

mgr Liliana Mierzwińska

Wydział Przedsiębiorczości i Zarządzania

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. prof. S. Tarnowskiego w Tarnobrzegu

Zarządzanie przez wartości jako koncepcja łącząca paradygmat etyczny i ekonomiczny we współczesnej organizacji

WPROWADZENIE

Na kształtowanie się zasad zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem ma wpływ m.in. wzrost potrzeby wewnętrznej samorealizacji, autonomii i autentycznej komunikacji uznającej psychologiczne potrzeby oraz cele członków organizacji. Zmiany te wynikają z ewolucji potrzeb człowieka, jego światopoglądu, stylu życia, jak również wzrostu znaczenia jakości i innowacyjności. Stanowią one przesłanki kształtowania się nowych paradygmatów w naukach o zarządzaniu rozumianych jako „zbiór przekonań o najlepszych sposobach rozwiązywania problemów i radzenia sobie z wyzwaniami wyrażony w prawach i zasadach, stanowiących kanwę dla narzędzi diagnostyczno-projektowych praktyki oraz postępu na tym gruncie wiedzy o zarządzaniu” [Grajewski, 2010, s. 24].

Zmianom rzeczywistości organizacyjnej towarzyszy potrzeba stabilizacji i niezmienności zasadniczych reguł funkcjonowania w organizacji w oparciu o fundament wartości¹, a skutkują one wzrostem znaczenia paradygmatu etycznego w zarządzaniu, gdyż kwestie etyki i odpowiedzialności społecznej są przez współczesne organizacje postrzegane jako źródła przewagi konkurencyjnej, przy jednoczesnym uznawaniu paradygmatu działań w kierunku wzrostu wartości rynkowej firmy jako najważniejszego kanonu wyznaczającego strategię działania przedsiębiorstwa.

K. Sosenko podkreśla konieczność uwzględniania przez ekonomistę wartości innych, niż tylko ekonomiczne, gdyż w przeciwnym razie zachodzi niebezpieczeństwo naruszenia przez gospodarkę złożonego systemu warunków życia, zarówno w zakresie przyrodniczym, jak i kulturowym [Sosenko, 1998, s. 103]. Z tego powodu podejścia jednowymiarowe do celów przedsiębiorstwa

¹ W języku potocznym wartość to przedmiot lub jego cecha szczególna, względnie kryteria, czy też standardy, według których coś jest oceniane. Taki sposób rozumienia wartości przeniknął do różnych dyscyplin naukowych, gdzie funkcjonuje w różnych konotacjach w zależności od przedmiotu, celów i metod stosowanych w badaniu określonej sfery rzeczywistości [za: Kowalczyk, 2006, s. 129].

są poddawane krytyce. Podkreśla się rolę celów społecznych i ekologicznych przedsiębiorstwa, współzależność pomiędzy nimi i ich wpływ na realizację celów ekonomicznych.

W opinii K. Kucińskiego systemy wartości i wartościowanie są domeną metodologii nauk o zarządzaniu, co wynika z ich przedmiotu, którym jest diagnozowanie sytuacji wymagającej podjęcia decyzji zarządczej, przygotowanie tej decyzji, jej podejmowanie, wdrażanie i ocena jej skuteczności. Chcąc zrozumieć motywacje zachowań ekonomicznych i sposoby osiągania celów przez interesariuszy gospodarki należy sięgać do systemów wartości, którymi się posługują [Kuciński, 2010, s. 206]. Analizując te problemy nie można więc pominąć kulturowych uwarunkowań postępowania człowieka gospodarującego, który wytwarzając wartości materialne w organizacji pozostaje pod wpływem systemów wartości i systemów etycznych. Dokonując zatem syntezy wniosków płynących z opisu i analizy badanych zjawisk ekonomicznych nie można pominąć sfery humanistycznej obejmującej systemy wartości ludzi tworzących i badających gospodarkę i gospodarowanie [Krysiak, 2010, s. 179].

Wobec powyższego celem niniejszego opracowania jest analiza teoretyczna koncepcji zarządzania przez wartości w kontekście próby określenia jej związków z następującymi koncepcjami: etyką w zarządzaniu, społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstwa oraz zarządzaniem wartością przedsiębiorstwa tworzących wspólnie szerszą perspektywę postrzegania rzeczywistości organizacyjnej w świetle współczesnych paradygmatów zarządzania.

ZARZĄDZANIE PRZEZ WARTOŚCI – TREŚĆ POJĘCIA

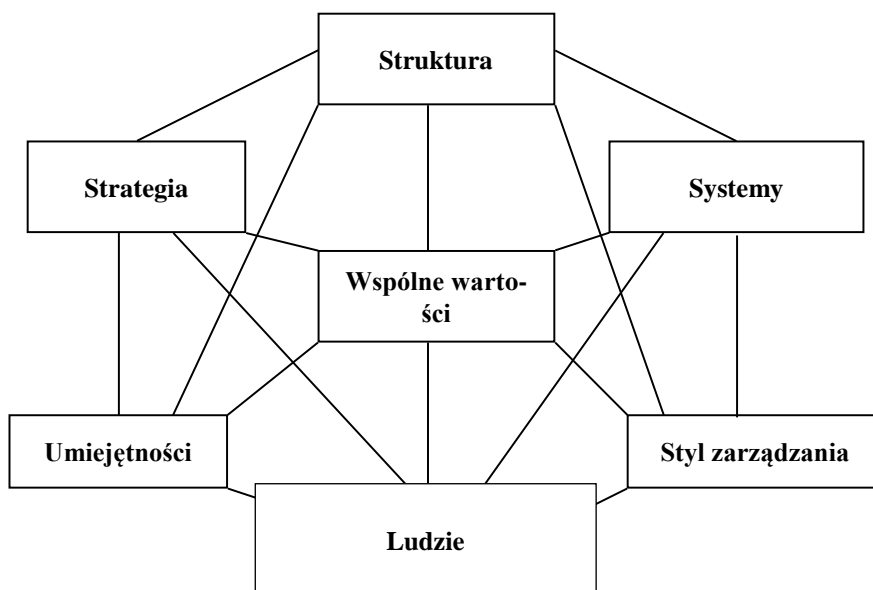
Zdaniem J. Brilmana, dla nowych form organizacji i zarządzania charakterystyczne są m.in. następujące koncepcje [Brilman, 2002, s. 36–37]:

- wartość dla klienta, wartość dla akcjonariusza, wartość dla personelu,
- wizja i kultura organizacji,
- nowe koncepcje strategiczne oraz rozwój myślenia strategicznego, wzrost i kreatywność.

Ich realizacja obejmuje poza celami finansowymi również realizację celów pozafinansowych oraz wzrost znaczenia czynników niematerialnych w zarządzaniu z uwzględnieniem oczekiwań wszystkich interesariuszy przedsiębiorstwa. Połączenie wymiaru etycznego, społecznego i ekonomicznego znajduje swoje odzwierciedlenie w paradygmacie wartości obejmującym trzy grupy wartości:

- wartości z punktu widzenia etyki,
- wartość postrzegana przez klienta,
- wartość z punktu widzenia prakseologii i analizy finansowej [Grudzewski i in., 2010, s. 156].

Umieszczenie przez T. Petersa i R. Watermana wspólnych wartości w centralnym miejscu względem pozostałych elementów modelu organizacyjnego w Modelu Diagnozy Efektywności Organizacji wskazuje na współzależność pomiędzy wartościami etycznymi i ekonomicznymi, które przenikają się wzajemnie w każdym podsystemie funkcjonowania organizacji (rysunek 1).



Rysunek 1. Schemat 7-s Mc Kinseya (Model Diagnozy Efektywności Organizacji)

Źródło: [Peters, Waterman, 2000, s. 41].

Schemat ten uwzględnia siedem komponentów zawierających zarówno elementy twarde (strategia – *strategy*, struktura – *structure*, systemy – *systems*), jak również elementy miękkie (wspólne wartości – *shared values*, styl zarządzania – *style*, umiejętności – *skills*, ludzie – *staff*) mających według twórców modelu największy wpływ na organizacje. Pokazuje również wzajemne powiązania między elementami modelu bez uwzględnienia wpływu otoczenia. Głównym celem autorów było pokazanie, że efektywność organizacji wymaga spójności pomiędzy wszystkimi elementami modelu. Centralna rola wartości wynika z ich kluczowego wpływu na zachowania w organizacji oraz wyznaczanie kierunków działań, dzięki czemu pełnią one rolę głównego spoiwa dla wszystkich elementów organizacji, a zarazem przesłankę poszukiwania i stosowania oryginalnych strategii opartych na odmiennych koncepcjach i metodach zarządzania, co stanowi istotny element konkurencyjności pomiędzy przedsiębiorstwami [Jokieli, 2006, s. 61].

Koncepcją łączącą powyższe obszary jest zarządzanie przez wartości (MBV – *Managing by values*, ZPW) rozumiane jako systematyczny proces wdrażania

wartości organizacji do codziennych działań oraz kreowanie kultury organizacyjnej, która pozwoli przedsiębiorstwu świadczyć usługi wysokiej jakości i zapewnić wysoki standard życia pracowników [Świątek-Barylska, 2005, s. 227].

S.L. Dolan, S. Garcia, B. Richley określają ZPW zarówno jako filozofię i praktykę zarządzania skoncentrowanych na jednoczesnym utrzymaniu kluczowych wartości organizacji i powiązaniu ich z celami strategicznymi. Koncepcja ta stanowi zatem narzędzie przywództwa [Dolan i in., 2006, s. 5–6, 24].

Problem przywództwa w zarządzaniu przez wartości i powiązania wartości z celami strategicznymi podnoszony przez S.L. Dolana, S. Garcie, B. Richleya dostrzegają również polscy badacze. ZPW pozwala na kreowanie i wzmacnianie więzi pomiędzy jednostką a organizacją oraz determinuje misję, plany i cele organizacyjne, sprawiając – zdaniem M. Bratnickiego i P. Kordela, że koncepcja ta jest nośnikiem efektywności współczesnego przedsiębiorstwa [Bratnicki, Kordel, 1999, s. 17].

W opinii S.L. Dolana, S. Garcii i B. Richleya koncepcja ZPW ukształtowała się wyniku ewolucji zarządzania przez instrukcje i zarządzania przez cele ze znaczącym udziałem następujących trendów:

- potrzeby jakości produktów i satysfakcji klientów,
- potrzeby autonomii i odpowiedzialności zawodowej,
- potrzeby zmiany menedżerów w liderów ułatwiających osiągnięcie celów,
- potrzeby tworzenia zespołów, sieci (płaskich struktur organizacyjnych) [Dolan i in., 2006, s. 6–7].

Potrzeby te ewaluowały wraz ze wzrostem złożoności i niepewności organizacyjnej przyczyniając się do zmian stosowanych koncepcji zarządzania.

Zarządzanie przez wartości opiera się na czterech filarach, z których każdy dotyczy grupy ludzi w określony sposób zaangażowanej w działalność przedsiębiorstwa, które jest wobec niej odpowiedzialne. K. Blanchard i M. O'Connor opierają proces zarządzania przez wartości na jego uczestnikach, do których zaliczają klientów (*customers*), pracowników (*employees*), właścicieli (*owners*), inne ważne grupy ludzi (*significant owners*) takie jak dostawcy, odbiorcy, społeczność [Blanchard, O'Connor, 1998, s. 24–25]. W przedsiębiorstwach realizujących tę koncepcję relacje z klientami oparte są na satysfakcji klientów wynikającej z wysokiej jakości usług, co pozwala na budowę związków opartych na lojalności. Pracownicy są traktowani jako cenny zasób organizacji, co wpływa na ich poziom zaangażowania i motywacji do realizacji celów organizacji i celów osobistych, do których zalicza się również poziom życia. Działania właścicieli oparte są na zasadach etycznych, a w szczególności na uczciwości. Na podobnych zasadach oparte są również relacje z interesariuszami zewnętrznymi z akcentem na wspólną odpowiedzialność i wzajemne zaufanie. Każdy uczestnik wyżej wymienionych grup powinien myśleć i działać jak lider, dla którego narzędziem zarządzania są wartości, w przeciwieństwie do menedżerów, którzy posługują się instrukcjami oraz administratorów zarządzających przez cele.

S.L. Dolan, B. Richley, S. Garcia i T. Lingham proponują model zarządzania poprzez wartości oparty na trzech osiach wartości, tj. wartościach ekonomiczno-pragmatycznych, etyczno-społecznych i emocjonalno-rozwojowych, łączący wymiar etyczny i ekonomiczny i wywierający wpływ na zachowania członków organizacji [Dolan i in. (http)]. Ten trzyosiowy model zarządzania przez wartości jest skoncentrowany na identyfikacji rdzennych, kluczowych wartości organizacyjnych w celu budowy kultury w zgodzie z tymi wartościami i celami strategicznymi przedsiębiorstwa.

Stosowanie koncepcji ZPW przynosi organizacji wiele korzyści wynikających z istoty wartości organizacyjnych rozumianych za M. Bugdołem jako te „wartości, które odzwierciedlają specyfikę, strukturę, układ stosunków społecznych i celowość działania organizacji, są elementem składowym relacji międzyludzkich, kultury organizacyjnej, systemów wartości i systemów etycznych oraz przyczyniają się do powstawania nowych wartości, zarówno niematerialnych, jak i materialnych” [Bugdol, 2006]. Cechy tej koncepcji pozwalają na zapewnienie silnej integracji społecznej wewnątrz organizacji oraz ciągłości jej działania.

ZARZĄDZANIE PRZEZ WARTOŚCI A KONCEPCJE POKREWNE

Immanentną cechą koncepcji ZPW jest obecność w niej problematyki etyki i społecznej odpowiedzialności. Przedmiotem etyki w zarządzaniu przedsiębiorstwem jest przede wszystkim analiza i ocena norm oraz wartości moralnych dotyczących wszystkich uczestników organizacji, a w szczególności przedsiębiorców. Głównie chodzi tutaj o problem odpowiedzialności społecznej danej organizacji, uwarunkowań sytuacyjnych i historycznych systemów etycznych oraz zachowań uczestników organizacji [Nogalski, Śniadecki, 2002, s. 28]. Etyka w dziedzinie zarządzania przyczynia się do odrodzenia ideału wartości i podniesienia znaczenia czynników współzależności i współpracy, a także psychologicznych czynników motywujących do pracy [Lipovetsky za: Bartkowiak, 2009, s. 206]. Sposób postrzegania związków etyki i zarządzania ma istotny wpływ na wybór stylu zarządzania przez przedsiębiorców, w tym również na stosowanie koncepcji ZPW.

Zasadnicza różnica pomiędzy koncepcją zarządzania przez wartości a etyką w zarządzaniu wynika z faktu, że wartości kluczowe organizacji mogą mieć charakter nie tylko etyczny, ale również ekonomiczny, czy też prakseologiczny podczas, gdy problematyka etyki dotyczy kwestii wartości i norm wyłącznie etycznych i traktowaniu ich jako wzorce oceny działań wewnątrz przedsiębiorstwa.

Wymiar aksjologiczny posiada również koncepcja społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa (SOP), która podobnie jak koncepcja ZPW uwzględnia relacje z jego wszystkimi interesariuszami oraz interesy społeczne i ochronę

środowiska. Koncepcja ta oznacza obowiązek moralny i prawny odpowiedzialności za działania podejmowane w przedsiębiorstwie wobec jego interesariuszy i może się ujawniać w następujących obszarach:

- ekonomicznym – uwzględniającym generowanie zysku dla interesariuszy, a w efekcie prowadzi do wzrostu i rozwoju przedsiębiorstwa,
- socjologicznym – uwzględniającym wzajemną solidarność międzyludzką, co wynika z podstawowego założenia koncepcji SOP, jakim jest współzależność gospodarki i społeczeństwa,
- ekologicznym – uwzględniającym odpowiedzialność za ochronę środowiska,
- etycznym – uwzględniającym dostrzeganie skutków własnych decyzji i ponoszenie za nie odpowiedzialności oraz kierowanie się poszanowaniem dobra społecznego w ramach ogólnie przyjętych norm [Adamczyk, 2009, s. 53–59].

Wspólne cechy koncepcji SOP i ZPW przejawiają się przede wszystkim w obszarze relacji z pracownikami. Zgodnie z poglądem J. Adamczyk koncepcja SOP w obszarze relacji z pracownikami obejmuje m.in. zwiększanie satysfakcji pracowników i możliwości samorealizacji oraz przyjmowanie odpowiedzialności za stworzenie warunków, które będą temu sprzyjały, w tym budowanie wspólnych wartości jako podstawy kultury organizacyjnej [Adamczyk, 2009, s. 53–59].

Zasadniczą kwestią różnicującą omawiane koncepcje jest fakt, iż podstawową wartością w koncepcji SOP jest odpowiedzialność, która zobowiązuje przedsiębiorstwo do rozliczania się przed interesariuszami z konsekwencji swych zachowań, podczas gdy w koncepcji ZPW odpowiedzialność może stanowić jedną z wartości kluczowych podlegających procesowi instytucjonalizacji.

Kreowanie wartości dla interesariuszy będące przejawem znaczenia wartości ekonomicznych, również w obszarze społecznej odpowiedzialności, stanowi podstawę koncepcji zarządzania wartością (*Value Based Management* – VBM) opierającej się na takim powiązaniu systemów zarządzania strategicznego i zarządzania finansami przedsiębiorstwa, które pozwala stworzyć warunki dla efektywnego zintegrowania celów właścicieli z celami menedżerów zarządzających przedsiębiorstwem, a tym samym stworzyć warunki dla efektywnego pomnażania jego wartości [Borowiecki, 2009, s. 97]. Zatem koncepcja ta stanowiąca instrument wzrostu efektywności przedsiębiorstwa opiera się na maksymalizacji wartości zainwestowanego kapitału. Pomnażanie wartości ekonomicznej stanowi tutaj cel główny przedsiębiorstwa, a cele i procesy zarządzania oraz narzędzia i procedury podejmowania decyzji strategicznych i operacyjnych, jak również mierniki służące do pomiaru efektów funkcjonowania przedsiębiorstwa są temu podporządkowane.

Analizując koncepcję ZPW w kontekście paradygmatu wartości należy wziąć pod uwagę również wartości ekonomiczne związane z analizą finansową przedsiębiorstwa. Badania empiryczne prowadzone w obszarze ZPW wskazują na związek tej koncepcji z efektywnością ekonomiczną przedsiębiorstw. A. Stachowicz-Stanusch uznaje wartości organizacyjne za „generatory zyskowności”, dzięki którym przedsiębiorstwo osiąga większe wyniki. Dostosowując w proce-

sie podnoszenia jakości swoje działania do głównych wartości, tj. solidności, odpowiedzialności i uczciwości, przedsiębiorstwo osiąga większe zyski niż te skupione jedynie na jakości [Stachowicz-Stanusch, 2007, s. 24]. J. Collins i J. Porras wskazują na bezpośredni związek pomiędzy świadomością głównych wartości a rozwojem przedsiębiorstwa i jego wartością giełdową w długim okresie czasu [Collins, Porras, 2002].

PODSUMOWANIE

Do cech wspólnych analizowanych powyżej koncepcji (ZPW, SOP, etyka w zarządzaniu) można zaliczyć:

- wymiar aksjologiczny,
- harmonizowanie potrzeb społecznych z potrzebami przedsiębiorstwa – ukierunkowanie na interesariuszy zewnętrznych i wewnętrznych,
- katalog korzyści wynikający z ich stosowania, np.: budowa lub poprawa reputacji, budowa lub rozwój trwałych relacji z interesariuszami (wzrost ich lojalności, lepsza współpraca, stabilność funkcjonowania, zmniejszenie ryzyka), poprawa pozycji konkurencyjnej, poprawa efektywności w perspektywie długookresowej,
- celowość i instytucjonalizację działań,
- szerszą możliwość implementacji koncepcji w przedsiębiorstwach dużych i średnich.

Na podstawie powyższych rozważań można stwierdzić, że społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa oraz etyka zarządzania są koncepcjami pokrewnymi względem zarządzania przez wartości. Stosowanie koncepcji ZPW z uwagi na swoją genezę biorącą początek w wartościach kluczowych stanowi doskonałą podstawę do opracowywania strategii SOP i programów etycznych w przedsiębiorstwie.

Potrzeba oparcia strategii współczesnych przedsiębiorstw na paradygmatach zarządzania:

- łączących mierniki sprawności organizacji z wartością tworzoną dla klienta,
- opartych na poszukiwaniu synergii pomiędzy jakością, kosztami, planami z perspektywy wartości dla klienta,
- tworzeniu łańcucha wartości zorientowanego na klienta,
- definiowaniu i optymalizacji systemów interfunkcjonalnych w strukturach organizacyjnych,
- ukierunkowaniu na inspirowanie potencjału pracowników,
- ciągłym doskonaleniu w efekcie zmienności otoczenia,
- traktowaniu pracowników jako zasobu o krytycznym znaczeniu dla sukcesu organizacji [Grajewski, 2010, s. 121]

skłania do dalszych refleksji i wskazuje na kierunki badań dotyczących umiejętnego łączenia wartości ekonomicznych i etycznych we współczesnej organizacji.

LITERATURA

- Adamczyk J., 2009, *Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.
- Bartkowiak G., 2009, *Człowiek w pracy. Od stresu do sukcesu w organizacji*, PWE, Warszawa.
- Blanchard K., O'Connor M., 1998, *Zarządzanie poprzez wartości*, Studio EMKA, Warszawa.
- Borowiecki R. (red.), 2009, *Pomiar i ocena procesów kreowania wartości w badaniu efektywności przedsiębiorstwa*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Bratnicki M., Kordel P., 1999, *Kategoria zaufania a zarządzanie oparte na wartościach* [w:] *Kategoria wartości a cele przedsiębiorstwa*, red. K. Jaremczuk, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów.
- Brilman J., 2002, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa.
- Bugdol M., 2006, *Wartości organizacyjne. Szkice z teorii organizacji i zarządzania*, Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Collins J., Porras J.I., 2002, *Wizjonerskie organizacje. Skuteczne praktyki najlepszych z najlepszych*, MT Biznes, Warszawa.
- Dolan S.L., Garcia S., Richley B., 2006, *Managing by values. A Corporate Guide to Living, Being Alive and Making a Living in the 21st Century*, Palgrave MacMillan, New York.
- Dolan S.L., Richley B., Garcia S., Lingham T., 2008, *Zarządzanie przez wartości*, „European Business Forum”, nr 32 [za:] *CEO: Magazyn Top Menedżerów*, <http://www.ceo.cxo.pl> (dostęp 3.02.2009).
- Grajewski P., 2010, *Uwarunkowania i paradygmaty jako kategorie opisu rzeczywistości* [w:] *Koncepcje zarządzania*, red. M. Czerna, A. Szpitter, C.H. Beck, Warszawa.
- Grudzewski W., Hejduk I., Sankowska A., Wańtuchowicz M., 2010, *Sustainability w biznesie, czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Poltext, Warszawa.
- Kowalczyk S., 2006, *Człowiek w poszukiwaniu wartości. Elementy aksjologii personalistycznej*, Wyd. KUL, Lublin.
- Krysiak Z., 2010, *Dualizm humanistyczno-ekonomiczny człowieka a rozwój nauk ekonomicznych* [w:] *Metodologia nauk ekonomicznych. Dylematy i wyzwania*, red. K. Kuciński, Difin, Warszawa.
- Kuciński K. (red.), 2010, *Metodologia nauk ekonomicznych. Dylematy i wyzwania*, Difin, Warszawa.
- Nogalski B., Śniadecki J., 2002, *Badania nad etyką zarządzania przedsiębiorstwem*, „Współczesne Zarządzanie” nr 3.
- Peters T.J., Waterman R.H., 2000, *Poszukiwanie doskonałości w biznesie*, Wydawnictwo Medium, Warszawa.
- Sosenko K., 1998, *Ekonomia w perspektywie aksjologicznej*, Zeszyty Naukowe, Seria Specjalna: Monografie nr 135, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.

Stachowicz-Stanusch A., 2007, *Potęga wartości. Jak zbudować nieśmiertelną firmę*, Helion, Gliwice.

Świątek-Barylska I., 2005, *Kształtowanie relacji społecznych w organizacji w świetle zarządzania przez wartości [w:] Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*, red. W. Błaszczyk, PWN, Warszawa.

Streszczenie

Celem niniejszego opracowania jest analiza teoretyczna koncepcji zarządzania przez wartości w kontekście próby określenia jej związków z następującymi koncepcjami: etyką w zarządzaniu, społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstwa oraz zarządzaniem wartością przedsiębiorstwa tworzących wspólnie szerszą perspektywę postrzegania rzeczywistości organizacyjnej w świetle współczesnych paradygmatów zarządzania.

Management by Values as a Concept Connecting the Ethical and Economic Paradigm in the Modern Organization

Summary

The aim of this paper is the theoretical analysis of the management by values concept in the context of attempting to determine its relationships with the following concepts: ethics in management, corporate social responsibility and the value based management forming jointly a wider perspective of the perception of the organizational reality in the light of the modern management's paradigms.