

Lukasz Wróblewski
Katedra Marketingu
Akademia Ekonomiczna w Katowicach

KAPITAŁ INTELEKTUALNY W ZARZĄDZANIU WIEDZĄ – ROZWÓJ I ZATRZYMYWANIE WYBITNYCH JEDNOSTEK W ORGANIZACJI

Abstrakt

Zagadnienie odchodzenia pracowników z własnej woli bywa w Polsce nieco lekceważone. Sytuacja na rynku pracy powoduje, że część osób odpowiedzialnych za politykę personalną przedsiębiorstwa marginalizuje ten problem zapominając, że z pracy w firmie rezygnują zwykle (zwłaszcza w czasie recesji) najlepsi pracownicy. Sukces większości firm w dzisiejszym świecie biznesu zależy bardziej od zasobów ludzkich niż od aktywów materialnych czy finansowych. W związku z tym, wiele firm uważa rozwój zdolnych pracowników za bardzo opłacalną inwestycję. Pracownicy ci stają się lepiej wykształceni i bardziej skuteczni, co z kolei sprawia, że klienci są bardziej zadowoleni. Ponadto osoby o wysokim potencjalnym rozwojowym, mają największe szanse, aby w przyszłości odgrywać pierwszoplanową rolę w firmie. Dzięki zdolnościom intelektualnym i ogromnym pokładom automotywacji potrafią szybciej i lepiej przyswajać wiedzę oraz nabywać umiejętności niezbędne do funkcjonowania na bardzo wysokim poziomie. Nie dziwi więc fakt, iż dobrze przeszkoleni pracownicy ze zdobytym konkretnym doświadczeniem w konkretnej firmie stanowią łakomy kąsek dla konkurencji. Dlatego też, bardzo ważne jest by rozwój wybitnych jednostek w organizacji powiązany był z odpowiednimi strategiami zatrzymywania tych pracowników w firmie. W artykule zaprezentowany zostanie program rozwoju wybitnych pracowników jak i wybrane strategie zatrzymywania najlepszych pracowników w organizacji.

Słowa kluczowe: kapitał intelektualny, zarządzanie wiedzą

Wprowadzenie

W „wieku przemysłu” materialne aktywa firmy – takie jak maszyny, fabryki, a nawet grunty – określały jej możliwości rywalizowania z innymi. W obecnym „wieku wiedzy” tym, co określa granicę konkurencyjności przedsiębiorstwa, jest kapitał intelektualny. Jest to unikatowa wiedza i umiejętności, jakimi dysponuje siła robocza danej organizacji. Dzisiejszy sukces w biznesie zawdzięcza się innowacyjnym pomysłom i pierwszorzędnym produktom oraz usługom – wszystko to zaś ma swoje źródło w wiedzy i umiejętnościach pracowników (Gomółka, 2005). Sukces większości firm w dzisiejszym świecie biznesu zależy bardziej od zasobów ludzkich niż od aktywów materialnych czy finansowych. Budynki, sprzęt, urządzenia produkcyjne i większość technologii może być zakupiona, ale ludzki talent i znajomość rzeczy potrzebne do prowadzenia firm w dziedzinach opartych na wiedzy są dużo trudniejsze do zdobycia. Bez odpowiednich ludzi na odpowiednich stanowiskach żadna firma lub jednostka nie może osiągnąć wyjątkowych wyników. Bill Gates powiedział kiedyś: - „Zabierzcie mi dwudziestu najlepszych ludzi i z dnia na dzień Microsoft stanie się firmą przeciętną, bez większej wartości”. Zatrzymywanie a wcześniej zatrudnianie najlepszych pracowników to dwie strony tego samego medalu. Jeżeli zatrudnimy wyłącznie utalentowanych, ciężko pracujących ludzi, prawdopodobnie uzyskamy znaczącą przewagę konkurencyjną, jako że niewielu

firmom udaje się osiągnąć ten cel. Ale sukces odniesiony przy zatrudnieniu stawia przed firmą nowe wyzwanie, jakim jest zatrzymywanie tych gwiazd na pokładzie. Zatrzymywanie najlepszych pracowników jest wyzwaniem, przed którym staje wiele najbardziej podziwianych firm świata. Firmy te często znajdują się na pozycji obronnej, gdyż konkurencja nieustannie wabi utalentowanych pracowników wyższą pensją, większą władzą i bardziej atrakcyjnymi warunkami pracy. Tak więc nowoczesna organizacja zmuszona jest do przyjrzenia się swoim praktykom zatrudniania, korzyściom pracowniczym i systemowi wynagrodzeń, aby określić, czy nie osłabiają one w niezamierzony sposób związków lojalności pomiędzy nią a wspaniałymi ludźmi, których zatrudniła.

Zagadnienie odchodzenia pracowników z własnej woli bywa w ostatnich latach nieco lekceważone. Sytuacja na rynku pracy powoduje, że część osób odpowiedzialnych za politykę personalną przedsiębiorstwa marginalizuje ten problem. Wynika to, jak należy sądzić, z dwóch podstawowych przyczyn:

- Zjawisko częstego zmieniania pracodawcy z własnej inicjatywy uległo w ostatnich latach znacznemu ograniczeniu;
- Ogromna liczba kandydatów chętnych do podjęcia pracy powoduje, że część pracodawców nabiera przekonania, iż zastąpienie odchodzącego pracownika innym jest zadaniem nie nastroczającym żadnych trudności.

Taki sposób myślenia nie uwzględnia jednak dwóch istotnych faktów:

- Z pracy w firmie z własnej woli rezygnują zwykle, zwłaszcza w czasie recesji, najlepsi pracownicy;
- Zastąpienie odchodzącego pracownika oznacza konieczność podjęcie całego szeregu działań, pociągających za sobą duże obciążenia finansowe (Sidor-Rządkowska, 2003).

Czy więc można w jakiś sposób ustrzec się przed utratą tych, najważniejszych dla organizacji, pracowników? Oczywiście tak. Jednak aby utrzymać w firmie najważniejszych pracowników, przede wszystkim należy ich zidentyfikować. Wydaje się to proste, jednak prowadzone w Stanach Zjednoczonych i Europie badania pokazują, że niewiele ponad 15 proc. badanych firm pokusiło się o identyfikację swoich najważniejszych pracowników. Jeszcze mniejszej liczbie organizacji udało się ich skutecznie zatrzymać. Niby każdy wie, bez których ludzi przedsiębiorstwo nie mogłoby funkcjonować, jednakże lista kluczowych pracowników kończy się zazwyczaj na dyrektorze zarządzającym i ewentualnie kilku członkach zarządu. Oczywiście, nie można nie przyznać racji tym, którzy uważają prezesa za najważniejszą osobę w firmie, jednakże istnieją przykłady kluczowych pracowników, których stanowiska znajdują się daleko od prezesowskiego fotela (Chylewska, 2003). Każda większa organizacja ma słabych, przeciętnych i doskonałych pracowników, dlatego też bardzo ważne jest by określić, którzy pracownicy stanowią dla organizacji najwyższą wartość. Ocena wyników pozwala na identyfikację tych pracowników, jednak wysiłki w celu zatrzymania pracowników są rzadko ukierunkowane właśnie na tych najlepszych. Prawdą jest oczywiście, że przyznawane są premie za wyniki a ludzie awansują jeżeli dobrze pracują, ale ogólna struktura wynagrodzeń rzadko różnicuje pracowników na tym samym stanowisku (nie biorąc pod uwagę dodatku stażowego), nawet jeżeli poziom ich wydajności jest bardzo różny. Menadżerowie nie zawsze poświęcają wystarczająco dużo czasu i uwagi na wyodrębnienie najlepszych pracowników, dlatego też powinny przynajmniej sporządzić listę osób, które:

- Są formalnymi lub nieformalnymi liderami,
- Stale osiągają doskonałe wyniki,
- Mają praktyczne i wartościowe pomysły,
- Wymagają mało lub wcale nie potrzebują nadzoru przy wykonywaniu swoich zadań,
- Ułatwiają pracę innym,
- Dysponują unikalną wiedzą lub umiejętnościami, których zastąpienie pochłonęłoby dużo czasu i pieniędzy,

- Mogliby wyrządzić dużą szkodę firmie, gdyby przeszli do pracy u bezpośredniej konkurencji (Luecke, 2003).

Bardzo istotne jest również, by menedżerowie wyodrębnili najistotniejsze kategorie pracowników. W tym celu należy odpowiedzieć na pytania:

- Którzy pracownicy są kluczowi dla prowadzenia działań a równocześnie jest ich mało na rynku pracy,
- Których pracowników odejście spowoduje największe zamieszanie,
- Których pracowników zatrudnienie i szkolenie kosztuje najwięcej,
- Którzy pracownicy kontrolują związki firmy z pracownikami,
- Którzy pracownicy działają jako ważne nośniki informacji w firmie (Luecke, 2003).

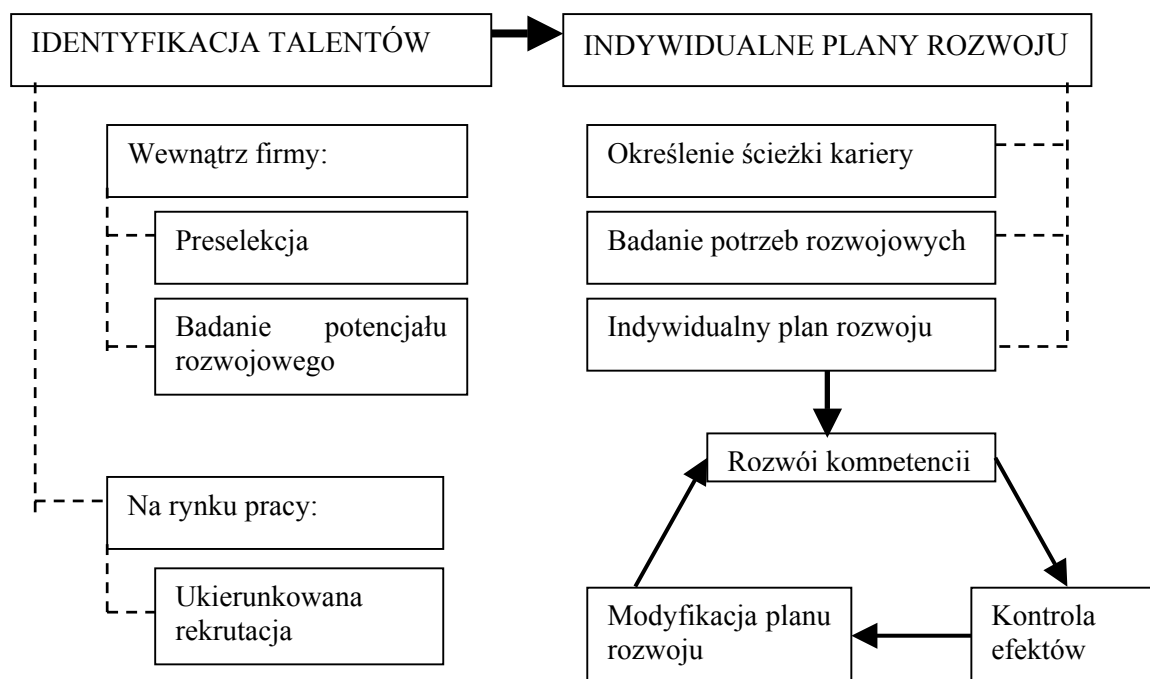
Rozwój pracowników o wysokim potencjale zawodowym

W przeciwieństwie do typowych programów kadry rezerwowej – zazwyczaj przygotowujących uczestników do awansu stanowiskowego – celem programów, których podmiotem są najzdolniejsi ludzie w firmie, jest wykształcenie kadry zdolnej do osiągania ponadprzeciętnych wyników ale, niekoniecznie na najwyższych stanowiskach w hierarchii firmy (Armstrong, 2005). Organizacja, której zależy na zatrzymywaniu najbardziej wartościowych pracowników i która chce stworzyć silny zespół osób, które pewnego dnia poprowadzą firmę jako profesjonaliści, menedżerowie i kierownicy najwyższego szczebla, musi przeznaczyć pewne środki na indywidualny rozwój zawodowy. Należy zadbać by pracownik zawsze miał poczucie, że stale się czegoś uczy i że stoją przed nim wyzwania wynikające z nowych obowiązków. Pracownik powinien odczuwać podekscytowanie pracą, nie powinien natomiast mieć poczucia, że zatrzymał się w swoim rozwoju gdyż to może doprowadzić do jego odejścia z organizacji (Zieliński, 2005). Poniżej przedstawione zostaje kilka rad na temat rozwoju kariery zawodowej.

- Należy stworzyć drabinę rozwoju zawodowego dla każdej osoby, którą firma pragnie zatrzymać.
- Dla osób, które można awansować, należy określić dystans pomiędzy umiejętnościami i doświadczeniem, jakie już posiadają, a tymi jakie będą im potrzebne do wejścia w nowe role. Następnie uzupełnij te braki szkoleniem i odpowiednimi zadaniami.
- Organizacja nie może pozwolić zdolnym ludziom pogrążyć się w stagnacji zawodowej.
- Należy upewnić się, że każdy, kto tego potrzebuje, ma odpowiedniego mentora (Luecke, 2003).

W dniu dzisiejszym coraz częściej wiele firm uważa rozwój pracownika za dobrą inwestycję. Pracownicy stają się lepiej wykształceni i bardziej skuteczni, co z kolei sprawia, że klienci są bardziej zadowoleni. Osoby o wysokim potencjalnym rozwojowym, mają największe szanse, aby w przyszłości odgrywać pierwszoplanową rolę w firmie. Dzięki zdolności intelektualnym i ogromnym pokładom automotywności potrafią szybciej i lepiej przyswajać wiedzę oraz nabywać umiejętności niezbędne do funkcjonowania na bardzo wysokim poziomie. Jednak nie zostaje się wybitnym pracownikiem z dnia na dzień – jest to owoc długiej ścieżki rozwoju i tylko nieliczni osiągają ponadprzeciętny poziom efektywności. W zarządzaniu osobami o ponadprzeciętnych kwalifikacjach i kompetencjach nie sprawdza się standardowa polityka personalna – wymagają oni szczególnego traktowania. Polityka firmy dotycząca osób o ogromnych możliwościach musi być działaniem na najwyższym strategicznym poziomie. Wymaga rzetelnej analizy sytuacji zewnętrznej i wewnętrznej przedsiębiorstwa, aby móc przewidzieć potrzeby organizacji związane z zasobami ludzkimi. Program rozwoju pracowników o wysokim potencjale zawodowym przedstawia rysunek 1.

Rysunek 1. Program rozwoju pracowników o wysokim potencjale zawodowym.



Źródło: D. Klimkiewicz, (2003), Inwestowanie w talenty, *Personel* nr 21, s. 33.

Rozwój pracownika przynosi firmie kilka istotnych korzyści i co bardzo ważne ma wkład w skuteczne zatrzymywanie pracowników. Potwierdzone zostało to badaniami przeprowadzonymi przez Instytut Gallupa, które to dowiodły, iż rozwój umiejętności i rozwój kariery zawodowej są na samej górze listy preferowanych przez pracowników cech miejsc pracy. Zdolność do długofalowego zatrzymywania najzdolniejszych pracowników będzie zależała od tego, jak bardzo atrakcyjna będzie oferta przedsiębiorstwa. Niewątpliwie największe znaczenie mają możliwości rozwoju i pod tym kątem pracownicy będą oceniali atrakcyjność firmy. Podstawą rozwoju pracownika są szkolenia specjalistyczne, mają one nie tylko udoskonalać umiejętności pracownika, ale również budować więź pomiędzy firmą a jej pracownikami (Urbaniak, Bohdziewicz, 2005). Z badań przeprowadzonych przez profesora Harvardu Lindę Hill wynika, że znaczącą rolę w procesie zatrzymywania najlepszych pracowników odgrywa również mentor (opiekun). Osoba taka pomaga wyciągać jak najwięcej nauk z lekcji, jakich udzieliło młodemu zdolnemu pracownikowi życie i kierować swoim rozwojem zawodowym. Profesor Hill w swoich badaniach zauważyła, iż przynajmniej połowa wszystkich kierowników wyższego szczebla miała szefów, którzy patronowali im w czasie ich życia zawodowego. Wskazała także trzy cechy skutecznych mentorów:

- Ustanawiają wysokie standardy;
- Są dostępni do swoich podwładnych;
- Stwarzają rozwijające doświadczenia.

Mentorzy mają duży wpływ na zatrzymywanie pracowników, sam fakt mentoringu mówi pracownikom, że „zależy nam na tobie i uważamy, że jesteś ważny”. Bardzo istotne jest tutaj jednak by przydzielać ludziom mentorów ze szczególną uwagą. Kandydaci na mentorów powinni identyfikować się z pracownikiem, być przykładem tego, co najlepsze w kulturze firmy; oraz silnie związani z organizacją.

Jak więc widzimy w procesie planowania rozwoju najzdolniejszych pracowników firmy należy uwzględnić o wiele więcej czynników niż w przypadku tradycyjnych ścieżek ka-

riery. Jednakże dodatkowy wysiłek jest ze wszech miar opłacalny. Dobrze wykształcona kadra stanowi kartę przetargową w walce rynkowej. Nie dziwi więc fakt, iż dobrze przeszkoleni pracownicy ze zdobytym konkretnym doświadczeniem w konkretnej firmie stanowią łakomy kąsek dla konkurencji. Firmy mając do wyboru łożenie na rozwój własnego pracownika lub zatrudnienie już wykształconego gdzie indziej, często decydują się na to drugie rozwiązanie. Należy zatem zadać sobie pytanie czy firma może ubezpieczyć się na wypadek takiej straty i czy można wystawić weksel na pracownika.

Badania przeprowadzone w 2000 roku w 15 przedsiębiorstwach różnych branż na Dolnym Śląsku pokazały, iż 66% nowo przyjmowanych pracowników oczekuje szkoleń i pragnie się rozwijać zawodowo, ale nie chce podpisywać żadnych zobowiązań z tego tytułu. Jednocześnie okazało się również, że znaczna część młodych zdolnych pracowników z góry zakłada, że wiąże się z danym przedsiębiorstwem tylko tymczasowo, właśnie ze względu na możliwość odbycia darmowych szkoleń. Nic więc dziwnego, iż część menadżerów poszukuje różnego rodzaju zabezpieczeń przed odejściem wykształconej kadry. Forma takich ubezpieczeń jest trojaka:

- Weksel – jako dokument zabezpieczający przed odejściem przeszkolonego pracownika,
- „Lojalka” – specjalnie sporządzona umowa pisemna,
- Specjalny paragraf w umowie o pracę.

Stosowanie takich „ubezpieczeń” zwiększa prawdopodobieństwo zatrzymania wykształconych pracowników w firmie, niestety wymuszone zatrzymanie pracownika tylko sztucznie integruje pracownika z firmą do momentu odpracowania kosztów szkolenia. Niektórzy uważają ponadto, iż jest to rozwiązanie nieetyczne, demotywujące a nawet stresujące. Dlatego też, właśnie bardzo pomocne w zapewnieniu sobie lojalności pracownika może być opracowanie wspólnie z nim planu jego indywidualnej kariery. Taki plan może powstać w wyniku szczerzej rozmowy pomiędzy przełożonym a pracownikiem a w rezultacie stworzeniem formalnego dokumentu. Z dużym prawdopodobieństwem można stwierdzić, że pracownik – współautor takiego dokumentu będzie w większym stopniu lojalny wobec firmy, niż sygnatariusz „lojalki” czy weksla.

Wybrane strategie zatrzymywania najlepszych pracowników

Zatrzymywanie najlepszych pracowników w firmie jest wyzwaniem nawet dla najlepszych menadżerów dzieje się tak dlatego, iż jest to problem bardzo złożony wymagający ogromnej wiedzy i dużego doświadczenia. Każdy kierownik odpowiedzialny jest za zapewnienie odpowiedniego zatrudnienia w swojej jednostce. Zatrzymanie dobrych i wybitnych pracowników przyczynia się do osiągnięcia tego celu. Zanim zaprezentowane zostaną wybrane strategie zatrzymywania pracowników warto przedstawić kilka punktów obejmujących podstawy tego zagadnienia. I tak:

- Dobrze zacznij. Chodzi o to by zatrudnić ludzi zdolnych, pasujących do ich przyszłej pracy, ludzi którzy rozumieją w co wchodzi. Bardzo ważne jest także, aby pracownik od samego początku czuł się mile widziany, czuł swoją przynależność do grupy, w tym celu należy wprowadzić nowego pracownika w obowiązki i umożliwić mu zorientowanie się w pracy.
- Stwórz doskonale środowisko – z szefami, których ludzie szanują.
- Dziel się informacjami, powiedz pracownikom, że im ufasz, że są ważnymi partnerami, że szanujesz ich zdolności a także doceniasz ich wkład.
- Daj ludziom tyle autonomii, ile mogą udźwignąć. Znaczna część ludzi lubi pracować pod minimalnym nadzorem. Tak więc daj ludziom tak długą smycz, z jaką tylko sobie poradzą.

- Rzucaj ludziom coraz to nowe wyzwania. Większość ludzi zdolnych lubi wyzwania i poczucie, że się im ufa dając im większą odpowiedzialność niż się spodziewali.
- Bądź elastyczny. Elastyczna organizacja pracy, wirtualne zespoły, elastyczne plany pracy oraz praca na odległość są skuteczne w poprawie zatrzymywania najlepszych pracowników.
- Planuj prace tak, aby zachęcać do pozostania w firmie. Dodawaj różnorodności do powtarzalnej pracy, angażuj odizolowanych pracowników w okazjonalne przedsięwzięcia grupowe, podnoś poprzeczkę itd.
- Wcześnie wykryj potencjalnych uciekinierów.
- Bądź kierownikiem zorientowanym na zatrzymywanie pracowników (Luecke, 2003).

Poniżej zaprezentowano kilka praktycznych strategii zatrzymywania pracowników (a przynajmniej utrzymywania ich dłużej) zaproponowanych w znacznej części przez profesora Capelli, uwzględniają one zarówno realia rynku pracy, jak i zróżnicowaną wartość poszczególnych kategorii pracowników dla firmy.

Nowe plany wynagrodzeń

W dzisiejszych czasach każdy sprawny menadżer nie uważa samego wynagrodzenia za istotny element skutecznej strategii zatrzymywania pracowników. Warunkiem wyjściowym, koniecznym ale nie wystarczającym w zatrudnieniu i zatrzymaniu najlepszych pracowników jest bowiem wynagrodzenie sprawiedliwe i konkurencyjne. Aktualnie nie dziwi bowiem nikogo fakt, iż wynagrodzenie nie jest wiarygodnym czynnikiem motywującym. Już wiele lat temu jeden z pionierów motywacji Frederick Herzberg odkrył, że zachęty, jakich pracodawcy powszechnie używają do motywowania pracowników, z podwyżkami płac włącznie, dają najwyżej czasową poprawę wyników. Badania ankietowe przeprowadzone w 1999 roku przez American Management Association/Ernst & Young również potwierdzają te słowa. Dlatego też Peter Capelli profesor zarządzania katedry George'a W. Taylora w Wharton School udziela kilka rad na temat mądrego wynagradzania z którymi warto się zapoznać.

- Należy ustalić, jakie płace są oferowane w branży w której firma działa.
- Ustalić zróżnicowanie płac wewnątrz firmy (wynagrodzenie na każdym stanowisku powinno być w przybliżeniu równe przeciętnemu wynagrodzeniu w całej organizacji na podobnych stanowiskach).
- Nie należy zakładać, iż trzeba wydać więcej niż konkurenci firmy (należy jedynie spełnić oczekiwania najważniejszych pracowników firmy) (Luecke, 2003).

Ponadto należy również pamiętać, iż dodatkowe premie powinny być płacone „za poszukiwane umiejętności” pracownikom dysponującym znaczącą i wyjątkową a czasami nawet „unikatową” wiedzą (to utrzyma ich w firmie w kluczowym momencie), natomiast bonusy za podpisanie umowy o pracę wypłacane w ratach. Cechą charakterystyczną efektywnego systemu motywacyjnego jest jego dostosowanie do potrzeb, aspiracji i oczekiwań osób zatrudnionych w organizacji. Nie można zakładać, że wszystkim pracownikom satysfakcję sprawiają premia pieniężna, bilety do kina czy bezpłatny wstęp na basen. Najpełniejszą możliwość uwzględniania indywidualnych preferencji stwarzają tzw. kafeteryjne systemy wynagradzania. Ich podstawowym celem jest właściwe dostosowanie świadczenia – zestaw beneficjów (na ogół forma rzeczowa) do preferencji i zainteresowań poszczególnych grup pracowników. Taka forma wynagrodzenia zyskuje coraz większą popularność. Oferta ta daje personelowi możliwość przeznaczenia części swoich dochodów na wyszczególnione nagrody, takie jak: czas wolny, podjęcie nauki, wcześniejsza emerytura, rozszerzenie ubezpieczenia zdrowotnego, systemy oszczędnościowe, wyższe zaopatrzenie emerytalne itd.. Oto przykładowa lista kafeteryjnych elementów wynagrodzenia:

- Dodatkowe ubezpieczenie,
- Opłata czesnego za szkołę czy studia dla dziecka,
- Opłata za samodzielnie wybrane przez pracownika szkolenia lub kursy,
- Opłata za usługi medyczne dla pracownika i (lub) członków jego rodziny (leczenie stomatologiczne, karnet do lekarza specjalisty, pobyt w sanatorium, usługi kosmetyczne itd.),
- Pokrywanie opłat za korzystanie przez pracownika i (lub) jego rodzinę z basenu, kortu tenisowego, siłowni itp.
- Pokrywanie opłat za kursy języka obcego dla pracownika i (lub) jego rodziny,
- Możliwość skróconego tygodnia pracy,
- Możliwość przychodzenia do pracy w późniejszych godzinach,
- Możliwość bezpłatnego garażowania samochodu w pomieszczeniach firmy, dokonywania przeglądów i napraw, korzystania z myjni itp.,
- Możliwość kupna po znacznie obniżonych cenach produktów firmy,
- Możliwość skorzystania z opłaconych przez firmę wczasów krajowych lub zagranicznych (Sidor-Rządkowska, 2003).

Przykład planu wynagrodzenia kafeteryjnego przedstawia tablica 1.

Tablica 1. Przykład planu wynagrodzenia kafeteryjnego.

2 tygodnie dodatkowego płatnego urlopu	lub	Roczne prawo do określonego rodzaju napraw samochodu w warsztacie przedsiębiorstwa
2 tygodnie dodatkowego płatnego urlopu	lub	Roczne prawo do bezpłatnego garażowania samochodu w garażach firmy
10-dniowa wycieczka zagraniczna	lub	Wynagrodzenie rzeczowe, np. prawo zakupu produktów firmy po cenie kosztów wytworzenia
2 tygodniowe wczasy krajowe	lub	Uzyskanie deputatu węglowego itp., włąta na dodatkowe ubezpieczenie
Nagroda pieniężna	lub	Krótszy, 4-dniowy dzień pracy w okresie kwartału

Źródło: S. Borkowska, Strategie wynagrodzeń, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001 s. 356.

Niestety w Polsce ciągle jeszcze przeciętny pracodawca funduje wszystkim (zasługującym na to) pracownikom jednakowe nagrody. Powoduje to, że znaczna część zatrudnionych otrzymuje przedmioty, których nie potrzebuje, ewentualnie uczestniczy w atrakcjach, na które tak naprawdę nie ma ochoty.

Kafeteryjne systemy wynagradzania nie są oczywiście możliwe do natychmiastowego wprowadzenia w każdej firmie. Ich przygotowanie i wprowadzenie może zająć nawet kilka lat. Trzeba też pamiętać o starannym opracowaniu możliwych do wyboru ofert, tak aby cieszyły się one autentycznym zainteresowaniem pracowników. Wprowadzenie systemu kafeteryjnego sprawia, że otrzymywane przez zatrudnionego wynagrodzenie staje się dlań bardziej atrakcyjne co może w wielu wypadkach ułatwić zatrzymanie wartościowych pracowników w organizacji.

Przeddefiniowanie stanowiska

Aby można było zastosować kolejną strategię, którą jest „przeddefiniowanie stanowiska” należy określić kluczowe elementy, które powodują satysfakcję lub jej brak na konkretnym stanowisku. Kiedy spełnimy ten warunek możemy z łatwością wyodrębnić zadanie, zadania powodujące niezadowolenie i przydzielić je innym osobom, którym ta praca będzie

odpowiadała. Bardzo popularne stało się ostatnio również zlecanie niechcianych obowiązków na zewnątrz, w niektórych zakładach pracy zleca się (specjalistycznej firmie) nawet takie obowiązki jak podlewanie i pielęgnacja kwiatów doniczkowych znajdujących się w pomieszczeniach biurowych. Kierownictwo firmy dało w ten sposób do zrozumienia swym pracownikom, iż są bardzo ważni dla organizacji a ich czas jest zbyt cenny by marnować go na tak błahę czynności. Skuteczne rzeźbienie stanowisk jest jednak możliwe tylko wtedy, kiedy kierownicy zadają pytania i uważnie słuchają tego, co ich pracownicy mówią o swoich prawdziwych zainteresowaniach. Dlatego też, przed wprowadzeniem tej prostej strategii menadżer powinien znaleźć odpowiedzi na następujące pytania:

- Które aspekty pracy powodują niezadowolenie pracowników?
- Jeżeli na danym stanowisku odejmiemy zadania budzące sprzeciw, to czy trzeba będzie dodać nowe, aby dalej było to kompletne stanowisko pracy? I jakie mogłyby być to zadania?
- Zakładając, że ktoś musi wykonać te nieprzyjemne zadania, jakie są alternatywy ich wykonania?
- Co jest bardziej kosztowne dla organizacji, zmiana stanowiska i jej konsekwencje, czy obecny wskaźnik rotacji na kluczowych stanowiskach? (Luecke, 2003).

Indywidualne dostosowanie stanowiska

Kolejna znana strategia polega na indywidualnym dostosowaniu stanowiska. Dopasowanie pracowników do stanowisk nie uwzględnia zwykle podstawowej kwestii interesującej daną osobę, jaką jest wpasowanie pracy w jego sytuację życiową i plany na przyszłość. Strategia ta może być bardzo skuteczną metodą, która w prosty sposób zaspokaja nakreślone wyżej potrzeby a w rezultacie ważną metodą w procesie zatrzymywania najcenniejszych pracowników. Dopasowując określone stanowisko do potrzeb zarówno firmy, jak i pracowników, należy zadać sobie kilka prostych pytań, takich jak: „co”, „gdzie”, i „jak”. „Co” może być zrealizowane poprzez przedefiniowanie stanowiska. To, „gdzie” dana praca jest wykonywana, może zakładać wykonywanie pewnej części pracy przy domowym terminalu lub z innego miejsca. Można także zmienić to, „jak” dana praca ma być wykonywana (co być może poprawi sposób jej wykonywania) poprzez przeanalizowanie specyficznych procesów pracy.

Wzmacnianie więzi społecznych

Wykorzystanie jedności małej grupy lub „więzi społecznych” jest dosyć popularną i często wykorzystywaną strategią zatrzymywania wartościowych pracowników przy braku dostatecznej ilości talentów na rynku. Peter Cappelli pisze iż: „lojalność wobec firm może zanikać ale lojalność wobec kolegów nie. Poprzez zachęcanie do nawiązywania więzi społecznych pomiędzy kluczowymi pracownikami firmy często znacząco redukuje się rotację pracowników, których umiejętności są wysoce poszukiwane”. Tworzenie lig golfowych, drużyn do gry w koszykówkę czy klubów inwestycyjnych to tylko niektóre sposoby zacieśniania więzi społecznych i osobistych, bardzo często wykorzystywane w amerykańskich firmach. Jak zauważa Cappelli: „Odejście z firmy oznacza opuszczenie swojego kręgu towarzyskiego związanego z działaniami sponsorowanymi przez firmę”. Tworzeniu się związków społecznych sprzyja również zamiana liniowego procesu pracy na proces oparty na zadaniach. Metodę tą wypróbowała szwedzka firma Volvo, która zrezygnowała z tradycyjnej linii montażowej i powierzyła odpowiedzialność za poszczególne etapy montażu odpowiednim zespołom.

Zatrudnienie mniej mobilnych osób

Kiedy firmy szukają pracowników, bardzo często skupiają się na przyciągnięciu dokładnie takich osób, jakie będzie najtrudniej zatrzymać. Tymczasem gdyby przenieść zainteresowanie firm na osoby, które mogą wykonać daną pracę, ale nie są tak bardzo poszukiwane, organizacje mogą ochronić się przed działaniami sił rynku. Czasem ktoś nieco mniej doskonały i mniej mobilny zawodowo może także dobrze wykonywać tę pracę.

Korzystanie z własnego rynku pracy

Kolejna strategia zatrzymywania najlepszych mówi o skorzystaniu z własnego rynku pracy. Główna zasada tej metody mówi by stale upewniać się, iż „wyhodowane” w firmie talenty są świadome możliwości, jakie istnieją w ramach firmy. Potencjalni uciekinierzy znajdują to, czego szukają, bardzo często w innej jednostce operacyjnej lub innym dziale. Tak więc firma powinna zadbać by taka wewnętrzna informacja o pracy istniała i była łatwo dostępna (Armstrong, 2005).

Projekty emerytalne

Ostatnim hitem w procesie zatrzymywania najlepszych pracowników w Polsce są również projekty emerytalne. Uczestnictwo w takich projektach powoduje, że pracownicy rozważniej podejmują decyzje o zmianie pracy gdyż oferta wynagrodzenia uwzględnia rekompensatę utraconych korzyści z tytułu gromadzenia kapitału. Konstrukcja projektu emerytalnego powinna przewidywać uruchomienie go w trzech podstawowych wariantach:

- Socjalnym, obejmującym ogół pracowników, ze składką na względnie niskim poziomie,
- Specjalnym, obejmującym kluczowych pracowników, ze składkami odpowiednio większymi, z ewentualnym wewnętrznym zróżnicowaniem ich kwot oraz zasad ich ustalania, oraz
- Wyrównawczym, obejmującym tych pracowników, którzy osiągnęli już granicę dochodu, od której nie przekazuje się już składek emerytalnych (Kozłowski, 2003).

Warunkiem szczególnie polecanym jest umowa o współdzieleniu składki – w tej formie pracodawca zobowiązuje się wpłacać na rzecz pracownika określoną składkę pod warunkiem, że pracownik zadeklaruje taką składkę ze swojej pensji. Rozwiązanie umowy o pracę na podstawie innej niż porozumienie stron powinno uniemożliwiać nabycie praw do gromadzonych kapitałów. Byłyby one przepisywane w równych częściach na pozostałych uczestników. Inne warunki nabywania praw do gromadzonych składek mogą dotyczyć na przykład udziału w szkoleniach, zdobywania wewnętrznych stopni kwalifikacyjnych, uzyskiwania określonych minimów w systemach ocen pracowniczych. Taka inwestycja na pewno pomoże przyciągnąć najlepszych pracowników oraz wyżej podniesie poprzeczkę dla konkurencji, czyhającej na kluczowych pracowników firmy. Dlatego też, naprawdę warto być liderem w realizowaniu tego typu przedsięwzięć.

Podsumowanie

W ekonomii sterowanej przez rynek firma nigdy nie będzie w stanie zatrzymać wszystkich – i nie powinna tego chcieć. Pewna rotacja pracowników może tak naprawdę poprawić kondycję firmy, tchnąć w nią nową energię i pomysły. Ale rotacja wartościowych pracowników jest kosztowna, zakłócająca i ujemnie skorelowana z satysfakcją klienta. Jeśli pracownicy czują się związani z firmą, jest bardziej prawdopodobne, że podzielą się pozytywnym wi-

zerunkiem firmy i uczuciami wobec niej z klientami. Kiedy klienci są wystawieni na pozytywne sygnały, lepiej reagują na firmę. Do podobnych wniosków doszedł William M. Mercer, który przeprowadził badanie ankietowe wśród kierowników wyższego szczebla działu kadr w dużych przedsiębiorstwach i podaje, że „ponad połowa uczestników badania uważa kiepską obsługę klienta za konsekwencję problemów z przyciągnięciem i zatrzymaniem pracowników”. Autorzy innych badań Ed Michaels, Helen Handfield-Jones i Beth Axelrod na podstawie analizy różnorodnych wyników twierdzą, że firmy mogą przyciągnąć i utrzymać utalentowanych ludzi, jeżeli zwracają uwagę na coś, co nazywają „atrakcyjnością miejsca pracy dla pracowników” – jest to pewien odpowiednik (w odniesieniu do miejsca pracy) atrakcyjności oferty, jaką każda firma, świadomie lub nie, składa swoim klientom: jest miarą postrzeganej wartości za konkretną cenę. Sugerują oni, że jeśli firma chce być bardziej skuteczna w przyciąganiu i zatrzymywaniu talentów, powinna ocenić i wzmocnić swoją atrakcyjność dla pracowników. Aby to uczynić, przedsiębiorstwo musi zapewnić podstawowe elementy, jakich szuka szeregowy pracownik czy menadżer – ekscytującą pracę, świetną firmę, atrakcyjne wynagrodzenie i możliwość rozwoju. Kilka innych zachęt, nieformalny strój czy bardziej szczerze programy zdrowotne, nie wpłyną na znaczące wzmocnienie atrakcyjności przedsiębiorstwa. Firma aby znacząco poprawić swoją ofertę musi być przygotowana na zmianę rzeczy tak fundamentalnych, jak strategia firmy, struktura organizacyjna, a nawet kaliber liderów.

BIBLIOGRAFIA:

1. Armstrong M., (2005), Zarządzanie zasobami ludzkimi, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
2. Baszyński A., (2001), Determinanty wynagrodzeń, *Personel*, nr 1, s. 32-34.
3. Borkowska S., (2001), Strategie wynagrodzeń, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
4. Chylewska I., (2002), Jak zatrzymać kluczowych pracowników, *Manager*, nr 5.
5. Gomółka Z., (2005), Zarządzanie zasobami ludzkimi, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
6. Klimkiewicz D., (2003), Inwestowanie w talenty, *Personel*, nr 21, s. 32-35.
7. Kozłowski J., (2003), Lojalność przede wszystkim, *Personel*, nr 2, s. 10-13.
8. Luecke R., (2003), Jak zatrudnić i zatrzymać najlepszych, *Harvard Business Essentials*, Wydawnictwo MT Biznes sp. z o. o., Warszawa 2003.
9. Rosa M., (2004), Premie, bonusy, benefity, *Personel*, nr 2, s. 14-18.
10. Sidor-Rządkowska M., (2003), Zwolnienia pracowników a polityka personalna firmy, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
11. Urbaniak B., Bohdziewicz P., (2005), Zarządzanie zasobami ludzkimi, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
12. Zieliński B., (2005), Zarządzanie zasobami ludzkimi, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.