

Zofia Jaworowska-Oblój, Krzysztof Oblój

# Budowa efektywnej konfiguracji społecznej firmy

Każda organizacja jest systemem społecznym, subkulturą, której normy, wartości i wyuczone wzory zachowań można w większym lub mniejszym stopniu kształtować. Mówiąc prościej, pracownicy są podstawowym i najbardziej nie docenianym zasobem każdej firmy. Czasami właściciele i kierownicy zadają nam pytanie: dlaczego uważamy, że pracownicy są tacy ważni w firmie? Odpowiedź jest bardzo prosta: **większość problemów, z którymi firma musi się borykać, tworzą jej pracownicy. Podobnie większość rozwiązań w firmie tworzą i wdrażają jej pracownicy. Sposób w jaki pracownicy się zachowują i działają, reguluje model społeczny firmy i dlatego w dużym stopniu decyduje on o sukcesie, klęsce lub – co najbardziej powszechne – o przeciętności firmy.** Konfigurację społeczną można przedstawić w konwencji wyborów polityki personalnej, która może być różnie realizowana:

## Radykalna zmiana konfiguracji społecznej firmy: przypadek Johnsville Sausage Co.



Większość przedsiębiorców nie umie i nie chce zarządzać podstawowym zasobem organizacyjnym – pracownikami. Produkt, rynek, strategię, finanse, struktura organizacyjna itp. koncentrują łatwo uwagę. Pracownicy natomiast są traktowani jako coś danego, stałego, coś czym nie da się sprawnie manipulować, coś, co najwyżej można kupić. A tych, którzy wyrastają ponad przeciętność, a zwłaszcza ponad szefa, najlepiej wytepić natychmiast. Jest to w gruncie rzeczy bardzo powszechna i błędna polityka, której osnową jest model społeczny spopularyzowany pod nazwą „teoria X”, wiele lat temu, przez psychologa organizacji McGregora<sup>1)</sup>. Teoria X zakłada, że:

- ludzie są leniwi i nie lubią pracować;
- ludzi trzeba zmuszać do pracy oraz karać i nagradzać, aby wiedzieli, co mają robić;

● ludzie nie są ambitni, nie lubią odpowiedzialności; potrzeba im poczucia bezpieczeństwa, a nie wyzwania.

Te trzy lapidarne założenia kreują prosty model społeczny organizacji. Uczestnicy są leniwymi i mało kompetentnymi androidami. Wymagają nadzoru i stałego poganiania. Nie można pozostawić im swobody eksperymentowania i nie należy oczekiwać od nich inicjatywy (poza kreatywnymi sposobami unikania pracy i wysiłku).

Zaproponowany przez siebie zhumanizowany model społeczny McGregor nazwał „teorią Y”. Tworzą ją głównie następujące założenia:

■ Wysiłek i praca są czymś równie naturalnym i potrzebnym jak odpoczynek.

■ Ludzie są skłonni zaakceptować odpowiedzialność i szukać jej.

Jaki jest typ relacji pomiędzy uczestnikiem a organizacją?

Czy dominują wzajemne, długoterminowe zobowiązania? Czy pracownicy mają poczucie wspólnoty interesów? Czy pielęgnuje się poczucie wspólnej tradycji, historii, tożsamości?

Jaki jest dominujący typ relacji pomiędzy uczestnikami?

Czy firma jest jak „jedna, wielka rodzina”? Czy dominuje duma z poczucia przynależności? Czy poczucie współzależności i identyfikacji z innymi jest silne? Czy występuje presja na konformizm w zachowaniach?

Jak wygląda proces zarządzania personelem?

Czy firma kładzie nacisk na proces socjalizacji? Czy przełożeni pełnią rolę mentorów i wzorcowych ról? Czy systemy płac i oceny pracowników są klarowne i sformalizowane? Co się liczy najbardziej – efekty, staż pracy, umiejętności czy przynależność do pewnej grupy? Na ile bogata jest paleta kar i nagród? Jak firma karze i nagradza?



■ Pracownicy są zdolni do regulacji swoich zachowań, stawiania celów i samokontroli ich osiągania.

Teoria Y proponuje znacznie bardziej skomplikowany model społeczny. Postuluje wykorzystanie pracowników w twórczy sposób i stworzenie im kontekstu działania, w którym będą mogli się uczyć, doskonalić, wykazywać inicjatywę. McGregor bardzo podkreślał samosprawdzający się charakter tych teorii – pracownicy zachowują się tak, jak każe im system zarządzania. Dlatego, mimo iż teoria X nie ma psychologicznego uzasadnienia, pracownicy będą się zachowywali w hierarchicznych i scentralizowanych firmach zgodnie z przewidywaniami tej teorii – tym samym wzmacniając u menedżerów przekonanie o prawdziwości jej założeń.

Jednym z najbardziej popularnych studiów przypadków wykorzystywanym do ukazania procesu przechodzenia od teorii X do Y jest historia ewolucji Johnsville Sausage Co. – dużego producenta parówek i wędlin. Główną rolę w tym procesie grała zmiana modelu społecznego firmy<sup>2)</sup>.

Johnsville Sausage Co. istnieje od 1945 roku. Była małą, rodzinną wytwórnią wędlin z jednym sklepem detalicznym w małym miasteczku w Wisconsin. W 1978 roku szefem firmy został syn właścicieli, Ralph Stayer, który zdecydował się na strategię ekspansji firmy. Polegała ona koncentracji na trzech rodzajach kiełbas: suszonych, wędzonych i surowych i innowacjach produktowych w tym obrębie (ponad 120 gatunków). Stayer zainwestował w sieć sprzedawców i pośredników, docierając w ten sposób do wielkich sieci dystrybucji. Sukces ekonomiczny był ewidentny: sprzedaż wzrosła z 4 mln dol. w 1975 roku do 15 w 1980 i 50 mln w 1985 roku. Stopa zysku z zainwestowanego kapitału wzrosła z 18% do 27%.

Stayer, obejmując ster firmy, przejął także początkowo filozofię zarządzania. Mieszkał na terenie firmy, zarządzał jednoosobowo, kontrolując wszystkie decyzje dotyczące surowca, organizacji produkcji, cenowe, dotyczące reklamy itd. Nawet po zatrudnieniu kompetentnych osób w działach finansów i sprzedaży Stayer dalej sam podejmował decyzje, mimo że zatrudnienie wzrosło do ponad 800 osób. W końcu, pomimo rosnącej sprzedaży, zaczęło przybywać sygnałów, iż nie jest najlepiej. Jakość produkcji była zmienna, pracownicy nie dbali o wyposażenie, a badania wykazały, że nie byli zadowoleni z pracy. Bezpośrednim bodźcem do rewolucyjnych zmian w stylu zarządzania było wysłuchanie wykładu Lee Thayera o potrzebie zmian filozofii i stylu zarządzania. We współpracy z Thayerem Stayer zaczął przebudowywać radykalnie firmę, a zmiana strategiczna była napędzana przez nową politykę personalną i styl zarządzania.

Punktem wyjścia zmiany stało się założenie, że celem istnienia firmy jest satysfakcja i zaangażowanie pracowników. Dlatego typowe cele dotyczące wzrostu sprzedaży lub zysku zostały zastąpione trzema celami:

- zapewnieniem bezpieczeństwa pracy,
- zapewnieniem wzrostu wynagrodzeń,
- zapewnieniem satysfakcjonującej pracy.

Bezpieczeństwo pracy jest związane z wielkością zamówień; dlatego odpowiedzialnością każdego pracownika stała się jakość produktów i innowacyjne myślenie o przyszłości w kategoriach aktualnych i nowych klientów.

Dla pracowników najważniejsze są ich pensje, a nie zysk – dlatego w firmie rozpoczęto budowę takiego systemu wynagrodzeń, w którym istniał jednoznaczny i oczywisty związek pomiędzy wielkością wynagrodzeń i satysfakcją klientów.

Wreszcie uznano, że satysfakcja z pracy będzie fundamentalnym celem, jako że istnieje korelacja pomiędzy satysfakcją pracowników i klientów.

Proces zmian objął również strukturę i procedury organizacyjne. Struktura została uproszczona i spłaszczona. Proces produkcyjny podzielono na typowe etapy (mielenie, mieszanie, napychanie, pakowanie itd.) i każdy z nich ma swojego lidera. Obowiązkiem lidera nie jest nadzór, ale zbieranie informacji o przebiegu procesu, szkolenie nowych pracowników, pomoc innym. Powołano zespoły pracownicze, którym delegowano uprawnienia w ten sposób, aby każdy problem miał swojego właściciela (np. reklamacja produktu). Obowiązuje zasada rotacji stanowisk w zespołach.

W każdy poniedziałek ustala się plan produkcji na kolejny tydzień. Trafia on do liderów procesów jako zadanie do wykonania, ale istnieje możliwość dyskusji, targowania się i ustalania pomiędzy poszczególnymi procesami trybu współpracy w realizacji zadań. Codziennie rano różna grupa pracowników degustuje wyroby z poprzedniego dnia i ocenia ich jakość. Efektem dyskusji powinno być kilka sugestii co do poprawy jakości.

Budżet firmy jest wypracowany przez grupę, w której skład wchodzi po trzech robotników z każdego procesu, pracownicy marketingu i finansów. Raz w miesiącu wyniki są porównywane z budżetem i odchylenia analizowane. Trzy wskaźniki są traktowane jako kluczowe: efektywność (kilogram kiełbasy/godzinę pracy); uzysk (ilość mięsa zużyta na kilogram kiełbasy) oraz koszt pracy (wysokość wynagrodzeń na kilogram kiełbasy).

Zgodnie z całą filozofią transformacji firmy, najbardziej radykalne zmiany nastąpiły w obszarze zarządzania ludźmi.

Dział personalny został ograniczony do minimum i pozostawiono mu tylko procedurę zatrudniania

pracowników bezpośrednio produkcyjnych, listę płac i system ubezpieczeń. Reszta została przekazana zespołom pracowników po przeszkoleniu ich np. w rekrutacji nowych pracowników i prowadzeniu rozmów kwalifikacyjnych, ocenie pracy itd. Polityka personalna jest prawie całkowicie prowadzona w ramach zespołów pracowniczych.

Każdy pracownik opracowuje opis swojego stanowiska pracy, wyznacza swój zakres odpowiedzialności i ustala standardy osiągnięć dla oceny jego pracy w zespole. Dwa razy w roku pracownicy dokonują samooceny i spotykają się z liderami w celu uzgodnienia, czy ich samoocena pokrywa się z oceną lidera i innych pracowników.

Tradycyjny system wynagrodzeń oparty na liczbie przepracowanych godzin plus premia został zastąpiony systemem, w którym płaca zależy od zakresu odpowiedzialności poszczególnych pracowników. Im większy zakres odpowiedzialności pracownicy sobie wyznaczają, tym wyższe będą ich pensje. Premie zależą od zysku, który dzielony jest pomiędzy zespoły, zgodnie ze stopniem wykonania założonych wskaźników osiągnięć. Kontrola zewnętrzna (zegary, brygadziści itp.) została generalnie zastąpiona kontrolą społeczną w ramach zespołów.

Podsumowując historię Johnsville Sausage można powiedzieć, że zmiana zarządzania personelem miała wiodący charakter w przeobrażaniu firmy. Funkcje zarządzania ludźmi zaczęły zlewać się z całym procesem zarządzania. Nowy model społeczny polegał na tym, że zarządzanie ludźmi stało się *de facto* zarządzaniem firmą, realizowanym niemal totalnie przez nabierające z każdym rokiem większego znaczenia zespoły: „*Mamy zespół produktowy, który dawniej był po prostu obszarem produkcji, zespół obsługi klienta (sprzedaż) i zespoły usługowe. Każdy zespół ustala swoje cele na podstawie dyskusji z klientami wewnętrznymi i zewnętrznymi. Cele są dekomponowane na zadania miesięczne i plany działania dla małych grup, oraz indywidualne plany działania. Każdy cel ma swój mierzalny wskaźnik realizacji i dzięki temu pracownicy wiedzą na koniec tygodnia, jaka jest ich sytuacja. Klienci poszczególnych zespołów są badani, aby określić czy zespoły sprawnie zrealizowały zadane cele. Bez przerwy staram się skoncentrować uwagę pracowników na fakcie, że to potrzeby klienta, a nie szefa, powinny być zaspokajane*”<sup>3)</sup>.

Metamorfoza firmy Johnsville Sausage i jej sukces, wychodzi właściwie poza teorię Y, przechodząc w ilustrację tzw. teorii Z, wypracowanej przez W. Ouchi’ego<sup>4)</sup>. Teoria Z, której podstawę stanowiły doświadczenia japońskich korporacji, postulowała, że firmy mogą działać bardzo sprawnie, na podstawie modelu społecznego zbudowanego wokół takich wartości, jak zaufanie i poszanowanie subtel-

ności i intymności relacji międzyludzkich w firmie. Sukcesy firm zarządzanych przy wykorzystaniu jakiegoś wariantu takiego podejścia (np. Johnsville Sausage Co. czy Hewlett-Packard) stały się jednym ze sztandarowych argumentów na rzecz potrzeby nowej konfiguracji społecznej w nowoczesnie zarządzanych firmach.

Teoria Z zapoczątkowała lawinę książek o japońskim modelu zarządzania oraz eksplozję badań nad kulturą organizacyjną i modelem społecznym firmy, jego rolą i znaczeniem dla produktywnego funkcjonowania, która trwa praktycznie do dzisiaj<sup>5)</sup>. Ich wyniki nie są konkluzywne merytorycznie, bo tak naprawdę nie mogą być – nie ma jednego, „najlepszego” modelu społecznego firmy. Ogromne znaczenie tych badań polega jednak na tym, że ukazały możliwe opcje konfiguracji społecznych, zbadały ich efektywność i nade wszystko podkreśliły na pozór banalny, ale często przeoczany szczegół, iż skutecznie zarządzana firma musi mieć prostą i spójną koncepcję zatrudniania, szkolenia, motywowania i oceny pracowników<sup>6)</sup>. Modelowe koncepcje to „klan” i „rynek”, które przedstawimy w kolejnym artykule.

Zofia Jaworska-Obłój, Krzysztof Obłój

Artykuł ten, jak i dwa następne, które ukażą się w kolejnych numerach „PO”, został zaadaptowany z najnowszej książki prof. K. Obłója, *Tworzenie skutecznych strategii firmy*, przygotowywanej do druku przez PWE. Artykuły wykorzystują badania nad problematyką zarządzania ludźmi w sprawnie zarządzanych korporacjach w USA, zrealizowane przez Zofię Jaworowską-Obłój i Krzysztofa Obłója w 1996 roku, wspierane finansowo przez Asea Brown Boveri w Polsce.

#### PRZYPISY

- <sup>1)</sup> D. MCGREGOR, *The human side of the enterprise*, McGraw-Hill, New York 1960.
- <sup>2)</sup> The Johnsville Sausage Co. case study 9-387-103, Harvard Business School, 1993.
- <sup>3)</sup> Wypowiedź R. Stayera w Johnsville Sausage Co. (B), Case study 9-393-063, Harvard Business School, 1992.
- <sup>4)</sup> W. OUCHI, *Theory Z*, Avon, New York 1982.
- <sup>5)</sup> Jedną z najbardziej wpływowych ostatnio książek była praca J. PFEFERA, *Competitive Advantage through people*, Harvard Business School Press, Boston 1994.
- <sup>6)</sup> Por. J. KERR i J.W. SLOCUM. 1987. *Managing corporate culture through reward systems*, Academy of Management Executive, vol. 1(2): 99–108