

Agata Stachowicz-Stanusch

Rozwój głównych wartości przedsiębiorstwa na podstawie najlepszych praktyk firm Microsoft, Saturn Corporation i American Express

W niniejszym artykule zaprezentowano model zarządzania poprzez wartości (ZPW) w przedsiębiorstwie. Autorka szczególną uwagę zwraca na fazę rozwoju głównych wartości oraz jej poszczególnych komponentów. Przedstawione praktyki, zachowania i procesy są oparte na rozwiązaniach stosowanych w firmach Microsoft, American Express oraz Saturn Corporation.

Główne wartości przedsiębiorstwa

W ostatnich czasach zarówno wśród naukowców badających organizacje, jak i pracujących tam ludzi obserwujemy wzmożone zainteresowanie tematem wartości. Obecność dających się zidentyfikować „wartości głównych” bądź „wartości wspólnych” jest cechą charakterystyczną organizacji, które odniosły sukces, są one kluczowym elementem zarządzania organizacjami.

Zdaniem autorki, termin „główne wartości” odnosi się do konkretnej grupy publicznie wyrażonych wartości lub koncepcji, które są wyznawane przez większość uczestników danej organizacji i które uważa się za najbardziej centralne i najważniejsze dla trwania i rozwoju organizacji. W wielu przypadkach właśnie te wartości są sformalizowane i wyrażone na piśmie dla wszystkich uczestników organizacji, a także często wyznawane przez inne kluczowe jednostki z otoczenia organizacji. Główne wartości więc to te, które najsilniej wyrażają i wspierają tożsamość organizacyjną, które organizują rozwój, czyli są wartościami organizującymi rozwój przedsiębiorstwa.

Literatura przedmiotu, doniesienia praktyków, jak i doświadczenia badawcze autorki wskazują, iż współczesne przedsiębiorstwa stosują zarządzanie poprzez wartości, poprzez tworzenie odrębnej funkcji zarządzania. Czynią to jednak na różnym stopniu świadomości, często w sposób chaotyczny, nieuporządkowany. Stąd rodzi się konieczność poszukiwania pewnego racjonalnego wzorca zarządzania poprzez wartości.

Wyniki międzynarodowych badań jakościowych przeprowadzonych przez autorkę w takich firmach, jak: American Express, Hewlett-Packard, Microsoft czy Saturn, oraz badań ankietowych przeprowadzonych na grupie 127 przedsiębiorstw z takich krajów, jak: USA, Kanada, Niemcy, Japonia i Wielka Brytania, pozwoliły na odkrycie i opisanie faz procesu zarządzania poprzez wartości oraz identyfikację praktycznych metod i technik zarządzania nimi w korporacjach międzynarodowych.

Zarządzanie poprzez wartości

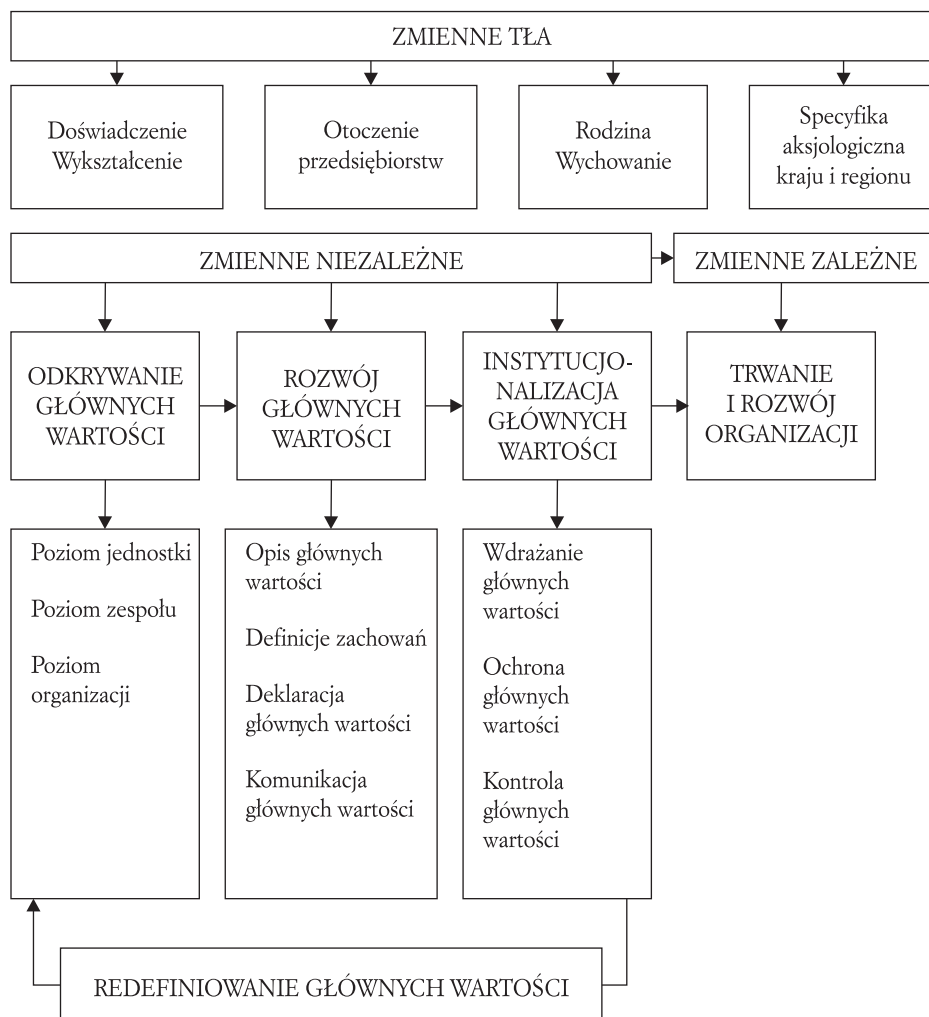
ZPW zdefiniowane zostało jako proces przekazywania głównych wartości organizacji z pokolenia na pokolenie kolejnych zarządzających poprzez przejmowanie obowiązków wynikających z tych głównych wartości i ich ochrony w imieniu oraz dla korzyści organizacji i jej uczestników. Główne wartości w dojrzałych organizacjach nie są więc wytworem chwili, lecz są skumulowanym produktem działalności ludzi w dłuższym okresie. Są one przeszłością, która istnieje i rozwija się w teraźniejszości organizacyjnej. Poniżej zaprezentowano model zarządzania poprzez wartości w przedsiębiorstwie.

W ciągu minionych kilku lat inicjatywa typu definiowanie wizji, misji, głównych wartości była niezwykle popularna wśród menedżerów wielu organizacji [Lebow, Simon, 1997, s. 111]. Natomiast od momentu opublikowania w 1994 roku książki Billa Collinsa i Jerry'ego Porrasa „Built to Last” możemy zaobserwować istny boom wśród organizacji, które szczycą się świadomością swoich głównych wartości. Z dumą prezentują je swoim pracownikom, akcjonariuszom czy klientom. Ozdabiają one niejedną ścianę w budynku organizacji, znajdują się na pierwszej stronie raportów rocznych. W przytłaczającej jednak większości rola i wpływ głównych wartości w tych organizacjach kończą się na owych działaniach. Pozostają one martwe, przysypane kurzem czasu, zapomniane. Rodzą cynizm i uśmiech pośród klientów i pracowników, gdyż tak naprawdę w żaden sposób nie przekładają się na sposób działania przedsiębiorstwa. Powstaje pytanie, dlaczego tak się dzieje? Czyżby wartości były tworem zbyt idealistycznymi, których nie można przelożyć na realia biznesu? Zdaniem autorki, sama świadomość głównych wartości nie czyni przedsiębiorstwa wielkim. Wartości należy ożywić, uczynić je wykonalnymi. Kluczem, który otwiera siłę wartości, jest ich interpretacja. Jest to brakujące ogniwo, które łączy teorię z praktyką. Interpretacja głównych wartości jest możliwa dzięki ich zdefiniowaniu, czyli odpowiedzi na pytanie, co dana wartość znaczy dla naszej organizacji?

Opis danej wartości wyjaśniający jej ogólne znaczenie to jednak zbyt mało, aby uczynić ją wykonalną. Jest to dopiero początek drogi, której przeznaczeniem jest nakierowanie wysiłku wszystkich pracowników na realizację określonego celu w określony sposób. Organizacja powinna dążyć do zdefiniowania wartości pod względem faktycznych zachowań. Tak jak powiedział M. Bratnicki [2001, s. 68]: „Tylko bowiem wówczas, gdy główne wartości są przetłumaczone na konkretne działania, mogą być pomocne dla organizacji”.

Pamiętajmy, iż główne wartości organizacji to jej dziedzictwo, to przeszłość organizacji, która istnieje w jej teraźniejszości. Przeszłość owa nie może jednak powodować zastoju organizacji, nie może jej cofać, lecz musi rozwijać. Wprawdzie główne wartości są jak przewodnie gwiazdy, stałe i niezienne, jednak ich definicje nie tylko mogą, ale nawet powinny ulegać zmianie, by zapewnić sobie „świeżość”.

Rysunek 1. Model zarządzania poprzez wartości w przedsiębiorstwie



Źródło: Stachowicz-Stanusch, 2004, s. 112

Zdolność organizacji do trwania i rozwoju (do zmiany) uwarunkowana jest jej zdolnością do redefiniowania głównych wartości przy jednoczesnym utrzymaniu ich w zgodzie z realiami biznesu.

Rozwój głównych wartości oprócz ich definiowania zawiera w sobie również ich spisanie, tzn. sformułowanie deklaracji głównych wartości [Harvey, Lucia, 1995, s. 144]. Spisanie głównych wartości jest swoistym testem dla poprzednich etapów tej fazy. To, czy nasze wartości są jasne i zrozumiałe, powinno być sprawdzone zarówno wewnątrz firmy,

jak i wśród klientów, dostawców, akcjonariuszy. Dobrze napisana deklaracja wartości wzbudza zainteresowanie, jest jasna i zrozumiała, wpaja dumę w pracowników firmy, iż należą do tak wspaniałej organizacji, do tak wspaniałej drużyny. Deklaracja wartości jest również jedną z istotnych możliwości ich komunikowania, oprócz np. mitów, anegdot, symboliki, języka czy przede wszystkim wzorca, jakim jest postępowanie naczelnego kierownictwa [Stachowicz-Stanusch, 2004, 2007].

Rozwój głównych wartości przedsiębiorstwa w praktyce

Główne wartości w Microsoft Corporation

Przyjrzyjmy się głównym wartościom, ich definicjom oraz przykładom ich zastosowania w praktyce. Do głównych wartości Microsoftu należą:

- prawość i uczciwość,
- pasja dla klientów, partnerów i technologii,
- otwarcie i szacunek dla innych razem z poświęceniem, by uczynić ich lepszymi,
- chęć przyjmowania wyzwań,
- samokrytycyzm, ciekawość oraz dążenie do osobistego doskonalenia i samorozwoju,
- odpowiedzialność za zobowiązania, wyniki i jakość wobec klientów, akcjonariuszy, partnerów i pracowników.

Wymienione powyżej wartości są, oczywiście, zdefiniowane i osiągalne dla każdego pracownika w specjalnej prezentacji dostępnej w firmowym intranecie. Oto definicje wybranych wartości:

- prawość i uczciwość:
 - komunikacja w bezpośredni i otwarty sposób,
 - budowanie zaufania u innych osób,
 - poufność,
 - przyznawanie się do swoich błędów,
 - spójność między obietnicami i działaniami,
 - mówienie prawdy, nawet wtedy, gdy nie jest ona popularna,
 - dzielenie się informacjami, które mogą być ważne dla innych,
 - dzielenie się sukcesami z osobami zaangażowanymi w dany projekt/działania;
- pasja dla klientów, partnerów i technologii:
 - budowanie długofalowych relacji z klientami,
 - przedkładanie potrzeb klientów nad własne,
 - dokładanie wszelkich starań, aby zrozumieć rynek i potrzeby klienta,
 - odczuwanie satysfakcji dopiero wtedy, kiedy klient jest usatysfakcjonowany,
 - wiara w możliwości rozwiązań „it” (*realizing potential*),

- dzielenie się pomysłami i rozwiązaniami technicznymi z innymi;
- chęć przyjmowania wyzwań:
 - podejmowanie ryzyka i akceptowanie konsekwencji z nim związanych,
 - koncentracja na zadaniach, które są ważne,
 - szukanie rozwiązań innych niż oczywiste,
 - myślenie strategiczne i kreatywne, aby rozwiązać trudne i powtarzające się problemy,
 - poświęcanie odpowiedniej ilości czasu na wykonanie zadań,
 - motywowanie siebie oraz innych, szczególnie w trudnych momentach,
 - koncentracja na kluczowych projektach, które mają wartość dodaną.

Kodeks zachowań (standardy prowadzenia biznesu) Microsoftu jest rozwinięciem definicji głównych wartości. Standardy prowadzenia biznesu podsumowują obowiązkowe regulacje i praktyki biznesowe, które stanowią dla pracowników wskazówkę przy podejmowaniu decyzji i działań. Standardy zawierają podstawowe informacje o politykach firmy, jak również o tym, w jaki sposób uzyskać wskazówkę dotyczącą określonego biznesu czy kwestii zgodności działania z przyjętymi standardami. Pracownicy używają standardów prowadzenia biznesu jako dodatku do polityk i wskazówek Microsoftu, łącznie z tzw. podręcznikiem pracownika. W Microsoftzie przyjmuje się również, iż poszczególne jednostki biznesowe także mogą przyjmować standardy prowadzenia biznesu dla swoich obszarów działalności. Standardy te stosowane są dla całej korporacji, obowiązują wszystkie filie oraz spółki zależne, gdzie Microsoft bezpośrednio lub pośrednio posiada więcej niż 50% głosów, a także wszystkich dyrektorów, urzędników i pracowników.

Poniżej przedstawiono wybrane regulacje kodeksu zachowań, które przypisano niektórym głównym wartościom:

„Prowadzimy naszą działalność zgodnie z prawem i obowiązującymi regulacjami”
(wartość: prawość i uczciwość)

■ Zgodność: Świadomie i surowo przestrzegamy praw i regulacji, które rządzą globalnym prowadzeniem biznesu. Jesteśmy odpowiedzialni za zrozumienie tych praw i regulacji, jako że odnoszą się one do naszej pracy, oraz za ochronę, dostrzeganie i zawiadamianie o przypadkach zachowań niezgodnych z prawem członka zarządu, zespołu do spraw zasobów ludzkich, zespołu prawa i spraw wewnętrznych, dyrektora ds. zgodności lub/i linii prowadzenia biznesu. Nie ma takich okoliczności, które pozwalałyby na niezastosowanie się do praw i regulacji, a taka działalność nie może być tolerowana.

■ Wywiady, inspekcje i zapytania ze strony nadzoru: jesteśmy otwarci, uczciwi i godni zaufania w rozmowach z przedstawicielami agencji nadzoru czy urzędnikami rządowymi. W czasie wywiadów, inspekcji i zapytań pracujemy z zespołem prawa i spraw wewnętrznych i współpracujemy, udzielając żądanych informacji.

■ Działania na skalę międzynarodową: Microsoft rozumie i szanuje różnorodne kultury, zwyczaje i praktykę biznesową, z jakimi ma do czynienia na międzynarodowym rynku. Microsoft będzie się stosował zarówno do praw i regulacji amerykańskich, jak też lokalnych praw bez względu na miejsce swojej działalności.

„Promujemy różnorodne, skłaniające do współpracy środowisko pracy” (wartość: prawność i uczciwość, otwarcie i szacunek dla innych razem z poświęceniem, by uczynić ich lepszymi, oraz odpowiedzialność za zobowiązania, wyniki i jakość wobec klientów, akcjonariuszy, partnerów i pracowników)

■ Otwartość, uczciwość i szacunek: w naszych relacjach z innymi staramy się być otwarci, uczciwi i pełni szacunku w dzieleniu się naszymi pomysłami i poglądami oraz przyjmowaniu ich od innych.

■ Różnorodność: Microsoft promuje i popiera różnorodność pracowników na wszystkich szczeblach firmy. Wierzymy, że stworzenie środowiska pracy, które pozwala na przyciąganie, zatrzymywanie i pełne zaangażowanie różnorodnych talentów, prowadzi do zwiększonej innowacyjności i kreatywności w naszych produktach i usługach.

■ Równość szans: Microsoft promuje skłaniające do współpracy środowisko pracy, popierając kulturalną i etniczną różnorodność naszych pracowników, oraz przywiązuje wagę do stworzenia równych szans dla wszystkich wykwalifikowanych pracowników i praktykantów. Nie ma u nas bezprawnej dyskryminacji ze względu na rasę, kolor skóry, płeć, orientację seksualną, religię, pochodzenie, status cywilny, wiek, kalectwo czy status weterana w żadnych działaniach dotyczących pracowników, łącznie z zatrudnianiem, szkoleniem, awansem czy dyscypliną. Poważnie traktujemy zarzuty molestowania seksualnego i bezprawnej dyskryminacji oraz przyjmujemy wszystkie tego typu uwagi.

■ Bezpieczeństwo i zdrowie: bezpieczne i czyste środowisko pracy jest ważne dla dobrego samopoczucia naszych pracowników. Microsoft stosuje się do obowiązujących regulacji odnośnie do zdrowia i bezpieczeństwa pracy.

Oprócz tego kodeks zachowań reguluje kwestie administracji wewnętrznej oraz zarządzania zasobami wewnętrznymi firmy. Szczegółowo są tu omówione kwestie dotyczące:

- uczciwości finansowej,
- wykorzystania i ochrony zasobów firmy,
- odpowiedzialności podatkowej,
- wykorzystania technologii informatycznych,
- własności intelektualnej,
- tworzenia, przechowywania, rozporządzania informacjami,
- poufności,
- konfliktu interesów,
- podarunków i rozrywki.

Główne wartości w Microsoftzie nie tylko są spisane, zdefiniowane, wyrażone w standardach, przekazywane pracownikom w formie podręcznika, są one również głęboko podzielane, tak przez naczelne kierownictwo, jak i pracowników firmy Microsoft.

Rozwój głównych wartości w Saturn Corporation

Budując Saturn Corporation, jego zespół zastanowił się nie tylko nad misją firmy, jej filozofią czy też podejściem do obsługi klienta. Przyjął i zdefiniował pięć wartości, które miały się stać drogowskazem w bieżącej działalności firmy. Ten zestaw pięciu wartości doskonale reprezentuje sposób działania Saturna:

- przywiązywanie wagi do zadowolenia klienta,
- dążenie do doskonałości,
- praca zespołowa,
- zaufanie i szacunek dla indywidualności,
- ciągły rozwój.

Co ciekawe, wartości te zostały zdefiniowane przed rozpoczęciem funkcjonowania przedsiębiorstwa (a więc jeszcze w latach 80.). Na ich podstawie określono misję i wizję przedsiębiorstwa oraz ustalono cele strategiczne.

Wszystkie wartości Saturna zostały klarownie przedstawione i wyjaśnione. Poniżej przedstawiam wybrane wartości przedsiębiorstwa oraz ich definicje.

Przywiązanie do zadowolenia klienta

Definicja: Bezustannie przekraczamy oczekiwania wewnętrznych i zewnętrznych klientów odnośnie do naszych produktów i usług, które są światowymi liderami, jeżeli chodzi o cenę, jakość i satysfakcję klientów. Nasi klienci wiedzą, że naprawdę o nich dbamy.

Analizując definicję powyższej wartości, musimy przede wszystkim zwrócić uwagę na to, iż dotyczy ona zarówno klienta zewnętrznego, jak i klienta wewnętrznego. Jest to konsekwencją przyjętej w Saturnie zasady, mówiącej, iż lojalność klientów jest rezultatem właściwego traktowania pracowników. Aby wartość „przywiązanie do zadowolenia klienta” była dobrze wdrożona, w firmie prowadzi się odpowiednie szkolenia dla pracowników, w trakcie których klient definiowany jest jako „każdy, kto bierze od ciebie produkt”. Każdy uczestnik szkolenia buduje swój własny formularz stosunków klient – dostawca i udaje się zarówno do osób zajmujących wyższe, jak i niższe od niego stanowisko w firmie, by uzupełnić formularz. Jeżeli chodzi o osoby na wyższym stanowisku, zadaje pytanie: „Jestem twoim dostawcą; czego potrzebujesz ode mnie?”. Jeżeli udaje się do swoich podwładnych, stwierdza: „Jestem twoim klientem; oto, czego oczekuję od ciebie”. Jest to ćwiczenie, które wywiera wrażenie, zwłaszcza na pracownikach, którzy nie mają kontaktu z finalnym nabywcą. Kolejnym elementem szkolenia jest wpojenie dwóch „złotych zasad lojalności”:

- traktuj swojego klienta w sposób, w jaki ty chciałbyś być traktowany,
- traktuj swoich klientów w sposób, jaki sobie tego życzą.

Kiedy współpracownicy zaczynają stosować pomiędzy sobą te zasady, inicjują tworzenie lojalności finalnego nabywcy. W firmie Saturn uważa się, że podstawą budowania lojalności klientów (zewnętrznych, jak i wewnętrznych) jest przekraczanie ich oczekiwań, a nie tylko sprostanie im.

Dążenie do doskonałości

Definicja: Nie ma miejsca na średniość czy wymuszone starania w Saturnie. Uznajemy odpowiedzialność i autorytet dla przewyżniania przeszkód i sięganie ponad najlepsze rezultaty. Wybieramy bycie doskonałym w każdym aspekcie naszej działalności, włączając zwrot z inwestycji.

W Saturnie nie ma miejsca na przeciętność. Rozwiązywanie problemów jest tym samym co pokonywanie trudności. Firma nie ogranicza się więc do rozwiązania problemu, lecz przebywa dodatkową drogę, by osiągnąć więcej niż najlepsi. Ludzie wiedzą, że muszą starać się dać z siebie wszystko. Pracownicy świadomi są również tego, że w każde zadanie postawione przed nimi powinni włożyć 100% wysiłku. Stąd też w Saturnie dąży się do tego, by przede wszystkim zatrudniać właściwych ludzi – zaangażowanych pracowników. W firmie nie ma żadnego departamentu ds. kadr. Zamiast tego zespoły lub reprezentanci zespołów są włączeni w proces rozmów kwalifikacyjnych. Dla przykładu, Zespół ds. Sprzedaży i Marketingu w Spring Hill tworzy wewnętrzny, trzyosobowy zespół do przesłuchania kandydata na stanowisko związane z tym obszarem. Zespół ten składa się z jednej osoby z jednostki detalicznej, dyrektora danego regionu (z jednego z czterech regionów w kraju) oraz dyrektora zespołu jednostki miejscowej. Potencjalny kandydat (pracownik) jest oceniany pod względem umiejętności rozwiązywania problemów, przywództwa oraz umiejętności podejmowania decyzji. Używa się pytań otwartych, takich jak: „Opowiedz nam o sytuacji, w której nie zgadzałeś się z kimś, i co zrobiłeś, by zmienić jego stanowisko”. Każdy z członków zespołu ocenia odpowiedzi według skali. Na końcu wszyscy muszą dojść do porozumienia w sprawie każdej oceny. Wtedy zespół przedstawia zarządowi rekomendację. Drobiazgowość tego procesu służy podniesieniu morale i zmniejsza rotację pracowników (dla zespołu marketingu średnia wynosi od 6 do 8%). Ważne jest, by znaleźć ludzi, którym odpowiadać będzie kultura firmy, ponieważ tym, którzy nie pasują do kultury Saturn Corporation, trudno będzie osiągnąć doskonałość i nie pozostaną w niej długo.

Praca zespołowa

Definicja: Poświęcamy się pojedynczemu celowi przez efektywne zaangażowanie naszych pracowników, dostawców, sprzedawców detalicznych, sąsiadów i innych osób

związanych z firmą. Fundamentalną zasadą naszej filozofii jest wiara w to, że skuteczny zespół angażuje talenty indywidualnych uczestników, zachęcając zespół do rozwoju.

Zaufanie i szacunek dla indywidualności

Definicja: Niczego nie cenimy bardziej niż naszych ludzi! Wierzymy, że okazywanie szacunku dla odrębności każdego człowieka tworzy silny zespół z twórczymi osobami posiadającymi wysoki poziom inicjatywy, szacunku dla samego siebie i samodyscypliny.

Główne wartości w Saturnie są spisane w postaci deklaracji i dokładnie zdefiniowane. Są one widoczne w firmie wszędzie, od plakatów, kalendarzy, po T-shirty i filmy wideo. Opierając się na uzyskanych informacjach z badań ankietowych, można stwierdzić, iż jest to firma, w której najszerzej i najgłębiej podzielane są główne wartości, tak przez pracowników, jak i przez menedżerów przedsiębiorstwa. Sądzę, iż jest to konsekwencja następujących faktów: po pierwsze, jeszcze przed powstaniem firma określiła, na podstawie jakich głównych wartości będzie działała; po drugie, firmę stworzyli i rozwijali ludzie, od których pochodziły główne wartości przedsiębiorstwa; po trzecie, firma przyjmowała i przyjmuje do pracy i współpracy tylko te osoby bądź organizacje, które do niej „pasują” pod względem głównych wartości.

Nawet najlepsi pracownicy nie będą właściwie pracować, jeżeli nie będą do tego odpowiednio zmotywowani. Służy temu specjalny program *Risk and Reward*. Zgodnie z tym programem, pensja podzielona jest na dwa składniki: część stałą i część zmienną. Część zmienna to pewien procent pensji, który jest „narażony na ryzyko”. Oznacza to, że każdy musi osiągnąć określone cele, aby otrzymać całą pensję. Na przykład, jeżeli 12 procent pensji jest „narażone na ryzyko” niepowodzenia, cele mogą wyglądać następująco:

- 5 procent – jakość produktu; zwykle jest ona mierzona na podstawie połączenia kontroli wewnętrznej i niezależnej;
- 5 procent – szkolenia; każdy uczestnik zespołu ma obowiązek ukończyć minimum 92 godziny szkoleń w roku.
- 2 procent – efektywność zespołu; może być mierzona na podstawie uczestnictwa w kwartalnych spotkaniach zespołu i sesji *team-building*.

Członkowie zespołu mogą również zostać nagrodzeni pensją „powyżej średniej”, na podstawie innych czynników, takich jak: produkcja, jakość i sytuacja finansowa firmy. Cele są negocjowane każdego roku. Są tak wyznaczane, by nie wprowadzać konkurencji pomiędzy poszczególnymi grupami czy oddziałami. Tak więc, w rzeczywistości każdy jest odpowiedzialny za realizację pewnych celów, jego obowiązki są mierzalne oraz ma świadomość, że coś w firmie zależy od jego pracy. Przyczynia się to do podniesienia samooceny i do doskonałości firmy.

American Express i jego Blue Box Values

Współcześnie główne wartości American Express znane są jako „American Express Blue Box Values”. Zostały one spisane w formie deklaracji i przyjęte przez korporację w 1990 roku. Ich treść jest następująca:

„Wszystkie nasze działania i decyzje muszą być oparte na następujących wartościach i kierowane przez nie:

- interes klienta na pierwszym miejscu,
- ciągle poszukiwanie jakości we wszystkim, co robimy,
- traktujemy naszych ludzi z respektem i godnością,
- nasze zachowania odzwierciedlają najwyższe zasady prawości,
- praca zespołowa – od najmniejszej jednostki do całego przedsiębiorstwa,
- jesteśmy „dobrymi obywatelami” w społeczeństwie, w którym żyjemy i pracujemy.

Działając zgodnie z tymi wartościami, dostarczamy naszym klientom wybitnej obsługi, osiągamy pozycję lidera w naszym sektorze i przynosimy zadowalającą stopę zwrotu naszym udziałowcom.”

Spisane wartości są uwidaczniane nie tylko w deklaracji głównych wartości, lecz również w wielu miejscach w firmie: na materiałach wewnętrznych, instrukcjach dla pracowników, plakatach. Trudno więc stwierdzić, że pracownik American Express ich nie zna, styka się bowiem z nimi praktycznie przez cały czas. Można swobodnie powiedzieć, że znajomość głównych wartości i podzielenie ich w tej firmie są powszechne.

Wyartykułowane wartości zostały dodatkowo zdefiniowane. Każda z wartości posiada definicję oraz zespół pożądanych zachowań ze strony pracowników. Poniżej zaprezentowano wybrane przykłady wartości, ich definicji oraz pożądanych zachowań.

Klarowna definicja wartości oraz sprzyjających zachowań daje pracownikom ich dobre zrozumienie, zaś menedżerom umożliwia bardziej obiektywną ocenę pracowników.

Deklaracja głównych wartości oraz ich definicje zostały uzupełnione zbiorem zasad etycznych. Każdy pracownik American Express musi:

- działać etycznie,
- chronić i poprawiać reputację i markę firmy,
- rozumieć i stosować się do praw, regulacji i polityki firmy.

By stworzyć pracownikom bazę do wzorów postępowania, firma przygotowała dwa dokumenty będące przewodnikiem dla pracowników w ich codziennej pracy. Są to „Kodeks zachowań” (*Code of Conduct*) oraz „Program zgodności” (*Compliance Program*). Oczywiście, podstawą treści tych dokumentów są „Blue Box Values”. „Kodeks zachowań” jest jednym z najważniejszych dokumentów i ważnym elementem kultury organizacyjnej. Zarysowuje on podstawowe zasady etyki biznesowej i pewne uregulowania prawne dla wszystkich pracowników American Express. „Kodeks zachowań” nie dotyczy

Tabela 1. Wybrane wartości American Express

Wartość: Traktujemy naszych ludzi z respektem i godnością		
Definicja: Odnosić się do innych z szacunkiem, uznawać ich uczucia i odpowiadać na ich troski		
Zachowania		
powyżej oczekiwań	zgodnie z oczekiwaniami	poniżej oczekiwań
<ul style="list-style-type: none"> – wspiera i zachęca do otwartej dyskusji – świętuje sukcesy innych i buduje ich zaufanie oraz pewność siebie – dyplomatycznie komunikuje konstruktywną krytykę – jest świadomy (i bierze pod uwagę) wpływu zmiany na innych – rozpoznaje i zniechęca do zachowań lekceważących innych 	<ul style="list-style-type: none"> – traktuje innych z szacunkiem bez względu na ich odmienność i miejsce w hierarchii – z empatią wsłuchuje się w sprawy innych – praktykuje wzajemne uprzejmości – szanuje innych, doceniając ich czas – traktuje innych tak, jak sobie tego życzą 	<ul style="list-style-type: none"> – podkopuje wiarę innych w siebie – niekonstruktywnie krytykuje innych – publicznie krytykuje innych – jest protekcjonalny w stosunku do innych – ignoruje lub atakuje ludzi, którzy posiadają inny punkt widzenia – ignoruje opinie innych
Wartość: Nasze zachowania odzwierciedlają najwyższe zasady prawości		
Definicja: Wzorowanie się na wartościach American Express w pościgu za celami korporacyjnymi		
Zachowania		
powyżej oczekiwań	zgodnie z oczekiwaniami	poniżej oczekiwań
<ul style="list-style-type: none"> – przewodzi lub uczy przez dawanie pozytywnego przykładu; jest wzorem działania zgodnego z „Blue Box Values” – rozpoznaje i uznaje osiągnięcia innych – twardo trzyma się przekonań bez względu na ryzyko – jest zdolny do podejmowania niepopularnych decyzji i wzięcia ich na swoją odpowiedzialność 	<ul style="list-style-type: none"> – działa etycznie i uczciwie – pomaga innym osiągać cele – chce stać w obronie przekonań – działania zgodnie z tym, co mówi; praktykuje to, co wygłasza 	<ul style="list-style-type: none"> – nie wspiera filozofii i roli organizacji – przypisuje sobie osiągnięcia innych – przekazuje błędne informacje chroniąc siebie – rzadko przyznaje się do błędów

Źródło: materiały wewnętrzne American Express.

wyłącznie pracowników, często wymaga się jego stosowania przez inne osoby pracujące na rzecz firmy, a nie będące jego pracownikami. Stosowanie się do niego jest warunkiem zawartym w umowie o pracę lub kontrakcie.

Dla współczesnej organizacji nie tyle ważne jest posłuszeństwo pracownika, jego obowiązkowość czy nawet intelekt (wiedza to towar, który można obecnie kupić bez większego problemu, i przez to straciła ona sporą część swojej pierwotnej mocy gene-

rowania przewagi konkurencyjnej), ile jego zaangażowanie, entuzjazm czy kreatywność [Hamel, Breen, 2007, s. 84].

Współcześnie organizacja może więc rozbudzić zaangażowanie pracowników, ich zaufanie, lojalność, identyfikację, jeżeli jest dla nich:

- atrakcyjna instrumentalnie, tzn. pomaga im wypełniać swoje cele, czyli poprzez udział w danej organizacji jednostka realizuje cele własne i tym samym cele organizacji, oraz organizacja daje jej możliwość rozwoju;
- atrakcyjna autotelicznie, tzn. zaspokajają potrzebę uczestnictwa;
- atrakcyjna aksjologicznie, tzn. jednostka może realizować swoje cele i działać w organizacji zgodnie z wyznawanymi przez nią wartościami, a tym samym uczestnictwo w organizacji wzmacnia ją w wyznawanych przez nią wartościach przez kontakt z ludźmi wyznającymi podobne wartości [Sztompka 2002, s. 213; Anderson, 1997, s. 25-46; *Sposoby...*, 2001, s. 33]

Poprzez proces identyfikowania głównych wartości, które są autentyczne, podzielane, nieliczne, stałe, oraz poprzez ich rozwój, tzn. zdefiniowanie i spisanie, organizacja rozpala i ukierunkowuje energię wśród swoich pracowników, stwarza podstawy do wzbudzenia ich zaangażowania, gdyż zamienia wartości organizacyjne na zachowania, zgodnie z którymi jednostka może żyć w organizacji i za pomocą których może się rozwijać. Organizacja rozpala więc zaangażowanie pracowników, ich zaufanie, lojalność, identyfikację, gdyż poprzez proces odkrywania i rozwój głównych wartości staje się atrakcyjna dla nich instrumentalnie, autotelicznie oraz aksjologicznie.

Literatura

- Anderson, C. (1997), *Values-Based Management*, „Academy of Management Executive”, Vol. 9, No. 4.
- Bratnicki M. (2001), *Dylematy i pułapki współczesnego zarządzania*, Wydawnictwo Gnome, Katowice.
- Hamel G., Breen B. (2007), *Zarządzanie jutra. Jakie jest twoje miejsce w przyszłości*, Harvard Business School Press.
- Harvey E., Lucia A. (1995), *Walk the Talk. And Get the Results You Want*, Performance Publishing, Dallas.
- Lebow R., Simon W. (1997), *Lasting Change. The Shared Values Process that Makes Companies Great*, John Wiley & Sons, New York.
- Stachowicz-Stanusch A. (2004), *Zarządzanie poprzez wartości. Perspektywa rozwoju współczesnego przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.
- Stachowicz-Stanusch A. (2007), *Potęga wartości. Jak zbudować nieśmiertelną firmę*, Helion, Gliwice.
- Sztompka P. (2002), *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Wydawnictwo Znak, Kraków.
- (2001), *Sposoby umacniania pewnych wartości i postaw w biznesie*, „Zarządzanie na Świecie”, nr 3.

Agata Stachowicz-Stanusch – doktor hab. nauk ekonomicznych, prof. nadzwyczajny na Politechnice Śląskiej. Jest kierownikiem Zakładu Strategicznego w Katedrze Podstaw Zarządzania i Marketingu Politechniki Śląskiej. Jej praca naukowa, dydaktyczna oraz doradcza koncentruje się na problematyce marketingu, kultury organizacyjnej oraz zarządzania poprzez wartości. Jest autorką kilkudziesięciu publikacji z zakresu marketingu i zarządzania oraz uczestniczką wielu międzynarodowych i krajowych konferencji naukowych i seminariów.