Business Leaders Forum

ODPORÚČANIA
pre zodpovedné podnikanie

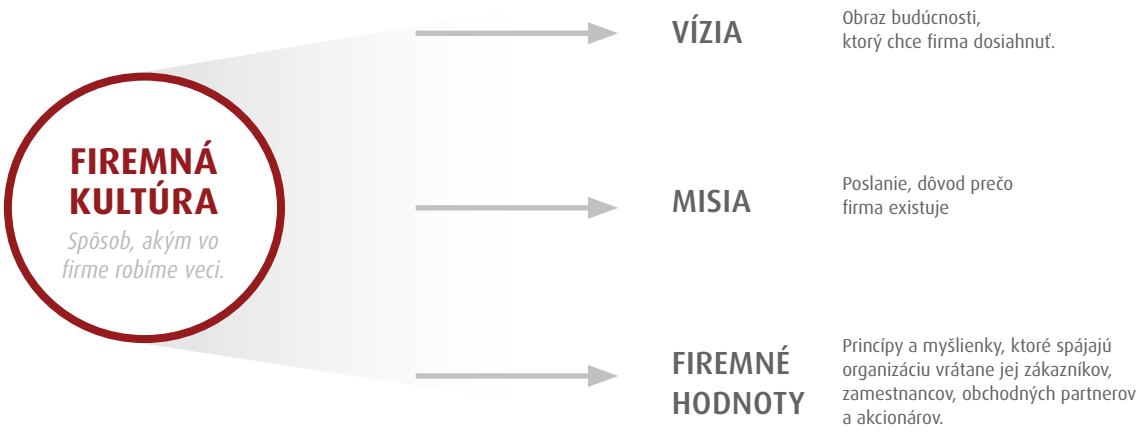
ZAMESTNANCI

Téma: **Budovanie zodpovednej kultúry vo firme**

Napriek tomu, že sú jej najdôležitejšou súčasťou, firemná kultúra predstavuje pre zamestnancov a zamestnankyne často niečo abstraktné a ťažko uchopiteľné. Firemná kultúra možno nemá hmatateľné kontúry, ale je veľmi dôležitá pre každú organizáciu, ktorá chce dosahovať dobré výsledky.

Čo si teda pod týmto pojmom predstaviť? Cambridge Dictionary definuje firemnú kultúru ako názory a myšlienky, ktoré firma má a spôsob, akým ovplyvňujú to, ako robí biznis a ako sa správajú jej zamestnanci.[1] Podľa Harvard Business Review je kultúra tichým spoločenským poriadkom organizácie, ktorý formuje postoje a správanie, vyjadruje ciele prostredníctvom hodnôt a názorov a naviguje aktivity cez spoločné predsavzatie a skupinové normy.[2] McKinsey vníma kultúru ako spoločný set správaní, skrytých prístupov a presvedčení, ktoré formujú to, ako ľudia pracujú a komunikujú každý deň.[3]

Firemná kultúra je teda niečo nehmatateľné, zdieľané, ale aj všadeprítomné. Zjednodušene možno povedať, že firemná kultúra je spôsob, akým vo firme robíme veci a podľa tradičného pohľadu ju možno zarámcovať cez tri hlavné pojmy, a to vízia, misia a firemné hodnoty.



Zdroj: Vladimíra Neuschlová, Uplift Consulting

[1] Cambridge Dictionary_Corporate Culture
[2] HBR_The Leader's_Guide_to_Corporate_Culture
[3] McKinsey_Culture:_4 Keys_to_Why_It Matters

KULTÚRA vs. STRATÉGIA

Víziu, misiu a firemné hodnoty si firmy definujú hneď pri vzniku alebo až neskôr, keď sa rozrastú o zamestnancov. Nezáleží na tom, či má firma explicitne definované hodnoty, firemnú kultúru môžeme vyčítať zo správania manažérov, organizovania procesov a úloh a zo spôsobu rozhodovania vo firme. Stratégiu by naopak mala mať firma definovanú čo možno najdetailnejšie už na začiatku, keďže slúži ako „návod" na to, ako prijímať rozhodnutia. Aký je však medzi kultúrou a stratégiou vzťah?

„Kultúra si dáva stratégiu na raňajky" – známy citát Petra Druckera, zakladateľa moderného manažmentu, ktorý hovorí o tom, že akokoľvek dobre nastavenú stratégiu firma môže mať, jej efektivita klesá, keď ju nepodporuje kultúra, ktorú zamestnanci a zamestnankyne môžu spoločne zdieľať. Fungovanie firmy teda stojí a padá na ľuďoch.

Podľa Harvard Business Review obe fungujú neoddeliteľne od seba, kultúra a stratégia sú navzájom úzko prepojené. Kultúra a stratégia patria k základným „pákam" vedúcich predstaviteľov firiem ako udržať efektivitu a životaschopnosť firmy. Stratégia poskytuje jasnosť a smerovanie spoločného konania a rozhodovania na základe plánov, kultúra je naopak zakotvená v nevyslovených vzorcoch spoločenského správania, postojoch a názoroch.[4]

Dôležitosť kultúry rastie aj v agende vedúcich pracovníkov firiem. Globálny prieskum Katzenbach Center Global Culture Survey z roku 2018 uvádza, že až 65 % lídrov považuje firemnú kultúru za dôležitejšiu pre úspešné fungovanie firmy ako firemnú stratégiu.[5] PWC Global Culture Survey z roku 2021 ukazuje, že až 67 % C-suite vedúcich pracovníkov, členov a členiek predstavenstva si myslí, že kultúra je dokonca dôležitejšia pre výkon firmy než biznis stratégia alebo jej operačný model. Navyše až 72 % senior vedúcich pracovníkov tvrdí, že kultúra im pomáha úspešne zavádzať zmeny vo firme.[6]

„Lídri by sa mali zamyslieť nad tým, čo môžu urobiť pre to, aby do nástrojov rozvoja firemnej kultúry začali investovať rovnako odvážne, ako investujú do svojej obchodnej stratégie."

Vladimíra Neuschlová, Uplift Consulting

ČO ROBÍ KULTÚRU ZODPOVEDNOU?

Zodpovedná kultúra dbá na potreby a očakávania ľudí, ale zároveň od nich vyžaduje, aby rešpektovali hodnoty, ktoré sa spájajú so zodpovedným podnikaním, ako sú férovosť, čestnosť, tolerancia či rešpekt k inakosti. Zodpovedná kultúra podporuje otvorenú a transparentnú komunikáciu, kde sa problémy „nezametajú pod koberec", podporuje princípy zodpovedného prístupu k okoliu a udržateľnosti a vytvára inkluzívne prostredie založené na empatii a individuálnom prístupe.

Dôležitou súčasťou zodpovednej kultúry je budovanie individuálnej zodpovednosti zamestnancov a zamestnankýň. Firma zvyšuje povedomie a vzdeláva o spoločensky dôležitých témach, akými sú klimatická zmena či dezinformácie, podporuje zapájanie sa do života lokálnych komunít a celkovo prispieva k budovaniu angažovaného občianstva.

[4] HBR_The_Leader's_Guide_to_Corporate_Culture
[5] Katzenbach_Center Global Culture Survey 2018
[6] PWC Global Culture Survey 2021

BUSINESS LEADERS FORUM ODPORÚČA

To, ako sa ľudia vo firme cítia, ako vnímajú pracovnú atmosféru a zapájanie sa vedúcich pracovníkov do života firmy aj to, ako sú nastavené jednotlivé procesy, veľmi úzko súvisí s ich spokojnosťou, angažovanosťou a celkovo s ich výkonom v práci. S generáciou mileniálov prišiel aj nový typ moderného zamestnanca, ktorý vyžaduje pravidelnú spätnú väzbu, flexibilitu, spravodlivé ohodnotenie, zosúladenie hodnôt a poslania, pocit príslušnosti, príležitosti na osobný rozvoj, ale aj byť ohodnotený na základe výkonu a nie času. Ako zmerať zdravie firemnej kultúry? Kto má vo firme budovať zodpovednú kultúru? A ako dostať hodnoty k zamestnancom? Ponúkame prehľad základných odporúčaní:

Zmerajte zdravie vašej firemnej kultúry

Dostaňte firemné hodnoty k vašim ľuďom

Zapojte lídrov

Zaveďte inkluzívne benefity

Dbajte na otvorenosť a dialóg

Reagujte na aktuálnu situáciu

ZMERAJTE ZDRAVIE VAŠEJ FIREMNEJ KULTÚRY

Čo pomáha firme napredovať a dosahovať stanovené výsledky sú nepochybne dáta o jej fungovaní. Merať zdravie firemnej kultúry pomáha už od roku 1997 napríklad aj tzv. Barretov model. Tento model má sedem úrovní a každej z nich vieme priradiť špecifické hodnoty, ktoré túto úroveň reprezentujú. Inšpiráciou pre vznik tejto metódy bola Maslowova pyramída potrieb, Richard Barett sa však omnoho viac venoval ľudskej potrebe sebarealizácie a naplnenia v živote. Barrettovu analytiku je možné využiť pri mapovaní hodnôt jednotlivcov, skupinových hodnôt v tíme alebo vo firme, a dokonca aj v celom národe. Vďaka Barrettovej metóde si môžu ľudia zistiť svoje osobné hodnoty a hľadať si firmu, kde môžu tieto hodnoty pri výkone svojej práce ďalej rozvíjať. Súlad osobných hodnôt s firemnými sa premieta do vyššej spokojnosti a produktivity v práci.[7]

„Keď si ľudia uvedomia, aké sú ich osobné hodnoty a začnú podľa nich žiť, vyberajú si prácu a firmy, v ktorých môžu svoje hodnoty uplatňovať v čo najväčšej miere. Takýto zamestnanec je výhrou pre obe strany.“

Vladimíra Neuschlová, Uplift Consulting

[7] Barretova_metóda_Uplift_Consulting

Barrettov model:

Prínos (Contribution)
Žiť zmysluplný život.

Spolupráca (Collaboration)
Rozvíjanie komunít.

Zladenie (Alignment)
Autentické vystupovanie.

Evolúcia (Evolution)
Odvaha rozvíjať sa a rásť.

Výkon (Performance)
Snaha o dokonalosť.

Vzťahy (Relationships)
Budovanie vzťahov.

Životaschopnosť (Viability)
Zabezpečenie stability.

BARRETT VALUES CENTRE

Zdroj: © Barrett Values Centre, slovenská adaptácia - Vladimíra Neuschlová, Uplift Consulting

DOSTAŇTE FIREMNÉ HODNOTY K VAŠIM ĽUĎOM

Hodnoty vytvárajú prostredie a atmosféru vo firme, vďaka ktorej majú zamestnanci pocit, že niekam patria a sú súčasťou skupiny ľudí, ktorá zdieľa podobné, ak nie rovnaké, hodnoty ako oni sami. Je to pomyselné lepidlo, ktoré drží ľudí pohromade a tvorí základ pre firemnú kultúru. Ako však firemné hodnoty efektívne dostať k zamestnancom?

Firemnú kultúru ale môžeme jednoducho odpozorovať aj počas neformálnych rozhovorov kolegov/kolegýň, podľa toho, čo hovoria na chodbách či v kuchynke. Ak sú pozitívne (napr. projekty dokončujeme načas, mám rád svoju prácu, šéfovia o hodnotách nielen hovoria, ale sa nimi aj riadia...), môžeme povedať, že firemná kultúra sa „teší" zdraviu.

Príklad dobrej praxe

Značky a zamestnanci s poslaním

V spoločnosti Unilever si dávajú záležať na tom, aby zamestnanci a zamestnankyne našli vo svojej práci poslanie. Preto pri nástupe do práce absolvujú 2-dňový workshop, ktorého cieľom je, aby si pomenovali tento vyšší zmysel a mohli ho následne preniesť do pracovného života. Na to slúži rozvojový Future Fit Plan, ktorý je ich sprievodcom a pomocníkom. Zároveň majú možnosť stať sa ambasádormi značiek s poslaním z portfólia Unilever. Príkladom takejto značky je Dove a Projekt sebadôvery, v rámci ktorého s mladými dievčatami a chlapcami hovoria o dôležitosti zdravého sebavedomia a negatívnych dopadoch sociálnych sietí.

„Okrem toho, že zamestnancov a zamestnankyne vzdelávame v tom, čo ako firma robíme, posilňujeme v nich pridanú hodnotu ich práce – mnohí v tom dokonca nájdu aj prienik s osobnými postojmi a záujmami."

Magdalena Leimerová,
Unilever Česká republika a Slovensko

Príklad dobrej praxe

Hra RED

V spoločnosti Generali vytvorili spolu s reklamnou kampaňou RED aj online hru RED pre internú komunikáciu. Cieľom kampane bolo odkomunikovať celofiremnú ambíciu – stať sa celoživotným partnerom – a to cez 4 spôsoby správania: ako byť inovatívny, konať proaktívne a byť zodpovedný, byť empatický s ľudským rozmerom, alebo ako robiť veci jednoducho. Online hra RED obsahovala rôzne úlohy a aktivity spojené s novou kampaňou a spôsobmi správania. Firemnú kultúru posilnili aj cez online podujatie RED DAY, v rámci ktorého predstavili aj to, ako sa kampaň odrazí na každodennom fungovaní firmy. Efektívnosť kampane zisťovali cez firemný prieskum, ktorý mal návratnosť 90 % a ukázal, že ľudia vo firme porozumeli spôsobom správania aj posolstvu kampane.

„Často sú pre zamestnancov a zamestnankyne firemné hodnoty veľmi vágne a nechápu, čo tým vlastne chceme povedať. Zadefinovali sme si preto štyri spôsoby správania, ktoré ak budeme dodržiavať, budeme zároveň napĺňať naše hodnoty."

Monika Majerčíková,
Generali Poisťovňa

Príklad dobrej praxe

Online tímová súťaž *Udržateľní*

V spoločnosti Plzeňský Prazdroj sa rozhodli predstaviť svoju novú udržateľnú stratégiu pod názvom Na budúcnosť! 2030 prostredníctvom hravej internej komunikácie. Pre zamestnancov a zamestnankyne vytvorili tímovú súťaž Udržateľní, ktorá spočívala v plnení 8 výziev inšpirovaných cieľmi udržateľného rozvoja firmy. Komunikácia síce napriek pandémii prebiehala online, ale v rámci aktivít si zamestnanci mohli vyskúšať vegánstvo, alternatívne druhy dopravy, sledovať množstvo vytriedeného odpadu, ale aj prísť s kreatívnymi nápadmi, ako ušetriť vodu, či pestovať bylinky. Výzvy plnili v 3-10 členných tímoch, pričom každá výzva trvala 14 dní, počas ktorých zbierali body. Tímy mali možnosť získať priebežné ceny – vouchery, tematickú literatúru, darčekové balíčky, bio kozmetiku a na konci súťaže ich čakali tri hlavné ceny – teambuilding, spoločná večera so zážitkovým programom a tímová večera – všetko v duchu udržateľnosti. Do hry sa zapojilo 195 zamestnancov, ktorí vytvorili 26 tímov. Z celkového počtu zamestnancov za Česko a Slovensko je to takmer 10 %.

„Cieľom súťaže bolo nielen zrozumiteľne predstaviť ciele v rámci stratégie udržateľnosti, ktorým sa chceme venovať, ale aj spojiť ľudí a znovu naštartovať tímovosť, keďže z dôvodu pandémie sa museli všetky spoločné offline aktivity zastaviť."

Milica Danková, Plzeňský Prazdroj Slovensko

ZAPOJTE LÍDROV

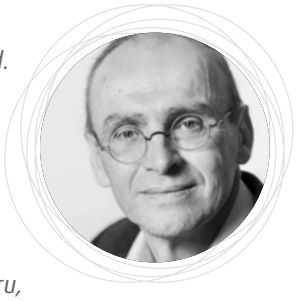
CEO firmy poverí HR oddelenie, aby zlepšilo kultúru vo firme. HR oddelenie zváži možnosti a rozhodne sa ísť najjednoduchšou cestou – zavedie interaktívne prvky do firemných priestorov vo forme tulivakov či stolného futbalu. Ponúkne zamestnancom občerstvenie v kuchynke zadarmo alebo ich obdaruje firemnými darčekovými predmetmi. Na nejaké obdobie má CEO aj HR oddelenie pokoj a nemusí sa otázkou kultúry zaoberať.

Presne takto vyzerajú zastarané predstavy o budovaní kultúry vo firme, ktoré predstavujú len rýchle náplaste na spríjemnenie atmosféry vo firme. CEO a HR oddelenie tiež už dávno nie sú jedinými zúčastnenými stranami, ktoré sa podieľajú na procese tvorby firemnej kultúry. V skutočnosti tú dôležitú, ak nie najdôležitejšiu, úlohu zohrávajú manažéri a vedúce pracovníčky, ktorí sú v každodennom úzkom kontakte so zamestnancami. Organizácia Gallup, ktorá už viac ako 40 rokov skúma „lousy-to-great" kultúru vo firmách, tvrdí, že tajnou zbraňou sú práve lídri. Až 70 % rozdielu medzi mizernou, dobrou a skvelou kultúrou spočíva vo vedomostiach, zručnostiach a talente lídra či líderky.[8]

TIP: Dajte lídrom do rúk zodpovednosť za firemnú kultúru

HR manažéri nepochybne zohrávajú strategickú úlohu pri budovaní firemnej kultúry, ale bez podpory senior manažmentu môžu dosiahnuť len čiastkové ciele. Preto je dôležité, aby zodpovednými za firemnú kultúru boli práve vrcholoví manažéri a manažérky, ktorí budú hodnotení aj za dosahovanie cieľov, ktoré si v tejto oblasti firma nadefinuje. HR oddelenie môže byť vlastníkom takzv. „kultúrnej mapy", pomocou ktorej môže poukazovať na nesúlad medzi skutočnou a želanou firemnou kultúrou, a navrhovať manažérom, ako tento nesúlad vyriešiť.

Do popisu práce lídrov pri budovaní firemnej kultúry patrí:
- stelesňovať zmenu, ktorú chcú vo firme vidieť,
- podporovať chuť neustále sa učiť,
- sústrediť sa na sociálne dobro pre zamestnancov a klientov,
- starať sa o pohodu a well-being zamestnancov.[9]



„Veľmi verím na osobný príklad. Firemná kultúra je do veľkej miery obrazom lídrov, ich správanie a postoje ovplyvňujú a určujú kultúru firmy. Líder prispieva k zodpovednej firemnej kultúre otvorenou komunikáciou a jasnými postojmi. Vyjadrením svojho názoru, aj keď je nekonformný, na druhej strane však aj akceptovaním iných názorov, počúvaním kolegov a porozumením a reflektovaním toho, čo mu hovoria."

Ondrej Smolár, CEO Soitron

To, ako zamestnanci vnímajú vedúcich pracovníkov/pracovníčky, je pre firmu veľmi dôležité. Globálny prieskum TINYpulse z roku 2018 skúmal na vzorke viac ako 25 000 respondentov najčastejšie dôvody, prečo ľudia odchádzajú zo zamestnania. U zamestnancov, ktorí nehodnotia výkon nadriadeného/nadriadenej vysoko, je 4-násobne vyššia šanca, že si budú hľadať nové zamestnanie. Navyše, prieskum ukázal, že 40 % zamestnancov, ktorí si veľmi necenia výkon nadriadeného, si v posledných 3 mesiacoch hľadalo iného zamestnávateľa.[10]

Čo môžu lídri/líderky robiť, aby si vytvorili lepší vzťah so zamestnancami a zamestnankyňami? V súvislosti s vedením ľudí sa stále viac a častejšie skloňuje tzv. empatické líderstvo, ktoré je postavené na schopnosti porozumenia a vnímania potrieb, myšlienok, emócií, pocitov ostatných. Ľudia, ktorí majú vysokú mieru empatie, dokážu porozumieť, vcítiť sa do situácie a prežívania druhého človeka a patrične reagovať. V biznis prostredí je to zručnosť, pri ktorej sa na prvý pohľad môže zdať, že do profesionálneho vzťahu vôbec nepatrí a emócie či vnútorné prežívanie by si mali ľudia pred príchodom do práce „nechať doma". Moderný zamestnávateľ si však uvedomuje, že ľudia sú najdôležitejším aktívom vo firme, preto sú centrom pozornosti a snaží sa ich vnímať ako komplexné bytosti, ktoré okrem profesionálnej stránky majú aj osobnú, ktorá vplýva na ich výkon, angažovanosť a celkovú motiváciu.

Podľa amerického prieskumu Businessolver 2021, ktorý skúmal stav empatie na pracovisku, si až 84 % CEOs si myslí, že empatia pomáha dosiahnuť lepšie podnikateľské výsledky a 72 % zamestnancov si myslí, že je dôležitá pre ich motiváciu.[11] Posilňovanie empatie ako dôležitej zručnosti manažérov/manažérok sa jednoznačne pozitívne odrazí aj na firemnej kultúre.

[8] Gallup_Great_Workplace_Culture
[9] The Role Leadership Has In Company Culture
[10] INYpulse_Employee_Retention_Report_2018
[11] Businessolver_2021

TIP: Empatický prístup nie je bezhraničný

Dbajte na to, aby sa problém vyriešil

Silné emócie majú tendenciu vyprchať, rovnako to platí aj pre empatiu. Najmä v pracovnom prostredí, keď náročná agenda a dlhý TO-DO list môžu odviesť pozornosť od riešenia. Len samotná empatia však nestačí. Manažéri/manažérky by mali hľadať konštruktívne riešenia, a zároveň aj dohliadnuť na to, aby sa problém vyriešil.

Myslite na nevedomé predsudky

Empatia je tmel, ktorý napomáha tomu, aby aj rôznorodé tímy dobre spolupracovali. Na druhej strane, ľudia majú prirodzenú tendenciu stotožniť sa s tým, čo im je blízke a môžu nevedome uprednostniť kandidáta/kandidátku s rovnakým pôvodom, zázemím či skúsenosťami. Tréning na nevedomé predsudky môže v tomto významne pomôcť.

Ubezpečte sa, že ste správne porozumeli

V snahe porozumieť si často interpretujeme problém cez svoj uhol pohľadu. To aj vo vzťahu manažér-zamestnanec môže viesť k zlým rozhodnutiam, ktoré problém nevyriešia, ale práve naopak. Predtým, než ponúknete riešenie, myslite na tzv. kognitívne skreslenie, kedy máme tendenciu uprednostňovať tie informácie, ktoré potvrdzujú náš názor či presvedčenie.

Dohliadnite na manažérov/manažérky, aby nevyhoreli

Poskytnúť porozumenie veľa ľuďom naraz môže byť náročné a emočne vyčerpávajúce. Pri riešení problémov je empatia dôležitá, ale manažéri a manažérky sa musia naučiť, ako si udržať rovnováhu a vedieť sa od práce „odstrihnúť“, aby v konečnom dôsledku nevyhoreli.[12]

[12] Empathy In Leadership: The Good and the Bad

ZAVEĎTE INKLUZÍVNE BENEFITY

Dôležitou súčasťou zodpovednej kultúry je nepochybne rešpektovanie potrieb rôznorodých skupín zamestnancov, či už na pracovisku ako takom alebo prostredníctvom benefitov. Zavedenie tzv. inkluzívnych benefitov prispieva k zlepšeniu pracovných podmienok a robí prácu atraktívnejšou, keďže prispieva k prilákaniu tých najlepších uchádzačov a uchádzačiek. Inkluzívna kultúra zvyšuje spokojnosť v práci a má tak dopad na produktivitu, pracovnú morálku a znižovanie fluktuácie.

Inkluzívny prístup ide nad rámec zákonnej povinnosti rovného zaobchádzania. Pri nastavovaní benefitov je však potrebné, aby zamestnávateľ rešpektoval diverzitu pracovného kolektívu a nezvýhodňoval určité skupiny neprimerane a bez objektívnych dôvodov voči ostatným zamestnancom.[13]

Diverzita znamená mať miesto za stolom, **inklúzia** znamená mať hlas a **„belonging“** znamená, že tento hlas bude aj vypočutý.

Zdroj: https://www.lizandmollie.com/workshops

Príklad dobrej praxe

Budovanie inkluzívnej kultúry

Spoločnosť Tesco Stores SR zaviedla v roku 2021 nadštandardné rodinné benefity, v rámci ktorých sa zamerala na potreby rozličných skupín zamestnancov v rôznych životných situáciách. Ponúka benefity rodičom, pestúnom, tým, ktorí plánujú rodinu, ale myslí aj na podporu tých zamestnancov, ktorí sa vracajú po vážnej/dlhšej chorobe, majú zdravotné znevýhodnenie alebo sa starajú o blízku osobu. Príkladom je dorovnanie platu zamestnankyniam na materskej dovolenke tak, aby dostávali 100 % svojej čistej mzdy, 14 dňové otcovské voľno po narodení dieťaťa či podpora pri liečbe neplodnosti, kde spoločnosť poskytne týždeň platenej dovolenky na jeden liečebný cyklus. Nové benefity boli predstavené počas Festivalu diverzity, 10-dňovej série webinárov a prednášok pre ľudí z Tesca zameraných na rôzne aspekty rozmanitosti a inkluzívnej kultúry. V roku 2021 spoločnosť tiež zverejnila unikátnu Správu o napĺňaní stratégie v oblasti diverzity a inklúzie,[14] kde sa špecificky zamerala na tzv. gender pay gap či zamestnávanie ľudí so zdravotným znevýhodnením. Dôraz na posilňovanie inkluzívnej kultúry potvrdzuje aj fakt, že až 92 % zamestnancov a zamestnankýň vníma Tesco ako skvelé miesto na prácu.

„V Tescu chápeme, že každý je výnimočný. Ocitáme sa v rôznych životných situáciách a prichádzame z rôznych prostredí. Naším cieľom je, aby sa všetci cítili uznávaní, rešpektovaní a aby boli motivovaní k dosahovaniu našich spoločných cieľov.“

Miroslava Rychtárechová,
TESCO STORES SR

[13] Úvod do manažmentu diverzity a rovného zaobchádzania, SNSLP a Nadácia Pontis, 2020
[14] Správa D&I Tesco 2021

DBAJTE NA OTVORENOSŤ A DIALÓG

Kvalitná komunikácia na pracovisku je dôležitá, pretože ovplyvňuje spoluprácu v tíme a má tiež vplyv na angažovanosť zamestnancov a zamestnankýň. V zodpovednej kultúre sa podporuje otvorený a transparentný dialóg, kedy majú ľudia možnosť vyjadriť svoj názor, a zároveň rozumejú, ako firma funguje, aké má ciele, ako fungujú procesy a ako svojou prácou prispievajú k chodu firmy. Na otvorenej firemnej kultúre treba pracovať dlhodobo, nepodarí sa vám ju vytvoriť z večera do rána. Je to proces, ktorý si vyžaduje čas, úsilie a ochotu učiť sa spolu zo zamestnancami a zamestnankyňami.

TIP: Ako na otvorenú kultúru vo firme

Buďte transparentní

- zapojte vedenie do zmeny kultúry
- zdieľajte rutinné updaty o aktivitách firmy
- otvorene komunikujete ciele a výsledky

Majte otvorené dvere aj uši

- vytvorte politiku otvorených dverí
- aktívne počúvajte
- buďte otvorení konštruktívnej spätnej väzbe
- oceňte spätnú väzbu a nové nápady

Nebojte sa osloviť zamestnancov

- pýtajte si spätnú väzbu a nápady
- začleňte spätnú väzbu do každodennej činnosti – na porade vytvárajte priestor pre spätnú väzbu
- podporte zdieľanie cez rôzne nástroje spätnej väzby

Nenechajte veci bez odozvy

- poďakujte za spätnú väzbu a nápady
- odpovedajte, urobte follow-up, odkomunikujte riešenie

Buďte vzorom

- zdieľajte vlastné názory a myšlienky
- priznajte si chyby
- vypýtajte si spätnú väzbu na seba samých[15]

Príklad dobrej praxe

Férovo a priateľsky

Spoločnosť O2 Slovakia dlhodobo podporuje firemnú kultúru založenú na hodnotách férovosti, transparentnosti a otvorenosti. Dôraz sa kladie na vzťahy a uvoľnenú pracovnú atmosféru. Zamestnanecký prieskum z roku 2020 ukazuje, že si zamestnanci a zamestnankyne na O2 cenia najmä otvorenosť a kolektív. Index angažovanosti v roku 2020 dosiahol 81 %. Prieskum dokonca ukázal, že sa napriek pandemickej situácii vzťahy medzi kolegami a kolegyňami upevnili.[16] Okrem uvoľnenej firemnej kultúry ponúka spoločnosť svojim zamestnancom a zamestnankyniam rôzne benefity. Nadštandardným benefitom postaveným na dôvere sú O2 prázdniny, čo je platené voľno nad rámec štandardnej dovolenky. Tento benefit možno využiť aj v prípade závažného ochorenia alebo náročnej rodinnej situácie. K O2 kultúre tiež patrí flexibilný pracovný čas, práca z domu či preplácanie PN do 1 mesiaca.

„Záleží nám na tom, aby sa ľudia v práci a pri práci cítili dobre. Aby mali svoju slobodu, rešpekt, ale aj zodpovednosť, ktorá so samostatnosťou prichádza. Osvedčilo sa nám, že práve diskusiou a rešpektovaním názoru jednotlivca môžeme prísť k rýchlejším a lepším rozhodnutiam. Zároveň vnímame, že vďaka otvorenosti a možnosti vyjadriť nesúhlas sa môžeme vyhnúť aj chybám pri zavádzaní rozhodnutí. Otvorená firemná kultúra a vzájomná dôvera nás podržala aj počas pandémie a pomohla nám reagovať flexibilnejšie.“

Tereza Molnár, O2 Slovakia

[15] Cultivating a Culture of Open Communication
[16] O2_Výročná_správa_2020

REAGUJTE NA AKTUÁLNU SITUÁCIU

Keď sa v dôsledku pandémie preniesol takmer celý pracovný svet do online prostredia, zamestnanci aj zamestnávatelia si museli zvykať na nový spôsob fungovania. Zamestnanci sa snažili skĺbiť pracovný a rodinný život, zamestnávatelia sa obávali, aký dopad bude mať táto zmena na chod firmy, produktivitu, výsledky, ale tiež na firemnú kultúru a vzťahy v rámci pracovného kolektívu.

Až čas ukázal, že kľúčom k zvládnutiu pandémie na pracoviskách bola práve kultúra. Potvrdzuje to aj globálny PWC prieskum z roku 2021, ktorý ukazuje, že až 69 % senior vedúcich pracovníkov a pracovníčok pripisuje úspech počas pandémie práve firemnej kultúre a považujú ju za konkurenčnú výhodu.[17] Čo sa firmám najviac osvedčilo v snahe udržať angažovanosť a motiváciu zamestnancov a zamestnankýň aj počas tohto ťažkého obdobia?

Príklad dobrej praxe

Kľúčový pocit spolupatričnosti

V Deloitte sa počas pandémie zameriavali nielen na sprostredkovanie aktuálnych informácií a podporu vzájomnej spolupráce tímov, ale aj na podporu spolupatričnosti. Vytvorili špeciálnu e-mailovú adresu s tímom ľudí, ktorým môžu zamestnanci a zamestnankyne adresovať otázky týkajúce sa aktuálneho pracovného nastavenia a usmernení v súvislosti s pandémiou COVID-19. Zorganizovali webináre zamerané na well-being, neformálne virtuálne akcie a online teambuildingy. Firemnú kultúru sa snažia aj naďalej posilňovať pomocou internej sociálnej siete Deloitte doma, kde si zamestnanci navzájom môžu zdieľať informácie zo súkromného aj pracovného života a inšpirovať sa.

„Z hľadiska internej komunikácie je pre nás veľmi dôležité zdôrazňovať spoločné hodnoty a dodávať našim zamestnancom a zamestnankyniam pocit prepojenia, rešpektu, a prínosu ich práce k zmysluplným výsledkom, viac než kedykoľvek predtým."

Monika Kováčová, Deloitte na Slovensku

Príklad dobrej praxe

Piatky bez telefonátov

Pre spoločnosť Accenture nebol výzvou samotný prechod na home office, ale skôr udržanie angažovanosti ľudí aj počas práce z domu. Na jar bola pre mnohých práca z domu príjemnou zmenou, a tak sa zameriavali predovšetkým na komunikáciu v podobe newslettrov, článkov, videí či diskusií. Interaktivitu zamestnancov a zamestnankýň posilňovali napríklad formou 8 virtuálnych „townhalls", kde mohli ľudia zdieľať, akým spôsobom fungujú, čo sa im darí alebo nedarí, takisto mohli klásť manažmentu akékoľvek otázky. Po vyše roku nepretržitej práce z domu boli už ľudia frustrovaní a pociťovali online únavu. Firma sa preto viac zamerala na podporu duševného zdravia, skracovanie porád a poskytnutie podpory najviac ohrozeným skupinám, prevažne rodičom a osamelým ľuďom.

„Dbáme tiež na to, aby mal každý z nás možnosť urobiť si počas dňa niekoľko prestávok – myslíme na to najmä pri plánovaní meetingov. Dobrým príkladom z praxe, ktorý má u nás podporu aj z najvyššieho vedenia firmy, sú piatky bez interných mítingov a telefonátov. Umožňujú nám sústredenú prácu bez prerušení a nastavujú zdravšie hranice pre celofiremnú kultúru."

Lucia Skraková, Accenture na Slovensku

[17] PWC Global Culture Survey 2021

TIP: Prekonajte nástrahy fungovania na diaľku

Podľa Lukáša Bakoša, psychológa a riaditeľa Maxman Consultants, je jednou z nástrah práce na diaľku, najmä pre manažérov, tzv. princíp zväčšovacieho skla. Ten hovorí o tom, že v online svete sa manažérske nedostatky znásobujú a ak niečo nerobia manažéri a manažérky dobre, má to počas práce na diaľku dvojnásobný negatívny dopad na ľudí. Čoraz častejšie sa u ľudí vyskytuje tzv. online fatigue, teda online únava, ktorú spôsobuje najmä absencia neverbálnej komunikácie. Riešením môže byť investícia do kvalitnejšej techniky a pravidlo zapnutej kamery u všetkých ľudí v tíme. Online únavu možno zmierniť aj skracovaním času porád – mali by byť kratšie, ale o to intenzívnejšie a efektívnejšie.

Podľa L. Bakoša by manažéri nemali preceňovať psychickú odolnosť svojich zamestnancov a zamestnankýň. Ak priniesla pandémia niečo pozitívne, tak to bude fakt, že do centra pozornosti postavila človeka a starostlivosť o jeho zdravie, potreby, motiváciu. Zároveň je potrebné si uvedomiť, že home office neznamená byť vždy k dispozícii. *„Manažéri by mali dbať na to, aby ľudia neboli pod tlakom odpovedať hneď, aby si vypli telefón, chat a nesledovali e-maily, a mali tak možnosť istý čas koncentrovane pracovať."*

L. Bakoš tiež zdôrazňuje dôležitosť posunu od synchrónnej k asynchrónnej komunikácii. *„Pred osobnými stretnutiami, telefonátmi, chatom alebo poradami, ktoré si vyžadujú interakciu v reálnom čase, by sme mali uprednostniť posielanie e-mailov, dokumentov či videí, ku ktorým sa vieme kedykoľvek vrátiť."*

Psychológ však zároveň odporúča vyhradiť si pravidelný čas na neformálne stretnutia, online raňajky či kávu, pretože práve ľudský kontakt a zdanlivo bezvýznamné small talky sú v skutočnosti veľmi dôležité pre stabilitu tímu a jeho fungovanie.

Ďakujeme

za cenné príklady z praxe členom Business Leaders Forum: **Generali Poisťovňa, Unilever Česká republika a Slovensko, Plzeňský Prazdroj Slovensko, SOITRON, TESCO STORES SR, O2 Slovakia, Deloitte na Slovensku, Accenture na Slovensku.**

Ďakujeme aj Lukášovi Bakošovi z Maxman Consultants a špeciálne poďakovanie patrí Vladimíre Neuschlovej z Uplift Consulting, ktorá je odbornou garantkou týchto odporúčaní.

Business Leaders Forum

© Business Leaders Forum, september 2021
Združenie Business Leaders Forum je administrované
Nadáciou Pontis, Zelinárska 2, 821 08 Bratislava 2.
Kontakt: blf@nadaciapontis.sk