one press
książkiklasybusiness
księgarnia internetowa

IDŹ DO
PRZYKŁADOWY ROZDZIAŁ
SPIS TREŚCI

KATALOG KSIĄŻEK
KATALOG ONLINE
ZAMÓW DRUKOWANY KATALOG

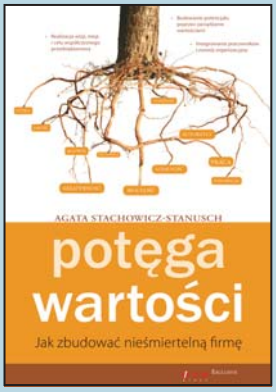
TWÓJ KOSZYK
DODAJ DO KOSZYKA

CENNIK I INFORMACJE
ZAMÓW INFORMACJE O NOWOŚCIACH
ZAMÓW CENNIK

CZYTELNIA
FRAGMENTY KSIĄŻEK ONLINE

Potęga wartości. Jak zbudować nieśmiertelną firmę

Autor: Agata Stachowicz-Stanusch
ISBN: 83-246-0758-7
Format: A5, stron: 272



Zwycięstwo kultury organizacyjnej

- Realizacja wizji, misji i celu współczesnego przedsiębiorstwa
- Budowanie potencjału poprzez zarządzanie wartościami
- Integrowanie pracowników i rozwój organizacyjny

Co wyróżnia takie korporacje jak Microsoft, Hewlett-Packard czy American Express? W czym tkwi ich klucz do sukcesu? Bez wątpienia łączy je jedno: wysoko rozwinięte poczucie wartości organizacyjnych. W wielu przypadkach wartości te zostały sformułowane przez założycieli firmy lub osoby, które nią zarządzały. Nie są one wytworem chwili, lecz wielu lat pracy wszystkich ludzi zatrudnionych w danej organizacji. Mówią o tym, co jest dla firmy najważniejsze, a identyfikują się z nimi wszyscy pracownicy, zarówno ci szeregowi, jak i dyrektorzy najwyższych szczebli.

Każda firma ma taki zbiór wartości. To one decydują o jej misji, o strategii, którą realizuje, a także o tym, w jaki sposób jej pracownicy komunikują się z klientami i kontrahentami. Bardzo ważne jest, żeby wszystkie osoby zatrudnione w firmie były ich świadome. Nie mogą to być wartości sztucznie narzucane, będące efektem aktualnego trendu w zarządzaniu. Muszą one stanowić integralną część firmy i leżeć u podstaw każdej podejmowanej decyzji. To właśnie te wartości – praktykowane, a nie deklarowane – decydują o sukcesie firmy.

Z tej książki dowiesz się:

- co to są główne wartości firmy;
- jak je odkryć i rozwijać;
- jak robią to najlepsi, czyli poznasz historie sukcesu największych amerykańskich korporacji w kontekście zarządzania poprzez wartości.

one press

Wydawnictwo Helion
ul. Kościuszki 1c
44-100 Gliwice
tel. 032 230 98 63
e-mail: helion@helion.pl

książkiklasybusiness one press

SPIS TREŚCI

Wstęp 7

ROZDZIAŁ 1. POTĘGA GŁÓWNYCH WARTOŚCI, CZYLI DLACZEGO NIE MOŻNA BEZ NICH ŻYĆ I NALEŻY TRAKTOWAĆ JE POWAŻNIE 11

Główne wartości jako nośnik nieśmiertelności organizacji 11
Główne wartości jako dziedzictwo kulturowe przedsiębiorstwa 13
Główne wartości jako element integrujący pracownika z przedsiębiorstwem 15
Główne wartości jako katalizator atmosfery pobudzenia organizacyjnego 18
Główne wartości jako element motywujący jednostkę do działania 22
Główne wartości jako generatory zyskowności 23
Główne wartości jako przywabiacz talentów 28
Główne wartości jako czynnik wspomagający zarządzanie zmianą 30
Główne wartości jako drogowskaz w czasie kryzysu 32

ROZDZIAŁ 2. PROCES ZARZĄDZANIA POPRZEZ WARTOŚCI JAKO PODSTAWA TRWANIA I ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTWA **35**

Zarządzanie poprzez wartości. Cóż to takiego? 35
Definicja głównych wartości przedsiębiorstwa, czyli o czym tak naprawdę mówimy 41
Odkrywanie głównych wartości, czyli w co tak naprawdę wierzymy 52
Rozwój głównych wartości, czyli co ożywia główne wartości przedsiębiorstwa 61
Komunikowanie głównych wartości, czyli jak powiedzieć o nich innym 72
Zaangażowanie w proces zarządzania poprzez wartości, czyli jak uczynić lekcję skuteczną 81
Jak to się robi w praktyce, czyli jak odkrywać i rozwijać główne wartości przedsiębiorstwa 92
Instytucjonalizacja głównych wartości 116
W kierunku kultury prorozwojowej 131

ROZDZIAŁ 3. ZARZĄDZANIE POPRZEZ WARTOŚCI W PRAKTYCE, CZYLI JAK TO ROBIĄ NAJLEPSI **139**

American Express i Blue Box Values 139
Korzenie sukcesu Microsoftu 159
Jak zbudowano najbardziej lojalną markę na rynku motoryzacyjnym — Saturn Corporation 179
Wartości w trakcie zmiany: studium przypadku fuzji Hewlett-Packard i Compaq Computer 202

ZAKOŃCZENIE **227**

DODATEK A ZAŁĄCZNIKI **229**

Narzędzie diagnozujące zarządzanie poprzez wartości w przedsiębiorstwie 229
Narzędzie do badania kultury organizacyjnej sprzyjającej wdrożeniu zarządzania poprzez wartości 234

LITERATURA **237**

SPIS TABEL **253**

SKOROWIDZ **255**

ROZDZIAŁ 1. POTĘGA GŁÓWNYCH WARTOŚCI, CZYLI DLACZEGO NIE MOŻNA BEZ NICH ŻYĆ I NALEŻY TRAKTOWAĆ JE POWAŻNIE

GŁÓWNE WARTOŚCI JAKO NOŚNIK NIEŚMIERTELNOŚCI ORGANIZACJI

Pięćsetletnia historia przedsiębiorstwa komercyjnego stanowi niewielki ułamek czasu wobec istnienia naszej cywilizacji. A jednak mimo swej krótkiej historii przedsiębiorstwa komercyjne odniosły ogromny sukces jako producent dóbr i dostarczyciel usług. Wraz z rozwojem i podnoszeniem się standardów życia ludzkości przedsiębiorstwo stało się bardziej potrzebne niż kiedykolwiek przedtem.

Jeżeli przeanalizujemy historię przedsiębiorstwa komercyjnego z punktu widzenia jego żywotności, to stwierdzimy, iż zastraszająca większość tego typu inwestycji nie potrafiła przetrwać wstrząsów wywołanych przez zmiany, konkurencję i umarła przedwcześnie.

Wydaje się, iż większość przedsiębiorstw w ciągu minionych pięciuset lat wykorzystała jedynie cząstkę swojego potencjału oraz możliwości trwania i rozwoju. Dowodem na powyższe słowa niech

będą firmy z listy *Fortune 500*. Doskonale wiemy, iż po trzynastu latach od jej opublikowania $^1/_3$ z nich przestała istnieć, a średnia życia korporacji, które się na niej znalazły, wahała się między 40 a 50 lat[1]. Możemy powiedzieć, iż my — istoty ludzkie — również w trakcie swojego życia wykorzystujemy zaledwie ułamek własnych możliwości i często umieramy przedwcześnie. Jest to prawda, lecz na przestrzeni choćby owych pięciuset lat ludzkość uczyła się na błędach swych przodków. Uczyliśmy się, jak przetrwać, i obecnie średnia życia człowieka jest prawie dwukrotnie wyższa niż pięćset lat temu.

Czyżby przedsiębiorstwa nie potrafiły uczyć się i wynosić lekcji z przeszłości? Czyżby DNA firmy bardziej ograniczało jej życie niż DNA człowieka? Czy istnieją przedsiębiorstwa o stażu zbliżonym do wieku, który osiąga współczesny człowiek? Na szczęście istnieje kilka takich przedsiębiorstw. Na szczęście, gdyż być może współczesne przedsiębiorstwa będą mogły nauczyć się od nich, jak żyć długo, odkryć źródła ich nieśmiertelności. Do najbardziej leciwych przedsiębiorstw należą między innymi: American Express, Marriott, Disneyland, Due Point, Hudson Bay Corp. Poza wymienionymi istnieje pewna grupa organizacji takich jak kościoły, armie, uniwersytety, które wydaje się, iż posiadają „złoty środek nieśmiertelności". Dlaczego więc tak wiele przedsiębiorstw umiera przedwcześnie, zanim osiągnie wiek dojrzałości?

W literaturze istnieje wiele spekulacji na ten temat i zapewne wymagają one jeszcze dogłębnych badań, lecz w oparciu o badania i analizy już przeprowadzone, czy to przez J. Porrasa

---

[1] A. Geus: *The Living Company. Habits for Survival in a Turbulent Business Environment*, Harvard Business School Press, 2002, s. 1.

i J. Collinsa (sześć lat badań)[2], czy przez Arie de Geus, możemy stwierdzić, iż źródłem trwania i rozwoju organizacji są główne wartości, a ściślej: silne poczucie i świadomość własnych głównych wartości, ich niezmienność wobec zmian w otoczeniu oraz świadome zarządzanie nimi, tj. wdrażanie w każdym aspekcie działania firmy[3].

GŁÓWNE WARTOŚCI JAKO DZIEDZICTWO KULTUROWE PRZEDSIĘBIORSTWA

Wraz z upływem czasu i ze zmianami warunków ekonomicznych mogą się pojawić i pojawiają się wewnątrz firmy głosy nawołujące do odstąpienia od aktualnych głównych wartości, wyrzucenia ich i zastąpienia nowymi, bardziej współczesnymi i odpowiednimi. Pojawia się więc pytanie: czy główne wartości powinno się zmieniać, zastępować nowymi, czy też główne wartości są nienaruszalne, święte?

John Janks z Hewlett-Packard (HP) powiedział: „Nasze podstawowe pryncypia trwają niezmiennie od czasu, gdy założyciel firmy je ustanowił. W naszej organizacji rozróżniamy dwie rzeczy: główne wartości i praktyki im przypisane. Podczas gdy główne wartości pozostają niezmienne, praktyki mogą, a nawet powinny się zmieniać. Zdajemy sobie również sprawę z tego, iż zysk jest wprawdzie ważny, lecz nie jest to powód, dla którego HP istnieje".

---

[2] J. Collins, J. Porras: *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, HarperBusiness, 1997; A. Geus: *The Living Company. Habits for Survival in a Turbulent Business Environment*, Harvard Business School Press, 2002.

[3] A. Stachowicz-Stanusch: *Kultura marketingowa przedsiębiorstw*, PWN, Warszawa 2001, s. 109.

Bruce Bush z General Electric z kolei stwierdził: „Wiele z wartości General Electric, takich jak jedność, otwartość, jakość, nie może się zmienić, jeżeli mamy dobrze prosperować. Lecz nasza wartość — postrzeganie zmiany jako możliwości — pozwala mi twierdzić, czy też podejrzewać, iż nasze wartości mogą ulec zmianie wraz z upływem czasu, rozwojem technologii itp."[4].

Kwestią równie istotną jak zmiana wartości wydaje się być zagadnienie odświeżania i weryfikacji wartości. Bo czy powinno się odrzucać wartości, gdy spełnią już swój cel, czy też powinny być one uznawane za ważne przez cały czas? Jeżeli jednak uznamy, iż wartości są czymś świętym, to czy powinny być one poddane czasowym reinterpretacjom?

W przedsiębiorstwach długowiecznych generacje menedżerów kierowały się w swojej pracy głównymi wartościami firmy dziedziczonymi od poprzedników. I tak jest nadal. Nowi menedżerowie przejmują obowiązki wynikające z głównych wartości i podobnie jak ich poprzednicy uważają się za kustoszy głównych wartości przedsiębiorstwa. Rolą menedżera jest więc bycie kustoszem wartości firmy, ochrona tych wartości w imieniu firmy i na jej korzyść. Jeżeli więc pierwotny sens wartości zostanie utracony, jeżeli ewoluują one w złym kierunku, rolą kierownictwa jest reinterpretacja oraz redefiniowanie wartości, tak aby pozostały one istotne dla organizacji.

Wobec powyższego możemy postawić tezę, iż główne wartości przedsiębiorstwa przekazywane są w organizacji z pokolenia na pokolenie. Można więc mówić, iż główne wartości to dziedzictwo kulturowe przedsiębiorstwa.

---

[4] D. Dearlove, S. Coomber: *Corporate Values*, BrownHerrow Publishing, 2002, s. 18.

GŁÓWNE WARTOŚCI JAKO ELEMENT INTEGRUJĄCY PRACOWNIKA Z PRZEDSIĘBIORSTWEM

W ciągu ostatnich kilkudziesięciu lat w świecie biznesu obserwujemy widoczny zwrot od dominacji kapitału ku dominacji wiedzy. Łatwość w dostępie do kapitału spowodowała, iż krytycznym czynnikiem przedsiębiorstwa stał się człowiek. Choć dla wielu przedsiębiorstw było to swego rodzaju nowością, leciwym organizacjom, takim jak kościoły czy armie, fakt ten był znany i od dawna przez nie akceptowany. Przykładem może być wycofywanie się wojsk brytyjskich z Dunkierki w czasie II wojny światowej. Armia zatapiała i niszczyła swój sprzęt wojenny dla ratowania żołnierzy. Ludzie byli ważniejsi niż wyposażenie (kapitał)[5].

Rozwój organizacji w kierunku przedsiębiorstwa bazującego na wiedzy spowodował, iż bogaczem we współczesnym społeczeństwie jest ten, kto posiada wiedzę i wie, jak ją wykorzystać. Pracownik nie jest więc dostarczycielem określonej wiedzy technicznej, ukierunkowywanej przez kierownictwo, lecz jest wolną jednostką ludzką o określonych wartościach i potrzebach, jest źródłem kreatywności i inwencji, staje się osobą dzielącą się swoją wiedzą z całością wspólnoty pracowniczej.

Dowodem zwrotu ku wartości, jaką jest wiedza i posiadający ją człowiek, jest powstawanie coraz to liczniejszych przedsiębiorstw biednych w zasoby kapitałowe (aktywa), lecz bogatych w rozum, tj. firm konsultingowych, agencji reklamowych, a w czasach ostatnich dwóch dekad firm internetowych i software'owych[6].

---

[5] A. Geus: *The Living Company. Habits for Survival in a Turbulent Business Environment*, Harvard Business School Press, 2002, s. 34.

[6] A. Geus: *The Living Company. Habits for Survival in a Turbulent Business Environment*, Harvard Business School Press, 2002, s. 17.

Powstanie i rozwój owych „przedsiębiorstw wiedzy" spowodowały, iż nie mogły być one zarządzane zgodnie ze starym systemem skupionym na orientacji na kapitał. Zwrot od kapitału ku wiedzy, tj. ku człowiekowi, powoduje, iż menedżerowie współczesnych przedsiębiorstw muszą zmienić swoje priorytety — z zarządzania skierowanego na optymalizację kapitału na zarządzanie prowadzące do optymalizacji wiedzy zatrudnianych.

Wobec powyższego zaistniała potrzeba stworzenia nowej jakości (szkieletu) w stosunkach pracodawca — pracownik. Stary kontrakt psychologiczny, w oparciu o który pracownik ofiarował swoją lojalność i zaangażowanie w zamian za bezpieczeństwo pracy, został odrzucony. Wydaje się, iż organizacja, która zaspakajała podstawowe potrzeby pracownika, przeszła już do lamusa, ponieważ w przypadku większości ludzi owe potrzeby zostały już zaspokojone.

Realizacja wizji, misji i celu współczesnego przedsiębiorstwa wbrew różnym przeszkodom i trudnościom wymaga nie tylko wyzwolenia zaangażowania i lojalności pracowników, ale przede wszystkim wymaga wyzwolenia w pracownikach energii, która jest podstawą motywacji i powoduje, iż proces ten może być zadowalająco zrealizowany[7]. Proces wyzwolenia tej energii, czy raczej jak stwierdził Ch. Handy, proces wyzwolenia tzw. czynnika E, czyli energii, entuzjazmu, wysiłku[8], nie wynika z popchnięcia ludzkich działań w odpowiednim kierunku dzięki zastosowaniu odpowiednich mechanizmów kontroli, lecz jest efektem zaspo-

---

[7] K. Hultman, B. Gellerman: *Balancing Individual and Organizational Values. Walking the Tightrope to Success*, Jossey-Bass/Pfeiffer, 2002, s. 81.

[8] D. Dearlove, S. Coomber: *Corporate Values*, BrownHerrow Publishing, 2002, s. 13.

kojenia podstawowych ludzkich potrzeb, takich jak: potrzeba współdziałania, bycia akceptowanym, postępowania zgodnie z przyjętymi normami, potrzeba posiadania biegłości w danej dziedzinie. Innymi słowy, organizacja musi znaleźć sposób zamiany pasywnej akceptacji pracownika w jego aktywne zaangażowanie. Jest to możliwe wtedy, gdy dopasujemy duszę jednostki z duszą organizacji, co z kolei może nastąpić, gdy jednostka identyfikuje się z wartościami organizacji. Jest ona wówczas bardziej skłonna zaufać organizacji i obdarzyć ją swoim zaangażowaniem w realizacji jej celów. Realizując bowiem cele organizacji, ma jednocześnie tę satysfakcję, że zaspokaja swoje własne potrzeby i realizuje swoje własne cele. Organizacja musi więc znaleźć sposób na zaspokojenie potrzeb jednostki w miejscu pracy, gdyż „praca zawsze była głównym elementem w samookreśleniu człowieka i dlatego była i jest głównym komponentem ludzkiej tożsamości”[9]. Nie chodzi o stworzenie idealnego dopasowania między wartościami organizacji i jednostki. Chodzi raczej o stworzenie wspólnego gruntu i umiejętność zamienienia wartości organizacji na działania powodujące określone zachowania, zgodnie z którymi jednostka może żyć w organizacji i poprzez które realizowała będzie własne potrzeby. Tak więc głównym celem biznesu jest zdolność zaspokojenia organizacyjnych i ludzkich aspiracji. Należy dać szansę jednostce, aby pracowała z organizacją dla czegoś, w co wspólnie wierzą.

Tak więc w miejsce starego kontraktu psychologicznego zaistniała potrzeba znalezienia nowego sposobu ustanowienia więzi między pracownikiem a firmą. Wartości są podstawą kontraktu optymalizującego ludzkie działania, budują most pomiędzy pracownikiem a firmą.

---

[9] D. Dearlove, S. Coomber: *Corporate Values*, BrownHerrow Publishing, 2002, s. 11.

W swojej książce *The Leadreship Challenge*, B.Z. Poustner i J.M. Causes stwierdzili, iż wspólnie wyznawane wartości:

- promują wysoki poziom lojalności korporacyjnej;
- ułatwiają consensus co do głównych celów organizacji;
- pobudzają etyczne zachowania;
- promują ciężką pracę i opiekuńczość;
- redukują poziom stresów i napięć w pracy;
- ułatwiają zrozumienie oczekiwań z wykonywanej pracy;
- rozwijają silne przekonanie o potrzebie efektywności osobistej;
- rozwijają satysfakcję z uczestnictwa w organizacji;
- rozwijają pracę zespołową[10].

Istnienie organizacji wiedzy wymusiło powstanie nowej platformy na linii pracownik — przedsiębiorstwo, nowej metody zarządzania opartej na wartościach, która integruje jednostkę z organizacją i pozwala optymalizować jej potencjał w celu rozwoju przedsiębiorstwa.

GŁÓWNE WARTOŚCI JAKO KATALIZATOR ATMOSFERY POBUDZENIA ORGANIZACYJNEGO

Są takie chwile w historii każdej firmy, kiedy wytwarza się w niej swoista atmosfera pobudzenia. Często takie chwile stanowią odpowiedź na zagrażający kryzys. Kiedy rzeczy nagle zaczynają przybierać zły obrót, ludzie stają się bardziej czujni, elastyczni, dynamiczni i lepiej ze sobą współpracują. Przestają upierać się przy swoim zdaniu, nie zasłaniają się własnym prestiżem, za-

---

[10] J.M. Causes, B.Z. Posner: *The Leadership Challenge*, Jossey-Bass, 1987, s. 193 (por. także „Increasing Business Values through Human Values", *www.valuestechnology.com*).

pominają o żalach i sporach. Wszyscy łączą się w działaniach dla ratowania sytuacji. Działania są lepiej skoordynowane, działy współpracują ze sobą, ludzie solidaryzują się z zespołem i praca przebiega bez problemów. Firma, która wydaje się być w agonii, odradza się z niespodziewaną świeżością i rześkością.

Nagłe pojawienie się nowej sposobności także może spowodować niespodziewany wybuch owej atmosfery. Przypadek taki zdarzył się w historii firmy Apple w pierwszym etapie jej działalności. W tego typu ekspansywnym okresie nie ma nawet chwili na myślenie o bezpieczeństwie zatrudnienia, ponieważ firma zatrudnia pracowników tak szybko, że nie ma nawet wolnego personelu do obsługi rekrutacji. Każda sekretarka i przedstawiciel handlowy otrzymują maksimum wolności i władzy, ponieważ jest więcej pracy, niż ktokolwiek może wziąć na siebie. Każdy dzień przynosi nowe niespodzianki i świeże triumfy, które przyprawiają wszystkich o dreszczyk emocji. Uciążliwe, biurokratyczne procedury są optymalizowane w pośpiechu za wyznaczonymi terminami. Niesprawne systemy poddawane są ulepszeniu i udoskonaleniu, aby mogły sprostać wzrastającym wymaganiom. Negatywne opinie oraz podejście typu „unikanie pracy" giną w zalewie optymizmu i sukcesu. Wszyscy pracownicy odczuwają dumę i radość z bycia częścią odnoszącego sukcesy, szybko rozwijającego się przedsiębiorstwa. Harmonijny duch pracy zespołowej szerzy się wewnątrz organizacji. Firma odpowiada na rynek poprzez zwiększanie swojej harmonii, a rynek odpowiada na tę harmonię wzmożoną ekspansją[11].

---

[11] M. Bratnicki: *Współczesne spojrzenie na przedsiębiorczość*, Górnośląskie Studia Przedsiębiorczości, Tom I, Oficyna Wydawnicza Górnośląskiej Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości im. Karola Goduli w Chorzowie, Chorzów 2002, s. 12.

Specyficzna atmosfera pobudzenia organizacyjnego wywoływana jest przez kryzys lub szansę rynkową, stanowi więc odpowiedź na presję czynników zewnętrznych, które są zazwyczaj czasowe. Od nich zależy zatem, jak długo atmosfera ta się utrzyma. W przypadku kryzysu prawdopodobnie będzie trwała tak długo jak sam kryzys. W okresie ekspansji jest uzależniona od tego, jak długo szansa rynkowa rozwija się szybciej, niż firma może się do tego przystosować. Gdy tylko rozwój zwalnia lub się stabilizuje, tendencje do rozłamu wśród pracowników wyłaniają się na powierzchnię.

Aby atmosfera pobudzenia organizacyjnego mogła stać się cechą stałą tożsamości firmy, musi mieć źródło wewnątrz samej organizacji, źródłem tym może być aspiracja do spełnienia jakiegoś inspirującego ideału — wyższej wartości lub wyniosłego celu. Pochodząca z wewnątrz presja nieustannego dążenia ku temu celowi wytwarza ową atmosferę.

Współczesna organizacja nie powinna czekać na odrobinę „miłego" kryzysu, aby coś zmienić w sobie. Zmienność i chaos zewnętrzny wywołują konieczność zmiany w samej organizacji, która zdolność do zmiany, do pobudzenia powinna wyzwalać samoistnie, nie czekając na przymus zewnętrzny, gdyż wówczas może być na zmianę za późno. Wartości organizacyjne mogą stać się wewnętrznym źródłem implikującym owo pobudzenie, którego konsekwencją jest zharmonizowanie i skoordynowanie działań przedsiębiorstwa.

Zapewne każdy menedżer sprzedaży wie, jaką moc mają cele stawiane przed pracownikami. Ustanowienie celów ilościowych napędza ludzi do ich realizacji, pod warunkiem jednak iż są one realistyczne. Jednakże jak zauważył Jan Carlo-

zon[12], ilościowe cele motywują ludzi tylko do momentu ich realizacji, gdy już zostaną zrealizowane (tak jak było w przypadku SAS, gdy trzyletni zakładany zysk osiągnięto w ciągu roku), tracą swoją moc motywacyjną. Z tego to powodu po początkowym wybuchowym wręcz wzroście zyskowności SAS wszedł w okres stabilizacji, żeby nie powiedzieć stagnacji.

Główne wartości w odróżnieniu od celów ilościowych nigdy w pełni i do końca nie mogą być zrealizowane. Jeżeli bowiem mówiąc o celu, zwykle myślimy o określonym przeznaczeniu, miejscu, które mamy osiągnąć w określonym czasie, to wartości takie jak bezpieczeństwo czy satysfakcja klienta są poziomami doskonałości, do których możemy dążyć przez całe życie w każdym momencie i na każdym stanowisku pracy. Z tego też względu, chociaż wydają się nam one mniej jasne, bardziej ogólnikowe niż klasyczne cele ilościowe, w rzeczywistości są silniejsze. Wartości stają się permanentnymi celami, nieważne bowiem, jak szybko, bezpiecznie i efektywnie działamy dzisiaj. Nic nie zagwarantuje, iż będziemy dobrze funkcjonować jutro. Stałe skupienie przedsiębiorstwa na swoich głównych wartościach powoduje, iż jest ono nieustannie czujne, w nieustannym ruchu, w nieustannej pogoni za wartościami, za doskonałością, której podobnie jak człowiek nigdy nie osiągnie[13]. Tak jak węgiel dostarcza energii

---

[12] G. Jacobs, R. MacFarlane: „The Vital Corporation. How American Businesses Large and Small Double Profits in Two Years or Less", *http://mirainternational.com/books/corporation/CHAP07.htm*.

[13] A. Stachowicz-Stanusch: *Kultura marketingowa przedsiębiorstw*, PWN, Warszawa 2001, s. 111; por. także M. Bratnicki: *Współczesne spojrzenie na przedsiębiorczość*, Górnośląskie Studia Przedsiębiorczości, Tom I, Oficyna Wydawnicza Górnośląskiej Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości im. Karola Goduli w Chorzowie, Chorzów 2002, s. 12.

piecowi, tak wartości, stając się źródłem motywacji wewnętrznej, dostarczają energii organizacji.

Proces świadomego zarządzania głównymi wartościami przedsiębiorstwa wyzwala energię, która zaprzężona w ramy organizacji wyzwala w niej atmosferę pobudzenia organizacyjnego. Proces ten jest osiągalny dla każdej organizacji, można się go nauczyć i można nim zarządzać. O tym, w jaki sposób można to zrobić, traktuje rozdział 2. niniejszej publikacji.

GŁÓWNE WARTOŚCI JAKO ELEMENT MOTYWUJĄCY JEDNOSTKĘ DO DZIAŁANIA

Tak jak dla firmy główne wartości są podstawą jej kultury organizacyjnej, tak dla człowieka są podstawą jego osobowości. Decydują o tym, kim jesteśmy, co jest dla nas ważne i jak to chcemy osiągnąć[14]. Są czynnikiem motywującym nas do działania. Wydaje się, iż ludzie są dużo bardziej podekscytowani, gdy mogą robić coś tak dobrze, jak to tylko możliwe, niż po prostu robić coś dostatecznie dobrze[15].

Główne wartości motywują jednostkę do wspólnej pracy dla poprawy funkcjonowania organizacji. Każdy pracownik czuje satysfakcję z wykonania swojej pracy jak najlepiej i przynależności do zwycięskiej drużyny, tj. przedsiębiorstwa, które przewyższa konkurencję, ponieważ wytwarza lepsze produkty, gwarantuje

---

[14] K. Hultman, B. Gellerman: *Balancing Individual and Organizational Values. Walking the Tightrope to Success*, Jossey-Bass/Pfeiffer, 2002, s. 69.

[15] G. Jacobs, R. MacFarlane: „The Vital Corporation. How American Businesses Large and Small Double Profits in Two Years or Less", *http://mirainternational.com/books/corporation/CHAP07.htm*.

szybszą obsługę i serwis, bardziej satysfakcjonuje klientów niż konkurencja.

Wartości motywują ludzi także do poprawy ich indywidualnych działań na stanowisku pracy. Zysk może silnie motywować do pracy właściciela i kadrę kierowniczą, lecz nie ma już takiej siły inspirującej dla pracowników działu produkcji czy też administracji. Bo jeśli nawet przedsiębiorstwo osiąga swój zakładany zysk, wielu pracowników nie widzi bezpośredniego związku między ich pracą (działaniem) a zyskiem przedsiębiorstwa[16]. Każdy natomiast może identyfikować się z głównymi wartościami, ponieważ główne wartości mają zastosowanie na każdym stanowisku pracy, w każdym aspekcie biznesu. Uzyskanie wysokiego poziomu realizacji jakichkolwiek głównych wartości jest przyczyną samozadowolenia, jest nagrodą samą w sobie, nawet jeżeli nie ma bezpośredniego przełożenia na wynagrodzenie.

GŁÓWNE WARTOŚCI JAKO GENERATORY ZYSKOWNOŚCI

Liczne badania, których przedmiotem była relacja między zyskownością a wdrożeniem wartości, wykazały, iż istnieje bezpośredni związek między tymi zmiennymi. Analiza 2600 przedsiębiorstw trwająca 15 lat, a prowadzona przez Strategic Planning Institute of Cambridge dowiodła, iż zyskowność przedsiębiorstwa jest bezpośrednio powiązana z postrzeganą jakością produktów i usług przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwa, które oferowały wyższą jakość produktów, osiągnęły lepsze rezultaty

---

[16] A. Stachowicz-Stanusch: „Zarządzanie poprzez wartości — kolejna moda czy gwarant sukcesu przedsiębiorstwa XXI wieku", *Przegląd organizacji*, nr 7/8, 2001.

finansowe wyrażone w udziale w rynku, w obrocie i zwrocie zainwestowanego kapitału[17].

Badania przeprowadzone przez National Tooling & Machine Association dowiodły, iż przedsiębiorstwa skupione na podnoszeniu jakości poprzez dostosowanie swoich działań do głównych wartości, tj. do solidności, odpowiedzialności i uczciwości, osiągnęły większe zyski niż te skupione jedynie na jakości[18].

Punktualność i szybkość to kolejne główne wartości, których wpływ na zyskowność został potwierdzony. W artykule „How managers can success through speed" udowodniono związek między punktualnością a zyskownością. Firmy, które były w stanie dostarczyć nowe produkty na rynek zgodnie z terminarzem, zarobiły o 33% więcej od tych, które na rynek weszły spóźnione o sześć miesięcy[19]. Kolejne badania wskazały, 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:

- iż mają możliwość wykonywania każdego dnia rzeczy, które potrafią robić najlepiej;
- ich opinie się liczą;

---

[17] G. Jacobs, R. MacFarlane: „The Vital Corporation. How American Businesses Large and Small Double Profits in Two Years or Less", *http://mirainternational.com/books/corporation/CHAP04.htm*.

[18] A. Stachowicz-Stanusch: „Zarządzanie poprzez wartości instrumentem zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie", Zbiór referatów na ogólnopolską konferencję naukową Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie, AE Poznań, 2000, Tom II, s. 433.

[19] G. Jacobs, R. MacFarlane: „The Vital Corporation. How American Businesses Large and Small Double Profits in Two Years or Less", *http://mirainternational.com/books/corporation/CHAP07.htm*.

- ich współpracownicy troszczą się o jakość;
- istnieje powiązanie między ich pracą a misją organizacji[20].

Badania przeprowadzone przez Kottera i Heskelta[21] 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[22]. Więcej informacji na temat związku pomiędzy głównymi wartościami a zyskownością firmy zawiera tabela 1.1.

Tabela 1.1. Główne wartości a zarządzanie przedsiębiorstwem — rezultaty badań

	Rok	Autorzy	Rezultaty
1	1997	Arie de Geus	Główne wartości jako źródło trwania i rozwoju organizacji
2	1985	B. Posner, J. Kouzes, W. Schmidt	Funkcje dających się zidentyfikować głównych wartości: 1. promują wysoki poziom lojalności korporacyjnej; 2. ułatwiają consensus co do głównych celów organizacji; 3. pobudzają etyczne zachowania; 4. promują silne normy odnośnie ciężkiej pracy i opiekuńczości;

[20] L. Grant: „Happy Workers. High Return", *Fortune*, styczeń 1998.

[21] J. P. Kotter, J. Heskelt: *Corporate Culture and Performance*, The Free Press, 1992.

[22] J. Collins, J. Porras: *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, HarperBusiness, 1997.

Tabela 1.1. Główne wartości a zarządzanie przedsiębiorstwem
— rezultaty badań — ciąg dalszy

	Rok	Autorzy	Rezultaty
			5. redukują poziom stresów i napięć w pracy; 6. ułatwiają zrozumienie oczekiwań odnośnie wykonywanej pracy; 7. rozwijają silne przekonanie co do efektywności osobistej; 8. rozwijają poczucie satysfakcji z uczestnictwa w organizacji; 9. rozwijają pracę zespołową.
3	1999	G. Jacobs, R. MacFarlane	Związek pomiędzy wdrożeniem głównych wartości a zyskownością organizacji.
4	1998	A. Galuk	Związek pomiędzy wdrożeniem głównych wartości a zyskownością organizacji.
5	1992	J.P. Kotter, J. Heskelt	Związek pomiędzy wdrożeniem głównych wartości a zyskownością organizacji.
6	1997	J. Collins, J. Porras	Związek między świadomością głównych wartości przedsiębiorstwa a jego rozwojem w długim okresie i wartością giełdową.
7	2003	McKinsey	Główne wartości przedsiębiorstwa jako czynnik najsilniej motywujący młodych, energicznych i zdolnych ludzi do podjęcia pracy.
8	1996	A. Kristof	Związek między świadomością głównych wartości przedsiębiorstwa a wzrostem organizacyjnego zaangażowania jednostek.

Tabela 1.1. Główne wartości a zarządzanie przedsiębiorstwem — rezultaty badań — ciąg dalszy

	Rok	Autorzy	Rezultaty
9	1989	B.M. Meglino, E.C. Ravlin C.L. Adkins	Związek między świadomością głównych wartości przedsiębiorstwa a wzrostem satysfakcji z pracy.
10	1991	C.A. O'Reilly, J. Chatmann, D.F. Caldwell	Związek między świadomością głównych wartości przedsiębiorstwa a spadkiem absencji i fluktuacji kadr.
11	1991	D.E. Bowen, G.E. Ledford, B.R. Nathan	Związek między świadomością głównych wartości przedsiębiorstwa a wzrostem wyników pracy.
12	1996	D. Turnipseed	Związek między świadomością głównych wartości przedsiębiorstwa a wzrostem intensywności organizacyjnych zachowań obywatelskich mierzonych podporządkowaniem, altruizmem i frekwencją.
13	1939	B. Chester	Wspólnie wyznawane wartości okazują się użyteczne w rozwiązywaniu problemu tworzenia i zarządzania złożonymi organizacjami.
14	1982	T.E. Deal i A.A. Kennedy	Ważność wspólnych wartości w budowaniu silnej kultury organizacji.
15	1980	W.G. Ouchi	Ważność wspólnych wartości w budowaniu silnej kultury organizacji.
16	1982	T.J. Peters i R.H. Waterman, Jr.	Ważność wspólnych wartości w praktyce zarządzania i przewodzenia organizacjom.
17	1997	C. Anderson	Ważność wspólnych wartości w szybkości rozwoju organizacji.
18	1994	N. Nohria i S. Ghoshal	Rola głównych wartości w zarządzaniu wielonarodowościowymi korporacjami.

Tabela 1.1. Główne wartości a zarządzanie przedsiębiorstwem — rezultaty badań — ciąg dalszy

	Rok	Autorzy	Rezultaty
19	1996	C.R. Hinings, L. Thibault, T. Slack i L.M. Kukulis	Związek między głównymi wartościami wyznawanymi przez pracowników wyższego szczebla organizacji („elity") a rodzajem struktury organizacji.
20	1995	B. Kabanoff, R. Waldersee i M. Cohen	Związek pomiędzy wyznawanymi głównymi wartościami organizacji i sposobami, w jakie jej członkowie opisywali zmianę organizacyjną.
21	2000	Ch.A. O'Reilly	Pozytywny związek między dającymi się zidentyfikować głównymi wartościami a rozwojem organizacji.
22	1999	J. Pfeffer, R.I. Sutton	Pozytywny związek między dającymi się zidentyfikować głównymi wartościami a rozwojem organizacji.

GŁÓWNE WARTOŚCI JAKO PRZYWABIACZ TALENTÓW

„Jeżeli chcesz pozyskać najbardziej utalentowanych pracowników, zbuduj organizację opartą na głównych wartościach". To stwierdzenie jest najbardziej przekonującym odkryciem raportu opracowanego przez McKinseya w oparciu o badania przeprowadzone na grupie 6000 pracowników w 77 firmach[23]. Oto powody, dla których badania te zostały zainicjowane.

[23] R. Kidder: „Values, Not Dollars, Draws Best and Brightest to Business, Institute for Global Ethics", *http://www.globalethics.org/rush%20commentary/commentary3-1-99.html* (por. także J. Collins: *Bigger. Better. Faster. How the Wal-Mart Got Great*, FastCompany, June 2003, s. 84; J. Brilman: *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, 2002, s. 352 – 353.

- Po pierwsze fakt, iż zapotrzebowanie na menedżerów w Stanach Zjednoczonych w ciągu najbliższych 15 lat wzrośnie o ok. $^1/_3$, a populacja ludzi w wieku 35 – 44 lata w tym samym czasie spadnie o ok. 15%. Stąd wniosek, iż najbliższe lata to dla organizacji w Stanach Zjednoczonych lata wojny o talenty na stanowiska menedżerów.
- Powstanie gospodarki wiedzy sprawiło, iż proces rekrutacji jest coraz cięższy i coraz istotniejszy. Rośnie bowiem popyt na młodych, zdolnych ludzi.

Wobec powyższego menedżerowie amerykańscy (i nie tylko, gdyż przedsiębiorstwa wiedzy nie są tylko domeną amerykańskiej gospodarki) muszą odpowiedzieć sobie na następujące pytanie: dlaczego mądrzy, energiczni i ambitni ludzie mają zapukać do moich drzwi, a nie do drzwi obok?

Czynniki motywujące w niniejszych badaniach zostały podzielone na trzy grupy:

- Wspaniała firma:
  a) dobrze zarządzana,
  b) podzielane przez nią główne wartości i kultura organizacyjna,
  c) lider w branży,
  d) pasjonujące wyzwanie.
- Wspaniała praca:
  a) wolność i autonomia,
  b) praca jako wyzwanie,
  c) wspieranie kariery i rozwoju.
- Wynagrodzenie:
  a) wysokie wynagrodzenie,
  b) lokalizacja geograficzna.

Najwyżej punktowanym czynnikiem motywującym młodych, energicznych i zdolnych ludzi do podjęcia pracy były podzielane przez firmę główne wartości i kultura organizacyjna (58%), na

drugim miejscu wolność i autonomia (56%) oraz praca jako pasjonujące wyzwanie (51%). Natomiast wysokie wynagrodzenie znalazło się na ostatnim miejscu z wynikiem 23%. Tak więc wartości, a nie dolary czy złotówki przyciągają najlepszych pracowników do współczesnych przedsiębiorstw. Podobne spostrzeżenie odnajdujemy w słowach Johna Browna z firmy Xerox[24]: „Gdy jest mowa o przyciągnięciu, utrzymaniu i stworzeniu zespołów utalentowanych ludzi, pieniądze nie zawsze są w stanie temu sprostać. Utalentowani i zdolni ludzie pragną bowiem być częścią czegoś, w co mogą wierzyć, czegoś, co nadaje sens ich pracy i życiu, czegoś, co jest w stanie realizować ich marzenia i zaspokoić ich potrzeby".

Główne wartości w procesie rekrutacji pracowników spełniają dwie krytyczne role:

- Wyartykułowane przez firmę umożliwiają potencjalnym rekrutom stosowanie samoselekcji.
- Dostarczają podstaw do dopasowania indywidualnych celów związanych z karierą do celów firmy[25].

GŁÓWNE WARTOŚCI JAKO CZYNNIK WSPOMAGAJĄCY ZARZĄDZANIE ZMIANĄ

Zarządzanie zmianą organizacyjną stało się sztuką przeprowadzania firmy z jednej struktury organizacyjnej w drugą, z jednej metody zarządzania w inną, z jednej kultury organizacyjnej w inną bez utraty drobnej cząstki, która budowała sukces danej

---

[24] D. Dearlove, S. Coomber: *Corporate Values*, BrownHerrow Publishing, 2002, s. 12.

[25] D. Dearlove, S. Coomber: *Corporate Values*, BrownHerrow Publishing, 2002, s. 12.

organizacji w przeszłości i która stanowi o jej tożsamości, czyli bez utraty głównych wartości.

Globalizacja i rozwój nowej technologii oraz niepewność otoczenia spowodowały, iż zmiana stała się stałym komponentem organizacji. Czynniki zewnętrzne wymuszające na organizacji zmianę i wyzwalające w niej atmosferę pobudzenia wywołują w przedsiębiorstwie zjawisko kryzysu tożsamości. Brak pewników, niezmienników wewnątrz organizacji powoduje zagubienie organizacji i może prowadzić do jej upadku. Organizacja bowiem, zastępując swoją strukturę, metodę zarządzania czy też kulturę organizacyjną nową ich formą, może zatracić w owym procesie zmian to, co było źródłem jej sukcesów w przeszłości. Niebezpieczeństwo zmiany polega na tym, iż w przypadku, gdy organizacja jest w sytuacji stresującej, wartości, czyli to, co stanowi o tożsamości organizacji, mogą być pierwszą rzeczą, która „wyleci przez okno". P.M. Senge stwierdził: „Im więcej stresu zafundujemy przedsiębiorstwu, tym mocniejsza będzie jego tendencja powrotu do najbardziej prymitywnych zachowań"[26].

Zmiana pociąga więc za sobą:

- utratę ciągłości, co powoduje, iż pracownicy czują się zdezorientowani;
- opór, którego źródłem jest strach przed nowym, nieznanym, nieuświadomionym;
- konflikt kultury organizacyjnej szczególnie wśród przedsiębiorstw w trakcie fuzji czy przejęcia, gdy kultury organizacyjne obu przedsiębiorstw różnią się między sobą;

---

[26] D. Dearlove, S. Coomber: *Corporate Values*, BrownHerrow Publishing, 2002, s. 18.

- brak jasności, co firma chce osiągnąć, co zmiana oznacza dla pracownika jako dla jednostki[27].

W rezultacie zmiana postrzegana jest jako zagrożenie oraz utrata zaangażowania pracowników. Brak wewnątrz organizacji elementów ukierunkowujących wymuszone pobudzenie będące konsekwencją zmiany powoduje, iż zamienia się ono w pobudzenie destrukcyjne. Tylko więc organizacja o silnym poczuciu własnej tożsamości, tj. o silnych i znanych pracownikom głównych wartościach, może przetrwać i rozwijać się nawet w niepewności. Główne wartości mogą pomóc w trakcie zarządzania zmianą na dwa sposoby.

- Dostarczają stałych punktów, gdy wszystko inne się zmienia. Pamiętajmy bowiem, iż wszystko, co nie jest „core" w organizacji, może i nawet powinno się zmieniać. Główne wartości, czyli „core values", pozostają jednak niezmienne, dostarczając tak organizacji, jak i pracownikom punktów ciągłości[28].
- Są źródłem organizacyjnych aspiracji, które inspirują pracowników do dążenia do sukcesu.

GŁÓWNE WARTOŚCI JAKO DROGOWSKAZ W CZASIE KRYZYSU

Inna równie ważna rola głównych wartości organizacyjnych zasadza się w tym, iż jasno sprecyzowane wartości są bezcennymi wskazówkami w okresach szczególnie trudnych dla organizacji.

---

[27] D. Dearlove, S. Coomber: *Corporate Values*, BrownHerrow Publishing, 2002, s. 15; por. także M. Bratnicki: *Przedsiębiorczość i przedsiębiorcy współczesnych organizacji*, AE Katowice 2002, s. 84.

[28] por. także 50. R. Knowling: „Why Vision Matters", *http://www.pfdf.org/leaderbooks/l2l/fall2000/knowling.html*; J.C. Collins: *Od dobrego do wielkiego. Czynniki trwałego rozwoju i zwycięstwa firm*, Jacek Santorski Wydawnictwa Biznesowe, 2003, s. 190.

Przedsiębiorstwo działające zgodnie ze swoimi głównymi wartościami nie tylko jest im wierne w czasie dobrobytu, lecz również, a nawet przede wszystkim wtedy, gdy walczy o przetrwanie w czasie kryzysu. Istnieje wiele przykładów udowadniających, iż wartości są przewodnikami organizacji w mrocznych czasach kryzysu, światełkiem wskazującym właściwy kierunek. Pomagają one zachować firmie tożsamość oraz jedność.

W lata osiemdziesiąte XX wieku firma Ford Motor Company weszła, „zataczając się i krwawiąc" po kolejnych ciosach otrzymanych od japońskich konkurentów w okres głębokiego kryzysu. W tym czasie Ford notuje 3,3 miliarda dolarów strat, tj. 43% wartości netto firmy w ciągu trzech lat. Co w takiej sytuacji robi naczelne kierownictwo? Otóż natychmiast podejmuje kroki, by powstrzymać „krwawienie" i pozwolić firmie normalnie oddychać. Ale zespół zrobił także coś innego, niezwykłego jak na grupę dyrektorów przedsiębiorstwa w tak poważnych kłopotach. Opracował dokument „Misja, wizja, zasady przewodnie", który przypomina o trzech podstawowych głównych wartościach firmy, którymi są: ludzie, produkty, zyski — w takiej właśnie kolejności. Grupa restrukturyzacyjna z lat osiemdziesiątych nie wymyślała nowych wartości, lecz odwołała się do tych, które pozostawały w ukryciu od wielu lat, a które pochodziły od Henry'ego Forda[29].

---

[29] J. Collins, J. Porras: *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, HarperBusiness, 1997, s. 52; por. także D. Dearlove, S. Coomber: *Corporate Values*, BrownHerrow Publishing, 2002, s. 16 – 17.