

ZARZĄDZANIE PRZEZ WARTOŚCI

REWOLUCJA W TOKU

JACEK SMURA

Prezes Zarządu



TRZY ETAPY STANDARDÓW ZARZĄDZANIA W POLSKIM ŚRODOWISKU PRACY

Trzy „rewolucje”:

1. Zarządzanie projektami i procesami
2. Rozwój „miękkich” umiejętności
3. Zarządzanie wartościami i kulturą organizacyjną

KAŻDA „REWOLUCJA” STYMULUJE ZMIANY

- Standardów zarządzania
- Kompetencji kadry zarządzającej i pracowników
- Kultury organizacji

PRZEBIEG „REWOLUCJI” ODMIENNY W KAŻDEJ FIRMIE

- Tempo
- Dynamika
- Głębokość zmian

PIERWSZA „REWOLUCJA”

– ZARZĄDZANIE PROJEKTAMI I PROCESAMI

- Zaczęła się w polskich firmach jeszcze w l. 70 wraz z kopiowaniem rozwiązań zarządczych zapożyczonych z amerykańskiego przemysłu i armii
- Spowodowała zmianę kompetencji kadry i pracowników: rozumienie procesów, znajomość narzędzi zarządzania projektami, podejście właścicielskie, nastawienie na jakość dla klienta zewnętrznego i wewnętrznego
- Wymagała szybkiego uczenia się i adaptowania się do zmian

EFEKTY

- Tę lekcję polscy menedżerowie odrobili znakomicie.
- Jednak żeby „rewolucja” dała trwałe wyniki, to co w zarządzaniu jest „twarde” musi być wzmocniane tym co „miękkie” i zależy od ludzi

DRUGA „REWOLUCJA” – ROZWÓJ UMIEJĘTNOŚCI „MIĘKKICH”

- Rozpoczęła się jeszcze w latach pięćdziesiątych i wiązała się ze zmianą pokoleniową w kadrze zarządzającej.
- Nowe standardy zarządzania wymagały nowych kompetencji od menedżerów: praca w międzynarodowym środowisku.
- Kultura organizacyjna korporacji – przywiązująca wagę do komunikacji i przywództwa na każdym szczeblu organizacji.
- Epokowa zmiana działów kadr w HR.

PRZEBIEG „REWOLUCJI” – ROZWÓJ UMIEJĘTNOŚCI „MIĘKKICH”

- Lawinowy rozwój szkoleń rozwijających umiejętności menedżerów i pracowników.
- Prowizorka w pierwszej fazie: szkolenia prowadzone za pośrednictwem tłumaczy, zachodnie know – how nieadekwatne do polskiej specyfiki i kultury społecznej, brak profesjonalnych trenerów.
- Brak umiejętności diagnozy potrzeb rozwojowych.

PRZEBIEG „REWOLUCJI” – ROZWÓJ UMIEJĘTNOŚCI „MIĘKKICH”

- Stopniowy rozwój nowych standardów w kształceniu kadry i pracowników.
- Firmy uczą się: diagnozować potrzeby rozwojowe, prowadzić ewaluację działań rozwojowych, szukać profesjonalnych dostawców szkoleń.
- Firmy budują własne zasoby: trenerzy wewnętrzni.

OGROMNE POTRZEBY

- Rozwoju umiejętności „miękkich” potrzebują wszyscy: od prezesów po pracowników.
- Skok jakościowy w takich obszarach kompetencji jak: budowanie i synergiczna współpraca w zespole, kierowanie ludźmi, motywowanie pracowników, coaching, zarządzanie zmianami, sprzedaż, negocjacje, obsługa klienta.
- Firmy wdrażają systemy Human Resource Management: rekrutacja, ocena pracownika, zarządzanie talentami, wartościowanie pracy, itp.

OBOOK GŁÓWNEGO NURTU...

- Jak w każdej rewolucji, oprócz głównego nurtu, pojawiają się boczne odnogi.
- Rozbłyskują i znikają mody, marketingowe wynalazki i „guru” w dziedzinie rozwoju umiejętności związanych z komunikacją, przywództwem, sprzedażą, motywowaniem, coachingiem ...

EFEKTY

- Ta rewolucja w ciągu dwudziestu lat przyniosła ogromne zmiany.
- Wykształciła pokolenie polskich menedżerów doskonale funkcjonujących w międzynarodowym środowisku.
- Jej efekty bywają nietrwałe, trzeba je wciąż utrzymywać.
- W drugiej dekadzie lat dwutysięcznych na rynek pracy weszło nowe pokolenie menedżerów - rozwój umiejętności „miękkich” to dla nich już nie rewolucja, ale firmowy standard.

EFEKTY – NIEDOKOŃCZONA „REWOLUCJA”

- Są całe branże, szczególnie te działające poza mechanizmami rynkowymi, w których trudno się dopatrzeć zmiany w zachowaniu kadry zarządzającej i pracowników.
- Przykładem jest górnictwo czy firmy i instytucje państwowe.
- Liczny segment małych i średnich przedsiębiorstw, w których menedżerowie łącząc perspektywę właścicielską z zarządczą nie widzieli potrzeby rozwoju umiejętności „miękkich” pracowników.
- Wciąż funkcjonują firmy zarządzane w feudalny sposób, w których mobbing jest metodą zarządzania, a ludzie ponoszą ogromne koszty emocjonalne związane z pracą.

UJAWNIA SIĘ DODATKOWY PROBLEM

- Nauczyliśmy się w firmach przekazywać pracownikom i ich szefom wiedzę oraz kształcić ich umiejętności,
- Nie umiemy jednak zmienić pozytywnie ich przekonań i postaw.
- Nie umiemy zarządzać wartościami i celowo kształtować kultury organizacyjnej.
- Jeśli tego nie robimy celowo, pojawiają się bariery rozwojowe np. wartości demonstrowane przez zachowania pracowników sprzyjające niskiej efektywności.

POTRZEBA TRZECIEJ „REWOLUCJI” – ZARZĄDZANIE WARTOŚCIAMI

- Trend w zarządzaniu, który powstał i jest przenoszony z amerykańskiego środowiska pracy.
- Powierzchowne praktyki w polskim środowisku pracy: kodeks etyczny, model wartości, wizualizacja wartości w obszarze komunikacji społecznej w firmie.
- Powierzchowne efekty.

ZARZĄDZANIE WARTOŚCIAMI

- Proces prowadzący do poprawy wyników organizacji i usprawniania sposobu jej działania,
- Budowanie pomostu między kulturą organizacyjną, a strategią, procesami, strukturą organizacji i sposobami zarządzania.
- Rozwój standardów zarządzania, w których „szefem firmy są wartości” - w oparciu na spriorytetyzowanych wartościach podejmowane są decyzje na wszystkich szczeblach w organizacji.

Dlaczego warto zarządzać wartościami?



PRZYKŁAD 1 – OPIS SYTUACJI

- Firma produkcyjna
- Przez kilka lat zespół zarządzający komunikował się z pracownikami metodą: „top – down”,
- Taka postawa menedżerów była wzmacniana zachowaniami dyrektora fabryki.
- Szefowie nie reagowali na problemy zgłaszane przez pracowników, kupując spokój społeczny podwyżkami.
- Silne związki zawodowe skutecznie wypełniły przestrzeń w komunikacji z ludźmi zaniedbaną przez menedżerów, zawłaszczyły „rząd dusz” wpływając na przekonania i postawy większości pracowników,
- nowy dyrektor musiał zacząć swoje działanie od odzyskania wpływu na załogę,
- Donosy na zarząd do centrali korporacji,
- Niskie zaangażowanie załogi.

PRZYKŁAD 1 – PODJĘTE DZIAŁANIA

- **Cel projektu** – długofalowy: podniesienie zaangażowania załogi, krótkofalowo: odbudowa zaufania i otwarcie komunikacji pomiędzy kadrą menedżerską i pracownikami.
- Grupy fokusowe złożone z pracowników reprezentujących różne obszary: identyfikacja kluczowych problemów, proponowanie rozwiązań w formie projektów wewnętrznych.
- Komunikacja propozycji działań do zarządu, przekształcenie grup fokusowych w zespoły projektowe działające ze wsparciem delegowanych menedżerów.
- Regularna komunikacja z załogą wieloma kanałami.
- Podsumowanie wyników projektów wewnętrznych w formie warsztatów – celem było przywrócenie w firmie znaczenia takich wartości jak szacunek, uczciwa komunikacja i zaangażowanie.
- Projekt realizowany w formie kompleksowego programu działania: otwarcie komunikacji z pracownikami, odbudowa zaufania do kadry menedżerskiej, odbudowa tożsamości zespołów,
- Kształtowanie przekonania, że ludzie mają wpływ na swoje środowisko pracy i to nie tylko poprzez poparcie dla akcji związkowych.

PRZYKŁAD 2 – OPIS SYTUACJI

- Międzynarodowa firma doradcza.
- Rozbudowany i czasochłonny program wprowadzania do firmy nowych konsultantów: pakiet szkoleń, staże, specjalne procedury.
- 20% nowych konsultantów odchodziło z firmy po około dwóch latach – powód deklarowany w exit interview: brak wsparcia ze strony przełożonych.
- Koszt jednostkowy odejścia konsultanta: 32 tys. zł.
- Wewnętrzny, sformalizowany system coachingu – bezpośredni przełożony ma być coachem.
- Menedżerowie po zaawansowanych szkoleniach dotyczących kierowania ludźmi.

PRZYKŁAD 2 – DIAGNOZA

- System coachingu prowadzony przez przełożonych do wypełniania dokumentacji i formalnych rozmów raz na pół roku.
- Menedżerowie powielali zachowania swoich szefów sprzed lat będąc przekonani, że „skoro z nami nikt się kiedyś nie cackał, to młodzi muszą poradzić sobie sami”.
- Działając w presji czasu osobiście poprawiali błędne wyniki pracy podwładnych, szkoda było im czasu na udzielanie informacji zwrotnej, korygowanie błędów, na uczenie pracowników w działaniu na praktycznych przykładach i sytuacjach.
- Przekonania menedżerów: „HR rekrutuje zły materiał ludzki”.
- To poważny problem w firmie sprzedającej ekspertyzę i doświadczenie – taka firma musi być organizacją uczącą się.
- Dzielenie się przez szefów wiedzą i doświadczeniem z pracownikami jest kluczowe dla jakości dostarczanej klientom.

PRZYKŁAD 2 – PODJĘTE DZIAŁANIA

- Wyzwanie: jak zmienić przekonania i postawy doświadczonych menedżerów?
- Kolejne szkolenie nie wystarczy.
- Potrzebny był kompleksowy program działań, który miał pokazać menedżerom, że dla jakości, którą dostarczają klientom zewnętrznym kluczowa jest jakość ich relacji z kluczowymi klientami wewnętrznym, jakim są podlegli im pracownicy.
- Cykl warsztatów: dać przełożonym szansę popatrzenia na efekty swojej pracy w szerokiej perspektywie - pokazanie im mechanizmu, który stworzyli oraz jego skutków (kosztów) dla ich pracy i ich podwładnych.
- Włączenie menedżerów w budowanie kultury organizacji, w której dzielenie się wiedzą i doświadczeniem będzie podstawową wartością a dbałość o jakość przywództwa kluczową postawą wymaganą od liderów.

KOMPLEKSOWE DZIAŁANIA URUCHAMIAJĄCE ZARZĄDZANIE PRZEZ WARTOŚCI

- Poprawa komunikacji wewnętrznej,
- Warsztaty dla menedżerów,
- Warsztaty dla pracowników,
- Wewnętrzna kampania PR,
- Zmianę niektórych systemów zarządzania zasobami ludzkimi w firmie (np. przeformułowanie kryteriów oceny menedżerów)
- Team coaching dla zarządu oraz dla specjalistów HR
- Monitorowanie i utrzymanie efektów programu.

ZARZĄDZANIE WARTOŚCIAMI

– „REWOLUCJA” W TOKU

- Ta rewolucja dopiero się zaczyna.
- Mało widzę w Polsce firm, które celowo wobec pracowników i menedżerów podejmują działania na rzecz kształtowania swojej kultury organizacyjnej.
- To wymaga dużej dojrzałości organizacji i sporej wyobraźni od zarządzających.
- Czasem impulsem do takiego działania są różne kryzysy: oskarżenia o mobbing, problemy korupcyjne, tragedie związane z bezpieczeństwem ludzi. Czasem impuls dają zmiany właścicielskie, fuzje i przejęcia.

ZARZĄDZANIE WARTOŚCIAMI

– JEDNO Z NAJWIĘKSZYCH WYZWAŃ

- W przyszłości będzie to jedno z największych wyzwań dla firm w polskim środowisku pracy.
- Problemy w obszarze zarządzania wartościami będą ważną barierą rozwojową – ludzie stają się kluczowym czynnikiem budowania przewagi konkurencyjnej.
- Ta „rewolucja” przeorze głęboko kulturę organizacyjną.
- Ci którzy zrobią to wcześniej, zdystansują konkurentów uwikłanych we własne problemy związane z obszarem wartości (subkultury organizacyjnej).