



Building strength and sustainability in your workforce.

## How to Reduce Employee Turnover

## Comment réduire le roulement du personnel

Assurer la solidité et la stabilité de votre effectif.

by / par Merge Gupta-Sunderji

**O**FTEN, WHEN ONE TALKS about organizational sustainability, the reference is to financial health. Usually that translates into equipment, inventory, technology, or intellectual property; or it indicates levels of revenues and expenses. But there is another equally important resource every leader should keep a careful eye on—people. Because no organization can run without expertise and experience, it's just as important to build strength and sustainability in your workforce as it is to build it on your balance sheet. As a leader, you need to create an organization or department where people come—and want to stay!

So what does it take to get expertise and keep experience? Why do some companies have highly-engaged workforces and others resemble a revolving door with employees leaving as fast as they arrive? A good place to begin to find the answers is a classic study published in 1968 by psychologist Frederick Herzberg.

Herzberg identified intrinsic factors in employee motivation such as achievement, recognition for achievement, the work itself, responsibility, growth, and advancement; and extrinsic factors such as company policy and administration, supervision, interpersonal relationships, working conditions, salary, status, and security.

He discovered that not only were the factors that produced job satisfaction separate and distinct from those that lead to job

dissatisfaction, but that the intrinsic factors (or motivators) were the primary causes of satisfaction, and the extrinsic factors (or de-motivators) were the primary causes of unhappiness on the job. It is important to understand that since these factors are separate and distinct, job satisfaction and dissatisfaction are *not* opposites of each other. The opposite of job satisfaction is

not job dissatisfaction, but rather, *no* job satisfaction; and similarly, the opposite of job dissatisfaction is not job satisfaction, but no job dissatisfaction. This is important because it is *the presence of de-motivators (job dissatisfaction) AND the absence of motivators (no job satisfaction)* that cause employees to jump ship. In other words, employee turnover is highest in organizations where employees encounter negative extrinsic factors AND lack positive intrinsic factors.

Therefore, it follows that companies can reduce employee turnover by first focusing on removing de-motivators and, second, boosting motivators. Ironically, most traditional models of management take the opposite approach—they focus more on creating motivators rather than removing de-motivators. With

this key aspect in mind, here are two proven actions you can take to increase employee engagement and stop your best people from walking out the door.

### #1: Invest in Yourself

In other words, become a great supervisor or manager. Remember that quality of supervision is a key extrinsic factor. When an immediate

**It's just as important to build strength and sustainability in your workforce as it is to build it on your balance sheet.**

manager lacks good leadership skills, it is one of the top two reasons employees jump ship. Many new managers struggle with the key transition that occurs in a new supervisory role—moving from a job in which they were rewarded for getting things done to a position where they are now responsible for getting other people to get things done. So take the time to deliberately and consciously become a better leader. Read, attend training courses, and model yourself after other leaders you admire. Make a commitment to do at least one thing a month that will help you become a better leader. One month attend a leadership development course; in the next read a book or article about effective leadership; and in another, share your knowledge and experience as a leader with others on a blog.

## #2: Reduce Perceived Bureaucracy

As much as you can, cut out the red tape. Perceived bureaucracy in company policies and administration is the second of the two top reasons good people leave. Now you may think that if you work in a large organization (or the government), bureaucracy is impossible to eliminate. Don't underestimate your impact! While you may not be able to entirely eradicate "red tape," you can buffer your employees from its outcomes. Intervene when administrative tasks are becoming onerous; volunteer to deal with bureaucratic issues so that your staff can focus on their key responsibilities. Even just cushioning your employees from the effects of bureaucratic decisions will go a long way towards reducing disengagement.

These two actions will directly impact the two most common reasons employees quit their jobs. Focusing on these specifically, and increasing your awareness of Herzberg's factors generally, will help you reduce turnover in your department or organization, and build strength and sustainability in your people for the long-term. ■

QUAND ON PARLE de durabilité organisationnelle, on fait souvent référence à la santé financière que l'on mesure par l'examen du matériel, des stocks, de la technologie, des biens intellectuels ou des niveaux de produits et de charges. Aucun dirigeant ne peut cependant viser la durabilité organisationnelle s'il n'accorde pas la même importance aux ressources humaines. Une organisation ne pouvant fonctionner sans expertise et expérience, elle doit assurer la solidité et la stabilité tant de son effectif que de ses résultats financiers. À titre de dirigeant, vous devez bâtir une organisation ou un service où les gens veulent travailler et surtout rester!

Que faut-il pour obtenir l'expertise voulue et conserver l'expérience nécessaire? Pourquoi certaines entreprises peuvent-elles compter sur un personnel dévoué alors que d'autres n'arrivent pas à retenir leurs employés? On peut trouver une piste de réponse à ces questions dans une étude reconnue publiée en 1968 par le psychologue Frederick Herzberg.

M. Herzberg a défini des facteurs intrinsèques de motivation du personnel comme l'accomplissement, la reconnaissance, l'intérêt du travail proprement dit, les responsabilités, l'avancement et le développement des compétences, et des facteurs extrinsèques comme la politique et l'administration de l'entreprise, le système de supervision, les relations interpersonnelles, les conditions de travail, le salaire, le statut et la sécurité.

Il a découvert d'une part que les facteurs de satisfaction au travail agissaient de manière indépendante des facteurs d'insatisfaction au

travail et d'autre part que les facteurs intrinsèques (facteurs de motivation) déterminaient principalement la satisfaction tandis que les facteurs extrinsèques (facteurs de démotivation) déterminaient principalement l'insatisfaction au travail. Il est important de comprendre ce mécanisme puisque les facteurs étant indépendants, le contraire de la satisfaction n'est pas l'insatisfaction, mais bien l'absence de satisfaction. De la même manière, le contraire de l'insatisfaction est l'absence d'insatisfaction. Ces notions sont importantes, car c'est à cause de

## Une organisation doit assurer la solidité et la stabilité tant de son effectif que de ses résultats financiers.

*la présence de facteurs de démotivation (insatisfaction au travail) ET de l'absence de facteurs de motivation (absence de satisfaction au travail) que les employés quittent l'entreprise. Autrement dit, le roulement du personnel est plus élevé dans les organisations où les employés sont confrontés à des facteurs extrinsèques négatifs ET à un nombre insuffisant de facteurs intrinsèques positifs.*

Par conséquent, les entreprises qui veulent réduire le roulement du personnel doivent d'abord s'efforcer de supprimer les facteurs de démotivation pour ensuite accroître les facteurs de motivation. Or, la plupart des modèles de gestion habituels préconisent l'inverse et favorisent l'accroissement des facteurs de motivation plutôt que la diminution des facteurs de démotivation. Les deux mesures ci-dessous ont fait leurs preuves et pourraient vous être utiles pour accroître la motivation de vos employés et retenir vos meilleurs éléments.

### 1) Investissez dans vous-même

Autrement dit : devenez un excellent supérieur ou directeur. La qualité de la supervision est un facteur extrinsèque clé. L'un des deux principaux motifs de départ des employés est l'absence de bonnes qualités de chef chez leur supérieur immédiat. Beaucoup de nouveaux dirigeants ont de la difficulté à passer d'un poste où ils étaient récompensés pour effectuer un travail à un poste où ils doivent obtenir des *autres* qu'ils fassent le travail. Prenez le temps de devenir sciemment et consciemment un meilleur chef. Lisez, suivez des cours et prenez modèle sur d'autres dirigeants que vous admirez. Prenez l'engagement de faire au moins une fois par mois une activité qui vous aidera à devenir un meilleur chef (suivre un cours de développement du leadership, lire un livre ou un article sur le leadership efficace, faire part aux autres de vos connaissances et de vos expériences de chef en rédigeant un blogue).

### 2) Réduisez l'impression de bureaucratie

Réduisez le plus possible les chinoeries administratives. L'impression de bureaucratie

donnée par les politiques et l'administration de l'entreprise représentent le deuxième motif de départ le plus fréquent des employés efficaces. Si vous travaillez dans une grande organisation (ou dans la fonction publique), il peut vous sembler impossible d'éliminer la bureaucratie, mais ne sous-estimez pas votre pouvoir d'action. Vous ne réussirez probablement pas à l'éradiquer, mais vous pouvez atténuer ses répercussions sur vos subordonnés. Intervenez lorsque le fardeau administratif devient trop lourd et portez-vous volontaire pour vous occuper de la paperasserie

afin que votre personnel puisse se consacrer à ses principales responsabilités. Le simple fait de protéger vos employés des effets de décisions bureaucratiques contribuera grandement à réduire les facteurs de démotivation.

Ces mesures influenceront directement sur les deux principales raisons pour lesquelles les employés démissionnent. En vous concentrant sur ces mesures en particulier et en améliorant votre compréhension des facteurs d'Herzberg en général, vous pourrez réduire le roulement du personnel dans votre service ou votre organisation et assurer la solidité et la stabilité à long terme de votre effectif. ■

.....  
**MERGE GUPTA-SUNDERJI, MBA, CSP, CGA, turns managers into leaders. This speaker/author gives people practical tools to achieve leadership and communication success. Join the conversations at [www.mergespeaks.com/blog](http://www.mergespeaks.com/blog) or contact her at 403.605.4756.**

► **MERGE GUPTA-SUNDERJI, MBA, CSP, CGA, transforme les gestionnaires en leaders. Conférencière et auteure, elle fournit des outils pratiques aidant à mieux communiquer et diriger. Participez aux discussions à [www.mergespeaks.com/blog](http://www.mergespeaks.com/blog) ou contactez Merge au 403.605.4756.**