PRACE NAUKOWE UNIWERSYTETU EKONOMICZNEGO WE WROCŁAWIU nr 178
Kształtowanie i doskonalenie systemu zarządzania w przedsiębiorstwie 2011

Łukasz Wawrzynek, Ewa Głuszek
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

KLUCZOWE DETERMINANTY WARTOŚCI I CELÓW W PROCESIE KSZTAŁTOWANIA SYSTEMU ZARZĄDZANIA

Streszczenie: Artykuł przedstawia sposoby dopasowania jednego z obszarów systemu zarządzania, który to obszar obejmuje wartości oraz cele organizacji w stosunku do siły i natężenia wpływu czynników poszczególnych determinant. Autorzy opisują najważniejsze determinanty systemu zarządzania, jakimi są m.in. wielkość organizacji, główni gracze wraz z ich siłami wpływu czy też kultura organizacyjna oraz cechy otoczenia organizacji uwzględniające dynamikę otoczenia i wielkość rynków, na jakich organizacja działa. Wskazują wpływ poszczególnych czynników na sposób doboru i poziom dopasowania zarówno wartości, jak i celów do każdego z nich w wybranym momencie jego analizy. Prezentują również znaczenie determinant dla docelowego kształtu obszaru wartości i celów w systemie zarządzania.

Słowa kluczowe: system zarządzania, cele organizacji, wartości organizacji, determinanty systemu zarządzania.

1. Wstęp

Na każdym etapie swojego funkcjonowania organizacja staje przed koniecznością ciągłego dostosowywania systemu zarządzania, który musi uwzględniać zarówno elementy zewnętrznego otoczenia organizacji, jak i elementy jej wnętrza. Każdy z obszarów wyodrębnionych w systemie zarządzania również uwzględnia dopasowanie do potrzeb zarówno otoczenia zewnętrznego, jak i otoczenia wewnętrznego. Żaden z nich (obszar wartości i celów, obszar regulacji i struktur oraz obszar metod i praktyk wraz z obszarem mechanizmów dostosowawczych) nie może pozostawać w sprzeczności z pozostałymi elementami systemu zarządzania. Wartości i cele, które są jednym z obszarów składających się na system zarządzania, również muszą dopasować się do kryteriów organizacji i jej otoczenia.

Celem artykułu jest zaprezentowanie czynników determinujących wartości i cele organizacji oraz wskazanie siły ich natężenia cech osobno na cele oraz na wartości.

Rozważania prezentowane w artykule stanowią wynik badań literaturowych oraz ankietowych prowadzonych w ramach projektu badawczego realizowanego w Katedrze Projektowania Systemu Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

2. Wewnętrzne uwarunkowania organizacji kształtujące wartości i cele

2.1. Wpływ wielkości organizacji na jej wartości

Zaproponowane przez J. Skalika i G. Bełza z Katedry Projektowania Systemów Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, determinanty systemu zarządzania w sposób naturalny dzielą się na determinanty związane z wewnętrznymi uwarunkowaniami organizacyjnymi oraz na determinanty zewnętrzne. Do wewnętrznych należy zaliczyć wielkość organizacji, potencjał jej członków oraz poziom zaawansowania wykorzystywanej technologii.

Wartości organizacji będące podstawą jednego z obszarów systemu zarządzania obszaru muszą uwzględniać jej wielkość. Poziom złożoności systemu zarządzania jest wprost proporcjonalny do wielkości organizacji z zastrzeżeniem rozumienia jej jako połączenia dwóch czynników: skali działania oraz wewnętrznej złożoności organizacji wynikającej z wielkości zasobów, obszarów działania, złożoności produktów czy poziomu wiedzy (kompetencji) niezbędnych do realizacji jej podstawowej działalności. Opierając się na takim rozumieniu pojęcia wielkości organizacji, można analizować wielkość organizacji jako determinantę wartości i celów.

Modele cykli rozwojowych organizacji (m.in. L. Greinera, R. Quinna i K. Camerona oraz E. Flamholtza), ukazując ich cechy właściwe poszczególnym etapom rozwoju, zgodnie wskazują, że wraz ze wzrostem wielkości organizacji postępuje ich złożoność. Zostaje ona odzwierciedlona przede wszystkim w wymiarach struktury organizacyjnej, takich jak konfiguracja, centralizacja, specjalizacja, standaryzacja czy formalizacja, ale przejawia się również w sferze wartości i celów. Wielkość organizacji będzie wpływać przede wszystkim na zmniejszanie homogeniczności kultury organizacyjnej – a zatem większe różnicowanie wartości obowiązujących w organizacji – oraz stopień zróżnicowania i intensywności wykorzystywania narzędzi akulturacji, koniecznych do zaszczepiania i utrwalania pożądanych wartości.

Zagadnienie homogeniczności kultury organizacyjnej dotyczy przyjmowanego w większości modeli tego zjawiska (np. u E. Scheina) milczącego założenia, że kultura organizacyjna stanowi jednorodną całość, w tym sensie, że określony zestaw wartości podzielany jest w całej organizacji, przez wszystkich pracowników. Tymczasem badania empiryczne od początku wskazywały, że taki pogląd jest dużym uproszczeniem i że rzeczywistość jest dużo bardziej skomplikowana. W jednej organizacji współistnieje bowiem zazwyczaj wiele subkultur, mniej lub bardziej ze sobą sprzecznych, które promują zupełnie odmienne wartości i zasady postępowania. Można w tym miejscu odwołać się do stosowanego w literaturze przedmiotu pojęcia kultury silnej lub słabej. Oceny „siły" kultury dokonuje się na podstawie trzech kryteriów, a mianowicie wyrazistości, stopnia upowszechnienia oraz głębokości zakorzenienia (Sathe, 1983, cyt. za: [Sikorski 2002, s. 13]). Różnorodność wartości po-

wodowana jest po części przez samą organizację, gdyż wynika m.in. z odmiennych wymagań formułowanych przy zatrudnianiu wobec pracowników różnych komórek funkcjonalnych oraz później różnych kryteriów ich oceny i wynagradzania.

Wydaje się zasadne przypuszczenie, że siła kultury powiązana jest w pewnym stopniu z wielkością organizacji, tzn. im większa organizacja, tym większe prawdopodobieństwo tworzenia się wielu grup formalnych i nieformalnych, które będą ustanawiały własne standardy zachowań. Rodzenie się subkultur, czyli dyferencjacja kulturowa, jest więc naturalnym procesem wynikającym z dynamiki grup. W małej organizacji, gdzie ludzie się ze sobą znają i intensywność wzajemnych kontaktów ze wszystkimi lub prawie wszystkimi współpracownikami jest większa, łatwiej upowszechniać, utrwalać i kontrolować jednorodne wzorce wartości i zachowań, większa jest zatem szansa na zbudowanie silnej kultury organizacyjnej. W dużej organizacji interakcje pracowników są zdeterminowane fizyczną przestrzenią pracy oraz więziami organizacyjnymi (głównie służbowymi i kooperacyjnymi), ograniczają się więc zazwyczaj do osób z własnego działu, pokoju, korytarza czy pomieszczeń socjalnych (bufet, pokój śniadaniowy, automat do kawy, palarnia itp.). Oznacza to, że wraz ze wzrostem organizacji należy liczyć się z możliwością pojawienia się subkultur, a co za tym idzie, ze wzrastającą różnorodnością preferowanych wartości, norm i przekonań.

Kluczowym z punktu widzenia kierownictwa organizacji zagadnieniem jest stosunek subkultur do nadrzędnych wartości organizacji. O ile powstające subkultury wspierają funkcjonujące już wartości podstawowe lub są względem nich obojętne, istniejąc niejako „obok", zjawisko dyferencjacji subkultur nie jest groźne. Jeżeli jednak subkultury mniej lub bardziej jawnie podważają dominujący system wartości podstawowych, stwarza to ogromne problemy i wymaga natychmiastowych działań ze strony kierownictwa.

Małe organizacje, gdzie intensywność wzajemnych interakcji jest duża i gdzie wszelkie przypadki łamania obowiązujących standardów są natychmiast zauważalne, mogą sobie znakomicie poradzić z przekazywaniem pożądanych wartości, stosując podstawowe formy komunikacji jawnej i przykład własny osób z kierownictwa firmy. Duże organizacje, zwłaszcza te o niejednorodnej kulturze, będą zmuszone odwoływać się do wszystkich możliwych narzędzi akulturacji i sprawnie wbudowywać wartości nadrzędne w pozostałe elementy systemu zarządzania: regulacje dotyczące doboru, oceniania i wynagradzania pracowników, struktury organizacyjne oraz stosowane metody i praktyki zarządzania. Muszą bowiem dążyć do tego, aby nieuniknionej różnorodności subkultur towarzyszyła zgoda co do kanonu podstawowych, nienaruszalnych i bezwzględnie przestrzeganych wartości. Aby to osiągnąć, kierownictwo musi wykorzystywać wszelkie mechanizmy upowszechniania i utrwalania preferowanych wartości i zasad postępowania, dbając przy tym, aby przekaz był spójny i jednoznaczny. Szczególna rola w wypadku dużych organizacji przypada komunikacji ukrytej, językowi oraz wizji, gdyż wszystkie one posługują się bardziej wyrafinowanymi formami przekazywania informacji, kierowanymi ra-

czej do podświadomości i posługującymi się perswazją nie wprost, a przez to łatwiej akceptowalnymi, zwłaszcza przez lepiej wykształcone osoby.

2.2. Wpływ wielkości organizacji na jej cele

Przyjmując, że każde przedsiębiorstwo w ramach swojego rozwoju przechodzi przez różne etapy (przywołując chociażby koncepcje L. Greinera, R. Quinna i K. Camerona oraz E. Flamholtza), można w sposób najbardziej ogólny przyjąć, że początkiem działania organizacji jest faza jej uruchomienia rozumiana jako początek podstawowych wówczas działań, a poziomem (etapem) końcowym jest etap krańcowego rozwoju w przyjętym horyzoncie czasu i w obecnym stanie wiedzy o niej. Mając przed sobą tak odmienny obraz przedsiębiorstwa, należy przyjąć za pewnik, że cele organizacji w procesie rozwoju (czyli przejścia od początkowego etapu do ostatniego) będą odmienne i odmienny też będzie sposób ich kształtowania. Ważnym elementem na tym etapie wzrostu jest założenie o bezpośrednim oczekiwaniu krótkoterminowego efektu z realizowanych działań. Proponowane przez R. Quinna i K. Camerona etapy „przedsiębiorczy" i „zespołowy" wpisują się również w etap pierwszy rozwoju organizacji. Głównymi przejawami proponowanych tu etapów są: konieczność pozyskiwania zasobów, znikomy poziom planowania i koordynacji oraz nieformalna komunikacja i struktura. E. Flamholtz w ramach mieszczącego się tu etapu nowego przedsięwzięcia mówi głównie o zarządzaniu produktem i pozyskiwaniu rynków. Działania organizacji w pierwszym etapie jej wzrostu są zawsze nieco mniej ustrukturyzowane niż w kolejnych fazach. Należy wówczas bardziej skupiać się na szybkich osiągnięciach i planowaniu opartym na celach krótkoterminowych dających wymierne efekty z działalności bieżącej. Oczywiście przedsiębiorca, decydując się na założenie firmy, a także mając na uwadze jej długotrwały rozwój lub cel, często w sposób nieformalny i być może nawet nie do końca uświadomiony, ma wizję organizacji, którą zdecydował się założyć. Często wizja jest głównym powodem rozpoczęcia jakichkolwiek działań na rzecz komercjalizacji pomysłów, ale na tym etapie, na równi z wizją, często można obserwować odwołania do misji firmy, czyli celu działania z perspektywy dostarczania klientowi różnego rodzaju wartości (produktów bądź usług). Biorąc pod uwagę cele organizacji, które są wyrazem strategii i przedmiotem planowania, uwzględniając wszystkie poziomy organizacyjne planowania celów, czyli strategiczny, taktyczny i operacyjny, to właśnie sposób aktywności przedsiębiorstwa w pierwszym, początkowym etapie w głównej mierze determinuje działanie w oparciu o osiąganie celów operacyjnych. Spójność celów w organizacji na poziomie operacyjnym nie ma tak dużego znaczenia jak zależność wyników działania organizacji z zakładaną strategią, misją czy wizją organizacji.

Przykładem przedsiębiorstw działających w oparciu o cele operacyjne są rozpoczynające działalność firmy szkoleniowe. Koncentrują się one bardziej na osiaganiu konkretnych celów szkoleń w rozumieniu ich wykonania aniżeli na podnoszeniu poziomu wiedzy i umiejętności określonej grupy docelowej. Wynika to z chęci i moż-

liwości budowania wartości raczej poprzez realizację sprzedaży i usług niż poprzez budowanie wartości wynikającej z kompetencji, wiedzy i doświadczenia działania na tego typu rynku.

Drugim głównym wyszczególnionym etapem w ramach modeli wzrostu organizacji jest etap rozwoju. Według L. Greinera ten etap nazwany jest wzrostem przez wytyczne, gdzie powstająca struktura przybiera formę funkcjonalną, zaczynają powstawać standardy działania i kształtują się centra kosztów. R. Quinn i K. Cameron przypisują temu etapowi ustrukturyzowaną formę struktury oraz początkową fazę formalizowania zasad i zinstytucjonalizowane procedury. E. Flamholtz mówi wprost o etapie wzrostu i umieszcza w nim zarządzanie zasobami i rozwój systemów operacyjnych jako główne elementy tego etapu. Rozwój organizacji, jak etap w modelu, skłania do definiowania celów o charakterze bardziej perspektywicznym niż o realizacyjnym, choć cele operacyjne nadal będą przyjmować taką właśnie rolę. W ramach tego etapu organizacja może podejmować działania zmierzające do formalizowania celów, ale raczej w wymiarze ich komunikowania i znajomości przez jej członków niż w wymiarze przyjmowania podobnych, formalnych wymogów. Na tym etapie, bardziej niż w fazie uruchamiania firmy, należy zwracać uwagę na cele strategiczne czy też długoterminowe cele wyższych szczebli, gdyż one w ramach rozwoju mają skupiać wszystkie działania i wysiłki na utrzymaniu kierunku działania organizacji. Ważna jest spójność pozioma celów, dająca możliwość skupienia całej energii organizacji na jednej dziedzinie działalności nie tylko w zakresie specjalizacji działania, ale także w zakresie alokacji i gromadzenia zasobów.

Kolejnym w ramach etapów wzrostu organizacji jest etap związany z dywersyfikacją, która w rozumieniu trzech omawianych koncepcji jest najbardziej zróżnicowana. Ma jednak cechy wspólne, które wpływają na kształt i zakres celów organizacji będących na tym etapie rozwoju. L. Greiner w swojej koncepcji w ramach fazy wzrostu przez decentralizację wskazuje na zdywersyfikowaną strukturę, decentralizowane systemy raportowania i obecność centrów kosztów. R. Quinn i K. Cameron nieco szerzej traktują ten obszar i niejako łączą go z następnymi w analogicznych, pozostałych koncepcjach, tym samym utożsamiając go z ostatnim. Analogicznie do proponowanych przez L. Greinera rozwiązań, R. Quinn i K. Cameron pokazują w tym obszarze zdecentralizowaną strukturę dopasowaną do przestrzeni działania przedsiębiorstwa oraz wskazują na konieczność podejmowania procesów odnowy jako kolejnego kroku w rozwoju firmy. E. Flamholtz zaś nazywa ten etap etapem profesjonalizacji i mówi raczej o rozwijaniu systemów zarządzania jako podstawowej domenie działania w zakresie rozwoju organizacji. Dywersyfikacja jest w rozumieniu wielu koncepcji zarządzania naturalnym następstwem dojrzewania i rozwoju organizacji. Wiąże się głównie z wyczerpaniem możliwości efektywnego wzrostu w obecnej domenie działania bądź też z brakiem możliwości działania w tym obszarze lub z nadwyżką finansową będącą naturalną siłą napędową dywersyfikowania obszarów działania. Na tym etapie organizacja będąca do tej pory organizacją spójną w zakresie obszaru działania przekształci się w przedsiębiorstwo wielobiznesowe,

gdzie spójność celów może być jedynie kontynuowana albo lokalnie w domenie działania jednostki, albo globalnie na poziomie najwyższych szczebli, jednak w sposób ogólny związany z celami wyższego rzędu.

Rozwój i integracja jako ostatni z etapów łączy w sobie elementy wskazywane już przez R. Quinna i K. Camerona w etapie dywersyfikacji, czyli odnowę organizacyjną, dopasowanie i poszerzanie domeny działania z flamholtzowskim etapem konsolidacji, dywersyfikacji i integracji, w których zakłada on rozwój kultury organizacyjnej w kierunku roli integrującej, poszerzania rynków i produktów czy też przebudowę systemów operacyjnych w kierunku „nowej" organizacji. L. Greiner natomiast proponuje tu konsolidację i współpracę, a w szczególności zmianę struktur na dywizjonalne, sztabowe, a w końcu macierzowe, centra inwestycji i interdyscyplinarne zespoły zarządcze oraz współpracę opartą na zespołach w ogóle. Cele organizacji muszą nosić znamiona formalizacji w określonym ujęciu systemowym, muszą się wpisywać w systemowe ujęcia, głównie po to, by integrować działania już nie tylko na poziomie jednostek biznesowych, ale głównie na poziomie przedsiębiorstwa jako całości.

Dodatkowo patrząc przez pryzmat modelu wzrostu organizacji zaproponowanej onegdaj przez L. Greinera, trzeba pamiętać o zmienności kształtowania celów w okresie ewolucyjnych wzrostów następujących w poszczególnych etapach oraz o sposobie kształtowania tychże celów w momencie przechodzenia kryzysów niezbędnych do przejścia pomiędzy dwoma graniczącymi ze sobą etapami wzrostu.

2.3. Potencjał członków organizacji a ich wpływ na kształtowanie wartości

Potencjał członków organizacji rozumiany jest jako zasób możliwości i zdolności pracowników, kadry kierowniczej oraz ścisłego kierownictwa, wyrażający się w ich kompetencjach, inteligencji (racjonalnej i emocjonalnej), motywacjach oraz aspiracjach. Wpływ potencjału ludzkiego na wartości i cele organizacji będzie przejawiał się w kształtowaniu przez liderów treści wartości (podstawowych, aspiracyjnych oraz samoistnych) obowiązujących w przedsiębiorstwie, procesach uczenia się modyfikujących obowiązujące wartości oraz głębokości internalizacji przyjętych wartości i celów.

Ponadprzeciętny potencjał członków organizacji oznacza zwykle także wysoką świadomość społeczną, co sprawia, że dużą wagę przywiązują oni do wartości społecznych i transcendentalnych. Często to właśnie pracownicy są inicjatorami podejmowanych przez pracodawcę działań społecznych i chętnie angażują się w ich realizację. W organizacjach zatrudniających wysoko wykwalifikowanych ludzi kwestia zewnętrznej satysfakcji osiąganej poprzez płacę i inne dodatkowe świadczenia pracownicze jest zwykle rozwiązywana w sposób zadowalający, natomiast realizacja wartości społecznych i transcendentalnych staje się ogromnie ważnym źródłem satysfakcji i motywacji wewnętrznej. Jest to ten aspekt pracy zawodowej, który interesuje zwłaszcza ludzi młodych, nastawionych bardziej idealistycz-

nie i wrażliwych na sprawy społeczne. Potwierdzają to zresztą wyniki badań nad motywacją pokazujące, że niebagatelny wpływ na zaangażowanie i produktywność zatrudnionych ma zaspokojenie potrzeb wyższego rzędu, takich jak pragnienie uznania (także we własnych oczach) czy świadomość służenia ideom i sprawom, które wydają się im bliskie i ważne [Lundy, Cowling 2000, s. 316]. Jeśli misję taką można pogodzić z pracą zawodową, a tym bardziej jeśli pracodawca takie działania akceptuje i ułatwia – tym lepiej dla pracodawcy. Wspieranie społecznych inicjatyw wyzwala w ludziach większą motywację niż wyniki miesięcznego raportu sprzedaży, gdyż po prostu zwiększa ich poczucie własnej wartości i oferuje im coś, co wyrasta ponad przyziemne biznesowe sprawy. W przypadku niskiego potencjału członków organizacji można przypuszczać, że wartości rozwojowe i biznesowe nie będą miały charakteru heroicznego wyzwania, a nacisk kładziony na wartości o charakterze społecznym i transcendentalnym będzie nieco mniejszy.

Potencjał uczestników organizacji będzie przekładał się również na procesy uczenia się, które weryfikują obowiązujący w organizacji system wartości. W naukach o zarządzaniu najczęściej definiuje się uczenie się ludzi jako proces zmiany zachowań wynikający z nabywania doświadczeń [Robbins 1998, s. 80]. Bardziej wnikliwe definicje zakładają, że uczenie indywidualne polega na zdobywaniu kwalifikacji warunkujących zdolność do podjęcia działań oraz na zrozumieniu i zastosowaniu zdobytej wiedzy, co z kolei warunkuje zdolność do uzyskania doświadczenia [Rokita 2003, s. 77]. Sprawność i skuteczność tak rozumianych procesów uczenia się zależą bezpośrednio od kompetencji i inteligencji pracowników organizacji, ale także od ich motywacji oraz ambicji.

Na podstawie koncepcji uczenia się ludzi stworzono analogiczną koncepcję organizacyjnego uczenia się, aczkolwiek organizacyjne uczenie się jest procesem dużo bardziej dynamicznym i złożonym, jest bowiem uczeniem się przez doświadczenie jednostek zdobywanym w działaniu (Argyris, Schon, 1978, cyt. za: [Rokita 2003, s. 82]). Podobnie jak w przypadku uczenia się indywidualnego uczenie się organizacji definiuje się jako zwiększenie zdolności do podejmowania efektywnych działań (Kim, 1993, cyt. za: [Rokita 2003, s. 77]). Koncepcja sformułowana przez C. Argyrisa i D. Schona jest oparta na założeniu, że uczenie się jest procesem wykrywania i korygowania błędów. Jednostki i organizacje są zdolne identyfikować i wyrównywać zauważone odchylenia od „właściwego" stanu systemu, czyli od ustalonych standardów. Uczenie organizacyjne polega w tym ujęciu na przekazaniu przez jednostkę informacji o odkrytym przez siebie i poprawionym błędzie innym członkom organizacji i doprowadzeniu do zmiany organizacyjnego zasobu wiedzy. Pojedyncza pętla uczenia się pozwala zatem na zmianę pewnych sposobów postępowania, ale podstawowe przekonania i orientacje pozostają nienaruszone – nie kwestionuje się ich i nie są podawane w wątpliwość [Steinmann, Schreyögg 1995, s. 301]. Ta płaszczyzna procesów uczenia się występuje zatem wewnątrz ustalonych i akceptowanych norm i stojących za nimi wartości, które tworzą dla nich pewne nienaruszalne ramy. W przeciwieństwie do pojedynczej pętli dwucyklowe uczenie

się polega na kwestionowaniu i zmianie dotychczas obowiązujących reguł i przekonań, aby osiągnąć pożądane wyniki. Ustabilizowane, podstawowe wzorce orientacji i standardy zachowań podlegają rewizji, zasoby wiedzy organizacji zostają zmodyfikowane, a niektóre ich elementy całkowicie zmienione.

Wynika z tego, że weryfikacja niektórych wartości przedsiębiorstwa pod wpływem procesów organizacyjnego uczenia się występuje tylko w przypadku podwójnej pętli uczenia się i wiąże się z istotną zmianą kulturową. Sytuacja taka następuje zwykle w wyniku zetknięcia się z problemami wymagającymi odmiennego od dotychczasowego podejścia i radykalnych działań (innowacji). Polegać to może na tym, że w pewnym momencie ze względu na zachodzące w otoczeniu zmiany dotychczasowe sposoby rozwiązywania określonych problemów przestają się sprawdzać, a osiągane wyniki stają się niezadowalające, grożąc w dłuższej perspektywie poważnym kryzysem firmy. Nowatorskie podejście do takiej sytuacji wymaga nie tylko zmiany obowiązującego do tej pory modelu biznesowego i stojących za nim procedur operacyjnych, ale przede wszystkim odrzucenia dotychczasowego sposobu postrzegania rzeczywistości wyrażającego się w obowiązujących wartościach i normach. Tak głęboka zmiana wymaga dużego potencjału intelektualnego przede wszystkim od kadry kierowniczej, ale wydaje się że nie jest możliwa bez co najmniej średniego poziomu kompetencji i aspiracji całej załogi. Jednym słowem poziom potencjału uczestników organizacji przekłada się na jej zdolność do weryfikowania obowiązujących do tej pory wartości i ponownego ich redefiniowania, co jest warunkiem dwucyklowego uczenia się, a w konsekwencji możliwości dokonywania głębokich zmian o charakterze strategicznym.

Wysokie kompetencje załogi z jednej strony dają sporą szansę na trwałe zakorzenienie nadrzędnych wartości w kulturze firmy, a z drugiej pozwalają je sprawnie realizować w codziennej pracy. Proces upowszechniania i asymilacji wartości może być w tym przypadku ułatwiony, jeśli kierownictwo skoncentruje się na takich mechanizmach akulturacji, jak edukacja oraz przekazywanie wizji. Edukacja (szkolenia, seminaria, warsztaty) polega na procesach nabywania, powtarzania i trenowania nowej wiedzy i umiejętności, a w efekcie na wypracowywaniu nowych rutyn organizacyjnych uwzględniających pożądane wartości. Przekazywanie wizji odnosi się do ukazywania atrakcyjnej przyszłości, „wspólnego przeznaczenia", mającego motywować do podejmowania wysiłku i zwiększania zaangażowania poprzez ukazanie powiązania między wizją a osobistymi interesami i ambicjami pracowników.

Obydwa narzędzia powinny się koncentrować na przekonywaniu do słuszności nowych wartości (lub ugruntowywaniu pozycji dotychczasowych wartości nadrzędnych) oraz konieczności ich respektowania, z jednoczesnym podkreślaniem ambicji i atrakcyjności zamierzonych celów, których realizację mają one umożliwiać.

W firmach o małym potencjale pracowników dużo trudniej będzie znaleźć zrozumienie i akceptację dla wartości o charakterze rozwojowym (takich jak przedsiębiorczość, innowacyjność, podejmowanie ryzyka itp.) i osiągania ambitnych celów. Dłuższy i trudniejszy będzie również proces przyswajania nowych wartości,

w którym większą rolę odegrają takie mechanizmy akulturacji, jak komunikowanie (zwłaszcza poprzez formy ukryte, takie jak rankingi, konkursy, anegdoty, opowieści, artefakty fizyczne itd.), język, presja społeczna oraz zatrudnianie lub usuwanie niektórych członków organizacji.

2.4. Potencjał członków organizacji a cele

Proces określania celów organizacji zawsze jest grą interesów, możliwości i ograniczeń (wewnętrznych oraz zewnętrznych), w której biorą udział różne jednostki i grupy, jednak ostateczną odpowiedzialność za jego przebieg i efekty ponosi naczelne kierownictwo [Koźmiński, Piotrowski (red.) 1995, s. 52]. Przyjmuje się zwykle, że wewnętrznymi ograniczeniami celów są głównie pozostające w jego dyspozycji zasoby materialne oraz właśnie potencjał kadrowy. O ile znaczenie tych pierwszych zwykle jest wyolbrzymiane, te drugie wydają się wciąż niedoceniane. Tymczasem przykłady wielu przedsiębiorstw, które odniosły sukces rynkowy, pokazują, że był on raczej funkcją pomysłowości, a więc kreatywności i zaangażowania ludzi, aniżeli posiadanych zasobów [Hamel, Prahalad 1999, s. 106].

Potencjał członków organizacji w kontekście ustalanych celów ma dwa aspekty oddziaływania na omawiany element systemu zarządzania. Po pierwsze, będzie determinować skalę napięcia strategicznego celów, czyli rozmiar luki pomiędzy posiadanymi zasobami a wyrażanymi w celach aspiracjami. Po drugie, w preferowanym sposobie uzyskiwania większej efektywności, który może polegać na zwiększaniu wartości licznika we wskaźnikach wydajności (przychody i zyski) lub też zmniejszaniu mianownika (inwestycje i zatrudnienie).

Można założyć, że jeśli możliwości i zdolności pracowników, a zwłaszcza ścisłego kierownictwa, są duże, wysokie będą również ich aspiracje, a zatem duży potencjał kadrowy sprawia, że menedżerowie nie będą obawiać się wyznaczania ambitnych celów, świadomego tworzenia luki między obecnymi zasobami a planowanymi zamierzeniami – aspiracje zawsze będą wyprzedzać zasoby. Strategia staje się wówczas wytężeniem, które pobudza motywację, zaangażowanie i kreatywność, a niwelowanie luki polega na wykorzystaniu tzw. dźwigni zasobów, co wyraża się w stwierdzeniu „robić więcej, mając mniej" [Hamel, Prahalad 1999, s. 121]. Niski potencjał pracowników będzie skłaniał kadrę kierowniczą raczej do ograniczania ambicji, a tym samym do wyznaczania celów, które będą realistyczne, dopasowane do posiadanych zasobów i będą prostym przedłużeniem teraźniejszości w przyszłość.

Cele odnoszą się zwykle do wzrostu efektywności działania przedsiębiorstwa, ale wzrost ten można osiągnąć dwoma sposobami – zwiększając przychody lub zmniejszając koszty. Pierwsza droga zakłada wykorzystanie dźwigni zasobów i wymaga od kadry kierowniczej dość dużej dozy kreatywności i zaangażowania intelektualnego, aby znaleźć sposoby systematycznego zwiększania efektów z posiadanego (zwykle wolno rosnącego) zaplecza zasobów poprzez np. znakomitą jakość obsługi klientów,

szybkość działania, stworzenie wyjątkowej marki, sprawnej, szerokiej sieci dystrybucji itd. Jest to zatem ciągłe poszukiwanie nowych możliwości i podążanie tą drogą wymaga znacznego potencjału pracowników organizacji. Drugi sposób, wybierany głównie przez przedsiębiorstwa dysponujące mniejszym potencjałem pracowników, polegający na redukcji inwestycji oraz zatrudnienia (czyli *de facto* redukcji zasobów), jest zadaniem zdecydowanie mniej intelektualnie wymagającym, łatwiejszym i częściej stosowanym, chodzi tu bowiem o poszukiwanie takich środków osiągania celów, które wymagają zaangażowania mniejszych zasobów.

2.5. Technologia a wartości organizacji

Można przypuszczać, że w najbliższych dekadach technologia IT pozostanie dla większości organizacji technologią o przełomowym znaczeniu. Jej wpływ na sferę wartości i celów nie jest może bezpośredni, tj. nie determinuje ona rodzaju (treści) wartości obowiązujących w organizacjach stosujących nowoczesne technologie informatyczne, ale raczej zwiększa różnorodność form i kanałów przekazu tychże wartości i celów. Wpływa głównie na sprawność takich mechanizmów akulturacji, jak komunikacja jawna, edukacja, język i przekazywanie wizji.

Największe możliwości usprawnienia dzięki wykorzystaniu IT kryją się za podstawowym narzędziem akulturacji, jakim jest komunikacja. IT daje kierownictwu organizacji możliwość szybkiego i sprawnego rozsyłania informacji do wszystkich niemal pracowników, a więc również upowszechniania i utrwalania tą drogą pożądanych wzorców kulturowych – wyjaśniania ich znaczenia dla rozwoju organizacji, tłumaczenia kontekstu zewnętrznego (zwłaszcza działań konkurentów) i przekonywania do ich słuszności w odniesieniu do realizowanych celów, misji i wizji. Nowoczesne technologie informacyjne pozwalają poprzez komunikację wzmacniać dwa aspekty kulturowe – wyrazistość obowiązujących wartości i norm postępowania oraz powszechność wiedzy o nich (a dalej ich stosowania). Rozporządzenia, dyrektywy, komunikaty, ogłoszenia, polecenia, notatki służbowe itp. przekazywane drogą elektroniczną pozwalają docierać jednocześnie z taką samą informacją do bardzo dużej grupy osób, a ponieważ znajdują w nich wyraz pożądane przez kierownictwo wartości i zasady działania, służą upowszechnianiu i ujednolicaniu preferowanych wzorców kulturowych. Kolejnym mechanizmem akulturacji, który może poważnie zyskać na skuteczności dzięki technologiom informacyjnym, jest edukacja. IT oferuje wiele niezwykle ważnych narzędzi w zakresie zarządzania wiedzą, co można wykorzystać w procesach szkolenia pracowników, przekazując im wiedzę dotyczącą stosowania nowych reguł i sposobów działania respektujących określone wartości. Nowoczesne technologie mogą również mieć ogromny wkład w upowszechnianie specyficznego języka, który ma wzmacniać i zakorzeniać preferowane wartości poprzez odpowiednie wyrażenia i pojęcia. Pozwalają także przekazywać wszystkim pracownikom misję i wizję organizacji, pełniących funkcje z jednej strony manifestu

obowiązujących w niej wartości i zasad działania, z drugiej motywatora ukazującego cel, który wart jest wysiłku i zaangażowania.

2.6. Wpływ technologii na złożoność, różnorodność i szczegółowość celów organizacji

Technologia informatyczna wywarła ogromny wpływ na sposoby realizacji biznesu. Rewolucja technologiczna związana z wprowadzeniem komputerów osobistych oraz nowym sposobem komunikowania opartym na Internecie, zapoczątkowana pod koniec ubiegłego stulecia, na początku obecnego wieku jeszcze się nasila. Istnieją firmy, których efektywność funkcjonowania wynika z użycia i wykorzystania technologii. Inne organizacje wprowadzają technologię wyłącznie jako element pomocniczy. Jednak technologia, która staje się nieodzownym elementem funkcjonowania organizacji, może również przyczyniać się do spadku jej efektywności, głównie w momencie niedopasowania rozwiązań i nakładów inwestycyjnych do potrzeb organizacji. Sprawne dopasowanie technologii do poziomu rozwoju organizacji, a zatem i do jej potrzeb, nie pozostaje bez wpływu na sposób definiowania jej celów. Firmy o niskim poziomie rozwoju technologicznego są najczęściej również dość mało elastyczne czy zmienne, a firmy posiadające w swoich zasobach rozbudowane technologie mogą pretendować do miana tych najbardziej elastycznych i dynamicznych. Zmienność i elastyczność organizacji będą miały z kolei wpływ również na cele organizacji. Można przyjąć zatem założenie, że im bardziej rozbudowana pod kątem technologicznym organizacja, tym bardziej zmienne i złożone cele. Jednak pozostaje pewna luka niepewności. Co się dzieje w przypadku przedsiębiorstw, których poziom rozwoju technologicznego jest bardzo wysoki, ale brak jest współistnienia potrzeb i rozwiązań technologicznych, czyli inaczej – poziom dopasowania jest niski? W takim przypadku raczej zmienność celów może nie iść jednak w parze z poziomem rozwoju technologicznego.

Patrząc jednak na technologie i cele w trzech wspomnianych kategoriach: złożoności celów, ich różnorodności i szczegółowości, można stwierdzić, że współistniejące poziomy dopasowania oraz rozwoju technologicznego będą stymulantami rozwoju tych kryteriów celów. Złożoność i szczegółowość celów będą wynikać z możliwości szybszego przekazywania danych z wielu nawet niepowiązanych ze sobą obszarów. Natomiast ich różnorodność wynikać może zarówno ze sposobu ich emisji do wszystkich zainteresowanych, jak i z różnorodności form, jakie można dzięki technologii zastosować.

3. Zewnętrzne uwarunkowania kształtujące wartości i cele organizacji

Skuteczność i siła wpływu na cele i wartości nie są wyłącznie umiejscowione wewnątrz organizacji, ale również w jej otoczeniu. Determinantami zewnętrznymi są

z pewnością rynki działania firmy, jednak co do aspektów kulturowych czy kluczowych interesariuszy, z których część ma charakter wewnętrzny (pracownicy), a część zewnętrzny (pozostali, tj. klienci, dostawcy, pośrednicy, konkurenci, organizacje pozarządowe itd.), nie ma takiej jasności. Jednak na potrzeby tego opracowania zarówno uwarunkowania kulturowe, jak i wpływ interesariuszy będą zaliczone do czynników zewnętrznych.

3.1. Rynki a wartości organizacji

Otoczenie rynkowe, w jakim funkcjonuje organizacja, a dokładnie rzecz biorąc, jego dynamika i poziom konkurencyjności, w istotny sposób wpływa również na obowiązujący w niej system wartości oraz przyjmowanych celów. Zmienność wynikająca z cyklu życia produktów i branż powoduje odmienne rozłożenie akcentów dotyczących różnorodnych czynników ekonomiczności mających największe znaczenie w określonym czasie działalności organizacji (tzw. kluczowe czynniki sukcesu) i zmieniających preferowane sposoby funkcjonowania. Poziom konkurencyjności wywiera również presję na cechy i zachowania organizacji poprzez m.in. siłę oddziaływania różnorodnych uczestników rynku. W przypadku systemu wartości organizacji wpływ obu tych czynników będzie odzwierciedlony w przyjmowanym przez organizacje działające w danej branży zestawie tzw. wartości obowiązkowych.

Największe znaczenie mają dla funkcjonowania organizacji tzw. wartości podstawowe (*core values*), nazywane też nadrzędnymi, gdyż – o ile są dobrze przemyślane, zdefiniowane i zasymilowane – nie tylko budują wyrazistą tożsamość i atrakcyjny wizerunek organizacji odróżniając ją od konkurentów, ale również mogą być motorem napędowym firmy. Dynamika i poziom konkurencyjności rynków oraz produktów determinują jednak – jak się wydaje – nie tyle zbiór takich właśnie wartości nadrzędnych (tu decydującą rolę odgrywają liderzy, procesy uczenia się i kultura narodowa), ile wartości określanych jako „obowiązkowe".

Wartości obowiązkowe nazywane są niekiedy „licencją na działanie" (*licence to operate* lub *permission to play*) i określają podstawowe standardy postępowania pracowników, ramy wyznaczające granice dopuszczalnych zachowań. Są one wspólne dla większości organizacji działających w danej branży, więc nie mogą być wyróżnikiem firmy i fundamentem jej wizerunku, a mylenie ich z wartościami nadrzędnymi może spowodować wiele problemów [Lencioni 2004, s. 123]. *Permission to play* oznacza więc wartości decydujące o usankcjonowaniu działalności organizacji, uzasadniające tę działalność w sensie nie tyle prawnym, ile etycznym, dające jej prawo do robienia tego wszystkiego, czego wymaga charakter prowadzonej działalności. Na przykład dla firmy konsultingowej takimi wartościami obowiązkowymi, bez przestrzegania których nie mogłaby funkcjonować, są uczciwość, obiektywizm, profesjonalizm i niezależność. Firma, która traci w wyniku np. skandalu korupcyjnego zaufanie klientów do zdolności pełnienia swoich podstawowych zadań zgodnie z tymi wymaganymi standardami, traci swoją legitymację istnienia i znika z ryn-

ku (tak było w głośnym przypadku Arthura Andersena po aferze Enronu). To interesariusze bowiem udzielają firmie „licencji na działanie", której warunkiem jest przestrzeganie przez nią określonych reguł gry. Można powiedzieć, że każda branża ma takie charakterystyczne wartości obowiązkowe, np. w przypadku przemysłu farmaceutycznego należą do nich uczciwość, jakość, bezpieczeństwo, niezawodność, skuteczność, w przypadku branży transportowej (np. kolei) – bezpieczeństwo, rzetelność, sprawność itd. [Rayner 2003, s. 103].

Wartości stanowiące *permission to play* obrazują istotę bycia firmą doradczą, farmaceutyczną czy transportową, nie wchodząc jednocześnie w kwestie dotyczące przewagi konkurencyjnej, unikalności czy wizerunku. Każda organizacja, chcąc sprawnie i skutecznie funkcjonować na rynku, musi bezwzględnie umieć zidentyfikować takie wartości obowiązkowe, będące esencją zasad prowadzenia danej działalności i wymagać od pracowników bezwzględnego ich stosowania. Należy uczynić z nich fundament kultury organizacyjnej i bazę wyjściową do określania wartości nadrzędnych. Raz rozpoznane wartości obowiązkowe powinny znaleźć miejsce w oficjalnych dokumentach organizacji, przede wszystkim w misji, kanonie wartości czy kodeksie etycznym firmy. Oznacza to, że wszyscy pracownicy organizacji powinni mieć całkowitą jasność i przekonanie, że są to najważniejsze, niepodważalne zasady i wartości, które muszą być przestrzegane w codziennej operacyjnej działalności firmy i uwzględniane w decyzjach strategicznych.

Drugim obok charakteru branży czynnikiem determinującym rodzaj wartości obowiązkowych jest faza życia danego rynku. W kolejnych fazach życia branży na pierwszy plan wysuwają się takie czynniki ekonomiczności, jak innowacyjność (narodziny), zakorzenienie na rynku (wzrost) oraz koszty (dojrzałość). Można przypuszczać, że kolejne fazy rozwoju danego rynku lub produktu będą preferowały nieco inne wartości oscylujące wokół wymienionych czynników, np. innowacyjność pociąga za sobą podejmowanie ryzyka, akceptację dla zmian, zgodę na eksperymentowanie, elastyczność działania, niepewność, tolerancję dla błędów itd. Różnicowanie i pozycja rynkowa właściwe fazie wzrostu wymagają takich wartości, jak konkurencyjność, jakość, unikalność, atrakcyjność wizerunkowa, silne marki, dostępność itd. Z kolei dbałość o koszty charakterystyczna dla fazy dojrzałości preferować będzie m.in. ścisłą kontrolę, stabilizację, przestrzeganie rutyny działania i sformalizowanych wzorców, przewidywalność, powtarzalność itd. Poziom konkurencyjności branży wynikający z charakteru gry rynkowej i siły oddziaływania poszczególnych uczestników rynku wydaje się nie mieć bezpośredniego przełożenia na rodzaj wartości *permission to play*.

3.2. Rynki a cele organizacji

Można ogólnie przyjąć, że cele organizacji, zwłaszcza te na poziomie strategicznym, są wyznacznikiem działania organizacji czy inaczej przejawem jej strategii. Oczywiście jeśli takie cele są w ogóle na poziomie organizacji definiowane, gdyż zgodnie

z podejściem przedstawicieli współczesnych nurtów zarządzania inkrementalnego, definiującego rolę celów bardziej jako symboli, a nie jako odzwierciedlenia stanu w przyszłości, to w zasadzie jedynie zmieniające się warunki rynkowe i ekonomiczne powinny decydować o działaniu organizacji. Dynamika rynku i produkty na nim zdefiniowane oddziałują w różnym stopniu na elementy charakterystyczne celu. Dwa główne elementy kształtowane przez rozpatrywaną determinantę to forma oraz horyzont czasowy układu celów.

Forma celu rozumiana jest tu głównie jako sposób propagacji celów w organizacji. Jako sposób definiowania i prezentowania, głównie dla własnego użytku osób definiujących cele, by można było sprawdzać poziom ich realizacji względem ustalonych wcześniej wartości lub dla wykonawców celów, czyli w szerszym rozumieniu, dla wszystkich jej członków. Oczywiście cele są również narzędziem dla pozostałych uczestników organizacji, np. dla rady nadzorczej, i mogą być punktem odniesienia w procesach kontroli. Forma celów może mieć bezpośrednie powiązania zarówno z poziomem formalizacji, jak i z nieco odmiennym ich podziałem proponowanym przez P.F. Druckera. Formalizacja ma w szczególności za zadanie określanie i utrwalanie, ale również emitowanie i propagowanie celów głównie w formie dokumentacji(np. status organizacji). Formalizacja celów może być postrzegana przez pryzmat „narzucania" celów do osiągnięcia, możliwości lub nie ich negocjowania i weryfikowania. Może odpowiadać na pytanie, w jakim zakresie i nasileniu cele w organizacji mają być prezentowane poprzez formalne dokumenty czy też w sposób graficzny, a w jakim stopniu poprzez ustalenia pomiędzy przełożonymi i podwładnymi czy też w jakim stopniu mogą podlegać indywidualnym interpretacjom ze względu na potrzeby pracowników.

W momencie wysokiej zmienności i dynamiki rynku cele będą prezentowane w formie bardziej „płynnych wyobrażeń przyszłości" niż formalnych dokumentów organizacyjnych, aby w sposób szybki organizacja była w stanie je zmodyfikować bez konieczności przeprowadzania długotrwałej i kosztownej procedury zmian celów powiązanej z akcją informacyjną służącą ich ponownej propagacji wśród pracowników i pozostałych zainteresowanych. Należy wówczas przywiązywać mniejszą wagę do sposobu ich prezentowania w sposób wynikający z formalnych wymagań organizacji, gdyż wysoka ich zmienność będzie kolidować z przesłaniem wynikającym ze stałości dokumentacji. Oczywiście, w sposób analogiczny, gdy rynek jest stabilny, a produkty są trwale z nim związane, dodatkowo wszystko potwierdzone przez niski poziom aktywności konkurencyjnej, wówczas forma celów powinna przyjmować znacznie bardziej formalny kształt. W takim wypadku należy zachować dbałość w zakresie skrupulatnego dokumentowania celów w dedykowanych dla tego dokumentach, takich jak status organizacji, czy też w postaci zadań poszczególnych członków organizacji, a zwłaszcza jako wyznacznik ich działań i w konsekwencji jako możliwość ich oceny. Takie ujęcie celów ma za zadanie podtrzymanie przeświadczenia stabilności wynikającej z otoczenia rynkowego danego przedsiębiorstwa.

Wspomniany drugi podział, jaki zaproponował P.F. Drucker [2003, s. 79], to wyodrębnienie celów uchwytnych i nieuchwytnych organizacji. Cele uchwytne mają charakter zależny głównie od dynamiki rynku i produktów, gdyż są to w szczególności cele pozycji rynkowej firmy, innowacyjności, produktywności, zasobów fizycznych i finansowych oraz rentowności. Do celów nieuchwytnych zgodnie z tą kwalifikacją zalicza się wydajność menedżerów, wydajność pracowników oraz odpowiedzialność publiczną (społeczną) przedsiębiorstwa. Zależność celów uchwytnych będzie jednoznaczna. Im wyższy poziom dynamiki rynku i produktów, tym będą one „trudniejsze do osiągnięcia", bardziej ambitne, wymagające większych nakładów pracy i zasobów niż w momencie niskiego poziomu dynamiki rynkowej oraz stabilności produktów przy jednoczesnym stosunkowo niskim poziomie sił konkurencji, dostawców czy odbiorców.

Przejawy długoterminowej zmienności w sposobie wpływu dynamiki rynku na hierarchię i rozumienie celów można zaobserwować w przeglądzie sposobu rozumienia celów (strategicznych) w głównych nurtach szkół zarządzania. Początkowo cele strategiczne rozumiane według założeń szkoły planistycznej jako plan strategiczny przeobraziły się w konieczność wypracowania wzorca biznesu, a następnie w konieczność budowania przewagi konkurencyjnej. W latach 90. ubiegłego stulecia, już w ramach szkoły zasobowej, przekształcenia poszły jeszcze dalej i głoszono pogląd o rozumieniu celów strategicznych jako konieczności uzyskiwania przewagi konkurencyjnej w oparciu o kluczowe kompetencje. Zmienność rynków i produktów na przestrzeni tych lat była ogromna, związana głównie z postępem technicznym oraz globalizacją.

3.3. Siła wpływu interesariuszy na wartości organizacji

W ostatnich dwóch dekadach poważnie wzrosło znaczenie, jakie przypisuje się społecznej sferze funkcjonowania organizacji. Konsekwencją tego jest zmiana rozumienia roli przedsiębiorstwa w gospodarce, polegająca na przesunięciu od wąsko pojmowanych celów ekonomicznych nastawionych wyłącznie na zaspokajanie oczekiwań właścicieli (maksymalizacja wartości dla akcjonariuszy) do próby godzenia interesów wszystkich kibiców strategicznych, łącznie z interesem społeczności lokalnej i środowiska naturalnego (maksymalizacja wartości ekonomicznej i społecznej) [Jeżak 2002, s. 100; Brilman 2002, s. 39]. Następuje zatem stopniowe odchodzenie od koncepcji monistycznej, zakładającej, że interes dawcy kapitału jest interesem nadrzędnym, do koncepcji pluralistycznej, według której przedsiębiorstwo powinno działać w imieniu wszystkich interesariuszy, a przede wszystkim pracowników, klientów, akcjonariuszy, kredytodawców, dostawców i społeczności lokalnej. Koncepcja ta akcentuje szeroko rozumianą wspólnotę interesów wymienionych grup oraz potrzebę współpracy na rzecz osiągnięcia wspólnego celu, jakim jest rozwój organizacji [Jeżak 2002, s. 94-96].

Fundamentalne znaczenie dla zmiany optyki formułowania wartości i celów przedsiębiorstwa miało stopniowe popularyzowanie idei odpowiedzialności spo-

łecznej, zwłaszcza w kontekście skandali korupcyjnych w USA (m.in. Enron, WordCom, Tyco) i w Europie (Vivendi, Swissair, ABB, Walter Bau i in.), które znacznie ożywiły dyskusje na temat etycznych i społecznych aspektów zarządzania. Spowodowało to zasadniczą zmianę postaw interesariuszy uwidaczniającą się w postaci żądań większej przejrzystości, odpowiedzialności oraz przestrzegania zasad etycznych w prowadzeniu biznesu. Wzrost liczby regulacji prawnych, aktywność inwestorów, niespotykany wcześniej wzrost siły oddziaływania grup nacisku i organizacji pozarządowych, rosnące oczekiwania pracowników, zwiększenie realnej siły konsumentów czy wreszcie wzrost zainteresowania inicjatywami społecznymi podejmowanymi przez biznes spowodowały, że przedsiębiorstwa są uważnie obserwowane i oceniane przez różne gremia – media, grupy interesu, analityków finansowych, władze lokalne, regulatorów itd. [Larkin 2003, s. 10-22; Rayner 2003, s. 22-42]. Z drugiej strony niebagatelne znaczenie w tych przemianach miały wyniki badań empirycznych, jednoznacznie i wielokrotnie potwierdzające, że podstawowym warunkiem trwałego sukcesu organizacji jest przede wszystkim zadowolenie jej pracowników oraz klientów [Low, Kalafut 2004, s. 142].

Koncepcja odpowiedzialności społecznej (*Corporate Social Responsibility* – CSR) wniosła bardzo istotny wkład w sferę wartości organizacyjnych. Według niej odpowiedzialność biznesu wykracza znacznie poza przynoszenie zysku właścicielom i rozciąga się na wszystkie działania i decyzje przedsiębiorstwa dotyczące jego interesariuszy, mając na celu poprawę ich dobrobytu i ochronę środowiska naturalnego. Zasadność tego rodzaju oczekiwań wynika głównie ze skali i zasięgu działania współczesnych przedsiębiorstw oraz głębokiego wpływu, jaki wywierają one na życie społeczności lokalnych, środowisko naturalne oraz postęp cywilizacyjny. Odpowiedzialność społeczna koncentruje się głównie na trzech obszarach, a mianowicie pracownikach, społeczności lokalnej oraz środowisku naturalnym. Wzrost świadomości społecznej i wyczulenie na problemy społeczne zwłaszcza w krajach wysoko rozwiniętych sprawiły, że inicjatywy z obszaru CSR podejmowane przez firmy spotykają się z żywym zainteresowaniem pracowników, inwestorów, a zwłaszcza klientów. Nie ulega wątpliwości, że zwracają oni coraz większą uwagę na to, w jaki sposób funkcjonują organizacje – czy są dobrymi obywatelami, pracodawcami, a przede wszystkim jak i gdzie wytwarzają swoje produkty [Kotler, Lee 2005, s. 11].

Obecnie przedsiębiorstwa coraz częściej w przemyślany sposób koncentrują się na kilku wybranych obszarach społecznej działalności pasujących do promowanych w firmie wartości, wybierają takie inicjatywy, które wspierają realizowane cele marketingowe oraz wiążą się z kluczowymi produktami i rynkami. Wartościami, na które zaczęto zwracać szczególną uwagę pod wpływem idei odpowiedzialności społecznej, są: ochrona środowiska naturalnego, przestrzeganie praw człowieka (głównie sprawy dyskryminacji i wyzysku pracowników), wsparcie dla społeczności lokalnych (edukacja, budownictwo mieszkaniowe), działalność charytatywna, sprawy zdrowia i bezpieczeństwa publicznego. Przykładami takich wartości są:

wzajemny szacunek, zadowolenie z pracy, sprawiedliwe traktowanie, równe szanse, rozwój zawodowy, doskonalenie umiejętności, współpraca, solidarność, równowaga między życiem zawodowym a życiem rodzinnym, zdrowie psychiczne i fizyczne, godziwe warunki życia i pracy, oszczędność zasobów, ekologiczność technologii i produktów, odnowa zasobów naturalnych, rozwój miasta lub regionu itp.

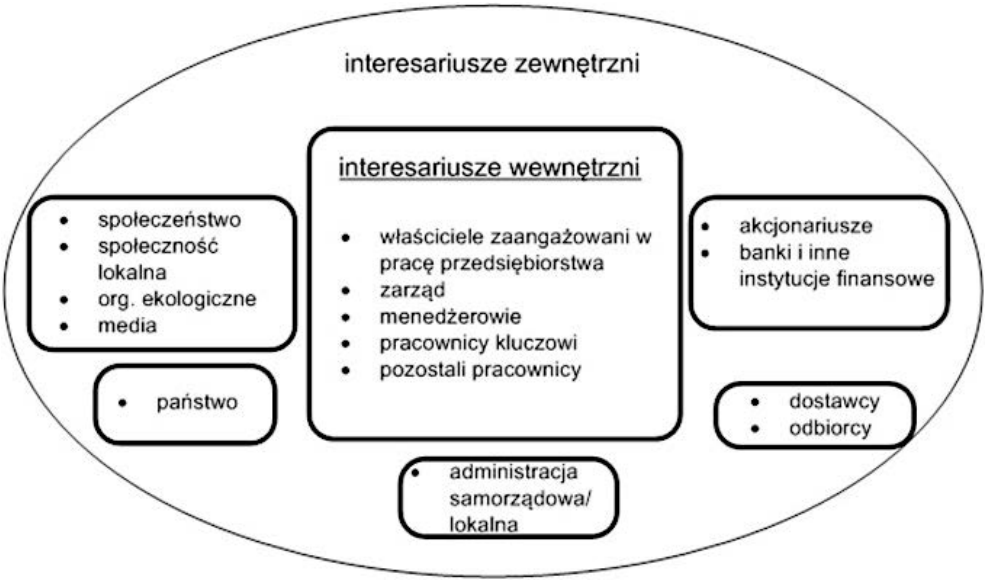
Kierownictwo organizacji musi zatem w procesie definiowania nadrzędnych wartości uwzględnić potrzeby i oczekiwania kluczowych interesariuszy, a zwłaszcza pracowników, klientów, inwestorów, społeczeństwa oraz środowiska naturalnego (którego „interesy" reprezentują rozmaite organizacje pozarządowe), mając przy tym świadomość, że są one niejednokrotnie wzajemnie sprzeczne. Żądania poszczególnych grup interesariuszy w odmienny sposób rozkładają akcenty na wartości biznesowe, rozwojowe, społeczne i transcendentalne, trzeba jednak jeszcze raz podkreślić, że obecność dwóch ostatnich kategorii w zbiorze wartości nadrzędnych jest niezbędnym warunkiem zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa i absolutnie nie należy ich lekceważyć.

3.4. Oczekiwania i władza kluczowych interesariuszy a spójność celów

Cele organizacji determinowane są przez czynniki wpływu na nią. Jedną z determinant wymienianych w opracowaniu jako kluczowe dla systemu zarządzania, a w związku z tym dla celów organizacji, są władza i oczekiwania kluczowych interesariuszy. Władza może mieć różnego rodzaju źródła. Z jednej strony oczywiście będzie to władza formalna, a z drugiej mogą to być wpływy nieformalne wynikające z wiedzy, doświadczenia, autorytetu, pozycji społecznej. Rozpatrując jednak władzę i oczekiwania kluczowych interesariuszy w kontekście spójności celów, można zauważyć podstawowe zagrożenia, jakie wiążą się z ich wyznaczaniem. Są to w szczególności: chęć wzmocnienia i utrzymania pozycji i władzy oraz korzystanie z przywilejów decyzyjnych w zakresie definiowania czy realizacji skrajnie autonomicznych celów. Z pewnością każde z nich będzie mogło pochodzić od poszczególnych interesariuszy, jednak spójność celów organizacji może być w większym lub mniejszym stopniu zachowana nawet mimo powyższych zagrożeń.

Mówiąc o definiowaniu celów, trzeba również pamiętać o zmienności oczekiwań interesariuszy, które w skrajnych przypadkach zmieniać się mogą radykalnie w zależności od sytuacji własnej, sytuacji przedsiębiorstwa, a nawet od sytuacji otoczenia, szczególnie w kontekście pozostałych jego graczy. Jakie zatem postawy i zagrożenia mogą prezentować poszczególni interesariusze w kształtowaniu celów i zachowywaniu ich spójności względem organizacji? Aby lepiej zobrazować zakres celów i wpływów interesariuszy, przyjmijmy założenie o istnieniu interesariuszy wewnętrznych organizacji i interesariuszy zewnętrznych [Marcinkowska 2004, s. 19]. Wewnętrzni interesariusze to osoby, które w sposób aktywny biorą udział w działaniach organizacji z punktu widzenia jej działalności. Są to w szczególności jej władza, czyli zarząd, menedżerowie, kierownicy oraz cała pozostała kadra pra-

cownicza w podziałem na osoby kluczowe oraz na pracowników wykonawczych, których można dość łatwo zastąpić innymi. Interesariusze zewnętrzni to tacy, którzy znajdują się w otoczeniu przedsiębiorstwa, są ściśle z nim związani, ale nie biorą aktywnego udziału w działalności firmy. Są powiązani np. przez zaangażowany kapitał (akcjonariusze i właściciele niezaangażowani w działalność przedsiębiorstwa, banki) regulacje (samorząd, państwo), oddziaływanie na środowisko (otoczenie społeczne i środowisko naturalne) oraz wykonujący dla niego różne świadczenia, a także odbierający świadczenia, które z różnych powodów musi wykonywać dla nich przedsiębiorstwo (kontrahenci). Schematyczny podział interesariuszy ukazano na rys. 1.



Rys. 1. Interesariusze organizacji

Źródło: opracowanie własne.

Nad całością celów, ich spójnością, a także możliwościami realizacji pieczę ma kierownictwo firmy. Realizacja wcześniej określonych planów i celów jest jednym z podstawowych działań kierownictwa. Dlatego też to właśnie kierownictwo musi czuwać, by wpływy poszczególnych interesariuszy nie szły w kierunku niekorzystnym dla organizacji, a jeśli kierunki celów stają się rozbieżne, to właśnie kierownictwo ma za zadanie minimalizować poziom wpływu danych interesariuszy na hierarchię celów organizacji. Istnienie wokół organizacji różnych interesariuszy daje możliwość patrzenia na organizację z różnych perspektyw. Spójność tworzenia celów w przypadku rozbieżności wpływu i oczekiwań różnych interesariuszy może być zaburzona, ale może prowadzić do innego spojrzenia na organizację, a nie jedy-

nie przez pryzmat budowania jej wartości, a nawet wymuszać to na zarządzających. P.F. Drucker [2003, s. 40] zwraca uwagę na konieczność integrowania interesariuszy z firmą właśnie przez pryzmat celów. Drucker mówi, że cel „tak naprawdę musi być zlokalizowany w społeczeństwie, ponieważ przedsiębiorstwo jest organem społeczeństwa". A dalej, że szczegółowych celów działania przedsiębiorstwa musi być wiele, wyznaczanych we wszystkich obszarach oraz że muszą się one odnosić także do interesariuszy [Drucker 2003, s. 52, 53]. Oczywiście istnieje możliwość, że cele poszczególnych interesariuszy mogą być zgodne, jednak istnieją określone oczekiwania interesariuszy, które są im przypisane *ex ante*.

Zarząd jako organ mający za zadanie równoważyć cele wszystkich interesariuszy musi również rozwiązać dylemat wskazywany przez Pfeffera związany z priorytetami własnych celów w stosunku do celu właścicieli, czyli inaczej mówiąc, obecnej siły wpływu wynikającej z pracy teraźniejszej do siły wpływu pracy w przeszłości (która pozwoliła na osiągnięcie kapitału i na tytuł własności danej organizacji). To jednak nie jest jedynym dylematem zarządzających, gdyż odwołując się do cytowanej już koncepcji Druckera, zarządzający muszą w sposób sprawny łączyć cele wszystkich, a dodatkowo, co ważne, nie ignorować celów i siły wpływu otoczenia organizacji, gromadzącego tzw. interesariuszy zewnętrznych. Zarząd zatem z jednej strony musi koncentrować się na balansowaniu celów wszystkich grup, a dodatkowo poprzez ich uwzględnianie musi dbać o równowagę wpływu poszczególnych interesariuszy na cele organizacji, tak by hierarchia celów nie została zaburzona.

3.5. Uwarunkowania kulturowe wartości organizacyjnych

Wartości konstytuujące system zarządzania i będące częścią kultury organizacyjnej podlegają różnorodnym wpływom ze strony procesów społeczno-kulturowych występujących w otoczeniu przedsiębiorstw. Nie ulega wątpliwości, że w wartościach tych odzwierciedlają się elementy kultury zarówno narodowej, jak i regionalnej, a nawet religijnej czy zawodowej. Wynika to z tego, że ludzie tworzący organizację ulegają swoistemu „zaprogramowaniu umysłu" (jak to określa G. Hofstede) jeszcze zanim do niej przystąpią, przyswajając pewien wzorzec myślenia, odczuwania i zachowania jeszcze w okresie dzieciństwa, pozostając pod wpływem różnych instytucji: rodziny, społeczności lokalnej, szkoły, kościoła itd. Proces tego „programowania" kształtowany jest przez środowisko, w jakim człowiek dorasta, a dalej przez jego doświadczenia życiowe. Zaczyna się zatem w rodzinie, a następnie rozwija w najbliższym otoczeniu – grupach rówieśniczych, miejscu pracy czy miejscu zamieszkania [Hofstede 2000, s. 39]. W momencie przystąpienia do organizacji pracownicy wnoszą do niej swoje poglądy, postawy i zachowania, a więc elementy określonej kultury narodowej, religijnej czy zawodowej, które budują z kolei specyficzną kulturę danego przedsiębiorstwa.

Niezależnie od poziomu (narodowa, regionalna, etniczna itd.) kultura jest zjawiskiem, które zawsze dotyczy sposobu, w jaki dana grupa rozwiązuje określone

problemy i podejmuje wyzwania, które przed nią stają. Takie rozumienie kultury wywodzi się z antropologii społecznej i opiera na założeniu, że wszystkie społeczeństwa (i te tradycyjne, i te nowoczesne) borykają się z tymi samymi problemami, różne są jedynie sposoby ich rozwiązywania [Hofstede 2000, s. 49]. Lista zagadnień, które uznano za uniwersalne na całym świecie i znaczące dla funkcjonowania społeczeństw, składających się nań grup i wreszcie tworzących je jednostek obejmuje (Inkeles, Levinson, 1969, s. 447, cyt. za: [Hofstede 2000, s. 50]):

– stosunek jednostki wobec władzy,
– relacje między jednostką a społeczeństwem,
– sposób rozwiązywania konfliktów i wyrażania uczuć.

Lista ta stanowiła punkt wyjścia dla tworzenia proponowanych przez różnych autorów tzw. wymiarów kultury, służących do charakteryzowania i porównywania kultur narodowych czy organizacyjnych. Najbardziej znanymi systemami wymiarów kulturowych są systemy F. Kluckhohna i F.L. Strodtbecka, G. Hofstedego oraz Ch. Hampden-Turnera i A. Trompenaarsa [Sikorski 2002, s. 4-6]. Mimo wielu różnic wszystkie one dają się sprowadzić do kilku rodzajów podstawowych relacji społecznych, a mianowicie relacji władzy, relacji współdziałania oraz stosunku do otoczenia [Sikorski 2002, s. 6]. Relacje między przełożonymi a podwładnymi określają wymiary dystansu władzy [Hofstede 2000, s. 51] lub opozycji: równość–hierarchia [Trompenaars, Hampden-Turner 2002], relacje współdziałania ludzi w organizacji oddają wymiary indywidualizmu–kolektywizmu [Hofstede 2000, s. 51; Hampden-Turner, Trompenaars 2002, s. 69] oraz męskości–kobiecości [Hofstede 2000, s. 51], a stosunek uczestników organizacji do otoczenia opisują wymiary unikania niepewności [Hofstede 2000, s. 51] oraz wewnątrzsterowności–zewnątrzsterowności [Trompenaars, Hampden-Turner 2002]. Każdy z tych wymiarów kulturowych preferuje odmienne wartości, które mają odzwierciedlenie w systemach wychowania, edukacji, relacjach społecznych, ale również w kulturach organizacyjnych przedsiębiorstw.

Dystans władzy mówi o znaczeniu, jakie ludzie przywiązują do miejsca w hierarchii władzy. Mały dystans władzy oznacza, że pracownicy traktują nierówność w dostępie do władzy jako tymczasowy wynik podziału ról społecznych, niemający istotnego wpływu na ocenę wartości danego człowieka. Duży – że miejsce w hierarchii jest podstawowym źródłem społecznego uznania i wartości. Preferowanie dużego dystansu władzy oznacza wielość szczebli kierowania, zróżnicowanie pracowników pod względem przywilejów i korzyści, myślenie elitarystyczne. Preferowanie małego dystansu władzy skutkuje nieznacznym zróżnicowaniem przywilejów i korzyści, myśleniem egalitarystycznym oraz elastycznością relacji i struktur. Można zatem przyjąć, że w krajach o dużym dystansie władzy w organizacjach cenione będą takie wartości, jak szacunek do przełożonych, elitaryzm (przywileje), podporządkowanie, autorytet władzy i dyscypliny, autorytaryzm w podejmowaniu decyzji, szacunek dla wieku. Z kolei w krajach o małym dystansie władzy preferowane będą takie wartości, jak równość, demokracja, partnerstwo, wspólne podejmowanie decyzji, mały dystans emocjonalny, profesjonalizm.

Wymiar indywidualizm–kolektywizm odnosi się do roli przypisywanej jednostce. Indywidualizm oznacza stawianie dobra jednostki ponad dobrem grupy, wysuwa na pierwszy plan prawa i obowiązki jednostki, jej motywacje i kompetencje, preferuje postawy konkurencyjne oraz nonkonformistyczne. Kolektywizm stawia na konformizm i współpracę, solidarność grupową i identyfikację z zespołem. W przypadku kultur indywidualistycznych najbardziej ceni się takie wartości, jak jednostka i praca indywidualna, samorealizacja, konkurencyjność, nonkonformizm, swoboda stylu pracy, satysfakcja z pracy, osiągnięcia, kompetencje, uniwersalizm. Kultury kolektywistyczne cenią natomiast zespół i pracę zespołową, lojalność wobec firmy, relacje z przełożonymi o charakterze więzi rodzinnych opartych na emocjach, podnoszenie kwalifikacji zawodowych, dobre warunki pracy, pełne wykorzystanie umiejętności pracowników, partykularyzm.

Kolejny wymiar dotyczy roli społecznych przypisywanych płciom, określających pewne zachowania (spoza sfery prokreacji), które uznaje się za bardziej odpowiednie dla kobiet lub dla mężczyzn [Hofstede 2000, s. 137]. Męskość oznacza cechę społeczeństw, w których role społeczne związane z płcią są klarownie określone, tzn. od mężczyzn oczekuje się asertywności, twardości i nastawienia na sukces materialny (ważne są zarobki i możliwość awansu), natomiast od kobiet skromności, czułości i troski o jakość życia. Kobiecość charakteryzuje te społeczeństwa, w których role społeczne obu płci wzajemnie się przenikają, tj. zarówno od kobiet, jak i od mężczyzn oczekuje się skromności, czułości i troski o jakość życia. Wymiar męskości i kobiecości w kulturze organizacji decyduje przede wszystkim o sposobie rozwiązywania konfliktów, innym podejściu do roli pracy w życiu człowieka (w społeczeństwach męskich wyznawana jest na ogół zasada, że żyje się, aby pracować, w domyśle – osiągnąć sukces) oraz odmiennym postrzeganiu roli przełożonego. W kulturach zmaskulinizowanych organizacje podkreślają na każdym kroku konieczność osiągania dobrych wyników, rywalizacji i sprawiedliwego wynagradzania (tj. za rzeczywiste wyniki pracy), w kobiecych akcentuje się solidarność z innymi i wynagradza pracowników raczej według potrzeb. Można zatem przyjąć, że wartościami cenionymi w organizacjach funkcjonujących w społeczeństwach męskich są rywalizacja, asertywność, sukces, zarobki, ambicje, szybkie podejmowanie decyzji, agresywność, samodzielność oraz wydajność. Z kolei kultury kobiece preferują kompromis, porozumienie, negocjacje, solidarność, intuicję, współpracę, dobre relacje ze współpracownikami.

Stosunek organizacji do otoczenia zewnętrznego opisywany jest przez wymiar unikania niepewności, który można zdefiniować jako stopień zagrożenia odczuwany przez członków danego społeczeństwa w obliczu sytuacji nowych, nieznanych lub niepewnych [Hofstede 2000, s. 180]. Wyraża się on stresem i potrzebą przewidywalności, która może być częściowo przynajmniej zaspokajana poprzez prawo, przepisy i zwyczaje. W społeczeństwach o wysokim poziomie unikania niepewności ludzie sprawiają wrażenie wiecznie zajętych, niecierpliwych, impulsywnych, agresywnych i bardzo aktywnych. Społeczeństwa o niskim poziomie unikania niepewności spra-

wiają wrażenie cichych, bezproblemowych, opanowanych czy nawet obojętnych i leniwych. Wysoka tolerancja niepewności oznacza gotowość do podejmowania działań w sytuacji niedoboru informacji, akceptację ryzyka oraz otwartość na zmiany. Unikanie niepewności przejawia się natomiast w dążeniu do mnożenia formalnych i nieformalnych przepisów pozwalających kontrolować zachowania ludzi, w chęci redukowania ryzyka i w obawie przed wszelkimi zmianami naruszającymi *status quo*. Kultury wysokiego unikania niepewności cenią zatem takie wartości, jak szczegółowe przepisy i procedury, jak największy zasięg kontroli procesów oraz zachowań pracowników, minimalizację ryzyka i eliminowanie przypadku, precyzyjność, punktualność oraz ciężką pracę. Kultury niskiego unikania niepewności preferują czas wolny, niepoddawanie się presji czasu, niechęć do formalizacji, akceptację ryzyka, otwartość na innowacje, eksperymenty i zmiany.

W niektórych organizacjach ważnym elementem kultury może stać się kultura zawodowa (profesjonalna) określonej grupy specjalistów. Niektóre grupy zawodowe, np. lekarze, inżynierowie, policjanci, zawodowi kierowcy, prawnicy, aktorzy, wykształcają odrębną kulturę związaną ze specyfiką wykonywanego zawodu. Często jest ona na tyle silnym źródłem identyfikacji pracowników, że to ona właśnie, a nie kultura organizacji okazuje się dominująca w danej instytucji. Jeśli wartości i normy takiej kultury profesjonalnej są wyraźnie sprzeczne z wzorcami kultury organizacyjnej, prowadzi to do ciągłych konfliktów i nieporozumień, np. z kierownictwem przedsiębiorstwa lub innymi grupami zawodowymi.

3.6. Wpływy kulturowe na cele organizacji

Wpływ czynników kulturowych w obszarze celów organizacji przejawia się głównie poprzez dostarczanie kontekstu dla tychże celów. Wynika to bezpośrednio z treści wartości obowiązujących w przedsiębiorstwie. Wiązka celów organizacji, aby mogła być skutecznie realizowana, musi być zgodna z wartościami podstawowymi firmy. System wartości decyduje zatem, które z przyjętych celów mają szansę zostać w pełni osiągnięte, a gdzie mogą pojawić się problemy. W procesie określania celów strategicznych i taktycznych należy zatem uwzględnić stopień ich zgodności z obowiązującym w przedsiębiorstwie systemem wartości i zmodyfikować te, które są ewidentnie sprzeczne z kulturą firmy. Kanon wartości organizacyjnych ogranicza więc istotnie dostępne opcje celów i działań. Sprzeczność między wartościami a celami będzie skutkować albo dużym oporem w realizacji przyjętych celów, co z reguły oznacza nieskuteczność działań, albo podważeniem i zakwestionowaniem dotychczasowych wartości, co może prowadzić do obniżenia morale, dezintegracji i demotywacji załogi.

Wydaje się, że pewne znaczenie może też mieć rodzaj kultury narodowej. Kultury narodowe nie mają wprawdzie wpływu na rodzaj przyjmowanych w organizacjach celów, ale mogą determinować sposób ich formułowania. Chodzi tu np. o udział pracowników w procesie formułowania celów oraz zakres formalizacji celów. Wymiar dużego lub małego dystansu władzy decyduje m.in. o praktykowanym

w organizacji stylu kierowania oraz preferowanych metodach zarządzania. W organizacjach funkcjonujących w społeczeństwach charakteryzujących się dużym dystansem władzy jako naturalny przyjmowany jest styl autokratyczny, przeciwnie aniżeli w organizacjach o małym dystansie władzy, gdzie pracownicy oczekują pewnych form partycypacji w podejmowaniu decyzji, a preferowanym stylem jest styl demokratyczny [Hofstede 2000, s. 76]. Można zatem przypuszczać, że w kulturach o dużym dystansie władzy cele będą definiowane przez ścisłe kierownictwo firmy bez jakiegokolwiek udziału pracowników, natomiast w kulturach o małym dystansie władzy w proces formułowania celów zaangażowana będzie znacznie szersza reprezentacja pracowników. Z kolei zakres formalizacji celów związany jest z wymiarem unikania niepewności. W społeczeństwach charakteryzujących się silnym unikaniem niepewności, a więc preferujących szczegółowe przepisy oraz ceniących precyzję, proces formułowania celów oraz sposób ich zapisu będą najprawdopodobniej ściśle sformalizowane i obostrzone wieloma wymogami formalnymi. W kulturach cechujących się słabym unikaniem niepewności, gdzie dominuje niechęć do tworzenia i przestrzegania przepisów, proces ten będzie raczej mało sformalizowany, a same cele będą bardziej płynne i elastyczne.

4. Podsumowanie

Wydaje się, że wpływ czynników zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych na cele i wartości jest bezdyskusyjny. Zarówno proces planowania, jak i definiowanie wartości leżą u podstaw działań osób zarządzających. Na podstawie wiedzy wynikającej z analizy otoczenia oraz patrząc na cele i wartości przez pryzmat elementów otoczenia, mogą oni w sposób kompleksowy formułować oraz kształtować cele i wartości na różnych poziomach organizacji.

Wartości wspólnie z celami mają za zadanie wyznaczanie kierunku działań. Wspólnie ułatwiają planowanie, wspomagają wybór narzędzi zarządzania, kształtują postawy i motywują. Na koniec stają się podstawą oceny przydzielanych zadań i kontrolowania.

Wartości i cele występują na wszystkich poziomach i szczeblach organizacji. Można mieć wrażenie, że są obecne w każdym aspekcie działania organizacji. Ich sprawne definiowanie wymusza na menedżerach wszystkich szczebli analizę determinant i wspólnych zależności. Zarówno cele, jak i wartości mogą być kształtowane przez czynniki zewnętrzne, mogą wynikać z wartości i celów otoczenia, w zależności od siły wpływu interesariuszy czy najbliższego otoczenia organizacji. Głównym zadaniem menedżerów w zakresie definiowania wartości i celów jest dbanie o ich spójność i równowagę. Skuteczne wyznaczanie celów i kształtowanie może napotykać różnego typu trudności. Przytoczona powyżej dyskusja może być punktem wyjścia do skutecznego radzenia sobie z ich unikaniem.

Literatura

Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
Cameron K., Quinn R., *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
Drucker P.F., *Praktyka zarządzania*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2003.
Hamel G., Prahalad C.K., *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa 1999.
Hofstede G., *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2000.
Jeżak J., *Społeczny wymiar sukcesu przedsiębiorstwa w świetle nadużyć menedżerskich z końca XX i początku XXI wieku*, [w:] A. Stabryła (red.), *Zarządzanie firmą w społeczeństwie informacyjnym*, Materiały konferencji naukowej, Kraków 2002.
Kotler P., Lee N., *Corporate Social Responsibility. Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*, John Wiley & Sons, Hoboken 2005.
Koźmiński A., Piotrowski W. (red.), *Zarządzanie – teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN Warszawa 1995.
Larkin J., *Strategic Reputation Risk Management*, Palgrave Macmillan, London 2003.
Lencioni P., *Niech wartości naprawdę coś znaczą*, „Harvard Business Review Polska" 2004, maj.
Low J., Kalafut P., *Niematerialna wartość firmy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
Lundy O., Cowling A., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000.
Marcinkowska M., *Roczny raport z działań i wyników przedsiębiorstwa : nowe tendencje w sprawozdawczości biznesowej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
Rayner J., *Managing Reputational Risk*, Wiley & Sons, Chichester 2003.
Robbins S., *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 1998.
Rokita J., *Organizacja ucząca się*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach, AE, Katowice 2003.
Sikorski C., *Kultura organizacyjna*, C.H. Beck, Warszawa 2002.
Steinmann H., Schreyögg G., *Zarządzanie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1995.
Trompenaars F., Hampden-Turner Ch., *Siedem wymiarów kultury*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

KEY DETERMINANTS OF VALUES AND GOALS IN THE PROCESS OF THE MANAGEMENT SYSTEM DEVELOPMENT

Summary: The article presents methods of adjusting values and goals of an organization compared to the strength and intensity of influence of each determinant. In the article the authors present the most important determinants in management system, among other things: organization's size, key players, or organizational culture. The authors indicate the influence of individual factors on the method of the selection and adjustment level of values and goals to every factor at the chosen moment of the analysis.