

**Ewa Gluszek, Łukasz Wawrzynek**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## KSZTAŁTOWANIE WARTOŚCI I CELÓW W ORGANIZACJACH

---

**Streszczenie:** System zarządzania przedsiębiorstwem to całość: wartości i celów, regulacji i struktur, metod i praktyk zarządzania oraz wynikających z mechanizmów regulacyjnych relacji między nimi, który warunkuje sposób realizacji procesu zarządzania. Kierownictwo organizacji z jednej strony musi w procesie zarządzania stosować się do celów, wartości, hierarchii, reguł oraz metod działania przyjętych w danej organizacji, z drugiej strony może jednak, na podstawie swoich doświadczeń i wiedzy, samo wpływać i kształtować powyższe elementy tak, aby podnosić sprawność procesu zarządzania, a co za tym idzie – efektywność organizacji. Kluczowe znaczenie w kształtowaniu systemu zarządzania przedsiębiorstwem ma trafne zdiagnozowanie podstawowych czynników wyznaczających jego optymalny kształt. Czynniki te można ująć w postaci modelu strategicznego dopasowania systemu zarządzania, który obejmuje trzy fazy, a mianowicie ocenę poziomu presji determinant kształtujących system zarządzania, identyfikację i analizę stopnia spójności cech organizacji i systemu zarządzania oraz ocenę pożądanego poziomu zaawansowania elementów systemu zarządzania. Artykuł koncentruje się na dwóch pierwszych fazach strategicznego dopasowania w odniesieniu do jednego z elementów systemu zarządzania, tj. wartości i celów.

**Słowa kluczowe:** system zarządzania, wartości, cele.

### 1. Wstęp

Przedsiębiorstwo jest podmiotem gospodarczym funkcjonującym jednocześnie w trzech sferach: ekonomicznej, technicznej i społecznej. Współczesna koncepcja przedsiębiorstwa opiera się na teorii systemów i traktuje je jako dynamiczny, otwarty system społeczno-techniczny, na który składają się ludzie, cele i zadania (tworzące razem podsystem społeczny), struktura organizacyjna oraz wyposażenie i techniki (składające się na podsystem techniczny). Spojrzenie systemowe pozwala też na rozróżnianie w organizacji podsystemu sterującego, czyli podsystemu zarządzania, oraz podsystemu wykonawczego [Trzcieniecki 1979].

Przez system zarządzania należy rozumieć całość: wartości i celów, regulacji i struktur, metod i praktyk zarządzania oraz wynikających z mechanizmów regulacyjnych relacji między nimi, który to całość warunkuje sposób realizacji procesu zarządzania. Proces zarządzania rozumiany jest w tym kontekście jako

ciągły i zorganizowany zespół wszelkich działań informacyjno-decyzyjnych i koordynacyjnych służących osiągnięciu celów organizacji [Skalik, Bełz 2007]. Wartości i cele wynikają z podstawowych założeń oraz aspiracji twórców i właścicieli danej organizacji, a także – w pewnym stopniu – jej interesariuszy. Wartościami organizacji są te cechy o charakterze ekonomicznym, społecznym bądź też użytecznym, które wyróżniają ją w otoczeniu. Regulacje i struktury, jako druga składowa systemu zarządzania, są zbiorem zasad funkcjonowania organizacji, które określają hierarchię, umiejscowienie uprawnień do podejmowania decyzji, polityki, zakresy obowiązków, instrukcje, więzi organizacyjne, stopień standaryzacji i formalizacji oraz procesy i procedury. Trzecim filarem systemu zarządzania są metody i praktyki zarządzania, będące potwierdzeniem uświadomionego *know-how* w zakresie podejścia i sposobów realizacji funkcji planowania, organizowania, motywowania i kontroli. Przez praktykę zarządzania rozumie się przy tym stosowany w działalności kierowniczej sposób realizacji funkcji zarządzania.

Wiele koncepcji uwypukla celowościowy charakter przedsiębiorstwa, widząc w nim centrum celowo ukierunkowanych działań, interesów i kontraktów, odpowiedzialne za osiągnięcie przyjętych celów wobec siebie oraz wszystkich grup ze swojego otoczenia [Ansoff 1985, s. 15]. Zakłada on, że proces zarządzania organizacją będzie prowadzony w sposób spójny, sprawny i efektywny. Kierownictwo organizacji jako podmiot nie jest elementem systemu zarządzania, ale musi w procesie zarządzania stosować się do celów, wartości, hierarchii, reguł oraz metod działania przyjętych w danej organizacji. Z drugiej strony może jednak, na podstawie zdobywanych doświadczeń i wiedzy, samo wpływać i kształtować powyższe elementy tak, aby podnosić sprawność procesu zarządzania, a co za tym idzie – efektywność organizacji.

Kluczowe znaczenie w kształtowaniu systemu zarządzania przedsiębiorstwem ma trafne zdiagnozowanie podstawowych czynników wyznaczających jego optymalny kształt. W tym celu można posłużyć się propozycją modelu strategicznego dopasowania systemu zarządzania przedstawioną w artykule J. Skalika i G. Bełza *Kształtowanie systemu zarządzania przedsiębiorstwem* zamieszczonym w niniejszym tomie. Zaproponowany model składa się z trzech faz, a mianowicie oceny poziomu presji determinant kształtujących system zarządzania, identyfikacji i analizy stopnia spójności cech organizacji i systemu zarządzania oraz oceny pożądanego poziomu zaawansowania elementów systemu zarządzania. Determinantami wpływającymi na system zarządzania przedsiębiorstwa są: dynamika oraz poziom konkurencyjności rynków i produktów, wielkość przedsiębiorstwa, oczekiwania i władza kluczowych interesariuszy, potencjał członków organizacji, zaawansowanie i powszechność kluczowych technologii oraz uwarunkowania kulturowe organizacji i jej środowiska [Bełz 2011].

Artykuł koncentruje się na dwóch pierwszych fazach strategicznego dopasowania w odniesieniu do jednego z elementów systemu zarządzania, tj. wartości i celów.

## 2. Identyfikowanie i upowszechnianie wartości w organizacjach

Wartości konstytuują ideologię grupy, jej sposób myślenia i działania. Opisują stany pożądane, są zbiorowymi preferencjami narzucanymi grupie wyrażanymi w społecznie uznawanych zasadach, normach i standardach. Stanowią one kryterium dokonywania codziennych wyborów, definiują sukces, integrują grupę oraz budują jej poczucie tożsamości (zob.: [Sikorski 2002, s. 9; Hofstede 2000, s. 44; Hatch 2002, s. 217]). Inaczej mówiąc, wartości to stany rzeczy i sytuacje, które ludzie cenią i starają się osiągnąć, stanowiące rdzeń całej sfery stosunków międzyludzkich składających się na szersze zjawisko kultury organizacyjnej.

Wartości obowiązujące w organizacji wywierają duży wpływ na sposób jej funkcjonowania – sposób wykonywania pracy, odnoszenie się do współpracowników i do klientów, postrzeganie szans i zagrożeń itd. Świadomość istniejącego systemu wartości jest podstawą właściwego kształtowania systemu zarządzania organizacją, w taki sposób, aby stały się one szansą, a nie przeszkodą w odnoszeniu sukcesów rynkowych. Wstępem do tego procesu powinno być rozpoznanie w tym względzie obecnej sytuacji przedsiębiorstwa, czyli identyfikacja tego, jakie wartości rzeczywiście w nim funkcjonują – podstawowe, aspiracyjne, obowiązkowe i ewentualnie samoistne oraz w innym przekroju: biznesowe, rozwojowe, społeczne i transcendentale.

Rozróżnienie wartości na podstawowe, aspiracyjne i obowiązkowe jest zasadne z punktu widzenia lepszego rozumienia funkcji, jaką pełnią, oraz zapobiega nieporozumieniom powstającym w procesie ich świadomego, planowego kształtowania i upowszechniania [Lencioni 2004, s. 122]. Wartości podstawowe to głęboko zakorzenione zasady będące drogowskazem dla działań przedsiębiorstwa i stanowiące fundament jego kultury organizacyjnej. J. Collins i J. Porras nazywają je wartościami nadrzędnymi, „pierwotnymi” i definiują jako trwałe zasady działania organizacji, od których nie wolno odstępować dla wygody czy krótkoterminowych korzyści [Collins, Porras 2003, s. 66]. Są to więc wartości niezmiennie, niezależne od zmieniających się trendów i sytuacji rynkowej, autentyczne, których źródłem są często założyciele firmy i które są zdolne do motywowania ludzi na wszystkich szczeblach zarządzania. Wartości aspiracyjne to wartości pożądane w danej organizacji z punktu widzenia dalszego rozwoju (strategii, wymogów otoczenia), ale aktualnie nieobecne. Kierownictwo przedsiębiorstwa musi je dopiero wypromować, upowszechnić i sprawić, by pracownicy z czasem je zaakceptowali i zinternalizowali. Wartości obowiązkowe z kolei odzwierciedlają pewne minimalne standardy etyczne lub efektywnościowe wymagane od pracowników i określane są jako *permission to play*. Są one typowe dla firm danej branży, nie mogą zatem stanowić o wyjątkowości firmy, ale są niezwykle ważne, gdyż legitymizują organizację w oczach interesariuszy – bez ich przestrzegania firma nie ma racji bytu, nie może prowadzić swojej działalności. Wartości samoistne pojawiają się w organizacji samodzielnie, bez udziału kadry kierowniczej i reprezentują interesy lub cechy osobowe pracowników firmy. Mogą

one pełnić funkcję pozytywną, jeśli są zbieżne z wartościami podstawowymi, ale mogą również odgrywać rolę negatywną – jeśli je osłabiają lub podważają.

Każda organizacja wypracowuje sobie z czasem pewien kanon wartości będący pochodną jej historii, przekonań liderów czy specyfiki branży. Zwykle wartości te można pogrupować w cztery kategorie, a mianowicie wartości biznesowe, rozwojowe, społeczne i transcendentalne [Cardona, Rey 2009, s. 87]. Wartości biznesowe związane są z osiąganiem zysku i wynikami przedsiębiorstwa, np. profesjonalizm, skuteczność, konkurencyjność, jakość czy wydajność. Wartości rozwojowe są ukierunkowane na wprowadzanie zmian i doskonalenie firmy, np. innowacyjność, uczenie się, podejmowanie ryzyka. Wartości społeczne związane są z dobrymi relacjami międzyludzkimi i dotyczą m.in. komunikacji, pracy zespołowej, wzajemnego zaufania, szacunku. Wartości transcendentalne związane są natomiast z wkładem na rzecz innych interesariuszy (większym niż to konieczne z punktu widzenia relacji biznesowych), np. zadowolenie klientów, odpowiedzialność za środowisko naturalne, wspieranie społeczności lokalnej. Badania empiryczne potwierdzają, że „zdrowe” przedsiębiorstwa powinny posiadać wszystkie cztery kategorie wartości, które muszą się wzajemnie równoważyć i mieć podobne znaczenie [Cardona, Rey 2009, s. 88]. Jest to w pewnej mierze gwarancją zrównoważonego rozwoju organizacji i motywacyjnej funkcji wartości pełnionej w stosunku do pracowników. Zaniedbanie czy pominięcie którejsz z wymienionych kategorii oznacza w dłuższej perspektywie funkcjonowania nieuniknione problemy.

Wartości determinują sposób myślenia ludzi w przedsiębiorstwie, ale wyraz zewnętrzny zyskują przez sposoby ich zachowania oraz tego wszystkiego, co można określić mianem codziennej praktyki. Uważa się zwykle, że tak jak wzorce orientacji, czyli wierzenia wpływają na przyjmowany system wartości, tak też on z kolei przekłada się na normy, czyli niepisane reguły rządzące życiem społecznym organizacji, a dalej na zachowania pracowników [Sikorski 2002, s. 9].

Niektóre z wartości funkcjonujących w organizacjach są łatwo dostrzegalne i uchwytnie dla osoby z zewnątrz, ale żeby przekonać się o innych, trzeba w danej organizacji pracować i współuczestniczyć w jej życiu. Jeszcze inne – mimo iż obecne w powszechnej świadomości – pozostają w sferze czysto deklaratywnej lub funkcjonują głęboko ukryte lub wręcz nieuświadomione.

Identyfikacja systemu wartości organizacji jest częścią badania jej kultury organizacyjnej, wartości bowiem stanowią jeden z jej elementów. Zwykle identyfikacja systemu wartości firmy rozpoczyna się od użycia technik jakościowych, w pierwszej kolejności od dokładnej obserwacji tego, co łatwo uchwytnie i widoczne – sfery symboli kulturowych w postaci artefaktów fizycznych, językowych i behawioralnych, a potem dopiero badania percepcji elementów kultury przez pracowników, a więc tego, co niewidoczne [Masłyk-Musiał 2003, s. 121]. Wykorzystuje się przy tym takie techniki, jak analiza dokumentacji firmy, obchód, badania ankietowe, obserwacje (w tym obserwację uczestniczącą), wywiady indywidualne i grupowe, warsztaty, techniki metafor i wizualizacji, metody obrazowania itd. Metody ilościowe z kolei

pozwalają uwzględnić różne punkty widzenia i określić cechy kultury organizacyjnej poprzez zastosowanie skal lub wskaźników. Do najbardziej popularnych tego typu narzędzi należą Model Wartości Konkurencyjnych Camerona i Quinna oraz Multi Focus Model Hofstedeego i zespołu.

Ze względu na to, że wartości kształtowane są w wyniku codziennych doświadczeń firmy w rozwiązywaniu problemów wewnętrznej integracji i zewnętrznej adaptacji, w procesie ich identyfikacji pomocne mogą być odpowiedzi dotyczące trzech kwestii [Sathe 1999, s. 566]. Po pierwsze, skąd wywodzą się założyciele i liderzy organizacji, gdyż to oni w dużej mierze kształtują wzorzec wartości obowiązujący w danej firmie. Druga kwestia dotyczy tego, jakie doświadczenia wyniosła organizacja z kryzysów i innych ważnych wydarzeń w swojej historii. Szczególnie istotny jest tutaj etap narodzin i najwcześniejszych lat funkcjonowania firmy, w którym kształtowane są pierwsze normy i zasady postępowania, krystalizują się pierwsze przekonania o najlepszych sposobach reagowania na różne sytuacje i weryfikują się pierwsze doświadczenia rynkowe. Po trzecie wreszcie wskazówką pozwalającą odkryć wartości organizacji jest kwestia dotycząca tego, kto i dlaczego uznawany jest w niej za outsidera, osobę w wyraźny sposób wyłamującą się z obowiązującego w przedsiębiorstwie kanonu reguł i norm. Ludzie tacy wyznaczają niejako granice kultury, które często pozostają ukryte i nieostre do momentu, aż ktoś je świadomie lub bezwiednie narusza.

Bez wątpienia kluczowym obszarem odpowiedzialności liderów jest upowszechnianie i utrwalanie obowiązujących w przedsiębiorstwie wartości (podstawowych i aspiracyjnych). Proces wdrażania nowych wartości zdecydowanie wymaga udziału i zaangażowania najwyższego kierownictwa, na które spada główny ciężar jego realizacji. Tylko zdecydowane, konsekwentne sygnały dotyczące nowych zasad i przykład idący z samej góry hierarchii są w stanie nadać tym działaniom niezbędną wiarygodność, legitymizację i motywację. Proces upowszechniania wartości wymaga użycia bardzo dużej gamy środków komunikacji i perswazji, od różnych form komunikowania, przez osobisty przykład kierownictwa, edukację, język, wizję, wzorce osobowe aż do presji społecznej.

Komunikowanie pracownikom pożądaných wartości (aspiracyjnych) może mieć charakter oficjalny lub nieoficjalny oraz przybierać formy jawne bądź ukryte. Formy otwarte stawiają na komunikację wprost zachęcającą uczestników organizacji do przestrzegania określonych wartości w codziennej praktyce, odwołując się przy tym do argumentów racjonalnych (danych statystycznych, doświadczenia osobistego itp.) i emocjonalnych (rywalizacji, dumy z przynależności do firmy itp.). Przykładem tego typu form mogą być komunikaty, ogłoszenia, gazetki zakładowe, wszelkie spotkania, seminaria i dyskusje. Natomiast formy ukryte są bardziej wyrafinowane, stosują bowiem perswazję nie wprost, promując określone wartości w postaci różnego rodzaju ceremonii, rytuałów, opowieści i anegdot, wystroju czy wymaganego kodu ubioru pracowników. Niezmiernie istotną formą komunikowania ludziom pożądaných wartości jest przykład własny osób z najwyższego kierownictwa. Są

one bowiem uważnie obserwowane przez pracowników, ich zachowania wyznaczają zatem obowiązujące w przedsiębiorstwie standardy postępowania. Jest to najbardziej skuteczny – ze względu na wiarygodność – sposób promowania pożądanych wartości.

W procesie asymilowania określonych wartości warto też zwrócić uwagę na inne, mniej doceniane mechanizmy akulturacji, takie jak język, szkolenia, przekazywanie wizji, presję społeczną oraz wzorce osobowe [Brilman 2002, s. 78]. Język zaliczany tradycyjnie do sfery artefaktów kulturowych ma za zadanie przyjęte wartości podtrzymywać i utrwaląć. Do określonych słów przypisane są wyobrażenia, praktyki i zwyczaje, jeśli więc zachodzi potrzeba wprowadzenia do organizacji zupełnie nowych wartości, istotnie różnych od dotychczasowych, należy bezwzględnie zmienić język, jakim posługują się pracownicy (i odwrotnie – jeśli chcemy podkreślić ciągłość, żadnych zmian do firmowego języka wprowadzać nie należy). Nie mniej ważna wydaje się kwestia edukacji, która jest podstawowym procesem socjalizacyjnym. W kontekście promowania pożądanych wartości chodzi tu głównie o nabywanie pewnych niezbędnych umiejętności przestrzegania określonych wartości, ale również o wiedzę kładącą nacisk na konieczność zmian i wzbudzenie w ludziach przekonania o ich niezbędności dla dalszego rozwoju przedsiębiorstwa. Edukacja obejmuje wszelkiego typu szkolenia, warsztaty, seminaria, konferencje, treningi itp. Przekazywanie wizji przyszłości przez kierownictwo firmy jest odpowiedzią na oczekiwania załogi i zarazem znakomitą okazją do uzasadniania przychylności dla nowo wprowadzanych wartości. Zwykle kadra menedżerska odwołuje się przy tym do działań konkurentów i sytuacji polityczno-ekonomicznej. Wizję można traktować jako artykułowanie aspiracji oraz nadziei na wszechstronny rozwój, „wspólne przeznaczenie”, w którego realizacji określone wartości mają odgrywać fundamentalną rolę. Jeszcze innym skutecznym mechanizmem akulturacji są tzw. wzorce osobowe, będące symbolami danej kultury i uosabiające jej najważniejsze wartości. Organizacje kreują zwykle własnych bohaterów, którzy służą wszystkim za wzór określonych cnót i zachowań, np. w zakresie kreatywności, konsekwencji w dążeniu do celu czy znakomitej obsługi klienta. Często są to osoby najpełniej odzwierciedlające pożądane przez firmę wartości. Niebagatelną rolę odgrywa również presja społeczna, czyli oczekiwanie wyrażane przez grupę, że jednostka będzie zachowywać się zgodnie z przyjętymi normami. Po stronie jednostki konformizm ten wynika nie tylko z procesów socjalizacji, lecz przede wszystkim z chęci zaspokojenia potrzeby bezpieczeństwa i przynależności. W przypadku organizacji presja społeczna wyraża się w tzw. oczekiwaniach normatywnych wobec pracowników, formułowanych np. poprzez systemy oceny, wynagrodzeń, awansów czy kontroli zarządczej.

Wydaje się, że skuteczny proces zakorzeniania wartości podstawowych i aspiracyjnych w organizacji wymaga jak najpełniejszego korzystania z całej palety opisanych narzędzi, od komunikacji poprzez przykład własny, zmianę języka, edukacji i szkoleń, presję społeczną, przekazywanie wizji aż po dyskretne promowanie

bohaterów. Wzajemne wzmacnianie się efektów oddziaływania tych mechanizmów akulturacji daje wówczas nadzieję na sukces tej trudnej i ryzykownej operacji.

### **3. Odwzorowanie wartości w pozostałych elementach systemu zarządzania**

Proces utrwalania wartości wymaga przede wszystkim wbudowania ich we wszystkie elementy systemu zarządzania. Wartości podstawowe i obowiązkowe organizacji zawarte są w normatywnych oczekiwaniach wobec pracowników i mają wyraz we wszystkich elementach systemu zarządzania – celach, strukturze, regulacjach oraz metodach i praktykach zarządzania. Wartości aspiracyjne, jeśli mają rzeczywiście zaistnieć w przedsiębiorstwie, również muszą jak najszybciej zostać wbudowane we wszystkie wspomniane obszary.

Wartości są artykułowane przede wszystkim w misji firmy oraz jej celach strategicznych. Bardzo często przedsiębiorstwa odwołują się w misji do swoich wartości podstawowych wprost, wymieniając zasady, jakimi kierują się w codziennej praktyce. Zwykle pojawia się tam krótsza lub dłuższa lista takich wartości, jak współpraca, wysoka jakość, innowacyjność, rozwój pracowników, uczciwość i rzetelność, profesjonalizm itd. W wielu przypadkach definiują się w ten sposób firmy, które nie mogą się pochwalić szczególnymi cechami swoich produktów lub nowoczesnością stosowanej technologii, ale coraz częściej powodem korzystania z takiego sposobu samookreślenia jest okazja do pokazania światu swojej wyjątkowości i wyraźnego odróżnienia się od konkurentów. Wówczas jednak pamiętać trzeba o zasadzie autentyczności deklarowanych wartości i wystrzeganiu się pokusy tworzenia listy laurkowych, ładnie wyglądających „pobożnych życzeń”.

W naturalny sposób wyznawane w firmie wartości pojawiają się w formułowanych celach strategicznych, dotyczących sposobu konkurowania na rynku oraz dalszej ścieżki rozwoju, gdyż preferowane przez kierownictwo firmy wartości rzutują na sposób postrzegania pojawiających się w otoczeniu szans i zagrożeń, interpretowania sygnałów rynkowych, definiowania sukcesu oraz priorytetów działalności przedsiębiorstwa. Z jednej strony wpływają więc na rodzaj preferowanych przez firmę strategii konkurencyjnych, z drugiej determinują skuteczność ich realizowania – w przypadku jednych strategii będą motorem napędowym, a w przypadku innych hamulcem i przeszkodą. Stąd wniosek, że strategie konkurowania i strategie rozwojowe powinny być dopasowane do wartości, a szerzej – do kultury organizacji, która może okazać się dużym atutem, zwiększającym szanse jej powodzenia [Hofstede 2000, s. 292]. Dla przykładu takie wartości, jak wysoka jakość czy innowacyjność będą sprzyjać realizacji strategii wyróżniania, takie zaś jak egalitaryzm czy unikanie ryzyka skłaniają raczej do przyjmowania strategii kosztowej. Podobnie skłonność do ryzyka będzie odzwierciedlana np. w strategii rozwojowej – niska tolerancja ryzyka zdecyduje prawdopodobnie o przyjęciu przez firmę ostrożnej strategii poprzez

rozwój wewnętrzny, wysoka zaś będzie sprzyjać agresywnej strategii rozwoju zewnętrznego przez fuzje i przejęcia.

Wartości zostają wcielone również w struktury i regulacje oraz metody i praktyki zarządzania. Wystarczy uświadomić sobie, jakie konsekwencje dla całego systemu zarządzania przedsiębiorstwem ma choćby taka wartość, jak zaufanie – do pracowników i do klientów. W przypadku rozwiązań strukturalnych skłania zdecydowanie do przyjmowania płaskich struktur, w zakresie regulacji i praktyk zarządzania sprzyja redukcji systemu kontroli do niezbędnego minimum na rzecz zwiększania odpowiedzialności osobistej lub zespołowej, wprowadzaniu elastycznego czasu pracy (o ile pozwala na to charakter działalności), minimalizowaniu biurokracji, upraszczaniu procedur itd. Potwierdzeniem wpływu wartości na struktury i regulacje są też wyniki badań G. Hofstede nad kulturami narodowymi. Partnerskie relacje między przełożonymi i podwładnymi w społeczeństwach o małym dystansie władzy wyrażają się np. bardziej płaskimi strukturami, ograniczaniem ilości komórek kontrolujących oraz większą decentralizacją [Hofstede 2000, s. 76]. Z kolei kultury o silnym unikaniu niepewności preferują bardzo duży stopień standaryzacji i formalizacji, który ma zabezpieczać wszystkich przed nieprzewidywalnością zachowań i zmniejszać rolę przypadku [Hofstede 2000, s. 190].

Utrwalenie wartości wymaga wbudowania ich we wszelkie procesy organizacyjne, w których biorą udział ludzie – począwszy od selekcji i rekrutacji, doskonalenia zawodowego, procedur wykonywanej pracy, systemów komunikowania, motywowania, kontroli i oceny, aż po zasady awansowania i zwalniania. Należy zatem zwrócić uwagę, aby pracownik od momentu zatrudnienia się w firmie, w swojej codziennej pracy wyraźnie odczuwał, jakie wartości są w niej cenione i czego się w związku z tym od niego oczekuje. Wszelkie wskaźniki, mierniki, cele i zadania pozwalają na precyzyjne przekazywanie i ukierunkowywanie oczekiwań normatywnych formułowanych przez organizacje wobec pracownika. Szczególną uwagę należy poświęcić systemowi oceny, awansowania i nagradzania – to one bowiem są z punktu widzenia zatrudnionych najważniejsze i w nich właśnie bardzo wyraźnie powinny „odbijać” się wartości nadrzędne firmy. Niezmiernie istotny wydaje się również system kontroli zarządczej, który uważany jest przede wszystkim za odzwierciedlenie systemu wartości, a dopiero później za system wskaźników i liczb [Brilman 2002, s. 76]. Wartości żyją w organizacji wówczas, gdy stają się podstawą podejmowanych decyzji i działań oraz filtrem oceny zjawisk i wydarzeń.

#### **4. Kształtowanie i dopasowywanie wartości do pozostałych elementów systemu zarządzania**

Szczególne znaczenie w kształtowaniu wartości nadrzędnych i aspiracyjnych mają założyciele, a w dalszych fazach życia organizacji jej liderzy. Wartości i przekonania wnoszone są przez pracowników organizacji w momencie ich przystąpienia do niej,



ale to liderzy są pierwotnym źródłem kultury organizacji (Schein, 1983, cyt. za: [Robbins 1998, s. 410]). Według E. Scheina kultura organizacyjna, a zatem również proces kształtowania wartości podlegają podobnym fazom rozwoju jak przedsiębiorstwo czy produkt – są etapy formowania, rozwijania, funkcjonowania oraz dojrzałości (Schein, 1983, cyt. za: [Sikorski 2002, s. 34]). To właśnie w pierwszej fazie rozwoju, gdy grupa poszukuje swojej tożsamości i dopiero rozpoczyna proces tworzenia kryteriów przynależności, zaczynają się krystalizować podstawowe przekonania i preferencje. Środowisko, z jakiego wywodzą się założyciele organizacji, a więc cechy kultury narodowej, regionalnej czy religijnej, pod wpływem której pozostawali, oraz cechy osobowościowe ich charakterów będą miały decydujący wpływ na przyjmowane wartości i zasady postępowania, będące fundamentem przyszłej kultury organizacyjnej. Wiele znanych współczesnych przedsiębiorstw, których historia sięga kilku, a nawet kilkunastu dziesięcioleci, nosi do dzisiaj niezatarte piętno osobowości swoich założycieli, żeby wspomnieć choćby Billa Packarda, Sama Waltona, Walta Disneya czy Toma Watsona. Ogromny wpływ, jaki założyciele firmy wywierają w początkowej fazie rozwoju organizacji na jej system wartości, wynika też z tego, że mają oni (na ogół, choć nie zawsze) pewną wizję tego, jaka ta organizacja powinna być i jak realizować jej misję. Nie ograniczają ich wcześniejsze zwyczajowe sposoby postępowania, ani dotychczasowe ideologie, a niewielkie z reguły rozmiary organizacji ułatwiają narzucenie tej wizji i stojących za nią wartości pozostałym jej członkom [Robbins 1998, s. 410].

Można zaryzykować twierdzenie, że proces kształtowania wartości w organizacji jest częściowo zdeterminowany przez cechy kultury narodowej, pod wpływem której pozostają założyciele organizacji (i z których z reguły nie zdają sobie do końca sprawy), częściowo wynika z ich cech osobowościowych, częściowo zaś jest rezultatem procesów uczenia się, a więc świadomego i planowego procesu ich definiowania i upowszechniania w taki sposób, aby były zgodne z wymogami rynku, technologii, potencjału pracowników, oczekiwaniami interesariuszy itd. Jednocześnie wartości są jednym z elementów systemu zarządzania, a z definicji systemu wynika, że zachodzą między nimi interakcje (sprzężenie zwrotne) – wartości wpływają (pośrednio lub bezpośrednio) na regulacje i struktury oraz metody i praktyki zarządzania, a także tamte elementy determinują w jakimś stopniu podsystem wartości. Właściwe zaprojektowanie sfery wartości organizacyjnych, która stanie się motorem napędowym całego systemu zarządzania, wymaga od naczelnego kierownictwa firmy przeanalizowania stopnia dopasowania systemu wartości do determinant zewnętrznych, tj. dynamiki i fazy życia rynku, oczekiwań interesariuszy oraz uwarunkowań kultury narodowej, wewnętrznych, tj. wielkości firmy, technologii oraz potencjału członków organizacji, a następnie zbadania spójności i dopasowania wartości organizacyjnych do pozostałych elementów systemu zarządzania, a więc celów i strategii, struktury i regulacji oraz metod i praktyk zarządzania. Proces analizy wymaga zatem kilku etapów, które można streścić następująco.

1. Zdefiniowanie wartości podstawowych, aspiracyjnych i obowiązkowych (pamiętając o ich różnej roli i znaczeniu).

2. Analiza wartości organizacyjnych pod kątem dopasowania ich do wymogów, jakie niosą kluczowe determinanty: rodzaj i faza cyklu życia branży, wielkość organizacji, oczekiwania interesariuszy, potencjał pracowników, kluczowe technologie oraz uwarunkowania kulturowe. Być może niektóre z wartości okażą się nieadekwatne do wyzwań, jakie stawiają otoczenie lub cechy organizacji, a zatem należałoby je usunąć z kodeksu firmy, natomiast ewidentnie brakuje innych, np. tych wymaganych przez branżę (*licence to operate*).

3. Sprawdzenie dopasowania wartości do pozostałych elementów systemu zarządzania, tj.:

- a) celów strategicznych i taktycznych firmy oraz jej strategii konkurencyjnej,
- b) regulacji i struktur określających funkcjonowanie firmy,
- c) metod i praktyk zarządzania stosowanych w firmie.

4. Sprawdzenie, czy wartości organizacyjne są widoczne w wymienionych trzech elementach systemu zarządzania, tj.:

- a) czy wartości są odzwierciedlone w misji i celach organizacji,
- b) czy rozwiązania strukturalne i obowiązujące regulacje np. dotyczące gospodarowania kadrami eksponują wartości organizacji (czy np. akceptacja wartości podstawowych firmy jest jednym z kryteriów rekrutacji; czy przestrzeganie tych wartości jest elementem oceny pracownika, jego premiowania i awansu),
- c) czy metody i praktyki zarządzania stosowane przez kierownictwo uświadamiają pracownikom zasady, jakimi powinni się kierować w swojej pracy?

5. Ustalenie, czy wśród wartości podstawowych i aspiracyjnych są obecne wszystkie cztery kategorie wartości, tj. rozwojowe, biznesowe, społeczne oraz transcendentalne.

6. Uzupełnienie kodeksu wartości firmy o ewentualnie brakujące kategorie i przeanalizowanie konsekwencji usunięcia z niego tych, które są sprzeczne z wymogami określanymi przez determinanty.

7. W przypadku gdy obowiązujące w organizacji wartości są niespójne z pozostałymi elementami systemu zarządzania rozważenie możliwości dostosowania celów, struktur i metod do systemu wartości, określenie zakresu niezbędnych zmian.

8. Upowszechnienie nowo wprowadzonych wartości w organizacji za pomocą wszelkich dostępnych narzędzi akulturacji oraz wbudowanie ich w pozostałe elementy systemu zarządzania.

Podsumowanie kryteriów dopasowania wartości w trzech obszarach dopasowania (wymogów formalno-metodycznych, determinant i pozostałych elementów systemu zarządzania) oraz zaleceń i możliwych działań korygujących zawierają tab. 1-3.

**Tabela 1.** Kryteria dopasowania oraz zalecenia i możliwe działania korygujące w obszarze formalno-metodycznym

Kryterium dopasowania	Zakres	Zalecenia/możliwe działania korygujące
Wartości podstawowe	Czy jest zdefiniowany katalog wartości podstawowych?	Jeżeli nie, to przeanalizować historię firmy, poglądy i cechy założycieli i liderów oraz cechy kultury narodowej. Umacniać wartości przy użyciu wszystkich mechanizmów akulturacji.
Wartości aspiracyjne	Czy są zdefiniowane wartości niezbędne firmie do dalszego rozwoju?	Jeżeli nie, to przeanalizować strategię rozwoju firmy, określić wartości wspierające rozwój. Upowszechniać i zakorzeniać je w kulturze firmy przy użyciu mechanizmów akulturacji.
Wartości obowiązkowe	Czy są rozpoznane wartości legitymizujące działalność firmy?	Jeżeli nie, to przeanalizować specyfikę branży, w której działa firma, i określić wartości, bez których nie byłoby możliwe funkcjonowanie ( <i>licence to operate</i> ). Utrwalać je w kulturze firmy.
Wartości samoistne	Czy funkcjonują w firmie wartości promowane przez samych pracowników?	Jeżeli nie, to nie podejmować żadnych działań. Jeśli tak, to sprawdzić, czy są zgodne z wartościami podstawowymi, aspiracyjnymi i obowiązkowymi. W przypadku niezgodności zwalczać i piętnować niepożądane wartości.
Wartości rozwojowe Wartości biznesowe Wartości społeczne Wartości transcendentne	Czy w zestawie wartości firmy istnieje równowaga między tymi kategoriami wartości?	Jeśli nie, to zdefiniować jedną-dwie wartości w brakujących kategoriach. Upowszechniać i utrwalać je w procesach akulturacji.

Źródło: opracowanie własne.

**Tabela 2.** Kryteria dopasowania oraz zalecenia i możliwe działania korygujące w obszarze determinant kształtujących wartości

Kryterium dopasowania	Zakres	Zalecenia/możliwe działania korygujące
1	2	3
Dynamika i konkurencyjność rynku	Czy rozpoznano wartości narzucone przez rodzaj branży?	Jeżeli nie, przeanalizować specyfikę branży, w której działa firma, określić wartości, bez których nie byłoby możliwe funkcjonowanie ( <i>licence to operate</i> ). Utrwalać je w kulturze firmy.
	Czy wartości firmy są dopasowane do fazy cyklu życia branży?	Jeżeli są wątpliwości, określić fazę cyklu życia branży i przeanalizować, czy wartości firmy uwzględniają tę determinantę.
Wielkość organizacji	Czy występuje dyferencjacja wartości organizacyjnych?	Jeżeli organizacja jest duża, należy liczyć się z funkcjonowaniem wielu subkultur promujących odmienne wartości. Konieczność monitorowania ich zgodności z wartościami podstawowymi i aspiracyjnymi.
	Czy wartości podstawowe i aspiracyjne są wystarczająco wyraźnie artykułowane i utrwalane?	Jeżeli organizacja jest duża, to należy intensywnie promować i utrwalać wartości organizacyjne przy użyciu wszystkich mechanizmów akulturacji. Przekaz dotyczący rdzenia kultury firmy musi być jasny, a egzekwowanie przestrzegania wartości bezwzględne.
Oczekiwania interesariuszy	Czy zestaw wartości firmy uwzględnia oczekiwania i potrzeby głównych interesariuszy?	Jeżeli są wątpliwości, sprawdzić, czy w kanonie wartości znalazły się wartości społeczne i transcendentne. Jeśli nie – wprowadzić jedną-dwie wartości cenione przez pracowników, społeczeństwo itd. i upowszechniać w firmie.

1	2	3
Potencjał członków organizacji	Czy treść wartości jest dostosowana do poziomu potencjału pracowników?	Jeżeli wysoki potencjał – można swobodnie kształtować katalog wartości aspiracyjnych. Duży nacisk również na wartości społeczne i transcendentalne. Mały potencjał – dużo mniejsza swoboda kształtowania wartości, należy dostosować je do poziomu kompetencji i ambicji ludzi.
	Czy narzędzia akulturacji są dostosowane do potencjału pracowników?	Jeżeli wysoki potencjał – należy korzystać głównie z komunikacji ukrytej, edukacji i przekazywania wizji. Jeżeli niski potencjał – korzystać ze wszystkich mechanizmów akulturacji oraz polityki personalnej.
	Czy możliwa jest głęboka zmiana systemu wartości w wyniku procesów uczenia się?	Jeżeli wysoki potencjał – zachodzenie jedno- i dwupłaszczyznowych procesów uczenia się i możliwość radykalnej weryfikacji systemu wartości. Jeżeli niski potencjał – pojedyncza pętla uczenia się, możliwa zmiana sposobów działania bez naruszania dotychczasowych wartości i norm; niewielkie, ewolucyjne zmiany w systemie wartości.
Nowoczesne technologie	Czy technologia IT jest w pełni wykorzystywana do propagowania i umacniania wartości?	Jeśli są wątpliwości, sprawdzić, czy przekaz dotyczący wartości organizacyjnych docierający do pracowników poprzez różne kanały informacyjne jest spójny i klarowny. Sprawdzić, czy IT jest dobrze wykorzystywane do edukowania pracowników w zakresie wartości firmy.
Uwarunkowania kulturowe	Czy wartości organizacyjne są zgodne z cechami kultury narodowej, religijnej, zawodowej?	Jeśli nie – proces ich upowszechniania i zakorzeniania w firmie będzie wymagał znacznie większych nakładów i dłuższego czasu, może okazać się bardzo trudny.

Źródło: opracowanie własne.

**Tabela 3.** Kryteria dopasowania oraz zalecenia i możliwe działania korygujące w obszarze dopasowania do pozostałych elementów systemu zarządzania

Kryterium dopasowania	Zakres	Zalecenia/możliwe działania korygujące
Cele organizacji	Czy wartości podstawowe i aspiracyjne są dopasowane do celów i strategii firmy?	Jeśli wartości uniemożliwiają (a przynajmniej nie ułatwiają) osiągnięcie założonych celów, należy zmodyfikować cele i strategię lub w przypadku radykalnych zmian celów i strategii rozważyć zmianę niektórych wartości.
Regulacje i struktury	Czy wartości są dopasowane do regulacji i struktur?	Jeśli wartości nie sprzyjają sposobowi organizacji pracy, podziałowi władzy i obowiązków, zakresowi standaryzacji i formalizacji, należy dostosować regulacje i struktury.
Metody i praktyki zarządzania	Czy wartości są dopasowane do stosowanych metod i praktyk?	Jeśli wartości organizacyjne nie ułatwiają korzystania z określonych metod zarządzania lub utrudniają pewne przyjęte praktyki, należy dążyć do zmiany praktyk i metod.

Źródło: opracowanie własne.

Tabele 1-3 zawierają przegląd zagadnień związanych z dostosowywaniem kanonu wartości organizacyjnych do wymogów stawianych przez determinanty (wewnętrzne i zewnętrzne), spójność całego systemu zarządzania oraz zalecenia formalne. Konsekwencją zastosowania takiego testu sprawdzającego stopień dopasowania

wartości może być konieczność wprowadzenia zmian. Zakładając, że determinanty (nawet te o charakterze wewnętrznym) są stałe i nie podlegają sterowaniu, zmiany mogą dotyczyć albo samej wartości, albo pozostałych elementów systemu zarządzania.

Spośród czterech rodzajów wartości występujących w organizacjach zmianie podlegać mogą w zasadzie trzy z nich, a mianowicie aspiracyjne, obowiązkowe lub samoistne. Wartości podstawowe powinny bowiem z definicji pozostawać trwale i niezmiennie. Zmiany polegają na usuwaniu wartości dotychczas obowiązujących, modyfikacji tych wartości lub wprowadzaniu zupełnie nowych. Źródłem tych zmian mogą być:

- strategia i plany rozwoju firmy (wartości aspiracyjne),
- charakter działalności firmy wynikający ze specyfiki branży (wartości obowiązkowe),
- potrzeby i oczekiwania pracowników (wartości samoistne).

Wartości te muszą być również dostosowane do wymagań stawianych przez determinanty, które należy traktować jako zmienną niezależną, gdyż nawet w przypadku determinant wewnętrznych przedsiębiorstwo nie ma na nie wpływu w krótkim czasie. Źródłem zmian mogą być w tym przypadku:

- specyfika branży i faza jej cyklu życia,
- różnorodność kulturowa związana z wielkością organizacji,
- oczekiwania i potrzeby interesariuszy organizacji,
- potencjał członków organizacji,
- cechy kultury narodowej.

Trzecim poziomem dopasowania jest zgodność z pozostałymi elementami systemu zarządzania. W tym wypadku zasadne wydaje się przyjęcie założenia, że to wartości są zmienną niezależną, gdyż proces ich ewentualnej zmiany jest dużo dłuższy, trudniejszy i obciążony nieporównanie większym ryzykiem aniżeli zmiana struktur, regulacji, metod czy praktyk zarządzania. Zatem w razie stwierdzenia braku dopasowania wartości do pozostałych elementów systemu zarządzania należy zmieniać lub modyfikować raczej cele, struktury lub metody, a nie wartości.

## 5. Kształtowanie celów organizacji

Każde działanie, aby było efektywne, powinno być celowe, tak samo celowe powinny być działania podejmowane w organizacji, która jest powoływana po to, by działać efektywnie. Prawidłowe funkcjonowanie przedsiębiorstwa nie jest możliwe bez wytyczania realnych celów [Bartosiewicz 2008, s. 49]. Cel bowiem wyznacza kierunek działań. Doskonałe metody, wysokie umiejętności zarządcze menedżerów czy najlepsze nawet struktury i regulacje nie zapewnią sukcesu działania organizacji, która nie będzie miała zdefiniowanych celów, gdyż jednoznaczność postrzegania sukcesu z określonymi celami nie nasuwa wątpliwości. Aby móc w ogóle myśleć o pojęciu sukcesu, należy mieć cele, które chcemy osiągać. Dla organizacji celem

jest założony rezultat dążeń, punkt dojścia, do którego osiągnięcia podąża, lub przyszły stan rzeczy, który przedsiębiorstwo chciałoby osiągnąć [Sudoł 1999, s. 61]. Samo definiowanie celów nie stanowi jednak odizolowanej aktywności organizacji, lecz jest elementem większego pomysłu na działanie przedsiębiorstwa i jest narzędziem wpływającym na skuteczność działania. Celowość i skuteczność są aksjomatem funkcjonowania współczesnych organizacji gospodarczych. Powiązanie celu i sensu istnienia organizacji związane jest z procesem planowania i podejmowania decyzji, który jest katalizatorem pobudzania aktywności firmy. Cele z jednej strony są wynikiem koncepcji, jaka zrodziła się w głowach założycieli firmy, ale jednocześnie są wynikiem codziennych decyzji różnych menedżerów organizacji, którzy starają się realizować w codziennej działalności ogólne założenia i odzwierciedlać tym samym sens istnienia firmy.

Skuteczne wyznaczanie i definiowanie celów, a na tej podstawie ich osiągnięcie, prowadzić będą zatem do określonych efektów, czyli inaczej będą wpływać na osiągnięcie celu istnienia firmy. Cele zatem stanowią dla organizacji swoisty kierunek, ale dodatkowo sam w sobie sens wszystkich aktywności w niej realizowanych. Misja firmy jest wyjątkowym obrazem jej funkcjonowania, odpowiada na pytanie, po co firma istnieje z punktu widzenia klienta i jakie wartości i potrzeby zaspokaja na rynku. Wszystkie pozostałe cele niższych rzędów, czyli cele szczegółowe definiowane na wszystkich szczeblach organizacji, powinny być podrzędne i podporządkowane misji organizacji.

Przedsiębiorstwo, które chce aktywnie wykorzystywać cele, musi poznać podstawowe warunki skuteczności metod związanych z wykorzystywaniem celów. Podstawową wartością, jaką można dać organizacji poprzez skupienie swojej uwagi na celach, jest wyznaczenie kierunku. To, jak wiadomo, nie jest wystarczające. Znajomość kierunku nie mówi nam ani jak mamy się zachować, ani jak szybko i w jakim sposób tam zmierzać, by osiągnąć cel. Jednym z narzędzi, które w sposób dość wyczerpujący prezentuje zasady skutecznego definiowania celów na poziomie podstawowym, jest stosowana z dobrym skutkiem metoda SMART. Składa się ona z pięciu podstawowych zasad i przez niektórych jest rozszerzana o kolejne dwie. Dobrze wyznaczony cel zgodnie z tą zasadą powinien opierać się na założeniach wskazanych w tab. 4.

Jeżeli wszystkie wymienione podstawowe warunki są spełnione, można powiedzieć, że z punktu widzenia elementów składowych cele są dobrze określone.

Główną trudnością, jaką można zidentyfikować w przedsiębiorstwie w kontekście definiowania celów i wykorzystywania ich do podnoszenia efektywności zarządzania jest właśnie błędne, z punktu widzenia metodyki, określanie celów. Powoduje to już na samym początku nieporozumienia i brak możliwości dążenia przez wszystkich do celu, gdyż jest on niezrozumiały, nieokreślony w czasie bądź brak jest możliwości jego pomiaru. Drugim obszarem trudności jest błędne ustalanie celów przez menedżerów, niedostosowane do organizacji. Takie błędy są jednak związane z niskimi kwalifikacjami kierownictwa, a nie muszą wynikać wyłącznie z błędów

**Tabela 4.** Zasada SMART

Specific	Konkretny	Cel musi być tak zdefiniowany i opisany, by wszyscy rozumieli go tak samo i by nie było co do jego rozumienia wątpliwości. Należy w celu dokładnie określić, co chcemy osiągnąć w sposób szczegółowy. Trzeba dokładnie opisać efekt, jakiego oczekujemy.
Measurable	Mierzalny	Należy wyznaczyć cel w ten sposób, aby możliwe było jego mierzenie. Cel powinien posiadać wskaźnik, który pozwoli sprawdzić, czy osiągnęliśmy już wyznaczony cel, na jakim etapie realizacji jesteśmy, czy idziemy w dobrym kierunku,
Attainable	Akceptowalny	Cel należy dobierać w sposób taki, by pracownicy, którzy będą go osiągać, mogli się z nim utożsamiać. Chęć dążenia do celu pracowników musi być podparta ich uznaniem słuszności i sensowności dla celu. Kierownicy muszą przedstawić cel tak, by pracownicy go zaakceptowali, widzieli w nim sens i utożsamiali się z nim. Jednym z możliwych rozwiązań jest uzgadnianie celów z pracownikami.
Relevant	Realny	Wyznaczane cele firma musi weryfikować pod kątem możliwości ich osiągnięcia. Musi oszacować, czy dysponuje zasobami (kadra, finanse, technologie). Należy cele dopasowywać do możliwych do wykorzystania zasobów.
Time-bound	Określony w czasie	W celu kontrolowania przebiegu i oceny końcowej każdy cel musi posiadać ramy czasowe, w których ma być osiągnięty. Należy wyznaczyć dokładny czas, w jakim cel ma zostać osiągnięty.
Exciting	Ekscytujący	Cel powinien być ekscytujący, nie może on być obojętny osobie go określającej. Ekscytujący cel dodatkowo motywuje do działania.
Recorded	Zapisany	Dzięki zapisaniu celu będzie on trwały i o nim nie zapomnimy. Motywuje to do jego osiągnięcia, a w razie trudności nie można udawać, że cel nigdy nie istniał.

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Griffin 2005].

formalnych celów. Innym zagrożeniem, które może utrudniać organizacji efektywne korzystanie z celów, jest niedostosowanie systemu motywacyjnego do zdezagregowanych kierunków działania organizacji wyrażonych w celach strategicznych, taktycznych czy w końcu operacyjnych. Źle zaprojektowany system motywacyjny będzie barierą zarówno w ustalaniu, jak i w planowaniu celów. Jednym z elementów błędnego określania celów będzie brak kryterium celu, a jedynie ogólne działania (wzrost sprzedaży vs wzrost sprzedaży o 12%). Realizatorzy będą nagradzani za sam wzrost. Osiągnięcie przy określonym wartościowo celu 10-procentowego wzrostu będzie skutkowało mniejszą nagrodą niż w przypadku jakiegokolwiek wzrostu w razie braku poziomu oczekiwanego. Drugim elementem w zakresie trudności przy definiowaniu celów związanych z systemem premiowania może być koncentracja na krótkoterminowych celach, aby szybko uzyskać nagrodę, zapominając o celach dłuższego okresu. Chodzi tu szczególnie o sytuacje, gdy firma zbyt duży nacisk kładzie na krótkoterminowe efekty i za nie wynagradza chętniej niż za cele długookresowe. Kolejnym źródłem możliwych trudności wskazywanych np. przez Griffina [2005, s. 231-233] w projektowaniu celów w organizacji jest bardzo duża zmienność

otoczenia. Tego typu trudności można starać się minimalizować poprzez działania wskazane w obszarze determinant celów, czyli dostosowywać szczegółowość celów do szybkości zmian warunków otoczenia.

## 6. Jak określać cele firmy i jak z nich korzystać

Aby w sposób efektywny korzystać z celów, do efektywnego zarządzania organizacją należy przede wszystkim:

- 1) definiować cele prawidłowo z punktu widzenia metodyki definiowania celów (np. SMART);
- 2) dopasować cele do wskazanych poniżej determinant;

**Tabela 5.** Dopasowanie celów w systemie zarządzania do kryteriów formalno-merytorycznych

Kryterium dopasowania	Zakres	Zalecenia co do sposobu definiowania celów/ możliwe działania korygujące
Konkretny	Czy cel jasno określony, zrozumiały tak samo dla wszystkich?	Doprecyzowanie celu i ujednoczenie jego rozumienia.
Mierzalny	Czy ma jasne kryterium kwantyfikacji?	Określenie sposobu pomiaru celu.
Akceptowalny	Czy ma poparcie pracowników, czy pracownicy widzą sens realizacji celu?	Dopasować cele do warunków funkcjonowania organizacji, doprowadzając do akceptacji, usuwając absurdalności celów. Zaangażować pracowników w zrozumienie i zaakceptowanie celu.
Realny	Czy firma będzie dysponować zasobami lub czy będzie mogła mieć dostęp do zasobów niezbędnych do realizacji celu?	Dopasować cel do warunków krytycznych zasobów. Umożliwić dostęp do zasobów.
Określony w czasie	Czy cel jest określony w czasie?	Doprecyzować bądź zdefiniować zakres czasowy realizacji celu.
Ekscytujący	Czy cel wyzwała pozytywne emocje?	Jeśli to możliwe zmodyfikować cel, by nie był obojętny osobom go realizującym.
Zapisany	Czy cel ma formę pisemną?	Zapisać cele w określonym i znanym ogólnie miejscu.
Regulacje i struktury	–	–
Metody i praktyki	–	–

Źródło: opracowanie własne.

3) dopasować cele do pozostałych elementów systemu zarządzania, a w szczególności do:

- a) innych celów, głównie nadrzędnych,



- b) wartości obowiązujących w organizacji,
- c) praktyk i metod stosowanych w przedsiębiorstwie,
- d) struktur i regulacji, na których opiera się funkcjonowanie naszej firmy.

Aby sprawne dopasować cele do naszej organizacji należy odpowiedzieć sobie na pytania zamieszczone w tab. 5-7 i podjąć w związku z tym odpowiednie działania.

**Tabela 6.** Dopasowanie celów w systemie zarządzania w zakresie determinant kształtujących cele

Kryterium dopasowania	Zakres	Zalecenia co do sposobu definiowania celów/ możliwe działania korygujące
1	2	3
Dynamika i poziom konkurencyjności produktów i rynków	Czy forma celu jest dopasowana do poziomu dynamiki i konkurencyjności rynków i produktów?	Niski poziom dynamiki: zwiększyć poziom formalizacji celów. Wysoki poziom dynamiki: obniżyć poziom formalizacji celów.
	Czy horyzont czasu jest dopasowany do poziomu dynamiki i konkurencyjności rynków i produktów?	Niski poziom dynamiki: wydłużyć horyzont realizacji celów. Wysoki poziom dynamiki: skrócić horyzont dla realizacji celów.
Wielkość przedsiębiorstwa	Faza początkowa działania przedsiębiorstwa	Cele nastawione na szybki osiągnięcia, głównie cele operacyjne, ale w odwołaniu do misji, która często jest głównym powodem rozpoczęcia działalności firmy.
	Faza rozwoju/doskonalenia obecnych zasobów i zakresów działania	Koncentracja bardziej na celach perspektywicznych niż o charakterze realizacyjnym. Jednoznacznie zdefiniowana misja. Potencjał strategiczny wyznaczony celami – zinstytucjonalizowane cele strategiczne. Spójność celów.
	Faza dywersyfikacji działalności przedsiębiorstwa	Porzucenie spójności celów w zakresie obszaru działania na rzecz spójności albo lokalnie w domenie działania, albo globalnie na poziomie najwyższych szczebli lub na poziomie celów wyższego rzędu (nadrzędnych).
	Faza rozwoju i integracji	Cele powinny nosić znamiona formalizacji w ujęciu systemowym i integrować działania na poziomie przedsiębiorstwa jako całości, a nie na poziomie jednostek biznesowych.
	Faza wzrostu ewolucyjna/rewolucyjna	Ewolucyjna: dłuższy horyzont czasu a działania związane z celami nie muszą być bardzo trudne do osiągnięcia. Rewolucyjna: cele powinny zmuszać do zintensyfikowanych wysiłków oraz nasycenia zasobów niezbędnych do ich realizacji, cele nastawione na szybkie efekty.
Oczekiwania i władza kluczowych interesariuszy	Czy poziom spójności celów jest wystarczający?	Niski poziom spójności celów: konieczne działania kierownictwa na rzecz spójności celów.
	Stan organizacji: typowa/nietypowa	Stany typowe: weryfikowanie zgodności ról i postaw interesariuszy oraz ich typowych oczekiwań ze stanem organizacji. Stan nietypowy: działanie na rzecz przywrócenia stabilności organizacyjnej w celu doprowadzenia do typowych ról i postaw oraz oczekiwań interesariuszy – działania na rzecz spójności celów.
	Poziom osiągania celów przez interesariuszy	Działanie na rzecz integracji i zrównoważenia celów wszystkich interesariuszy.

1	2	3
Poziom rozwoju technologicznego	Czy poziom rozwoju technologicznego firmy jest wysoki?	Wysoki poziom: cele będą kształtować się w sposób dynamiczny i będą często ulegały zmianom. Niski poziom: cele stabilne, o niskim potencjale zmian ze względu na brak technologii niezbędnej do ich emisji.
Potencjał członków organizacji	Czy potencjał członków organizacji jest wysoki?	Jeśli tak – poziom napięcia strategicznego celów również powinien być wysoki (cele ambitne o charakterze wyzwania - aspiracje wyprzedzają zasoby). Uzyskiwanie większej efektywności poprzez dźwignię zasobów. Jeśli nie – poziom napięcia strategicznego celów umiarkowany (cele realistyczne, dopasowane do zasobów). Uzyskiwanie większej efektywności poprzez redukcję zasobów.
Wpływy kulturowe	Czy proces formułowania celów jest dostosowany do kultury narodowej w której działa firma?	Wysoki dystans władzy – autokratyczny sposób formułowania celów; niski dystans władzy – partycypacja pracowników w procesie ustalania celów. Silne unikanie niepewności – proces formułowania celów wysoce sformalizowany, cele niechętnie zmieniane lub modyfikowane; niskie unikanie niepewności – proces definiowania celów niesformalizowany, cele elastyczne.
Regulacje i struktury	–	–
Metody i praktyki	–	–

Źródło: opracowanie własne.

**Tabela 7.** Dopasowanie celów w systemie zarządzania w zakresie elementów kształtujących system zarządzania

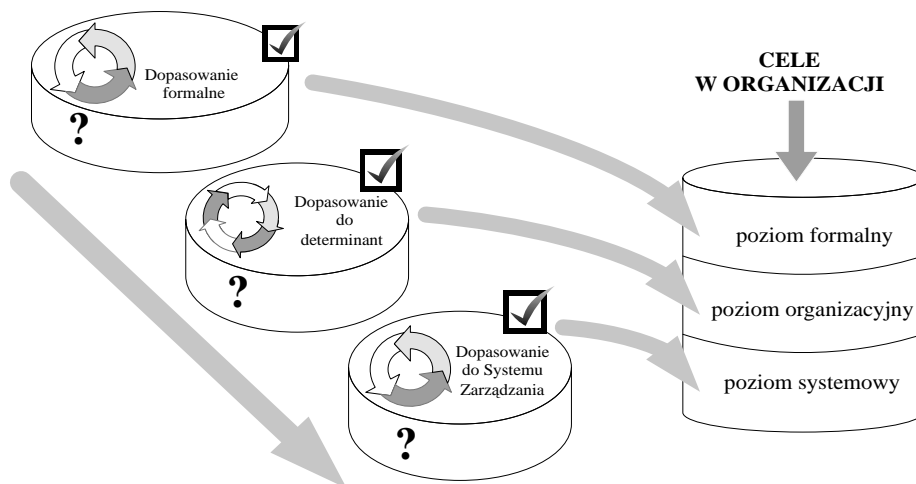
Kryterium dopasowania	Zakres	Zalecenia co do sposobu definiowania celów/możliwe działania korygujące
Wartości	Czy cele są dopasowane do pozostałych elementów kształtujących system zarządzania?	Dopasowanie celów do wszystkich elementów kształtujących system zarządzania, wyeliminowanie niezgodności i sprzeczności.
Regulacje i struktury		
Metody i praktyki		

Źródło: opracowanie własne.

Sam proces dopasowania celów może przebiegać zgodnie ze schematem pokazanym na rys. 1.

Ustalanie celów, czyli *de facto* planowanie, jest podstawową funkcją zarządzania, którą na co dzień realizują menedżerowie wszystkich organizacji. Na podstawie wiedzy wynikającej z analizy otoczenia powinni oni formułować cele różnych typów na różnych poziomach. W organizacji cele wyznaczają kierunek, ułatwiają planowanie, motywują (czy może bardziej dokładnie inspirują motywację i zaangażowanie), w końcu są podstawą oceny przydzielanych zadań i kontrolowania. W proces definiowania celów zaangażowani są menedżerowie wszystkich szczebli, gdyż na wszystkich szczeblach odbywa się określanie celów, a dodatkowo cele

organizacji wynikać mogą poniekąd, w zależności od siły wpływu interesariuszy, z zewnątrz organizacji. Głównym zadaniem menedżerów w zakresie definiowania celów jest dbanie o ich spójność i równowagę.



**Rys. 1.** Schemat dopasowania celów w organizacji

Źródło: opracowanie własne.

Skuteczne wyznaczenie celów może napotykać różnego typu trudności, takie jak niewłaściwe cele mające formalne błędy, nieodpasowane do potrzeb organizacji, sprzeczne wewnętrznie, nieodpasowane do poziomu rozwoju organizacyjnego. Przytoczone powyżej wskazówki powinny dawać podstawę do skutecznego i efektywnego posługiwania się celami w organizacji.

## 7. Podsumowanie

Celowościowy charakter przedsiębiorstwa zakłada, że proces zarządzania nim będzie prowadzony w sposób spójny, sprawny i efektywny. Proces ten jest realizowany za pomocą systemu zarządzania, którego jednym z trzech elementów są wartości i cele. Kierownictwo organizacji, opierając się na posiadanej wiedzy i doświadczeniu, powinno kształtować elementy systemu zarządzania tak, aby podnosić efektywność organizacji. Może wykorzystać w tym celu tzw. model strategicznego dopasowania systemu zarządzania, który zakłada trzy stopnie dopasowania jego elementów, a mianowicie dopasowanie wynikające z determinant wewnętrznych i zewnętrznych, dopasowanie do pozostałych elementów systemu zarządzania oraz dopasowanie do pożądanego poziomu zaawansowania elementów systemu zarządzania. W artykule przedstawiono zastosowanie tej metodyki do obszaru wartości celów. Wartości i cele są analizowane najpierw pod kątem formalnym, tj. właściwego zdefiniowania

kategorii wartości (z podziałem na podstawowe, aspiracyjne, obowiązkowe i samostne oraz na biznesowe, rozwojowe, społeczne i transcendentalne) oraz celów (reguła SMART), następnie pod względem dopasowania do wymagań niesionych przez determinanty (rynki, wielkość organizacji, technologia, potencjał pracowników, oczekiwania interesariuszy, uwarunkowania kulturowe), a na końcu dopasowania do pozostałych elementów systemu zarządzania – regulacji i struktur oraz metod i praktyk.

Wnioski wyciągnięte z takiej analizy pozwalają kierownictwu firmy dokonać niezbędnych zmian w badanym obszarze systemu zarządzania. Zakładając, że determinanty – również te o charakterze wewnętrznym – są stałe i nie podlegają jakimkolwiek oddziaływaniom ze strony firmy, zmiany mogą dotyczyć albo analizowanego elementu, np. wartości lub celów, albo pozostałych elementów systemu zarządzania. W przypadku wartości zmiany polegają na usuwaniu wartości dotychczas obowiązujących, modyfikacji tych wartości lub wprowadzaniu zupełnie nowych, a w przypadku celów na wydłużaniu lub skracaniu horyzontu czasowego, zmianie stopnia szczegółowości celów, spójności, stopnia ich formalizacji, dynamiki oraz napięcia strategicznego. Wartości są tym elementem systemu zarządzania, który bardzo trudno podlega zmianom i wymaga raczej dostosowania po stronie innych podsystemów, więc można sformułować wniosek, że wartości i cele są tym elementem systemu zarządzania, który w dużym stopniu determinuje pozostałe jego podsystemy, tj. regulacje i struktury oraz metody i praktyki zarządzania.

## Literatura

- Ansoff I., *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985.
- Bartosiewicz J., *Zarządzanie współczesnym przedsiębiorstwem przez cele*, [w:] J. Dworak, T. Falencikowski (red.), *Cele i uwarunkowania funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw*, Prace Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku T. 3/2009, Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku, Gdańsk 2008.
- Bełz G., *System zarządzania jako regulator odnowy i wzrostu przedsiębiorstw*, UE, Wrocław 2011.
- Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- Cardona P., Rey C., *Zarządzanie poprzez misje*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2009.
- Collins J., Porras J., *Wizjonerskie organizacje*, SPM Project, Wrocław 2003.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- Hatch M., *Teoria organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Hofstede G., *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2000.
- Lencioni P., *Niech wartości naprawdę coś znaczą*, „Harvard Business Review Polska” 2004, maj.
- Masłyk-Musiał E., *Organizacje w ruchu. Strategie zarządzania zmianami*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- Robbins S., *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 1998.
- Sathe V., *Jak rozszyfrować i zmienić kulturę organizacji*, [w:] Schlesinger P., Sathe V., Kotter J., *Projektowanie organizacyjne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- Sikorski C., *Kultura organizacyjna*, C.H. Beck, Warszawa 2002.

- Skalik J., Belz G., *Istota systemu zarządzania w teorii i praktyce funkcjonowania organizacji*, [w:] J. Skalik (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Przeobrażenia systemów zarządzania przedsiębiorstw*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1184, AE, Wrocław 2007.
- Trzcieniecki J., *Projektowanie systemów zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1979.
- Sudoł S., *Przedsiębiorstwo, podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka zarządzania*, Dom Organizatora, Toruń 1999.

## **DEVELOPMENT OF VALUES AND GOALS IN ORGANIZATIONS**

**Summary:** Crucial in shaping the enterprise management system is the relevant diagnosis of the fundamental factors which determine the optimal shape. These factors can be described as a strategic adjustment model of management system, which includes three phases, namely the evaluation of the level of pressure determinants influencing management system, the identification and analysis of the degree of the cohesion of organization features and the management system and the assessment of the desired level of sophistication of management system elements. The article focuses on the first two phases of a strategic adjustment with regard to one of the elements of the management system, i.e. the values and goals.