

Autor: Zygmunt Dolata

1. Jak przekonać dobrych pracowników, aby nie odchodzili z pracy

To oni są głównym motorem rozwoju i przyrostu wartości firmy – kompetentni fachowcy, wysokiej klasy specjaliści, operatorzy skomplikowanych maszyn i urządzeń. To właśnie ci pracownicy powinni być „oczkiem w głowie” każdego kierownika, mistrza i brygadzysty. Przełożeni, dzięki takim pracownikom, mogą szybciej i skuteczniej osiągać zaplanowane cele. I nagle nadchodzi moment, w którym dobry pracownik produkcyjny mówi swojemu szefowi: „Kierowniku, odchodzę z firmy”.

Zaskoczenie, zdziwienie, szok, niezrozumienie-to tylko niektóre z emocji przeżywanych wówczas przez kierownika. Na usta przełożonych ciśnie się wówczas pytanie: „Dlaczego chcesz odejść? Co się stało? Dlaczego właśnie Ty chcesz odejść?”. Inni będą chcieli całkowicie zerwać relacje z pracownikiem, zamykając drogę do porozumienia: „Chcesz odejść? Proszę bardzo, drzwi otwarte. Na Twoje miejsce znajdzie się wielu chętnych”. W przypadku dobrych pracowników produkcyjnych reakcji tego drugiego typu jest zapewne zdecydowanie mniej. Organizacje niechętnie pozbywają się kompetentnych pracowników.

Firma Deloitte we współpracy z Polskim Stowarzyszeniem Zarządzania Kadrami przeprowadziło kolejne już badanie trendów z zarządzaniu zasobami ludzkimi w Polsce. Główne wnioski z badania przedstawiają się następująco:

- 26% polskich firm ma problemy z zatrzymaniem kluczowych grup pracowników;
- niezmiennie jednym z najważniejszych wyzwań stojących przed działami personalnymi i menedżerami jest przyciągnięcie ludzi z odpowiednimi kwalifikacjami;
- kluczem do sukcesu jest właściwa motywacja pozapłacowa, dopasowana do indywidualnych potrzeb pracownika.

(Badanie Deloitte „Trendy HRM w Polsce” zostało przeprowadzone wśród grona dyrektorów i profesjonalistów HR wiodących firm, działających w Polsce. W badaniu wzięły udział 254 firmy).

Przeanalizujmy i zastanówmy się wobec tego, jakie są główne powody odejść kluczowych pracowników produkcyjnych z dotychczasowej pracy.

Do najważniejszych przyczyn odejść dobrych pracowników, które zdiagnozowali Kierownicy produkcji u odchodzących pracowników należą:

- brak jasnych, czytelnych „ścieżek rozwoju” pracownika: „Jaka jest moja przyszłość w tej firmie? Jakie są perspektywy rozwoju?”;
- poczucie niesprawiedliwego traktowania przez przełożonych podczas podziału zadań: „Ciągłe pracuję za innych. Pokaż człowieku, co potrafisz, a zaraz obarczą Cię dodatkową robotą, jak >jucznego muła ?
- brak lub pozorne funkcjonowanie w firmie Systemu Ocen Okresowych Pracowników (SOOP) – pracownik nie ma możliwości zweryfikowania poprawności swoich działań, poznania oceny przełożonego na temat efektów swojej pracy, zachowań, postawy.

Zatrudniony nie wie, jakie działania wykonuje dobrze z punktu widzenia interesów firmy, a w jakich obszarach powinien się doskonalić: „Jak mam się ocenić? Kto mnie wysłucha? Kto mi udzieli informacji zwrotnej na temat, jakości mojej pracy? Co jest ważne dla mojego kierownika? Jak jestem przez niego postrzegany? Czy rozwijam się w tej pracy? Co mógłbym robić lepiej z punktu widzenia interesów firmy i działu? Jaka jest moja dalsza perspektywa w tej firmie? Co będzie ze mną za rok?”;

- brak systematycznej, czytelnej dla pracownika i konstruktywnej informacji zwrotnej na temat jakości jego pracy, zachowań i postawy: „Często słyszę, że jestem dobry w tym, co robię, ale chciałbym dowiedzieć się konkretnie jak postrzegane są przez mojego szefa moje zachowania, moja praca, relacje z kolegami. Tego nie wiem. Szef zbywa mnie ogólnikami, że wszystko jest w porządku.”;
- lekceważenie przez przełożonego indywidualnych potrzeb i oczekiwań pracownika.: „Chciałbym się rozwijać, ale gdy pytam kierownika o szkolenie dla mnie, to on tylko macha ręką (jakbym był natrętną muchą) i mówi, że coś pomyśli. Myśli już cały rok i nic”;
- błędy w zarządzaniu pracownikami – planowania celów i zadań, organizowania pracy, wytyczenia jasnych kryteriów oceny rezultatów wykonanej pracy: „Nie wiem co mam robić, co teraz jest najważniejsze. Nie wiem, jakie będą kryteria oceny mojej pracy. Nie znam celów i planu. Nie mam czym pracować, brakuje narzędzi i materiałów do pracy. A szef mówi, że ma być zrobione i koniec.”;
- brak wsparcia ze strony przełożonych w rozwiązywaniu konfliktów ze współpracownikami/kolegami w zespole: „Nie mogę porozumieć się z Adamem, który wolno pracuje, przez co opóźnia też moją pracę. Od 2 tygodni jesteśmy w konflikcie. Jestem zdenerwowany z tego powodu. Szef wie o tym i udaje, że wszystko jest dobrze, a przecież nie jest”;
- brak wsparcia i pomocy w trudnej sytuacji, w której znalazł się pracownik (np. izolacja w zespole, docinki ze strony kolegów: „Koledzy mi dokuczają, że jestem tytanem pracy, taką wersją górnika Pstrowskiego, („Kto da więcej węgla co ja”), a ja chcę tylko dobrze wykonywać swoją pracę, która lubię i szanuję. Szef nie reaguje na docinki kolegów wobec mnie”;
- stosowanie przez Kierowników jednego systemu zarządzania (dyrektywnego lub demokratycznego) bez uwzględnienia etapu rozwoju pracownika produkcyjnego: „Pracuję w tej firmie już 10 lat, znam swoją pracę i jestem za nią ceniony, ale mój kierownik stoi za moimi plecami i mnie poucza. Mówi dokładnie, co mam robić, nie mogę wyrażać własnego zdania i brakuje mi swobody w realizowaniu celów. Czuję się jak nowicjusz, który jest pierwszy dzień w pracy”;
- nie spełnianie obietnic i zobowiązań wobec pracownika np. dotyczących podwyżek, zmiany stanowiska, szkolenia, terminu urlopu: „Szef rok temu obiecał mi podwyżkę i do tej pory jej nie widziałem. Po co obiecuje skoro nie dotrzymuje słowa”;
- brak możliwości wyrażenia przez pracownika własnego zdania, pomysłu, rozwiązania problemu: „Pracujemy teraz dla dużego zleceniodawcy. Miałem ciekawy pomysł, dotyczący oszczędności surowca, ale mój szef nie chciał mnie wysłuchać”;
- nadmierna i drobiazgowo kontrola pracownika przez przełożonych: „Nieustannie czuję na plecach oddech mojego kierownika. Źle się z tym czuje i trzęsą mi się ręce ze zdenerwowania”;
- wyraźne (widoczne - słowo, gest, mimika) okazywanie pracownikowi niechęci – zrywanie relacji: „Mój szef chyba mnie nie lubi. Krzywi się, gdy ze mną rozmawia i odwraca wzrok w drugą stronę. Nie liczy się też z moim zdaniem”;
- niestosowanie narzędzi motywowania pozapłacowego pracowników: „Od pół roku mój szef mnie nie pochwalił, a przecież staram się i dobrze pracuję”;

- przydzielanie mało ambitnych i rutynowych zadań pracownikowi: „Już czwarty dzień targam te skrzynki z magazynu, a przecież w tym czasie przydałbym się obsługując ta nowoczesną pakowaczkę, której działanie znam i potrafię na niej cuda zdziałać”;
- zakłócenia w komunikacji interpersonalnej pomiędzy przełożonym, a pracownikiem, np. niedomówienia, przekazywanie mało konkretnych, niepełnych informacji, niejasności co do wymagań oraz oczekiwań szefa wobec pracownika: „ Szef przekazuje mi jakieś niepotwierdzone informacje, które nie mają nic wspólnego z rzeczywistością. Zgodziłem się pracować dłużej, aby >wyrobić się< z zamówieniem, a później te produkty leżały przez parę dni w magazynie. Po co w takim razie się spieszyłem?”;
- brak nagród za osiągnięcie przez pracownika ponadstandardowych, wymaganych na danym stanowisku zadań lub udziału w dodatkowych pracach: „Tyle się natyrałem przy tym dodatkowym zamówieniu >na wczoraj< i nic z tego nie mam”;
- znalezienie przez pracownika lepszej pracy (znacznie wyższe wynagrodzenie, warunki pracy na wyższym poziomie): „Mam dosyć tej firmy, tego kierownika i wydziału. W innej firmie z pewnością docenią moje kwalifikacje i zaangażowanie w wykonywaną pracę.”;
- brak przełożenia misji i wartości firmy na codzienne zadania i cele realizowane przez pracownika: „Dokąd zmierza ta firma, jakie ma plany, co robi, żeby pokonać konkurencję? Jak bardzo moja praca potrzebna jest firmie, jaka jest właściwie misja organizacji i jej wartości?”;
- szwankująca współpraca w zespole: „Szef tak podzielił pracę, że ludzie w zespole się kłócą, ponieważ robią to, na czym się najmniej znają”;
- zachwianie poczuciem bezpieczeństwa pracownika – brak informacji o zmianach - przeniesienie, zmiana zakresu obowiązków, nabycie nowych umiejętności: „Czuję się niepewnie, prawdopodobnie szykuje się restrukturyzacja i poważne zmiany. Czy będę musiał zmienić wydział (stanowisko)? Tutaj czuję się doskonale. Lubię swoją obecną pracę. Ale szef nic więcej nie ujawnia. Co będzie dalej?”;
- znaczna odległość pomiędzy miejscem zamieszkania, a zakładem pracy, koszty dojazdu, utrudnienia komunikacyjne: „Na dojazdy tracę za dużo pieniędzy, a w zimie zanim dojadę do pracy zmarznę >na kość ? mobbing ze strony przełożonego lub kolegów z działu/brygady: „Koledzy odwrócili się ode mnie. Nie mogę liczyć na ich pomoc. Robią mi złośliwe żarty – umazali zużyтым smarem maszynę, na której pracuję – pół dnia spędziłem na czyszczeniu.”;
- zmiana sytuacji rodzinnej pracownika, np. narodziny dziecka, ślub, przeprowadzka, wyjazd zagraniczny, ciężka choroba członka rodziny, opieka nad dzieckiem: „Urodziło mi się dziecko. Muszę zapewnić mu dobre warunki życia, dlatego poszukam sobie innej pracy. Przecież takiego fachowca jak ja firmy zatrudniają >z pocałowaniem ręki ? otwarcie globalnego rynku pracy – dobrzy pracownicy wyjeżdżają za pracę do innych krajów – znacznie poszerzyły się możliwości w tym zakresie: „Brat, który pracuje w Niemczech chce żebym do niego pojechał. Twierdzi, że tacy fachowcy jak ja zarabiają tam kilka razy więcej niż w Polsce. Już nawet znalazł mi jakąś pracę w fabryce autobusów”.

Powyższe przykłady dowodzą, że źródeł frustracji i niezadowolenia pracowników nie brakuje. Prowadzą one do rozstania dobrych pracowników z dotychczasowym szefem, kolegami i firmą. Trzeba jednak podkreślić, że gdy w roku 2009 zaczął się kryzys, pomimo iż zapotrzebowanie na najefektywniejszych pracowników występuje zawsze, pracownicy produkcyjni nie byli skłonni do zmiany pracodawcy.

Wydajni, profesjonalni pracownicy produkcyjni są ważnym kapitałem umożliwiającym firmom wyróżnienie się od konkurencji. Często mają oni unikalne i pożądane na rynku pracy kompetencje. Tę przewagę zdobywa się w oparciu o zaangażowanie pracowników i ich optymalny rozwój w obrębie struktury organizacji. A także to, w jakim stopniu utożsamiają się z produktem firmy i jej celami. Twierdzi się, że pracownik nie odchodzi „z firmy, tylko od przełożonego”.

W tym kontekście ważne jest, aby kierownicy produkcji/mistrzowie/brygadziści byli prawdziwymi przywódcami-menedżerami. Każdy kierownik, mistrz i brygadzysta jest odpowiedzialny za ludzi i musi umiejętnie nimi zarządzać i motywować. Zaangażowanie pracowników produkcyjnych jest kluczowe w walce o pozycję rynkową firmy. Szczególnie zaś zaangażowanie pracowników strategicznych, najmocniej przyczyniających się do wzrostu wartości firmy.

Grupą pracowników, których dzisiaj najtrudniej jest nie tylko pozyskać, ale również utrzymać, są wysoko wykwalifikowani specjaliści na liniach produkcyjnych. Jeśli posiadają unikalne kwalifikacje i są dobrzy w tym, co robią, szybko poznają swoją wartość na rynku, ponieważ są kuszeni ofertami pracy składanymi przez konkurencję. Rosnące oczekiwania finansowe takich pracowników to główny powód, dla którego stosunkowo łatwo ich stracić, a tym samym łatwo pozyskać konkurencji. Kierownicy niejednokrotnie popełniają błąd w strategii utrzymywania tych pracowników w organizacjach. Przełożeni niechętnie awansują pracowników - specjalistów na stanowiska mistrza / brygadzysty.

Czasami powodem jest brak takiej możliwości, a niekiedy próba uniknięcia sytuacji, gdy traci się dobrego fachowca. Wówczas przygotowanie nowej osoby na jego miejsce zajmuje zbyt wiele czasu. Skutki takiego podejścia często bywają dla firmy bardziej kosztowne niż awans. Poza brakiem możliwości awansu, czy mało atrakcyjnym wynagrodzeniem równie ważnym powodem odejść dobrych pracowników produkcyjnych jest brak możliwości rozwoju na danym stanowisku pracy, brak ciekawych wyzwań i zadań oraz zła atmosfera w pracy.

Jakie konkretne i skuteczne działania powinni podejmować Kierownicy produkcji, aby dobrzy pracownicy nie odchodzili do konkurencji? Poniżej kilkanaście propozycji działań:

- Budowanie zaangażowania najlepszych pracowników poprzez wyznaczenie ambitnych i rozwojowych celów do osiągnięcia i zadań do realizacji;
- Traktowanie każdego pracownika indywidualnie. Pracownik nie powinien czuć się jak „trybik w maszynie”, być traktowany bezdusznie i podmiotowo. Powinien wiedzieć, czego się od niego wymaga, co ma osiągnąć, jak i po co ma wykonywać zleczone zadania;
- Kierownik/przełożony musi pamiętać nie tylko o celach i zadaniach, ale także o ludziach;
- Przy zlecaniu zadań i udzielaniu informacji zwrotnej kierownik powinien pamiętać nie tylko o wynikach, rezultatach, cyfrach, ale także o tym by przekazać pracownikowi opinię nt. jego postawy i działań;
- Budowanie pozytywnych relacji szefa z pracownikiem, np. dotrzymywanie obietnic, przekazywanie pracownikowi tylko sprawdzonych informacji, opieranie się na faktach, a nie domysłach, budowanie wiarygodności poprzez profesjonalizm, wspieranie pracownika w realizacji zadań;
- Angażowanie pracowników – pytanie o rozwiązania i pomysły. Z pewnością wpłynie to na satysfakcję i zaangażowanie pracownika;

- Szef nie powinien przypisywać pracownikowi złych intencji. „Pewnie znowu pomyślisz, że doceniam Ciebie pracą”;
- Kierownik powinien pokazywać pracownikowi swoją perspektywę widzenia – co robi i w jakim celu podejmuje takie decyzje;
- Przełożony powinien pytać dobrego pracownika o jego potrzeby i odczucia;

Stosowanie odpowiednich dla konkretnego pracownika narzędzi motywowania pozafinansowego i finansowego – pochwała, nagroda rzeczowa, dyplom uznania, skierowanie na kurs podnoszący kwalifikacje, odznaka eksperta, wyjazd na szkolenie, możliwość rozwoju, możliwość dużej samodzielności w wykonywaniu zadań, delegowanie wykonywania ambitnych i rozwojowych zadań, udział w decydowaniu o sposobach realizacji celów, motywująca informacja zwrotna, pełnienie roli „prawej ręki szefa”, podwyżka, dodatkowy urlop, okazywanie szacunku pracownikowi.

Pracownik produkcyjny, który staje się ekspertem na swoim stanowisku pracy, w konkretnych działaniach, który przyczynia się do sukcesu wydziału/ brygady czy też całej firmy, którego przełożony nie chciałby stracić, powinien być zarządzany w inny sposób niż pozostali pracownicy. Dobry, wydajny pracownik, posiadający wysokie kompetencje jest na zaawansowanym poziomie rozwoju. Jeśli rozpatrujemy rozwój pracownika w dwóch wymiarach:

- **kompetencje** – wiedza i umiejętności, które pracownik nabywa (doświadczenie i wiedza stopniowo nabywane) i stosuje w praktyce,
- **zaangażowanie** – motywacja i pewność siebie (postawa pracownika wobec konkretnego zadania i jego wiara we własne możliwości), to dobry i kompetentny pracownik w obu tych obszarach jest na wysokim poziomie. Jest samodzielny i odpowiedzialny i w znacznym stopniu może kierować zadaniami, za które bierze odpowiedzialność.

Potrzeby tego pracownika są następujące:

- Zróżnicowane i ambitne zadania;
- Uznanie jego wkładu w rozwój firmy/działu;
- Duża autonomia i odpowiedzialność;
- Możliwość dzielenia się wiedzą i umiejętnościami ze współpracownikami.

Kierownik produkcji/mistrz/brygadzysta powinien wobec tych dobrych pracowników podejmować następujące działania:

- Oferować szeroką skalę odpowiedzialności za wykonywane zadanie i realizację celu/-ów;
- Monitorować pracę;
- Oczekiwać od pracownika samodzielnego rozpoznania i skorygowania błędów;
- Udzielać pracownikowi systematycznej informacji zwrotnej na temat wyników jego pracy;
- Pozwolić pracownikowi podejmować ryzyko i wprowadzać usprawnienia/innowacje;
- Zachęcać pracownika do samooceny;
- Rozmawiać z pracownikiem, pytać go o zadanie;
- Nie kontrolować nadmiernie pracowników (niech nie czują oddechu przełożonego na plecach);

- Dać pracownikowi poczucie ważności i wyjątkowości – np. mogą zastępować przełożonego podczas spotkań z zespołem.

Zgodnie z definicją zarządzania Kierownik produkcji powinien „tworzyć warunki do osiągnięcia celów przez innych(pracowników)”. W przypadku pracowników produkcyjnych, na których zależy kierownikowi i firmie jest to szczególnie zasadne działanie, które ma na celu powstrzymanie odpływu tych pracowników z firmy.

Jeśli nadejdzie ten moment, kiedy dobry pracownik produkcyjny powie swojemu szefowi „odchodzę” warto wiedzieć jak dalej postępować. Rozwiązaniem najgorszym z możliwych jest dać się ponieść emocjom: „Co Ty mi tutaj opowiadasz?”, „Źle Tobie tutaj?”, „Dobrze, dobrze - później wrócimy do tematu”, „Chyba zwariowałaś. Gdzie Ty teraz znajdziesz robotę?”, „W głowie się Tobie poprzewracało?”. Tego typu reakcje są niedopuszczalne. Powodują eskalacje napięcia, a w konsekwencji - otwarty konflikt.

Przed wszystkim do takiej rozmowy Kierownik powinien się przygotować. Oto kroki postępowania:

1. Ustal czas i miejsce na spokojną, pozbawioną negatywnych emocji rozmowę: „Panie Janku, szanuję Pana decyzję. Chciałbym ją zrozumieć. Proponuję, żebyśmy umówili się na jutro na godzinę 10 w salce konferencyjnej i spokojnie porozmawiali o przyczynach takiej decyzji. Co Pan na to?”;
2. Zarezerwuj salkę konferencyjną na ustaloną z pracownikiem godzinę;
3. Dopilnuj, aby w tym czasie nikt Wam nie przeszkadzał;
4. Zadbaj o napoje (gorące, zimne);
5. Przygotuj się do rozmowy:
 - przeanalizuj dotychczasowy okres pracy pracownika w Twoim zespole (wydziale, brygadzie), rezultaty jego pracy, zaangażowanie w pracę, współpracę w zespole, relacje z przełożonymi i kolegami
 - przypomnij sobie (posiłkując się dokumentacją) wyniki ocen okresowych pracownika
 - wróć do Twoich notatek na temat działań, zachowań, rezultatów pracy pracownika i Twoich opinii o nim
 - zasięgnij opinii o pracowniku wśród jego kolegów
 - zastanów się w jaki sposób zbudujesz pozytywny klimat rozmowy
 - przed przystąpieniem do rozmowy postaraj się być wypoczęty i zrelaksowany;

1. Przyjdź na rozmowę punktualnie. Nie pozwól, aby pracownik na Ciebie czekał;
2. Zaprosz pracownika i zaproponuj napoje: „Czego się Pan napije Panie Janku - kawa, herbata, a może coś zimnego?”;
3. Zrób dobre otwarcie. Poinformuj o celu spotkania: „Panie Janku, zaprosiłem Pana dzisiaj na rozmowę, ponieważ chciałbym poznać motywacje Pana decyzji o odejściu z pracy. Nie ukrywam, że jest pan jednym z najlepszych pracowników w dziale, którym kieruję. Cenię pana profesjonalizm, terminowość i dokładność w wykonywaniu zadań. Postrzegam Pana, jako pracownika, który stara się być coraz lepszym w tym, co robi. Pana odejście prawdopodobnie negatywnie wpłynie na zespół i spowoduje zakłócenia. Proszę mi powiedzieć, co się stało?. Pana decyzja bardzo mnie zaskoczyła i zdziwiła.”;

4. Pracownik: „Panie kierowniku dostałem propozycję pracy w podobnej firmie za kilkaset złotych na rękę więcej. Co prawda tam jest praca trzymianowa, czasem trzeba też popracować w soboty, ale te parę dodatkowych groszy bardzo mi się przyda?”;
5. Kierownik: „Panie Janku, rozumiem i szanuję Pana decyzję. Czy na pewno dobrze ją Pan przemyślał? Tutaj wszystkich Pan zna, wie Pan jak wygląda u nas produkcja i czego oczekuje się od pracowników. Ma Pan tutaj kolegów i mocną pozycję w zespole. To prawda, przez ostatni rok nie było u nas podwyżek z powodu trudnej sytuacji na rynku (ostra konkurencja, kryzys). Jednak biorąc pod uwagę efekty Pana pracy i wzorową postawę chciałbym Panu zaproponować 300 zł podwyżki i nagrodę finansową w wysokości 500 zł za przekroczenie planu kwartalnego. Co Pan o tym sądzi?” (Kierownik będzie próbował przekonać pracownika by ten nie odchodził z pracy. Najważniejszą kwestią jest motywacja pracownika, związana z podjęciem takiej decyzji. Poznając powód łatwiej znaleźć sposób by przekonać pracownika o pozostaniu w firmie);
6. Pracownik: „Sam nie wiem, Panie Kierowniku. Powiedziałałam już żonie, że się przenoszę”;
7. Zapewnij pracownika, że masz o nim dobre zdanie: „Panie Janku, naprawdę nie chciałbym stracić tak wartościowego pracownika. Cenię Pana pracowitość i pomysłowość w rozwiązywaniu problemów. Mam o Panu jak najlepsze zdanie. Jestem przekonany, że podejmie Pan właściwą decyzję.”;
8. Podsumuj spotkanie i sformułuj swoje oczekiwania. Kierownik: „Panie Janku, proszę dać sobie tydzień na przemyślenie i ostateczne podjęcie decyzji. Po tygodniu zapraszam ponownie na rozmowę. Może Pan przyjdź z żoną. Chciałbym poznać również jej pogląd na Pana decyzję. Panie Janku, możemy umówić się za tydzień w piątek o 10.00, w tym miejscu? Do zobaczenia, życzę miłej pracy”;
9. Pracownik: „Do zobaczenia, Panie Kierowniku”.

To przykładowy schemat rozmowy, który można elastycznie dopasować do sytuacji i specyfiki prowadzenia rozmowy z pracownikiem, zamierzającym odejść z firmy.

Podstawowe zasady prowadzenia rozmowy kierownika z pracownikiem:

- Zawsze powołuj się w rozmowie na fakty. Powinny być konkretne, jasne i sprawdzone;
- Przygotuj się do merytorycznej rozmowy;
- Podczas rozmowy bądź spokojny i opanowany;
- Dopytuj się i proś o powtórzenie tego, czego nie zrozumiałeś;
- Stosuj tzw. „zmiękczacze”: „Popraw mnie, jeśli się mylę”, „Z moich doświadczeń wynika, że...”, „Moje zainteresowanie szczególnie wzbudza fakt, że...”;
- Buduj klimat spokoju i cierpliwości;
- Podczas rozmowy wyrażaj zaniepokojenie tym, co pracownik ma do powiedzenia;
- Staraj się stworzyć miły klimat rozmowy: zaproponuj napoje, zapytaj o opinie dotyczące pracy, samopoczucie, zdrowie, etc.;
- Zadawaj pytania otwarte, aby dobrze poznać motywacje decyzji o odejściu pracownika: „Z jakiego powodu chce Pan odejść z pracy? Co wpłynęło na Pana decyzję? Co musiało się zdarzyć, aby Pan ją zmienił? Czy to jest Pana ostateczna decyzja? Na pewno nic się już nie da zrobić? Gdyby Pan był na moim miejscu, co by Pan zaproponował? Czego oczekiwałby Pan ode mnie?”;

- Stosuj parafrazę: „O ile dobrze Pana zrozumiałem, zależy Panu głównie na podwyżce, tak?”;
- Dowartościuj pracownika w trakcie rozmowy: „Cenię Pana punktualność i solidność”, „Znakomicie Pan współpracuje z zespołem”, „Zauważyłem, że pomógł Pan wczoraj Stefanowi w usunięciu awarii”;
- Zadbaj o poczucie wartości pracownika: „Cenię Ciebie za to, że potrafisz...”;
- Stosuj podsumowania: „Podsumuję teraz to, co ustaliliśmy”;
- Dopasuj tempo rozmowy do pracownika;
- Mów jasnym, zrozumiałym językiem;
- Nie „zagaduj” pracownika. To on ma się wypowiedzieć, abyś poznał przyczyny jego niezadowolenia;
- Uważnie słuchaj, co pracownik ma do powiedzenia. Nie przerywaj, kiedy mówi;
- Nie prowokuj konfliktu z pracownikiem;
- Bądź tolerancyjny dla błędów, które zdarza się popełnić pracownikowi w procesie uczenia się nowych umiejętności i nabywania wiedzy.

Co jeszcze możesz zrobić, aby zatrzymać w firmie najbardziej wartościowych pracowników? Oto poszczególne kroki:

Krok 1.

Pracownicy będą bardziej identyfikować się z firmą wówczas, gdy będą mieli poczucie, że kierownikowi na nich zależy i nie są wykorzystywani: „Kierownik ciągle daje mi dodatkową robotę. Jeśli inni w zespole sobie nie radzą, to ja muszę tyrać za nich”.

Krok 2.

Wszystkie podwyżki, premie i inne wynagrodzenia finansowe powinny być powiązane z wynikami pracy. Dobry pracownik powinien zarabiać więcej niż pozostali. Prawidłowy system wynagrodzeń będzie sprzyjał pozytywnej atmosferze w miejscu pracy oraz prawidłowym relacjom pomiędzy pracownikiem a firmą. Ważne jest, aby pracownik wcześniej wiedział, jakie są kryteria oceny jego pracy: „Pracuję więcej i lepiej niż inni i chciałbym zarabiać więcej niż pozostali, którzy nie wyrabiają się z zadaniami”.

Krok 3

Każdy człowiek potrzebuje nieustannego rozwoju. Dobrym pracownikom zależy na tym szczególnie. Musisz zapewnić swoim pracownikom szkolenia i kursy, które ich interesują i rozwijają. Jeśli tego nie zrobisz, wówczas prędzej czy później najlepsi pracownicy odejdą tam, gdzie zobaczą dla siebie szansę rozwoju. Powinieneś przedstawić swoim pracownikom wizję tego, co mogą robić za kilka lat w Twojej firmie i jakie stanowisko będą mogli zajmować. Najpierw dowiedz się czego oczekują Twoi pracownicy. Traktuj każdą osobę indywidualnie, nigdy nie stosuj uogólnień: „Od roku staram się, żeby mój szef wysłał mnie na kurs operatora tej nowej obrabiarki i nic. Gdzie indziej bardziej mnie docenią”.

Krok 4

Pamiętaj o właściwym obiegu informacji w Twoim wydziale / firmie. Pracownicy powinni być na bieżąco informowani o działaniach firmy oraz jej sytuacji na rynku. Muszą czuć, że są częścią firmy / wydziału, w którym pracują: „Co ten mój szef opowiada, że firma się rozwija,

zarabia, skoro od roku nie było żadnych podwyżek i coraz mniej TIR-ów wyjeżdża z firmy z gotowymi produktami”.

Krok 5

Przeprowadzaj badania satysfakcji pracowników w Twoim zespole (ankiety, rozmowy, wywiady). Badania powinny być anonimowe. Dzięki nim zawczasu dowiesz się o błędach, popełnianych w zarządzaniu ludźmi w Twoim wydziale i będziesz mógł na bieżąco uregulować sytuację. Badania dowodzą, że czynniki finansowe mają tylko częściowy wpływ na satysfakcję pracowników z pracy.

Największe znaczenie mają pozafinansowe czynniki, takie jak atmosfera miejsca pracy czy relacje z ludźmi, poznaj ich oczekiwania, problemy i sytuację. Rozmawiaj z przełożonym.

Podczas rozmów indywidualnych z pracownikami, którzy chcą odejść, można jeszcze zmienić ich decyzję, o ile posiada się odpowiednie argumenty. Nie tylko finansowe.

Profesjonalni, wyspecjalizowani, zaangażowani pracownicy produkcyjni robią to, co lubią robić i co dobrze im wychodzi. Będą, zatem chętnie szkolić się w swoim zawodzie i zwiążą się z firmą (wydziałem), która zaoferuje im zarówno szkolenia, jak i możliwość wykazania się czy odniesienia sukcesu. Firma musi umieć przedstawić swoim najlepszym pracownikom wizję tego, co będą robić za kilka lat i na jakim stanowisku. W przeciwnym wypadku pracownicy odejdą tam, gdzie dostrzegą swoją szansę.

Koniec części pierwszej. W drugiej części poruszony zostanie temat budowania lojalności pracownika.

O autorze



Zygmunt Dolata. Certyfikowany Trener, coach, inżynier, doradca HR. Członek stowarzyszenia REFA Wielkopolska. Wieloletnie doświadczenie zawodowe zdobywał pracując na stanowiskach menedżerskich i specjalistycznych. Autor kilkudziesięciu programów szkoleniowych z zakresu motywacji, sprzedaży, negocjacji, przywództwa, zarządzania personelem, ocen okresowych oraz rozwoju kompetencji społecznych. Twórca instrukcji procesu coachingowego dla coach'ów oraz standardu procesu szkoleniowego dla trenerów wewnętrznych. Strona domowa: www.mojaatena.pl