

# Alicja Sajkiewicz

---

## Projakościowa kultura zarządzania : wyzwania teorii i praktyka

---

Zarządzanie. Teoria i Praktyka nr 2, 21-36

---

2010

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach  
dozwolonego użytku.

**Alicja Sajkiewicz**

Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie

**PROJAKOŚCIOWA KULTURA ZARZĄDZANIA –  
WYZWANIA TEORII I PRAKTYKA*****Streszczenie***

*Współczesna kultura zarządzania organizacją ma znaczenie projakościowe. Kultura organizacji kreuje pozytywne zmiany w jakości procesów konkurencyjnej firmy. Wymaga od menedżerów zdolności do rozwiązywania problemów decyzyjnych z myślą o modelowym doskonaleniu organizacji wg europejskiego standardu kompleksowego zarządzania jakością.*

***Słowa kluczowe:** kultura organizacji, kultura zarządzania, kapitał ludzki, typologia kultur, doskonalenie organizacji, kompleksowe zarządzanie jakością, zmiany w kulturze organizacji.*

**1. Kultura kreatorem nowoczesnie zarządzanej organizacji**

Wartość i znaczenie firmy na rynku zależą od kultury, którą tworzą jej pracownicy, przede wszystkim ci, którzy kierują zespołami ludzkimi. Aby uczestnicy działalności firmy stawali się podmiotami kreacji kultury, powinni wykazywać się szczególnymi zdolnościami współdziałania i umiejętnościami strategicznego decydowania oraz wdrażania celowych zmian w organizacji.

Kultura organizacji obejmuje ważne i akceptowane przez pracowników wartości, chociaż nie zawsze przez nich uzewnętrzniane. Te wartości, to normy etyczne, praktykowane zwyczaje, postawy, zachowania, zakodowane w umysłach przekonania. Profesjonalne, perfekcyjne i konsekwentne rozwiązywanie problemów decyzyjnych, wynikających ze strategii rozwoju wysuwa się dzisiaj na pierwszy plan w zarządzaniu organizacją.

Współczesny nurt zarządzania organizacją i kierowania zespołami ludzkimi koncentruje się coraz bardziej na decyzjach i działaniach, wśród których kultura zajmuje określone, ważne miejsce. Kultura firmy to w efekcie nie tylko przyjemna w niej atmosfera, ale również kreatywność pracowników, efektywne procesy pracy i silniejsza konkurencyjność firmy. Odizolowana od kultury organizacji nowoczesna technika i technologia nie kształtują konkurencyjnej pozycji firmy i atmosfery, sprzyjającej integracji pracowników. Przeciwnie – mogą ich oddalać od siebie. Dlatego ewidentnie pozytywne znaczenie kultury w zarządzaniu organizacją spowodowało, że kultura staje się coraz częściej celem i jednocześnie obszarem strategicznych celów i decyzji zarządczych.

Kultura zarządzania i kierowania zespołami ludzkimi podnosi poziom jakości procesów w firmie poprzez profesjonalizację, orientację na racjonalizację kosztów, czasu ich przebiegu i sprawną obsługę klientów ku ich zadowoleniu. W systemie kultury nastawionej na wysoce efektywne systemy pracy kierownicy orientują się często na osiągnięcie wysokiej pozycji w hierarchii organizacyjnej, przy zachowaniu określonego dystansu w stosunkach z pracownikami. Współpraca odbywa się, ale w uporządkowanym proceduralnie systemie, co podkreśla się odpowiednim ubiorem, określonym kręgiem partnerów działania, wręcz rytualnym sposobem bycia oraz elastycznie różnicowanym wynagrodzeniem. Awanse podkreślają przywileje, które ceni się w firmie wysoko. Zachowanie jest zgodne z dobrymi manierami i poprawne w szczegółach. Znana i popularna w środowisku menedżerskim jest kultura organizacji odpowiadająca gwiazdom nastawionym na sukcesy.

Próby typologii kultur są przeważnie uproszczone, ponieważ trudno sprowadzać skomplikowany świat organizacji i kierowania ludźmi do jednolitych wzorców. Lepiej wyjaśniać kwestie związane z kulturą organizacji bardziej syntetycznie i w oparciu o analizę zachowań, a w przypadku kultury zarządzania procesami – stosowanych metod i instrumentów. Przy takim podejściu do przedmiotu tematu tego artykułu kluczowymi wyznacznikami kultury zarządzania są:

- 1) motywacja do pracy ukształtowana wartościami wyższego rzędu,
- 2) formy kontaktów zewnętrznych firmy,
- 3) nastawienie na jakość procesów kierowania i zadowolenie klientów,
- 4) właściwe reagowanie w porę na zmiany w otoczeniu,
- 5) postawy uczestników organizacji zaangażowane w celowe zmiany w organizacji,
- 6) wzajemny szacunek i współpraca,
- 7) znaczący zakres partycypacji pracowniczej,
- 8) sprawny system informacyjny i permanentna edukacja,
- 9) integracyjno-adaptacyjny styl kierowania.

Decyzje w kwestiach dotyczących zmian w kulturze są trudne i ryzykowne. Mogą je podejmować tylko menedżerowie najwyższej klasy, wyjątkowo profesjonalni, o wysokim ilorazie inteligencji. Swoim klimatem kultura organizacji

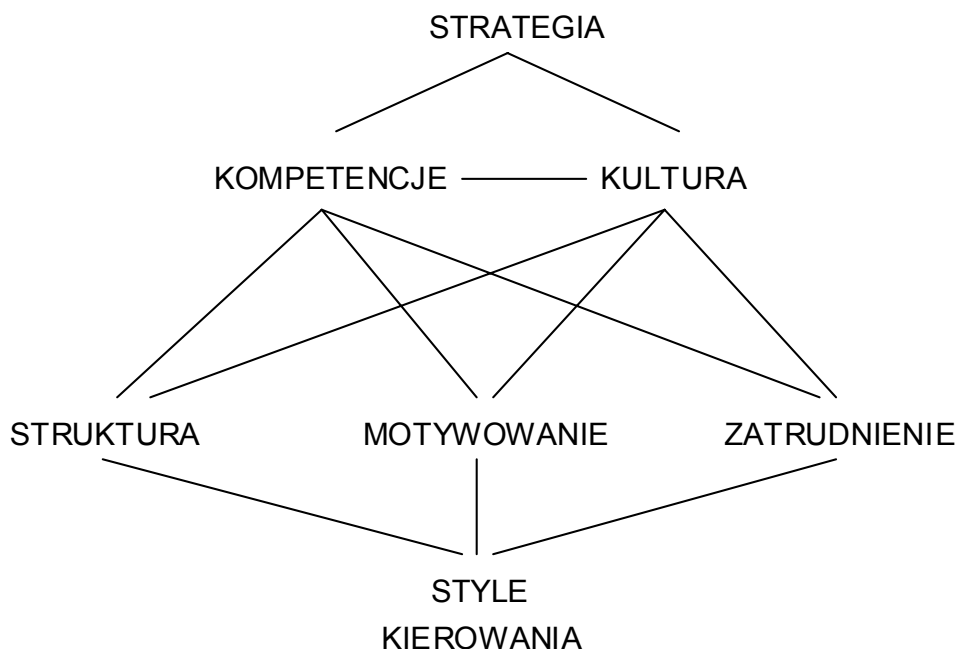
zorientowana na ukształtowanie kapitału ludzkiego jest tym, czym osobowość dla człowieka – wewnętrzną siłą, która jednoczy wokół celów i zadań oraz kierunkuje działania ludzi.

Kultura organizacji ma znaczenie strategiczne i jest interaktywna w stosunku do procesów realizowanych na kluczowych obszarach organizacji. Tymi Obszarami i procesami, jak widać na poniższym rysunku są:

- 1) Kompetencje i ich doskonalenie.
- 2) Nieskomplikowane struktury organizacyjne.
- 3) Motywowanie elastyczne i związane z wynikami pracy.
- 4) Zatrudnianie ludzi nie unikających zmian i uczenia się.

Styl kierowania – przywództwo w zespołowym dochodzeniu do celów i efektów.

**Rys. 1.** Miejsce kultury w organizacji i jej relacje z kluczowymi obszarami



Źródło: Opracowanie własne

Z badań kultury w dużych organizacjach transnarodowych, działających w Polsce jawi się obraz kultury organizacji z tendencją do globalizacji i konwergencji rozwiązań.<sup>1</sup> Nasuwa się wniosek, że uczestnicy organizacji postrzegają

<sup>1</sup> Autorka przeprowadziła je w 2007 r. wśród menedżerów 20 firm w tym: AT&T, Eastman Kodak, SGS/Thompson, Glaxo, Heineken, Motorola, Philips, Airlines KLM, Volvo.

firmę bardziej jako system organizacyjny, a nie społeczny. Preferują uniwersalne zasady kształtowania stosunków międzyludzkich. Są przekonani, że każdy pracownik jest „kowalem swego losu”. Oczekują przeważnie nagradzania pracowników pieniędzmi z uwagi na indywidualne wyniki. Chętnie angażują się w dodatkowe działania, wykraczające poza zakres określonych dla nich obowiązków. Doceniają autonomię pracy typu operacyjnego i krótkotrwałego. Jak również potrzebę tworzenia socjalnych warunków pracy. Nastawiają się na podejmowanie i odgrywanie określonej roli w strukturach organizacji.

Badani pracownicy wskazują jednakże mankamenty kultury zarządzania, ponieważ oczekują bardziej otwartej komunikacji wewnętrznej i sprawniejszego zasilania w informacje, poszerzenia zakresu zespołowej pracy, uelastycznienia struktur organizacyjnych, zaangażowania kierowników wyższych szczebli zarządzania, współdziałania pracowników rozmaitych ogniw organizacji, zmiany stylu kierowania z autokratycznego na doradczy

i uczestniczący, większego nacisku na kompetencje, przede wszystkim kadry kierowniczej.

W opinii badanych osób najmniejsze znaczenie dla kultury i jakości pracy ma różnorodność form działania, innowacyjnych procesów i zachowań, delegowanie w dół uprawnień decyzyjnych. Można zauważyć tendencję do niedoceniań kierowania przez cele, pozapłacowego motywowania, dobrych kontaktów zewnętrznych. Nie widać u kierownictwa firm świadomości potrzeby opracowania strategii zmian w kulturze.

Podobna diagnoza ujawnia luki w strategicznych decyzjach o zmianach w organizacji. Szczególnie krytyczne uwagi zostały sformułowane podczas badań przeprowadzonych w wielkopolskich przedsiębiorstwach z kapitałem Niemieckim<sup>2</sup>.

W sferze kultury organizacji mamy w Polsce sporo do zrobienia. Ukształtowany w przeszłości podział pracy w przedsiębiorstwach cechuje nadmierna szczeblowość, hierarchiczność. Utworzono zbyt dużo komórek funkcjonalnych, usztywniono procedury, rozdrobniono systemy pracy, utworzono wąskie specjalizacje. Przyznano pracownikom niewielką samodzielność działania, rozmyła się odpowiedzialność za wyniki pracy. Razi autokratyczne kierowanie, nieprawidłowe zasilanie informacyjne.

Budowanie struktur organizacyjnych sprzyjających dobremu klimatowi w firmach pokazują przykłady znanych mnie firm skandynawskich i holenderskich, znaczących w gospodarce rynkowej. Kierownictwo stanowi w nich fundament, na którym osadzono prostą organizację z kluczowymi obszarami wspomaganie procesów operacyjnych uznanych za decydujące dla obsługi klientów, tym samym dla marki firmy. Zarządzanie ma walor innowacyjności, ponieważ nie polega na stosowaniu sztywnych kanonów teorii i procedur prak-

---

<sup>2</sup> Anna Piekarczyk, *Ocena jakości zarządzania w przedsiębiorstwach z kapitałem niemieckim w Wielkopolsce*, rozprawa doktorska, promotor prof. zw. dr hab. Kazimierz Zimmewicz, autorka artykułu była recenzentem, Poznań 2007.

tykowanych w przeszłości. Widać, że najwyższe kierownictwo autentycznie schodzi z wysokiego piętra centralizacji decyzji na poziom rozwiązywania problemów społecznych, organizacji pracy i ekonomicznych.

Kierownicy działów operacyjnego frontu firm są szeroko dostępni dla klientów, nawiązując z nimi kontakty poprzez pracowników jednostek terenowych. Ważne są bezpośrednie kontakty i spotkania. Korzystając z pomocy konsultantów spoza przedsiębiorstw, podejmują i realizują zadania oraz bieżąco oceniają efekty. Zespoły pracowników przekazują sobie w trybie rotacyjnym zadania, co wspierają szkolenia w sferze poszerzenia profilu kompetencji. Wzrasta znaczenie i zapotrzebowanie na szerokoprofilowych specjalistów i zmienne role kierownicze.

Te spostrzeżenia nasuwają pytanie, czy w kulturze europejskich organizacji widać wpływ narodowych cech kultury?

Odpowiedź jest twierdząca. Szwedzkie struktury organizacyjne odzwierciedlają kulturę społeczeństwa racjonalnie myślącego kategoriami ekonomicznymi. Z kolei, obraz kultury zarządzania w Polsce częściowo potwierdza uznanie nas przez zagranicznych badaczy – profesora G. Hofstede – za indywidualistów nastawionych na własny sukces. Rodzime determinanty kultury nie powinny hamować, a wręcz przeciwnie skłaniać do doskonalenia kompetencji kierowniczych. Przykładowo uznanie Polaków za indywidualistów, nie uznających autorytetów uzasadniałoby treningi umiejętności pracy zespołowej i integrowania się z misją i strategią firm. Oznaczałoby to jednocześnie konieczność silniejszego angażowania się szefów w kreowanie i spełnianie wizji firmy, wspierania ciągłej edukacji, pracy z ludźmi opartej o system otwartej komunikacji. Podjęcie tych wyzwań przez kadre kierowniczą oznaczałoby praktycznie większe niż dotychczas tworzenie szans na rozwój kultury organizacji w kierunku pracowników wiedzy i projakościowego zarządzania zorientowanego na kapitał społeczny.

## **2. Rozwiązywanie problemu decyzyjnego zmian w kulturze**

Należałoby zachować ostrożność w diagnozowaniu, istniejącej w organizacji kultury. Słuszniejsza niż krytyka kultury jest, moim zdaniem, teza, że przy różnych uwarunkowaniach funkcjonowania organizacji jeden typ kultury sprawdza się lepiej, a inny gorzej. Badania wykazują, że procesy restrukturyzacyjne realizowane w praktyce przedsiębiorstw przy zastosowaniu TQM – metody kompleksowego zarządzania jakością powodujące redukcję zatrudnienia (downsizing) i próby reorganizacji procesów działania przy pomocy radykalnych zmian (reengineeringu) w praktyce nie udały się. Większość firm poniosła porażkę. Przyczyną niepowodzenia było to, że w olbrzymiej większości zabiegi restrukturyzacyjne były dokonywane obok albo wręcz wbrew istniejącej kulturze organizacji. Nie brano pod uwagę konieczności powiązania procesów restrukturyzacji z daną kulturą.

Wdrażanie zmian organizacyjnych tylko wtedy ma sens i jest efektywne, gdy zostało poprzedzone odpowiednim do nich przygotowaniem firmy i jej kadr lub gdy są one wprowadzane równocześnie z czynnościami wstępnymi, chociaż ta opcja jest dużo bardziej ryzykowna. W praktyce zmiany przeważnie wprowadza się niejako z zewnątrz przy wykorzystaniu opracowanych uprzednio procedur. Działanie takie skuteczne może się okazać jedynie przez przypadek. W większości wypadków, zmiany takie traktowane są jako "ciało obce" i wkrótce przez organizm firmy są one "wydalane" jako niepotrzebne i szkodliwe.

Jedynym słusznym sposobem wprowadzania w przedsiębiorstwach zmian strukturalnych, rokującym sukces jest wprowadzanie ich od wewnątrz, angażując uczestników organizacji do wypracowywania koncepcji i celów, bacząc, by włączać w procesy realizacji jak najwięcej członków organizacji. Procesy zmian powinny być zaprojektowane z określonymi etapami – od koncepcyjnych do wdrożeniowych i oceny prawidłowości wdrożenia.

Swoistym panaceum na pożądany kierunek przeobrażeń w kulturze organizacji, w efekcie zmian strukturalnych jest nie tylko zaangażowanie się uczestników organizacji, ale także ich współdziałanie na zasadzie zarządzania uczestniczącego. Zmiany w organizacji są efektywne, gdy wprowadzają je menedżerowie wraz z pracownikami. Praktycznie oznacza to, że pracownicy rozwiązują indywidualnie problemy diagnozowania bieżącej sytuacji w firmie przy użyciu określonych narzędzi (kwestionariuszy). Potem zespołowo ustalają wspólną diagnozę. Następnie pracownicy wypowiadają się jak ich zdaniem powinna wyglądać koncepcja docelowa. Wypracowują wspólną opinię na ten temat w zespołach. Współdziałanie jest niezbędną metodą pracy w diagnozowaniu i zmienianiu kultury organizacji.

Można sformułować zasady, którymi należałoby się kierować we wspólnym rozwiązywaniu problemów zmian w kulturze organizacji. Podstawową zasadą jest lojalność wobec firmy i poszanowanie dla indywidualnej pracy oraz doświadczenia pracowników. Niestety bardzo często zaraz po przeprowadzeniu wstępnej diagnozy stanu w sferze kultury organizacji powstaje zbyt pochopne przekonanie o niezbędności zmian. Należałoby w tym momencie zdecydowanie powstrzymać się od szybkiej realizacji wypracowanej koncepcji strukturalnych przeobrażeń organizacji. Istotne znaczenie mają odpowiedzi na pytania. Czy są potrzebne jeszcze korekty koncepcji i programu? Czy zapewniono wsparcie najwyższego kierownictwa i akceptację, a co najmniej neutralne stanowisko związków zawodowych? Może warto podjąć negocjacje? Aby dokonały się pomyślnie negocjacje konieczna jest po pierwsze, dobra wola obu stron, a po drugie możliwość uzyskania korzyści dla wszystkich ich uczestników.

Sytuacja braku poparcia najwyższego kierownictwa powoduje, że wszelkie wypracowane rozwiązania trafiają w próżnię i powodują frustrację osób, które się w takie działania zaangażowały. Mamy wtedy smutną pewność, że następnym razem osoby te odmówią lub niechętnie zgodzą się ponownie uczestniczyć w tego typu odpowiedzialnych działaniach. Negatywna postawa związków za-

wodowych wywołuje podobny skutek, szczególnie poprzez wywieranie presji na pracowników by nie uczestniczyli w negocjacjach.

Reasumując, ważnym etapem procesu zmian w organizacji jest przygotowanie tego procesu. Należy uzyskać jak najpełniejszy opis aktualnej sytuacji od jak największej liczby pracowników z różnych obszarów działalności firmy i szczebli organizacyjnych. Pluralizm i szerokie uczestnictwo w procesie negocjacyjnym zwiększa zaangażowanie pracowników i uwiarygodnia projekt zmian kultury organizacji.

Poprzez działania organizacyjne i strukturalne należy przygotować przestrzeń zarówno dla procesu negocjacyjnego jak i do spożytkowania jego efektów. Konieczne jest przygotowanie odpowiedniego miejsca, zasobów czasowych – pracownicy nie powinni spieszyć się do swoich zajęć podczas i po udziale w negocjacjach – oraz właściwej liczby członków organizacji.

Ważne są komunikacja i argumenty. Wprowadzanie zmiany jest zawsze stresujące dla jej uczestników. Stąd mogą się rodzić konflikty interpersonalne i zła atmosfera w organizacji. W organizacjach negocjacje pomiędzy pracownikami, a kierownictwem nie są czymś powszechnym i należy nauczyć uczestników radzenia sobie z tym problemem. Dlatego w czasie negocjacji trzeba czuwać nad klimatem i relacjami interpersonalnymi oraz komunikacją. Do obowiązków doświadczonych negocjatorów zalicza się pomaganie uczestnikom w wypracowaniu rozwiązań wieńczących proces ich negocjacji.

Finalizacja wymaga doprowadzenia do podjęcia próby wdrożenia zaproponowanych zmian. Najlepiej, aby uczestniczyli w tym również ci członkowie organizacji, którzy brali udział w negocjacjach. Musimy pamiętać o zapewnieniu im informacji zwrotnej dotyczącej wdrażanych zmian.

Jednoznacznie należałoby stwierdzić subtelność tematu zmian kultury organizacji i negocjacji z tym związanych. Ich skuteczność odgrywa ważną rolę. Są one narzędziem i jednocześnie efektem zmiany. W wielu organizacjach sam fakt zasiadania przy jednym stole kierownictwa oraz pracowników i wspólne ustalenie modelu zmian przesądza trwale zmiany w organizacji. Negocjacje prowadzone są w sposób charakterystyczny dla danej kultury, a do konsultantów należy wykreowanie stylu negocjowania z przedstawicielami komórek zróżnicowanych kulturowo oraz eliminacja stylu negocjacji, który uniemożliwia wypracowanie użytecznych i efektywnych rozwiązań.

### **3. Partycypacja w zarządzaniu**

Aktywne uczestniczenie pracowników w rozwiązywaniu problemów decyzyjnych firm jest zjawiskiem występującym w kulturze zarządzania coraz częściej. Jej dominującymi cechami stają się: wspólne motywacje i ciągłość historyczna. Warto przyjrzeć się japońskiemu fenomenowi gospodarczemu, który nie powstał ani w intelektualnej, ani w technicznej próżni, a jest głęboko zakorze-



niony w dziejach tego kraju. Kluczowe miejsce zajmuje w nim grupa, gdzie rządzący i rządowni stanowią zwartą społeczność, zwyczajowo podporządkowującą się zbiorowości w imię interesów grupy<sup>3</sup>. Kultura firmy opiera się na przekonaniu, że siłę społeczeństwa stanowią ludzie niekoniecznie genialni, ale nawet przeciętni, którzy generują sukcesy japońskich menedżerów. Mimo kompetencji i doświadczenia są oni tylko wykonawcami przygotowanych planów, w których przeważnie przedkładają postęp nad zysk. W Japonii spotyka się wiele przedsiębiorstw trudniących się mało opłacalną produkcją, jeżeli jest ona ważna dla prestiżu grupy lub jeśli wymaga tego ogólny interes. Menedżerowie koncentrują się na kształtowaniu wewnętrznej harmonii w pracy zespołowej, spójności, nieprzerwanym doskonaleniu procesów operacyjnych i zarządczych, współpracy z ośrodkami naukowymi i badawczo-rozwojowymi, angażowaniu personelu w rozwój przedsiębiorstwa, jego modernizacji i osiągnięciu wysokiej pozycji na polu krajowej i międzynarodowej konkurencji.

Menedżerowie tego typu muszą się wykazywać umiejętnością okazywania paternalizmu, który kładzie nacisk w wyższym stopniu na dobre stosunki międzyludzkie niż kwestie ekonomiczne. Jeżeli zaś chodzi o dyscyplinę i warunki pracy, są w stosunku do pracowników rygorystyczni i nieustępliwi. Z drugiej strony – okazują im życzliwość w trudnych sytuacjach, o czym świadczy nie zwalnianie ludzi z pracy nawet w czasie długotrwałych przestołów.

Pomimo, że menedżerowie stoją na szczycie zhierarchizowanej struktury organizacyjnej, to biorą na siebie obowiązek troski o potrzeby pracowników, opieki nad nimi i swoistej życzliwości, przy ograniczeniu własnej suwerenności. Dzieje się tak dlatego, iż decyzje zapadają kolegiąlnie i są inicjowane z dołu do góry, a przeważająca część pracy koncepcyjnej jest wykonywana na średnim szczeblu zarządczym. Istota takiego zarządzania polega na mobilizowaniu wszystkich pracowników, również najniższych szczebli do inicjowania wszelkich zasadnych zmian oraz planowania procesów w przedsiębiorstwie.

Wstępem do tego jest wypracowanie na wysokim stopniu ogólności zarysu planu – *tatakidai*, który ma największą szansę szerokiego poparcia przez przyszłych wykonawców. W tej fazie wstępny projekt planu może ulec wielu zmianom i przeobrażeniom strukturalnym oraz reorientacji w efekcie nieoficjalnych licznych dyskusji i niezliczonych spotkań wszystkich zainteresowanych. Faza ta nazywa się *nemawashi*, czyli okopanie drzewa przed przesadzeniem, a więc lobbing na rzecz wypracowywanego projektu. Na koniec plan przybiera oficjalną formę pisemną i zostaje przedstawiony kolejno szefom zainteresowanych sekcji, działów, departamentów i wreszcie najwyższemu kierownictwu, które stawia ostateczną pieczęć czerwonego koloru, mówiąc: to wasz pomysł, weźcie się zatem za wdrażanie. System ten zwany *ringi*, pozwala za pomocą uzgadniania stanowisk przy wykorzystaniu grupowej świadomości i pomysłów wielu osób podejmować decyzje o niespotykanym gdzie indziej stopniu trafności

<sup>3</sup> A. Sajkiewicz, *Dobór, kwalifikacje i praca japońskich menedżerów*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2007, nr 2, IPiSS, s. 90-93.

i aplikacyjności, których wdrożenie jest łatwiejsze w efekcie wcześniejszego wykonania prac przygotowawczych.

Przy tego rodzaju działaniu zespołów ich uczestnicy nie tylko popełniają mniej błędów, ale także uczą się na nich, bez ponoszenia przykrych konsekwencji. Ponadto, poprawia się etyka pracowników, następuje harmonizacja zespołów, pogłębia się lojalność i zwartość załogi. Decyzje podejmowane w zespole są śmielsze niż indywidualne, mają większe prawdopodobieństwo zaakceptowania i wdrożenia, ponieważ są oparte o poglądy uczestników zespołów. Tylko pozornie zarządzanie tego typu wydaje się nieefektywne z powodu wydłużonych procedur, lecz w praktyce zdaje egzamin na etapie realizacji podjętych decyzji z mniejszym stopniem ryzyka i błędów. Budżetowanie projektów odbywa się w japońskich przedsiębiorstwach nie na zasadzie ponoszonych kosztów, lecz decyzji o dopuszczalnym poziomie wydatków, którego żadną miarą nie można przekroczyć.

Punktem wyjścia do tego specyficznego partycypacyjnego zarządzania są dobrowolne koła jakości, działające na rzecz zwiększania produktywności, zmniejszania kosztów produkcji, usprawniania procesów produkcyjnych, działań proinnowacyjnych i generalnie poprawy jakości. Lansują one hasło: „Nie pracuj ciężko, lecz pracuj mądrze”.

Zadaniem menedżerów jest przekonanie pracowników, że ich osobiste ambicje są zbieżne z celami przedsiębiorstwa oraz lojalności wobec zespołu i firmy. Pomagają w tym różne szkolenia, począwszy od merytorycznych na temat podejmowania trafnych decyzji w procesie zarządzania i sprawnego organizowania pracy, a kończąc na treningach adaptacyjnych, w czasie których są stawiane wymagania w zakresie kondycji fizycznej, mentalnej i emocjonalnej.

Scharakteryzowany wyżej styl i kultura zarządzania organizacją i zespołami są stosowane nie tylko w kraju kwitnącej wiśni, ale i poza nim. Stwarza on możliwości pielęgnowania tradycyjnych, specyficznych norm społecznych oraz systemu zarządczego, który przynosi efekty współdziałania menedżerów i pracowników w procesach tworzenia wizerunku konkurencyjnych firm na rynkach krajowych i zagranicznych. Metody, które cechują zarządzanie systemem „z dołu do góry” wspierają wspólne podejmowanie decyzji i zaangażowanie pracowników w efektywną działalność firmy we wszystkich jej ogniwach organizacyjnych. Kształtują także środowisko, które eliminuje wiele problemów, utrudniających wdrażanie zmian nastawionych na rozwój przedsiębiorstw. Tak więc, kompetentne i współpracujące zespoły są potencjałem rozwoju kultury organizacji, którym jest kapitał ludzki.

#### **4. Ku modelowym rozwiązaniom**

Jak widać szerokie zastosowanie metod pracy zespołowej zdaje egzamin w praktyce. Natomiast kultura, w której kierownicy koncentrują się wyłącznie na własnych sukcesach, osiągnięciu wysokiej pozycji w hierarchii organizacyj-

nej i stwarzają duży dystans w relacjach międzyludzkich, nie ma szans powodzenia w realizacji strategii jakości zarządzania kapitałem ludzkim. Metody kierowania zespołami przejawiające wartości kulturowe, akceptowane przez zespoły wspierają mocno doskonalenie procesów, które prowadzą do wzrostu firmy poprzez jakość. Nie typologia kultury, ale wyznaczniki jej projakościowej orientacji oraz cecha naturalności odgrywają pierwszoplanową rolę w osiągnięciu sukcesu firmy i jej pracowników.

Kultura nastawiona na wyższe wartości wpływa motywacyjnie na ludzi w procesach pracy. Kształtuje również nową jakość metod pracy z ludźmi, które silniej integrują ich z celami firmy. Zarządzanie charakteryzuje się coraz częściej koncepcyjnymi metodami związanymi z wartościami wyższego rzędu, uznanymi przez przełożonych i pracowników.

Kultura organizacji wywołuje potrzebę zarządzania zorientowanego na kapitał ludzki firmy. Od klimatu w firmie zależy jakość zarządzania personelem, a szczególnie rozwój pracowników oraz poziom ich uczestnictwa w rozwiązywaniu problemów organizacji. Do tych celów potrzebne są kompetencje, autorytet menedżerów oraz ich styl pracy z ludźmi.

Ideę jakości w sferze HRM przyjmuje metoda TQM, która kładzie silny nacisk na doskonalenie kompetencji przywódczych. Kulturę organizacji widać i przyjmuje się ją jako:

- budowanie i realizację strategii doskonalenia organizacji,
- wykorzystywanie informacji dla ciągłego usprawniania kontroli jakości,
- korelację między kompetencjami a odpowiedzialnością za jakość,
- współpracę w osiągnięciu celów przedsiębiorstwa,
- tworzenie warunków dla poprawiania jakości pracy,
- wynagradzanie uwzględniające efekty pracy,
- współdziałanie załogi w zarządzaniu,
- wysokiej jakości pracę w procesach obsługi klientów.

Relacje pomiędzy kulturą i jakością zarządzania kapitałem ludzkim pociągają za sobą korektę dotychczasowych kryteriów oceny menedżerów i ich wzbo-gacenie. Współczesne metody oceniania menedżerów w liczących się na rynkach firmach uwzględniają rozbudowany zestaw kryteriów, a wśród nich:

- strategiczne myślenie i działania namierzone na zmiany w kulturze organizacji,
- stopień otwartości systemu komunikowania się w organizacji,
- wkład w ekonomiczne wyniki firmy,
- kreatywność jako efekt kierowania,
- określanie ścieżek kariery i rozwoju zawodowego,
- poziom zadowolenia z pracy,
- umiejętności motywowania przez uznanie i nagradzanie za jakość pracy,
- stosowanie elastycznego czasu pracy,
- decentralizację uprawnień decyzyjnych,
- dzielenie się wiedzą.

W praktyce gospodarczej rysuje się stan daleki od postulowanego w teorii zarządzania z ludzką twarzą. W dużej mierze jest on determinowany swoistym podejściem menedżerów zagranicznych firm do kultury organizacji i doskonalenia organizacji w Polsce. Również – incydentalnym motywowaniem pracowników do angażowania się w procesy korzystne dla ekonomicznej kondycji firmy. Tym samym firmy nie spełniają europejskich standardów jakości zarządzania. Takie wyznaczniki kultury organizacji jak komunikowanie się, pozyskiwanie kompetentnych pracowników, urozmaicone motywowanie, zarządzanie poprzez wspólne wartości pozostają na marginesie stosowanych instrumentów zarządzania.

Polscy menedżerowie personalni także stwierdzają, że brakuje perspektywicznych działań zorientowanych na rozwój kadr, tak w relacjach wewnętrznych jak i decyzji o inwestowaniu w kapitał ludzki z kontekstem ekonomicznym. Także, efektywnego doskonalenia kompetencji, uwzględniającego porównywanie kompetencji po szkoleniach z uprzednimi. To z kolei hamuje proces upraszczania struktur organizacyjnych istotny dla tworzenia nowej kultury firm..

Z drugiej strony, obserwujemy w organizacjach również przejawy innowacyjności organizacyjnej, polegające na tworzeniu centrów kosztów i zysków, których pracownicy są motywowani w zależności od efektów ekonomicznych. W większości firm zagranicznych działają na szerszą skalę centra rozwoju menedżerów, skoncentrowane na zarządzaniu kompetencjami. Są to ośrodki konwergencji sprawdzonych koncepcji i rozwiązań w organizacji HR, korzystnych przede wszystkim dla zarządzania kompetencjami i zespołami projektowymi, spotykane przede wszystkim w holdingowej strukturze organizacji.

Kulturę organizacji w Polsce kształtują w znacznej mierze inwestorzy zagraniczni. Jednak polscy menedżerowie są coraz bardziej świadomi zasadności działań skierowanych na jakość determinowaną kulturą organizacji. Aby przekładało się to częściej na nowoczesne struktury potrzeba większego angażowania się kierowników w kreowanie kultury firmy, zatem w ciągłą edukację, pracę z ludźmi opartą o system otwartej komunikacji. W ten sposób zwiększaliby oni szanse rozwoju kultury organizacji zorientowanej na kapitał ludzki.

Należy mieć nadzieję, że doskonalenie procesów zarządzania podnoszące rangę kapitału ludzkiego będzie praktycznie wykorzystywać walory kultury opartej o wyższe wartości, w której liczy się samorealizacja, akceptacja i głęboka motywacja do współdziałania, a ludzie poczują się pracownikami wiedzy, nie tylko wykonawcami wyznaczonych zadań. W tym kierunku należałoby przewartościowywać metody i instrumenty zarządzania kapitałem ludzkim.

## 5. Czym się charakteryzuje kultura zorientowana na kapitał ludzki?

Odpowiedź na to pytanie kierunkuje uwagę na zarządzaniu przez wspólne wartości czyli na klimat, który sprzyja eliminacji błędnych decyzji personalnych. Czy taki klimat można sobie wyobrazić? Na pewno nie jest nim klimat/kultura, w którym kierownicy koncentrują się wyłącznie na własnych sukcesach, osiąganiu przez siebie wysokiej pozycji w hierarchii organizacyjnej, utrzymują zbędny dystans w kontaktach z pracownikami, co jest typowe dla słabego, sformalizowanego zarządzania. Kultura tego typu cechuje się odgórnie regulowanym porządkiem organizacji, wyeksponowanym przez styl ubioru, elitarne grupy partnerów działania, wręcz rytualny sposób bycia oraz wysokie apanaże wybranych osób. Pionowy awans podkreślają różnorodne i liczne przywileje. Przywiązuje wagę do zachowania, które musi być eleganckie i zgodne z etykietą. Metody zarządzania personelem to administrowanie i oparte o usztywnione procedury, krępujące inicjatywy pracownicze. Typ i poziom kultury organizacji wpływają bowiem na stosowane metody zarządzania personelem.

Niecelowe jest poszukiwanie wzorca najlepszej kultury organizacji. Należałoby raczej wyjaśniać ich przewodnie koncepcje, aby w efekcie budować strategię określonej, społecznie akceptowanej kultury organizacji. Liczą się w niej przede wszystkim treść i jakość, dotychczas mocno akcentowane jako atrybut kultury. Akceptowana kultura to przede wszystkim jej ujmująca naturalność, przyjazna nie tylko biznesowi, ale i pracownikom.

Rodzaje kultury kierowania, nawiązujące do doświadczeń współczesnych firm, możemy tylko ogólnie sklasyfikować. Oprócz charakteryzowanej zazwyczaj kultury mechanistycznej, której pracownik jest kółkiem w maszynie możemy wyodrębnić kulturę typu „*wszystko lub nic*” wyrażającą wartości indywidualistów, którzy chcą być w firmie gwiazdorama z wielkimi ideami. Wyznają oni zasadę: pokaż mnie górę, to ją zdobędę. Ten typ kultury preferuje młodość, szybkie decyzje i działania. Kojarzy się z łatwością wyłamania się z przyjętych ram organizacji. Język kierowania jest niekonwencjonalny, cechuje się neologizmem. Dynamizm nastawia się na wysokie uznanie otoczenia. Sukces oznacza poważanie, dochody i władzę. Niepowodzenia i błędy są bezlitośnie obnażane. Nie wolno pod żadnym pozorem okazywać słabości, bólu, stresu. Pomocne w osiąganiu sukcesów i zmniejszaniu ryzyka niepowodzeń mogą być różne symbole, w tym horoskopy i przesady. Ten typ kultury preferuje pracowników bardzo ambitnych, nie unikających ryzykownych decyzji i wdrożeń.

Inna kultura „*chleba i igrzysk*” jest zorientowana na wewnętrzne środowisko upatrując w nim możliwości sukcesu. Kładzie nacisk na przyjazne, ujmujące zachowania zwłaszcza kierowników. Eksponuje bezpośrednią współpracę w zespole. Promuje aktywnych pracowników przez ich wyróżnianie w rozmaitych formach. Język porozumiewania się wypełniony jest skrótami i terminami, zaczerpniętymi z dziedziny sportu, co upodabnia ten typ kultury organizacji do

kultury „igrzysk i chleba”. Jednak największym problemem jest dla uczestników organizacji otoczenie – klienci.

Kultura „*analitycznych przedsięwzięć*” skupia uwagę na skrupulatności podejmowania decyzji i unikaniu popełniania w nich błędów. Menedżerowie uważają, że otoczenie powoduje zagrożenie dla firm, natomiast analizy i prognozowanie pozwalają zapanować nad sytuacjami zagrożeń. Dominuje zaufanie do naukowej i dokładnej racjonalności rozwiązań. Istotną rolę odgrywają celebrowane narady, odbywające się na szczeblach hierarchii kierowniczej, które z reguły mają swoje określone procedury przebiegu.

W zarysowanych wyżej kulturach organizacji nie widać nastawienia na wyższe wartości, a kultura nastawiona na wyższe wartości wpływa motywacyjnie na ludzi w procesach pracy. Kształtuje również nową jakość metod pracy z ludźmi, które silniej integrują ludzi z celami firmy. Nowoczesne metody zarządzania nastawiają się coraz częściej na stosowanie instrumentów opartych o wartości wyższego rzędu, akceptowane przez przełożonych i pracowników. Tego typu kultura organizacji sprzyja poprawie jakości zarządzania, które w centrum uwagi stawia kształtowanie kapitału ludzkiego. Aby uchwycić złożone i subtelne zależności pomiędzy kulturą organizacji i jakością zarządzania kapitałem ludzkim należałoby uznać projakościowe znaczenie kultury zarządzania.

Interaktywne obszary kultury zarządzania tworzy sieć powiązań procesów organizacji. Wśród czynników wzmacniających kulturę wyróżnia się odpowiedzialność, etykę menedżera, jego kompetencje oraz sprawny przepływ informacji, zadowolenie klientów, współpracę z kooperantami, wizerunek firmy i w efekcie dalszy rozwój firmy.

Kultura zarządzania kreująca kapitał społeczny (ludzki) tworzy w organizacji klimat wspierania rozwiązań opartych o tradycje jak i nowatorskich. Służą im głęboko przemyślane i rozumne decyzje zarządcze, profile wymagań kompetencyjnych stanowisk pracy. Nie wiąże się natomiast z ryzykownym eksperymentowaniem przy pomocy radykalnych programów usprawnień, pociągających za sobą nie tylko wysokie ryzyko ale i często marnotrawstwo środków. Firma o wysokim poziomie kultury zarządzania docenia rangę i rolę pracownika nawet na najniższych stanowiskach i uwzględnia to w decyzjach zarządczych<sup>4</sup>.

Badania zależności pomiędzy kulturą zarządzania nastawioną na kapitał ludzki, a skutecznością organizatorską mają walory poznawcze dla działań w kierunku ich spożytkowania dla praktycznych rozwiązań<sup>5</sup>. Jednym z celów tych badań jest wypracowanie narzędzia dla porównań kultury przedsiębiorstw, reprezentujących określone branże. Spośród wielu elementów jakości działań menedżerskich jest zasadne analizowanie:

<sup>4</sup> D. Kravetz, *Rewolucja w zasobach ludzkich – wdrażanie postępowej praktyki zarządzania dla sukcesów szeregowych pracowników*, Poltext, Warszawa 2000, s. 36.

<sup>5</sup> F. Schuster, *Udowodniony związek pomiędzy ludźmi i zyskami*, PWE, Warszawa 1998, s. 37.

- 1) polityki doboru kadr
- 2) skali zastosowania samooceny w procesach motywowania pracowników,
- 3) przyjęte sposoby premiowania za efektywność,
- 4) realizację zadań pod kątem sprecyzowanych celów,
- 5) alternatywne planowanie pracy,
- 6) ciągły rozwój organizacyjny.

Powyższe punkty wiążą się ze strategią zarządzania poprzez wspólne wartości, wśród których harmonizacja potrzeb pracowników i interesów pracodawców odgrywa rolę pierwszoplanową. Okazuje się, że wyników finansowych nie wystarczy mierzyć rentownością kapitału własnego, ale również rentownością zaangażowanego w firmę kapitału ludzkiego. Zauważa się silniejszy wpływ zarządzania ludźmi na osiągnięcia finansowe przedsiębiorstwa, a mniejszy oddziaływanie czynników finansowych na kapitał społeczny firm. Jednakże w warunkach zakłóceń w otoczeniu rynkowym, skutkujących dekompozycją systemu motywacyjnego większe znaczenie zyskują czynniki finansowe niż wartości wyżejgo rzędu zawarte w kulturze zarządzania.

Z uwagi na występującą w praktyce zmienność uwarunkowań działalności przedsiębiorstw i powoli uwidaczniane skutki oddziaływania poza finansowych wartości na sukcesy firm, w wielu przypadkach daje o sobie znać niechęć kierownictwa przedsiębiorstw w stosunku do zmiany stylu pracy z ludźmi w stronę decentralizacji uprawnień decyzyjnych jako istotnego wyróżnika kultury przedsiębiorstwa. Spostrzeżenie to dotyczy przedsiębiorstw o zadowalającej kondycji finansowej lub lekko zniżkującej kondycji ekonomicznej. Wstrzymywanie się od celowych zmian osłabia konkurencyjność organizacji, autorytet kierowników i słyca motywację pracowników.

Z badań autorki wynika, że w opinii menedżerów przedsiębiorstw kultura organizacji kształtowana w korelacji z jakością procesów polega w praktyce na bezpośredniej pracy menedżerów z ludźmi. Zarządzanie staje się integracyjno-doradczym przewodzeniem zespołami ludzkimi, zwłaszcza w firmach, mających bliski kontakt z klientami, gdzie kultura organizacji przejawiana w jakości obsługi kształtuje ich stosunek do firmy.

To spostrzeżenie potwierdza konstrukcja modelu doskonalenia organizacji, z którego wynikają wymagania w zakresie jakości zarządzania zgodnego ze standardem europejskim.

Model Doskonałości EFQM, stosowany aktualnie do oceny zarządzania, także zasobami ludzkimi i przyznawania certyfikatów jakości zarządzania, to kompleksowe i zaawansowane narzędzie doskonalenia organizacji, oparte na zasadach zarządzania jakością (TQM). Obejmuje on wszystkie najważniejsze obszary funkcjonowania organizacji i określa wymagania w tych obszarach. Dzięki temu model ten służy jako kompleksowe narzędzie samooceny i jednocześnie wzór doskonałości, do którego należy dążyć podejmując odpowiednie działania w każdym z wyróżnionych w nim obszarów. Samoocena uświadamia organizacji jej silne strony oraz pozwala zidentyfikować obszary, które należy

doskonalic. Model Doskonałości EFQM nie narzuca ani nie sugeruje gotowych rozwiązań, dopuszcza alternatywne podejścia do osiągnięcia doskonałości we wszystkich aspektach działalności organizacji.

Podejście do zarządzania sugerowane przez europejski model doskonalenia organizacji opiera się na założeniu, że największe efekty działalności, firma osiąga koncentrując się na klientach, pracownikach, oddziaływaniu na społeczeństwo oraz wykorzystując w tym celu przywództwo, będące motorem formułowania polityki i strategii, zarządzania ludźmi, partnerstwa, zarządzania zasobami i procesami.

Model Doskonałości EFQM jest elastyczny i może być stosowany przez różnej wielkości organizacje, działające zarówno w sektorze publicznym, jak i prywatnym. Stosowanie go ułatwia wdrożenie TQM i dalsze doskonalenie organizacji dzięki:

- wypracowaniu i realizacji strategii doskonalenia organizacji,
- uzyskaniu poglądu na całość organizacji,
- możliwości sprawdzenia efektywności podejmowanych działań,
- identyfikowaniu i dzieleniu się najlepszymi praktykami w obrębie organizacji,
- poprawie komunikacji oraz integracji inicjatyw projakościowych i usprawniających,
- zwiększeniu zaangażowania pracowników w doskonalenie zarządzania organizacją,
- możliwości porównywania się z innymi organizacjami.

W toku badań własnych przeprowadzonych zaprezentowaną metodą w przedsiębiorstwach okazało się, że nikła jakość pracy z ludźmi jest powodowana przede wszystkim brakiem przywództwa, co świadczy o niedocenianiu go w praktyce i o słabości kultury organizacji. Wyraża się to w braku osobistego zaangażowania kierowników w przestrzeganie wartości przyjętych w organizacji, także – w mankamentach motywowania. Nieco lepiej wygląda sytuacja na polu przekształceń strukturalnych, a bardziej optymistycznie w obszarze podejmowania działań, mających na celu osobiste kontakty kierowników z interesariuszami organizacji. Poniżej średniej przedstawia się wiedza pracowników o celach organizacji, dotyczących dziedziny ich własnej pracy.

Zastanawiająca jest niedostateczna jakość ZZL spowodowana moim zdaniem zlekceważeniem roli kultury w doskonaleniu organizacji mającym na celu poprawę jakości procesów decyzyjnych jak również niedocenianiem znaczenia kształtowania potencjału pracowniczego dla konkurencyjności firmy. Są to główne przyczyny nie spełnienia przez firmy w naszym kraju wymagań europejskich standardów jakości zarządzania. Takie czynniki kultury współdziałania jak: komunikowanie się, dobór kompetentnych pracowników, motywowanie nie tylko płacowe, zarządzanie poprzez wspólne wartości, pozostają poza nawiasem i nie są uwzględnione w metodach zarządzania zasobami ludzkimi. Należy temat kultury organizacji i zagadnienia z nią związane w szerszym zakresie



obejmować programami edukacji menedżerskiej, doradztwem dla różnego typu organizacji oraz kształtować świadomość jego wysokiej rangi.

Katedra Zarządzania Kapitałem Ludzkim na wydziale Menedżerskim Wyższej Szkoły Menedżerskiej świadomie i z przekonaniem podjęła oraz realizuje program dydaktyczny i badawczy, w którym kultura organizacji jak również pracy menedżera zajmuje odpowiednio widoczne i znaczące miejsce wśród innych zagadnień zarządzania. Zespół tej Katedry stara się potwierdzić w podjętych zadaniach znaczenie współdziałania dla jakości pracy na studiach dyplomowych, magisterskich i podyplomowych.

**Abstract**

*The current culture of human capital management has a significant impact for the quality of processes and the firm trademark. As an effect of innovative methods of human capital management, managers – team leaders motivate workers to taking part in implementation of changes in their organizations. Administrative methods of restructurization activities are substituted by the European Model of Total Quality Management.*