

Meranie firemnej kultúry – život firmy za oponou dát

Dôkazy o tom, že rozvoj kultúry generuje zisk

V odborných periodikách sledujeme dostatok teoretických popisov vplyvu či prínosu firemnej kultúry. Napriek tejto skutočnosti sa so strategickým projektom rozvoja firemnej kultúry stretávame málokde. Obzvlášť v období recesie je táto agenda ani nie vytlačená na nižšie priečky priorít, ale je zrušená celkom. Znamená to, že sa kultúre firmy venujú iba keď sa darí? Je rozvoj kultúry spojený iba s nevyhnutnosťou finančnej investície? Akú majú manažéri predstavu o tom čo firemnú kultúru reprezentuje a čo jej riadením môžu ovplyvniť? V nasledujúcej štúdii ponúkame manažérom pragmatický prístup odhaľujúci dôvod (minimálne na zamyslenie) prečo rozvoj kultúry obnoviť.

Voľne dostupné teoretické poznatky o kultúre chceme obohatiť konkrétnymi zisteniami, ktoré sme získali v prostredí slovenských a českých spoločností. Empirické dáta boli porovnávané s finančnými údajmi a vplyvom na ekonomické výsledky spoločností. Napriek 15-ročnej profesionálnej skúsenosti z oblasti rozvoja firemnej kultúry sila výsledkov prekvapila aj nás. V nasledujúcej štúdii predstavujeme niekoľko zaujímavých zistení, ktoré presvedčivo potvrdili vysokú pridanú hodnotu kultúry v prepojení na finančný benefit organizácie.

Čo reprezentuje firemnú kultúru

Firemná kultúra už prestáva byť pre slovenských manažérov pojmom z kategórie "tak to chodí v zahraničí" a "čím sa zaoberajú veľké firmy". Dôležitosť firemnej kultúry ako súčasť obchodného úspechu a riadenia ľudí v organizácii dnes spochybňuje málokto. Napriek tomu, že firemná kultúra sa stala frekventovanou témou konferencií i porád vedení firiem, existuje na ňu rad veľmi odlišných pohľadov a rad prístupov k jej ovplyvňovaniu.

Integrovaný pohľad hovorí, že firemná kultúra je pre organizáciu strategickým nástrojom riadenia. Podporuje dosahovanie obchodných a iných výkonnostných cieľov. Je citlivo vnímaná externým prostredím, najmä zákazníkmi a rovnako interným prostredím,

zamestnancami. Pre manažéra v oblasti ľudských zdrojov je riadenie rozvoja a prípadnej zmeny firemnej kultúry strategickým projektom. Cielený rozvoj alebo zmena firemnej kultúry však môžu byť len výsledkom koordinovaného snaženia celého manažérskeho tímu organizácie. Jasne čitateľná firemná kultúra sa stáva stále viac:

- významnou pridanou hodnotou služieb a produktov ponúkaných organizáciou na trhu,
- determinantom vzťahov s obchodnými a ďalšími partnermi, ale tiež, a najmä,
- odlišením organizácie v očiach súčasných a potenciálnych zamestnancov a nástrojom riadenia a motivácie ľudí v organizácii.

Úspešná firma či organizácia funguje ako komplexný organizmus a firemná kultúra komunikuje jej základné hodnoty. Firemná kultúra je často popisovaná ako v podstate neuchopiteľný a ťažko definovateľný mnohodimenzionálny jav. Mnohým manažérom slúži aj ako „zberný kôš“ pre prejavy zamestnancov, ktoré nedokážu pochopiť a ovplyvniť a označia ich ako „problém mentálneho nastavenia...“. Prax však ukazuje na efektívne možnosti pomenovať prvky tvoriace firemnú kultúru, dokonca ich definovať v merateľných dimenziách a riadiť ich rozvoj.

Ciel' a nástroje merania

V prejavoch firemnej kultúry sme sa dlhodobo sústredili na meranie troch aspektov, pokrývajúcich kľúčové predpoklady úspešného riadenia tak komplexného procesu:

- 1. Štýl riadenia v organizácii a spokojnosť s týmto štýlom**
- 2. Identifikácia zamestnancov s organizáciou a jej kultúrou**
- 3. Motivačné priority (motivačné mapy) zamestnancov**

1. Štýl riadenia v organizácii a spokojnosť s týmto štýlom

Štýl riadenia vytvára základný rámec vzťahov vo firme. Svojim spôsobom je zrkadlom základných noriem firmy a mal by byť nastavený v súlade s dlhodobou stratégiou organizácie. Je možné ho tiež prispôbiť rôznym zameraniam jednotlivých súčastí

organizácie (nap. obchodnému, výrobe, finančnému a pod). Identifikácia vypovedá o sile vyprofilovanej kultúry. Tá je priamo závislá od pro-aktívneho nastavenia zamestnancov. Motivačné mapy potom dávajú konkrétnu odpoveď na prioritné „páky“ pri vedení zamestnancov. Ale tiež vypovedajú o ich funkčnom či nefunkčnom využití a o istej motivačnej typológii zamestnancov danej organizácie, s ktorou je potrebné pri ich vedení počítať.

Každá z uvedených troch zložiek sa skladá z niekoľkých dimenzií. Súčasne každá z týchto zložiek je funkčná ako ucelený, vysvetľujúci model v predmetnej oblasti. Čo to znamená?

Štýl riadenia pokrýva 3 kľúčové kompetenčné okruhy

- **RIADIACE KOMPETENCIE** - Smerovanie k cieľom, rozhodovanie a miera inovácií v riešeniach
- **SOCIÁLNE KOMPETENCIE** – Tvorba vzťahov, kooperácie a charakteristiky komunikácie
- **VÝKONOVÉ KOMPETENCIE** – Vedenie k výkonom, dosahovaniu výsledkov a zodpovednosť za rozhodnutia

2. Identifikácia zamestnancov s organizáciou a jej kultúrou

IDENTIFIKÁCIA zamestnancov s organizáciou a jej kultúrou je meraná ako súlad piatich kľúčových dimenzií (popísané nižšie), ktoré vedú zamestnancov k vysokej identifikácii. Tým myslíme pro-aktívne nastavenie, silné zaniehanie pre úspech vlastnej skupiny-firmy, nielen „pasívnu lojalitu“. Celkovým vyjadrením sily identifikácie na báze všetkých piatich dimenzií je Index Identifikácie. Metodika sa opiera o psychologický model Sociálnej identifikácie.

V jednotlivých piatich dimenziách sledujeme:

- ✚ **Pozitívna diferenciacia** – vnímané pozitívne odlišenie svojej firmy od iných organizácií (vo vzťahu k súčasnému úspechu, budúcej perspektíve a imidžu firmy ako zamestnávateľa)

- ✚ **Emocionálny faktor identifikácie** – pozitívne alebo negatívne emócie naviazané na pracovnú skúsenosť vo firme/organizácii
- ✚ **Seberealizácia** – pocit seberealizácie a naplnenia osobných ambícií aktivitami v organizácii (prostredníctvom zmysluplnej práce, hodnotenia/spätnej väzby a možností rozvoja)
- ✚ **Informačná saturácia** – subjektívne hodnotenie množstva informácií o cieľoch spoločnosti a v nej prebiehajúcich procesoch
- ✚ **Zásady v správaní** – transparentnosť a predvídateľnosť vlastnej skupiny prostredníctvom vnímania jasných a dôsledne uplatňovaných zásad v organizácii

3. Motivačné priority (motivačné mapy) zamestnancov

Motivačné priority sú merané cez tzv. motivačné mapy. Tieto identifikujú kľúčové motivačné faktory zamestnancov (pozostávajúce z celkovo 27 oblastí - motivátorov). Respondenti vyberajú nasledujúce kategórie:

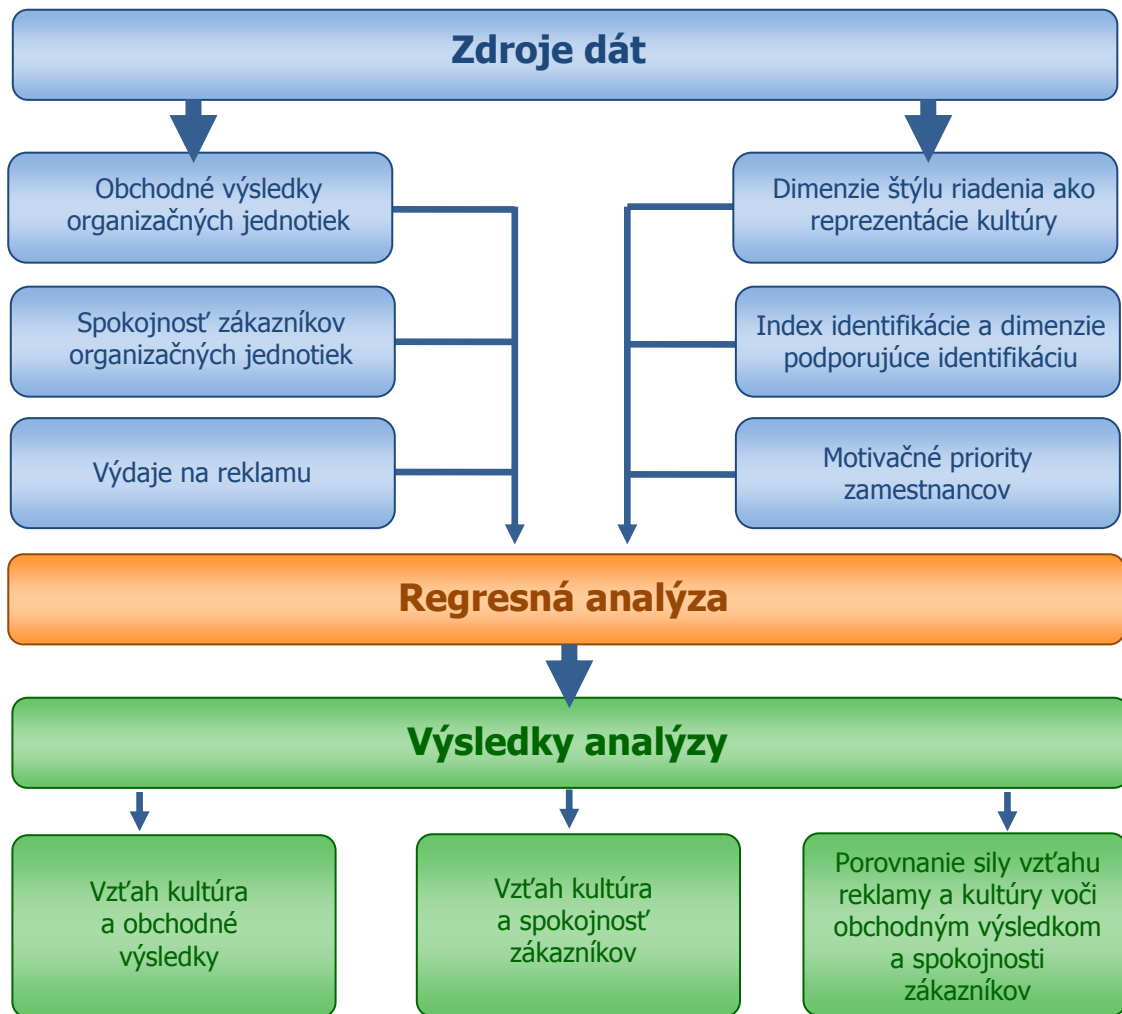
- pre zamestnancov **najdôležitejšie motivátory** (bez ohľadu na to, v ktorej firme by pracovali)
- **faktory, s ktorými sú vo svojej organizácii najviac spokojní**
- **faktory, s ktorými sú vo svojej organizácii najviac nespokojní**

Meranie výkonov

Na strane merania výkonov sme použili dáta o objektívnych obchodných výsledkoch konkrétnych organizačných zložiek (napríklad členených podľa regiónu pôsobnosti alebo podľa produktu a zákaznickej cieľovej skupiny). Rovnako sme využili dáta o spokojnosti zákazníkov navštevujúcich tieto konkrétne organizačné zložky alebo nakupujúcich od nich produkty a služby. Tieto dáta sme v čase spárovali s dátami z analýz firemnej kultúry pre tie isté organizačné zložky. Brali sme do úvahy nie jedno meranie, ale dlhodobý časový úsek (v niektorých prípadoch až 7 rokov). Porovnávali sme v jednotlivých časových bodoch situáciu v oblasti firemnej kultúry (jej jednotlivé charakteristiky) s obchodnými výsledkami a spokojnosťou zákazníkov. Sledovali sme aj vývoj obchodných výsledkov a spokojnosti zákazníkov pred a po meraniach

charakteristík firemnej kultúry, aby sme vedeli posúdiť „príčinu a dôsledok“. Museli sme totiž počítať aj s hypotézou, že dobré výsledky v predaji služieb a produktov v konkrétnej organizačnej jednotke ovplyvnia odmeňovanie a tým pozitívne aj klímu a naopak, zlé výsledky ovplyvnia klímu negatívne. Súčasne nás zaujímalo, či prípadné efekty kvalitného vedenia ľudí a pozitívnych charakteristík firemnej kultúry ovplyvnia výkon okamžite alebo až po istom čase. Tiež sme potrebovali posúdiť, či vôbec a ako rýchlo „dopadnú na zákazníka“ isté zmeny v interných prejavoch firemnej kultúry v porovnaní so zamestnancom.

CELKOVÁ SCHÉMA ŠTÚDIE:



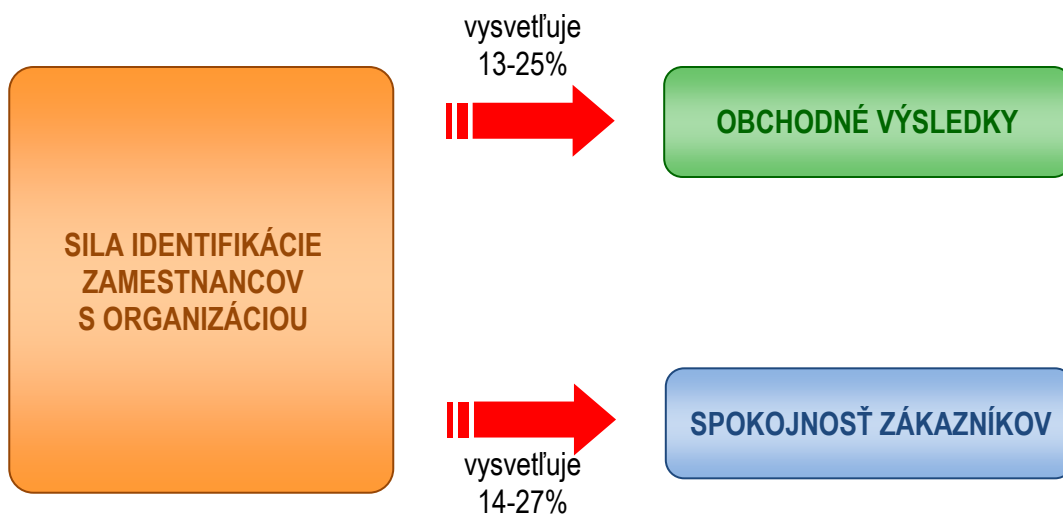
Kľúčové zistenia

Štúdia priniesla rad zaujímavých zistení. Mnohé z nich potvrdili naše skúsenosti z praxe, ale niektoré prekvapili jasnosťou či silou štatistického potvrdenia. Teda jednoznačnosťou výsledku. Počet zistení je oproti zoznamu, ktorý ponúkame oveľa väčší. Zameriame sa na prezentáciu niekoľkých výsledkov v našich troch úrovniach zamerania.

- ❖ Sledované premenné v zamestnaneckých prieskumoch majú explanatívnu silu voči výkonu – vyjadrenému buď obchodnými výsledkami alebo spokojnosťou klientov – v rozmedzí 13%-27%. Uvádzame interval, nakoľko v ňom sa pohybovali hodnoty

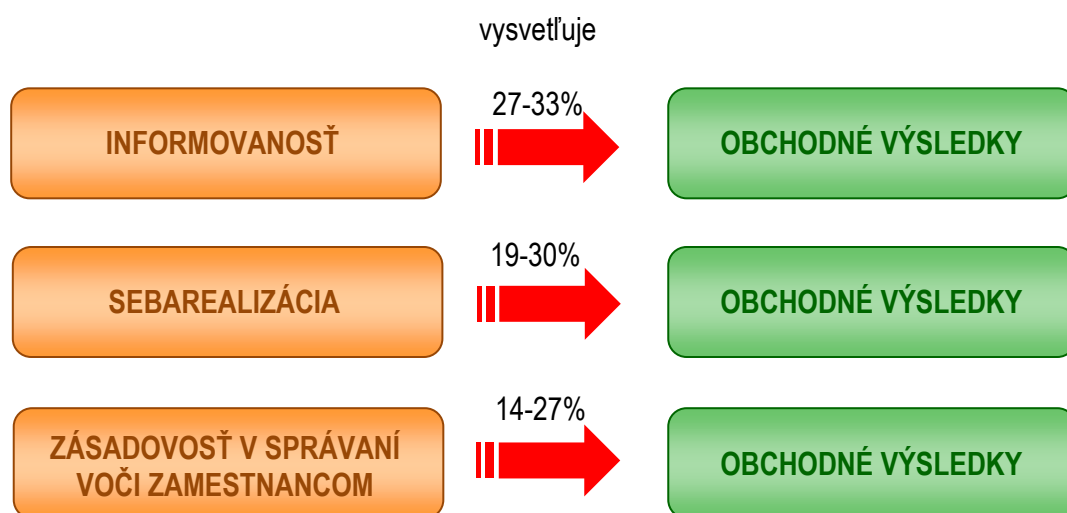
v rôznych spoločnostiach a vo vzťahu rôznych sledovaných premenných v rozličných časových obdobiach. Stručne povedané, **v priemere jedna pätina (20%) výkonu zamestnancov je vysvetliteľná rozdielmi vo firemnej kultúre** (ak ju meriame cez uplatňovaný štýl riadenia a cez podmienky vytvorené pre identifikáciu zamestnancov s organizáciou)!

- ❖ **Index identifikácie** sa ukázal byť **najsilnejším prediktorom** obchodných výsledkov (vysoko stabilný vzťah, identifikácia vysvetľuje medzi 13-25% variability obchodných výsledkov, ale pre väčšinu sledovaných firiem je to 20-25%). Index identifikácie je tiež silným prediktorom spokojnosti zákazníkov (vzťah má väčšiu variabilitu u rôznych spoločností a v rôznych časových obdobiach 14-27% a indikuje väčší vplyv ďalších premenných).

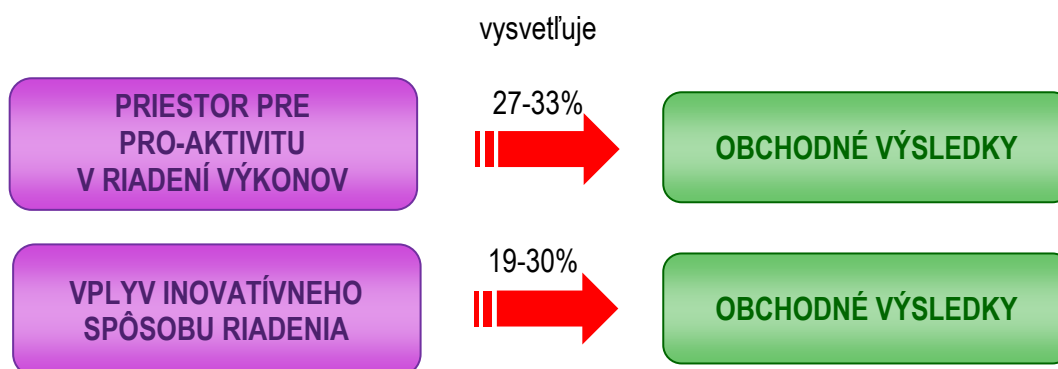


❖ Spomedzi **dimenzií podporujúcich identifikáciu** sú v najsilnejšom vzťahu k výkonu:

- **Informačná nasýtenosť (dostatočný prísun informácií)** - vysvetľuje 27-33% obchodných výsledkov, a to predovšetkým informovanosť o cieľoch organizácie ako celku a o cieľoch organizačného útvaru, vrátane vysvetlenia cieľov a tiež informovanosť o aktivitách spolupracujúcich úsekov či oddelení.
- **Sebarealizácia** - vysvetľuje 19-30% obchodných výsledkov, a to predovšetkým zamestnancami vnímaná zmysluplnosť práce s konkrétnymi výsledkami pre organizáciu a tiež vnímané nefinančné ocenenie od nadriadeného, teda pozitívna spätná väzba v rámci vedenia nadriadeným.
- **Vnímaná zásadovosť v správaní voči zamestnancom** – vysvetľuje 14-27% obchodných výsledkov. Najmä pozitívne vnímaný spôsob uplatňovania zásad v správaní organizácie ako celku (viac ako len číra existencia zásad).



- ❖ Ako typické **prejavy štýlu riadenia** so silným vzťahom k výkonu sa ukázali byť:
 - **Riadenie výkonov**, v ktorom prevláda **priestor pre pro-aktivitu** (vysvetľuje 12-38% obchodných výsledkov, u väčšiny organizačných jednotiek medzi 25-38%). Špecificky silný vplyv má vnímanie ocenenia vysokých nárokov na vlastný výkon zo strany spoločnosti.
- ❖ Súčasne sa ukázal ako významný **vplyv inovatívneho spôsobu riadenia** (vysvetľuje 20-30% obchodných výsledkov). Predovšetkým taký, kde zamestnancov povzbudzujú, aby prichádzali s vlastnými nápadiami a inováciami (pritom nie je až tak dôležité, či sa nápady/návrhy uplatnia, dôležitejší je priestor pre návrhy)



- ❖ Zaujímavé sú časové efekty:
 - **Dopad pozitívnych charakteristík firemnej kultúry na obchodné výsledky je okamžitý.** N najsilnejšom vzťahu sú dáta namerané v rovnakom čase alebo pozitívne črty firemnej kultúry predchádzajú úspechu obchodnému o štvrt' roka.
 - **Neplatí, že by úspešné obchodné výsledky zásadne predchádzali pozitívnym posunom vo vnímanej firemnej kultúre.** To znamená, že namerané vzťahy sú efektom kultúry a nie napríklad finančnej odmeny za úspech, v dôsledku ktorej by zamestnanci pozitívnejšie vnímali firemnú klímu.

- Zvýšenie identifikácie či zlepšenie charakteristík štýlu riadenia sa na spokojnosti zákazníkov prejavuje typicky po 12-tich, v niektorých prípadoch až 18-tich mesiacoch. **Dopad na spokojnosť zákazníkov prejavenu ich uvedomením si zmeny v správaní zamestnancov je teda oneskorený a predpokladá dlhodobé kvalitné fungovanie dodávateľa produktov či služieb.** Napriek tomu ale „nákupné správanie“ rovnakých zákazníkov reaguje rýchlejšie (teda ide pravdepodobne o neuvedomený efekt).

RIADENIE KULTÚRY SA OPLATÍ

Zistenia štúdie na použitej širokej vzorke jednoznačne preukázali hodnotu investícií do rozvoja firemnej kultúry. V priemere 20% obchodných výsledkov vysvetľujú merané charakteristiky firemnej kultúry. Ak **jedna pätina výkonu** zamestnancov závisí od podmienok práce, štýlu vedenia nadriadených a výslednej identifikácie s organizáciou a pro-aktívnej motivácie, rozhodne to nemôže byť považované za zanedbateľný poznatok. Preukázala sa ešte vyššia účinnosť minimálne niektorých konkrétnych faktorov. Na výkon (ktorý sme tu špecifikovali do podoby obchodných výsledkov a spokojnosti zákazníkov) samozrejme pôsobí rad ďalších faktorov/premenných, ktoré sme nedokázali v našej štúdii kontrolovať. Takú mieru komplexity prenecháme univerzitným bádateľom.

Pre profesionálov z oblasti riadenia a rozvoja ľudských zdrojov je však rozhodne pozitívnu správou, že exaktne overené metódy a postupy v rozvoji na pohľad veľmi „abstraktnej veličiny“, akou sa často firemná kultúra javí, sú jasne prepojitelné na výkon a finančné výsledky. Preto je otázkou, ktorú môžeme aktuálne klásť top manažérom firiem, či si môže organizácia dovoliť nevyužiť práve v čase krízy tak účinný nástroj zvyšovania výkonu.

Ján Uriga, výkonný riaditeľ *Armstrong Competence Consulting*
www.armstrongcc.sk