

حفظ وفاداری کارکنان

ترجمه: سازمان ملی بهره‌وری

مقدمه:

منابع انسانی، دارایی‌های حیاتی‌اند. چگونه می‌توان منابع انسانی را به طور مؤثر به کار برد و حفظ کرد. افزایش حقوق دیگر برای ارضای نیاز مردم امروز کافی نیست و مؤسسه باید مجموعه‌ای از مزایا و برنامه‌های آموزشی را ارائه دهد و برای دستیابی به وفاداری کارکنان راه ارتقای آن‌ها را هموار سازد.

هر سال بعد از آن‌که مدیریت پاداش سالیانه را می‌پردازد، کارکنان نگران می‌شوند که حکم بازنشستگی چه کسی را به زودی روی میز او خواهند گذاشت. بعضی از مدیران حتی از کسانی که تصمیم دارند مؤسسه را ترک کنند می‌خواهند که قبلاً اطلاع دهند تا پاداش آن‌ها را نیز پرداخت کنند و شخصی را به جای آن‌ها پیدا کنند تا وقتی آن‌ها کار را ترک کردند عملیات متوقف نشود.

آدم‌ها مهم‌ترین دارایی بخش خدمات و تحقیق و توسعه‌اند. بیمارستان‌های خصوصی برای جلب استعدادها سرمایه‌گذاری زیادی می‌کنند. فروشندگان ماهر و معامله‌گران در قسمت مالی نیز بسیار مورد تقاضا هستند. اخیراً مهندسان کامپیوتر و اطلاعات حرکتی را در وال‌استریت ایجاد کرده‌اند، چون می‌توانند تجزیه و تحلیل دقیق انجام دهند، که کلید موفقیت در سرمایه‌گذاری است. بنابراین، شرکت‌هایی که با سرمایه‌گذاری و اوراق بهادار سروکار دارند حقوق‌های پیشنهادی را افزایش می‌دهند تا بهترین افراد را جلب کنند.

افزایش حقوق چاره نیست

امروزه کارگروهی با تنش همراه است. بنابراین، وقتی کارکنان کار را ترک می‌کنند، به

صورت گروهی این کار را انجام می دهند. به عنوان مثال، وقتی ناگهان یک شرکت گروهی از مهندسان را از دست می دهد، ضربه سنگینی به کارهای شرکت وارد می آید و کسانی که به جای آنها می آیند، نمی توانند فوراً با محیط جدید خود مانوس شوند، و کار مؤسسه ناگزیر متوقف می شود. این سناریویی است که مدیران از آن وحشت دارند. افزایش حقوق نمی تواند نامحدود باشد. در کشورهایی که مالیات های بیش تر پرداخت می شود، هرچه درآمد شخص بیش تر باشد، مالیات بیش تری می پردازد. افزایش حقوق اغلب قدرت حل مشکل مورد نظر را ندارد.

برطبق یک گزارش تحقیقاتی، حقوق مدیران ارشد در آسیا سالانه ۴-۱۵ درصد افزایش می یابد و

نقل و انتقال کاری زیادتر می شود. علت این است که سطح تورم در آسیا تا اندازه ای بالاست؛ بنابراین، حقوق با تورم تطبیق داده می شود. آسیایی ها تمایل بیش تری دارند که ارباب خود باشند (به خصوص مردم تایوان). بعد از چند سال کار در یک شرکت، دوست دارند کاری شخصی برپا کنند. در نتیجه بسیاری از رؤسای شرکت ها در حدود ۳۰ الی ۴۰ سال سن دارند. «سیم ها» در تایوان نمونه خوبی از این شرکت ها هستند. بازار پر از عوامل ناشناخته و چالش ها است. اگر شغلی مناسب نبود، می توان به آسانی در پی شغل دیگری بود. امروزه حتی در کشورهای غربی نیز امکان پیدا کردن کار وجود دارد، چون مؤسسات چندملیتی کارگران خود را برحسب نیازهای شان، و بدون توجه به مرزبندی های بین المللی، انتخاب می کنند.

مسافرت می پردازد. این مزایا به «مجموعه مزایا» معروف است و قبل از هر اقدام برای کار جدید باید جزئیات آن مورد توجه قرار گیرد. در تایوان یکی از مزایای شغلی مرسوم هزینه های شرکت است؛ به این ترتیب که هر ماهه مقداری از درآمد مشمول مالیات نمی شود چون آن را به عنوان هزینه ثبت می کنند. رسیدهای لازم را در این زمینه باید به شرکت تحویل داد. در تایپه نیز پیدا کردن محل پارکینگ بسیار مشکل

روش حفظ وفاداری کارکنان و جنبه های سه گانه آن

وقتی کارکنان به ترک کار خود می اندیشند، نه تنها دست مزد کارهای پیش نهادی را ارزیابی می کنند؛ بل که مزد یا امکانات آموزش و ارتقای پست جدید را نیز مورد مقایسه و ارزیابی قرار می دهند. سیستم مزایای شغلی اغلب بسیار گسترده است. در ایالات متحده این مزایا ممکن است شامل مزایای بیمه درمانی خانواده و تعطیلات سالانه شود. شرکت به کارکنانی که در خارج کار می کنند مزایای زیادی برای مسکن و

است و در مرکز شهر اجاره ماهانه آن حدود ۲۰۰ دلار امریکا است. بسیاری از کارکنان خواهان آن‌اند که محل

پارکینگ به عنوان قسمتی از مجموعه مزایا در اختیار آنان قرار گیرد تا از دردسر محل پارکینگ رهایی یابند.

مزایای مادری برای مادران شاغل

امروزه خانواده‌ها کوچک‌ترند و در نتیجه به هر بچه توجه زیادتری می‌شود. مادران شاغل می‌خواهند وقت بیشتری برای بچه‌های خود صرف کنند. اگر شرکتی تسهیلات یا مزایای مادری خوبی برای نگه‌داری از کودکان عرضه کند، این امر برای مادران بسیار جالب است. امروزه ارگان‌های دولتی در تایوان دو سال مرخصی بارداری می‌دهند. در این مدت شغل مادر حفظ می‌شود، ولی دست‌مزد پرداخت نمی‌گردد. بعضی از سازمان‌های خصوصی مهد کودک

دارند و مادران را از زحمت بردن بچه به مدرسه و برعکس رها می‌کند. بعضی از شرکت‌ها وقت کاری متغیر دارند و بعضی از طرح‌های کار پاره‌وقت استفاده می‌کنند و این شیوه‌ها به مادر امکان می‌دهد که زمان بیشتری را با خانواده خود بگذرانند.

اقدامات فوق به تدریج به صورت قانونی درمی‌آیند، بنابراین چیزی که اکنون مزایا محسوب می‌شود ممکن است در آینده حق قانونی شود.

آموزش برنامه‌ریزی شده کارکنان

زمانی که سطح پیشرفت اقتصادی تایوان در این حد نبود، یکی از دلایل غیبت جوانان به ورود در شرکت‌های خارجی این بود که این شرکت‌ها امکان آموزش در کشور خارجی را فراهم می‌کردند. شرکت‌های چندملیتی فعالیت‌ها و جلسات آموزشی را به طور منظم یا نامنظم برای کارکنان بین‌المللی خود ترتیب می‌دهند و این برای تبادل تجربیات و روش‌ها فرصت مناسبی است.

کسانی که برای این نوع فعالیت‌ها برگزیده

شده‌اند معمولاً از فرصت به دست آمده به خود می‌بالند. این نه تنها مؤید کارکرد شخص است، بلکه تجربه‌ای در زندگی نیز هست. فرصت کسب تجربه اغلب برای جوان جاه‌طلب امروزه از پاداش مالی جالب‌تر است. غیر از آموزش کوتاه‌مدت، بعضی از شرکت‌ها کارکنان خود را به مطالعه بیشتر تشویق می‌کنند. در این مدت هزینه‌های مربوطه را شرکت می‌پردازد و پست آن‌ها محفوظ می‌ماند. بعضی اوقات آن‌ها حتی حقوق کارکنان را در تمام دوره آموزشی

می پردازند. شرکت‌های بزرگ ژاپنی معمولاً "آموزش برنامه‌ریزی شده دارند و کارکنانی که مدتی سابقه خدمت داشته باشند برای یک دوره آموزش یک ساله به خارج فرستاده می شوند. تنها شرط این است که چیزی یاد بگیرند، و اجباری نیست که حتماً مدرک تحصیلی اخذ کنند.

کارکنان ارزشمندترین دارایی مؤسسه‌اند، حتی در زمان کساد کار، با تمایلی که برای سرمایه‌گذاری نیروی انسانی وجود دارد، وضع فعلی کار بهبود

هموار کردن راه ارتقا و قدرت

نادیده گرفتن کارکنان با استعداد ضرری است به شرکت، و اگر این کارکنان نزد رقیب مشغول کار شوند، این زیان بیش‌تر می شود. برای این‌که مؤسسه‌ای همواره کارکنانی در سطح سرپرست در اختیار داشته باشد، باید سعی کند کانال‌های ارتقا را برای همه کسانی که لایق‌اند باز نگه دارد. در این راستا تجدید ارزیابی شیوه سنتی سلسله مراتب می تواند مورد توجه قرار گیرد. اگر قدرت یک سازمان در یک محل متمرکز نباشد، واحدهای کوچک‌تر نیز قدرت پیدا می کنند و استراتژی داخلی محیط کار را طوری تطبیق می دهند که نیازهای محیط خارجی را برآورده سازد. این نه تنها برای رشد مؤسسه مفید است، بل‌که کارکنان بیشتر احساس می کنند که در امور مؤسسه شرکت

می یابد و دسترسی به رشد ممکن می گردد. در قرن ۲۱ کیفیت و کارایی ژاپن در جهان الگو می شود و این ثمره تمایل ژاپنی‌ها به سرمایه‌گذاری در رشد منابع انسانی است. با آموزش دادن به کارکنان، منطقی است که از آن‌ها انتظار داشته باشیم به شرکت کمک کنند. بنابراین، شرط بسیاری از شرکت‌ها قبل از آموزش این است که کارکنان موافقت کنند بعد از اتمام دوره آموزش، مدت معینی برای شرکت کار کنند؛ این نیز راهی است برای نگه‌داری کارکنان.

دارند و وجودشان اهمیت دارد.

مسئولیت و قدرت دو روی یک سکه‌اند. قدرت‌مند کردن کارمند به این معنی است که وظیفه‌اش سنگین‌تر شده است. مدیران قسمت‌ها باید خیلی سعی کنند که مسئولیت‌های تولید، فروش، و خدماتی که به حوزه آن‌ها مربوط می شود به آرامی انجام گیرند. اگر به کارکنان اعتماد شود و به آن‌ها قدرت داده شود، کارکنان بهتر کار می کنند و از کار خود خرسند خواهند بود. دیگر مدیریت از تعویض کارکنان جوراجور شکوه نخواهد کرد.

اکثر شرکت‌ها را در تایوان خانواده‌هایی اداره می کنند که مؤسس شرکت‌ها بوده‌اند. اگر اشخاص خارجی در روند تصمیم‌گیری شرکت کنند، رشد

شرکت محدود می شود. در سال های اخیر، بعضی از شرکت ها استراتژی های انعطاف پذیری را عرضه کرده اند مبنی بر این که شرکت های فرعی یا شعبه های

تبدیل کار دائم به همکاری دائم

بعد از پایان جنگ جهانی دوم، بعضی از شرکت های ژاپنی سیستم معروف کار دائم را عرضه کردند. اما با توجه به بالا رفتن ارزش ین و زیان صادرات سیستم قبلی، جنبه عملی کمتری پیدا کرده است. نگرانی نداشتن از امنیت شغلی مسلماً "خوب است، اما چیزی که کارکنان به آن بیشتر اهمیت می دهند موفقیت و سود شرکت است. سعی امروز آن ها برای پاداش آینده است؛ اگر شرکت سودآور نباشد، سیستم کار دائم آن تبدیل به نوعی رفاه اجتماعی می شود. شرکت قبل از آن که بتواند نقش رفاهی را برای مدت زیادی

خارج از کشور را کارمندان مستعد اداره می کنند. این امر موجب گسترش فعالیت های شرکت و داشتن کارکنان با استعداد می شود.

بازی کند، از بین خواهد رفت. خلاصه اگر شرکت بخواهد در عقیده خود نسبت به کارکنان با استعداد اصرار ورزد، باید یک سیستم مزایای کامل ارائه دهد و شرکت کارکنان را در کارها افزایش دهد و سود حاصله را به طور مساوی قسمت کند، به طوری که درحقیقت هرکس کارفرما باشد. از اعتصابات به سبک غربی و نقل و انتقال کارکنان به مقیاس وسیع باید اجتناب شود. امید است بتوانیم از بینش مدیریت و کارکنان طوری استفاده کنیم که با هم آهنگی کار کنند، سود بیشتری برسانند، و بازارهای وسیع تری را به دست آورند.

مأخذ:

"How to Retain Staff Loyalty", *Focus*, No. 59, June 1995, pp. 11-13.