

# Osrečite svoje uslužbence

Klaus Schuster

mojakariera@finance.si



**Približno 70 odstotkov srednjih menedžerjev je nezadovoljnih s svojo službo in razmišljajo o zamenjavi. Kaj naj naredite z njimi? Te nezadovoljneže pošljite na pogovor za službo v kakšno drugo podjetje. S tem lahko vsi le pridobite.**

Bi radi vedeli, kako povečati učinkovitost svoje ekipe, svojega oddelka ali svojih zaposlenih? Oglejmo si zgled moje dobre znanke, asistentke predsednika uprave v nekem mednarodnem koncernu. Vedno, kadar sem jo

srečal, se je pritoževala. Kako zanič je ozračje v podjetju. Kako redko kdo opazi, kaj vse opravi. Kako zvečer redko pride iz pisarne pred šesto.

## **Večno nezadovoljni**

Nekega dne me je premagalo sočutje in dal sem ji številko predsednika uprave podjetja iz povsem druge panoge, ki je iskal novo asistentko. Že po prvem pogovoru je bila navdušena: »Vsi so tako prijazni! Plača bo višja! In moja odgovornost bo večja.« Čudovito, sem si mislil. Ko sem jo po nekaj tednih znova srečal, sem jo vprašal, ali ji je v novi službi všeč. »Veš,« je nekoliko tiše rekla, »na koncu je sploh nisem zamenjala. Tako krasno novo delo spet ni bilo.« Noro?

Prav nasprotno. Pred kratkim je neka študija pokazala, da je približno 70 odstotkov vseh srednjih menedžerjev ne glede na panogo nezadovoljnih s svojo službo in da razmišljajo o zamenjavi. Sedemdeset odstotkov! Izhajajte iz tega, da je nezadovoljnih tudi veliko vaših uslužbencev in menedžerjev. Kaj naj naredite z njimi?

## **Spodbujajte k zamenjavi službe**

Moj nasvet: te nezadovoljneže pošljite na pogovor za službo v kakšno drugo podjetje. S tem lahko vsi le pridobite. Kajti nezadovoljnež bo tako najbrž prišel do druge službe in bo s tem zadovoljen, vi pa boste lahko končno zaposlili nekoga, ki bo svoje delo opravljal motiviran. Ali pa bo,

kar je verjetneje, kandidat za novo službo kot moja znanca trezno ugotovil, da druge službe niso boljše od njegove stare – in nenadoma bo zadovoljstvo s zadnjo skokovito naraslo! Čudno se mi zdi, da se ta ideja ni porodila več menedžerjem.

## **V strahu pred odhodom**

Začuden sem predvsem nad tem, da nekateri šefi doživljajo blage napade panike, ko slišijo zgodbo moje znanke. Številni izbuljijo oči in rečejo: »Sploh ne smem pomisliti na to, kaj bi počel, če bi me zapustil ali zapustila moj ali moja ... (asistentka, tajnica, glavni razvijalec, najboljši prodajalec ...).« Vsak drugi predsednik uprave, ki sem mu povedal omenjeno zgodbo, je brž stekel in svoji tajnici ali

asistentki odnesel rože ali praline - da mu ne bi ušla.

## **Večja nevarnost je, če nezadovoljni ostane**

Ob tem glavna nevarnost sploh ni pobeg učinkovitega uslužbenca. Največjo škodo delajo nezadovoljni, če ne uidejo, temveč ostanejo. Vsak dan naredijo najmanj, kar je mogoče. Zadovoljni vrhunski sodelavec je grobo rečeno dvakrat tako učinkovit kot nezadovoljen sopotnik. V prodaji je to razmerje še najbolj vidno. Izhajajmo iz tega, da je delež vaših nezadovoljnih sopotnikov 60 odstotkov. Če bi vsi ti podvojili svojo učinkovitost – koliko bi vam to prineslo v trdni valuti? Zaboli glava, kajne? Učinek svoje ekipe bi lahko podvojili v nekaj tednih – ko bi le vedeli, kako.

## **Nezadovoljstva ne odstrani denar, ampak komunikacija**

Kajti čeprav se je mogoče nezadovoljstva v večini podjetij kar dotakniti, nimajo menedžerji ponavadi niti najmanjšega pojma, kako bi nastopili zoper ta pojav – če odmislimo rože in praline. »Saj vendar ne morem izplačevati vrtoglavih plač!« mi reče veliko šefov in razkrije s tem luknjo v svojem znanju: denar je resda pogosto povod za nezadovoljstvo, nikoli pa ni vzrok zanj. Uslužbenec ne bo zadovoljnejši zato, ker mu boste kupili porscheja. To kažejo študije o zvišanju plač. Že pol leta po njem je uslužbenec enako nezadovoljen kot prej. Nezadovoljstva ne odstrani denar, temveč komunikacija.

Prepričljiv dokaz za to ponuja neki oddelčni vodja, ki se

v interni raziskavi med petimi primerljivimi oddelki nekega koncerna ni izkazal le z najboljšimi številkami, kar zadeva zadovoljstvo, temveč tudi, kar zadeva uspeh. In to čeprav so njegovi uslužbenci v primerjavi z drugimi slabše plačani in delajo v slabih delovnih razmerah. Ne glede na to so najbolj zadovoljni. Ker pride oddelčni vodja vsak teden k vsakomur od njih na kratek klepet in vpraša: »Kaj trenutno poteka v redu? Kaj ni tako zelo v redu? S čim ste nezadovoljni? Kaj bi lahko ukrenili proti temu?«

In zdaj pridemo do vrhunca: kar zadeva večino pritožb, ne more oddelčni vodja storiti ničesar. Delo je pač umazano, naporno in slabo plačano. Kljub temu so njegovi uslužbenci najbolj zadovoljni in najbolj uspešni v koncernu,

ker odpravi tiste maloštevilne pomanjkljivosti, ki jih sploh lahko, o neodpravljenih pa ne reče: »To je pač tako! Sprijaznite se!« Namesto tega pravi kaj takega, kot: »Da, to je hudo in nepravilno in zadevo bi z veseljem spremenil. Vendar ne morem. Toliko bolj pa spoštujem vaše dosežke, ki jih v teh razmerah dosegate. To vam štejem v velik plus!« Za takšnega šefa človek napne vse sile. Vi in jaz bi ravnali enako. Pa imate takšnega šefa? Bi bili tak šef radi tudi sami? ●

► Klaus Schuster je lastnik svetovnega podjetja Klaus Schuster Management Consulting. Je kolumnist različnih strokovnih publikacij in član upravnega odbora Združenja Manager.