

10

معالجة دوران العمالة

لا يزال هناك متسعاً للحديث عن إدارة الموارد البشرية..

ويهمني هنا أن أعرض عليك موضوع في غاية الأهمية.. قد تتعرض له كثيراً
إدارتك للموارد البشرية.

وهو.. دوران العمالة.. أو بمعنى أكثر وضوحاً لغير (المتخصصين) كيفية الحفاظ
على العمالة.. خاصة العمالة الجيدة والموهوبة..

يلعب مدير الموارد البشرية دوراً مهماً في هذا الموضوع.. فهو الوحيد المؤهل لمعرفة
ما بداخل الموظف وما هي حالته النفسية والاجتماعية.. وهو الوحيد أيضاً الذي يجب
عليه الاستماع لمشاكل الموظفين بل والعمل على حلها.. والوقوف عند أسباب رغبة
الموظف في ترك العمل.. مع ملاحظة أن معظم الذين يتركون وظائفهم.. يكون الدافع
المادة.. فهو يتطلع إلى راتب أعلى يتناسب مع مجهوده وقدراته.. هذا الراتب لم يحصل
عليه في شركتك وبالتالي يسعى للحصول على راتب أعلى في شركة أخرى تستطيع
تقييمه مادياً بصورة جدية.. ومرضية..

وعلى مدير الموارد البشرية مراعاة هذا مع العمالة ذات المهارات العالية.. والتي
تحتاجهم الشركة..

أخرج بين الموظفين.. استمع إليهم.. ناقش مشاكلهم.. إياك وجلوسك الدائم في
مكتبك.. تجول في أقسام الشركة.. قُوم بالتحفيز والتشجيع.. كن ودوداً.. قف على

مشاكلهم في العمل واحتياجاتهم.. أعقد اجتماعات لتعطي فرصة للموظفين لعرض مشاكلهم التي أن لم تجد حلاً.. سيتركون العمل.. ابدأ باحتواء أزمة فقدان العمالة قبل وقوعها بالفعل.. قد يكون سبب ترك الموظف للعمل نتيجة مشاكل إدارية.. مع رئيسه المباشر مثلاً.. أو نتيجة قرار تعسفي.. أو نتيجة تأخره عن باقي زملائه في الترقيات أو العلاوات أو الحوافز.. أو نتيجة ضغوط العمل.. أو نتيجة عدم إحساسه بالأمان والاستقرار.. أو أن هناك أسلوب تعامل يحول دون احترام الموظف أو تخرجه أو إهانته بين زملائه كنوع من التكدير المباشر.

الأهم والأهم إقناع الإدارة العليا بان تخفيض دوران العمالة مفيد للشركة.. وعلى الإدارة العليا تدعيمك بكل الطرق للحفاظ على العمالة.. ولو بزيادة الرواتب أو الحوافز التشجيعية أو التقديرات المالية الخاصة للموظفين المميزين.. هنا طرق عديدة للحفاظ على العمالة.

الحفاظ على العمالة أمر هام جداً.. ولا تنس أن هناك دوافع اجتماعية.. ودوافع صحية وراء ترك الموظف للعمل.. انظر بعين الاعتبار واهتم جداً بالمجهود الذي يبذله الموظف.. وعدد ساعات العمل.. أعمل على أن تكون ساعات العمل مرنة.. فالموظف يرغب في أن يقضي احتياجاته الاجتماعية والعائلية وأموره الشخصية.

أعمل على إقامة نشاط ترفيهي.. رحلات (مثلاً) كل فترة ويا حبذا رحلات تدعمها الشركة (على حساب الشركة يعني)

ابحث عن الهوايات الكامنة داخل الموظف وساعده في إخراجها وممارستها.. لا تمنع الابتسام والضحك طالما أنه في إطار الأدب والهدوء.. اهتم بالمناسبات.. كن ممثلاً عن الشركة في تقديم العزاء وفي حضور المناسبات السعيدة مثل الخطوبة وعقد القران.. وزيارة المريض منهم.. ضع لمساتك الإنسانية عند كل موقف يستدعي إنسانيتك وأخلاقك الكريمة واتبع الأسلوب الرفيع المستوى في التعامل بين موظفيك اجعلهم يشعرون بالأمان والاستقرار.. شاركهم ولو على فترات غداء جماعي أم فطار جماعي..

شاركهم المرح عند ممارسة نشاط ترفيهي أو من خلال رحلة.. اقبل دعواتهم.. قم بزيارة من يرغب في أن تزوره.. خاصة العمالة (البسيطة) والتي تجد سعادة ما بعدها سعادة وشرف كبير أن قبل أحد رؤسائه في العمل زيارته في بيته.

إن الاحتفاظ بالعمالة أحد الركائز الهامة في أي شركة.. وعنصر هام لاستمرارية ونمو الحركة الإنتاجية وخفض تكلفة تتحملها الشركة كنوع من الأعباء.

هناك أسباب عديدة لترك الموظف العمل.. أنا شخصياً ومن خلال خبراتي أقف عند بعض هذه الأسباب.. وهي:

هناك شركات تحمل جزء من خسائرها على الموظف (بحجة) أن تلك الخسائر السبب فيها الموظفين.. إتلاف منتج.. سرقة منتجات.. عجز عام في إيرادات فرع من الفروع.. عجز في المخزون.. الخ من خسائر يشارك في الموظف بجزء من الراتب.. فتجد الموظف والذي من المقرر أن يحصل على راتب خمسمائة جنيه شهرياً... تجده يحصل على أربعمئة فقط.. وربما أقل لو أضيف خصم الغياب أو التأخير أو الجزاءات.. هذا الإجراء تتبعه معظم الشركات على الموظفين (ظالم ومظلوم) - (متسبب في الخسائر أو غير متسبب) - دون مراعاة أن هناك من لا يستطيع تحمل المشاركة في تعويض خسائر الشركة بهذا الأسلوب الأعمى.. الذي لا يفرق بين أحد من الموظفين.

أنا مع الرأي أو السؤال الذي يطرح.. الم يكن للعمالة دور في بعض خسائر الشركة؟ نعم.. ولا اعترض.. ولكن دعني أضيف أيضاً.. إن هناك عملاء للشركة لهم دور أساسي في خسارة الشركة.. ولنعطي مثال:

الشركات التي تملك سلسلة السوبر ماركت.. الم يقم بعض العملاء (الزبائن) بسرقة بعض المنتجات.. خاصة المنتجات باهظة الثمن.. مثلاً البرفانات العالمية وبعض الاكسسوارات المستوردة..و.. الخ من المنتجات سهلة السرقة والحمل..؟!!

ما هو ذنب الموظف لكي يتحمل خسارة سببها عميل؟؟ مؤكد سأجد إجابة تقول لأن الموظف نائم.. لا توجد مراقبة.. العميل سرق لأن لا أحد يراقبه!!

إجابة في منتهى السذاجة..

سبب آخر وهو من أخطر الأسباب التي اكتشفتها أنا شخصياً وكانت وراء انخفاض العمالة.. وهي.

أسلوب الإدارة وأسلوب تعامل الرئيس المباشر للمرؤوس.. فمعظم المديرين يتعاملون مع الموظفين (بعنجهية وغطرسة) وبأسلوب فظ غليظ.. لا احترام فيه لا أدبية للموظف وإنسانيته.. وبالتالي عندما يشعر الموظف بأنه قد جرح في كرامته.

تلقائياً يفقد انتباهه وولائه لرئيسه وللشركة التي يعمل فيها.. ويميل العمل بل ويكره الاستمرارية في مكان لا يجد فيه آدميته وإنسانيته..

كارثة أخرى.. نعم كارثة وراء هروب الموظف من الشركة التي يعمل فيها.

أنت شخصياً عزيزي القارئ لن تصدق.. وإن قسمت لك.. إنني وبعيني شاهدت رجل أعمال يملك سلسلة محلات.. شاهدته وهو يضرب أحد موظفيه.. وكان ضرباً قاسياً مؤلماً.. والغريب في الأمر إن هذا الموظف كان من أفضل الموظفين في الشركة كلها.. كل ما فعله الموظف انه قال عبارة تعبر عن وجهة نظره في أحد الموردين.. فاعتبرها رجل الأعمال إهانة للمورد وكما كان يبدو إن المورد صديقاً حميماً لرجل الأعمال الذي تعامل بوحشية وجبروت مع الموظف مجاملة لصديقه المورد.. ياله من إنسان!! هل سيقبل أن يهان ابنه كما أهان هو ذلك الموظف الضعيف؟؟!!

فلتذهب ملايينه أو حتى ملياراته إلى الجحيم أو فليذهب هو نفسه إلى الجحيم طالما أنه بهذه الوحشية والسلوك الغير حضاري.

وهرب الموظف.. ثم التحق بشركة منافسة وراتب أعلى وينشر وقائع ما حدث معه من ضرب وإهانات وتجريح.. وبالتالي أصبحت صورة رجل الأعمال سيئة جداً وعرف بين المنافسين (دراكولا العمالة) - «أكيد عرفتموا إنا بتكلم عن مين».

إن الحفاظ على العمالة أمر هام جداً.. وهو مؤشر جيد على قوة ونجاح إدارة الموارد البشرية.

ربما أكون قد تجاهلت (بدون عمد) أمر هام جداً.

النماذج الداخلية.. بمعنى المطبوعات.. خاصة تلك المطبوعات التي تستخدم داخليا وبين الإدارات.

وللنماذج الداخلية أهمية كبيرة جداً.. وفي مقدمتها نموذج المذكرة الداخلية وعادة يكون هذا النموذج على النحو التالي:

مذكرة داخلية

رقم المذكرة (---)

من:

إلى:

التاريخ / / 2009

الموضوع:

بعد التحية والتقدير

.....

.....

.....

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

وهذا النموذج يستخدم في المخاطبات الداخلية وبين الإدارات ورؤساء الأقسام وهو تقريبا مثل نموذج المذكرة الخارجية أو تلك التي ترسل لجهة خارج الشركة مثل الشركات الأخرى التي لها علاقة تعامل مع الشركة.. أو تلك التي ترسل للجهات الرسمية والحكومية.

نموذج مذكرة خارجية

التاريخ / / 2009

إلى: الشركة الذهبية للتوظيف (مثلا)

من: محمود يحيى - مدير الموارد البشرية - شركة الصفا (مثلا)

الموضوع: وظائف شاغرة

.... التحية والتقدير

تتقدم الشركة بمزيد من الشكر والتقدير على مجهوداتكم الكبيرة في استقطاب العمالة.. وتوريدها إلينا بمثل تلك السرعة والتقنية في الاختيار.

وأنه لواجب علينا إن نؤكد لكم مدى تقديرنا لقدراتكم الفائقة في اختيار العناصر البشرية المؤهلة للتدريب والعمل لدينا - كما نشكركم على العناصر التي رشحت للعمل معنا خلال الشهور السابقة.

أما بعد

مرفق مع خطابنا هذا بيان باحتياج الشركة لمجموعة من المؤهلين للعمل وطبيعة نشاط شركتنا.

نرجو من سيادتكم.. وكما عهدنا... الاستجابة لاحتياج الشركة لهذه العمالة وفي وقت سريع... إن أمكنكم ذلك..

تحياتي وتقديري أنا وجميع العاملين بشركتنا إلى أسرة شركتكم وفي المقدمة سيادة المدير العام.

التقدير والاحترام

محمود يحيى

مدير الموارد البشرية

شركة الصفا.....

وليس من الضروري أن يكون أسلوبك في كتابة المخاطبات الداخلية مثل ذلك المثال (علاه).. فلكل شخص أسلوبه الخاص في الكتابة.. إنها أردت عرض مثال. وأرجوا منك أيضاً الاهتمام بالنماذج الداخلية.. وليكن مثلاً نموذج طلب إجازة وهو من النماذج التي عادة توضع بصيغة غير صحيحة في معظم الشركات.

نموذج طلب إجازة

الاسم:

الوظيفة:

نوع الإجازة: عارضه / اعتيادي / سنوية

عدد الأيام:

وذلك اعتباراً من يوم: الموافق / /

إلى يوم: الموافق / /

عنوان القائم بالإجازة:

رقم التليفون:

القائم بالعمل أثناء الإجازة:

عنوان القائم بالعمل وتليفونه:

توقيع القائم بالعمل:

توقيع الرئيس المباشر ()

توقيع طالب الإجازة ()

رصيد الإجازات: (تملاً بمعرفة شئون العاملين)

هل هناك أبسط من هذا؟؟!!

وهكذا تكون النماذج.. بها من (البساطة) واليسر.. كذلك بها مضمون شامل.

ولأهمية النماذج والمطبوعات.. أرى أنه ولا بد أن يهتم مدير الموارد البشرية بكل مستنداته.. كما يفعل المدير المالي الذي يرى في الدورة المستندية أهمية كبيرة جداً لحركة العمل وبدون الدورة المستندية يتوقف العمل تماماً.

وهناك العديد من الأمثلة للنماذج التي لا بد وأن تكون هي المحرك الأساسي لجزء كبير جداً من العمل.. واليك أمثله (بغير ترتيب)

- 1- نموذج تعارف أو (طلب عمل).
- 2- نموذج استلام عمل (إقرار).
- 3- نموذج استلام عهده.
- 4- نموذج طلب إجازة.
- 5- نموذج طلب كشف طبي.
- 6- نموذج طلب انصراف.
- 7- نموذج طلب سلفه.
- 8- نموذج شكوى إدارية.
- 9- نموذج طلب نقل.
- 10- نموذج مأمورية عمل.
- 11- نموذج احتياجات قسم.
- 12- نموذج مشتريات (خاص بالإدارة المالية).
- 13- نموذج صرف مكافأة مالية.
- 14- نموذج تسوية عهده (خاص بالإدارة المالية).
- 15- نموذج بيان قوة فعلية (حضور وغياب).
- 16- نموذج ترقية موظف.
- 17- نموذج لفت نظر.
- 18- نموذج جزاءات.
- 19- نموذج طلب إجازات (مديرين ورؤساء أقسام).

- 20- نموذج إنذار (أول - ثاني - ثالث).
 - 21- نموذج طلب صيانة.
 - 22- نموذج بيان مأمورية (خاص بمديري الأقسام).
 - 23- نموذج صرف نقدية (خاص بالإدارة المالية).
 - 24- نموذج إنهاء خدمة.
 - 25- نموذج طلب استقالة.
 - 26- نموذج إخلاء طرف.
 - 27- نموذج تحقيق.
 - 28- نموذج حركة سيارات.
 - 29- نموذج خط سير.
 - 30- نموذج طلب إفادة أو إحاطة.
 - 31- نموذج طلب مقابلة رئيس مجلس الإدارة.
 - 32- نموذج إقرار استلام سيارة.
 - 33- نموذج تصريح خروج مؤقت.
 - 34- نموذج بيان أعطال.
 - 35- نموذج (حافضة) استلام مستندات.
- هناك نماذج كثيرة جداً.. ولكن اختصاراً للوقت.. وحتى لا تمل..

فالمخلص:

عليك الاهتمام بنماذج التعاملات الداخلية والخارجية.. بمعنى يا عزيزي.. إن النجاح الحقيقي.. لكي تصل إليه فعليك بالورقة والقلم.. التعاملات الشفوية هي أولى مراحل الفشل.. بالتالي من المستحيل استمرارية عمل أي شركة بدون نماذج رسمية.

وكما ذكرت إن هناك نماذج كثيرة جداً لم اذكر منها إلا القليل المهم.

فلكل شركة أسلوبها الخاص في صياغة نماذجها ومطبوعاتها.

ربما يكون هناك سؤال مهماً.. هو - لماذا تذكرت هذا الموضوع الآن

والسبب هو.. نسيان الكثيرين منا لأهميته.. أو قد لا يعتبره البعض أمراً ذات أهمية وأن هناك ما هو أهم.. نعم.. هناك بالفعل ما هو أهم.. ولكن ما هو أهم لن يصبح أن إلا بالنماذج والتعاملات الكتابية والتوقيع عليها وأهمية التسليم والتسلم والتوقيع بالعلم والاحتفاظ بها لحين الاحتياج لها عند الضرورة.

وخاصة تلك النماذج التي تتعلق بالصادر والوارد.. وتسليم واستلام البضائع.. وأذن الدخول والخروج من وإلى المخازن.. وأذن صرف البضاعة.. و.. و.. الخ... الخ

أرجو عدم تقليل أهمية مثل هذه الموضوعات..

.. مازلت حتى هذه اللحظة أتعجب من أمر هام جداً.

وهو الفشل الكبير والأخطاء الفادحة التي يقع فيها هؤلاء الذين اعتبروا أنفسهم مديري موارد بشرية. في الوقت الذي يوجد في إدارتهم من هم (مكلفون) بوضع الرواتب.

ونجد في أسلوب وضعهم للرواتب ما يثير الشفقة على هؤلاء.. علماً بأن الخطوات الواجب العمل بها عند وضع الرواتب من أسهل ما يمكن أن يتخيله أي شخص.

يا عزيزي مدير الموارد البشرية.. أرجوك.. أرجوك اجعل للمراقبة والمتابعة دوراً مهماً في برنامج عملك.. وبالله عليك الإجابة على هذا السؤال الهام جداً:

سؤال آخر:

من هو الشخص الأساسي الذي تعود إليه كشوف المرتبات لمراجعتها؟! الم يكن أنت؟؟!!

سؤال أخير:

الم يكن قسم شؤون العاملين والذي يضع المرتبات هو احد الأقسام التابعة لإدارة الموارد البشرية؟؟؟

إذن كيف تمر عليك كل تلك الأخطاء..؟! !

إن كنت قد قررت إعطاء الثقة للعاملين تحت إدارتك وقررت عدم الرجوع إليك نظرا لثقتك فيهم.. فأنت فاشل.. فاشل.. فاشل.

وإن كنت توقع بالاعتماد دون المراجعة.. فأنت فاشل... فاشل

أما وإن كنت لا تحيد عملية أو قواعد أو أسس وضع كشوف المرتبات فهذه كارثة بكل المقاييس.. كارثة لا غفران فيها أبداً..

بالله عليك.. كيف لا تستطيع وضع مرتبات العاملين وهي من أبسط الأعمال في الوقت الذي تشغل فيه منصب هو في حد ذاته من أصعب المناصب؟؟؟!!

على أي حال إليك الآن مثال بسيط لكيفية وضع كشف مرتبات وأهم البيانات التي يجب وضعها في هذا الكشف.

سأضعها إليك بتسلسل.. وأنت قم بعمل جدول تفصيلي بعدة خانات وبعده البيانات التي ستوضع في هذه الخانات.

عادة يتكون كشف المرتبات من 60 خانة كبير وصغيرة معا. هذا إن كانت الشركة تعمل بنظام الرواتب اليدوي التقليدي.. ولكن نصيحتي لك إن تسمع لشراء برنامج للرواتب أو تسعى للحصول عليه من مكان.

أما عن البيانات الخاصة بوضع كشف الرواتب فهي على النحو التالي وبالتسلسل:

كشف مرتبات

وضع بمعرفة: شؤون العاملين بالتعاون مع الشؤون الإدارية

إدارة: قسم:

مركز تكلفة: شهر سنة 2009

مسلسل :

رقم الملف :

الاسم :

الحالة الاجتماعية :

الوظيفة :

القسم :

إجازة سنوية :

مرضي :

إذن :

غياب :

جزاء :

تأخيرات :

جملة أيام العمل :

الأجر الخاضع للتأمينات (أساسي - متغير) :

المرتب الأساسي :

البدلات (طبيعة عمل - جهود غير عادية - تمثيل - انتقال - تغذية):

جملة المرتب والبدلات :

ساعات إضافية (فعلي - معدل):

الإضافي المستحق:

إجمالي المستحق :

الاستقطاعات :

غياب - جزاء - أجور مرتدة - سلف - كسب عمل :

إجمالي الاستقطاعات :

الصافي المستحق :

التوقيع بالاستلام :

اليوم والتاريخ :

الملاحظات :

توقيع شئون العاملين

()

توقيع الشؤون الإدارية

()

المراجعة

المدير المالي

()

مدير الموارد البشرية

()

الاعتماد العام

()

هل هناك أبسط من هذا..؟؟ !!

اهتم يا عزيزي بمثل هذه الأمور.. التي قد تكون عند البعض هي من الصغائر..
بينما هي في الحقيقة من أهم ما يمكن أن يكون.