

PAZITE, DA VAS NE ZAPUSTIJO NAJBOLJŠI

Kako dolgo boste zadržali najboljše sodelavce, če jim ponudite isto plačo kot povprečnim in podpovprečnim? | Suzana Štular

Kaj vam predstavljajo zaposleni: strošek ali naložbo? Podjetja, kjer so zaposleni obravnavani kot strošek, so se na finančno krizo, ki smo ji priča, odzvala z »varčevalnimi ukrepi«. Najpogosteje gre za 10 do 20-odstotno znižanje števila zaposlenih. Izvrševalci takih ukrepov pa se redko zavedajo učinka samo izpolnjujoče napovedi: če krize še ni, zelo verjetno kmalu bo, saj so pritiski na zaposlene vedno večji. Prestrašeni, malodušni in negotovi zaposleni nedvomno niso in ne bodo tako učinkoviti, kot so bili. V primeru zategovanja pasu z neselektivnim odpuščanjem ali s prisilnimi dopusti se bodo razmere še poslabšale in učinkovitost bo še bolj upadla. Najboljši zaposleni, tisti, ki visoko kotirajo na trgu delovne sile, bodo v takšnih razmerah odšli sami. Če si boste v prvem hipu oddahnil, ker vam zaradi prostovoljnih odhodov ne bo treba prisilno odpuščati, vas bo zelo kmalu pričela boleti glava. Kajti odšli bodo najboljši... Verjetno bodo sledile tudi množične bolniške odsotnosti: bodisi zara-

di občutka varnosti ali zaradi izčrpanosti od nenehnih pritiskov in strahu. In nadaljnji padec rasti je neizbežen. Potreben bo nov ukrep - nadaljnje zmanjševanje števila zaposlenih. In tako po spirali navzdol.

Ista plača za vse?

Precej podjetij uporablja krilatico, naši zaposleni so naše največje bogastvo, pri čemer je finančna kriza dober pokazatelj, ali gre zgolj za lepe besede ali podjetje v to bogastvo dejansko verjame. Toda pokaže se še pomembnejše - ali so njihovi zaposleni res bogastvo.

Če razmišljate, kam vlagati, je trenutno najvarnejša naložba v vaše zaposlene. Seveda naj ne bo nepremišljena. Tako kot vsake naložbe se je tudi te treba lotiti z ustreznim razmislekom in precej matematike. Vlaganje v zaposlene pomeni, da podjetje stimulira in nagradi uspešne ter destimulira neučinkovite.



Foto: Dreamstime

Podpovprečni zaposleni se ob »plačni uravnilovki« zadovoljno muzajo. Nadpovprečni zaposleni prispevajo skoraj 50 odstotkov več kot povprečni, podpovprečni pa tudi do polovice manj.

Raziskave so pokazale, da so podpovprečni strokovnjaki-specialisti skoraj za polovico manj učinkoviti od povprečnih strokovnjakov-specialistov. Pri manj zahtevnih delovnih mestih ta odstotek upade na dvajset do trideset odstotkov. Če sodite med povprečna podjetja, imate neučinkovitih približno petnajst odstotkov zaposlenih, ki jih verjetno plačate ravno tako kot povprečne in morda celo enako kot nadpovprečne. Nadpovprečni strokovnjaki-specialisti pa so za skoraj petdeset odstotkov produktivnejši od povprečnih. Kar pomeni, da za isto plačo nekateri prispevajo skoraj petdeset odstotkov manj in nekateri do petdeset odstotkov več. Kako vam je všeč ta matematika? Večini zaposlenim - povprečnim in nadpovprečnim - ni. Podpovprečni pa se le zadovoljno muzajo.

Če vas to še ni prepričalo, pogledajmo še z drugega vidika. Če bi šlo za vlaganje v nove izdelke, ali bi še naprej enako vlagali v izdelke, od katerih ima eden napovedano petdeset odstotkov hitrejšo in drugi petdeset odstotkov počasnejšo povrnitev naložbe? Pa v času krize? Bi se odpo-

vedali vlaganju v oba izdelka? V enega izmed njiju? Vseeno katerega?

Odgovori na ta vprašanja so za večino vodij in direktorjev precej bolj enostavni, kot je odgovor na vprašanje, kaj narediti s tistimi zaposlenimi, ki so podpovprečno učinkoviti? Bolj kot brezglavo zniževanje števila zaposlenih je v času krize pomemben tehten premislek, kaj narediti z zaposlenimi, ki so podpovprečno učinkoviti. In kako nagraditi tiste, ki so nadpovprečno učinkoviti.

Osvežite sistem nagrajevanja

Odgovor je sicer enostaven, a njegova uresničitev je kompleksna. Glasi se: premišljeni sistem nagrajevanja, ki upošteva vašo organizacijsko kulturo, individualni in skupinski doprinos k poslovanju in je nastal po sistemu »od spodaj navzgor«.

Načeloma ob vpeljavi variabilnega plačila ali osvežitvi že obstoječega sistema nagrajevanja ne znižujemo osnovnih plač. Če pa ste presodili, da je vaše podjetje v tako hudih finančnih škripcih, da boste

PRISTOP MODREGA VLAGATELJA

Slovenska podjetja v izobraževanje in usposabljanje zaposlenih vlagajo precej sredstev, a presenetljivo malo jih tovrstno naložbo tudi ovrednoti. | Suzana Štular

Podjetja resda merijo zadovoljstvo udeležencev izobraževanj, kar je pogosto tudi pogoj, da se izvajalca izobraževanj obdrži. Tako je na slovenskem trgu precej izobraževalcev, ki so pravzaprav postali odlični animatorji. Udeleženci so navdušeni; ko se izobražujejo, se zabavajo, (pre)pogosto pa je to tudi vse.

Namen izobraževanj, ki naj prispevajo k večji poslovni uspešnosti, je pridobiti nova znanja in jih skozi spremembe vpeljati v podjetje. Ta del pa ponavadi ni zabaven, prej nasprotno. Nove ideje trčijo ob nezaupanje in strah sodelavcev. Pogosto je prav to razlog, da večina dobrih idej konča pri pogovoru ob kavi v smislu: »Saj veš, pri nas to ne bi zaživelo.« In že nekaj dni po izobraževanju se vrnemo v stare tirnice.

Presek ciljev in vizij

Za modrega vlagatelja se zgodba z odločitvijo o višini naložbe v intelektualni kapital podjetja šele začne. Določiti je treba znanja,



Foto: Dreamstime

Na slovenskem trgu je precej izobraževalcev, ki so postali odlični zabavljaci.

veščine, kompetence, ki jih zaposleni potrebujejo, da bo podjetje hitreje uresničilo zastavljene cilje. Iz tega izhajajoči cilji izobraževanj in usposabljanj zaposlenih so podlaga za poznejše merjenje učinkovitosti. Neposredna povezava med vizijo in cilji podjetja ter med cilji usposabljanja in izobraževanja je zagotovilo, da vlagamo modro.

Zahtevajte najboljše

Izgovori za odsotnost merjenja učinkovitosti vključujejo pomanjkanje časa, težavnost merjenja učinkov izobraževanj, nezadostno usposobljenost vodij, pomanjkanje systemske rešitve na ravni podjetja in še kaj. Ustrezna podpora vodij in včasih tudi spremembe procesov podjetja so edino zagotovilo, da se bo vsaj nekaj dobrih idej in novih znanj, ki jih zaposleni pridobijo na usposabljanjih in izobraževanjih, uresničilo tudi v praksi.

Tako kot spremljamo naložbe na borzi, naj vodja spremlja vlaganje v izobraževanje zaposlenih.

Vodja naj spremlja izpolnjevanje zastavljenih ciljev, izboljšanje večine ali kompetence, strokovno znanje ali uvedbo sprememb. Za svoj denar zahtevajte najboljše izobraževalce, zlasti tiste, ki so pri naložbi v znanje vaših zaposlenih pripravljeni prevzeti del tveganja.

Izkoristite notranji potencial

Veliko podjetij prisega na znanje zunaj podjetja in premalokrat izkoristijo potencial, ki ga že imajo. Sem spadajo interna usposabljanja in delovna srečanja, kjer se (novo) zaposleni učijo od izkušenejših sodelavcev. Vzpostavite sistem mentorstva, kjer izkušeni sodelavci individualno in intenzivno delajo s sodelavci. Na ta način kljub znižanju finančne naložbe v izobraževanje ne boste prekinili usposabljanja in razvoja zaposlenih.

Preden pa se lotite klesčenja stroškov, razmislite o možnostih praznoreditve sredstev. Zategnite pas, če ga morate, vendar to storite pretehtano. Ne odžagajte si veje, na kateri sedite. Najpomembnejši - in verjetno celo odločilni-dejavnik preživetja in morebitne rasti podjetij bo modro vlaganje v vaše zaposlene. Konec koncev so oni - oziroma ste vi - tisti, ki ste srce in motor podjetja. ■

sicer prisiljeni v zniževanje števila zaposlenih, se bodo verjetno tako zaposleni kot sindikat strinjali z vašim predlogom o smotrnejšem nagrajevanju. Del naložbe v fiksne plače zaposlenih boste enostavno prenesli v variabilni delež plače.

Kriza zahteva tehten premislek, kaj narediti z zaposlenimi, ki so podpovprečno učinkoviti in kako nagraditi nadpovprečne.

Prerazporeditev sredstev pa ne bo rešila osnovne težave sistemov nagrajevanja: nejasni kriteriji ali kriteriji, ki ne prispevajo k uspešnosti poslovanja podjetja. Odmik od mota, »česar ne morem natančno izmeriti, ne morem izboljšati in ne nagraditi«, je za nekatere še vedno korak na spolzkih tleh. Bolj enostavno je še naprej meriti, kar se pač meriti da. Po drugi strani pa so nekateri sistemi nagrajevanja postali zelo kompleksni in zapleteni zato, da bi zajeli čim več dejavnikov, ki vplivajo na učinkovitost. Pri tem so šle nekatere organizacije celo tako daleč, da je bolj pomembno to, da se dejavnik da natančno izmeriti, kot to, da lahko zaposleni vplivajo na uresničitev ciljev ali da dejavnik, ki ga merimo, dejansko prispeva k poslovni uspešnosti podjetja.

Vsak prispevek je merljiv


Tako kot je v turbulentnih časih pomembno, da se je organizacija sposobna hitro prilagoditi novim razmeram na trgu, je pomembno tudi, da se merila nagrajevanja prilagajajo trenutni situaciji. Eden od načinov je ciljno vodenje, kjer je nagrada dosežkov določena vnaprej, samo vsebino ciljev oziroma zelenih rezultatov pa lahko prilagajate situaciji in potrebam. Četudi je prispevek nekaterih zaposlenih lažje oceniti kot doprinos drugih, dejstvo, da se prispevek vsakega posameznika da izmeriti, ostaja. In bolj kot kdajkoli prej je v krizi pomembno, da ugotovite, kaj točno ta prispevek je. Če je potrebno, poiščite pomoč zunanjih strokovnjakov, vendar pa ne verjemite v recepte in rešitve, ki so prevzeti iz drugih podjetij.

V povprečnem podjetju je 15 odstotkov zaposlenih neučinkovitih.

Če ste izračunali, da je višino vložka v zaposlene nujno znižati vsaj na kratki rok, se o tem odkrito pogovorite z vašimi zaposlenimi. Kot začasni ukrep lahko predlagate skrajšani delovnik, pri čemer se za skrajšanje odločite selektivno: kje dejansko vam bo skrajšanje delovnika prineslo prihranke in ne bo ogrozilo učinkovitosti. Konec koledarskega leta lahko zaposlenim, ki še niso izkoristili dopusta, predlagate tudi koriščenje dopusta za tekoče leto. V skrajnem primeru, če nimate drugega izhoda, se namesto odpuščanja lahko z zaposlenimi in s sindikati dogovorite tudi za znižanje izhodiščnih plač. Ob tem pa ne pozabite na nagrajevanje tistih, ki so nadpovprečno uspešni!

Odkrita komunikacija z zaposlenimi in s sindikati v krizni situaciji znižuje neupravičeno paniko in strah. Zaposleni so na tekočem s stanjem podjetja in so povabljeni k soodločanju o možnih izhodih. Prav slednje pa je najučinkovitejše psihološko sporočilo, ki ga lahko pošljete svojim zaposlenim. ■

Suzana Štular je samostojna svetovalka na poslovnem in kadrovskem področju pri podjetju Vaš partner.



Planet GV

Koledar zimskih dogodkov

- 22. januar - Davki in finance v JV regiji
- 2. in 3. februar - Šolska tajnica
- 5. in 6. februar - Gospodarske pogodbe
- 11. in 12. februar - Slovenski dnevi gradbeništva
- 12. februar - Kadrovski forum javne uprave
- 25. februar - Management znanja
- 9. marec - Pravo EU
- 12. in 13. marec - Šolski računovodje
- 17. marec - Konferenca o učinkovitih sponzorskih strategijah
- 19. in 20. marec - Dnevi insolvenčnega prava
- 26. in 27. marec - Management v zdravstvu

Rezervirajte si zimske termine že zdaj in se nam pridružite!

www.planetgv.si

INFORMACIJE IN PRIJAVE
Planet GV, Einspielerjeva ulica 6, 1000 Ljubljana
Telefon: 01/30 94 446, 30 94 444, faks: 01/30 94 445
E-pošta: izobrazevanje@planetgv.si