RETENCJA KLUCZOWYCH PRACOWNIKÓW

ul. Mysłowicka 15
01–612 Warszawa
tel.: (+48) 22 266 08 48

e-mail: biuro@projektgamma.pl

www: www.projektgamma.pl

DLACZEGO RETENCJA KLUCZOWYCH PRACOWNIKÓW JEST WAŻNA DLA FIRMY?

Sukces firmy zależy od ludzi w niej pracujących, a kluczowi pracownicy mają kluczowe znaczenie dla tego sukcesu, zwłaszcza w perspektywie długoterminowej. Problem retencji pojawia się zawsze w sytuacji, gdy firma zaczyna odczuwać kłopoty z coraz większą liczbą wakatów, na które brak jest odpowiednich kandydatów, i kiedy mamy do czynienia z rynkiem pracownika. Sygnałami, że na rynku pracy karty rozdają pracownicy, a nie pracodawcy, są dane dotyczące niskiego bezrobocia, wysoki wskaźnik mobilności pracowników oraz łatwość w znalezieniu przez nich nowej pracy.

Dane z rynku pracy w Polsce z 2017 r.

8,2% Najniższe bezrobocie od 25 lat
GUS

7 dni Pracownicy uważają, że nową pracę można znaleźć w ciągu tygodnia
Work Service

27% Najwyższa rotacja w UE (średnia UE – 20%)
Randstad

FUNDAMENTEM PROGRAMU RETENCJI W FIRMIE JEST RZETELNA WIEDZA

Polityka retencji powinna być oparta na rzetelnej wiedzy firmy na temat motywów, jakimi kierują się jej pracownicy. Stąd istotne jest, aby w sposób zorganizowany w firmie gromadzona była wiedza, która pozwoli zidentyfikować trzy czynniki:

1. **Pull Factors.**
   Dlaczego pracownicy przychodzą do firmy? Co ich przyciąga do firmy?

2. **Stay Factors.**
   Dlaczego pracownicy pozostają w firmie? Co przytrzymuje w firmie jej obecnych pracowników?

3. **Push Factors.**
   Dlaczego pracownicy odchodzą? Jakie są najczęstsze powody rezygnacji pracowników z dalszego angażowania swojego potencjału w rozwój firmy?

Pogłębiona wiedza na te tematy pozwoli firmie zaprojektować i wdrożyć adekwatny program retencji. Firmy, które ograniczają się wyłącznie do pobieżnych analiz i obiegowych opinii, dojdą do banalnego wniosku, że ludzie przychodzą dla pieniędzy, zostają dla pieniędzy i odchodzą dla pieniędzy. Dla takich firm istnieje tylko jedna strategia retencji: płać więcej. Wiele firm podchodzi do zatrzymywania kluczowych pracowników, stosując zachęty finansowe wobec swoich najskuteczniejszych pracowników, menedżerów lub innych „gwiazdorów". Te pieniądze rzadko są dobrze wydane. Z doświadczenia biznesowego i wielu badań wynika, że wielu z tych pracowników, którzy otrzymali zachęty finansowe, i tak pozostałoby w firmie; z kolei innych pracowników same pieniądze nie są w stanie zatrzymać.

WDROŻENIE PROGRAMU RETENCJI

Wdrożenie programu retencji zakłada realizację trzech kroków:

1. Identyfikacja kluczowych pracowników.
2. Personalizacja systemu zachęt.
3. Stworzenie planu awaryjnego.

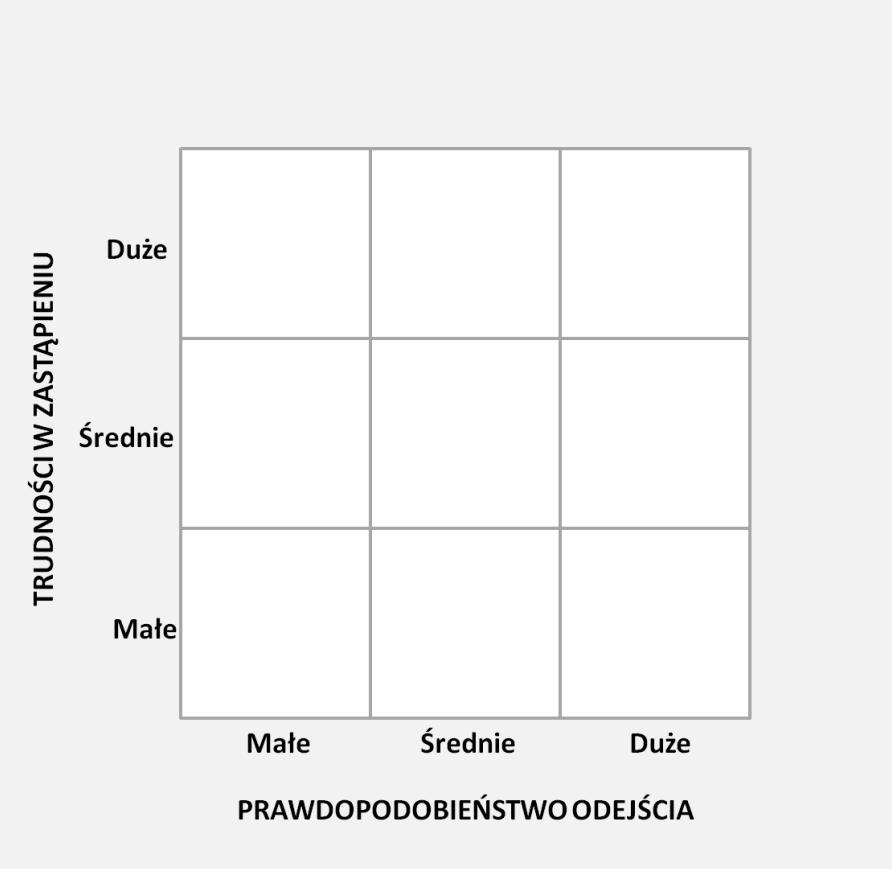
Krytyczny personel firmy

Pierwszy krok to analiza i wyselekcjonowanie kluczowych pracowników firmy. Taka selekcja jest istotna, ponieważ programy retencji pracowników nie są skuteczne, jeśli skierowane są do wszystkich pracowników. Ukierunkowanie działań wobec określonej grupy naprawdę kluczowych pracowników przyniesie lepsze efekty przy identycznych nakładach czasu i pieniędzy. Identyfikacja kluczowych pracowników tylko z pozoru jest łatwa. Najczęściej stosowanym kryterium są wyniki, jakie osiągają pracownicy. Niemniej w każdej firmie mogą być „ukryte skarby", czyli pracownicy, którzy osiągają standardowe wyniki, lecz ich wiedza, sieć kontaktów, wyjątkowe umiejętności lub doświadczenie są krytycznymi zasobami dla firmy.

Definiując krytyczny personel firmy, należy brać pod uwagę, jaki wpływ mają pracownicy na istotne aspekty działalności firmy. Kluczowi pracownicy, to osoby, które zajmują stanowiska i posiadają kompetencje mające istotny wpływ na takie elementy, jak:

- tworzenie strategii firmy,
- realizacja strategii firmy,
- bezpieczeństwo firmy,
- kluczowe procesy,
- zysk firmy,
- interesariusze firmy (interesariusze to osoby, instytucje, urzędy, organizacje, które mogą wpływać na funkcjonowanie firmy, na przykład dostawcy, organizacje pozarządowe, agendy rządowe, władze lokalne, społeczności lokalne, media).

Najczęściej stosowanym narzędziem jest matryca ryzyka, dzięki której porządkuje się poszczególne grupy pracowników i pomaga w identyfikacji kluczowego personelu firmy.



	Trudności w zastąpieniu tego pracownika	**Prawdopodobieństwo odejścia tego pracownika**
Małe	Ogólne umiejętności i niespecjalistyczna wiedza, które można łatwo znaleźć na rynku.	Szacunki oparte na przykład na: • zapotrzebowaniu rynku na kompetencje pracownika, • istniejących ofertach konkurencyjnych, • trendach w wynagrodzeniach, • sytuacji rodzinnej, • osobistych preferencjach
Średnie	Wartościowe, specjalistyczne umiejętności i wiedza, którymi można się podzielić lub zastąpić.	

Duże	Unikalne umiejętności i wiedza.	• zainteresowaniach.

Spersonalizuj menu zachęt

Konstrukcja sytemu zachęt oparta na filozofii „jeden uniwersalny rozmiar dla wszystkich" jest zazwyczaj mało skuteczna, zwłaszcza wobec kluczowych pracowników, którzy niejednokrotnie znają swoją wartość i wymagają bardziej indywidualnego traktowania przez firmę. Zamiast tego firma powinna być zdolna do uszycia na miarę systemu zachęt, które mają zatrzymać najbardziej wartościowych pracowników. Spersonalizowane menu powinno się składać wyłącznie z takich zachęt, które rzeczywiście mają znaczenie i wartość dla konkretnego pracownika. W indywidualnych przypadkach zamiast standardowej propozycji premii pieniężnej może warto zaproponować pracownikom wsparcie w podnoszeniu kwalifikacji współmałżonka, zaoferowanie szkolenia zaspokajającego potrzeby rozwoju osobistego niż wyłącznie zawodowego (np. kurs jogi zamiast kursu z zarządzania projektami) oraz personalizowanie nagród (np. zamiast nagrody pieniężnej dla kobiet pracujących w nadgodzinach zlecenie firmie sprzątającej wykonanie usługi sprzątania w okresie przedświątecznym w ich mieszkaniach).

Rzeczywista personalizacja zachęt powinna być oparta na wiarygodnej wiedzy dotyczącej oczekiwań, potrzeb i aspiracji pracowników. Wiedzę taką można pozyskiwać poprzez ankiety i inne badania masowe. Jednakże wobec pracowników kluczowych zalecane są bardziej subtelne, zindywidualizowane metody, takie jak:

- Przeprowadzanie w fazie rekrutacji tzw. realistic job review, dzięki któremu uzyskuje się wiedzę na temat preferowanych przez pracownika cech pracy.
- Cykliczne przeprowadzanie przez menedżerów rozmów z kluczowymi pracownikami na temat ich aktualnych potrzeb (tzw. stay interview).

- Przeprowadzanie uczciwych i rzetelnych tzw. exit interview (dobra praktyka pokazuje, że w wielu przypadkach bardziej owocne exit interview ma miejsce wówczas, gdy przeprowadza je zewnętrzny konsultant, a nie pracownik HR lub przełożony).

Przygotuj się na odejście

Program retencji kluczowych pracowników powinien brać pod uwagę także negatywny scenariusz, czyli decyzję kluczowego pracownika o opuszczeniu firmy. W takiej sytuacji retencja powinna dotyczyć nie tyle pracownika, ile tych zasobów, które są krytyczne dla firmy. Odejście kluczowego pracownika wymaga podjęcia próby negocjacji warunków odejścia. Rezultatem negocjacji powinny być realne korzyści dla obu stron. Firma może zatrzymać know-how, za które musiałaby więcej zapłacić, chcąc je pozyskać z zewnątrz, a korzyścią pracownika może być uzyskanie czegoś wartościowego dla siebie z wcześniej przygotowanego przez firmę menu zachęt. Korzyścią dla firmy może być także na przykład wynegocjowanie zaangażowania pracownika w prace projektowe w ciągu 1-2 tygodni, które mogą być okresem krytycznym. Możliwości jest bardzo wiele, lecz to wymaga inicjatywy, elastyczności i otwartości ze strony firmy. Bierne pogodzenie się z utratą kluczowego pracownika jest najgorszym z możliwych podejść.

Do najczęściej stosowanych praktyk należą:

- re-recruitment, czyli przeprowadzenie powtórnej rekrutacji na nowych warunkach,
- zaplanowanie sukcesji dla kluczowych pracowników,
- wprowadzenie systemu mentoringu,
- przeprojektowanie struktury pracy (zmiana sposobu podziału pracy i zadań po odejściu kluczowego pracownika).

Odejście kluczowego pracownika może mieć różne przyczyny, lecz w większości z nich obecny jest czynnik wypychający (pull factor) obecny bądź w kulturze firmy, bądź wynikający ze stylu zarządzania stosowanego w firmie. Badania na ten temat mówią o rzeczach, których nie widać z perspektywy gabinetów zarządów firm:

- 40% pracowników nie odczuwa szacunku do bezpośredniego przełożonego,
- 50% twierdzi, że wyznaje inne wartości niż pracodawca,
- 60% uważa, że ich zawodowe cele nie pokrywają się z planami, jakie ma wobec nich firma,
- 70% czuje się niedowartościowanych przez firmę.

(Forbes 2016)