



نصائح عملية لتقليل معدل دوران الموظفين بشركتكم

محمد أحمد إسماعيل

اصدارات المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية .. الإصدار الثالث

مقدمة سريعة:

على الرغم من الاتجاه المتنامي لدى الشركات في تدوير موظفيها. رغبة منها في تخفيض التكاليف أو تحولاً الى استراتيجية الاعتماد على الاستشاريين "وقت الحاجة". فإنه لا يزال هناك رغبة قوية لدى هذه الشركات في الاحتفاظ بالموظفين أصحاب الخبرة والكفاءة في اداء اعمالهم وذلك بإسناد وظائف دائمة لهم وتقديم المزيد من المميزات المادية والمعنوية لهؤلاء الموظفين لزيادة رغبتهم في الاستمرار لدى هذه الشركات، ولتفادي تفكيرهم في ترك العمل.

ولهذا السبب يصبح تخفيض معدل دوران العمالة من أهم التحديات التي تواجهها ادارة الموارد البشرية بأي مؤسسة/شركة .

وبالنظر الى ما يسببه دوران العمالة بالشركات من خسائر مالية تشمل خسائر تكبدتها الشركات في تدريب وتأهيل هؤلاء العمالة والأهدار في وقت العمل وكمية الانتاج. يصبح من الأهمية بمكان أن تعمل ادارة الموارد البشرية على تخفيض معدل الدوران بالشركة .

لكن لنسأل أنفسنا أولاً :

ما هو معدل دوران العمالة؟ وكيف يتم احتساب هذا المعدل؟

يشير معدل دوران العمل (أي نسبة دخول وخروج العمال الى ومن احد الأقسام أو الإدارات) الى متوسط عدد العمال. وعادة ما يتم الاعتماد على عدد الخارجين من القسم فقط. فإذا كان معدل دوران العمل ١٢%، فان هذا معناه أن هناك احتمال لان يترك العمل ١٢ عامل من كل ١٠٠ عامل متاحين للعمل، وفي هذه الحالة يطلق على معدل دوران العمل بمعدل ترك الخدمة.

كيف يمكنني احتساب معدل الدوران؟

عدد تاركي الخدمة × ١٠٠

متوسط عدد العاملين



ويستخدم معدل دوران العمل (او معدل ترك الخدمة) في الآتي:

❖ للتنبؤ بعدد العاملين الذين سيتركون الخدمة خلال عام قادم. وبالتالي يمكن التعرف على احتياجات الإحلال والتفكير في تقنيات التوظيف المثالية الواجب اتباعها تفاديا لأي خلل وظيفي متوقع.

❖ التعرف على مدى انخفاض الرضا والروح المعنوية ويعتبر ارتفاع معدل ترك الخدمة مؤشرا على انخفاض الرضا والروح المعنوية بالمؤسسة.

هل هناك أدوات تساعدني على حساب معدل الدوران بشركتي ؟

نعم ... هناك الحاسبة الادارية، والتي يمكنك من خلالها حساب عدد من المعدلات التي تحتاجها في عملك كمسئول أو مدير الموارد البشرية بشركتك. واحدى ادوات الحاسبة الادارية هي اداة معدة خصيصا لحساب معدل دوران العمالة وهذه الأداة من انتاج فريق العمل بالمنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية ويمكنك استخدامها مجانا من خلال الرابط التالي:

<http://www.hrdiscussion.com/turnover-calc.html>

لماذا يترك الناس وظائفهم؟

هناك عدد من الاسباب التي تدفع الموظفين الى ترك وظائفهم ومنها:

- **عدم الاختيار الجيد لشاغل الوظيفة:** فقد تختلف القدرات التي يتمتع بها الفرد عن المؤهلات والقدرات اللازمة لشغل الوظيفة وبالتالي فإن الموظف سرعان ما ينقطع عن العمل أو يستقيل لعدم تحقق التآلف بينه وبين الوظيفة.

- **عدم كفاءة برامج التوجيه والإرشاد:** يقضي الموظفون الجدد فترة توجيه وإرشاد تستغرق في الغالب ثلاثة أشهر وتسمى غالباً بفترة التجربة (أو تحت التدريب). يتعرف الموظفون من خلالها على كافة المعلومات اللازمة لممارسة عملهم كما يتم تزويدهم بأفضل الممارسات التي يجب عليهم تقديمها للنجاح في مهام عملهم الجديد. وذلك من خلال برنامج متكامل يسمى ببرنامج الإرشاد



اصدارات المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية .. الإصدار الثالث

والتوجيه. وعلى ذلك فإن كفاءة هذا النظام تحدد بشكل كبير النتائج المترتبة عليه من استمرار الموظفين في وظائفهم الجديدة أو استقالتهم نظراً لعدم نجاح البرنامج في تأهيل الموظف بالشكل الذي يتناسب مع احتياجات تلك الوظيفة.

- **مشكلات تتعلق بظروف العمل:** فقد تتطلب الوظيفة ظروف عمل لا تتناسب مع عدد كبير من الموظفين ومثال ذلك:

- ✚ اضطرار الموظف الى التنقل المستمر خارج المدينة أو الدولة.
- ✚ مكان العمل لا يوفر التهوية الصحية أو الاضاءة المناسبة.
- ✚ عدم توفر مستلزمات الأمن الصناعي والسلامة المهنية.
- ✚ الأجهزة والمعدات المتوفرة للممارسة الوظيفة غير جيدة وتعطل باستمرار.

- **مشكلات تتعلق ببرامج التدريب:** فقد لا توفر الشركة برامج التدريب المناسبة للعاملين وبالتالي يتعرض العاملون لمشكلات تتعلق بجودة الانتاج أو كميته وهو ما يعني عدم حصولهم على العائد المالي المناسب.

- **مشكلات تتعلق ببرامج التحفيز:** إن أي موظف وكطبيعة بشرية يحتاج دائماً الى عوامل تحفيز تساعد على بذل جهده في العمل وعدم الالتفات الى كم الجهد المبذول اثناء العمل، أيضاً للوصول الى حالة من الرضاء النفسي والاكتفاء الذاتي والذي لا يتحقق إلا مع توفر برامج تحفيزية معدة بشكل دقيق حيث يتحقق منها هدف ارضاء الموظف واكسابه الشعور بالتقدير العملي دون افراط يؤدي الى تهاون الموظف في عمله.

- **مشكلات تتعلق بالمشرفين والرؤساء:** يذهب بعض الخبراء الى الاعتقاد بأن أكثر أسباب ترك الموظفين لأعمالهم يعود الى مشكلات مع رؤسائهم او مشرفيهم، وتتنوع هذه المشكلات ما بين التعالي او فرض السلطة او الزامهم بمهام صعبة او غلبة المشكلات الشخصية على قراراتهم ... الخ.

- **مشكلات تتعلق بفريق العمل:** وهذه الأسباب عادة ليست اسباب حقيقية تدعو الموظفين الى ترك العمل بشكل مباشر ولكنها قد تكون القشة التي يحتاجها الموظف ليبرر لنفسه سببا يترك بسببه العمل



وذلك إما طمعا في وظيفة اخرى او كسلا او لأي سبب آخر، والمشكلة أساسا تكمن في عدم انسجامه مع اعضاء فريق العمل وشعوره بأنه نعمة نشاز وان أقرانه يؤدون مهامهم بشكل أفضل منه مما يسبب له بعض المشكلات النفسية والتي لا يرى حل لها سوى الهروب والابتعاد.

- **مشكلات تتعلق بمعدلات الأجور والرواتب:** في كثير من الأحيان يكون سبب ترك الموظف لعمله ناتج عن شعوره بعدم تقديره ماديا، وعدم حصوله على الراتب الذي يستحقه من وجهة نظره، وقد يكون محقا أو لا، ولكن يجب على مديري الموارد البشرية في المؤسسات الانتباه الى عامل التعويض المعنوي في حالة الرواتب الصغيرة وايجاد حلول لهذا الموظف للحصول على دخل اكبر كالعامل لساعات اضافية او قيامهم بمهام خارجية للحصول على بدلات والى اخر هذه الحلول لسد هذه الفجوة.

- **مشكلات تتعلق بتوقيت استلام الرواتب:** قد تلجأ بعض الشركات الى تأخير موعد الحصول على الراتب وذلك نظرا لنقص السيولة عندها، ويتناسى مسؤولي هذه الشركات أن الموظف عليه التزامات شهرية ثابتة في مواعيد ثابتة، وأن أي تأخير في موعد حصوله على الراتب، سيكون له تأثير مباشر على موقفه من هذه الالتزامات وهو ما يؤدي الى تعرضه لضغوط كبيرة، وعندها فيكون أكثر ميلا الى التفكير في ترك العمل والبحث عن فرصة اخرى يلتزم فيها رب العمل بمواعيد استلام الرواتب.

كيف يمكنني أن اخفض معدل الدوران داخل شركتي؟

بعد أن استطلعنا بعض الاسباب التي تزيد من معدلات ترك الموظفين لوظائفهم . سيكون من السهل بإذن الله تخفيض معدل الدوران بتجنب حدوث هذه الاسباب.

وفيما يلي بعض النصائح التي يمكنك اتباعها لتحقيق هذا الهدف:

كلمة السر - نقطة البداية:

عندما تبدأ في استقبال موظفين جدد. تأكد من أنك قد ناقشت معهم كافة المعلومات الواجب معرفتها حول الوظيفة ومهامها وظروف ممارستها والامتيازات التي يحصل عليها شاغل الوظيفة ...الخ.



اصدارات المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية .. الإصدار الثالث

وتأكد كذلك من أنهم ألبوا بكافة المعلومات حول الشركة ونشاطها وسياسات وإجراءات العمل فيها. كما وحاول ان تساعدكم على التوافق السهل والسريع مع وظائفهم.

خطط معهم:

إذا كانت لديك الرغبة في الاحتفاظ بأحد الموظفين. يجب عليك اعداد خطة للترقي الوظيفي ومناقشتها معه. اخبرهم برغبتك في استثمار مزيد من المال والوقت في تأهيلهم وتنمية أدائهم خلال مسارهم الوظيفي.

كن مرناً:

اظهر مزيد من المرونة في التعامل مع موظفيك. لا تلتزم بالروتين فقط من أجل الروتين بل عاملهم بمزيد من الأريحية . واعلم أن اللوائح الداخلية هي أدوات الهدف منها تحقيق مناخ جيد للعمل وليس لممارسة المزيد من الضغوط على الموظفين.

لا تكن طماعاً:

كن واقعياً في تقدير حجم العمل المطلوب انجازه. فلنناس التزاماتهم الشخصية والعائلية فلا تكلفهم من الأعمال ما يؤثر على هذه الالتزامات. وتذكر أنك لا توظف آلة بل توظف كائن حي له حياة وعائلة.

اشعرهم بالأمان والاستقرار الوظيفي:

إذا كنت راغباً في الاحتفاظ بموظفيك. اشعرهم بمزيد من الأمان والاستقرار الوظيفي. تجنب أن تشعرهم بأن بقاءهم معك نوع من المخاطرة. تفهم احتياجاتهم واعمل على تلبيةها طالما كانت هذه الاحتياجات عادلة. وتأكد أن الشركات التي تشبع حاجات موظفيها المالية والمعنوية هي شركات جاذبة للكفاءات.



لا تنسى المكافآت:

اطرح الأفكار واسأل الموظفين عن اقتراحاتهم فيما يتعلق بنظام الحوافز الذي تطبقه الشركة. واعلم أن الحوافز لا تعني فقط المال فقط بل قد تشمل عدد من الخدمات والمنافع الأخرى.

اظهر الاهتمام:

اظهر لموظفيك اهتماماً إيجابياً بتحقيق مزيد من الرفاهية والمتعة في ممارسة مهام وظائفهم. لا تنتظر الاجتماع السنوي لإظهار ذلك. فهناك العديد من المناسبات خلال العام يمكنك استغلالها في إظهار هذا الاهتمام.

استمع جيداً:

لا تنتظر حتى يأتيك الموظفون لعرض مشكلاتهم ساعتها ستكون الفرصة قد فاتت لإصلاح هذه المشكلات وربما يعني ذلك مزيد من الخسائر المادية أو على مستوى الأفراد. أياً كان نوع المشكلة. تصرف بسرعة واظهر رغبتك في حل المشكلة وتلافي وقوعها مستقبلاً. استشر كافة المستويات الإدارية بشركتك. نبه على مساعدتك بضرورة عمل جولة أسبوعية خارج مكاتبهم. واحرص على ان يشعر الجميع بهذه الخطوات. اسأل موظفيك واستفسر عن أخبارهم الشخصية بطريقة غير رسمية. اظهر اهتمامك بهم.

لا تضلل:

قد تضطر أحياناً إلى توظيف البعض في وظائف مؤقتة وليست دائمة أو في فترة تجريبية لقياس نجاح فكرة معينة. كن أميناً معهم واثرح لهم طبيعة الموقف من البداية. لا تضللهم. وتذكر أن العديد من الموظفين يفكرون في أصحاب العمل كامتداد لأسرهم. لذا عاملهم كما تعامل أعضاء محترمين من أسرتك وستحقق بذلك ولاء طويل المدى لك ولشركتك.



اصدارات المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية .. الإصدار الثالث



المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية
www.hrdiscussion.com

اصدارات المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية
الإصدار الثالث
يونيو ٢٠١٠



هذا الكتاب منشور في

