**NETFLIKS “EKSPRES LONAC”:**

**KULTURA KOJA DOVODI DO UČINKA**

Netflix je pod vatrom zbog svoje kulture “ekspres lonca”. Nedavni članak Vall Street Journala opisao je kompaniju kao kulturu koja favorizuje ekstremnu otvorenost, neudobne povratne informacije i nesumnjivo bezobrazan proces otpuštanja. Raditi tamo sigurno ne zvuči lako. Možda je u tome i stvar.

**Ekstremna otvorenost i „radikalna transparentnost“**

Filozofija „radikalne transparentnosti“ teče kroz organizaciju Netflik. Otvorenosti koja se promoviše poprima mnoge oblike. Na primer, „Sunshining“ je izraz koji Netflix koristi za opisivanje prakse kompanije koja podstiče zaposlene da iznesu grešku koju su možda napravili kolegama u ime transparentnosti.

Plate su drugo. Većina organizacija, posebno one bez strukturirane skale plata, odlučuju zadržati plate privatnim. Može doći do pritužbi ne samo između funkcija i timova o tome gde se troše resursi, već i između zaposlenih. Na Netflixu, oni na nivou direktora i iznad, imaju liniju uvida u plate svih zaposlenih. To čini oko 500 ljudi, kako se navodi u časopisu Wall Street Journal.

Evaluacije su takođe javne. Zaposleni se godišnje ocenjuju pomoću alata „360“, što je prilično uobičajena procedura u mnogim organizacijama. Mnogo ređe je da su te procene dostupne na nivou cele kompanije, od administratora pa sve do generalnog direktora.

Direktor Netflixa, Reed Hastings, implementirao je ove prakse kako bi „uključio sve zaposlene u rasprave viziji Netflixa, od povećanja cena, preko kineske strategije, do izgleda Netflixovog logotipa“, kako je spomenuto u Vall Street Journalu. Povratne informacije zaposlenih su dobrodošle, politika koja se prenosi i na pojedinačne zaposlene.

„360“ je jedan mali deo procesa procene zaposlenih. Njegova kontinuirana povratna petlja je mnogo veća. Kultura podstiče stalne povratne informacije. „Zaposleni se podstiču da daju jedni drugima oštre povratne informacije“, objavljeno je. Za neke, pogotovo one nove u ovoj vrsti kulture, stalne povratne informacije mogu biti ugrožavajuće. Ali njegova svrha je da zaposlenima pruži stalne mogućnosti za poboljšanje, a ne jedan jedini izolovan godišnji pregled.

„Keeper test“ je još jedna kulturna posebnost koju menadžeri koriste za procenu učinka zaposlenog. Menadžeri su zamišljeni da se zapitaju: Da li biste se borili za tog zaposlenog? "Keeper test", prema članku, nije uvek prijatan. "Mnogi zaposleni kažu da čuvarski test vide kao podlogu za običnu politiku na radnom mestu, dok neki menadžeri kažu da osećaju pritisak da otpuste ljude ili rizikuju da izgledaju meko."

Čini se da je Netflixova kultura takva da otpuštanje nikada nije daleko od vaših misli.

**Proces otpuštanja**

Otpuštanja se često mogu desiti naglo i mogu izgledati bez srca. Jedan od takvih primera bio je ukidanje Neila Hunt-a, izvršnog direktora proizvoda koji je imao ulogu u razvoju algoritma za prilagođavanje sadržaja na Netflix-u. Ne samo da je bio rani zaposleni, već je bio i Hastingsov prijatelj.

Smene zaposlenih, kako se izveštava, pripisane su potrebi za različitim veštinama, jer se Netflix pozicionirao sa ambicijom za rast na holivudskom i međunarodnom tržištu. Huntu je rečeno da će ga kasnije zameniti jednim od njegovih saradnika, čija je kvalifikacija bolje odgovarala potrebama uloge.

Hunova epizoda nije bila naročito neobična. U Netflixu je uobičajeno da sistematski procenjuje i ponovo ocenjuje usklađenost zaposlenih sa potrebama kompanije, i to ne na osnovu jučerašnjih izazova na tržištu, već na osnovu onih današnjih i sutrašnjih.

Ovo je klasičan primer kulture “napred-ili-van”. Nekome ovakva kultura može izgledati preterano kompetitivna. Ali malo je kulturnih pristupa koji efikasnije obezbeđuju visoke performanse.

**Rešavanje problema odliva zaposlenih**

U svetlu priča o Amazonu i sada o Netflix kulturi, takođe je lako pretpostaviti da su ove vrste kultura nove. Ali mnoge od ovih praksi su prethodile obema kompanijama, s obzirom da su se za njih zalagale konsultantske firme.

Neprekidne povratne informacije: U konsultantskim firmama se povratne informacije daju u svakom koraku procesa. Neobično je da nedelja prođe bez povratnih informacija o tehničkim veštinama, prezentacijskim veštinama, timskom radu, interakciji sa klijentima, čak i stilu odevanja. Oštre javne kritike takođe nisu retke.

“Napre-ili-van”: Poseban odbor razmatra unapređenja. Ako ne pratite očekivani tempo unapređivanja, bićete pušteni. Podbacivači se rutinski otpuštaju. A mogućnost otpuštanja nikada nije daleko od vaših misli.

Iako nije naročito prijatan, ovaj stil upravljanja je izuzetno efikasan I dovodi do izuzetno visokog standarda učinka. U svom iskustvu, video sam da konsultanti svojim radom uspevaju da dostignu dvostruke ili trostruke performase prosečne organizacije. Ovaj nivo efikasnosti se retko ponavlja bez određenih zaštitnih mera.

Atmosfera često privlači veliki talenat, ali pati od podjednako visoke stope odliva zaposlenih. Ključna karakteristika ovih vrsta kultura često je njihova neodrživost. U konsultantskim kućama stopa odliva može biti i do 50%. Poređenja radi, Netflix je zadržao stopu dobrovoljnog odliva od 3-4% u poslednje dve godine. Čak i stopa nedobrovoljnog odlaska iznosi 8%, što je uporedivo sa američkim prosekom od 6%.

Netflix je uspeo ne samo u primeni kulture visokih performansi, već I u uspešnom zadržavanju vrhunskog talenta. Većina kompanija uspeva samo u jednom ili u drugom. Retko oboje. Ovo je pravo kulturno dostignuće Netflixa.

**Kulture visokih performansi**

Da biste uspešno vodili kompaniju, ne treba vam kultura visokih performansi. Danas ima dosta kompanija koje se odlično snalaze sa talentom. Ali za upravljanje inovativnom kompanijom ključni su kultura visokih performansi i kultura privlačenja talenata.

Kulture visokih performansi su mesta visokog pritiska. Potrebna je određena vrsta osobe da se odluči za takmičenje u tom takmičarskom okruženju. Bilo bi mnogo lakše prihvatiti ugodniji put kao zvezda u kompaniji sa drugačijim talentom.

Netflix je stvorio takmičarsku kulturu koja je istinski verna sebi, onu koja privlači vrstu talenta koja joj je potrebna zbog vrste ambicija koje se poseduju. Netflix, prema Wall Street Journalu, svoj uspeh delimično pripisuje ovoj jedinstvenoj kulturi. „Mnogi sadašnji i bivši zaposleni smatraju da uspeh kompanije treba pripisati zaposlenima sa visokim performansama koji su sposobni za brzo donošenje odluka. To, kažu, omogućava umešnost koja je pomogla da Netflix poremeti globalnu TV i filmsku industriju. "

Sve su srećne porodice slične ― čitao sam ― svaka nesrećna porodica je nesrećna na svoj način. Nadate se da ćete ući u srećnu porodicu, porodicu koja vas ne otpušta. Nadate se da ćete naći udobnost u svojoj porodici. Netflix, međutim, nije vaša porodica.

Najinovativnije kulture retko su udobne. Udobnost se nalazi u samozadovoljstvu. Guranje granica uzrokuje nelagodu. Može vas iznenaditi da se neki ljudi voljno odluče prijaviti za tako neudobnu vožnju.

Ali Netflix nikada nije obećavao udobnost, već samo avanturu.