

KULTURA ORGANIZACYJNA PRZEDSIĘBIORSTWA AJENCYJNEGO JAKO ŹRÓDŁO SPECYFICZNYCH MARNOTRAWSTW

Karolina PAWLUSIAK, Dobrochna SZTAJERSKA

¹ Małopolska Uczelnia Państwowa im. rotmistrza Witolda Pileckiego w Oświęcimiu;
karolina.pawlusiak@mup.edu.pl, ORCID: 0000-0002-1078-4959

² Małopolska Uczelnia Państwowa im. rotmistrza Witolda Pileckiego w Oświęcimiu;
dobrochna.sztajerska@mup.edu.pl; ORCID: 0000-0002-8098-282X

Streszczenie: Diagnozowanie kultury organizacyjnej było przedmiotem wielu rozpraw. Brak jest jednak opracowań, które identyfikowałyby typy kultur przedsiębiorstw działających na zasadzie agencji i które analizowałyby wpływ poszczególnych typów kultury na funkcjonowanie takiej organizacji jako całości, a zwłaszcza na generowane przez nią marnotrawstwa. Zatem zestawienie ze sobą kultury organizacyjnej z występującymi marnotrawstwami w ramach przedsiębiorstwa agencyjnego, wydaje się być wartościowym opracowaniem. Siedemnaście oddziałów organizacji branży paliwowej zostało skonfrontowanych w artykule z jednym z modeli kultury organizacyjnej – Modelem Wartości Konkurencyjnych (CVM). Model ten przedstawia kulturę organizacyjną jako konstrukt, który charakteryzują wzajemnie wykluczające się wymiary. Postanowiono więc zbadać czy w omawianym przedsiębiorstwie występuje podobieństwo w obszarze typów kultury organizacyjnej poszczególnych oddziałów organizacji oraz czy może to wpływać na ogólny sposób zarządzania całą organizacją. Określone typy kultury zestawiono z wynikami badania marnotrawstw, które opierało się na wykorzystaniu autorskiego narzędzia, służącego do diagnozy kluczowych obszarów marnotrawstw w organizacji. Uzyskane wyniki nie pozwoliły jednoznacznie określić współwystępowania pewnych typów kultury organizacyjnej z określonym rodzajem marnotrawstw, ale wykazały aspekty, które są przesłanką do dalszego testowania narzędzia. Przeprowadzona analiza pozwoliła szerzej spojrzeć na kulturę organizacyjną i związane z nią typy marnotrawstw, zwłaszcza w przedsiębiorstwach działających w ramach struktury agencyjnej oraz wzbogaciła rozważania nad problemem funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw.

Słowa kluczowe: agencja, kultura organizacyjna, marnotrawstwa, CVM, OCAI

ORGANISATIONAL CULTURE OF FRANCHISE ENTERPRISE AS A SOURCE OF SPECIFIC WASTE

Abstract: diagnosis of organisational culture has been the subject of many dissertations. However, there are no studies that would identify the types of corporate culture operating on the basis of franchise and which would analyse the impact of particular types of culture in every aspect of that kind of organisation, especially on the waste it generates. Thus, the juxtaposition of the organisational culture with the waste occurring within the enterprise operating on the basis of a franchise, seems to be a valuable study. Seventeen branches of the oil industry organisation were confronted with one of the models of organisational culture – The Competing Values Model (CVM). This model presents organisational culture as a construct that is characterized by mutually exclusive dimensions. Therefore, it was decided to investigate whether in the discussed enterprises there is any similarity of the organisational culture types in individual branches of the organisation and how the obtained results may influence the top-down management of the entire organisation. Certain types of culture were compared with the waste study, which was based on the use of an original tool to diagnose the key areas of waste in the organisation. The obtained results did not make it possible to clearly define the coexistence of certain types of organisational culture with a certain type of waste, but showed aspects that are a prerequisite for further testing of the tool. The conducted analysis enables a wider look at the organisational culture and the types of waste related to it, especially in the enterprises operating within the franchise structure, and enriches the considerations of the problem in the modern enterprises.

Keywords: franchise, organisational culture, waste, CVM, OCAI

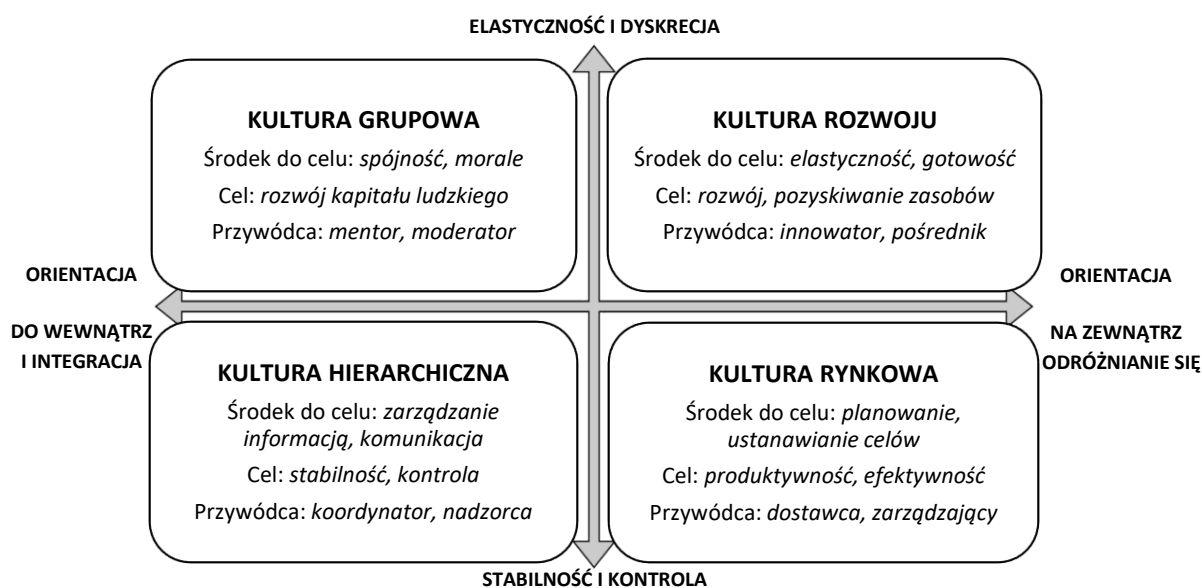
1. Wprowadzenie

Celem niniejszej pracy było sprawdzenie czy istnieje zależność pomiędzy kulturą organizacyjną przedsiębiorstw a generowanymi przez nie marnotrawstwami. Badanie zostało przeprowadzone w siedemnastu oddziałach przedsiębiorstwa branży paliwowej, które działają na zasadach agencji. Pierwszym etapem było określenie typów panującej i pożądanej kultury organizacyjnej w każdej jednostce, a następnie weryfikacja marnotrawstw, jakie jednostki te generują. Dzięki takiemu podejściu, możliwe było zbadanie wspomnianej zależności, ale również dokonanie porównania zarówno typów kultury, jak i głównych marnotrawstw, pomiędzy poszczególnymi jednostkami badanego przedsiębiorstwa.

Kultura organizacyjna poddana była wielu rozprawom (Mikułań, 2000; Aniszewska, 2003; Sułkowski, 2011; Szwiec, 2012), a rozważania nad nią w odniesieniu do zarządzania, trwają już od początku lat 80-tych (Sułkowski, 2008). Podobnie jest z marnotrawstwami generowanymi przez organizacje, które także stały się tematem wielu opracowań (Womack, and Jones, 1996; Liker, 2003; Czyż-Gwiazda, 2015; Nowosielski, 2015). Oba zagadnienia zostały już ze sobą skonfrontowane przez autorki w badaniu obejmującym cztery oddziały różnych organizacji (Sztajerska, and Pawlusiak, 2021) i uzyskano wówczas wartościowe

wyniki, które stały się powodem do dalszych przemyśleń związanych z tą tematyką, jednakże tym razem postanowiono zestawić ze sobą siedemnaście oddziałów w ramach jednej organizacji.

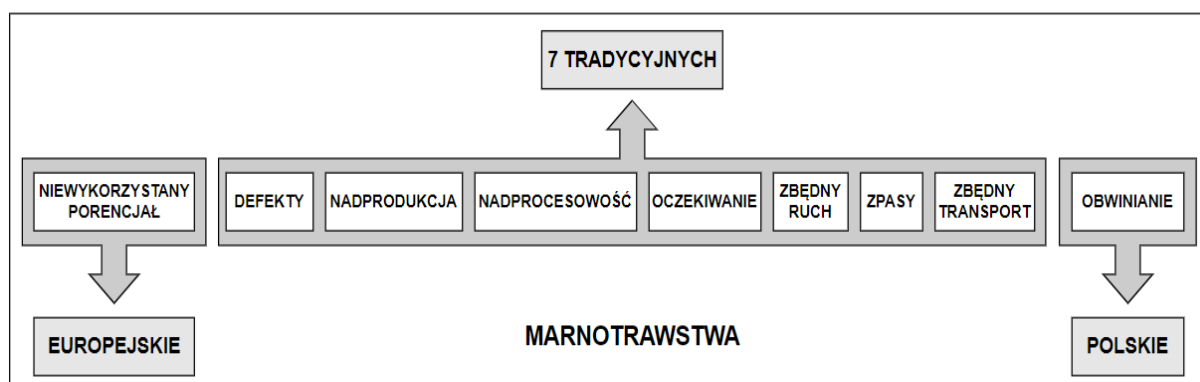
Najprostszą definicję kultury organizacyjnej podał Hofstede (1980), twierdząc, że jest to „grupowe zaprogramowanie umysłu”. Pojęcie to, często jest też zestawiane z innymi zagadnieniami związanymi z organizacją, jak na przykład przywództwo (Korczyńska, 2000; Stańda, 2003; Gadomska-Lila, 2015). Istnieje także wiele modeli, które służą do scharakteryzowania kultury organizacyjnej (Schein, 1984; Chuda, and Majchrzak, 2018) i wzbogacają rozważania nad nią (Waterman, Peters, and Phillips, 1980; Sitko-Lutek, 2008). W celu prawidłowego dopasowania danych w modelu, powstało również wiele kwestionariuszy wspomagających diagnozę kultury organizacyjnej, przykładem może być Kwestionariusz Kultury Organizacyjnej Harrisona i Handy (Harrison, and Stokes, 1992; Handy, 1983), który walidowany był w polskich przedsiębiorstwach (Wudarzewski, 2018a). Jednakże niniejsze opracowanie, w kontekście kultury organizacyjnej, postanowiono oprzeć na założeniach Modelu Wartości Konkurencyjnych (CVM), którego budowę zaprezentowano na Rysunku 1.



Rysunek 1. Struktura Modelu Wartości Konkurencyjnych. Opracowanie na podstawie (Quinn and Rohrbaugh, 1983).

Przedstawiony na Rysunku 1 model CVM poddaje analizie główne cechy organizacji pod względem ich efektywności. Konstruktor ten dzieli płaszczyznę modelu na cztery ćwiartki, poprzez przecięcie się dwóch osi, których bieguny wskazują na cztery kryteria efektywności (Chuda, 2017). W efekcie uzyskuje się kryteria związane z elastycznością i dyskrecją lub stabilnością i kontrolą oraz orientacją wewnętrzną i integracją lub orientacją zewnętrzną i odróżnianiem się. Narzędziem dedykowanym modelowi CVM jest kwestionariusz oceny kultury organizacyjnej OCAI (Organisational Culture Assessment Instrument), który służy do

określenia typu kultury organizacji. Istotnym jest fakt, że narzędzie to było walidowane w zagranicznych (Heritage, Pollock, and Roberts, 2014) oraz polskich (Wudarczewski, 2018b) organizacjach. Marnotrawstwa definiowane są w literaturze jako wszelkie czynności, które nie przynoszą wartości dodanej (Womack, Jones, and Roos, 1990), a uszczuplają zasoby (Pradziadowicz, and Zaremba, 2017). Pierwotnie Taiichi Ohno (1988) wskazał siedem rodzajów marnotrawstwa: nadprodukcja, zapasy, oczekiwanie, przeprocesowanie, defekty, zbędny ruch i niepotrzebny transport. Wraz z rozwojem rozważań nad koncepcją Lean Manufacturing, wyłoniono kolejny rodzaj marnotrawstwa – niewykorzystany potencjał pracowników, który na stałe wpisał się kanon strat organizacyjnych (Rewers, Trojanowska, and Chabowski, 2015) i często identyfikowany jest jako marnotrawstwo europejskie. Oczywistym jest, że rodzajów marnotrawstwa może być więcej. Autorki w nawiązaniu do swoich wcześniejszych rozważań, wyłoniły również kolejny rodzaj marnotrawstwa, który zauważyć można zwłaszcza w polskich organizacjach – jest nim obwinianie. Rysunek 2 przedstawia siedem tradycyjnych marnotrawstw organizacyjnych oraz po jednej propozycji dla marnotrawstw identyfikowanych jako typowo europejskie i polskie.

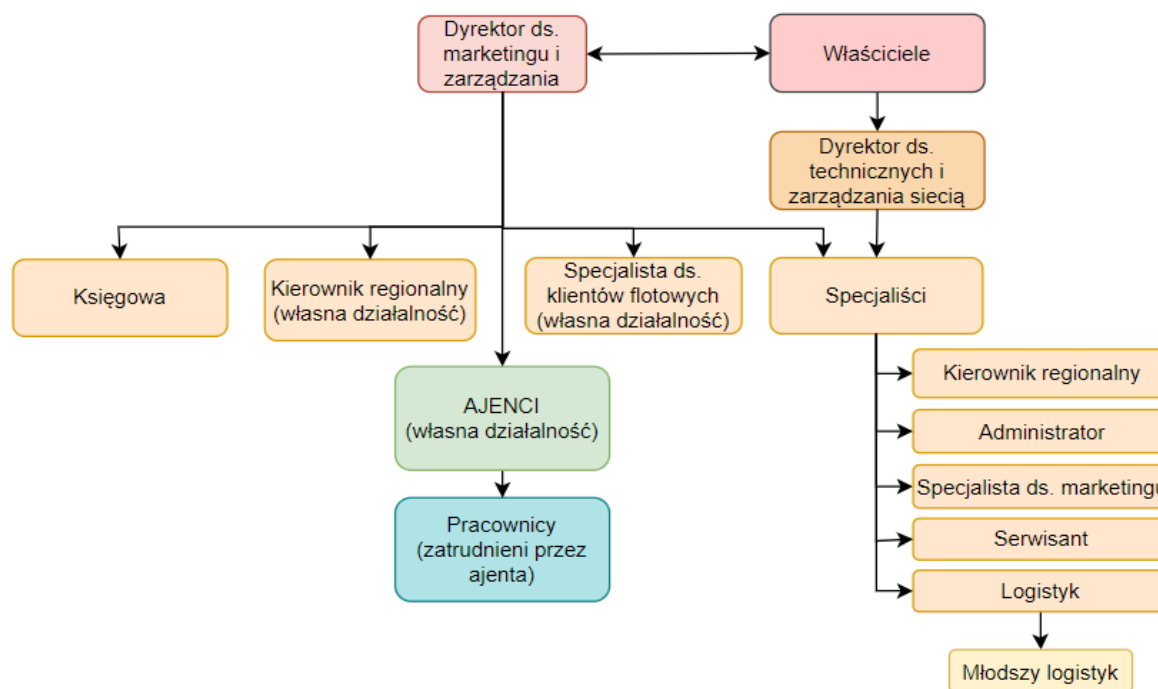


Rysunek 2. Marnotrawstwa organizacyjne. Opracowanie własne na podstawie (Sztajerska, and Pawlusiak, 2021).

Zaproponowane na Rysunku 2 podejście do marnotrawstw organizacyjnych wydaje się być zasadne, biorąc pod uwagę fakt, że zarówno niewykorzystany potencjał oraz obwinianie, mogą mieć swoje podłoże w braku dyscypliny, która jest naturalnym aspektem w Japonii i być może dlatego zaproponowane przez autorki marnotrawstwa, nie zostały ujęte w pierwotnej wersji.

2. Metody

Organizacja, która poddana została badaniu i rozważaniom, to przedsiębiorstwo opierające swą główną działalność na sprzedaży paliwa oraz dodatkowo produktów spożywczych i akcesoriów samochodowych. Zarządzana jest liniowo przez dyrektora, przy jednoczesnym wsparciu właścicieli. Struktura organizacyjna ma więc charakter sztabowo-liniowy (Rysunek 3).



Rysunek 3. Schemat organizacyjny badanego przedsiębiorstwa agencyjnego. Opracowanie własne.

Wszystkie oddziały (tj. budynki i infrastruktura) oraz oferowane paliwo i produkty sprzedawane stacjonarnie w tych oddziałach, są własnością organizacji. Zarządzanie oddziałami zostało natomiast powierzone agentom, na podstawie umowy agencyjnej. W polskim systemie prawnym nie uregulowano odrębnie agencji, jest więc powszechną nazwą pochodzącą z grupy umów nienazwanych (Majek, 2015). Warto pamiętać, że istnieje tutaj wiele podobieństw z działalnością franczyzową; każdy agent samodzielnie zatrudnia swoich pracowników i osobiście odpowiedzialny jest za wyniki swojej jednostki. Specyfiką agencji jest jednak fakt, że agent nie pracuje na własny rachunek, a wykonuje swoją pracę na rzecz sieci. Dzięki takiemu podejściu otrzymuje merytoryczne wsparcie oraz możliwość uczestnictwa w szkoleniach, nie posiadając jednak całego know-how zgromadzonego przez przedsiębiorstwo (Kania-Baran, 2020).

Do diagnozy kultury organizacyjnej poszczególnych oddziałów użyto zaproponowanego przez Camerona i Quinna (1999) kwestionariusza OCAI, służącego do oceny kultury organizacyjnej. Narzędzie to bada sześć zagadnień związanych z daną organizacją: ogólna charakterystyka, styl

przywództwa, styl zarządzania, spójność, kryteria sukcesu oraz obszary, na które kładziony jest największy nacisk. Każde z badanych zagadnień zawiera cztery stwierdzenia, którym przyporządkowuje się punkty, a ich suma musi wynieść 100 dla danego zagadnienia. Punkty przydziela się stwierdzeniom dwukrotnie (zawsze po 100) w obrębie każdego zagadnienia, oceniając kulturę obecnie panującą w oddziale oraz taką, która jest pożądana. Kwestionariusz OCAI został wypełniony przez agentów każdej jednostki osobiście.

Do identyfikacji marnotrawstw wykorzystano autorskie narzędzie służące do ich weryfikowania przez organizację. Kwestionariusz ten poddaje badaniu 12 obszarów marnotrawstw: 7 klasycznych marnotrawstw zaproponowanych przez Taiichi Ohno (przy czym ruch i transport połączono w jedną kategorię); marnotrawstwo typowe dla Europy – niewykorzystany potencjał pracowników; marnotrawstwo specyficzne dla polskich przedsiębiorstw – obwinianie oraz dodatkowo takie obszary jak: szukanie/wyjaśnianie, niewłaściwe wskaźniki, brak zaangażowania pracowników oraz niewłaściwe wykorzystanie komputera/telefonu. Dla każdego z 12 obszarów zaproponowanych w autorskim narzędziu, autorki przypisały 2-4 przykłady oraz pozostawiły wolne miejsca do wpisania własnych propozycji przez agentów i ich pracowników.

Diagnoza kultury organizacyjnej każdego oddziału badanego przedsiębiorstwa ajencyjnego, została przeprowadzona w maju 2021 r. Autorki przekazały kwestionariusz OCAI, służący ocenie kultury organizacyjnej, wszystkim agentom przy pomocy maila biznesowego. We wstępie kwestionariusza, autorki zamieściły dokładną instrukcję, jak prawidłowo wypełnić dokument. Dzięki uzyskanym wynikom ustalono aktualny oraz pożądaný typ kultury organizacyjnej dla każdego oddziału. Kolejnym krokiem było przeprowadzenie badania marnotrawstw występujących w poszczególnych jednostkach, które zostało przeprowadzone w marcu 2022 r. Dedykowane autorskie narzędzie ponownie przekazano poprzez mail biznesowy, a w treści wiadomości e-mail dokładnie poinstruowano, jakie są wytyczne odnośnie prawidłowego korzystania z rejestru. Ajenci i ich pracownicy, przez pięć kolejnych dni rejestrowali każdorazowe wystąpienie marnotrawstwa w zaproponowanym rejestrze. Istotnym jest fakt, że wszystkie siedemnaście jednostek ajencyjnych, które zostały poddane zarówno diagnozie kultury organizacyjnej, jak i badaniu marnotrawstw, były znane autorkom. Zadbaly one o to, żeby wszyscy respondenci byli świadomi istoty badań. Zapewniono agentów, że uzyskane wyniki posłużą wyciągnięciu wniosków oraz zaproponowaniu narzędzi służących do optymalizacji ich pracy, zatem nie należy zatajać żadnych informacji, zwłaszcza marnotrawstw generowanych przez oddziały. Dodatkowym atutem był ciągły i bezpośredni kontakt z dyrektorem organizacji, który pełnił rolę łącznika pomiędzy badaczkami a agentami. Dzięki takiemu podejściu, autorki mogły w każdym momencie zasięgnąć informacji o aktualnym postępie badań, a ajenci bez uprzedzeń poddali swoje oddziały tym badaniom.

3. Wyniki i dyskusja

Kultura organizacyjna aktualnie charakteryzująca wszystkie siedemnaście oddziałów agencyjnych badanego przedsiębiorstwa oraz taka, która jest przez te oddziały pożądana, zestawiona została z marnotrawstwami zidentyfikowanymi w oddziałach, przy wykorzystaniu autorskiego narzędzia. Wstępną analizę danych przeprowadzono przy użyciu oprogramowania Statistica. Zbadano korelację dotyczącą występowania marnotrawstw (12 obszarów zaproponowanych w autorskim narzędziu) w zestawieniu z kulturą obecną, a także kulturą pożądaną przez badane jednostki agencyjne. Uzyskane wyniki nie wskazały na występowanie relacji pomiędzy badanymi zmiennymi (Tabela 1). Można zatem stwierdzić, że dla badanej populacji nie występują istotne statystycznie zależności.

Tabela 1.

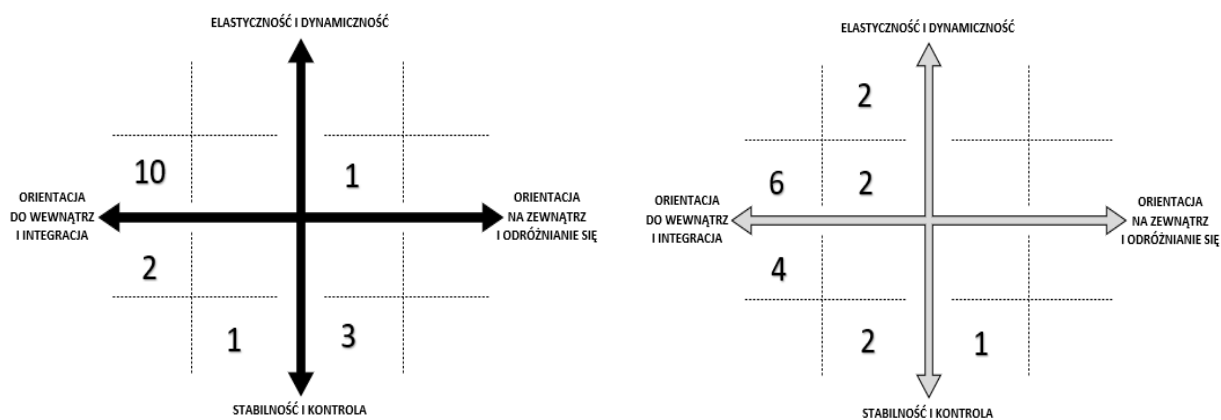
Wyniki analizy zależności pomiędzy kulturą organizacyjną a marnotrawstwami w badanym przedsiębiorstwie

Zmienna	Korelacje Oznaczone współczynniki korelacji są istotne z $p < .05000$ N = 12 (Braki danych usuwano przypadkami)				
	Średnia	Odch. Std.	Marnotrawstwo	K. obecna	K. pożądana
Marnotrawstwo	90.08339	71.34227	1.00000	-0.48097	-0.00731
K. obecna	2.08333	1.24011	-0.48097	1.00000	0.05759
K. pożądana	1.91667	1.37895	-0.00731	0.05759	1.00000

Opracowanie własne przy użyciu programu do analizy danych *Statistica*.

Dane przedstawione w Tabeli 1 mogą wynikać ze specyfiki działalności ajencyjnej, która powoduje brak spójności organizacji jako całości, ale także stosunkowo niewielkiej próby badawczej (17 oddziałów agencyjnych). Należy mieć również na uwadze, że analizowane przedsiębiorstwo jest pierwszym, którego kilka oddziałów wzięło udział w identyfikacji marnotrawstw przy pomocy autorskiego narzędzia i nie należy traktować braku zależności statystycznej w tym przypadku, jako czynnika wskazującego na zasadność niekontynuowania dalszych badań. Być może, przedsiębiorstwo zarządzane w sposób inny niż agencja, wykazywać będzie zależności statystyczne w badanym obszarze, zatem wydaje się konieczne dalsze testowanie zaproponowanego narzędzia w zestawieniu z Modelem Wartości Konkurujących. W dalszej części badań, autorki postanowiły poddać szczegółowej analizie wyniki uzyskane przy użyciu kwestionariusza do oceny kultury organizacyjnej i przenieśli uzyskane dane na Model CVM. Stworzono rysunek, którego lewa strona (czarna oś) odnosi się do kultury, która panuje w badanych oddziałach, a prawa strona (szara oś) odnosi się do kultury, która jest przez te oddziały pożądana (Rysunek 4). Każda ćwiartka modelu została dodatkowo podzielona na mniejsze ćwiartki, dzięki czemu możliwe jest głębsze zdefiniowanie kierunku w jakim zmierza

zarówno kultura obecna, jak i pożądana jednostek, a naniesione na model liczby, wskazują na ilość jednostek, które wykazują między sobą podobieństwo pod względem typu kultury.



Rysunek 4. Model Wartości Konkurujących badanej organizacji, w podziale na kulturę obecną (czarna oś) oraz pożądaną (szara oś). Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Zaprezentowane na Rysunku 4 modele, wskazują na występowanie podobieństw pomiędzy badanymi oddziałami, zarówno jeśli chodzi o kulturę obecną w jednostkach ajencyjnych oraz taką, która jest przez nie pożądana. Ponad 76 proc. badanych jednostek ajencyjnych jest zorientowane do wewnątrz i nastawione na utrzymanie dotychczasowego stanu rzeczy, a nie rozwijanie się. Aktualny typ kultury, który występuje w ponad 58 proc. oddziałów organizacji, to kultura grupowa z tendencją do hierarchii. Biorąc pod uwagę pożądaną typ kultury, można zauważyć, że tendencja do orientacji wewnętrznej jest coraz większa (ponad 94 proc. badanych jednostek). Co potwierdza twierdzenie Fukuyamy (2000), że ludzie w naturalny sposób organizują się hierarchicznie. Z drugiej strony, taki stan rzeczy może wynikać z ciągłego utrzymywania struktur liniowych w polskich organizacjach, będących w pewnym stopniu konsekwencją ustroju, który panował w Polsce do końca lat 80-tych. Istotną kwestią jest fakt, że badane oddziały ajencyjne, w zdecydowanej większości nie są zorientowane zewnętrznie i nie są nastawione na wyróżnienie się na rynku (zaledwie 23 proc. badanych oddziałów). Aktualnie tylko dla jednego oddziału zdefiniowano kulturę rozwoju, choć zauważyć można, że w dłuższej perspektywie, jego dążenie również wskazuje na orientację wewnętrzną. Podobny mechanizm zidentyfikowano w odniesieniu do trzech oddziałów, które wykazują kulturę rynkową (nastawioną na efektywność), gdzie docelowo tylko dla jednego z nich orientacja zewnętrzna jest pożądana. Z uwagi na wyniki przedstawione na Modelu CVM, autorki podały dalszej analizie typ kultury obecnej oraz pożądaną, z uwzględnieniem nie tylko uzyskanego głównego typu w każdym obszarze, ale również wyniku, który uplasował się na drugiej (często nieznacznie niższej) pozycji. Wyniki zaprezentowano w Tabeli 2.

Tabela 2.

Zestawienie kluczowych wyników dotyczących aktualnej i pożądanej kultury organizacyjnej w badanym przedsiębiorstwie

Oddział	Kultura aktualna	Kultura pożądana
BBL	grupowa	hierarchiczna
	hierarchiczna	grupowa
BRN	grupowa	grupowa
	hierarchiczna	rynkowa
CZ1	hierarchiczna	hierarchiczna
	grupowa	grupowa
CZ2	grupowa	grupowa
	hierarchiczna	hierarchiczna
GTR	grupowa	hierarchiczna
	hierarchiczna	grupowa
HŻL	grupowa	grupowa
	hierarchiczna	rynkowa
JST	rynkowa	rynkowa
	hierarchiczna	hierarchiczna
KBR	grupowa	grupowa
	hierarchiczna	hierarchiczna
ORN	rynkowa	grupowa
	hierarchiczna	rozwoju
ORZ	rynkowa	grupowa
	hierarchiczna	rozwoju
OŚW	hierarchiczna	grupowa
	grupowa	hierarchiczna
PWŁ	rozwoju	grupowa
	hierarchiczna	hierarchiczna
RBK	grupowa	hierarchiczna
	hierarchiczna	grupowa
SKC	grupowa	grupowa
	hierarchiczna	hierarchiczna
SNW	grupowa	grupowa
	hierarchiczna	hierarchiczna
ŚWR	hierarchiczna	hierarchiczna
	rynkowa	rynkowa
ŻRY	grupowa	hierarchiczna
	hierarchiczna	rynkowa

Uwaga: podobieństwa w wynikach dla oddziałów zostały oznaczone kolorami, a najczęściej występujący we wszystkich oddziałach rodzaj kultury organizacyjnej został pogrubiony. Skrótów znajdujące się w kolumnie *Oddział* odpowiadają badanym oddziałom agencyjnym, jednak autorki celowo ich nie rozwinęły, aby nie identyfikować organizacji. Opracowanie własne na podstawie wyników badań

Z Tabeli 2 wynika, że kultura hierarchiczna obecna jest w organizacji w ponad 85 proc. badanych przypadków.

Oddziały agencyjne usystematyzowane według dwóch najwyższych wyników pod względem rodzaju kultury organizacyjnej, postanowiono zestawić z kluczowymi marnotrawstwami generowanymi przez te oddziały (Tabela 3).

Tabela 3.*Kluczowe obszary marnotrawstw w badanej organizacji wraz z przykładami*

Marnotrawstwo	Przykład	BBL	BRN	CZ1	CZ2	GTR	HZL	JST	KBR	ORN	ORZ	OŚW	PWL	RBK	SKW	SNW	ŚWR	ZRY	
Nadprodukcja	drukowanie dokumentów, które mogą być w wersji elektronicznej	21	32	8	8	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	9
Ruch, transport	oczekiwanie aż zadziała urządzenie biurowe	10	28	25	25	0	3	12	12	7	7	0	0	0	2	0	2	25	31
Szukanie i wyjaśnianie	szukanie plików w komputerze	10	15	0	0	8	0	0	0	0	0	3	5	5	9	4	0	2	0
	szukanie dokumentów	8	26	15	30	0	0	13	39	0	0	0	0	4	1	4	7	20	2
	wyjaśnianie sytuacji problemowych	8	0	0	0	18	0	0	0	0	4	0	3	2	9	5	15	0	1
Zapasy	gromadzenie dokumentów na miejscu pracy zamiast ich archiwizowania	50	57	0	0	0	0	0	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Obwinianie	wewnątrz procesu przez współpracowników	2	4	0	0	0	0	4	4	0	2	0	0	2	3	0	0	0	1
Brak zaangażowania pracowników	w sprawy wynikające bezpośrednio z zakresu czynności	5	0	0	0	0	0	0	1	0	0	5	0	3	1	0	1	9	0
	w dodatkowe zadania	10	24	0	0	2	3	8	0	2	0	0	2	5	0	1	2	9	0
	w komunikację	5	0	2	5	0	0	0	2	0	0	1	0	3	1	0	1	0	0
Niewłaściwe wykorzystywanie komputera/telefonu	załatwianie prywatnych spraw	3	6	0	0	8	1	15	2	1	0	0	1	6	0	0	0	2	19
	oglądanie wiadomości multimedialnych	16	69	2	14	0	8	16	39	4	7	5	24	0	5	9	13	0	0
	media społecznościowe	50	6	0	0	15	2	4	3	0	0	1	4	3	16	0	0	1	0

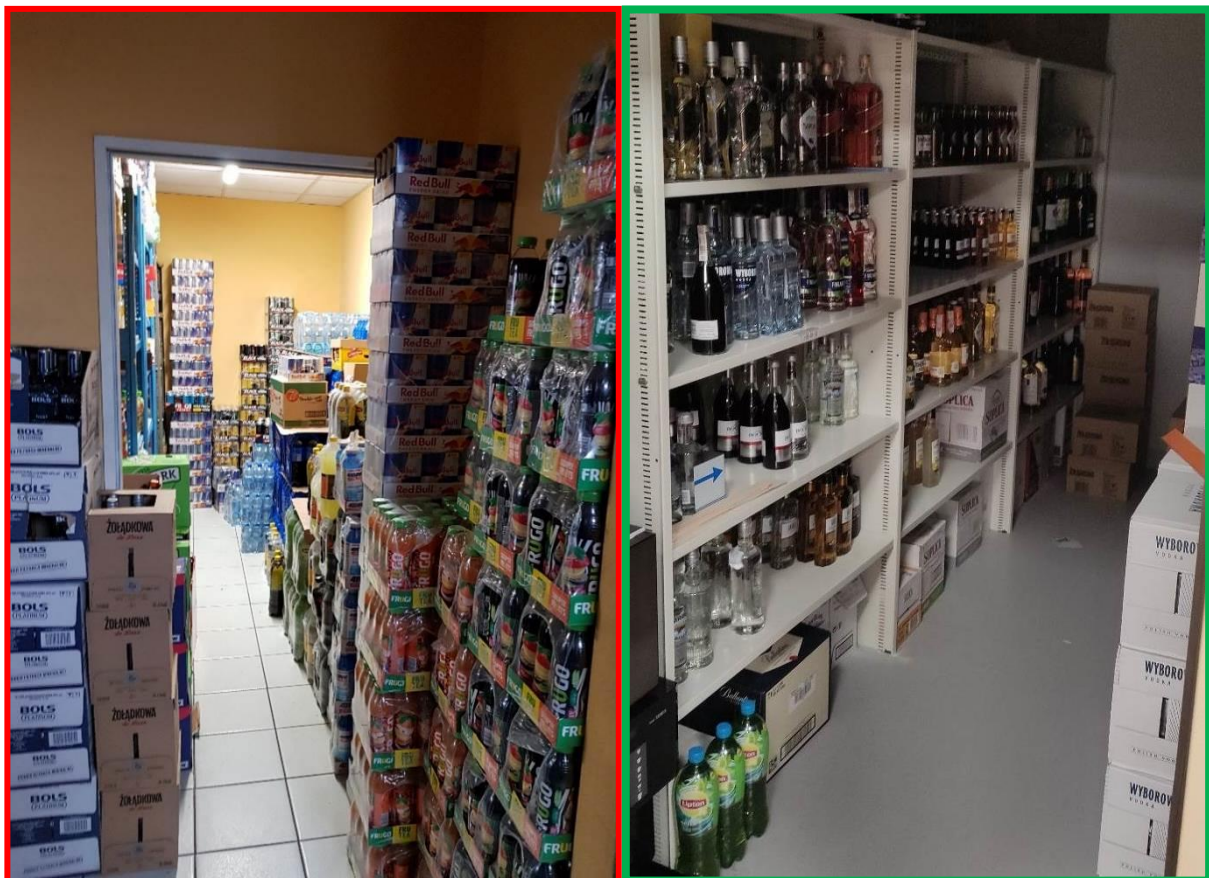
Uwaga: oddziały oznaczono kolorami zgodnie z wynikami z Tabeli 1; kluczowe obszary marnotrawstw oraz czynności generujące straty zacieniono. Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W ramach autorskiego narzędzia do identyfikacji marnotrawstw zbadano 12 obszarów, które potencjalnie generowały marnotrawstwa. Dla każdego z badanych oddziałów agencyjnych wybrano jeden lub dwa obszary kluczowe (niektóre oddziały agencyjne zidentyfikowały marnotrawstwa tylko w jednym obszarze kwestionariusza i niemożliwe było wskazanie dwóch kluczowych obszarów) oraz odniesiono się do czynności nieprzynoszących wartości dodanej, które wystąpiły w ramach danego obszaru. W rezultacie otrzymano siedem obszarów marnotrawstw (Tabela 3), a wśród nich wyróżniono trzynaście czynności, które są głównymi powodami wystąpienia strat w danym obszarze. Zauważyć można, że wśród siedmiu wyłonionych kluczowych obszarów marnotrawstw, trzy są dominujące, a wśród nich siedem następujących czynności, które generują najwięcej marnotrawstw w badanej organizacji:

- oczekiwanie aż zadziała urządzenie biurowe,
- szukanie plików w komputerze,
- szukanie dokumentów
- wyjaśnianie sytuacji problemowych,
- załatwianie prywatnych spraw,
- oglądanie wiadomości multimedialnych,
- poświęcanie czasu na media społecznościowe.

Jak wspomniano wyżej, uzyskane wyniki nie pozwalają na wskazanie wprost współwystępowania pomiędzy zdiagnozowanymi w oddziałach agencyjnych marnotrawstwami a wykazywaną przez nie kulturą organizacyjną. Choć nie zidentyfikowano istotnych zależności w badanej populacji, zauważyć można jednak pewne prawidłowości. W toku badań wyłoniono dwie jednostki, które jako jedyne wykazują obecnie kulturę rynkową oraz dążą do grupowości i rozwoju, a co istotne, obie te jednostki wykazują takie same kluczowe obszary marnotrawstw. Wskazana prawidłowość może świadczyć o konieczności dalszej walidacji narzędzia w przedsiębiorstwach, które otwarte są na odróżnienie się i elastyczność.

Istotnym aspektem wynikającym ze zidentyfikowanych marnotrawstw jest również fakt, że tylko jedna jednostka agencyjna dostrzegła ogromny problem organizacji, jakim są zapasy i dokonała adekwatnych zapisów w rejestrze marnotrawstw. Wybrane jednostki badanego przedsiębiorstwa są znane autorkom i zdają one sobie sprawę, że zapasy, nie tylko biurowe, są globalnym problemem większości oddziałów badanej organizacji. Niektóre jednostki agencyjne dobrze sobie z nim radzą, stosując proste narzędzia, jak przykładowo 5S, inne natomiast borykają się z tym problemem, nie zdając sobie nawet sprawy, z jaką skalą marnotrawstwa mają do czynienia. Rysunki 5 i 6 stanowią zestawienie dobrych praktyk (zielony) związanych



z magazynowaniem, w zestawieniu z eskalacją problemu na stanowisku pracy (czerwony).

Rysunek 5. Magazyny napojów alkoholowych i bezalkoholowych dwóch jednostkach agencyjnych badanej organizacji. Fotografie własne wykonane w oddziałach organizacji.

Uwaga: kolor czerwony – oddział OŚW, kolor zielony – oddział ŻRY.

Powyższe zestawienie (Rysunek 5) przedstawia zapasy napojów alkoholowych i bezalkoholowych w magazynach dwóch jednostek agencyjnych badanej organizacji. Rysunek 6 przedstawia natomiast zestawienie zapasów opakowań z papierosami w tych samych, co powyżej (Rysunek 5) magazynach jednostek agencyjnych.



Rysunek 6. Magazyny papierosów dwóch jednostkach agencyjnych badanej organizacji. Fotografie własne wykonane w oddziałach organizacji.
Uwaga: kolor czerwony – oddział OŚW, kolor zielony – oddział ŻRY

Zdjęcia z czerwoną obwódką (Rysunek 5 i Rysunek 6) reprezentują oddział, który ma trudności z poradzeniem sobie z marnotrawstwem związanym z zapasami. Konsekwencją tego jest ograniczona przestrzeń magazynowa, brak porządku, systematyki i utrzymanego standardu oraz utrudnienia komunikacyjne, jak zwięźenie w obszarze przejścia pomiędzy pomieszczeniami, nieergonomiczne ustawienie regałów i częściowe zablokowanie dostępu do szafek. Zdjęcia z zieloną obwódką (Rysunek 5 i Rysunek 6) przedstawiają optymalną przestrzeń magazynową z utrzymanymi standardami, gdzie nie identyfikuje się zbędnych zapasów, ponieważ uzupełniane są one na bieżąco, zgodnie z założeniami Kanban, a asortyment pobiera się na zasadach FIFO (ang. First In First Out).

4. Podsumowanie

Opracowanie miało na celu zestawienie typu kultury organizacyjnej ze zidentyfikowanymi marnotrawstwami i wskazanie ewentualnej zależności pomiędzy tymi zagadnieniami. Założenie badania zostało spełnione, ale nie można jednoznacznie stwierdzić współwystępowania określonych typów kultury organizacyjnej w badanych jednostkach ajencyjnych z konkretnymi typami marnotrawstw, które te jednostki generują. Istnieje natomiast duże podobieństwo, zarówno pomiędzy typami kultury zdiagnozowanymi dla poszczególnych oddziałów ajencyjnych, jak i kluczowymi marnotrawstwami generowanymi przez te oddziały.

Niniejsze opracowanie oparte zostało na diagnozie kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Uzyskane informacje pozwoliły autorkom zwizualizować działania jego poszczególnych oddziałów. Wykorzystany w badaniu Model Wartości Konkurencyjnych oraz dedykowany kwestionariusz do oceny kultury organizacyjnej, wydają się w sposób kompleksowy charakteryzować organizację. Jednak, jak każdy model, CVM posiada również pewne ograniczenia. Podstawowym jest fakt, że nie bada patologii występujących w organizacjach. Wiele z zaproponowanych marnotrawstw wydaje się mieć swoje podłoże w patologii organizacyjnej, co może być kluczowym czynnikiem, wpływającym na brak współwystępowania danego typu kultury i marnotrawstw.

Wyniki, dotyczące obecnej i pożądanej kultury organizacyjnej w badanym przedsiębiorstwie, wskazują na dążenie do hierarchiczności przez oddziały ajencyjne, co można odebrać jako czynnik negatywny w kontekście stwierdzenia Laloux (2015), że kluczem do skutecznego działania przedsiębiorstwa na dużą skalę są relacje między pracownikami organizacji bez potrzeby hierarchii. Rozważania te dotyczą organizacji, które określane są mianem najbardziej efektywnych (Hopej-Tomaszycka, and Hopej, 2018), a więc takich, do których każde przedsiębiorstwo powinno dążyć.

Właściciele procesów często nie widzą marnotrawstw generowanych przez organizację, a nawet tych, które sami generują. Przykład związany z zapasami w badanych jednostkach bardzo trafnie to obrazuje. Co istotne, należy zwrócić uwagę, że respondenci mieli możliwość wskazania własnych typów marnotrawstw, ale w większości przypadków tego nie zrobili, a jeżeli już podjęli taką próbę, to okazywało się, że jest to po prostu powielenie któregoś z zaproponowanych już przykładów. Fakt ten wskazuje z jednej strony na kompleksowość narzędzia, w którym przewidziano wiele prawdopodobnych typów marnotrawstwa, ale z drugiej strony pokazuje, że respondenci nie zapoznali się odpowiednio z kwestionariuszem przed przystąpieniem do badania. W tym miejscu należy rozważyć wprowadzenie zewnętrznego obserwatora, którego obecność może być kluczowa pod względem prawidłowego korzystania z zaproponowanego autorskiego narzędzia. Być może, niezbędna jest również wizyta studyjna i rozmowa z respondentami, zanim przystąpią oni do udziału

w badaniu. Zasadne może okazać się omówienie wszystkich zaproponowanych w kwestionariuszu marnotrawstw oraz próba znalezienia ich odpowiednika w badanej organizacji. Organizację tworzą ludzie (Koźmiński, and Piotrowski, 1994), a jak wiemy, nie ma dwóch takich samych osób, więc nie ma dwóch takich samych organizacji. W analizowanym przedsiębiorstwie, nie ma również tak samo działających oddziałów. Jest to oczywiste z racji sposobu działania (zidentyfikowanej kultury organizacyjnej), ale mogłoby ulec poprawie dzięki wdrożeniu wspomnianych w opracowaniu narzędzi i technik optymalizujących działania, przykładowo z zakresu Lean Management, czy Six Sigma. Należy pamiętać, że autorskie narzędzie testowano dopiero drugi raz, a pierwszy, w pojedynczej organizacji, zasadne wydaje się więc jego dalsze testowanie, zwłaszcza w przedsiębiorstwach składających się kilku oddziałów, ale zarządzanych przez jedną osobę. Różne części organizacji mogą również wymagać odrębnego badania, co związane jest z koniecznością ewentualnego dopasowania do nich narzędzia.

Kluczowym aspektem, który powinien zostać wzięty pod uwagę, jest fakt, że badane przedsiębiorstwo agencyjne, jest specyficznym typem organizacji. Zarządzanie działalnością jest odgórne, ale za wyniki poszczególnych jednostek odpowiedzialni są osobni przedsiębiorcy, którzy nie znają całego know-how organizacji (Wojniak-Żyłowska, 2009). Taki stan rzeczy mógł negatywnie wpłynąć na wyniki przeprowadzonych badań, co również wskazuje na dalszą konieczność testowania narzędzia. Wydaje się, że agencyjny sposób prowadzenia działalności generuje nie tylko rozbieżności w wykazywanej kulturze organizacyjnej czy generowanych marnotrawstwach, ale także trudności we wdrażaniu narzędzi i technik usprawniających procesy realizowane w przedsiębiorstwie, co może wynikać z różnego poziomu posiadanej przez poszczególnych agentów wiedzy.

Bibliografia

1. Aniszewska, G. (2003). Geneza pojęcia „kultura organizacyjna”. *Przegląd Organizacji*, 10 (765), 17-20.
2. Cameron, K.S., and Quinn, R.E. (1999). *Diagnosing and changing organisational culture*, Massachusetts: Addison-Wesley.
3. Chuda, A. (2017). Metodyka diagnozy kultury organizacyjnej na podstawie modelu Camerona i Quinna. *Acta Universitatis Nicolai Copernici, Zarządzanie XLIV-NR1*, 95-106. doi: 10.12775/AUNC_ZARZ.2017.009
4. Chuda, A., and Majchrzak, J. (2018). Jakościowe ujęcie kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa. *Marketing i Rynek*, 12, 78-89.
5. Czyż-Gwiazda, E. (2015). Koncepcja Lean Management w zarządzaniu organizacją. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 233, 11-23.
6. Fukujama, F. (2000). *Wielki wstrząs*. Warszawa: Politeja.
7. Gadomska-Lila, K. (2015). Kultura i przywództwo w organizacji jako potencjał procesów odnowy organizacyjnej. *Management Forum, Publishing House of Wrocław University of Economics*, 3 (1), 70-76. doi: 10.15611/mf.2015.1.11
8. Handy, Ch. (1983). *Understanding organizations*. New York: Oxford University Press.
9. Harrison, R., and Stokes, H. (1992). *Diagnosing Organizational Culture*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
10. Heritage, B., Pollock, C., and Roberts, L. (2014). Validation of the Organisational Culture Assessment Instrument. *PLoS ONE*, 9(03). doi:10.1371/journal.pone.0092879
11. Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences. International Differences in Work-Related Values*. Newbury Park: Sage Publications.
12. Hopej-Tomaszycka, M., and Hopej, M. (2018). Struktury organizacyjne turkusowych organizacji. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie*, z.130, 217-226. doi: 10.29119/1641-3466.2018.130.19
13. Kania-Baran, D. (2020, kwiecień 26). Franczyza czy ajencja? Którą wybrać? Retrived from <https://franczyzainfo.pl/franczyza-czy-ajencja-ktora-wybrac/>
14. Korczyńska, M. (2000). Przywództwo i kultura organizacyjna jako determinanty zmian. *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu*, 851, 510-519.
15. Koźminski, A., and Piotrowski, W. (2011). *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN SA.
16. Laloux, F. (2015). *Pracować inaczej*. Warszawa: Wydawnictwo Studio EMKA.
17. Liker, J. (2003). *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*. New York: McGraw-Hill Professional.
18. Majek, R. (2015, grudzień 7). Umowa ajencyjna podobna do franczyzy. Retrived from <https://prawo.gazetaprawna.pl/artykuly/909556.umowa-ajencyjna-podobna-do-franczyzy.html>
19. Mikułań, B. (2000). Klimat organizacyjny a kultura organizacyjna – próba systematyzacji pojęć. *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie*, 3, 33-40.
20. Nowosielski, S. (2015). Koncepcja Lean Management w małym przedsiębiorstwie. Możliwości i zastosowania. In J. Lichtarski (Ed.), *Praktyczny wymiar dorobku nauk o zarządzaniu. Nauka dla praktyki gospodarczej i samorządowej. Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 16 (pp. 69-80). Łódź, Warszawa, Ostrów Wielkopolski: Społeczna Akademia Nauk.
21. Ohno, T. (1988). *Toyota Production System: Beyond Large Scale Production*. Portland: Productivity Press.
22. Pradziadowicz, M., and Zaremba, A. (2017). Lean Management – współczesna metoda systemu produkcji. In A. Kokieli (Ed.), *Perspektywy rozwoju organizacji w świetle paradygmatów zarządzania i finansów. Studia Zarządzania i Finansów Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu Nr 13* (pp. 51-59). Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu.
23. Quinn, R.E., and Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organisational analysis. *Management Science*, 29(3), 363-377.

24. Rewers, P., Trojanowska, and J., Chabowski, P. (2015). Analiza wykorzystania narzędzi Lean Manufacturing – wyniki badań. *Logistyka*, 3, 5788-5791.
25. Schein, E.H. (1984). Coming to a new awareness of organisational culture. *Sloan Management Review*, 25, 2, 3-16.
26. Sitko-Lutek, A. (2008). Kultura organizacyjna polskich przedsiębiorstw w świetle badań. *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, 6, 49-59.
27. Stańda, A. (2003). Przywództwo kierownicze w wymiarze kultury organizacyjnej. *Zeszyty Naukowe / Akademia Ekonomiczna w Poznaniu*, 36, 314-319.
28. Sułkowski Ł. (2008). Czy warto zajmować się kulturą organizacyjną? *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 6, 9-25
29. Sułkowski, Ł. (2011). Krytyczna wizja kultury organizacyjnej. *Problemy zarządzania*, 9, nr 4 (34), 7-25.
30. Sztajerska, D., Pawlusiak, K. (2021). Waste as a product of organisational culture. In Ch. Laux, J. Antony, S. O'Reilly, J. Healy (Eds.), *Lean Six Sigma for healthcare and leadership*. West Lafayette: Purdue University, Indiana, USA. doi: 10.5703/1288284317342.
31. Szwiec, P. (2012). Kultura organizacyjna czy kultury organizacyjne? : podstawowe podejścia do kultury organizacyjnej. *Przegląd Organizacji*, 9, 7-11. doi: 10.33141/po.2012.09.01
32. Waterman, R., Peters, T., and Phillips, J. (1980). Structure is not organization. *Business Horizons*, 23 (3), 14–26.
33. Wojniak-Żyłowska, M. (2009, wrzesień 10). Franczyza, agencja, czy na własną rękę. Retrived from <https://franchising.pl/abc-franczyzy/4850/franczyza-agencja-wlasna-reke/>
34. Womack, J.P., Jones, D.T., and Roos, D. (1990), *The machine that changed the world*. New York: Free Press.
35. Womack, J.P., and Jones, D.T. (1996). *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*. New York: Simon&Schuster.
36. Wudarzewski, G. (2018a). Walidacja Kwestionariusza Kultury Organizacyjnej Harrisona i Handy w warunkach polskich. *Annales Universitatis Marie Curie-Skłodowska Lublin – Polonia, Sectio H, LII, 1*, 211-223. doi: 10.17951/h.2018.52.1.211
37. Wudarzewski, G. (2018b). Validation of Cameron and Quinn's Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) in Polish conditions. *Central and Eastern European Journal of Management and Economics*, 6 (1), 79-105. doi: 10.29015/ceejme.618