

PRIMER: KAKO ZADRŽATI NAJBOLJE ZAPOSLENE U KOMPANIJI?



Nedavno istraživanje uglednog svetskog časopisa „Forbs“ pokazalo je da tek 38 odsto zaposlenih misli kako njihov menadžment iskreno brine o zadovoljstvu i dobrobiti zaposlenih. Svetski sajтови su prepuni istraživanja i stavova o tome zašto ljudi donose odluke o promeni radnog mesta, šta su izvori nezadovoljstva i kako je teško doći do kvalitetnih radnika. Prema jednom od zanimljivijih istraživanja, dobra polovina ispitanih izjavila kako nikada ne dobije pohvalu svojih menadžera za dobro obavljeni posao.

Stvar je tim neprijatnija, kada su u pitanju zemlje u tranziciji, koje su u principu u svetskom vrhu u još jednoj od negativnih karakteristika: odlivu stručnih kadrova. Povrh toga, na svetskom nivou je u toku smena generacija. Bejbi-bumere koji odlaze u penziju, zamenjuje generacija Y koja u ukupnom broju donosi gotovo upola manje radne snage od bejbi-bumera. Nije ni čudo da se preduzetnici, poslodavci, menadžeri... žale kako je jako teško pronaći kvalitetne radnike.



„Okrenimo“ problem: ako je tako teško (a biće još teže) pronaći kvalitetne radnike, šta poslodavci čine kako bi zadržali kvalitetne ljude? Mnogi menadžeri složice se kako zadržavanje izvrsnih radnika doprinosi zadovoljstvu kupaca, prodaji proizvoda, zadovoljstvu i koheziji unutar timova, efikasnosti planiranja i opštoj kulturi firme. Ako menadžeri tako spremno nabrajaju ove podatke, zašto vrlo često svojim ponašanjem doprinose odlasku dobrih radnika? Zadržavanje ljudi je važno: želi se izbeći gubitak sredstava uloženi u edukaciju, specifičnog stručnog znanja, kao i osećaj nesigurnosti radnika

koji ostaju nakon odlaska ključnog čoveka. Tu su još mogući visoki troškovi traganja za novim kandidatom za upražnjeno radno mesto i popriličan gubitak vremena. Neuspeh zadržavanja ključnih radnika skup je sport: razne procene govore kako gubitak menadžera drugog nivoa upravljanja može firmi doneti trošak u visini do 100 odsto njegove godišnje plate. Iz mnoštva dobrih razloga, zadržavanje dobrih radnika je „primarna zdravstvena zaštita“ firme. Odlaze li ključni ljudi, može se kladiti da i drugi zaposleni intenzivno rade na ažuriranju svojih si-vija i istraživanju ponuda na tržištu rada.

Što je to uopšte „zadržavanje ključnih ljudi“?



Na ovo pitanje verovatno će deset menadžera dati deset različitih odgovora... Odgovori mogu biti:

-„Zadržavanje radnika? Mislite na to kako da sprečim ljude da mi odu?“

-„Zadržavanje radnika jeste to kada mi ostanu samo dobri radnici.“

-„Zadržavanje radnika jeste usklađivanje plata i pogodnosti sa stanjem na tržištu, a pogotovo sa firmom koja nam je direktni konkurent.“

Svi odgovori su ispravni i svi se mogu kombinovati u radu, jer je politika zadržavanja radnika specifična za svaku firmu!

Kako zadržati ključne ljude?

Recimo da se uz materijalno i nematerijalno nagrađivanje može razmisliti i o drugim stvarima. Zadovoljan radnik jasno zna šta se od njega očekuje, svakog radnog dana. Promene očekivanja stresne su za ljude, drže ih u neizvesnosti i doprinose osećaju neuspešnosti. Doslovno je reč o promenama u očekivanom od svakog radnika pojedinačno.

Najčešće zamerke zaposlenih svode se u praksi na:

-nejasna očekivanja

-nejasno formulisane odgovore na pitanja o mogućnostima i potencijalima rasta plate

-nedostatne povratne informacije o individualnom radu, nedostatak pohvala i priznanja

-neodržavanje sastanaka u četiri oka, razgovora i prenosa znanja

-neiskazivanje okvira unutar kojeg bi zaposlen mogao da imati osećaj da uspešno obavlja svoj posao.





Mogućnost izražavanja mišljenja/predloga/ideja/ unutar firme takođe je jedan od ključnih faktora. Da li firma neguje kulturu otvorenosti prema novim idejama zaposlenih i da li pruža okruženje u kojem radnici mogu slobodno da daju povratne informacije? Ako je tako, radnici su skloniji iznošenju novih predloga, osećaju slobodu u mogućnosti razgovora o stvarima koje se mogu poboljšati i osećaju postignuto poboljšanje i svojim „vlasništvom“.

Korišćenje talenata i veština jeste faktor kojeg ključni zaposleni visoko cene. Motivisan radnik želi da da svoj doprinos i u područjima koja nisu obuhvaćena opisom konkretnog radnog mesta. Koliko ljudi može dati više od onog što trenutno daju? Puno, zato je potrebno dobro promisliti o njihovim veštinama, talentima i iskustvima.

Ima još važnog što može da utiče na zadržavanje ljudi: percepcija pravednosti (prilikom rasporeda povišica, napredovanja ili čak slanja na dodatnu edukaciju, na primer); nužnost ispunjavanja potrebe da radnik ima potrebna sredstva, vreme i obuku za obavljanje određenog posla; tok informacija unutar firme... Ukratko: Zaposleni bi trebalo da se osećaju nagrađenim, priznatim i poštovanim od strane poslodavca.



Može se, na primer, češće koristiti reč „hvala“ - zaista ne košta ništa, a dugoročno donosi puno! A umesto iscrpljujuće borbe u potrazi za novim talentima, možda je ponekad korisnije razmisliti i o opciji „izgrađivanja“ talenata unutar firme i definisanja ključnih veština, kompetencija, znanja i iskustava potrebnih za izvršavanje najvažnijih poslova...

Članak objavljen u dnevnim novinama Blic (preuzet sa Yahoo-a)

Zadatak:

Diskusija na zadatu temu.