

Kształtowanie kultury organizacyjnej i zarządzanie relacjami pracowniczymi

Kultura powstaje w oparciu o **cele i wartości** zawarte najczęściej w misji organizacji. Tak jak człowiek posiada swoją osobowość i standardy, tak podstawowym i **spajającym elementem kultury organizacyjnej pozostaje system wartości i norm w niej obowiązujących** oraz specyficzne cechy odróżniające ją od innych organizacji.

Kultura organizacyjna jest sumą postaw pracowników, akceptowanych przez nich wartości i norm postępowania. Wartości (postawy) ludzi trudno przeorganizować. Pracowników nie można „przymusić” do wartości, zachowanie jest wtedy bowiem „strachliwe” co stwarza organizacji wiele kłopotów. System wartości organizujący zachowania ludzi opiera się głównie na ich przekonaniach. Tak więc to ewentualna zmiana przekonań (zmiana świadomości) pracownika wpływa na jego postawę, a tym samym na zachowanie. Jedynym skutecznym motywem inspirującym zmiany w systemie wartości człowieka jest odwołanie do jego potrzeby zaspokajania poczucia wartości jednak uwzględniając przy tym potrzeby identyfikowane z korzyściami i potrzebami podstawowymi. Współczesne zarządzanie wiąże więc proces pracy i wynagradzania z procesem zaspokajania potrzeby wartości i godności pracowników. ¹ **Osiąga się to poprzez tworzenie w pracy warunków sprzyjających zgodności zachowania z przekonaniem człowieka o tym, co słuszne, właściwe i wartościowe w codziennym wykonywaniu pracy, w relacjach pracownika z kierownictwem, słowem z tym, co „dzieje się między ludźmi” w organizacji (human relations).**

Konsekwencją odwoływania się w zarządzaniu ludźmi wyłącznie do korzyści i strachu jest znane powszechnie zjawisko „mini-max” oznaczające minimum pracy, maksimum korzyści. Prowadzi to z kolei do spadku wydajności, jakości, wiarygodności firmy na rynku, rodzi również stres i napięcia między ludźmi. Skuteczność nagród materialnych (wynagrodzeń) nie jest jedyną motywacją wpływającą na stabilizację postawy pracownika w relacji do zadań. Motywacja „druga”, wypływająca z poczucia wartości jest związana z takimi procesami jak tworzenie się specyficznej dla instytucji identyfikacji z firmą i jej misją i wizją, lojalnością pracowników, poczuciem dumy z wykonywanej pracy i przynależnością do zespołu pracowniczego.

Wiele firm stworzyło zestaw zasad i wartości organizacyjnych, który pozostaje „martwy”. Dopiero oddziaływanie na świadomość pracowników i zarządzanie relacjami przywraca wartościom właściwe miejsce w praktyce menedżerskiej i gospodarczej zwłaszcza w sytuacjach powszechnej globalizacji; ciągłych zmian i towarzyszących im kryzysów.

Świadomy swego zadania lider jest w stanie w swoim zespole stworzyć standardy zgodnie

¹ Odwołuje się tu do koncepcji godnościowych regulacji zachowania M.Kosewskiego

z ekonomicznymi celami firmy. Podstawą tego oddziaływania jest fakt, że wszyscy pracownicy znają i cenią te same wartości oraz wpływające z nim normy zachowania (zadania działów PR i HR). Kulturę bowiem tworzą wszyscy pracownicy, choć największa odpowiedzialność spoczywa na pracownikach HR i kadrze zarządzających menedżerów.

Zmiana jakościowa i rozwój organizacji obejmuje więc pięć filarów:

- standardy (wartości i normy regulujące zachowania),
- PR wewnętrzny i zewnętrzny,
- komunikacja i przepływ informacji,
- potencjał pracowników,
- postawy i kompetencje przywódców.

Zintegrowanie zmian w poszczególnych obszarach w jeden proces umożliwia przejście od kontroli do kierowania ludźmi, od przetrwania kryzysów do świadomego prowadzenia firmy w oparciu o jej wizję i misję. Rozpoznanie i rozwiązanie problemów ogranicza straty, obniża koszty i ryzyko zarządzania, tworzy tym samym trwałą kulturę i etos pracowniczy.

Diagnoza

Kształtowanie kultury organizacyjnej poprzedza stworzenie (jeśli nie istnieje) misji, wizji i standardów organizacji bądź zidentyfikowanie istniejących już zasobów organizacji w obszarze wartości.² Niezbędne jest również zdiagnozowanie trudnych sytuacji, które z jednej strony mogą wpływać na zablokowanie realizacji standardów jakościowych w firmie, ale z drugiej uniemożliwiają skuteczne oddziaływania na motywację ludzi.³ Analiza tych sytuacji wspólnie z pracownikami (w trakcie szkoleń) stanowi materiał informacyjny przydatny kierownictwu i pracownikom między innymi do:

- zidentyfikowania niektórych niekorzystnych zjawisk w firmie w obszarze relacji między działami, relacji z klientami zewnętrznymi i wewnętrznymi, wpływającymi na jakość pracy, (chodzi o naruszanie obowiązujących wartości i norm),
- poznania stylów zarządzania i sposobów motywowania, jakie są przyjęte i stosowane wobec pracowników, (chodzi o zachowania i zarządzanie motywacjami; strach, korzyści, wartości)
- określenia potrzeb szkoleniowych (chodzi zmiany w stylu zarządzania, jeśli są konieczne, uczenie tworzenia z pracownikami „umowy społecznej” na tworzenie i realizowanie wartości i norm w zespole, a także systemu kar i nagród symbolicznych).
- doskonalenie technik i metod kształtowania „etosu pracowniczego”. (chodzi o ewaluacje

² Praca nad sformułowaniem misji, wizji, standardów organizacji wymaga zwykle specjalnej procedury pracy w zespołach pracowniczych i wymaga uwagi, aby przyjmowane normy i wartości wzajemnie się nie wykluczały bądź nie tworzyły dla pracowników sytuacji trudnych.

³ Struktury trudnych sytuacji to wybory odwołujące się do wartości i norm obowiązujących w firmie.

procesu zmian jakościowych w zespole) ⁴

Proces rozwojowy w firmie dokonuje się w wyniku zamierzonych, celowych i monitorowanych oddziaływań na pracowników poprzez projekty szkoleniowe i systemy informacji (działy HR i PR).

Główną ideą projektowanych szkoleń kształtujących kulturę organizacyjną jest w proponowanym tu modelu **rozumienie kontekstu sytuacji**, w której znajduje się pracownik na każdym szczeblu (dzięki wiedzy i świadomości); a następnie **odwołanie się** przez niego w swoich wyborach **do wartości organizacyjnych** (dzięki wykształconym przekonaniom o słuszności takiego postępowania) i w następstwie **konstruktywne zachowanie** (dzięki doskonaleniu umiejętności).

Potrzeby szkoleniowe

Wobec powyższych założeń można projektować szkolenia pracownicze na wszystkich szczeblach adekwatnie do zakładanych zadań i celów (również ekonomicznych), w odwołaniu do standardów firmy i jej aktualnej sytuacji rynkowej. Celem szkoleń menedżerskich jest dodatkowo: **określenie, rozwinięcie, kompetencji zarządzania zasobami (motywacjami) ludzkimi**.⁵ Doskonalenie i rozwój tych kompetencji powinien się odwoływać do motywacji wpływającej z poczucia własnej wartości pracowników i jednocześnie wartości organizacyjnych instytucji. Stanowi to fundament praktycznego budowania „etosu pracowniczego” firmy i niewielkich zespołów zadaniowych jako przejawu kultury organizacyjnej całej firmy i obowiązujących w niej zasad.⁶

Najistotniejszą rolę w procesie „procesie nadawania znaczeń” wartościom organizacyjnym, rolę modelującą, także w kształtowaniu sposobu komunikowania i motywowania ludzi, pełni zwykle szef zespołu, na każdym szczeblu zarządzania. Szkolenie na ten temat może mieć istotny wpływ na aktywność (kreatywność) własną wszystkich pracowników niezależnie od ról i pełnionych funkcji, na organizację, zadowolenie, jakość i wydajność pracy. Dla wielu menedżerów, koncepcja kierowania i przywództwa jest najtrudniejszym zagadnieniem w zarządzaniu. Najtrudniejsze w tym procesie zjawiska to odpowiedzialność, motywowanie innych, budowanie własnego autorytetu, delegowanie zadań, obsadzanie stanowisk, ewaluacja, ocena wyników, tworzenie zespołów i rozstrzygnięcie konfliktów.

Jest wiele koncepcji zarządzania. Okazało się, że nie ma uniwersalnych zestawów cech dobrego szefa; w badaniach mówi się natomiast o potencjale lub cechach specyficznych osób pełniących role kierownicze. Pytanie czy ktoś urodził się szefem czy się nim staje wciąż pozostaje otwarte. Kluczowe w stylu kierowania ludźmi jest dostosowanie i elastyczność. Szef powinien

⁴ Wszystkie wymienione tu zjawiska mogą być treścią raportu po odbytych szkoleniu i stanowić materiał do dalszych analiz.

⁵ Taki program ma zwykle charakter treningowo – warsztatowy. Szkolenie odbywa się w dynamiczny, intensywny sposób, poprzez „doświadczenie”, co sprzyja konstruktywnym zmianom w zachowaniu. Zawiera wielowymiarowy zestaw zadań praktycznych z elementami diagnozy organizacji, połączonych z psychoedukacją, obserwacją i analizą.

⁶ Empirycznym materiałem takich szkoleń są wybrane osobiste doświadczenia uczestników, przygotowane case study, fragmenty filmów, ćwiczenia, gry i symulacje.

niezależnie od preferowanego i naturalnego dla siebie stylu zarządzania ludźmi rozwijać umiejętność stosowania każdego z nich w sposób świadomy i celowy. Analiza osobowości wielu liderów i przywódców i ich zachowań wskazuje, że nie można wyróżnić uniwersalnych cech gwarantujących efektywność w tej roli. Najistotniejsza jest osobowość szefa – **jego postawa charakteryzująca się między innymi zgodnością między wartościami jakie deklaruje a działaniem**. Wpływa to na wiarygodność i zwiększa skuteczność zarządzania.

Osoby wywierające szczególny wpływ na instytucję cechuje wysoki poziom wiary w siebie, wysoką dominację i przekonanie o moralnej słuszności głoszonych idei. Taka osoba potrafi tworzyć wizję i zarazić nią ludzi. Pobudzenie do zaangażowania pracowników pomaga organizacjom w sytuacjach kryzysowych. Istotne jest więc znalezienie odpowiedzi pytanie co takiego robią prawdziwi przywódcy, że się nimi stają? Czy można się tego nauczyć? Dwie podstawowe funkcje przywódcy dla efektywnie działającego zespołu to: rozwiązywanie problemów i realizacja zadań oraz funkcja społeczna podtrzymująca trwałość i zadowolenie grupy. Ktoś kto potrafi jednocześnie pełnić obie te funkcje może być szczególnie skutecznym liderem bądź menedżerem.

Szef w związku z takimi zadaniami sam powinien wiedzieć „kim jest” (jakie są jego priorytety, jakimi zasadami i wartościami się kieruje, co go ogranicza) w jakiej rzeczywistości przychodzi mu pracować (specyficzne sytuacje, relacje z ludźmi, konflikty, zasoby firmy) i jakie umiejętności (komunikacja, praca z grupą, motywowanie; karanie i nagradzanie) są mu potrzebne do skutecznego działania i rozwiązywania problemów.

Rola szkoleń w organizacji

Strategia kształtowania kultury organizacyjnej poprzez zmianę świadomości pracowniczej wymaga więc w praktyce przede wszystkim⁷:

- A. Wiedzy pracowników dotyczącej firmy, jej tradycji, misji i wizji, standardów, działalności i projektów. - **funkcja informacyjna i motywacyjna (działalność PR wewnętrznego, szefów etc.)**
- B. Umiejętności dokonywania prostej diagnozy sytuacji, które zagrażają kulturze organizacyjnej, wizerunkowi firmy, prowadzą do napięć, strat i konfliktów. - **funkcja diagnostyczna (warsztaty przedstawiające znaczenie wartości dla organizacji, ale i niebezpieczeństwa i pułapki w zachowaniach ludzi wynikające z naruszania standardów)**
- C. Eliminowania okoliczności, które prowadzą do powstawania anomii pracowniczej (sytuacji w której ludzie podkreślają znaczenie wartości, ale ich nie przestrzegają, posługując się przy tym usprawiedliwieniami i racjonalizacjami), - **funkcja naprawcza (likwidowanie już na poziomie organizacyjnym sytuacji wyzwań etycznych, trudnych dla ludzi i ich**

⁷ W niniejszym opisie nie zajmuję się szczegółowo rolą działu PR, zwłaszcza „wewnętrznego”. Wymaga to osobnego projektu, który zwykle stanowi część strategii.

przełożonych)

- D. Doskonalenia w praktyce komunikacji, zwłaszcza komunikacji asertywnej, co sprzyja radzeniu sobie pracownikom z trudnymi sytuacjami w pracy z klientem wewnętrznym i zewnętrznym. Dla pracowników szkolenie to oznacza wsparcie ze strony firmy, dla menedżerów kształtowanie pewności siebie i skuteczności w budowaniu relacji pracowniczych. - **funkcja kompetencyjna (warsztaty zmiany stylu zarządzania aby nie stawiać ludzi w sytuacjach upokorzenia lecz reagowanie w odwołaniu do wartości organizacyjnych)**
- E. Szkolenia z zakresu budowania efektywnie pracujących zespołów i w konsekwencji zarządzania motywacjami pracowników, w tym także **konstruowania i uczenia się stosowania nagród i kar symbolicznych w zespołach**, rozwiązywania konfliktów. Dla pracowników oznacza to świadomość swojej roli w zespole, zasad pracy grupowej, opanowywania sytuacji konfliktowych, postaw gwarantujących działanie skuteczne. Menedżerowie uczą się z kolei wpływać na motywacje swoich pracowników rozumiejąc proces grupowy, kryzysy i role grupowe, umiejętność budowania trwałej „umowy społecznej” w zespołach pracowniczych, co do zachowań i postaw oczekiwanych w zespole i całej firmie. - **funkcja modelująca (warsztaty z transferu wartości organizacyjnych w zespoły pracowników)**
- F. Umiejętności radzenia sobie ze stresem (trening), zwłaszcza w sytuacji zachodzących zmian społecznych, organizacyjnych etc. Pracownikom wszystkich szczebli pozwala to jednocześnie lepiej rozumieć trudności wynikające z nieustannych zmian, którym podlega zarówno człowiek jak i organizacja dla której pracuje, co w efekcie przeciwdziała gromadzeniu się negatywnych nastrojów zagrażających realizacji celów firmy. - **funkcja profilaktyczna (warsztaty i treningi)**

Szkolenia nie tylko doskonalą umiejętności, ale kształtują postawy, stanowią element motywacyjny (nagroda symboliczna), tworzą firmowy rytuał. Stanowią okazję do integracji wokół wspólnych problemów wielu działów. Są okazją do poszukiwania „wspólnego języka”, rozumienia pojęć, treści, znaczeń, celów, przed którymi stoją pracownicy. W ten sposób następuje integracja wokół standardów firmy i rzeczywiste, wspomagane przez działy HR i PR kształtowanie kultury organizacyjnej. Szkolenia stanowią okazję do budowania spójności zespołów zadaniowych, otwartej komunikacji między pracownikami.

Różnice w celach i metodach pracy szkoleniowej

Współczesny model psychoedukacji w organizacji ogranicza się coraz częściej do sprzedaży „produktu”, mniej uwagi przykładają do kształtowania świadomości pracowników w zakresie ich ról, funkcji, miejsca w firmie, obowiązujących standardów. Wiedza i umiejętności

proponowane na rynku stają się coraz bardziej specjalistyczne, wyraziste, atrakcyjne i najczęściej podporządkowane doraźnym celom efektywności.

Eksperti i szkoleniowcy odpowiadając na zapotrzebowania rynku dostarczają w szkoleniach oczekiwanego „produktu” tyle, że zwykle odbywa się to kosztem ograniczenia „pola widzenia” jego uczestników. Tymczasem ludzie bez „rozumienia” rzeczywistości pracowniczej, a także własnych na nią reakcji, pozbawieni kontekstu zastosowania zdobywanej wiedzy i kompetencji, korzystają z nich w ograniczony sposób stosując w efekcie i tak własne zdroworozsądkowe metody.

Liderem, a także wiarygodnym i skutecznym menedżerem staje się człowiek wraz z rozwojem własnej autonomii i dojrzałości, a nie w wyniku posługiwania się bezrefleksyjnie dostarczonym „produktem” w postaci psycho bądź socjotechnik. Te są jedynie narzędziem. Zwłaszcza tam gdzie chodzi o zarządzanie motywacjami swoich podwładnych. Niedojrzały szef, niezależnie od tego ile wie na temat zarządzania ludźmi, nie tylko narazi na ryzyko swój zespół i firmę, ale także nie uruchomi potencjałów swoich ludzi. Zależy to bowiem nie tylko od umiejętności, ale także poziomu świadomości swojej roli jako szefa. Bardzo ważne staje się więc precyzyjne określenie strategii rozwoju pracowników, celów i metod ich osiągnięcia.

Praktyczne znaczenie wartości

Menedżerowie dzięki wartościom spajającym firmę mają możliwość zarządzania motywacjami ludzi, a nie wyłącznie kontrolowania ich pracy. Monitorują realizację zadań a nie skupiają się na pracownikach, są specjalistami od ludzi i procesów zachodzących w firmie, a nie zestresowanymi nadzorcami. Jeśli pracownik może być dumny ze swojej pracy, wtedy to co robi, robi lepiej. Angażuje się i identyfikuje z firmą. Źródłem tej dumy jest poczucie sensu i wartości, które zyskuje dzięki pracy i relacjom międzyludzkim. To jedna z najważniejszych potrzeb człowieka znajdująca się w centrum zainteresowania każdej świadomie zarządzanej organizacji. Zaspokajana dynamizuje rozwój stając się zasobem, frustrowana stanowi źródło konfliktów i strat.

Literatura:

Kosewski M., Kaczmarczyk I., Wartości a działanie w świetle wybranych koncepcji psychospołecznych. [w:] „Etyka, psychologia, psychoterapia”, red. A. Margasiński, D. Probuca, wyd. Aurorum, Kraków 2005

Kosewski M., Wartości, godność i władza, Vizja Press&IT, Warszawa, 2008

Kosewski M., Układy. O tym, dlaczego uczciwi ludzie czasami kradną, a złodzieje ujmują się honorem. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania, Warszawa, 2007