

Kształtowanie postawy pracowniczych – komentarz do badań

Kształtowanie postaw pracowników to strategiczne działanie firmy, niezależnie od stanu rynku. Hasło „postawy pracowników” wraca zawsze, gdy spada poziom motywacji, słabnie wsparcie dla koniecznych lecz niepopularnych zmian i odwaga do podejmowania ryzyka.

Przez ostatnie lata firmy inwestowały w programy utrzymania pracownika bardziej „dając coś ekstra” niż „kształtując postawy”. Niewłaściwy dobór i nadmiar działań rozwojowych może zamieszać w głowie najbardziej lojalnego pracownika, zwłaszcza gdy rynek kusi. Wiele działań „zatrzymujących” odpowiadało na wysublimowane potrzeby pracownika. Cel szczytny, choć zaburza przekaz, że każde działanie rozwojowe wspiera przede wszystkim cele firmy.

Kryzys ma jednak pozytywną stronę – otwiera oczy. Respondenci światowych badań AchieveGlobal stawiają więc na kształtowanie postaw, szczególnie zdolności do zmian. Zdolność ta rozłożona na czynniki pierwsze to nic innego jak suma zachowań przywódczych w organizacji. Najlepsi konsekwentnie budują postawy wdrażając procesy formalne i nieformalne.

Po pierwsze - perspektywa rynkowa. Stąd formalne procesy koncentrujące pracowników na wynikach i optymalizacji kosztów. Firmy analizują wyzwania, zbierają dane i komunikują strategię przy każdej okazji. Nagradzają pożądane parametry biznesowe, finansowo motywują tych, którzy generują najlepsze wyniki, inwestują w kluczowe kompetencje, uzależniając ich poziom od szans zwrotu z inwestycji.

Respondenci badań AchieveGlobal podkreślają, że budowanie postaw pracowników to stała, pierwszoplanowa i zbiorowa rola menedżerów. Nigdy nie rezygnują z trzech zasad: uruchamiają zdolność do zmian, komunikuj i stale, niezależnie od sytuacji rynkowej monitoruj nastroje.

Organizacje kształtujące postawy uruchamiają zdolność do zmian zwiększając świadomości biznesową pracowników. Analizy rynkowe stają się nawykiem sprzedawców i wsparcia technicznego, informacje o podjętych decyzjach zawsze mają rynkowe tło. Menedżerowie promują zaangażowanie i innowacyjność. Śpią spokojniej przed ogłoszeniem zmian, większość pracowników rozumie ich powody i nie obawia się wyrazić zastrzeżeń. Takie działania to codzienny nawyk a nie polityka kryzysowa.

O komunikacji powiedziano już wszystko. Najlepsi dodają: udostępniaj informacje i zachęcaj do szczerego feedbacku. Dodatkowo monitoruj nastroje pracownicze. Stąd badania satysfakcji, akceptacji zasad i wartości, oceny menedżerów.

Biznes potrzebuje pracowników zdolnych do zmian, o silnej orientacji na wynik i optymalizację kosztów. Nie oszczędzajmy nad postawach w kryzysie, bo kolejnego nie przetrwamy.