

کاهش ضایعات پرهزینه تغییرات نیروی انسانی

برگردان: بهروز لاری سمنانی

ثبات نیروی کار یک استراتژی رقابتی قوی محسوب می‌شود و حتی در آینده قابل پیش‌بینی نقش حیاتی تری بازی می‌کند.

مفهوم وفاداری مشتری تبدیل به یک پیوند ضعیف شده است. ما برای خدمت به مشتریان خود به افرادی لایق و فداکار نیازمندیم. مشتریانی که از ارائه خدمات نامناسب شکایت دارند برفشار عصبی ما می‌افزایند و ممکن است به راحتی برای انجام امور خود به جای دیگری مراجعه کنند. در محیط رقابتی امروزی، خطر رنجاندن یا رد کردن مشتریان، یک آسیب‌پذیری شدید می‌باشد.

چگونه ثبات نیروی کار یک مزیت رقابتی محسوب می‌شود؟ ثبات باعث طول عمر می‌گردد. کارکنان با برخورداری از روابط کاری سازنده، کارآیی و اثربخشی را به ارمغان می‌آورند. وقتی مردم برای شناخت مشتریان، عرضه‌کنندگان مواد اولیه و کارکنان آنها به اندازه کافی صبر و تأمل می‌کنند امور بسیار روانتر انجام می‌شود. هرچه آنها بیشتر با شما باشند نتایج بهتر می‌شود. وقتی اغلب اوقات امکان سنجش و کنترل این امر نباشد، این نیروها اساس کار شما را تحت تأثیر قرار می‌دهند. بقا و استمرار معمولاً با طرفداری از عملکرد بالا و درک چگونگی تقویت منافع حاصل می‌شود.

روند استخدامی

درک محیط بازرگانی که تصویر استخدامی را شکل می‌دهد مهم می‌باشد. ابتدا اقتصاد سیر صعودی پیدا می‌کند. اقتصاددانان این رشد اقتصادی مستمر را برای ۱۰ تا ۱۵ سال آینده پیش‌بینی می‌کنند. وقتی این رشد مثبت و چشمگیر باشد، یک سری از مسایل منابع انسانی ایجاد می‌کند. یک اقتصاد انبساطی، فرصتهای شغلی بیشتری را فراهم می‌سازد اما افراد ماهر کمیاب می‌شوند، اغلب دستمزد آنها گران شده و قبلاً توسط شرکتهایی که خواهان آنها هستند، استخدام شده‌اند.

ایجاد تعادل در نیاز رو به رشد برای نیروی کار با آماده‌سازی و ثبات در بازار نیروی کار انجام می‌شود. یک اُفت در نرخ تولد یک نسل قبل، ۲۰ درصد از داوطلبان جدید نیروی کار را می‌کاهد. عده قابل توجهی از افرادی که کسب و کار خود را آغاز کردند در اوایل دهه ۱۹۹۰ کارشان به تعطیل کشید، با کاهش تعداد افراد واجد شرایط به

تنها از یافتن کارگرانی که بتوانند به اندازه کافی خوب بخوانند و بنویسند تا شیوه نامه ای را بفهمند، گزارشهایی تهیه کنند و با دیگران ارتباط برقرار سازند، خوشنود شوند. اما همانطور که حساب کردن و شمردن کفایت نمی کند، سواد خواندن و نوشتن نیز ناقص و ناکافی است و گناه این نقصان به گردن نظام آموزش عمومی و گرانی برنامه های آموزشی لازم جهت ارتقاء مهارت کارکنان تا یک سطح حداقل می باشد.

این وضع با تغییر جهت زندگی و منش افراد جوان تشدید می شود. برخی افراد بیست و چند ساله به دوره زندگی حرفه ای توأم با تحول و عدم اطمینان علاقه مندند، پیش بینی می شود بعضی از آنها قبل از اینکه به سراغ فرصتهای دیگر روند دو تا چهار سال برای یک کارفرما کارکنند. آنها بر زندگی و منش خود احاطه می یابند و کارکنان قدیمی تر به پیروی از آنها می پردازند.

این روند بسوی یک چرخه دائمی بازار نیروی کار کشیده می شود. ما افرادی را می بینیم که شغل و مکان خود را بدون سابقه قبلی تغییر می دهند. آنهایی که هراز چندگاه این تغییرات را انجام نمی دهند، عجیب بنظر خواهند رسید؛ همتایان آنها متعجب خواهند شد که چه اتفاقی برای آنها افتاده است. تأثیرات اجتماعی بدون توجه به انگیزه های شخصی، افراد را به این شغل و آن شغل پیش می برد.

در پس این پرده کارفرمایان باید در تلاش برای حفظ بقاء روز به روز، هفته به هفته و ماه به ماه سازمان خود باشند. کارکردن با یک روند مخالف، رفتن به بالای تپه می باشد. وفاداری و فداکاری کارکنان به هیچ وجه خود بخود ایجاد نمی شود، اما می توان آن را بدست آورد. ایجاد ثبات مجدد در نیروی کار مستلزم تلاش همه جانبه مدیر عامل، مدیران و سرپرستان است.

دانش چنین روندهایی برای رهبران امروزی لازم می باشد. حساسیت زیاد و مشتاقانه به تغییرات رفتارهای کارکنان، دید راهبردی شما را تقویت می کند. تأثیر تغییرات کنترل نشده کارکنان را درک کنید، سپس به سمت ایجاد ثبات نیروی کار حرکت کنید.

آسیب پذیری

کارفرمایان در برابر تأثیرات تغییرات غیرمنتظره کارکنان بطور فزاینده ای آسیب پذیرند. علاوه بر چالش برای اداره امور با پرسنل ناکافی، تأثیر قابل ملاحظه ای در اساس کار وجود دارد. کارفرمایان به محض مشاهده پیامدهای جایگزینی کارکنان از دست رفته، حساسیتشان نسبت به تأثیرات نقدی واقعی موضوع افزایش می یابد. درباره خسارت بالقوه چطور؟ برآورد درآمد دو تا هفت ساله، هزینه ای است که بهنگام ترک خدمت غیرمنتظره یک کارمند با ارزشش بوجود می آید. دامنه هزینه های واقعی از \$۶۰۰ (برای یک کارمند خط اول در یک رستوران غذای سریع) تا \$۱۱۰۰ تا \$۲۵۰۰ (جهت جایگزینی یک کارمند نیمه ماهر در یک هتل) می باشد. تنها هزینه آموزش کارمند جدید جهت آغاز مؤثر کار می تواند به \$۲۵۰۰ برسد.

هزینه‌های ضایعات نیروی انسانی

هزینه‌های غیرمستقیم	هزینه‌های مستقیم
۱. از دست دادن مشتری بخاطر تغییرات نیروی انسانی	۱. فعالیتهای بازاریابی جهت جذب داوطلبان
۲. کیفیت یا خدمات سطح پایین	۲. هزینه‌های مزد واقعی (شامل اعضای منابع انسانی افزوده شده).
۳. روحیه پایین کارکنان	۳. هزینه‌های فرایندی افزوده شده (فایلهای پرسنلی اضافی، حذف / افزودن نوشتنها).
۴. شهرت فرایندها بخاطر تغییرات زیاد نیروی انسانی	۴. راهنمایی و آموزش بیشتر
۵. فشارهای عصبی تحمل شده بوسیله پرسنل مدیریتی و سرپرستی	۵. اضافه کاری لازم جهت بدوش گرفتن بار کارکنان منفصل از خدمت
۶. پیشبرد و حفظ فرهنگ مشترک	۶. ضایعات تولید بخاطر کارکنان کندتر و جدید
۷. کوششهای گروه‌سازی	۷. ضایعات تولید بخاطر حوادث افزوده شده و ناآشنایی با تجهیزات
۸. عدم کارایی بخاطر عدم اطلاع از نظامها و رویه‌ها	۸. درگیری وقت مدیران اجرایی در جلسات درباره تغییرات تقلیل یافته نیروی انسانی

نگرش راهبردی

نگهداری کارکنان با ارزش یک موضوع راهبردی است. تا زمانی که این قضیه هنوز پیچیده نشده، مستلزم تصمیم جدی از طرف رهبری ارشد و هر یک از مدیران شرکت می‌باشد. اعطاء پول بیشتر به کارکنان، پاسخ مناسب نمی‌باشد. به موضوعاتی که برای آنان اهمیت دارد، پردازید، می‌توانید شایسته‌ترین افراد را برای فردا نگهدارید. در اینجا قدمهایی مطرح می‌شود که شرکتها می‌توانند برای کاهش تغییرات کارکنان خود بردارند:

۱- بگویید متشکرم؛ به همان سادگی که بنظر می‌رسد، مؤثر واقع می‌شود! کلمات و نامه‌های تشکرآمیز به کار ببرید. فرستادن نامه‌های تشکرآمیز برای خانواده فرد به جهت حمایت از کسی که کارمند شما را قادر به انجام خوب کارها کرده است چطور؟ به پاس عملکرد و وفاداری او می‌توان یک بسته شیرینی، بلیط تئاتر یا یک کتاب تقدیم کرد. خریداری بلیط برای عملکردهای خوب عده‌ای که به تئاتر علاقه دارند، به شناسایی کارمندان و حمایت از آن

۲- جلسات منظم برگزار کنید که شامل کلیه مدیران اجرائی، مدیران و سرپرستان باشد. درباره اهمیت زیاد یک نیروی کار با ثبات و مولد صحبت کنید. برانجام کارهای عملی تمرکز کنید و از درک این نیاز توسط عموم، مطمئن شوید. بیشتر بر عمل متمرکز شوید تا مباحث نظری؛

۳- کارکنان را از تلاشهای خود آگاه سازید. اجازه ندهید منابع انسانی تبدیل به یک مسئله مادی شود، اما بر راههایی که به حمایت از افراد در کارشان می پردازد، تمرکز کنید. مدیران را تشویق کنید تا بپرسند «چطور می توانم شما را در انجام کار بهتری یاری کنم؟»

۴- یک محیط باز برپا کنید، هر وقت که می توانید دیگران را در جزییات کاری که شرکت انجام می دهد، منجمله اعداد و ارقام سهم کنید. اطلاعات و نظرات کارکنان را در تصمیمگیریها درباره خط مشی ها، راههای بازاریابی و تغییرات عملیاتی جویا شوید. وقتی کارکنان «محرم راز» شوند بیشتر تمایل به همراهی با شما پیدا می کنند؛ آنها در مجموع موفقیتهای شرکت سهم خواهند شد.

۵- برنامه خیریه پیشنهادی خود را به کارکنانتان واگذار کنید. وقتی وجه خود را به افرادتان سپردید، از آنها بخواهید موضوع یا جامعه را به انتخاب خود تعیین کنند و بر امور محلی متمرکز شوند، نظیر گروههای دینی یا بهبود اوضاع یک همسایه. برای هر گروه موردنظر چکی بنویسید و آن را با نام شرکت و کارمند خود بفرستید با سرمایه گذاری همان پول در برنامه خیریه، شما اکنون به کارکنان با ارزش خود نیز به همین نحو قدرت داده اید و از آنها حمایت کرده اید.

۶- به یک سیستم عملکرد - پاداش روی آورید. یک شیوه منحصر به فرد برای شرکت خود بوجود آورید که به کارکنان بواسطه عملکرد بالا و تحقق هدف پاداش دهد. به جستجوی شیوههایی باشید که به شناسایی کوششها و همکاری هر یک از کارکنان در برابر اهداف جزئی و کلی از پیش تعیین شده، پردازد. این امر مستلزم مشارکت و درگیری کامل هر یک از کارکنان با پاسخگویی در برابر موقعیت سازمانی آنها در نمودار سازمانی می باشد.