

Bogdan Nogalski*

Artur Dunal**

Zarządzanie poprzez wartości w procesie zmian kulturowych. Studium przypadku przedsiębiorstwa produkcyjnego

Wstęp

Przetrwac to znaczy rozwijac sie! Ta powszechna rekomendacja praktyczna przeniesiona na grunt wspolczesnego przedsiebiorstwa implikuje stwierdzenie, iz wspolczesne przedsiebiorstwa by trwac i rozwijac sie musza tak organizowac kolejne zachowania organizacyjne, by nastapil przyrost zasobow, ktore gwarantuja przyrost jego wartosci oceniany zarowno kryteriami prakseologicznymi jak i etycznymi.

To co warunkuje wspolczesnie istniejacemu przedsiebiorstwo, jego dzianie sie, stawanie sie jutro, to nie tylko swiadomosc jego tozsamosci spoleczno-kulturowej lecz przede wszystkim konsekwentne zarzadzanie nia. Innymi slowy, tozsamosc spoleczno-kulturowa przedsiebiorstwa mozna i nalezy swiadomie ksztaltowac w organizacji. Zarzadzac tozsamoscia spoleczno-kulturowa to swiadomie zarzadzac procesem kreowania indywidualnych zachowan uczestnikow w celu osiagnania zamierzonych (planowanych) zachowan organizacyjnych przedsiebiorstwa.

Instrumentarium zarzadzania tozsamoscia spoleczno-kulturowa przedsiebiorstwa jest wlasnie proces zarzadzania poprzez wartosci. (Szerzej patrz: Stachowicz-Stanusch, 2004).

Przedsiębiorcy, założyciele, menedżerowie świadomie (i nieświadomie), w sposób zoperacjonalizowany, bardziej czy mniej, zinstytucjonalizowany, w formie określonych funkcji (zbiorów specjalnych, celowych działań menedżerskich) zarządzali oraz zarządzają tożsamością przedsiębiorstwa dla sprawnego i skutecznego procesu jego rozwoju.

* Prof. dr hab., Instytut Organizacji i Zarządzania, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański, e-mail: nogalski@wzr.ug.edu.pl, ul. Armii Krajowej 101, 81-824 Sopot

** Mgr, Niestacjonarne Studia Doktoranckie Uniwersytetu Gdańskiego, Wydział Zarządzania, ul. Armii Krajowej 101, 81-824 Sopot

Celem niniejszego artykułu jest próba zaprezentowania znaczenia koncepcji zarządzania poprzez wartości w szerokim społecznym ujęciu. Omawiając wartości w naukach o organizacji i zarządzaniu próbujemy potwierdzić tezę o wpływie wartości na proces zarządzania zmianą, czego egzemplifikacją jest studium przypadku międzynarodowego przedsiębiorstwa z branży produkcyjnej z wykorzystaniem modelu wartości konkurujących Camerona-Quinna.

1. Zarządzanie poprzez wartości w procesie zmian kulturowych

1.1. Dlaczego wartości mają znaczenie?

Współczesny świat staje się coraz bardziej transparentny, zarówno w wymiarze społecznym jak i biznesowo – korporacyjnym. Charakterystyczny jest szybki obieg i łatwy dostęp do informacji, a także płaskie struktury organizacyjne w organizacjach opartych na wiedzy. Trafną analizę znaczenia wartości w takim otoczeniu przedstawił Andrzej Herman. Stwierdza on, że równoległe do rozwoju technologii informacyjnych wzrasta znaczenie sfery kulturowej. Pojawiają się nowe systemy znaków i symboli, sprawowania władzy ekonomicznej, a także inne sposoby symbolicznego komunikowania się jednostek gospodarujących na rynkach. Ma w niej niestety również miejsce manipulowanie symbolami, co jest coraz częściej jedną z przyczyn kryzysów ekonomicznych. W tych warunkach dotychczasowe, wąskie podejście inżyniersko-finansowe do zarządzania wartością przedsiębiorstw staje się rażąco niewystarczające i wymaga zasadniczej zmiany (Herman, 2011).

W niniejszym artykule udowodnimy, że humanizacja w zarządzaniu to nie fanaberia a znak czasów. Świadomość znaczenia wartości w rozwoju organizacji może pozwolić zarządzającym przyciągnąć utalentowanych pracowników, pobudzić organizację do działania i przeprowadzić przez zmiany. Wartość ekonomiczna przedsiębiorstwa będzie wypadkową tych czynników w długim okresie.

1.2. Wartości z perspektywy nauki o organizacji i zarządzaniu

Historia kulturowego podejścia do organizacji sięga drugiej połowy lat 60. XX wieku, kiedy to dylematem ówczesnych badań organizacyjnych było albo analizowanie organizacji bez uwzględniania w niej ludzi (Taylor, Weber) albo koncentracja na ludziach, w oderwaniu od formalnej struktury, jaką jest organizacja (Mayo) (Fryzeł, 2005, s. 25). Koncentrując się na szkole behawioralnej, która podkreślała znaczenie aspektów psychologiczno-socjologicznych, warto w tym momencie przedsta-

wić bliżej Eltona Mayo. Przeprowadzając badania na zlecenie Western Electric w zakładzie Hawthorne na przełomie lat 20. i 30. XX wieku, wykazał, że człowiek jest istotą społeczną, pragnie takich stosunków w pracy, które przynoszą zadowolenie i w znacznie większym stopniu reaguje na naciski grupy współpracowników niż odgórną presję kierownictwa. Efekt z Hawthorne oznacza, iż zachęty materialne nie były przyczyną wzrostu wydajności pracy, ale że wzrost ten wywołany został poprzez poświęcenie pracownikom uwagi. (Lachowski, 2012, s. 172).

Omówienie koncepcji kultury organizacyjnej można znaleźć między innymi w naszym artykule (Nogalski, Dunał, 2012). W tym momencie wskażemy, że wartości są immanentną częścią kultury. W związku, z czym nie można mówić o trwałej zmianie kulturowej z pominięciem zarządzania poprzez wartości. Geert Hofstede, znany holenderski badacz, stwierdza, że kultura jest kolektywnym zaprogramowaniem umysłu, które wyróżnia jedną grupę społeczną od innych (Hofstede, Hofstede, 2007, s. 17).

Najbardziej widoczną, czasami nawet namacalną warstwą kultury są symbole. Są to słowa, gesty, obrazy lub przedmioty, które mają szczególne znaczenie i są rozpoznawalne przez członków danej kultury. Bohaterowie to postaci, które utożsamiają cechy szczególnie cenione w tej kulturze, przez co stanowią rodzaj wzorca zachowań oraz podkreślają to, co w danej kulturze jest akceptowalne, uprawnione, a także to, czego nie można tolerować. Do tej warstwy kultury odwołuje się nurt w zarządzaniu zwany z ang. *storytelling*. Więcej o opowiadaniu historii biznesowych w (Kostera, Organizacje i archetypy, 2010) oraz w (Kostera, Hatch, Koźmiński, Trzy oblicza przywództwa. Menedżer - artysta - kapłan, 2010)

Rytuwały to działania, które są przestrzegane przez członków danej grupy. Mogą to być rodzaje powitań, sposoby okazywania szacunku, ceremonie religijne. Te trzy warstwy kultury stanowią kategorię praktyk. Praktyki są widoczne na zewnątrz, ale nie każdy potrafi je poprawnie zinterpretować. Najgłębszą, niewidoczną warstwą, tzw. jądro kultury są wartości. Definiuje się je, jako skłonności do dokonywania określonego wyboru (Nogalski, Dunał, 2012).

Zatem propagując odpowiednie wartości budujemy pożądane postawy. Jesteśmy, więc o krok od kształtowania kultury, która jest pochodną wartości. Jest to zbieżne z poglądami Sikorskiego, który stwierdza, że „dominujące w danym środowisku założenia kulturowe kształ-

tują odpowiedni dla nich zbiór wartości”, norm społecznych i wpływają na postawy (Sikorski, 2009, s. 17).

Peter Drucker w *Praktyce zarządzania* (Drucker, 2009, s. 227) utożsamia postawy z duchem organizacji, który determinuje motyw pracy. Postawy obok wiedzy i umiejętności stanowią trzy filary edukacji. Można je odnieść zarówno do indywidualnego człowieka jak i do organizacji uczącej się. Mając wiedzę, wiemy, co należy zrobić. Posiadając umiejętności wiemy jak to zrobić. Ale czy będzie nam się chciało to zrobić zależy od postawy, jaką mamy wykształconą.

Lidia Zbiegień-Maciąg definiuje wartości, jako „stan rzeczy i sytuacje, które ludzie cenią i starają się je osiągnąć. Są bardzo stabilne i określają, co słuszne, co pożądane. Mają utrwalić działania.” (Zbiegień-Maciąg, 2005, s. 48). Przytoczona definicja jest bardzo statyczna. Nie pokazuje ciągłości procesu kształtowania wartości w przedsiębiorstwie. Dynamikę procesu kształtowania wartości można dostrzec w definicji Łukasza Sułkowskiego, który rozumie kulturę organizacyjną jako „wyuczony produkt grupowego doświadczenia opartego na wartościach oraz normach i wynikających z nich wzorów kulturowych (Sułkowski, 2002, s. 58). Tym samym stawia wartości jako główny składnik kultury organizacji. Dotyczy to wartości autotelicznych jak i instrumentalnych.

Z kolei Agata Stachowicz-Stanusch definiuje zarządzanie poprzez wartości, jako „proces przekazywania głównych wartości organizacji z pokolenia zarządzających na kolejne ich pokolenie poprzez podejmowanie obowiązków wynikających z głównych wartości oraz ochrony ich w imieniu oraz dla korzyści organizacji i jej uczestników poprzez ich instytucjonalizację” (Stachowicz-Stanusch, 2007, s. 38).

Mocną stroną tej definicji jest wskazanie, że ZPW to proces, który jest skumulowanym produktem działalności ludzi w dłuższym okresie oraz istnieje i rozwija się w teraźniejszości (Stachowicz-Stanusch, 2007, s. 38). Z kolei słabością, którą dostrzegamy jest przecenianie wagi osób zarządzających podnoszące ich do rangi nośników wartości. Z naszych obserwacji wynika, że w procesie przekazywania wartości bardzo duże znaczenie mają sami pracownicy, którzy opowiadając historie organizacyjne utrwalają w organizacji normy, czyli zachowania akceptowalne i nie. Wyjaśnia to też fenomen autopojetyczności kultury, o którym piszemy w dalszej części artykułu omawiając studium przypadku.

Funkcje głównych wartości według A. Stachowicz-Stanusch (Stachowicz-Stanusch, 2007, s. 5):

- 1) nośnik nieśmiertelności organizacji,
- 2) dziedzictwo kulturowe przedsiębiorstwa,
- 3) element integrujący pracownika z przedsiębiorstwem,
- 4) katalizator atmosfery pobudzenia organizacyjnego,
- 5) element motywujący jednostkę do działania,
- 6) generator zyskowności,
- 7) przywabiasz talentów,
- 8) czynnik wspomagający zarządzanie zmianą,
- 9) drogowskaz w czasie kryzysu.

Wszystkie wymienione powyżej funkcje stanowią o sile i ważności wartości w zarządzaniu. Nas interesuje szczególnie wpływ wartości na zarządzanie zmianą. Według A Stachowicz-Stanusch wartości mogą pomóc w trakcie zarządzania zmianą na dwa sposoby (Stachowicz-Stanusch, 2007, s. 32):

- Dostarczają stałych punktów, gdy wszystko się zmienia,
- Są źródłem organizacyjnych aspiracji, które inspirują pracowników do dążenia do sukcesu.

Potwierdzają to również nasze obserwacje. Z jednej strony w warunkach zmian liderzy często odwołują się do wartości. Z drugiej strony w sytuacjach stresowych dla organizacji pracownicy przejawiają zachowania pierwotne zbliżone do kultury swoich społeczności i narodów. Jest to częściowe potwierdzenie tezy, że kultura organizacji jest zdeteminowana przez kulturę narodową.

2. Studium przypadku ZPW w przedsiębiorstwie produkcyjnym¹

Niewiele przedsiębiorstw może pochwalić się tak stabilną zyskownością w okresie kilkudziesięciu lat jak koncern Scania. Mimo wielu przełomowych chwil w życiu organizacji, tj. otwarcie zakładów produkcyjnych (Brazylia 1957, Holandia 1965, Argentyna 1976, Francja 1992, Polska 1993), połączenie (1969) i następnie rozłączenie (1995) z firmą SAAB, wejście na giełdę papierów wartościowych w Sztokholmie (1996), obrona przed przejęciem przez koncern Volvo (2000), obrona przed wrogim przejęciem przez koncern MAN (2006), przejęcie przez grupę Porsche – Volkswagen w latach (2008 – 2011) koncern Scania ostatni raz zanotował stratę w 1934 roku. Jak tego dokonano? Scania deklaruje, że

¹ Przygotowano na podstawie materiałów wewnętrznych przedsiębiorstwa.

bardziej skupia się na metodach niż rezultatach. Rezultaty mają być wynikiem efektywnego procesu i robienia właściwych rzeczy, a przyjęta filozofia przywództwa zakłada ciągle usprawnianie. Niniejszy rozdział to próba odpowiedzi na pytanie, co jest źródłem tak stabilnej zyskowności oraz niewątpliwej marki tej organizacji. Analizujemy system zarządzania oraz leżące u jego podstaw wartości z perspektywy polskiego zakładu produkcyjnego o rodowodzie socjalistycznym. Od momentu przejścia przez koncern Scania w roku 1993 kultura organizacyjna zakładu podlega procesowi przekształcania. Podkreślenia wymaga również fakt, że ze względu na krótkie serie produkcyjne w zakładzie występuje niski stopień zautomatyzowania procesu produkcyjnego, co prowadzi do wysokiego poziomu nakładu pracy ludzkiej. W takim środowisku poziom kultury organizacji i elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim jest bardzo istotnym elementem (Nogalski, Dunal, 2012a).

Do połowy lat 90-tych Scania była zarządzana według systemu nakazowo-rozdzielczego. Zadaniem kierownika było rozdzielenie pracy i egzekwowanie jej wykonania. Wtedy to naczelne kierownictwo Scanii z Leifem Ostling'iem (CEO) na czele zainteresowało się systemem produkcyjnym Toyoty. Zorganizowano wyjazd do fabryki Toyoty w Stanach Zjednoczonych, żeby zobaczyć jak Japończycy produkują samochody. Jakość procesu produkcyjnego oraz bardzo niski poziom defektów i kosztów napraw gwarancyjnych wywarł na kierownictwie Scanii tak duże wrażenie, że postanowili wdrożyć podobny system w Szwecji. Po uzyskaniu zgody Toyoty na wykorzystanie założeń i adaptację systemu rozpoczęto prace nad stworzeniem Systemu Produkcyjnego Scanii (dalej SPS, z ang. Scania Production System). Pracownicy Scanii mówią, że ich podróż z SPS zapoczątkowana w latach 90-tych trwa do dziś.

2.1. Filozofia zarządzania

Jak już powiedziano w latach 90-tych Scania zmieniła filozofię zarządzania z nakazowo-rozdzielczej w partycypacyjną.

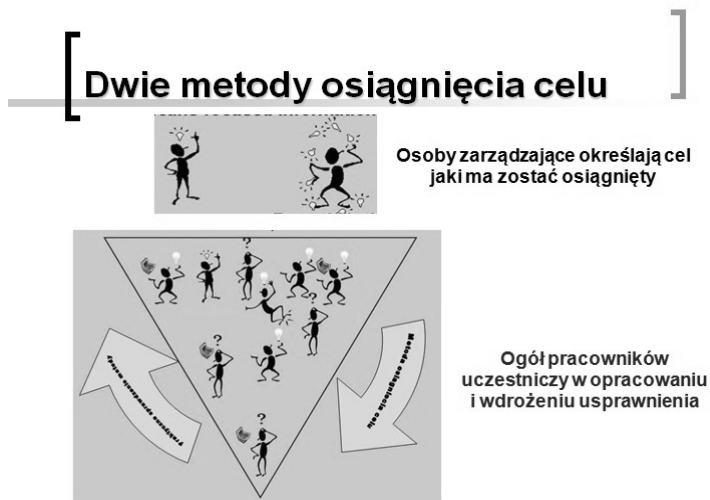
Rysunek 1. System nakazowo - rozdzielczy



Źródło: materiały wewnętrzne przedsiębiorstwa

W systemie nakazowo-rozdzielczym (rysunek 1) polecenia są przekazywane z góry hierarchii w dół. Występuje asymetria informacji. Osoby zarządzające są najlepiej poinformowane i to do nich należy zarówno planowanie pracy jak i opracowanie metod realizacji celów.

Rysunek 2. System partycypacyjny



Źródło: materiały wewnętrzne przedsiębiorstwa

W drugiej metodzie osiągnięcia celu (przedstawionej na rysunku 2) osoby zarządzające cały czas określają cel, który ma zostać osiągnięty. Praktyczne opracowanie metod realizacji celów pozostawione jest pracownikom, którzy najlepiej znają proces, który realizują, w tym swoje zadania. Osoby zarządzające wysokiego szczebla w Scanii podczas spotkań z autorami tego artykułu podkreślali, że umiejętność zarządzania w takim środowisku zależy w dużym stopniu od umiejętności zadawania właściwych pytań oraz stawiania sceny dla osób, których zadaniem jest na to pytanie odpowiedzieć. Sceną może być spotkanie w cztery oczy z szefem, na którym pracownik może się wykazać lub spotkanie w szerszym gronie pracowników, na którym może się pochwalić swoimi osiągnięciami. Zasadnicza różnica pomiędzy dwoma omówionymi metodami osiągania celu polega jednak na tym, że w systemie nakazowo-rozdzielczym szef musi być najlepszym specjalistą, który dokładnie wie, jakie zadania realizują jego podwładni, a w systemie partycypacyjnym takiej wiedzy mieć nie musi. Rola szefa ogranicza się do planowania, motywowania oraz koordynowania.

2.2. Filozofia wartości

Oddając część władzy w firmie pracownikom kierownictwo musi zapewnić platformę do komunikowania się. Spójność organizacji wymaga, żeby pracownicy wyznawali te same wartości, „mówili tym samym językiem”, a drobne decyzje podejmowane każdego dnia na różnych szczeblach organizacji szły w tym samym kierunku. W przypadku Scanii taką platformą jest System Produkcyjny Scania zilustrowany w formie domku.

Schemat domu ilustrujący System Produkcyjny Scanii (rys. 3) ma wartości w miejscu fundamentów. Wartości odzwierciedlają kulturę firmy oraz to, nad czym organizacja ciągle pracuje. „Po pierwsze klient”, „respekt dla indywidualności” oraz „eliminacja strat” stanowią całość. Każda z tych wartości jest tak samo ważna, ponieważ wszystkie stanowią fundament domu. Wartość pierwsza „po pierwsze klient” oznacza, że klient jest w centrum zainteresowania w codziennej pracy oraz podczas podejmowania decyzji. Wartość druga „respekt dla indywidualności” znaczy, że każdy pracownik jest szanowany przez menedżerów i współpracowników oraz ma wpływ na swoje otoczenie. Każdy ma możliwość rozwoju uzależnionego od indywidualnych uwarunkowań. Wartość trzecia „eliminowanie marnotrawstwa” oznacza, że organizacja zwiększa swoją konkurencyjność poprzez eliminowanie strat, np. pro-

blemów, z jakością, zakłóceń procesu, itp. Podkreślenia wymaga fakt, że podstawowym założeniem wszystkich prowadzonych działań, które oparte są na wartościach jest przywództwo. Zasady przywództwa w Scanii będą omówione w dalszej części artykułu.

Rysunek 3. Schemat domu ilustrujący System Produkcyjny Scanii



Źródło: materiały wewnętrzne przedsiębiorstwa

Wyznawane wspólne wartości (z ang. core values) są podstawą filozofii zarządzania, kultury organizacyjnej oraz zachowań biznesowych. Zasady (z ang. principles) definiowane są, jako „sposób myślenia”, metody (z ang. methods) definiowane są, jako sposób działania. Powyższy model stanowi ramy filozofii przywództwa. W Scanii przyjmuje się, że wartości są niezmiennie w czasie. Natomiast pomiędzy zasadami, metodami i rezultatami występuje sprzężenie zwrotne (patrz rysunek 4). Jeżeli rezultaty nie są satysfakcjonujące trzeba zmienić sposób działania, czyli metody i poczekać na efekt. Jeżeli efekt zmiany metod nie będzie satysfakcjonujący trzeba przemyśleć lub zmienić sposób myślenia, czyli zasady.

Rysunek 4. Model koncepcyjny zarządzania poprzez wartości



Źródło: materiały wewnętrzne przedsiębiorstwa

Wyznawane wartości i zasady działania nie są widoczne w codziennej pracy lub w kontaktach biznesowych. Model kotwicy i boi zaprezentowany na rysunku 5 obrazuje, że widoczne jest tylko to, co wystaje ponad poziom wody, tj. zachowania i sposób działania. Zasady, czyli sposób myślenia łączy wartości z metodami. W ten sposób ogranicza też pole akceptowalnych zachowań wyłącznie do długości łańcucha.

Rysunek 5. Model kotwicy i boi



Źródło: materiały wewnętrzne przedsiębiorstwa

2.3. Filozofia przywództwa

Scania, co dekadę podwaja wolumen produkcji. Uważa się, że taki wzrost wolumenu przy zachowaniu zyskowności jest konieczny, żeby utrzymać konkurencyjność w przyszłości. Z jednej strony organizacja ponosi coraz wyższe koszty materiałowe i operacyjne (wynagrodzenia, energia, inne). Z drugiej strony klienci nie akceptują podwyżek cen pro-

duktów, które skompensowałyby wzrost cen czynników produkcji. W jaki sposób w takich warunkach utrzymać zyskowność? Odpowiedzią Scanii na ten dylemat jest ciągły wzrost produktywności. To jest wyzwanie, jakie jest stawiane przed liderami na różnych poziomach hierarchii. Zasady przywództwa według Scanii:

- Pracuj indywidualnie, ale koordynuj międzywydziałowo – bierz odpowiedzialność.
- Pracuj z detalami, ale miej na uwadze kontekst.
- Działaj teraz, myśl długoterminowo.
- Buduj wiedzę poprzez ciągłe doskonalenie.
- Stymuluj zaangażowanie poprzez zaproszenie do działania.

2.4. Wdrażanie zmian kulturowych

Dotychczas omówiliśmy zasady zarządzania poprzez wartości obowiązujące w globalnym koncernie. W tym punkcie zaprezentujemy jak omówione zasady wykorzystywane są w procesie wdrażania zmian kulturowych. Koncern Scania rozwija się organicznie, nie mniej często zakłady produkcyjne budowane są na zasadzie przejęcia części pracowników lub parku maszynowego od innych firm. Wynika to głównie z chęci wykorzystania kompetencji pracowników. Tak też było w przypadku zakładu produkcyjnego zlokalizowanego w Polsce. Najważniejszym krokiem, który jest podejmowany przy wdrażaniu zmian kulturowych jest szkolenie załogi (na wszystkich szczeblach zarządzania) z języka angielskiego. Organizowane są warsztaty i szkolenia omawiające założenia systemu produkcyjnego Scania, gry symulacyjne, konsultanci działający, jako agenci zmian, cykliczne spotkania w ramach poszczególnych działów. W każdym zakładzie powoływana jest specjalna komórka do spraw systemu zarządzania. Najważniejszym jednak dowodem żywotności założeń Systemu Produkcyjnego Scanii jest fakt, że jest on punktem odniesienia podczas dyskusji w ramach zespołów zarządzających. Główną zasadą i zaletą Systemu Produkcyjnego Scanii jest to, że system budują i rozwijają wszyscy pracownicy Scanii. Dzięki temu jest on powszechnie uznawany, akceptowany i utożsamiany z organizacją.

Koncern Scania jest organizacją otwartą, która chętnie dzieli się swoimi doświadczeniami i wiedzą zdobytą podczas wdrażania systemu. Na pytanie, czy organizacja nie boi się, że jej zasady zostaną skopiowane i wykorzystane przez konkurencję, zarządzający odpowiadają, że kultu-

rę organizacji ciężko skopiować. Mówią, że sukces przychodzi wtedy, gdy robi się właściwe rzeczy we właściwy sposób.

2.5. Rytuały organizacyjne i kontrola społeczna

Atrybutem szwedzkiej kultury jest konsensus, który osiąga się poprzez dialog i wspólne spotkania. W badanej organizacji żartobliwie mówi się o nowej metodzie zarządzania, tj. zarządzanie przez spotkania, czyli MBM (ang. Management by meetings). Spotkania mają swoich właścicieli (osoby odpowiedzialne) i uczestników. Mogą być dzienne, tygodniowe, dwutygodniowe, miesięczne czy kwartalne. O randze pracownika świadczy to, na jakie spotkania jest zapraszany. Jako, że jest to zakład produkcyjny do rytuałów można zaliczyć uczestnictwo w dziennym spotkaniu produkcyjnym (ang. pulse meeting), w którym uczestniczy dyrekcja, kierownicy funkcyjni (produkcja, logistyka, inżynierowie, zakupy, czasami przedstawiciele innych działów administracyjnych) oraz inne osoby zainteresowane. Tematem przewodnim jest sytuacja na produkcji i status brakujących części.

Charakterystyczną cechą organizacji, którą obserwuje się podczas zwiedzania zakładu, jest wizualizacja. Na każdej linii produkcyjnej oraz w każdym dziale administracyjnym są wyznaczone miejsca z tablicami przedstawiającymi sytuację obecną, status, projektów, KPI oraz realizowane zadania. Z języka angielskiego nazywa się to visual planning. Szwedzi wierzą, że pracowników od szefa motywują bardziej współpracownicy. O sile tej kontroli społecznej przekonał się jeden z autorów artykułu zarządzającym kilkunastoosobowym działem w Scanii. Ta obserwacja jest zbieżna z badaniami Eltona Mayo, który w latach 1927-1932 badał stosunki pracy w zakładach Western Electric w Hawthorne. Rezultaty jego badań znane jako „efekt Hawthorne” wskazują, że człowiek jest istotą społeczną, pragnie takich stosunków w pracy, które przynoszą zadowolenie i w znacznie większym stopniu reaguje na naciśki współpracowników niż odgórną presję kierownictwa (Lachowski, 2012, s. 172).

2.6. Model wartości konkurujących

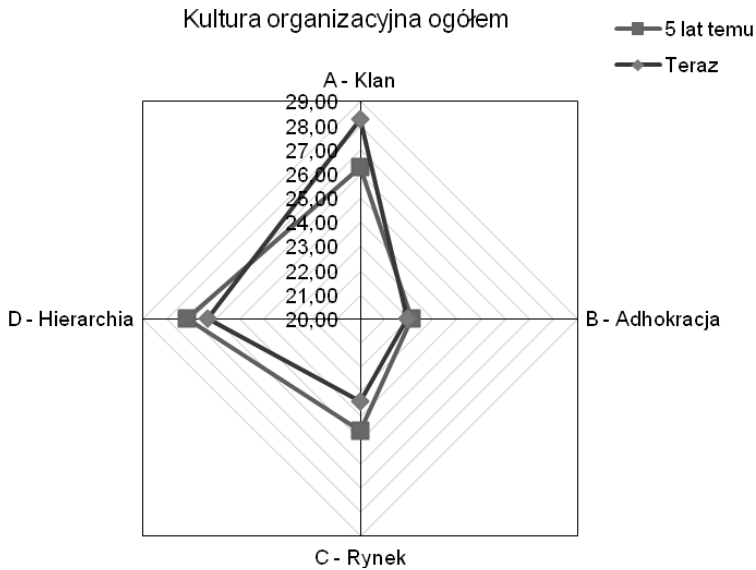
Jak wartości spajają organizację przekonaliśmy badając kulturę organizacyjną zakładu Scanii z wykorzystaniem modelu wartości konkurujących Camerona-Quinna². Badaniu ankietowemu poddano grupę 140

² Wyniki badań prezentowaliśmy w (Nogalski & Dunal, Paradoks przywództwa organizacyjnego i dynamiki organizacji w zakładzie produkcyjnym branży

pracowników, z około 700 osób zatrudnionych w PRU. Nie jest to grupa reprezentatywna ze względu na brak losowania, którego zaniechaliśmy biorąc pod uwagę koszty jego przeprowadzenia. Niemniej jednak uważamy, że ze względu na wysoką licznosc próby wnioski można próbować odnosić do całej organizacji. Badany zakład to organizacją o dość młodej kadrze, w której 29% pracowników nie przekroczyło 30 lat, 45% pracowników ma więcej niż 30 i mniej niż 45 lat, 26% pracowników ma więcej niż 45 lat w tym 1% więcej niż 60 lat. Przeważająca większość pracowników to mężczyźni (92% pracowników). Większość pracowników (65%) nie pracuje w zakładzie dłużej niż 5 lat, 19% pracowników pracuje dłużej niż 5 lat, ale krócej niż 10 lat. Dla 7% pracowników staż pracy przekroczył 15 lat. Niebieskie kołnierzyki (pracownicy produkcyjni) stanowią 77% zatrudnionych, białe kołnierzyki (pracownicy administracyjni) to 20% zatrudnionych. Kadra zarządzająca (dyrektorzy i kierownicy działów) to 3% zatrudnionych.

Kultura organizacyjna w badanej organizacji (patrz rysunek 8) ma wyraźną przewagę cech klanu oraz hierarchii. Jest to zgodne z profilem działalności przedsiębiorstwa, które nie konkuruje bezpośrednio na rynku a ma za zadanie produkować pojazdy według wytycznych od Spółki macierzystej. Jak już wspomniano do cech kultury klanu można zaliczyć pracę zespołową, uczestnictwo i konsensus, a do kultury hierarchii koordynację i organizowanie, sprawność działania poprzez formalne reguły. Zdaniem autora jest to połączenie cech szwedzkiej kultury reprezentowanej przez troskę o pracownika, lojalność i uczestnictwo oraz polskiego charakteru unikania niepewności, który objawia się w rozwiniętych procedurach. Trzeba wziąć pod uwagę dodatkowo fakt, że badana spółka to jednostka produkcyjna, która musi stosować standardy pracy. Na powyższym wykresie widzimy, że można zaobserwować pewne tendencje w zmianie kultury tej organizacji. Nie jest to jednak temat tego artykułu.

Rysunek 6. Kultura organizacyjna badanej próby - model Camerona - Quinna



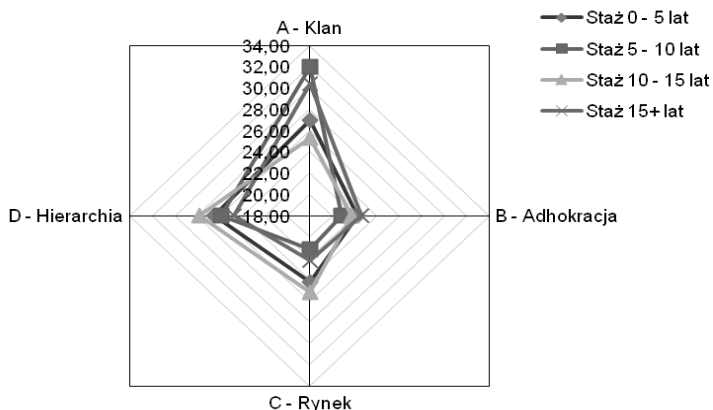
Źródło: opracowanie własne

Kultura organizacyjna osób nowozatrudnionych jest bardzo zbieżna z kulturą całej firmy. Wynika to z faktu, że organizacja cechuje się silną kulturą, o wysokiej zdolności absorpcji. Można postawić tezę, że kultura tej organizacji jest systemem autopojetycznym. Może to utrudniać proces wprowadzania zmian kulturowo-organizacyjnych.

Pracownicy o dłuższym stażu pracy (5 – 10 lat) czują się bardziej zasymilowani z firmą w porównaniu do nowozatrudnionych (5 – 10 lat). Objawia się to wysokim wskaźnikiem kultury klanu. Kultura badanej organizacji jest spójna ze względu na wiek. Jest to kolejny argument za siłą tej kultury oraz zdolnością absorpcji. Niemniej jednak można zauważyć, że pracownicy młodzi w wieku do 30 lat są minimalnie bardziej nastawieni na rynek i konkurencyjność. Pracownicy w wieku 30 – 45 lat bardziej cenią wartości kultury klanu, która daje im poczucie bezpieczeństwa.

Rysunek 7. Kultura organizacyjna badanej próby – wg stażu pracy

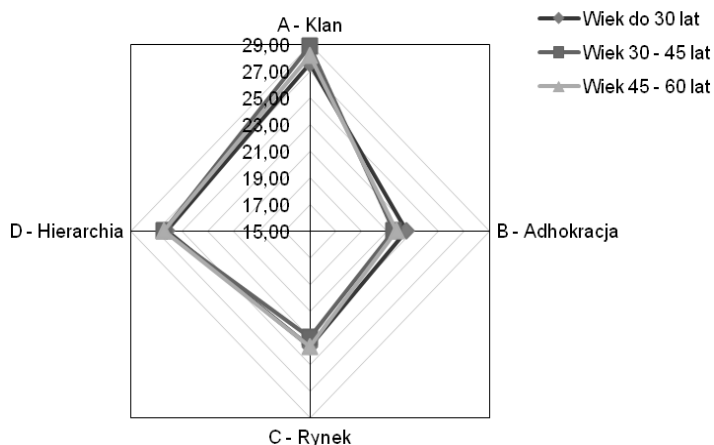
Kultura organizacyjna pracowników ze względu na staż pracy



Źródło: opracowanie własne

Rysunek 8. Kultura organizacyjna badanej próby – wg wieku

Kultura organizacyjna pracowników ze względu na wiek



Źródło: opracowanie własne

Uważamy, że siła kultury badanej organizacji w dużej mierze wynika z trzech czynników, tj. wartości, przywództwa i wysokiego poziomu zaufania wobec klientów, dostawców i pracowników. Zaufanie wobec dostawców przejawia się poprzez brak formalizmu przy podpisywaniu umów (jedna strona A4 z deklaracją współpracy bez przewidywania kar umownych) (Nogalski & Dunal, Paradoks przywództwa organizacyjnego i dynamiki organizacji w zakładzie produkcyjnym branży

motoryzacyjnej, 2012) lub poprzez brak 100% weryfikacji ilości przyjmowanych części przy przyjmowaniu dostaw (co wiąże się z niskimi kosztami transakcyjnymi – niskie koszty kontroli). Zaufanie i szacunek wobec pracowników organizacja okazuje, kiedy zmieniając pracownikowi stanowisko utrzymuje jego przywileje (poziom wynagrodzenia, samochód służbowy, inne) nawet, jeżeli nie przysługiwałoby mu na nowym stanowisku.

O tym, że wartości Scanii nie pozostają jedynie w sferze deklaracji przekonał się pod koniec pisania tego artykułu, tj. w czerwcu 2012 roku. W tym czasie organizacja przechodziła kryzys w związku ze znaczącym spadkiem zamówień. Ogłoszono, że zwolnionych zostanie 142 osoby, co stanowi około 20% załogi. Zarząd przygotowywał się jednak to tej sytuacji od kilku miesięcy. Organizowano cotygodniowe spotkania dotyczące bieżącej sytuacji z zamówieniami. Podjęto próbę realizowania innych projektów, żeby utrzymać załogę. Przeprowadzono analizę kompetencji pracowników, żeby zatrzymać najlepszych. W tym trudnym dla organizacji czasie kadra menedżerska odwoływała się do 2 z 3 organizacyjnych wartości, tj. po pierwsze klient, ale również respekt dla indywidualności. Dla kierowników pierwszego szczebla zorganizowano szkolenia dotyczące trudnych rozmów z pracownikami, żeby pomóc im przejść przez chyba jeden z najtrudniejszych emocjonalnie momentów w pracy kierowniczej, czyli zwalnianie pracowników, z często ciężką sytuacją materialną lub rodzinną. Z drugiej strony dla pracowników przygotowano kilka pakietów przewidujących większe korzyści niż wynikałoby to z ustawy o zwolnieniach grupowych. W lokalnej społeczności zostało to odebrane bardzo pozytywnie, jako wyraz szacunku wobec pracowników, z którymi organizacja musi się rozstać z powodów obiektywnych.

Zakończenie

W maju 2012 roku Artur Dunal (współautor tego artykułu) miał przyjemność występować w roli eksperta w jednym z paneli dyskusyjnych zorganizowanych przez miesięcznik Forbes z okazji konkursu na dyrektora finansowego roku 2011 w Poznaniu. Dyskusja dotyczyła roli CFO w turbulentnym otoczeniu. Wszelkie próby odwoływania się do zarządzania poprzez wartości w dyskusji spotykały się z niezrozumieniem przez adwersarzy – dyrektorów finansowych w polskich firmach. Konkluzja jaką wyciągnęliśmy z tego spotkania była taka, że polski biz-

nes nie dojrzał jeszcze do dyskusji o wartościach. Dla zarządzających ważniejszy jest cel (rozumiany, jako „szybki zysk”) niż droga (odwrotnie niż to wynika w zarządzaniu poprzez wartości). Mając tę refleksję w pamięci dedykujemy nasz artykuł menedżerom i właścicielom firm. Jesteśmy pewni, że zarządzając poprzez wartości będą budowali długoterminową wartość swoich firm w zgodzie zarówno z samym sobą jak i pozostałymi interesariuszami. Z drugiej strony wierzymy, że jak wskazuje prof. Leszek Pawłowicz, we współczesnym świecie biznesu, zarządzanie przez wartości może stać się antidotum na pogłębiający się kryzys zaufania na rynkach finansowych, korporacyjne skandale ostatnich lat, wszechobecny hazard moralny oparty na niepohamowanej chciwości, prywatyzacji korzyści i transferze ryzyka niepowodzeń na podatników i społeczeństwo [Lachowski, 2012, s. 346]

Literatura

1. Drucker, P. F. (2009). *Praktyka zarządzania*, Wydawnictwo MT Biznes Sp. z o.o.
2. Fryzeł, B. (2005) *Kultura korporacyjna. Poglądy, teorie, zarządzanie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
3. Herman, A. (2011, 12.08). Pobrano 07.02. 2012 z lokalizacji <http://www.valuecomesfirst.pl/management-by-values/>
4. Hofstede, G., Hofstede, G. J. (2007) *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu (wyd. Wydanie II zmienione)*, (M. Durska, Tłum.) Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
5. Kostera, M. (2010) *Organizacje i archetypy*, Wyd. Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa.
6. Kostera, M., Hatch, M. J., Koźmiński, A. K. (2010) *Trzy oblicza przywództwa. Menedżer - artysta – kapłan*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
7. Lachowski, S. (2012) *Droga ważniejsza niż cel. Wartości w życiu i biznesie*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa.
8. Nogalski, B., Dunal, A. (2012) *Kultura organizacyjna - przedstawienie koncepcji*, w: Kardas J. S., *Przeobrażenia i wsparcie procesów zarządzania ludźmi*, Studio Emka, Warszawa.
9. Nogalski, B., Dunal, A. (2012a) *Paradoks przywództwa organizacyjnego i dynamiki organizacji w zakładzie produkcyjnym branży motoryzacyjnej. Organizacja i kierowanie*.

10. Sikorski, C. (2009) *Kształtowanie kultury organizacyjnej: filozofia, strategie, metody*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
11. Stachowicz-Stanusch, A. (2004) *Zarządzanie poprzez wartości. Perspektywa rozwoju współczesnego przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.
12. Stachowicz-Stanusch A. (2007) *Potęga wartości: Jak zbudować nieśmiertelną firmę*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
13. Sułkowski, Ł. (2002) *Kulturowa zmienność organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
14. Zbiegień-Maciąg, L. (2005) *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Streszczenie

Artykuł składa się z dwóch części. W części pierwszej przedstawiamy kategorię wartości z perspektywy nauki o organizacji i zarządzaniu począwszy od Eltona Mayo i efektu Hawthorne oraz koncepcji kultury według Geerta Hofstede. Prezentujemy rozumienie wartości w literaturze polskiej na podstawie publikacji Cz. Sikorskiego, L. Zbiegień-Maciąg, Ł. Sułkowskiego oraz A. Stachowicz-Stanusch oraz innych badaczy. W części drugiej prezentujemy studium przypadku zarządzania poprzez wartości w przedsiębiorstwie produkcyjnym na podstawie autorskich badań Artura Dunala. W rozważaniach skupiamy się na wpływie wartości na proces zmiany kulturowej. Część jakościowa badań zawiera opis przedsiębiorstwa i systemu zarządzania, omówienie rytuałów organizacyjnych i procesu wdrażania zmian kulturowych. Część statystyczna to przedstawienie badań kultury organizacyjnej z wykorzystaniem modelu wartości konkurujących Cameron - Quinna. Na zakończenie przedstawiamy nasze refleksje na temat drogi, jaką mają do pokonania polscy menedżerowie, żeby docenić wartości w biznesie.

Słowa kluczowe

wartości, zmiana, kultura organizacyjna

Managing by values in culture change process. Production company case study (Summary)

The article consists of two chapters. First chapter presents of values from organizational theory perspective, starting with Elton Mayo and Hawthorne effect and Geert Hofstede culture theory. Then we focus on values in Polish literature, studying Cz. Sikorski, L. Zbiegień-Maciąg, Ł. Sułkowski, A. Stachowicz-Stanusch and other. Second chapter includes Management by Values case study in production company basing on Artur Dunal's research. We try to answer a question – How values affect culture change management. Qualitative

analysis includes description of the company, its management system, organizational rituals and so far culture change journey. Quantitative analysis comprises research on organizational culture using Cameron – Quinn competing values framework. Summary presents our reflections on journey that Polish business is to do to appreciate managing by values.

Keywords

values, change, organizational culture