

Ewa Głuszek

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

ZMIENNOŚĆ WARTOŚCI ORGANIZACYJNYCH W CYKLU ŻYCIA PRZEDSIĘBIORSTWA

Streszczenie: Przedsiębiorstwa w procesie swego rozwoju muszą pokonywać wiele barier, których przezwyciężenie wymaga podjęcia niezbędnych zmian w strategii, metodach, procesach, systemach, strukturze czy stylu kierowania. Zmiana staje się gwarantem przeżycia i wzrostu w nieustannie zmieniającym się otoczeniu. Nie wszystkie jednak aspekty funkcjonowania przedsiębiorstwa powinny podlegać zmianom. Badania nad czynnikami długowieczności firm dowodzą, że źródłem ich żywotności i sukcesu jest nadrzędna ideologia, wartości, które są trwałe i niezmiennie przez wszystkie lata ich funkcjonowania. Nie wszystkie jednak kategorie wartości organizacyjnych powinny pozostawać niezmiennie, są wśród nich takie, które można i należy dostosowywać do zmieniających się uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych.

Słowa kluczowe: wartości, kultura organizacyjna, rozwój organizacji, zmiana.

1. Wstęp

Proces rozwoju organizacji można porównać do cyklu życia organizmów żywych. W jego trakcie organizacje przechodzą szereg etapów różniących się zasadniczo przyjmowanymi rozwiązaniami w zakresie struktur, strategii, systemów czy metod. Rozwijane w naukach o zarządzaniu koncepcje cyklu życia organizacji podkreślają cechy charakterystyczne dla poszczególnych etapów jej rozwoju i dają odmienne odpowiedzi na pytanie o głębokość kryzysów, jakie muszą towarzyszyć przechodzeniu z jednej fazy wzrostu do następnej. Wszystkie jednak podkreślają, że warunkiem rozwoju każdej firmy jest umiejętność podejmowania i przeprowadzania niezbędnych zmian, bez których dalszy rozwój, a czasem nawet przetrwanie jest niemożliwe. Zmiana staje się zatem podstawą całego cyklu życia organizacji.

Z drugiej strony badania czynników długowieczności przedsiębiorstw pozwalają sformułować wniosek, że jednym z najważniejszych warunków długotrwałego rozwoju i sukcesu rynkowego jest zachowanie ducha organizacji, jej nadrzędnych wartości, które będąc rdzeniem tożsamości firmy pozostają trwałe i niezmiennie przez kolejne pokolenia pracowników i prezesów. System wartości przedsiębiorstwa jest jednak zróżnicowany, pojawiają się tam wartości mające niejednakowe

znaczenie i pełniące odmienne funkcje. Celem artykułu jest odpowiedź na pytanie, czy wszystkie kategorie wartości organizacyjnych powinny pozostawać niezienne, czy też są wśród nich takie, które można i należy dostosowywać do zmieniających się uwarunkowań zewnętrznych i idących za tym rozwiązań wewnętrznych.

2. Cykl życia organizacji

Organizacje gospodarcze rozwijają się analogicznie do organizmów żywych w sposób etapowy, przechodząc w trakcie swego istnienia szereg faz rozwojowych. Koncepcja cyklu życia organizacji była opisywana w naukach o zarządzaniu przez wielu autorów, m.in. Lippita i Schmidta, Thainego, Mitzberga, Kimberly'ego i Milesa czy Quinna i Camerona. Większość z nich wyróżnia cztery etapy rozwoju organizacji, a mianowicie narodziny, wzrost, dojrzałość i schyłek. Jedną z najpopularniejszych koncepcji jest model autorstwa Greinera, w którym poszczególne cykle wzrostu organizacji (ewolucje) przedzielane są rewolucjami w postaci kryzysów. Model Greinera opisuje atrybuty każdej z faz rozwojowych i pokazuje zmiany, jakie muszą dokonywać się w strategii, strukturze organizacyjnej, stylu kierowania oraz systemie kontroli, aby przedsiębiorstwo mogło pomyślnie przechodzić do kolejnych etapów wzrostu [Greiner 1972, za: Clarke 1997, s. 13]. Uświadamia on kierownictwu firmy konieczność dokonywania zmian w miarę jak przedsiębiorstwo osiąga kolejne fazy życia, podkreśla ich nieuniknioną, powołując się na kwestię dopasowania do warunków wewnętrznych i otoczenia zewnętrznego. Kolejne etapy wzrostu organizacji to według tego autora [Koźmiński 1995, s. 86; Clarke 1997, s. 12; Przybyła (red.) 2001, s. 239]: (1) przedsiębiorczość (kreatywność) i następujący po nim kryzys przywództwa, (2) wzrost przez wytyczne i dalej kryzys autonomii, (3) delegowanie uprawnień i następujący potem kryzys kontroli, (4) etap koordynacji kończący się kryzysem biurokracji oraz (5) etap wzrostu przez współpracę. Uwaga kierownictwa firmy skupia się w poszczególnych fazach wzrostu kolejno na badaniu różnych możliwości, sprawności operacyjnej, ekspansji rynkowej, konsolidacji organizacji oraz rozwiązywaniu problemów i innowacjach [Schlesinger i in. 1999, s. 475].

W pierwszej fazie rozwoju przez kreatywność główną rolę odgrywa przedsiębiorca-założyciel – jego wizja biznesu, talenty, intuicja i styl kierowania ludźmi. Działalność firmy koncentruje się na stworzeniu produktu i znalezieniu nabywców, struktura jest nieformalna, a niewielka ilość zatrudnionych pozwala zarządzać firmą drogą bezpośrednich bieżących poleceń i osobistego nadzoru. Kryzys przywództwa spowodowany jest rosnącą wielkością i złożonością firmy, niedostatkiem umiejętności menedżerskich właściciela oraz brakiem możliwości dalszego kierowania przedsiębiorstwem w sposób doraźny, bez uporządkowania struktury i profesjonalizacji zarządzania.

W kolejnym etapie rozwoju następuje zatem formalizacja i centralizacja struktury organizacyjnej oraz wdrożenie podstawowych systemów budżetowania, wynagradzania i komunikacji. W centrum uwagi kierownictwa znajduje się sprawność

operacyjna (osiągana poprzez specjalizację i standaryzację), a kontrola oparta jest na normach i centrach kosztów. Sztywne zasady funkcjonowania przedsiębiorstwa prowadzą jednak wraz z jego wzrostem do kryzysu autonomii, będącego wynikiem braku delegowania uprawnień do podejmowania decyzji na profesjonalną kadrę menedżerów średniego i niższego szczebla, co powoduje frustracje, podejmowanie gry o władzę lub odchodzenie z firmy.

Przewycięzeniem kryzysu jest delegowanie uprawnień na niższe szczeble zarządzania. W ten sposób rozpoczyna się kolejny etap rozwoju, w którym następuje decentralizacja struktury (przejście do struktur dywizjonalnych wyodrębnionych według kryterium rynku, produktu lub klienta) oraz często dywersyfikacja działalności firmy. Duża samodzielność oddziałów zwiększa elastyczność funkcjonowania organizacji, pozostawiając naczelnemu kierownictwu firmy sprawy kreowania strategii i dalszej ekspansji rynkowej. Z czasem powoduje jednak autonomizację celów i prowadzi do koncentracji na własnych interesach, niekoniecznie zgodnych z celami całego przedsiębiorstwa. Samodzielność dywizji i problemy z koordynacją celów zwiastują kolejny kryzys nazywany kryzysem kontroli.

Przełamanie tej bariery wzrostu wiąże się z intensywnym wykorzystaniem różnorodnych narzędzi koordynacji, takich jak sformalizowane planowanie strategiczne oraz tworzenie systemów i procedur regulujących zachowania pracowników różnych szczebli (systemy motywacyjne, informacyjne i kontrolne). Uwaga kierownictwa skupia się zatem na konsolidacji organizacji w taki sposób, aby zachowując wszelkie zalety decentralizacji, skutecznie dbać o interesy całego przedsiębiorstwa. Kluczową rolę odgrywa przy tym komunikacja i kultura organizacyjna, zapewniająca jednolity system cenionych wartości i akceptowanych standardów postępowania. Mechanizmy koordynacji powodują jednak z czasem nadmierne wydłużanie procesów decyzyjnych i wzrost pracy biurowej służącej utrzymaniu jednolitości wewnętrznej (raportowanie, narady, negocjacje itp.), co powoduje pojawienie się kryzysu biurokracji.

Odpowiedzią jest wdrażanie mechanizmów koordynacji opartych na współpracy i eksponujących jej aspekty socjopsychologiczne, a nie formalne. Wymaga to działań zorientowanych na pracę zespołową, sprawnego zintegrowanego systemu komunikowania w całej firmie oraz silnej kultury organizacyjnej, promującej określone wartości i zasady ułatwiające współpracę. Na tym etapie rozwoju organizacji następuje szerokie wykorzystanie potencjału pracowników poprzez zwiększenie autonomii ich działania, przekształcanie struktur dywizjonalnych w macierzowe lub projektowe, powoływanie samodzielnych zespołów roboczych i przekazywanie im odpowiedzialności za zadania oraz nacisk na kreatywne rozwiązywanie problemów i innowacyjność.

Rzecz jasna nie wszystkie organizacje przechodzą przez wymienione fazy rozwoju. Bardzo wiele nie przeżywa pierwszego etapu, wiele innych zatrzymuje się na którymś z kolejnych etapów i pozostaje na nim przez długi czas, nie wykazując żadnych jakościowych zmian w sposobie funkcjonowania, lub też cofa się do fazy wcześniejszej.

3. Model wartości organizacyjnych

Nauki o zarządzaniu dawno już przestały widzieć organizację jako racjonalny system społeczno-techniczny. Zasadnicze przeobrażenia sposobów funkcjonowania przedsiębiorstw spowodowane głębokimi zmianami społeczno-kulturowymi, prawno-politycznymi, ekonomicznymi i technologicznymi spowodowały, że pojęcie organizacji ewoluje w kierunku systemu będącego siecią międzygrupowych i międzyosobowych relacji, w którym olbrzymią rolę dogrywają czynniki „duchowe”: emocje, znaczenia, wartości, wierzenia, cele, schematy myślowe itd. Wśród oczekiwań współczesnych pracowników nie ma tradycyjnego, sformalizowanego, „regulacyjnego” zarządzania z wszystkimi jego ograniczeniami. Oczekiwania idą natomiast w kierunku dostarczania pracownikom przez organizacje emocjonalnie satysfakcjonującego środowiska pracy. Tak jak w latach 90. mówiło się wiele o kapitale intelektualnym firm jako ich najcenniejszym zasobie, tak obecnie zaczyna się mówić o kapitale duchowym. Przedsiębiorstwa, które potrafią budować kapitał duchowy, są organizacjami prowadzonymi (wiedzionymi) przez wizję i wartości – wizję, która potrafi inspirować wszystkich pracowników (nie tylko kadrę kierowniczą), i wartości, które mają głęboko ludzki charakter; organizacjami, które mają wysoką samoświadomość i określają swoje strategie w szerokim kontekście znaczeń i wartości [Zohar Marshall 2004, za: Whiteley, Whiteley 2007, s. 89].

Obserwowane obecnie zwiększone zainteresowanie emocjonalną czy też „duchową” stroną organizacji nie zmienia faktu, że wartości zawsze były w nich obecne, znajdując wyraz w postaci określonej kultury organizacyjnej. Składają się na nią wspólne wzory myślenia, które dostarczają członkom grupy kryteriów oceny rozmaitych zdarzeń i sytuacji (założenia kulturowe, wartości i normy społeczne), wspólne wzory zachowań, które dostarczają właściwych form reagowania na te zdarzenia oraz wspólne symbole – skonkretyzowane w postaci artefaktów – dzięki którym następuje upowszechnienie i utrwalenie wzorów myślenia i działania wśród członków grupy (fizyczne, językowe, behawioralne, osobowe) [Sikorski 2002, s. 7]. Wartości są rdzeniem całej sfery stosunków międzyludzkich składających się na zjawisko kultury organizacyjnej. Leżą one u podstaw każdej ludzkiej działalności, będąc najbardziej trwałym fundamentem, na którym formują się postawy, preferencje i podejmowane decyzje. 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.

Na znaczenie wartości w procesach zarządzania przedsiębiorstwem zwrócili uwagę już w latach 80. Peters i Waterman [1982], a dekadę później Collins i Porras [2003]. W klasycznym modelu 7-S McKinseya, obrazującym siedem czynników sukcesu organizacji (*strategy, structure, systems, skills, staff, style, shared values*) i ich wzajemne powiązania, wspólnie podzielane wartości umieszczono w centralnym punkcie. Twórcy modelu podkreślili w ten sposób znaczenie tzw. miękkich czynników zarządzania, sugerując jednocześnie, że wartości działają jak busola bę-

dająca drogowskazem wszelkich działań podejmowanych przez pracowników. Ponadto jedni i drudzy autorzy prowadzili badania nad czynnikami sukcesu najlepszych światowych firm i przyczynami ich długowieczności. Wnioski z ich długoletnich studiów okazały się zaskakująco podobne. Czynnikiem wyróżniającym najlepsze przedsiębiorstwa była filozofia, ideologia, zbiór przekonań, które w ciągu długoletniej historii nie ulegały zmianom. Jak podsumowują Collins i Porras, „liderzy umierają, produkty się starzeją, rynki się zmieniają, pojawiają się nowe technologie, przemijają kolejne mody w zakresie zarządzania, lecz główne wartości w najlepszych organizacjach trwają” [Collins, Porras 2003, s. 87]. Okazało się, że sławne i podziwiane na całym świecie firmy trwałość zawdzięczają oparciu swej działalności na pewnych ponadczasowych wartościach; osiągają cele znacznie większe niż samo tylko przynoszenie zysku i są w stanie przetrwać każdą próbę dzięki swojej zdolności do nieustannej odnowy wewnętrznej. Te doskonałe organizacje mają pełną jasność, po co istnieją, i bardzo serio traktują proces kształtowania wartości. Są przekonane, że podstawowa filozofia i duch organizacji mają dużo większe znaczenie niż technologie, struktury czy innowacje. Kluczem ich sukcesu jest umiejętność odróżnienia tego, co stałe, i tego, co niezmiennie: swoich nadrzędnych wartości (*core values*) i misji (*core purpose*), których zmieniać nie należy nigdy, od metod i strategii działania, które powinny się zmieniać wraz ze zmianami zachodzącymi w otoczeniu.

W rzeczywistości jednak system wartości organizacyjnych nie jest monolitem, są w nim obecne wartości o różnym znaczeniu i odmiennych rolach. Zasadne wydaje się wyróżnienie w nim trzech wymiarów: ekonomiczno-pragmatycznego, emocjonalno-rozwojowego oraz etyczno-społecznego [Dolan i in. 2006, s. 14].

Wartości o charakterze ekonomiczno-pragmatycznym są konieczne do utrzymania i koordynacji różnych organizacyjnych subsystemów. Są to wartości odnoszące się do efektywności, zasad działania czy dyscypliny. Pomagają w planowaniu, ochronie standardów jakościowych czy prowadzeniu rachunkowości.

- Wartości o charakterze emocjonalno-rozwojowym są kluczowe dla tworzenia nowych możliwości działania. Są to wartości odnoszące się do zaufania, autonomii czy samorealizacji, np. kreatywność, satysfakcja, samodzielność, elastyczność itd.
- Wartości o charakterze etyczno-społecznym stanowią dla pracowników drogowskaz zachowań w procesie tworzenia grup. Wynikają one z wierzeń dotyczących tego, jak ludzie powinni się zachowywać publicznie, w pracy i w relacjach z innymi. Są one związane z takimi wartościami społecznymi, jak uczciwość, stosowność, szacunek i lojalność.

Wartości ekonomiczno-pragmatyczne wyrażają ważność i znaczenie. W tym sensie wartości te są kryteriami używanymi do oceniania rzeczy (w znaczeniu ludzi, obiektów, idei, działań, faktów) – ich adekwatności, rzadkości, cenności czy zainteresowania [Dolan i in. 2006, s. 29]. Na takim właśnie znaczeniu opiera się na przykład metoda analizy wartości. Wartości emocjonalno-rozwojowe dostarczają

motywacji do osobistego zaangażowania. W środowisku pracy, które nieustannie się zmienia i stawia nowe wyzwania, liderzy, menedżerowie i pracownicy muszą porozumieć się co do tego, jak powinna być realizowana praca. Muszą zaakceptować ryzyko innowacji, stałą gotowość do adaptacji lepszych praktyk i konieczność oferowania ciągle nowych produktów [Dolan i in. 2006, s. 32]. Z kolei wartości etyczno-społeczne są tymi, które znajdują odzwierciedlenie w preferencjach i decydują o dokonywanych wyborach, kierując naszym zachowaniem; uważamy, że określone działanie jest lepsze niż inne do osiągnięcia zamierzonego celu, np. uważamy, że jakość jest lepsza od bylejakości, szczerłość lepsza od kręactwa, niezależność lepsza od zależności itd. Ten rodzaj wartości jest zazwyczaj jasno określony, zarówno w społeczeństwie, jak i w każdej organizacji – ich brak w przedsiębiorstwie oznacza organizacyjną anomię, czyli niezdolność do stworzenia spójnego systemu norm i wartości, które stanowiłyby dla pracowników klarowne wytyczne działań, powodującą poczucie niepewności i zagubienia, a w efekcie brak witalności i morale oraz niezdolność do podejmowania jakiegokolwiek wysiłku i zaangażowania [Dolan i in. 2006, s. 28].

Podobne rozróżnienie wartości zaproponowali Cardona i Rey [2009, s. 87]. Pogrupowali oni wartości organizacyjne w cztery kategorie, a mianowicie wartości biznesowe, rozwojowe, społeczne i transcendentalne. Wartości biznesowe związane są z osiąganiem zysku i wynikami przedsiębiorstwa, np. profesjonalizm, skuteczność, konkurencyjność, jakość, wydajność itp. Wartości rozwojowe są ukierunkowane na wprowadzanie zmian i doskonalenie firmy, np. innowacyjność, uczenie się, podejmowanie ryzyka itd. Wartości społeczne związane są z dobrymi relacjami międzyludzkimi i dotyczą m.in. komunikacji, pracy zespołowej, wzajemnego zaufania, szacunku itp. 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 itd. 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 którejs z wymienionych kategorii oznacza w dłuższej perspektywie funkcjonowania nieuniknione problemy.

4. Zmienność wartości organizacyjnych w cyklu życia przedsiębiorstwa

Rozwój organizacji wiąże się nierozdzielnie z dokonywaniem istotnych zmian jakościowych wynikających z konieczności dostosowywania się do otoczenia zewnętrznego oraz uwarunkowań wewnętrznych. Przewyciężanie kolejnych barier

wzrostu wymaga od kierownictwa umiejętności rozpoznania symptomów zbliżającego się kryzysu i odwagi podjęcia niezbędnych zmian. Z badań Collinsa i Porrasa wynika, że dokonywane w procesie rozwoju organizacji zmiany powinny dotyczyć tylko określonych aspektów jej funkcjonowania, a mianowicie strategii, metod działania, systemów, procesów i struktur. Wymiar kulturowy, tj. nadrzędne wartości i zasady, powinien pozostać niezmienny i nienaruszalny bez względu na realizowane cele i doraźne korzyści. Jednakże biorąc pod uwagę fakt, że system wartości przedsiębiorstwa jest dość mocno zróżnicowany, wyciąganie tego typu wniosku wydaje się zbyt daleko posuniętym uproszczeniem. Przedstawione w poprzednim punkcie kategorie wartości mają bowiem odmienny charakter i pełnią w organizacji odmienne funkcje. Fundamentem całego systemu wartości są z pewnością te o charakterze etyczno-społecznym, które wynikają z określonych wierzeń i głęboko zakorzenionych w społeczeństwie przekonań. Są one jednocześnie bardzo trwałe. Nieco bardziej podatne na zmiany wydają się wartości emocjonalno-rozwojowe, kształtowane przez różne instrumenty motywacyjne i tworzenie odpowiedniego środowiska pracy. Najmniej stabilne są wartości ekonomiczno-pragmatyczne, gdyż wynikają bezpośrednio z realizowanej przez firmę strategii i uwarunkowań stwarzanych przez otoczenie zewnętrzne. Wydaje się zatem, że postulat niezmienności kluczowych wartości powinien dotyczyć przede wszystkim wartości etyczno-społecznych i – w mniejszym stopniu – emocjonalno-rozwojowych, gdyż to one stanowią rdzeń tożsamości firmy. Natomiast wartości ekonomiczno-pragmatyczne mogą i powinny być zmieniane adekwatnie do zmieniającej się strategii konkurowania, realizowanych długofalowych celów i ewoluujących wymagań klientów.



Rys. 1. Zmienność wartości w systemie wartości przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Dolan i in. 2006, s. 14].

Testem dla tak postawionej hipotezy mogłaby być analiza nadrzędnych wartości długowiecznych firm, polegająca na sprawdzeniu, jak wiele z nich należy do kategorii ekonomiczno-pragmatycznej. Stosunkowo niewielki udział tego typu wartości wśród kluczowych zasad tychże firm byłby potwierdzeniem słuszności sformułowanej hipotezy. W tym celu wykorzystano zestawienie nadrzędnych ideologii wizjonerskich organizacji, sporządzone przez Collinsa i Porrassa w trakcie prowadzonych przez nich badań. Należy podkreślić, że ujęte w zestawieniu zasady odzwierciedlają najtrwalsze elementy ideologii długowiecznych firm, tj. autorzy analizowali różne dokumenty na przestrzeni całej historii tych firm, wymienione w zestawieniu wartości pochodzą z wielu źródeł i są rzeczywiście tymi elementami, które przewijają się przez wiele lat istnienia organizacji i kolejnych pokoleń ich prezesów. Uporządkowane według trzech kategorii nadrzędne wartości badanych przedsiębiorstw zawiera tab. 1.

Tabela 1. Nadrzędne wartości wizjonerskich organizacji

Firma	Nadrzędne wartości wizjonerskich organizacji		
	Ekonomiczno-pragmatyczne	Emocjonalno-rozwojowe	Etyczno-społeczne
3M	<ul style="list-style-type: none"> Wysoka jakość i rzetelność produktów 	<ul style="list-style-type: none"> Innowacyjność Rozwiązywanie problemów Tolerancja dla błędów 	<ul style="list-style-type: none"> Integralność Szacunek dla indywid. inicjatyw i rozwoju
American Express	<ul style="list-style-type: none"> Wspaniała obsługa klienta Niezawodność usług 	<ul style="list-style-type: none"> Popieranie indywidualnych inicjatyw 	
Boeing	<ul style="list-style-type: none"> Bezpieczeństwo i jakość produktów 	<ul style="list-style-type: none"> Bycie pionierem i liderem Podjęcie wyzwań i ryzyka Pasja (żyć i oddychać aeronautyką) 	<ul style="list-style-type: none"> Integralność i etyka
Citicorp	<ul style="list-style-type: none"> Ekspansjonizm – wielkości, usług, rynków 	<ul style="list-style-type: none"> Bycie liderem (wielkości, innowacyjności, zyskowności) Autonomia i przedsiębiorczość 	<ul style="list-style-type: none"> Ocenianie ludzi według zasług Agresywność i pewność siebie
Ford	<ul style="list-style-type: none"> Produkty jako wynik wysiłku Zyski jako środek i miara sukcesu 		<ul style="list-style-type: none"> Ludzie jako źródło siły firmy Uczciwość i integralność
General Electric		<ul style="list-style-type: none"> Poprawa jakości życia dzięki technologii i innowacjom Indywidualna odpowiedzialność i możliwości 	<ul style="list-style-type: none"> Równowaga między odpowiedzialnością wobec klientów, pracowników, społeczeństwa i akcjonariuszy Uczciwość i integralność
Hewlett – Packard	<ul style="list-style-type: none"> Jakość za rozsądną cenę Zysk jako środek osiągnięcia celów 	<ul style="list-style-type: none"> Wkład we wszystkie dziedziny możliwości dla ludzi HP rozwój jako środek osiągnięcia celów 	<ul style="list-style-type: none"> Szacunek dla ludzi HP Pomoc i odpowiedzialność wobec społeczności
IBM	<ul style="list-style-type: none"> Uszczęśliwianie klientów 	<ul style="list-style-type: none"> Uwaga poświęcana każdemu pracownikowi Zaangażowanie w wykonywaną pracę Osiąganie wyższości we wszystkim, co się robi 	

Johnson & Johnson	<ul style="list-style-type: none"> Decentralizacja Produktywność 	<ul style="list-style-type: none"> Indywidualne możliwości i wynagrodzenia oparte na zasługach Kreatywność 	<ul style="list-style-type: none"> Niesienie ludziom ulgi w bólu i chorobie Odpowiedzialność wobec klientów, pracowników, społeczeństwa i akcjonariuszy
Marriott	<ul style="list-style-type: none"> Przyjazna obsługa i znakomita jakość 	<ul style="list-style-type: none"> Nieustanne samodoskonalenie Budowanie silnego charakteru przez pokonywanie trudności 	<ul style="list-style-type: none"> Ludzie na pierwszym miejscu Dobre traktowanie pracowników i duże wymagania Ciężka praca i radość z niej
Merck	<ul style="list-style-type: none"> Zysk osiągany z pracy dla dobra ludzkości 	<ul style="list-style-type: none"> Innowacje oparte na nauce Dążenie do doskonałości 	<ul style="list-style-type: none"> Sukcesy w zachowaniu i poprawie ludzkiego życia Uczciwość i integralność Zbiorowa odpowiedzialność społeczna
Motorola	<ul style="list-style-type: none"> Najwyższa jakość produktów i usług 	<ul style="list-style-type: none"> Nieustanna odnowa Korzystanie z kreatywnego potencjału pracowników Ciągłe ulepszanie wszystkiego 	<ul style="list-style-type: none"> Służba społeczeństwu Traktowanie każdego pracownika indywidualnie i z szacunkiem Uczciwość, integralność, etyka
Nordstrom	<ul style="list-style-type: none"> Służenie klientom Wydajność 	<ul style="list-style-type: none"> Nieustanny rozwój, szukanie możliwości poprawy Doskonała reputacja, udział w czymś specjalnym 	<ul style="list-style-type: none"> Ciężka praca
Philip Morris		<ul style="list-style-type: none"> Zwycięzanie – bycie najlepszym Awans oparty na zasługach Nieustanne samodoskonalenie Popieranie indywidualnych inicjatyw 	<ul style="list-style-type: none"> Ciężka praca Prawo jednostki do wolności wyboru
Procter & Gamble	<ul style="list-style-type: none"> Dążenie do doskonałości produktu 	<ul style="list-style-type: none"> Nieustanne samodoskonalenie 	<ul style="list-style-type: none"> Uczciwość i bycie sprawliwym Szacunek i uznanie dla jednostki Szacunek i promowanie zdolności każdej jednostki
Sony		<ul style="list-style-type: none"> Radość z rozwoju i ulepszania technologii dla społeczeństwa Rozwijanie kultury japońskiej Bycie pionierem – osiągnięcie niemożliwego 	<ul style="list-style-type: none"> Szacunek i promowanie zdolności każdej jednostki
Wal-Mart	<ul style="list-style-type: none"> Poprawa życia klientów 	<ul style="list-style-type: none"> Płynięcie pod prąd, walka ze stereotypami Praca z pasją, oddaniem, entuzjazmem Poszukiwanie coraz wyższych celów 	<ul style="list-style-type: none"> Spokojne działanie Partnerstwo wobec pracowników
Walt Disney		<ul style="list-style-type: none"> Uwaga skierowana na treść i szczegóły Niezmienny postęp dzięki kreatywności, marzeniom i wyobraźni Walka o zachowanie „magii” 	<ul style="list-style-type: none"> Uszczęśliwianie ludzi Nieakceptowanie cynizmu Celebracja, zachowywanie i głoszenie „amerykańskich wartości”

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Collins, Porras 2003, s. 84-86].

Z zestawienia zawartego w tab. 1 wynika, że największy udział w nadrzędnej ideologii wizjonerskich organizacji mają wartości emocjonalno-rozwojowe (w sumie 42 pozycje) oraz etyczno-społeczne (w sumie 32 pozycje), najmniejszy zaś ekonomiczno-pragmatyczne (w sumie 18 pozycji). Ponieważ – jak już podkreślano

– są to wartości obecne w kulturze wymienionych firm przez wiele lat ich istnienia, a zatem można uznać je za trwałe fundament ich ideologii, takie proporcje trzech rozpatrywanych kategorii wartości wydają się potwierdzać postawioną wcześniej tezę. Niezmiennym rdzeniem systemu wartości przedsiębiorstwa są wartości o charakterze etyczno-społecznym oraz emocjonalno-rozwojowym, one stanowią o tożsamości firmy i są jej kręgosłupem, natomiast wartości ekonomiczno-pragmatyczne można i należy zmieniać, jeśli wymagają tego strategiczne cele będące odpowiedzią na przeobrażenia w otoczeniu. Wyraźnie najmniejszy udział wartości ekonomiczno-pragmatycznych w nadrzędnej ideologii rozpatrywanych organizacji nie oznacza, że organizacje te ich nie mają – mają ich zapewne wiele. Dowodzi to jedynie tego, że w czasie wielu lat ich funkcjonowania zmieniały się one na tyle często, iż nie znalazły się w „żelaznym” zestawie niezmiennych idei prowadzących te najlepsze firmy przez kolejne etapy rozwoju.

5. Zakończenie

Przedsiębiorstwa w procesie swego rozwoju muszą pokonywać wiele barier, których przezwyciężenie wymaga podjęcia niezbędnych zmian w strategii, metodach, procesach, systemach, strukturze czy stylu kierowania. Umiejętność dostrzeżenia w porę konieczności zmian i determinacja w ich przeprowadzeniu wydają się zatem niezbędnym potencjałem rozwojowym każdej firmy. Zmiana staje się gwarantem przeżycia i wzrostu w nieustannie zmieniającym się otoczeniu. Nie oznacza to jednak, że zmiany powinny podlegać wszystkie aspekty funkcjonowania przedsiębiorstwa. Wyjątkiem jest nadrzędna ideologia, swoisty kod genetyczny organizacji, który powinien być trwałe i niezmienny przez wszystkie lata jej funkcjonowania.

Ponieważ na system wartości organizacyjnych składa się wiele zróżnicowanych i pełniących odmienne funkcje wartości, pojawia się wątpliwość, czy wszystkie one stanowią równorzędną bazę kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa i czy wszystkie powinny pozostawać niezmiennie. Rozróżnienie wartości ekonomiczno-pragmatycznych, emocjonalno-rozwojowych oraz etyczno-społecznych nasuwa odpowiedź negatywną. Zdaniem autorki rolę rdzenia tożsamości firmy pełnią jedynie dwie ostatnie kategorie wartości i one powinny być szczególnie chronione w procesie rozwoju organizacji, natomiast wartości ekonomiczno-pragmatyczne są tymi, które można i należy dostosowywać do zmian w strategii, metodach, procesach, systemach i strukturach. Potwierdzeniem takiego wniosku jest analiza nadrzędnych ideologii długowiecznych firm, będących liderami w swoich branżach. Te ideologie pozostawały niezmiennie przez całą historię rozwoju tych organizacji. Wartości ekonomiczno-pragmatyczne mają w całym zbiorze wartości tych firm zdecydowanie najmniejszy udział, co świadczy o tym, że były w historii tych firm zmieniane tak często, iż nie mogły zostać uznane za trwałe element nadrzędnej ideologii.

Literatura

- Collins J., Porras J., *Wizjonerskie organizacje*, SPM Project, Wrocław 2003.
- Cardona P., Rey C., *Zarządzanie poprzez misje*, Wolters Kluwer business, Kraków 2009.
- Clarke L., *Zarządzanie zmianą*, Gebethner & Ska, Warszawa 1997.
- Dolan S., Garcia S., Richley B., *Managing by Values*, Palgrave Macmillan, New York 2006.
- Koźmiński A. (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 1995.
- Peters T., Waterman R., *In Search of Excellence*, Harper Business, New York 1982.
- Przybyła M. (red.), *Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menedżerskiej*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2001.
- Schlesinger P., Sathe V., Kotter J., *Projektowanie organizacyjne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- Sikorski Cz., *Kultura organizacyjna*, C.H. Beck, Warszawa 2002.
- Whiteley A., Whiteley J., *Core Values and Organizational Change*, World Scientific, London 2007.

CHANGEABILITY OF ORGANIZATIONAL VALUES IN LIFE CYCLE OF AN ENTERPRISE

Summary: The process of organizations development needs changing in almost all fields: strategy, structure, systems and management style. There is only one exception – organizational core values, which should be the most stable basis of organizational identity. There are three aspects of value systems of an organization: economic-pragmatic, emotional-developmental and ethical-social. Only the last two should be lasting; economic-pragmatic values can be adopted to changing strategies and structures.

Keywords: values, organizational life cycle, corporate culture, change.