

AGNIESZKA CHUDA
BARTOSZ KARDASZ
MAGDALENA KRYSZYNA WYRWICKA

IDENTYFIKACJA WARTOŚCI I OCENA ZASTOSOWANIA
KONCEPCJI ZARZĄDZANIA PRZEZ WARTOŚCI
W WYBRANYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH
SKANDYNAWSKICH W POLSCE

WPROWADZENIE

Wraz ze wzrostem zagrożeń ze strony konkurencji przedsiębiorstwa muszą być szczególnie świadome swoich celów strategicznych, ale także zasad, zgodnie z którymi prosperują. Wartości, na podstawie jakich działa firma, nie są tylko filozoficznym wytworem, lecz „kamieniem węgielnym”, przesłanką definiowania jej priorytetów i mają istotny wpływ na wyniki ekonomiczne organizacji. Gdy organizacje mają klarowny obraz swojej misji oraz wyznawanych wartości, zyskują tym samym pewną i solidną podstawę do przeanalizowania technik zarządzania i dostosowania ich właśnie do wartości czy też misji. Uniwersalnym celem zarządzania zasobami ludzkimi jest dostarczanie wartości dla interesariuszy przez

Mgr AGNIESZKA CHUDA, doktorantka PP – Politechnika Poznańska, Wydział Inżynierii Zarządzania; adres do korespondencji: ul. Strzelecka 11, 60-965 Poznań; e-mail: agnieszkachuda@poczta.fm

Mgr inż. BARTOSZ KARDASZ, doktorant PP – Politechnika Poznańska, Wydział Inżynierii Zarządzania; adres do korespondencji: ul. Strzelecka 11, 60-965 Poznań; e-mail: bartosz.kardasz@gmail.com

Dr hab. inż. MAGDALENA KRYSZYNA WYRWICKA, prof. PP – Politechnika Poznańska, Wydział Inżynierii Zarządzania; adres do korespondencji: ul. Strzelecka 11, 60-965 Poznań; e-mail: magdalena.wyrwicka@put.poznan.pl

osiąganie i utrzymywanie wysokiej efektywności pracy oraz podnoszenie kapitału ludzkiego zgodnie z nadrzędnymi celami organizacji (Pocztowski, 2008, s. 34). Warto jednak pamiętać, iż odpowiednie środowisko pracy znacząco przyczynia się do właściwych zachowań w organizacji (Brzozowski, Nedelko, 2017, s. 25). Jednakże negowane jest to, że wartości materialne mają wpływ na kreowanie wartości niematerialnych. Przedsiębiorstwa dążą do tego, aby wartości niematerialne były „podstawą wysokiej jakości, produktywności, skuteczności, efektywności i operatywności” (Bugdol, 2006, s. 10). Okazuje się, iż wartości są czymś osiągalnym dla wielu przedsiębiorstw, a pomimo to nie gwarantują one wyższej wydajności czy też zaangażowania wśród pracowników.

Celem niniejszego artykułu jest identyfikacja wartości oraz przedstawienie zastosowania koncepcji zarządzania przez wartości w firmach skandynawskich mających swoje filie w Polsce. Warto nadmienić, iż przedsiębiorstwa te mają swoje oddziały na całym świecie, dlatego też, by utrzymać spójny standard oferowanych produktów i usług, ale także kulturę pracy wewnątrz organizacji, konieczne jest zdefiniowanie wspólnych dla całej organizacji wartości oraz misji. Przedsiębiorstwa skandynawskie, rozszerzając swoją działalność poza granicami swojego kraju w otwieranych zagranicznych filiach czy oddziałach, wprowadzają kulturę organizacyjną, która charakteryzuje się tym, że kapitał ludzki postrzega się jako punkt wyjścia do sukcesu firmy. Takie podejście wytworzyło w tych przedsiębiorstwach styl zarządzania oparty na dialogu i doprowadziło do równouprawnienia pracowników. Szczególnie doceniana jest również inicjatywa pracowników, którzy wychodzą z własnymi projektami i pomysłami na rozwój przedsiębiorstwa.

Artykuł został podzielony na trzy części. W pierwszej części skupiono się na pojęciu wartości oraz klasyfikacji rodzajów wartości według odpowiednich grup. W kolejnej części zaprezentowano działalność firm skandynawskich inwestujących w Polsce na przełomie ostatnich dziesięciu lat. Natomiast w trzeciej części publikacji przedstawiono wyniki badań na temat najczęściej wyznawanych wartości i ich wpływu na rozwój firm skandynawskich w Polsce.

1. WARTOŚCI – DEFINICJA, KLASYFIKACJA

1.1. DEFINICJA WARTOŚCI

Według *Słownika języka polskiego* wartość „to przedmioty, zjawiska itp. mające duże znaczenie” (1996, s. 1101). Bardziej precyzyjne interpretacje wartością określają „to, co jest przedmiotem względnie trwałych pragnień, samo w sobie stanowiące dobro” (Stonner, Freeman, Gilbert, 2001, s. 630). Ponadto wartości uznawane są

również za „wektory uczuć ze znakiem dodatnim lub ujemnym” (Hofstede, 2011, s. 44). Kolejna interpretacja przedstawia wartości jako „przekonania szczególnego rodzaju, które wyrażają to, co ważne i pożądane w indywidualnych i grupowych zachowaniach, to, co jest bardziej lub mniej cenione w danym środowisku i danej sytuacji” (Lipińska, 2010, s. 124). Lachowski twierdzi, że „wartości jako ramy naszych myśli, postaw i zachowań składają się na spójny system, który pozwala nam przetrwać, a nawet więcej, osiągnąć szczęście w życiu osobistym oraz sukces i satysfakcję w pracy zawodowej” (2012, s. 19). Zbiegień-Maciąg definiuje wartości jako „[...] stan rzeczy i sytuacje, które ludzie cenią i starają się je osiągnąć. Są bardzo stabilne i określają, co słuszne i co pożądane. Mają utrwalić działania” (2005, s. 48).

Wartości są bardzo różnie określane i interpretowane. Nawet wówczas, gdy są tak samo nazywane, ich szczegółowa definicja w przedsiębiorstwach jest różna. Wartości konsekwentnie praktykowane w przedsiębiorstwie mają zasadniczy wpływ na kulturę organizacyjną, dając jej przewagę konkurencyjną. O sukcesie we współczesnym biznesie decyduje kapitał ludzki, a zarządzanie według wartości pozwala w pełni wykorzystać potencjał pracowników (Lachowski, 2012, s. 24).

Zatem z powyższych interpretacji można wywnioskować, że wartości – jako długotrwałe pragnienia – są elementem systemu potrzeb. Stanowi on pewną stałą grupę, w której zmienna jest jedynie hierarchia czy też sam przedmiot pragnień. Warto nadmienić, że cele ludzkich potrzeb są zróżnicowane. Mogą być indywidualne, ale także grupowe. „Biorąc pod uwagę celową działalność organizacji, należy dążyć do tego, aby przedmioty pragnień pracowników były wspólne (w miarę zintegrowane) w wymiarze strategicznym” (Bugdol, 2006, s. 9). Ponadto istnieją wartości, które – bez względu na miejsce działalności – są ogólnie uznawane, na przykład: solidarność, zaufanie czy sprawiedliwość.

Organizacje potrzebują wartości, tak samo jak ludzie, i dlatego, aby być skutecznym w organizacji, trzeba być pewnym, że indywidualny system wartości jest spójny z tym organizacyjnym. Wartości pobudzają i kształtują świadomość, motywują do aktywności, wyznaczają cele działań, integrują ludzi i scalają społeczeństwa, stymulują, ukierunkowują i stabilizują rozwój (Lachowski, 2012, s. 20). Typowe wartości organizacyjne to zestaw przyjętych cech i zasad, które pracownicy danej organizacji akceptują i chcą je wspólnie wyznawać. Jeśli proces zdefiniowania i dostosowania się do wspólnych wartości w organizacji jest prowadzony poprawnie i na odpowiednio dużą skalę, wówczas mogą posłużyć jako dodatkowy element, który łączy pracowników i stanowi jeden z czynników motywacyjnych, oddziałujących na nich, ale także może stać się ważnym elementem ich kultury. Wartości mogą być również postrzegane jako atrybuty zachowań pracowniczych, które w znacznej mierze ułatwiają zarządzanie przedsiębiorstwem i przyczyniają się do wzrostu jego

skuteczności. Zatem do istotnych cech, które mogą mieć wpływ na sukces przedsiębiorstwa, zalicza się między innymi: autentyczność, szczerść intencji, relacje partnerskie między kierownictwem a pracownikami, unikanie ideologizacji, czyli wykorzystywania wartości przedsiębiorstwa dla celów PR i manipulowania ludźmi, determinacja i konsekwencja w przestrzeganiu wartości, zarządzanie nimi z szerokim postrzeganiem polityki personalnej. Identyfikacja wartości jest niezbędna, ponieważ bez nich nie można w przedsiębiorstwach zarządzać przez wartości.

Wartości stanowią najważniejszy element szeroko postrzeganej misji organizacji. Niemniej jednak nie wszystkie przedsiębiorstwa potrafią sformułować poprawnie swoją misję w szerszy sposób, jeśli w ogóle ją mają, gdyż nie wszystkie działania związane z edukowaniem pracowników zaliczają się do wspólnych wartości. Takie działania mogą wystąpić znacznie szybciej w dużych korporacjach niż w małych lub średnich przedsiębiorstwach.

1.2. KLASYFIKACJA WARTOŚCI

Istnieje znaczna liczba wartości organizacyjnych, które wzajemnie się uzupełniają, ale także mogą ze sobą konkurować. Ze względu na dużą różnorodność istnieje potrzeba ich pogrupowania według ich znaczenia.

W zarządzaniu przedsiębiorstwem, którego załoga wyznaje pewne wartości, istotne jest to, by przypisać do nich odpowiednie znaczenie. Bez poprawnej interpretacji i jednoznaczności pojęć trudno byłoby przeanalizować te wartości i – co najważniejsze – wdrożyć je w politykę firmy. Dlatego też zestawiono wartości wykorzystywane w zarządzaniu w czterech podstawowych grupach (Herman, Oleksyn, Stańczyk, 2015, s. 23):

a) Ekonomiczne – stanowią one dość liczną grupę, obejmującą m.in. wartości przedsiębiorstwa, efektywność, rentowność, konkurencyjność, innowacyjność i rentowność kursów.

b) Etyczne i kulturowe – są one często zbieżne względem siebie i trudno byłoby oddzielić pewne wartości etyczne od kulturowych. Dlatego też zostały one zaliczone do jednej grupy wartości. Termin ten obejmuje następujące wartości: odpowiedzialność, uczciwość, sprawiedliwość, zaangażowanie, uprzejmość, wiarygodność, rzetelność, zaufanie, szacunek, współpraca, solidarność, umiejętność osiągnięcia kompromisu, tolerancja, wielkoduszność, empatia, zrozumienie, odwaga cywilna, umiar i lojalność.

c) Kompetencje kadrowe i rozwój – można je traktować łącznie – jako rozwój zawodowy pracowników, który jest ściśle związany z szerokimi kompetencjami.

Zakładamy, że kompetencje pracy obejmują następujące elementy: doświadczenie, wiedzę i edukację, wewnętrzne motywacje, zdolność i chęć rozwoju, kompetencje moralne i etyczne, stan psychofizyczny pracowników czy też cechy ich osobowości.

Warto nadmienić, że osoby zarządzające kompetencjami pracowników rozróżniają twarde i miękkie elementy, które są potrzebne do sprawnego zarządzania. Są one ściśle związane z przywództwem.

d) Społeczne i obywatelskie – wartości te odgrywają również istotną rolę w zarządzaniu organizacjami. Ignorowanie ich lub nawet nieświadome naruszenie może być źródłem konfliktów i osłabić zdolność do sprawnego zarządzania przedsiębiorstwem. Wartości społeczne i obywatelskie dotyczą w szczególności obywatelskiego zaangażowania oraz działania dla wspólnego dobra, na przykład ograniczenia bezrobocia, rozwoju kultury, ochrony środowiska, ochrony życia i zdrowia, ale również spójności społecznej, przestrzegania prawa, patriotyzmu itp.

Powyższe zestawienie wartości jest ograniczone pod względem ich realizacji na świecie. W większości przypadków odnoszą się do wartości wyznawanych przez przedsiębiorców i ich działalność. Zdefiniowanie grupy wartości mających zastosowanie w zarządzaniu lub ekonomii jest jeszcze bardziej skomplikowane.

Ponadto wartości mogą być określone jako część filozofii i praktyki zarządzania, gdyż skupiają się na najistotniejszych cechach kultury organizacji i ich zgodności z celami. Kluczowe do pojęcia zachowania złożonych procesów działalności jest zrozumienie wartości, które każdy z nich w sobie zawiera. Systemy wartości to motywatory społeczeństwa czy też organizacji.

2. WARTOŚCI PODSTAWOWYM ELEMENTEM KULTURY ORGANIZACYJNEJ

2.1. KULTURA ORGANIZACYJNA – ISTOTA, DEFINICJA

Każda organizacja ma określony charakterystyczny system wartości, będący podstawą kultury organizacji. Stanowi ona swoiste jądro działalności organizacji, z którego wynikają niemal wszystkie posunięcia strategiczne. Spośród licznych sposobów rozumienia kultury organizacyjnej najbardziej użyteczne dla rozważań nad kulturą organizacyjną są te ujęcia, które akcentują podporządkowanie normom jako cechę zachowań kulturowych. Termin „kultura” należy do najbardziej wieloznacznych i różnorodnie definiowanych pojęć, z jakimi można się spotkać w opisach literaturowych. Najprostsze wyjaśnienie istoty kultury organizacyjnej to porównanie, że jest ona w przedsiębiorstwie tym, czym kultura osobista u człowieka. Kultura organizacyjna przejawia się w wyznawanych wartościach, przekonaniach

i założeniach, języku i symbolach, a także w metodach postępowania, jakimi kierują się członkowie danej organizacji. Są to swoiste cechy charakteru instytucji, które w ten sposób odróżniają ją od pozostałych. Każda organizacja tworzy swoją specyficzną kulturę, której elementami są: symbole, mity, rytuały, wartości i normy. Te poszczególne elementy wytwarzają atmosferę, kształtują relacje między pracownikami i kierownictwem, a także powiązania z klientami zewnętrznymi.

Profesjonaliści i naukowcy często mówią o tworzeniu „właściwej” kultury – kultury, która promuje „skuteczność”, „kulturę etyczną” czy kulturę, która ma „prawę wartości”. Kultura organizacji, zakładając, że jest właściwa, przyczynia się do wydajności, ponieważ jest zgodna z celami organizacyjnymi (Pfister, 2009, s. 33).

Kultura organizacji definiowana jest jako zjawisko będące wypadkową zachowań pracowników i kierownictwa, spoiwo, które jednoczy środowisko społeczne, a także względnie trwałe zespoły wartości, przekonań i założeń.

Przekonania i postawy członków społeczności łączą się, tworząc wszechobjmujące ideały – wartości. Są to trwałe koncepcje lub dogmaty wyznaczające preferowany sposób postępowania (Stapley, 2013, s. 45).

2.2. POZIOMY KULTURY WEDŁUG E.H. SCHEINA

Traktując za E.H. Scheinem kulturę jako wytwór interakcji społecznej, wyróżnia się w niej trzy poziomy (Rysunek 1).



Rysunek 1. Poziomy kultury według E. Scheina (za: Wyrwicka, 2014, s. 196)

a) Podstawowe założenia – stanowią fundament, dają podstawę pozostałym komponentom kultury, określają istotę egzystencji, natury ludzkiej, rzeczywistości i postrzegania prawdy. Założenia te są ukryte i nieświadome, trudne do identyfikacji. Uporządkowane są zgodnie z podstawowymi przesłankami ludzkiej egzystencji, takimi jak stosunek do otoczenia (postrzeganie uwarunkowań), objaśnienie natury rzeczywistości (sposób pojmowania prawdy), przekonania o naturze człowieka (istotne, cenione cechy charakteru osoby), ludzka aktywność (wyobrażenia o celowości lub atrakcyjności pracy), stosunki międzyludzkie (prawidłowości w porządkowaniu relacji społecznych, formalnych i nieformalnych).

b) Normy i wartości – zbiór zasad codziennego działania członków grupy, które są kształtowane pod wpływem dominujących wartości. Dzięki nim członkowie grupy wiedzą, jak mają sobie radzić w ważnych sytuacjach. Normy i wartości możemy podzielić w następujący sposób: deklarowane (mogą być łatwo dostępne, gdyż często są zawarte w filozofii zarządzania lub w zapisach formalnoprawnych); przestrzegane (trudniej dostępne; aby je opisać, należy dłuższy czas przebywać w grupie, obserwując postępowania jej uczestników).

c) Artefakty – stanowią wskaźnik kultury. Zalicza się do nich: artefakty językowe (praktykowany język, sposób komunikowania się, mity, legendy); artefakty behawioralne (ceremonie, rytuały, typowe sposoby reagowania); artefakty fizyczne (struktura organizacyjna, przedmioty materialne, rozwiązania przestrzenne i wizualne).

Artefakty są przejawami kultury, ale nie stanowią jej istoty. Najważniejszym elementem na poziomie artefaktów jest struktura organizacyjna (Wyrwicka, 2014, s. 195).

Nawiązując do teorii motywacji Abrahama Masłowa, która została opracowana na gruncie psychologii, potrzebom przypisuje się nadrzędną rolę nad wartościami. Postawy i działania człowieka wynikają z odczuwalnych potrzeb. Wartości są pochodną potrzeb, natomiast realizacja potrzeb służy osiągnięciu wartości (Lachowski, 2012, s. 24). Maslow wylicza wśród potrzeb podstawowych: fizjologiczne, bezpieczeństwa, przynależności i miłości, szacunku, samorealizacji, pragnienia wiedzy i rozumienia oraz estetyczne (Maslow, 2006, s. 62). Hierarchia wartości odzwierciedla hierarchię potrzeb, które mają uwarunkowania biologiczne. Potrzeby układają się w precyzyjną hierarchię według zasady względnej dominacji, gdzie potrzeba wyższego poziomu jest przyporządkowana potrzebom niższego poziomu. Oznacza to, że dopiero po zaspokojeniu potrzeby niższego poziomu pojawiają się potrzeby wyższego rzędu.

Uznanie, że potrzeby wyższego rzędu, a w konsekwencji także wartości, są natury biologicznej, ma istotne znaczenie dla teorii wartości. Oznacza to, że najwyższe wartości są naturalnym dążeniem człowieka, którego potrzeby podstawowe (niższego rzędu) zostały zaspokojone.



Rysunek 2. Piramida potrzeb według Masłowa (Lachowski, 2012, s. 24)

W dalszej części artykułu przedstawiono charakterystykę działalności firm skandynawskich oraz analizę wyznawanych przez nie wartości.

3. ZARZĄDZANIE POPRZEZ WARTOŚCI

Człowiek jest nieustannie stymulowany przez różnego rodzaju informacje, których przekaz jest przez niego niezrozumiały i nie zawsze świadomie akceptowalny (Wyrwicka, Grzelczak, Krugiełka, 2010, s. 10). Nawet fundamentalne prawa rządzące zachowaniami ludzkimi się zmieniają. Gdy trzeba utrzymać zaangażowanie pracownika, zapewnić klientowi zadowolenie, a udziałowcom satysfakcję, gdy trzeba się starać, by dostawcy i odbiorcy byli zadowoleni z wspólnie prowadzonych interesów, obowiązują zawsze takie same zasady. Według Blancharda i O'Connora istnieje stosunkowo prosta strategia zarządzania przez wartości osiągnięcia takiej sytuacji i niektóre firmy ją stosują (Blanchard, O'Connor, 1998, s. 23). Zarządzanie przez wartości opiera się na takich elementach, jak misja, wizja, strategia wartości i kultura organizacyjna.

Dynamikę procesu kształtowania wartości można dostrzec w definicji Sułkowskiego, który przez kulturę organizacyjną rozumie „wyuczony produkt grupowego doświadczenia opartego na wartościach oraz normach i wynikających z wzorów kulturowych” (Sułkowski, 2002, s. 58). Tym samym stawia wartości jako główny

składnik kultury organizacyjnej. Natomiast Stachowicz-Stanusch definiuje zarządzanie poprzez wartości jako „proces przekazywania głównych wartości organizacji z pokolenia zarządzających na kolejne ich pokolenia poprzez przejmowanie ich obowiązków wynikających z głównych wartości ochrony w ich imieniu oraz dla korzyści organizacji i jej uczestników poprzez ich instytucjonalizację” (2007, s. 38). Według autorki zarządzanie poprzez wartości to proces, który jest skumulowanym produktem działalności ludzi w dłuższym okresie oraz istnieje i rozwija w teraźniejszości.

Zarządzanie przez wartości pozwala efektywnie odpowiedzieć na najważniejsze wyzwania przedsiębiorstw (Lachowski, 2012, s. 262): przewartościowanie celów działalności, przywództwo nowego typu, efektywne zarządzanie zmianą, potrzeby i wartości klientów jako siła motoryczna rozwoju przedsiębiorstw, pozyskiwanie i rozwój talentów, zarządzanie wiedzą, kreowanie innowacji, doskonalenie procesów.

Dotychczas każde z wymienionych powyżej kluczowych wyzwań dotyczące funkcjonowania biznesu wspomagane było specjalistycznymi narzędziami zarządzania, takimi jak np. six sigma, zarządzanie przez cele, reengineering itp. Natomiast zarządzanie przez wartości wkracza bezpośrednio do wszystkich tych obszarów, nie zastępując stosowanych dotychczas narzędzi, ale wzmacniając ich działanie (Lachowski, 2012, s. 262).

Według Kena Blancharda budowanie przewagi konkurencyjnej na bazie wartości firmy jest procesem, który trwa minimum trzy lata (Blanchard, O'Connor, 1998, s. 108). Natomiast implementacja zarządzania przez wartości powoduje, że każdy pracownik czuje się twórcą kultury organizacyjnej.

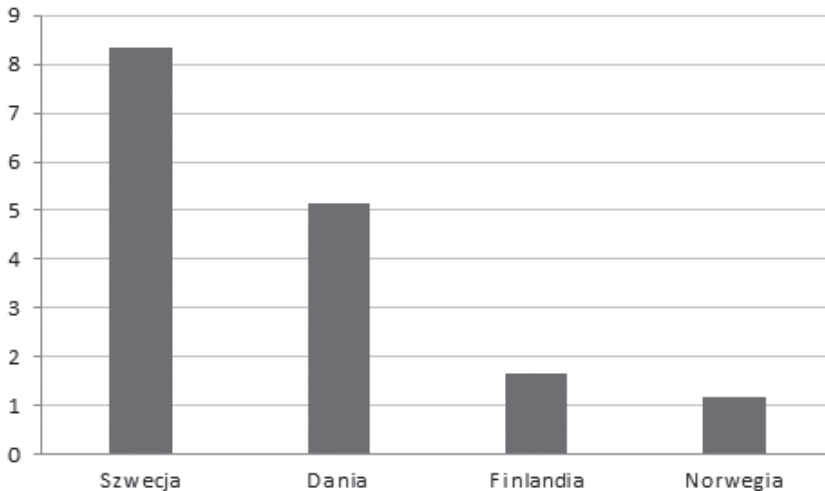
Wartości organizacji mogą być identyczne z wartościami osobistymi lub – jest to prawdopodobnie bardziej powszechne – mogą być wyrażone w raczej odmiennych określeniach. Niektóre wartości organizacyjne dopasowane są do celów organizacyjnych lub priorytetów (np. obsługa klienta). Niezależnie od tego, czy mają być skuteczne jako przewodnik po indywidualnym zachowaniu, powinny być powiązane i zgodne z wartościami osobistymi indywidualnych członków w organizacji (Dahr, 2009, s. 20).

4. DZIAŁALNOŚĆ FIRM SKANDYNAWSKICH W POLSCE

W badaniach nad różnicami kulturowymi przynależność do danego państwa, innymi słowy – obywatelstwo decydujące o rodzaju posiadanego paszportu, nie jest całkowicie wyraźnym kryterium klasyfikacji, jakkolwiek w praktyce często jedynym możliwym do przyjęcia. Cechy zbiorowe – słusznie lub nie – są zazwyczaj

przypisywane według kryterium przynależności państwowej; mówimy o pewnych zachowaniach, że są „typowo amerykańskie”, „typowo niemieckie” lub „typowo japońskie” (Hofstede, 2011, s. 36). Atrybutem szwedzkiej kultury jest konsensus, który osiąga się poprzez dialog i wspólne spotkania (Nogalski, Dunał, 2012, s. 108).

W ciągu ostatniego dziesięciolecia przedsiębiorcy ze Skandynawii zainwestowali na terenie Polski ponad 11 mld euro i stworzyli około 170 tys. miejsc pracy. Ponadto do 2017 r. w Polsce było zarejestrowanych ponad 2167 spółek z kapitałem skandynawskim, a wartość wzajemnej wymiany handlowej między Polską i Skandynawią wciąż rośnie. W 2014 r. stanowiły one piątą pod względem wielkości grupę firm z kapitałem zagranicznym w Polsce, reprezentując łącznie 8,37% kapitału zagranicznego ogółem (*Raport Scandinavian-Polish Chamber of Commerce*, 2016, s. 24), co przedstawia Wykres 1.

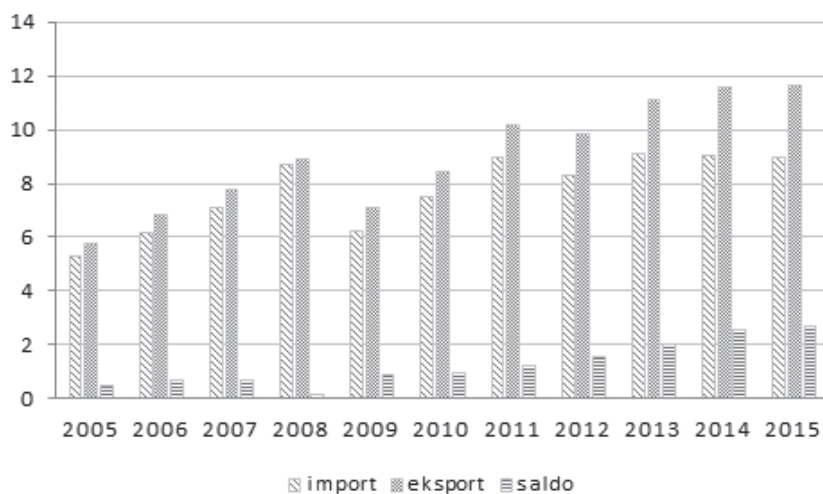


Źródło: Opracowanie własne na podstawie raportu SPCC

Wykres 1. Wartość kapitału skandynawskiego w Polsce w 2014 roku (mld zł)

Skandynawia jest jednym z kluczowych partnerów handlowych Polski. Wymiana handlowa pomiędzy Polską a Skandynawią wynosiła w 2012 r. około 8,28 mld euro odnośnie do importu oraz 9,81 mld euro pod względem eksportu.

Ponadto od momentu przystąpienia Polski do Unii Europejskiej nastąpiło podwojenie wartość eksportu do krajów skandynawskich. Co więcej, import wzrósł z wartości 5 mld euro do około 8 mld euro.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie raportu SPCC

Wykres 2. Wymiana handlowa Polski ze Skandynawią w latach 2005-2015 (mld EUR)

Według danych za 2015 r. wartość importu ze Skandynawii wynosiła 8,97 mld euro, natomiast wartość eksportu – około 11,62 mld euro (Wykres 2).

5. ANALIZA WYBRANYCH FIRM SKANDYNAWSKICH I WYZNAWANYCH PRZEZ NIE WARTOŚCI

Z spośród wielu znanych firm skandynawskich na polskim rynku dokonano wyboru trzech podmiotów gospodarczych cechujących się intensywnym propagowaniem oraz realizacją kluczowych zadań na podstawie wcześniej zdefiniowanych wartości. Warto nadmienić, iż są to przedsiębiorstwa, które prowadzą swoją działalność w Polsce już od wielu lat. Często ich działalność ma także wpływ na rozwój społeczności lokalnej. Zatem wyznawane wartości mają również wpływ na otoczenie zewnętrzne tych firm.

IKEA jest wiodącą szwedzką firmą działającą na rynku meblarskim i artykułów życia codziennego. Powstała w 1943 roku, natomiast na polskim rynku działa od 1991 roku. Wizją firmy jest poprawa warunków życiowych dla całego społeczeństwa. Ponadto ideą biznesową firmy IKEA jest oferowanie bogatego asortymentu artykułów wyposażenia domu, które cechuje się wysoką jakością oraz funkcjonalnością, w cenach dostępnych również dla mniej zamożnych klientów. Aby osiągnąć swoje wyznaczone cele, IKEA kieruje się ogólnie przyjętymi wartościami, do których zalicza się: przywództwo poprzez przykład, nieustanne poszukiwanie nowych rozwiązań, poczucie wspólnoty i entuzjazm, dążenie do poznania rzeczywistości,

skromność i wytrwałość, odwaga bycia innym, branie i dawanie odpowiedzialności, świadomość kosztów, ciągle bycie „w drodze”, prostota.

W swojej działalności IKEA stara się również dbać o zrównoważony rozwój. Dlatego też aktywnie angażuje się w działania, które mają przyczynić się do poprawy warunków otaczającego środowiska. Ponadto firma pracuje nad tym, aby do 2020 roku 100% wykorzystywanej energii, którą zużywa w trakcie działalności, pochodziło z odnawialnych źródeł, ale także aby całość wykorzystywanego drewna pochodziła z jak najbardziej zrównoważonych źródeł. Od 2009 roku IKEA intensywnie inwestuje we własne farmy wiatrowe i urządzenia do wytwarzania energii słonecznej. Na ten cel firma przeznaczyła już 2,1 mld euro.

Jula jest szwedzką siecią multimarketów, obecną w Polsce od 2011 roku. Julia wyróżnia się specyficznym dla skandynawskiej kultury podejściem do pracy. Wszyscy zatrudnieni pracownicy starają się budować dobrą atmosferę w trakcie pracy, gdyż dla firmy najważniejszym zasobem są ludzie. Warto nadmienić, że Julia jest firmą rodzinną, założoną w 1979 roku. Przez cały okres działalności Julia ma stały zestaw wartości, opisany hasłami: dążymy prosto do celu, ciekawość nas nakręca, przystępnie i uczciwie, klient jest najważniejszy, każda złotówka się liczy, ciężko pracujemy. Julia angażuje się również w działania zrównoważonego rozwoju. Jako firma odpowiedzialna społecznie, szanuje prawa wszystkich ludzi. Ponadto takiego samego stosunku do społeczeństwa wymaga również od swoich globalnych dostawców, którzy zobowiązali się – poprzez zdefiniowany kodeks postępowania – do działania w sposób etyczny i odpowiedzialny, ale także przyjazny środowisku.

Skanska to wiodąca światowa firma, która zajmuje się działalnością budowlaną i deweloperską. Na polskim rynku jest obecna poprzez trzy jednostki: budowlaną spółkę Skanska S.A., Skanska Property Poland oraz Skanska Residential Development Poland. Podstawę działania firmy Skanska stanowią takie wartości, jak: troska o życie, działać etycznie i transparentnie, razem jesteśmy lepsi, dbanie o klienta. Firmie zależy na tym, aby każda osoba w organizacji mogła zrealizować swój pomysł, dlatego też wprowadziła innowacyjne narzędzie do wspierania dzielenia się wiedzą. Dla firmy bardzo ważne jest to, by działać w oparciu o wysokie standardy etyczne, zgodnie z wartościami. Skanska opiera się na kodeksie postępowania, który określa sposób, w jaki powinny wyglądać relacje w kontaktach z kolegami z pracy, klientami, społecznościami, w których pracuje, i z innymi interesariuszami.

Reasumując, dwie pierwsze firmy: IKEA i Julia mają liczniejszy zbiór wartości, na których opierają swoją działalność, aniżeli Skanska. W Tabeli 1 uporządkowane zostały wartości wszystkich analizowanych przedsiębiorstw skandynawskich, które zostały podzielone według wartości na cztery rodzaje: wartości wynikające np. z cech charakteru, sposobu w jaki się postępuje; wartości, które mogą mieć

wpływ na rozwój osobisty; wartości związane z rozwojem przedsiębiorstwa; wartości, które kierują się dobrem klienta.

Analizując wartości w wybranych przedsiębiorstwach można zauważyć, że mają one wpływ na rozwój pracowników, atmosferę oraz jakość oferowanych produktów. Dla każdego z analizowanych przedsiębiorstw ważną wartością jest dbałość o klienta, ale także odpowiedzialność i wspólnota. Wartości przejawiają się na każdej płaszczyźnie działalności analizowanych firm. Deklarowane wartości są obecne we wszystkich relacjach zewnętrznych, a przede wszystkim znajdują odzwierciedlenie w sposobie obsługi oraz w oferowanych produktach.

Tabela 1. Analizowane wartości wybranych firm skandynawskich (opracowanie własne)

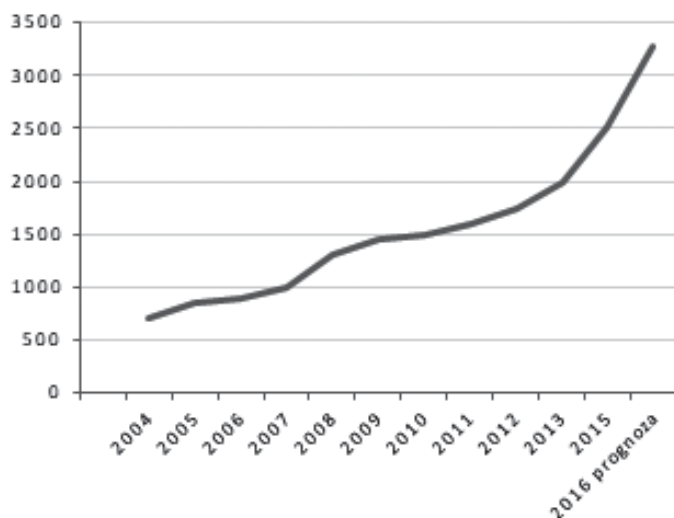
| Wartości wynikające np. z cech charakteru | Wartości związane z rozwojem osobistym | Wartości związane z rozwojem firmy | Wartości dotyczące klienta |
|---|--|--|----------------------------|
| Skromność i wytrwałość | Poczucie wspólnoty i entuzjazm | Przywództwo przez przykład | Klient jest najważniejszy |
| Odwaga bycia innym | Dążenie do poznania rzeczywistości | Świadomość kosztów | Dbanie o klienta |
| Branie i dawanie odpowiedzialności | Ciekawość nas nakręca | Ciągłe bycie „w drodze” | |
| Przystępność i uczciwość | Ciężko pracujemy | Prostota | |
| Troska o życie | | Dążenie prosto do celu | |
| Działanie etycznie i transparentnie | | Każda złotówka się liczy | |
| | | Razem jesteśmy lepsi | |
| | | Nieustanne poszukiwanie nowych rozwiązań | |

Wartości dotyczą całokształtu działalności firmy, a nie tylko relacji wewnątrz firmy. Wzajemne ich przestrzeganie przyczynia się do poprawy funkcjonowania przedsiębiorstw, co w rezultacie będzie miało swoje odzwierciedlenie w wynikach finansowych. Jeśli wartości mają się przejawiać na każdej z płaszczyzn działalności firmy, to oczywiście muszą być obecne także we wszystkich relacjach zewnętrznych, a przede wszystkim znajdować odzwierciedlenie w sposobie obsługi oraz w produktach i usługach oferowanych klientom zewnętrznym (Lachowski, 2012, s. 329).

6. WPŁYW ZARZĄDZANIA PRZEZ WARTOŚCI NA OBSŁUGĘ KLIENTA W FIRMACH SKANDYNAWSKICH

S. Lachowski uważa, że w relacji z klientami przejrzystość to przede wszystkim rzetelna, zrozumiała i łatwo dostępna informacja na temat produktów i usług (Lachowski 2012, s. 329).

Analiza raportów z kilku lat umożliwiła dojście do wiedzy dotyczącej tego, jakie wartości są istotne w firmach będących przedmiotem badań. Identyfikacja wartości umożliwiła uzyskanie informacji, że mają one wpływ na rozwój tychże przedsiębiorstw. IKEA jest znanym producentem mebli oraz artykułów dekoracyjnych. Pierwszy sklep firmy został otwarty w Polsce już w 1991 roku. IKEA cieszy się ogromną popularnością wśród polskich konsumentów, którzy są gotowi przejechać nawet kilkaset kilometrów by móc zrobić tam zakupy. Jest postrzegana przez klientów jako miejsce przyjazne dla nich i dla całej ich rodziny, w którym mogą korzystać z różnych udogodnień i profitów. Dodatkowo dobra relacja z klientami oraz przyjazna i miła obsługa, która jest do dyspozycji klienta, przekłada się na zadowolenie klientów, którzy chętnie wracają na zakupy, tym samym generując nowe przychody. Ciągłe rozszerzanie pakietu usług oraz produktów powoduje wzrost liczby klientów, wzrost sprzedaży, otwieranie nowych sklepów. Obecnie jest ich dziesięć. Ponadto, aby dotrzeć do większej ilości klientów IKEA planuje również otwarcie mniejszych sklepów na terenie galerii handlowych w największych polskich miastach. Na Wykresie 3 przedstawiono, jak kształtowała się sprzedaż w IKEA na przestrzeni 10 lat oraz prognozę sprzedaży na rok 2016.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie raportu Deloitte Advisory

Wykres 3. Sprzedaż w IKEA w Polsce w latach 2005-2015 z prognozą na rok 2016 (mln PLN)

Skandynawski model jest widoczny także w marketach sieci JULA. Podobnie jak w IKEA, w Jula obecna jest miła i kulturalna obsługa, przyjaźnie nastawiona do klienta. Istotny jest także w powyżej opisanych firmach sposób załatwienia reklamacji. Ma on znaczący wpływ na dobre relacje z klientami. Szybki i sprawny sposób załatwiania reklamacji i zwrotów, bez żadnego problemu i bez zbędnych procedur, powoduje, że klienci mają większe zaufanie do firmy, pomimo zdarzających się uchybień czy niedoskonałości. Szybki rozwój tych sieci w Polsce spowodował także otwieranie nowych kanałów dystrybucji, m.in. wprowadzona na polski rynek sprzedaż internetowa.

W odróżnieniu od powyżej opisanych firm, Skanska to firma budowlana, zajmująca się wykonywaniem różnego rodzaju projektów z zakresu budownictwa ogólnego, drogowo-mostowego, hydroinżynieryjnego i kolejowego. W Polsce odpowiedzialna jest m.in. za budowę Mostu Milenijnego we Wrocławiu. Skanska buduje zgodnie z zasadami zrównoważonego rozwoju, troszcząc się o potrzeby społeczności. Realizacje firmy wykorzystują innowacyjne rozwiązania i nowe technologie, które mogą mieć wpływ na życie ludzi i rozwój kraju w długiej perspektywie.

Blanchard i O'Connor w wyznawanej wartości nazwanej „dochodowość” odnoszą się do tego, by: dostarczyć klientom wysokiej jakości produkty po opłacalnych kosztach; zachęcać robotników do przejawiania inicjatywy i otwierać przed nimi szanse; przynosić udziałowcom rozsądny dochód; przyczyniać się do wzmocnienia społeczności (1998, s. 57).

Podsumowując można zauważyć, że deklarowane wartości przedsiębiorstw powinny odzwierciedlać się w produktach, usługach oraz relacji z otoczeniem. Wyznawane wartości świadczą także o atrakcyjności, co będzie przyciągać ludzi do pracy, co za tym idzie – łatwiej będzie przedsiębiorstwu tworzyć kapitał ludzki.

Firmy zarządzające przez wartości są zainteresowane także kulturą organizacyjną, która – w prawidłowy sposób zdiagnozowana – ma istotny wpływ na funkcjonowanie i sukces przedsiębiorstwa.

PODSUMOWANIE

Kultura organizacyjna w dużej mierze wynika z trzech czynników, tj. wartości, przywództwa i wysokiego poziomu zaufania wobec klientów, dostawców i pracowników. Wartości są podstawowym elementem kultury organizacyjnej i poprzez nią wpływają na sposób funkcjonowania przedsiębiorstw. Zastosowanie koncepcji zarządzania przez wartości nie jest możliwe bez ich zidentyfikowania. Na potrzeby niniejszego artykułu zweryfikowane zostały wartości w trzech wybranych skandynawskich

przedsiębiorstwach oraz sprawdzono ich wpływ na obsługę klienta. Na podstawie analizowanych firm zauważono, że w firmach skandynawskich ta koncepcja zarządzania ma swoje odzwierciedlenie m.in. w obsłudze klienta. Umiejętność kreowania kultury organizacji opartej na wartościach jest kluczowe dla sprostania wyzwaniom, jakie mają przed sobą współczesne przedsiębiorstwa. Zarządzanie przez wartości to praktykowanie zasadniczych wartości we wszystkich obszarach działalności przedsiębiorstwa. Pozwala zbudować przewagę konkurencyjną, korzystając z potencjału kapitału ludzkiego organizacji. Wdrożenie wartości na każdym poziomie działalności wewnątrz podmiotu gospodarczego i jego zewnętrzne relacje przedstawiają tzw. humanizację zarządzania, tworzącą nowy wymiar działalności przedsiębiorstwa. Niemniej jednak nie oznacza to, że firmy, które jeszcze nie zdefiniowały swoich kluczowych wartości, nie osiągają zamierzonych celów. Nadal z powodzeniem mogą konkurować z innymi organizacjami o podobnym profilu. Jednakże w starciu z podmiotami będącymi liderami zarządzanymi przez wartości, w których rozwija się współpraca między pracownikami, którzy bez przeszkód dzielą się swoją wiedzą, uwidacznia się ich zaangażowanie, a także odpowiedzialność i dążenie do doskonałości, są gotowi do wzajemnej pomocy i wykazują chęć służenia klientowi podyktowaną wyższymi celami, nie ma najmniejszych szans. Dzieje się tak nie tylko w obszarze osiągania zamierzonych celów finansowych, ale również na płaszczyźnie zadowolenia pracowników, satysfakcji klientów i partnerów biznesowych czy też pozytywnego odbioru pozostałych interesariuszy. Przestrzeganie wartości stanowi dopełnienie kultury organizacyjnej i jest ważnym czynnikiem przewagi konkurencyjnej.

BIBLIOGRAFIA

- BLANCHARD K., O'CONNOR M., Zarządzanie poprzez wartości, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 1998.
- BLANCHARD K., O'CONNOR M., Management by Values: How to Put Your Values into Action for Extraordinary Results, Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco 2003.
- BRZOZOWSKI M., NEDELKO Z., Exploring the Influence of Personal Values and Cultures in the Workplace, IGI Global, Hershey 2017.
- BUGDOL M., Wartości organizacyjne – Szkice z teorii organizacji i zarządzania, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006.
- DAHR S., Value Based Management for Organizational Excellence, Indian Society for Training & Development, New Delhi 2009.
- HERMAN A., OLEKSYN T., STAŃCZYK I., Management by Values, Jagiellonian University Press, Kraków 2015.
- HOFSTEDE G., Kultury i organizacje, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011.
- LACHOWSKI S., Droga ważniejsza niż cel, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2012.
- LPIŃSKA J., Zarządzanie przez wartości, Wydawnictwo PTZP, Opole 2010.
- MASLOW A., Motywacja i osobowość, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.

- NOGALSKI B., DUNAL A., Zarządzanie poprzez wartości w procesie zmian kulturowych: studium przypadku przedsiębiorstwa produkcyjnego, „Zarządzanie i Finanse” 10(2012), nr 4/2.
- PFHISTER J.A., Managing Organizational Culture for Effective Internal Control, Physica-Verlag, Zurych 2009.
- POCZTOWSKI A., Zarządzanie zasobami ludzkimi, Polskie Wydawnictwo Edukacyjne, Warszawa 2008.
- Słownik języka polskiego, red. E. Sobol, PWN, Warszawa 1996.
- STACHOWICZ-STANUSCH A., Potęga wartości: jak zbudować nieśmiertelną firmę, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2007.
- STAPLEY L.F., Ukryta dynamika, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2013.
- STONNER J.A.F., FREEMAN R.E., GILBERT D.R. Jr., Kierowanie, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001.
- SUŁKOWSKI Ł., Kulturowa zmienność organizacji, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
- WOJTASZCZYK-CIĄĆKA S., Polsko-skandynawska współpraca gospodarcza: inwestycje, wymiana handlowa i skandynawscy inwestorzy w Polsce, Wydawnictwo Skandynawsko-Polskiej Izby Gospodarczej, Warszawa 2016.
- WYRWICKA K.M., Kultura przedsiębiorstwa a odczucie bezpieczeństwa, „Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej: Organizacja i Zarządzanie” 2014, nr 63.
- WYRWICKA M., GRZELCZAK A., KRUGIELKA A., Polityka kadrowa przedsiębiorstwa, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2010.
- ZBIEGIEN-MACIĄG L., Kultura w organizacji: identyfikacja kultur znanych firm, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- Raport Deloitte Advisory o IKEA w Polsce, www.ikeawpolsce/raport.
- Raport Scandinavian-Polish Chamber of Commerce 2016, <https://www.spcc.pl>.

Strony internetowe

www.ikea.com
www.jula.com
www.skanska.com
www.spcc.pl

IDENTYFIKACJA WARTOŚCI I OCENA ZASTOSOWANIA KONCEPCJI ZARZĄDZANIA PRZEZ WARTOŚCI W WYBRANYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH SKANDYNAWSKICH W POLSCE

Streszczenie

Niniejsza publikacja przedstawia przykłady zastosowania koncepcji zarządzania przez wartości w międzynarodowych firmach skandynawskich. Badaniom poddane zostały trzy szwedzkie podmioty gospodarcze, które prowadzą swoją działalność także w Polsce. W trakcie badań zidentyfikowano wartości w tych przedsiębiorstwach oraz sprawdzono ich wpływ na funkcjonowanie i rozwój. Po debacie dotyczącej pojęcia oraz interpretacji wartości opisano działalność trzech firm skandynawskich w Polsce. Następnie dokonano analizy wybranych podmiotów gospodarczych w aspekcie zarządzania przez wartości oraz przedstawiono wyniki przeprowadzonego badania.

Słowa kluczowe: kultura organizacyjna; wartości; zarządzanie poprzez wartości; rozwój przedsiębiorstwa.

IDENTIFICATION OF VALUES
AND EVALUATION OF THE APPLICATION
OF THE MANAGEMENT BY VALUES
IN SELECTED SCANDINAVIAN ENTERPRISES IN POLAND

S u m m a r y

This publication presents examples of the application of the value management concept in international Scandinavian companies. Three Swedish business entities which have their branches also in Poland have been included to the research. During the research, the values in these enterprises were identified and their impact on functioning and development of the companies was investigated. After the debate on human resource management in the company and presentation of the concept and interpretation of values, the activities of three Scandinavian companies in Poland are described. Then, selected enterprises were analyzed in terms of value management and the results of the research were presented.

Key words: organizational culture; values; management by values; enterprise development.