

Zdrowa organizacja to lepsze wyniki

Poprawa zdrowia przedsiębiorstwa może okazać się dla wielu spółek sposobem na trwały rozwój.

Zdolność organizacji do ciągłego uczenia się jest jednym z najczęściej wskazywanych warunków ich sukcesu. Uzasadnia się to zwykle koniecznością dostosowania do zmieniającego się otoczenia. Jednak, paradoksalnie, to właśnie gwałtowność zmian i presja na osiągnięcie wyników w krótkim terminie, sprawia, że liderom często brakuje czasu na refleksję, której znaczenie podkreślają Gino i Staats.

Na proces uczenia się organizacji wpływają nie tylko czynniki zewnętrzne – równie istotna jest postawa kadry zarządzającej. Kwestia ta może mieć szczególne znaczenie, jeśli w organizacji dominują menedżerowie z podejściem hierarchicznym, którzy w niewielkim stopniu angażują pracowników i dbają o ich rozwój. Cechy te, są odzwierciedleniem „zafiksowanej”, a nie „wzrostowej” mentalności.

Mentalność „wzrostowa” jest jedną z cech organizacji, które nazywamy „zdrowymi” – takich, które osiągają ponadprzeciętne wyniki finansowe w długim okresie w oparciu o przemyślaną filozofię działania, a nie dzięki sprzyjającym okolicznościom.

Poziom zdrowia organizacyjnego można mierzyć. Takim narzędziem jest McKinsey Organizational Health Index (OHI). Korzystając z niego w ciągu ponad 10 lat zbadaliśmy ponad 3 mln pracowników z 1,3 tys. firm. Z badań wynika, że zdrowe organizacje (najwyższy kwartył w naszej bazie danych)

osiągają wyniki średnio trzykrotnie lepsze, niż organizacje w najniższym kwartyłu.

Kluczowym czynnikiem wpływającym na poziom zdrowia organizacyjnego jest filozofia działania. Zdrowa organizacja inwestuje w kilka najważniejszych i spójnych praktyk organizacyjnych, a niekoniecznie chce być dobra we wszystkim. Obrazuje to analogia do świata sportu – sprinter i kulomiot mogą być tak samo sprawni (poziom zdrowia), ale mają zupełnie inne reżimy treningowe (praktyki działania). Obaj mogą osiągnąć sukces.

Odpowiednikiem reżimów treningowych dla zdrowych organizacji są kombinacje praktyk organizacyjnych, które nazywamy archetypami. Nasze badania pozwoliły zidentyfikować cztery archetypy: zorientowany na wiedzę (pozyskiwanie i rozwój najlepszych talentów), przywództwo (silni i inspirujący liderzy), rynek (rozumienie klientów i konkurentów) oraz ciągły rozwój (zaangażowanie pracowników w innowacje i dzielenie się wiedzą).

Największe znaczenie dla zdrowia organizacji ma kierowanie się spójną filozofią działania, mniej ważne jest, jaka to filozofia. Wśród organizacji w znacznym stopniu podobnych do jednego z czterech archetypów (korelacja $\geq 0,7$), prawdopodobieństwo znalezienia się w najwyższym kwartyłu zdrowia organizacyjnego jest dziewięciokrotnie większe, niż w tych, których podobieństwo jest niewielkie (korelacja $< 0,3$).

Archetyp zorientowany na ciągły rozwój w największym stopniu uwzględnia zachowania poruszone w artykule. Także z naszych badań wynika, że organizacje,

które się nim kierują angażują pracowników w kreowanie przyszłości organizacji, zachowują równowagę pomiędzy odgórnymi i oddolnymi innowacjami oraz zachęcają pracowników do kwestionowania status quo.

Wśród wyodrębnionych przez nas zachowań kluczowych dla organizacji uczących się, jest także kilka bardziej zaskakujących. Okazuje się, że

- Podkreślają one sukcesy pracowników tworząc zdrową atmosferę wewnętrznej konkurencji
- Uczciwie wynagradzają pracowników (finansowo oraz stosując pochwały czy zapewniając możliwości rozwoju)
- Pozyskują pomysły z otoczenia, a nie tylko z wewnątrz organizacji.

Dzięki tego typu praktykom, organizacje są w stanie znacząco poprawić wyniki. Przykładem może być operator jednej z największych na świecie sieci kin, który tracił udział w rynku, a jego wyniki finansowe pogarszały się. Poziom zdrowia (zbadany przy pomocy OHI) był niższy od mediany. Co więcej, pracownicy skarżyli się, że ich pomysły na innowacje nie są brane pod uwagę, a praca nie jest wynagradzana proporcjonalnie do zaangażowania.

Firma wyznaczyła sobie jasny cel: poprawę zdrowia organizacyjnego w oparciu o archetyp zorientowany na ciągły rozwój. Wśród inicjatyw znalazły się m.in.

- Stworzenie portalu, umożliwiającego zgłaszanie pomysłów i dzielenie się codziennymi obserwacjami,
- Przyznanie większej odpowiedzialności pracownikom pierwszej linii, np. możliwość otwarcia i zamknięcia kina, pula voucherów na darmowe seanse do rozdania wybranym klientom
- Zmiana systemu wynagrodzeń pozwalająca przyznawać premie dla pracowników, którzy zgłosili pomysły przyjęte do realizacji.

W efekcie tych działań w ciągu roku wynik OHI wzrósł do poziomu najwyższego kwartyla bazy danych, frekwencja w kinach wzrosła o niemal 10%, przychody – o niemal 20%, a EBITDA – o ponad 80%.

Przykład ten wskazuje, że zorientowanie na ciągły rozwój może przynieść wymierne korzyści. Z naszych badań wynika jednak, że niełatwo to osiągnąć w Europie Środkowo-Wschodniej. Wśród 10 firm z regionu, które przebadaliśmy ostatnio pod kątem zdrowia organizacyjnego, aż 7 nie kierowało się żadnym archetypem. Pozostałe dwie firmy kierowały się archetypem rynkowym, a jedna – opartym na wiedzy. Ku naszemu zdziwieniu, żadna nie kierowała się archetypem zorientowanym na ciągły rozwój.

Wydaje się zatem, że poprawa zdrowia organizacji, także w oparciu o zdolność do ciągłego uczenia się, może stanowić dla wielu spółek Europy Środkowo-Wschodniej sposób budowy trwałych fundamentów rozwoju.



Łukasz Abramowicz,
Partner w warszawskim
biurze McKinsey &
Company



Piotr Kuczyński,
Ekspert ds. Organizacji
w McKinsey
OrgSolutions, Centrum
Wiedzy we Wrocławiu