

# Kako ključne ljude zadržati na ključnim pozicijama

Za uspješno poslovanje svakog poduzeća izrazito je važno privući, zaposliti ali i zadržati ključne ljude na ključnim pozicijama. Posljedice nebrige prema upravljanju ljudskim potencijalima mogu biti štetne po ukupnu uspješnost tvrtke, naročito ako uopće ne postoji identifikacija ključnih ljudi – upravo onih koji pridonose konkurentskoj prednosti tvrtke.



Renata Takač Pejnović, Elena Cvjetković

### CIJENA ODLASKA

Koliko god možda mislili da je hrvatsko tržište visokoobrazovanog kadra

nefleksibilno i sporo, odlazak samo jednog radnika važnog za tvrtku velik je trošak. I to ne samo u materijalnom obliku! Odlazak znači gubitak uloženog vremena i novca u obuku zaposlenika, stvaranje loše radne atmosfere, kao i unošenje nesigurnosti među kolege ili zaposlenike koji su blisko surađivali s osobom koja je napustila tvrtku.

S druge strane, mnogi se poslodavci žale kako je iznimno **teško doći do kvalitetnih radnika**. Većinu svojih snaga koncentriraju na regrutaciju i odabir kandidata, vrlo rijetki imaju razvijene planove i programe usmjerene prepoznavanju, razvoju i zadržavanju kvalitetnih ljudi. Možda zato što neki funkcioniraju po principu “potražnja za poslom je ionako veća od ponude”, bez zabrinjavanja o tome zašto im najkvalitetniji ljudi odlaze...

### ŠTO JE RAZLOG ODLASKA?

Što se krije iza većine odluka o odlasku? Krajnji razlog, u većini slučajeva, odnosi se na **kvalitetu neposredno nadređenih osoba**. Možemo i postaviti pitanje da li se management iskreno brine o zadovoljstvu i dobrobiti zaposlenika, a ispitivanja provedena i u Hrvatskoj ukazuju da polovica is-



pitanika nikada ne dobije pohvalu za dobro obavljen posao - još jedan mali doprinos činjenici da **zaposlenici pristupaju tvrtkama, a napuštaju managere**.

Uzmete li u obzir još i to da je Hrvatska na vrhu liste europskih zemalja koje imaju odljev stručnih kadrova, te smjenu generacija na svjetskoj razini, nije ni čudo da će poslodavcima biti sve teže pronaći kvalitetne zaposlenike, ali i zadržati ih.

### ZAŠTO JE VAŽNO ZADRŽATI KLJUČNE LJUDE?

Pokušajmo “okrenuti” problem: **ako je tako teško (a bit će još teže) pronaći kvalitetne radnike, što poslodavci čine kako bi zadržali kvalitetne ljude?**

Mnogi manageri složiti će se kako zadržavanje izvrsnih radnika doprinosi zadovoljstvu kupaca, prodaji proizvoda,

zadovoljstvu i koheziji unutar timova, efikasnosti planiranja sukcesije i općoj kulturi tvrtke. Ako manageri tako spremno nabrajaju ove podatke, zašto vrlo često svojim ponašanjem doprinose odlasku izvrsnih radnika?

Zadržavanje ljudi je važno: želite izbjeći gubitak sredstava uloženi u edukaciju, specifičnog stručnog znanja, kao i osjećaj nesigurnosti radnika koji ostaju nakon odlaska ključnog čovjeka, moguće visoke troškove potrage za novim kandidatom za upražnjeno radno mjesto i popriličan gubitak vremena.

Iz mnoštva dobrih razloga, zadržavanje izvrsnih radnika je **primarna zdravstvena zaštita** vaše tvrtke. Odlaze li vam ključni ljudi, možete se kladiti da i drugi zaposlenici intenzivno rade na ažuriranju svojih životopisa i istraživanju ponuda na

### TOP 5 NAČINA ZADRŽAVANJA

- 1** Pravedna plaća, nagradivanje i unaprjeđenja.
- 2** Jasni i mjerljivi ciljevi rada, dodjela odgovornosti ali i mogućnosti odlučivanja.
- 3** Priznanje individualnih postignuća.
- 4** Pravovremeno informiranje i jasna komunikacija.
- 5** Mogućnost osobnog razvoja i napredovanja (edukacije, treninzi, razvoj vještina).

**Neuspjeh zadržavanja ključnih radnika skup je sport: razne procjene govore kako gubitak managera druge razine upravljanja može tvrtki donijeti trošak u visini do 100% njegove godišnje plaće. Gubitak osobe iz prve linije managementa može predstavljati trošak u visini dvostrukog iznosa plaće, pa i više.**

**A umjesto iscrpljujuće borbe u potrazi za novim talentima, možda je ponekad korisnije razmisliti o opciji "izgrađivanja" talenata unutar tvrtke, definiranja ključnih vještina, kompetencija, znanja i iskustava potrebnih za izvršavanje najvažnijih poslova, kao i prepoznavanja ključnih ljudi na ključnim radnim mjestima.**

tržištu rada. Odlazni razgovori sa zaposlenicima koji vam odlaze mogu pružiti vrijedne informacije koje vam mogu pomoći zadržati ostale ključne ljude. Dobro procijete rezultate tih razgovora – mogu vam dati dobru dijagnozu zdravlja tvrtke.

### ŠTO JE TO UOPĆE "ZADRŽAVANJE KLJUČNIH LJUDI"?

Postavite ovo pitanje deseterici managera i vjerojatno ćete dobiti deset različitih odgovora...

#### Odgovori mogu biti:

"Zadržavanje radnika? Mislite na to kako da spriječim ljude da mi odu?"

"Zadržavanje radnika je kada mi ostanu samo dobri radnici."

"Zadržavanje radnika je usklađivanje plaća i pogodnosti sa stanjem na tržištu, a pogotovo sa tvrtkom A koja nam je izravni konkurent."

"Zadržavanje radnika je prezentiranje čvrste i efektivne pozicije poslodavca, koja se proteže kroz cijeli ciklus rada radnika, te na taj način omogućava da tvrtka regrutira, odabire, zapošljava, upravlja i razvija radnike kako bi postali partneri tvrtki pri ostvarivanju organizacijskih ciljeva."

### Savjeti Poslovnog savjetnika

1. Odlaze li vam ključni ljudi, možete se kladiti da i drugi zaposlenici intenzivno rade na ažuriranju svojih životopisa i istraživanju ponuda na tržištu rada.
2. Odlazni razgovori sa zaposlenicima koji vam odlaze mogu pružiti vrijedne informacije koje vam mogu pomoći zadržati ostale ključne ljude.
3. Razmislite o sustavu nagrađivanja: zaposlenici se trebaju osjećati nagrađenim, priznatim i poštovanim od strane poslodavca.

Svi odgovori su ispravni i svi se mogu kombinirati u radu, jer je politika zadržavanja radnika specifična za svaku tvrtku.

### KAKO ZADRŽATI KLJUČNE LJUDE?

Načini i postupci mogu ovisiti od tvrtke do tvrtke, no recimo da se uz materijalno i nematerijalno nagrađivanje može razmisliti i o sljedećim postavkama:

### ZADOVOLJAN RADNIK JASNO ZNA ŠTO SE OD NJEGA OČEKUJE, SVAKOG RADNOG DANA.

Promjene očekivanja stresne su za ljude, drže ih u neizvjesnosti i doprinose osjećaju neuspješnosti. Ne govorimo o promjenama u smislu tržišnih prilagodbi, promjena planova ili ostalim operativnim odlukama managementa – doslovno je riječ o promjenama u očekivanom od svakog radnika pojedinačno.

### KVALITETA SUPERVIZIJE KOJU RADNIK DOBIVA KRITIČNA JE ZA ZADRŽAVANJE.

Ponoviti ćemo: ljudi prilaze tvrtkama, a napuštaju managere. Svaki manager snosi ključnu odgovornost za zadržavanje ključnih radnika. Najčešće se zamjerke mogu svesti na:

- nejasna očekivanja,
- nejasno formulirani odgovori na pitanja o mogućnostima i potencijalima porasta plaće,
- nedostatne povratne informacije o individualnom radu, nedostatak pohvala i priznanja,
- neodržavanje sastanaka u četiri oka, razgovora i prijenosa znanja,
- neiskazivanje okvira unutar kojega bi zaposlenik mogao imati osjećaj da uspješno obavlja svoj posao.

### MOGUĆNOST IZRAŽAVANJA MIŠLJENJA/PRIJEDLOGA/IDEJA UNUTAR TVRTKE TAKOĐER JE JEDAN KLJUČNI FAKTOR.

Da li vaša tvrtka njeguje kulturu otvorenosti prema novim idejama zaposlenika i da li pruža okolinu u kojem radnici mogu slobodno dati povratne informacije? Ako

## 5 GLAVNIH RAZLOGA OTKAZA

Zanimljivo je da plaća NIJE glavni razlog otkaza. Veću važnost imaju nedovoljna prilika za profesionalni razvoj i nemogućnost napredovanja u karijeri. Glavnih 5 razloga zbog kojih se posloprimci odlučuju na otkaz su:

- 54%** Nedovoljna prilika za profesionalni razvoj
- 49%** Nemogućnost napredovanja
- 47%** Premala plaća
- 46%** Nedovoljno priznanje za rad
- 34%** Loš odnos s nadređenima

Izvor: MojPosao, istraživanje siječanj 2006.

je tako, radnici su skloniji iznošenju novih prijedloga, osjećaju slobodu u mogućnosti razgovora o stvarima koje se mogu poboljšati i osjećaju poboljšanje svojim "vlasništvom".

### KORIŠTENJE TALENATA I VJEŠTINA JE FAKTOR KOJEG VAŠI KLJUČNI ZAPOSLENICI VISOKO CIJENE.

Motiviran radnik želi ostvariti svoj doprinos i u područjima koja nisu obuhvaćena opisom konkretnog radnog mjesta. Koliko ljudi može dati više od onog što trenutno daju? Puno, vjerujte nam – zato je potrebno dobro promisliti o njihovim vještinama, talentima i iskustvima.

Nabrojimo još neke elemente koji mogu utjecati na zadržavanje ljudi: **percepcija pravednosti** (prilikom rasporeda povišica, napredovanja ili čak slanja na dodatnu edukaciju, na primjer); nužnost ispunjavanja osnovne postavke da radnik ima **sredstva, vrijeme i obuku** za obavljanje određenog posla; **tijek informacija unutar tvrtke**, ili ono što stalno ponavljamo jer stalno postoji potreba: zaposleni se trebaju osjećati nagrađenim, priznatim i poštovanim od strane poslodavca.

**Počnite, na primjer, češće koristiti riječ "Hvala!" - zaista ne košta ništa, a dugoročno donosi puno!** 