

Paweł KACZMARCZYK<sup>1</sup>

## ROLA WARTOŚCI W PRZEDSIĘBIORSTWIE – WPŁYW NA ZARZĄDZANIE PRZEDSIĘBIORSTWEM

Artykuł przedstawia rolę, jaką wartości odgrywają w firmach prowadzących działalność w Polsce. Analiza literatury polskiej i zagranicznej, a także przeprowadzone badania empiryczne pozwalają przedstawić różnice w podejściu do wartości i zarządzania przez wartości w firmach z dominującym kapitałem polskim i międzynarodowym. Przedstawione zostają także różnice w roli wartości w firmach pod względem ich wielkości mierzonej liczbą zatrudnionych pracowników. Przeprowadzone badanie i analiza danych starają się odpowiedzieć na następujące pytania: „Jak firmy określają swoje główne wartości? Jaką rolę pełnią wartości przyjęte przez firmę w codziennym funkcjonowaniu organizacji?” oraz „Czy przyjęcie przez firmę kluczowych wartości ma wpływ na pracę zatrudnionych w niej osób?”. Uzyskane dane wskazują na występowanie istotnych różnic w roli wartości w firmach zależnie od pochodzenia kapitału. Nie zaobserwowano istotnych różnic we wpływie znajomości wartości formalnie przyjętych przez firmę na awans bądź podwyżkę pracowników. Na podstawie zebranych danych opisane zostały różne modele wykorzystania głównych wartości firmy w zarządzaniu firmą od działań czysto wizerunkowych przez częściowe wykorzystanie wartości w zarządzaniu organizacją po wdrożenie modelu zarządzania opartego na wartościach w przedsiębiorstwie. Przeprowadzone badania pozwoliły skonstruować model implementacji zarządzania przez wartości w firmie przedstawiający elementy niezbędne do uzyskania maksymalnej wydajności zarządzania przez wartości dla firmy. Tym samym artykuł uzupełnia wiedzę teoretyczną w obszarze zarządzania przez wartości w krajach Europy środkowo-wschodniej na przykładzie Polski, a także daje praktyczne wskazówki dla menedżerów i właścicieli firm zainteresowanych wdrożeniem głównych wartości w swoich organizacjach czy stworzeniem modelu zarządzania opartego na wartościach przedsiębiorstwa.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie przez wartości, główne wartości firmy, zarządzanie ludźmi.

### 1. WPROWADZENIE

Lata 2007–2017 wypełnione niepokojami związanymi z globalnym kryzysem gospodarczym, bankructwami instytucji finansowych, recesją w wielu gospodarkach w Europie i na świecie, aferami wizerunkowymi globalnych koncernów wprowadziły nieufność do dotychczasowych autorytetów, firm i szeroko pojętej kultury nastawionej na maksymalizację zysku. Pojawiło się znacznie więcej ryzyk biznesowych związanych z postępującą

---

<sup>1</sup> Mgr Paweł Kaczmarczyk, Katedra Zarządzania, Akademia Leona Koźmińskiego, ul. Jagiellońska 59, 03-301 Warszawa; e-mail: pkaczmarczyk@kozminski.edu.pl.  
Paweł Kaczmarczyk, MA, Kozminski University, Department of Management, Jagiellońska 59, 03-301 Warszawa; e-mail: pkaczmarczyk@kozminski.edu.pl.

globalizacją gospodarki światowej, w tym przede wszystkim ryzyk finansowych, rynkowych czy operacyjnych<sup>2</sup>. Jeff Immelt, szef General Electric, jednego z największych pracodawców na świecie powiedział: „Ludzie potrzebują dziś powodu, by wierzyć w swoich liderów”. Jego zdaniem nadszedł czas na redefinicję wartości i dookreślenie, czym chcą się kierować. Zmieniły się też oczekiwania pracowników<sup>3</sup>. Sama wizja mówiąca co firmy chcą osiągnąć i misja wskazująca, dlaczego firma do tego dąży już nie wystarczają. Pojawiła się potrzeba pokazania pracownikom, partnerom biznesowym, klientom, całemu społeczeństwu ‘jak’ organizacje chcą dążyć do realizacji swoich celów. Za odpowiedź na ostatnie z tych pytań odpowiadają kluczowe wartości, którymi kieruje się dana organizacja<sup>4</sup>.

Wartości są silnie powiązane z społeczną odpowiedzialnością biznesu. Są gwarancją etycznego i transparentnego sposobu funkcjonowania firmy. Kładą nacisk nie na cel, lecz na metody działania firmy na rynku. Ważne stają się relacje pomiędzy przedsiębiorcą a zewnętrznymi interesariuszami, edukacja konsumentów w zakresie zrównoważonego rozwoju i problematyka tak zwanego godziwego zysku<sup>5</sup>. Społeczna odpowiedzialność biznesu wpływa na ograniczenie nieprawidłowości w działaniu firm i doprowadza do swoistej etycznej odnowy przedsiębiorstw<sup>6</sup>. Oparcie działania firmy na głównych wartościach stanowiących swoisty drogowskaz wskazujący wszystkim główne cele organizacji, promujących etyczne zachowania i współpracę<sup>7</sup> może być odpowiedzią na postawione wyżej wyzwania.

Analiza literatury cytowanej w artykule wykazała, że samo opracowanie i spisanie głównych wartości przez firmę nie wystarczy do wprowadzenia zasadniczych zmian w funkcjonowaniu organizacji, potrzebne jest wdrożenie zarządzania przez wartości, które wymaga czasu<sup>8</sup> i systematyczności działania, jak przy wdrażaniu mechanizmu Total Quality Management<sup>9</sup>. Wartości firmy muszą również korelować z celami firmy i jej formą działania. Przyjęcie wartości sprzecznych z wartościami kontrahentów może mieć negatywne konsekwencje rzutujące na efekty współpracy pomiędzy organizacjami<sup>10</sup>, podobnie jest w przypadku wartości nieodpowiadających charakterowi rynku czy firmy<sup>11</sup>. Naukow-

<sup>2</sup> R. Dankiewicz, *Wykorzystanie ubezpieczeń w procesie identyfikacji ryzyk finansowych w przedsiębiorstwach* [w:] *Dylematy teorii i praktyki ubezpieczeń*, red. W. Sułkowska, G. Strupczewski, Warszawa 2015, s. 45–47.

<sup>3</sup> J. Santorski, P. Rabiej, *Od zaczarowania, przez rozczarowanie, po dojrzałe przywództwo przez wartości*. *Magazyn Thinktank* 2013, Vol. 18 (jesień).

<sup>4</sup> A. Stachowicz-Stanusch, *Potęga wartości. Jak zbudować nieśmiertelną firmę*, Gliwice 2007, s. 45.

<sup>5</sup> B. Rok, *Czy przywództwo etyczne w działalności gospodarczej jest możliwe?*, *Prakseologia*, (149), Instytut Filozofii i Socjologii PAN / Centrum Etyki Biznesu Akademii Leona Koźmińskiego, 2009, s. 188.

<sup>6</sup> W.B.A. Naouar, *Contribution of the Management System and the Institutional Framework to the Efficiency of Values-Based Management*, “*Journal of Business Ethics*” 2016, 135, s. 787

<sup>7</sup> W.H. Schmidt, B.Z. Posner, *Values and Expectations of Federal Service Executives*, “*Public Administration Review*” 1986, 46(5), s. 447.

<sup>8</sup> K. Blanchard, M. O'Connor, *Managing by values*, San Francisco 1997.

<sup>9</sup> A.J. Devero, *Corporate values: Stimulus for the bottom line*, “*Financial Executive*” 2003, 19(3), s. 22–23.

<sup>10</sup> T. Jarvensivu, *Values-driven management in strategic networks: A case study of the influence of organizational values on Cooperation*, Helsinki 2007, s. 180.

<sup>11</sup> D. Dobni, J.R.B. Ritchie, W. Zerbe, *Organizational Values: The Inside View of Service Productivity*, “*Journal of Business Research*” 2000, 47(2), s. 92.

cy sugerują również, że dotychczasowe badania koncentrują się na roli wartości w firmach funkcjonujących w krajach wysoko rozwiniętych pozostawiając nadal niezbadany obszar w krajach rozwijających się<sup>12</sup>.

Wskazane powyżej obszary wymagające dalszego badania stały się podstawą do opracowania badania roli wartości w firmach prowadzących działalność w Polsce. Decyzja dotycząca badania tego obszaru życia organizacji wynikała z niewystarczającej liczby badań empirycznych poświęconych zarządzaniu opartemu na wartościach.

Niniejszy artykuł ma na celu zlikwidowanie luki badawczej na temat metodologii opracowywania przez firmy kluczowych wartości i ich roli w funkcjonowaniu organizacji.

Praca została podzielona na trzy części: przegląd literatury, badania empiryczne i wnioski. Pierwsza część poświęcona jest przeglądowi najważniejszych pozycji literatury poświęconej roli wartości w zarządzaniu, obecnemu stanowi wiedzy na ten temat oraz wskazaniu luk badawczych. Druga część artykułu przedstawia cel i założenia badania, pytania badawcze oraz hipotezy, metodologię oraz wyniki badania wraz weryfikacją postawionych hipotez. Ostatnia część pracy zawiera wnioski z przeprowadzonego badania oraz opis powstałego modelu wdrożenia wartości w przedsiębiorstwie.

## **2. ROLA WARTOŚCI W ZARZĄDZANIU I OBSZARY WYMAGAJĄCE BADANIA – PRZEGLĄD LITERATURY**

Rola wartości w zarządzaniu ulegała wielu zmianom na przestrzeni czasu. W latach 70. XX wieku pierwsze badania dotyczące wartości skupiały się na roli osobistych wartości jednostek na ich decyzje<sup>13</sup>. W kolejnych latach wartości zostały uznane jako ważny element tworzący kulturę firmy, choć niewidoczny dla osób spoza organizacji<sup>14</sup>. Pojęcie wartości organizacji w odróżnieniu od tych przypisanych ludziom oraz relacje występujące pomiędzy nimi pojawiły się w ostatniej dekadzie XX wieku<sup>15</sup>. W dalszych pracach widoczne były powiązania pomiędzy wartościami organizacji i pracowników a wynikami firmy, czy satysfakcją ludzi z pracy<sup>16</sup>. W tym okresie wartości stały się ważnym elementem prac naukowców na całym świecie<sup>17</sup> i tematem wystąpień oraz publikacji praktyków zarządzania<sup>18</sup>. Powstały definicje wartości organizacji.

Badanie przeprowadzone na potrzeby tego artykułu dostarczyło nowych informacji dotyczących roku wprowadzenia kluczowych wartości w firmie. Uzyskane dane pokazują, że popularność zarządzania przez wartości rozpoczęła się w ostatnich dwóch dekadach XX wieku. Przed rokiem 1970 wartości były przyjęte w jedynie 11% badanych firm z krajów rozwiniętych. Wśród polskich firm jedynie jedna z 130 badanych przyjęła swoje wartości przed latami siedemdziesiątymi ubiegłego wieku. Ostatnie trzydzieści lat XX

<sup>12</sup> T. Bhuvanaiah, R.P. Raya, *Employee Engagement: Key to Organizational Success*, "SCMS Journal of Indian Management" 2014 (grudzień), s. 69.

<sup>13</sup> M. Rokeach, *The nature of human values*, Free Press, New York 1973, s. 5.

<sup>14</sup> G. Hofstede, *Culture's consequences: International differences in work-related values*, Sage Publications, Inc 1980.

<sup>15</sup> B.Z. Posner, W.R. Schmidt, *Values and the American Manager: An update updated*, "California Management Review" 1992, 34(3), s. 80-94.

<sup>16</sup> B.Z. Posner, R.I. Westwood, *A Cross-Cultural Investigation of the Shared Values Relationship*, "International Journal of Value-Based Management" 1995, 8, s. 197-206.

<sup>17</sup> J.C. Collins, J.I. Porras, *Built to last: Successful Habits of Visionary Companies*, New York 1994.

<sup>18</sup> K. Blanchard, M. O'Connor, *Managing by values...*

wieku to znaczący wzrost zainteresowania wartościami w firmach. W Polsce, w tym czasie 7% firm przyjęło kluczowe wartości, zaś w krajach zachodnioeuropejskich i amerykańskich prawie co czwarta firma podjęła decyzję o wyodrębnieniu kluczowych dla siebie wartości. Kolejne lata przyniosły dalszą popularyzację zjawiska wśród przedsiębiorców. W pierwszych dziesięciu latach XXI wieku 30% polskich firm i 14% firm z krajów rozwiniętych przyjęło wartości w swojej organizacji.

Największym zainteresowaniem wartości cieszą się obecnie. Przez sześć lat drugiej dekady XXI wieku wartości zostały formalnie przyjęte w przeszło 61% polskich i 51% amerykańskich i zachodnioeuropejskich firm.

Tabela 1. Rok przyjęcia kluczowych wartości w firmach polskich oraz amerykańskich i zachodnioeuropejskich

Data przyjęcia wartości	Odsetek firm polskich	Odsetek firm z krajów rozwiniętych
przed 1970 r.	2%	11%
1970–2000	7%	23%
2001–2010	30%	14%
2011–2016	61%	51%

Źródło: opracowanie własne.

Dane zawarte w tabeli 1 pokazują nie tylko trend popularności wartości w zarządzaniu organizacjami na przestrzeni lat przełomu XX i XXI wieku. Obrazują również, że nauka o roli wartości w zarządzaniu wywodzi się z USA i krajów anglosaskich. W 2000 roku przeszło co trzecia firma zachodnioeuropejska i amerykańska posiadała wyodrębnione i formalnie przyjęte kluczowe wartości.

W tym samym czasie mniej niż 10% polskich firm zdecydowało się na przyjęcie wartości organizacji. Dopiero pierwsze lata XXI wieku przynoszą stopniowe wyrównywanie różnic między odsetkiem firm polskich właścicieli posiadających formalnie przyjęte wartości i tych z krajów rozwiniętych.

W części przypadków wartości pochodziły od lidera lub założyciela firmy, który w pierwszych latach działania firmy musi uczyć wartości, przekładać je na działania, aby po latach firma odzwierciedlała to, co założyciel uznaje za najważniejsze i tym samym przekłada się na działanie firmy<sup>19</sup>. W przypadku firm, w których wartości wyłaniały wraz z rozwojem organizacji i sposobem postępowania na rynku można je określić jako zestaw wierzeń bliskich wszystkim pracownikom dotyczący ich celów oraz metod działania, które nadają charakter organizacji i przywództwu<sup>20</sup>. Kolejnym etapem rozwoju roli wartości organizacji było oparcie na nich modelu zarządzania firmą. W tym wypadku definicje koncentrują się na procesie przekazywania kluczowych wartości następnym pokoleniom pracowników i ich ochronie poprzez instytucjonalizację<sup>21</sup>. Tym samym rozwija się nurt

<sup>19</sup> L.L. Berry, *Discovering the soul of service: The nine drivers of sustainable business success*, New York 1999, s. 187–188.

<sup>20</sup> A. Buchko, *The effect of leadership on values based management*, "Leadership & Organization Development Journal" 2007, Vol. 28, Iss. 1, s. 38.

<sup>21</sup> A. Stachowicz-Stanusch, *Potęga wartości...*, s. 38.

poświęcony zarządzaniu opartemu na wartościach<sup>22</sup> czy przywództwie przez wartości w ujęciu akademickim<sup>23</sup> i przedstawionym przez praktyków zarządzania<sup>24</sup>.

W związku ze stosunkowo niedawnym zainteresowaniem zarządzaniem przez wartości nadal pozostaje wiele jego aspektów niewystarczająco zbadanych. Brakuje badań empirycznych dotyczących zarządzania opartego na wartościach<sup>25</sup>, wartości, którymi kierują się rzadziej badane firmy małe i średnie<sup>26</sup> czy powiązania pomiędzy zarządzaniem opartym na wartościach a sukcesem ekonomicznym firmy<sup>27</sup>. Potrzebne są badania obrazujące efekt wprowadzenia wartości organizacji na relacje pomiędzy jednostkami i na pracę poszczególnych pracowników<sup>28</sup>. Widoczny jest też niedobór badań w krajach rozwijających się. Większość prac poświęconych zarządzaniu przez wartości pochodzi z Stanów Zjednoczonych Ameryki czy krajów anglosaskich, a niektóre z nich z racji na skromną liczbę przebadanych firm należy traktować jako wstęp do dyskursu o zarządzaniu opartym na wartościach<sup>29</sup>. Ważne jest porównanie roli wartości w firmach z krajów wysoko rozwiniętych, charakteryzujących się wyższymi dochodami i w przedsiębiorstwach z krajów rozwijających się gdzie PKB *per capita* jest niższe, a tym samym wynagrodzenie może mieć większe znaczenie niż czynniki poza płacowe.

Przeprowadzenie badania w Polsce związane było z wątpliwością, czy rola wartości dla pracowników w krajach rozwiniętych i rozwijających się jest porównywalna. Naukowcy zastanawiali się czy wnioski z badań przeprowadzonych w bogatych społeczeństwach Europy Zachodniej i USA będą prawdziwe również dla krajów rozwijających się, w których ważniejsze od wartości może być na przykład poziom wynagrodzeń<sup>30</sup>. Polska zaliczana jest do krajów rozwijających się biorąc pod uwagę wskaźnik PKB *per capita*. Według danych Banku Światowego w 2017 roku krajami rozwiniętymi nazywano te, które osiągały wskaźnik produktu krajowego brutto na jednego mieszkańca na poziomie wyższym niż 16 730 USD rocznie. Jest to wartość wynosząca 60% średniego PKB *per capita* dla całego świata. W tym samym roku Polska wykazywała się PKB *per capita* na poziomie 12 372 USD rocznie. Analiza porównawcza wniosków z publikacji zagranicznych z wynikami badania przeprowadzonego w Polsce miała więc pozwolić na ocenę czy wdrożenie zarządzania przez wartości jest rozwiązaniem uniwersalnym i czy może przynieść podobne rezultaty w różnych krajach charakteryzujących się różnymi poziomami rozwoju gospodarczego.

<sup>22</sup> S.L. Dolan, S. Garcia, *Managing by values: Cultural redesign for strategic organizational change at the dawn of the twenty-first century*, "Journal of Management Development" 2002, Vol. 21, Iss. 2.

<sup>23</sup> K. Majer, *Values-based leadership; a Revolutionary approach to Business Success and Personal Prosperity*, San Diego 2004.

<sup>24</sup> S. Lachowski, *Acting on Values. Leadership in Turbulent Times*, Warszawa 2015.

<sup>25</sup> A. Buchko, *The effect of leadership on values based management*, "Leadership & Organization Development Journal" 2007, Vol. 28, Iss. 1, s. 48.

<sup>26</sup> C. Malbasic, C. Rey, V. Potocan, *Balanced Organizational Values: From Theory to Practice*, "Journal of Business Ethics" 2014, June, 8, s. 444.

<sup>27</sup> C. Anderson, *Values-based management*, "Academy of Management Executive" 1997, 11(4), s. 25.

<sup>28</sup> T. Jarvensivu, *Values-driven management in strategic networks...*, s. 230.

<sup>29</sup> K.M. Johnson, *The influence of organizational values on profitability*, Auburn University: PhD Thesis Auburn 2009, s. 68.

<sup>30</sup> T. Bhuvanaiah, R.P. Raya, *Employee Engagement...*, s. 69.

Mając na uwadze niedostatek danych dotyczących wpływu wartości na wewnętrzne funkcjonowanie organizacji<sup>31</sup> zasadne wydawało się też zweryfikowanie roli wartości przyjętych przez firmę dla jej pracowników. Zebranie wskazanych powyżej danych pozwalało na stworzenie obrazu roli wartości w firmach w krajach rozwiniętych i rozwijających się z perspektywy zarówno samej firmy, jak i jej pracowników. Uzupełnienie badania o dane z zakresu podmiotów zaangażowanych w proces wyodrębniania kluczowych wartości, wielkości firmy, pochodzenia jej kapitału dawały możliwość zobrazowania różnych metod przyjmowania wartości przez organizacje. Połączenie tej wiedzy z opiniami pracowników z badanych firm oraz wynikami dostępnych badań i wniosków z literatury naukowej dawało możliwość opracowania modelu łączącego najlepsze praktyki we wdrażaniu zarządzania opartego na wartościach obejmującego takie obszary jak rodzaj wartości, uczestnicy procesu, czas implementacji, rodzaj firmy pod względem jej wielkości i pochodzenia kapitału, czy innych istotnych czynników, które mogłyby pojawić się w trakcie badania.

### 3. BADANIE EMPIRYCZNE

#### 3.1. Cel i założenia badania, pytania badawcze oraz hipotezy

Celem badania było uzupełnienie wiedzy o roli wartości w organizacjach zgodnie z lukami badawczymi wskazanymi w pierwszej części artykułu. Zbadano także metody wyodrębniania wartości przez firmy i ich wykorzystanie w zarządzaniu organizacjami. Uzyskane dane miały pozwolić na stworzenie praktycznego modelu wdrażania zarządzania opartego na wartościach.

Problemem badawczym jest zatem rola wartości w zarządzaniu firmami w krajach Europy Środkowo-Wschodniej na przykładzie Polski. Kluczowymi obszarami badanymi w tym zakresie są różnice w roli wartości w firmach zależnie od ich wielkości i pochodzenia kapitału, a także rola wartości przyjętych przez firmę dla pracowników. Ostatnim badanym obszarem były różnice w wyodrębnianiu wartości przez firmy ze względu na podmioty zaangażowane w proces, liczbę przyjętych wartości i czas w którym te wartości były przyjmowane. Na podstawie tak zdefiniowanego problemu badawczego powstały pytania badawcze i zostały opracowane hipotezy.

Wyodrębniono cztery główne pytania badawcze opisujące zdiagnozowany problem badawczy:

1. Jaki wpływ na uzyskanie podwyżki lub awansu ma realna znajomość wartości w firmach, które przyjęły formalnie takie wartości?

Sprawdzono w ten sposób rolę wartości w firmach, które mają przyjęte główne wartości, ich znajomość wśród pracowników, przełożenie na codzienne zadania w miejscu pracy czy awans. Na podstawie tego pytania sporządzona została następująca hipoteza badawcza:

Hipoteza 1: *znajomość wartości przyjętych przez firmę ma wpływ na uzyskanie podwyżki lub awansu.*

2. Jakie firmy najczęściej określają swoje główne wartości?

Pytanie to pozwala zweryfikować czy występują istotne różnice w wyodrębnianiu kluczowych wartości zależnie od wielkości firmy mierzonej liczbą zatrudnionych pracowni-

---

<sup>31</sup> T. Jarvensivu, *Values-driven management in strategic networks...*, s. 230.

ków, czy pochodzeniem jej kapitału. Jako wskaźnik wielkości firmy przyjęto liczbę zatrudnionych osób i związaną z tym klasyfikację na firmy mikro i małe, średnie i duże. Uzyskanie tych danych pozwalało ustalić część czynników wpływających pozytywnie lub negatywnie na proces opracowywania wartości przez firmy.

Ten obszar został zbadany poprzez weryfikację następujących hipotez badawczych:

Hipoteza 2: *Firmy z dominującym kapitałem zagranicznym częściej przyjmują formalnie kluczowe wartości dla swojej organizacji niż firmy z polskim kapitałem.*

Hipoteza 3: *Jest istotna zależność pomiędzy liczbą firm z formalnie przyjętymi wartościami a ich klasyfikacją jako firm mikro i małych (do 49 zatrudnionych), średnich (50 do 249 pracowników) i dużych (od 250 pracowników).*

3. W jaki sposób następuje wyodrębnianie kluczowych wartości przez firmy pod względem zaangażowanych podmiotów, roku przyjęcia kluczowych wartości i ich liczby? Czy występują tutaj różnice między firmami z polskim i zagranicznym kapitałem?

To pytanie jest ważne w kontekście opracowania modelu wdrożenia wartości w różnych firmach. Bada czy polskie firmy stosują podobne metody wyodrębniania kluczowych wartości jak organizacje w krajach Europy Zachodniej i USA. Weryfikuje czy wybrane aspekty procesu przyjmowania przez firmę kluczowych wartości, m. in. rok implementacji wartości czy podmioty zaangażowane w proces różnią się zależnie od wielkości firmy lub pochodzenia kapitału.

4. Jaką rolę pełnią wartości firmy dla pracowników w ich codziennych obowiązkach?

Sprawdzono w ten sposób opinie pracowników na temat przydatności głównych wartości firmy w ich codziennej pracy. Przeanalizowano również uzyskane odpowiedzi w firmach, które nie przyjęły formalnie wartości. To pozwoliło poznać opinie pracowników czy wartości firmy są dla nich ważne i czy przyjęcie takich wspólnych wartości pomogłoby im w codziennej pracy. Na potrzeby uzyskania odpowiedzi na tak postawione pytanie badawcze opracowana została następująca hipoteza badawcza:

Hipoteza 4: *Pracownicy w kraju rozwijającym się, takim jak Polska, oceniają wartości firmy jako ważne w ich codziennej pracy.*

### 3.2. Metodologia badawcza

Podczas przeprowadzonego badania zbadano różne rodzaje firm pod względem ich wielkości, pochodzenia kapitału i branży. Porównano rolę wartości w ich funkcjonowaniu oraz czas i metody opracowywania głównych wartości. Zestawiono opinie przedstawicieli firm kierujących się wartościami z odpowiedziami osób reprezentujących firmy, w których nie ma przyjętych kluczowych wartości celem sprawdzenia roli wartości dla pracowników. Dokonano analizy wartości pod względem częstości ich występowania. Na podstawie uzyskanych danych i przeglądu literatury możliwe było skonstruowanie modelu procesu wdrożenia zarządzania przez wartości w firmie dającego możliwość osiągnięcia wartości dodanej dla przedsiębiorstwa. Badanie zostało zrealizowane za pomocą ankiety elektronicznej wysyłanej za pośrednictwem Internetu do firm w Polsce (CAWI – *Computer Assisted Web Interview*). Taki dobór metodologii badawczej pozwalał na szerokie dotarcie do firm prowadzących działalność w Polsce. Istotne było uzyskanie jak największej liczby odpowiedzi w celu dokonania analiz statystycznych jedynie na wybranych grupach firm pod względem pochodzenia kapitału, jak i wielkości firmy. Badanie w postaci ankiety wysyłanej elektronicznie znacząco ułatwiało jej wypełnienie i skracало czas,

który trzeba było na nią poświęcić. Badanie docelowe zostało poprzedzone pilotażem na grupie dziewięciu respondentów reprezentujących osiem różnych firm. Wśród uczestników badania pilotażowego znaleźli się dyrektorzy HR, szeregowi pracownicy i właściciele firm zarówno mikro, jak i średnich oraz dużych. Badanie wstępne pozwoliło udoskonalić kwestionariusz ankietowy na podstawie uwag uzyskanych od przedstawicieli biznesu. Na podstawie otrzymanej informacji zwrotnej doprecyzowano niektóre zwroty w przedmowie do ankiety, uproszczono pytania i dodano definicję głównych wartości organizacji. Ostatecznie ankieta składała się z dziewięciu pytań i metryczki. Badanie zostało przeprowadzone między czerwcem a październikiem 2016 roku. Prośba o udział w badaniu została wysłana do 9497 firm zarejestrowanych w jednej z komercyjnych baz danych firm. W efekcie wysyłki udało się uzyskać 179 odpowiedzi, co stanowi 1,9% z liczby wysłanych ankiet i 16,1% spośród maili otwartych przez odbiorców.

### 3.3. Przedstawienie wyników badania

Wśród respondentów 51% stanowiły firmy mikro i małe, 20% firmy średnie, a 30% klasyfikowane było jako duży pracodawca. Pod względem pochodzenia kapitału większościowego 74% odpowiedzi napłynęło od firm polskich, co szóstą firmą reprezentowała inny kraj europejski. Jedenastu respondentów reprezentowało firmy amerykańskie, cztery kapitał azjatycki, a jedna firma właścicieli z Afryki.

Ponad połowa firm (55%) oświadczyła, że posiada formalnie przyjęte główne wartości organizacji. Średnia liczba wartości przyjętych przez każdą z firm wyniosła na badanej populacji niespełna 4. Zauważono trzy firmy, które przyjęły formalnie tylko jedną wartość, najważniejszą dla niej. Największa liczba wartości przyjętych przez jedną organizację wynosiła 12. W 77 firmach, które potwierdziły, że posiadają formalnie przyjęte wartości i potrafiły je wymienić wyodrębniono 55 różnych wartości. W celu weryfikacji powtarzania się poszczególnych wartości konieczne było skonsolidowanie wartości bliskoznacznych w kategorii. Tak więc np. kategoria 'współpraca' zawiera wszystkie wyrażenia bliskoznaczne, np. współpraca, praca zespołowa, teamwork lub razem. Najczęściej przyjmowaną przez firmę wartością była ta związana z współpracą czy inaczej zespołowością. Pojawiała się w 29% badanych firm. Niewiele rzadziej występowały wartości nawiązujące do uczciwości i odpowiedzialności, średnio w co czwartej firmie. Wyniki popularności poszczególnych wartości w firmach funkcjonujących w Polsce przedstawia tabela 2.

Dane zawarte w tabeli 2 wskazują, że prawie co trzecia z badanych firm jako jedną ze swoich kluczowych wartości przyjęła współpracę/zespołowość. Ta wartość jest ważna dla największej liczby zarówno firm polskich, co amerykańskich i zachodnioeuropejskich. Identyczna popularność odnotowana została w przypadku kolejnej najpopularniejszej wartości. Dokładnie co czwarta firma niezależnie czy posiadająca właścicieli polskich czy zachodnioeuropejskich lub amerykańskich wśród swoich kluczowych wartości wybierała uczciwość. Ta wartość była trzecią najczęściej wybieraną w kategorii jedynie firm polskich i drugą pod względem popularności w firmach z krajów rozwiniętych. Podobne podejście w firmach polskich i międzynarodowych można zaobserwować w roli wartości jaką jest etyka lub społeczna odpowiedzialność. Firmy z polskim kapitałem wybrały tę wartość sześciokrotnie, co stanowiło 15% odpowiedzi i było piątą wartością pod względem popularności, zaś firmy z krajów rozwiniętych wybierały etykę siedmiokrotnie, co stanowiło 22% i było trzecią najpopularniejszą wartością na równi z pracownikami i klientami.

Tabela 2. Wykaz wartości formalnie przyjętych przez badane firmy pod względem częstości występowania

Nazwa wartości	Występowanie	Nazwa wartości	Występowanie
współpraca/zespół	22	komunikacja	3
Uczciwość	21	infrastruktura	2
Szacunek	18	lojalność	2
Odpowiedzialność	17	równowaga	2
Zaufanie	13	różnorodność	2
Etyka	13	wiedza	2
Rozwój	12	demokracja	2
Innowacyjność	11	liberalizm	2
Jakość	11	wierność	2
Klient	11	can do attitude	1
człowiek/pracownik	11	determinacja	1
Bezpieczeństwo	9	dialog	1
Profesjonalizm	8	długa perspektywa	1
pasja/entuzjizm	8	doświadczenie	1
Zaangażowanie	8	edukacja	1
szczerłość/otwartość	7	integracja	1
Odwaga	6	internacjonalizacja	1
Przedsiębiorczość	6	marka firmy	1
Niezależność	6	nieruchomości	1
Atmosfera	4	niezależność	1
Efektywność	4	przyszłość	1
Upraszczenie	4	relacje	1
Zmiana	4	troska	1
Integralność	3	wsparcie	1
ochrona środowiska	3	zrozumienie	1
Pro aktywność	3	sprawiedliwość	1
Rzetelność	3	sumienność	1
sukces/zysk	3		

Źródło: opracowanie własne, n = 77.

Największą różnicę w roli wartości zależnie od pochodzenia kapitału firmy zanotowano w przypadku odpowiedzialności i zaufania. Te wartości są cenione znacznie wyżej przez polskie firmy niż amerykańskie i zachodnioeuropejskie. Odpowiedzialność w firmach z polskim kapitałem jest stawiana na równi z współpracą – 13 wskazań, a więc 33% ze wszystkich firm które formalnie mają przyjęte kluczowe wartości. Zaufanie zostało wymienione przez 24% firm polskich. Wśród firm z krajów rozwiniętych odpowiedzialność pojawiała się jedynie w 13% przypadków, zaś zaufanie w 6%. Stosunkowo wyraźna różnica wystąpiła także w przypadku wartości jakimi są dla firmy klient i pracownik. Wartości odnoszące się do klienta jako centrum zainteresowania firmy pojawiały się w 22% firm amerykańskich i zachodnioeuropejskich, a jedynie w 12% firm polskich.

Pracownicy firmy jako wartość wskazani zostali w 7 na 32 firm z kapitałem międzynarodowym i tylko w 3 firmach polskich na 42.

Ciekawie prezentuje się zatem klasyfikacja najpopularniejszych wartości w firmach rozwiniętych i w firmach z kraju rozwijającego się, jakim jest Polska. Dane te ukazuje tabela 3.

Tabela 3. Najpopularniejsze wartości formalnie przyjęte przez firmy z polskim kapitałem i międzynarodowym

USA / Europa Zachodnia			Polska		
Lp.	Wartość	Odsetek wskazań	Lp.	Wartość	Odsetek wskazań
1	współpraca	25%	1	współpraca	31%
2	uczciwość	25%	2	odpowiedzialność	31%
3	Etyka	22%	3	uczciwość	24%
4	Ludzie	22%	4	zaufanie	24%
5	Klient	22%	5	szacunek	17%

Źródło: opracowanie własne.

Jedynie dwie wartości powtarzają się w zestawieniu pięciu najpopularniejszych wartości dla firm z polskim kapitałem i tych z kapitałem z rynków rozwiniętych. Firmy zachodnioeuropejskie i amerykańskie częściej wybierają jako kluczowe wartości związane z człowiekiem, a więc pracowników i klientów. Dużo wyżej cenią też sobie etykę działania. Firmy z polskim kapitałem bardziej cenią sobie relacje między pracownikami i między pracownikiem a klientem, a więc odpowiedzialność w działaniu, zaufanie między interesariuszami i wzajemny szacunek. Firmy z krajów rozwiniętych charakteryzują się również mniejszą polaryzacją odpowiedzi. Różnice w częstotliwości pojawiania się w firmach pięciu najpopularniejszych wartości są niewielkie, stanowią 3 punkty procentowe. W przypadku firm polskich jest to aż 14 punktów procentowych. Dwie najpopularniejsze wartości: współpraca i odpowiedzialność, wyraźnie dystansują pozostałe.

Interesujące wyniki przyniosła prośba w ankiecie o wymienienie przez respondentów głównych wartości firmy. Przeszło 25% respondentów spośród tych, którzy odpowiedzieli, że firma ma główne wartości nie wymieniło żadnej z nich. Pozostawili puste pole lub wskazali dokument formalny, który te wartości zawiera. Pojawiały się tutaj również takie odpowiedzi jak „stworzyliśmy start-up, którego celem jest ...”, czy „zachowanie wysokich standardów obsługi klienta” lub „spełnianie wymagań klienta określonych w umowie”. Odpowiedzi te odnosiły się bardziej do wizji czy misji organizacji, które określają odpowiednio ‘co?’ i ‘dlaczego?’ firma chce osiągnąć niż wartości, które raczej mówią ‘jak?’ przedsiębiorstwo chce dążyć do realizacji misji i wizji<sup>32</sup>. Szczegółowy rozkład dotyczący posiadania formalnie przyjętych wartości i umiejętności ich wymienienia przedstawia tabela 4.

<sup>32</sup> A. Stachowicz-Stanusch, *Potęga wartości. Jak zbudować nieśmiertelną firmę*, Gliwice 2007, s. 44–45.

Tabela 4. Znajomość wartości przez pracowników w firmach z formalnie przyjętymi kluczowymi wartościami

	Ogółem	Firmy polskie	Firmy amerykańskie i zachodnioeuropejskie	Firmy z Azji i Afryki
Wartości przyjęte i znane	75%	70%	83%	80%
Wartości przyjęte i nieznanne	25%	30%	17%	20%

Źródło: opracowanie własne.

Analizując dane dotyczące czasu poświęconego na odpowiedź na to pytanie można było zauważyć, że trzynastu z dziewięćdziesięciu dziewięciu osób, które wymieniło kluczowe wartości firmy potrzebowało na to przynajmniej dwukrotnie więcej czasu niż pozostali respondenci. Wynik ten może oznaczać jakiś czynnik zewnętrzny, który wydłużył czas wypełnienia ankiety, może jednak sugerować, że część respondentów potrzebowała zewnętrznych źródeł informacji o wartościach reprezentowanej firmy. Wśród właścicieli firm 22% uczestników badania nie wymieniło głównych wartości swojej firmy. Wśród członków zarządu wskaźnik ten wzrósł do 23%, zaś w przypadku menedżerów i szeregowych pracowników firmy wyniósł 20% co pokazuje, że stanowisko zajmowane w organizacji nie miało istotnego wpływu na znajomość głównych wartości lub jej brak. Przedstawione powyżej wyniki wskazują, że w blisko co czwartej firmie (25%) wartości pełnią rolę nieistotną z punktu widzenia zarządzania firmą. Trudno uznać, że wartości firmy mają przełożenie na funkcjonowanie organizacji w sytuacji, w której pracownicy nie potrafią ich wymienić.

Innym elementem warunkującym w firmie rolę wartości jest korelacja pomiędzy postępowaniem pracowników zgodnie z wartościami a jego oceną przez firmę, szansą na awans lub możliwością uzyskania podwyżki. Prawie 18% respondentów nie potwierdziło związku w ich firmie pomiędzy postępowaniem zgodnie z wartościami firmy, a docenieniem pracownika. Zaobserwowano również nieznaczne różnice pomiędzy umiejętnością wymienienia głównych wartości firmy przez pracowników, a wpływem postępowania zgodnie z wartościami na podwyżkę, czy awans pracownika. Analizując otrzymane dane zauważono, że 28% osób reprezentujących firmy z formalnie przyjętymi wartościami i zarazem niepotrafiącymi ich wymienić równocześnie nie potwierdziło, że wartości mają jakiegokolwiek przełożenie na awans, podwyżkę i ocenę pracownika. Wśród respondentów, którzy potrafili wymienić wartości wskaźnik ten wyniósł jedynie 14%. Test zależności Chi-kwadrat Pearsona na próbie 176 ważnych obserwacji wykazał wartość  $\chi^2(1)=0,975$  przy  $p>0,05$ , a więc różnice pomiędzy badanymi zmiennymi nie są istotne z statystycznego punktu widzenia.

Drugim badanym aspektem była rola wartości w firmach polskich i tych z kapitałem z Europy Zachodniej i USA funkcjonujących na polskim rynku. Główne wartości zostały przyjęte formalnie przez 43% polskich firm biorących udział w badaniu. Biorąc pod uwagę występowanie wartości w firmach z krajów rozwiniętych Europy Zachodniej i USA aż 89% z nich posiada główne wartości przyjęte w formie oficjalnego dokumentu lub uchwały zarządu. Szczegóły ilustruje tabela 6.

Tabela 5. Czy znajomość wartości firmy przez pracowników ma wpływ na awans i podwyżkę?

Odpowiedź	Wszystkie firmy, które posiadają wartości	Posiadają wartości, ale nie są w stanie wymienić	Posiadają wartości i są w stanie wymienić
Zdecydowanie NIE	3%	0%	3%
Raczej NIE	10%	20%	8%
Nie wiem	5%	8%	3%
Raczej TAK	41%	40%	41%
Zdecydowanie TAK	41%	32%	45%

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 6. Odsetek firm z formalnie przyjętymi kluczowymi wartościami a pochodzenie kapitału firmy

	Ogółem	Firmy polskie	Firmy amerykańskie i zachodnioeuropejskie	Firmy z Azji i Afryki
Brak kluczowych wartości	45%	57%	11%	0%
Wartości formalnie przyjęte	55%	43%	89%	100%

Źródło: opracowanie własne.

Firmy wywodzące się kapitałowo z krajów rozwiniętych biorące udział w badaniu wykazują znacząco wyższy odsetek podmiotów z formalnie przyjętymi wartościami niż firmy z polskimi właścicielami. Dane dotyczące występowania wartości w firmach z Europy Zachodniej i USA prowadzących działalność w Polsce należy traktować poglądowo, gdyż w badaniu wzięło udział jedynie 41 takich podmiotów, w tym jedna firma mikro, sześć małych, dwie średnie i trzydzieści dwie duże. Bardziej reprezentatywne są wyniki dla całej populacji firm z krajów rozwiniętych, bez podziału na grupy pod względem wielkości zatrudnienia.

Tabela 7. Testy Chi-kwadrat dla hipotezy 2

	Wartość	Df
Chi-kwadrat Pearsona	23,091	1
Poprawka na ciągłość	21,401	1
Iloraz wiarygodności	25,843	1
Dokładny test Fishera		
Test związku liniowego	22,960	1
N ważnych obserwacji	176	

Źródło: opracowanie własne.

Dane uzyskane z badania wykazują istotną korelację pomiędzy zmienną zależną w postaci obecności kluczowych wartości w firmie a zmienną niezależną w postaci pochodzenia kapitału z Polski bądź z krajów rozwiniętych. Test zależności Chi-kwadrat Pearsona na próbie 176 ważnych obserwacji wykazał wartość  $\chi^2(1)=23,091$  przy  $p<0,01$ . Siła zależności V Kramera wyniosła  $V=0,362$ , co oznacza umiarkowaną zależność pomiędzy badanymi zmiennymi.

Tabela 8. Miary symetryczne dla hipotezy 2

		Wartość	Istotność przybliżona
Nominalna przez Nominalna	Phi	,362	,000
	V Kramera	,362	,000
N ważnych obserwacji		176	

Źródło: opracowanie własne.

Analiza częstości przyjmowania kluczowych wartości ze względu na wielkość firmy mierzoną liczbą zatrudnionych pracowników wykazała również wyraźne różnice pomiędzy kategoriami mikro i małych firm, średnich oraz dużych. W grupie firm z polskim kapitałem wartości były obecne w 35% firmach mikro i małych, 42% średnich i 87% dużych. Weryfikacja danych z firm z zarządzanych przez podmioty z krajów rozwiniętych podobnie jak w przypadku firm polskich pokazała, że najmniejszy odsetek firm z wartościami występował w firmach mikro i małych 43%, większy w firmach średnich i dużych 97%. Dokładny rozkład zaprezentowano w tabeli 9.

Tabela 9. Występowanie wartości w firmach a wielkość firmy i pochodzenie kapitału

Ogółem		USA/Europa Zachodnia		Polska	
Mikro i małe	36%	Mikro i małe	43%	Mikro i małe	35%
Średnie	46%	Średnie	100%	Średnie	42%
Duże	94%	Duże	97%	Duże	87%

Źródło: opracowanie własne.

Test zależności Chi-kwadrat Pearsona na próbie 176 ważnych obserwacji wykazał wartość  $\chi^2(1)=46,619$  przy  $p<0,01$ . Siła zależności V Kramera wyniosła  $V=0,515$  co oznacza silną zależność pomiędzy badanymi zmiennymi.

Tabela 10. Testy Chi-kwadrat dla hipotezy 3

	Wartość	df
Chi-kwadrat Pearsona	46,619	2
Iloraz wiarygodności	54,679	2
Test związku liniowego	42,183	1
N ważnych obserwacji	176	

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 11. Miary symetryczne dla hipotezy 3

		Wartość	Istotność przybliżona
Nominalna przez Nominalna	Phi	,515	,000
	V Kramera	,515	,000
N ważnych obserwacji		176	

Źródło: opracowanie własne.

Ostatnim badanym obszarem była rola kluczowych wartości firmy dla pracowników. Zdaniem przedstawicieli firm biorących udział w badaniu główne wartości przyjęte przez organizację są pomocne w ich codziennej pracy. Spośród 82 osób, które pracują w firmach posiadających wartości i udzieliły odpowiedzi na pytanie: „Na ile zgadza się Pan/i ze stwierdzeniem: Kierowanie się w firmie wspólnymi wartościami jest pomocne pracownikom w codziennej pracy?”, 59% zdecydowanie zgadza się ze stwierdzeniem, a 36% zgadza się z takim sformułowaniem. Przeciwnego zdania jest 5% respondentów. Sumarycznie daje to aż 95% respondentów uznających wartości firmy za pomocne w codziennej pracy. Pracownicy firm z dominującym kapitałem amerykańskim lub pochodzącym z Europy Zachodniej jednomyślnie ocenili, że określenie przez firmę swoich głównych wartości pomaga im w wykonywaniu codziennych obowiązków: 100% twierdzących odpowiedzi. Osoby reprezentujące firmy bez formalnie przyjętych kluczowych wartości były podobnego zdania: 49% zdecydowanie zgadza się, 38% zgadza się zaś 7% ma przeciwne zdanie, 6% nie ma zdania na ten temat. Zatem 87% z tych osób uważa, że wartości pomogłyby im w pracy, a jedynie 7% uważa inaczej.

Tabela 12. Kierowanie się w firmie wspólnymi wartościami jest pomocne pracownikom w codziennej pracy

Odpowiedź	POSIADAJĄ WARTOŚCI		BRAK WARTOŚCI	
	polskie	amerykańskie/zachodnio-europejskie	polskie	amerykańskie/zachodnio-europejskie
Zdecydowanie NIE	2%	0%	3%	0%
Raczej NIE	0%	0%	3%	0%
nie wiem	0%	0%	4%	20%
Raczej TAK	34%	42%	40%	20%
Zdecydowanie TAK	64%	58%	50%	60%

Źródło: opracowanie własne.

Przedstawione w tabeli 12 dane prezentują odpowiedzi na pytanie dotyczące korzyści dla pracowników z przyjęcia przez firmę wartości z uwzględnieniem pracowników z firm polskich i tych z krajów rozwiniętych. Stanowiska pracowników w tym wypadku są do siebie bardzo zbliżone. W przypadku firm, które nie przyjęły kluczowych wartości, pracownicy w zdecydowanej większości również twierdzą, że kierowanie się takimi warto-

ściami byłoby dla nich przydatne. Wyniki w tej grupie są jednak mniej jednoznaczne niż w firmach z przyjętymi kluczowymi wartościami.

Respondenci z firm, które nie posiadają formalnie przyjętych głównych wartości otrzymali również pytanie: „Na ile zgadza się Pan/i ze stwierdzeniem: Opracowanie przez firmę 3–4 głównych wartości, którymi cała organizacja mogłaby się kierować byłoby dla mnie przydatne w pracy i podejmowaniu decyzji”. W tym przypadku 51% osób powiedziało, że zdecydowanie zgadza się z takim stwierdzeniem, 39% raczej zgadza się, a 4% jest odmiennego zdania. 6% respondentów stwierdziło, że nie wie, czy opracowanie głównych wartości przez firmę będzie dla nich przydatne. W tym wypadku 90% uznało wartości w firmie za przydatne przy zaledwie 4% uważających inaczej. Wyniki te pokazują, że zdecydowana większość pracowników w Polsce ocenia przyjęcie przez firmę kluczowych wartości za przydatne w wykonywaniu obowiązków służbowych. Dane te są zgodne z wynikami badań w krajach rozwiniętych, gdzie poza płacowe czynniki są coraz ważniejsze dla pracowników. Wskazywany przy tym był również deficyt analogicznych danych dla krajów rozwijających się, gdzie niższy dochód *per capita* mógł nadal faworyzować kryterium wynagrodzenia jako kluczowe dla pracowników<sup>33</sup>.

Model wdrażania wartości w firmach polskich i międzynarodowych pod względem zaangażowania różnych podmiotów w proces jest bardzo do siebie podobny. Jedne i drugie firmy w proces wyodrębnienia wartości angażowały przede wszystkim właścicieli lub zarząd organizacji. Średnio co trzecia firma włączała w prace również kadrę menedżerską. Tylko 11% firm korzystało przy opracowywaniu wartości z pomocy firm zewnętrznych. Zarówno firmy z polskim kapitałem jak i te będące własnością podmiotów z krajów rozwiniętych bardzo rzadko konsultowały swoje wartości z otoczeniem zewnętrznym.

Tabela 13. Podmioty zaangażowane w proces wyodrębniania kluczowych wartości w firmach

Kategorie pracowników	Firmy polskie	Firmy z krajów rozwiniętych
Właściciel/zarząd	80%	75%
Menedżerowie	32%	39%
Szeregowi pracownicy	25%	17%
Interesariusze, klienci, dostawcy	7%	8%

Źródło: opracowanie własne.

Największa obserwowana różnica to częstsze angażowanie szeregowych pracowników w proces wdrażania wartości w firmach polskich. Co czwarta firma z polskim kapitałem zdecydowała się wyodrębnić swoje kluczowe wartości wspólnie z swoimi pracownikami. Prawdopodobnym powodem takiego stanu rzeczy jest transponowanie wartości z struktur globalnych spółek otwierających swoje oddziały w Polsce bez możliwości ich zmiany przez lokalnych pracowników.

<sup>33</sup> T. Bhuvanaiah, R.P. Raya, *Employee Engagement...*, s. 69.

### 3.4. Weryfikacja hipotez

Dane uzyskane w badaniu pozwoliły na następującą weryfikację postawionych hipotez:

Hipoteza 1: *znajomość wartości przyjętych przez firmę ma wpływ na uzyskanie podwyżki lub awansu – brak istotnej korelacji.*

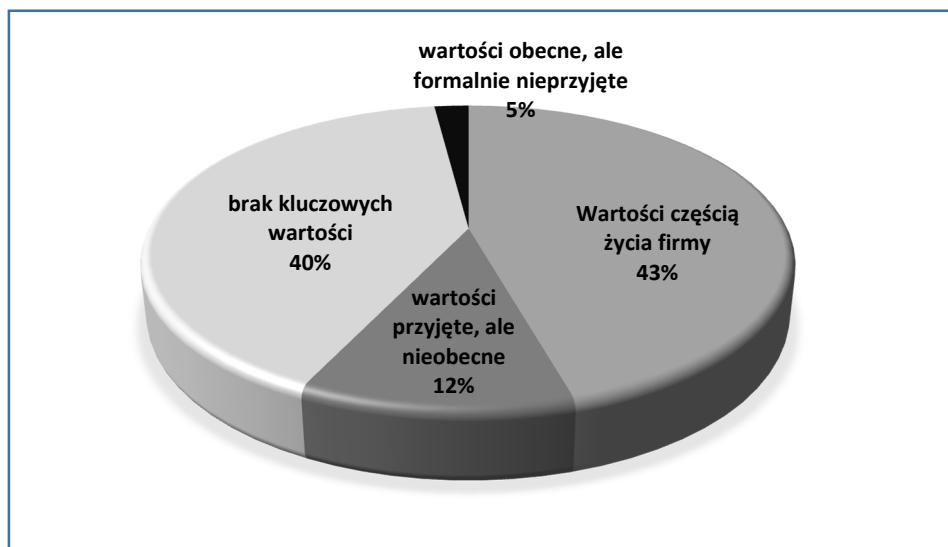
Hipoteza 2: *Firmy z dominującym kapitałem zagranicznym częściej przyjmują formalnie kluczowe wartości dla swojej organizacji niż firmy z polskim kapitałem – istotna zależność, umiarkowana.*

Hipoteza 3: *Jest istotna zależność pomiędzy liczbą firm z formalnie przyjętymi wartościami a ich klasyfikacją jako firm mikro i małych (do 49 zatrudnionych), średnich (50 do 249 pracowników) i dużych (od 250 pracowników) – silna zależność. Firmy duże mają częściej przyjęte formalnie wartości niż firmy małe.*

Hipoteza 4: *Pracownicy w kraju rozwijającym się, takim jak Polska, oceniają wartości firmy jako ważne w ich codziennej pracy – potwierdzona. Prawie 96% respondentów zgadza się z twierdzeniem, że kierowanie się w firmie wspólnymi wartościami jest pomocne pracownikom w codziennej pracy.*

## 4. WNIOSKI

Wartości są bardzo różnie traktowane przez przedsiębiorstwa i tworzących je ludzi. Wyniki badań pokazują, że większość mikro i małych firm w Polsce nie opiera działania firmy na wartościach. Z kolei zdecydowana większość firm dużych ma przyjęte główne wartości. Nawet co czwarta firma z przyjętymi formalnie wartościami nie wiąże postępowania zgodnie z nimi z oceną pracownika, rozwojem kariery czy wzrostem wynagrodzeń. Co więcej, w 25% firm, które mają formalnie przyjęte wartości, pracownicy nie potrafią wymienić głównych wartości firmy, którą reprezentują. Niewielka część firm bez przyjętych głównych wartości wskazuje, że takie posiada, choć nie w formie formalnego dokumentu. Tworzy się więc obraz roli wartości w firmach prowadzących działalność w Polsce podzielony na cztery główne obszary co obrazuje wykres nr 1. Prawdopodobnie przeprowadzenie dokładniejszych badań jakościowych obejmujących kilku respondentów z jednej organizacji i sprawdzających bardziej szczegółowo rolę wartości w życiu firmy wskazałoby dodatkowe podgrupy prezentowanego zestawienia. Możliwe są również różnice w rozkładzie prezentowanych ról wartości w organizacjach, jednak samo występowanie wymienionych kategorii wydaje się być oczywiste. Patrząc na prezentowane wyniki należy również mieć na uwadze, że dotyczą one jedynie prywatnego sektora firm w Polsce bez uwzględniania spółek skarbu państwa i samozatrudnionych. Wyraźnie widoczne są też zależności pomiędzy rolami wartości w życiu firm a pochodzeniem kapitału i wielkością samego przedsiębiorstwa. Im większa firma tym wartości częściej są formalnie spisane i prezentowane na zewnątrz. Wartości pełnią większą rolę w firmach wywodzących się z krajów Europy Zachodniej i Stanów Zjednoczonych Ameryki. Rodzime firmy polskie przywiązują mniejszą wagę do opierania działania firmy na kluczowych wartościach. Podobnie mniejszą rolę wartości odgrywają w mikro i małych firmach w porównaniu do firm zatrudniających powyżej 250 pracowników.



Wykres 1. Rola wartości w firmach w Polsce

Źródło: opracowanie własne.

Oparcie zarządzania firmą na wartościach może przynieść firmie wiele korzyści w postaci lepszej wydajności firmy<sup>34</sup>, zyskowności organizacji<sup>35</sup>, motywacji i satysfakcji pracowników<sup>36</sup>. Osiągnięcie takich rezultatów czy wręcz długofalowego sukcesu firmy i tym samym jej przetrwania wymaga oparcia zarządzania firmą na jej głównych wartościach<sup>37</sup>. Jak zatem skutecznie wdrożyć zarządzanie przez wartości w firmie, skoro w tak wielu firmach wartości pozostają jedynie na papierze, a pracownicy na co dzień ich nie pamiętają i co więcej nie widzą realnych korzyści z postępowania zgodnie z nimi?

Biorąc pod uwagę literaturę poświęconą zarządzaniu opartemu na wartościach<sup>38</sup> można zauważyć powtarzające się elementy u różnych autorów warunkujące skuteczność wdrożenia zarządzania przez wartości w organizacji. Pomimo innego nazewnictwa i przypisywania im różnych poziomów istotności można wyróżnić cztery kluczowe elementy w procesie tworzenia zarządzania opartego na wartościach w organizacji. Są to:

1. wiara zarządu, inicjatora działania w sens oparcia zarządzania na wartościach,
2. włączenie wszystkich interesariuszy w proces wyłaniania wartości firmy,
3. wybór kluczowych wartości,
4. wdrożenie wszystkich pracowników w kierowanie się wspólnymi wartościami.

<sup>34</sup> W.B.A. Naouar, *Contribution of the Management...*, s. 790.

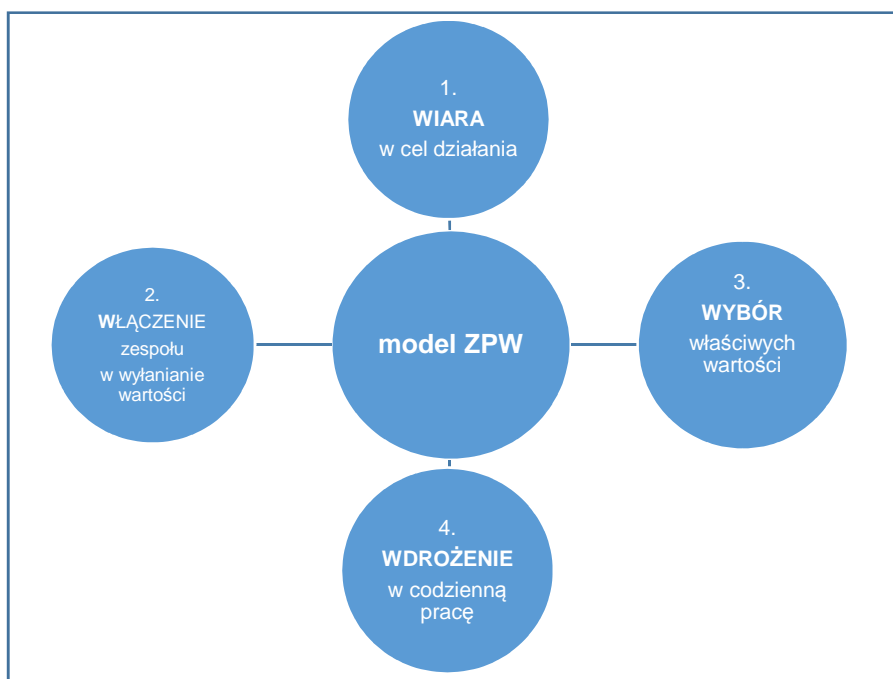
<sup>35</sup> D.E. Bowen, G.E. Ledford, B.R. Nathan, *Hiring for the organization not for the job*, "Academy of Management Executive" 1991, Vol. 5.

<sup>36</sup> A. Kristof, *Person – Organization Fit: an Integrative Review of its Conceptualizations*, "Measurement and Implications", *Personnel Psychology* 1996, 49.

<sup>37</sup> J.C. Collins, J.I. Porras, *Wizjonerskie organizacje. Praktyki zarządzania najlepszych firm*, Wrocław 2003.

<sup>38</sup> S.L. Dolan, B.A. Richley, *Management by values (MBV): a new philosophy for a new economic order*, "Handbook of Business Strategy" 2006, Vol. 7, Iss. 1, s. 237.

Otrzymujemy w ten sposób kluczowe czynniki warunkujące powodzenie wprowadzenia zarządzania przez wartości w firmie. Diagram 1 przedstawia w formie graficznej ten model zarządzania przez wartości, nazwany modelem 4W w związku z pierwszą literą wyrazów tworzących kluczowe terminy w tym schemacie: wiara, włączenie, wybór, wdrożenie. Ważne w tym procesie jest zarówno połączenie wszystkich tych elementów jak i zastosowanie ich we wskazanej w modelu kolejności. Pominięcie jednego z nich ma bowiem wpływ na kolejne i na efektywność całego modelu. Skuteczne wdrożenie zarządzania przez wartości w firmie wymaga wiary osób inicjujących proces w sens oparcia działania organizacji na wartościach. Spisanie wartości w celach wizerunkowych bez przekonania w możliwą do osiągnięcia wartość dodaną wynikającą z spójnego postępowania całej organizacji będzie szybko wychwycone przez interesariuszy. Narzucenie wartości przez jednostkę lub podmiot zewnętrzny bez udziału pracowników tworzących całą firmę sprawi, że mało kto będzie identyfikował się z wartościami. Wybór wartości nieodzwierciedlających misji i wizji organizacji, sprzeczny z codziennym działaniem firmy na rynku może przynieść wręcz efekty negatywne<sup>39</sup>. Nieumiejętna implementacja kluczowych wartości w codzienne funkcjonowanie organizacji, częściowe wdrożenie dotyczące np. tylko niektórych szczebli firmy może zniweczyć trudy całego procesu.



Rys. 1. Model 4W Zarządzania przez wartości

Źródło: opracowanie własne.

<sup>39</sup> T. Jarvensivu, *Values-driven management in strategic network...*, s. 180.

Zarządzanie przez wartości musi dotyczyć wszystkich od właściciela przez zarząd, menedżerów niższego szczebla po szeregowego pracownika i praktykanta w firmie włącznie<sup>40</sup>. Badanie przeprowadzone na rodzimych i międzynarodowych firmach prowadzących działalność w Polsce wykazało, że jedynie 25% pierwszych i 17% tych drugich organizacji angażuje szeregowych pracowników w proces wyodrębniania swoich wartości. Niespełna 8% firm niezależnie od pochodzenia kapitału dodatkowo włącza w proces interesariuszy firmy.

Badania przedstawione w artykule, jak i analiza danych wtórnych wskazuje, że zarządzanie przez wartości może przynieść firmom wiele korzyści. Proces wdrożenia zarządzania opartego na wartościach jest jednak długotrwały i wymaga zaangażowania wszystkich pracowników, na każdym poziomie organizacji. Nadal pozostaje niejasne, jak dokładnie wartości przekładają się na zaobserwowane w badaniach efekty w postaci wzrostu wartości firmy, szybszego rozwoju, wyników finansowych. Potrzebne wydają się również bardziej szczegółowe badania jakościowe w samych firmach w celu zweryfikowania, jak często i w jakich sytuacjach pracownicy odnoszą się do kluczowych wartości organizacji. Interesujący wydaje się także powód dla którego małe firmy rzadziej opierają swoje działanie na wartościach skoro proces wdrożenia takiego modelu w małych organizacjach jest łatwiejszy niż w dużych przedsiębiorstwach i daje możliwości szybszego wzrostu.

## Literatura

1. Anderson C., *Values-based management*, "Academy of Management Executive" 1997, 11(4).
2. Berry L.L., (1999), *Discovering the soul of service: The nine drivers of sustainable business success*, The Free Press, New York 1997.
3. Bhuvanaiah T., Raya R.P., *Employee Engagement: Key to Organizational Success*, "SCMS Journal of Indian Management" 2014 (grudzień).
4. Blanchard K. i O'Connor M., *Managing by values*, Berrett-Koehler Publishers Inc., San Francisco 1997.
5. Blanchard K. i O'Connor M., (wyd. polskie, przekład A. Owsiak), *Zarządzanie przez wartości*, MT Biznes sp. z o.o., Warszawa 2015.
6. Bowen D.E., Ledford G.E., Nathan B.R., *Hiring for the organization not for the job*, "Academy of Management Executive" 1991, Vol. 5, 1991.
7. Buchko A., *The effect of leadership on values based management*, *Leadership & Organization Development Journal* 2007, Vol. 28, Iss. 1.
8. Collins J.C., Porras J.I., *Built to last: Successful Habits of Visionary Companies*, Harper Business, New York 1994.
9. Collins J.C., Porras J.I., *Wizjonerskie organizacje. Praktyki zarządzania najlepszych firm*, SPM Project, Wrocław 2003.
10. Dankiewicz R., *Wykorzystanie ubezpieczeń w procesie identyfikacji ryzyk finansowych w przedsiębiorstwach* [w:] *Dylematy teorii i praktyki ubezpieczeń*, red. W. Sułkowska, G. Strupczewski, Poltext, Warszawa 2015.
11. Devero A.J., *Corporate values: Stimulus for the bottom line*, "Financial Executive" 2003, 19(3).

---

<sup>40</sup> A. Stachowicz-Stanusch, *Potęga wartości...*, s. 72.

12. Dobni D., Ritchie J.R.B., Zerbe W., *Organizational Values: The Inside View of Service Productivity*, "Journal of Business Research" 2000, 47(2).
13. Dolan S.L., Garcia S., *Managing by values: Cultural redesign for strategic organizational change at the dawn of the twenty-first century*, "Journal of Management Development" 2002, Vol. 21. Iss. 2.
14. Dolan S.L., Richley B.A., *Management by values (MBV): a new philosophy for a new economic order*, "Handbook of Business Strategy" 2006, Vol. 7 Iss. 1.
15. de Geus A., *The Living Company: Habits for Survival in a Turbulent Business Environment*, Harvard Business School Press, 1997.
16. Hofstede G., *Culture's consequences: International differences in work-related values*, Sage Publications, Inc 1980.
17. Jaakson K., *Management by values: The analysis of influencing aspects and its theoretical and practical implications*, Tartu University: PhD Thesis, Tartu 2009.
18. Jarvensivu T., *Values-driven management in strategic networks: A case study of the influence of organizational values on Cooperation*, Helsinki School of Economics: PhD Thesis, Helsinki 2007.
19. Johnson K.M., *The influence of organizational values on profitability*, Auburn University: PhD Thesis Auburn 2009.
20. Kristof A., *Person – Organization Fit: an Integrative Review of its Conceptualizations, Measurement and Implications*, "Personnel Psychology" 1996, 49/1996
21. Lachowski S., *Acting on Values. Leadership in Turbulent Times*, Studio EMKA, Warszawa 2015.
22. Majer K., *Values-based leadership; a Revolutionary approach to Business Success and Personal Prosperity*, MajerCommunications, San Diego 2004.
23. Malbasic C., Rey C., Potocan V., (2014), *Balanced Organizational Values: From Theory to Practice*, "Journal of Business Ethics" 2014, June, 8
24. Naouar, W.B.A., *Contribution of the Management System and the Institutional Framework to the Efficiency of Values-Based Management*, "Journal of Business Ethics" 2016, 135.
25. Pfeffer J., Sutton R.I., *Knowing what to do is not enough; Turning knowledge into action*, "California Management Review" 1999, 42(1).
26. Posner B.Z., Randolph W.A., *Managerial Values Across Finance, Manufacturing, Marketing and Personnel: Some Similarities and Differences*, "International Journal of Value-Based Management" 1993, 6(2)
27. Posner B.Z., Schmidt W.R., *Values and the American Manager: An update updated*, California Management Review" 1992, 34(3).
28. Posner B.Z., Westwood R.I., *A Cross-Cultural Investigation of the Shared Values Relationship*, "International Journal of Value-Based Management" 1995, 8.
29. Rok B., *Czy przywództwo etyczne w działalności gospodarczej jest możliwe?*, „Prakseologia”, (149), Instytut Filozofii i Socjologii PAN / Centrum Etyki Biznesu Akademii Leona Koźmińskiego, 2009.
30. Rokeach M., *The nature of human values*, Free Press, New York 1973.
31. Santorski J., Rabiej P., *Od zaczarowania, przez rozczarowanie, po dojrzałe przywództwo przez wartości*. Magazyn Thinktank”, 2013, Vol. 18 (jesień).
32. Schmidt W.H., Posner B.Z., *Values and Expectations of Federal Service Executives*, "Public Administration Review" 1986, 46(5).

33. Stachowicz-Stanusch A., *Potęga wartości. Jak zbudować nieśmiertelną firmę*, One Press, Gliwice 2007.

#### THE ROLE OF KEY VALUES IN POLISH COMPANIES, THEIR INFLUENCE ON MANAGEMENT AND HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

The article presents the role that values have in companies operating in Poland. The analysis of literature as well as conducted empirical studies on 179 companies present differences in the role of values and values based management in organizations with dominant Polish and foreign capital. Differences in the role of values in companies of various size defined by the number of employees is presented as well. Conducted research and data analysis provide information in the following areas: "How companies establish their values?", "What is the role of values adopted by companies in their daily life?" and "Does adoption of key values have influence on employees?". Received data indicate significant differences in the role of values in Polish companies compared to those from USA and Western Europe. No vital deviation was observed in the opinion of employees on role of values based on other variables. Collected data enabled classification and description of various methods of values usage from simple public relations tools through partial incorporation in management up to full values based management strategies. Finally, a construction of values based management implementation model was possible consisting of crucial elements essential to obtain maximum efficiency of management by values. Therefore the article contributes to theoretical knowledge in the field of management by values in developing countries on case of Poland as well as provides practical tools for managers and companies' owners interested in implementation of key values in their organizations or incorporation of values based management model.

**Keywords:** Values-based management, key company values, human resource management.

DOI: 10.7862/rz.2018.mmr.5

*Tekst złożono w redakcji: marzec 2018 r.*

*Przyjęto do druku: kwiecień 2018 r.*

