



کارمند؛ جواهر پنهان

مترجم: زهره همتیان



۱- «جواهرات پنهان» را بیابید:

طی دوره تغییرات سازمانی، مدیران منابع انسانی و مدیران خط برای شناسایی کارمندانی که حفظ آنها ضروری است، باید باهم همکاری کنند. اما بسیاری از شرکت‌ها شیوه‌های مرسوم را به کار می‌گیرند، یعنی به دنبال کارمندان ممتاز و مدیران ارشد هستند. بد نیست که گوشه چشمی به قسمت‌های کم اهمیت‌تر و کارمندان متوسط بیندازیم که ممکن است مهارت یا نقش این افراد در پیشبرد موفقیت مهم و ضروری باشد. این «جواهرات پنهان» ممکن است در هر جایی از شرکت یافت شوند: به عنوان مثال، مدیر توسعه تولیداتی را در نظر بگیرید که در بخش تحقیق و توسعه شرکتی کار می‌کند و نزدیک به سن بازنشستگی است و دیگر جزو «کارکنان با توانایی بالا» در شرکت به حساب نمی‌آید، در حالی که برای تضمین خط تولید سالم حضور وی ضروری است. حتی اگر عملکرد و پتانسیل کاری کارمندان مورد قبول نیست، دانش یا تخصص فنی آنها ممکن است حفظ این افراد را ضروری سازد. در ادغام دو شرکتی که اخیراً مشاهده کردیم، برخی پرسنل پشتیبانی فروش که انجام سفارشات و صورت‌برداری بر عهده آنها بود، به گونه‌ای عمل می‌کردند که اهمیت کار آنان با کارکنان فروش ممتاز برابری می‌کرد. هنگامی که مدیران منابع انسانی و مدیران تولید و فروش خط فهرست کارکنان کلیدی را با تفکر بیشتر و فراگیرتر تهیه می‌کنند (معمولاً ۳۰ تا ۴۰ درصد کارکنان)، می‌توانند گروه‌ها و افراد را به منظور حفظ نیرو اولویت‌بندی کنند که به تجربه ما حدود ۵ تا ۱۰ درصد نیروی کاری است. نکته اصلی اینجا است که هر کارمند را از دو جنبه ارزیابی کنید: اول، تأثیری که خروج کارمند روی کار شرکت می‌گذارد و دوم، احتمالی که کارمند مورد نظر ممکن است شرکت را ترک کند.

بسیاری از شرکت‌ها در زمان تغییرات به مدیران ارشد و کارکنان درجه یک خود تشویق‌های مالی ارائه می‌دهند، در حالی که راه کم‌هزینه‌تر و بهتری وجود دارد.

طی دوره آشفته تغییرات سازمانی بسیاری از شرکت‌ها به ارائه تشویق‌های مالی به مدیران ارشد، کارکنان درجه یک یا سایر مدیران موفق روی می‌آورند. این پول به ندرت به خوبی مصرف می‌شود. به تجربه ما، برای بسیاری از دریافت‌کنندگان، این تشویقی‌ها تأثیری ندارد و مابقی اظهار می‌دارند که پول به تنهایی کافی نیست. به علاوه، شرکت‌ها با تمرکز تنها روی کارمندان ممتاز و عالی رتبه، اغلب پرسنل عادی را نادیده می‌گیرند، در حالی که این پرسنل عادی نیز در رسیدن به هرگونه موفقیتی نقش مهمی ایفا می‌کنند. کار با شرکت‌ها در بسیاری از بخش‌ها از جمله انرژی، خدمات مالی، سلامت، داروسازی و خرده‌فروشی به ما نشان داده است که راه کم‌هزینه‌تر و موثرتری برای حفظ کارمندان وجود دارد. این راه باید به گونه‌ای باشد که به هنگام ادغام، تجدید ساختار و سازماندهی مجدد شرکت‌ها بهترین استفاده را در زمان رونق اقتصادی ببرد. در ابتدا باید کارمندان کلیدی را شناسایی کرد، البته تنها باید آنهایی را هدف قرار داد که ریسک خروج آنها از شرکت بیشتر است. مطابق با انتظارات و شایستگی‌های این افراد، ترکیبی از مشوق‌های مالی و غیر مالی به آنها پیشنهاد می‌شود. یک شرکت صنعتی در اروپا، طی سازماندهی مجدد اخیر خود این شیوه را به کار برد و متوجه شد که تنها ۲۵ درصد بودجه‌ای را هزینه کرده که قبلاً صرف طرح‌های قدیمی خود می‌کرده است. برای شرکت‌هایی که خواستار حفظ کارمندان ممتاز خود بدون صرف هزینه‌های سنگین هستند، سه راهکار پیشنهاد می‌شود:

تاسیس، فروش خود را تا ۳۰ درصد افزایش داد و درآمد آن تا ۹۰ درصد رشد داشت.

۳- تنها انگیزه‌های مالی برای حفظ کارکنان کافی نیست:

همان‌گونه که تجربه شرکت صنعتی اروپایی نشان می‌دهد، انگیزه‌های مالی نقش مهمی در حفظ کارکنان دارد، اما پول به تنهایی کافی نیست. تحسین از سوی مدیران، توجه از طرف رییسان، ترفیع رتبه‌های مکرر و فرصت‌هایی برای پیوستن به برنامه‌های مدیریتی فشرده، اغلب موثرتر از مشوق‌های مالی است. در حقیقت، تحقیقات McKinsey Quarterly در سال ۲۰۰۹، نشان داد که روسا، مدیران و کارمندان این پنج طرح انگیزشی غیر مالی را در میان شش عامل برتر برای حفظ کارکنان رده بندی کردند. یکی از شرکت‌های خدمات مالی که اخیراً ابتکار عمل کاهش هزینه‌ها را به عهده گرفته بود، به منظور حفظ کارکنان کلیدی خود تنها از طرح‌های انگیزشی غیرمالی استفاده کرد. یک سال بعد، هیچ‌کدام از این کارمندان شرکت را ترک نکردند. موقعیت‌های ریاستی عاملی قدرتمند در هر بخشی محسوب می‌شود. در ادغام بخش داروسازی که ساختمان آمریکای شمالی در اروپا را هدف قرار داده بود، حدود ۵۰ مدیر میانی دعوت برای پیوستن به گروه trans-Atlantic را پذیرفتند و در راستای ادغام دو سازمان و توسعه استراتژی کسب و کار به این مدیران نقش‌های کلیدی پیشنهاد شد. فرصت ارتباط با افراد رده بالا و توسعه مهارت‌های مدیریتی طی برنامه دو ساله، به این کارکنان نشان داد که آینده خوبی در سازمان جدید دارند. برای مدیران ارشد این سازمان، یکی از منافع، موقعیت ارزیابی مستقیم موج بعدی بالقوه استعدادهای مدیریت در سطح بالا بود. این برنامه یک قسمت از طرح ارتباطات و اشتغالات بود که حفظ ۵۰۰۰۰ نیروی کار قوی را ممکن می‌ساخت.

شرکت در نهایت تنها می‌بایست به ۷۵۰ کارمند مشوق مالی پیشنهاد می‌کرد. هنگامی که انگیزه‌های مالی مورد نیاز است، برنامه ریزی مناسب و استفاده از آن به شکل هدفمند مهم تلقی می‌شود. برای مثال، یک سوم پاداش‌ها طی ادغام ممکن است حتی قبل از قرارداد به کارکنان کلیدی پرداخت شود و دو سوم باقی مانده یک سال بعد پرداخت شود که این امر تا حدودی بستگی به عملکرد کارکنان دارد. برای اینکه انتقالات سازمانی به موفقیت‌های بلند مدت خود دست یابد و همچنین در مصرف بودجه صرفه‌جویی شود، هدفمند کردن اقدامات حفظ کارکنان و استفاده از ترکیب مناسب انگیزه‌های مالی و غیرمالی ضروری به نظر می‌رسد. با این حال، مدیران نباید حفظ کارمندان را عملی مقطعی تلقی کنند و ارائه برنامه‌های انگیزشی را کافی بدانند. در عوض، آنها باید با توجهات پیوسته و ارتباطات به موقع در هر مرحله به کارکنان نشان دهند که تغییرات سازمانی همیشگی نیستند.

در نهایت، مهم‌ترین خواسته بسیاری از کارمندان شفافیت در مورد آینده کاری آنان در شرکت است. ایجاد این شفافیت نیازمند تلاشی قابل توجه از سوی مدیران، از جمله پیگیری مداوم پیشرفت است؛ بنابراین در صورت بروز مشکلات، شرکت‌ها می‌توانند به سرعت وارد عمل شوند. (نقل از دنیای اقتصاد)

هنگامی که شرکت صنعتی اروپایی این شیوه را به کار گرفت، خروجی را بر روی ماتریس ریسک ترسیم کرد. نتیجه، تامل برانگیز بود. شرکت در حال راه‌اندازی یک واحد تجاری جدید تمرکز یافته بود و باید تقریباً تمامی کارکنان پشتیبانی و بازرگانی جابه‌جا می‌شدند و نیمی از آنان به کشور دیگری می‌رفتند. به این ترتیب شرکت به طور مداوم نیرو از دست می‌داد. ماتریس ریسک نشان داد که احتمالاً ۱۰۴ نفر دیگر شرکت را ترک می‌کنند. میان آنها ۴۴ کارمند بودند که حضور آنها برای موفقیت واحد تجاری ضروری جلوه می‌کرد. به طور قطع، برخی از آنان کارمند بازرگانی، اما اکثراً کارمندان بخش اداری، مالی و IT با دانش منحصر به فرد در ارتباط با سیستم‌های واحد تجاری بودند.

۲- مساله الگوی فکری:

برنامه الگوی واحد برای همه، معمولاً برای ترغیب کارمندان کلیدی به ماندن در شرکت ناموفق است. در عوض، شرکت‌ها بایستی رویکرد حفظ کارمندان را با انگیزه‌ها و الگوی فکری هر کارمند هماهنگ کنند. هنگامی که مدیران شرکت صنعتی اروپایی علاوه بر برنامه استاندارد حفظ کارمندان (پرداخت مزایا و هزینه‌های جابه‌جایی)، بر نیازهای فردی کارکنان متمرکز شدند، با شرایطی متفاوت نسبت به آنچه که پیش‌بینی می‌کردند، روبه‌رو شدند. از میان افراد کلیدی که در آستانه ترک شرکت بودند، دو گروه اصلی با دو الگوی فکری متفاوت وجود داشت. یک گروه افرادی بودند که نگرانی آنها جدایی از خانواده‌های خود بود. دسته‌ای دیگر نگران زندگی و کار در خارج از کشور نبودند، بلکه دغدغه آنها مواجه شدن با تغییرات بود و اینکه آیا کار کردن با کارفرمایی دیگر موقعیت شغلی آنها را به خوبی به پیش می‌برد. در گفت‌وگویی تک به تک با گروهی که دغدغه خانواده داشتند، مدیران نگرانی‌های آنها را مورد بررسی قرار دادند و به این افراد قول اقداماتی را دادند که احتمال حفظ آنها را افزایش می‌داد. فهرست طرح‌های انگیزشی بدین صورت قرار داده شد: افزایش در حقوق پایه، کمک به پیدا کردن مدرسه و مهد کودک برای فرزندان کارکنان، مشاوره شغلی برای همسران آنها، آموزش زبان و امکان کار در خانه یا رفت و آمد به محل کار به گونه‌ای که مجبور به جابه‌جایی نباشند. در این میان، مدیران با گروهی که دغدغه شغلی داشتند به گفت‌وگو پرداختند و به آنها پیشنهاد پاداش مالی دادند، اما پاداشی که اساساً بر روی نمودار سازمانی واحد جدید متمرکز و از نو طراحی شده است. برای کسانی که مقام‌های بالاتری در شرکت داشتند لازم بود با مسئولیت‌های جدیدشان آشنا می‌شدند و برای کارمندان رده پایین، سوال اصلی این بود که کارفرمای آنها چه کسی است. همچنین در گفت‌وگویی که با هر کدام از این افراد انجام شد، در مورد آینده شغلی و موقعیت‌های مدیریتی در استراتژی جدید واحد صحبت شد.

این رویکرد هدفمند که تنها یک چهارم برنامه مشوق‌های مالی گسترده هزینه دربرداشت، در تثبیت واحد جدید موفق عمل کرد. یک سال بعد از راه‌اندازی شرکت، حدود ۸۰ درصد کارکنانی که توجهات ویژه را دریافت کرده بودند، در مکان جدید مشغول به کار شدند و حتی بیشتر از گروهی که این رسیدگی‌ها و توجهات را دریافت نکرده بودند، همکاری و مشارکت داشتند. این واحد از زمان