



Kadra wykwalifikowana – skąd pozyskiwać i jak zatrzymać specjalistów?

Luka kompetencyjna na rynku pracy powiększa się. Napływ pracowników z Ukrainy i innych krajów tymczasowo poprawił sytuację, jednak aktualne trendy w polityce i koniunktura w branży produkcyjnej powodują, że pracowników o wysokich kwalifikacjach potrzeba coraz więcej. Niestety, nie przybywa ich w odpowiednim tempie.



mgr inż. Agnieszka Hyla

Konsultantka ds. optymalizacji produkcji w Centrum Szkoleń Inżynierskich EMT-Systems Sp. z o.o., kierownik projektów IT, autorka tekstów z zakresu zarządzania w produkcji.

Powolne ochłodzenie gospodarcze napływające ze Stanów Zjednoczonych i Europy Zachodniej z pewnością wpłynie na wyrównanie sytuacji na polskim rynku, jednak problem z brakiem kompetencji nie rozwiąże się z dnia na dzień. Konieczne jest zaimplementowanie w organizacjach procesów, dzięki którym pozyskiwanie i utrzymywanie wykwalifikowanego personelu stanie się łatwiejsze.

BEZPIECZEŃSTWO

Aby zapewnić odpowiedni poziom know-how oraz wiedzy i umiejętności niezbędnych do wykonywania kluczowych oraz

pobocznych procesów biznesowych firmy, konieczna jest praca nad płynnym napływem oraz utrzymaniem osób o odpowiednich kwalifikacjach. Zabiegi, mające na celu przyciągnięcie pracowników do firmy oraz przekonanie ich do pozostania w niej na dłużej, powinny być projektowane równolegle. Są one bowiem styczne w niektórych punktach, często zaś rekrutacja i zarządzanie kadrami wymagają różnych podejść.

Jednak w obu przypadkach podstawą budowania wiarygodnego, przyjaznego miejsca pracy jest bezpieczeństwo. Koncerny produkcyjne nie mogą sobie pozwolić na niedociągnięcia w zakresie BHP. Szczególnie automotive jako branża, w której dużo inwestuje się w nowe technologie, może pochwalić się wysokim standardem miejsc pracy. Dbłość o czystość, odpowiedni poziom temperatury otoczenia i wilgotności czy wysoką jakość powietrza są standardem. Ochrona przed uderzeniami, ciężarami, uszkodzeniami słuchu, wzroku i układu oddechowego to również podstawa we wspomnianej branży.

Zapewnianie wszystkim pracownikom odzieży ochronnej nie jest jednak przyjęte jako standard w każdej firmie. Problem ten ma miejsce szczególnie w mniejszych przedsiębiorstwach lub w sytuacjach, w których firma współpracuje ze specjalistami na tzw. kontraktach, czyli de facto nie bierze odpowiedzialności za ich zdrowie i życie. Tacy pracownicy muszą często sami zadbać o podstawowe elementy bezpieczeństwa, takie jak kask, buty

z ochroniaczami przeciwko zranieniom i ciężarom czy rękawice ochronne. Prowadząc własne działalności gospodarcze, sami są przedsiębiorcami odpowiedzialnymi za higienę i bezpieczeństwo własnej pracy.

Sposób, w jaki traktowani są pracownicy – bez względu na rodzaj zatrudnienia czy staż w firmie – stanowi realną wizytówkę jakości miejsca pracy. Informacje tego typu łatwo się roznoszą pomiędzy samymi pracownikami, a także wśród szerokiego kręgu ich znajomych.

Niedociągnięcia w obszarze BHP zaburzają poczucie bezpieczeństwa pracownika. Podobnie jest w przypadku braku jasnych procedur postępowania w sytuacjach zagrożenia. Bezpieczeństwo miejsca pracy w przypadku firm produkcyjnych i przetwórczych to temat, o którym w kontekście rynku pracownika nie rozmawia się wystarczająco dużo. Wiele firm bagatelizuje to zagadnienie, ponieważ są pewne, że wszystko w tej materii w ich organizacji jest jak najbardziej w porządku. Nic bardziej mylnego. Odświeżanie wiedzy personelu w tym zakresie, a także regularne unowocześnianie systemów zapewniających bezpieczeństwo pracowników powinno znaleźć się na liście priorytetów kierownictwa. Nie tylko z uwagi na dbałość o spokój ducha, zdrowie i życie personelu, a także jako działanie optymalizujące efektywność pracy całego działu.

STABILIZACJA

Wiadomo, że trudno nakłonić pracowników do zatrudnienia w organizacji, która nie cieszy się dobrą opinią w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy. Stabilizacja zatrudnienia i zaangażowania odnosi się także do piramidy potrzeb Masłowa. Przez stabilizację rozumie się zarówno znaną i przewidywalną ścieżkę kariery pracownika w firmie, jak i odpowiedni – preferowany przez pracownika i bezpieczny dla niego – sposób zatrudnienia oraz – o ile to możliwe – pakiet świadczeń socjalnych wzmacniający poczucie bezpieczeństwa danej osoby.

W ramach stabilizacji – choć także higieny pracy – warto omówić między innymi godziny pracy. Z uwagi na brak na rynku

”

REALIZOWANIE SIEBIE POZA PRACĄ STANOWI KLUCZOWY ELEMENT ROZWOJU KAŻDEGO CZŁOWIEKA ORAZ PEŁNEGO ZROZUMIENIA I AKCEPTOWANIA SIEBIE. JEŚLI BRAKUJE CZASU NA AKTYWNOŚCI TEGO TYPU, ŻYCIE SPROWADZA SIĘ DO PRACY, JEDZENIA I SNU. PO JAKIMŚ CZASIE PRACOWNIK DOŚWIADCZA WIDOCZNEGO WYPALENIA ZAWODOWEGO I PRZYWRÓCENIE GO DO DAWNEGO POZIOMU EFEKTYWNOŚCI, CHOĆ NIE NIEMOŻLIWE, STAJE SIĘ BARDZO TRUDNE.

pracy osób o kluczowych kompetencjach specjaliści wykwalifikowani są wręcz rozrywani pomiędzy firmami. Wielu z nich pracuje na pełen etat dla jednej organizacji, wspierając inną po godzinach. Kierownik działu powinien zastanowić się, jak wielu pracowników, którzy wybierają taki model pracy, zatrudnia oraz co ich do tego motywuje. Czy ich wynagrodzenie w danym przedsiębiorstwie nie jest wystarczająco wysokie? A może zakres obowiązków już dawno nie zaoferował im nic realnie interesującego? Może być wiele powodów, dla których pracownik wybiera pracę po godzinach. Warto jednak zastanowić się nad tym, jak można przeciwdziałać takim tendencjom jako firma.

Osoba pracująca 10–12 godzin dziennie nie jest tak efektywna w czasie pracy jak pracownik, który przeznaczą na pracę 8 godzin, a pozostały czas poświęca na inne zajęcia – rodzinę, przyjaciół, pasje i relaks. Realizowanie siebie poza pracą stanowi kluczowy element rozwoju każdego człowieka oraz pełnego zrozumienia i akceptowania siebie. Jeśli brakuje czasu na aktywności tego typu, życie sprowadza się do pracy, jedzenia i snu. Po jakimś czasie pracownik doświadcza widocznego wypalenia zawodowego i przywrócenie go do dawnego poziomu efektywności, choć nie niemożliwe, staje się bardzo trudne.

Korzystne jest więc aktywne działanie po stronie firmy, które ma na celu zaangażowanie pracownika w rozmowę o jego przyszłości w organizacji. Wiedza o tym, co kogo motywuje, a w konsekwencji świadome działanie przedsiębiorstwa, którego celem jest zapewnienie każdemu pracownikowi jego indywidualnych czynników motywacyjnych, jest zauważana i doceniana przez zatrudnionych. Taka postawa z pewnością wpłynie na poprawę morale zespołu i zwiększenie poczucia stabilizacji wśród pracowników.

ROZWÓJ

Kolejnym elementem, dzięki któremu firma ma możliwość pozyskania pracowników najwyższego szczebla, jest umożliwienie rozwoju. Najłatwiejszą metodą poszerzania wiedzy oraz umiejętności kadr jest wysyłanie pracowników na kursy i szkolenia. Firma dodatkowo pozyskuje w ten sposób wiedzę, której wcześniej nie posiadała. Umiejętności opanowane przez jednego pracownika przedsiębiorstwa mogą być w łatwy sposób opanowane przez pozostałych. Może się to odbywać dzięki szkoleniom wewnętrznym czy programom mentorskim. Inwestowanie w najlepszych jest więc opłacalne dla firmy, a w efekcie zwiększa poziom umiejętności całych zespołów, nie tylko jednostek wybitnych.

Rozwój to także możliwość awansu. Im bardziej klarowna ścieżka kariery, tym lepiej. Od każdej utartej drogi można odejść tak, by wypracować nową. Kiedy jednak specjalista dołącza do organizacji bez otrzymania informacji, co może go w niej spotkać po roku, dwóch czy trzech latach pracy, prawdopodobnie nie będzie planował zostać w firmie na lata. Coraz więcej osób oczekuje możliwości zdobywania nowych kompetencji i sprawdzania się w coraz trudniejszych rolach. Część specjalistów pragnie także możliwości weryfikacji swoich predyspozycji w roli lidera. Nie każdy ma możliwość zostania szefem swojego własnego zespołu, jednak jeśli jest to możliwe – warto opisać tę ścieżkę jako jedną z dostępnych w przyszłości.



NIEOSZLIFOWANY DIAMENT

Sposoby na zatrzymanie w organizacji osób bardzo utalentowanych, posiadających wiele przydatnych umiejętności, a także zdolność do efektywnej organizacji pracy własnej i innych, to jednak tylko jedna strona medalu. Pozostaje jeszcze kluczowe pytanie – skąd brać wykwalifikowanych pracowników? Najbardziej oczywiste rozwiązanie to zrekrutowanie pracownika konkurencji – zaoferowanie mu lepszego stanowiska czy wyższego wynagrodzenia lub przedstawienie mu warunków pracy, które dokładniej odpowiadają na jego potrzeby niż to, co otrzymał od poprzedniego pracodawcy.

”

NAJŁATWIEJSZĄ METODĄ POSZERZANIA WIEDZY ORAZ UMIEJĘTNOŚCI KADR JEST WYSYŁANIE PRACOWNIKÓW NA KURSY I SZKOLENIA. FIRMA POZYSKUJE W TEN SPOSÓB WIEDZĘ, KTÓREJ WCZEŚNIEJ NIE POSIADAŁA. UMIEJĘTNOŚCI OPANOWANE PRZEZ JEDNEGO PRACOWNIKA PRZEDSIĘBIORSTWA MOGĄ BYĆ W ŁATWY SPOSÓB PRZEJĘTE PRZEZ POZOSTAŁYCH. MOŻE SIĘ TO ODBYWAĆ DZIĘKI SZKOLENIOM WEWNĘTRZNYM CZY PROGRAMOM MENTORSKIM. INWESTOWANIE W NAJLEPSZYCH JEST WIĘC OPŁACALNE DLA FIRMY.

Coraz więcej firm dokłada jednak wszelkich starań, by jak najmocniej przywiązywać do siebie pracowników, szczególnie tych kluczowych, pracując aktywnie nad obopólną lojalnością. Osoby, które w swojej macierzystej organizacji czują się potrzebne i doceniane, bardzo trudno nakłonić do zmiany zatrudniającego. Czasami jednak się to udaje i taki zasób stanowi niesamowite wsparcie wydajności całego działu.

Jeśli jednak firmy z różnych powodów nie stać na pozyskanie talentu od konkurencji, musi wypracować kapitał wiedzy wewnątrz. Wówczas budowanie wykwalifikowanej kadry wymaga większej ilości czasu. Takie podejście ma jednak bardzo wiele zalet. Po pierwsze, inwestowanie w nieoszlifowane talenty poptaca. Organizacja uczy się wyszukiwać w swoich kadrach osoby wykazujące konkretne predyspozycje, które wymagają dalszego rozwoju. Osoby te wykazują daleko posuniętą lojalność, kiedy widzą, że firma finansuje ich edukację tak, by stali się profesjonalistami w swojej dziedzinie. Inwestycja w kursy, szkolenia, studia czy materiały naukowe szybko się wówczas zwraca. Dodatkowa zaleta to większa pula kandydatów. Osób, które dopiero rozpoczynają swoją ścieżkę rozwoju zawodowego, jest więcej niż tych, które już osiągnęły wyżyny swoich możliwości. Ich wymagania nie są więc tak wysokie, a ambicja zazwyczaj zachęca ich do sumiennej pracy i nauki. Firma ma więc okazję do mądrego pokierowania ścieżką kariery takiej osoby, aby zarówno sam specjalista, jak i organizacja czerpali z wzajemnej relacji garściami.

Kluczowa jest postawa. Sposób, w jaki młodzi pracownicy podchodzą do swojej pracy, do wykonywanych zadań oraz swoich współpracowników, definiuje ich podejście do obowiązków w przyszłości. Warto zwracać uwagę nie tylko na osoby umiędne technicznie, lecz przede wszystkim na te, które wykazują otwartość, chęć pomocy innym, wysoką odpowiedzialność i zaangażowanie w pracę. To właśnie ci pracownicy będą w stanie tworzyć efektywne, samoorganizujące się zespoły. ■