



ODGOVARA:  
Nataša Rupčić

## ZAŠTO ZAPOSLENICI ODLAZE?

**PITANJE:** *Informatička smo tvrtka u širenju, plaće su nam dobre, kao i uvjeti rada. No, u zadnje vrijeme napustilo nas je nekoliko stručnjaka. Odlazak je bio sporazuman, prijateljski, no kadar za našu djelatnost nije lako naći. Što bismo mogli učiniti da zadržimo naše zaposlenike? Nešto, čini se, radimo krivo.*

M.P., Varaždin

**ODGOVOR:** Odlazak zaposlenika za poduzeće predstavlja veliki problem. Nove zaposlenike treba pronaći, a to podrazumijeva značajne troškove regrutacije i selekcije. No, tada slijedi proces socijalizacije, odnosno upoznavanja novih zaposlenika s procesom rada i usklađivanje s vrijednosnim sustavom poduzeća. U tom razdoblju produktivnost je slaba. Stoga *management* svakog poduzeća treba uložiti napore da zadrži i razvija svoje zaposlenike, a posebno one najbolje. No, prije toga treba tražiti odgovor na pitanje zašto uopće odlaze.

Iako u Hrvatskoj u današnje vrijeme zaposlenici najčešće odlaze ako pronađu bolju plaću i radne uvjete, to nije uvijek slučaj. Zaposlenici koji su s plaćom i uvjetima zadovoljni, a ipak odlaze, zapravo ne napuštaju svoj posao, već poduzeće, odnosno *management*. *Management* ima zadatak definirati ciljeve i strategiju te raspodijeliti radno opterećenje. Taj je proces rijetko optimalan. On ne ovisi samo o specifikacijama i potrebama posla, već i o značajkama osobe koja posao obavlja. Mnogi zaposlenici su preopterećeni te je to često razlog da odlaze ili žele otići. To se posebno događa onima koji su izvrsni pa im se daje više posla zbog uvjerenja da će ga izvršiti dobro. Osjećaj časti i ponosa zbog većega povjerenja se tada može pretvoriti u nezadovoljstvo i cinizam jer se dodatni poslovi počinju doživljavati kao kazna. Osim toga, tada postoji veća vjerojatnost za greške pa se može stvoriti začarani krug: dobar zaposlenik dobiva više posla, počinje raditi greške te zbog toga dobiva kritike, što dovodi do nezadovoljstva. To je posebno slučaj ako povećanje opsega posla nije praćeno odgovarajućim simbolima poput povišice i napredovanja, odnosno unaprjeđenja statusa.

No, moguć je i obrnuti problem: izvrsni zaposlenici, unatoč dobrim radnim uvjetima, počinju osjećati monotoniju i dosadu, odnosno smatraju da se njihovo znanje i talenti ne koriste i/ili ne razvijaju na pravi način. To posebno vrijedi za stručnjake. Poznato je da oni iskazuju viši stupanj identifikacije sa svojom strukom, a ne organizacijom, što znači da više njeguju veze s kolegama izvan poduzeća. Tako će, ako smatraju da je njihov posao dosadan, odnosno ne pruža im izazov i zadovoljstvo, bolju priliku potražiti u zajednici stručnjaka istoga ili sličnoga profila.

Dobri zaposlenici, a posebno stručnjaci, nerijetko su svjesni svojih vrijednosti. No, oni također žele znati da se njihov rad u poduzeću cijeni i vrednuje. *Management* na različite načine može pokazati da cijeni nečiji



rad: usmenim priznanjem i pohvalom, pisanim priznanjem, povišicom, razvojem karijere, ulaganjem u daljnje usavršavanje i slično. Znak da se nečiji rad cijeni je i davanje više slobode u radu. To posebno vrijedi za stručnjake. Oni su u svom radu vrlo često samostalni, odnosno autonomni. *Management* tako može zaključiti da radu stručnjaka ne treba posvećivati previše pozornosti, posebno ako se radi o izvrsnim zaposlenicima. No, tada se može ja-

viti osjećaj zanemarenosti i otuđenja. Stoga je važno da *management* pokazuje interes za rad stručnjaka, nastoji pratiti dinamiku njihovoga rada te pruža podršku. Potpuni nedostatak interesa i podrške može dovesti do nezadovoljstva i traženja radnog okruženja u kojem takvi stručnjaci mogu naći osobe slične sebi, razmjenjivati mišljenja te tako napredovati i razvijati se.

Stručnjaci često imaju određene inicijative, odnosno mišljenje o nekoj problematici. *Management* takve inicijative nerijetko zanemaruje, što zbog neznanja, što zbog osjećaja inferiornosti prema radu stručnjaka. S druge strane, stručnjaci često nemaju visoki stupanj ekstrovertiranosti, odnosno nisu glasni ni „dosadni“ sa svojim prijedlozima. Oni će svoju inicijativu prikazati na način koji je njima prihvatljiv te očekivati odgovor, odnosno poziv na razgovor radi pojašnjenja i dodatnih informacija. Ako takva reakcija izostane, kod stručnjaka se može pojaviti osjećaj izolacije i manjka poštovanja. Ako postoje i ranije opisani problemi, nezadovoljstvo će se samo još više produbiti te dovesti do otuđenja i traženja bolje prilike.

Treba napomenuti da će situacija biti tim gora ako je inicijativa stručnjaka povezana s njihovim talentima. Talentirani pojedinci žele raditi ono što vole i najbolje znaju te su vješti u traženju mogućnosti primjene svojih znanja i vještina. No, ako *management* nema sluha za njihove prijedloge projekata, oni će mogućnost njihove realizacije potražiti negdje drugdje. Razlog se nalazi u činjenici da takve ljude izazovnost i zanimljivost posla, odnosno mogućnost samoaktualizacije, motivira više od plaće. Ako takva mogućnost izostane, svi drugi motivatori postaju manje važni, a produktivnost će opadati. Istraživanja su pokazala da rad na projektu kojim se mogu ispoljiti talenti pojedinca stvara osjećaj euforije, a produktivnost se povećava pet puta.

Treba zaključiti da je u radu sa stručnjacima učinkovita komunikacija od velike važnosti. Treba imati na umu da komunikacija ne smije predstavljati oblik kontrole, već iskaz želje za suradnjom. Tako *management* treba pratiti dinamiku rada stručnjaka, pružati podršku, uklanjati prepreke, tražiti mogućnosti za olakšavanje rada, posebno ako je riječ o usavršavanju znanja i vještina, ali i imati sluha za njihove prijedloge i inicijative. Upravo na ponekad tihim inicijativama stručnjaka *management* može ojačati strateški položaj poduzeća ili pokrenuti zaokret koji može polučiti značajan uspjeh. To znači da je rad sa stručnjacima dinamičan i interaktivan proces uzajamnoga razvoja i poštovanja. Bez jedne od ovih dviju komponenata, bez obzira na razloge, „razlaz“ je samo pitanje vremena. ■