

Ewa Głuszek

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

PRZEOBRAŻENIA CELÓW I WARTOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA W KONTEKŚCIE ZMIAN OTOCZENIA ZEWNĘTRZNEGO

1. Wstęp

System zarządzania przedsiębiorstwem jest systemem otwartym, na który oddziałują zjawiska i procesy zachodzące w otoczeniu zewnętrznym. Jednym z wymiarów tego otoczenia, wykazującym znaczące i głębokie przemiany, jest sfera społeczno-kulturowa. Obejmuje ona zjawiska, których źródłem są systemy wartości i normy społeczne (w tym również religijne), tradycja i historia, preferowany styl życia, moda, wzorce mobilności oraz cechy demograficzne i struktura społeczeństwa. Wśród najważniejszych trendów, dających się zauważyć w tym sektorze w ostatnich dwóch dekadach, należy wymienić: wzrost znaczenia pracy opartej na wiedzy i odchodzenie od państwa opiekuńczego, upowszechnienie idei odpowiedzialności społecznej (przestrzeganie praw człowieka, działalność charytatywna, ekologia), obniżenie zaufania społecznego do biznesu w wyniku skandali korupcyjnych, migracje ludności ze wsi do miast oraz zagraniczną emigrację zarobkową, gwałtowne starzenie się społeczeństw europejskich, rosnący udział kobiet w pracy zawodowej, kreowanie nowej jakości życia (zdrowy tryb życia), troskę o środowisko naturalne, coraz powszechniejsze dążenia do podkreślania swojej odrębności narodowej i religijnej oraz sprzeciw wobec nadmiernego konsumpcjonizmu i procesów globalizacji.

Ogół tych zjawisk i trendów obserwowanych w życiu społecznym odzwierciedlony jest również w systemach zarządzania przedsiębiorstw – w sferze celów i wartości – które z kolei powodują określone zmiany w stosowanych metodach, praktykach, strukturach, procesach i regulacjach. Innymi słowy, zmiany pewnych wartości, następujące w wyniku określonych procesów społecznych, uruchamiają mechanizm dostosowujący do nich zarówno cele firmy, jak i – zgodnie z podejściem systemowym – pozostałe elementy jej systemu zarządzania. Celem artykułu jest analiza wpływu opisanych wyżej zjawisk na zmianę celów i wartości funkcjo-

nujących w przedsiębiorstwach oraz wskazanie dalszego ich oddziaływania na strukturę, regulację, metody i praktyki zarządzania.

2. Wymiar społeczno-kulturowy a cele przedsiębiorstwa

W obszarze dotyczącym celów wpływ wymienionych wyżej czynników przejawia się zmianą rozumienia roli przedsiębiorstwa w gospodarce, co jest uwidocznione przesunięciem od wąsko pojmowanych celów ekonomicznych, nastawionych wyłącznie na zaspokajanie oczekiwań właścicieli (maksymalizacja wartości dla akcjonariuszy), do próby godzenia interesów wszystkich kibiców strategicznych, włącznie z interesem społeczności lokalnej i środowiska naturalnego (maksymalizacja wartości ekonomicznej i społecznej) [Jeżak 2001, s. 100; Brilman 2002, s. 39]. Następuje zatem stopniowe odchodzenie od koncepcji monistycznej, zakładającej, że interes dawcy kapitału jest interesem nadrzędnym, do koncepcji pluralistycznej, według której przedsiębiorstwo powinno działać w imieniu wszystkich interesariuszy, a przede wszystkim pracowników, klientów, akcjonariuszy, kredytodawców, dostawców i społeczności lokalnej. Koncepcja ta akcentuje szeroko rozumianą wspólnotę interesów wymienionych grup oraz potrzebę współpracy w dążeniu do wspólnego celu, jakim jest rozwój firmy [Jeżak 2001, s. 94-96]. Fundamentalne znaczenie dla zmiany optyki formułowania celów przedsiębiorstwa miało odświeżenie idei odpowiedzialności społecznej oraz powiązanej z nią koncepcji *stakeholders*, a jedną z przyczyn powtórnego zainteresowania tymi nurtami była seria skandali korupcyjnych w USA (m.in. Enron, WordCom, Tyco) i Europie (Vivendi, Swissair, ABB, Walter Bau i in.), które znacznie ożywiły dyskusje na temat etycznych i społecznych aspektów zarządzania. Z drugiej strony niebagatelne znaczenie miały wyniki badań empirycznych, jednoznacznie i wielokrotnie potwierdzające, że fundamentalnym warunkiem trwałego sukcesu firmy jest przede wszystkim zadowolenie jej pracowników oraz klientów [Low, Kalafut 2004, s. 142].

Przedsiębiorstwo więc coraz częściej jest oceniane poprzez pryzmat osiągnięcia i równoważenia czterech głównych celów, którymi są tworzenie wartości dla akcjonariuszy, wartości dla personelu, wartości dla klientów oraz wartości dla społeczeństwa [Brilman 2002, s. 38]. Podstawową trudnością dla menedżerów staje się w tej sytuacji godzenie częściowo sprzecznych interesów wymienionych kibiców, osiągnięcie bowiem celu np. w postaci wysokiego wskaźnika zadowolonych klientów prawdopodobnie odbije się negatywnie na krótkoterminowych zyskach firmy, a osiągnięcie celu długoterminowego w postaci lojalności klientów może okazać się iluzoryczne, biorąc pod uwagę skłonność konsumentów do eksperymentowania z markami. W sytuacjach konfliktu interesów przyjmowane są zwykle dwa rozwiązania: zajmowanie się kolejno realizacją postulatów zgłaszanych przez poszczególnych kibiców, co daje gwarancję, że wszystkie interesy zostaną zaspokojone co jakiś czas, lub też zdecydowanie się na ciągłą, ale tylko częściową realizację tychże interesów [Hatch 2002, s. 130].

Dyskusyjny staje się również odpowiedni dobór mierników obrazujących stopień osiągnięcia celów. O ile w przypadku celów dotyczących maksymalizacji

wartości dla akcjonariuszy wskaźniki oparte na przepływach pieniężnych czy zysku netto są dobrze zoperacjonalizowane i rozpoznane z punktu widzenia zalet oraz słabości, o tyle wciąż brak wśród teoretyków i praktyków powszechnej zgody co do sposobu obliczania wartości wypracowanej przez firmę dla pracowników czy klientów. Wynika to oczywiście głównie ze społecznego, a więc trudno uchwytnego charakteru zjawisk, których te mierniki dotyczą. Pojawia się tu szereg problemów związanych z identyfikacją właściwych celów opartych na określonych zasobach niematerialnych, z sensownym doбором mierników pozafinansowych uwzględniających logiczny związek przyczynowo-skutkowy między zasobami a wynikami oraz z tendencją do nadmiernego upraszczania skomplikowanych nierzadko zagadnień poprzez sprowadzanie ich do prostych wskaźników (zob. [Ittner, Larcker 2004; Kaplan, Norton 2004]).

3. Wymiar społeczno-kulturowy a wartości przedsiębiorstwa

Wpływ zjawisk społecznych na sferę wartości przedsiębiorstwa jest wielowymiarowy i zróżnicowany. Niektóre zjawiska odzwierciedlają się w systemie zarządzania w sposób bezpośredni, zmieniając np. optykę formułowania celów strategicznych i pozostałe jego elementy, czyli struktury i metody zarządzania, wpływ innych jest raczej pośredni i nie od razu dostrzegalny. W dalszej części artykułu prześledzono kolejno kilka najbardziej wyrazistych trendów społeczno-kulturowych pojawiających się w ostatnich dwóch dekadach na świecie oraz zmiany wartości, jakie przyniosły one w zarządzaniu organizacjami. Proponowany przegląd nie jest rzecz jasna wykazem ani uniwersalnym, ani tym bardziej pełnym, choćby ze względu na to, że niektóre z opisywanych wartości są obecne w firmach dość powszechnie, inne dotyczą tylko wybranych branż, jedne z nich są już dobrze zakorzenione, inne zaś dopiero zaczynają się ujawniać.

Pojawienie się gospodarki opartej na wiedzy (źródeł tego zjawiska należy szukać również w wymiarze technologicznym) przyniosło zmiany głównie w sferze strategii, organizacji pracy oraz w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Ponieważ wiedza i umiejętności stają się na współczesnych rynkach głównym źródłem przewagi konkurencyjnej firm, a dysponentem i kreatorem wiedzy jest człowiek, w ostatnich dwóch dekadach nastąpiło wyraźne docenienie roli pracownika – od „siły roboczej” do „najbardziej wartościowego zasobu przedsiębiorstwa”. Powiedzenie, że „firma jest tylko tak dobra, jak dobrzy są jej pracownicy” nabrało dosłownego i całkowicie realnego sensu. Miejsce dawnych wartości, takich jak punktualność, obowiązkowość (czytaj: obecność w pracy) czy „nieodstawianie” oraz „niestwarzanie problemów” zajęły zupełnie inne: wykazywanie inicjatywy, kreatywność w rozwiązywaniu problemów, pasja i zaangażowanie. Nieprzywiązywanie wagi do specjalizacji i wiedzy szeregowych pracowników zostało zastąpione aprecjacją fachowości, wysokich kompetencji i nieustannego dokształcania się, a w iniejsze przewidywalności i stabilności pojawiły się elastyczność i zmienność związane z innowacyjnością. Właściwe wykorzystanie kapitału intelektualnego tworzonego przez pracowników wymagało ponadto jeszcze innych wartości,

których znaczenie niepominiernie wzrosło w nowej ekonomii, a mianowicie współpracy i zaufania, jako niezbędnego warunku tworzenia, rozpowszechniania i stosowania wiedzy.

Priorytet aktywów opartych na wiedzy i informacji odbił się jednocześnie dramatycznie na relacjach między firmą a pracownikiem. Świadczenie pracy nie musi już odbywać się w przedsiębiorstwie (telepraca), a czas pracy jest całkowicie elastyczny, liczy się bowiem wykonanie zadania. Wirtualizacja pracy i spłaszczenie struktur znacznie ograniczyły możliwość motywowania ludzi poprzez awanse pionowe, a globalizacja, ciągle zaostrzająca się konkurencja i zmienność otoczenia odbierają pracownikom także bezpieczeństwo zatrudnienia. Zatrudnianie specjalistów do realizacji konkretnych zadań, na określony czas, daje im całkowitą samodzielność i niezależność, ale też powoduje problemy z lojalnością i poczuciem przynależności do firmy. Można powiedzieć, że w obszarze pracy nastąpiło przesunięcie wartości: od rozdzielenia wykonawstwa i myślenia do ich scalenia, od lojalności wobec firmy do lojalności wobec grupy zawodowej (lub sieci firm), od ograniczonej odpowiedzialności do pełnej samodzielności w realizacji zadań, od bezpieczeństwa zatrudnienia i stabilizacji do niepewności i ciągłych zmian, od etatu i długoletniego zatrudnienia do statusu wolnego strzelca i krótkoterminowych kontraktów, od nagród w postaci awansu do motywowania poprzez treść pracy, możliwość edukacji i rozwoju osobistego (zob. [Kanter 1998, s. 160-162]).

Innym, ale dużo starszym zjawiskiem społecznym, które zaważyło na wartościach wielu organizacji, było pojawienie się mody na zdrowy tryb życia. Przerodziła się ona w ważny i wpływowy ruch społeczny, zajmujący się zagadnieniami produkcji żywności i odżywiania, zdrowia fizycznego i psychicznego ludzi, równowagi między życiem prywatnym a zawodowym oraz ochroną środowiska. Zmiany, jakie przyniósł ten trend w obszarze wartości organizacyjnych, wynikają głównie z całościowego, holistycznego postrzegania człowieka i jego aktywności życiowej. W ramach tego nurtu mieści się np. coraz wyraźniej obserwowane, odmienne od dotychczasowego, podejście do pracowników, przywiązujące dużą wagę do ich psychicznych potrzeb, samopoczucia oraz osobistego rozwoju. Jednocześnie zmienia się również model przełożonego, od którego częściej oczekuje się spolegliwości, empatii i wsłuchiwanie się w opinie podwładnych, a więc prawdziwego i raczej „miękkiego” lidera zamiast dominującego, bezwzględnie wymagającego i na ogół wyobcowanego z zespołu kierownika. Nowy lider nie tylko musi dysponować odpowiednią wiedzą i kwalifikacjami, ale też angażować cały swój potencjał psychiczny i duchowy, który ma wspierać samorealizację własną oraz pomagać pracownikom lepiej zaspokajać swoje wewnętrzne potrzeby. Wraz z tymi przewartościowaniami następują również zmiany w relacjach międzyludzkich w miejscu pracy, a zwłaszcza zmiany stosunków między kadrą kierowniczą a załogą, wyrażające się preferowaniem partnerskich stosunków zamiast hierarchii i kontroli oraz zwracaniem większej uwagi na obowiązujące w organizacji wartości. Zmiany te wymusiły częściowo reguły nowej ekonomii, ale nurt związany ze zdrowym trybem życia zmiany te wsparł i ugruntował.

Właściwe relacje międzyludzkie okazują się zresztą sprawą często przesadzającą o pozostaniu lub opuszczeniu firmy i dla wielu ważniejszą nawet od warunków płacowych czy innych korzyści wynikających z pracy w danym przedsiębiorstwie [Low, Kalafut 2004, s. 148]. Nie mniej istotna wydaje się też równowaga między pracą zawodową a życiem prywatnym, czego wyrazem jest wyraźnie deklarowana przez wiele firm wola, aby stać się miejscem pracy przyjaznym rodzinie. Przejawia się to np. zapewnianiem opieki nad dziećmi pracowników, organizowaniem różnych form rodzinnego wypoczynku, elastycznym czasem pracy dla matek, unikaniem niepotrzebnego wydłużania czasu pracy oraz angażowania pracowników do pracy podczas weekendów.

W ostatnich dwóch dekadach ważnym elementem życia wielu społeczeństw stała się tendencja do podkreślania swojej odrębności narodowej i religijnej. Stoi ona w wyraźnej opozycji do wcześniejszych nurtów, akcentujących raczej zjawisko „kalifornizacji potrzeb”, czyli ujednolicania wymagań i oczekiwań ludzi na całym świecie pożądanymi tych samych lub podobnych produktów i usług oraz generalnie narzucania światu amerykańskiego stylu życia (dotyczyło to zwłaszcza ludzi młodych). Budzenie świadomości narodowej i religijnej, będące pokłosiem lokalnych wojen i konfliktów (była Jugosławia, Czeczenia, Irak itd.), nasiliło szereg niezwykle groźnych w skutkach zjawisk społecznych (od terroryzmu po ksenofobię i lokalne nacjonalizmy), ale przyniosło również pewne zmiany wartości w organizacjach (zwłaszcza tych dużych), które przez wielu ludzi postrzegane są jako narzędzie prowadzenia globalnej polityki wyzyskiwania krajów uboższych (nurty alterglobalistyczne). W wyniku tych ruchów i nastrojów społecznych wielkie organizacje ponadnarodowe zrozumiały, że mimo globalnej konkurencji trzeba działać lokalnie, szanując miejscowe zwyczaje i tradycje oraz dostosowując się do odmiennych systemów wartości i odmiennej mentalności miejscowych pracowników i klientów. Nastąpiło zatem przesunięcie wartości od jednolitości i uniwersalizmu w traktowaniu pracowników do akceptacji różnorodności kulturowej, od protekcyjnalizmu do szacunku dla innych kultur.

Szereg istotnych zmian wartości organizacyjnych przyniosło upowszechnienie idei odpowiedzialności społecznej (*corporate social responsibility* – CSR), według której odpowiedzialność biznesu wykracza znacznie dalej niż tylko przynoszenie zysku właścicielom i rozciąga się na wszystkie działania i decyzje przedsiębiorstwa dotyczące jego interesariuszy, a mające na celu poprawę ich dobrobytu i ochronę środowiska naturalnego. Zasadność tego rodzaju oczekiwań wynika głównie ze skali i zasięgu działania współczesnych przedsiębiorstw oraz z głębokiego wpływu, jaki wywierają one na życie społeczności lokalnych, środowisko naturalne oraz postęp cywilizacyjny. Odpowiedzialność społeczna koncentruje się głównie na trzech obszarach, a mianowicie: społeczności lokalnej, pracownikach oraz środowisku naturalnym. Wzrost świadomości społecznej i wyczulenie na problemy społeczne, zwłaszcza w krajach wysoko rozwiniętych, sprawiły, że inicjatywy z obszaru CSR podejmowane przez firmy spotykają się z żywym zainteresowaniem pracowników, inwestorów, a zwłaszcza klientów. Nie ulega wątpliwości, że zwracają oni coraz większą uwagę na to, w jaki sposób funkcjonują przedsiębiorstwa – czy są dobrymi

obywatelami, pracodawcami, a przede wszystkim, jak i gdzie wytwarzają swoje produkty [Kotler, Lee 2005, s. 11]. Obecnie przedsiębiorstwa coraz częściej w przemyślny sposób koncentrują się na kilku wybranych obszarach społecznej działalności, pasujących do promowanych w firmie wartości, wybierają takie inicjatywy, które wspierają cele marketingowe oraz wiążą się z kluczowymi produktami i rynkami. Wartościami, na które zaczęto zwracać szczególną uwagę pod wpływem idei odpowiedzialności społecznej, są: ochrona środowiska naturalnego, przestrzeganie praw człowieka (głównie sprawy dyskryminacji i wyzysku pracowników), wsparcie dla społeczności lokalnych (edukacja, budownictwo mieszkaniowe), działalność charytatywna, sprawy zdrowia i bezpieczeństwa publicznego.

Czynniki demograficzne związane ze starzeniem się społeczeństwa, pracą zawodową kobiet czy migracją zarobkową niosą zmiany, które nie tak powszechnie zauważalne w sferze wartości organizacyjnych, ale mające duże znaczenie w tych przedsiębiorstwach, których bezpośrednio dotyczą. Badania empiryczne potwierdzają, że istnieją istotne różnice generacyjne w prezentowanych postawach pracowników. Przeszłe pokolenia, a więc pracownicy starsi wiekiem, wykazują raczej takie cechy, jak ostrożność, niepewność, niechęć do zmian, szacunek dla pewności zatrudnienia i lojalność wobec firmy, akceptację dominacji płci męskiej, zorientowanie na ludzi i nastawienie na długoletnią karierę hierarchiczną, natomiast generacja współczesna, a więc ludzie młodzi, wykazują częściej chęć podejmowania ryzyka i większą pewność siebie, gotowość do zmiany pracy, akceptację dla równouprawnienia i zróżnicowania kulturowego, dążenie do autonomii i zorientowania na wyniki oraz nastawienie na szybką karierę [Carson, Byrne 1986; za: Sikorski 2001, s. 283]. Wynika z tego, że w przedsiębiorstwach o wysokiej średniej wieku załogi bardziej cenione są takie wartości, jak stabilizacja, hierarchia i unikanie ryzyka, natomiast firmy młode preferują raczej elastyczność, samodzielność, ciągłe uczenie się i orientację na sukces.

Z kolei wysoki odsetek kobiet zatrudnionych w przedsiębiorstwie (lub duży udział kobiet w grupie menedżerów) wiąże się z większą otwartością organizacji, wyrażającą się przyjaznym stosunkiem do nowo przyjętych pracowników i osób z zewnątrz [Hofstede 2000, s. 288]. Istotą tej cechy organizacji jest atmosfera szerokiego i szczerego komunikowania się, pozwalająca tym osobom dość szybko zaaklimatyzować się w firmie i czuć się akceptowanymi. Wartościami cenionymi w tego typu firmach są zwykle: współdziałanie, przyjaźń, bezpośredniość komunikowania się i odpowiedzialność za grupę.

Na koniec warto zwrócić uwagę na skandale korupcyjne, które miały miejsce na przełomie wieków, a które poważnie nadwyrężyły zaufanie społeczne do biznesu. Bezpośrednią konsekwencją tych nadużyć było zwrócenie uwagi opinii publicznej na wartości etyczne, jakimi kierują się organizacje w swoich działaniach, i „przypomnienie” sobie o konieczności przestrzegania takich podstawowych zasad, jak uczciwość, rzetelność czy wiarygodność. Przedsiębiorstwa – częściowo z rzeczywistej potrzeby i przekonania, a częściowo na pokaz – zaczęły opracowywać swoje kodeksy wartości, promować je wśród pracowników i wcielać w różne aspekty funkcjonowania – od systemów rekrutacji i motywowania, aż po komunikację, systemy kontroli i struktury [Lencioni 2004].

Zgodnie z podejściem systemowym, wszystkie wymienione wyżej przesunięcia wartości spowodowały określone zmiany w pozostałych elementach systemu zarządzania. Niektóre uwidoczniły się przez pojawienie się nowych praktyk czy metod zarządzania, inne wpłynęły na zmianę struktur, procesów lub wewnętrznych regulacji. Tabela 1 obrazuje opisane zmiany wartości i konsekwencje tych zmian w innych obszarach organizacji.

Tabela 1. Zmiany wartości i ich wpływ na pozostałe elementy systemu zarządzania

Zjawiska społeczne	Wartości		Regulacje struktury	Metody i praktyki
	wczoraj	dziś		
[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
Gospodarka oparta na wiedzy	obowiązkowość, punktualność, niestwarzanie problemów	inicjatywa, kreatywność, pasja, zaangażowanie	formułowanie misji i wizji firmy	oceny pracowników uwzględniające zaangażowanie, kreatywność itp.
	stabilność, przewidywalność zadań	zmienność, elastyczność	struktury sieciowe, wirtualne	
	zdobyte wykształcenie	nieustanne doskonalenie się	struktury nastawione na uczenie się ludzi	kursy, szkolenia, podnoszenie kwalifikacji
	ograniczone zaufanie do pracowników, indywidualizm	duże zaufanie, zespołowość, współpraca		telepraca, zarządzanie przez partycypację
	bezpieczeństwo zatrudnienia, stały etat	niepewność zatrudnienia, częste zmiany pracodawcy	płynne, zmienne struktury	krótkoterminowe kontrakty, praca na zlecenie
	jasno określone stanowisko pracy, ograniczona samodzielność, awanse pionowe	zmienny zakres zadań, duża samodzielność i odpowiedzialność za wyniki	często brak stanowisk pracy w tradycyjnym rozumieniu	motywowanie przez awans poziomy, treść pracy i możliwość rozwoju zawodowego
	lojalność wobec firmy	lojalność wobec grupy zawodowej lub sieci		motywowanie poprzez zadania budujące reputację pracownika
Zdrowy tryb życia	eksponowanie społecznej roli człowieka jako pracownika, stawianie firmy na pierwszym miejscu	równowaga między życiem prywatnym a zawodowym, godzenie wielu różnych ról społecznych	przestrzeganie praw pracowników	elastyczny czas pracy

[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
	wykorzystywanie pracowników	równowaga wymagań i troski o pracowników, ich samopoczucie i rozwój wewnętrzny	ustalanie jasnych i uczciwych reguł gry, znanych i akceptowanych przez pracowników	wspieranie rozwoju pracowników, pomoc w zwalczaniu kryzysów np. wypalenia zawodowego
	narzucanie decyzji przez kierownictwo, twarde egzekwowanie wymagań, hierarchia i kontrola	partnerstwo, empatia, konsensus, zaangażowanie psychiczne i duchowe liderów		preferowanie demokratycznego stylu zarządzania, partycypacyjnych metod zarządzania
	nieprzywiązywanie nadmiernej wagi do relacji międzyludzkich	dobre relacje między przełożonymi a podwładnymi oparte na zaufaniu i sprawiedliwym traktowaniu	dbałość o klimat pracy	tworzenie miejsca pracy przyjaznego rodzinie, organizowanie opieki nad dziećmi
Podkreślanie odrębności narodowej i religijnej	„kalifornizacja potrzeb”, uniwersalizm w traktowaniu klientów i pracowników	różnorodność potrzeb i oczekiwań, różnorodność produktów i usług		dostosowywanie się do rynku lokalnego
	protekcjonalizm w stosunku do innych kultur	szacunek dla lokalnych zwyczajów i tradycji	zróżnicowanie działalności marketingowej, decentralizacja struktur	zarządzanie różnorodnością kulturową
Odpowiedzialność społeczna	traktowanie przyrody jak niewyczerpanego rezerwuaru zasobów naturalnych	ochrona środowiska naturalnego, ekologia, zapobieganie marnotrawstwu zasobów	zaostżenie wewnętrznych norm zanieczyszczenia środowiska, raporty na temat CSR	rygorystyczne przestrzeganie norm, podejmowanie dobrowolnych działań chroniących środowisko
	przerzucanie na społeczeństwo kosztów utylizacji odpadów i odnawiania zasobów	włączanie się w sprawy odnawiania zasobów naturalnych		ponoszenie kosztów utylizacji

[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
	obojętność wobec dyskryminacji, wyzysku pracowników i złych warunków pracy (zwłaszcza w krajach rozwijających się)	przestrzeganie praw człowieka, godne zarobki i warunki pracy	raporty na temat odpowiedzialności społecznej	poprawa przestrzegania praw człowieka pod naciskiem opinii publicznej, budowanie wizerunku firmy odpowiedzialnej społecznie
	koncentracja wyłącznie na biznesie	firma jako dobry obywatel, działania społecznie odpowiedzialne, bezpieczeństwo i zdrowie publiczne, pomoc najuboższym	j.w.	działalność społeczna – wspieranie społeczności lokalnej, działalność charytatywna, kampanie społeczne, wspomaganie celów marketingowych
Starzenie się społeczeństwa	ostrożność, niepewność, niechęć do zmian	pewność siebie, chęć podejmowania ryzyka	preferowanie zespołów i ról integracyjnych zamiast hierarchii i planów jako narzędzi integracji	
	pewność zatrudnienia, orientacja na ludzi	zmiany zatrudnienia, orientacja na sukces, wyniki, karierę		
Praca zawodowa kobiet	nieufność, dystans wobec nowych pracowników, organizacja jako system zamknięty	przyjaźń, wsparcie dla nowych, organizacja jako system otwarty	otwarte kanały komunikacji	zarządzanie z „otwartymi księgami”
Skandale korupcyjne	niewielkie znaczenie wartości organizacji	zwrócenie szczególnej uwagi na uczciwość, rzetelność, wiarygodność	kodeksy wartości, formułowanie misji i wizji firmy	zarządzanie poprzez wartości

Źródło: opracowanie własne.

4. Zakończenie

Wymienione wyżej zjawiska społeczne, charakterystyczne dla ostatnich dwóch dekad, z pewnością nie wyczerpują tematu przemian w sferze społeczno-kulturowej, wpływających na sposób zarządzania współczesnymi organizacjami. Artykuł wymienia i opisuje tylko niektóre z nich, takie które w przekonaniu autorów zmieniły sposób postrzegania pewnych spraw, a tym samym znacznie przewartościowały dotychczasowe poglądy dotyczące celów, pożądanych idei oraz struktur i metod kierowania przedsiębiorstwem. Niektóre z tych trendów wzmacniają się wzajemnie we wspieraniu określonych wartości, np. praca oparta na wiedzy i nurt związany z całościowym postrzeganiem potrzeb człowieka wypromowały nowy model relacji między podwładnym a przełożonym oraz nowy wzór pracownika i menedżera, w których kładzie się nacisk na wzajemne zaufanie, partnerstwo i wspieranie rozwoju osobistego. Inne z kolei wydają się być wzajemnie sprzeczne lub co najmniej trudne do pogodzenia, jak to jest w przypadku wspomnianego wyżej wzorca w kontekście niestabilnego i niepewnego rynku pracy czy zmian struktury wykluczających stosowanie tradycyjnych metod motywowania.

Artykuł starał się pokazać, w jaki sposób opisywane trendy społeczne spowodowały – poprzez przesunięcia w obowiązujących w firmach wartości – zmiany w pozostałych elementach systemu zarządzania. To oddziaływanie jest zresztą wzajemne, gdyż zmiany zachodzące w regulacjach, strukturach, procesach, metodach i praktykach zarządzania z pewnością wnoszą pewien wkład w obszar pożądanych i cenionych wartości oraz celów organizacji i je modyfikują.

Literatura

- Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- Carson J., Byrne J.A., *Fast-track Kids*, „Business Week” 1986, nr 10.
- Hatch M.J., *Teoria organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Hofstede G., *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2000.
- Ittner C., Larcker F., *Skąd się biorą niepowodzenia w wykorzystaniu niefinansowych mierników sukcesu*, „Harvard Business Review Polska”, sierpień 2004.
- Jeżak J., *Społeczny wymiar sukcesu przedsiębiorstwa w świetle nadużyć menedżerskich z końca XX w. i początku XXI w.*, [w:] Z. Kreft (red.), *Sukces organizacji. Ujęcie zasobowe i procesowe*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu, Sopot 2001.
- Kanter R., *Poszukiwanie ludzi dla organizacji przyszłości*, [w:] *Organizacja przyszłości*, Fundacja Druckera, Warszawa 1998.
- Kaplan R., Norton D., *Czy niematerialne zasoby współgrają ze strategią twojej firmy?*, „Harvard Business Review Polska”, kwiecień 2004.
- Kotler P., Lee N., *Corporate Social Responsibility. Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken 2005.
- Lencioni P., *Niech wartości naprawdę coś znaczą*, „Harvard Business Review Polska”, maj 2004.
- Low J., Kalafut P., *Niematerialna wartość firmy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- Sikorski C., *Zachowania ludzi w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.

THE TARGETS AND COMPANY'S VALUES TRANSFORMATION IN CONTEXT OF ENVIRONMENT CHANGING

Summary

The growing trends that have been observed in our social environment provided a reflection in company's management system in area of defined objections and lasting values, which next have an impact on the used methods, practices, structures, processes and regulations. The article analyses the influence of the most meaningful social and cultural trends on the changes of objectives and values hold in companies. It also points at the further consequences for the other factors of the management system.