

Darbuotojų išlaikymas



Daugelis mano, kad darbuotojas bus patenkintas ir motyvuotas, jei tik gaus didesnę algą. Tačiau ar visada taip yra? Vienuoliktajame mūsų ciklo straipsnyje pažvelgsime į situaciją nuodugniau: ko iš tikrųjų tikisi darbuotojai ir kokiais būdais darbdaviai galėtų užtikrinti darbuotojų išlaikymą įmonėje?

- | | | |
|-----------------------------------|------------------------------|-----------------------------------|
| 1. Kaip pradėti verslą? | 6. Verslo idėjos pristatymas | 10. Darbuotojų pritraukimas. |
| 2. Mokesčiai pradedančiam verslui | 7. Kokybės vadybos sistemos | 11. Darbuotojų išlaikymas. |
| 3. Juridinio statuso pasirinkimas | 8. Gamybos optimizavimas | 12. Vadovavimas komandai |
| 4. Verslo plano paruošimas | 9. Eksporto galimybės | |
| 5. Pirmų metų pelno skaičiavimas | | |

Jeį paklaustume organizacijų vadovų, ko jie tikisi iš savo darbuotojų, dažnas atsakymas būtų toks: „Norime, kad pavaldiniai rodytų daugiau iniciatyvos atlikdami užduotis, spręsdami kylančias problemas“. Jei paklaustume darbuotojų, kokių veiksmų jie tikisi iš vadovybės, tikėtinas atsakymas būtų toks: „Norime, kad mus labiau įtrauktų į veiklą, kad būtų dažniau išgirsta mūsų nuomonė ir ją atsižvelgta priimant sprendimus“.

Ko reikia darbuotojams?

Yra daug skirtingų priežasčių, kodėl žmonės palieka darbą, bei įvairių būdų, galinčių padėti išlaikyti darbuotojus, tačiau visuomet yra akcentuojama, kad svarbiausia – individualumas. Kadangi kas gali motyvuoti vieną darbuotoją, kitam tai gali būti mažiau reikšmingas dalykas.

Pirmiausia reikia nepamiršti, jog darbuotojų išlaikymas prasideda nuo kokybiškos atrankos, kai įdarbinamas motyvuotas, darbui reikalingų gebėjimų turintis žmogus. Yra labai svarbu atsižvelgti į kiekvieną žmogų – kas jį skatina pasilikti, prisirišti prie įmonės, tapti lojaliu. Tik tuomet, kai organizacija rūpinasi savo darbuotoju, atsižvelgia į asmeninius gebėjimus bei tikslus, stengiasi kurti šiltą mikroklimatą bei palaikyti gerus santykius viduje, gali kurti stabilų kolektyvą.

Taigi, aptarkime, į kokius aspektus yra svarbu atkreipti dėmesį, siekiant išlaikyti darbuotojus:

- ✓ **Galimybė imtis veiklos, kuri sekasi ir patinka.** Daugumai darbuotojų yra svarbu išnaudoti savo talentus, gabumus darbo vietoje. Taip žmogus jaučia pasitenkinimą darbu ir veikla, kuria užsiima. Taip pat svarbios galimybės tobulėti, augti, įgyti naujų atsakomybių, turėti įgaliojimus savarankiškai priimti sprendimus.
- ✓ **Aiškumas.** Gera darbo aplinka padeda pritraukti ir išlaikyti darbuotojus. Svarbu, jog kolektyvui būtų aiškios įmonės vertybės, suprantami ir priimtini tikslai, misija ir vizija. Organizacijos kultūrą reikia puoselėti taip, jog darbuotojui norėtusi ateiti į darbą: ugdyti šeimyniškumo jausmą, pozityvumą, optimizuoti susirinkimų skaičių, užtikrinti darbo vietos saugumą ir patogumą.
- ✓ **Pagarba.** Labai svarbu kurti gerus santykius tarp kolegų, tarp darbuotojų ir jų vadovų, ugdyti komandinį darbą. Viso to pagrindas yra pagarba darbuotojui bei aiški komunikacija (kai pavaldiniui yra aišku, ko iš jo yra tikimasi, kokie reikalavimai jam keliami, pagal kokius kriterijus yra vertinimas jo darbas). Organizacija gali tikėtis atsidavimo, lojalumo iš darbuotojo pirma pati jam tai duodama ir besirūpindama. Darbuotojas nori jaustis įsitraukęs į įmonės gyvenimą, suprasti, kokia yra padėtis, dalyvauti planavime ir sprendimų priėmime.
- ✓ **Pagalba ir palaikymas.** Dauguma žmonių nemėgsta rutinos ir nuolat siekia pokyčių, naujovių. Taip pat ir darbe yra svarbu susidurti su iššūkiais, tačiau šalia reikia ir palaikymo iš kolegų. Tai gali būti pasidalinimas patirtimi ir psichologinis palaikymas. Palaikymas apima ir laikymąsi pažadų, darbų pritaikymą pagal turimas žinias ir gabumus, patirtį, aiškių darbų bei atsakomybių nustatymą, skatinimą imtis iniciatyvų. Taip pat darbuotojams dažnai būna svarbu žinoti, kaip jų darbą vertina vadovai, gauti grįžtamąjį ryšį, aptarti ir nusistatyti trumpalaikius bei ilgalaikius planus įmonėje.
- ✓ **Mokymasis ir karjeros galimybės.** Darbuotojai siekia įgyti daugiau žinių ir įgūdžių, reikalingų darbe, kad augtų jų vertė darbo rinkoje bei patenkintų pagarbos poreikį. Augimas ir karjera įmonėje yra nebūtinai naujų pareigų gavimas, bet ir galimybė dalyvauti įvairiuose mokymuose, seminaruose. Taip pat svarbu atkreipti dėmesį, kad asmeniniai darbuotojo tikslai būtų priderinti prie įmonės tikslų.

Natūralu, jog darbuotojų išlaikymo klausimas darbdaviams sukelia nemažai sunkumų. Akivaizdžiausiai pastebimi yra finansiniai nuostoliai, kadangi naujo darbuotojo paieškos reikalauja daug išlaidų. Išeinantys darbuotojai dažnai kartu su savimi išsineša ryšius, klientus, projektus. Tokiu atveju likusiems darbuotojams padidėja darbo krūvis, mažėja pasitenkinimas darbu, gali kilti įtampa, kt.

Skirtingų tyrimų rezultatai rodo, jog mažai kintantis kolektyvas sukuria geresnius santykius su klientais, didėja pardavimų skaičius, kuriama stipresnė komanda, darbuotojai patiria didesnę pasitenkinimą darbu

Kodėl darbuotojai palieka savo darbovietę?

- Darbuotojas darbe jaučiasi blogai (darbuotojas patiria įtampą, nejaučia komandiškos dvasios, vyrauja konfliktai; darbuotojas nesijaučia svarbus ir reikalingas įmonėje).
- Darbuotojas nesulaukia reikalingos jam pagalbos.
- Nėra tobulėjimo galimybių (darbuotojas nesijaučia augantis savo darbinėje aplinkoje, neturi galimybių ugdyti savo kompetencijas).
- Atlygis (nors atlygis nėra tarp pirmųjų priežasčių, kodėl darbuotojai nusprendžia ieškoti kito darbo, tačiau atlygis turi būti konkurencingas, darbuotojas turi jausti, jog gauna teisingą

Galime daryti išvadą, jog norint išlaikyti darbuotoją, nepakanka mokėti tinkamą atlyginimą, tačiau svarbu kurti kolegiškus, šiltus santykius įmonės viduje, sudaryti tobulėjimo galimybes, atsižvelgti į darbuotojo asmeninius tikslus ir gebėjimus.

Neįprasti patarimai, kaip motyvuoti darbuotojus ir išlaikyti juos savo įmonėje:

- ✓ **„Mini direktoriaus“ programą.** „Kai darbuotojas turi gerą idėją projektui, atleiskite jį nuo dienos darbų ir leiskite idėją vystyti namuose ar kitoje jam patogioje vietoje.
- ✓ **Pasijuokite.** Kai juokas tampa įprasta darbo dalimi, darbuotojai tampa draugiškesni vienas kitam. Įmonėje įvedamas „Pižamų“ bei „Apsirenk kaip 70-aisiais“ diena. Net jei vadovaujate įmonei, negalinčiai nepaisyti oficialios aprangos reikalavimų, galite sugalvoti kažką smagaus ir kartkartėmis iš tiesų pralinksminti savo darbuotojus. Juk gera nuotaika skatina produktyvumą.
- ✓ **„Atiduokite“ įmonę savo darbuotojams.** Tai – po truputį vis populiarėjanti praktika tiek užsienyje, tiek Lietuvoje. Vadovas tiesiog skiria tam tikrą pelno dalį savo darbuotojams. Taigi, jų gaunamas atlyginimas priklauso nuo pačių įdėto darbo. Tai motyvuoja maksimaliai stengtis, siekti geriausių rezultatų.
- ✓ **Padarykite kažką beprotiško!** Erickas Ryanas, švaros priemonės gaminančios įmonės įkūrėjas, mano, kad „keistumas“ įkvepia įmonės darbuotojus stengtis atlikti daugiau darbų, didina efektyvumą. Pats įkūrėjas ne kartą krėtė kvailystes ir linksmo darbuotojus:

persirengė burunduku, užtraukė dainą lifte, suorganizavo „flashmob'ą“. Jis mano, jog tai primena darbuotojams, kokioje ypatingoje vietoje jie dirba.

- ✓ **Rašykite ranka.** JAV armijos generolas, kurį laiką vadovavęs 150 tūkst. žmonių kolektyvui, kiekvienais metais daugiau nei 2000 pavaldinių išsiųsdavo ranka rašytus padėkos laiškus. Tokiu būdu vadovas sukuria stipresnį ryšį su darbuotojais, šie ima geriau jį vertinti.
- ✓ **Leiskite pailsėti.** Idėja įrengti poilsio kambarį, kuriame darbuotojai turėtų galimybę nusnūsti, iš pirmo žvilgsnio gali nepasirodyti labai gera. Kaip bebūtų, tokią praktiką taiko daugybė užsienio įmonių. Teigiama, jog dėl įtempto gyvenimo tempo žmonės dažnai neišsimiega, tad darbe būna pavargę ir ne tokie produktyvūs. Trumpas poilsis neretai gali padėti atgauti jėgas – o tai sumažina klaidų riziką darbe, konfliktų galimybę bei iš esmės didina darbingumą.
- ✓ **Sukurkite mentorystės programą.** Tai formalus arba neformalus būdas labiau patyrusiems darbuotojams pasidalinti savo patirtimi bei žiniomis tam, kad būtų pasiekti įmonės ir joje dirbančių darbuotojų tikslai. Ji užtikrina įmonės produktyvumo augimą bei darbuotojų išlaikymą. Tai taip pat pagerina bendravimą tarp įmonės skyrių bei skirtingas pareigas einančių darbuotojų.

Dažnai yra klaidingai manoma, jog didžiausia darbuotojų motyvacija yra finansinis atlygis už darbą. Vis dėlto, kuo didesnis darbo jėgos poreikis, tuo labiau įmonių vadovybė turi stengtis užtikrinti ne tik darbuotojų finansinį, bet ir psichologinį pasitenkinimą.

Paulius ŠŪMAKARIS

Straipsnių ciklas parengtas įgyvendinant projektą „Verslumo ir inovacijų paramos paslaugų plėtra – VIPPP“, finansuojamą Europos regioninės plėtros fondo.

Daugiau apie projektą:

Įgyvendinant iš dalies ES Struktūrinių fondų finansuojamą projektą „Verslumo ir inovacijų paramos paslaugų plėtra – VIPPP“ sutarties Nr. VP2-2.2-ŪM-02-K-01-008, sukurtas straipsnių ciklas, skirtas verslumo skatinimui. Projektas vykdomas pagal Lietuvos 2007 – 2013 m. Ekonomikos augimo veiksmų programos 2 prioriteto „Verslo produktyvumo didinimas ir verslo aplinkos gerinimas“ priemonę „Asistentas – 4“ ir finansuojamas Europos regioninės plėtros fondo.

Projekto vykdytojas: asociacija „Lietuvos mediena“