

Wyzwania komunikacyjne dla branży przemysłowej w procesie fuzji i przejęć

***Autorka:** Edyta Kwapich - Lenik – ekspert sektorowy, Industry&Government, Public Affairs and Lobbying w On Board PR*

Konsekwencje spowolnienia gospodarczego w sektorze przemysłowym wymusiły na firmach konieczność redukcji kosztów – obniżania wynagrodzeń czy restrukturyzację zatrudnienia. Taka sytuacja negatywnie wpływa na motywację kadr i może przekładać się na obniżenie efektywności pracy lub decyzję o zmianie pracodawcy.

Przed branżą przemysłową stawia się kolejne wyzwania ekologiczne i technologiczne. Sprostanie tym wymogom nie jest możliwe bez zaangażowania pracowników otwartych na innowacyjne rozwiązania służące lepszemu wypełnianiu obowiązków służbowych. Duże znaczenie w utrzymaniu pracowników odgrywa ich aktywne uczestnictwo w wewnętrznych programach informacyjnych i motywacyjnych. Nie należy zapominać o ogromnej roli wizerunku i wiarygodności pracodawcy zbudowanych w mediach. Kryzys gospodarczy z jakim mamy do czynienia na arenie międzynarodowej, niepowodzenia prywatyzacyjne, realizacja planów rządu, dalsza prywatyzacja sektorów bezpośrednio związanych z przemysłem – budują atmosferę niepewności, niezadowolenia i obawy przed masowymi zwolnieniami. Lęk przed wypowiedzeniem umowy o pracę znacząco obniża zapał i stopień zaangażowania pracowników względem wykonywanych obowiązków.

Corporate story telling – opowiedz historię przedsiębiorstwa

Toczące się procesy prywatyzacyjne, rosnąca konkurencja, konieczność inwestycji w infrastrukturę i nowe technologie, fuzje oraz przejęcia to codzienne wyzwania, przed jakimi staje polski przemysł. Sukces przedsiębiorstw tej branży to przede wszystkim identyfikacja pracowników z firmą i jej wartościami, gdyż są oni naturalnymi ambasadorami firmy. Należy pamiętać, że wizerunek pracodawcy opiera się nie tylko na działaniach w otoczeniu zewnętrznym. Równie ważne jest, oparte o spójną strategię komunikacji wewnętrznej przedsiębiorstwa – stworzenie corporate story telling oraz budowanie sieci ambasadorów.

Jak mówimy, czyli formy motywacji pracowników

Komunikacja wewnętrzna w firmie jest narzędziem budowania kultury organizacyjnej i zarządzania ryzykiem. Sposób, w jaki pracownicy postrzegają i oceniają swoją firmę ma decydujące znaczenie dla ich postaw i identyfikowania się z organizacją. Poziom wiedzy o

firmie i sposobie jej funkcjonowania ma wpływ na proaktywną postawę pracowników i ich motywację.

W branży przemysłowej najsilniej reprezentowaną grupą społeczną wciąż są pracownicy fizyczni, dla których najważniejsze przy wyborze konkretnego pracodawcy jest zwykle poczucie stabilności zatrudnienia. Warto wiedzieć, że najpopularniejsze formy motywowania pracowników – podwyżki i premie – często bywają mniej skuteczne niż nagrody niematerialne. Niestety w przypadku przedsiębiorstw branży przemysłowej, gdzie liczba zatrudnionych pracowników sięga niekiedy nawet kilku tysięcy, niemożliwym jest przygotowanie zindywidualizowanego przekazu, który skierowany byłby do każdego z osobna. Wydawnictwa zakładowe, zbiorcze komunikaty czy szkolenia pomagają w kształtowaniu dobrej atmosfery. Nie są jednak w stanie budować poczucia stabilizacji, w sytuacji, gdy media codziennie donoszą o planowanych zmianach, zwolnieniach czy zamknięciach zakładów.

Wdrażane i realizowane na skalę masową programy dobrowolnych odejść (po zamknięciu procesu fuzji i przejęć), wspierane negatywną prasą stymulowaną przez liderów strony społecznej, przyczyniają się do postrzegania procesu sprzedaży przedsiębiorstw przez pryzmat zwolnień i redukcji. Wzmaga to stres załóg, które dowiadują się o planowanych zmianach z mediów, jak również buduje szerokie wsparcie społeczne dla protestujących w tym zakresie grup pracowniczych. Aspekt ekonomiczny rzadko wygrywa tu z emocjonalnym. Rachunkowi ekonomicznemu media przeciwstawiają tzw. human stories czyli przykładowe poruszające historie pojedynczych, często patologicznych rozstań z pracownikiem. W ten sposób maluje się na łamach gazet czarno-biały scenariusz, w którym pojedyncza jednostka walczy z nieludzką korporacją i brutalnymi prawami wolnego rynku.

Gdzie szukać rozwiązań?

Szczególnie cennym kapitałem firmy są wieloletni pracownicy, którzy swoją wiedzę, umiejętności oraz doświadczenie przekazują młodszym kolegom. Od jakości ich pracy, zaangażowania i kompetencji zależy nie tylko wizerunek, ale i wartość rynkowa przedsiębiorstwa. Zatrzymanie i skuteczne motywowanie doświadczonych i najlepszych pracowników ma więc kluczowe znaczenie dla przyszłości firmy, która chce budować swoją silną pozycję rynkową. Istotne jest pokazanie wszystkim pracownikom w organizacji, że osoby z doświadczeniem i długoletnim stażem są dla nas cenne. Możemy to zrobić poprzez osobiste zaangażowanie w realizację programów wewnętrznych skierowanych do poszczególnych grup pracowników.

Należy przede wszystkim pamiętać o tym, że wśród zatrudnionych m.in. w sektorze energetycznym, znajdziemy wielu znakomitych pracowników, którzy przez wiele lat związani z firmą będą z zaangażowaniem realizować proces zmian i są gotowi na modyfikację ich indywidualnych warunków pracy, aby ich zakład przetrwał w trudnych czasach. Takich pracowników warto zidentyfikować i prowadzić z nimi rozmowy, budując koalicję na rzecz wdrażania nowego modelu biznesowego spółki.

Z punktu widzenia komunikacji, bardzo pomocne w takim procesie przeprowadzanym często na dużych grupach pracowników, jest komunikowanie z odwołaniem do wartości wspólnych dla załogi, właściciela i klienta firmy. Pozwala ono na sprawne wdrożenie informacji o kierunku, w którym ma rozwijać się firma i jednocześnie wskazuje na oczekiwania rynku i otoczenia w stosunku do firmy. Co ciekawe nawet w badaniach opinii (Raport PBS DGA przygotowany na zlecenie On Board PR „Komunikacja przede wszystkim, czyli fuzje i przejęcia w energetyce”), opartych o szerokie postrzeganie społeczne tematu, jasno widać grupę, która jest i może być w przyszłości liderem zmian w polskich przedsiębiorstwach – są nią: kierownicy i kadra menedżerska średniego szczebla. Jest ona wskazywana, jako ponosząca najmniejsze koszty społeczne procesów M&A – wynik o połowę lepszy, niż w przypadku najwyższego szczebla zarządzającego. Oznacza to, że komunikowanie do tej grupy, szans wynikających z fuzji lub przejęcia dla ich rozwoju kariery może być wiarygodnym elementem wspierającym komunikację wewnętrzną, skierowaną do pracowników.

Istotną kwestią w budowaniu pozytywnych relacji z pracownikami jest świadomość wsparcia ze strony pracodawców. Dla większości pracowników przyjazna atmosfera w pracy i dobre stosunki między pracownikami to czynniki odgrywające największą rolę przy wyborze pracodawcy.

Jak dotrzeć do najlepszych i przekonać ich do pracy w przedsiębiorstwie?

W krajach, w których większość pracowników zbliża się do wieku emerytalnego, brak wykwalifikowanych osób do pracy – to zjawisko widoczne niemal w każdej gałęzi gospodarki. Problem ten jest szczególnie istotny w branży energetycznej, gdzie od pracowników wymaga się specjalistycznych umiejętności.

Wyniki badania przeprowadzonego przez PBS DGA na zlecenie On Board PR pokazują, że tylko 13% respondentów wskazało sektor przemysłowy, jako ten, w którym chciałoby pracować. Sektor nie cieszy się popularnością wśród pracowników umysłowych i studentów. Tylko co dziesiąty badany zadeklarował, że szukałby w nim zatrudnienia.

Inwestycje w sektorze przemysłowym przyczyniają się do wzrostu zainteresowania grupą, jaką stanowią inżynierowie i doświadczeni pracownicy zakładowi. Pracodawcy wychodząc naprzeciw oczekiwaniom rynku, powinni wybrać narzędzia pomocne we wzbudzeniu u młodych ludzi zainteresowania przedsiębiorstwem jako docelowym miejscem pracy. Targi pracy, dni kariery, serwisy karier czy tzw. dni otwarte, to elementy, które powinna uwzględnić długofalowa strategia employer brandingowa organizacji.

Naturalnym elementem strategii działań skierowanych do przyszłych pracowników są działania w social media i ich monitoring. Wszystkie sposoby motywowania mają wspólny cel – zwiększyć efektywność i zadowolenie pracowników, aby skutecznie wykonywali swoje obowiązki. To pierwszy krok do budowania zaufania pracowników do firmy i zarządu. Pamiętajmy jednak, że działania powinny być obustronne, gdyż od otwartości i zaangażowania zarządu zależy poziom osiągniętej satysfakcji z sukcesu oraz poczucia uczestnictwa pracowników w planowaniu rozwoju firmy. W sytuacji, gdy pracodawca pozwoli sobie na błąd, musi liczyć się z tym, że szybko zostanie zdyskredytowany, a utracone zaufanie trudno będzie odzyskać.