Diagnostic de nevoi: când riscă experiența să plece din companie

Șase situații în care experiența se poate pierde, cum le recunoști și ce întrebi ca să afli dacă te privesc. La final știi pe ce situație construiești restul pasului 1.

Cum îl folosești: citește fiecare rând gândindu-te la o zonă concretă din organizație (o echipă, un rol, o locație). Bifează situațiile pe care le recunoști. Pune întrebările din ultima coloană în 2-3 conversații scurte cu manageri, experți și colegi noi. Apoi alege pe pagina a doua una sau două situații.

	Situația	Cum o recunoști	Ce întrebi
○	**1. Pensionări sau plecări ale experților**	• Câțiva oameni „știu cum se face” și nimeni nu i-a dublat. • Știi numele oamenilor fără de care o activitate s-ar opri. • Unii dintre ei pleacă, se pensionează sau sunt promovați în următorii 2 ani.	• „Ce s-ar opri dacă X ar pleca mâine?” • „Pe cine suni când apare situația Y?” • „Cine poate face azi ce face X, fără sprijin?”
○	**2. Integrare lentă**	• Noii colegi au nevoie de mult mai mult timp decât ar trebui ca să lucreze singuri. • Explicația obișnuită este „trebuie să prindă meserie”.	• „Ce știi acum și ai fi vrut să știi din prima lună?” • „După cât timp lucrează singur un coleg nou? Cât ar fi normal?”
○	**3. Promovări din specialist în manager**	• Oamenii buni tehnic devin manageri și învață rolul prin încercare și eroare. • În echipele managerilor noi pleacă mai mulți oameni în primul an.	• „Cine l-a ajutat pe ultimul manager promovat în primele luni?” • „Ce s-a întâmplat cu echipa lui în primul an?”
○	**4. Reorganizări, achiziții, locații noi**	• Echipe noi trebuie să lucreze „ca la noi” fără să știe cum e „la noi”. • Urmează o extindere, o reorganizare sau o succesiune.	• „Ce înseamnă concret «cum lucrăm noi» și cine poate arăta asta?” • „Pe cine sună oamenii din echipa nouă când nu știu ce să facă?”
○	**5. Plecări ale oamenilor cu potențial**	• Cei buni pleacă pentru că nu văd un drum sau nu au pe cine să întrebe. • Motivul apare în interviurile de exit.	• „Ce au spus la plecare oamenii buni care au ieșit în ultimul an?” • „Cine îi recomandă pentru oportunități?”
○	**6. Competențe noi distribuite invers**	• Colegii tineri știu ce le lipsește seniorilor (digital, de exemplu). • Seniorii se blochează când se schimbă un sistem sau un instrument.	• „Ce instrumente folosesc colegii tineri și seniorii nu?” • „Unde se blochează seniorii când se schimbă un sistem?”
○	**Altă situație:**		

Un semnal care apare în aproape toate situațiile: mentoratul se întâmplă deja, dar doar pentru cei care au norocul să nimerească lângă omul potrivit. Dacă îl auzi, notează la ce situație se leagă. La situația 5, verifică dacă oamenilor le lipsește un sfat sau cineva care să-i recomande: pentru al doilea caz, soluția se numește sponsorizare (pasul 2).

Ce alegi

Alege una sau două situații dintre cele bifate. Un program care încearcă să rezolve totul nu rezolvă nimic bine. Alege-o pe cea cu costul cel mai vizibil și cu sponsorul cel mai probabil.

	Situația 1	Situația 2
Situația, în cuvintele tale		
Ce ai văzut sau auzit concret		
Cine a confirmat (nume, rol)		
Ce dovadă mai cauți		

Unde cauți dovezi

- **Date HR:** fluctuația pe roluri și vechime, vârsta și data de pensionare a experților, timpul până la autonomie al noilor angajați, motivele de plecare din interviurile de exit.
- **Date operaționale:** erori, rebuturi, reclamații, întârzieri legate de lipsa de experiență; dependența de câțiva oameni-cheie.
- **Interviuri scurte:** 4-6 conversații cu manageri, experți și colegi noi, cu întrebările de pe prima pagină.

Ajung câteva dovezi din surse diferite. Dacă toate vin de la o singură persoană, deocamdată ai o opinie. Notează ce e dată măsurată și ce e estimare.

EXEMPLU ILUSTRATIV

O companie de distribuție cu 600 de angajați și trei depozite a bifat situațiile 1 și 2. **Situația aleasă:** dispecerii seniori din depozitul principal sunt singurii care știu să replanifice livrările când se strică un camion sau apare o comandă urgentă; doi dintre ei ies la pensie în următoarele 20 de luni. **Ce s-a auzit:** în interviuri, toți spun „înveți doar dacă stai lângă X”. **Dovezi:** dispecerii noi au nevoie de aproximativ 9 luni ca să gestioneze singuri o zi aglomerată; în ultimul an, 3 din 7 dispeceri angajați au plecat în primul an.

Mai departe: pentru situația aleasă descrii cine pierde și ce se pierde (1.2), aduni dovezile cu kitul de diagnostic (1.3) și scrii scenariul „nu facem nimic” (1.4).