

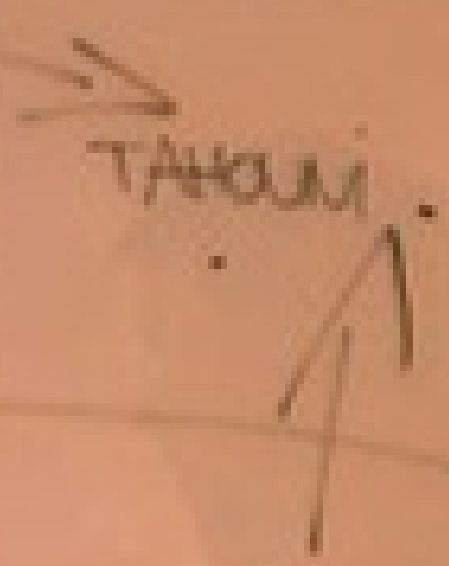
Kogi

FIREMNNÍ KULTURA

KLÍČOVÝ DRIVER ÚSPĚCHU

$IAK = AKTIVA \times KORREKTUR$

NADČENÍ



POTENCIAL

ENCE



1 Úvod do tématu firemní kultury

2 Soupeřící firemní kultury

3 Desatero úspěšné transformace firemní kultury

1. Úvod do tématu Firemní kultury

Kogi

Firemní kultura není o tom, zda firma poskytuje stravenky či nikoliv a není ani o souhlasném používání máváték s hodnotami v návaznosti na populární rozhodnutí vedení společnosti.

Firemní kultura dokonce není ani angažovanost zaměstnanců, za kterou je občas zaměňována, ačkoliv může angažovanost zaměstnanců významně podporovat. A firemní kultura není ani atmosféra, ve které se organizují firemní akce.

Firemní kultura je totiž převážně soubor chování,

které bývá v organizaci chtěné, podporované, tolerované, nebo naopak hodnocené jako nepřípustné. Firemní kultura je způsob chování, které si osvojují všichni zaměstnanci společnosti. A firemní kultura se projevuje viditelně, protože je formována rozpoznatelným chováním a rituály, které se v různé frekvenci opakují.

1. Úvod do tématu Firemní kultury

SLABÁ FIREMNÍ KULTURA MÁ VELKOU TOLERANCI K CHOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

PODPOROVANÉ

TOLEROVANÉ

NETOLEROVANÉ

Většina organizací se vyhýbá jednotné podpoře, nebo naopak aktivnímu popření konkrétních projevů chování. Chování, které není v konfliktu se zákonem, nebo není jiným způsobem extrémní, bývá často v organizacích tolerováno. Každé dlouhodobě tolerované chování vysílá kolektivu signál, že je v kultuře přijatelné. A tím se stává její nedílnou součástí.

Každá kultura má schopnost odměňovat zaměstnance, kteří se chovají v souladu s jejími skutečnými hodnotami. Pokud se zaměstnanci chovají v rozporu s těmito hodnotami, tak jsou buď vystaveni zpětné vazbě nebo je jejich chování tolerované. Ve všech případech se do společnosti vyše signál o tom, co všechno je nebo není přípustné.

SILNÁ FIREMNÍ KULTURA VÍCE PODPORUJE A MÉNĚ TOLERUJE

PODPOROVANÉ

TOLEROVANÉ

NETOLEROVANÉ

Ačkoliv se to může zdát nepopulární, z našich zkušeností vyplývá, že firmy se silnou a jasně definovanou firemní kulturou jsou v mnoha ohledech méně tolerantní než ty, které mají firemní kulturu slabou. Investují více energie do podpory i potírání konkrétního chování a tím podpory určitého typu firemní kultury.

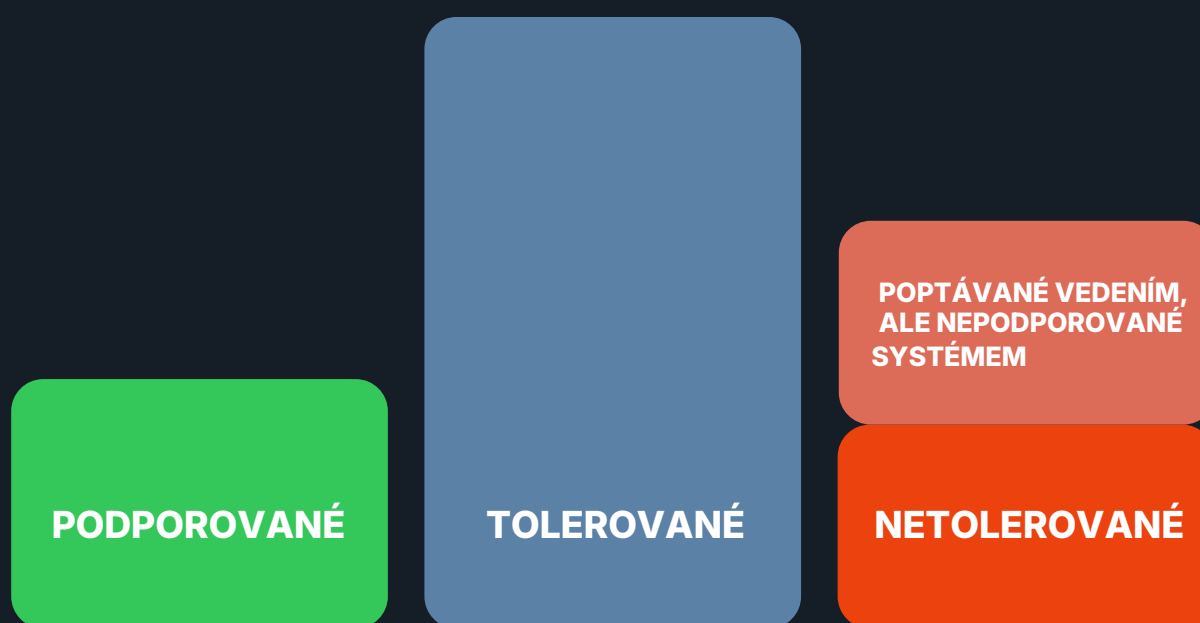
Při práci na firemní kultuře se často zapomíná, jak zásadní vliv na opakované chování zaměstnanců má interní prostředí složené z interních systémů, jakými jsou například hodnocení a odměňování zaměstnanců, systém řízení výkonu nebo kariérní nástupnictví.

V Kogi CON proto vždy začínáme transformaci firemní kultury právě analýzou interního prostředí.

1. Úvod do tématu Firemní kultury

Vnitřní systémy organizace jsou totiž často těmi, které brání zaměstnancům chovat se v souladu s artikulovanou strategií.

VNITŘNÍ SYSTÉMY ČASTO BRÁNÍ POŽADOVANÉMU CHOVÁNÍ



Pokud jde o nejvyšší vedení organizace, tak platí, že okolní prostředí ovlivňuje převážně tím, co doopravdy dělá. Ne co říká a deklaruje, ale jak se chová. Zaměstnanci dávají pozor, čemu vedení věnuje nejvíc pozornosti, jak tráví svůj čas, prioritizuje nebo využívá zdroje. Například skutečná kvalita vztahů mezi nejvyššími členy vedení ovlivňuje kvalitu spolupráce ve všech odděleních.

VEDENÍ ORGANIZACE VYTVÁŘÍ KULTURU TÍM, CO DOOPRAVDY DĚLÁ

CO ŘÍKAJÍ

CO DĚLAJÍ

CO NEDĚLAJÍ

Žádná kultura nevznikne ani se nezmění ze dne na den. Je jako vyšlapaná stezka, kterou lidé objeví i bez toho, aby jim jí někdo ukázal nebo vysvětlil. Podvědomě se po ní rozejdou, protože to vyžaduje nejméně úsilí. Často se v této souvislosti popisuje slepota, která brání firemní kulturu vidět a vnímat, pokud jste delší dobu její součástí. Pokud do organizace nastoupí někdo nový nebo přijde z venku, dokáže ji obvykle vnímat mnohem lépe.

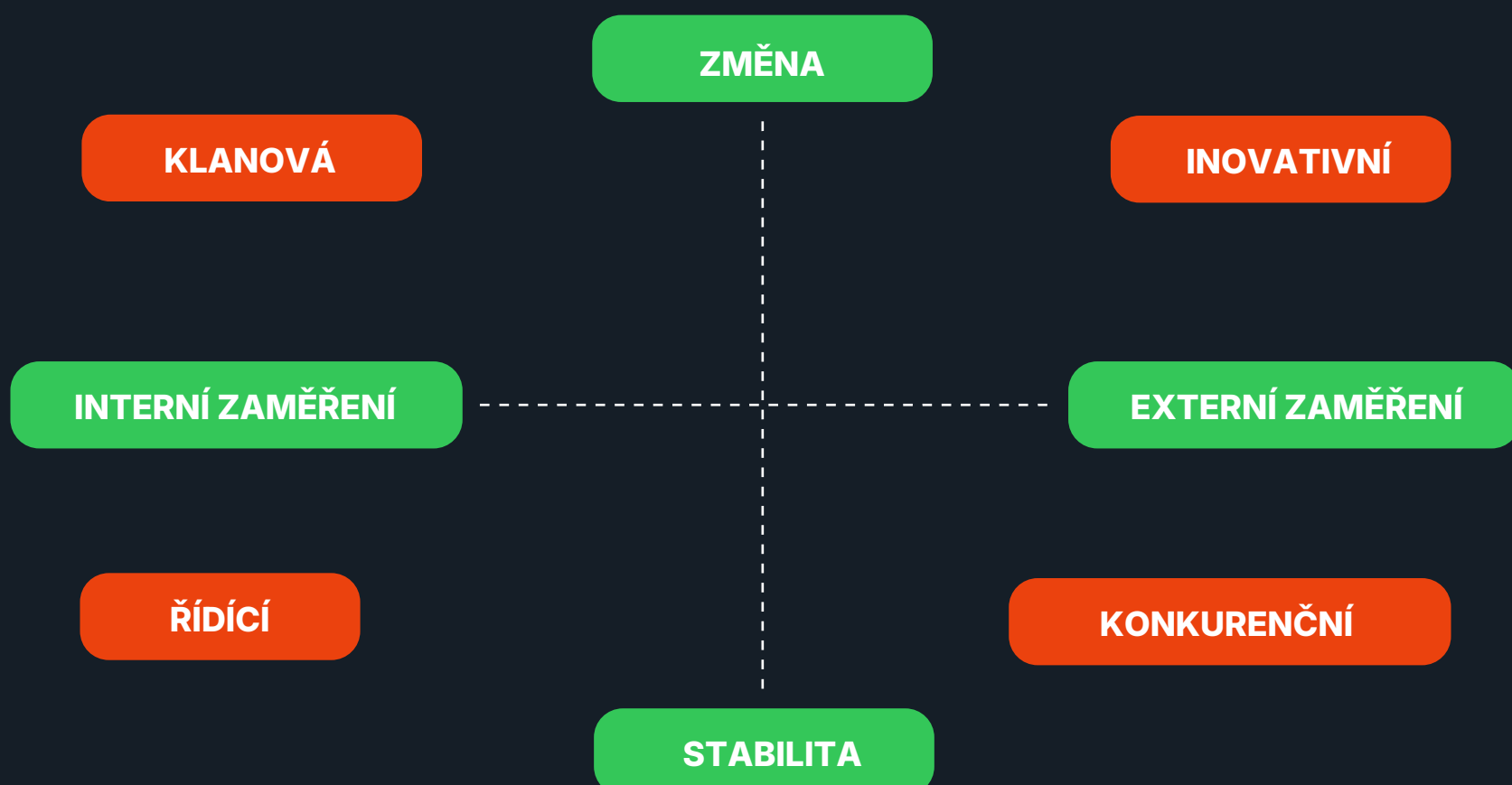
Pokud si organizace dokážou vyjasnit, jakou kulturu skutečně chtějí, a vytvoří prostředí, které podporuje požadované chování a pokud jde vedení důsledně příkladem, lidem bude jasné, co znamená být úspěšným členem takové organizace. V okamžiku, kdy jim to bude jasné, se mohou svobodně rozhodnout, zda chtějí být součástí takové kultury nebo odejít. V obou případech tím posílí firemní kultura organizace a stane se místem s vyšší mírou efektivity, angažovanosti i spolupráce.

2. Soupeřící firemní kultury

Každou organizaci můžeme charakterizovat přirozeným konfliktem mezi dvěma systémy hodnot: **Změna vs. Stabilita** a **Externí vs. Interní** zaměření.

Tento vzájemný konflikt nazýváme jako soupeření kultur.

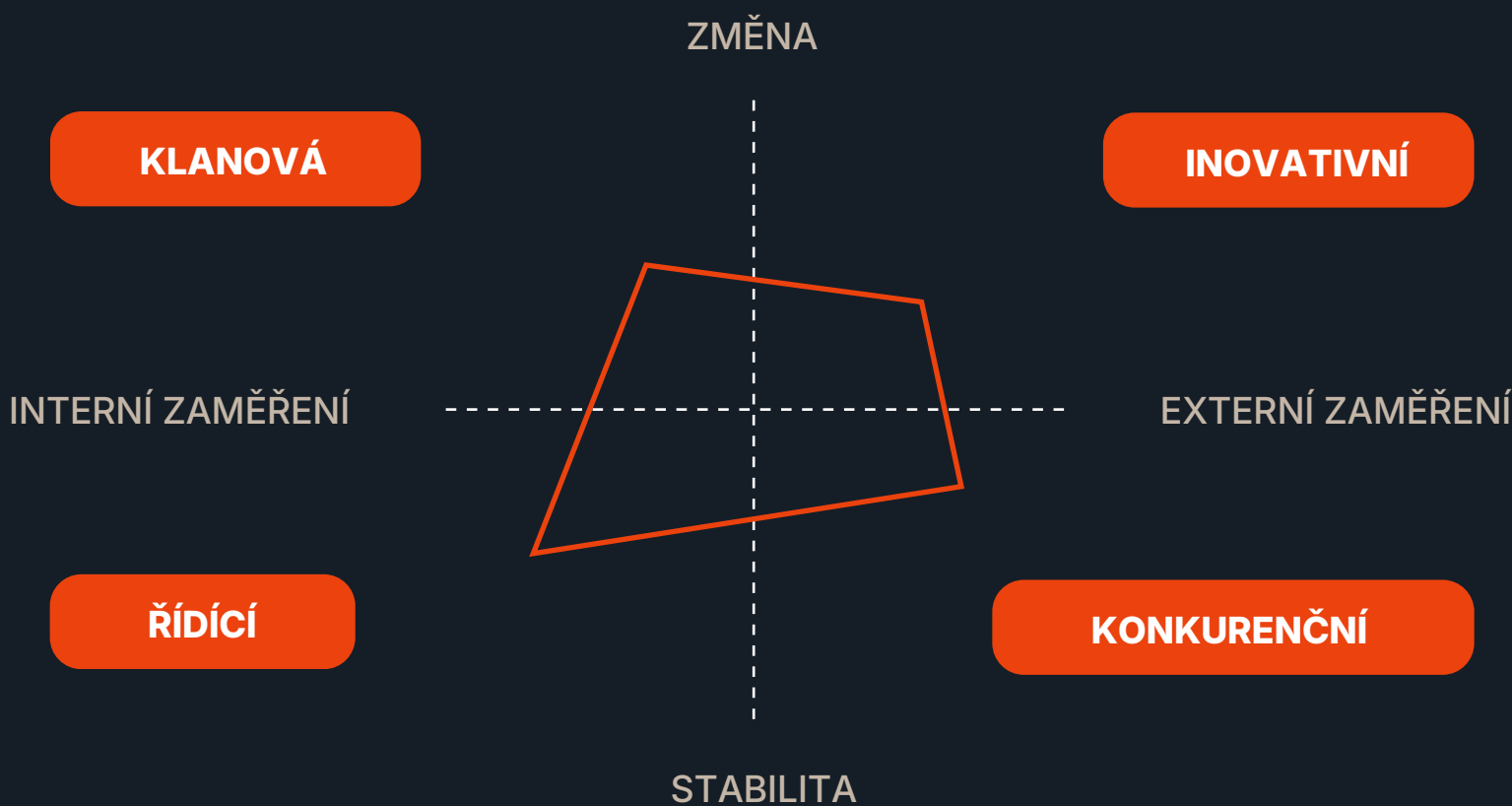
Ačkoliv se to může zdát nepopulární, z našich zkušeností vyplývá, že firmy se silnou a jasně definovanou firemní kulturou jsou v mnoha ohledech méně tolerantní než ty, které mají firemní kulturu slabou. Investují více energie do podpory i potírání konkrétního chování a tím podpory určitého typu firemní kultury.



2. Soupeřící firemní kultury

Pokud tyto konflikty přeneseme do grafu, získáme 4 základní archetypy kultur, které odlišují organizace na úrovni jednotlivců, vnitřního prostředí, přístupu ke změnám i samotných výstupů.

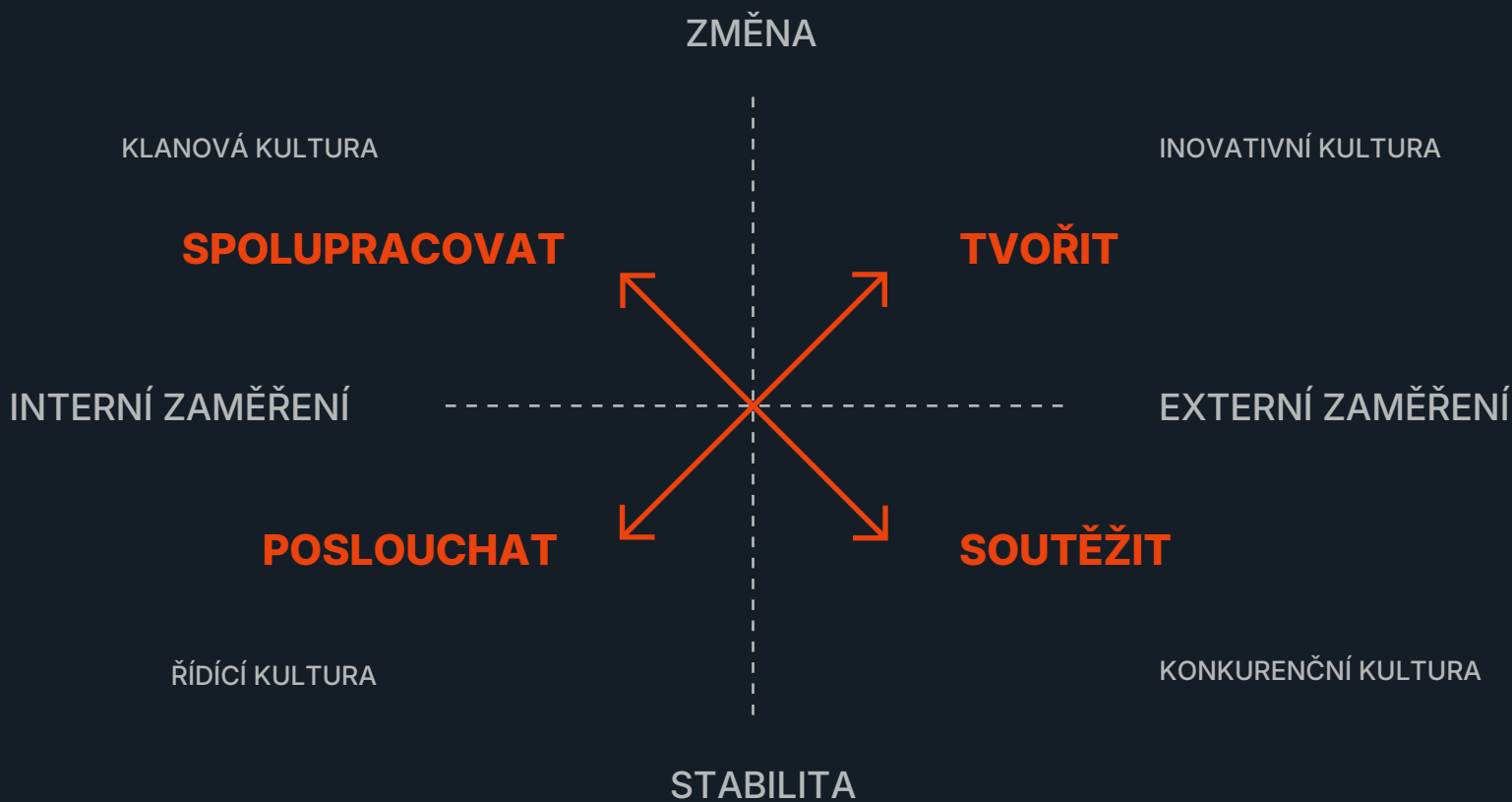
Žádná reálná organizace nemůže existovat jako extrém obsahující pouze prvky jedné z kultur. Profil firemní kultury proto vypadá jako nepravidelný čtyřstěn. Každá z kultur má 2 sousední, které se doplňují a jednu soupeřící, se kterou se vzájemně popírá a je zdrojem vnitřních konfliktů a napětí uvnitř organizace.



Na uvedeném příkladu vidíme firmu s dominujícími prvky řídící kultury. Jedná se o typicky hierarchicky řízenou organizaci, která se zaměřuje na předvídatelnost, eliminaci rizika a dodržování standardů. Snaha o změnu a inovaci je na druhou stranu zdrojem napětí i frustrace zaměstnanců. Proces formování dominantní kultury je většinou neřízený (podvědomý).

2. Soupeřící firemní kultury

Vnitřní prostředí organizace se tak může snadno dostat do konfliktu se strategickým záměrem organizace.



Každý den čelí manažeři v organizaci otázkám, jak přistupovat k problémům, jak vynakládat zdroje, jak směřovat zaměstnance a jak měnit vnitřní systém.

Každou z dominantních kultur odlišuje:

- 01 Chování, které u svých zaměstnanců podporuje, které toleruje, a které netoleruje.
- 02 Lidé, kteří jsou v jejím prostředí dlouhodobě úspěšní.
- 03 Poslání, které ve svém důsledku skutečně naplňuje (nemusí se shodovat s tím, jaké poslání je vedením artikulováno).

Řídící (Hierarchická) firemní kultura

Hlavním posláním řídící kultury je zajistit, aby se věci dělaly správně.

Riziko nebo chyby nemají v takovém prostředí místo. Za tímto účelem vznikají v hierarchické kultuře vnitřní systémy, struktury a kontrolní mechanismy, které mají za cíl rizika eliminovat. V tomto prostředí dochází k inovacím skrze inkrementální vylepšování systémů, struktur a standardů. Pro zaměstnance samotné je nejefektivnější, když tyto řídící struktury následují.

Hierarchická kultura je typicky organizovaná kolem svého šéfa, který skrze systémy monitoruje, organizuje a kontroluje dění ve firmě nebo svěřené části. Pokud se vyskytne problém, v hierarchické kultuře se typicky interpretuje jako nedostatek kontroly nebo chybějící proces.

Každá z dominantních kultur má své silné i slabé stránky.

Hierarchická kultura umožňuje udržovat vysokou kvalitu a propojit do fungujících celků velké kolektivy lidí. Její slabou stránkou je postupné bujení byrokracie a s tím související ztráta motivace zaměstnanců. V přebujelých řídících kulturách mají zaměstnanci často pocit, že věci se musejí dělat, aniž by kdokoliv tušil, jaký mají přesně smysl a kdo je za ně odpovědný.

Organizace, které potřebují více struktury a pořádku dnes typicky adoptují nejrůznější softwarové nástroje pro monitorování pracovních procesů a investují spoustu energie do plánování.

Existující problémy se snaží rozložit na co nejmenší části a porozumět všem detailům. Organizují pravidelné audity za účelem odhalení odchylek od nařízených postupů a standardů výkonu.

Příklad: Regulovaný bankovní sektor

Konkurenční firemní kultura

Jak název napovídá, konkurenční kultura se od hierarchické odlišuje svou dravostí.

Její poslání není dělat věci nutně vždycky správně, ale dělat je hlavně rychle. Za tímto účelem klade konkurenční kultura velký důraz na aktuální dění na trhu, pečlivě sleduje každý krok konkurence a snaží se co nejrychleji reagovat na sebemenší změny. Cílem je být v očích zákazníka neustále kousek před konkurencí, získat tržní podíl a splnit plán.

Konkurenční kultura je charakterizovaná soutěživými manažery. Jsou to dříči, kteří neustále zvedají zaměstnancům laťku výkonu, jaký se od nich očekává. Udávají tempo, mají velkou produkci a odměňují vítěze. Pokud se vyskytne problém, tak je v konkurenční kultuře typicky způsobený nedostatečným tlakem na výsledky.

I konkurenční kultura má své stinné stránky. Její primární zaměření jsou krátkodobé výsledky a plnění plánů. V době významných transformačních změn ve společnosti i ekonomice může přebujelá konkurenční kultura ignorovat zásadní trendy ve vnějším prostředí a bránit organizaci v hlubších transformačních změnách.

Když míříte i se svými konkurenty k útesu, tak rychlost je ta poslední věc, kterou potřebujete.

Pokud organizace hledá způsob posílení konkurenční kultury, tak investuje zdroje do pečlivého sledování trendů, a hlavně každého kroku konkurence. Zaměstnanci i zákazníci dostávají pravidelně otázku, co potřebují k většímu výkonu nebo spokojenosti. Konkurenční kultura neváhá implementovat cokoli, co ušetří, byť jen vteřinu času, desetník nákladů nebo vydělá korunu navíc. V konkurenčních kulturách vznikají často úderné týmy za účelem odstraňování problémů a steerca s mandátem dělat okamžitá rozhodnutí. Konkurenční organizace nadprůměrně odměňuje velmi výkonné zaměstnance a rychle eliminuje iniciativy, které neplní svůj účel.

Příklad: Obchodní týmy

Klanová firemní kultura

Pravým opakem konkurenční je kultura klanová, která klade maximální důraz na spolupráci.

Jejím posláním je dlouhodobá změna udržitelná pro lidi i systémy. Klan usiluje o harmonii a maximální využití potenciálu každého jednotlivce. Klanová kultura klade důraz na sounáležitost a kolektivní přístup k problémům. Primárním cílem klanové kultury je rozvoj lidí, protože jen když ze sebe každý vydá to nejlepší, tak organizace může dlouhodobě prosperovat.

Typický představitel klanové kultury může být na první pohled nenápadný leader. Nestrhává na sebe pozornost a snaží se udělat hrdiny ze svých podřízených. Je to trpělivý facilitátor složitých diskusí, mentor a stavitel oddaných týmů.

Jak název napovídá, tak Klanová kultura má svůj archetyp v pradávné lidské historii. Sounáležitost, psychologické bezpečí a důvěra ve společnou budoucnost jsou jedny z nejhlubších psychologických potřeb člověka. Organizace, které se naučí tyto motivátory využít, dosahují pozoruhodných výsledků ať už ve sportu, businessu nebo ve zvláštních jednotkách. Přebujelá klanová kultura má ovšem také své stinné stránky. Zaměstnanci se mohou začít soustředit na zajištění vzájemného komfortu, přestanou cítit osobní odpovědnost za výsledky a z obavy o narušení vztahů přestanou otevírat složitá témata.

Organizace, které posilují klanovou kulturu, hledají způsoby, jak aktivně zapojit všechny zaměstnance zasažené změnou do procesu designu, plánování i implementace. Zaměstnanci dostávají prostor hovořit o svých postojích i pocitech. Management neustále aktivně hledá způsoby, jak získat od samotných zaměstnanců upřímné rady, jak lépe zvládnout složité situace. Leaderi organizace se aktivně zapojují do coachingu i mentoringu zaměstnanců a pomáhají jim integrovat osobní i firemní cíle.

Příklad: Zvláštní jednotky Seals

Inovativní firemní kultura

Inovativní kulturu lze nejlépe popsat jako otevřený nebo organický systém, který minimalizuje úrovně řízení.

V této kultuře vznikají pouze tenké a dočasné vztahy, pravidla i struktury. Vše je podřízeno tvorbě prostředí, které maximálně podporuje změnu. Právě zde typicky vznikají nové firmy, ale stále více organizací hledá cesty, jak agilní prvky inovativní kultury vytvořit a škálovat i ve velkých organizacích.

Typickým představitelem inovativní kultury je podnikavý inovátor a vizionář. Má talent vidět souvislosti ve zdánlivě oddělených světech a pravidelně zásobuje své okolí neotřelými myšlenkami, které nabourávají status quo.

Inovativní kultura je pravým opakem řídící. Systémy těchto kultur se vzájemně popírají, což je i důvod proč tolik tradičních organizací neúspěšně zápasí s agilní transformací. Z chaosu inovativní kultury se rodí revoluční projekty i celá nová odvětví, ale selhání a zmatek je v této kultuře základní výrobní nástroj.

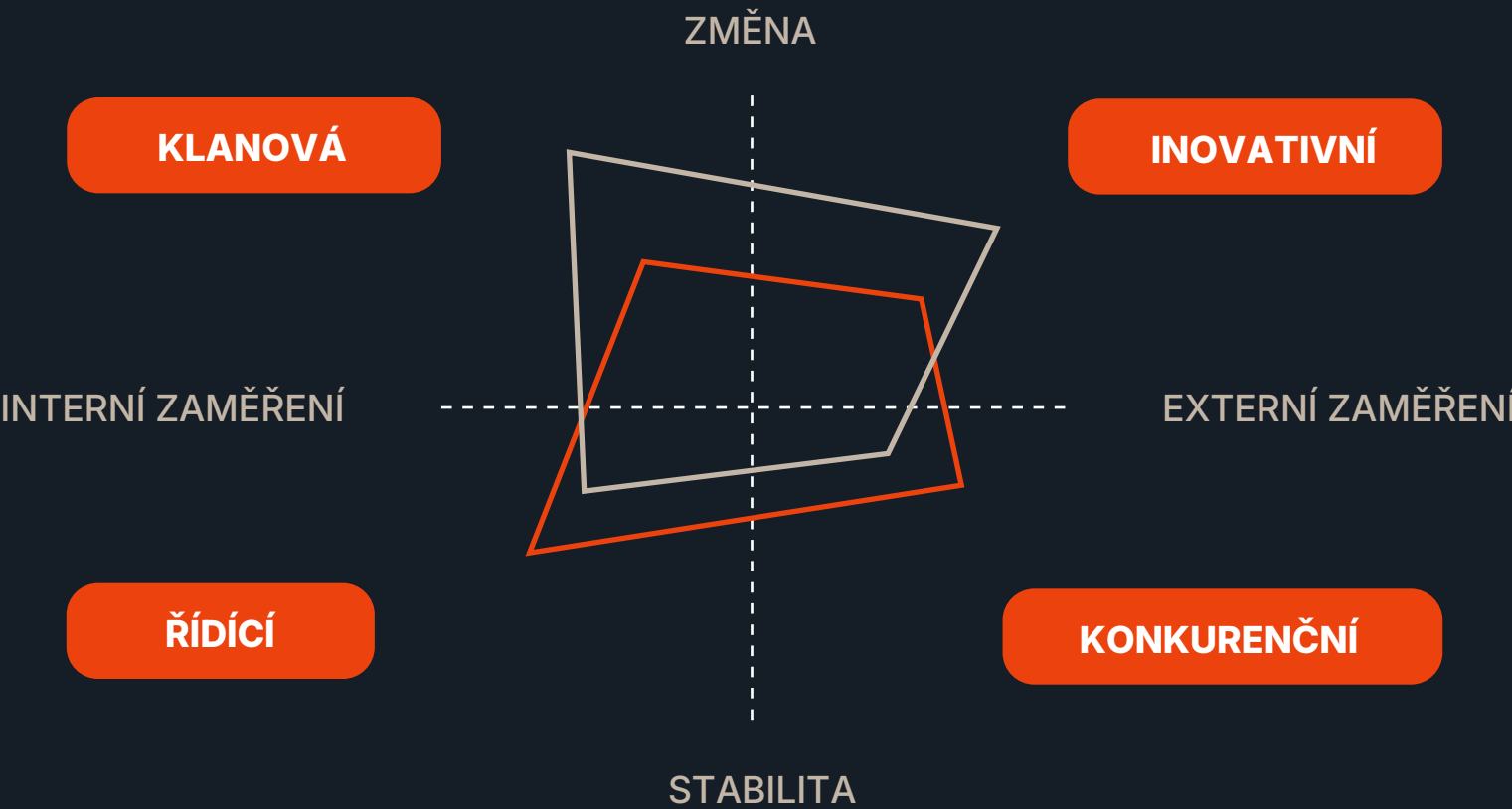
Při budování inovativní kultury organizace formují cross-funkční týmy a nejrůznější formy setkávání, v rámci kterých si zaměstnanci z různých profesí vyměňují myšlenky a snaží se objevit otázky a problémy, které si zaslouží bližší zkoumání. Při přístupu k problémům se podporuje rychlá akce: nejdřív něco vyzkoušet a až potom diskutovat. Minimalizují se náklady na jednotlivé experimenty ve snaze je dělat rychle a v maximálním množství. Organizace se s rizikem a selháním musí naučit pracovat a vytvořit prostředí, ve kterém se zaměstnanci nebojí selhat a veřejně se k výsledkům experimentů hlásit.

Příklad: Rohlík

Každá kultura může být úspěšná

Každá z dominantních kultur může být v závislosti na předmětu podnikání, tržní situaci a firemní strategii úspěšná a efektivní.

Metoda soupeřících kultur je unikátní nástroj poskytující managementu jednoduchou analýzu a vizualizaci stávajícího i budoucího stavu firemní kultury. Umožňuje vedení najít shodu a potřebnou orientaci v jinak velmi komplexní problematice firemní kultury a nabízí jednotný recept na hledání efektivity napříč celým spektrem organizačních aktivit.



2. Soupeřící firemní kultury

V okamžiku, kdy nejvyšší vedení najde shodu nad podobou cílové firemní kultury a adoptuje metodu soupeřících kultur do každodenní práce, získá jednotící návod na:

- VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ,
- ZÁKLADNÍ KOMPETENČNÍ MODEL,
- OSOBNÍ ROZVOJ (SVŮJ I ZAMĚSTNANCŮ),
- CHOVÁNÍ, KTERÉ POTŘEBUJE PODPOROVAT,
- PŘÍSTUP K TVORBĚ PROCESŮ I INTERNÍCH SYSTÉMŮ,
- STRATEGII ODMĚŇOVÁNÍ,
- DISTRIBUCI ZDROJŮ,
- DESIGN ORGANIZACE,
- OBSAH ZÁKLADNÍCH CEREMONIÍ,
- FORMU INTERNÍ KOMUNIKACE,

... a mnoho dalšího.

Právě jednotný přístup nejvyššího vedení vede ve svém důsledku ke snížení množství i intenzity vnitřních konfliktů, kterým musejí zaměstnanci čelit při výkonu každodenní práce.

Výsledným efektem je výrazný nárůst efektivity.

3. Desatero úspěšné transformace firemní kultury

OZNAČTE NÁSLEDUJÍCÍ POLE PODLE TOHO, ZDA ODPOVÍDAJÍ DĚNÍ VE VAŠÍ FIRMĚ:



POZORUJI V NAŠÍ FIRMĚ



NEPOZORUJI V NAŠÍ FIRMĚ



01

Role CCO (Chief Culture Officer) je nepřenosná a vždy spojená s pozicí CEO. Ať chce nebo nechce, má Ownership za stav firemní kultury v organizaci.



02

Transformaci Firemní kultury je nutné řešit ve spojitosti se strategií společnosti na min. následující 3 roky. Bez business cíle a vydefinovaného business problému na začátku projektu transformace firemní kultury je zahajování tohoto projektu neefektivní a bude mít za následek maximálně navýšení spokojenosti zaměstnanců.



03

Firemní kultura se mění vždy odshora dolů a vždy přes celou manažerskou populaci. Klíčový bod zlomu je střední management. Pokud tato vrstva nepochopí, co CEO a TOP management chce, tak se firemní kultura nezmění.



04

Firemní kultura se transformuje změnou Vnitřního prostředí a Mindsetu zaměstnanců. Vnitřní prostředí musí minimalizovat bariéry chtěného chování a stavět maximální bariéry chování nechtěnému. Mindset definuje současnou a budoucí identitu firmy a jejích zaměstnanců.

- 
- 05 Board / TOP management musí nejdříve najít interně shodu nad cílovou firemní kulturou, vytvořit transformační plán a měřitelné projevy dovnitř do firmy a vůči zákazníkům tak, aby byly jasně rozpoznatelné a korespondující se službami a produkty dané společnosti. Pak je teprve možné postupovat dále do firmy.
 - 06 Hodnoty organizace / cílové chování je třeba přeložit do konkrétních aktivit a jazyka každého týmu napříč celou organizací. Je nutné definovat jak chtěné a nechtěné chování, tak také chování, které nebude akceptovatelné. Implementaci je nutné zahájit definováním kompetenčních modelů klíčových pozic a jejich následným propsáním do klíčových procesů.
 - 07 Program transformace firemní kultury je obvykle na 3-5 let podle rozdílu mezi současnou a cílovou firemní kulturou. Hmatatelné Quick winy ale přicházejí již po 3-6 měsících.
 - 08 Efektivním nástrojem změny firemní kultury je výběr a aktivní práce s Ambasadory změny. Vybírejte je ze zaměstnanců, kteří již mají chování, které cílová firemní kultura vyžaduje. Na ambasadory nikdy nevyhlašujte plošnou poptávku, ale pečlivě je vybírejte.
 - 09 Pro úspěšnou implementaci cílové firemní kultury je klíčová správně nastavená interní komunikace. Nelze opomenout segmentaci cílových skupin, obsah i formu. Zástupce streamu interní komunikace by neměl chybět v core týmu transformace firemní kultury.
 - 10 Transformace firemní kultury není jednorázový projekt. Aktivní řízení firemní kultury by mělo být jedno z hlavních dlouhodobých témat TOP managementu. Prostřednictvím role modelingu a interní komunikace se musí cílová firemní kultura neustále živit.

Kogi CON

V Kogi CON nejsme konzultanti, ale parta profesionálů z byznysu. Máme dohromady přes 100 let zkušeností z nejvyššího vedení startupů i nadnárodních firem. Jsme experti v oblasti budování firemní kultury zaměřené na výkon a dlouhodobou strategii. Vidíme, že jenom se silnou firemní kulturou jedou firmy na maximum. Proto je naším posláním posouvat společnost právě tímto směrem.



CEO
na ostří nože

Poslechni si

*Jak přemýšlejí generální
ředitelé v
Čechách o
firemní kultuře?*

**Zajímají o něco víc výsledky a
angažovanost zaměstnanců než jejich
spokojenost.**

**Proto jsme se rozhodli vytvořit vlastní
metodiku transformace firemní
kultury.**



**Řešíme byznys
problém a stavíme
na datech.**



**Přinášíme
zkušenosti z
finančních služeb,
energetiky,
telekomunikací i
výroby.**



**Implementujeme
odpovídající leadership
modely dle cílové firemní
kultury (kompetenční
modely, assessment a
development centra,
mentoring a další).**



**Identifikujeme a
odstraňujeme bariéry
ve vnitřním prostředí
firem (odpovídající
strategie, struktura,
systémy, a další).**