

المال والدوافع الحقيقية لزيادة الإنتاج (2-2)



ترقية الموظف في مكان لا يتناسب
مع قدراته أو بدون تدريب يحوله
إلى عدم الإنتاج

حمد بن حمود التمامي*

الحقيقة الثالثة: الزيادة في الراتب بعد التدريب أو الترقية تحفز الموظف للبروز عند الضرورة.

لقد لوحظ أن تعيين الموظف أو زيادة راتبه أو ترقيته لوظائف عليا لا تتناسب مع قدراته أو عدم خلق التدريب المناسب، أو تعارض متطلبات الوظيفة مع السلوك الطبيعي للموظف، كلها عوامل من شأنها أن تحول الموظفين «النجوم» إلى موظفين غير منتجين. هذا التحول ليس مضراً بهذه الفئة فحسب، ولكنه أيضاً عامل سلبي على الجميع من حيث هبوط معنويات أعضاء الفريق، وحتى تفويت الفرصة على الشركة إذا ما كانوا في مواقع عليا حساسة.

وبالتالي فالفكرة القائلة إنه عند زيادة راتب الموظف أو ترقيته وما يتبع ذلك من فوائد مالية، ليس ضماناً أنه عند الأزمات سوف يكون الحفز للآخرين ما لم يكن لديه من السلوك الوظيفي الطبيعي الذي يرى في الأزمات فرصة للتحدي ودفع الأشياء، فرصة للتنافس وتغيير الأوضاع. هذه المواصفات لا تجلبها الأموال إنما هي عادات متصلة بسلوك بعض الموظفين وجزء لا يتجزأ من شخصياتهم، وبالتالي الأزمات والضغوط تحتاج إلى من يتعامل معها بثقة، والزيادة المالية لا تبني ثقة بل الأيام والتحديات ثم يأتي المال.

فخذ مثلاً عند نقل أو ترقية مدير تدقيق ذي طبيعة ميالة للعمل ضمن الضوابط وبيئة مأمونة النتائج ومن دون أية مفاجآت، وتمت ترقيته بحجة أنها فرصة «لزيادة راتبه وشد همته» إلى وظيفة مدير مبيعات حيث الروح التنافسية والإصرار والعمل ضمن بيئة محدودة المعلومات جزء لا يتجزأ من طبيعة الوظيفة.. فهل لك أن تتخيل حال هذا المدير بعد مرور 6 أشهر أو سنة؟ وكيف سيكون تصرفه الطبيعي عند ظهور الأزمات اليومية أو الطارئة؟ وكيف ستكون انعكاسات ذلك على فريق عمله؟

الواقع أنه سوف يعاني من هذه الضغوط وقد ينجح في التكيف معها بشكل جزئي، خاصة في جانب المهام والمتطلبات التقنية للوظيفة، ولكن أن يكون منفتحاً على العملاء والتحكم في مخرجات فرق المبيعات عوضاً عن مخرجاته، وإجراء القابلات والزيارات، وشحن مهمة أعضاء الفريق عند الأزمات.. إلخ فكلها ستكون عبئاً أكثر منها حافزاً، مما قد يؤدي به إلى إنتاجية أقل، الاختباء خلف مكتبه، تدمير الموظفين، الشعور بالإحباط لعدم استطاعته التأثير في مخرجات العمل، وقد تصل به الأحوال إلى طلب لقاء المدير العام لمناقشة نقله من تلك الوظيفة أو تقديم الاستقالة.

هذه حادثة من ضمن حوادث كثيرة أعرفها شاركني فيها الموظفون بحكم طبيعة عملي الاستشارية، وفي حقيقة الأمر أن نوابا الإدارة كانت سليمة ولكن الزيادة التي بنوا عليها القرار لم تكن محفزاً على الإطلاق، بل كابوساً ظل يكبر مع الأيام.

وفقد كلا الطرفين الفرصة للارتقاء بالأداء والإنتاجية وتحقيق عوائد مالية للشركة. عليه، فإنني دائماً أوجه بأن مثل هذه القرارات لا تراعي في منطقتها المتطلبات المهنية والسلوكية للوظائف مقارنة بما يملكه الموظف، فإنها قد تشكل خطراً يترد سلباً على الشركة والعاملين فيها، خاصة في مجال المعنويات ومصداقية قرارات الإدارة.

الحقيقة الرابعة: الراتب المناسب يخفف حدة الاختلاف والخلاف بين الموظف والإدارة. لقد أثبتت الدراسات أن المشاكل الشخصية من أكبر العوامل لفقد الكفاءات بغض النظر عما تدفعه الشركات. فالاعتقاد السائد أن الموظف سوف يتغلب على ضغوط الوظيفة ومتطلباتها بمجرد

قبوله بالعرض المغربي، هو أمر منافٍ للواقع.

تعمد قد يستمر الشعور الجميل بالراتب المغربي لفترة، لكن لن يمر وقت طويل حتى ترى بوادر الاختلاف والخلاف بين الموظف ودوره في الوظيفة والإدارة المعنية من جهة أخرى، خاصة مع وجود الاختلاف الواضح بين ما تتطلبه الوظيفة من سلوك يومي وما يحمله الموظف من سلوك طبيعي ثابت تم تأسيسه لسنوات طويلة وبمراحل مختلفة وتحت ظروف ضاغطة، وهذا السلوك لا يتناسب ما تتطلبه الوظيفة.

أحد عملائنا تخبه لهذه الحقيقة واستطاع أن يخفض نسبة دوران العمل من 50% إلى 23% ثم 8% خلال 18 شهراً، بعد أن قام بمراجعة كاملة لأسباب ذلك وكيفية معالجتها.

فقد وجد أن أفراد ومديري المبيعات عادة ما يغادرون الشركة ما بين 3-12 شهراً على الرغم من الراتب المناسب، ولقد وجدوا أن إجراءات التوظيف لم تراعى في معايير الاختبار طبيعة الوظائف التي سوف يتم تعيين الأفراد فيها. كان التركيز على الشهادات والخبرات والمقابلة الشخصية التي عادة لا تعطي الانطباع الحقيقي للأفراد، يختزل القرار في ساعة واحدة، بينما كان من الضروري التعرف علمياً وبشكل حيادي إلى ما إذا كان المتقدمون لهذه الوظائف يملكون طبيعة عمل المبيعات من الإصرار والعزيمة والتنافس وبناء العلاقات كعمل يعرض محفزاً ولا يجدون الحاجة إلى تغيير سلوكهم واستنزاف طاقتهم على التغيير عوضاً عن استغلالها في الإنتاجية والأداء المتميز.

لقد وجدوا في هذا المزيج الجديد (قدرات ذهنية وسلوكية تنافسية، الحل لمشكلة

دوران العمل وقاموا بتحديث أسس التوظيف وخلق بيئة عمل تنافسية ومكافأة الإنجاز وترك مساحة جيدة لهم لاتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم دون الرقابة الملتصقة بهم، مما أدى إلى ارتفاع نسبة رضاهم وزيادة إنتاجيتهم وبقائهم لفترات أطول وتحقيق النسبة التي أشرنا إليه أعلاه من دوران العمل والتي تعتبر بحق إنجازاً لهم خلال 18 شهراً وبانعكاسات جد إيجابية على أرقام المبيعات وحصص السوق.

عليه نرى هنا أن المال لم يكن محفزاً لـ 50% من النسبة التي تركت الشركة، بل كان تقليص الاختلاف بين ما تتطلبه الوظيفة وما يملكه الموظف من سلوكيات وظيفية مطلوبة.

كما أن خلق بيئة مشجعة لهذا التطابق وتحفيز الموظفين بأساليب تتماشى مع طبائعهم يساهم في إبقائهم أطول مدة لدى الشركات، وفي نهاية الأمر هو عامل يساهم في نجاح المديرين في تحقيق أهدافهم التي اتفقوا بها مع الإدارة العليا.

وأختتم بالقول إن إحدى الدراسات التي أجرتها وزارة العمل بالولايات المتحدة الأمريكية عام 1995 أفادت بأن 46% من الموظفين يتركون شركاتهم ليس لأن رواتبهم متواضعة ولكنهم يشعرون بأنهم غير مقدرين.

وأنا أعتقد بأن الشيء نفسه يحدث معنا ولكننا وبغياب الحس البحثي ضمن مؤسساتنا لا نستطيع أن نتنبه لذلك ونضع حلولنا في سلة واحدة الأوهي زيادة الراتب للتحفيز متناسين تبعات ذلك، أو كما قال لي أحد رؤساء الشركات: لقد دخلنا في سياق مراثوني للإبقاء على موظفينا خلال الثلاث سنوات الأخيرة بزيادة الرواتب، ولكننا خسرن الرهان لاحقاً بعد أن تعلمنا الدرس وكم كان مكلفاً، وها نحن نعود إلى الأسس بأن الموظفين يتركون المديرين لا للمؤسسات.

◆◆
**التحفيز بأساليب
تتماشى وطبائعهم
يساهم في استمرار
الموظف بالعمل**
◆◆

◆◆
**المشاكل
الشخصية
من أكبر العوامل
لفقد الكفاءات**
◆◆