

WARTOŚCI ORGANIZACYJNE SPÓŁEK PUBLICZNYCH W POLSCE¹

Wprowadzenie

Zarządzanie współczesnymi przedsiębiorstwami rodzi wiele wyzwań. Do najważniejszych należy zachowanie stanu równowagi między dążeniem do zwiększania elastyczności organizacji a utrzymaniem jej spójności. Z jednej strony bowiem coraz większa złożoność warunków otoczenia oraz rosnąca niepewność spowodowana nasilającą się niestabilnością dają przewagę przedsiębiorstwom zdecentralizowanym, pozostawiającym dużą swobodę działania wchodzącym w ich skład jednostkom, a zatem zdolnym do szybkiej reakcji na zmiany, z drugiej zaś wysokie koszty koordynacji i kontroli, potrzeba zachowania spójności wizerunku, rozluźnianie się wewnętrznych więzi w organizacjach sieciowych premiuje podmioty o wyrazistej tożsamości, która zapewnia wyższy poziom identyfikacji różnych grup interesariuszy z przedsiębiorstwem (pracowników, klientów, partnerów) i pozwala utrzymać ich lojalność. Rośnie więc znaczenie takich elementów, które mogłyby zastępować sztywne relacje hierarchiczne, a jednocześnie pełniłyby funkcje więziotwórcze. Elementem takim są wartości organizacyjne.

Wartości organizacyjne łączą bliski związek z kulturą przedsiębiorstwa, co sprawia, że mają one istotną rolę do odegrania w integrowaniu pracowników i kształtowaniu zachowań zarówno ich samych, jak i podmiotów gospodarczych, w których są oni zatrudnieni. Wybór tych wartości może mieć też duże znaczenie dla stopnia, w jakim przedsiębiorstwo będzie brało pod uwagę w swoich działaniach względy moralne, jak będzie podchodziło do uwzględniania potrzeb i oczekiwań różnych grup swoich

* **Dr hab. Tomasz J. Dąbrowski, prof. SGH** – Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.

¹ Opracowanie powstało w ramach badań statutowych prowadzonych w Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie SGH poświęconych „Zarządzaniu respektującym wartości w koncepcji rozwoju integralnego”, kierowanych przez dr hab. M. Mikołajek-Gecejnę, prof. SGH.

interesariuszy, w jakim zakresie będzie skłonne do samoograniczeń i łączenia bieżącego interesu ekonomicznego z bardziej ogólnym interesem społecznym, co ma istotny wpływ na wizerunek i reputację podmiotu.

Wieloaspektowość znaczenia wartości organizacyjnych i przywiązywana do nich coraz większa waga czynią z tych wartości interesujący przedmiot badań. W artykule przedstawiono wyniki obrazujące, jak do kształtowania i komunikowania wartości organizacyjnych podchodzą spółki publiczne obecne na rynku regulowanym Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie, wchodzące w skład indeksów WIG20, mWIG40 i sWIG80.

1. Wartości organizacyjne w zarządzaniu przedsiębiorstwem

Problematyka wartości organizacyjnych, ich znaczenia i wykorzystania w zarządzaniu przedsiębiorstwem jest stosunkowo nowa – na szerszą skalę upowszechniła się dopiero w latach 80. i 90. XX w. Pierwsze przykłady kształtowania tych wartości i odwoływania się do nich przez kadre zarządczą pojawiły się jednak znacznie wcześniej. Do najbardziej znanych można zaliczyć chociażby katalog wartości, do jakich odwoływano się w dokumencie „Nasze credo” spółki Johnson & Johnson. W 1943 r., po ponad 50 latach funkcjonowania przedsiębiorstwa, ówczesny przewodniczący rady dyrektorów Robert Wood Johnson sformułował ten dokument w momencie, gdy firma Johnson & Johnson stawała się spółką publiczną. Jako członek rodziny założycieli przedsiębiorstwa dokonał w ten sposób skodyfikowania wartości organizacyjnych, które miały zostać utrwalone, by kształtować nadal kulturę korporacyjną w sytuacji wynikającego z rozproszenia akcjonariatu osłabienia wpływu dotychczasowych właścicieli na zarządzanie spółką.

Innym przykładem są działania podejmowane w latach 40. XX w. przez ówczesnego prezesa i późniejszego przewodniczącego rady dyrektorów spółki 3M Williama L. McKnighta, który opracował mające obowiązywać w przedsiębiorstwie reguły zarządzania, zawierające odwołania do pożądanego systemu wartości organizacyjnych. Podstawowa reguła sformułowana w 1948 r. głosiła: „w miarę rozwoju naszego biznesu rośnie konieczność delegowania odpowiedzialności i zachęcania mężczyzn i kobiet do podejmowania inicjatywy. To wymaga znacznej tolerancji. Ci mężczyźni i kobiety, do których delegujemy władzę i odpowiedzialność, jeżeli będą dobrymi ludźmi, będą chcieli wykonywać swoją pracę na swój własny sposób” [1]. W dalszej części w regule tej przyznawano pracownikom prawo do popełniania błędów, uznając wykazywaną przez nich inicjatywę za klucz do rozwoju przedsiębiorstwa.

Współcześnie odniesienia do wartości organizacyjnych można odnaleźć w obrębie przynajmniej kilku obszarów i nurtów badawczych, jakie pojawiły się w naukach

o zarządzaniu oraz w różnych koncepcjach powstałych na gruncie tej dziedziny. Najbardziej są one widoczne w badaniach nad kulturą organizacyjną. Na związki wartości z tą kulturą zwraca się uwagę w fundamentalnych publikacjach z tego zakresu [7, 20]. Schein [20] wyodrębnił trzy poziomy kultury organizacyjnej charakteryzujące się różnym stopniem podatności na obserwację. Najgłębiej ukryte są podstawowe założenia (*basic assumptions*) przyjmowane przez członków organizacji za oczywiste. Mimo że wywierają one silny wpływ na sposób postrzegania przez nich rzeczywistości i kierują wieloma ich zachowaniami, nie muszą być one uświadamiane, ani stawać się przedmiotem refleksji ze strony osób funkcjonujących w ramach danej kultury. Wartości organizacyjne rozpatrywane są przede wszystkim w ramach kolejnego poziomu, na którym przejawy kultury korporacyjnej stają się bardziej widoczne. Poziom ten to podzielane i wspierane wartości (*espoused values*), które dostarczają członkom organizacji normatywnych lub moralnych wskazówek pomagających im radzić sobie w sytuacjach trudnych i rodzących niepewność. Wartości te ułatwiają również akomodację nowych członków, sygnalizując pożądany sposób zachowania. Warunkiem spełniania przez wartości przypisanych im funkcji jest jednak internalizacja tych wartości – w przypadku jej braku pozostają one bowiem jedynie w sferze deklaracji, nie kształtując rzeczywistych zachowań organizacji i jej członków. Natomiast gdy wartości te są w wystarczającym stopniu zgodne z podstawowymi założeniami i zostaną zinternalizowane, sprzyjają zwiększaniu spójności całej organizacji. Na ostatnim poziomie, obejmującym obserwowalne przejawy kultury organizacyjnej – artefakty (*artifacts*), wartości mogą być rozpatrywane w kontekście jej widocznych, materialnych produktów. Za tego typu artefakty uznaje się między innymi publikowane przez organizację dokumenty, zawierające katalog podzielanych lub wspieranych wartości (dokumenty takie przybierają zazwyczaj postać deklaracji wartości, opisu etycznej polityki przedsiębiorstwa, skodyfikowanych zasad etycznych czy zasad postępowania).

Innym obszarem badawczym, w którym pojawiają się odniesienia do wartości organizacyjnych, jest tożsamość organizacyjna, stanowiąca przedmiot zainteresowania badaczy zajmujących się zachowaniami organizacyjnymi. Tożsamość organizacyjna stanowi zbiorowy, powszechnie podzielany sposób rozumienia charakterystycznych dla danej organizacji wartości i jej wyróżniających cech [12]. W tym ujęciu zestaw podzielanych wartości odgrywa istotną rolę, odpowiadając za zachowanie ciągłości tych elementów w organizacji, które decydują w oczach jej członków o istocie organizacji i jej odmienności. Koncepcją pokrewną tożsamości organizacyjnej jest tożsamość przedsiębiorstwa (tożsamość korporacyjna). Chociaż jej korzenie tkwią w marketingu, a nie w badaniach nad zachowaniami organizacyjnymi, to współczesne rozumienie tożsamości przedsiębiorstwa wyrażone w tzw. Strathclyde Statement jest – pod względem akcentowania znaczenia wartości organizacyjnych – bliskie spojrzeniu obecnemu w badaniach nad tożsamością organizacyjną. W Strathclyde

Statement stwierdzono m.in., że tożsamość wyraża „etos przedsiębiorstwa, jego dążenia i wartości oraz odzwierciedla jego indywidualność, która pomaga wyróżnić organizację w jej otoczeniu konkurencyjnym” [22, s. 355]. Przywiązywanie dużej wagi do wartości organizacyjnych przez badaczy zajmujących się tożsamością korporacyjną znajduje również swoje odzwierciedlenie w uwzględnianiu tych wartości – bezpośrednio bądź pośrednio jako elementu kultury organizacyjnej – w różnych modelach *identity mix* [21, 2, 16]. Za nurt, w obrębie którego szczególnie silnie wiązano tożsamość z kulturą przedsiębiorstwa, a przez to także z wartościami, na których jest ona oparta, uznaje się francuską szkołę tożsamości [18].

Kolejny obszar związany z zarządzaniem przedsiębiorstwem, który charakteryzuje się licznymi odniesieniami do wartości organizacyjnych, stanowi społeczna odpowiedzialność biznesu. Jest to szczególnie dobrze widoczne w przypadku jednego z wyodrębnianych w jej ramach nurtów, koncentrującego się na spojrzeniu z perspektywy etycznej [15]. Przyjmuje się w nim m.in. założenie, że działania z zakresu CSR podejmowane przez przedsiębiorstwa mogą wynikać nie z przesłanek użytecznych (chęci uzyskania legitymacji społecznej, poprawy wizerunku czy ochrony reputacji), lecz z systemu wartości, na którym oparta jest kultura organizacyjna. W tym ujęciu zwraca się uwagę na kwestię standardów moralnych [13] oraz wartości etycznych i ich uwzględniania w systemie wartości organizacyjnych, a także na rolę, jaką wartości etyczne odgrywają w kształtowaniu rzeczywistych zachowań członków organizacji [24, 25]. Przedmiotem zainteresowania nie są zatem wartości organizacyjne *per se*, ale obecność wśród nich wartości etycznych i ich wpływ na kulturę korporacyjną, mający prowadzić do zwiększenia wrażliwości etycznej w przedsiębiorstwie, co z kolei będzie skutkowało dokonywaniem „właściwych” i „słusznych” wyborów, których rezultatem stanie się bardziej odpowiedzialne społecznie postępowanie całej organizacji.

Odniesienia do wartości organizacyjnych występują także w zarządzaniu strategicznym, szczególnie w szkole kulturowej [17], w obrębie której zwraca się uwagę na znaczenie nadrzędnych celów [26], wspólnych wartości [19] czy rdzennych wartości [4], zapewniających trwałość charakteru przedsiębiorstwa i stanowiących element stały wśród dokonujących się w organizacji zmian. W nieco innym ujęciu wartości organizacyjne traktowane są też jako narzędzie bezpośredniego zarządzania. Jest to dobrze widoczne w przypadku koncepcji zarządzania przez wartości (*management by values* – MBV), będącej kolejnym stadium ewolucji zapoczątkowanej zarządzaniem przez instrukcje (*management by instructions* – MBI), które zostało następnie zastąpione zarządzaniem przez cele (*management by objectives* – MBO) [8]. Zarządzanie przez wartości jest ukierunkowane na „wspieranie rdzennych wartości organizacji i zapewnienie ich zgodności z jej celami strategicznymi” [9, s. 4] oraz „osiągnięcie akceptacji dla istotnych wartości organizacyjnych wewnątrz i na zewnątrz organizacji” [14, s. 796].

Tak szerokie spektrum obszarów i nurtów badawczych, w obrębie których wartości organizacyjne stały się przedmiotem zainteresowania, potwierdza dostrzeżenie istotnej roli, jaką mogą one odgrywać w zarządzaniu przedsiębiorstwami. Choć wartości te były rozpatrywane z różnych perspektyw, zawsze znaczące pozostawały dwa zagadnienia – jaki jest system wartości przedsiębiorstwa (jakie wartości się na niego składają) oraz w jaki sposób stanowiące go wartości są interpretowane, rozumiane i praktykowane przez członków organizacji. Pierwszemu z tych zagadnień poświęcone były badania, których wyniki przedstawiono w kolejnej części opracowania.

2. Systemy wartości organizacyjnych spółek publicznych w Polsce – metodyka i wyniki badań

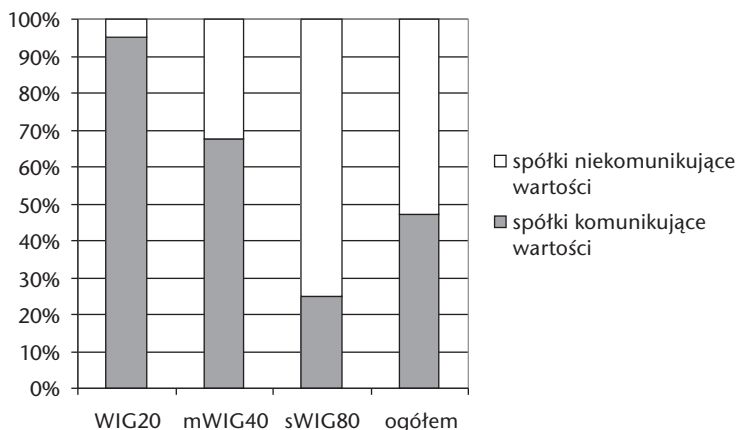
Badania dotyczące wartości organizacyjnych rozpatrywanych w różnych kontekstach – kultury korporacyjnej, tożsamości, etyki – były już w Polsce prowadzone wcześniej [10, 27, 25, 5, 6]. Badania te realizowane były na różnych grupach przedsiębiorstw i wykorzystywano w nich różną metodykę dopasowaną do celu badań. W przypadku badań prezentowanych poniżej celem było ustalenie, jak do kształtowania i komunikowania wartości organizacyjnych, jako elementu swojej tożsamości, podchodzą spółki publiczne, których akcje są notowane na rynku regulowanym GPW w Warszawie. W badaniach skoncentrowano się na trzech grupach podmiotów: spółkach z indeksu WIG20 (skład indeksu na dzień 15.04.2017 r.), spółkach z indeksu mWIG40 (skład indeksu na dzień 24.04.2017 r.) i spółkach z indeksu sWIG80 (skład indeksu na dzień 15.05.2017 r.). Wybór spółek publicznych uzasadniają ich cechy, takie jak: duże rozmiary, szerokie grono interesariuszy czy konieczność sprostania wyższym standardom w zakresie poziomu transparentności. Poza tym uznaje się niekiedy, że zarządzanie tymi spółkami jest bardziej sprofesjonalizowane, co sprawia, że praktyki w nich stosowane mogą stanowić swojego rodzaju wzorzec dla innych podmiotów. Wskazuje się także na większe zainteresowanie ich działalnością ze strony mediów i opinii publicznej. Wszystkie te czynniki sprzyjają przywiązywaniu przez tego typu przedsiębiorstwa większej wagi do kształtowania i komunikowania swoich systemów wartości organizacyjnych oraz rosnącemu zainteresowaniu nimi ze strony otoczenia. Podstawowe pytania badawcze, na które starano się uzyskać odpowiedź, dotyczyły istnienia w spółkach publicznych skodyfikowanego systemu wartości organizacyjnych, grup interesariuszy, którym te wartości są komunikowane, charakteru wartości tworzących ten system oraz częstości występowania różnych wartości.

Zasadniczy problem w badaniach nad wartościami organizacyjnymi stanowią możliwe rozbieżności między wartościami deklarowanymi, pożądanymi i rzeczywistymi „praktykowanymi” w przedsiębiorstwie. Biorąc pod uwagę, że cel badań dotyczył m.in. komunikowania wartości organizacyjnych, skoncentrowano się na wartościach

deklarowanych, możliwych do określenia na podstawie obserwacji różnego rodzaju artefaktów. Ich źródłem były strony internetowe spółek, które odgrywają istotną rolę w prezentowaniu tożsamości przedsiębiorstw [23, 11]. Na stronach tych publikowane są różnorodne dokumenty zawierające misję organizacji, jej wizję, strategię czy deklarację wartości, politykę *compliance*, politykę CSR, a także politykę rekrutacyjną. Udostępniane są również kodeksy etyczne, kodeksy postępowania oraz inne zbiory zasad regulujących zachowania członków organizacji. Wszystkie te dokumenty stały się przedmiotem analizy.

Badaniami objęto łącznie 140 spółek. Spółki te różniły się pod względem swojego podejścia do kształtowania i komunikowania wartości organizacyjnych. Podstawowym czynnikiem, który różnicował to podejście, okazał się rozmiar podmiotu. Jest to widoczne m.in. w postaci odsetka spółek z poszczególnych indeksów komunikujących za pośrednictwem własnej strony internetowej przyjęty w organizacji system wartości – o ile ogółem odsetek ten wynosił nieco ponad 47%, to w przypadku spółek największych, należących do indeksu WIG20, było to już 95%. Wśród spółek najmniejszych, wchodzących w skład indeksu sWIG80, swoje wartości organizacyjne komunikowało jedynie 25% podmiotów. Pełne dane przedstawiono na wykresie 1.

Wykres 1. Odsetek spółek komunikujących swój system wartości organizacyjnych



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

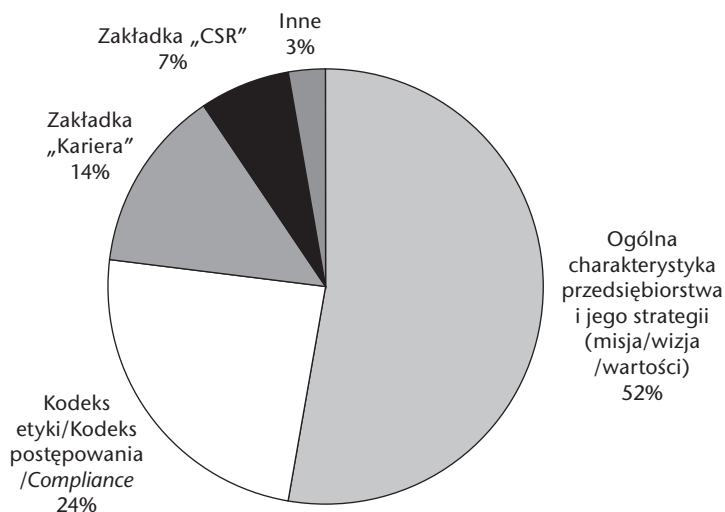
Przedstawione dane wskazują na wzrost zainteresowania spółek propagowaniem swojego systemu wartości wraz ze zwiększającymi się rozmiarami samego przedsiębiorstwa. Zjawisko to może mieć różne przyczyny. Duże rozmiary podmiotu implikują bardziej sformalizowany sposób zarządzania, co może sprzyjać kodyfikowaniu systemu wartości organizacyjnych, służącemu integracji wewnętrznej i zaplanowanemu

kreowaniu wizerunku na zewnątrz. W mniejszych podmiotach komunikowanie wartości członkom organizacji może odbywać się w sposób bardziej nieformalny, a aspekt wizerunkowy może być uznawany za mniej istotny. Warto również zwrócić uwagę na duży udział, jaki wśród spółek największych mają podmioty działające w sektorach charakteryzujących się wysokim poziomem wrażliwości reputacyjnej – są to np.: spółki surowcowe, paliwowe, energetyczne czy banki. Ich duża podatność na kryzysy reputacyjne sprawia, że spółki te cechuje szczególnie silne dążenie do możliwie pełnego pozytywnego prezentowania się otoczenia.

Badane spółki różniły się także pod względem kręgu adresatów, którym komunikowane były wartości. W tym zakresie zidentyfikowano cztery orientacje. Pierwsza – najliczniej reprezentowana – polegała na propagowaniu wartości organizacyjnych wśród zróżnicowanego grona interesariuszy. Znajdowało to swoje odzwierciedlenie w łączeniu prezentacji tych wartości z ogólną charakterystyką przedsiębiorstwa. Deklaracje wartości były umieszczone obok elementów, jak takich: misja, wizja czy opis strategii spółki. Druga pod względem częstości występowania orientacja obejmowała koncentrowanie się w komunikowaniu wartości na interesariuszach wewnętrznych. Przejawem tego było publikowanie tych wartości w ramach kodeksów etyki, kodeksów postępowania, kodeksów *compliance*, zasad postępowania itp., dokumentów, których adresatami są głównie członkowie organizacji. Istotą trzeciej orientacji było ukierunkowanie na potencjalnych pracowników. Stąd wartości organizacyjne pojawiały się w miejscu, w którym znajdowały się informacje o przedsiębiorstwie adresowane do tej grupy interesariuszy (najczęściej była to zakładka „Kariera”). Czwarta orientacja polegała natomiast na komunikowaniu wartości korporacyjnych grupom interesariuszy zainteresowanych poziomem społecznej odpowiedzialności spółki – można do nich zaliczyć przede wszystkim społeczności lokalne, niektóre organizacje pozarządowe czy przedstawicieli segmentu etycznych konsumentów. Przedsiębiorstwa reprezentujące tę orientację łączyły deklarację wartości z opisem polityki CSR i realizowanych w jej ramach inicjatyw (zazwyczaj informacje na ten temat znajdowały się w zakładce „CSR”). Sporadycznie spółki umieszczały katalog wartości korporacyjnych również w innych miejscach swojej strony internetowej (np. przy opisie polityki marki). Szczegółowe dane dotyczące częstości występowania poszczególnych orientacji przedstawiono na wykresie 2.

Z danych zawartych na wykresie 2 wynika, że publikowanie wartości organizacyjnych traktowane jest przez większość spółek jako element szerszej komunikacji dotyczącej tożsamości przedsiębiorstwa. Warto przy tym zauważyć, że wśród badanych podmiotów znalazły się też takie, w których katalog wartości korporacyjnych był prezentowany w różnych miejscach – np. łącznie z charakterystyką przedsiębiorstwa i w kodeksie etyki. Zidentyfikowano także przypadki – chociaż były one nieznaczne – w których zestawy wartości organizacyjnych zamieszczone w poszczególnych miejscach były odmienne (składały się z innych wartości).

Wykres 2. Różne orientacje w komunikowaniu wartości organizacyjnych



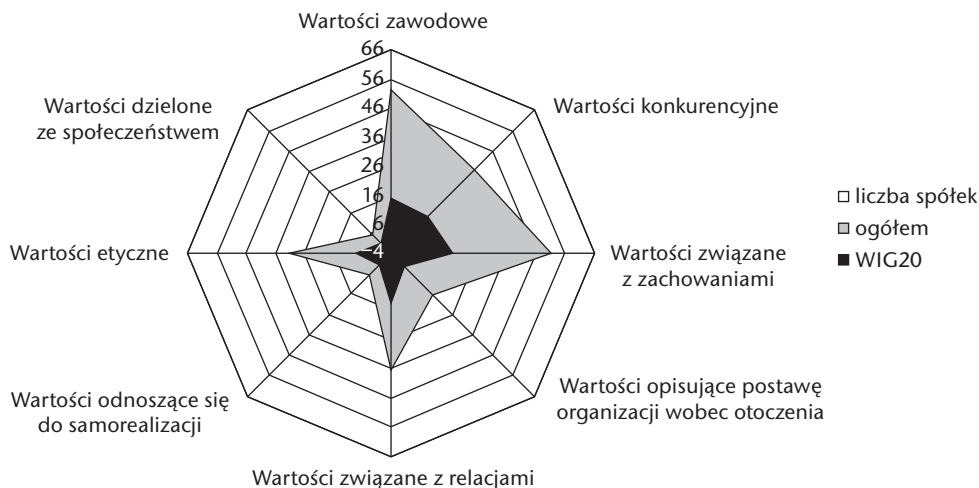
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

System wartości stanowi unikalną cechę danego przedsiębiorstwa, jest „jak kod genetyczny firmy” [27, s. 3]. Również w przypadku badanych spółek ich zestawy wartości organizacyjnych charakteryzowała niepowtarzalność. Nie oznacza to jednak monopolizowania określonych wartości przez poszczególne spółki – wręcz przeciwnie, istniały takie wartości, do których odwoływały się różne podmioty. Generalnie wartości występujące w deklaracjach badanych spółek można podzielić – w zależności od funkcji, jakie wartości te pełnią – na szersze grupy, określane też mianem rodzin wartości. Podział ten jest oparty na taksonomii wypracowanej w ramach projektu *Corporate Values Index* [5] i obejmuje osiem grup: wartości zawodowe (np.: zaufanie, satysfakcja klienta, profesjonalizm, jakość, zwiększanie wartości), wartości konkurencyjne (np.: innowacyjność, konkurencyjność, inicjatywa, sukces, wzrost), wartości związane z zachowaniami (np.: autentyczność, zdolność adaptacji, indywidualizm, zaangażowanie zespołu, pasja), wartości opisujące postawę organizacji wobec otoczenia (np.: środowisko, dzielenie się, społeczna odpowiedzialność, zrównoważony rozwój), wartości związane z relacjami (np.: dostępność, komunikacja, bliskość, partnerstwo, szacunek, harmonia), wartości odnoszące się do samorealizacji (np.: rozwój osobisty, humanizm, przyjemność, talent, wrażliwość), wartości etyczne (np.: przejrzystość, wierność zasadom, etyka) i wartości dzielone ze społeczeństwem (demokracja, patriotyzm, równość, pluralizm). Zaklasyfikowanie deklarowanych przez spółki wartości organizacyjnych do poszczególnych grup pozwoliło na określenie popularności każdej z rodzin wartości. Popularność ta była mierzona liczbą spółek, w których zidentyfikowano wartości należące do danej rodziny.

Biorąc pod uwagę ogół spółek, w których zidentyfikowano skodyfikowane wartości organizacyjne, największą popularnością cieszyły się wartości zawodowe (ich występowanie zaobserwowano w 52 spółkach), a najmniejszą wartości dzielone ze społeczeństwem, które stanowiły element systemu wartości zaledwie pięciu podmiotów. Niewiele mniejszą popularnością niż wartości zawodowe cieszyły się wartości związane z zachowaniami, które znalazły się wśród deklarowanych wartości w 51 spółkach. Popularne okazały się także wartości konkurencyjne, wartości związane z relacjami i wartości etyczne – ich obecność zarejestrowano odpowiednio w 37, 36 i 31 spółkach. Do mniej popularnych należały natomiast wartości opisujące postawę organizacji wobec otoczenia (występujące w 16 spółkach) i wartości samorealizacji, które znalazły się w zestawach wartości tylko 7 podmiotów, czyli niewiele większej liczby niż wartości dzielone ze społeczeństwem.

Po ustaleniu popularności poszczególnych rodzin wartości organizacyjnych wśród ogółu badanych podmiotów podobną analizę przeprowadzono oddzielnie w odniesieniu do spółek należących do każdego z indeksów. Porównanie wyników otrzymanych w całej populacji z wynikami uzyskanymi w spółkach dużych, średnich i małych pozwoliło na lepsze poznanie specyfiki podmiotów wchodzących w skład każdej z tych grup. W przypadku spółek z indeksu WIG20 cechą wyróżniającą okazała się silniejsza reprezentacja w ich systemach wartości korporacyjnych wartości konkurencyjnych. Jest to widoczne na wykresie 3.

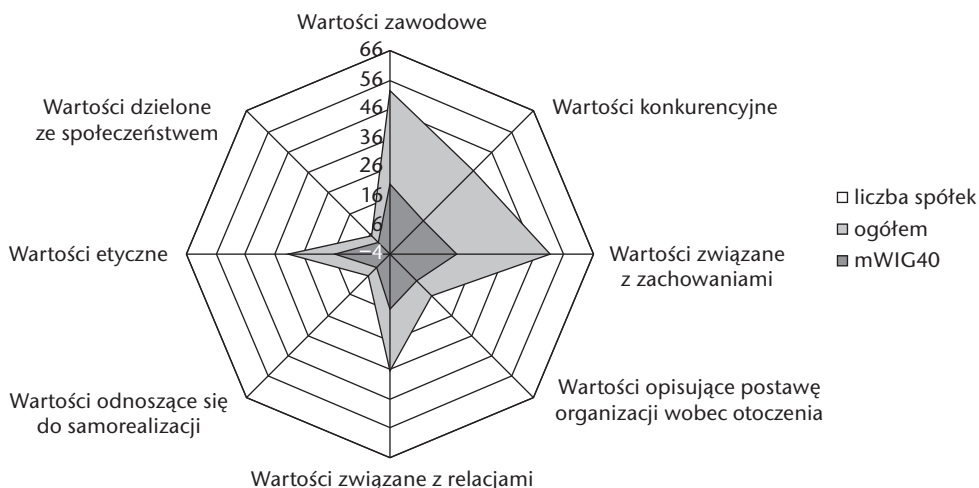
Wykres 3. Systemy wartości spółek z indeksu WIG20 na tle ogółu podmiotów komunikujących swój zestaw wartości organizacyjnych



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Cechami charakterystycznymi spółek należących do indeksu mWIG40 było z kolei przywiązywanie przez nie większej wagi do wartości opisujących postawę organizacji wobec otoczenia oraz wartości etycznych. W odniesieniu do każdej z tych rodzin udział spółek średnich w ogóle spółek, w których zaobserwowano występowanie wartości z danej rodziny, był nieproporcjonalnie wysoki. Obrazują to dane zawarte na wykresie 4.

Wykres 4. Systemy wartości spółek z indeksu mWIG40 na tle ogółu podmiotów komunikujących swój zestaw wartości organizacyjnych

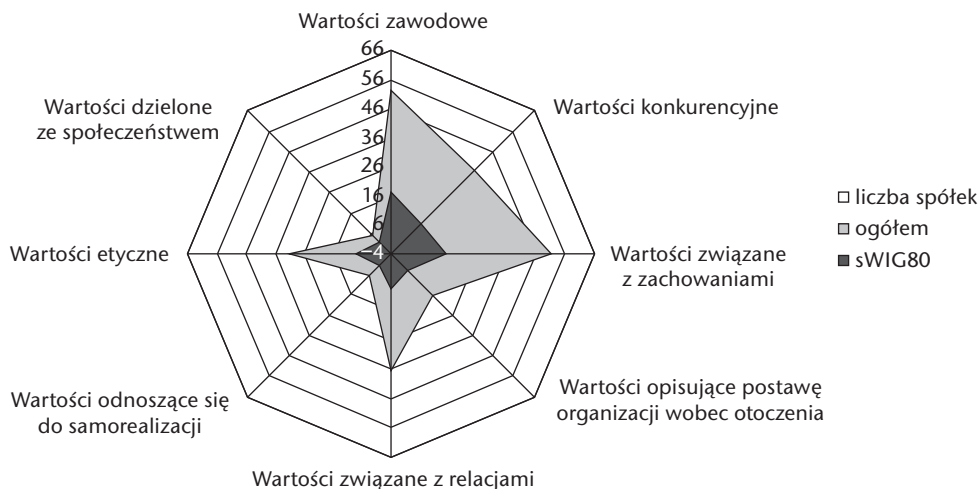


Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Specyfika spółek z indeksu sWIG80 polegała zaś na mniejszej popularności, jaką cieszyły się wśród nich wartości związane z relacjami. Była to jedyna rodzina, w przypadku której stwierdzono, że należące do niej wartości występują nieproporcjonalnie rzadziej w małych spółkach niż w całej populacji podmiotów komunikujących swoje systemy wartości organizacyjnych. Ilustrują to dane przedstawione na wykresie 5.

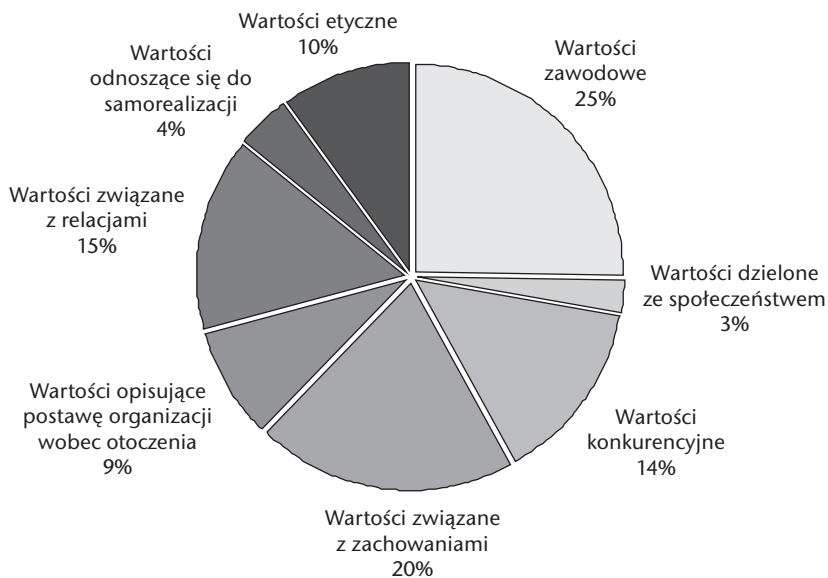
Miarą popularności wartości organizacyjnych należących do poszczególnych rodzin może być nie tylko liczba podmiotów, w których zidentyfikowano wartości z danej rodziny, lecz także szerokość mieszczącego się w jej ramach katalogu wartości. Większa popularność oznaczałaby w takim przypadku szerszy katalog wartości, czyli większą liczbę różnych wartości organizacyjnych mieszczących się w obrębie rodziny. Na wykresie 6 przedstawiono udział wartości należących do każdej z rodzin w ogólnej liczbie wartości zidentyfikowanych w badanych spółkach komunikujących swoje systemy wartości.

Wykres 5. Systemy wartości spółek z indeksu sWIG80 na tle ogółu podmiotów komunikujących swój zestaw wartości organizacyjnych



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Wykres 6. Udział wartości należących do poszczególnych rodzin w ogólnej liczbie wartości zidentyfikowanych w spółkach komunikujących swoje zestawy wartości organizacyjnych

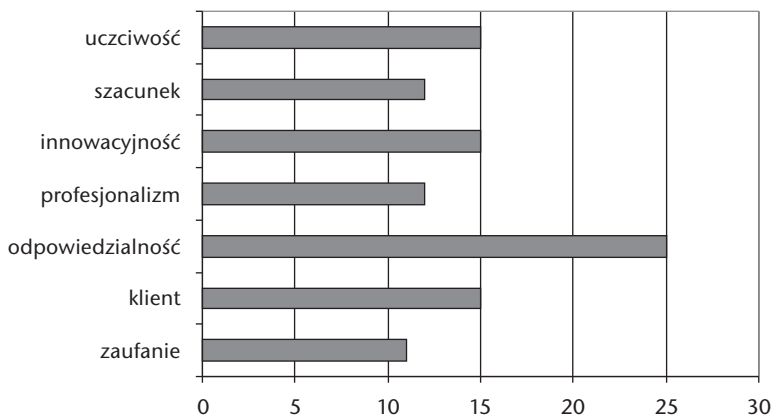


Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Dane przedstawione na wykresie 6 wskazują, że najliczniejsza była rodzina wartości zawodowych. Wartości te występowały również w największej liczbie spółek. Kolejna pod względem popularności była rodzina wartości związanych z zachowaniami. Nieco mniejszą wagę spółki przywiązywały do wartości związanych z relacjami i wartości konkurencyjnych. Pierwsza z tych rodzin charakteryzowała się nieco szerszym katalogiem wartości, druga natomiast była nieco silniej reprezentowana pod względem liczby podmiotów, w których zidentyfikowano należące do niej wartości organizacyjne. Przyczyną takiej sytuacji mogła być mniejsza różnorodność wartości konkurencyjnych, do których odwoływały się spółki i powtarzanie się tych samych wartości z tej rodziny w systemach wartości większej liczby przedsiębiorstw. Inną parą rodzin cieszących się podobną popularnością były rodziny wartości etycznych i wartości opisujących postawę organizacji wobec otoczenia. Wartości tego typu okazały się mieć dla badanych spółek mniejsze znaczenie niż wartości związane z relacjami i wartości konkurencyjne, ale większe niż wartości odnoszące się do samorealizacji i wartości dzielone ze społeczeństwem. Do wartości należących do tych dwóch ostatnich rodzin spółki przywiązywały zdecydowanie najmniejszą wagę.

Ostatnią kwestią podjętą w badaniach była popularność poszczególnych pojedynczych wartości. Jej miarę stanowiła częstość pojawiania się danej wartości w systemach wartości organizacyjnych podmiotów komunikujących swój zestaw wartości. W analizie dokonano agregacji wartości opisywanych za pomocą określeń bliskich znaczeniowo (np. wartości: orientacja na klienta, otwarcie na klienta, satysfakcja klienta, dbanie o klientów itp. połączono w jedną kategorię – klient). Na wykresie 7 przedstawiono wartości organizacyjne, do których spółki odnosiły się najczęściej – wartości te wystąpiły w dokumentach badanych podmiotów ponad 10 razy.

Wykres 7. Najbardziej popularne wartości organizacyjne



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Z danych zawartych na wykresie 7 wynika, że wartością, do której spółki w swoich deklaracjach przywiązują zdecydowanie największą wagę, jest odpowiedzialność. Często, chociaż znacznie rzadziej niż do odpowiedzialności, odwołują się do takich wartości jak uczciwość, innowacyjność i klient. Z nieco mniejszą intensywnością wśród najpopularniejszych wartości pojawiały się szacunek, profesjonalizm i zaufanie. Taki układ katalogu najważniejszych wartości wydaje się dość zaskakujący. O ile bowiem umieszczenie klienta w centrum uwagi można uznać za element kanonu i wyraz dążenia do zasygnalizowania marketingowego nastawienia organizacji, a akcentowanie innowacyjności za atrybut nowoczesnego przedsiębiorstwa, o tyle uczciwość i odpowiedzialność nie są wartościami powszechnie kojarzonymi się z fundamentem działania współczesnych podmiotów gospodarczych.

Podsumowanie

Wartości organizacyjne odgrywają ważną rolę w zarządzaniu przedsiębiorstwem. W wymiarze wewnętrznym stanowią istotny element kultury korporacyjnej integrujący członków organizacji, nadający wspólny kierunek ich działaniom. Zapewniają też świadomość ciągłości organizacji i mogą zwiększać jej wrażliwość etyczną. Wartości wykorzystywane są także jako narzędzie przeprowadzania zmian w organizacji, które wprowadza się, dokonując reinterpretacji istniejącego systemu jej wartości i nadając tworzącym go wartościom nowy sens. W wymiarze zewnętrznym wartości organizacyjne ułatwiają komunikowanie tożsamości przedsiębiorstwa, zapewniając jej spójność i wyrazistość, co jest istotne z punktu widzenia kreowania wizerunku podmiotu i kształtowania jego reputacji. Aby jednak wartości mogły pełnić wszystkie te funkcje, nie mogą stanowić jedynie zbioru deklaracji. Katalog wartości musi być poparty zestawem odpowiadających im zasad i rozwiązań instytucjonalnych, które zapewnią obecność deklarowanych wartości w praktyce codziennych działań.

Wiele przedsiębiorstw w swoich deklaracjach odwołuje się do tych samych wartości – wyniki badań *Corporate Values Index* z 2013 r. wskazują, że w 40% biorących w nich udział podmiotów elementem systemu wartości była innowacyjność, w 30% – jakość, a w 28% – satysfakcja klienta [6]. Nie oznacza to wcale podobieństwa samych przedsiębiorstw, bowiem „tym, co odróżnia jedno przedsiębiorstwo od innego przedsiębiorstwa nie jest jego filozofia, ale to, jak jest ona realizowana” [3, s. 158]. Kluczowymi czynnikami są zatem sposób rozumienia poszczególnych wartości w danej organizacji oraz to, jak zapewnia ona wcielanie tych wartości w życie.

Bibliografia

- [1] http://solutions.3m.com/wps/portal/3M/en_US/our/company/information/history/McKnight-principles/ [03.07.2009].
- [2] Balmer J.M.T., Soenen G.M., *A new approach to corporate identity management*, International Center for Corporate Identity Studies, Working Paper Series, University of Strathclyde, Glasgow 1998.
- [3] Bernstein D., *Corporate void*, [in:] *Revealing the Corporation, Perspectives on identity, image, reputation, corporate branding, and corporate level marketing*, Balmer J.M.T., Greyser S.A. (eds.), Routledge, London–New York 2003, pp. 153–160.
- [4] Collins J., Porras J.I., *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, Harper Collins, New York 1994.
- [5] *Corporate Values Index 2009*, ECCO International Communications Network.
- [6] *Corporate Values Index 2013*, ECCO International Communications Network.
- [7] Deal T.E., Kennedy A.A., *Corporate Cultures*, Addison-Wesley, Reading, Chicago 1982.
- [8] Dolan S., 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, No. 2, pp. 101–117.
- [9] Dolan S., Garcia S., Richley B., *Managing by values: A corporate guide to living, being alive, and making a living in the 21st Century*, Palgrave Macmillan, New York 2006.
- [10] Gadomska-Lila K., *Zmiany w systemie wartości polskich przedsiębiorstw*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2010, nr 3–4, s. 25–39.
- [11] Halliburton C., Ziegfeld A., *How do major European companies communicate their corporate identity across countries? An empirical investigation of corporate Internet communications*, „Journal of Marketing Management” 2009, Vol. 25, No. 9–10, pp. 909–925.
- [12] Hatch M.J., Schultz M., *Relations between organizational culture, identity and image*, „European Journal of Marketing” 1997, Vol. 31, No. 5/6, pp. 356–365.
- [13] Hosmer L.T., *Strategic Planning as if Ethics Mattered*, „Strategic Management Journal” 1994, Vol. 15, Special Issue, pp. 17–34.
- [14] Jaakson K., *Management by values: are some values better than others?*, „Journal of Management Development” 2010, Vol. 29, No. 9, pp. 795–806.
- [15] Maignan I., Ferrell O.C., *Corporate Social Responsibility and Marketing: An Integrative Framework*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 2004, Vol. 32, No. 1, pp. 3–19.
- [16] Melewar T.C., *Determinants of the corporate identity construct*, „Journal of Marketing Communications” 2003, Vol. 9, No. 4, pp. 195–220.
- [17] Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J., *Strategy Safari. A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*, Free Press, New York 1998.

- [18] Moingeon B., Ramanantsoa B., *Understanding corporate identity: the French school of thought*, „European Journal of Marketing” 1997, Vol. 31, No. 5/6, pp. 383–395.
- [19] Peters T., Waterman R.H., *In Search of Excellence. Lessons from America's best-run companies*, Harper and Row, New York 1982.
- [20] Schein E.H., *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco 1992.
- [21] Steidl P., Emory G., *Corporate Image and Identity Strategies: Designing the Corporate Future*, Business & Professional Publishing, Warriewood 1997.
- [22] Riel van C.B.M., Balmer J.M.T., *Corporate identity: the concept, its measurement and management*, „European Journal of Marketing” 1997, Vol. 31, No. 5/6, pp. 340–355.
- [23] Topalian A., *Experienced reality: the development of corporate identity in the digital era*, „European Journal of Marketing” 2003, Vol. 37, No. 7/8, pp. 1119–1132.
- [24] Treviño L.K., Weaver G.R., Gibson D.G., Toffler B.L., *Managing ethics and legal compliance: What works and what hurts*, „California Management Review” 1999, Vol. 41, No. 2, pp. 131–151.
- [25] Turek D., *Czy wartości organizacyjne przeciwdziałają kontraproduktywnym i nieetycznym zachowaniom pracowników*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów” 2012, nr 115, s. 158–168.
- [26] Waterman Jr. R.H., Peters T.J., Phillips J.R., *Structure is not organization*, „Business Horizons” 1980, Vol. 23, No. 3, pp. 14–26.
- [27] Zarębska A., *Identyfikacja tożsamości organizacyjnej w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2009.

WARTOŚCI ORGANIZACYJNE SPÓŁEK PUBLICZNYCH W POLSCE

Streszczenie

Wartości korporacyjne odgrywają istotną rolę w zarządzaniu nowoczesnym przedsiębiorstwem. Są one ważne w budowaniu silnej tożsamości korporacyjnej, kreowaniu wizerunku i umacnianiu reputacji. Celem badań przedstawionych w artykule była identyfikacja i porównanie systemów wartości korporacyjnych występujących w spółkach notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. Uzyskane wyniki wskazują, że najważniejszym czynnikiem różnicującym systemy wartości korporacyjnych jest wielkość przedsiębiorstwa.

SŁOWA KLUCZOWE: WARTOŚCI ORGANIZACYJNE, TOŻSAMOŚĆ ORGANIZACYJNA, TOŻSAMOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTWA, KULTURA ORGANIZACYJNA, ZARZĄDZANIE PRZEZ WARTOŚCI

CORPORATE VALUES SYSTEMS OF PUBLIC COMPANIES IN POLAND

Abstract

Corporate values play an important role in managing a modern company. They are useful in creating strong corporate identity, image and reputation. The purpose of the research presented in this article was to observe corporate value systems in companies listed on the Warsaw Stock Exchange. Research was based on company documents analysis. The main results show that the company's size was the most important factor differentiating corporate value systems.

KEY WORDS: CORPORATE VALUES, ORGANIZATIONAL IDENTITY, CORPORATE IDENTITY, CORPORATE CULTURE, MANAGEMENT BY VALUES

JEL: M14