين، ومن يناسب شركتك على الوجه الأكمل. تتسم أكثر العروض نجاحاً «بالشمولية» - بما يعني احتواءها، على أقل تقدير، على أربعة من عوامل الإغراء البارزة:

المال. يتقدم كل من جاي شوستر وباتريشا زينغهايم، مديرا إحدى الشركات الاستشارية - التي تحمل اسميهما - في مجال التعويضات، بالنصيحة قائلين: «ضع عرضك بما يدور حول الأجر الكلي. يتضمن الأخير الأجر الأساسي، والعلاوات، وأنواع الأسهم كافة، والمزايا. اجمع العناصر السابقة كافة، وستتمكن من التأثير في المرشح عبر إظهار مدى استعدادك لدفع المال بغية الفوز به».

النمو الشخصي. يعد كل من تنمية المجال المهني والتطوير الشخصي مهماً لمرشحي الوظائف كافة، على وجه التقريب. احرص، من ثم، على منحهم الفرصة لسماع ما يتعلق بفرص التقدم، إلى جانب برامج التدريب والتطوير المقدمة من قبل شركتك. يتحدث دايفيد دوتليتس المنتمى إلى «سي دي آر إنترناشيونال، إنك»، الشركة الاستشارية المختصة في الشؤون الثقافية، بذلك الصدد، قائلاً: «أفسح المجال للمرشحين ليروا من يتقدم في شركتك، ومن ينجح في هذا المكان». تدعو شركة «أميركا أونلاين» المرشحين الواعدين لزيارتها يوماً كاملاً، في حين تعمل شركة التقنية الحيوية الرائدة

«أمغين» على إشراك المرشحين مع الموظفين المختلفين في كل من الوجبات مدة زيارتهم لها.

بيئة العمل. اعمد إلى تعريف بيئة العمل في شركتك - بما يشمل مكوناتها الداخلية كالثقافة، ومناخ العمل، والعوامل الخارجية كالمجتمع، وفرص الاستجمام والأنشطة، والأنظمة المدرسية. لا تزال الزيارات التقليدية تمثل أكثر الطرق فاعلية لتعريف بيئة العمل - تعتمد الشركات الآن إلى اصطحاب المرشحين في جولتين أو أكثر، بما يشمل أسرهم برمتها في بعض الأحيان. تدعو شركة الاتصالات المتطورة «تيلابس» المرشحين الرئيسيين وأسرهم لقضاء عطلة نهاية الأسبوع في مدينة شيكاغو القريبة؛ كي يختبروا العيش فيها. وتفعل شركة «أمغين» الشيء ذاته في مدينة لوس أنجلوس، فضلاً عن منح الفرصة للمرشحين للتواصل مع الموظفين الجدد. يتحدث توماس هاتين، مساعد مدير قسم التوظيف في «أمغين»، بذلك الصدد، قائلاً: «يمكن للعازبين والمتزوجين من المرشحين التحدث إلى العازبين والمتزوجين الآخرين. يمكنهم الاطلاع عن قرب على التجارب الحديثة لمن قبلوا عروض العمل لدينا».

مستقبل الشركة. يرغب الجميع في العمل لدى الشركات الناجحة. تمثل سمعة شركتك - إضافة إلى قيمها ورؤاها، وتاريخها، وخططها المستقبلية - جزءاً من عملية اجتذاب المرشحين. أطلع الأخيرين على تلك الأمور بما تقتضيه الضرورة. يعمل الموظفون في شركة «أمغين»، فيما يتعلق بالمرشحين من العاملين في مجال التقنية الحيوية، على توضيح المسألة المتعلقة بمصداقية الإدارة ومواردها، في حين يحرصون على توضيح الجوانب التجارية للعاملين في الصناعات الصيدلانية الأكثر عراقية.

اعمد، في نهاية المطاف، إلى إلقاء «الطعم» المفضل للمرشحين. يتحدث رانيل دورغان، المدير البارز للتوظيف الإستراتيجي في شركة «أميركا أونلاين»، بذلك الصدد، قائلاً: «ولى عهد المقابلات العامة وحزم التعويضات. نعمل الآن على التسويق للشركة، وتقويم حاجات المرشحين في الوقت ذاته، في مقاربة لكل منهم بوصفه حالة متفردة». بدأ الموظفون في الشركة العمل لفهم المرشحين قبل المقابلات الأولى المباشرة معهم. يرتئي الموظفون في العملية تهيئةً للمقابلات عبر معرفة كل ما يمكن عن المرشحين. يتقدم دورغان بالنصح، بذلك الصدد، قائلاً: «اعمد، فيما بعد، إلى اجتذاب المرشحين، سواء تعلق الأمر بالمساواة، أم بالمسار المهني، أم بالمرونة. أوضح الفرص المتاحة، وتكلم عن الأمور المغرية، واجتذبهم».

حيث عبّر ثلثا المشمولين بالدراسة، على وجه التقريب، عن اعتقادهم أن الفرق الافتراضية، وخطط العمل المرنة، إضافة إلى السماح بالعمل في المنزل، تؤثر بفاعلية في تشجيع الاستبقاء. لا يملك المديرون كافة، بالتأكيد، الصلاحية لإيجاد ترتيبات عمل جديدة بالكامل، ولكن الجميع، على وجه التقريب، قادرون على السماح بشيء من المرونة - كالسماح للموظفين بإعادة ترتيب العمل للاعتناء بطفل مريض، على سبيل المثال، أو لزيارة الطبيب وفق الموعد المحدد. يقدر الموظفون المنهكون بأعباء العمل، في يومنا هذا، تلك المرونة إلى أبعد الحدود.

## توجيه الأسئلة مبكراً، توجيهها في الكثير من الأحيان

تمثل بيانات العمل والوظائف الممتازة مسألة تتضارب حولها الآراء، حيث يمكن لما يرى فيه بعضهم تحدياً أن يروع الآخرين. لن تتمكن، من ثم، من معرفة جودة أدائك، فيما يتعلق بالطرفين، إن لم تعتمد إلى سؤالهما.

لا تنتظر مقابلة الموظفين المغادرين. تسأل الشركات الموظفين المغادرين، بطريقة دورية، عن سبب مغادرتهم، ولكن مقابلات أولئك الموظفين لا تبين السبب بطريقة معمقة. يعتمد المغادرون على الأرجح، على سبيل المثال، إلى التعبير عما يجتذبههم في العمل الجديد (المزيد من المال، على سبيل المثال) دون توضيح السبب وراء ما دفعهم للبحث عن وظيفة جديدة في المقام الأول (وهو ما يمكن ألا يرتبط بموضوع التعويضات).

أجر الحوار الآن، عوضاً عن الانتظار. تقدم شارون جوردان-إيفانز النصيحة بذلك الصدد، قائلة: «اجلس مع الموظف على حدة، وجهاً لوجه، وخاطبه قائلاً: «أنت مهم جداً في نظري، أود أن أعرف كيف أبقىك». تحدث بصيغة الجمع على الدوام: «ما ماهية الأشياء التي يمكن أن تبقىك؟ ما تود من الفرص، أو آليات التطوير... الخ؟ يمكن أن تتجنب، في بعض الأحيان، عبر صياغة أسئلتك بتلك الطريقة الجواب المألوف المتمثل في «أريد علاوة»، الذي يخشى المديرون سماعه. يتجسد ما نعلمه - وما يؤيده بحثنا - في أن الأمر لا يتعلق بطلب المزيد من المال. يمكن أن يحظى الناس بالمزيد منه، ويصرون على الرحيل، مع ذلك، لغياب ما يفوقه أهمية من الأمور».

استمع إلى الآراء حول بيئة العمل. سل الموظفين، إضافة إلى أهدافهم الشخصية، عن رأيهم بالعمل في وحدتك. هل يشعرون بأنهم مستوعبون أو مستبعدون؟ هل يحملون مقترحات للتغيير؟ تبدأ شركة «هارتفورد لايف» تلك العملية بعد ستة أشهر من التعاقد مع الموظف، سائلة إياه، في جلسة رسمية، عن رأيه في الشركة. تتحدث بيغي هولتمان، مديرة تطوير الموظفين في الشركة، بذلك الصدد، قائلة: «أجرينا، على مر السنين، بعض التغييرات استناداً إلى تلك الآراء. عملنا على تحسين برنامج التعويضات المتعلق بالتدريب، وأجرينا تغييرات في الكافيتيريا، وأدخلنا تعديلات على خطتنا المتعلقة بالأجور». يمكنك إجراء تغييرات في وحدتك استناداً إلى ما يخبرك به الموظفون.

استمع إلى الآراء حولك. يترك الموظفون «المديرين السيئين» - ولكن من يملك الجرأة بيننا للاعتراف أنه مدير سيئ؟ تمثل تلك فائدة برامج التقييم المسماة «360 درجة». تستخدم شركة «أويليكترونيكس»، بحسب مكينزي، نظام «360 درجة» للاستجابة التابع لها، الذي تتم مراقبته من قبل المدير التنفيذي ستيف كوفمان شخصياً؛ لتحديد هل يقدم المديرين الآراء والتوجيه، على نحو فعلي، وفق ما يجدر بهم».

إن لم تكن تملك برنامج «360 درجة» - ولم يغادر موظفوك بأعداد كبيرة بالفعل - فلن تلمّ، على وجه الاحتمال، بما يعتريك من مواطن الضعف. يصعب، بالتأكيد، تلقي ما هو صريح من التقييمات لأدائك بوصفك مديراً، حيث يرغب الناس عن توجيه النقد المباشر لمديريهم على وجه الخصوص. يتمثل أحد الأساليب الجيدة في الآتي: أوضح



لموظفيك المباشرين أنك ترغب بحق في تلقي تقويماتهم الصريحة لأدائك، وأنك سألت طرفاً ثالثاً موثوقاً (أحد موظفي الموارد البشرية، على وجه الاحتمال) القيام بمقابلتهم. أكد لهم أنك ستستمع إلى انتقاداتهم، وستوليها الاهتمام، دون العمل على معرفة مصدرها.

سيغادر بعض الموظفين، بالرغم مما تبذله من جهود. يقدم كايلي النصيحة بذلك الصدد، قائلاً: «لا يمكنك مقاومة تأثير السوق. لا يمكنك النأي بموظفيك عن الفرص المغرية ومطاردة الموظفين»، ولكن يمكنك التأثير في عدد من يغادرون، وتوقيت قيامهم بذلك. كلما أحسنت العمل على بناء ما هورائع من الوحدات، قلت إمكانية فقدان من ترغب في استبقائهم بشدة من الموظفين.

---

### قراءات إضافية

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

First, Break All the Rules: What the World's Greatest Managers Do Differently by Marcus Buckingham and Curt Coffman (1999, Simon & Schuster).

«A Market-Driven Approach to Retaining Talent,» by Peter Cappelli (Harvard Business Review, January-February 2000).