

Liliana Mierzwińska

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Tarnobrzegu

**WARTOŚCI ORGANIZACYJNE
JAKO DETERMINANTY ZMIAN
(NA PRZYKŁADZIE MAŁYCH I ŚREDNICH
PRZEDSIĘBIORSTW POWIATU TARNOBRZESKIEGO)**

1. Wstęp

W literaturze przedmiotu coraz częściej akcentuje się znaczenie wartości organizacyjnych w procesie zarządzania. Kluczowa rola wartości wynika z tego, iż stanowią one rolę stabilizatorów życia indywidualnego i zbiorowego oraz nadają sens ludzkiemu działaniu [Błaszczyk 2005, s. 227]. Działania ludzi podejmowane w oparciu o różnorodne kryteria wyboru celów (indywidualnych oraz zinternalizowanych celów zbiorowych) wpływają bezpośrednio – lub za pośrednictwem postaw i motywów – z wartości, do których urzeczywistnienia dany podmiot dąży. Wartości pełnią istotne funkcje regulacyjne: regulują zaspokajanie potrzeb, określając które potrzeby i w jakiej kolejności mają być zaspokojone, wpływają na wybór celów i sposobów ich osiągnięcia i stanowią źródło ocen samego siebie, innych osób, grup społecznych, instytucji [Martynowicz 2004, s. 53]. Wartości są więc wytworem odczuć, przeświadczeń lub przekonań jednostki czy grupy społecznej o tym, co w rzeczywistości jest pozytywnie oceniane i uznawane za godne pożądaną i dążeń [Krzyżanowski 1999, s. 205-206]. Wartości organizacyjne tkwiące w relacjach między ludźmi, w kulturze organizacyjnej (w sposobach działania, stylach zarządzania, realizacji misji), ogólnie zaakceptowanych systemach wartości i systemach etycznych – to wartości odzwierciedlające specyfikę organizacji, jej strukturę, układ stosunków społecznych i celowość działania [Bugdol 2006, s. 10; Bugdol 2007, s. 4]. Zainteresowanie wartościami organizacyjnymi w kontekście problematyki zmian dodatkowo uzasadnia fakt, iż analizując różnorodne definicje zmiany, można stwierdzić, że istotne w procesie jej wprowadzania (a szczególnie adaptacji) są wartości determinujące postawy osób w nim uczestniczących. Według Druckera, systematyczna zmiana wymaga celowych i zorganizowanych poszukiwań zmian i systematycznej analizy okazji do społecznej lub gospodarczej zmiany, co jest związane z akceptacją

ryzyka i nowości oraz ciągłym uczeniem się. W opinii Penca, zmiany planowe powinny mieć twórczy charakter, Makarczyk zaś, definiując zmianę, określa ją jako samą w sobie „wartość kulturową, organizacyjną lub materialną, która w danych warunkach czasowych i przestrzennych jest traktowana przez ludzi jako nowa” [Więcek-Janka 2006, s. 9-10]. Znaczenie wartości jako czynnika wspomagającego zarządzanie zmianą wynika również z dostarczania przez nie organizacji i pracownikom punktów ciągłości i źródła organizacyjnych aspiracji, które inspirują pracowników do dążenia do sukcesu [Stachowicz-Stanusch 2007, s. 32].

W małych przedsiębiorstwach wartości organizacyjne stanowią najczęściej odzwierciedlenie systemu wartości ich właścicieli, pełniących rolę zarówno planistów, jaki i decydentów, ponieważ realizowane przez nich działania są w dużym stopniu zdeterminowane przez ich osobowość, wyznawane wartości, cele życiowe i osobiste. W małych i średnich przedsiębiorstwach zarządzanie przez wartości nie jest na ogół procesem świadomym i systematycznym, jednak ich właściciele i pracownicy demonstrują pewne wartości, które w sytuacji, gdy nie ma utrwalonych procedur i sposobów działania, wskazują na kierunki przekształceń zachodzących w tych przedsiębiorstwach.

Główne kwestie podjęte w artykule dotyczą identyfikacji oraz określenia roli głównych wartości wyznawanych przez przedsiębiorców sektora MŚP, którzy z uwagi na kluczową pozycję w swoich przedsiębiorstwach pełnią rolę inicjatorów i liderów zmian. Dokonana analiza i ocena dotyczy przede wszystkim wartości istotnych dla ankietowanych przedsiębiorców, wartości cenionych przez nich u pracowników, zakresu uwzględniania w prowadzonej działalności wartości społecznych i kulturowych, postrzegania otoczenia i sposobów reakcji na sygnały z niego płynące oraz podejścia badanych przedsiębiorców do precyzowania wizji i celów przedsiębiorstwa.

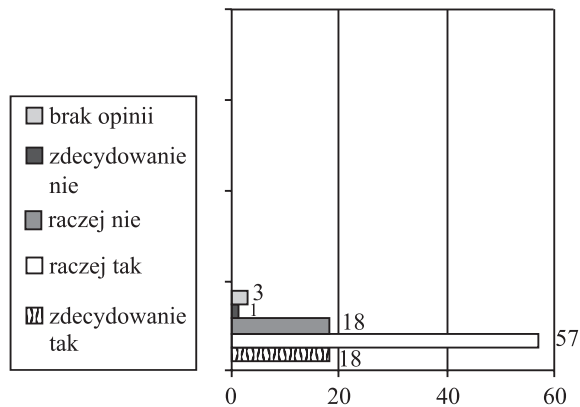
2. Wyniki badań¹

Jednym z czynników warunkujących powodzenie zmiany jest stopień jej akceptacji i czas, jaki przeznaczają na ten proces. Badania Makarczyka wskazują na istnienie zależności pomiędzy wartościami deklarowanymi przez jednostki a czasem potrzebnym na przyswojenie zmiany. Autor ten wskazuje na istnienie pięciu grup

¹ Badania empiryczne zrealizowano techniką wywiadu z kwestionariuszem ankiety w stu losowo wybranych małych i średnich przedsiębiorstwach w powiecie tarnobrzeskim (woj. podkarpackie). Badania miały charakter sondażowy; zostały przeprowadzone w listopadzie 2008 r. przez Instytut Przedsiębiorczości i Zarządzania PWSZ w Tarnobrzegu. Charakterystyka respondentów przedstawia się następująco: mężczyźni są właścicielami 62% podmiotów; w strukturze wieku udział osób w przedziale 21-35 lat wynosi 26%, 36-45 lat – 27%, 46-55 lat – 30%, 56 lat i powyżej – 19%. Ze względu na wykształcenie przeważają osoby z wykształceniem średnim i średnim pomaturalnym – 53%, osoby legitymujące się wykształceniem wyższym stanowią 41%, a zawodowym – 6%. Dla 66% ankietowanych jest to pierwsza działalność. Udział mikroprzedsiębiorstw w badanej próbie stanowi 63%, małych – 22%, średnich – 15%. Ze względu na formę prawną-organizacyjną są to głównie przedsiębiorstwa osób fizycznych (63%). Przeważa handlowy oraz wielobranżowy profil działalności (po 32%). Działalność usługową prowadzi 28% podmiotów, a produkcyjną 8%.

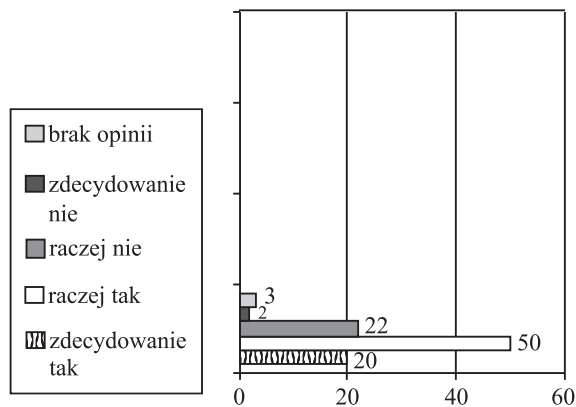
usystematyzowanych ze względu na uznawane wartości [Więcek-Janka 2006, s. 13-14]. Najkrótszy okres adaptacji występuje u osób ceniących odwagę i skłonność do ryzyka, drugą grupę tworzą osoby ceniące wysoko prestiż społeczny. Do grupy trzeciej należą osoby kierujące się odwagą i ostrożnością. Czwartą grupę tworzą osoby, które nie wierzą w możliwość poprawy własnej sytuacji, grupa piąta zaś, obejmująca osoby potrzebujące najwięcej czasu na adaptację zmiany, to osoby przywiązane do tradycji, szanujące obyczaje i wzorce starszych pokoleń.

Analizując wartości wpływające na postawy ankietowanych przedsiębiorców, w toku badań ustalono, że ponad połowa z nich docenia odwagę i gotowość do podejmowania ryzyka (65% wskazań). Wyrażając swój pogląd na tempo adaptacji, niemal 75% ankietowanych potwierdziło, że szybko adaptuje się do nowych sytuacji (rys. 1). Podobnie kształtował się rozkład odpowiedzi na pytanie dotyczące stosunku ankietowanych do zmian w życiu zawodowym i prywatnym (rys. 2).



Rys. 1. Szybko adaptuję się do nowych sytuacji (odsetek wskazań)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.



Rys. 2. Nie unikam zmian, zarówno w życiu zawodowym, jak i prywatnym (odsetek wskazań)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Pytając o pozostałe wartości mające wpływ na proces adaptacji zmian, stwierdzono, że prestiż społeczny jest istotny dla 11% ankietowanych, rozważa i ostrożność dla 38%, przywiązanie do tradycji zadeklarowało 9% badanych, a żaden z nich nie wskazał na brak wiary w możliwości poprawy własnej sytuacji. Jak wynika z powyższych danych, wśród ankietowanych dominują ceniący ryzyko i odwagę, co powinno implikować krótki okres adaptacji do zmian, jednakże nie dostrzegają oni znaczenia tej cechy dla ich skutecznego wprowadzania (jedynie 2% wskazań). Wybierając trzy najważniejsze cechy ułatwiające ten proces, ankietowani wskazali na kreatywność i pomysłowość (58% wskazań), pracowitość (41% wskazań) i doświadczenie (32% wskazań).

Właściciele małych i średnich przedsiębiorstw pełnią w nich najczęściej rolę inicjatorów zmiany, którzy powinni cechować się m.in. zdolnością do formułowania wartościowych celów niezbędnej w procesie formułowania strategii oraz wizji przedsiębiorstwa. Te elementy planowania strategicznego odgrywają istotną rolę w zapewnieniu długookresowej efektywności przedsiębiorstwa. Duży odsetek ankietowanych (59%) deklaruje, że posiada dobrze sprecyzowaną wizję dotyczącą zmian i nowego kształtu funkcjonowania przedsiębiorstwa, wizja 29% jest niezbyt dobrze sprecyzowana, a 12% nie ma jej wcale. W badanych przedsiębiorstwach ponad połowa ankietowanych (60%) określa cele strategiczne w perspektywie najwyżej dwuletniej, 20% w perspektywie pięcioletniej, a 19% działa „z dnia na dzień”. Wydaje się, że taki rozkład odpowiedzi ma związek z postrzeganiem cech rynku, na którym funkcjonuje dane przedsiębiorstwo: 50% badanych postrzega go jako umiarkowanie zmienny, 18% jako bardzo dynamiczny i 30% jako stabilny. Ankietowani określili również swoje postawy względem zmian zachodzących w otoczeniu. 67% z nich odpowiada na nie aktywnym działaniem, 24% – powierzchownym optymizmem, sądząc, że sytuacja się poprawi, a 9% – obawą, która prowadzi do rezygnacji z walki o rentowność i przyszłość. Obszarem otoczenia najsilniej oddziałującym na badane przedsiębiorstwa i wymuszającym wprowadzanie zmian jest rynek (natężenie konkurencji, odbiorcy, pozycja na rynku, ceny, tendencje) – 82% wskazań. Potwierdza to wskazanie na zwiększenie konkurencyjności firmy (66% wskazań) i efektywności działania (53% wskazań) jako najważniejszych motywów wprowadzania zmian.

W swoich działaniach ankietowani uwzględniają również wartości społeczne i kulturowe, wśród których dominuje uczciwość i szacunek w relacjach z kontrahentami i klientami (73% wskazań) i z pracownikami (63% wskazań) oraz utrzymywanie wysokiego poziomu jakości produktów i usług (66% wskazań) i dla 64% z nich wartości te wywierają wpływ na decyzje o wprowadzaniu zmian w przedsiębiorstwie.

Jednym ze społecznych uwarunkowań procesu zmian są reakcje pracowników, które mogą być rozpatrywane w kategoriach następujących postaw: współpracy, obojętności i przeciwstawiania się. Najkorzystniejsza sytuacja, gdy pracownicy popierają zmianę i aktywnie angażują się w jej realizację, zależy od tego, czy agenci

zmian uwzględniają partycypację pracowników i znaczenie komunikacji w tym procesie [Błaszczak 2005, s. 279].

Szczególne znaczenie dla zmian ma wymiar organizacyjny empowermentu, stanowiącego wyraz zaufania do podwładnych i uwzględniającego techniki zarządzania partycypacyjnego, umożliwiające decydowanie o istotnych sprawach organizacji [Bugdol 2006, s. 46]. Wyzwalanie empowermentu w warunkach nieustannych zmian w otoczeniu i we wnętrzu organizacji jest wymogiem współczesnej koncepcji zarządzania [Krzakiewicz 2006, s. 13]. Odnosząc się do wartości zaangażowania i zaufania do pracowników, 79% ankietowanych uważa, że ich pracownicy są zaangażowani i lojalni. Lojalność (65% wskazań) stanowi wartość najbardziej cenioną. Wyrażają oni również pozytywne opinie o zaufaniu w stosunku do pracowników (29% zdecydowanie ufa pracownikom, 57% – raczej tak) i ich profesjonalizmie (32% badanych zdecydowanie uważa, że pracownicy cechują się wysokim stopniem profesjonalizmu, 53% – raczej tak). Wartości te znajdują odzwierciedlenie w umożliwianiu udziału pracowników w procesie decyzyjnym – 84% ankietowanych bierze pod uwagę przy podejmowaniu decyzji opinie pracowników, mają oni również w 92% badanych przedsiębiorstwach możliwość zgłaszania usprawnień. Jednakże samodzielność pracowników zatrudnionych w badanych przedsiębiorstwach jest nieco ograniczana. Ankietowani wprawdzie coraz więcej zadań delegują na swoich pracowników, lecz aż 73% z nich ponosi współodpowiedzialność za ich wykonanie, nie pozostawiając im pełnej swobody działania. Znaczenie odpowiedzialności i wzajemnego zaufania podkreślane jest również we współpracy z dostawcami i odbiorcami. Wartości te są zdecydowanie istotne dla 59% ankietowanych.

W procesie wprowadzania zmian istotna jest również dobra komunikacja. 66% ankietowanych wysoko ocenia swój poziom umiejętności interpersonalnych i podkreśla znaczenie swobody wypowiedzi we wzajemnych relacjach z pracownikami (79% wskazań).

3. Podsumowanie

Przeprowadzone badania literaturowe i empiryczne oraz analiza uzyskanych wyników pozwalają na sformułowanie kilku wniosków dotyczących znaczenia wartości organizacyjnych w procesie zmian w badanych przedsiębiorstwach. Wynika z nich, że ankietowani w prowadzonej działalności uwzględniają wartości instrumentalne (tj. odwagę, aktywność, odpowiedzialność, zaufanie, uczciwość, rzetelność, jakość) i są one dla nich istotne przy podejmowaniu decyzji o wprowadzaniu zmian w przedsiębiorstwie. Stanowisko to uzasadniają pozytywnym wpływem wartości na relacje z pracownikami, ale przede wszystkim z kontrahentami. Ankietowani szczególnie podkreślają znaczenie wartości w relacjach z klientami jako czynnika wpływającego na umacnianie pozycji konkurencyjnej, podkreślając konieczność dbałości o wysoką jakość usług i produktów w celu dostarczenia klientom satysfakcji. Wartości te (jakość i satysfakcja klientów) są również deklarowane jako najważniejsze

przez duże przedsiębiorstwa na świecie i w Polsce [Corporate Values Index 2006, s. 14-15]. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw ze względu na liczbę zatrudnionych (tab. 1) wskazuje na przewagę przedsiębiorstw małych, w których powszechne są nieformalne relacje pomiędzy właścicielem a pracownikami.

Tabela 1. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw ze względu na liczbę zatrudnionych

Wyszczególnienie	Procent wskazań
Do 9 osób	62
10-20 osób	10
21-49 osób	11
50 i powyżej 50 osób	15
b.d.	2

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Fakt ten zapewne tłumaczy dużą popularność swobody w procesie komunikacji. Jednakże pomimo deklarowania umożliwiania udziału pracowników w procesie decyzyjnym ich samodzielność jest ograniczana. Wynika to również ze struktury ankietowanych przedsiębiorstw według liczby zatrudnionych. W badanej próbie dominują mikroprzedsiębiorstwa zatrudniające kilkoosobowe zespoły pracownicze, gdzie na wartość kapitału ludzkiego firmy składa się przede wszystkim wiedza i umiejętności zawodowe właściciela, jego sprawność kierownicza, cechy charakteryzujące firmę, jej profil i zakres działania, tradycje, aspiracje. Odpowiednie właściwości personelu, na które wpływają kwalifikacje i cechy osobowe samych pracowników, stanowią również cenny składnik kapitału ludzkiego w tych firmach [Król 2007, s. 6]. Jednakże silna pozycja właściciela w przedsiębiorstwach tej wielkości i potrzeba kontrolowania poczyną pracowników wskazują na barierę w wyzwalaniu empowermentu, stanowiącego istotną wartość w procesie zmian.

Zidentyfikowane wartości wskazują, iż zmiany w badanych przedsiębiorstwach, przeprowadzane najczęściej w wyniku bodźców płynących z otoczenia konkurencyjnego, były realizowane z uwzględnieniem zasad jakości, uczciwości, odpowiedzialności oraz z dużym zaangażowaniem pracowników.

Literatura

- Błaszczak W. (red.), *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- Bugdol M., *Analiza wartości organizacyjnych*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2007, nr 2.
- Bugdol M., *Wartości organizacyjne. Szkice z teorii organizacji i zarządzania*, UJ, Kraków 2006.
- Corporate Values Index 2006, ECCO International Communications Network.
- Król H. (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim a konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2007.

- Krzakiewicz K. (red.), *Zmiany we współczesnych organizacjach*, AE, Poznań 2006.
- Krzyżanowski L., *O podstawach kierowania organizacjami inaczej: paradygmaty, modele, metafory*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- Martynowicz E., *Motywy, cele, wartości. Przyczynek do zrozumienia stanu ducha i stanu umysłu współczesnych Polaków*, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków 2004.
- Stachowicz-Stanusch A., *Potęga wartości. Jak zbudować nieśmiertelną firmę*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2007.
- Więcek-Janka E., *Zmiany i konflikty w organizacji*, Politechnika Poznańska, Poznań 2006.

ORGANIZATIONAL VALUES AS THE DETERMINANTS OF CHANGE (ON THE EXAMPLE OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES IN TARNOBRZESKI COUNTY)

Summary

The article is an attempt to specify the meaning of organizational values in the change process in small and medium enterprises in Tarnobrzesci county. On the basis of empirical research the significant values in this process were indicated. Those values were indicated with the particular consideration of the values related to employees, entrepreneur and environment in which the enterprise is functioning.