

Helena Pilcer

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

KULTUROWE UWARUNKOWANIA ZMIAN W SYSTEMIE ZARZĄDZANIA W MONTOWNI SAMOCHODÓW GENERAL MOTORS WE FREMONT (KALIFORNIA)

Największą rewolucją naszego pokolenia jest odkrycie, że istoty ludzkie, zmieniając wewnętrzne nastawienie swoich umysłów, mogą zmieniać zewnętrzne aspekty swego życia.
William James

1. Wstęp

Każda poważniejsza (większym zasięgu) zmiana w przedsiębiorstwie powinna znaleźć wsparcie w kulturze organizacji. Często niedocenywanie znaczenia kultury organizacyjnej we wprowadzaniu zmian w organizacji powoduje, że kończą się one niepowodzeniem. Uważa się, że trzy czwarte programów restrukturyzacji, kompleksowego zarządzania jakością, planowania strategicznego i redukcji zatrudnienia kończy się fiaskiem albo stwarza na tyle poważne problemy, że zagrożone bywa dalsze istnienie przedsiębiorstwa. Najczęściej wymienianym powodem porażek było nieuwzględnianie w zmianach kultury organizacji [Cameron, Quinn 2003, s. 11].

Kultura organizacyjna ma przede wszystkim ogromny wpływ na sprawność i efektywność systemu zarządzania. Od rodzaju kultury organizacyjnej i stopnia utożsamiania się z nią pracowników zależą dobre lub słabe efekty zarządzania przedsiębiorstwem. Można powiedzieć, że kultura organizacyjna jest siłą napędową lub hamującą funkcjonowanie każdej organizacji.

W związku z tym zmiana systemu zarządzania wymaga szczególnie uwzględnienia istniejących uwarunkowań kulturowych. Wynika to z dwóch powodów. Po pierwsze, kultura organizacyjna jest „fundamentem” systemu zarządzania, jego najważniejszym elementem, gdyż kształtuje zachowania ludzi w organizacji. Po drugie, będąc jednym z elementów tego systemu, powinna być spójna z jego ideą i założeniami, zasadami, a także z pozostałymi składnikami systemu zarządzania, m.in. z celami, strategią, strukturą organizacyjną, metodami i praktykami zarządzania. Zmianę systemu zarządzania należy więc rozpocząć od analizy istniejącej kultury organizacyjnej, następnie należy porównać ją z pożądaną w nowym sys-

temie kulturą organizacyjną i określić wielkość luki kulturowej. Gdy luka kulturowa jest bardzo duża, trzeba zmienić kulturę organizacyjną i wymienić kadre kierowniczą utożsamianą przez pracowników z poprzednim stylem kierowania przedsiębiorstwem oraz z dawnymi wartościami i normami.

Opisane w literaturze zmiany systemu zarządzania, głównie w sferze kulturowej, w montowni samochodów General Motors we Fremont w Kaliforni wprowadzone przez koncern Toyota oraz efektywność tych zmian stały się bodźcem do zbadania, w czym tkwi źródło do sukcesu. Ze względu na to, że koncern Toyota stosuje podobne rozwiązania w systemie zarządzania i kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwach tworzonych w różnych krajach, postanowiono zbadać mechanizm tworzenia kultury organizacyjnej w Toyota Motor Manufacturing Poland Sp. z o.o. Powyższe zagadnienie stały się przedmiotem rozważań w niniejszym artykule.

Cele artykułu są następujące: omówienie przyczyn wprowadzenia zmian w systemie zarządzania w montowni samochodów General Motors, następnie pokazanie na przykładzie Toyota Motor Manufacturing Poland Sp. z o.o. mechanizmu tworzenia kultury organizacyjnej jako głównego filaru systemu zarządzania oraz omówienie efektów i źródeł sukcesu zmian w systemie zarządzania w General Motors.

W artykule wykorzystano informacje na temat koncernów samochodowych General Motors oraz Toyota zawarte w cytowanych w niniejszej pracy pozycjach literatury i wywiad nieformalny przeprowadzony z pracownikami Toyota Motor Manufacturing Poland Sp. z o.o., w wyniku którego uzyskano informacje na temat procesu tworzenia kultury organizacyjnej w fabryce utworzonej przez Toyotę w Polsce.

2. Przyczyny zmiany systemu zarządzania w montowni samochodów General Motors

Montownia samochodów we Fremont była ogromnym zakładem, w którym produkowano samochody marki Chevrolet Nova. W roku 1982 zakłady te funkcjonowały wyjątkowo źle. Absencja pracowników była na poziomie 20%, do tego dochodzi 5000 skarg i procesów rocznie, epidemia picia alkoholu i zażywania narkotyków w trakcie pracy, bijatyki i kradzieże, dzikie strajki (ludzie po prostu porzucali pracę). Koszty montażu samochodów były o 30% wyższe niż u japońskich konkurentów, sprzedaż coraz mniejsza, jakość najgorsza w całym koncernie, a wydajność najslabsza. Zadowolenie klientów z tego modelu chevroleta spadło do najniższego poziomu. Powstał otwarty konflikt i wrogość między Związkami Pracowników Przemysłu Samochodowego (United Auto Workers UAW) a dyrekcją.

Próbowano wprowadzać różne programy naprawcze, okazały się jednak nieskuteczne. Ratunku szukano m.in. w kołach jakości, inicjatywach poprawy relacji między pracownikami, w statystycznej kontroli procesów, nowych systemach premiowania i tym podobnych działaniach. Jakość, wydajność i poziom zadowolenia klientów wciąż pozostawały na alarmująco niskim poziomie. Wyroby złej jakości negatywnie wpływały na opinię o całym koncernie i wszystkich jego oddziałach z osobna.

Ze względu na zbyt wysokie koszty utrzymania zakładu i niezadowolenie pracowników oraz zły wpływ montowni na reputację całego koncernu, pod koniec 1982 r. postanowiono zamknąć zakład. Następnie General Motors zwrócił się do swojego głównego konkurenta, Toyoty, z propozycją wspólnego zaprojektowania i produkcji samochodów. W tamtym czasie system produkcji Toyoty był powszechnie uznawany za najlepszy na świecie. Toyota skwapliwie skorzystała z propozycji, gdyż mając za partnera GM, który był światowym potentatem z największą na świecie siecią dostawców i pośredników, zyskiwała szansę mocnego usadowienia się na amerykańskim rynku. GM postawił następujące warunki:

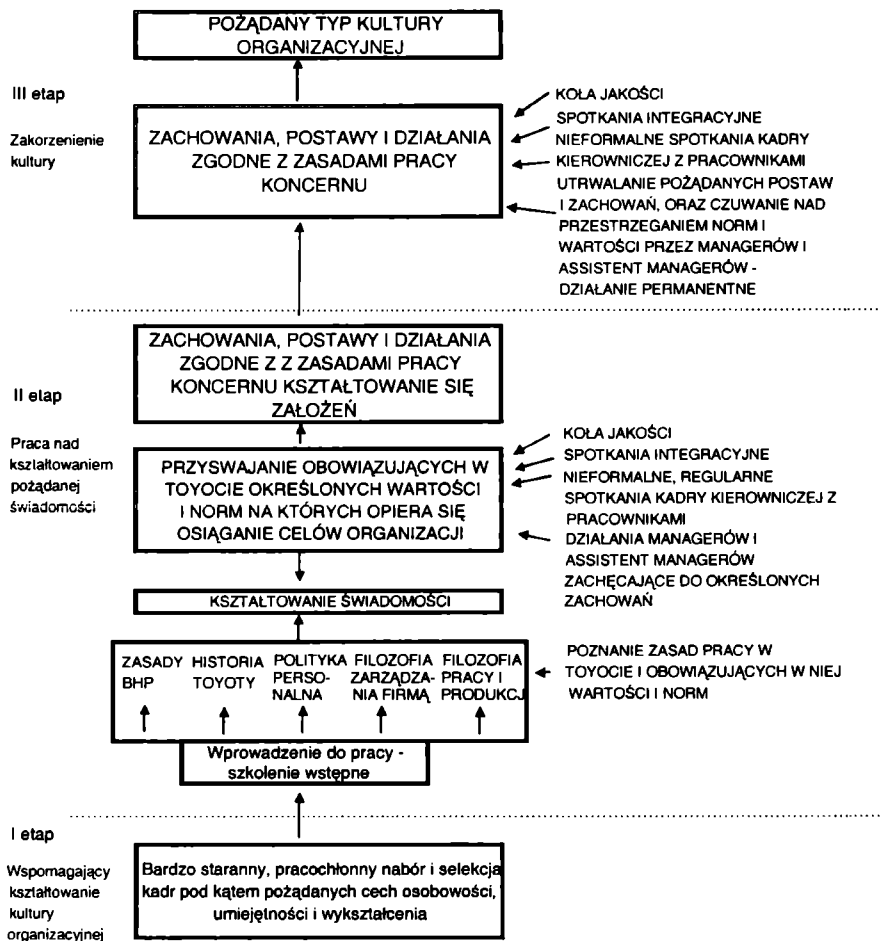
- umieszczenie produkcji w zakładzie we Fremont,
- wykorzystanie istniejącego parku maszynowego,
- pierwszeństwo zatrudnienia dla najbardziej wrogo nastawionych do dyrekcji, lecz najstarszych stażem pracowników,
- z uwagi na układ zbiorowy pracy nowa spółka nie może zatrudnić kogo chce.

Toyota nie oponowała, postawiła tylko jeden warunek. Zakładem mieli kierować dyrektorzy Toyoty, a nie GM. Strony doszły do porozumienia. Rozpoczęto wprowadzanie nowego systemu zarządzania [Cameron, Quinn 2003, s. 20-22; Obłój 1993, s. 145].

3. Proces kształtowania kultury organizacyjnej w koncernie Toyota Motor Manufacturing Poland Sp. z o.o.

W koncernie Toyota przywiązuje się ogromną wagę do kultury organizacyjnej. Jest to podstawowy fundament, na którym wspiera się filozofia pracy i cały system zarządzania. Dlatego współpraca z nowymi pracownikami, niezależnie od tego, jakiej są narodowości, rozpoczyna się od „wpojenia” im kultury organizacyjnej istniejącej w koncernie. Mechanizm jej kształtowania przedstawia rys. 1.

Kształtowanie kultury organizacyjnej obejmuje trzy etapy. Pierwszy etap, wspomagający proces kształtowania kultury po przyjęciu do pracy, to nabór i selekcja kadr, podczas których bada się kandydatów pod kątem pożądanych do pracy w koncernie cech osobowości, wykształcenia i umiejętności. Bardzo starannie jest prowadzona, trwająca kilka godzin, selekcja kandydatów, którzy na podstawie wcześniej wypełnionego formularza („Arkusze informacyjny kandydata”) zostali zaproszeni na test sprawdzający ich predyspozycje do pracy w Toyocie. Najpierw przeprowadza się test pisemny, na podstawie którego bada się dostosowanie kandydata do firmy oraz jego zaangażowanie i motywację. W następnym etapie selekcji bada się zachowanie kandydata w czasie pracy w grupie, przywództwo, dokładność i szybkość działania, kreatywność oraz przestrzeganie zasad BHP. Końcowym etapem procesu selekcji jest rozmowa kwalifikacyjna, prowadzona według ustalonego wzoru przez co najmniej dwie osoby. Jej efektem jest przyjęcie bądź nie przyjęcie kandydata do pracy.



Rys. 1. Proces kształtowania kultury organizacyjnej w Toyota Motor Manufacturing Poland Sp. z o.o.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wywiadu nieformalnego przeprowadzonego z pracownikami fabryki Toyota w Polsce.

Proces rekrutacji i selekcji przebiega według tego samego wzoru we wszystkich zakładach Toyoty na całym świecie i jest wciąż doskonalony.

Przyjęci do pracy kandydaci przechodzą szkolenie wstępne. Jest to drugi etap kształtowania pożądanej kultury organizacyjnej, w którym pracuje się nad tworzeniem określonej świadomości pracownika. W trakcie tygodniowego szkolenia poznaje on zasady BHP, historię koncernu Toyoty, politykę personalną, filozofię zarządzania, filozofię pracy i produkcji. Poznaje też obowiązujące w firmie normy i wartości. W ten sposób następuje kształtowanie świadomości, co w firmie jest chwalebne, a co naganne, jak działa i funkcjonuje firma, jakie zasady w niej obowiązują, poznaje się system pracy w Toyocie, system motywowania oraz politykę

firmy wobec pracowników i otoczenia zewnętrznego. Na tej podstawie w świadomości przyszłego pracownika zarysowuje się określony obraz przedsiębiorstwa i kształtują się założenia. Dla przykładu, jeśli na szkoleniu usłyszał, że pożądaną wartością jest „wysoka jakość”, a normą będącą praktycznym jej wyrazem jest „produkowanie bez braków”, to w jego świadomości powstanie założenie: „tu nie toleruje się bylejakości, trzeba być dokładnym w tym, co się robi” a pożądana wartość w postaci „kreatywności” tworzy założenie, że „każdy może być twórczy na swoim stanowisku, usprawnianie pracy jest wskazane i dobrze widziane”.

Normy i wartości przekazane w trakcie szkolenia wpływają na powstawanie w świadomości pracownika określonych założeń dotyczących firmy, pracowników, pracy w firmie, stosunków z otoczeniem i stopniowo kształtują pożądane postawy i zachowania pracowników.

Trzeci etap to zakorzenianie kultury. Trwa on przez cały czas pracy w przedsiębiorstwie. Ukształtowane postawy i zachowania są utrwalane poprzez spotkania integracyjne, nieformalne, regularne spotkania kadry kierowniczej z pracownikami, a także czuwanie managerów i asistent managerów nad tym, by pożądane normy i wartości były przestrzegane, a postawy i zachowania utrwalane. Można powiedzieć, że proces kształtowania kultury organizacyjnej rozpoczyna się od wyłonienia odpowiednich kandydatów pod kątem wymogów istniejącej w concernie kultury organizacyjnej, filozofii pracy i produkcji oraz polityki Toyoty i trwa dopóty, dopóki określone postawy i zachowania nie wejdą pracownikom w krew, tzn. tak nie przenikną do ich świadomości, że staną się nawykiem, czymś oczywistym i naturalnym.

W General Motors wprowadzanie zmian w kulturze organizacyjnej z pewnością rozpoczęto od jej diagnozy. Ze względu na konieczność zatrudnienia dotychczas pracującej załogi kształtowanie kultury organizacyjnej rozpoczęto od drugiego etapu, czyli od szkolenia wstępnego. Już w trakcie szkolenia pracownicy musieli zauważyć różnice w traktowaniu ludzi. „W USA świat biznesu wciąż traktuje ludzi jako podstawowy zasób, którego można się pozbyć po wykorzystaniu. W Japonii model kapitału ludzkiego generuje kulturę organizacyjną opartą na lojalności, zaangażowaniu i współpracy. Pracownicy przyjmowani są do pracy z myślą o długookresowym zatrudnieniu i traktowaniu jako zasób, w który warto i należy inwestować” [Wajda 2003, s. 277-278]. Obowiązuje szacunek dla innych ludzi, szacunek dla starszeństwa, szacunek dla kadry kierowniczej. Stosunki w firmie są rodzinne, atmosfera w pracy – przyjazna. Pracownicy w firmie tworzą jedną wielką rodzinę, czują się bezpieczni, dowartościowani, ważni dla firmy, widzą swój wpływ na jakość wyrobu finalnego. Sukces firmy utożsamiają z własnym sukcesem, czują, że mają w nim udział. „Reguły gry” w przedsiębiorstwie są jasne i klarowne, znane są misja, strategia działania, strategia marketingowa oraz zasady pracy i produkcji, zasady awansowania i wynagradzania. Wszystkie te elementy są spójne. Konsekwentne wpajanie pracownikom norm i wartości oraz utrwalanie pożądanych postaw i zachowań powoduje radykalną zmianę całego ich systemu wartości i sposobu postrzegania świata. Pracownicy zaczynają inaczej myśleć o przedsiębiorstwie i swojej w nim roli. Bezpośrednim następstwem zmiany kultury organizacji w GM była diametralna zmiana świadomości pracowników, wyższa

wydajność, lepsza jakość i wzrost morale. Po czterech latach zarządzania GM przez japońskie kierownictwo absencja pracowników zmniejszyła się 10-krotnie (z 20% spadła do 2%), liczba skarg ogółem spadła z 5000 do 2 w ciągu roku, liczba nie załatwionych skarg z 2000 do 0, skończyły się dzikie strajki, koszty montażu były takie jak w firmach japońskich, wydajność 2 razy wyższa od średniej wydajności w GM, jakość najlepsza w GM i najlepsze w całym przemyśle samochodowym USA stosunki międzyludzkie oraz między kierownictwem a związkami zawodowymi [Cameron, Quinn 2003, s. 22].

O tym, jak skuteczny jest mechanizm kształtowania kultury organizacyjnej w Toyocie, świadczy opowieść jednego z pracowników GM, który przepracował w tym przedsiębiorstwie 20 lat i był jednym z najbardziej zbuntowanych członków związku zawodowego UAW. Pracując w GM, wracał wieczorem do domu, ciesząc się w duchu z tego, co wymyślił w ciągu dnia, żeby sfuszerować robotę. Na przykład zostawiał kanapkę za obudową drzwi samochodu. „Sześć miesięcy później właściciel samochodu nie będzie mógł dojechać, skąd się bierze okropny smród. A to moja kanapka w drzwiach” – chichotał w duchu. Albo wrzucał śrubki do ramy, która miała być zaspawana. Podczas jazdy nie można było dokładnie określić skąd dochodzi grzechotanie, ponieważ rozbrzmiewało w całym aucie. „Nigdy tego nie ustalą” – zacierał z radości ręce. „Teraz – mówi pracownik – ponieważ radykalnie zmniejszono liczbę grup zależnych od stawek i rodzaju pracy, pozwolono nam wszystkim na posiadanie wizytówek i wymyślenie własnych tytułów służbowych. Ja na swojej wizytówce napisałem: „Szef ds. doskonalenia spawania”. Do jego obowiązków należy nadzorowanie automatów zgrzewających punktowo poszczególne części ramy. „Teraz, kiedy idę na mecz drużyny Forty-Niners z San Francisco czy Golden State Warriors albo kiedy jadę do Disneylandu, wypatruję na parkingu aut Geo Prism i Toyota Corolla. Kiedy je zobaczę, wyciągam swoją wizytówkę i piszę na jej odwrocie: „To ja wyprodukowałem Pański samochód. Gdyby były jakieś problemy, proszę dzwonić”. Wsuwam ją za wycieraczkę przedniej szyby. Robię tak, ponieważ czuję się osobiście odpowiedzialny za te auta” [Cameron, Quinn 2003, s. 22-23].

Powyższa wypowiedź jest dowodem na to, jak wielką rolę w systemie zarządzania odgrywa kultura organizacyjna i jaki ma wpływ na wyniki działalności przedsiębiorstwa.

Sukcesy kierownictwa Toyoty w GM są ewidentne, czego przejawem jest ogromna zmiana efektywności. Wpływ na nie z pewnością miały różne czynniki, ale decydującym była proefektywnościowa kultura organizacyjna, zmiana świadomości robotników i zmiana ich morale. Właściwy stosunek do pracy i przyjazna atmosfera w pracy, sprzyjająca inwencji twórczej i zaangażowaniu, to co najmniej połowa sukcesu firmy. Szkoda, że polscy kierownicy tak mało korzystają z doświadczeń Toyoty w zakresie zarządzania, że tak małą wagę przywiązują do kształtowania odpowiedniej kultury organizacyjnej.

4. Zakończenie

Kultura organizacyjna Toyoty jest klasycznym przykładem kultury „klanu”. Ma ona także wszystkie cechy silnej kultury organizacyjnej: wyrazistość, stopień upowszechnienia, głębokość zakorzenienia. Posiada zdecydowanie zalety kultury silnej. Wydaje się, że nie zagrażają jej wady przypisywane tego typu kulturom. Wynika to z faktu, że Japończycy są otwarci na wszelkie nowości, elastyczni w działaniu, nastawieni na ciągłe doskonalenie. Postawienie na wielokierunkowe szkolenie pracowników i na profesjonalizm powoduje, że ludzie nie boją się zmian, więc nie powinno być barier we wdrażaniu wszelkich nowości. Utrwalanie tradycyjnych motywów i zasad sukcesu, emocjonalne przywiązanie do wartości i norm wynika z tego, że zdają one egzamin, że przynoszą efekty. I należy się spodziewać, że tak długo, jak będą efekty, Japończycy będą te wartości pielęgnować, bo oni są praktyczni. Najlepszym dowodem jest to, że ukształtowana, wypracowana, silna kultura „klanu”, która sprawdziła się w japońskich przedsiębiorstwach, jest konsekwentnie i z powodzeniem wdrażana we wszystkich przedsiębiorstwach na świecie, w których jest wprowadzany japoński system zarządzania. Określa się go jako „harmonijny system technologii i ludzi”. Tak też się stało w GM. Silna kultura „klanu” stała się głównym filarem systemu zarządzania w tym koncernie, z chwilą gdy zaczęli nim zarządzać dyrektorzy z Toyoty.

Literatura

- Cameron K.S., Quinn R.E. (2003), *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana. Model wartości konkurujących*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Obój K. (1993), *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa.
- Wajda A. (2003), *Podstawy nauki o zarządzaniu organizacjami*, Difin, Warszawa.

CULTURAL DETERMINANTS OF CHANGES IN MANAGEMENT SYSTEM OF GENERAL MOTORS MANUFACTURING PLANT LOCATED IN FREMONT, CALIFORNIA

Summary

Organizational culture is underlying principle of Japanese enterprises management system. The paper presents the process of forming an organizational culture in Toyota Motor Manufacturing and an important role of this culture in an efficient performance of management system of General Motors manufacturing plant located in Fremont, California.