

استخلاص العبر من مقابلات نهاية الخدمة

لا شيء يشعر المشرف المسؤول بالإحباط كاستقالة أحد أفضل مساعديه المنتجين. ففي أغلب الأحوال تطلب تأهيل ذلك الموظف وإيصاله إلى أقصى طاقته الإنتاجية شهورا أو سنوات طويلة من التدريب، ثم فجأة وبكل بساطة ها هو يترك العمل. لا يؤثر ذلك في وتيرة وزخم فريق العمل فحسب، بل يترك آثارا سلبية تنعكس على باقي الأعضاء. اللهم إلا إذا كان الشخص المستقيل مكروها من قبلهم.

معلومات وإرشادات تكتيكية

تنبه مؤشرات الاستياء بين مساعديك، وخذ تهديداتهم بالاستقالة على محمل الجد. حاول تحديد المشكلة وعالجها قبل أن يبدأ الموظف جديا البحث عن عمل آخر.

لماذا يقول الموظف: «أنا مستقيل»؟

عندما تسأل موظفا لماذا استقال، تكون الإجابة غالبا: «لأسباب شخصية». كأن يقرر كارل، مثلا، ترك العمل والعودة إلى الجامعة لمتابعة الدراسة، أو تختار فيكي التفرغ لرعاية أطفالها، أو يضطر سام إلى الحلول محل أبيه المريض في إدارة أعمال العائلة، أو ينتقل زوج جين إلى مدينة أخرى ويصبح لزاما عليها مرافقته.

قد يشير الجواب أيضا إلى «نقلة مهنية إلى الأمام». كأن تتلقى ماري عرضا مغريا براتب أعلى في شركة أخرى، أو أن تتاح لتوم فرصة عمل في مجال مختلف يثير اهتمامه بشكل خاص، أو يصل بن إلى سقف ما يمكنه الوصول إليه في شركته فيقرر البحث عن أخرى.

لكن الذريعة المقدمة لا تكشف غالبا السبب الحقيقي للاستقالة. نعم، لقد انتقل توم إلى مجال عمل يثير اهتمامه، لكن هل سيتخذ مثل ذلك القرار لو كان مقتنعا بعمله الحالي وراضيا عنه؟ وماري استقالت لأسباب مادية، فهي بحاجة إلى المزيد من المال، لكنها ما كانت لتبحث أصلا عن وظيفة جديدة لو انسجمت مع الأسلوب الإداري للمشرف على قسمها.

البحث عن الأسباب الحقيقية

يتوجب على الشركة تحديد السبب الحقيقي لاستقالة كل موظف منها، وليس ذلك بالأمر السهل، لأن السبب لا يتضح أحيانا حتى بالنسبة للموظف المستقيل نفسه، وقد يكون متأصلا في عمق ثقافة الشركة، ليسهم بطريقة غير مباشرة في تفاقم مشاعر الاستياء لديه.

قد يشعر بعض الموظفين بأنهم لا يحققون التقدم المهني المطلوب الذي طالما أملوا به، أو أن راتبهم قليل جدا، أو أن ظروف العمل غير مرضية، أو أن عملهم أصبح مضجرا. وقد يحجم بعضهم الآخر عن ذكر السبب الحقيقي وراء الاستقالة، خصوصا حين يرجع سبب شعورهم بالاستياء والحنق إلى المشرف نفسه أو بقية الموظفين.

من الأقوال المأثورة

متى يجب إجراء مقابلة إنهاء الخدمة

في كثير من الأحيان لا تعرف الشركات سبب خسارتها الموظفين المؤهلين، فتقوم بإجراء مقابلات تهدف إلى تقصي البواعث الحقيقية التي تدفع العاملين إلى ترك وظائفهم، والحصول منهم على معطيات

«الكلام أو الكتابة دون تفكير كإطلاق النار دون تسديد».

ارنولد غلاسو

مؤلف

محددة حول أسباب تفاقم الشعور بالاستياء من الوظيفة أو من الشركة عموماً .

تجرى هذه المقابلات عادة كجزء من إجراءات الصرف من الخدمة، حيث يستلم الموظف راتبه الأخير، مرفقاً بالنصح والإرشاد حول التعويضات التي يتلقاها من الشركة أو الحكومة. وبعد إنهاء الإجراءات القانونية بين الطرفين توجه إلى الموظف المستقيل سلسلة من الأسئلة، سواء بشكل رسمي أو غير رسمي، لتحديد الأسباب التي دفعته إلى ترك العمل .

هناك الكثير من الإشكالات الخطيرة في اعتماد تلك الآلية. أولها أن الوقت غير مناسب أبداً للحصول على مثل تلك المعلومات الهامة. فالهدف الرئيسي لمقابلة إنهاء الخدمة هو الحصول على أكبر قدر ممكن من المعطيات، لا عن سبب استقالة هذه الموظف تحديداً، بل عن الظروف الموضوعية التي أدت إلى اتخاذه قرار الاستقالة .

لكن حتى المقابلات التي يتم الإعداد لها بالشكل الأمثل لا تظهر الحقائق ذات الصلة إن جرت خلال تلك الفترة. فالموظف الذي قرر ترك الشركة غالباً ما يحجم عن ذكر القصة كاملة في ذلك الوقت، وغالباً ما يكون لصيق الصلة بثقافة الشركة السائدة لدرجة تمنعه من تقييمها بشكل موضوعي. وقد يشعر بالقلق أحياناً أخرى خشية أن تنعكس أقواله سلباً على رسالة التزكية التي يطلبها من الشركة، أو قد يرفض التورط في قضايا إشكالية لا تعود عليه بفائدة مباشرة أو تتسبب بإزعاجه .

وجدت بعض الشركات أن إجراء المقابلات مع الموظفين السابقين بعد ستة أو ثمانية أشهر من تركهم العمل، يستتبط معلومات أشمل وأوفى من تلك التي يمكن استخلاصها في مقابلات إنهاء الخدمة التقليدية، سيما وأن الموظف خلال تلك الفترة يكون قد أمعن النظر غالباً في تجربته مع الشركة، وتضاءل خوفه من الانتقام أو من جرح مشاعر مشرف سابق. أضف إلى ذلك أن مقارنة العمل الجديد بالقديم توفر أرضية أكثر موضوعية لإطلاق الأحكام. في السنوات القليلة الماضية، أجرينا اختباراً غير رسمي لمعرفة مدى صحة هذه الفكرة، وتم أخذ عينة عشوائية من الموظفين الذين تركوا وظائفهم خلال مدة تراوحت بين ستة أشهر وسنة قبل الاختبار. ثم قمنا بإجراء مقابلات جديدة مع هؤلاء الموظفين وعقدنا مقارنة بين ما عرفناه آنذاك وما تم جمعه من معلومات خلال مقابلة نهاية الخدمة.

علاوة على الأسئلة المطروحة في مقابلات نهاية الخدمة، أضفنا عدة أسئلة لتوضيح الإجابات السابقة والاستفادة من خبرات الموظفين بعد ترك العمل (وسوف نقدم نماذج عن الأسئلة المناسبة لاحقاً في هذا الفصل).

رغم أن المقابلات الأصلية لإنهاء الخدمة قدمت معلومات مفيدة، إلا أن المقابلات اللاحقة التي أعقبت الصرف من الخدمة بستة أشهر أضافت رؤى مهمة وقيّمة حول جوانب محورية تتعلق بجو العمل، وثقافة الشركة، ومواقف الموظفين من مشرفيهم ورؤسائهم التي جرى التقليل من شأنها عند الاستقالة.

على سبيل المثال، أعربت ساره في مقابلة نهاية الخدمة عن رغبتها بترك العمل لقضاء وقت أكبر مع أطفالها، وتمسكت بموقفها ذلك طيلة أشهر ثلاثة، ثم وجدت وظيفة أخرى تعمل بها الآن بدوام كامل. حين سئلت عن السبب، أفادت بأن إمكاناتها وقدراتها على الابتكار في العمل لم تكن قط موضع تقدير في الوظيفة التي تركتها، وأنها شعرت أن من الأفضل الاهتمام بأسرتها

وأطفالها. لكنها أحست بالضجر بعد بضعة أشهر وهي تعمل الآن في مجال تحبده شخصيا. أضافت بعد ذلك أنها ما كانت لتفكر بترك عملها السابق لو استطاع رب العمل توظيف إمكاناتها والاستفادة منها بشكل أفضل.

أحد المشاركين في الدراسة التي أجريناها أعلم شركته السابقة في مقابلة نهاية الخدمة أن سبب تركه العمل مادي بحت، وفي الواقع انتقل بيتر إلى عمل آخر براتب أعلى. ورغم أنه أقر في المقابلة اللاحقة أن الحصول على المزيد من المال كان أمرا مهما بالنسبة له، وأنه أحب العمل في شركة السابقة، إلا أن أحد أسباب تركه العمل كان نظام التعويضات الذي يعتمد على الأقدمية لا على الأداء، وبالتالي «كان وصولي إلى الوضع المادي الذي أصبو إليه يقتضي سنوات طويلة من العمل في تلك الشركة». وحين سئل عن سبب عدم الإفصاح عن ذلك في مقابلة إنهاء الخدمة، أجاب بأن ذلك ما كان ليغير كثيرا في طبيعة الأمور، لأن الثقافة السائدة في الشركة كانت تقليدية ومحافظه، ولأن الإدارة لم تكن مستعدة للاستماع إلى اقتراحات الموظفين.

أعرب الموظفون السابقون في إحدى الشركات عن استيائهم لهيمنة «الدوائر الداخلية المتنفذة» على مقدرات الشركة وإدارتها بأسلوب ديكتاتوري، وكانوا يخشون من أن مجرد ذكر ذلك في مقابلة نهاية الخدمة سوف يستخدم ضدهم وضد أصدقائهم ممن تابعوا العمل في نفس الشركة.

هل يعني ذلك أنه يتوجب تأجيل مقابلات نهاية الخدمة ستة أشهر؟ ليس بالضرورة، إذ إن مقابلة نهاية الخدمة، إن جرى الإعداد لها بشكل جيد، تعطي الشركة رؤية واضحة عن الطريقة التي ينظر فيها الموظفون إلى مؤسستهم؛ كما يمكن لها أن تشير إلى مكامن الخلل التي يجب تصحيحها فوراً، مثل خرق بعض القوانين والأنظمة المرعية. لكن الحصول على تحليل عميق وجوهري لماهية الأسباب التي دفعت الموظف السابق إلى الاستقالة أو حتى التفكير بترك

العمل يقتضي إجراء مقابلات لاحقة بعد ستة أشهر. وسوف نتطرق في الفصل الحالي إلى مناقشة كيفية إجراء مثل هذه المقابلات ونوعية الأسئلة التي يتوجب طرحها.

أسئلة يتوجب طرحها في مقابلة إنهاء الخدمة

شهدنا عددا كبيرا من مقابلات إنهاء الخدمة، وكان للأسئلة في معظمها طابع سطحي لم يقدم أية معلومات مهمة. وللحصول على مثل هذه المعلومات الهادفة والجوهرية التي ستساعد الشركة على تحديد ومعالجة المشاكل التي أدت إلى ترك الموظفين الأكفاء لأعمالهم، لا بد من الإعداد المسبق والدقيق للمقابلة.

من الأقوال المأثورة

«إن المشكلة لا تكمن في أن الناس لا يعرفون، بل في أنهم يعرفون الكثير من الأشياء المغلوطة».

جون بيلنغ،

كاتب أمريكي ساخر

بادئ ذي بدء، يجب أن لا يقوم المشرف المباشر على الموظف المستقيل بإجراء مقابلة نهاية الخدمة، بل يستحسن أن يقوم بأداء تلك المهمة شخص أكثر موضوعية وحيادية، كأحد موظفي قسم الموارد البشرية أو مدير آخر من مدراء الشركة.

ومثلما هو الحال في مقابلات التوظيف أو التقييم الدوري للعاملين، يفضل بدء مقابلة إنهاء الخدمة بعملية بناء الثقة والتواصل، وذلك بطرح أسئلة عامة لا تضع الموظف موضع الاتهام أو تدفعه لاتخاذ موقع الدفاع عن النفس. وينبغي أن لا يكون السؤال الأول حول سبب ترك الموظف أو الموظفة العمل في الشركة، بل يفضل المبادرة بسؤال من قبيل: «أخبرني عن طبيعة العمل الذي كنت تؤديه في آخر مهمة أوكلت إليك». من شأن سؤال كهذا فتح باب الحوار، ومساعدة الشخص الذي يجري المقابلة على تقييم ما إذا كانت

تلك فعلا طبيعة العمل التي يتوقع المرء القيام بها في وظيفة كهذه، ذلك أن أحد أهم أسباب ترك الموظفين الأكفاء أعمالهم يكمن في الهوة الفاصلة بين ما توقعوا القيام به وبين ما قاموا به فعلا على أرض الواقع. قد تجد باحثة متخصصة في أوضاع السوق نفسها غارقة في جمع إحصائيات تستهلك كل وقتها وجهدها، في حين كانت تتوقع القيام بتحليلات متعمقة في مجال تخصصها.

معلومات وإرشادات تكتيكية

استخدم الأسئلة المقترحة كدليل عمل لاستخلاص العبر من مقابلة نهاية الخدمة، وأعد صياغة الأسئلة تبعا للوضع الخاص والمحدد للشخص الذي تجري مقابله. بعد كل جواب اطرح المزيد من الأسئلة اللاحقة للحصول على المزيد من المعلومات.

تقدم فيما يلي بعض الأسئلة المهمة التي يتوجب طرحها في مقابلة نهاية الخدمة، وبعض الإشارات الدالة على ما يجب البحث عنه لتفسير الإجابات.

أسئلة حول طبيعة العمل

- ما هو أكثر/أقل شيء أعجبك في عملك السابق؟

هل ينبع ذلك من عوامل شخصية أم متعلقة بطبيعة العمل؟ تشكل إجابة الموظف المستقيل، ومجموعة الإجابات المأخوذة من المقابلات مع موظفين آخرين تركوا نفس العمل، نموذجا واضحا يقدم رؤية شاملة حول ماهية هذا العمل وطبيعته.

- ما هو رأيك بالتعويضات التي حصلت عليها؟

يترك الكثير من الموظفين أعمالهم بحثا عن راتب أعلى، ويشعر آخرون أنه كان عليهم الحصول على المزيد من المال، رغم أنهم كانوا يتقاضون معدل الراتب العام لتلك الوظيفة. يجب أخذ هذا الأمر بعين الاعتبار وتقييم

الإجابات عن هذا السؤال في ضوء سياسة التكافؤ في رواتب العاملين تبعا لفئة الوظيفية، وأساليب منح العلاوات، وتطبيق نظام تعديل التعويضات في الشركة بشكل صحيح، الأمر الذي سيساعد من يجري المقابلة على تحديد الآليات المتبعة في منح العلاوات ومقارنتها مع ما تدفعه باقي الشركات في نفس المنطقة أو النشاط التجاري.

- ما هو رأيك بمدى التقدم الذي أحرزته في هذه الشركة؟

يدعي عدد كبير من الموظفين أنهم تركوا العمل لعدم توفير الشركة الفرص المناسبة للحصول على ترفيعات وترقيات. وغالبا ما تخفي هذه الإجابة وراءها الأسباب الحقيقية لترك العمل. مع ذلك، يجب دراسة توقعات كل موظف فيما يتعلق بدرجة التقدم التي سيحققها في الشركة، وربطها بالفرص الفعلية المتاحة للتقدم في الوظيفة التي كان يؤديها. وقد يشير ذلك إلى الممارسات الخاطئة في عمليات اختيار الموظفين أو وضعهم في المكان غير المناسب، إذ غالبا ما تبحث الشركات عن أشخاص يتمتعون بكفاءات أعلى من متطلبات الوظيفة، نتيجة إصرارها على ضرورة أن يكون جميع الموظفين لديها مدراء محتملين في المستقبل. لكن لسوء الحظ، فإن فرصة تحقيق ذلك الهدف كثيرا ما تكون محدودة جدا، مما يؤدي إلى نفاذ صبر الموظف وشعوره بالإحباط، الأمر الذي يدفعه إلى ترك العمل. إذا تكررت الشكوى من الفشل في إحراز تقدم في العمل خلال مقابلات إنهاء الخدمة، فإن ذلك قد يكون مؤشرا يدل على حاجة الشركة لإعادة تقييم معايير وإجراءات التوظيف، وبرامج التأهيل، وخطط المستقبل المهني لجميع العاملين لديها.

- ما رأيك بشروط العمل المتوفرة في الشركة؟

أتاحت الإجابات عن هذا السؤال جمع معلومات وافية عن قضايا لم تكن الشركات تعتبرها مهمة، لكنها أزعجت الكثير من الموظفين لدرجة دفعتهم إلى ترك العمل، رغم أنها قضايا بسيطة ويمكن تصحيحها بيسر وسهولة.

أسئلة حول الإشراف على العمل

- ما هي أكثر - أقل الأشياء التي أعجبتك في أسلوب الإدارة الذي يتبعه

المشرف المسؤول عن عملك؟

نظرا لأن العديد من المشاكل التنظيمية في الشركات تنتج عن إشكالات مع المشرفين المسؤولين عن العمل، يجب البحث بإسهاب في هذا المجال، خصوصا في حال ترك عدد كبير من الموظفين عملهم في قسم من الأقسام. وسوف يكشف ذلك عما إذا كان المشرف متشبثا برأيه أو عنيدا أو سلطويا، وهل يشجع روح التعاون والمشاركة أم لا. حاول التمهّك بشكل أعمق في طريقة تعامله مع شكاوى الموظفين، إذ يميل بعض المشرفين إلى وضع أنفسهم موضع الاتهام واعتبار أية شكاوى أو ملاحظة بمثابة إهانة شخصية؛ في حين يأخذ آخرون الوقت الكافي لمناقشة أدق تفاصيل المظالم والشكاوى. كما يساعد ذلك على إبراز الجوانب الإيجابية لكل مشرف أو رئيس فريق عمل، حيث يمكن تعزيزها لدى إعلامه بنتيجة المقابلة.

. هل يميل مشرفك أو رئيس فريق عملك إلى محاباة بعض الموظفين

وظلم بعضهم الآخر؟

المحاباة من جهة، والتحيز من جهة أخرى، سببان رئيسيان لشعور العاملين بالاستياء. وبمقدور السؤال أعلاه تحديد المجالات التي تتجسد فيها مظاهر «الشللية»، والتسامح، أو الإجحاف والتحيز، سواء كان السبب في ذلك دينيا أو قوميا أو عنصريا، أو تمييزا ضد المرأة وكبار السن. وقد تساعد معرفة ذلك في تجنب الشركة مشاكل قانونية محتملة وبالغة التعقيد والخطورة، كما تمنحها الفرصة لتصحيح تلك الأخطاء المسلكية.

. علاوة على مشرفك المباشر ورئيس فريق العمل، ما هي تجربتك في

التعامل مع رؤسائك الآخرين أو باقي مدراء الشركة؟

يتيح هذا السؤال فرصة الحصول على معلومات حول أشخاص آخرين في مواقع قيادية في الشركة، من وجهة نظر مرؤوسين لا يتبعون لهم مباشرة. وقد يوفر ذلك رؤية مشاكل أخرى ربما تؤدي إلى ترك الموظفين الأكفاء أعمالهم لأسباب لا علاقة لها بالمشرف المسؤول. على سبيل المثال، كان السبب الأساسي في ترك العديد من الموظفين أعمالهم يرجع إلى تكبر وتعجرف المدير المسؤول عن رؤساء فرق العمل، والذي رفض العديد من الأفكار الخلاقة والمبتكرة بعد موافقة رئيس الفريق المباشر.

معلومات وإرشادات تكتيكية

ليس بمقدور رئيس فريق العمل أو المشرف المباشر على الموظف المستقيل إجراء مقابلة إنهاء الخدمة بشكل موضوعي، بل يجب أن يقوم بهذه المهمة أحد كوادر قسم الموارد البشرية، أو شخص آخر من الإدارة، أو مستشار من خارج الشركة.

أسئلة إضافية لاكتشاف مشاكل محددة

. ما الذي كان بالمستطاع فعله بطريقة مختلفة في هذا السياق؟

إن إجابة صريحة عن هذا السؤال قد تكشف بعض أو كل الأسباب الحقيقية الكامنة وراء استياء الموظف من عمله، الأمر الذي يلفت الانتباه إلى وجود مظاهر سلبية في مناخ العمل لم تكن الشركة على علم بها.

. ما الذي كان سيقنعك بالبقاء في العمل لفترة أطول؟

عندما طرح أحد المدراء هذا السؤال على عامل تقني عالي الكفاءة، أصابته الدهشة حين علم أن العامل قد ناقش أسباب استيائه عدة مرات مع مشرفه المباشر، وتلقى وعودا كثيرة بحل الاشكالات دون اتخاذ أية إجراءات عملية.

أسئلة تختصر فحوى المقابلة

. لو سنحت لك الفرصة لتناقش مع أعلى الكوادر القيادية رأيك بهذه

الشركة، فما الذي كنت ستقوله ؟

كثيرا ما ينجم عن هذا السؤال المفتوح رؤى وآفاق جديدة ومثيرة للاهتمام. دع الشخص يتكلم بصراحة، وتجنب توجيه الأسئلة التي تقوده إلى رد محدد أو تؤثر في إجاباته. شجعه على التعبير عن حقيقة مشاعره ومواقفه واقتراحاته ومشاكله ومخاوفه وآماله المرتبطة بالشركة. إن كان الموظف قد قبل عرض عمل من شركة أخرى فاسأله:

. ما الذي يمنحك إياه عملك الجديد ولم تستطع الحصول عليه في

هذه الشركة ؟

لربما تكرر الإجابة عن هذا السؤال بعض الحقائق التي تم استخلاصها من قبل، لكنها قد تكشف أيضا بعض الآليات والطرائق التي فشلت الشركة من خلالها في تحقيق آمال الموظف وأهدافه وتوقعاته.

إن لم تكشف الإجابات عن الأسئلة السابقة الأسباب الحقيقية لترك

الموظف عمله، فاطرح السؤال التالي بشكل مباشر ومحدد:

- لماذا تترك الشركة في هذا الوقت بالذات؟

قد تكون بعض المشاكل التي تكشفت خلال مقابلة إنهاء الخدمة موجودة منذ فترة طويلة، ولربما اعتبر غيرها ثانويا إلى أن اتضح خطورته الآن. يجب العمل في هذه الحالة على اكتشاف الأسباب المباشرة التي دفعت الموظف إلى الاستقالة في هذا الوقت تحديدا. هل ساءت الأمور أكثر؟ هل يمكن تقديم توصيات للإدارة باتخاذ الخطوات التي من شأنها منع تكرار أو تفاقم المشاكل لدرجة دفع الموظفين إلى الاستقالة؟

تستغرق مقابلات نهاية الخدمة التي جرى الإعداد لها بصورة جيدة ساعة أو أكثر في معظم الأحيان، ويمكنها تقديم رؤية واضحة حول آراء الموظفين المستقلين بالشركة، وكيفية التغلب على السلبيات ودعم الجوانب الإيجابية في محيط العمل.

أسئلة تطرح على الموظفين العاملين لفترة قصيرة

من الأقوال المأثورة

«المهم معرفة كيفية تقبل كافة الأمور بهدوء».

نظرا لأن عددا كبيرا من الموظفين

يتركون العمل في الأشهر القليلة الأولى من

تعيينهم، يبدو من الأهمية بمكان تقصي هذه

المشكلة بكامل أبعادها. قد يؤدي ذلك أحيانا

إلى تكشف حقائق تنعكس إيجابا على برامج

بريطاني من القرن التاسع

التأهيل، أو الأساليب المتبعة في عملية التوظيف، أو مراحل عملية التوجيه، أو

احتمالات المبالغة في إغراء المرشحين بالانضمام إلى الشركة.

نقدم فيما يلي بعض الأسئلة التي يمكن طرحها على الموظفين الذين

تركوا العمل خلال ستين يوما من تعيينهم :

- عندما باشرت العمل هنا، ما الذي أعجبك في هذه الشركة وكيف تغير

ذلك؟ ولماذا؟

يشعر معظم الناس بالإثارة والحماس لدى مباشرة العمل في أي وظيفة

جديدة. وغالبا ما يعتبرها الكثيرون تحديا شخصيا وفرصة لإثبات الذات. لكن

لسوء الحظ، يخيب ظن بعضهم فور استلام العمل تقريبا، في حين يحافظ

آخرون على تفاؤلهم وموقفهم الإيجابي لفترة أطول، وسرعان ما يصددهم واقع

الحال فيبهت حماسهم، وينقلب تفاؤلهم تشاؤما، ويعتقدون بأنهم ارتكبوا خطأ

فادحا بقبول الوظيفة، فيختارون الاستقالة والانتقال إلى موقع آخر يحقق لهم

الرضا والقناعة. والمؤكد أن تحديد العوامل التي أدت إلى كل هذا يمكن الشركة من تصحيح أو تلاقي الأخطاء مستقبلا لمنع استقالة الموظفين الجدد في فترة مبكرة.

- إلى أي مدى وضعتك الإدارة في صورة العمل الجديد قبل قبوله؟ متى بدأت العمل؟ ومتى تم تدريبك عليه؟

يجب أن يكون الشرح وافيا وشاملا لكل جوانب الوظيفة، ويفترض بقسم الموارد البشرية في الشركة إعطاء المتقدم معلومات كافية للتأكد من أنه تفهم تماما نوعية العمل الذي استخدم للقيام به. كما يفترض بالمسؤول عن توجيه الموظف الجديد تزويده بكافة التفاصيل عن الشركة عموما وعن عمله المحدد فيها. في حين يجب على المختص بشؤون التأهيل أو المشرف المباشر تدريب الموظف الجديد بدقة على الجوانب العملية والإجرائية التي يتوجب القيام بها. إذ ينجم العديد من أسباب الاستياء عن فشل المؤسسة في شرح طبيعة العمل بوضوح والتأكد من أن الموظف الجديد قد فهمها تماما.

- اخبرني عن وظيفتك السابقة قبل مجيئك إلى هذه الشركة. ما هي الجوانب التي استمتعت بها في ذلك العمل مقارنة بالمهمة التي أوكلت إليك في شركتنا؟

تساعد الإجابة عن هذا السؤال في تحديد مواضع الفشل في إجراءات التوظيف، فلو تم التدقيق برغبات المتقدم خلال مقابلة التعيين لوferت الشركة على نفسها المال، والوقت، والعناء، والجهد، والإرباك الذي يسببه توظيف شخص لا يجد متعة أو قناعة ذاتية في المنصب المعروض.

- متى بدأت تشعر أنك ارتكبت خطأ في قبول هذه الوظيفة؟ وما الذي حدث آنذاك فولد هذا الإحساس؟

غالبا ما يكون هنالك عامل واحد يعجل في تدهور وضع الموظف ويغير موقفه تجاه العمل الذي يؤديه. وقد يكون مرد ذلك إلى الطريقة التي يتعامل

بها المشرف أو رئيس فريق العمل مع الموظف الجديد، أو مجرد ملاحظة عابرة من موظف آخر حركت لديه مشاعر الاستياء والأفكار السلبية؛ أو ربما يكون السبب مهمة محددة أوكلت إليه. يجب الاستقصاء والبحث عن هذا العامل بجدية، مع الأخذ بعين الاعتبار احتمال أن لا يكون شيئاً محددًا بل مجرد شعور عام بالحنق. حاول تحديد السبب، واسأل:

- قلت إنك لم تكن سعيدا بالعمل هنا، هل لك أن تخبرني عما جعلك تشعر بالاستياء تجاه الشركة؟

ما تحاول فعله هنا هو التعرف إلى مآخذ الموظف على ثقافة الشركة السائدة، وقد يشكل ذلك مفتاحا لتفهم الشعور العام بالاستياء وعدم الرضى. عليك تقصي الأسباب الدفينة لهذا الإحساس بدقة وحذر. تابع كل تعليق يبديه الموظف على النحو التالي :

الموظف: «شعرت أن الفريق يعتبرني غريبا دخيلا، ورغم أن مهاراتي لا تقل شأنًا عن مهارات باقي أعضائه، وربما تبرزها أحيانا، إلا أنهم لم يسألوني رأيي قط، ولطالما قاطعوني عند عرض اقتراحاتي» .

المسؤول عن إجراء المقابلة: «أتفهم تماما سعيك بالإحباط، لكن هل تصرف كل زملائك على هذا النحو؟» .

الموظف: «بعض الشباب والصبايا كانوا متفهمين، لكن الفريق بأسره واقع فعليا تحت سيطرة تشاك ل.، وهو واحد من أولئك الأشخاص الذين يدعون المعرفة بكل علم. كان الجميع يخشون جانبه ولا يجروُن على مخالفته. حتى عندما يتكلم بطريقة ساخرة وسليطة كانوا يوافقونه الرأي علانية أو يلزمون جانب الصمت خشية إزعاجه. بعد أن أسكتني عدة مرات اشتكيت لرئيس فريق العمل لكنه على ما يبدو كان يخشى التدخل، فقد انحصر همه في تجنب المواجهة ومتابعة العمل» .

في كثير من الأحوال، يبقى السبب غامضاً ولا يمكن إرجاعه إلى عامل محدد بعينه بل إلى الجو العام الذي يسود الشركة. على سبيل المثال، ترك العديد من الموظفين إحدى الشركات نتيجة الإحساس بأنهم واقعين دائماً تحت ضغط العمل المستمر خلال الأشهر الأولى من تعيينهم، في حين استقال آخرون من شركتهم لأنها بيروقراطية جداً، بينما شعر الموظفون الجدد في مؤسسة ثالثة بأنهم لم يتلقوا ما يكفي من الإرشاد والتوجيه.

في إحدى الشركات المتخصصة بالتكنولوجيا المتطورة، كانت الحاجة ماسة لوجود موظفات وموظفين على درجة عالية من الإبداع والابتكار تؤهلهم لأخذ زمام المبادرة والعمل باستقلالية في العديد من المشاريع. لكن ثقافة الشركة السائدة لم تقدم إلا تشجيعاً نظرياً وكلامياً على الابتكار، ورغم إعلام الموظفين الجدد في مقابلات التعيين أن قدرتهم على الإبداع سوف يجري توظيفها والاستفادة منها، إلا أنهم شعروا بعد ستة أشهر من بدء العمل أن الشركة فرضت عليهم قيوداً صارمة كبتت إبداعاتهم تحت ستار ضرورة الانتظار حتى «يتعرفوا إلى قواعد وأنظمة العمل» أولاً. لسوء الحظ، نفذ صبر عدد من أكثر الأشخاص إبداعاً وذكاءً فاستقالوا حين تجاهلت الشركة أفكارهم وآراءهم.

بعد إجراء سلسلة من المقابلات التي تم الإعداد لها بشكل دقيق ومتعمق مع موظفين عملوا لفترة قصيرة لديها، استطاعت الشركة تعديل سياساتها لتتلاءم مع حاجات الموظفين الجدد، حيث سمحت لهم بالتعرف على «أنظمة وقواعد العمل» في فترة أقصر، وأتاحت لهم فرصة الاستفادة من قدراتهم الابتكارية والإبداعية خلال فترة التأهيل والتدريب.

المقابلة اللاحقة بعد ستة أشهر من إنهاء الخدمة

كما أشرنا آنفاً في هذا الفصل، يمكن للمقابلات التي تجري بعد ستة أشهر من ترك الموظف عمله أن تزودنا بمعلومات قيمة ومفيدة لأبعد الحدود. ويمكن إجراء هذه المقابلات بطرق عدة:

١. بريديا: حيث ترسل استمارات استبيان إلى كل الموظفين السابقين ممن تركوا العمل طوعا بعد ستة أشهر من استقالتهم. تتشابه أسئلة الاستبيانات مع الأسئلة المطروحة في مقابلة نهاية الخدمة، مع إضافة أسئلة أخرى حول رأي الموظف الآن بشركته السابقة. تعتبر هذه الطريقة قليلة التكلفة لكنها أيضا قليلة الجدوى، ففي الاختبار الذي أجريناه لتقدير مدى فعاليتها، لم تتجاوز نسبة الردود التي تلقيناها ١٢٪ من مجموع الاستبيانات المرسلة، وتضمن معظمها معلومات سطحية ومستعجلة. وعندما تم إجراء مقابلات لاحقة على الهاتف مع من شملهم البحث، استطعنا الحصول على معلومات أكثر قيمة وأهمية.

٢. هاتفيا: كانت النتائج ممتازة في معظم المقابلات التي أجريناها بالهاتف، مستخدمين الأسئلة المذكورة أدناه كدليل عمل.

٣. شخصيا: قدمت المقابلات الشخصية مع الموظفين السابقين أفضل النتائج وأكثرها قيمة وأهمية، رغم استهلاكها الكثير من الوقت والتكاليف. نسبة عالية من الفئات التي رغبنا بإجراء اللقاء معها رفضت أو اعتذرت أو لم تتمكن من الاجتماع بنا.

٤. عبر المجموعات المركزية: تمت دعوة العديد من الموظفين السابقين للمشاركة في مجموعات مركزية يتألف كل منها من ستة إلى عشرة أشخاص، بمشاركة استشاريين مختصين لمناقشة تجربتهم وموقفهم من شركتهم السابقة لقاء مكافأة رمزية نالها كل منهم. وفي الحوار المفتوح الذي أداره أحد الاستشاريين، عبر المشاركون عن مشاعرهم السلبية والإيجابية على حد سواء تجاه شركتهم، الأمر الذي عاد على الشركة بفائدة جمة من حيث كم ونوعية المعلومات. ومع ذلك تبقى جدوى المجموعات المركزية مشروطة بوجود أعداد كبيرة من الموظفين السابقين.

الأسئلة التي يتوجب طرحها

سواء أُجريتَ المقابلة شخصياً أو عبر الهاتف، يجب البدء بشكر الشخص المعني على تعاونه لتحديد الجوانب الإيجابية والسلبية خلال تجربته في العمل مع الشركة.

وحالما يتم بناء الثقة، يتوجب البدء بتوجيه نفس الأسئلة التي طرحت في مقابلة إنهاء الخدمة، مع الإصغاء بانتباه ومقارنة الإجابات الحالية بتلك الواردة في استمارة المقابلة الأصلية. كما يتوجب البحث والتقصي عن أية معلومات إضافية يمكن الحصول عليها.

إضافة إلى ذلك، يمكن توجيه الأسئلة التالية واستخدامها في أماكنها المناسبة خلال المقابلة:

- ما الذي يقدمه لك عملك الحالي ولم تستطع الحصول عليه في شركتنا؟

- ما هي الأشياء التي أعجبتك في شركتنا ولا تتوفر لك الآن في عملك الحالي؟

- من خلال تجربتك في الأشهر التي تركت فيها العمل في شركتنا، ما الذي تقترحه لجعلها مكاناً أفضل للعمل؟

- هل تقبل تسلم منصب آخر في شركتنا إن توفر؟ إن كان جوابك بالإيجاب، ما هو نوع العمل الذي يثير اهتمامك؟

خلاصة وجوهر البحث

■ في كل مرة يستقيل فيها أحد الموظفين، يصبح من الأهمية بمكان تحديد السبب الحقيقي، وهذا ليس بالأمر السهل نظراً لعدم توضيح السبب أحياناً حتى بالنسبة للشخص المستقيل نفسه. وقد يكون السبب متأسلاً في عمق ثقافة الشركة بحيث أثار استياء الموظف بشكل غير مباشر.

■ الهدف الأساسي لمقابلة إنهاء الخدمة لا يكمن في معرفة السبب الذي دفع الموظف للاستقالة، بل في استخلاص ما أمكن من معلومات حول الظروف المحيطة التي دفعته لاتخاذ قرار الاستقالة.

■ حتى المقابلات التي أعدت بشكل دقيق ومحكم قد لا تنجح في كشف أسباب الاستقالة الحقيقية إن تم إجراؤها فور إنهاء الخدمة. وقد وجدت بعض الشركات أن إجراء هذه المقابلات بعد ستة إلى ثمانية أشهر من ترك موظفيها السابقين العمل يستتبط معلومات أكثر أهمية وقيمة من تلك التي توفرها مقابلات إنهاء الخدمة التقليدية.

■ يجب إعداد الأسئلة إعداداً جيداً قبل طرحها في مقابلة إنهاء الخدمة، وذلك بهدف الكشف ليس فقط عن أسباب استقالة هذا الموظف أو ذاك، بل عن الأسباب الأساسية الكامنة وراء الشعور العام بالاستياء في الشركة.

