



Pozyskiwać czy wychowywać? Dylematy pracodawcy



Robert Osikowicz

Rolą dobrego szefa jest pozyskiwanie i utrzymywanie zasobów na bezpiecznym poziomie. Jak znaleźć nowego pracownika? Można szukać na rynku specjalistów o udokumentowanym doświadczeniu. Takich, którzy aktualnie nie posiadają ważnego kontraktu. Jednak jest to obecnie trudne (mało prawdopodobne). Można zaproponować zmianę pracy osobie zatrudnionej przez firmę o podobnym do naszego profilu (spotkamy się wówczas z zarzutem podkupywania kadr). A można zatrudnić młodego inżyniera lub technika bez praktycznego doświadczenia i poddać go procesowi szkolenia. Ta trzecia opcja jest w dłuższym czasie najbardziej opłacalna i skuteczna.

Pozyskując doświadczonego pracownika o ugruntowanych przyzwyczajeniach, osiągamy cel w stosunkowo krótkim czasie. Niewykluczony, że przez wiele lat zmagać się będziemy z jego błędami wynikającymi z nieprawidłowej interpretacji zjawisk zachodzących w wierconym otworze. Specyficzne umiejętności i zachowania nabyte u innego wykonawcy robót wiertniczych niekoniecznie muszą być dla nas wartościowe. Sposób postępowania i rozwiązywania problemów przez takie osoby został ukształtowany wiele lat temu. Nie wydaje im się szczególnie ważne to, czego chcemy ich nauczyć i to, do czego chcemy ich przekonać. Złe nawyki mogą przenosić się na innych naszych pracowników, powodując, że tracimy nad nimi kontrolę. Pracownicy pozyskani na rynku wiertniczym mogą kosztować więcej, a komunikacja z nimi może być też trudniejsza. Jeżeli głównym powodem, dla którego podjęli współpracę, jest wysokość zaproponowanego wynagrodzenia, zawsze może znaleźć się ktoś, kto w przyszłości zaferuje więcej.

Przy mniejszych kosztach „wychowujemy” sobie lojalnego pracownika, zaznajomionego od początku z naszymi procedurami i wizją technicznego świata. Można zatrudnić ludzi z minimalnym doświadczeniem i szkolić ich według własnych programów oraz wymagań. Osiągamy nasz cel skuteczniej, chociaż w dłuższym horyzoncie czasowym. Oczywiście, szkolenie kosztuje. Istnieje też pewne ryzyko, że ktoś opuści firmę zanim osiągniemy zwrot z takiej inwestycji. Nie jest prawdą, że nie można znaleźć właściwych ludzi – trudno jednak znaleźć ich w pośpiechu (pod presją czasu). Najczęściej spółki wiertnicze poszukują ludzi dopiero wtedy, gdy nie mogą zrealizować kontraktów w założonym czasie. Oznacza to, że nie mogą wykonać zadań, do których się zobowiązały przy posiadanym poziomie zatrudnienia. Zwlekanie z decyzją o zatrudnieniu jest pozornie słuszne z punktu widzenia finansów firmy. Zwykle jednak zaniedbania w tym obszarze wiążą się z koniecznością rekrutacji przypadkowych osób, których nie będziemy mieli czasu porządnie wyszkolić. Jest to akt desperacji, a nie przemyślane go działania.

Jednym z problemów, jaki obserwujemy w firmach wiertniczych, jest brak spójnego programu szkoleń podnoszących kwalifikacje i kompetencje personelu. Szefowie tłumaczą się brakiem czasu lub brakiem pomysłów w tym zakresie. Niektórzy podnoszą temat kosztów profesjonalnie przeprowadzonego teoretycznego i praktycznego treningu. W czasie trwania szkoleń pracownik nie przynosi bezpośrednio firmie przychodów, co dla małych firm jest trudne do zaakceptowania. Co najmniej połowa pracodawców nie wie, jak prawidłowo szkolić. Konsekwencją tej niewiedzy może być niechęć

do wdrożenia długoterminowych programów edukacyjnych i zastępowanie ich krótkimi kursami wymaganymi prawem (np. kurs obsługi agregatów prądotwórczych).

Jeśli wdrożymy własne programy treningowe, będziemy przyjmować ludzi do pracy z właściwym dla specyfiki branży wyprzedzeniem. Wykształcimy swoją kadrę w sposób spokojny i zrównoważony, nie podejmując kosztownych decyzji o transferach personalnych. Negatywną stroną takiej strategii jest koszt utrzymywania nieco większej liczby personelu w okresie, kiedy nie mamy wystarczającej liczby kontraktów. Program edukacyjny i treningowy jest finansowany z bieżącej działalności firmy. Musi więc być uwzględniany w budżetach realizowanych przez firmę projektów w takim samym stopniu, jak amortyzacja sprzętu. Jak wskazują doświadczenia wiodących firm, jest to działanie opłacalne. Dzięki niemu osiągniemy wysoki poziom kompetencji naszych pracowników, z których niektórzy pozostaną z nami na zawsze jako doświadczeni wiertacze, kierownicy budów, menedżerowie projektów.

Dylemat dotyczący zatrudniania pracowników nie jest łatwy do rozstrzygnięcia. Czy oprzeć swoją firmę na pracownikach zdobywających doświadczenie w konkurencyjnych firmach, czy postawić na młody zespół, którego kompetencje będą pochodną naszych standardów? Tak w jednym, jak i w drugim przypadku potrzebujemy liderów, którzy będą podejmowali kluczowe decyzje techniczne i organizacyjne. Dewizą firmy powinno być stałe poszukiwanie utalentowanych ludzi, chcących związać swój los z atrakcyjną branżą i zrobić w niej karierę. No i, oczywiście, zarabiać pieniądze na satysfakcjonującym poziomie. <