

# Rozdział 5.

## Zarządzanie przez wartości

---

*Wprawdzie zysk jest rzeczywiście ważnym rezultatem działalności przedsiębiorstwa, trzeba jednak spojrzeć na to z szerszej perspektywy i uświadomić sobie rzeczywiste powody istnienia przedsiębiorstwa.*

David Packard, współzałożyciel Hewlett-Packard

*Kiedy patrzę wstecz na moje życie i pracę, chyba najbardziej zadowolony jestem z tego, że współtworzyłem przedsiębiorstwo, które dzięki swoim wartościom, sposobom zarządzania i odniesionemu sukcesowi miało ogromny wkład w to, jak zarządzane są firmy na całym świecie.*

Bill Hewlett, współzałożyciel Hewlett-Packard

Do celu prowadzi zazwyczaj wiele dróg. W zależności od zdefiniowanego kryterium wyboru można podróżować drogą najkrótszą pod względem odległości lub czasu potrzebnego na jej przebycie, można także wybrać drogę najpiękniejszą pod względem krajobrazowym. Podobnie w zarządzaniu przedsiębiorstwem nie ma obiektywnie najlepszego stylu i metody zarządzania, bo zależy to od realizowanej misji, wizji przyszłości firmy, a także, w dużym stopniu, od indywidualnych cech przywódczych właścicieli lub liderów sprawujących władzę wykonawczą. Dlatego obserwujemy różnorodność stosowanych stylów i wiele odmiennych koncepcji zarządzania, które prowadzą do sukcesu.

Do niedawna sukces w biznesie miał jeden wymiar – zysk. W ostatnim czasie zachodzą pod tym względem istotne i trwałe zmiany. Funkcja celu przedsiębiorstw staje się coraz bardziej złożona, kwestionuje się bezwzględny prymat zysku, wprowadza się nowe priorytety o charakterze celów cząstkowych, takie jak zadowolenie klienta, satysfakcja pracowników, zrównoważony rozwój, działanie na rzecz lokalnych społeczności. Oprócz przewar-

Zarządzanie przez wartości to zarówno filozofia zarządzania, jak i praktyka działania.

tościowania celu działalności, który staje się wielowymiarowy, coraz bardziej liczy się w działalności operacyjnej przedsiębiorstw sposób realizacji dążeń, przejrzystość, kulturalna rzetelność, poszanowanie wartości

i aspiracji pracowników, klientów i dostawców, a także odpowiedzialność społeczna. Droga staje się ważniejsza niż cel lub co najmniej tak samo ważna. Stąd pojawia się zapotrzebowanie na określenie w przedsiębiorstwie niezmiennych, podstawowych zasad, które jak kompas wskazywałyby w razie wątpliwości sposób postępowania i kierunek działania, niezależnie od okresowych turbulencji i niepewności, tak charakterystycznych dla współczesnego biznesu.

Menedżerowie koncentrują się zwykle na wymiernych narzędziach zarządzania wykorzystujących zysk, budżety, technologię, zaniedbując humanistyczny aspekt biznesu, który jawi się jako abstrakcyjny, a przez to niepraktyczny. Wartości zasadnicze przedsiębiorstw, podobnie jak wartości przyjmowane przez ludzi, stanowią zwykle zamknięty zestaw ponadczasowych idei, mają rzeczywiste znaczenie dla członków organizacji, i są przydatne w realizacji celów bieżących oraz strategii działania. Wykorzystywanie wartości jako narzędzia zarządzania na co dzień stwarza podstawy nowej idei zarządzania – zarządzania przez wartości. Przełożenie wartości na każdy poziom działania wewnątrz organizacji i relacje zewnętrzne stanowi o humanizacji zarządzania, które tworzy w ten sposób nowy wymiar funkcjonowania firmy. Zarządzanie przez wartości to zarówno filozofia zarządzania, jak i praktyka działania, którego celem jest koncentracja na praktykowaniu zasadniczych wartości w przedsiębiorstwie oraz ich dopasowanie do misji i wizji przyszłości firmy.

W tym rozdziale zaprezentowane zostaną główne problemy związane z zarządzaniem przez wartości. Najpierw zajmę się znaczeniem wartości w życiu przedsiębiorstw, następnie określe przesłanki i fundament koncepcji zarządzania opartej na wartościach, później skoncentruję uwagę na kulturze organizacyjnej jako formie przejawiania się wartości w przedsiębiorstwie, a na koniec przedstawię analizę przydatności zarządzania przez wartości dla przewidywania głównych wyzwań w biznesie w XXI wieku.

## Wartości w życiu przedsiębiorstw

*Każda z badanych przez nas doskonałych firm posiada jasno określone przekonania co do tego, czym ma być, a proces kształtowania wartości traktuje poważnie.*

*Zastanawia wręcz, czy w ogóle firma może być dobra, jeśli nie ma jasno sformułowanych i prawidłowych wartości.*

Thomas J. Peters, Robert H. Waterman

*Zachowywanie nadrzędnych wartości jest jedną z najważniejszych cech trwałych wielkich przedsiębiorstw.*

James C. Collins

Czy wartości w biznesie nie są luksusem? Czy w biznesie nie chodzi przede wszystkim o to, by zarabiać pieniądze? Otóż zysk jest celem, ale wcale nie najważniejszym. „Praca jest dobrem człowieka – dobrem jego człowieczeństwa – przez pracę bowiem człowiek *nie tylko przekształca przyrodę*, dostosowując ją do swoich potrzeb, ale także *urzeczywistnia siebie* jako człowieka, a także poniekąd *bardziej »staje się człowiekiem«*” – pisze Jan Paweł II w ogłoszonej w 1981 roku encyklice *Laborem exercens*. Niezależnie od tego, jak obrazoburczo brzmi to dla biznesowych twardzieli dążących do sukcesu za wszelką cenę, faktem jest, że prawda o ważności znaczenia zasadniczych wartości dla firm była dostrzegana przez wybitnych liderów biznesu od dawna. Różnie je określano – jako wartości nadrzędne, wspólne wartości, system przekonań, credo, filozofia działania – i uznawano za krytyczny czynnik sukcesu w długim okresie.

Robert Wood Johnson, prezes Johnson & Johnson w latach 1932–1963, sformułował w 1943 roku credo firmy, które w niezmienionej formie obowiązuje do dziś. Wskazuje na odpowiedzialność wobec ludzi korzystających z produktów firmy, obowiązku zapewnienia tym produktom wysokiej jakości i uczciwych cen. Ponadto odpowiedzialność firmy dotyczy też środowiska naturalnego i społeczności, w której działa. Oraz: firma jest winna swoim pracownikom szacunek i godziwe wynagrodzenie. Credo jest najważniejszym dokumentem strategicznym Johnson & Johnson. Jego znaczenie dla firmy pokazuje współczesny wstęp do dokumentu: „Credo po łacinie oznacza wiarę. W Johnson & Johnson wierzymy w wartości zawarte w sło-

wach naszego Credo, wierzymy, że stanowi ono podstawę filozofii naszej firmy i jest bazą, na której opieramy nasze działania”. Thomas Watson junior, który jako następca ojca na fotelu prezesa stworzył fundamenty dla fenomenalnego wzrostu IBM, w swojej książce o wartościach *A Business and Its Beliefs. The Ideas that Helped Build IBM*, opublikowanej w 1963 roku, pisze: „Wierzę, że każda organizacja, która pragnie przetrwać i osiągnąć sukces, musi mieć dobry system przekonań, stanowiący przesłankę całej jej polityki i wszystkich działań. Po drugie, wierzę, że najważniejszym pojedynczym czynnikiem sukcesu firmy jest wierne trzymanie się tych przekonań”.

Nadrzędne wartości określone przez założycieli są znakiem rozpoznawczym Hewlett-Packard. Firma od początku stawiała sobie za cel wnoszenie wkładu w rozwój społeczeństwa, a jej głównym zadaniem było projektowanie, rozwijanie i produkcja najdoskonalszej elektroniki w służbie nauki i dobra społeczeństwa. Hewlett-Packard chciała być „dobrym i odpowiedzialnym obywatelem” w czasach, gdy nikt jeszcze nie słyszał o społecznej odpowiedzialności firm. O znaczeniu wartości dla firmy, John Young, były prezes Hewlett-Packard, mówi tak: „Podstawowe wartości pozostają niezmiennie od czasu, kiedy sformułowali je nasi założyciele. Potrafimy odróżnić nadrzędne wartości od stosowanych metod i procedur. Nadrzędne wartości się nie zmieniają, a procedury owszem. Jasne jest dla nas także to, że zysk, jakkolwiek bardzo ważny, nie jest powodem, dla którego istnieje firma Hewlett-Packard”.

Wartości były doceniane i praktykowane przez najbardziej uznanych liderów biznesu i wiele przedsiębiorstw na długo przed tym, nim znalazły się w centrum zainteresowania myślicieli zarządzania, doradców biznesowych oraz stały się przedmiotem analiz akademickich i publikacji. Po raz pierwszy światło dla szerokiej publiczności na wartości przedsiębiorstw rzuciła, ciesząca się ogromnym powodzeniem, książka *In Search of Excellence (Poszukiwanie doskonałości w biznesie)* Thomasa J. Petersa i Roberta H. Watermana. Autorzy wyznają: „Gdyby poproszono nas o jedną, uniwersalną radę dla kierownictwa i zarządu przedsiębiorstw, jedną prawdę, którą można by wysnuć z badań nad najlepszymi firmami, być może nie oparlibyśmy się pokusie, by odpowiedzieć: »Stwórzcie własny system wartości«”.

Kamieniem milowym na drodze popularyzacji wartości przedsiębiorstw w praktyce było ukazanie się w 1994 roku książki Jamesa C. Collinsa

i Jerry'ego I. Porrasa, *Built to Last. Successful Habits of Visionary Companies*<sup>104</sup>, (*Wizjonerskie organizacje. Skuteczne praktyki najlepszych z najlepszych*), która na bazie wnikliwej analizy przedstawiała wartości zasadnicze jako klucz do sukcesu najlepszych z najlepszych amerykańskich przedsiębiorstw. Realizacja projektu poszukiwania przyczyn sukcesu tych firm trwała sześć lat. Autorzy posługują się nazwą „wizjonerskie organizacje” dla określenia najlepszych z najlepszych w swojej branży, by podkreślić, że są wyjątkowe, odnoszą sukcesy w wielu wymiarach, są obecne na rynku od dawna i przetrwały kilka cykli życia produktów, stając w obliczu wprowadzenia głębokich zmian. Najpierw pieczołowicie sporządzono listę wizjonerskich firm, czołowych przedsiębiorstw w swoich branżach, które od wielu lat niezmiennie osiągają dobre wyniki, są podziwiane przez otoczenie i odcisnęły ślad w świecie. Następnie przeprowadzono długie i wnikliwe badania w celu identyfikacji czynników, które przyczyniły się do ich rozwoju oraz trwałej wysokiej pozycji konkurencyjnej. Wyniki badań były zaskakujące, bo okazało się, że nie charyzmatyczni przywódcy, niezwykle strategie, zasoby kapitału, przełomowe wynalazki i jednostkowe pomysły biznesowe, doskonałe produkty czy wysokie zyski są głównymi czynnikami sukcesu wizjonerskich firm w długim okresie. To zachowywanie nadrzędnych wartości jest jedną z najważniejszych cech trwałych wielkich przedsiębiorstw. Zgodnie z obserwacją autorów: „Nie udało się spotkać organizacji, nawet wśród tych największych globalnych koncernów, funkcjonujących równocześnie w wielu otoczeniach kulturowych, które nie zdołały określić kilku wartości wspólnie uznanych za najważniejsze”.

Wizjonerskie organizacje, przedsiębiorstwa najlepsze z najlepszych, mają jasno określony zestaw nadrzędnych wartości, które zachowują w długim okresie nienaruszone, podobnie jak swój nadrzędny cel istnienia – misję, podczas gdy ich strategia i praktyki operacyjne przystosowują się do zmieniającego się świata. Najbardziej paradoksalnym odkryciem badań Jamesa Collinsa i Jerry'ego Porrasa, zawartym w *Wizjonerskich organizacjach*, jest to, że „nadrzędne wartości są niezbędne dla osiągnięcia trwałej wielkości przedsiębiorstwa, ale wydaje się bez znaczenia, jakie to są wartości”. Rze-

<sup>104</sup> James C. Collins, Jerry I. Porras, *Built To Last: Successful Habits of Visionary Companies*, Harper-Collins, New York 1994.

Można łatwo znaleźć wartości przyjęte jako nadrzędne, które są indywidualnym wyborem i wyróżnikiem wspaniałych przedsiębiorstw.

czywiście, nie można się doszukać kanonu wartości, które obowiązywałyby wszystkich i każdego z osobna. Można łatwo znaleźć wartości przyjęte jako nadrzędne przez wizjonerskie firmy, których nie ma w zestawie wartości innych przedsiębiorstw. I to jest właśnie siła wartości, które są indywidual-

nym wyborem i wyróżnikiem wspaniałych przedsiębiorstw.

Wartości zasadnicze, nazywane również kanonem lub kodeksem wartości przedsiębiorstwa, stały się modne i większość firm działających w rozwiniętych gospodarkach rynkowych deklaruje, że określiły system wartości obowiązujący w przedsiębiorstwie. Potwierdza to raport *Corporate Values Index 2009*, który jest podsumowaniem wyników drugiej edycji badań prowadzonych na szeroką skalę przez firmy tworzące międzynarodową sieć ECCO Network<sup>105</sup>. Przedstawia skalę zastosowania przez firmy wartości jako koncepcji planowania strategii zarządzania i marketingu oraz zmian zachodzących na tym polu na przestrzeni ostatnich lat. Ideą raportu jest też ukazanie różnic między systemami wartości nadrzędnych w małych, średnich i dużych przedsiębiorstwach. Badania w ramach projektu *Corporate Values Index 2009* przeprowadzono w ponad 14 branżach i 4800 firmach w 11 krajach: Polsce, Niemczech, Francji, Włoszech, Austrii, Indiach, Holandii, Hiszpanii, Wielkiej Brytanii, Stanach Zjednoczonych i na Ukrainie. Firmy badano w podziale na trzy grupy pod względem wielkości zatrudnienia – do tysiąca osób, od tysiąca do 5 tysięcy i powyżej 5 tysięcy. Aż 77,5 procent firm objętych badaniem deklaruje, że posiada określony system wartości.

Najczęściej spotykany (54 procent przypadków) zestaw wartości obejmuje od trzech do pięciu pozycji. Dużo rzadziej mamy do czynienia z mniejszą (9 procent przypadków) lub większą (29 procent) liczbą określanych wartości firmowych. Podczas zbierania danych z 3726 przedsiębiorstw, które mają własny system wartości, uzyskano listę aż 18 551 różnych haseł i określeń odnoszących się do wartości wyznawanych przez te organizacje. Raport *Corporate Values Index 2009* potwierdza wyniki badań i wnioski z 1982 roku przedstawione przez Thomasa Petersa i Roberta Watermana w *Poszukiwaniu doskonałości w biznesie*, jak również wnioski z 1994 roku i 2001 roku, za-

<sup>105</sup> *Corporate Value Index 2009*, ECCO International Communications Network.

prezentowane przez Jamesa Collinsa i Jerriego Porrasa w książce *Wizjonerskie organizacje* oraz w książce Jamesa Collinsa *Good to Great* (wyd. polskie *Od dobrego do wielkiego*, SPM Project, Wrocław 2003). Ogromna większość organizacji ma określone wartości i są one bardzo zróżnicowane. Wartość raportu *Corporate Values Index 2009* polega głównie na tym, że badania przeprowadzono w skali międzynarodowej, na dużej próbie przedsiębiorstw różnej wielkości, pochodzących z wielu branż.

Firmy nazywając wartości istotne dla ich tożsamości, używają bardzo wielu różnych określeń.

Firmy nazywając wartości istotne dla ich tożsamości, używają bardzo wielu różnych określeń. Różnice, także semantyczne, są dość istotne.

Mając ogromną liczbę podanych nazw wartości, w analizie wyników badania pogrupowano wartości dodatkowo według ich znaczenia i obszaru, którego dotyczą. Zebrane pojęcia, wielokrotnie redukując pokrewne wartości, sprowadzono do wąskiego zestawu 89 wartości-pilotów, które zostały przyporządkowane jednej z ośmiu rodzin wartości. W ten sposób określono kategorie wartości w zależności od funkcji, jaką pełnią.

Kategorie wartości informują o charakterze i typie kultury organizacji, która je wyznaje. Wartości należące do kategorii Professional i Combative charakteryzują stosunek firmy do rynku i konkurencji. Wartości z rodziny Behavioural i Relational odzwierciedlają relacje wewnętrzne pomiędzy pracownikami i zewnętrzne z dostawcami oraz z szerszym otoczeniem, w którym działa firma. W kategorii Society i Social zawiera się odpowiedzialność społeczna firmy. Wartości kategorii Fulfilling i Moral to w ogólnym rozumieniu wartości absolutne i duchowe, ujmując inaczej – moralne oraz kompetencyjne.

Wśród wszystkich wskazań wartości przedsiębiorstw największy udział mają wartości związane z umiejętnościami firmy i pracowników (Professional) oraz te, które determinują konkurencyjność rynkową (Combative), odpowiednio – 35 procent i 22 procent. Trzecią najbardziej popularną grupą są wartości behawioralne, których udział wzrósł i osiągnął poziom 13 procent. Wartości społeczne (Societal) zyskały 10 procent wskazań wartości ogółem. Etyczno-socjalne razem – 16 procent, a w kategoriach Relational – 8 procent, Moral – 6 procent, Social – 2 procent.

## Rodziny wartości przedsiębiorstw

Rodzina wartości – kategoria	Przykłady wartości kwalifikowanych do rodziny
<b>Professional Values</b> – wskazywane w kontekście jakości oferty i głównej działalności przedsiębiorstwa, cech firmy, produktów	Zaufanie, satysfakcja klienta, determinacja, zróżnicowanie, doskonałość, międzynarodowość, <i>know-how</i> , zarządzanie, organizacja, praktyczność, profesjonalizm, jakość, regionalizacja, reputacja, selekcja, serwis, specjalizacja, szybkość, oszczędność czasu, zwiększanie wartości
<b>Combative Values</b> – odnoszące się do „miękkich” źródeł sukcesu, przyczyn wysokiej konkurencyjności	Ambicja, przewidywanie, konkurencyjność, entuzjazm, duch walki, inicjatywa, innowacyjność, sukces, wzrost
<b>Behavioural Values</b> – odnoszące się do sposobu działania przedsiębiorstwa, pracowników	Zdolność adaptacji, autentyczność, humor, wolność, indywidualizm, instynkt, zaangażowanie zespołu, nowoczesne podejście, pasja, otwarcie, duma, prostota
<b>Society Values</b> – określające stosunek do otoczenia, postawę wobec środowiska, w którym funkcjonuje firma	Środowisko, ochrona, dzielenie się, społeczna odpowiedzialność, zrównoważony rozwój
<b>Relational Values</b> – odnoszące się do sposobu komunikacji z otoczeniem	Dostępność, komunikacja, poufność, bliskość, partnerstwo, szacunek, harmonia
<b>Fulfilling Values</b> – określające stosunek do jednostkowych odczuć, cech pracowników	Humanizm, rozwój osobisty, przyjemność, talent, wrażliwość
<b>Moral Values</b> – dotyczące stosunku organizacji do zasad etyki, moralności	Etyka, przejrzystość, lojalność, wierność zasadom
<b>Social Values</b> – dzielone ze społeczeństwem	Demokracja, równość, integracja, patriotyzm, pluralizm, jakość życia

Źródło: Raport *Corporate Values Index 2009*.

Tak więc we wszystkich 11 krajach największy udział we wskazaniach wartości ogółem miały wartości rodziny Professional, a w większości krajów, poza Niemcami, na drugim miejscu plasują się wartości rodziny Combative. Wartości behawioralne są na drugim miejscu w Niemczech i na trzecim w większości badanych krajów, z wyjątkiem Austrii, Indii, Holandii oraz Wielkiej Brytanii, gdzie zajmują czwarte miejsce. Wartości z grupy Social zajmują trzecią pozycję w Austrii, Holandii, Hiszpanii oraz w Wielkiej Brytanii. Cztery z tych wartości – środowisko, odpowiedzialność społecz-

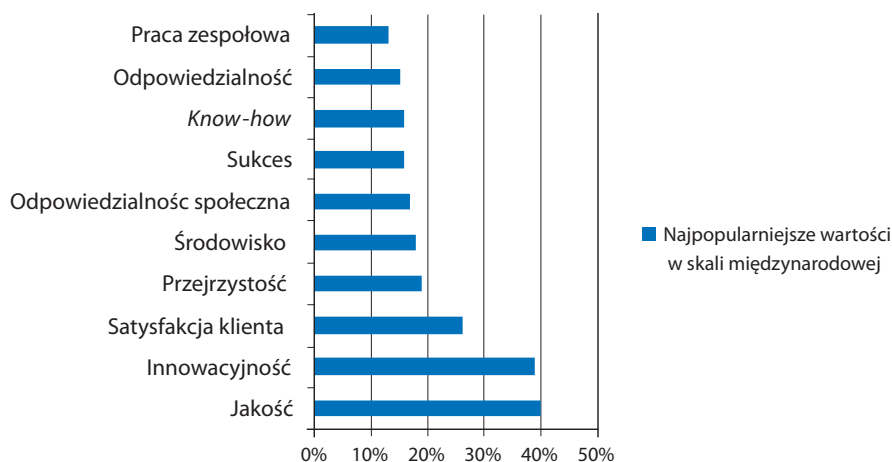


na, zrównoważony rozwój, zdrowie – znalazły się wśród 30 najbardziej popularnych wartości we wszystkich badanych krajach.

Wyniki badań zawarte w raporcie *Corporate Values Index 2009*, w porównaniu z okresem sprzed trzech lat, pokazują, że odsetek firm definiujących własny system wartości nie zmienił się i wynosi 77,5 procent, ale znacznie wzrosła – z 16 076 do 18 551 – liczba haseł i określeń odnoszących się do wartości. Z pewnością częściowo wynika to z faktu, iż badaniem objęto więcej firm – o 490. Byłoby to jednak wyjaśnienie niepełne – nasuwa się wniosek, że firmy starają się wzmacniać swoją tożsamość poprzez stworzenie odpowiednio dobranej, indywidualnej palety wartości. Świadome wykorzystanie wartości korporacyjnych dla dostosowania ich do misji i wizji przedsiębiorstwa potwierdza widoczny spadek popularności niektórych ogólnych wartości, jak „satisfakcja klienta” czy „tworzenie wartości dodanej”.

Uszeregowanie wartości według częstotliwości pojawiania się w firmowych deklaracjach zestawu przyjętych wartości pozwoliło sporządzić listę 10 najpopularniejszych wartości w skali międzynarodowej.

#### Najważniejsze wartości w skali międzynarodowej według raportu *Corporate Values Index 2009*



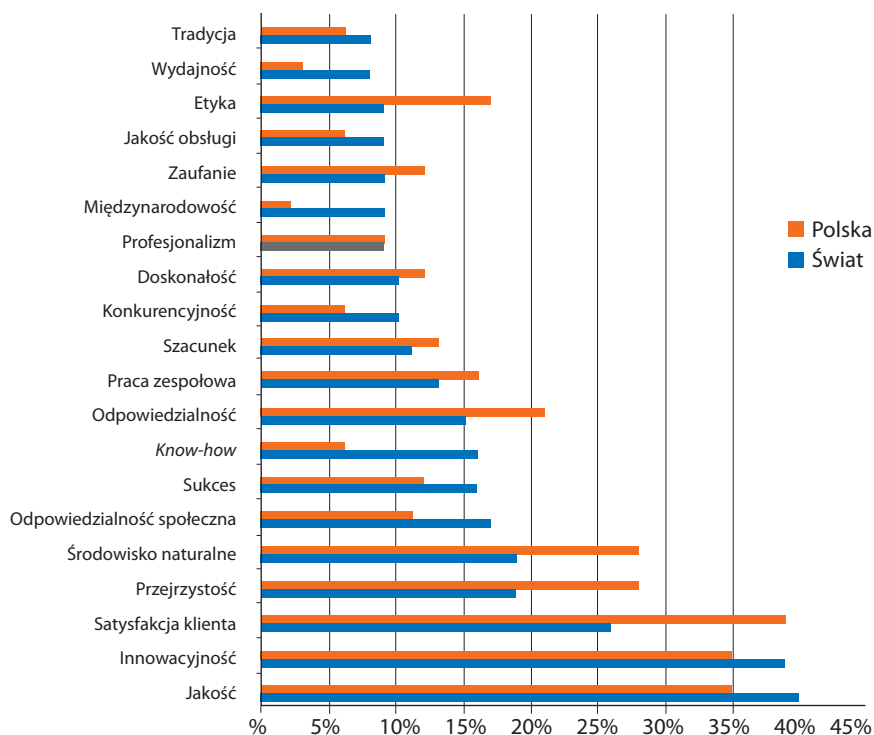
Źródło: Raport *Corporate Values Index 2009*.

Zatem na międzynarodowej liście rankingowej można wyróżnić grupę wartości, które pojawiają się zdecydowanie najczęściej – w ponad 30 procentach deklaracji – i stanowią dla firm wartości główne. Są to: jakość i innowacyjność. Druga grupa wartości deklarowanych – w przedziale 15–30 – to wartości dominujące w firmach. Należą tu: satysfakcja klienta, przejrzystość, środowisko, odpowiedzialność społeczna. Wartości deklarowane przez 10–15 procent przedsiębiorstw są silnymi wartościami dla firm. Zaliczają się do nich: sukces, *know-how*, odpowiedzialność i praca zespołowa.

W minionym okresie badawczym zmianie uległa również jakościowa struktura systemu wartości. Obserwuje się wzrost znaczenia dla firm niektórych wartości, na przykład w zestawach wartości badań Corporate Index przeprowadzonych w 2006 roku zaufanie zyskało 2,9 procent wskazań, a w 2009 roku już 9,1 procent i przesunęło się z 45 pozycji w rankingu na 16 pozycję. W dalszej kolejności najwięcej zyskały: odpowiedzialność – w 2006 roku 11,1 procent, w 2009 roku 15,3 procent oraz awans w rankingu z 12 na 9 miejsce; ambicja – odpowiednio 3,7 procent i 7,3 procent oraz awans w rankingu z 36 miejsca na 22; zrównoważony rozwój – odpowiednio 2,6 procent i 6,3 procent oraz awans w rankingu z 37 miejsca na 24.

Nasz kraj wyraźnie wyróżnia spośród badanych, zarówno jeśli chodzi o popularność wartości w przedsiębiorstwach deklarujących, że mają jasno określone wartości, jak i strukturę jakościową używanych wartości w praktyce. W 2009 roku na 349 przebadanych firm w Polsce tylko 103, czyli 29,5 procent, deklarowało, że posiada własny system wartości. W 2006 roku odsetek ten był jeszcze niższy i wynosił 21,7 procent. Najważniejsze wartości (ang. *Major Values*) dla polskich firm to: satysfakcja klienta (39 procent), jakość (35 procent), innowacyjność (35 procent), przejrzystość (28 procent), odpowiedzialność (21 procent), środowisko (21 procent), praca zespołowa (20 procent), etyka (18 procent). Uszeregowanie wartości w naszych firmach odbiega od praktyki międzynarodowej. Najbardziej istotne różnice pozycji w rankingu wartości dla polskich firm w porównaniu z uszeregowaniem międzynarodowym dotyczą takich wartości, jak: satysfakcja klienta (na pierwszym miejscu w rankingu międzynarodowym i na trzecim w Polsce), odpowiedzialność (odpowiednio miejsca 6. i 9.), praca zespołowa (odpowiednio 7. i 10.), etyka (odpowiednio 8. i 18.). Mniej ważne w hierarchii wartości

## Najważniejsze wartości dla firm w Polsce na tle międzynarodowym



Źródło: Raport Corporate Values Index 2009.

polskich przedsiębiorstw niż firm w innych krajach są: jakość, innowacyjność, odpowiedzialność społeczna, *know-how*, działalność międzynarodowa, wydajność.

W porównaniu z krajami rozwiniętymi, w których przeprowadzono badania *Corporate Value Index*, odsetek firm w Polsce, deklarujących posiadanie własnego systemu wartości, jest dwukrotnie niższy. W miarę upływu czasu jednak szybko rośnie – trzy lata wcześniej wynosił zaledwie 21,7 i był o 7,8 punktów procentowych niższy.

Wartości-piloty w podsumowaniu badania w raporcie *Corporate Values Index 2009* korespondują z ogólnie uznanymi wartościami, funkcjonującymi w powszechnej świadomości. Trzeba jednak pamiętać, że jest to rezul-

tat redukcji i ujednoczenia różnorodności nazw wartości przyjętych przez przedsiębiorstwa. Zróżnicowanie nazw w badanej próbie reprezentatywnej jest tak duże, iż w rzeczywistości każde z przedsiębiorstw posiada statystycznie zestaw 3,76 unikalnych wartości, od 2,54 we Włoszech do 8,65 na Ukrainie. Polskie przedsiębiorstwa deklarują średnio 4,59 wartości.

### Średnia liczba deklarowanych wartości przez przedsiębiorstwa w skali międzynarodowej

Austria	5,7
Francja	4,65
Niemcy	5,17
Indie	4,85
Włochy	2,54
Holandia	4,54
Polska	4,59
Hiszpania	4,51
Wielka Brytania	4,71
Ukraina	8,65
USA	3,33
Średnia	3,726

Źródło: Raport *Corporate Values Index 2009*.

Wartości są bardzo różnie określane i definiowane. Nawet wtedy, gdy są tak samo nazywane, ich szczegółowa definicja korporacyjna jest różna. W ten sposób świat wartości jest ogromnie zróżnicowany, pełen niuansów i odcieni, a każda firma ma swój indywidualny i niepowtarzalny zestaw.

Raport *Corporate Values 2009* pokazuje przekrojowo bogaty obraz wartości w przedsiębiorstwach oparty na stosunkowo dużej próbie badanych firm. Wynika stąd dość optymistyczna ocena roli, jaką wartości pełnią

w przedsiębiorstwach. Badanie ma charakter ankietowy, więc z natury rzeczy nie wchodzi w praktykę przejawiania się wartości w funkcjonowaniu firm. Należy jednak odróżnić sferę deklaracji określenia własnych wartości przedsiębiorstwa od ich wykorzystania w działalności. W tym zakresie badanie nie przedstawia szczegółowych informa-

---

Wartości są bardzo różnie określane i definiowane. Nawet wtedy, gdy są tak samo nazywane, ich szczegółowa definicja korporacyjna jest różna.

---

cji i analiz, poza ogólnym stwierdzeniem, że firmy wykorzystują wartości w koncepcji planowania strategii zarządzania i marketingu.

Badania przeprowadzone w latach osiemdziesiątych przez Thomasa Petersa i Roberta Watermana oraz późniejsze Jamesa Collinsa i Jerry'ego Porrasa udowodniły ponad wszelką wątpliwość, że najlepsze długowieczne firmy określiły swoje wartości i kierują się nimi w działaniu. Te publikacje i chęć naśladowania najlepszych wzorców przyczyniły się z pewnością do szybkiego spopularyzowania idei wartości firmowych, najpierw w Stanach Zjednoczonych, a później w Europie Zachodniej.

W ostatnim czasie również w Polsce widać szybki wzrost odsetka firm określających własny system wartości. Raport *Corporate Values 2009* poprzez dane statystyczne udowadnia, że systemy wartości w firmach stały się obecnie zjawiskiem powszechnym w krajach rozwiniętych i że wzrasta ich popularność w krajach rozwijających się. Jednak przyglądając się bliżej firmom, które deklarują posiadanie systemu wartości, nie można się oprzeć wrażeniu, że popularność ta wynika z pewnego rodzaju mody, a także że duża część przedsiębiorstw traktuje sformułowanie systemu wartości jako obowiązek – warto go mieć, ale niekoniecznie trzeba z niego korzystać.

System wartości pozostający na papierze nic nie wnosi do organizacji, wręcz przeciwnie – może być dla niej szkodliwy, bo prowadzi do obłudy i załamania. Otwartość, poszanowanie innych, prawość i perfekcja to zestaw wartości amerykańskiej firmy Enron, upadłej w wyniku największego skandalu finansowo-korporacyjnego w historii Stanów Zjednoczonych. Praktyka działania wielu menedżerów tej firmy była zaprzeczeniem głoszonych wartości. Enron nie jest bynajmniej wyjątkiem. Wdrażaniem systemów wartości rządzi zwykle dążenie do poprawności politycznej i wtedy jest to tylko zabieg z obszaru *public relations* i marketingu. Tymczasem nie deklarowanie posiadania systemu wartości jest najważniejsze, ale w jaki sposób system ten przejawia się w życiu organizacji.

Wartości firmowe są powszechne w sferze deklaracji, dużo mówi się o nich na szkoleniach i konferencjach biznesowych. Jednocześnie sami liderzy biznesu nie traktują systemu wartości jako części modelu biznesowego swojej firmy. Wielu sądzi nawet, że wartości są przeciwieństwem twardych wskaźników i sprawdzonych tradycyjnych narzędzi zarządzania, któ-

re prowadzą ich do sukcesu. Mając na uwadze tę oczywistą dysproporcję sfery świadomości i praktyki działania, wydaje się, że przyszedł czas, aby wartości firmowe przeszły z fazy popularyzacji w fazę relewancji biznesowej.

## Fundamenty zarządzania przez wartości

---

*Wprawdzie zysk jest rzeczywiście ważnym rezultatem działalności przedsiębiorstwa, trzeba jednak spojrzeć na to z szerszej perspektywy i uświadomić sobie rzeczywiste powody istnienia przedsiębiorstwa.*

David Packard

*Staramy się pamiętać, że medycyna jest dla pacjentów... a nie dla zysku.*

*Zyski przychodzą później.*

*Przychodziły zawsze wtedy, gdy pamiętaliśmy o naszych zasadach.*

*A im lepiej pamiętaliśmy, tym więcej udało nam się zarobić.*

George W. Merck junior, syn założyciela firmy Merck & Company

Według Niccolò Machiavellego „cel uświęca środki”, a ludźmi kierują niskie pobudki i egoizm. „Każdy rozumie, że byłoby rzeczą chwalebną dotrzymywać wiary i postępować w życiu szczerze, a nie podstępnie. Jednak doświadczenie naszych czasów uczy, że tacy dokonali wielkich rzeczy, którzy mało przywiązywali wagi do dotrzymywania wiary i którzy chytrze potrafili usidlić mózgi ludzkie, a w końcu wzięli przewagę nad tymi, którzy zaufali ich lojalności” – radzi w *Księciu*, który do dziś jest lekturą obowiązkową i inspiracją polityków kierowanych żądzą władzy oraz biznesmenów pobudzanych do działania niepokonaną chciwością i nienasyconym pożądaniem zysku. Wielu polityków i wiele państw, podobnie jak ludzi biznesu i przedsiębiorstw, zawdzięcza sukcesy hołdowaniu tej maksymie. Na szczęście nie wszyscy uznają ją za wskazanie dla swego życia i działania, a sukces, którego źródłem jest amoralizm, cynizm, egoizm i wyrachowanie, jak pokazuje życie, jest przemijający.

Spektakularne bankructwa i kryzysy wielkich przedsiębiorstw, uznawanych za ikony rozwiniętych gospodarczo krajów świata, które można było zaobserwować na początku XXI wieku, miały swoje źródła w dążeniu do

maksymalizacji zysku za wszelką cenę. Firmy Enron, WorldCom, Tyco w Stanach Zjednoczonych czy Siemens w Niemczech należały do grupy branżowych prymusów, prawdziwych ulubieńców inwestorów, zanim się okazało, że prezentowane przez nie wyniki zostały sfałszowane lub były rezultatem korupcyjnych działań. Motywem niemoralnej, i w istocie przestępczej, działalności menedżerów była chciwość w dążeniu do maksymalizacji własnych korzyści. Zysk przedsiębiorstwa, nawet jeśli występował wyłącznie na papierze, był tylko środkiem do celu. Wyznając zasadę „cel uświęca środki”, znajdowano uzasadnienie dla wszelkich machinacji i łamania podstawowych zasad etycznych. Odpowiedzialni za przestępstwa i straty w wysokości setek miliardów dolarów menedżerowie oszuci, zostali skazani na wiele lat więzienia. Jedną z największych firm audytorskich na świecie, Arthur Andersen, podzieliła los przedsiębiorstw, których nie była w stanie dobrze kontrolować, i także przestała istnieć.

Uchwalona w 2002 roku przez Kongres Stanów Zjednoczonych ustawa *Sarbanes-Oxley Act* miała chronić inwestorów spółek publicznych poprzez wprowadzenie większych wymagań dotyczących przejrzystości działalności i efektywności kontroli wewnętrznej. Wiele mówiono o konieczności stosowania dobrych praktyk zarządzania właścicielskiego. Etyka i odpowiedzialność biznesu stały się czołowymi tematami dyskusji o zarządzaniu. Jednakże praktyka zarządzania pozostała w tyle za świadomością. Wystarczy spojrzeć na przyczyny ostatniego kryzysu finansowego, którego erupcja nastąpiła w 2008 roku i stała się głównym źródłem głębokiego kryzysu gospodarczego na całym świecie, największego od czasu Wielkiego Kryzysu lat trzydziestych. Ślepa żądza zysku, niepoohamowana chciwość i głupota menedżerów były w dużej mierze przyczyną zapaści największych instytucji finansowych świata, tak w Stanach Zjednoczonych, jak i w Europie Zachodniej. Dążenie do maksymalizacji zysku przedsiębiorstw i indywidualnych korzyści stworzyło piramidę finansową, której zawalenie się było wewnętrznie zaprogramowane. Masowe udzielanie kredytów hipotecznych dla ludzi o niskich dochodach, w dużej części bezrobotnych, to szatański pomysł specjalistów od inżynierii finansowej. Według

---

Spektakularne bankructwa i kryzysy wielkich przedsiębiorstw miały swoje źródła w dążeniu do maksymalizacji zysku za wszelką cenę.

---

założeń teoretycznego modelu, wysokie ryzyko pojedynczego kredytu zmniejsza się poprzez rozproszenie w dużym portfelu, który przez specjalistyczne firmy audytorskie w całości był oceniany jako mało ryzykowny. Banki inwestycyjne chętnie podejmowały się sprzedaży takich portfeli kredytowych, dodatkowo ubezpieczonych na wypadek niespłacalności przez firmy ubezpieczeniowe, jako bardzo rentownych inwestycji kapitałowych o niskim ryzyku. Wszyscy uczestnicy tego schematu pracowali na wysokie bieżące zyski ze „wszystkich sił” pompując bankę kredytów hipotecznych wysokiego ryzyka, które były przedmiotem obrotu na rynku finansowym jako produkt niskiego ryzyka, posiadający certyfikat renomowanych agencji ratingowych i dodatkowo ubezpieczony przez najlepsze firmy ubezpieczeniowe. Na przestrzeni kilku lat wykazywali ogromne zyski, a menedżerowie instytucji finansowych potrafili je nawet zrealizować w postaci wypłacanych w gotówce wielomilionowych bonusów. W rezultacie powstała ogromna piramida finansowa, której zawalenie groziło dotkliwymi konsekwencjami dla większości uczestników, od biednych kredytobiorców poczynając, na bankach komercyjnych, inwestycyjnych oraz firmach ubezpieczeniowych kończąc.

Bankructwo banku inwestycyjnego Lehman Brothers w październiku 2008 roku uruchomiło efekt domina, który mógł pogrążyć amerykańską i europejską gospodarkę na wiele lat. Wtedy rządy zdecydowały o pomocy dla instytucji finansowych, uznając, że są zbyt ważne dla gospodarki, by mogły zbankrutować (ang. *too big to fail*). Koszty akcji ratunkowej sektora finansowego w Stanach Zjednoczonych wyniosły ponad 700 miliardów dolarów, w Europie suma pomocy była jeszcze większa. Wiele banków praktycznie znacjonalizowano w obawie przed skutkami ich bankructwa dla gospodarek narodowych. Duże banki są jak elektrownie atomowe; gdy dojdzie do wybuchu, to jego skutki zewnętrzne mają wymiar katastrofy. Świat stanął w obliczu głębokiego kryzysu gospodarczego, na którego zwalczanie poniesiono ogromne wydatki publiczne, zwiększające dramatycznie zadłużenie państw ponad dopuszczalne granice. Lekcja okazała się na tyle bolesna, że wszędzie podniosły się głosy wieszczące koniec ery liberalizmu gospodarczego i deregulacji. Ingerencja państwa mająca na celu poprawę działania mechanizmu rynkowego oraz zasadnicza zmiana regulacji sektora finansowego są działaniem koniecznym, powtarzano głośno, by zapobiec



kolejnemu kryzysowi w przyszłości. Jednakże zmiany regulacji, które naruszają egoistyczne interesy wpływowego establishmentu sektora finansowego, przeciągają się w czasie, a ich zakres się rozpyływa. Pomimo społecznego oburzenia stosowanymi praktykami, licznych nieprawidłowości, a z całą pewnością braku profesjonalizmu w zarządzaniu, żadna z instytucji, poza Lehman Brothers, które stały się zarzewiem globalnego kryzysu, nie upadła, a ich przywódcy i menedżerowie nie ponieśli żadnych konsekwencji, z wyjątkiem okresowego zmniejszenia poziomu wypłacanych premii.

Powyższe przykłady pokazują, jak ważne dla gospodarki i społeczeństwa są wartości wyższego rzędu, wykraczające poza osiąganie zysku w działalności przedsiębiorstw. Alan Greenspan, były szef amerykańskiej Rezerwy Federalnej, zadeklarowany zwolennik deregulacji i wolnego rynku, zeznając przed komisją Kongresu badającą przyczyny kryzysu, powiedział: „My wszyscy, zwłaszcza ja, którzy wierzyliśmy, że kredytodawcy kierowani swoim własnym interesem będą robić wszystko, aby zabezpieczyć kapitał akcjonariuszy, jesteśmy wstrząśnięci i zdumieni”.

Zachowanie wartości etyczno-społecznych i moralnych przez przedsiębiorstwa i ich pracowników staje się nieodzowne w obliczu zagrożeń, jakie stwarza wykołajenie się nawet pojedynczego dużego przedsiębiorstwa w gospodarce globalnej. Społeczna odpowiedzialność biznesu staje się obecnie obowiązkiem, a nie, jak dotychczas, opcją strategiczną budowy przewagi konkurencyjnej poprzez wyróżnianie się. Nie da się dzisiaj traktować ją, jak to miało miejsce w przeszłości, jako działalność poboczną, pozostawioną działom *public relations*. Społeczna odpowiedzialność, uwzględniająca zrównoważony rozwój, relacje z interesariuszami i korporacyjną filantropię, nie jest niczym nowym – od dawna była konsekwentnie i z sukcesem stosowana przez znane firmy, takie jak Johnson & Johnson, Merck, General Electric, czy Hewlett-Packard. Jednakże do tej pory dominowało podejście „normalnego biznesu”, czyli skupianie się wyłącznie na maksymalizacji zysku. David Packard wspomina, że gdy w latach pięćdziesiątych mówił: „Zysk nie

---

Społeczna odpowiedzialność biznesu staje się obecnie obowiązkiem, a nie, jak dotychczas, opcją strategiczną budowy przewagi konkurencyjnej poprzez wyróżnianie się.

---

Wartości mają odniesienie przede wszystkim do ludzi, ale także do procesów, norm postępowania oraz wytwarzanych produktów i usług.

jest najważniejszym celem działalności przedsiębiorstwa”, to wyraźnie odczuł, iż ówcześni biznesmeni: „Jednoznacznie wykluczyli mnie ze swojego grona i uznali, że absolutnie nie nadaję się do zarządzania poważnym przedsiębiorstwem”. Sytuacja nie zmieniła się przez kolejne 50 lat, aż do czasów współczesnych, kiedy fala skandali fi-

nansowych w największych firmach na świecie na początku XXI wieku i kryzys finansowy w 2008 roku, uświadomiły dobitnie, że w globalnej gospodarce nie można tolerować jednostronnego podejścia do biznesu opartego wyłącznie na zysku, bo grozi to poważnymi perturbacjami społecznymi i gospodarczymi na dużą skalę.

W szerokim ujęciu społeczna odpowiedzialność biznesu jest częścią systemu wartości firmy, odnoszącą się przede wszystkim do jej relacji zewnętrznych z otoczeniem społecznym i interesariuszami. Wydaje się jednak, że wartości mają jeszcze większe znaczenie dla sfery wewnętrznej przedsiębiorstwa, która buduje kulturę organizacji i kreuje konkurencyjność rynkową. W tej sferze wartości mają odniesienie przede wszystkim do ludzi, ale także do procesów, norm postępowania w formie wewnętrznych procedur i przepisów wewnętrznych oraz wytwarzanych produktów i usług.

Zasadnicze wartości są niezbędnymi i stałymi zasadami, na których opiera się organizacja. Jest to zwykle zamknięty zestaw ponadczasowych idei, które nie wymagają żadnego dodatkowego objaśnienia oraz są rzeczywiście ważne i znaczące dla członków organizacji.

Wartości zasadnicze są ponadczasowe:

- Nie podlegają zmieniającym się trendom i ulotnym modom.
- Nie są zależne od zmieniającej się sytuacji rynkowej.

Wartości są tak samo ważne w życiu prywatnym, jak i na poziomie przedsiębiorstwa. Dla człowieka są głównym aspektem osobowości, w firmie decydują o kształtowaniu jej kultury organizacyjnej. Człowiekowi pozwalają żyć godnie i umrzeć w spokoju. Organizacji dają szansę na nieśmiertelność. Zapewniają utrzymanie równowagi wewnętrznej w okresach turbulencji i dają ciągłe impulsy do rozwoju.

## Przekładanie misji na pożądane rezultaty



Źródło: Opracowanie własne.

Misja i wartości są wzajemnie zależne, stanowią całość, na której opiera się kultura organizacyjna przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwa z reguły przedstawiają swoją misję i wartości łącznie. Na przykład firma Microsoft podaje to tak:

### Misja i wartości Microsoftu

<p style="text-align: center;"><b>Nasza misja</b></p> <p>Firma Microsoft pomaga ludziom i firmom na całym świecie realizować w pełni swój potencjał. To nasza misja. Wszystko, co robimy, jest odbiciem tej misji oraz wartości, dzięki którym ich realizowanie jest możliwe.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Nasze wartości</b></p> <p>Jako firma, a także jako jednostki, cenimy przede wszystkim:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Szczerłość i uczciwość;</li> <li>• Pasję, z jaką tworzymy nowe technologie oraz jaką darzymy naszych klientów i partnerów;</li> <li>• Otwartość i pokorę;</li> <li>• Podejmowanie wielkich wyzwań i wizjonerstwo;</li> <li>• Konstruktywną samokrytykę, ciągły rozwój i dążenie do doskonałości;</li> <li>• Odpowiedzialność za wyniki pracy, osiągnięcia i jakość przed klientami, udziałowcami, partnerami i pracownikami.</li> </ul>

Źródło: <http://www.microsoft.com/poland/centrumprasowe/firma/misja.aspx>.

Dążenia firm zmieniają się wraz ze zmianami w otaczającym świecie. Przywódcy odchodzą, produkty się starzeją, rynki się przeobrażają, pojawiają się nowe technologie. Zasadnicze wartości pozostają stałe i ciągle aktualne, są zwornikiem pomiędzy misją przedsiębiorstwa, określającą jasno sens jego istnienia, a wizją tego, czym firma chce być. Dobrze sformułowana misja i odpowiedni zestaw wartości są tak konkretne, że odkrywają przed nami sens istnienia firmy i zasady jej działania. Misja jest precyzyjnym oświadczeniem o wytyczonym celu, a wartości opisują zachowania, które pomogą go osiągnąć. Misja i wartości zasadnicze to najbardziej trwałe elementy architektury przedsiębiorstwa. Wizja przedsiębiorstwa zmienia się na skutek zagrożenia lub wyjątkowej szansy rozwoju; bywa nawet, że całkowicie i nieoczekiwanie. Pociąga za sobą reorientację strategii, która zwykle ewoluuje również pod wpływem megatrendów rozwoju społeczno-gospodarczego, przełomowych innowacji biznesowych, a także okazji rynkowych kreowanych na przykład przez zmiany regulacji.

#### Zasadnicze wartości w ciągle zmieniającym się świecie



Źródło: Opracowanie własne.

Realizacja misji, wizji i strategii działania przedsiębiorstwa wymaga od pracowników wyzwolenia pełnego potencjału umiejętności, entuzjazmu, energii, a niejednokrotnie poświęcenia. Nie jest to możliwe do osiągnięcia przy użyciu tradycyjnych metod zarządzania przez instrukcje i przez wyznaczanie celów.

Wspólnie wyznawane wartości mają ogromny wpływ na zachowania pracownicze i jakość zarządzania:

- zwiększają lojalność, integrują pracowników z organizacją;
- jednoczą wokół misji i celów;
- promują etyczne zachowania;
- wyzwalają zaangażowanie i chęć podejmowania ciężkiej pracy;
- rozwijają współpracę i życzliwość;
- redukują poziom stresów i napięć w pracy;
- pobudzają dążenie do edukacji i samokształcenia;
- przyciągają utalentowanych pracowników.

Podstawą koncepcji zarządzania przez instrukcje i zarządzania przez cele jest przekonanie, że to głównie strach i chciwość napędzają ludzi do działania. Dziś wiemy, że tak nie jest, i decydującego znaczenia nabierają wartości w znaczeniu opisanym wyżej. Ludzie nie chcą odkładać na jakąś odległą przyszłość marzeń o pracy wykonywanej z pasją w atmosferze zrozumienia i życzliwości. Przyszedł czas na zmianę metod zarządzania na takie, które będą zgodne z oczekiwaniami akcjonariuszy, pracowników i pomogą lepiej realizować strategiczne cele przedsiębiorstwa.

Zarządzanie według wartości eliminuje słabości praktykowanych powszechnie sposobów zarządzania, gdzie zysk jest najważniejszym, a często jedynym kryterium oceny efektów działania. Wartości konsekwentnie praktykowane w przedsiębiorstwie mają zasadniczy wpływ na kulturę organizacji, dając jej trwałą przewagę konkurencyjną. O sukcesie we współczesnym biznesie decyduje kapitał ludzki, a zarządzanie według wartości pozwala w pełni wykorzystać potencjał pracowników. W czasach gdy trwa ciągła wojna o talenty, wartości przedsiębiorstwa stanowią najlepszy powód odrzucenia konkurencyjnych ofert pracy, czasem nawet korzystniejszych pod względem finansowym.