

Jak zadbać o utalentowanych pracowników w organizacji?

PROBLEM

W naszej firmie jest wielu zdolnych pracowników, którzy stanowią dla nas ogromną wartość. Zależy nam, aby pracowali tu jak najdłużej. Jednak zdajemy sobie sprawę, że możliwości awansu są ograniczone z uwagi na dość płaską strukturę. Obawiamy się, że jeśli nie zagwarantujemy im szybkiej kariery w firmie, zaczną poszukiwać różnych możliwości na zewnątrz. Jakie są sposoby, by zatrzymać najbardziej utalentowanych ludzi, zapewniając im jednocześnie wysoką satysfakcję z pracy?



ODPOWIEDŹ

Prawie dwie trzecie przedstawiciele kadry kierowniczej na świecie obawia się odejścia utalentowanych pracowników do konkurencji - wynika z najnowszych badań

firmy doradczej Deloitte¹. Obawy menedżerów wydają się słuszne. W kryzysie przy szybko rosnącym bezrobociu wiele firm narzekało na problemy ze znalezieniem odpowiednich pracowników.

Szansę na sukces firmy są mocno powiązane z potencjałem rozwojowym pracowników. Każda firma powinna zatem zadbać nie tylko o wyłowienie z rynku najlepszych pracowników, ale później aktywnie uczestniczyć w ich rozwoju, utrzymując wysoki poziom satysfakcji z pracy. Czy tylko awans i wysokie wynagrodzenie stanowią główne magnesy zatrzymywania utalentowanych ludzi w organizacji?

Te same badania mówią, że tylko 35 proc. firm ma zaktualizowany plan retencji, który pozwoli zapobiec fali odejść. Tymczasem co drugi pracownik szuka lub zamierza szukać nowej pracy. Powodem wcale nie są słabe zarobki; ponad trzy czwarte ankietowanych w tej grupie zainteresowanych nową posadą narzeka na niskie morale w ich obecnej firmie. Może zatem silniejszym magnesem są np.:

- klarowność reguł firmowych,
- poczucie docenienia,
- praca nad świadomością rozwoju kompetencji,
- nowe, ciekawe wyzwania,
- robienie rzeczy, które lubię i potrafię najlepiej,
- współdecydowanie w sprawach istotnych dla działu, firmy,
- prawidłowo dopasowany styl zarządzania szefa,
- większa odpowiedzialność.

Skąd wiadomo jednak, co jest ważne? Aby nie działać po omacku, zacznij od zadania kluczowego pytania swoim najlepszym pracownikom: „Czego oczekujesz od firmy, aby być zadowolonym z pracy?”.

Uzyskane odpowiedzi znacznie ułatwią zarządzanie utalentowanymi pracownikami, uwzględniając jednocześnie zasadę indywidualizacji. Niezależnie od tego, jak dobrze będziemy wyznaczać cele, chwalić za dobrą pracę i korygować błędy,

najważniejsza jest indywidualna analiza zachowań i motywacji każdego pracownika z osobna oraz dobór wszelkich działań w sposób absolutnie dostosowany do niego. Każde zachowanie menedżera powinno być „skrojone na miarę” pojedynczego pracownika, a narzędzia motywacyjne właściwie wybrane z całego dostępnego spektrum. Oto kilka narzędzi do zastosowania w pracy z ludźmi, na których zależy nam najbardziej.

Rozwój silnych stron

Przede wszystkim warto oprzeć się na zasadzie rozwoju silnych stron zamiast uzupełniania tzw. luk kompetencyjnych. Dlaczego? Talenty ludzi mają charakter trwałe. Największa przestrzeń do rozwoju każdej osoby stanowi obszar jej najsilniejszych stron. Zamiast tracić czas na szkolenia z tzw. klucza, by zwalczyć jakąś słabość czy problem, efektywniej będzie poświęcić ten czas na rozwój silnej strony. Przyjmując te założenia, kierunek projektowania indywidualnej ścieżki rozwoju zawodowego staje się oczywisty. Wymiany między oddziałami, wyjazdy na placówki do innych krajów, ścieżka szkoleń, nowe projekty - to wszystko powinno uwzględniać w logiczny sposób możliwości sprawdzenia się pracownika w tych sytuacjach, w których wykorzysta swoje największe talenty i dzięki temu przekona się o efektywności swoich działań.

Dopasowanie zadań do pracownika

Zasada „miej oczy otwarte na ludzi” obowiązuje nie tylko specjalistów HR, ale przede wszystkim bezpośrednich przełożonych. Jeden pracownik jest geniuszem od prowadzenia rozmów z klientem, inny od dokonywania efektywnych analiz sprzedażowych - czy aby na pewno codzienne zadania zostały odpowiednio ułożone? Dajmy szansę robić im to, co najbardziej lubią i najlepiej im wychodzi.

Z analizy przeprowadzonej przez Instytut Gallupa² wynika, że średnio jedynie 20 proc. zatrudnionych w organizacjach (zbadano 1,7 mln osób w 101 firmach w 36 krajach) czuje, że ich silne strony znajdują zastosowanie na co dzień. Jest więc sporo miejsca na pracę bezpośrednich przełożonych, którzy mają możliwość obserwacji ludzi w zespole, dopasowywania ich atutów odpowiednio do ról w zespole oraz bieżących zadań.

Nikt nie będzie cierpieł – satysfakcja pracownika i firmy gwarantowana.

Wspierający mentoring

Znamiona indywidualizacji mają procesy mentoringowe. To rodzaj pewnego układu, w którym osoba z dużym doświadczeniem i sukcesami – ekspert w danej dziedzinie – wspiera rozwój pracownika (podopiecznego) we wcześniej zdefiniowanym obszarze. Staje się doradcą, nauczycielem i przewodnikiem. Mentor często pomaga swoim podopiecznym określić role w firmie i patrzeć na siebie jako element większej całości, jaką jest organizacja. Dobrze dobrany mentor powinien być autorytetem i wzorem do naśladowania, dzięki czemu układ taki staje się źródłem głębokiej satysfakcji dla podopiecznego. Czerpie z tego układu nową wiedzę i doświadczenie mentora, które może wykorzystać do własnego rozwoju.

Rozwojowy coaching

Podobny charakter ma proces indywidualnego coachingu, który może być prowadzony w celu rozwoju kompetencji i kierowania zdolnościami osobistymi pracownika. Coaching taki powinien być realizowany przez doświadczonego coacha i na podstawie partnerskich relacji między coachem i pracownikiem. Ważne, by pracownik miał możliwość wyboru i akceptacji coacha spośród kilku kandydatów. Coaching może być skierowany do poszczególnych pracowników organizacji (coaching personalny i zawodowy) oraz do kadry menedżerskiej i kierowniczej (*executive coaching*). Coaching trwa zazwyczaj kilka miesięcy. Na sesjach przepracowuje się cele definiowane na początku procesu przez pracownika, odwołując się do jego wewnętrznych zasobów. Niektóre z nich może były dotąd nieużywane, nieuświadomione? To ciekawa przygoda...

Coaching i mentoring są procesami bardziej kosztownymi niż szkolenia i z tego też powodu odbierane są przez pracowników jako wyróżnienie. Oba rozwiązania nadają się zatem świetnie do wykorzystania w pracy z osobami, na których firmie zależy najbardziej. Indywidualny tryb pracy jest dużo bardziej efektywny niż grupowe szkolenia, jest opcją takiej pracy, w której pracownik sam decyduje o kierunku najlepszym dla siebie.

Styl zarządzania bezpośredniego przełożonego

Jakże często menedżerowie popełniają błąd stosowania jednego ulubionego stylu do całego swojego zespołu. Tu też obowiązuje zasada indywidualizacji. Nie serwuj zdolnym, kompetentnym pracownikom tego samego co nowo zatrudnionym lub przeciętniakom. W przypadku ponadprzeciętnych dobrze sprawdzi się styl delegujący – daj im samodzielność, tak jakby prowadzili swój własny biznes! Efekty zobaczysz szybko.

Z badań American Management Association wynika, że 80 proc. pracowników ucieka ze swojej firmy z uwagi na zły charakter relacji z bezpośrednim przełożonym. Zmieńmy tę przerażającą statystykę!

Z przytoczonych rozważań płynie kilka wniosków dla menedżerów jako osób bezpośrednio zarządzających osobami utalentowanymi i mającymi kluczowy wpływ na ich satysfakcję z pracy, a zatem i decyzję o tym, jak długo będą widzieli sens pracy w tej konkretnie firmie.

Warto zadbać o odpowiednie umiejętności przywódcze menedżerów, aby sprawić, by:

- właściwie rozumieli potrzebę rozwoju podwładnych, a nie hamowali go, trzymając pracowników w wygodnym dla siebie miejscu w zespole,
- byli właściwie przygotowani do diagnozy silnych stron podwładnych i przeznaczali odpowiednią ilość czasu na ten cel,
- potrafili szczerze rozmawiać o potrzebach pracowników i klarownie ustalać indywidualne plany rozwojowe dla każdego z nich (coaching, mentoring, zmiany stanowisk, staże za granicą, udział w coraz bardziej skomplikowanych projektach),
- potrafili przekazywać im nowe, ambitne zadania, powodując objęcie szerszego zakresu odpowiedzialności (szerokie delegowanie zadań), nie obawiając się utraty własnej pozycji.

I jeszcze jedno. Pisząc o indywidualizacji, warto wziąć pod uwagę wiek pracownika, dla którego ustalamy plan działań zmierzający do utrzymania jego satysfakcji z pracy, a w końcu utrzymania go w firmie. Pewne propozycje świetnie sprawdzą się w przypadku pokolenia Y, ale już odwrotny skutek mogą wyrzucić np. u 40-latków. To kolejny dowód na to, by nie traktować swojego zespołu jak las. Dobry menedżer widzi i zna każde drzewo w lesie z osobna.



Dzięki takiemu podejściu z pewnością zauważymy pracowników ponadprzeciętnych. Zainwestujmy w systematyczne badania satysfakcji kluczowych pracowników. Sprawdzenie, jakie wartości dla nich są najważniejsze, co lubią i co chcieliby robić, czyli co po prostu „kręci” ich w pracy najbardziej, pozwoli ustawić optymalny indywidualny plan rozwoju, który sprawi, że praca w firmie będzie dla nich satysfakcją przez długi czas.

PRZYPISY

¹ Deloitte report, „Has the great recession changed the talent game? Six guideposts

to managing talent out of a turbulent economy”, April 2010.

² M. Buckingham, D.O. Clifton, „Odkryj swoje silne strony”, MT Biznes Sp. z o.o., Warszawa 2003.

Małgorzata Kwiatkowska

Autorka jest trenerem AchieveGlobal, coachem z certyfikatem International Coach Certification by Joseph O'Connor.

KONTAKT:

malgorzata.kwiatkowska@achievegloabl.pl

Działania skierowane do różnych grup pracowników

	Tradycyjni 50+	40-50	Generacja X 30-40	Generacja Y 30-
Szkolenia	Dopust boży	Za dużo, a odejdę	Za mało, a odejdę	Ciągle nauczanie
Styl uczenia	W klasie	Moderowany	Indywidualny	Współpraca i sieć
Styl komunikacji	W dół	Nadzór	Dyskusja	Partnerstwo
Styl rozwiązywania problemów	Hierarchiczny	Delegowany z nadzorem	Samodzielny	Partnerski
Styl zarządzania	Polecenia i kontrola	Reaktywne zarządzanie problemami	Trener	Partner
Decyzje	Szukanie aprobaty szefa	Informowanie zespołu	Włączanie zespołu	Decyzja zespołu
Informacja zwrotna	Brak informacji to dobra informacja	Raz na rok	Co tydzień	Na żądanie
Stosunek do techniki	Niechęć	Niepewność	Ciężko bez niej pracować	Niewyobrazalny jej brak
Zmiana pracy to	To coś nierozsądnego	Odrzuca mnie	Konieczność	Normalka

ŹRÓDŁO: L.C. Lancaster, D. Stillman, „When Generations Collide: Who They Are. Why They Clash. How to Solve the Generational Puzzle at Work. Wheaton, IL”, Harper Business, 2003.