

Kultura słuchania pracowników



Dariusz Ambroziak

jest partnerem zarządzającym w Instytucie Gaussa. Psycholog organizacji, pracuje z zarządami nad zwiększaniem sprawności organizacyjnej.

Zarówno zarządzający, jak i HR-owcy coraz częściej zwracają uwagę na potrzebę lepszego zrozumienia, na czym polega budowanie przewagi w zakresie HR-u. Firmy to organizacje, czyli struktury społeczne składające się z grup i jednostek. W praktyce są żywymi organizmami rządzącymi się określonymi prawami. Znajomość tych praw to podstawa sprawnego działania. W Polsce powoli dochodzimy do tej wiedzy i kolejnym krokiem jest odpowiednie zarządzanie doświadczeniem pracowników. Według raportu „Trendy HR 2018” powstałym na podstawie badania „Human Capital Trends 2018”¹ promowanie organizacji nastawionej na współpracę, gdzie wyzwalany jest prawdziwy potencjał jednostki, wymaga m.in. odpowiedniej kultury feedbacku.

Analizując spóźniony, w jaki nasi klienci zbierają feedback, doszliśmy do wniosku, że brakuje odpowiednich narzędzi. Na dzień dzisiejszy dysponujemy albo złożonymi badaniami typu employee survey, albo badaniami tylko zaangażowania. Jednak najbardziej popularną metodą stanowią wrywkowo zbierane informacje, które nie pokazują, gdzie znajduje się źródło problemu.

Odpowiedzią na rynku światowym są platformy typu Officevibe czy GLINT, na polskim – Pulsometr i iniJOB. Pozwalają na zebranie szybkiej informacji, co się dzieje w firmie, a wyniki analizowane są on-line. Dzięki temu wiemy, gdzie potencjalnie możemy stracić najcenniejszych pracowników i co zrobić, aby ich zatrzymać. Co ważne, działania można podjąć natychmiastowo. Sama aplikacja do zbierania

danych to jednak nie wszystko. Dużo trudniejszym wyzwaniem jest budowanie kultury słuchania pracowników. W miarę prosto można budować taką kulturę na poziomie działu, bo w kwestii udzielania feedbacku największe znaczenie ma postawa przełożonego. Przejście na poziom całej organizacji wymaga zupełnie innego działania.

Jednym z pierwszych kroków w kierunku budowy kultury feedbacku jest wpisanie do strategii organizacyjnej celu związanego właśnie ze zbieraniem informacji zwrotnej. Sygnał „Uwaga! Będziemy Was, pracowników, słuchać!” idzie od zarządu. To trudne zadanie, bo wymaga współpracy na poziomie zarzą-

du, co w wielu organizacjach samo w sobie jest wyzwaniem, o czym mówią wyniki badania „Human Capital Trends 2018”.

Przekonanie zarządu do słuchania pracowników to jedno wyzwanie, a wykorzystanie zebranych informacji – kolejne. W organizacji z wysoką kulturą słu-

chania pracowników po pierwsze – informacje są zbierane, po drugie – analizowane, a po trzecie – wnioski z analiz przekuwa się w konkretne rozwiązania organizacyjne.

Podsumowując, utrzymanie wartościowych pracowników wymaga wysłuchania, co mają nam do powiedzenia. Bez tych informacji możemy jedynie zgadywać, jakie środowisko pracy powinniśmy budować, aby wyzwolić ich potencjał i zatrzymać w organizacji. Budowanie doświadczenia pracowników przez feedback jest dużo tańsze i bezpieczniejsze niż budowanie doświadczenia przez domyślanie się i zgadywanie. ■

W organizacji z wysoką kulturą słuchania pracowników po pierwsze – informacje są zbierane, po drugie – analizowane, a po trzecie – wnioski z analiz przekuwa się w konkretne rozwiązania organizacyjne.

¹ Raport do pobrania na stronie: <https://info.randstad.pl/human-capital-trends-2018> (dostęp: 25.10.2018 r.).