

## **Rola wartości w zarządzaniu organizacją**

### **Wstęp**

Celem artykułu jest określenie roli, jaką odgrywają wartości organizacyjne w zarządzaniu przedsiębiorstwem oraz analiza koncepcji zarządzania przez wartości. Wartości jako integralny element kultury organizacyjnej stanowią wsparcie dla wspólnoty wizji, misji i celów przedsiębiorstwa, stanowią o jego unikatowym charakterze i wspierają budowanie jego przewagi konkurencyjnej. Komunikowanie wartości organizacyjnych do otoczenia ma również na celu zbliżenie organizacji do jej interesariuszy. Celem tych działań jest zapewnienie pracowników, klientów i partnerów biznesowych przedsiębiorstwa o jego atutach, które są obietnicą udanej współpracy.

### **1. Istota wartości organizacyjnych**

Wartość zgodnie z definicją Encyklopedii PWN, to (filoz.) "podstawowa kategoria aksjologii, oznaczająca wszystko to, co cenne i godne pożądania, co stanowi cel dążeń ludzkich". Przewodnik encyklopedyczny „Socjologia” [Socjologia..., 2008] dodaje: „W ramach określonej i względnie trwałej kultury wartości, hierarchie wartości, sposoby i kryteria wartościowania obiektywizują się i instytucjonalizują, zyskują walor powszechności w całym społeczeństwie lub w klasie, bądź warstwie społecznej i zaczynają w niej obowiązywać jako podstawy ocen, wzorców kulturowych i norm, stając się regulatorem ludzkich działań i wyznaczając zasady współżycia zbiorowego”.

Jakie jest miejsce wartości w organizacjach – zespołach złożonych z ludzi i tworzonych przez założycieli do realizacji misji i osiągnięcia założonych celów [Kozłowski, 2011, s. 17]? Cele organizacji zawsze będą związane z realizacją misji, jednak ta zależność będzie od rodzaju organizacji. „Misja wyraża posłannictwo organizacji i definiuje jego cel, dla którego zostało powołane oraz określa rolę, jaką pełni w danym środowisku” [Marek, 2008, s. 20]. Zarządzający przedsiębiorstwami działającymi na rynku komercyjnym stawiają przed sobą rozmaite cele: produk-

---

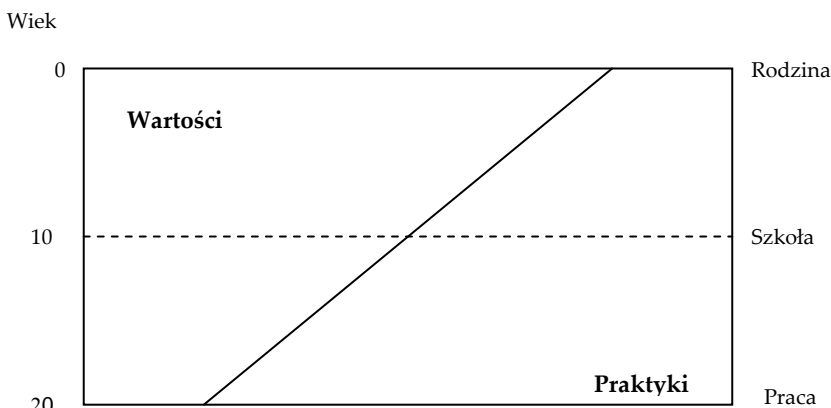
\* Mgr, Zakład Zarządzania Kapitałem Społecznym, Społeczna Akademia Nauk w Łodzi, mkrajewska@swspiz.pl, ul. Sienkiewicza 9, 90-113 Łódź

cję, zysk, udział w rynku, sprzedaż, podnoszenie wartości przedsiębiorstwa albo przetrwanie. Wartości organizacyjne jako składnik kultury organizacyjnej, wyrażać się mają poprzez upowszechniające się w organizacji normy zachowań, mogą te cele wspierać.

Wartości są składnikiem kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Jednak sama kultura jest pojęciem niejednoznacznym. Jak twierdzą badacze jej zdefiniowanie zależy od tego, czy przyjmie się, że dotyczy sposobu działania, czy też sposobu myślenia [Sikorski, 2006, s. 2]. Dlatego określenie wartości organizacyjnych uzależnić należałoby od tego, czy zarządzający traktują kulturę instrumentalnie, jako „narzędzie” do ukształtowania pożądanych zachowań, czy jak zakładają postmoderniści, kultura organizacyjna to sieć oplatających człowieka znaczeń.

Wartości organizacyjne są wytworem zarówno wewnętrznych jak i zewnętrznych czynników kulturotwórczych, środowiska społecznego, z którego pochodzą pracownicy, ale mają również podłoże historyczne czy religijne. Hofstede dobitnie stwierdza, że ludzie przychodzą do organizacji z wartościami już ukształtowanymi i prezentują „skłonności do dokonywania określonego wyboru” [Hofstede i inni, 2011, s. 24]. Na rysunku 1, przedstawiającym czas i źródła przyswajanych wartości i praktyk, widać, że człowiek nabywa wartości we wczesnym dzieciństwie.

### Rysunek 1. Uczenie się wartości i praktyk



Źródło: [Hofstede i inni, 2011, s. 25].

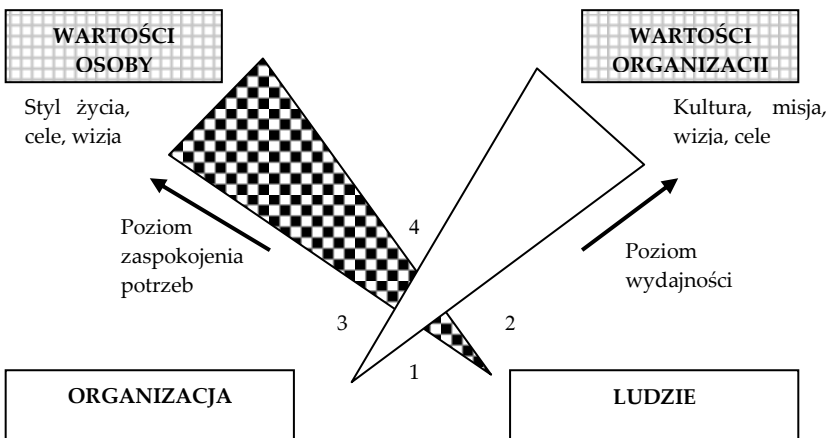
Wobec wieloznaczności pojęcia kultury organizacyjnej, która „jednocześnie dzieli, integruje i podlega interpretacji (w głowach pracowników)” [Aniszewska, 2007, s. 20], trudne staje się zdefiniowanie wartości

organizacyjnych. „Wartości, jako składnik kultury organizacyjnej, to przedmioty, stany rzeczy lub sytuacje, które ludzie cenią i starają się osiągnąć poprzez swoje uczestnictwo w organizacji” [Sikorski, 2006, s. 9]. Armstrong wartości odnosi do przyszłości: „wartości to przekonania o tym, co jest najlepsze lub dobre dla organizacji i co powinno lub nie powinno się zdarzyć” [Armstrong, 2011, s. 342]. Jones słyszy w nich głos sumienia: „system wartości organizacji jest zbiorem wartości zaakceptowanych w sposób dorozumiany, według których postępują jej pracownicy. Wartości organizacji to zbiorowy głos sumienia i zbiorowa intuicja ludzi zdanej organizacji” [Jones, 2010, s. 168].

Bugdol uważa, że wartości organizacyjne odzwierciedlają specyfikę organizacji, jej strukturę, układ stosunków społecznych i celowość działania [Bugdol, 2006, s.9], ale podkreśla że wartość ma stanowić dobro wspólne jako wynik społecznego kompromisu. Wartości wyrażają się w normach i artefaktach. Normy to niepisane zasady zachowania, reguły gry, nieformalne wytyczne dotyczące zachowań. Artefakty zaś to widoczne, materialne i niematerialne aspekty organizacji, które ludzie słyszą, widzą lub odczuwają i które przyczyniają się do zrozumienia przez nich jej kultury [Armstrong, 2011, s. 343-344].

Wartości organizacyjne, które wspierają wizję, misję, cele i strategię, mogą być także postrzegane z perspektywy człowieka jako źródło samorealizacji czy przynależności. Jak widać na rysunku 2, w punkcie oznaczonym „4” następuje dopasowanie między celami i wartościami, zarówno pracownika, jak i celami i wartościami organizacji.

**Rysunek 2. Model wzrostu organizacji przez wzrost jednostki**



Źródło: [Stachowicz-Stanusch, 2007, s. 88]

## 2. Wartości wobec różnych koncepcji organizacji

Zarządzanie oparte na wartościach zakłada wspólnotę celów i możliwość skupienia pracowników wokół organizacyjnej misji. Obok określenia obszaru działalności i organizacyjnych przekonań, zasadniczym elementem misji są wartości organizacyjne, które, jak obrazuje rysunek 3, zawierają się w pytaniu: Co ma zasadnicze znaczenie?

Rysunek 3. Elementy misji korporacyjnej



Źródło: [de Wit, Meyer, 2007, s. 348].

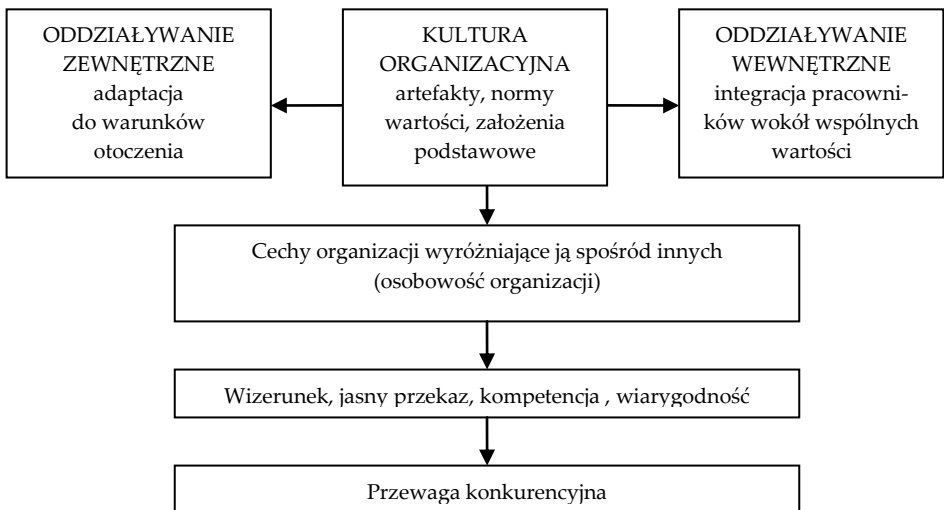
Wspólnotę organizacyjnych celów zanegowali Crozier i Friedberg w koncepcji organizacji pojmowanej jako gra [Crozier, Friedberg, 2009, s. 117-118]. Organizacja jest obszarem konfliktu, poszczególni aktorzy (członkowie organizacji) realizują na jej rzecz tylko określone działania i konkurują oni między sobą. Cele organizacji są wypadkową poszczególnych celów uczestników, a każdy z uczestników stara się realizować przede wszystkim własne interesy.

Systemowy model organizacji prowadzi do wyodrębnienia dwóch grup: interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych (stakeholders) [Cyfert, 2009, s. 119-120]. To oni mają największe znaczenie dla jej funkcjonowania i rozwoju. Interesariusze wewnętrzni to akcjonariusze – właściciele (shareholders) i osoby zarządzające organizacją, czyli najemni menedżerowie. Wartości organizacyjne powinny być zatem wynikiem kompromisu tych grup interesów. Jednakże wartości są często odbiciem wartości przywódców którzy kreują i modelują kulturę organizacyjną.

Z drugiej strony „Liderzy (...) nie mogliby efektywnie pracować w kulturze o cechach sprzecznych z ich osobistymi wartościami i przekonaniami” [Drzewiecki i inni, 2011, s. 115]. Penc stwierdza: „Jeśli menedżerowie będą bronić wartości niezgodnych z wolą zbiorową nie zmobilizują wcale społeczności firmy. Powinni oni zatem kształtować społeczność opartą o wspólne wartości” [Penc, 2010, s. 240]. Wartości są kluczowe dla formułowania i implementacji strategii. Kotler i inni, snując rozważania nad strategią, podkreślają wagę przekonania do wartości pracowników, a także partnerów z kanału dystrybucyjnego [Kotler i inni, 2010, s. 85-117].

Zintegrowanie pracowników wokół wspólnych wartości oznacza ich zadeklarowanie i przekonanie ludzi do stosowania ich w praktyce organizacyjnej. Pracownicy mogą kierować się deklarowanym zestawem wartości (ang. value-driven), ale najcenniejsze spośród nich są te, które stają się „wartościami w działaniu” (ang. values in use). Wartości w działaniu najmocniej wpływają na relacje, jakie organizacja chce zbudować i utrzymać ze swymi interesariuszami, pośrednio kształtują wizerunek przedsiębiorstwa i przyczyniają się do konkurencyjności organizacji. Na rysunku 4 przedstawiono mechanizm budowania przewagi konkurencyjnej przy wsparciu kultury organizacyjnej.

**Rysunek 4. Mechanizm budowania przewagi konkurencyjnej przy wsparciu kultury organizacyjnej**



Źródło: [Aniszewska, 2007, s. 48].

### 3. Zarządzanie przez wartości

Zarządzanie przez wartości jest koncepcją wielowymiarową i dyskusyjną. Niekiedy uznaje się, że zarządzanie przez wartości stanowi odrębną koncepcję albo metodę zarządzania [Bernais i inni, 2010, s. 37-43]. Inni autorzy traktują wartości jako podłoże do rozwoju metod i technik zarządczych, jak w definicji TQM podającej, że to „sposób myślenia, filozofia, będąca częścią kultury, traktująca jakość jako wartość kluczową” [Bugdol, 2011, s.16]. Praktycy widzą w wartościach instrument nowoczesnego marketingu.

Zarządzaniem Przez Wartości (ZPW) Stachowicz-Stanusch nazywa proces polegający nie tylko na uświadomieniu własnych głównych wartości, ale obejmujący także „konsekwentne zarządzanie nimi, tj. przekazywanie głównych wartości organizacji z jednego na kolejne pokolenia zarządzających oraz wdrażanie ich w każdym aspekcie funkcjonowania przedsiębiorstwa [Stachowicz-Stanusch, 2007, s. 8]. Zakłada się, że by zapewnić organizacji długowieczność wartości nie należy zmieniać, ale ewentualnie adaptować praktyki działania do wymogów bieżącej sytuacji. Zarządzanie Przez Wartości dookreśla ich organizacyjna wewnętrzna i zewnętrzna widoczność oraz akceptowanie ich przez członków organizacji: kadre kierowniczą oraz pracowników [Stachowicz-Stanusch, 2007, s. 50].

W procesie Zarządzania Przez Wartości autorka wyszczególnia następujące fazy: odkrywanie głównych wartości, ich rozwój, instytucjonalizację i redefiniowanie [Stachowicz-Stanusch, 2004, s.13-14].

Warto zauważyć, że każda definiowana wartość może nieść inne znaczenie w stosunku do różnych grup interesariuszy (klientów, udziałowców, pracowników i społeczności lokalnej), tak jak i różnorakie są ich oczekiwania wobec organizacji.

### 4. Komunikowanie wartości organizacyjnych

Przedsiębiorstwa, które zakładają zakotwiczenie systemów wartości w swojej kulturze organizacyjnej, podejmują wysiłki, by stały się one istotne dla pracowników, ale także rozpoznawalne dla wszystkich interesariuszy zewnętrznych. Choć wartości nie są możliwe do zobaczenia, to jednak klienci, partnerzy biznesowi, a nawet instytucje czy media kontaktujące się z firmami, odbierają je poprzez odzwierciedlające je zachowania pracowników.

Mimo postulatów by głównych wartości organizacyjnych nie narzucać pracownikom, ponieważ mają one stanowić raczej coś co ich łączy, Stachowicz-Stanusch porównuje je do kleju spajającego pracowników. W praktykach korporacyjnych widać, że nauka wartości jest częścią szkoleń, często są one także przedmiotem oceny okresowej pracownika. Niektóre firmy wizualizują swoje wartości na stronach internetowych, dzielą się nimi na portalach społecznościowych, eksponują je w materiałach informacyjnych i wideoklipach, by stały się one widoczne dla klientów. Choć wspomniane wizualizacje i obrazy są zazwyczaj atrakcyjnie przedstawione, dla klienta kontaktującego się z przedsiębiorstwem handlowym ważniejszy wydaje się cel, jaki zamierza on osiągnąć. Zainteresuje go, czy produkt który chce kupić jest dostępny, czy posiada pożądane parametry i czy finalizując transakcję będzie obsłużony przez kompetentnego sprzedawcę. Ważne staną się przejawy wartości organizacyjnych: czy pracownicy dzielą się z klientem wiedzą o produkcie, jego użytkowaniu, serwisie, czy obsługa wychodzi naprzeciw jego potrzebom. Kolejne transakcje dojdą do skutku o ile po pierwsze, znajdzie taka potrzeba, a ponadto doświadczenie oparte będzie na wzajemnym szacunku i zaufaniu. Jednak pojawia się grupa klientów, dla których istotne stają się inne kwestie: czy firma jest społecznie odpowiedzialna, czy działa zgodnie z zasadami zrównoważonego rozwoju, nie truje środowiska i wspiera inicjatywy lokalnych społeczności.

Jednym z warunków skutecznego komunikowania i wdrażania wartości jest postępowanie naczelnego kierownictwa. Od postaw menedżerów, ich sposobu postępowania z pracownikami i co najważniejsze, wiary w wartości organizacyjne, zależy, czy pracownicy będą skłonni przyjąć i stosować je w praktyce.

Organizacje komunikują wartości organizacyjne zarówno pracownikom: w kodeksach etycznych, podręcznikach dla pracowników, intranecie, ale także i przy pomocy symboli, języka, a nawet zaprojektowanej przestrzeni w firmie, jak klientom – eksponując je w materiałach promocyjnych czy procedurach obsługi.

## **5. Korzyści wynikające z oparcia zarządzania o system wartości**

Wartości organizacyjne mają zapewnić przedsiębiorstwu szereg korzyści, przede wszystkim spójność w postrzeganiu wizji, misji i strategii firmy przez członków organizacji oraz zapewnienie zorientowanego na wspólne cele działania. Deklarowane wartości organizacyjne, któ-

rych przejawem są normy zachowań, wpływają niewątpliwie na jakość relacji pomiędzy ludźmi, a zarządzający widzą w nich narzędzie służące do kształtowania pożądanej przez siebie (na przykład wspierającej przedsiębiorczość) kultury organizacyjnej.

Wśród korzyści, jakie przynosi wyznawanie przez członków organizacji wspólnych wartości, wymienia się między innymi [Penc, 2010, s. 240- 241]:

- 1) pobudzanie poczucia własnej skuteczności,
- 2) zwiększanie lojalności w stosunku do organizacji,
- 3) ułatwianie osiągnięcia celów zgodnych z kluczowymi celami organizacji i jej członków,
- 4) zachęcanie do etycznie właściwych zachowań,
- 5) sprzyjanie wytężonej i ofiarnej pracy,
- 6) redukcja poziomu stresu i napięcia związanego z pracą,
- 7) rozwijanie poczucia dumy z przynależności do organizacji,
- 8) ułatwianie zrozumienia zadań stojących przed pracownikami,
- 9) zachęcanie do pracy zespołowej i do kreowania ducha koleżeństwa.

Stachowicz-Stanusch nazywa wartości „złotym środkiem nieśmiertelności” firmy [Stachowicz-Stanusch, 2007]. Autorka wskazuje między innymi na dziedzictwo kulturowe, jakie w sobie kryją, podkreśla ich rolę jako elementu integrującego pracownika z przedsiębiorstwem, a także motywującego ludzi do działania. Niebagatelne znaczenie mają one w pozyskiwaniu do firmy talentów. Wartości wspomagają proces zmian i stanowią drogowskaz w czasie kryzysu organizacyjnego [Stachowicz-Stanusch, 2007, s. 11-33].

Zając, analizując więzi personalne w grupach kapitałowych, dostrzega w upowszechnieniu pożądanych wartości i norm kulturowych przyczynę do wzmocnienia potencjału konkurencyjnego [Zając, 2012, s. 59] i podkreśla rolę transparentności oraz zaufania jako cennych wartości w tych grupach [Zając, 2012, s. 60].

## **6. Krytyka zarządzania opartego na wartościach**

Pomimo, iż badacze zakładają, że poprzez zarządzanie kulturą osiąga się „powszechne zrozumienie i akceptację nowego systemu norm, wartości i wzorców zachowań, popartych wiarygodnością kierownictwa” [Stańczyk, 2008, s. 101], podstawową kwestią do rozstrzygnięcia jest realność osadzenia zarządzania na wspólnych dla wszystkich interesariuszy wartościach organizacyjnych. Jak dowodzi Sikorski



kultura „kształtuje się spontanicznie, ale nie zawsze z oczekiwaniami wszystkich członków organizacji [Sikorski, 2012, s. 12].

Zarządzanie oparte na wartościach zakłada, że za upowszechnianiem pożądaných wartości w organizacji powinni stać zarządzający nią menedżerowie. Tymczasem Sułkowski stawia pytanie: „Jak modyfikować wartości organizacyjne skoro rozwój kultury jest indeterministyczny [Sułkowski, 2002, s. 152]? Znaczyłoby to, że kultura może nie podlegać ukierunkowanym działaniom [Sikorski, 2007, s. 47]. Autor ten podaje w wątpliwość możliwości w pełni racjonalnego kształtowania wartości w organizacyjnych. Inni autorzy [Stachowicz-Stanusch, 2007], [Aniszewska, 2007], [Siemiński, 2008] dowodzą, że jest to możliwe. Podkreśla się, że aby wartości mogły funkcjonować powinny zostać zinstytucjonalizowane. Innymi słowy muszą zostać stworzone możliwości organizacyjne w celu utrwalania praktyk ich przestrzegania [Stachowicz-Stanusch, 2007, s. 50].

Kolejną wątpliwość rodzi pytanie, kto ostatecznie odpowiada za ułożenie zestawu wartości dla organizacji. Wartości mogą być dziedzictwem założyciela (np. w Walt Disney Corporation Walta Disneya), czy menedżera zarządzającego organizacją. Może powinno uwzględniać się wpływ społeczności, czy okoliczności, w jakiej powołano do życia organizację, jak w przypadku AGORA SA i jej wartości organizacyjnych: prawdy, tolerancji, poszanowania praw człowieka, pomocy potrzebującym.

Mimo szeregu pozytywnych efektów, jakie może przynieść zarządzanie oparte na wartościach, należy mieć na uwadze, iż wprowadzanie ich na siłę może przynieść odwrotny do zamierzonego skutek i zamiast zintegrować członków organizacji wokół wspólnie wyznawanych norm i reguł postępowania przynieść efekt odwrotny. Sułkowski zwraca uwagę, że kultura organizacyjna rozpatrywana w nurcie krytycznym ujawnia się jako narzędzie dominacji i opresji, hipostazy i ideologii czy jako psychiczne więzienie [Sułkowski, 2012, s. 248].

Istotnym zagrożeniem dla organizacji może być rozdźwięk w sferze deklaracji wartości i działań. Sikorski podkreśla, że pomiędzy elementami kultury występują zależności i nie należy rozpatrywać jej składników w oderwaniu od siebie [Sikorski, 2006, s. 8]. Przykładowo, kierujący organizacją deklarujący zaufanie, w praktyce dążą do kontrolowania swoich podwładnych. Niekiedy wartości stoją w opozycji do procesów, procedur czy sposobów rozwiązywania problemów organizacyjnych.

Przykładowo, elastyczność, która ma się wyrażać w szybkiej reakcji na zapytanie klienta, jeśli nie jest wsparta poprzez odpowiednio zaprojektowany system wynagrodzeń (premie za szybkie i bezkolizyjne załatwienie sprawy) lub brakuje narzędzi (nie działa system informatyczny umożliwiający szybką reakcję pracownika na sygnały z otoczenia). Konieczne jest zatem zapewnienie spójności między deklarowanymi przez organizację wartościami i przyjętymi praktykami działania.

W warunkach zmiennego otoczenia kluczowe jest, by organizacja szybko reagowała na zmiany i nie zakleszczała się w swoich wzorcach działania. Pojawia się dylemat, czy wartości powinny być niezmiennym „dziedzictwem kulturowym organizacji” [Stachowicz-Stanusch, 2007, s. 13], czy może podlegać przeobrażeniom, albo chociażby hierarchii, w miarę jak organizacja reaguje na zmiany w otoczeniu [Sikorski, 2009, s. 30].

Brak wartości czy świadomości kultury organizacyjnej może być dla organizacji niekorzystny, tak samo jak zbyt silna kultura, która spowoduje z kolei brak elastycznego reagowania na potrzeby rynku. Sikorski stwierdza: „Mocno zakorzenione stereotypy kulturowe mogą być źródłem siły strategicznej organizacji, jak i jej poważnym ograniczeniem, zwłaszcza wtedy, gdy pożądane są zmiany organizacyjne, naruszające dotychczasowy porządek kulturowy, bo wymagające zmian w systemie wartości, norm i zachowań [Sikorski, 2006, s. 15].

Stachowicz-Stanusch zauważa, że fascynacja jaka staje się udziałem menedżerów zarządzających poprzez wartości, wynikać może z faktu, że widzą w nich środek wpływu na podwładnych bez wykorzystywania formalnej władzy [Stachowicz-Stanusch, 2007, s. 8].

Koźmiński przywołując innych badaczy wskazuje nawet na „kryzys wartości” [Koźmiński, 2004, s. 56], w obliczu którego szansą staje się „odpowiedzialność moralna”. Może ona pozwolić w warunkach gry sprzecznych interesów i sił, których kierunki są rozbieżne, na rozstrzygnięcie moralnych dylematów.

Kolejną wątpliwość budzi zarządzanie przez wartości w środowisku międzykulturowym współczesnych organizacji. „Globalizacja i uogólniona niepewność sprzyjają stopniowemu rozluźnieniu norm i kryzysowi wartości” – pisze Koźmiński [Koźmiński, 2004, s. 55]. Narzucanie wartości może doprowadzić do, jak stwierdza dalej autor, „braku poszanowania dla różnorodności kulturowej i praktykowania etycznego imperializmu” [Koźmiński, 2004, s. 55].

## 7. Przegląd wybranych wartości organizacyjnych

Firmy powołujące się na wartości określają je jako: kamienie węgielne kultury organizacyjnej (Hewlett-Packard), niebieskie wartości (American Express), główne wierzenia (Microsoft) [Stachowicz-Stanusch, 2007, s. 43]. Mają one stanowić charakterystyczny dla organizacji drogowskaz do działania. Aby uniknąć niewłaściwej interpretacji doprecyzowuje się treść przekazu, wyjaśniając co kryje się za konkretnym hasłem. Na stronie internetowej PwC przedstawia trzy wartości jako filar biznesu: jakość i doskonałość, pracę zespołową oraz przywództwo. Każda z wartości jest wyjaśniona: „Jakość i doskonałość” oznaczają „dotrzymywanie obietnic i działanie, którego jakość przewyższa oczekiwania klientów, innowacyjność, ciągłe rozwijanie swojej wiedzy oraz otwartość na zmiany i elastyczne podejmowanie decyzji”. Za „pracą zespołową” kryje się obietnica, że: „pracownicy budują długoterminowe relacje z klientami i we własnym gronie, umieją docenić odmienny punkt widzenia oraz potrafią się skutecznie komunikować”. Skanska SA deklaruje na swej stronie, że sposób postępowania organizacji jest zgodny z tradycyjną hierarchią wartości, a ich sposób postępowania odzwierciedla Kodeks Postępowania. Wśród wartości, które wymienia znajdują się: uczciwość, otwartość, wzajemny szacunek i uśmiech. Ale mowa jest tu także o profesjonalnym i przejrzystym działaniu, wyznaczanym przez zasadę „otwartych drzwi”. Wartości jako niematerialny składnik kultury pokazuje się niekiedy obrazem czy metaforą. Przykładem może być umieszczony na You Tube film ukazujący wartości grupy BRE.

Ernst&Young budując swój system wartości zbadał opinie klientów na całym świecie. Określił, jak postrzegani są indywidualni pracownicy oraz jak odbierana jest cała organizacja. Opinie klientów posłużyły do zadeklarowania systemu wartości, który najpełniej odzwierciedla postępowanie pracowników. E&Y deklaruje, że [www.ey.com, dostęp dnia 06.01.2013]:

1. "Nasze wartości opierają się na tym, kim jesteśmy i co sobą reprezentujemy.
2. Jesteśmy profesjonalistami, dla których najważniejsze są: uczciwość, szacunek i praca zespołowa.
3. Jesteśmy pełni energii i entuzjazmu.
4. Mamy odwagę wskazywania innym właściwej drogi.

5. Budujemy związki międzyludzkie oparte na przekonaniu, że to co robimy jest właściwe."

Badanie Corporate Values Index, mierzące skalę stosowania przez organizacje wartości jako koncepcji planowania strategii i zarządzania, ujawniło, że w 2009 roku tylko 103 spośród 349 badanych polskich przedsiębiorstw zadeklarowało posiadanie zdefiniowanego systemu wartości. Odnotowano także zmianę pozycji poszczególnych wartości organizacyjnych w stosunku do edycji z 2006 roku, co obrazuje tablica 1.

**Tablica 1. Wartości których pozycja najbardziej wzrosła (2006-2009)**

| Wartości                   | % 2009 | % 2006 | Różnica | Pozycja 2009 | Pozycja 2006 |
|----------------------------|--------|--------|---------|--------------|--------------|
| Zaufanie                   | 9,0%   | 2,9%   | 6,1%    | 16           | 45           |
| Odpowiedzialność           | 15,3%  | 11,1%  | 4,2%    | 9            | 12           |
| Ambicja                    | 7,3%   | 3,7%   | 3,6%    | 22           | 36           |
| Zrównoważony rozwój        | 6,3%   | 3,7%   | 2,6%    | 24           | 37           |
| Odpowiedzialność społeczna | 17,%   | 15,0%  | 2,2%    | 6            | 8            |
| Zdolność adaptacji         | 4,9%   | 2,9%   | 2,0%    | 33           | 46           |

Źródło: [Corporate Values Index 2009, s. 12].

Wśród wartości, które odnotowały największy wzrost znalazły się „zaufanie”, „odpowiedzialność”, wartości wzmacniające więź pracownika z organizacją, a także „zrównoważony rozwój” oraz „odpowiedzialność społeczna”.

Organizacje, których zarządzanie opiera się o systemy wartości wzmacniają w ten sposób swoją tożsamość. Jak ujawniają badania CVI, w skali międzynarodowej 77,5 % badanych firm deklaruje swoje wartości. Do najczęściej występujących należą tu: jakość, innowacyjność i satysfakcja klienta. Wydaje się, że przedsiębiorcy w Polsce nie doceniają znaczenia wartości w budowaniu wizerunku organizacji. W Polsce swój zestaw wartości definiuje zaledwie 29,5% organizacji. Wyraźnie wyróżniają się te, w których wartości, na jakich opiera się kultura organizacyjna są spójne z wartościami ważnymi dla pracowników. To właśnie skojarzenie firmy z cenionymi wartościami wpływa na jej pozytywny wizerunek (wizerunek pracodawcy). W rankingach, np. Top Employers Polska 2012, organizacje podkreślają znaczenie wartości, zarówno w zarządzaniu, jak i praktykach działania. W C. H. I. Polska SA, która zdobyła

ten międzynarodowej rangi certyfikat, zdefiniowano 5 firmowych wartości: odpowiedzialność, uczciwość, jakość, szacunek i zaufanie oraz współpracę. Wartości są ściśle powiązane z systemem kompetencyjnym i odnoszą się do kryteriów ocen pracowniczych, a także znajdują się w kodeksie etycznym firmy. Kolejny laureat, NETIA SA, deklaruje, że jej działania związane z pracownikami mają swoje źródło w kulturze firmy i systemie najważniejszych wartości, do których zaliczają: koncentrację na kliencie, skuteczność, przedsiębiorczość i zaufanie. PKO Bank Polski SA, w dążeniu do zdobycia tytułu najlepszego pracodawcy w sektorze bankowym, deklaruje że trzonem jego działań i procesów są wartości organizacji: wiarygodność, ciągłe doskonalenie, przedsiębiorczość i satysfakcja klienta. Capgemini Polska Sp. z o. o., której wartości to: uczciwość, odwaga, zaufanie, wolność, współpraca, skromność i zadowolenie, podkreśla że mają one wpływ na sposób, w jaki firma odpowiada na potrzeby klienta, ale także i na działania w obszarze promowania etycznych praktyk.

## **Zakończenie**

Zarządzanie przedsiębiorstwem w dobie określonej przez Kotlera jako transformacja społeczno-kulturowa [Kotler, 2010, s. 135-149], obok realizacji założonych celów, powinno uwzględniać zrównoważony rozwój oraz być nacechowane społeczną, środowiskową, etyczną i moralną odpowiedzialnością. Wydaje się, że zarządzanie oparte na wartościach wychodzi naprzeciw tym trendom, z zastrzeżeniem, że nie traktuje się ich wyłącznie jako instrumentu komunikacji marketingowej, służącego budowaniu wizerunku. Wartości mogą stać się pomostem pozwalającym na zbliżenie organizacji do społeczeństwa poprzez autentyczne włączanie się przedsiębiorstw w akcje wspierające lokalne społeczności czy podejmowanie działań na rzecz środowiska. „Nacisk na społeczną odpowiedzialność i uwzględnienie interesów wszystkich interesariuszy traktowany jest w działalności gospodarczej (i oczywiście nie tylko w takiej) za podstawowy warunek długofalowych sukcesów organizacji [Sikorski, 2012, s. 12]. Wartości organizacyjne, które wyrażają się w autentycznych przedsięwzięciach, powodują że organizacja staje się wiarygodnym i cenionym partnerem dla otoczenia. Stephen Covey, opisując menedżera nowej ery, buduje jego obraz wyraźnie akcentując rolę wartości, które miałyby stanowić podwaliny dla jego pracy. Podkreśla fakt, że rolą osoby zarządzającej powinno stać się: tworzenie porywającej wi-

zji i misji, co zaszczepia kulturę i pobudza ją ogromnym, transcendentnym poczuciem celu, wiąże system wartości i wizję z potrzebami klientów i innych grup interesu. Uwalnia także talent, pomysłowość i kreatywność ludzi, pozwalające im robić to, co niezbędne i zgodne z zasadami uzgodnionymi dla osiągnięcia wspólnych wartości, wizji i misji w służbie konsumentom i innym grupom interesu [Penc, 2012, s. 315].

### Literatura:

1. Aniszewska G. (2007), *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, PWE, Warszawa.
2. Armstrong M. (2011), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
3. Bernais J., Ingram J., Kraśnicka T. (2010), *ABC współczesnych metod i koncepcji zarządzania*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
4. Bugdol M. (2006), *Wartości organizacyjne. Szkice z teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
5. Bugdol M. (2011), *Zarządzanie pracownikami-klientami wewnątrznymi w organizacjach projakościowych*, Difin, Warszawa.
6. Cyfert Sz., Krzaklewicz K. (2009), *Nauka o organizacji*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierowania, Poznań.
7. Drzewiecki A., Chełmiński D., Kubica E. (2011), *Dobre przywództwo. Najlepsze praktyki polskich liderów biznesu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
8. *Działy, pracownicy, praca i wartości – nasze wartości*. <http://www.pwc.pl/pl/kariera/poznaj-nas/nasze-wartosci.jhtml>, dostęp dnia 07.01.2013.
9. *Encyklopedia PWN*. (2006), Wyd Naukowe PWN, Warszawa
10. Hofstede G., Hofstede G.A., Minkov M. (2011), *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa.
11. <http://www.ey.com/PL/pl/About-us/Our-values>, dostęp dnia 06.01.2013.
12. [http://www.onboard.pl/pl/badania\\_publicacje/corporate\\_values\\_index/](http://www.onboard.pl/pl/badania_publicacje/corporate_values_index/), dostęp dnia 07.01.2013.
13. Jones Ph. (2010), *Komunikowanie strategii*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.

14. Kotler Ph., Kartajaya H., Setiawan I. (2010), *Marketing 3.0. Dobry produkt? Zadowolony klient? Spełniony człowiek!*, Wyd MT Biznes, Warszawa.
15. Koźmiński A. K. (2004), *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
16. Koźmiński A. K., Jemielniak D. (2011), *Zarządzanie*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
17. Marek S. (2008), *Elementy nauki o przedsiębiorstwie*, Economicus, Warszawa.
18. *Nasze wartości* <http://www.skanska.pl/pl/Praca-i-kariera/Poznaj-nas/Nasze-wartosci/>, dostęp dnia 07.01.2013.
19. *Nasze wartości i zasady* [http://www.agora.pl/agora/1,108806,9439650,Nasze\\_wartosci\\_i\\_zasady.html](http://www.agora.pl/agora/1,108806,9439650,Nasze_wartosci_i_zasady.html), dostęp dnia 07.01.2013.
20. Penc J. (2010) *Humanistyczne wartości zarządzania w poszukiwaniu sensu menedżerskich działań*, Difin, Warszawa.
21. Penc J. (2011), *Zachowania organizacyjne w przedsiębiorstwie. Kreowanie twórczego nastawienia i aspiracji*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
22. Siemiński M. (2008), *Kształtowanie kultury organizacyjnej przedsiębiorstw przemysłowych*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń.
23. Sikorski Cz. (2006), *Kultura organizacyjna*, Wyd. C. H. Beck, Warszawa.
24. Sikorski Cz. (2009), *Kształtowanie kultury organizacyjnej. Filozofia, strategię, metody*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
25. Sikorski Cz. (2012), *Stereotypy samobójcze. Kulturowe czynniki agresji w życiu społecznym i w organizacji*, Difin, Warszawa.
26. *Socjologia. Przewodnik encyklopedyczny* (2008), Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
27. Stachowicz-Stanusch A. (2004), *Zarządzanie poprzez wartości. Perspektywa rozwoju współczesnego przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.
28. Stachowicz-Stanusch A. (2007), *Potęga wartości. Jak zbudować nieśmiertelną firmę*, Wyd. Helion, Gliwice.
29. Stańczyk S. (2008), *Nurt kulturowy w zarządzaniu*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
30. Sułkowski Ł. (2002), *Kulturowa zmienność organizacji*, PWE, Warszawa.

31. Sułkowski Ł. (2012), *Epistemologia i metodologia zarządzania*, PWE, Warszawa.
32. *Top Employers Polska 2012* (2012), Instytut CRF. Wyd. I., Warszawa.
33. *Wartości Volvo*, <http://www.volvogroup.com/group/poland/pl-pl/Volvo%20Group/ourvalues/pages/values.aspx>, dostęp dnia 07.01.2013.
34. Zajac Cz. (2012), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w grupach kapitałowych*, PWE, Warszawa.

### **Streszczenie**

Artykuł porusza problem wartości organizacyjnych w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Zakłada, że jako integralna część kultury organizacyjnej, wartości znajdują wyraz we wzorcach zachowań pracowników, a także są spoiwem jednoczącym ich wokół wspólnej wizji, misji i strategii. Współczesne organizacje oparte o zrównoważony rozwój i szanujące społeczne aspekty, mogą szukać w wartościach inspiracji dla podejmowanych przez siebie przedsięwzięć.

### **Słowa kluczowe**

wartości organizacyjne, zarządzanie przez wartości

### **The Role of Organizational Values in Management (Summary)**

The article discusses the role of organizational values in management. As an integral part of the organizational culture, they appear in behavioral patterns of the employees. Organizational values cluster them around the common vision, mission and the strategy of the company. The article also points out the contemporary trends which show growing concern for the environment and the welfare of society, and might be reflected in company's values in use.

### **Keywords**

corporate values, management by values