

Marcin OCHNIK
Ochnik Sp. z o.o.
ul. Targowa 1
08-400 Garwolin

ZARZĄDZANIE POPRZEZ WARTOŚCI W FIRMIE OCHNIK

Streszczenie. Zarządzanie poprzez wartości jest koncepcją zarządzania, która w szczególny sposób koncentruje się na realizowaniu strategii i celów biznesowych, zgodnie z deklarowanymi przez firmę wartościami. W niniejszym artykule zaprezentowano sposób zarządzania poprzez wartości na przykładzie firmy branży odzieżowej. W wyniku audytu kulturowego przeprowadzonego w latach 2011 i 2012 dokonano próby analizy wpływu koncepcji zarządzania poprzez wartości na wynik finansowy i konkurencyjność przedsiębiorstwa.

Słowa kluczowe: zarządzanie poprzez wartości, kultura organizacyjna, wartości, przedsiębiorstwo

MANAGING BY VALUES IN OCHNIK COMPANY

Summary. Managing through values is a managing conception which distinctively focuses on implementing strategies and business goals in accordance with values declared by a company. In the present article a managing fashion, based on the fashion line of business company, has been presented. As a result of cultural audit carried out in 2011 and 2012 an analysis has been made which shows the managing conception influence through values on financial results and the company's competitiveness.

Keywords: managing through values, organizational culture, values, the company

1. Wprowadzenie

Zarządzanie poprzez wartości jako koncepcja zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem to nie tylko interesujący obszar badawczy dla teorii zarządzania, którym zajmuje się wielu naukowców w dziedzinie zarządzania i ekonomii¹. Koncepcja ta odgrywa również coraz większe znaczenie oraz zyskuje nowych zwolenników wśród przedsiębiorców i najwyższej kadry zarządzającej. Proces zarządzania poprzez wartości jest widoczny nie tylko w krajach wysoko rozwiniętych, ale również w Polsce.

Zarządzający firmami coraz częściej, obok strategii, wpisują misję i wartości jako integralną część zarządzania przedsiębiorstwem. Strategia wyznacza cele, jakie stoją przed osobami pracującymi w firmie, natomiast wartości opisują normy i standardy, według jakich strategia powinna być realizowana w codziennym życiu przedsiębiorstwa. Wartości są kompasem, drogowskazem dla pracowników wyznaczającym standardy postępowania, szczególnie w chwilach kryzysu.

Potwierdzenie powyższych rozważań stanowią liczne badania oceniające jakość zarządzania poprzez wartości. W ostatnich latach na polskim rynku pojawiły się firmy doradcze i konsultingowe, które badają kulturę organizacyjną i jakość zarządzania. Jedną z takich firm jest Great Place To Work Institute. Jest to międzynarodowa firma działająca w 45 krajach. W Stanach Zjednoczonych co roku bada tysiące organizacji i publikuje wraz z magazynem Fortune ranking „100 Best Companies Work For”. W Polsce działa od 4 lat, bada firmy istniejące na rynku polskim. Efektem badania jest ranking „Najlepszych Miejsc Pracy”.

Badania, których wyniki zaprezentowano w niniejszym artykule, zostały przeprowadzone dobrowolnie i odpłatnie. Pytania zostały pogrupowane, przypisane do pięciu wartości: wiarygodność, szacunek, uczciwość, duma i koleżeństwo. Każda w wyżej wspomnianych wartości jest badana na podstawie kilkunastu pytań (wyszczególnionych w tabeli 2). Na tej podstawie obliczona została średnia łączna ocena dla każdej z wyżej wypisanych wartości. Tabela 1 prezentuje średni łączny wynik dla każdej z wartości.

Jak wynika z danych zaprezentowanych w tabeli 1, istnieją już w Polsce firmy, które przykładają dużą wagę do jakości zarządzania, ze szczególnym uwzględnieniem wartości, jakimi się kierują i jakie deklarują przedsiębiorstwa. Jednym z takich przedsiębiorstw jest Ochnik. Celem artykułu jest przedstawienie modelu zarządzania poprzez wartości

¹ Gasparski W.: *Biznes, etyka, odpowiedzialność*. PWN, Warszawa 2012; Stachowicz-Stanusch A.: *Zarządzanie poprzez wartości. Perspektywa rozwoju współczesnego przedsiębiorstwa*. Politechnika Śląska, Gliwice 2004; Collins J., Porras J.: *Wizjonerskie organizacje. Praktyki zarządzania najlepszych firm*, Jacek Santorski – Wydawnictwa Biznesowe, Wrocław 2003; Dolan S.L., Garcia S.: *Managing by values: cultural redesign for strategic organizational change at the dawn of the twenty-first century*. “Journal of Management Development”, Vol. 21, No. 2, 2002, p. 101-117.

w przedsiębiorstwie Ochnik oraz prezentacja wyników badań wpływu zarządzania poprzez wartości na poprawę konkurencyjności i efektywności przedsiębiorstwa.

Tabela 1

Analiza najlepszych miejsc pracy według wartości

Najlepsze Miejsca Pracy Great Place To Work	National Survey 2010	Top 10 Poland 2010	OCHNIK 2011 Benchmark	Wyniki OCHNIK 2011
Liczba uczestników	1071	2820	1348	232
Wiarygodność	48%	69%	85%	75%
Szacunek	46%	66%	86%	60%
Uczciwość	52%	69%	84%	70%
Duma	50%	69%	86%	70%
Koleżeństwo	50%	69%	89%	73%
Średnia	49%	68%	86%	69%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie raportu Great Place To Work Institute. Advanced Feedback Raport for Ochnik. Garwolin 2011.

Wyjaśnienie oznaczeń, tytułów kolumn:

- National Survey Poland 2010 – średnie wyniki ankiety przebadanych losowo osób pracujących w Polsce w firmach spoza rankingu;
- Top 10 Poland 2010 – wynik łączny 10 firm, laureatów rankingu za 2010 rok;
- Ochnik 2011 Benchmark – wynik łączny 5 wybranych firm, laureatów rankingu za 2010 ze Stanów Zjednoczonych;
- Wyniki Ochnik – wynik przeprowadzonej ankiety w firmie Ochnik w roku 2011.

Jak wynika z tabeli 1, średnia ocena firm z grupy Top 10 Poland (68%) jest wyższa o 19 punktów procentowych od oceny osób z grupy National Survey 2010 (49%) losowo przebadanych przez Great Place To Work Institute w innych firmach nieuczestniczących dobrowolnie w badaniu. Firmy z Top 10 Poland 2011 wypadają gorzej o 18 punktów procentowych, w stosunku do grupy Ochnik 2011 Benchmark (86%). W grupie tej jest 5 firm ze Stanów Zjednoczonych znajdujących się w gronie Laureatów Najlepszych Miejsc Pracy. Firma Ochnik (69%) wypada podobnie jak grupa Top 10 Poland, różnica wynosi tylko 1 punkt procentowy na korzyść Ochnika. Szczegółowa analiza zarządzania poprzez wartości znajduje się w dalszej części artykułu.

2. Wartości w zarządzaniu przedsiębiorstwem

Globalna gospodarka, nieograniczony dostęp do informacji, indywidualne zainteresowania i większe dążenie do samorealizacji, szczególnie młodego pokolenia wymusza na

przedsiębiorstwach ciągle zmiany i dostosowywanie się do nowych wyzwań. Przy dużej presji otoczenia zewnętrznego oraz wewnętrznego powodowanej m.in. takimi czynnikami, jak: zmiany rynkowe, działania konkurencji, działania pracowników w danym przedsiębiorstwie oraz w innych przedsiębiorstwach, konieczność stałego udoskonalania procesów zachodzących wewnątrz organizacji, nie trudno o utratę głównych celów przedsiębiorstwa, jego misji i wartości.

Szczególnie jest to widoczne w kryzysie, jaki rozpoczął się w 2008 roku w Stanach Zjednoczonych, a następnie rozprzestrzenił się na wszystkie kontynenty. Rozpoczął się na rynkach finansowych, ale obecnie jego skutki są widoczne w dużej części sektorów gospodarki wielu krajów.² Przedsiębiorstwa nastawione przede wszystkim na wynik finansowy zapomniały o przestrzeganiu deklarowanych przez siebie misji i wartości. Krótkoterminowy wynik finansowy stał się podstawą polityki wielu przedsiębiorstw, a aspekt etyczny i moralny zarządzania zszedł na dalszy plan, czego skutki odczuwalne są do teraz i będą jeszcze odczuwalne w najbliższej przyszłości. Wobec powyższego należy zastanowić się, co można zrobić, aby zminimalizować możliwość występowania podobnych sytuacji w przyszłości.

Istnieją pewne organizacje, jak kościoły, uniwersytety czy niektóre przedsiębiorstwa – np. American Express, HP, Sony czy Johnson & Johnson – które wydaje się, iż odkryły „złoty środek nieśmiertelności”. Odziedziczyły go bądź od swoich założycieli (HP, Marriott, Walt Disney), bądź to od swoich późniejszych wychowawców (menedżerów), którzy rozwijali daną firmę (Sears, GE). Owym złotym środkiem długowieczności przedsiębiorstwa, będącym podstawą jego trwania i rozwoju, są główne wartości firmy. To stałe, nietykalne zasady, szczerze wyznawane i akceptowane przez pracowników przedsiębiorstwa.³ Wartości przedsiębiorstwa są kompasem, który wskazuje, jak wyznaczona strategia powinna być realizowana i jakich zasad powinni trzymać się pracownicy, przy bieżącym i długofalowym podejmowaniu decyzji.

Wartości przedsiębiorstwa to zazwyczaj kilka słów, które ono wskazuje jako kluczowe w swojej działalności. Wartości są jak kod genetyczny firmy – powinny decydować o zachowaniu, wewnętrznych uwarunkowaniach i wizerunku organizacji. Z jednej strony odpowiednio zdefiniowane pomagają promować określone postawy pracowników, a z drugiej pomagają budować wizerunek organizacji spójny z charakterem firmy.⁴

² Rosati D.: Przyczyny i mechanizm kryzysu finansowego w USA w latach 2007-2009, [w:] Kołodko G.W. (red.): Globalizacja, kryzys i co dalej? Poltext, Warszawa 2010, s. 130-131.

³ Stachowicz-Stanusch A.: Potęga wartości. Jak zbudować nieśmiertelną firmę. Onepress SA, Gliwice 2007, s. 7.

⁴ Zarębska A.: Identyfikacja tożsamości organizacyjnej w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Difin, Warszawa 2009, s. 255.

Wartości stanowią element kultury organizacji i choć są trwalsze od artefaktów, to znacznie trudniej jest je zaobserwować. Można je określić jako stan rzeczy, sytuacje, które uznano za najlepsze dla całej organizacji i do osiągnięcia których się dąży. Na system wartości przedsiębiorstwa składają się:⁵

- określenie celów i wartości, ku którym zmierza przedsiębiorstwo, za pomocą których mierzy się sukces, czysto ekonomiczne wielkości do uzyskania, określony wizerunek,
- sposoby kontroli zachowań, prawdomówność,
- zestaw cech, które należy w pracownikach cenić, a także tych, które należy ganić lub karać (dla różnych grup zawodowych taki zestaw pożądanych cech może się zasadniczo różnić),
- typy akceptowanych przez organizację relacji z otoczeniem, np. agresywne wykorzystywanie nadarzających się okazji, odpowiedzialne negocjowanie.

Trwanie i rozwój firmy zapewnia nie tylko świadomość własnych głównych wartości, lecz konsekwentne zarządzanie nimi, tj. przekazywanie głównych wartości organizacji z jednego na kolejne pokolenia oraz wdrażanie ich w każdym aspekcie funkcjonowania przedsiębiorstwa.⁶

Jak pisze A Zarębska, „drogę do zarządzania poprzez wartości wyznacza z jednej strony niezależność pracowników oraz to, na ile menedżer przestaje być kierownikiem, a staje się wizjonerem, a z drugiej strony potrzeba podwyższenia konkurencyjności i wzrost wymagań klientów. Przy niskiej konkurencyjności oraz małej niezależności pracowników stosuje się dość często zarządzanie przez instrukcje, które może przerodzić się w zarządzanie przez cele przy wzroście obu tych wymiarów do poziomu średniego. Dopiero, gdy te dwa wymiary (potrzeba konkurencyjności oraz niezależność pracowników i wizjonerstwo lidera) osiągną poziom wysoki, możliwe jest wprowadzenie zarządzania przez wartości.”⁷

Zarządzanie poprzez wartości ma wiele korzyści zarówno dla przedsiębiorstwa, jak i pracowników. Jeżeli deklarowane wartości realizują takie elementy, jak: uczciwość, szczerowość, zaangażowanie, czucie się potrzebnym, dobra atmosfera itp., to pracownicy chętniej przychodzą do pracy, są bardziej efektywni, czują się doceniani i mają poczucie, że są częścią czegoś większego. Wykonywana praca nabiera większego sensu. Osoby w takiej firmie są szczęśliwsze i bardziej lojalne. Wśród korzyści dla przedsiębiorstwa wynikających z wdrożenia zarządzania poprzez wartości wymienić można:⁸

⁵ Czerska M.: Zmiana kulturowa w organizacji. Wyzwanie dla współczesnego menedżera. Difin, Warszawa 2003, s. 15.

⁶ Stachowicz-Stanusch A.: op.cit., s. 8.

⁷ Zarębska A.: op.cit.

⁸ Badania własne.

- zmniejszenie kosztów związanych z kontrolingiem,
- mniejszą rotację personelu,
- dobrą atmosferę w miejscu pracy,
- większe zaangażowanie pracowników,
- większą konkurencyjność na rynku, na którym działa firma,
- przyciąganie i utrzymywanie najlepszych pracowników,
- większą otwartość i czujność wobec zmian zachodzących w otoczeniu,
- ponadprzeciętne wyniki finansowe,
- budowanie wizerunku firmy o wysokim poziomie etycznym na rynku, na którym działa.

Polskie przedsiębiorstwa przykładają coraz większą wagę do misji i wartości. Według badania Corporat Values Index 2009 przeprowadzonego w Polsce i innych krajach w roku 2009 już 29,5% polskich przedsiębiorstw deklaruje, że posiada własny system wartości. Jest to wskaźnik ponad 2-krotnie niższy niż średnia światowa, która wynosi 77,5%, ale wskaźnik posiadania (deklarowania) własnych wartości w porównaniu z rokiem 2006 wzrósł w Polsce o 35%.⁹ Może to świadczyć o coraz większej potrzebie i świadomości polskich jednostek biznesowych.

3. Analiza zarządzania przedsiębiorstwem poprzez wartości na podstawie firmy Ochnik

3.1. Krótka charakterystyka firmy Ochnik

Za oficjalną datę założenia firmy przyjmuje się 20 lipca 1989 roku, a jej pierwszą nazwą OCJ (Ochnik Cezary Jacek), która w późniejszym czasie przekształca się w markę OCHNIK. Zaczynając od produkcji i sprzedaży pojedynczych egzemplarzy, firma stale zyskiwała nowych klientów. W 1992 roku następuje rozpoczęcie współpracy z włoskimi producentami surowców, które powoduje, że 4 lata później Ochnik wprowadza na rynek nowy gatunek skóry, której cechą charakterystyczną była starta wierzchnia część lica. Ten innowacyjny surowiec okazał się wielkim hitem marki Ochnik.

Szybki rozwój firmy szedł w parze z rozszerzeniem asortymentu, który w 2003 roku został wzbogacony o kolekcję portfeli, a rok później skórzanych teczek sygnowanych logo Ochnik. W stale zmieniającej się sytuacji rynkowej i rozwoju centrów handlowych w Polsce w 2004 roku nastąpił kolejny historyczny przełom. W Galerii Łódzkiej został otwarty

⁹ Corporate Values Index 2009, s. 24, www.onboard.pl/pl/badania_publicacje/corporate_values_index/.

pierwszy Salon Firmowy Ochnik. Na koniec 2011 roku było już ich 63. Profil firmy przekształcił się z typowo produkcyjnej na handlową. Około 85% sprzedaży dokonywane jest we własnej sieci sprzedaży.

Na koniec 2011 roku firma Ochnik zatrudniała 380 osób, w tym około 120 w centrali w Garwolinie i około 260 w salonach firmowych na terenie całej Polski. Na 31 grudnia 2011 roku firma posiadała 63 sklepy własne, zlokalizowane w miastach powyżej 80 tysięcy mieszkańców. Zarządzanie tak rozproszoną siecią sprzedaży wymaga jasno określonych zakresów obowiązków i kompetencji każdej zatrudnionej osoby. Procesy wewnątrz organizacji są uregulowane poprzez zarządzenia, karty stanowiskowe i materiały informacyjne pomagające w profesjonalnym wykonywaniu codziennych obowiązków.

3.2. Główne wartości firmy Ochnik i historia ich powstania

Firma Ochnik jest firmą rodzinną. Można powiedzieć, że właściciele kierowali się wartościami w codziennym zarządzaniu firmą od początku jej istnienia. Takie wartości, jak szacunek, uczciwość, sprawiedliwość, dobra atmosfera bardzo często towarzyszyły zarządzającym w bieżącym kierowaniu przedsiębiorstwem. W pierwszych latach działalności wartości miały charakter nieoficjalny, spontaniczny i podświadomy.

Upływ czasu, rozwój gospodarki rynkowej i wyższa świadomość właścicieli firmy przyczyniły się do powstania oficjalnej listy wartości. W roku 2008 firma Ochnik przedstawiła listę głównych wartości i normy zachowania, jakimi powinni kierować się wszyscy zatrudnieni.

Poniżej znajduje się spis wartości głównych Ochnika z oczekiwanymi normami zachowań:

„Chcemy, aby pracownicy tworzący nasz zespół byli ludźmi, którzy poza jak najlepszym wykonywaniem zadań i obowiązków wynikających z ich karty stanowiskowej, zachowywali także normy etyczne i wartości, jakimi kieruje się firma.”

1. Zawsze być bezwzględnie uczciwym

- mówimy prawdę, nawet najgorszą,
- postępujemy zgodnie z przyjętymi procedurami w firmie,
- zgłaszamy wszelkie złe zachowania niezgodne z przyjętymi procedurami,
- jeżeli ktoś nie jest uczciwy, nie powinien pracować w firmie,
- wymagamy od przełożonych godnego traktowania,
- wymagamy od podwładnych godnego zachowania,
- nie manipulujemy innymi,
- nie karzemy za mówienie prawdy.

2. W zmianach upatrujemy szansę

- jesteśmy pozytywnie nastawieni do nowości,
- zawsze zakładamy, że zmiany są po to, aby było nam lepiej (choć w końcowym efekcie nie zawsze tak bywa),
- stale rozwijamy swoje stanowisko pracy i dążymy do tego, aby było to idealne miejsce pracy,
- zawsze informujemy dział ds. ZZL o możliwościach, które przyczyniają się do rozwoju i poprawy działalności firmy.

3. Bądź oszczędny i propaguj takie zachowanie u wszystkich w firmie

- tak planuj wydatki, aby były one optymalne do potrzeb,
- minimalizuj wydatki swojego działu, postępuj tak, jak by chodziło o Twoje własne pieniądze,
- nie toleruj marnotrawstwa,
- tak rozplanuj działania, aby były one optymalne dla firmy i dla klienta.

4. Traktuj podwładnych tak, jak byś sam chciał być traktowany, z uwzględnieniem ich indywidualności

- zawsze doceniaj swojego pracownika, jeżeli jest w czymś dobry, zauważaj to,
- jeżeli Twój pracownik ma słabe strony, zwróć mu na nie uwagę w sposób godny, aby nad nimi popracował,
- nie wyróżniaj pracowników, tylko ze względu na swoją osobistą sympatię,
- nie traktuj gorzej pracowników, tylko ze względu na swoją osobistą antypatię,
- w ocenie personelu kieruj się kompetencją i uczciwością osób tam pracujących,
- uczciwie traktuj podwładnych i nadzoruj ich uczciwość wobec klienta,
- zarażaj podwładnych wiarą w misję i wartości firmy,
- stwórz idealne stanowiska pracy sobie i personelowi, zgodne z opracowaniem 12 pytań idealnego miejsca pracy,
- dbaj o kompetencje podwładnych, poprzez mobilizowanie ich do ciągłego kształcenia się z materiałów szkoleniowych dostarczonych przez firmę.

5. Obsługa klienta – każdy pracownik ambasadorem marki Ochnik

- nie pozwól, by wewnętrzne konflikty w zespole wpływały negatywnie na obsługę klienta,
- dbaj o to, by klient był obsłużony w profesjonalnej i przyjaznej atmosferze,
- zbieraj informacje od klienta o jego potrzebach i dostosuj do niego ofertę firmy,
- oferuj mu towar wysokiej jakości, wolny od wad,
- zbieraj informacje zwrotne na temat zakupionych wcześniej towarów,
- doradź najlepiej jak potrafisz, wykorzystując przy tym swoją fachową wiedzę,

- proponuj klientowi taki zakup, aby był naprawdę zadowolony i wrócił ponownie, nie przedkładaj zysku z jednorazowej transakcji nad budowanie trwałej relacji polegającej na zaufaniu,
- utrzymuj kontakt ze stałymi klientami.

Lista wypisanych wartości jest niezmienna od daty jej wprowadzenia. W roku 2012 zostało wprowadzone szkolenie e-learningowe dla wszystkich pracowników firmy. Każdy ma obowiązek przejść szkolenie z historii firmy. Jedną z jego części poświęconą jest wartościom Ochnika.

3.3. Zarządzanie poprzez wartości w firmie Ochnik


Zarządzanie przez wartości jest bardzo trudne do uchwycenia w podstawowych sprawozdaniach finansowych, jakie firma obowiązkowo publikuje, zgodnie z ustawą o rachunkowości. Rachunek zysków i strat, bilans itp. nie pokazują procesów zachodzących wewnątrz organizacji, w obszarze zarządzania i w relacjach międzyludzkich. Nie ma żadnego narzędzia, które byłoby stosowane obowiązkowo i które badałoby jakość relacji pomiędzy ludźmi, wartości, jakimi kieruje się organizacja i osoby w niej pracujące.

Jednym z narzędzi badających kulturę organizacyjną, wartości i jakość zarządzania poprzez wartości jest badanie Najlepszych Miejsc Pracy prowadzone przez Great Place To Work Institute. Wszyscy ankietowani uczestnicy wypełniali ten sam zestaw pytań w formie elektronicznej lub papierowej. Ankieta składa się z 69 pytań zamkniętych i 2 otwartych. Respondentami, którzy udzielali odpowiedzi na pytania, byli pracownicy ankietowanych organizacji w liczbie nie większej niż 250 osób. Jeżeli liczba zatrudnionych była większa, wówczas tworzono próbę reprezentatywną, z uwzględnieniem struktury zatrudnienia. Takim badaniu poddała się również firma Ochnik. W Ochniku w 2011 roku przebadane zostały 232 osoby, a w 2012 roku – 244. Odpowiedzi na pytania, które są zawarte w tabeli 2, pokazują osobom zarządzającym daną jednostką procesy zachodzące wewnątrz organizacji.

Tabela 2 – Najlepsze Miejsca Pracy – przedstawia odpowiedzi na 60 pytań zadanych w ankiecie, które są przyporządkowane do pięciu wartości: wiarygodność, szacunek, uczciwość, duma i koleżeństwo. W pionowych kolumnach znajdują się wyniki dla poszczególnych grup. Opis poszczególnych kolumn, grup respondentów znajduje się wcześniej przy tabeli 1.

Tabela 2

Najlepsze Miejsca Pracy

		National Survey Poland 2010	Top 10 Poland 2010	OCHNIK 2011 Benchmark	Wyniki OCHNIK 2011	Wynik Ochnik 2012
Najlepsze Miejsca Pracy						
	Liczba odpowiedzi	1071	2820	1348	232	244
Wiarygodność	Kierownictwo informuje mnie na bieżąco o ważnych sprawach i zmianach.	41%	67%	83%	75%	72%
	Kierownictwo jasno wyraża swoje oczekiwania.	53%	68%	84%	79%	73%
	Jeżeli zadam kierownictwu rzeczowe pytanie, to uzyskam jasną odpowiedź.	50%	64%	83%	76%	62%
	Kierownictwo jest łatwo dostępne i dobrze się z nim rozmawia.	48%	67%	87%	77%	68%
	Kierownictwo kompetentnie zarządza firmą.	48%	77%	89%	80%	79%
	Kierownictwo zatrudnia ludzi, którzy tu pasują.	41%	63%	88%	72%	73%
	Kierownictwo umiejętnie przydziela pracownikom określone zadania i sprawnie koordynuje ich pracę.	38%	58%	82%	72%	61%
	Kierownictwo wierzy, że nie musi patrzeć pracownikom na ręce, aby dobrze wykonywali swoje zadania.	50%	68%	86%	76%	65%
	Pracownikom przydziela się szeroki zakres odpowiedzialności.	66%	80%	82%	84%	80%
	Kierownictwo ma klarowną wizję celów organizacji i wie, jak je realizować.	42%	71%	86%	77%	71%
	Kierownictwo dotrzymuje swoich obietnic.	39%	59%	81%	69%	61%
	Kierownictwo postępuje zgodnie z deklaracjami.	43%	65%	81%	73%	73%
	Wierzę, że kierownictwo tylko w ostateczności zdecydowałoby się na zwalnianie pracowników.	55%	67%	88%	60%	55%
	Kierownictwo prowadzi firmę w sposób uczciwy i etyczny.	52%	85%	91%	83%	80%
	Wartość średnia	48%	69%	85%	75%	69%
Szacunek	Firma proponuje mi szkolenia lub inne formy rozwoju, które mogą podnieść moje kwalifikacje.	37%	57%	84%	51%	62%
	Firma zapewnia mi warunki i sprzęt niezbędne do właściwego wykonywania pracy.	66%	84%	92%	75%	78%
	Kierownictwo docenia wysoką jakość pracy oraz dodatkowy wysiłek.	36%	50%	83%	46%	44%
	Kierownictwo rozumie, że można popełnić błąd, gdy pracuje się nad trudnymi rozwiązaniami.	43%	65%	88%	67%	65%
	Kierownictwo zasięga opinii pracowników i bierze pod uwagę ich pomysły.	41%	60%	81%	58%	60%
	Kierownictwo angażuje pracowników w proces podejmowania decyzji mających wpływ na ich pracę lub otoczenie.	35%	57%	75%	55%	61%
	Firma stwarza warunki pracy, które są bezpieczne dla zdrowia.	72%	88%	93%	76%	79%
	Firma zapewnia pracownikom komfort psychiczny i emocjonalny.	31%	51%	85%	47%	49%
	Sposób urzędzenia firmy stwarza dobre warunki do pracy.	50%	75%	91%	57%	60%
	Mogę wziąć wolny dzień w pracy, jeżeli naprawdę tego potrzebuję.	75%	90%	90%	83%	84%
	Pracownicy są zachęceni do tego, aby dbali o zachowanie równowagi pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym.	39%	55%	85%	59%	61%

cd. tab. 2

	Kierownictwo dostrzega we mnie człowieka, a nie tylko pracownika.	48%	68%	84%	71%	69%
	Firma oferuje nam wyjątkowe świadczenia pracownicze.	26%	64%	90%	29%	18%
	Firma stwarza korzystne warunki dla pogodzenia pracy z obowiązkami rodzica lub opiekuna.	55%	68%	-	74%	69%
	Kierownictwo firmy rozumie potrzebę ograniczania stresu w pracy.	38%	51%	-	55%	58%
	Wartość średnia	46%	66%	86%	60%	61%
Uczciwość	Pracownicy otrzymują godziwe wynagrodzenia za swoją pracę.	32%	52%	78%	40%	36%
	Uważam, że mam uczciwy udział w zyskach, które wypracowuje organizacja.	38%	52%	76%	60%	62%
	Każdy w firmie ma szansę na wyróżnienie.	39%	50%	83%	49%	50%
	Traktują mnie tu jak pełnoprawnego członka zespołu, niezależnie od mojego stanowiska.	55%	73%	88%	81%	79%
	Awansują ci pracownicy, którzy na to zasługują.	39%	53%	73%	60%	57%
	Kierownictwo nikogo nie faworyzuje.	30%	45%	68%	54%	57%
	Pracownicy unikają tworzenia układów i szkodzenia innym jako sposobu osiągania celów.	48%	65%	77%	71%	75%
	Wiek pracownika nie wpływa na sposób jego traktowania.	63%	83%	90%	87%	88%
	Pochodzenie rasowe lub etniczne pracownika nie wpływa na sposób jego traktowania.	81%	95%	95%	91%	92%
	Płeć pracownika nie wpływa na sposób jego traktowania.	69%	87%	96%	91%	93%
	Orientacja seksualna pracownika nie wpływa na sposób jego traktowania.	72%	90%	97%	86%	96%
	Niepełnosprawność pracownika nie wpływa na sposób jego traktowania.	72%	91%	-	87%	91%
	Wierzę, że jeżeli będę niesprawiedliwie traktowany i złożę skargę, to mój głos będzie wysłuchany.	41%	58%	83%	59%	55%
	Wartość średnia	52%	69%	84%	70%	72%
Duma	Czuję, że moja osoba ma dla firmy wartość.	57%	64%	88%	59%	61%
	Moja praca ma szczególne znaczenie – nie jest zwyczajną „pracą”.	54%	62%	81%	48%	57%
	Kiedy patrzę na to, co razem osiągamy, odczuwam dumę.	46%	67%	90%	72%	67%
	Pracownicy są tutaj gotowi dawać z siebie więcej niż muszą, żeby zadania były wykonane.	46%	69%	84%	72%	76%
	Chcę tu pracować przez długi czas.	55%	75%	80%	81%	76%
	Z dumą mówię ludziom, gdzie pracuję.	53%	78%	92%	79%	73%
	Pracownicy chętnie przychodzą tu do pracy.	42%	66%	79%	77%	71%
	Podoba mi się sposób, w jaki działamy na rzecz społeczeństwa.	46%	76%	91%	71%	74%
	Wartość średnia duma	50%	69%	86%	70%	69%
Koleżeństwo	Tutaj mogę być sobą.	49%	63%	89%	72%	76%
	Pracownicy świętują tu różne szczególne okazje.	46%	62%	84%	48%	45%
	Pracownicy troszczą się o siebie nawzajem.	51%	64%	89%	77%	78%
	W firmie panuje przyjazna atmosfera.	60%	70%	95%	80%	74%
	Praca w tej firmie daje dużo radości.	41%	61%	88%	66%	62%
	Każdy nowy pracownik spotyka się z ciepłym przyjęciem.	60%	85%	95%	88%	91%
	Kiedy ktoś zmienia stanowisko albo przechodzi do innego działu, to w nowym miejscu spotyka się z życzliwością i pomocą.	51%	76%	87%	78%	79%
	Pracownicy czują się tu jak w rodzinie lub wśród przyjaciół.	43%	59%	89%	75%	70%

cd. tab. 2

Sprawy firmy to nasza wspólna sprawa.	42%	72%	86%	68%	69%
Mogę liczyć na wsparcie innych pracowników.	58%	74%	83%	82%	81%
Wartość średnia	50%	69%	89%	73%	72%
Biorąc wszystko pod uwagę, uważam, że moja firma jest wspaniałym miejscem pracy.	44%	66%	92%	67%	67%
Łączna wartość średnia	49%	68%	86%	69%	68%
This material is comprised of Intellectual Property owned by Great Place to Work® Institute, Inc. Any reproduction, distribution, transmission, adaptation, public display or public performance of the intellectual property (other than for pre-approved internal purposes) requires prior written approval from Great Place to Work® Institute, Inc. © 2011 Great Place to Work® Institute, Inc. All rights reserved.					

Źródło: Opracowanie własne na podstawie raportu Great Place To Work Institute. Advanced Feedback Report for Ochnik. Garwolin 2011.

Na podstawie informacji znajdujących się w tabeli 2 zostanie dokonana analiza zarządzania poprzez wartości w firmie Ochnik w latach 2011-2012. Można również porównać szczegółowe wyniki uzyskane w Ochniku w stosunku do:

- National Survey 2011,
- Top 10 Poland 2011,
- Ochnik 2012 Benchmark.

Na początek zostanie zaprezentowana analiza wyników i zmian, jakie zaszły w firmie Ochnik w roku 2012 w stosunku do roku 2011. W tym okresie przeprowadzone były dwa badania. Każda z wartości została przeanalizowana według takiego samego kryterium. Zostały wskazane cztery mocne i cztery słabe obszary firmy, w postaci dodatnich i ujemnych odchyień w stosunku do porównywanego okresu. Różnice wyrażane są w punktach procentowych.

Pierwszą wartością jest wiarygodności. Na ocenę tej wartości składa się 14 pytań i oceniane są takie obszary, jak komunikacja, kompetencje i prawość.

Mocne strony

1. Kierownictwo zatrudnia ludzi, którzy tu pasują (+1%).
2. Kierownictwo postępuje zgodnie z deklaracjami (0%).
3. Kierownictwo kompetentnie zarządza firmą (-1%).
4. Kierownictwo informuje mnie na bieżąco o ważnych prawach i zmianach (-3%).

Słabe strony

1. Jeżeli zadam kierownictwu rzeczowe pytanie, to uzyskam jasną odpowiedź (-14%).
2. Kierownictwo umiejętnie przydziela pracownikom określone zadania i sprawnie koordynuje ich pracę (-11%).
3. Kierownictwo wierzy, że nie musi patrzeć pracownikom na ręce, aby dobrze wykonywali swoje zadania (-11%).
4. Kierownictwo jest łatwo dostępne i dobrze się z nim rozmawia (-9%).

Wnioski

W analizowanym okresie w firmie Ochnik nastąpiły zmiany w składzie Zarządu. W ciągu ostatnich 7 lat firma była zarządzana jednoosobowo przez Prezesa Zarządu. Od połowy 2011 roku zarząd jest dwuosobowy, nie ma Prezesa, jest dwóch Członków Zarządu z takim samym zakresem kompetencji. Jest to sytuacja nietypowa.

Zaczynając od mocnych stron, można powiedzieć, że Zarząd oceniany jest przez pracowników jako kompetentny, uczciwy i informujący na bieżąco pracowników o najważniejszych sprawach mających miejsce w firmie. Przykłada dużą wagę do doboru osób w firmie, aby pracowały tylko te, które pasują. Dotyczy to zarówno obszaru kompetencji, jak i wartości, jakimi kierują się w życiu osobistym. Zarząd stara się zwracać szczególną uwagę, czy wartości, normy etyczne i moralne osoby nowo zatrudnianej pokrywają się z tymi deklarowanymi przez organizację. Jeżeli tak jest, to zwykle taka osoba jest bardziej zaangażowana w pracę, przez co wzrasta jej efektywność i chętniej przychodzi do pracy.

Przechodząc do słabych stron, należy zwrócić uwagę, że największe problemy występują w szybkości podejmowania decyzji, jasności wyznaczonych celów, dostępności kierownictwa i zwiększonej kontroli. Wynika to z dwóch powodów. Z jednej strony jest dwóch zarządzających i dwa, czasami różne, podejścia do tej samej sprawy. Z drugiej strony nowy Członek Zarządu potrzebował czasu na zapoznanie się i wdrożenie, przez co czas podejmowania decyzji wydłużał się. Poczucie zwiększonej kontroli mogło wynikać z większej ilości rozmów z kadrą zarządzającą podczas procesu wdrożenia, jak również dystansu, jaki dzielił „nowego pracownika” ze „starymi”.

Rekomendacje

Wartość wiarygodność odnotowała spadek z 75% w roku 2011 do 69% w roku 2012. Tak duży spadek wynika przede wszystkim z zamieszania, spowodowanego zmianami w składzie władz spółki. Członkowie Zarządu powinni, w możliwie najszybszym czasie, ustalić wspólne stanowisko co do strategii i kierunku realizacji celów poszczególnych działów. Jeżeli tak się stanie, to powinno być więcej czasu na bieżące sprawy, powinna nastąpić poprawa w szybkości podejmowania decyzji, komunikacji między działami i kadrą zarządzającą, czego konsekwencją może być zmniejszenie poczucia kontroli i większa dostępność kierownictwa spółki. Kierownicy działów i pracownicy przedsiębiorstwa powinni czuć się bezpieczniej.

Drugim obszarem, poddanym szczegółowej analizie jest szacunek. Wartość ta jest oceniana poprzez 15 pytań, obejmuje takie obszary, jak wsparcie, współpraca i troska.

Mocne strony

1. Firma proponuje mi szkolenia lub inne formy rozwoju, które mogą podnieść moje kwalifikacje (+11%).

2. Kierownictwo angażuje pracowników w proces podejmowania decyzji mających wpływ na ich pracę lub otoczenie (+6%).
3. Firma zapewnia mi warunki i sprzęt niezbędne do właściwego wykonywania pracy (3%).
4. Firma stwarza warunki pracy, które są bezpieczne dla zdrowia (+3%).
5. Sposób urządzenia firmy stwarza dobre warunki do pracy (+3%).
6. Kierownictwo firmy rozumie potrzebę ograniczania stresu w pracy (+3%).

Słabe strony

1. Firma oferuje nam wyjątkowe świadczenia pracownicze (-11%).
2. Firma stwarza korzystne warunki dla pogodzenia pracy z obowiązkami rodzica lub opiekuna (-5%).
3. Kierownictwo docenia wysoką, jakość pracy oraz dodatkowy wysiłek (-2%).
4. Kierownictwo rozumie, że można popełnić błąd, gdy pracuje się nad trudnymi rozwiązaniami (-2%).
5. Kierownictwo dostrzega we mnie człowieka, a nie tylko pracownika (-2%).

Wnioski

Zaczynając od rzeczy, które zostały zmienione na plus, można zauważyć, że największy wzrost został odnotowany w obszarze rozwoju pracowników (11%) i zaangażowania w podejmowanie istotnych decyzji w firmie (6%). Został położony duży nacisk na szkolenia i podnoszenie świadomości pracowników. W roku 2012 każdy pracownik uczestniczył w co najmniej jednym szkoleniu. Przeprowadzone zostały warsztaty na temat wartości i kultury organizacyjnej, na których zostało zebranych wiele informacji o funkcjonowaniu poszczególnych działów. Efektem tych spotkań było wprowadzenie zmian w procedurach firmowych w działach: handlowym, logistycznym i zarządzania zasobami ludzkimi. Poprawa nastąpiła w takich obszarach, jak: komunikacja między działami, informacja zwrotna przełożony-podwładny, informacja o najważniejszych wydarzeniach w firmie. Wprowadzono procedury, których celem jest dostarczać informacji zainteresowanym o tym, co dzieje się w firmie i jak są oceniani sami pracownicy. Punkty 3, 4 i 5 (+ 3%), to kolejne mocne strony. Oceniają narzędzia i warunki pracy, czy są właściwe do efektywnego wywiązywania się z obowiązków zapisanych w karcie stanowiskowej. Zmiana (+3%) w punkcie 6 może wynikać z większej częstotliwości przeprowadzanych rozmów przełożonych z bezpośrednimi podwładnymi, mogło to spowodować większe poczucie bezpieczeństwa.

Przechodząc do obszarów, które zostały ocenione negatywnie, na szczególną uwagę zasługują dodatkowe świadczenia pracownicze (-11%) i korzystne warunki pogodzenia pracy z rolą rodzica (-5%). Niestety, trudno jest stwierdzić, dlaczego ocena pogorszyła się w tych dwóch obszarach. Polityka firmy nie zmieniła się w tej kwestii, w czasie kiedy były

przeprowadzone oba badania. Jedynym powodem może być większa świadomość pracowników i większe oczekiwania wobec pracodawcy. Ocena punktów 3, 4 i 5 (-2%) dotyczy współpracy z przełożonymi. Zarządzający firmą są świadomi tego problemu. Wprowadzili wiele zmian obszarze komunikacji, przekazywania pozytywnych informacji zwrotnych. Wyniki tych zmian powinny być widoczne w kolejnych badaniach.

Rekomendacje

Średnia łączna ocena wartości szacunek w 2012 roku wzrosła o 1 punkt procentowy w stosunku do roku 2011. Największy wzrost (11%) odnotowany został o obszarze rozwoju pracowników. Firma położyła duży nacisk na podnoszenie świadomości zatrudnionych osób. Zarząd powinien dalej koncentrować się na tworzeniu nowych programów szkoleniowych, ponieważ to przyciąga osoby, które chcą się rozwijać, buduje przewagę w jakości obsługi i poprawia procesy zachodzące wewnątrz organizacji. Wyżej wymienione działania powinny zwiększać przewagę nad firmami konkurencyjnymi. Ochnik powinien poprawić również wewnętrzną komunikację. W roku 2012 zostało wprowadzonych wiele zmian w tym obszarze:

- comiesięczne, obowiązkowe spotkania podsumowujące dla wszystkich działów,
- karta pozytywnej informacji zwrotnej wypełniana obowiązkowo przez kierowników poszczególnych działów z podaniem konkretnych przykładów,
- pytanie salonów o zdanie przy wprowadzaniu zmian w zarządzeniach i procedurach firmowych,
- obowiązkowa, co półroczna ocena pracownika na podstawie karty stanowiskowej.

Wyżej wymienione rozwiązania powinny przynieść poprawę w relacjach przełożony-podwładny. Jeżeli tak się stanie, to pracownicy będą się czuli bardziej zadowoleni, zauważani i doceniani. Powinno to przełożyć się na większą efektywność i zaangażowanie w realizację strategii firmy i celów, jakie są stawiane przed każdym pracownikiem.

Kolejną wartością, która zostanie poddana analizie, jest uczciwość. Oceniana jest szczegółowo poprzez 13 pytań.

Mocne strony

1. Orientacja seksualna pracownika nie wpływa na sposób jego traktowania (10%).
2. Niepełnosprawność pracownika nie wpływa na sposób jego traktowania (4%).
3. Pracownicy unikają tworzenia układów i szkoderia innym jako sposobu osiągnięcia celów (4%).
4. Kierownictwo nikogo nie faworyzuje (3%).

Słabe strony

1. Pracownicy otrzymują godziwe wynagrodzenia za swoją pracę (-4%).
2. Wierzę, że jeżeli będę niesprawiedliwie traktowany i złożę skargę, to mój głos będzie wysłuchany (-4%).
3. Awansują ci pracownicy, którzy na to zasługują (-3%).
4. Traktują mnie tu jak pełnoprawnego członka zespołu, niezależnie od mojego stanowiska (-2%).

Wnioski

Największy wzrost został odnotowany w obszarze akceptacji innej orientacji seksualnej. Może to wynikać w fakcie, iż w firmie w 2011 roku zostały przyjęte nowe osoby o innej orientacji. Do tej pory pracownicy nie mieli bezpośredniego kontaktu z takimi osobami, a ich ocena była czysto teoretyczna. Obecnie jest to poddane realnej ocenie, jak się z tym czują. Podobna sytuacja jest z osobami niepełnosprawnymi. Wzrasta świadomość i akceptacja społeczna. Naturalna staje się sytuacja, w której osoby niepełnosprawne pracują i wykonują obowiązki wspólnie z osobami zdrowymi. Zarówno inna orientacja seksualna, jak i niepełnosprawność są sytuacjami nietypowymi w polskich firmach, obie rzeczy uczą pracowników tolerancji i równości. Pokazują, że nie ma to wpływu na jakość wykonywanej pracy i relacje międzyludzkie. Punkty 3 i 4 pokazują, że pracownicy w firmie czują się dobrze. Darzą się wzajemnym szacunkiem i przede wszystkim koncentrują się na tym, co jest korzystne dla firmy, a nie dla poszczególnych działów i własnych interesów. Osoby pracujące w przedsiębiorstwie wysoko oceniają menadżerów zarządzających poszczególnymi działami za to, że traktują wszystkich sprawiedliwie i nikogo nie faworyzują. Podstawą oceny są kompetencje, a nie osobiste sympatie.

Poniżej analizie zostaną poddane obszary, które odnotowały spadki. Największa zmiana na minus nastąpiła w dwóch obszarach: zadowolenia z otrzymywanego wynagrodzenia i poczucia sprawiedliwości w przypadku wystąpienia sytuacji trudnych. Jeżeli chodzi o wynagrodzenia, to sytuacja trochę jest niezrozumiała, ponieważ w analizowanym okresie wzrosły o kilka procent. Spadek oceny może więc wynikać z subiektywnego odczucia pracowników. W analizowanym okresie nastąpiły podwyżki: podstawowych produktów żywnościowych, odzieży i opłat stałych. Siła nabywcza otrzymywanego wynagrodzenia zmniejszyła się. Spadek oceny w tym pytaniu wydaje się zrozumiały i dotyczy osobistej oceny pracowników. W punkcie drugim słabych stron zostały poczynione przed badaniem dodatkowe zmiany. Na platformie intranetowej, którą posiada firma, została zainstalowana skrzynka zaufania. Jeżeli są osoby, które czują, że są niesprawiedliwie traktowane lub zauważają problemy, którymi chcą się podzielić, wówczas mogą napisać maila. Informacja trafia bezpośrednio do jednego ze współzarządzających. Zarząd kładzie duży nacisk na

kierowników poszczególnych działów, aby czuwali nad przestrzeganiem podstawowych wartości firmy Ochnik, jakimi są: uczciwość, szacunek, dobra atmosfera itp. Pełna lista wartości znajduje się w podrozdziale 3.2. Kolejny trzeci punkt, który był oceniony ujemnie, wiąże się z awansowaniem osób, które na to nie zasługują. Jest to sprzeczne z informacją podaną wcześniej, że kierownictwo nikogo nie faworyzuje. Sytuacja taka może wynikać z faktu, że w ostatnim roku nastąpiło zmniejszenie dynamiki rozwoju firmy. Konsekwencją była mniejsza liczba awansów wewnętrznych.

Rekomendacje

Łączna ocena wartości uczciwość jest bardzo wysoka. W takich obszarach, jak orientacja seksualna, wiek, płeć czy niepełnosprawność wyniki są bardzo wysokie, celem powinno być ich utrzymanie w kolejnych latach. Najlepszą rekomendacją byłoby podniesienie wynagrodzeń, jednak z drugiej strony powinny być na takim poziomie, aby firma osiągała zyski, z których będzie finansowała dalszy rozwój i inwestycje. Zalecane jest, aby Zarząd opracował politykę komunikacyjną, która będzie dostarczała informacji pracownikom, co dzieje się w firmie i jej najbliższym otoczeniu. Zapewni to większą świadomość o aktualnej sytuacji rynkowej i o tym, co dzieje się w samej firmie.

Czwartą wartością jest duma. Składają się na nią odpowiedzi na 8 pytań, które badają własną pracę, zespół i organizację.

Mocne strony

1. Moja praca ma szczególne znaczenie – nie jest zwyczajną „pracą” (+9%).
2. Pracownicy są tutaj gotowi dawać z siebie więcej niż muszą, żeby zadania były wykonane (+4%).
3. Podoba mi się sposób, w jaki działamy na rzecz społeczeństwa (+3%).
4. Czuję, że moja osoba ma dla firmy wartość (+2%).

Słabe strony

1. Pracownicy chętnie przychodzą tu do pracy (-6%).
2. Z dumą mówię ludziom, gdzie pracuję (-6%).
3. Chcę tu pracować przez długi czas (-5%).
4. Kiedy patrzę na to, co razem osiągamy, odczuwam dumę (-5%).

Wnioski

Największy wzrost został odnotowany w pozycji moja praca ma szczególne znaczenie. Może to wynikać z serii warsztatów, w których uczestniczyli wszyscy pracownicy firmy. Poświęcone były kulturze organizacyjnej i wartościom. Celem było, z jednej strony przybliżenie znaczenia wartości i kultury organizacyjnej, a z drugiej zebranie informacji o tym, co firma powinna zmienić w procedurach firmowych, aby praca stanowiła większą przyjemność, a firma była jeszcze lepszym miejscem pracy. Przeprowadzone spotkania

i poprawa komunikacji mogły spowodować wzrost w tych obszarach. W przedsiębiorstwie Ochnik pracują osoby o bardzo wysokiej kulturze osobistej i normach etycznych. Zarówno kierownictwo wyższego szczebla, jak i pracownicy zgadzają się, że większość osób postępuje zgodnie deklarowanymi wartościami. Jeżeli tak jest, powstaje efekt synergii, w którym wszyscy są gotowi dawać z siebie więcej i czują, że mają dla firmy „wartość”. W działaniach na rzecz społeczeństwa również nastąpił wzrost. Związane jest to ze świadomą polityką odpowiedzialnego biznesu. W okresie przed świętami Wielkanocnymi i Bożego Narodzenia od dwóch lat sprzedawane są w wybranych salonach firmowych ozdoby okazjonalne przygotowywane przez Warsztaty Terapii Zajęciowej. Cały dochód jest przekazywany fundacji. W każdej kolekcji wytypowana jest linia produktów, z której sprzedaży przekazywane jest 10 złotych od każdej sprzedanej sztuki na cele społeczne. Ochnik regularnie wspiera dwie fundacje: Warsztaty Terapii Zajęciowej w Miętym i Przyszań w Garwolinie.

W wyniku przeprowadzonego wywiadu trudno jest podać powody spadków w obszarach związanych z dumą, zaangażowaniem i chęcią przychodzenia do pracy. Jedynym argumentem, jaki można wskazać, są zmiany organizacyjne w składzie Zarządu i zmiany w podziale zakresu obowiązków. Mogło to wywołać zagubienie i frustrację pracowników, przez co nastąpił czasowy spadek zadowolenia w tych obszarach.

Rekomendacje

Pytania, na które składa się ocena wartości duma, pokazują osobiste odczucia pracowników, jak się czują w firmie, w której pracują, czy są zadowoleni, czy ich praca ma wartość dodaną w postaci działalności na rzecz społeczeństwa i czy chcą tu pracować przez długi czas. Pierwszym obszarem wymagającym szczególnej uwagi jest spójność polityki kierownictwa najwyższego szczebla. Zarząd powinien ustalić wspólną strategię i komunikować ją jednym głosem. Należy też jasno ustalić zakresy obowiązków, aby uniknąć sytuacji, w której pracownicy nie wiedzą, co mają robić i gdzie się zgłosić z zaistniałym problemem. Drugim, powinna być polityka informacyjna o działalności społecznej firmy, ponieważ to dzięki pracownikom i generowanym przez nich przychodom część pieniędzy może być przekazana na cele społeczne.

Ostatnią wartością, jaka zostanie omówiona, jest koleżeństwo. Składa się na nią 10 pytań, które badają takie obszary, jak bliskość, życzliwość i wspólnota.

Mocne strony

1. Tutaj mogę być sobą (+4%).
2. Każdy nowy pracownik spotyka się z ciepłym przyjęciem (+3%).
3. Pracownicy troszczą się o siebie nawzajem (+1%).
4. Kiedy ktoś zmienia stanowisko albo przechodzi do innego działu, to w nowym miejscu spotyka się z życzliwością i pomocą (+1%).

Słabe strony

1. W firmie panuje przyjazna atmosfera (-6%).
2. Pracownicy czują się tu jak w rodzinie lub wśród przyjaciół (-5%).
3. Praca w tej firmie daje dużo radości (-4%).
4. Pracownicy świętują tu różne szczególne okazje (-3%).

Wnioski

Zaczynając od mocnych stron, można stwierdzić, że pracownicy w firmie Ochnik czują się dobrze, mogą być sobą i troszczyć się o siebie nawzajem. Może to wynikać z tego, że podczas rekrutacji kładziony jest duży nacisk na przyjmowanie osób, które tu pasują, postępują zgodnie z deklarowanymi wartościami Ochnika. Jeżeli pracownik i pracodawca kierują się tymi samymi wartościami, wówczas obie strony rozumieją się, wiedzą, według jakich norm etycznych powinny być wykonywane zadania znajdujące się w karcie stanowiskowej. Jeżeli tak jest, to pozostaje nauczyć pracownika kompetencji związanych z zakresem obowiązków, ponieważ sprawa wartości i norm postępowania jest oczywista dla obu stron.

Przechodząc do słabych stron, sytuacja jest podobna jak w przypadku wartości duma. Spadek w pytaniach pierwszym, drugim i trzecim związany jest z zamieszaniem w kwestii strategii i podziału obowiązków. Obecnie kwestie te są uporządkowane. Kolejne badanie powinno pokazać, czy sytuacja uległa zmianie. W dalszej kolejności pytanie „pracownicy świętują tu różne szczególne okazje” zmieniło się o (-3%), mimo że jest na bardzo niskim poziomie (45%). Firma Ochnik nie przeznaczona dużych środków na ten cel. Kupowane są kwiaty na Dzień Kobiet, organizowane są wigilie dla pracowników i wysyłane paczki mikołajkowe w okresie przedświątecznym, kiedy pracy jest najwięcej.

Rekomendacje

W obszarze wartości koleżeństwo można dać dwie rekomendacje dla Zarządu. Pierwsza, powinien stworzyć budżet na świętowania najważniejszych pozytywnych wydarzeń. Jest to bardzo dobra okazja to integracji między pracownikami i oderwania się od codziennej pracy. Poprzez świętowanie ludzie czują, że są ważni, zauważeni i docenieni. Druga, powinien utrzymać pozostałe odpowiedzi na wysokim poziomie z roku 2011.

W tabeli 2 można dodatkowo porównać wyniki uzyskane przez firmę Ochnik w latach 2011-2012 z innymi grupami:

- Top 10 Poland 2010 – Laureaci najlepszych miejsc pracy w Polsce w roku 2010.
- National Survey Poland 2010 – średnie wyniki ankiety przebadanych losowo osób pracujących w Polsce w firmach spoza rankingu.
- Ochnik 2011 Benchmark – wyniki łączny 5 wybranych firm, laureatów rankingu za 2010 ze Stanów Zjednoczonych.

Informacje znajdujące się w poszczególnych grupach pokazują zarządzającym, w którym miejscu znajduje się firma w procesie zarządzania poprzez wartości. Jest to bardzo dobre źródło informacji o przeszłości, co zostało zrobione, jak również o przyszłości, co powinno być zrobione.

4. Zakończenie

Liczne badania, których przedmiotem była relacja między zyskownością a wdrożeniem wartości wykazały, iż istnieje bezpośredni związek między tymi zmiennymi.¹⁰ Badania wykazały, iż zysk przedsiębiorstwa jest większy, gdy istnieje zgodność między głównymi wartościami pracowników a głównymi wartościami firmy. Potwierdzają to badania A. Galuka, który stwierdza, iż przedsiębiorstwa osiągają wyższe zyski, gdy ich pracownicy wierzą, że:

- mają możliwość wykonywania każdego dnia rzeczy, które potrafią robić najlepiej;
- ich opinie się liczą,
- ich współpracownicy troszczą się o jakość,
- istnieje powiązanie między ich pracą a misją organizacji.

Badania przeprowadzone przez Kottera i Heskelta dowiodły, iż firmy, które wyrażają w swych działaniach interesy pracowników, klientów i udziałowców, osiągają lepsze rezultaty niż te, które nie podzielają tych wartości.

Z kolei badania przeprowadzone przez J. Collinsa i J. Porrasa wykazały, iż istnieje bezpośredni związek między świadomością głównych wartości przedsiębiorstwa a jego rozwojem w długim okresie czasu i wartością giełdową.¹¹ Przeprowadzone badania w krajach wysoko rozwiniętych potwierdzają wpływ wartości na przewagę konkurencyjną i efektywność finansową.

Analiza zarządzania poprzez wartości w firmie Ochnik dostarcza wielu ważnych informacji o procesach zachodzących wewnątrz organizacji. Pokazuje, czy deklarowane przez firmę główne wartości i sugerowane normy i zachowania są przestrzegane czy też nie. Z analizy ocen pracowników, dokonanej na podstawie ankiety Najlepszych Miejsc Pracy, można stwierdzić, że firma Ochnik i firmy z Top 10 Poland są zarządzane poprzez wartości w większym stopniu niż inne miejsca pracy w Polsce, oceniane przez pracowników firm nieuczestniczących w badaniu. Jeżeli porównamy najlepszych polskich pracodawców

¹⁰ Stachowicz-Stanusch A.: op.cit., s. 23.

¹¹ Ibidem, s. 24.

z firmami z grupy Ochnik Benchmark 2011, to widać, że przedsiębiorstwa w Polsce mają do poprawienia wiele obszarów.

Firma Ochnik jest zarządzana poprzez wartości od wielu lat. Na początku swojej działalności w sposób nieświadomy, ale od 2008 roku powstała oficjalna lista głównych pięciu wartości z proponowanymi normami zachowań. Obecnie większość działań strategicznych i biznesowych jest poddawana ocenie, czy są one zgodne z deklarowanymi wartościami. Panuje przyjazna atmosfera, współpracownicy szanują się nawzajem i chcą pracować przez długie lata. W roku 2011 z firmy na własną prośbę odeszło tylko 18 osób, co stanowi niecałe 5% wszystkich zatrudnionych. Zwykle odchodzą pracownicy, którzy dostali propozycje wyższego stanowiska lub znaleźli pracę w swoim zawodzie. Może to świadczyć, że firma dobrze ich przygotowała do wykonywania swoich obowiązków. Najlepszym dowodem dobrego zarządzania firmą jest to, że od ponad 20 lat swojej działalności nigdy nie odnotowała straty.

Czy wyżej wymienione korzyści są wystarczającym dowodem na to, że zarządzanie poprzez wartości wpływa bezpośrednio na konkurencyjność i efektywność organizacji? Myślę, że nie, ale w wypadku tej organizacji sposób zarządzania jest bardzo ważnym elementem, który ma wpływ na przewagę konkurencyjną i rentowność przedsiębiorstwa. Aby przekonać się, że nie jest to przypadek odosobniony, powinna zostać przeprowadzona analiza większej ilości przedsiębiorstw z różnych branż i sektorów.

Bibliografia

1. Collins J., Porras J.: *Wizjonerskie organizacje. Praktyki zarządzania najlepszych firm.* Jacek Santorski – Wydawnictwa Biznesowe, Wrocław 2003.
2. Corporate Values Index 2009, www.onboard.pl/pl/badania_publicacje/corporate_values_index/.
3. Czerska M.: *Zmiana kulturowa w organizacji. Wyzwanie dla współczesnego menedżera.* Difin, Warszawa 2003.
4. Dolan S.L., Garcia S.: *Managing by values: cultural redesign for strategic organizational change at the dawn of the twenty-first century.* "Journal of Management Development", Vol. 21, No. 2, 2002.
5. Gasparski W.: *Biznes, etyka, odpowiedzialność.* PWN, Warszawa 2012.
6. Lachowski S.: *Droga ważniejsza niż cel.* Studio Emka, Warszawa 2012.
7. Raport Great Place To Work Institute. *Advanced Feedback Raport for Ochnik.* Garwolin 2011.

8. Rosati D.: Przyczyny i mechanizm kryzysu finansowego w USA w latach 2007-2009, [w:] Kołodko G.W. (red.): Globalizacja, kryzys i co dalej? Poltext, Warszawa 2010.
9. Stachowicz-Stanusch A.: Zarządzanie poprzez wartości. Perspektywa rozwoju współczesnego przedsiębiorstwa. Politechnika Śląska, Gliwice 2004.
10. Stachowicz-Stanusch A.: Potęga wartości. Jak zbudować nieśmiertelną firmę. Onepress SA, Gliwice 2007.
11. Zarębska A.: Identyfikacja tożsamości organizacyjnej w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Difin, Warszawa 2009.
12. Hsieh T.: Dawaj szczęście innym. MT Biznes, Warszawa 2011.
13. Blanchard K., O'Connor M.: Zarządzanie poprzez wartości. Studio Emka, Warszawa 1998.
14. Logan D., King J., Fischer-Wright H.: Przywództwo plemienne. Wolters Kluwer, Warszawa 2010.
15. Collins J.: Od dobrego do wielkiego. MT Biznes, Warszawa 2007.
16. Welch J., Welch S.: Winning znaczy zwyciężać. Studio Emka, Warszawa 2005.