

# Metody utrzymywania kluczowych pracowników w organizacji

---

Róża Cynk

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

## Streszczenie:

*Kapitał ludzki to kluczowy składnik zasobów firmy. Aby w pełni wykorzystać jego potencjał, organizacje stale poszukują, selekcionują i wreszcie zatrudniają najzdolniejszych ludzi. Nie jest bowiem sekretem, iż talenty w firmie zwiększają jej elastyczność. Jednak jak wszyscy pracownicy również osoby utalentowane czasem odchodzą motywowane różnymi czynnikami. Priorytetem każdego dobrego menedżera powinno być umiejętne zarządzanie talentami, tak aby ludzie najcenniejsi nie odchodzili z pracy.*

*W artykule przedstawione zostało pojęcie talentu, przeanalizowane zostały badania odzwierciedlające skalę problemu fluktuacji w Polsce oraz czynniki skłaniające ludzi do odejścia z pracy. W ostatniej części tekstu zaproponowano osiem wskazówek mogących pomóc menedżerom zatrzymać kluczowych pracowników w organizacji.*

**Słowa kluczowe:** zarządzanie zasobami ludzkimi, rotacja pracowników, przywództwo, efektywność przedsiębiorstwa, pracownik utalentowany

**Kod JEL:** O15, M54

## 1. Wprowadzenie

Pierwszym skojarzeniem, które przychodzi na myśl kiedy słyszymy słowo 'talent' jest swego rodzaju dar, zdolność czy nawet geniusz. Najczęściej artystyczny, wiążący się z karierą muzyka, aktora, pisarza, ale też inny - właściwy dla sportowca, wybitnego nauczyciela czy prawnika (Stuart-Kotze i Dunn, 2011). Nie zważając jednak na jego rodzaj, jest to pojęcie silnie skorelowane z czymś drogoceńnym i pożądanym. Warto wskazać na biblijny sens talentu. Talent w ewangelicznych scenach (takich jak chociażby Mateuszowa przypowieść o talentach) jest powszechnie stosowany jako jednostka wagi. Wyrażano nim miarę pieniądza, pod postacią złota lub srebra. Jak podaje Wojciechowski (2007), według greckiej jednostki jeden talent to 60 min. Ten z kolei odpowiadał 100 drachmom. Tysiące lat temu, za jeden dzień pracy, człowiek otrzymywał dokładnie 1 drahm. Proste obliczenia szybko pokazują, że jeden rok pracy daje ponad 300 drahm. Zatem, aby zarobić na jeden talent należało pracować co najmniej 20 lat. Ta interpretacja w przejrzysty sposób pokazuje jak cenny był talent. Współcześnie, przekładając to metaforyczne pojęcie na sferę ludzkich

umiejętności, wiedzy czy doświadczenia, nie ujmuje się mu na wartości.

W różnych biznesach, sektorach działalności danego przedsiębiorstwa i w zależności od charakteru firmy, talent pracownika może być dla poszczególnego pracodawcy czymś innym. Dla jednego pracodawcy będzie to najbardziej doświadczony pracownik, dla drugiego deficytowy, ciężki do zastąpienia wykwalifikowany specjalista IT, a dla jeszcze innego kierownik, który umiejętnie i skutecznie potrafi rozwiązywać wewnętrzne konflikty. Te wszystkie osoby określa się mianem **niezbędnych pracowników**, ludzi najbardziej wartościowych, których trudno zastąpić, dlatego na ich stratę nie można sobie pozwolić (Branham, 2001). Problem utraty cennych pracowników istnieje od lat, a liczni autorzy badali i analizowali możliwe rozwiązania tego zagadnienia. W artykule przedstawiono niektóre z nich i zaproponowano ich praktyczne implikacje.

## 2. Rola zarządzania talentami w firmie

Wykwalifikowani pracownicy to bez wątpienia największy kapitał firmy. Bez nich sukces, a nawet

istnienie żadnego biznesu nie jest możliwe. Produkcja, sprzedaż, promocja, kontakt z klientem – te i pozostałe działania, które finalnie mają przynieść zysk firmie wymagają zaangażowania odpowiedniego człowieka (grupy osób). Kiedy pracownik odchodzi z firmy, jego miejsce musi być niezwłocznie zastąpione kimś o odpowiednich kompetencjach.

**Fluktuację załogi**, odejścia i zatrudnienia, przedstawia się we wskaźniku rotacji pracowników. Określa on skalę przepływu ludzi w firmie w wybranym okresie (miesięcznym, kilkumiesięcznym czy rocznym).

#### Wzór. 1. Wskaźnik rotacji pracowników

$$\frac{\text{Całkowita ilość odejść}}{\text{Całkowita ilość zatrudnionych}} \times 100\%$$

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Branham, 2001).

W przedstawionym ogólnym wskaźniku rotacji (Wzór. 1.) sumuje się wszystkie odejścia z firmy w danym czasie  $n$  i dzieli przez całkowitą ilość zatrudnionych w czasie  $n$ , przedstawiając wynik w postaci procentowej. Przybliża on skalę zmian liczebności kadry. Wysoka wartość i duży przepływ pracowników, powinny zaalarmować każdego menedżera (nie dotyczy to prac sezonowych). Należy pamiętać jednak, że nie uwzględnia się tu przyczyn dla których ludzie odchodzą z pracy. A te mogą być różne, zaczynając od dobrowolnych i niedobrowolnych, kończąc na tych które da się uniknąć lub są nieuchronne (rys. 1.). Kiedy z firmy w sposób dobrowolny odchodzi pracownik dający nieefektywne rezultaty swojej pracy, którego nietrudno będzie zastąpić, pracodawca ma szansę pozyskać lepszego pracownika na jego miejsce. W sytuacji kiedy organizację opuszcza pracownik posiadający szczególną wartość (talent) proces ten staje się trudniejszy, a sytuacja odwraca się na niekorzyść firmy.



**Rys. 1. Przyczyny rotacji pracowników**

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Deloitte, 2014).

Statystyki wskazują, iż bezpośrednie koszty związane z zastąpieniem pracownika sięgają 50% - 60% jego dotychczasowej rocznej wypłaty. Dodając do tego ogólne koszty związane z rotacją w przedsiębiorstwie, może to podnieść kwotę o równowartości od 90% do nawet 200% dotychczasowej rocznej wypłaty (Cascio, 2006). Koszty związane z rotacją pracowników są bardzo złożone (Rys.3.). Obciążenia wynikają nie tylko z tak oczywistych powodów jak wypłacenie pracownikowi należnych mu świadczeń czy rekrutacja nowego fachowca. Pracodawca musi się również zmierzyć z niefinansowymi stratami, jak niewykorzystane umiejętności utraconej osoby czy utrata kapitału intelektualnego. Nie ma zatem wątpliwości, że zatrzymanie dobrego pracownika, jest znacznie tańsze i bardziej opłacalne dla firmy niż zastąpienie go nowym. Oczywiście zatem okazuje się stwierdzenie, że właściwe zarządzanie talentami jest ważne, a wręcz niezbędne.

Na podstawie badań przeprowadzonych przez Hackett Group w 2007 roku odkryto, że w firmach, które skutecznie zarządzały talentami, średni przychód był około 15% wyższy niż w pozostałych firmach. Znalazło to również potwierdzenie w kluczowych wskaźnikach rentowności:

- ROA wyższe o 49%,
- ROE wyższy o 27%,
- marża zysku netto wyższa o 22%.

Pomimo tak pozytywnych wyników badań, przemawiających na korzyść umiejętności zarządzania talentami w firmie, świadomość pracodawców w tym aspekcie zdaje się być niska. Firma McKinsey przeprowadziła na tym polu największe badanie wśród 13 tysięcy menedżerów z ponad 120 organizacji. Wyniki pokazują, że jedynie 26% menedżerów uznaje zarządzanie talentami i rozwijanie potencjału pracowników za cel (Kotze, Dunn, 2011).

Osiągnięcie zerowego poziomu rotacji pracowników nie jest możliwe. Należy pamiętać, że odejście pracowników z szeregów kadry wiąże się ze znaczącymi kosztami dla firmy. Wyróżnić można (Cybulski, 2008):

- koszty odejścia (związane z wypłatą należnych świadczeń, koszty administracyjne, utrata kapitału intelektualnego),
- koszty wymiany (rekrutacji kandydatów, ogłoszeń, uczestnictwa w targach pracy),
- koszty szkoleń (przekazywania umiejętności nowozatrudnionym),

– inne koszty pośrednie (niewykorzystanych możliwości, utracone dochody firmy).

Mówiąc o pracownikach utalentowanych problem jest tym bardziej rozległy. Biorąc pod uwagę wąski rynek pracy, na którym firmy konkurują o najlepszych pracowników, warto zainwestować czas, energię i pieniądze by zatrzymać dobrych ludzi, których już posiadamy. Powinien być to priorytet i nadrzędny cel każdego menedżera.

### 3. Skala zjawiska rotacji w Polsce

Chcąc powstrzymać pracowników od odejścia z firmy, trzeba najpierw zbadać co jest powodem wpływającym na tak drastyczną decyzję. Jeżeli motywy są niezależne od organizacji – należy się z nimi pogodzić, bo nic z nimi nie można zrobić. Jednak wszelkie pozostałe czynniki, na które organizacja ma wpływ powinny być dogłębnie przeanalizowane i osądzone, by ocenić czy być może wartościowi ludzie nie opuszczają firmy przez zaniedbania kierownictwa.

Jak wynika z badań przeprowadzonych przez CBOS na temat „Polacy w pracy. Warunki zatrudnienia, gotowość zmian.” (2014), ponad trzy czwarte pracujących Polaków deklaruje, że w ciągu ostatnich pięciu lat nie zmienili pracy. Ci jednak, którzy w tym czasie zmieniali miejsce pracy robili to średnio dwa razy. Mobilność w pracy nie jest zatem wysoka. Modelem osoby, która cechuje się wśród respondentów największą mobilnością jest młody, dobrze wykształcony mężczyzna. Skonfrontujmy teraz powyższe wyniki z badaniami przeprowadzonymi przez GUS (2012). Niespełna połowa respondentów (44%) za powód odejścia z pracy podała dobrowolną decyzję popartą niewystarczającymi dochodami wynikającymi z dotychczasowego miejsca zatrudnienia. Za kolejne podają niemalże równorzędnie zakończenie umowy o pracę na czas określony (23%) i wypowiedzenie umowy przez pracodawcę (24%). Pozostałe 20% wybrała odpowiedź inne powody. Dwa lata później, Polaków poproszono o wybranie czynników ocenianych przez nich za najważniejsze w pracy zawodowej (GUS, 2014). Do najważniejszych czynników zaliczono: odpowiednia płaca jest kluczowym aspektem dla pracownika (65% odpowiedzi). Inne znaczące elementy to kolejno brak napięć i stresów (53%), stabilność zatrudnienia (56%), praca zdolna z umiejętnościami (23%) i duża samodzielność (21%). W kontekście przed-

stawionych statystyk łatwo można zauważyć – znaczący odsetek Polaków dobrowolnie decyduje się na odejście z pracy, najczęściej motywując się niskimi placami. Portal Pracuj.pl udowodnił bowiem, że Polacy szukają w pracy przede wszystkim **ciągłego rozwoju** (80%). Respondenci mocno zadeklarowali swoje ambicje zawodowe, zgodnie stwierdzili jednak, że często pracodawca nie daje im możliwości spełnienia tych potrzeb. Co trzeci Polak, który jest aktywny zawodowo ma poczucie, że w obecnym miejscu pracy nie rozwija się, a dodatkowym negatywnym czynnikiem wskazywanym przez badanych jest rutyna.

Po zaprezentowaniu powyższych badań i skonfrontowaniu ich wyników można wyciągnąć jasne wnioski. Znaczący odsetek Polaków dobrowolnie rezygnujących z pracy uzasadnia swoją decyzję zbyt małymi zarobkami oraz całym zbiorem niematerialnych czynników takich jak stres, rutyna czy brak perspektywy rozwoju w aktualnym miejscu pracy. Pracownicy cierpią na widoczny brak motywacji do pracy (zarówno materialny jak i nie materialny) i właśnie to sprawia, że decydują się oni na zmianę licząc na lepsze niż dotychczasowe warunki.

### 4. Metody zatrzymania pracowników

Odpowiedzialność za zatrzymanie w firmie najlepszych pracowników spoczywa w głównej mierze na menadżerach. Można by mylnie twierdzić, że jedynym organem w przedsiębiorstwie odpowiedzialnym za to zadanie jest komórka zarządzająca zasobami ludzkimi (HR). Oczywiście, nagradzanie pracowników jest ważnym aspektem rozważając motywację pracownika (co jasno pokazują wcześniej omówione wyniki badań). Jednak to właśnie dobry menadżer jest czynnikiem który potrafi sprawić, że pracownik utożsamia się z miejscem swojej pracy i nawet nie myśli o jego zmianie.

Dobry menadżer potrafi przyciągnąć i wyselekcjonować potrzebnych mu ludzi. Posiadanie takich w swoich szeregach jest już pierwszym krokiem do sukcesu – to ludzie bowiem pomagają osiągnąć postawiony cel. Aby to było możliwe, potrzebne jest jednak zaangażowanie osoby już na kierowniczym stanowisku – kontakt z pracownikami, świadomość ich potrzeb, stopnia zadowolenia z warunków pracy i ich spełnienie są ważnymi sygnałami wysyłanymi przez menedżera. Działając w ten sposób zaspokajane są potrzeby wyższego rzędu

wyróżnione ponad 50 lat temu w piramidzie potrzeb Masłowa – potrzeba samorealizacji oraz potrzeba szacunku i uznania.

Cztery kluczowe przymioty – troska (ang. *caaring*), zaangażowanie (ang. *commitment*), kreatywność (ang. *creativity*) i zdrowy rozsądek (ang. *common sense*), określone przez Branham'a (2001) jako *the four C's keepology* mają być kluczami dla liderów, do zatrzymania najbardziej pożądanym pracowników. Jak je wdrożyć w codzienną pracę i przekuć na konkretne zadania? Poniżej wskazano osiem wskazówek, które prezentują konkretne działania, mające na celu zapobiec utracie najbardziej pożądanym pracowników z firmy.

#### 4.1. 'Give-and-get-back' filozofia wzajemności

Jak zauważa Hawley (1993; za: Branham, 2001) to ile pracownicy dają od siebie firmie w której pracują, jest dokładnie proporcjonalnie od tego ile sami od niej otrzymują. Zasada wydaje się być banalnie prosta – dostajesz to co sam ofiarujesz. Kluczowa jest tu jednak kolejność. To menedżer ma być osobą, która wychodzi z inicjatywą i daje początek mechanizmowi wzajemności. Wciąż istnieją pracodawcy, którzy błędnie wierzą, że rolą pracownika jest jedynie wypełnienie powierzonego mu zadania tak by przynieść profit firmie. Tacy pracodawcy, określani zostali przez Pfeffera 'toksycznymi' (Kotze i Dunn, 2011). Traktują oni swoją załogę jedynie jako konieczny element produkcji, na równi z maszynami i inną technologią produkcyjną. Ludzie nigdy nie będą chcieli współpracować z takimi liderami, nikt nie chce być traktowany przedmiotowo. Konieczne jest prawidłowe funkcjonowanie kultury organizacyjnej, która zapewni odpowiednie warunki pracy. Menedżer powinien wysyłać swoim pracownikom sygnały, że ich obecność i zaangażowanie jest ważne, a sam człowiek wart inwestycji. Traktując pracowników jako niezbędne ogniwo w mechanizmie produkcji sprawiamy, że odczuwają oni większe szczęście, ich satysfakcja z wykonywanej pracy również wzrasta, a na domiar czują się odpowiedzialni za powierzone im obowiązki. Zaangażowanie menedżera przekłada się bezpośrednio na zaangażowanie podwładnych.

#### 4.2. Pobudzać zaangażowanie

Raport firmy Deloitte „Trendy HR 2014 – jak przyciągnąć i utrzymać pracowników w XXI wieku” (2014) jasno pokazuje – by utrzymać w firmie pracowników którzy są istotni, menedżer powinien pomóc pracownikowi odkryć jego pasję i dać mu

poczucie celu. Ludzie utalentowani chcą być częścią czegoś w co mogą wierzyć (Reich). Dlatego tak ważne jest pokazanie w jasny i klarowny sposób jaki jest cel pracy i co dzięki niemu osiągnie cała firma. Wizja misji i ambitnego celu doda zapału pracownikom i zachęci do twórczego zaangażowania w celu wypełnienia zadania. Praca nabierze dynamiki i rytmu, a przestanie być monotonna codziennością, która szybko i niezauważenie ulatuje między palcami. Dowodem na to jak wielkie znaczenie ma mocne zaangażowanie pracowników w życie firmy może być sytuacja, która miała miejsce w pewnym przedsiębiorstwie w stanie Kansas w Stanach Zjednoczonych. Menedżer pewnej firmy produkującej na rynku farmaceutycznym, na co dzień przykładał wielką wagę do solidnej kultury zaangażowania wśród pracowników. Pewnego zimowego dnia, kiedy śnieg całkowicie sparaliżował całe miasto i jego okolice, lokalne radia i telewizja podały do ogólnej informacji aby, jeżeli ktoś nie uzna swojej pracy za absolutnie koniecznej dla funkcjonowania firmy w której pracuje, dla własnego bezpieczeństwa lepiej pozostał w domu aż do odwołania alarmu. Większość osób ze względu na tragiczne warunki atmosferyczne została tego dnia w domu. Jednak, co zaskakujące frekwencja wśród pracowników wspomnianej firmy wynosiła ponad 95%! Ludzie pojawili się w pracy pomimo, iż mieli poważny powód by tego dnia się w niej nie zjawić. Zapewne wiele osób by to wykorzystało jako mocny argument i nie można było by mieć do nich o to pretensji. Mieliby do tego prawo w trosce o swoje życie i zdrowie. Jednak pracownicy tej konkretnej firmy czuli, że ich praca jest prawdziwie istotna, ważna i potrzebna. Prosta rzecz - zaangażowanie, pewnego rodzaju przywiązanie, utożsamianie się z miejscem pracy i odpowiedzialność za wypełnianie obowiązków potrafi sprawić, że człowiek dzięki swej motywacji pokona nawet duże przeszkody.

#### 4.3. Być wiarygodnym

Ogólnoświatowa firma badawcza Great Place to Work Institute wyróżniła pięć zasadniczych cech, które z punktu widzenia pracownika tworzą dane miejsce pracy atrakcyjnym. Na ich czele umieszczono wiarygodność menedżerów. Nie jest to przypadek, tego samego przecież oczekuje pracodawca od swojego pracownika. Wiarygodność to cecha, która pozwala lepiej zaufać drugiej osobie i daje pewne poczucie bezpieczeństwa i swobody. To cecha profesjonalistów, która potwierdza ich autentyczność. Wiarygodności nie da się zdobyć od tak, można

mówić raczej o jej budowaniu i zdobywaniu jako o procesie. Z reguły ludzie początkowo są zdystansowani do nowych sytuacji czy osób i chroniąc swoją strefę bezpieczeństwa zachowują odpowiedni dystans. Dopiero postępowanie drugiej osoby w konkretnych sytuacjach pozwala zbudować pełny obraz jej charakteru i prawdziwych cech. Wiarygodnego przywódcę powinno cechować (Kotze i Dunn, 2011):

- szacunek do podwładnych,
- konsekwentne kończenie rozpoczętych prac,
- wywiązywanie się z danych obietnic,
- regularne informowanie pracowników o celach firmy i kierunku jej działań,
- szczerze przyznawanie się do błędów i chętnie uczenie się od innych,
- okazywanie swojej akceptacji dla działań pracownika.

Warto systematycznie dawać pracownikom pewnego rodzaju dowody swojej wiarygodności. Dobrym pomysłem jest na przykład wprowadzenie cyklicznych spotkań z pracownikami w celu ustalania strategii na kolejne tygodnie pracy. Należy jednak pamiętać, że największą wartość mają codzienne, pozornie drobne sytuacje. To one potwierdzają autentyczność intencji. Jeśli pracownicy głęboko ufają swojemu przełożonemu, jego słowo jest dla nich warte nawet więcej niż jakikolwiek pisemny dokument. Dzięki tej wiarygodności rodzi się zaufanie, które sprawia, że często nawet niepopularne pomysły pochodzące od menedżera zostają akceptowane przez ufających i przekonanych o jego racjach podwładnych.

#### 4.4. Umożliwiać rozwój

W badaniach dla portalu pracuj.pl, 80% ankietowanych zadeklarowało niezrealizowaną w aktualnym miejscu pracy chęć rozwoju. Ludzie lubią wyzwania. Są ciekawi świata, rzeczy których jeszcze nie znają. Rozwój pracownika to korzyść również dla firmy. Kurs językowy, który podniesie poziom jego znajomości przyda się nie tylko na wakacjach ale też w kontakcie z tak oczywistym w dzisiejszych czasach zagranicznym kontrahentem. Jednak języki obce to nie jedyny kierunek rozwoju. Warto regularnie interesować się najnowszymi technologiami wprowadzanymi na rynek i umożliwiać pracownikom ich poznanie. Również znajomość rynku międzynarodowego powinna być priorytetem rozwijających się przedsiębiorstw. Pracownicy mogą wnieść

wiele dobrych pomysłów i inspiracji dla swoich kierowników i całego zespołu. Nie powinno się jednak ograniczać tylko i wyłącznie do szkoleń bezpośrednio związanych z aktualnymi obowiązkami pracownika. Jeden dzień w pracy na kompletnie innym, obcym stanowisku może być równie inspirujący. Spędzenie kilku godzin w nieznanym to tej pory dziale i poznanie pracy innych specjalistów również będzie ciekawym doświadczeniem. Takie poszerzenie horyzontów mocno pobudza kreatywność pracownika i zaspokaja jego osobistą potrzebę rozwoju.

#### 4.5. Praca, która jest wyzwaniem

Dobrzy ludzie chcą dobrej pracy – to prosta zasada, co oznacza w praktyce? Talenty ciągle szukają wyzwań, które będą od nich wymagały więcej i więcej. Nie lubią monotonii i stagnacji, lubią próbować swoich sił w nowych, ambitnych zadaniach i projektach, testować swoje możliwości i przesuwać własne granice. Stabilność i nuda to coś od czego ludzie utalentowani uciekają jak najdalej. Zadaniem menedżera jest to wykorzystać jako zaletę i nie pozwolić by był to powód dla którego pracownik rozważy odejście z pracy. Wyróżniamy dwa czynniki sprawiające, że pracę można określić mianem dobrej – pierwszy, kiedy obowiązki dopasowane są do indywidualnych predyspozycji i talentów pracownika; drugi, kiedy wykonanie obowiązków wpływających z zadań pracownika rodzi w nim uczucie satysfakcji. Talenty lubią różnorodność – projekty, które wymagają od nich całego wachlarza rozmaitych umiejętności (dopasowanych do indywidualnych możliwości każdego człowieka) pobudzają ich kreatywność i wydajność. Kolejnym ważnym czynnikiem jest kompletność zadania. Pracownik utalentowany lubi być odpowiedzialny za konkretne projekty całościowo – od początku aż do końca jego rola jest jasna, a na końcu można spodziewać się konkretnych rezultatów. Istotność samego zadania też ma duże znaczenie. Kiedy wymagana praca jest ważna dla konkretnego procesu prowadzącego do produktu końcowego, pracownik może poczuć się odpowiedzialny za sukces jej sfinalizowania. Warto więc pokazać całościowy cel zadanej mu pracy i jak jej wypełnienie rzeczywiście wpłynie na pożądaną efekt końcowy. Zrozumienie istotności wykonywanego zadania i wizualizacja konkretnych celów, które mają być osiągnięte pozytywnie wpłynie na efektywność pracownika. Warto zatem wymagać od pracowników, prowokując ich do zmierzania się

z własnymi siłami. Warto odsunąć wątpliwości i obawy o ewentualne niepowodzenie na bok, jak bowiem stwierdzili Hackman i Oldham „Częściej to człowiek jest zbyt duży w stosunku do pracy niż odwrotnie” (Branham, 2001).

#### 4.6. Możliwość inicjatywy

Talenty to osoby, które lubią być niezależne i mieć inicjatywę. Znają się na pracy, którą wykonują, nie oczekują zbyt dużej kontroli, a nawet jest ona dla nich pewnego rodzaju ograniczeniem. Do komfortowej pracy potrzebują swobody i pewnego rodzaju autonomii. Warto zaufać takim pracownikom i dać im odpowiednią przestrzeń do pracy. Kolejną rzeczą jest kontrola i władza, która w rękach osoby utalentowanej może przynieść wspaniałe owoce. Kierownik pewnego działu jednej z największych firm na podkarpaciu regularnie praktykuje anonimowe ankiety pracownicze. Na przygotowanych arkuszach wszyscy pracownicy otwarcie mogą wyrazić swoją opinie dotyczącą wydajności wprowadzanych rozwiązań i zaproponować swój pomysł na innowację. By zachęcić ludzi do czynnego zaangażowania się w tą akcję, pewnego razu całe badanie zorganizowano w ten sposób, że ankiety (w dalszym ciągu anonimowe) należało złożyć przez pośrednictwo sekretarki. Ta, nie informując nikogo zaznaczała na liście pracowników te osoby, które oddały formularz ankiety. Na spotkaniu analizującym odpowiedzi, kierownik ogłosił, że Ci pracownicy, którzy zaangażowali się w zaproponowane zadanie otrzymają specjalną jednorazową premię. Nie ważna była treść, trafność pomysłu i wyrażona opinia, ale aktywne włączenie się do sprawy i odpowiedź na pytanie przełożonego. Ktoś mógłby postawić pytanie – za co ta premia? Odpowiedź jest oczywista, za zaangażowanie. Opisany sposób, jest świetnym przykładem na to, jak menedżer może pobudzać pracownika do aktywnego zaangażowania się w życie firmy i przejmowania inicjatywy, kiedy jest taka możliwość. Doświadczenie, które zdobyli pracownicy dzięki takiemu eksperymentowi utwierdziło w nich przekonanie, że ich zdanie dotyczące firmy ma duże znaczenie i wartość dla kadry kierowniczej. Było to oczywiście jednorazowe zdarzenie, ale poskutkowało to zbudowaniem aktywnej postawy pracowników w kolejnych inicjatywach.

#### 4.7. Wynagradzać osiągnięcia

Pieniądze odgrywają dużą rolę w kwestii zatrzymania pracownika w firmie. Wysokość wynagrodzenia bezpośrednio przekłada się na jakość

i komfort życia. Powinna ona również reprezentować wartość pracownika widzianą oczami pracodawcy. Rozważając zatem sytuację pracownika utalentowanego, kluczowego dla osiągnięć firmy oczywistym jest, że jego wynagrodzenie powinno odzwierciedlać jego wyjątkowość – tak samo jak i rodzaju umowy o pracę na podstawie której on jest zatrudniony. Lepsza umowa daje większe bezpieczeństwo i poczucie stabilności, a co za tym idzie komfort pracy. By dodatkowo zmotywować pracowników, można ustalić specjalny program płac, który da im szansę zawalczenia o dodatkowe pieniądze w postaci premii. Zanim zostanie on wprowadzony należy sprawdzić czy:

- pracownicy są dokładnie poinformowani jakie są oczekiwania postawione przez kadre zarządzającą; wszystkie kryteria zostały jasno określone i przekazane,
- jednoznacznie określono wskaźniki do pomiaru czy poszczególne cele zostały osiągnięte,
- wyższe wynagrodzenia, dodatki itp. zawsze odzwierciedlają zaangażowanie pracownika, nigdy jego stanowisko, tytuł itd.

Na etapie konstruowania planu do współpracy można zaprosić samych pracowników, których ten plan miałby dotyczyć. Takie doświadczenie uświadomi podwładnym, że powstające narzędzie jest stworzone dla nich - ma być bodźcem do jeszcze bardziej efektywnej pracy, a nie biurokratycznym wymysłem mającym na celu wyzysk pracownika. Bonusy za wyniki dodawane do miesięcznej wypłaty nie mogą jednak być stosowane jako przekupstwo. Lojalności i pracowitości swoich podwładnych nie da się nabyć przez drogę materialną. Ludzie, którzy dołączają do zespołu tylko ze względu na pieniądze, z tego samego powodu odchodzą. Zawsze znajdzie się na rynku firma, która będzie w stanie zapłacić więcej. Menedżer, który finansowo nie może sobie pozwolić na wyróżnienie najlepszych, może użyć innych, niefinansowych sposobów wynagrodzenia. Przykładem może być chociażby wspólne celebrowanie sukcesów po osiągnięciu ciężko wypracowanego celu – biznesowy obiad, kolacja; czy skrócenie dnia pracy dzięki wcześniejszemu wykonaniu określonego zadania. Takie nieformalne i niefinansowe rozwiązania, mogą mieć czasem nawet większe znaczenie dla satysfakcji pracownika i reprezentować szczerze uznanie pracodawcy.

#### 4.8. Budowanie przynależność i lojalność

Im bardziej stresujące jest środowisko pracy, tym więcej zabawy potrzebne jest by utrzymać balans w życiu. Bystry menedżerowie są tego świadomi i wykorzystują taką okazję by udoskonalić relacje w zespole. Rozrywka redukuje napięcie powstałe jako skutek nerwowej pracy. Dzięki temu higiena pracy staje się większa, pracownicy są bardziej energiczni, pozytywnie nastawieni, a co za tym idzie - bardziej produktywni. Wspólna zabawa pozwala nabrać dystansu siebie i drugiego człowieka, poznać go od innej, mniej formalnej strony. Okazuje się, że wymagający szef potrafi rozśmieszyć każdego swoimi komicznymi minami, a zwykle ponura koleżanka z biurka obok daje się poznać jako doskonały kompan na tanecznym parkiecie. Ludzie z większym dystansem i poczuciem humoru określane są jako bardziej tolerancyjni, pojednawczy i bezkonfliktowi. Charakteryzują się większą kreatywnością i innowacyjnością w codziennej pracy. Żeby im w tym pomóc potrzeba naprawę nie wiele – zorganizować firmową integrację.

#### 5. Podsumowanie

Pracownicy posiadające unikatowe umiejętności podejmują decyzję o tym czy zostać ze swoim dotychczasowym pracodawcą. Dzięki swoim atrakcyjnym z punktu widzenia pracodawcy umiejętnościom mogą sobie pozwolić na sprawną zmianę miejsca pracy. Tylko firma, która potrafi sprostać wyzwaniu, jakim jest posiadanie w swoich zasobach utalentowanego pracownika skutecznie go zatrzyma. Inspirowanie pracowników, budowanie w nich pasji, dawanie możliwości rozwoju, wykorzystywania swoich umiejętności, rozmowa i docenianie to kluczowe praktyki, których regularne stosowanie pomoże zatrzymać kluczowe z punktu widzenia rozwoju firmy osoby. Warto wprowadzić je w życie, angażować talenty i tym samym przyciągać kolejne. W końcu to ludzie są przyszłością firmy.

#### Bibliografia

- Allen, D.G. (2008). *Retaining talent*. Alexandria. Society for Human Resource Management Foundation. Pozyskano z: <https://www.shrm.org/about/foundation/research/documents/retaining%20talent-%20final.pdf>.
- Auksztol, J. (red). (2014). *Kapitał ludzki w Polsce w 2012 r.* Gdańsk: Główny Urząd Statystyczny. Pozyskano z: <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/inne-opracowania/inne-opracowania-zbiorcze/kapital-ludzki-w-polsce-w-2012-r-,8,3.html>.
- Auksztol, J. (red). (2015). *Kapitał ludzki w Polsce w 2014 r.* Gdańsk: Główny Urząd Statystyczny. Pozyskano z: <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/inne-opracowania/inne-opracowania-zbiorcze/kapital-ludzki-w-polsce-w-2014-r-,8,4.html>.
- Branham, L. (2001). *24 ways to hang on to your most valuable talent*. New York: AMACOM.
- Cybulski, K. *Przyczyny i konsekwencje wysokiej fluktuacji personelu sprzedażowego*. Pozyskano z: [http://www.sim.wz.uw.edu.pl/sites/default/files/artykuly/sim\\_2008\\_1\\_cybulski.pdf](http://www.sim.wz.uw.edu.pl/sites/default/files/artykuly/sim_2008_1_cybulski.pdf).
- Deloitte – praca zbiorowa. (2014). *Trendy HR 2014 – jak przyciągnąć i utrzymać pracowników w XXI wieku*. Deloitte. Pozyskano z: [http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pl/Documents/Reports/pl\\_Trendy\\_HR\\_2014.pdf](http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pl/Documents/Reports/pl_Trendy_HR_2014.pdf).
- Dziechciarz, P., Trend: Prawdziwe przyczyny odchodzenia z pracy. *Harvard Business Review Polska*. Pozyskano z: <http://www.hbrp.pl/news.php?id=497>.
- Hipsz, N. (2014). *Polacy w pracy. Warunki zatrudnienia, gotowość do zmian*. Warszawa: Fundacja Centrum Badań Opinii Społecznej. Pozyskano z: [http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2014/K\\_132\\_14.PDF](http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2014/K_132_14.PDF).
- Maslow, A.H. (1990). *Motywacja i osobowość*. (s. 72-92) Warszawa: PAX. Pozyskano z: [http://www.naukowiec.org/wiedza/psychologia/piramida-potrzeb-maslowa\\_2796.html](http://www.naukowiec.org/wiedza/psychologia/piramida-potrzeb-maslowa_2796.html).
- Potrzebujemy rozwoju a stoimy w miejscu*. Pozyskano z: <http://kariera.pracuj.pl/porady/potrzebujemy-rozwoju-a-stoimy-w-miejscu/>.

- Stuart-Kotze, R. i Dunn, C. (2011). *Gdzie są twoi najlepsi ludzie. Znajdź ich, oceń ich talent i osiągnij sukces.* (s.19-109). Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Wojciechowski, M. (2007). *Czy Jezus żądał zbyt wiele.* Częstochowa: Edycja Świętego Pawła. Pozyskano z: [http://www.opoka.org.pl/biblioteka/M/MR/przypowiesci\\_00.html](http://www.opoka.org.pl/biblioteka/M/MR/przypowiesci_00.html).



# Methods of retaining the most valuable employees in organization

Róża Cynk  
Cracow University of Economics

## **Abstract:**

*Human capital is a kind of vital element for each company. In order to take advantage of their potential, organizations are constantly searching, selecting and finally employ the most talented people. It is obvious that talents in the company increase its productivity. However, like all workers, talented people leave jobs as well, motivated by different factors. The priority of any good manager should be wise talent management, so the most valued performers do not leave.*

*Following article describes talent's issue, analyzed studies that reflect the scale of the fluctuation's problem in Poland, and check number of reasons why people leave their jobs. The last part contains of eight practices that can help managers in retaining most highly valued talents.*

**Keywords:** human resource management, employee turnover, leadership, company's efficiency, talented employee

**JEL codes:** O15, M54