

هرگز با کارمندان توانمندتان وداع نکنید

نویسنده: تامی اریکسون

کارمندانی که می‌توان آنها را کارمندان «بومرنگ» نامید، یعنی آنهایی که از شرکت می‌روند و دوباره برمی‌گردند، در این سالها بیش از پیش به یکی از منابع با ارزش نیروی انسانی مستعد برای شرکت‌ها تبدیل شده‌اند.

موردی که زیاد به آن اشاره می‌شود این است که بعضی از کارمندان زن در طول دوره کاری شان چند سالی کارشان را رها می‌کنند و بسیاری از آنها به دنبال فرصتهایی هستند که دوباره سر کار برگردند.

کارمندان مسن‌تر هم ممکن است حالت بومرنگ بیابند، ۶۰ درصد کارمندان بالای ۶۰ سال می‌گویند که بعد از بازنشستگی‌شان به جستجوی کاری تازه خواهند رفت و احتمال دارد که سر کار قبلی‌شان برگردند.

اما اشتباه است اگر فقط بر این دو گروه تمرکز کنیم؛ به جز اینها کسانی هم هستند که خودشان به دلایل شخصی، پی گرفتن فرصت‌های شغلی دیگر و یا حتی دوره‌ای اخراج شدن، کارشان را رها کرده‌اند.

این کارمندان قدیمی مزیت‌های زیادی دارند: آنها با فرایندهای کاری و فرهنگ سازمانی شما آشنا هستند، خیلی از کارمندان و مشتریان فعلی‌تان را می‌شناسند و معمولا بدون نیاز به آموزش یا با آموزشی بسیار اندک می‌توانند به ایفای نقش در سازمان بپردازند. اغلب از کارمندان تازه ارزانترند، مخصوصا اگر مدیران سابقشان در این مدتی که کار نمی‌کردند ارتباطشان را با آنها حفظ کرده باشند.

پس حالا باید ببینیم چطور می‌توانیم کاری کنیم که این کارمندان بومرنگی دوباره به شرکتان برگردند.

بزرگترین چالش بسیاری از شرکت‌ها و سازمان‌ها برای استفاده موثر از استعداد کارمندان بومرنگی‌شان خود همین فرایند «بیرون رفتن» این کارمندان است. برای بیشتر ما بیرون آمدن از کارمان چه به خواست خودمان بوده باشد و چه به خواست کارفرما اتفاقی بد و ناخوشایند است و معمولا برای هر دو طرف با احساساتی منفی همچون احساس گناه یا ناکامی همراه است.

این احساس بد به این دلیل پیش می‌آید که به طور معمول شکل فرایند «بیرون رفتن» کارمندان را انتظاراتی تعیین می‌کند که از همان آغاز شروع رابطه کاری بین دو طرف وجود داشته است. کارفرما انتظار وفاداری مطلق و بی قید و شرط کارمندانش را دارد و آن را با یک مسیر شغلی باثبات و یک دوران بازنشستگی راحت و آسوده پاداش می‌دهد. وقتی این انتظارات از سوی هر یک از طرفین برآورده نمی‌شود بروز احساسات منفی امری اجتناب ناپذیر است. ایجاد امکان «بیرون رفتن» مثبت و دوستانه و بازگشت شادمانه نیازمند بازتعریف این ارتباط و انتظارات از همان آغاز رابطه‌ی کاری بین دو طرف است.

پژوهشی که تالیا باوئر از بنیاد SHRM انجام داده نشان می‌دهد که امروزه بیش از ۲۵ درصد جمعیت شاغل هر سال شغلشان را عوض می‌کنند و نیمی از کارمندان ساعتی شغل جدیدشان را پس از ۱۲۰ روز اول رها می‌کنند. به این ترتیب به نظر می‌رسد کم‌کم دوران «کارمندان مادام‌العمر» دارد به پایان می‌رسد.

به جای اینکه نشان دهید از کارمندانتان انتظار وفاداری دائم و بی‌قید و شرط دارید از آنها بخواهید که در مدتی که همکاریتان ادامه دارد با جدیت و علاقه، تمام تلاششان را برای انجام درست وظایفشان به کار بندند. و به جای این ادعا که تا آخر عمر زندگی‌شان را تامین خواهید کرد (ادعایی که درنهایت خیلی‌ها آن را باور نمی‌کنند)، برایشان روشن کنید که چشم انداز شغلی جذاب و چالش‌برانگیز را به آنها ارائه می‌دهید همراه با شرایطی مناسب و منصفانه.

کاستن از ادعاهایی مبنی بر ارائه امکانات و تسهیلات بلندمدت به کارمندان این آمادگی را برای هر دو طرف ایجاد می‌کند که وقتی آن کار جذاب و چالش‌برانگیز به پایان برسد، ترک کردن کار و رفتن را امری طبیعی بدانند. این کار این انتظار را ایجاد می‌کند که رفتن از یک شرکت می‌تواند برای هر دو طرف مثبت باشد و می‌تواند براساس حجم کاری شرکت، انواع شیوه‌های متفاوت همکاری را امکان‌پذیر کند از جمله ترک کردن کار برای مدتی، مدل بومرنگ، و بازگشت کارمندان بازنشسته.

این رویکرد بر هماهنگ کردن مهارت‌ها و قابلیت‌های مورد نیاز شرکت در یک مقطع زمانی خاص با توانایی‌های کارمندانش تمرکز دارد و امکان اشکال مختلف همکاری توافقی بین دو طرف را به رسمیت می‌شناسد.

انواع شیوه‌های نوین همکاری توافقی که اجازه می‌دهد کارمندانتان به اشکال مختلف ارتباطشان را با شرکت حفظ کنند کمک می‌کند تا فضایی ایجاد کنید که بتوانید نگاهی مثبت به رفتن کارمندانتان داشته باشید و چشم انداز همکاری‌های مفید آتی را حفظ کنید.

برخی از این شیوه‌ها عبارتند از:

- ساعت کاری قابل تغییر: شیفت‌های کاری انعطاف‌پذیر، هفته‌های کاری فشرده و برنامه‌های کاری اختصاصی و شخصی.
- کاهش ساعت کاری: ایجاد گزینه‌های کار پاره وقت، شراکت کاری (کار کردن دو کارمند پاره وقت برای انجام یک کار تمام وقت)، زمان بندی شخصی، برنامه‌های مرخصی، و کارهای دوره ای و پروژه ای.
- محل کار قابل تغییر: کار سیار و دورکاری.
- تمرکز بر وظیفه نه مدت زمان کار: الزام به اینکه وظیفه درست انجام شود به جای ایجاد محدودیت و اجبار به صرف زمانی مشخص یا کار در محلی مقرر.
- کاستن از وظایف و نقش‌ها: ایجاد گزینه‌های انتخاب مسیرهای کاری با مسئولیت کمتر.

علاوه بر انتخاب لحن و رویکرد درست از همان آغاز همکاری، ساختار فرایند بیرون رفتن از کار را هم طوری شکل دهید که بازگشت کارمندانتان را تسهیل کند و شبکه‌ای انعطاف‌پذیر برای استفاده از استعدادهای

آن‌ها ایجاد کند. از آن‌ها دعوت کنید که به شبکه کاری شما بپیوندند، تیمی انعطاف‌پذیر از نیروی انسانی مستعد را برای شرکتتان شکل دهید و یک بانک دانش مازاد ایجاد کنید.

چه رفتنش داوطلبانه باشد و چه غیرداوطلبانه، هرگز با یک کارمند خوب برای همیشه وداع نکنید.