

Andrzej Stańda

Akademia Ekonomiczna w Poznaniu

KULTUROWE UWARUNKOWANIA SKUTECZNOŚCI PROCESU ZMIAN. STUDIUM PRZYPADKU FIRMY X

1. Wstęp

Gospodarka globalna i właściwe jej mechanizmy rynkowe oparte na wiedzy i szybkości działania otwierają przez przedsiębiorstwami ogromne możliwości, ale jednocześnie stwarzają zawirowania graniczące z chaosem. Wywołuje to konieczność rozwinięcia szczególnej kompetencji zarządczej, jaką jest zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach ciągłej zmiany. Uznaje się wręcz, że zarządzanie zmianą jest kluczową kompetencją współczesnego menedżera. Przy wysokim ryzyku, jakie towarzyszy dzisiejszemu biznesowi, przedsiębiorstwa muszą intensywnie poszukiwać sposobów zmian metod zarządzania, by zapewnić sprawność swej działalności. Kierownictwo firm realizujących różne procesy zmian zdaje sobie doskonale sprawę z tego, że kluczowym problemem, przed którym staje, jest właściwe zarządzania zasobami ludzkimi, w ramach którego kultura organizacyjna tworzy, przez właściwe jej wartości i normy zachowań, podstawy racjonalizacji działań. Powstaje zatem pytanie badawcze: jaka jest rola kultury organizacyjnej w uzyskiwaniu pożądanej skuteczności procesu zmian? Odpowiedź na to pytanie wyznacza cel opracowania, jakim jest wykazanie znaczenia kultury organizacyjnej w osiągnięciu pożądanej skuteczności procesu zmian. Ograniczone ramy opracowania zawęziły jego zakres do syntetycznego zaprezentowania uwarunkowań metodycznych i szerszego przedstawienia przypadku studyjnego.

2. Dylematy wyboru metody wprowadzania zmiany

Większość przedsiębiorstw zorganizowanych w sposób tradycyjny zdaje sobie sprawę z tego, że akceptacja zmian to dla nich kwestia „zmiana albo śmierć”. Niestety, okazuje się, że zmiana to niezwykle trudne zadanie i niewiele jest przedsiębiorstw, które sobie z nim radzą. Podejmują różne działania, jak wprowadzanie nowych technologii, *lean management*, *lean production*, outsourcing, zmiana struktury organizacyjnej, restrukturyzacja zatrudnienia czy zmiana kultury organizacyj-

nej. Praktyka jednak pokazuje, że efekty w wielu przedsiębiorstwach są wysoce niezadowolające [Carr, Hard, Trahan 1998, s. 192-194]. Źródła niepowodzeń najczęściej biorą się stąd, że przedsiębiorstwa przeprowadzają zmiany zbyt szybko, ulegając różnym modom pojawiającym się na „rynku koncepcji zmian”. Często realizowane zmiany pełne są sprzeczności. Tak więc wiele uzasadnionych inicjatyw zmian zamiast pozytywnych efektów przynosi straty zarówno społeczne, jak i ekonomiczne, a skonfundowani menedżerowie gubią się w tych w procesach.

Dotychczasowy dorobek teoretyczny i doświadczenia praktyków zarządzania zmianą wskazują na dwie generalne metody wdrażania zmian. Są to [Beer, Nohria 2003]:

- 1) koncepcja technokratyczna (teoria E) – dotycząca zmian opartych na wartościach ekonomicznych (zysk, wartość rynkowa firmy),
- 2) koncepcja humanistyczna (teoria O) – skupiająca się na zmianach opartych na potencjale organizacyjnym firmy, który obejmuje takie czynniki, jak umiejętności pracowników, wiedza i kultura organizacyjna.

Wyraźnie należy stwierdzić, że obie koncepcje mają swoje uzasadnienie – zarówno poznawcze, jak i aplikacyjne, każda z nich pozwala osiągnąć określone rezultaty.

Koncepcja twarda, technokratyczna zawiera w sobie strategię zmian zakładającą, że jedynym miernikiem sukcesu firmy jest jej zyskowność i wartość rynkowa. Dlatego też programy zmian oparte na tej filozofii obejmują przede wszystkim różnorodny program ekonomicznych rozwiązań, silną redukcję zatrudnienia, ograniczanie skali i zakresu działalności czy głęboką restrukturyzację. Menedżerowie preferujący tę koncepcję uznają, że zarządzanie zmianami powinno się odbywać przez odgórne sterowanie tym procesem. Cele procesu zmian są określane przez kierownictwo naczelne, przy akceptującym udziale pozostałej kadry kierowniczej i bez konsultacji z załogą. Procesy zmian są skierowane na przebudowę twardych wyróżników systemu zarządzania, jakimi są strategia i struktura organizacji. Logika zmian oparta jest na jasnym, kompleksowym planie działania, pozwalającym zogniskować wokół niego uczestników organizacji i jej interesariuszy zewnętrznych. Motywacja jest oparta głównie na bodźcach materialnych. Zarówno konceptualizacja, jak i wdrożenie zmian wspomagane jest wynajętymi konsultantami, którzy mają za zadanie znalezienie nowych sposobów działalności firmy i pokierowanie procesem zmian.

Koncepcja miękka, humanistyczna opiera się na założeniu, że dla skuteczności procesu zmian liczy się przede wszystkim rozwijanie kultury organizacyjnej i potencjału kadrowego. Pracownicy firmy, poprzez aktywne uczestnictwo w zmianach, podnoszą swoje kwalifikacje, kreują sprzężenie zwrotne i zdobywają nową wiedzę i umiejętności przy wprowadzaniu kolejnych zmian. Zwolennicy tej koncepcji uważają, że podnoszenie wartości rynkowej jest obiektywną powinnością zarządu, ale właściwą drogą do jej osiągnięcia jest zmiana postawy wszystkich interesariuszy wewnętrznych – zarządu, związków zawodowych i pracowników. Przewodzenie zmianami oparte jest zatem na szerokim uczestnictwie pracowników, emocjonalnie zaangażowanych w poprawę wyników firmy. Kluczową kwestią jest kształtowanie kultury organizacyjnej, zachowań oraz postaw pracowni-

ków. Procesy zmian mają charakter ewolucyjny, zmiany są prawie w naturalny sposób kierowane przez lokalnych liderów. System motywacji jest oparty na wynagradzaniu uzależnionym od umiejętności, a częstą praktyką jest gwarancja udziału w zyskach. W procesach zmian realizowanych według tej koncepcji konsultanci odgrywają znacznie mniejszą rolę, kierują procesem konsultacji i wsparcia w rozwiązywaniu kluczowych problemów, kierują procesem uczenia się organizacji, zmierzającym do zmiany kultury organizacyjnej.

Oczywiście praktyka zarządzania zmianami wymaga, by strategia zmian łączyła w sobie elementy obu koncepcji. Jednoczesne realizowanie obu koncepcji wymaga odpowiedniego przygotowania, bo może ono przynieść uwydatnienie wad tych koncepcji. Naturalnym sposobem łączenia obu koncepcji jest sukcesywne wdrażanie elementów każdej z nich.

Podany poniżej przykład planowanej zmiany jest oparty na koncepcji miękkiej, rozwijającej kulturę organizacyjną i potencjału kadrowego, co ma uzasadnienie w zidentyfikowanych przyczynach osłabienia rozwoju biznesowego badanego przedsiębiorstwa.

3. Określenie problemu

Przedsiębiorstwo X jest czołową firmą sektora, którego pozycja była ugruntowana i niezagrożona do 2003 r. Jednak od ponad dwóch lat jest w sytuacji kryzysowej, której pogłębienie może doprowadzić do jego marginalizacji na rynku krajowym i sprowadzenia do roli niszowego wykonawcy dla największych graczy europejskich lub azjatyckich. Kryzys ten nie jest związany ze spadkiem ilościowym. Wynika głównie ze stylu zarządzania, który przejawia się w niczym nieuzasadnionym umacnianiu pozycji wyższej kadry menedżerskiej i jednoczesnym obniżaniu samodzielności decyzyjnej na szczeblach średnim i niższych. Struktura firmy jest silnie zhierarchizowana, znaczenie szczebla średniego i niższego zmarginalizowano do absolutnego minimum. Znaczenie pracownika fizycznego pomijane jest praktycznie na wszystkich szczeblach. Taka sytuacja doprowadziła do spadku wydajności i konkurencyjności wyrobów, oraz, co najważniejsze, do utraty części wykwalifikowanej kadry inżynierów, operatorów maszyn, pracowników administracji. Pomimo osiągnięcia wskaźników pośrednich produkcji (efektywności, braków wewnętrznych, wykorzystania budżetu itp.), doskonałej technologii, wiedzy i doświadczenia pracowników odpowiedzialnych za rozwój oraz potencjału firmy jako całości uznano, że końcowe efekty finansowe firmy są wysoce niezadowolające.

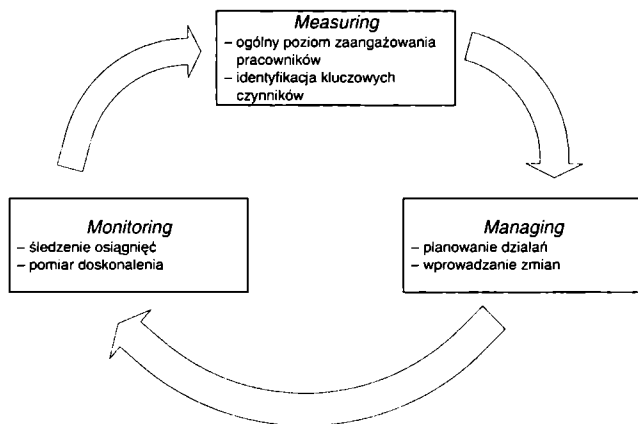
Podsumowując, największym problemem firmy jest obecnie spadek udziałów na rynku, zmniejszone przychody (zysk netto) z tytułu sprzedaży na skutek nieprawidłowego funkcjonowania firmy (brak decyzyjności, przerzucanie odpowiedzialności, nieustające zmiany planów produkcji, nieterminowe uruchomienia na skutek zmian budżetowych projektów, biurokracja itp.) oraz ogólnego niezadowolenia pracowników niższego szczebla z warunków pracy i płacy (w tym również przedmiotowego, a nie podmiotowego traktowania zasobów ludzkich).

Biorąc pod uwagę opisany stan, kierownictwo firmy podjęło decyzję o konieczności przeprowadzenia badań opinii pracowniczej w celu określenia przyczyn zaistniałej sytuacji, a przede wszystkim znalezienia skutecznego sposobu jej naprawy.

4. Stan i sytuacja wyjściowa procesu zmian w badanym przedsiębiorstwie

Dla stwierdzenia faktycznych przyczyn złej kondycji finansowej i społecznej firmy wykonano badania satysfakcji i zaangażowania pracowników, stosując metodologię TRI*M [CEO 2005]. Jest to badanie służące zarządzaniu satysfakcją i motywacją pracowników (3xM, czyli *measuring, managing, monitoring*). Jest to standardowa miara, odzwierciedlająca poziom ogólnej satysfakcji pracowników w firmie. Indeks może przybierać wartość od -65 do +135 punktów. Uwzględnia także poziom motywacji i lojalności. Charakteryzuje się ona trzema podstawowymi cechami: jednoliczbowym wskaźnikiem, pokazuje stopień zaangażowania pracowników, umożliwia porównywanie wyników wewnątrz organizacji, jak również odnoszenie ich do zewnętrznej bazy danych. Schemat postępowania przy analizie TRI*M pokazano na rys. 1.

TNS TRI*M: Mierz, Modyfikuj i Monitoruj



Rys. 1. Postępowanie metodyczne mierzenia indeksu TRI*M

Źródło: [CEO 2005].

Podstawowym celem projektu było poznanie opinii i postaw pracowników firmy. Za pomocą metodologii TRI*M poddano badaniu takie sfery, jak: polityka kadrowa i rozwój, komunikacja wewnątrz firmy, relacja bezpośredni przełożony – podwładny, kadra zarządzająca (zarząd i dyrektorzy), warunki pracy, nagradzanie i uznanie, wizerunek firmy, fundusz socjalny. Celami szczegółowymi były: rozpoznanie aktualnej sytuacji społecznej w firmie, określenie obecnych postaw i opinii pracowników, diagnoza rozbieżności między aktualnymi postawami pracowni-

ków a postawami pożądanymi, ocena kluczowych obszarów problemowych i dysfunkcji organizacyjnych, ocena współpracy z przełożonymi oraz ocena przełożonych, określenie stopnia zadowolenia pracowników (wyznaczenie obszarów krytycznych, które warunkują satysfakcję) oraz wyznaczenie sposobów najlepszego motywowania pracowników, zdefiniowanie działań, które wpłyną na wzrost efektywności pracy, zadowolenia pracowników, usprawnią komunikację i pomogą w lepszym zarządzaniu zasobami ludzkimi.

Wyniki badań wygenerowały mapę problemów kluczowych o krytycznym wpływie na funkcjonowanie firmy. Indeks TRI*M dla firmy okazał się bardzo niski i zdecydowanie odbiegający od odpowiadających mu wartości nie tylko europejskich, ale również polskich firm o podobnym zatrudnieniu i strukturze pracowniczej.

Wśród analizowanych grup pracowników stwierdzono, iż szczególnie słabo zaangażowani w działalność firmy są pracownicy fizyczni. Pracownicy umysłowi okazali się, co prawda, stosunkowo silnie zaangażowani w pracę w firmie, choć wartość indeksu wskazuje, że również w ich przypadku poziom zaangażowania powinien być wyższy. Indeks spada również wraz z rosnącym stażem pracy, co jest o tyle niepokojące, że grozi odejściem wykwalifikowanej kadry z firmy. Jeśli porówna się indeks zaangażowania pracowników w firmie, którego wartość wynosi 32 punkty z wynikami zaangażowania pracowników w firmach Europy Centralnej, w których ten sam indeks ma wartość 49, to okaże się, że firma znajduje się wśród 10% firm o najniższym indeksie. Indeks wskazuje, iż sytuację w firmie należy możliwie szybko poprawić. Brak zmiany może oznaczać pogorszenie sytuacji ekonomicznej firmy i możliwość narastania sytuacji kryzysowej.

5. Identyfikacja kultury organizacyjnej

Analiza szczegółowych wyników pozwoliła na następującą konkluzję: czynnikiem warunkującym procesy zmian jest czynnik kultury organizacyjnej. Podjęto więc decyzję o koniecznej identyfikacji kultury organizacyjnej. Do badań przyjęto koncepcję modelu wartości konkurujących Camerona-Quinna. Podstawę koncepcji stanowi wyróżnienie czterech typów organizacji bazujących na właściwych im systemach kulturowych [Cameron, Quinn 2003]: organizacja kultury hierarchii, organizacja kultury rynku, organizacja kultury klanu i organizacja kultury adhokracji.

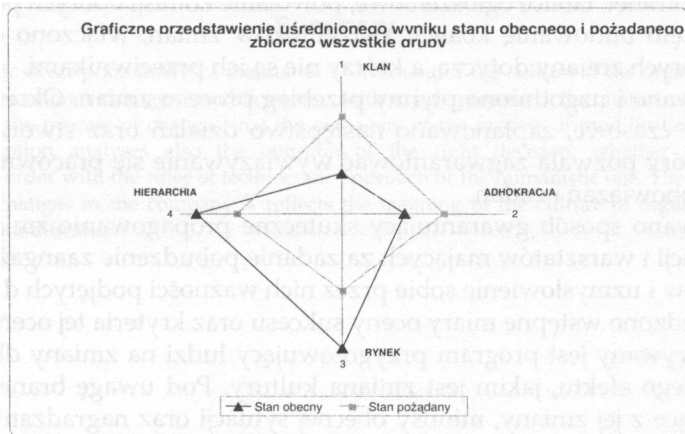
Projektowanie i wdrażanie programu zmiany kultury organizacyjnej przeprowadzono, realizując pięcioletni proces, którego celem były zwiększenie zaangażowania i minimalizacja oporu wobec zmian.

Pierwszym etapem wdrażania pożądanej kultury organizacyjnej było osiągnięcie wspólnego stanowiska w sprawie stanu obecnego. Do osiągnięcia celu na tym etapie wybrana została grupa poddana badaniu, złożona z członków kierownictwa wyższego i średniego szczebla oraz pracowników mogących ocenić całościowo kulturę organizacji. Poniżej przedstawiono uśrednione wyniki badania.

Uśredniony wynik przedstawiony na wykresie jest zbliżony do uzyskanego przez pracowników umysłowych. Wyniki badania kultury organizacyjnej odpowiadają też oczekiwaniom kadry kierowniczej średnich i niższych szczebli zarządzania.

Podjęte działania mają na celu zmianę obecnej kultury zdominowanej przez układ hierarchiczny na nową, pożądaną. Docelowo ma się ona charakteryzować dominacją stylu zorientowanego na rynek oraz działaniem samosteregujących zespołów zadaniowych powoływanych w celu rozwiązywania konkretnych problemów i wykonywania konkretnych zadań (kultura adhokracji) [Stańda 2005]. Nowa kultura w założeniach ma być elastyczna i w zależności od jednostki organizacyjnej przedsiębiorstwa mają w niej dominować parametry właściwej kultury. Dla wydziałów produkcyjnych oraz serwisu powinien być to „mix”, w którym zdecydowaną przewagę ma odgrywać kultura adhokracji i klanu z elementami hierarchii (w stopniu umożliwiającym sprawne zarządzanie i kierowanie zespołami ludzkimi). Wydziały techniczne, biura eksportu, importu, sprzedaży krajowej, marketing strategiczny, kontrola finansowa mają cechować się przede wszystkim kulturą zorientowaną na klienta i jego potrzeby, z widocznymi elementami kultury adhokracji.

Stan obecny	Stan pożądaný		
11,74	28,58	1	KLAN
15,33	24,84	2	ADHOKRACJA
38,87	22,38	3	RYNEK
35,72	25,90	4	HIERARCHIA



Rys. 2. Wyniki badania stanu kultury organizacyjnej

Źródło: badania własne.

Drugim etapem było osiągnięcie wspólnego stanowiska w sprawie stanu pożądanego. W tym celu powtórzono procedurę etapu pierwszego, koncentrując się na wynikach badania dotyczących stanu pożądanego. W trakcie dyskusji nad wynikami z udziałem osób biorących udział w opracowywaniu nowej strategii firmy postawiono kluczowe pytanie: jakie warunki należy spełnić, aby odnieść

sukces w najbliższej przyszłości określonej na przełom lat 2007/2008? Innymi pytaniami, na które szukano odpowiedzi były: czego oczekują klienci, czym różnimy się od konkurencji, co musimy zmienić, co poprawić, a co wzmocnić, aby odzyskać pozycję, aby ponownie stać się liderem? Odpowiedzi na te pytania pozwoliły na przejście do etapu trzeciego.

Trzecim etapem było stworzenie wspólnej wizji pożądanej i oczekiwanej kultury w celu wyjaśnienia i zidentyfikowania obszarów wymagających poprawy lub zmiany. Identyfikacja tych obszarów pozwoliła na wskazanie dziedzin wymagających szczególnego potraktowania. Z punktu widzenia dalszych prac projektowych nad zmianami powyższe ustalenia uznano za najważniejsze dla poprawnego zdefiniowania oczekiwań od pożądanej kultury i niezbędnych działań uznanych za strategiczne dla uzyskania sukcesu. Wyniki tego etapu, wraz z wynikami badania wyższej kadry kierowniczej w związku z uznaniem ich za materiał poufny, przedstawiono tylko zarządowi i zespołowi ds. strategii. Wynikiem tego etapu było opracowanie architektury pożądanej kultury organizacyjnej oraz obszarów działania dla jej uzyskania.

Czwartym etapem było precyzyjne określenie działań, jakie należy podjąć, aby wprowadzić pożądane zmiany. Na etapie tym wypracowano wstępny scenariusz działań wspomagających zmiany:

1. Postanowiono rozpowszechniać znaczenie drobnych sukcesów wynikających z rozpoczętych działań wśród całej załogi, wykorzystując dostępne narzędzia, takie jak: intranet, tablice ogłoszeniowe, powołanie komisji dobrych pomysłów.
2. Rozpoczęto budowanie koalicji zwolenników zmian, włączono do działania tych, których zmiany dotyczą, a którzy nie są ich przeciwnikami.
3. Opracowano i uzgodniono płynny przebieg procesu zmian. Określono wstępne ramy czasowe, zaplanowano następstwo działań oraz stworzono mechanizm, który pozwala zagwarantować wywiązywanie się pracowników z podjętych zobowiązań i zadań.
4. Opracowano sposób gwarantujący skuteczne propagowanie zmian oraz cykl prezentacji i warsztatów mających za zadanie pobudzenie zaangażowania pracowników i uzmysłowienie sobie przez nich ważności podjętych działań.
5. Wprowadzono wstępne miary oceny sukcesu oraz kryteria tej oceny.
6. Opracowywany jest program przygotowujący ludzi na zmiany dla uzyskania pożądanego efektu, jakim jest zmiana kultury. Pod uwagę brane są korzyści wynikające z jej zmiany, minusy obecnej sytuacji oraz nagradzanie zachowań zgodnych z pożądaną zmianą.
7. Wyjaśnienie przyczyny zmian. Pierwszym etapem tego kroku było przedstawienie wyników badań satysfakcji i zaangażowania pracowników. Kolejnym krokiem jest przedstawienie propozycji zmian i przyczyn ich wdrażania.
8. Uznano, że najważniejsze w całym procesie są ciągłość procesu zmiany i odzwierciedlanie tych działań – zmian we wszystkich aspektach działalności firmy, począwszy od selekcji pracowników, poprzez oceny, wynagrodzenia, nagrody, projektowanie, produkcję.

Etap piąty, aktualnie realizowany, będzie polegać na opracowaniu szczegółowego planu wdrożenia zmian. Etap ten, będący w fazie preparacji, jest przedmiotem prac grupy projektowej.

Przedstawiona powyżej praktyka zarządzania wskazuje na możliwości wykorzystania określonej koncepcji metodycznej (miękkiej) procesu zmian. Podstawą skuteczności jest przyjęcie założenia o kluczowym znaczeniu kultury organizacyjnej.

Literatura

- Beer M., Nohria N. (2003), *Skuteczne zarządzanie zmianą: sztuka balansowania między dwoma sprzecznościami*, „Harvard Business Review”, październik.
- Cameron K.S., Quinn R.E. (2003), *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana. Model wartości konkurujących*, Oficyna Wydawnicza, Kraków.
- Carr D.K., Hard K.J., Trahan W.J. (1998), *Zarządzanie procesem zmian*, PWN, Warszawa.
- CEO (2005), *Magazyn Kadry Zarządzającej*.
- Stańda A. (2005), *Model wartości konkurujących jako wyznacznik zmiany kulturowej w organizacji*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Przeobrażenia metod i praktyk zarządzania*, red. J. Skalik, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 1092, AE, Wrocław.

CULTURAL INFLUENCE IN THE EFFICIENCY OF THE PROCESS OF CHANGES. THE CASE STUDY OF THE COMPANY X

Summary

The scientific description analyses the matter of meaning of the culture of the organization in the process of organizational changes, modifications. Author has presented the matter of choosing the methodology of the process of changes that the managers of the process of modifications have to deal with the description analyses also the question of the right decision: whether to realize the modifications in order with the rules of technocratic approach or the humanistic one. The case study the real process of changes in the company X reflects the meaning of the culture of organization in the efficiency of the modification.