

Ilona Świątek-Barylska

Zarządzanie przez wartości jako podstawa trwania i rozwoju organizacji : teoria i praktyka

Ekonomiczne Problemy Usług nr 58, 571-578

2010

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach
dozwolonego użytku.

ILONA ŚWIĄTEK-BARYLSKA

Uniwersytet Łódzki
swiatek@uni.lodz.pl

ZARZĄDZANIE PRZEZ WARTOŚCI JAKO PODSTAWA TRWANIA I ROZWOJU ORGANIZACJI – TEORIA I PRAKTYKA

Wprowadzenie

Zagadnienie wartości, które przez lata było uznawane przez menedżerów za „zbyt miękkie”, aby mogło być włączone w jakiegokolwiek poważne podejście do zarządzania, teraz stało się centralną częścią w dyskusjach o organizacyjnej strategii i zmianach. Pojawiające się publikacje wskazują na rosnące znaczenie wykorzystania wartości w procesie zarządzania organizacjami. Celem niniejszego opracowania jest wskazanie, na podstawie literatury, możliwości, jakie niesie ze sobą ta metoda zarządzania dla przetrwania i rozwoju organizacji i sprawdzenie, czy w Poczcie Polskiej, organizacji przechodzącej głębokie zmiany, zarządzający odwołują się do wartości i korzystają z możliwości, jakie ta metoda ze sobą niesie.

1. Przyczyny zainteresowania wartościami firmowymi

Środowisko biznesowe staje się coraz bardziej nieprzewidywalne i zmienne, a menedżerowie muszą być w stanie zmierzyć się z ciągłym i rosnącym skomplikowaniem w firmie i poza nią. Zmiana warunków funkcjonowania firm znajduje swoje odzwierciedlenie w czterech trendach organizacyjnych, które firmy musiały zaakceptować, aby utrzymać konkurencyjność, a z których każdy zwiększył stopień skomplikowania i niepewność w organizacji. Są to:

- potrzeba podnoszenia jakości i zorientowania na klienta;
- potrzeba zawodowej autonomii i odpowiedzialności;

- potrzeba ewolucji z „szefów” w „liderów”;
- potrzeba bardziej płaskiej i elastycznej struktury organizacyjnej.

Do zmieniających się dynamicznie warunków funkcjonowania muszą się dostosować zarówno pracownicy, menedżerowie, jak i całe organizacje. Źródłem informacji o wzorcach zachowań i pożądanym działaniach mogą nadal być instrukcje i procedury. Ponieważ liczba nieprzewidywalnych okoliczności stale rośnie, w dzisiejszym świecie nie ma już możliwości przygotowania procedur na każdą przewidywaną sytuację. Proponowane przez Maxa Webera rozwiązanie zakładające regulowanie wszystkich działań zachodzących w organizacji, także stosunków między członkami organizacji, w oparciu o przepisy jest nierealne. Biurokracja, która miała być idealną i bezbłędną formą organizacji, nie ma racji bytu, a organizacje nadmiernie przywiązane do opierania działań na przepisach i procedurach stają się jako system organizacyjny coraz bardziej dysfunkcyjne. Miejsce przepisów zajmują wartości, które pełnią rolę drogowskazów dla jednostek i całych organizacji.

Kluczowe wartości są definiowane jako unikalny zestaw przekonań i idei, które wpływają na postawy i zachowania pracowników, zmierzających do osiągnięcia celów organizacji, a jednocześnie pozwalających na osiągnięcie indywidualnych celów pracowników. Warto podkreślić, że kluczowe wartości wywierają wpływ zarówno na organizację, jak i na pracowników w niej zatrudnionych¹. Nie ma organizacji bez wartości i ludzi w nich zatrudnionych, którzy nie mają własnego systemu wartości. Zarządzanie przez wartości jest to proces przekazywania głównych wartości organizacji z pokolenia na pokolenie poprzez przejmowanie obowiązków wynikających z głównych wartości oraz ochrony ich w imieniu oraz dla korzyści organizacji i jej uczestników poprzez ich instytucjonalizację².

Zarządzanie przez wartości postrzegane jest przez jednych jako filozofia zarządzania³, inni autorzy⁴ twierdzą, że współczesne przedsiębiorstwa stosują zarządzanie przez wartości poprzez tworzenie odrębnej funkcji zarządzania.

Zgodnie z teorią chaosu organizacje jako złożone żyjące systemy zawierają tzw. dziwne atraktory, które pozwalają na pojawianie się systemów dynamicznych. Kluczem do zrozumienia zachowania takich systemów jest zrozumienie wartości,

¹ J. Ferguson, J. Milliman, *Creating Effective Core Organizational Values. A Spiritual Leadership Approach*, International Journal Of Public Administration, No. 31, 2008.

² A. Stachowicz-Stanusch, *Zarządzanie poprzez wartości. Perspektywa rozwoju współczesnego przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2004, s. 112.

³ Por. S.L. Dolan., S. Garcia, *Managing by Values. Cultural redesign for strategic organizational change at the dawn of the twenty-first century*, Journal of Management Development, Vol. 21 No. 2, 2002.

⁴ Por. A. Stachowicz-Stanusch, *Rozwój głównych wartości przedsiębiorstwa na podstawie najlepszych praktyk firm Microsoft, Saturn Corporation i American Express*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, 6/2008.

które każdy system w sobie zawiera. Systemy wartości to motywatory, które kształtują zachowania jednostek, organizacji i społeczeństwa.

Z uwagi na cel artykułu pominięte zostaną dalsze rozważania metodologiczne na rzecz rozważań dotyczących znaczenia zarządzania przez wartości dla współczesnych organizacji.

2. Korzyści płynące z zarządzania przez wartości

Kolebką zarządzania przez wartości są, podobnie jak w przypadku wielu innych metod zarządzania, Stany Zjednoczone. Szerokie zainteresowanie wykorzystaniem wartości w zarządzaniu firmą rozpoczęło się w 1994 roku, kiedy to J. Collins i J. Porras opublikowali swoją książkę *Built to Last* (polskie wydanie: *Wizjonerskie organizacje*). Prowadzone przez nich 6-letnie badania miały na celu zdiagnozowanie przyczyn długowieczności i sukcesu rynkowego firm. Jednym z podstawowych wyników prac badawczych było stwierdzenie, że najlepsze przedsiębiorstwa kierują się w swojej działalności określonymi zasadami, tak zwanymi podstawowymi wartościami. Jest to zbiór wartości, które mimo długoletniej historii każdej z firm nie ulegają zmianie. Liderzy umierają, produkty się starzeją, rynki się zmieniają, pojawiają się nowe technologie, mody w zarządzaniu ukazują się i odchodzą, lecz główne wartości w najlepszych organizacjach trwają. Są filtrem, przez który podejmowane są decyzje i działania⁵. Wizjonerskie organizacje z nieomal religijną czcią traktują swoje nadrzędne wartości, zmieniając je bardzo rzadko, jeśli w ogóle. Stanowią one dla nich solidny fundament i nie dryfują wraz ze zmieniającymi się modami i trendami.

P.M. Lencioni twierdzi, że badania J. Collinsa i J. Porrasa stanowiły impuls, który spowodował, że fala działań na rzecz definiowania kluczowych wartości przetoczyła się przez amerykańskie przedsiębiorstwa⁶.

Kilka lat później, na podstawie kilkuletnich badań, R.M. Kanter wskazuje na fakt, że zarządzanie przez wartości stanowi podstawę dla zwiększenia elastyczności, kreatywności i dynamiki działania korporacji. Píše, iż obecnie jesteśmy świadkami definitywnej zmiany czegoś, co można nazwać „systemem naprowadzania” globalnych gigantów⁷. Aby się rozwijać, firmy muszą dostrzegać i reagować na pojawiające się szanse. Muszą być szybkie i twórcze, a z drugiej strony podejmowane przez pracowników działania powinny być spójne i służyć realizacji wyznaczonych celów. Wraz z rosnącą złożonością i zmiennością otoczenia, pracownicy

⁵ J.C. Collins, J.I. Porras, *Built To Last: Successful Habits of Visionary Companies*, Harper-Collins, New York 1994.

⁶ P.M. Lencioni, *Make your Values Mean Something*, Harvard Business Review, July 2002.

⁷ R.M. Kanter, *Transforming Gigants*, Harvard Business Review, January 2008.

nie mogą już działać w oparciu o narzucone zasady, decyzje i procedury, zamiast tego obecnie kierują się raczej wspólnie rozumianą misją i zestawem ogólnie dostępnych narzędzi. Wartości są kluczowym elementem najbardziej dynamicznych i odnoszących sukcesy współczesnych korporacji międzynarodowych. Jednomyślność w kwestii tego, co szanujemy i do czego dążymy, pozwala ludziom podejmować autonomiczne decyzje i unikać nieporozumień. Wartości jako stały element „systemu naprowadzania” przynoszą firmie różnorodne korzyści. Warto zwrócić uwagę fakt, iż kluczowe wartości⁸:

- są fundamentem dla partnerstwa z interesariuszami;
- integrują i ułatwiają współpracę zróżnicowanych pracowników;
- pobudzają pracowników do zaangażowania się w pracę, dają im poczucie przynależności i stanowią kotwice stabilizacji w procesie zmian;
- sprzyjają rozwojowi kompetencji zbieżnych z systemem wartości (np. innowacyjność);
- wspomagają podejmowanie decyzji zarówno operacyjnych, jak i strategicznych; skłaniają firmy do podjęcia długoterminowych inwestycji, nawet w sytuacjach, w których nie istnieje jednoznaczne biznesowe uzasadnienie.

Jak wynika z badań⁹, działania podejmowane przez korporacje są coraz bardziej odległe od sztywnej hierarchii i ewoluują w kierunku wspólnoty wartości, które przekładają się na działania za pośrednictwem przejrzystych standardów i procesów. Poszczególni pracownicy akceptują wartości i standardy, ponieważ gwarantują im one autonomię, elastyczność i możliwość samorealizacji.

Zarządzanie przez wartości przynosi oczekiwane rezultaty tylko wtedy, kiedy zdefiniowane wartości są przestrzegane. Aby osiągnąć taki stan, pracownicy muszą wartości znać, akceptować je (identyfikować się z nimi), a wykorzystywane w firmie techniki zarządzania wspierać deklarowane wartości, np. przez włączenie kryterium przestrzegania wartości firmowych do systemu okresowych ocen pracowników. Najistotniejszym czynnikiem sukcesu zarządzania przez wartości jest jednak poszanowanie dla wartości firmowych demonstrowane w zachowaniach kadry zarządzającej każdego szczebla w organizacji. Zgodnie z teorią społecznego uczenia się A. Bandury, ludzie uczą się przez obserwację zachowań innych osób. Staje się to szczególnie widoczne w sytuacji niepewności i braku jednoznacznych procedur¹⁰, a taka jest niejednokrotnie rzeczywistość organizacyjna dużych firm. Można zatem przypuszczać, że zarządzanie przez wartości powinno stać się powszechne. Czy jednak tak jest faktycznie? Czy stwierdzenie, że organizacja ma opracowany

⁸ *Ibidem*.

⁹ Por. R.M. Kanter, *op.cit.*; A. Stachowicz-Stanusch, *Potęga wartości. Jak zbudować nieśmiertelną firmę*. Wyd. Helion, Gliwice 2007.

¹⁰ Por. R. Cialdini, *Wywieranie wpływu na ludzi, Teoria i praktyka*, GWP, Gdańsk 2001.

kodeks wartości firmowych, jest jednoznaczne ze stwierdzeniem wdrożenia zarządzania przez wartości? Oczywiście, odpowiedź brzmi nie. Zdefiniowanie wartości stanowi bowiem początek długiej i trudnej, ale prowadzącej we właściwym kierunku drogi. Jeśli zarządzanie przez wartości stanie się wzorem dla firm, to zdaniem R.M. Kanter, będziemy świadkami narodzin nowej obiecującej formy kapitalizmu.

3. Zarządzanie przez wartości w Poczcie Polskiej SA – analiza przypadku

Wobec pozytywnych opinii naukowców oraz wyników badań wskazujących na znaczenie zarządzania przez wartości dla trwania i rozwoju organizacji, interesujące jest pytanie, czy w takiej organizacji jak Poczta Polska wykorzystuje się tę filozofię zarządzania.

Poczta Polska SA jako przedsiębiorstwo z kilkusetletnią tradycją wydaje się być organizacją, w której silnie zakorzenione są wartości określające działania firmy jako całości i poszczególnych jej pracowników. Poczta jest przedsiębiorstwem zatrudniającym największą liczbę pracowników w kraju. Żadna inna firma w Polsce nie ma tak wielu pracowników, będących blisko swoich klientów. Firma mająca 8400 oddziałów, zatrudniająca blisko 100 tys. osób, musi posługiwać się metodami, które pozwalają jej ukierunkować działania jednostek na realizację postawionych celów. W mediach pojawiają się publikacje mówiące o podejmowanych przez Poczta Polską SA działaniach na rzecz podniesienia konkurencyjności¹¹, ale jednocześnie nie zmienia się w sposób istotny wizerunek tego przedsiębiorstwa¹². Zarówno w oficjalnych raportach, jak i na forach internetowych znaleźć można krytyczne uwagi na temat jakości usług świadczonych przez Poczta, jak i warunków pracy oferowanych pracownikom.

Podejmując działania dostosowawcze do warunków rynkowych, Poczta Polska przeprowadziła także prace na rzecz zdefiniowania kluczowych wartości. Powołany w tym celu zespół, składający się ze specjalistów zatrudnionych w różnych komórkach organizacyjnych, we współpracy z kadrą naukową trzech wydziałów zarządzania wyższych uczelni, przygotował propozycje katalogu wartości. Określenie zestawu wartości firmowych było wynikiem dialogu między powołanym zespołem a Dyrekcją Generalną. Organizowano spotkania, podczas których dyskutowano nad doбором wartości firmowych. Zdefiniowane wartości zostały opracowane

¹¹ Por. np. M. Fura, *Poczta Polska chce odzyskać klientów biznesowych*, Gazeta Prawna 19/02/2010; A. Stanisławska, *Poczta rozpoczęła walkę o internetowych klientów*, Rzeczpospolita 2/02/2010.

¹² Por. np. M. Kłodecka, *Poczta nie donosi. Gdzie są listonosze?* Gazeta Wyborcza, 30/03/2008; Raport Stowarzyszenia Konsumentów Polskich www.skp.pl, B. Glinkowska, *Zarządzanie procesem tworzenia grupy kapitałowej na rynku usług pocztowych w Polsce na przykładzie przedsiębiorstwa państwowego Poczta Polska*, rozprawa doktorska, Łódź 2008.

w postaci Kodeksu Pracownika Poczty Polskiej, który został ogłoszony w 2002 r. Każdy dyrektor w swojej jednostce organizacyjnej musiał zorganizować spotkanie, podczas którego osobiście wręczał kodeks każdemu pracownikowi. Ponadto wszyscy pracownicy zostali zobowiązani do postępowania zgodnie z wartościami zapisanymi w kodeksie¹³.

Kodeks wartości Poczty Polskiej zawiera dziewięć wartości, z których każda jest opisana w celu lepszego jej zrozumienia. Należy jednak zauważyć, że duża liczba kluczowych wartości może powodować trudności z ich zapamiętaniem i przestrzeganiem. Średnia liczba wartości w polskich firmach wynosi ok. 5 (4.59)¹⁴. Wśród wartości Poczty znalazły się także te, które są najbardziej popularne w polskich firmach, tj. jakość usług i satysfakcja klienta. Niestety, faza informowania o wartościach firmowych i modelowania zachowań pracowników zgodnie z Kodeksem Pracownika Poczty Polskiej nie przyniosła oczekiwanych rezultatów. Nie przeprowadzono skutecznej kampanii informacyjnej, a działania prowadzone w ramach wprowadzania nowych pracowników do pracy sprowadzają się do poinformowania pracowników o liście kluczowych wartości. Zgodnie z powszechnie stosowaną praktyką kodeks wartości został zamieszczony na firmowej stronie internetowej, odmiennie jednak od powszechnych wzorców, trudno znaleźć w urzędach pocztowych informacje o obowiązujących w firmie wartościach. Nie promuje ich się w sposób wyraźny, tak aby były one oczywiste nie tylko dla pracowników, ale również dla klientów. Niektórzy pracownicy zapytani o zbiór głównych wartości przedsiębiorstwa nie wiedzieli nic na ten temat. Nieliczni pracownicy, zwłaszcza ci starsi, pamiętali, że dyrektor wręczał jakiś ładnie oprawiony dokument, ale nie znali jego treści, nawet nie wiedzą, gdzie on się znajduje. Inni z kolei znali pojedyncze hasła, ale nie potrafili wymienić zawartych w kodeksie wartości. Zaobserwowano także niepokojące zjawisko obawy ze strony pracowników podejmowania rozmów na ten temat. Pracownicy wskazywali na obiekcje związane z konsekwencjami ze strony kierownictwa, gdyby wyrażane przez nich opinie oraz krytyczne uwagi „dotarły do osób trzecich”¹⁵. W firmie nie ma osoby, która jest odpowiedzialna za komunikowanie i promowanie zachowań zgodnych z kodeksem wartości, bo jak stwierdzono w jednym z wywiadów, „teraz wszyscy zajmują się ważniejszymi sprawami niż wartości”. Nie udało się uzyskać informacji, jaka jest znajomość Kodeksu Pracownika Poczty Polskiej wśród pracowników, ponieważ nie jest to

¹³ Kodeks wartości Poczty obejmuje następujące wartości: 1) Należę do wielkiej rodziny pocztowców i jestem z tego dumny, 2) Jestem ważny dla Poczty Polskiej, 3) Klient jest dla mnie najważniejszy, 4) Swoją postawą i zachowaniem kształtuję wizerunek Poczty Polskiej, 5) Pracuję profesjonalnie i dbam o wysoką jakość swojej pracy, 6) Porozumiewam się skutecznie, 7) Swój autorytet buduję na kompetencjach, osiągnięciach i odpowiedzialności, 8) Rozwój Poczty Polskiej jest dla mnie szansą, 9) Wraz z Poczta Polska jestem otwarty na świat.

¹⁴ Por. Raport Corporate Values Index 2009.

¹⁵ Autorka przeprowadziła 54 wywiady ustrukturyzowane z pracownikami Poczty Polskiej w okresie XI 2009 – I 2010.

przedmiotem badań wewnętrznych w firmie. W wywiadach wskazywano jedynie na fakt, że nowi pracownicy są informowani o istnieniu Kodeksu Pracownika, a promowanie wartości ogranicza się obecnie do pytań z tego zakresu w ramach organizowanych w firmie konkursów zawodowych. Zaprezentowany obraz zarządzania przez wartości w Poczcie Polskiej, a właściwie braku działań w tym zakresie, wskazuje na ogrom pracy, którą firma ma do wykonania, jeśli chce wykorzystać zalety tej filozofii zarządzania. Wśród wielu pozytywnych zmian wprowadzanych w ramach strategii działania na rynku usług pocztowych, odpowiednio wykorzystany, ten obszar może stać się kołem zamachowym dalszych zmian lub wprost przeciwnie, utrudniać albo wręcz hamować zachodzące przemiany.

Podsumowanie

Zaprezentowane w opracowaniu zderzenie doniesień literaturowych na temat zarządzania przez wartości i praktyki w jednej z największych i najstarszych polskich „komercyjnych instytucji publicznych” dowodzi konieczności dalszego popularyzowania i wdrażania tej koncepcji zarządzania. Znajduje to także potwierdzenie w wynikach międzynarodowych badań dotyczących zagadnienia zarządzania przez wartości¹⁶. Pokazują one, że 77,5% firm objętych badaniem (łącznie 3726) definiuje własny system wartości. Odsetek firm definiujących własny zestaw wartości w Polsce jest dużo niższy niż w innych krajach świata i wynosi 29,5%. Wskaźnik ten jest ponad 2-krotnie niższy niż średnia światowa. Należy jednak zwrócić uwagę, że w stosunku do badań przeprowadzonych dwa lata wcześniej liczba firm definiujących wartości wzrosła. W 2006 roku odsetek firm definiujących wartości wynosił 21,7%, a zatem w ciągu minionych dwóch lat nieznacznie wzrósł.

Literatura

1. Cialdini R., *Wywieranie wpływu na ludzi, Teoria i praktyka*, GWP, Gdańsk 2001.
2. Collins J.C., Porras J.I., *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, Harper-Collins, New York 1994.
3. Dolan S.L., Garcia S., *Managing by Values. Cultural redesign for strategic organizational change at the dawn of the twenty-first century*, Journal of Management Development, Vol. 21 No. 2, 2002.

¹⁶ Raport Corporate Values Index 2009 Projekt „Corporate Values Index 2009” objął swoim zasięgiem ponad 3800 firm z 11 krajów świata.: m.in. z Polski, USA, Niemiec, Francji, Włoch, Holandii, Hiszpanii. Za realizację badań w Polsce odpowiada firma doradcza On Board PR.

4. Ferguson J., Milliman J., *Creating Effective Core Organizational Values. A Spiritual Leadership Approach*, International Journal Of Public Administration, No. 31, 2008.
5. Fura M., *Poczta Polska chce odzyskać klientów biznesowych*, Gazeta Prawna 19/02/2010.
6. Glinkowska B., *Zarządzanie procesem tworzenia grupy kapitałowej na rynku usług pocztowych w Polsce na przykładzie przedsiębiorstwa państwowego Poczta Polska*, rozprawa doktorska, Łódź, 2008.
7. Kanter R.M., *Transforming Gigants*, Harvard Business Review, January 2008.
8. Kłodecka M., *Poczta nie donosi. Gdzie są listonosze?* Gazeta Wyborcza, 30/03/2008.
9. Lencioni P.M., *Make your Values Mean Something*, Harvard Business Review, July 2002.
10. Raport Corporate Values Index 2009, www.onboard.pl
11. Raport Stowarzyszenia Konsumentów Polskich www.skp.pl
12. Stachowicz-Stanusch A., *Potęga wartości. Jak zbudować nieśmiertelną firmę*. Wyd. Helion, Gliwice 2007.
13. Stachowicz-Stanusch A., *Rozwój głównych wartości przedsiębiorstwa na podstawie najlepszych praktyk firm Microsoft, Saturn Corporation i American Express*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, 6/2008.
14. Stachowicz-Stanusch A., *Zarządzanie poprzez wartości. Perspektywa rozwoju współczesnego przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2004.
15. Stanisławska A., *Poczta rozpoczęła walkę o internetowych klientów*, Rzeczpospolita 2/02/2010.

MANAGEMENT BY VALUES AS A BASE OF ORGANIZATION OPERATION AND DEVELOPMENT – THEORY AND PRACTICE

Summary

The article concentrate on the reasons and consequences of implementation management by values in modern organization. As the researches shows, it is a management methods which is developing rapidly all over the world. In article we checked if management by values is implemented in Poczta Polska SA.

Translated by Ilona Świątek-Barylska