

Piotr Dwojacki

Misja

Powszechnie wyznawany stereotyp każe sądzić, że rolą organizacji gospodarczej jest generowanie nadwyżki finansowej, określanej najczęściej jako zysk. Podejście takie, trwale obecne na gruncie nauki ekonomii, znajduje jednak swoich krytyków wśród teoretyków zarządzania. Skłonni są oni twierdzić, że wprawdzie zysk jest miernikiem sensowności działalności gospodarczej oraz wynagrodzeniem za ryzyko i dostarczanie cennych społecznie wartości¹⁾, lecz pogląd o priorytecie zyskowności nie odzwierciedla w pełni motywów leżących u podstaw powoływania, funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw. Zysk zaś stanowi jedynie warunek:

- trwania przedsiębiorstwa jako odrębnego bytu prawnego i ekonomicznego,
- realizacji innych wartości, które leżą u podstaw prowadzonej działalności gospodarczej²⁾.

W krytyce ściśle ekonomicznego podejścia do zarządzania można pójść jeszcze dalej, pytając: czy zysk i sam tylko zysk jest wartością zdolną do opanowania myśli i ukierunkowania wysiłku współczesnego przedsiębiorcy czy menedżera, oraz czy właściciele współczesnych przedsiębiorstw podejmując swoje decyzje inwestycyjne kierują się samym tylko parametrem ekonomicznej efektywności przedsięwzięć? Nie czas szeroko uzasadniać negatywne odpowiedzi na powyższe pytania. Należy natomiast przyznać, że we współczesnej gospodarce zysk jest jedynie komponentem szerszego systemu kierunkowych wartości realizowanych przez przedsiębiorstwa³⁾, zaś z poczucia niewystarczalności samych tylko ekonomicznych motywów działania w gospodarce wzięło się pojęcie misji przedsiębiorstwa.

Nie jest łatwo poprawnie zdefiniować misję przedsiębiorstwa. Spotykane w literaturze przedmiotu określenia zmierzają często do znalezienia przemawiających do wyobraźni analogii: Gwiazda Polarna, myśl przewodnia, okrzyk bitewny, wyznaczenie wiary itd.⁴⁾ Ciekawą próbę bardziej precyzyjnego określenia podjął B. Wawrzyniak, który stwierdza, iż misja przedsiębiorstwa to „jego przedmiot aspiracji, czyli trwałych dążeń wyznaczających zakres społecznej działalności przedsiębiorstwa”⁵⁾. Zatem, zgodnie z powyższym ujęciem, misja stanowi swoistą emanację egzystencjalnych potrzeb organizacji, traktowanej jako specyficzny system społeczno-kulturowy.

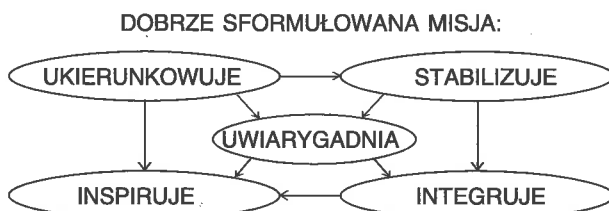
Śród innych definicji trafione wydaje się również określenie mówiące, że misja to „szczególny powód istnienia organizacji, wyróżniający się od wszystkich innych”⁶⁾. Innymi słowy: misja jest stwierdzeniem określającym szczególny, wyjątkowy

sens i rację bytu organizacji – teraz i w przyszłości⁷⁾. Powyższy nurt prób zdefiniowania misji ma charakter stosunkowo uniwersalny, przez co nie ogranicza pola poszukiwania indywidualnych sformułowań przez poszczególne przedsiębiorstwa czy – szerzej – organizacje.

Można postawić pytanie: po co przedsiębiorstwu jakakolwiek misja? Dotychczasowe rozważania wskazywać mogą na to, że budowanie formalnych misji jest wynikiem motywacji negatywnej, poczucia niewystarczalności samych tylko kategorii ekonomicznych. Z innej strony patrząc, można powiedzieć, że organizacje, będące wszak systemami społecznymi, poszukują swojej indywidualności i dążą do budowy lub uświadomienia sobie systemu wartości, dla których warto pracować. Menedżerowie natomiast dążą do ukształtowania tegoż systemu wartości w sposób nadający organizacji wyrazistość – z punktu widzenia osobistych marzeń, aspiracji i priorytetów. Misja zatem, przyjmując postać oficjalnych deklaracji, a niekiedy wręcz formalnego dokumentu, z jednej strony odzwierciedla społeczny system wartości, z drugiej zaś ma być elementem współkształtującym ten system. Taki punkt widzenia przyświecał P. Selznickowi, który stwierdził już w latach pięćdziesiątych, iż „zarządzanie zmierza do efektywności, o ile:

1. prowadzi do ustalenia podstawowej misji organizacji oraz
2. tworzy społeczny organizm zdolny do wypełnienia tej misji”⁸⁾.

Przegląd wielu praktycznych prób oraz teoretycznych rozważań na temat sposobów formułowania misji oraz założeń przyświecających jej formalizacji pozwala na stwierdzenie, że dobrze sformułowana misja powinna spełniać pięć fundamentalnych funkcji. Zależności pomiędzy pięcioma wyróżnionymi funkcjami misji przedstawiono na rysunku. Ich omówienie zostało zilustrowane zaczerpnięciami z gotowych tekstów misji bądź mających charakter misji publicznych deklaracji, przygotowanych w wybranych przedsiębiorstwach polskich. Niektóre z cytatów pochodzą z wczesnego etapu pracy nad misją.



Rys. 1. Funkcje misji

Funkcja ukierunkowująca misji

Misja może być traktowana jako punkt odniesienia przez wszystkich uczestników organizacji. W sferze planowania daje podstawę do formułowania głównych, strategicznych celów działania, często łącznie z wyborem rodzajów działalności prowadzonej przez przedsiębiorstwo – spośród wielu możliwych do przeprowadzenia przedsięwzięć. Misja wspomaga także określanie szczegółowych zadań, w tym także dotyczących sfery motywacji oraz kontroli. W bieżących działaniach często stwarza pracownikom możliwość samooceny i określenia związku własnej pracy z potrzebami organizacji.

Ilustracja: *ELMOR S.A. dąży do tego, by przodować pod względem technologii wytwarzania i jakości urządzeń rozdzielczych nie tylko w tradycyjnej domenie swojego działania, przemyśle okrętowym, ale i w nowych dla siebie dziedzinach: energetyki oraz pojazdów napędzanych energią elektryczną.* Powyższe sformułowanie wiązało się ze spójnym programem działania, obejmującym m.in.: koncentrację firmy na szybkim uzyskaniu standardu zarządzania jakością zgodnego z normami ISO 9001, podjęcie działań promujących nową ofertę urządzeń energetycznych, nawiązanie współpracy konstrukcyjno-technologicznej ze znaczącymi na rynku światowym dostawcami urządzeń trakcyjnych.

Funkcja stabilizująca misji

Wobec misji można sformułować postulat względnej niezmienności. Z punktu widzenia systemu społecznego jest to czynnik higieny pracy [w rozumieniu teorii Herzberga], związany z pewnością, że organizacja zmienia się tylko w ramach określonych misją. Nawet stawiając – na poziomie misji – wysokie wymagania dotyczące mobilności i zmian charakteru pracy, organizacja deklaruje wobec pracowników (a i kandydatów do pracy) stabilność wyznawanych wartości i kryteriów powodzenia. Misja jest zatem czynnikiem określającym pewność pracowników co do pewnych zasad funkcjonowania organizacji.

Ilustracja: *POLIFARB CIESZYN S.A. – Ofensywność, Konkurencyjność, Wszechstronność, Nowoczesność, Optymalność.* Firma deklaruje katalog swoich wartości jako konsekwentnie przestrzeganych priorytetów w działaniu, zarówno bieżącym, jak i dyktowanym potrzebami wieloletnimi. Każda z wymienionych wartości jest przez firmę uzasadniana w kolejnych publikacjach prasowych, ale także w wynikach finansowych i handlowych oraz w uzyskiwanych prestiżowych wyróżnieniach.

Funkcja uwiarygadniająca misji

Wobec misji formułować można postulat otwartego, publicznego głoszenia jej treści⁹⁾. Stąd misje pojawiają się niekiedy jako składnik ogłoszeń prasowych, części misji są hasłami reklamowymi. Tekst misji, o ile jest potwierdzony faktycznymi działaniami, może uwiarygadniać firmę w oczach tych wszystkich podmiotów – osób, grup społecznych i instytucji – które mają realny wpływ na działalność firmy. Z tego powodu misje adresowane są często wprost do klientów i pracowników przedsiębiorstwa.

Ilustracja: *Sopockie Towarzystwo Ubezpieczeniowe HESTIA Insurance S.A. przyjmuje na siebie odpowiedzialność za to, aby wartości, które uosabia grecka bogini [Hestia – bogini ogniska domowego i rodziny – przypis autora] podtrzymywać na całym obszarze życia prywatnego i gospodarczego. Naszą misją jest zapewnienie Państwu poczucia bezpieczeństwa.* Firma publikuje swoją misję jako składnik ogłoszeń prasowych, informujących o rozwoju sieci oddziałów Towarzystwa.

Funkcja integrująca misji

Nie dość powiedzieć, że misja jest adresowana do pracowników. O ile misja faktycznie ma integrować zespoły pracownicze, powinna trafiać w te potrzeby i wartości, które – z różnych powodów – są dla zatrudnionych w przedsiębiorstwie cenne, które mogą być uznane za powód do dumy i źródło zbiorowej identyfikacji pracowników z organizacją¹⁰⁾.

Ilustracja: *NEPTUN – 100 lat doświadczeń w produkcji obuwia [w Starogardzie Gdańskim].* Zakłady NEPTUN odwołują się do przechodzącej z ojca na syna tradycji (dobrej – wydajnej i oszczędnej) pracy w firmie – między innymi po to, by zajmując czołowe miejsce wśród krajowych wytwórców obuwia, osiągać dumę z firmy, satysfakcję i korzyści z pracy.

Funkcja inspirująca misji

Od misji oczekiwać należy również, że otworzy drogi do poszukiwania innowacji, stanie się swoistym „źródłem natchnienia”. Misja powinna inspirować do doskonalenia firmy w ważnych dziedzinach działania, pobudzać wśród pracowników inicjatywę na rzecz doskonalenia własnej pracy i funkcjonowania organizacji¹¹⁾.

Ilustracja: *ZELMER. Przesłaniem firmy jest: Naszym szefem jest Klient! Zasada wyrażona w powyż-*

szym, krótkim haśle, ucieleśniona jest w kolejnych działaniach zmierzających do wykazania, że Zakłady Zelmer w Rzeszowie to rzeczywistość, zgodnie z hasłem promocyjnym – „przyjaciół domu”. Kolejne pomysły mieszczące się w powyższej zasadzie owocują sukcesami w postaci prestiżowych nagród oraz uznania klientów.

Misja, menedżerowie, kultura i rynek

Zeby misja mogła spełniać swoje funkcje, powinna być nie tylko poprawnie sformułowana. Musi za nią stać rzeczywiste zaangażowanie menedżerów, którzy z punktu widzenia podległych pracowników stanowią bardzo często punkt odniesienia do oceny sensowności własnej pracy. Misja może nadawać pracy ludzkiej poczucie wyjątkowości, może uruchamiać motywy pozamaterialne, niekiedy o charakterze moralnym czy ideologicznym. W ten sposób przyjęta przez menedżerów misja firmy może stać się jednym z ważnych czynników konstytuujących system kulturowy przedsiębiorstwa.

Obok opisywanej, można doszukiwać się również odwrotnej zależności: formułowana misja powinna odwoływać się do wartości cenionych w systemie kulturowym przedsiębiorstwa. Jak zauważa M.M. Szymański: „oficjalna filozofia powinna być zgodna z wartościami wyznawanymi w organizacji oraz z jej działaniami”¹²⁾. Owa zgodność zwiększa prawdopodobieństwo osiągnięcia dwóch celów¹³⁾. Po pierwsze: może przyczyniać się do zwiększenia spójności organizacji i zapewnienia wyższej skuteczności działania jej uczestników. Po drugie, zgodność formalnych deklaracji z rzeczywistą aktywnością przedsiębiorstwa pozwala zyskiwać wiarygodność i mandat społecznego zaufania w kontaktach zewnętrznych.

Przy dyskusji o wzajemnych zależnościach między misją a systemem kulturowym przedsiębiorstwa wart odnotowania jest przykład firmy PROELCO z Pruszcza Gdańskiego. Wypowiedzi menedżerów, skutecznie realizujących ambitny zamiar rynkowej ekspansji z wysokiej jakości telewizorem Trilux własnej konstrukcji, wskazują, że osiągnięto stan, który można opisywać sformułowaniami w ro-

dzaju: „nie przypuszczałem, że tak wiele wiedzy i energii tkwi w moich pracownikach”, „zostaliśmy zarażeni entuzjazmem” oraz „firma rośnie na oczach ludzi, a to mobilizuje ich do jeszcze lepszej pracy”¹⁴⁾.

Coraz więcej polskich przedsiębiorstw poszukuje własnej, indywidualnej misji, dowodzącej wyjątkowości stworzonego dorobku, a przede wszystkim dającej odpowiedź na ważne, strategiczne pytania o przyszłość. Niejednokrotnie menedżerowie nie uświadamiają sobie, że tworzą i realizują wartości, które można nazwać „misją”.

Piotr Dwojacki

PRZYPISY

- 1) DRUCKER P.F., *Management. Tasks, Responsibilities, Practices*. Butterworth-Heinemann Ltd., 1994, s. 65–66.
- 2) WEIHRICH H., KOONTZ H., *Management. A Global Perspective*, McGraw-Hill, Inc., 1993, s. 122.
- 3) por. WAWRZYŃIAK B., *Polityka strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, 1989, s. 46.
- 4) por. np. MOSZKOWICZ M., *Misja – doktryna przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” Nr 1/93, WIERNEK B., *Misja firmy*. „Businessman Magazine” Nr 5/94.
- 5) WAWRZYŃIAK B., op.cit., s. 45.
- 6) STONER J.A.F., WANKEL C., *Kierowanie*, PWE, 1992, s. 96.
- 7) por. DWOJACKI P., JAŚKOWSKI A.: *Formułowanie misji rozwojowej przedsiębiorstwa*, [w:] *Problematyka zarządzania strategicznego*, Zeszyty Naukowe TNOiK, Oddział Wielkopolski, Zeszyt 1, Poznań 1994, s. 41.
- 8) SELZNICK P., *Leadership in Administration*, Harper and Row, 1957, s. 135.
- 9) por. DULINIEC E., *Badania marketingowe w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, PWN, 1994, s. 37.
- 10) O tym, że dobre wizje stanowią źródło zbiorowej identyfikacji pracowników z organizacją piszą PARIKH J., NEUBAUER F., *Corporate Visioning*, „International Review of Strategic Management”, Vol. 4, 1993.
- 11) J. PARIKH i F. NEUBAUER wiążą inspirujący charakter dobrej misji z motywacją pracowników, j.w.
- 12) SZYMAŃSKI M.M., *Wpływ warunków zewnętrznych i przekonań kierowników na wybór misji przedsiębiorstwa*, Uniwersytet Gdański, Sopot 1995 (praca magisterska), s. 13.
- 13) j.w., s. 13–14.
- 14) STARKOWSKI M.T., *Ostra wizja*, „Businessman Magazine”, Nr 2/1995.

Autor jest pracownikiem naukowym, w stopniu doktora, Instytutu Organizacji i Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego.

Redakcja „Przeglądu Organizacji” bardzo uprzejmie prosi Szanownych Autorów o przysyłanie tekstów wyłącznie na dyskietkach wraz z wydrukiem. Prosimy także o podanie informacji dotyczących rodzaju edytora, z którego Autor korzystał przy pisaniu tekstu.

Dziękujemy!

Redakcja