

Ewa Stawicka

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

ZARZĄDZANIE PRZEZ WARTOŚCI

MANAGEMENT BY VALUES

Słowa kluczowe: zarządzanie, wartości, odpowiedzialność, uczciwość, zysk

Key words: management, values, responsibility, honesty, profit

Synopsis. Dokonano analizy modelu zarządzania przez wartości w organizacji, podjęto próbę odpowiedzi na pytanie jak należy rozumieć model zarządzania przez wartości oraz w jaki sposób ustalane są wartości w organizacji i jak łączy się je z celami strategicznymi.

Wstęp

Koncepcję zarządzania przez wartości można uznać za stosunkowo młodą, ale podkreślić również należy jej historyczne korzenie. Od dawna istniał aspekt wartości i już od czasów starożytnych podkreślano ważność wartości pozytywnych takich, jak: dobro, prawda, piękno, uczciwość oraz dostrzegano wartości negatywne, jak brzydota, choroba i kłamstwo. Od dawien dawna podkreśla się, że świat, w którym żyjemy to świat wartości. Można w nim wyróżnić wartości ekonomiczne, estetyczne, moralne, prawne, poznawcze, religijne. Wszystkie one tworzą sieć wartości a niektóre z nich są przez człowieka szczególnie wysoko cenione. Wyznaczają tym samym hierarchię wartości w ujęciu subiektywnym i obiektywnym. Nie sposób więc, bez odwoływania się do wartości, adekwatnie opisać ludzkie działanie. Wartości nadają też ludzkiemu życiu kształt, głębszy sens. Określają styl życia, są głębsze niż opinie, poglądy i postawy. Wartości odgrywają istotną funkcję w procesie indywidualnego i społecznego rozwoju człowieka – są czymś idealnym, istnieją poza czasem, budzą tęsknotę, pożądanie, pociągają ku sobie i stają się celem.

Znaczenia nabiera również kwestia wartości w prowadzeniu różnego rodzaju działań. Od wartości (zasad *fair play*) w uprawianiu sportu, wartości w życiu codziennym, rodzinnym aż do wartości w prowadzeniu biznesu i działań gospodarczych, zarządzaniu. Okazuje się, że również firmy, organizacje muszą zdawać sobie sprawę, po co istnieją, na jakich zasadach i wartościach funkcjonują. Wartości powinny być w centrum uwagi w kwestiach związanych zarówno ze zmianą organizacyjną, jak i z całą praktyką zarządzania. Zarządzanie przez wartości (Management by values MBV) jest filozofią zarządzania, która może pomóc w spełnieniu tego postulat.

Celem artykułu jest analiza potęgi wartości w funkcjonowaniu organizacji i ich wpływu na realizację celu głównego przedsiębiorstw jakim jest zysk.

Próba wyjaśnienia zagadnienia zarządzania przez wartości

Zarządzanie przez wartości może być zdefiniowane jednocześnie jako filozofia i praktyka w świecie biznesu, zarządzania, koncentrująca się na najważniejszych wartościach organizacji i ich zgodności z celami. W tym przypadku wartości są nie tylko filozoficznym celem, ale rekwizytem niezbędnym do jej własnego przetrwania.

Dużo organizacji i przedsiębiorstw nie potrafiło przetrwać problemów, zawirowań lub konkurencji i poddało się zbyt wcześnie. Istnieją jednak organizacje, które świetnie prosperują i rozwijają się, np. kościoły, uniwersytety lub przedsiębiorstwa, takie jak: Sony, HP, Johnson & Johnson, American Express, Walt Disney i inne, które odkryły swój własny sposób na przetrwanie. Okazuje się również, że ten „złoty środek” przekazywany jest bardzo często z pokolenia na pokolenie, a składają się na niego główne wartości firmy – stałe, szczerze wyznawane i akceptowane przez wszystkich interesariuszy zasady i wartości – wartości, które są nie tylko deklarowane, ale również przestrzegane w praktyce. W tych organizacjach wartości stanowią trzon kultury przedsiębiorstwa i są źródłem ich sukcesu.

Koncepcja zarządzania przez wartości (ZPW) bazuje na zasadach katolickiej myśli społecznej i związana jest ze swoimi początkowymi wartościami, zwłaszcza z tworzeniem dobrobytu społecznego, dzięki koncentracji na ludziach i na produkcji. Ludzie nie chcą odkładać na odległą przyszłość marzeń o pracy wykonywanej z pasją, wewnętrznym przekonaniem i sumiennością.

Wartości związane z emocjami i rozwojem są krytycznymi elementami przyciągania i zatrzymywania specjalistów najwyższej klasy. Pracownicy są dziś lepiej wykształceni, bardziej mobilni i wymagają natychmiastowej satysfakcji. Jednak wartości w organizacji nie mogą być narzucone, muszą być wspólne dla pracowników i kadry zarządzającej, w przeciwnym razie może wytworzyć się silna egocentryczna kultura hamująca inicjatywy oraz innowacje. Organizacje bazujące na wartościach muszą być przekonane, że główne wartości to nie coś, co można kupić lub zapożyczyć, ale są wewnętrznym elementem przedsiębiorstwa i są to te wartości, które są najgłębiej i najmocniej wyznawane i podzielane przez pracowników. Po drugie, główne wartości są trzonem kultury przedsiębiorstwa [Stachowicz-Stanusch 2007].

Jednocześnie firmy są poddawane presji ze strony interesariuszy (rządu, związków zawodowych, pracowników, klientów i udziałowców) muszą podkreślać etyczną i finansową odpowiedzialność. Polityka powszechnego stosowania *corporate governance*, to ostatnio gorący temat na świecie, a firmy walczą, aby znaleźć formułę usatysfakcjonowania interesariuszy, którzy wymagają etycznej kultury organizacyjnej, przestrzegania wartości uniwersalnych takich, jak: uczciwość, odpowiedzialność i zaufanie. Innym krytycznym wskaźnikiem zmian w zarządzaniu organizacjami to fakt, że ludzka godność stała się najważniejszą wartością w wymiarze etycznym. Ciężar spoczywa na menedżerach, którzy muszą rozwijać kulturę organizacyjną, z uwzględnieniem wymagań dotyczących wartości i zachowań etycznych. Firmy i organizacje powinny również właściwie zarządzać wewnątrz organizacji, aby zatrzymać ludzi utalentowanych.

Trudno jest zdefiniować model zarządzania przez wartości jedną definicją, można jednak określić, że jest to proces przekazywania głównych wartości organizacji z pokolenia na pokolenie przez przejmowanie obowiązków, wynikających z głównych wartości oraz ochrony ich w imieniu oraz dla korzyści organizacji i jej uczestników przez ich instytucjonalizację.

Prawdą jest jednak, że firma opierająca się na wartościach to organizacja, która ma zdefiniowane cele, wewnętrzne wartości oraz demonstrowa te wartości w codziennych kontaktach ze światem i opiera się na czterech filarach CEOS (*customers, employees, owners, significant others*):

- *customers*, czyli klienci a z tym związana jakość usług świadczonych klientom. Klienci powinni być zadowoleni z usług tak, aby chętnie korzystali z usług danej firmy,
- *employees* czyli pracownicy – zmotywowani i traktowani jako źródło najcenniejsze, przez właściwą atmosferę i przestrzeganie wartości głęboko zaangażowani w życie organizacji,
- *owners*, czyli uczciwi i etycznie postępujący, zachowujący te zasady w stosunku do zdobywania zysku i jego podziału,
- inni ważni, czyli: kredytodawcy, dostawcy, odbiorcy, dystrybutorzy, społeczność, klienci, którzy świadomie budują wzajemne zaufanie i odpowiedzialność. Wszystkich interesariuszy organizacji i firm zarządzanych przez wartości łączy wspólne, jasne i trwałe wartości, które są stosowane przy podejmowaniu strategicznych decyzji, jak i w działaniach dnia codziennego.

W procesie ZPW liczą się nie tylko osiągnięcia, ale również duże znaczenie mają związki z innymi ludźmi i integracja, chęć uwierzenia w wartości nadrzędne i bezustanna pilność w ich wdrażaniu w działanie. Zarządzanie przez wartości działa nie dzięki firmie, ale dzięki ludziom, ponieważ wspólne wartości łączą ludzi.

W kierunku poszukiwania modelu zarządzania

Szybkie zmiany w środowisku przedsiębiorstw i organizacji powodują, że kadra zarządzająca musi podążać za zmianami i modyfikować swój sposób działania, aby sprostać potrzebom czasu. Na początku XX wieku zarządzanie przez instrukcje (*Management by Instruction* – MBI) uznawane było za odpowiedni i adekwatny sposób prowadzenia organizacji. Kiedy zmiany globalne stały się coraz szybsze, konieczna była większa elastyczność działania i wprowadzono w związku z tym zarządzanie przez cele (MBO), które pozwoliło menedżerom na wybranie własnego kierunku i strategii. Jednak gdy zmiany w otoczeniu stały się jeszcze intensywniejsze (globalna konkurencja i wpływ technologii), MBO było niewystarczające do zarządzania w szybkim, zglobalizowanym świecie. Obecnie organizacje, polegające na MBO, stają przed problemem, że ich menedżerowie nie

osiągają wyznaczonych celów. Niestety pojawiają się sytuacje stresowe, gdy mimo podjętych wysiłków menedżerowie nie są w stanie określić, co zrobili źle. Na ogół cele wcale nie są nierealistyczne, ale pomiędzy rozpoczęciem, a zakończeniem działań zachodzi wiele zmian, których nie da się przewidzieć wcześniej i które tworzą bariery w osiągnięciu celów. Zapoczątkowało to badania, analizy i poszukiwania teorii, aby lepiej zrozumieć zachowania korporacyjne. Już od dawna organizacje zaczęto postrzegać jako złożone i dynamiczne systemy istniejące w stanie ciągłych zmian i interakcji ze środowiskiem. Zaczęto dochodzić do wniosku, że kluczem do rozwiązania problemu sprawnego zarządzania organizacją jest rozpoznanie, zrozumienie i zdefiniowanie wartości, które każdy system w sobie zawiera. Systemy wartości w organizacjach to motywy, które kształtują zachowania jednostek, organizacji i społeczeństwa. W prostych i nieożywionych, stworzonych przez człowieka dobrach, takich, jak: maszyny, urządzenia czy konstrukcje – ruch (zachowanie) może być opisany przez siły i proste atraktory, takie jak grawitacja. Można, dzięki kilku równaniom matematycznym, przewidzieć z dużym stopniem dokładności zachowanie tych obiektów w różnych środowiskach. Organizacje nie są już traktowane jak systemy mechaniczne, a jako złożone i żyjące systemy. Zgodnie z teorią chaosu, takie żyjące systemy zawierają tzw. dziwne atraktory, które pozwalają na pojawianie się systemów dynamicznych [Dolan, Lingam, Richley, Garcia]. Liderzy i menedżerowie muszą zrozumieć nieodłączne nieznanne czynniki w ich organizacji, aby pomóc prowadzić je pewną ręką w nieprzewidywalnym środowisku. Dlatego MBI i MBO nie są już wystarczające. Obecnie w organizacjach należy posługiwać się atraktorami a w tym przypadku dziwnym atraktorem są wartości. Aby funkcjonować efektywnie w niepewnym środowisku należy zidentyfikować wartości organizacji, nazwać je, zdefiniować i przekazywać komunikaty, emitować te wartości wewnątrz i na zewnątrz organizacji, przedsiębiorstwa, firmy. W obecnych czasach liderzy muszą radzić sobie ze złożonością zadań i zarządzania a to przejawia się również umiejętnością zarządzania wartościami na poziomie indywidualnym i organizacyjnym. Ta ewolucja jest również konsekwencją powstawania czterech trendów organizacyjnych: potrzebą polepszania jakości i zorientowania na klienta, potrzebą zawodowej autonomii i odpowiedzialności, potrzebą ewolucji z szefów na liderów, potrzebą bardziej płaskiej i zwiniętej struktury organizacyjnej [Managing by...2008]. Organizacje, które zarządzają przez wartości i emitują je na zewnątrz wraz ze swoimi produktami i usługami mogą liczyć również na: przyciąganie najlepszych i najzdolniejszych pracowników, wzrost zyskowności przedsiębiorstwa, wzrost zaangażowania, lojalności i identyfikacji pracowników z firmą, upowszechnianie się w organizacji etycznych zachowań, wzrost efektywności i wdrażania innych praktyk zarządzania, a takich jak: TQM i budowanie pozytywnego wizerunku firmy [Stachowicz-Stanusch 2007]. W powstawaniu koncepcji ZPW należy odpowiedzieć sobie na pytania: jakie wartości chcielibyśmy uczynić naszym znakiem rozpoznawczym? Jakimi uczuciami chcielibyśmy, aby darzyli nas klienci i pracownicy? Firmy, które zarządzane są przez wartości deklarują przede wszystkim takie wartości jak: moralność w postępowaniu, odpowiedzialność i zyski. Tymi wartościami jednoczą ludzi. Ważne jest, aby określić misję, wizję i strategię przedsiębiorstwa, która opiera się na wartościach i jest z nimi zgodna. Następnie należy postrzegać wartości jako sposób na polepszanie interesów firmy. W firmie zarządzanej zgodnie z wartościami jedynym szefem są wartości wyznawane przez wszystkich w organizacji. Za Blanchardem [1998] można przeanalizować proces precyzowania wartości w organizacji:

- zdobycie zgody właściciela na wprowadzenie procesu ZPW,
- określenie przez dyrektora naczelnego swoich wartości,
- określenie przez zarząd własnych wartości bez obecności dyrektora,
- porównanie wartości wytypowanych przez dyrektora naczelnego i przez zarząd,
- określenie przez przedstawicieli grup pracowniczych wartości dla nich ważnych,
- ustalenie wartości z klientami i innymi ważnymi stronami.
- synteza wszystkich propozycji i zaprezentowanie misji oraz wartości radzie nadzorczej lub właścicielom w celu uzyskania ostatecznej akceptacji [Blanchard 1998].

Kolejnym elementem, po sprecyzowaniu wartości jest propagowanie ich, a następnie dostosowanie codziennych działań do wartości organizacji i stałe doskonalenie w ich wdrażaniu.

Podsumowanie

Koncepcja zarządzania przez wartości (ZPW) wiąże się z budowaniem przewagi konkurencyjnej na wartościach, czyli elementach, które są preferowane i szczególnie cenione przez ludzi w organizacji. Pomimo zmienności w hierarchii wartości ludzi, występują wartości trwałe, ogólnoludzkie i ponadczasowe, takie które wywodzą się z europejskiego kręgu kulturowego, wartości chrześcijań-

skie. Wyrosły one ze zrozumienia natury człowieka, a nie tylko z wiary. Są podstawowym stymulatorem rozwoju kulturalnego, społecznego i moralnego ludzkości. Ich akceptacja wpływa na poprawę funkcjonowania świata, ludzkości, ale także wartości te są wyznacznikiem funkcjonowania organizacji. Do podstawowych wartości uniwersalnych zalicza się: prawo do życia, pokój, wolność, prawdę, sprawiedliwość i uczciwość. Głównym celem przedsiębiorstw i organizacji jest zysk, ale nowoczesne modele zarządzania zwracają uwagę na realizację celu głównego z uwzględnieniem modelu zarządzania przez wartości. Obecnie w organizacjach należy zarządzać używając dziwnych atraktorów. W tym przypadku dziwnym atraktorem są wartości. Aby funkcjonować efektywnie w niepewnym środowisku należy zidentyfikować wartości organizacji, nazwać je, zdefiniować i przekazywać komunikaty oraz emitować te wartości wewnątrz i na zewnątrz organizacji, przedsiębiorstwa i firmy. Badania przeprowadzone przez National Tooling & Machine Association dowiodły, że przedsiębiorstwa skupione na podnoszeniu jakości przez dostosowanie swoich działań do głównych wartości, tj. do solidności, odpowiedzialności i uczciwości, osiągnęły większe zyski niż te skupione jedynie na jakości [Stachowicz-Stanuch 2000].

Literatura

- Blanchard K.** 1998: Zarządzanie poprzez wartości. Studio Emka. Warszawa.
Managing by Values. 2008: *European Business Forum*, nr 32.
Stachowicz-Stanusch A. 2007: Potęga wartości. Helion, Gliwice.
Stachowicz-Stanusch A. 2000: Zarządzanie poprzez wartości instrumentem zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie. Zbiór referatów na ogólnopolską konferencję naukową Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie. AE Poznań, t. II.

Summary

This article aims to analyze the aspects of management by value and describe the way how much more could company be worth. Management by value emphasizing company culture changes aspects and focusing on translating efforts for sustained profitability and positive share price movement.

Managing for value involves a systematic organizational focus on growing intrinsic value. It requires a fresh look at what each business and function does to unlock new sources of value growth. It involves an integrative perspective – joining strategic, organizational and economic disciplines.

Adres do korespondencji:

dr Ewa Stawicka
Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie
Katedra Ekonomiki Edukacji, Komunikowania i Doradztwa
ul. Nowoursynowska 166
02-787 Warszawa
e-mail: ewa_stawicka@sggw.pl