

Jak do firmy přilákat talentované lidi a udržet si je

Firmy, které se snaží o expanzi v prostředí rostoucí ekonomiky, to teď mají těžké: kvalifikovaných lidí se nedostává, zato roste počet pracovních míst, která na trhu vznikají. Bezpočet předních byznysmenů má obavy nejen o to, zda najdou lidský kapitál pro růst svých firem, ale i o to, zda si lidi udrží.

Za více než pětadvacet let praxe jsem měl možnost hovořit s lidmi považovanými za velké talenty ve svém oboru, kteří na vlastní kůži zažili odchod z firmy za novými výzvami. Tyto rozhovory mi otevřely nový pohled na problém, což se mi přihodilo i nedávno, když jsem mluvil s personalistkou Vladimírou Josefiovou. Nejdříve však změňme slovosled naší otázky. Neptejme se "Jak přilákat a udržet talentované lidi?", ale spíš "Jak udržet a přilákat talentované lidi?". V jemné záměně je ukryt velký rozdíl. Josefiová k tomu říká: "Pokud v organizaci není správné prostředí, pak žádné peníze ani další zdroje na udržení zaměstnanců nepomohou. Tečka."

Pro většinu lidí není změna zaměstnání snadná. Ať už člověka k tomuto rozhodnutí vede cokoliv, nejspíš to byla jen poslední kapka ve sledu událostí, jež se dlouho nabalovaly. Většinou by se dala tato lavina zastavit. Začínám zdánlivě na konci, ale má to důvod: chci vaši pozornost upoutat k faktu, že najímání zaměstnanců a jejich udržení ve firmě mají stejného jmenovatele a vzájemně jsou propojeny.

Dovolte mi to vysvětlit. Šéfové firem by si měli položit jednu otázku: "Jak se odlišit od ostatních na trhu, aby ti nejtalentovanější lidé chtěli pracovat pro nás a chtěli u nás i zůstat?" Ptejte se, proč lidé chtějí pracovat pro Jacka Welche, Petra Šmídu, Tomáše Šabatku a Johna Chamberse. Protože pěstovali kulturu uznání. Když mají lidé pocit uznání, úcty a respektu, pak přispívají ke společnému pocitu hrdosti, povzbuzování a obětavosti v rámci celé organizace. To je nejlepší personální nástroj i pro vaši firmu. A začátek má u podnikového vedení.

Pokud jako zástupce vedení kladete důraz na pěstování kultury uznání a osobně činíte všechno pro to, abyste její vznik podpořili, dáváte příklad podřízeným - příklad, jež vás opravdu odlišuje od ostatních na trhu a díky němuž se vaše organizace stane pro nové talenty "měřítkem kvality".

Až k vám lidé přijdou na pohovor a budou konfrontováni s vaší firemní kulturou, ihned ucítí ducha nadšení, hrdosti, obětavosti a úcty, jaký dlouhodobě přitahuje nadané zaměstnance. Ze stejného důvodu budou chtít lidé ve vaší firmě zůstat, až je budou lákat konkurenti.

Kulturu uznání lze pěstovat mnoha způsoby, ale podělím se s vámi o několik tipů: Projeďte uznání za úsilí vašeho týmu. Vyzvěte manažery, aby často komunikovali s lidmi a zjišťovali, jak se jim daří. Založte "cenu za snahu o vynikající výkon", jakou mají třeba ve společnosti Quidel. Nováčkům v této firmě se dostává veřejného uznání za práci nad běžné povinnosti přímo od generálního ředitele.

Také jsem slyšel o ředitelce, která na závěr obzvlášť obtížného roku bohatého na přesčasy, usedla za psací stůl a vlastní rukou napsala děkovné dopisy rodinám členů svého týmu. Sdělila jim, jak moc si cení přínosu svého zaměstnance, a rodině poděkovala za podporu, kterou mu poskytují.

Nechtěli byste pracovat a rozvíjet svou kariéru ve firmě, kde se k lidem takhle chovají? Nejste sami.

Autor je předsedou Bubeník Partners