

Zarządzanie respektujące wartości: badania ankietowe

Andrzej Herman, Andrzej Metelski, Tadeusz Grzegorz Sobiecki, Izabela Stańczyk

1. Informacje ogólne o badaniu ankietowym

1.1. Cele badawcze

Cele badań prowadzonych w latach 2013–2014 są następujące:

- 1) ustalenie znaczenia różnych grup wartości w zarządzaniu i priorytetów w tym zakresie;
- 2) określenie wpływu wartości na zarządzanie w organizacjach różnych typów;
- 3) ustalenie, które wartości zyskują na znaczeniu, a które tracą;
- 4) ustalenie rang wybranych wartości ekonomicznych (zysku długo- i średniookresowego, konkurencyjności, innowacyjności, efektywności);
- 5) ustalenie rang wybranych wartości pozaekonomicznych (zrównoważonego rozwoju, społecznej odpowiedzialności, wartości godnościowych, zaufania, równoważenia pracy zawodowej i innych wymiarów życia (osobistego i rodzinnego, duchowego, uczestnictwa w kulturze, życiu społecznym i politycznym itd.), szeroko rozumianej (nie tylko w wymiarze ekonomicznym) jakości, sprawiedliwości, uczciwości;
- 6) ustalenie i zbadanie wartości wspólnych w badanych organizacjach;
- 7) rozpoznanie wartości respektowanych w polityce personalnej (przy decyzjach o przyjęciach i zwolnieniach, awansach i degradacjach, ocenach pracy i pracowników, wynagradzaniu, wyróżnieniach niematerialnych);
- 8) ustalenie, w jakim stopniu i w jaki sposób wartości mogą być wykorzystywane w profesjonalnym zarządzaniu – z uwzględnieniem specyfiki podmiotów o różnych formach prawno-organizacyjnych.

1.2. Tezy badawcze

Przyjęta **teza główna** jest następująca: **Zarządzanie respektujące uznane wartości – nie tylko ekonomiczne – zwiększa wiarygodność i efektywność**

organizacji, odpowiada współczesnym potrzebom i oczekiwaniom wszystkich interesariuszy, sprzyja integracji ludzi w organizacji, ułatwia prowadzenie polityki personalnej.

Tezy szczegółowe:

1. **Wartości są zawsze uwzględniane w zarządzaniu i mają siłę sprawczą – nawet, jeżeli jest to czynione w sposób mało uświadomiony. Zrozumienie tego faktu może wpłynąć pozytywnie na stosunek zarządzających i pracowników do wartości.** Podobną myśl można by wyrazić w słowach: zarządzanie wyzute z wartości jest niemożliwe, w praktyce nie występuje – nawet wówczas, gdy zarządzający programowo odżegnują się od zarządzania respektującego wartości. Rzecz więc nie w tym, czy respektuje się wartości – bo zawsze się jakieś respektuje² – ale w tym, które wartości są uznawane za ważne i jaka jest ich hierarchia, a także które wartości realnie stanowią motywację do podejmowania na ich podstawie działania.
2. **Nie da się profesjonalnie i skutecznie zarządzać tylko przez wartości. Należy więc poszukiwać technik kompilacyjnych, zintegrowanych, gdzie wartości mają pewną, jednak z natury rzeczy dość ograniczoną, rolę do spełnienia – bądź też stosować zarządzanie respektujące i promujące wartości, zamiast MBV.** Hipoteza (2) zakłada, że wprawdzie wartości są w zarządzaniu potrzebne i wykorzystywane, to jednak ograniczanie się wyłącznie do zarządzania przez wartości (MBV) nie byłoby dobrym pomysłem, gdyż czyniłoby to zarządzanie zbyt miękkim i „niedookreślonym”, utrudniałoby to (być może nawet uniemożliwiałoby) jego operacjonalizację. Dlatego też należałoby raczej przyjmować techniki kompilacyjne, gdzie MBV jest jedną z dwóch lub więcej technik zarządzania – na przykład obok zarządzania przez cele, zarządzania przez wyniki, zarządzania ofensywnego, czy jeszcze innej, stosownie do potrzeb organizacji – albo też promować **zarządzanie z respektowaniem wartości** (nie tylko ekonomicznych), zamiast MBV. W hipotezie (2) wyrażone jest przekonanie, że wartości powinny wzbogacać zarządzanie, nie zaś je ogołacać z wszelkich „twardych” elementów, konkretności i wymierności. Nie byłoby też celowe tworzenie i upowszechnianie iluzji, że do skutecznego i efektywnego zarządzania wystarcza trzymanie się określonych wartości.
3. Nawiązując do tyranii wartości Nicolaia Hartmanna, wyrażamy przekonanie, że **nie jest celowe absolutyzowanie i nadmierne promowanie jakiegokolwiek pojedynczej wartości czy homogenicznej grupy wartości.**

² Zysk, zyskowość działalności gospodarczej to również wartości. Jeżeli więc przedsiębiorca czy inny zarządzający twierdzi, że wyłącznym celem jego działalności jest zysk, to również opowiada się za określoną wartością, choć może zbyt jednostronnie.

4. **Wartości ekonomiczne odgrywają dominującą rolę w dużych korporacjach, zwłaszcza w spółkach akcyjnych. W podmiotach mniejszych, niebędących spółkami akcyjnymi, ma miejsce większe zrównoważenie wartości ekonomicznych i pozaekonomicznych.**
5. **Operacjonalizacja zarządzania z wykorzystaniem wartości jest trudna, a cały ten proces na ogół jest słabo w przedsiębiorstwach zaawansowany.**

1.3. Respondenci, ankieta

Grupą docelową badania byli przedstawiciele podmiotów z sektorów prywatnego i publicznego, w szczególności menedżerowie wyższego, średniego i niższego szczebla zarządzania, a także specjaliści z różnych organizacji. Dobór respondentów był celowy. Odnośnie do przedstawicieli kadry kierowniczej respondentami byli ludzie zatrudnieni w organizacjach, które odpowiedziały pozytywnie na propozycję udziału w badaniach, a także studenci studiów niestacjonarnych i podyplomowych z następujących uczelni: Szkoły Głównej Handlowej (Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie), Uniwersytetu Jagiellońskiego (Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej), Wyższej Szkole Finansów i Zarządzania w Warszawie (Wydziały Finansów i Zarządzania, Politologii, Psychologii) oraz Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego (Wydziały Ekonomiczny oraz Zastosowań Informatyki i Matematyki). Łączna liczba prawidłowo wypełnionych ankiet wyniosła 512.

Nie zakładaliśmy badań reprezentatywnych, gdyż w założonym czasie i w ramach dysponowanych środków nie było to możliwe.

Pytania ankiety badawczej były tak skonstruowane, aby oddać przede wszystkim jakościowy wymiar badania. W pierwszej części ankiety znalazły się pytania ogólne, dotyczące istotności różnych grup wartości w organizacji oraz zmian znaczenia wartości. Następne części zawierały pytania uszeregowane według grup wartości: począwszy od wartości ekonomicznych, przez wartości pozaekonomiczne, aż do wartości tzw. korporacyjnych. Pytania w ostatniej części dotyczyły respektowania wartości w polityce personalnej organizacji. Na końcu ankiety była umieszczona metryka. Wszystkie pytania w ankiecie były merytoryczne i dotyczyły konkretnego zagadnienia.

Większość pytań miała charakter rangowy. Odpowiedzi były uszeregowane względem rosnącego nasilenia cechy, której pytanie dotyczyło. Właściwe odpowiedzi umożliwiały precyzyjne skonstruowanie pytania, ułatwiające zrozumienie sensu pytania. Wszystkie pytania rangowe zawierały możliwą odpowiedź „inna”, a więc wykroczenie poza warianty przewidywane przez autorów ankiety. Z tych samych powodów pewna liczba pytań miała charakter otwarty. Najczęściej jednak respondenci mieli za zadanie wybrać jedną lub kilka odpowiedzi.

Dwa pytania miały charakter skalowy symetryczny – miały postać macierzy, określających nasilenie znaczenia konkretnych wartości w organizacji oraz nasilenie znaczenia różnych aspektów efektywności w organizacji.

Wszystkie dane, zawarte w tabelach i wykresach, pochodzą z opisywanych tu badań własnych. Dlatego też nie podajemy pod tabelami i wykresami źródeł, bo we wszystkich przypadkach jest ono to samo: opisywane tu badania własne.

Ankieta badawcza w pierwszej wersji miała 59 pytań i 14 stron objętości. Po zebraniu opinii, także w ramach jej testowania, została ograniczona do 35 pytań i 6 stron. Stało się to z oczywistą szkodą dla szerokości badań i głębi ujęcia, było jednak niezbędne, aby respondenci zechcieli ją wypełniać; pierwsza wersja została uznana przez część naszych partnerów za zbyt pracochłonną i zniechęcającą do współpracy.

Zmienili się też adresaci. Początkowo grupą docelową badania miał być *top management* ze spółek akcyjnych rejestrowanych na Warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych. Z uwagi na niewystarczającą liczbę chętnych do udziału w tych badaniach zdecydowaliśmy się uzupełnić liczbę respondentów przez objęcie badaniami także pracujących (na stanowiskach menedżerskich i specjalistycznych) studentów studiów II stopnia i podyplomowych w kilku wskazanych wcześniej krajowych uczelniach. Zmiana uczyniła badania ciekawszymi – badaliśmy w efekcie nie tylko spółki akcyjne, w których prowadzi się nadmierną już liczbę badań i które stanowią zaledwie ułamek procenta ogółu przedsiębiorstw w Polsce, ale także inne przedsiębiorstwa niebędące spółkami akcyjnymi oraz podmioty z sektora publicznego. Dzięki temu zyskaliśmy możliwość poznania różnic pomiędzy zarządzaniem z respektowaniem i promowaniem wartości pomiędzy spółkami akcyjnymi, innymi przedsiębiorstwami i podmiotami z sektora publicznego. Przyjęta próba 512 respondentów. Choć nie jest ona statystycznie reprezentatywna, jest dostatecznie duża dla dostrzeżenia wielu zależności.

1.4. Wspomaganie informatyczne badań

W ramach projektu zostało przygotowane specjalne oprogramowanie do przeprowadzenia badań w postaci elektronicznej. W tym celu zakupiono domenę oraz serwer wirtualny, na którym został uruchomiony program, udostępniający możliwość wypełnienia ankiety przez internet. Program został oparty na technologii PHP z wykorzystaniem bazy danych MySQL.

Przy projektowaniu rozwiązania kluczowym wymaganiem było zachowanie poufności danych. W tym celu m.in. dla każdej z ankietowanych firm został wygenerowany unikalny kod ankiety, pozwalający na pracę jedynie w ramach przeznaczonej dla tej firmy instalacji ankiety.

W celu udostępnienia ankiety został przygotowany link do ankiety wraz z kodem, który następnie został wysłany pocztą elektroniczną w postaci hiperlinku na wskazany przez firmę e-mail. Kody do ankiet oraz maile zostały wygenerowane automatycznie.

Przy projektowaniu systemu brano pod uwagę również szereg udogodnień dla użytkowników. Dla każdego pytania możliwe było ustawienie numeru strony, na której pytanie miało zostać zaprezentowane. Przy konfiguracji pytań przyjęto założenie, aby na jednej wyświetlanej stronie była umieszczona taka liczba pytań, która nie powoduje konieczności zbyt uciążliwego przewijania ekranu przeglądarki internetowej. Ponadto podczas wypełniania ankiety możliwe było przejście do dowolnej strony poprzez wprowadzenie jej numeru. Dodatkowo na każdej stronie zostały umieszczone przyciski nawigacyjne, umożliwiające przejście do pierwszej/poprzedniej/następnej/ostatniej strony. Na ostatniej stronie został umieszczony przycisk zamykający daną instancję ankiety po jej wypełnieniu.

Zakładając, że w danej sesji wypełniania ankiety użytkownik może nie wypełnić całej ankiety, dodano w programie funkcjonalność, dzięki której po ponownym zalogowaniu do systemu otwierana była strona, na której użytkownik zakończył poprzednią sesję. Odpowiedzi na pytania były zapisywane na bieżąco, bez konieczności zapisu ręcznego przez przycisk oraz bez zagrożenia utraty danych w przypadkach losowych.

System informatyczny został wyposażony w interfejs dla administratora (zlecającego przygotowanie ankiety), umożliwiający prezentację podstawowej statystyki wypełniania ankiet z postępowaniem wypełnienia poszczególnych ankiet oraz z podsumowaniem postępu całościowego.

2. Charakterystyka próby badawczej

W badaniach, jak już wspomniano, wzięło udział 512 respondentów – już po rezygnacji ze źle wypełnionych bądź niekompletnych ankiet. Poniżej, w tabelach 1–4 przedstawiono dane opisujące próbę badawczą.

Tabela 1. Funkcje pełnione przez respondentów w organizacjach

Lp.	Grupa stanowisk/funkcje	Liczba wskazań	% wskazań
1.	Menedżerskie	144	28,1
2.	Specjalistyczne	368	71,9
	Razem	512	100

Przy stanowiskach menedżerskich wskazywane były m.in. następujące:

- dyrektorzy: ds. strategii, relacji z inwestorami oraz fuzji i przejęć, pionów HR i pionów innych niż HR;
- prezesi zarządu (głównie w mniejszych spółkach); członkowie zarządu;
- kierownicy: zakładu, działu, wydziału, oddziału, biura, sekcji, projektu, procesu.

Tabela 2. Sekcje gospodarki (wg GUS), w której organizacje respondentów osiągają największe przychody

Lp.	Sekcja gospodarki (wg GUS)	Liczba wskazań	% wskazań
1.	Przemysł	52	10,1
2.	Handel; naprawa pojazdów samochodowych	117	22,8
3.	Budownictwo	17	3,3
4.	Transport i gospodarka magazynowa	26	5,1
5.	Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna	44	8,6
6.	Działalność finansowa i ubezpieczeniowa	78	15,2
7.	Zakwaterowanie i gastronomia	27	5,3
8.	Informacja i komunikacja	57	11,2
9.	Obsługa rynku nieruchomości	9	1,8
10.	Inna (dot. głównie sektora publicznego – jednostek samorządowych, instytucji kultury, ochrony zdrowia itd.)	85	16,6
	Razem	512	100,0

Tabela 3. Liczby zatrudnionych w organizacjach, w których respondenci pracują

Lp.	Liczba zatrudnionych	Wyniki odpowiedzi (szt.)	Wskazania (%)
1.	Do 250 pracowników	319	62,3
2.	251–500 pracowników	56	11
3.	powyżej 500 pracowników	137	26,7
	Razem	512	100,0

Jak widać, dominują podmioty małe i średnie (jak w całej gospodarce). Mimo tego jest pewna nadreprezentacja podmiotów dużych – w porównaniu ze strukturą całej gospodarki.

Tabela 4. Formy prawno-organizacyjne podmiotów, w których respondenci pracują

Lp.	Formy prawno-organizacyjne	Liczba	%
1.	Spółki akcyjne	134	26,2
2.	Inne przedsiębiorstwa, niebędące spółkami akcyjnymi	329	64,2
3.	Podmioty z sektora publicznego	49	9,6
	Razem	512	100,0

Dane z tabeli 4 wskazują też na nadreprezentację spółek akcyjnych w badaniach. Ale też trudno oczekiwać, by w małych i średnich przedsiębiorstwach można było prowadzić tego rodzaju badania, wkraczając w sferę operacjonalizacji wartości w zarządzaniu. Takie badania są bardziej możliwe w podmiotach dużych.

3. Postrzeganie różnych grup wartości w zarządzaniu

Występuje znaczna liczba wartości, które zarówno się uzupełniają, jak też ze sobą konkurują. Z uwagi na wielką różnorodność istnieje potrzeba ich grupowania, co można czynić na różne sposoby. Trudno jednak, a właściwie nie sposób, pogrupować wartości tak, aby dokonane podziały były adekwatne i rozłączne, jako że wiele wartości wykazuje związki z odmiennymi ich grupami, a ponadto pewne wartości mają charakter zagregowany, niejako syntetyczny, inne zaś bardziej elementarne. Są różne zbiory wartości, a relacje między nimi mają często charakter koniunkcji – wartości złożone mają niektóre elementy wspólne, inne zaś odrębne.

W różnych epokach, okresach i rejonach świata preferowano różne wartości. Obok wspólnych, ponadczasowych, pojawiały się bądź zwiększały swoje znaczenie jedne wartości, inne zaś traciły na znaczeniu. Nasze badania odnoszą się do wartości istotnych we współczesnym zarządzaniu w Polsce. Wartości te są zbliżone do cenionych w Unii Europejskiej, której częścią jesteśmy formalnie od 10 lat, choć nasze związki historyczne i kulturowe z Europą mają oczywiście nieporównanie dłuższą historię.

W zarządzaniu respektującym wartości istotne są znaczenia, jakie są im przydawane. Bez znajomości tych znaczeń i jednoznaczności pojęć trudno byłoby badać te wartości i w ogóle zajmować się tematem. Dlatego też opracowana została propozycja „Katalogu wartości na użytek zarządzania” (T. Oleksyn, 2012; wersja nieco zmodyfikowana z 2014 roku jest przedstawiona w III części raportu).

Tego typu katalogów opracowano na świecie niewiele; w większości odnoszą się one do wartości respektowanych przez pracowników bądź w biznesie. Katalogi wartości na użytek zarządzania czy ekonomii znaleźć jest jeszcze trudniej.

3.1. Postrzeganie wartości ekonomicznych na tle innych grup wartości

Wartości ekonomiczne stanowią dość liczną grupę. Obejmują one m.in.: wartość przedsiębiorstwa, efektywność, zyskowność, rentowność, konkurencyjność, innowacyjność, kursy akcji. Wiążą się z ekonomią i zarządzaniem, a podstawy teoretyczne dla nich dało tak wielu ekonomistów i ludzi zarządzania, że wymienienie choćby najwybitniejszych z nich przekracza zamierzenia i możliwości tego raportu. Wśród przedstawicieli nauki zajmujących się różnymi aspektami wartości w kontekście ekonomii i zarządzania są między innymi (w kolejności alfabetycznej): G. Becker, R. Coase, K. Blanchard, S. Byrne, S.O. Dolan, P.F. Drucker, H. Emerson, H. Gantt, R. Kaplan, S. Lachowski, A. Marshall, K. Matsushita, M. Novak, M. O'Connor, M. Porter, R.A. Rappaport, A. Smith, J.E. Stiglitz, D. Young, M. Weber, J. Welch.

Spodziewaliśmy się ujawnienia w badaniach wysokiej rangi wartości ekonomicznych, jako że współczesne społeczeństwa naszej strefy kulturowej przywiązują do nich dużą wagę, a przedsiębiorstwa są organizacjami, dla których wyniki ekonomiczne są często najważniejszą miarą sukcesu. Było więc rzeczą interesującą skonfrontowanie takich oczekiwań badaczy, wynikających także z teorii ekonomii i literatury przedmiotu, z rzeczywistymi wynikami badań.

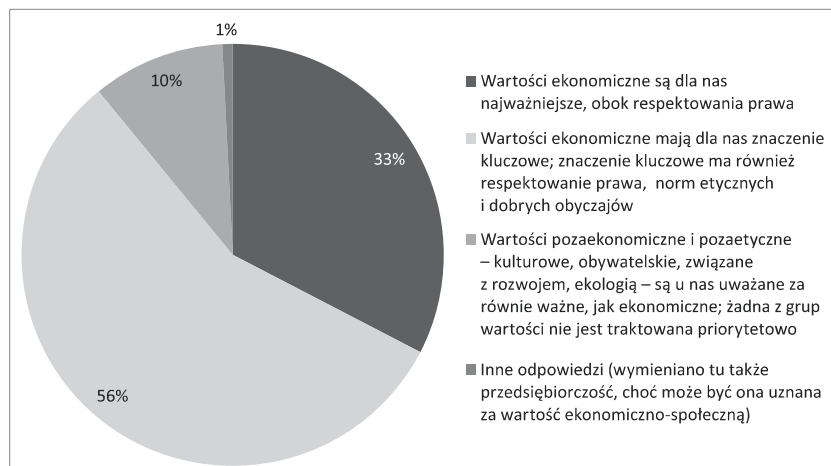
Znaczenie wartości ekonomicznych oraz wartości z innych grup przedstawiono niżej w tabelach 5–12.

Wartości ekonomiczne (i przestrzeganie prawa) są postrzegane jako najważniejsze spośród wszystkich grup wartości **tylko** przez jedną trzecią respondentów. Najwięcej osób zaakceptowało wariant (2), gdzie wskazuje się dodatkowo na znaczenie etyki i dobrych obyczajów w prowadzeniu biznesu. Inne wartości pozaekonomiczne – kulturowe, obywatelskie, związane z kompetencjami i rozwojem – choć postrzegane jako istotne, nie są jednak dla blisko 90% respondentów tak ważne, jak ekonomiczne, prawne i etyczne; tak tylko można zinterpretować dane zawarte w pozycji (3). Pośrednio wskazuje to na fakt, że koncepcja trwałego rozwoju (ang. *sustainable development*), gdzie zakłada się, że rozwój gospodarczy powinien dokonywać się z respektowaniem naturalnego środowiska oraz dobra przyszłych pokoleń, przy zachowaniu równowagi na osi praca zawodowa–życie rodzinne–inne ważne wymiary życia człowieka, nie ma silnego wsparcia w osobach większości respondentów.

Tabela 5. Ranga wartości ekonomicznych na tle innych według respondentów

Lp.	Wartości ekonomiczne	Liczba wskazań	Odsetek wskazań (%)
1.	Wartości ekonomiczne są dla nas najważniejsze, obok respektowania prawa	167	32,6
2.	Wartości ekonomiczne mają dla nas znaczenie kluczowe; znaczenie kluczowe ma również respektowanie prawa, norm etycznych i dobrych obyczajów	289	56,4
3.	Wartości pozaekonomiczne i pozaetyczne – kulturowe, obywatelskie, związane z rozwojem, ekologią – są u nas uważane za równie ważne jak ekonomiczne; żadna z grup wartości nie jest traktowana priorytetowo	52	10,2
4.	Inne odpowiedzi (*)	4	0,8
	Razem	512	100,0

(*) wymieniano tu także przedsiębiorczość, choć może być ona uznana za wartość ekonomiczno-społeczną.

Wykres 1. Wartości ekonomiczne

W tej tabeli pokazano, jak kształtują się odpowiedzi w zależności od typu przedsiębiorstwa.

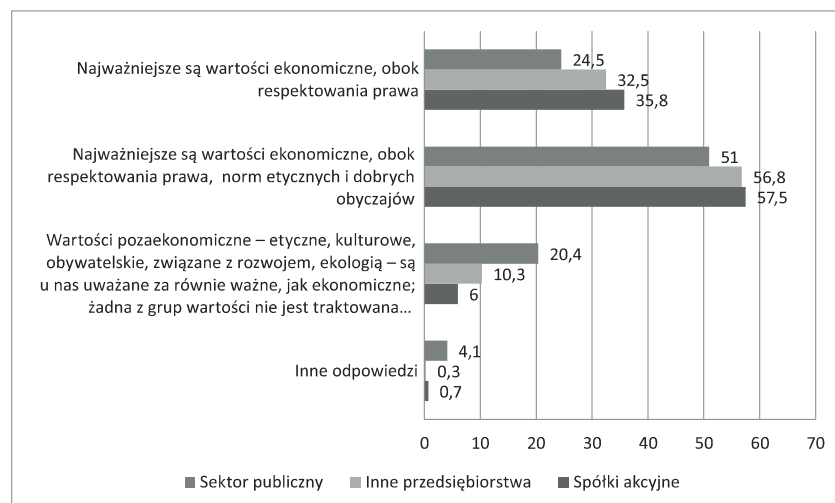
Zgodnie z naszymi oczekiwaniami, ranga wartości ekonomicznych jest najwyższa w spółkach akcyjnych i, na niewiele niższym poziomie (o 3 punkty procentowe), w innych typach przedsiębiorstw. Wyraźnie niższa jest natomiast w organizacjach z sektora publicznego – w administracji rządowej i samorządowej,

edukacji, ochronie zdrowia itd. O ile w sektorze przedsiębiorstw co trzeci respondent uznawał kluczowe znaczenie wartości ekonomicznych (i przestrzeganie prawa), o tyle w sektorze publicznym już tylko co czwarty.

Tabela 6. Rangi poszczególnych grup wartości w zależności od typu organizacji

Lp.	Znaczenie grup wartości	Spółki akcyjne (*)		Inne przedsiębiorstwa		Sektor publiczny	
		liczba	%	liczba	%	liczba	%
1.	Najważniejsze są wartości ekonomiczne, obok respektowania prawa	48	35,8	107	32,5	12	24,5
2.	Najważniejsze są wartości ekonomiczne, obok respektowania prawa, norm etycznych i dobrych obyczajów	77	57,5	187	56,8	25	51
3.	Wartości pozaekonomiczne – etyczne, kulturowe, obywatelskie, związane z rozwojem, ekologią – są u nas uważane za równie ważne jak ekonomiczne; żadna z grup wartości nie jest traktowana priorytetowo	8	6	34	10,3	10	20,4
4.	Inne odpowiedzi	1	0,7	1	0,3	2	4,1
	Razem	134	100,0	329	100,0	49	100,0

Wykres 2. Rangi poszczególnych grup wartości w zależności od typu organizacji



Większą część respondentów stanowili studenci pracujący, którzy na uczelniach i wydziałach biznesowych (ekonomicznych) mieli na zajęciach często do czynienia z takimi wartościami, jak efektywność, skuteczność, konkurencyjność, zyskowość itd. W związku z tym uznają oni wyższość wartości ekonomicznych relatywnie częściej od większości pracowników sektora publicznego. Mają na to wpływ oczywiście także istotne specyfiki podmiotów z jednej strony z sektora prywatnego, z drugiej zaś z sektora publicznego.

3.2. Postrzeganie wartości etycznych i kulturowych

W literaturze przedmiotu i nauczaniu akademickim zwraca się uwagę na znaczenie wartości etycznych i kulturowych co najmniej od lat 80. XX w. Wiąże się to m.in. z pracami takich teoretyków i badaczy, jak (w porządku alfabetycznym) K. Blanchard, M. O'Connor, T. Donaldson, E. Fromm, R.R. Gesteland, E. Hall, Ch. Hampden-Turner, A. Havard, G.A. Hofstede, M. Kets de Vries, C. Kluckhohn, A.L. Kroeber, G. Morgan, D. Riesman, L.V. Ryan, E.H. Schein, A. Trompenaars, a w Polsce m.in. M. Czerska, W. Gasparski, J. Klimek, L. Korporowicz, M. Kosewski, M. Kostera, K. Majchrzak, T. Ochowski, B. Pogonowska, M. Rybak, Cz. Sikorski, J. Szczupaczyński, G. Szulczewski, M. Śliwa.

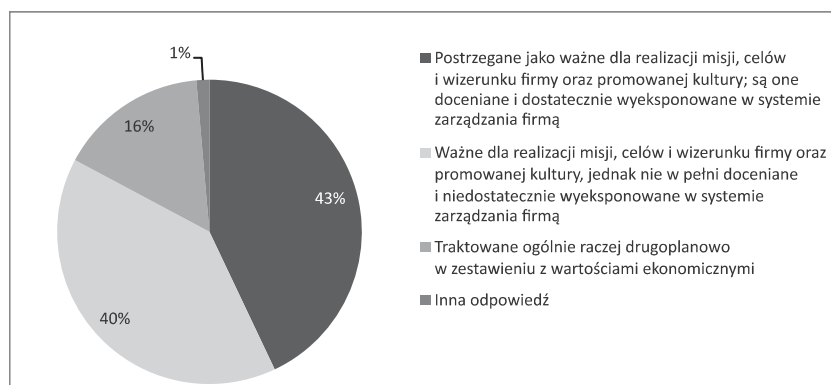
Wartości etyczne i kulturowe są liczne. W części są ze sobą zbieżne i trudno byłoby rozdzielać niektóre wartości etyczne i kulturowe. Dlatego też zostały ujęte w jednej grupie wartości. Należą do nich m.in. odpowiedzialność, uczciwość, sprawiedliwość, zaangażowanie, życzliwość, wiarygodność, rzetelność, zaufanie, szacunek, współpraca, solidarność, umiejętność osiągnięcia porozumienia, tolerancja, wielkoduszność, empatia, wyrozumiałość, odwaga cywilna, umiar, lojalność. Wyniki badań w odniesieniu do tych grup wartości są zestawione w tabelach 7 i 8.

Tabela 7. Postrzeganie wartości etycznych i kulturowych w ogóle badanych organizacji

Lp.	Wartości etyczne i kulturowe	Liczba odpowiedzi	% odpowiedzi
1.	Postrzegane jako ważne dla realizacji misji, celów i wizerunku firmy oraz promowanej kultury; są one doceniane i dostatecznie wyeksponowane w systemie zarządzania firmą	220	43,0
2.	Ważne dla realizacji misji, celów i wizerunku firmy oraz promowanej kultury, jednak nie w pełni doceniane i niedostatecznie wyeksponowane w systemie zarządzania firmą	204	39,8

Lp.	Wartości etyczne i kulturowe	Liczba odpowiedzi	% odpowiedzi
3.	Traktowane ogólnie raczej drugoplanowo w zestawieniu z wartościami ekonomicznymi	81	15,8
4.	Inna odpowiedź	7	1,4
	Razem	512	100

Wykres 3. Postrzeganie wartości etycznych i kulturowych w ogóle badanych organizacji



Większość respondentów wartości etyczne i kulturowe uznaje za ważne – suma odpowiedzi w wierszach 1 i 2 wynosi 82,8%. Wartości te uważa za mniej istotne 16% respondentów.

Jak widać, wartości etyczne i kulturowe są uznawane nie tylko za ważne, ale też doceniane i dostatecznie wyeksponowane w systemie zarządzania organizacjami, zwłaszcza w sektorze publicznym, choć 51% takich właśnie odpowiedzi nie jest tutaj wyróżniającym się wynikiem. Spółki akcyjne osiągają w tym przypadku najniższy wynik – 37,3%.

Wśród „innych odpowiedzi” zwracano uwagę na różnice między deklaracjami („propagandą”) a rzeczywistością, używając takich słów, jak: „fasada”, „strach partnerów przed etycznym zarządzaniem”, „trzecioplanowe” traktowanie wartości etycznych i kulturowych. Niemniej tak krytyczne opinie były rzadkie.

Tabela 8. Wartości etyczne i kulturowe w spółkach akcyjnych, innych spółkach handlowych oraz w sektorze publicznym według respondentów

Lp.	Wartości etyczne i kulturowe	Spółki akcyjne		Inne przedsiębiorstwa		Sektor publiczny	
		liczba	%	liczba	%	liczba	%
1.	Są ważne dla realizacji misji, celów i wizerunku firmy oraz promowanej kultury, doceniane i dostatecznie wyeksponowane w systemie zarządzania firmą	50	37,3	145	44,1	25	51
2.	Ważne dla realizacji misji, celów i wizerunku firmy oraz promowanej kultury, jednak nie w pełni doceniane i niedostatecznie wyeksponowane w systemie zarządzania firmą	58	43,2	131	39,8	15	30,6
3.	Traktowane ogólnie raczej drugoplanowo w zestawieniu z wartościami ekonomicznymi	23	17,2	50	15,2	8	16,3
4.	Inna odpowiedź	3	2,3	3	0,9	1	2,1
	Razem	134	100	329	100	49	100

3.3. Postrzeganie wartości kompetencyjnych i rozwojowych

Wartości związane z kompetencjami i rozwojem są również liczne. Można je traktować łącznie, jako że rozwój zawodowy czy społeczno-zawodowy wiąże się ściśle z szeroko rozumianymi kompetencjami. Przyjmujemy, że kompetencje pracujących³ obejmują:

- uzdolnienia i predyspozycje,
- wewnętrzne motywacje,
- wykształcenie i wiedzę,
- doświadczenie i praktyczne umiejętności,
- cechy osobowości, postawy i zachowania, ważne w pracy zawodowej i pełnieniu określonych ról organizacyjnych,
- zdolność i skłonność do rozwoju zawodowego,
- kompetencje etyczno-moralne; morale zespołu/organizacji,
- stan zdrowia i forma psychofizyczna.

³ Kompetencje pracujących to pojęcie szersze niż kompetencje pracowników/pracownicze, jako że obejmują również zarządzających i osoby pracujące na własny rachunek, niemające statusu zatrudnionych.

W przypadku osób zarządzających kompetencje obejmują twarde i miękkie⁴ elementy użyteczne w profesjonalnym zarządzaniu, związane w szczególności z przywództwem. Wartości z omawianych tu grup nie są tożsame z kompetencjami, aczkolwiek z nimi blisko związane. Dla przykładu, wykształcenie i wiedza są zarówno kompetencjami, jak i cenionymi we współczesnych społeczeństwach wartościami.

Postrzeganie wartości kompetencyjnych i rozwojowych przez respondentów jest przedstawione w tabelach 9 i 10.

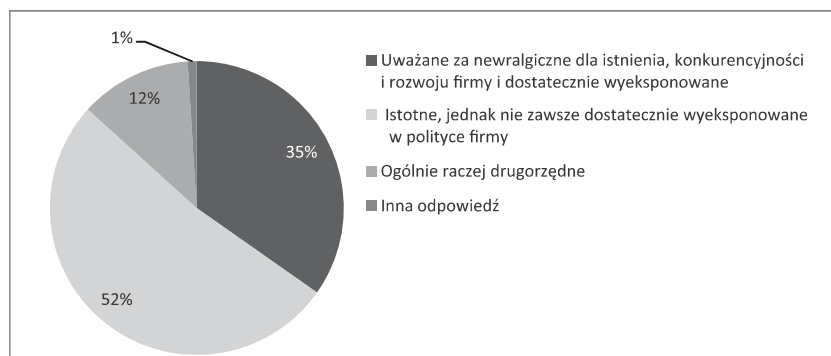
Tabela 9. Postrzeganie wartości kompetencyjnych i rozwojowych⁵ w badanych organizacjach (dane zagregowane)

Lp.	Wartości kompetencyjne i rozwojowe	Liczba odpowiedzi	% odpowiedzi
1.	Uważane za niewrażliwe dla istnienia, konkurencyjności i rozwoju firmy i dostatecznie wyeksponowane	178	34,8
2.	Istotne, jednak nie zawsze dostatecznie wyeksponowane w polityce firmy	266	51,9
3.	Ogólnie raczej drugorzędne	63	12,3
4.	Inna odpowiedź	5	1,0
	Razem	512	100,0

Najczęściej (w połowie przypadków) wyrażano przekonanie, że wartości kompetencyjne i rozwojowe są ważne, jednak nie zawsze dostatecznie wyeksponowane w polityce organizacji. Co trzeci respondent uważał, że są one nie tylko uważane za ważne, ale i silnie wyeksponowane w systemie zarządzania, strategii i polityce organizacji.

⁴ Kompetencje twarde to umiejętności oraz wiedza potrzebne do wykonywania określonej pracy; kompetencje miękkie to tzw. umiejętności psychospołeczne, gdyż mają związek z psychiką i umiejętnościami społecznymi, nie są to cechy wrodzone, ale nabywane w toku edukacji i doświadczeń.

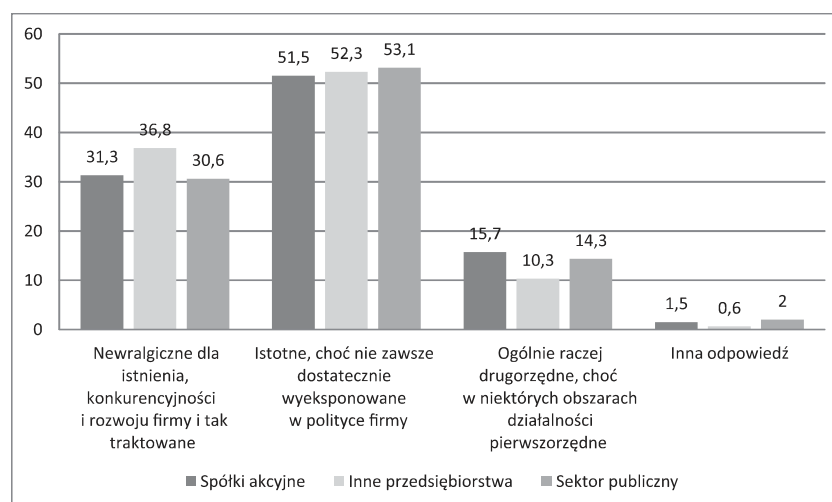
⁵ Wartości kompetencyjne i rozwojowe, to w szczególności: wykształcenie i wiedza, doświadczenie i umiejętności, przywództwo, kreatywność, aktywność, komunikatywność, postawy i zachowania oczekiwane w pracy, zdrowie i forma psychofizyczna, profesjonalizm, zdolność do osiągnięcia celów i realizacji zadań, rozwój zawodowy.

Wykres 4. Postrzeganie wartości kompetencyjnych i rozwojowych w badanych organizacjach**Tabela 10.** Wartości kompetencyjne i rozwojowe według grup podmiotów

Lp.	Wartości kompetencyjne i rozwojowe	Spółki akcyjne		Inne przedsiębiorstwa		Sektor publiczny	
		liczba	%	liczba	%	liczba	%
1.	Newralgiczne dla istnienia, konkurencyjności i rozwoju firmy i tak traktowane	42	31,3	121	36,8	15	30,6
2.	Istotne , choć nie zawsze dostatecznie wyeksponowane w polityce firmy	69	51,5	172	52,3	26	53,1
3.	Ogólnie raczej drugorzędne , choć w niektórych obszarach działalności pierwszorzędne	21	15,7	34	10,3	7	14,3
4.	Inna odpowiedź	2	1,5	2	0,6	1	2
	Razem	134	100,0	329	100,0	49	100,0

Pewnym zaskoczeniem może być fakt, że relatywnie najrzadziej dostrzega się znaczenie wartości kompetencyjnych i rozwojowych w sektorze publicznym.

Wśród (nielicznych) „innych odpowiedzi” można było odnaleźć stwierdzenia, że o awansach decyduje bardziej staż, niż kompetencje, jak również o traktowaniu kompetencji jako „zdecydowanie drugorzędnych” czy „mało istotnych dla firmy”.

Wykres 5. Wartości kompetencyjne i rozwojowe według grup podmiotów

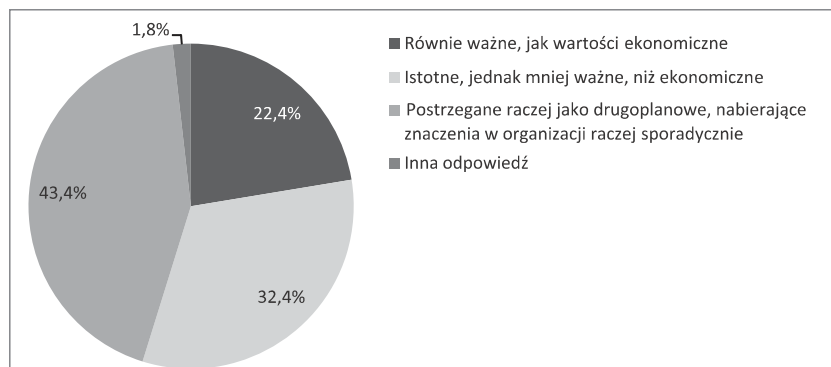
3.4. Postrzeganie wartości społecznych i obywatelskich

Wartości społeczne i obywatelskie odgrywają również pewną rolę w zarządzaniu organizacjami – zarówno dlatego, że trzeba się odwoływać także do nich, jak i dlatego, że ludzie związani z organizacją je wyznają. Ich ignorowanie i naruszanie, także nieświadome, może być źródłem konfliktów i osłabiać zdolność do kierowania. Wartości społeczne i obywatelskie to w szczególności obywatelskie zaangażowanie, działanie dla dobra wspólnego (na rzecz dobra państwa i lokalnych wspólnot, ograniczania bezrobocia, ochrony środowiska, rozwoju kultury, ochrony zdrowia i życia, sportu i rekreacji, dobroczynności, itd.), spójność społeczna, przestrzeganie prawa, patriotyzm, inne z tej grupy.

Spodziewaliśmy się, że wartości te mogą nie być postrzegane jako szczególnie istotne w zarządzaniu organizacją i kształtowaniu jej kultury, niemniej nie będą też całkiem zmarginalizowane. Marginalizowanie byłoby niekorzystne z punktu widzenia realizacji idei społeczeństwa obywatelskiego oraz realizacji koncepcji trwałego rozwoju (ang. *sustainability*). Wyniki są przedstawione w tabelach 11–12.

Tabela 11. Wartości społeczne i obywatelskie⁶ w ogóle badanych organizacji

Lp.	Wartości społeczne i obywatelskie	Liczba odpowiedzi	% odpowiedzi
1.	Równie ważne, jak wartości ekonomiczne	115	22,4
2.	Istotne, jednak mniej ważne, niż ekonomiczne	166	32,4
3.	Postrzegane raczej jako drugoplanowe, nabierające znaczenia w organizacji raczej sporadycznie	222	43,4
4.	Inna odpowiedź	9	1,8
	Razem	512	100

Wykres 6. Wartości społeczne i obywatelskie⁷ w ogóle badanych organizacji

Wartości społeczne i obywatelskie były w organizacjach (wśród respondentów) najczęściej postrzegane jako „drugoplanowe”, nabierające znaczenia tylko sporadycznie – 43,4% takich odpowiedzi. Wśród sporadycznych „innych odpowiedzi” wzmocniono marginalność tych wartości w życiu organizacji, używając takich słów, jak „nieistotne”, „raczej nieistotne”.

⁶ Są nimi: obywatelskie zaangażowanie, działanie dla dobra wspólnego (na rzecz ograniczenia bezrobocia, ochrony środowiska, rozwoju kultury, ochrony zdrowia i życia, sportu i rekreacji, dobroczynności, itd.), spójność społeczna, przestrzeganie prawa, patriotyzm, inne z tej grupy.

⁷ Są nimi: obywatelskie zaangażowanie, działanie dla dobra wspólnego (na rzecz ograniczenia bezrobocia, ochrony środowiska, rozwoju kultury, ochrony zdrowia i życia, sportu i rekreacji, dobroczynności, spójność społeczna, przestrzeganie prawa, patriotyzm, inne z tej grupy).

Tabela 12. Wartości społeczne i obywatelskie w przekroju poszczególnych typów organizacji według respondentów

Lp.	Wartości społeczne i obywatelskie	Spółki akcyjne		Inne Przedsiębiorstwa		Sektor publiczny	
		liczba	%	liczba	%	liczba	%
1.	Równie ważne jak wartości ekonomiczne	29	21,6	69	21,0	17	34,7
2.	Istotne, jednak mniej ważne niż ekonomiczne	40	29,8	110	33,4	16	32,6
3.	Postrzegane jako drugoplanowe, nabierające znaczenia jedynie sporadycznie	63	47,1	145	44,1	14	28,6
4.	Inna odpowiedź	2	1,5	5	1,5	2	4,1
	Razem	134	100	329	100	49	100

Widoczne jest wyraźnie wyższe znaczenie wartości społecznych i obywatelskich, z punktu widzenia przedstawicieli sektora publicznego, niż w sektorze prywatnym, co nie powinno dziwić – choć pewnie można było się spodziewać, że te różnice będą jeszcze głębsze, niż to ujawniło badanie.

4. Wpływ wartości na zarządzanie w opiniach respondentów

W części tej podjęta została próba ustalenia jakościowego wpływu wartości, wskazanych w rozdziale 1 na zarządzanie oraz zróżnicowanie ocen respondentów ze względu na 4 rodzaje grup. Badano wpływ wartości na 10 wyodrębnionych obszarów: integrację ludzi z organizacją, system motywacyjny, pokonywanie kryzysów i trudności, dyscyplinę w organizacji (w tym dyscyplinę pracy), kulturę organizacji, efektywność działania organizacji, satysfakcję pracowników, ograniczanie patologii, oczekiwania pracowników, wizerunek organizacji. Wyniki zostały zestawione w tabelach 13–17.

Zapewne jest to zaskakujące (i budujące), ale respondenci najczęściej wskazują na silne bądź dość silne oddziaływanie wartości na system zarządzania w organizacji. Odnosi się to zwłaszcza do wpływu wartości na:

- zewnętrzny wizerunek organizacji (aż 79,6% respondentów sądzi, że jest on silny bądź dość silny);
- motywowanie pracowników (72,9% wskazuje na oddziaływanie silne lub dość silne);
- wzmacnianie dyscypliny organizacyjnej i pracy (72,5% takich wskazań);
- pokonywanie kryzysów (72,1% takich wskazań);
- wzrost efektywności działania organizacji (71,6% takich wskazań);
- integrowanie ludzi w organizacji (66,3% takich wskazań).

Tabela 13. Wpływ wartości na zarządzanie w opiniach respondentów, dane zagregowane

Lp.	Rodzaje oddziaływania	1 b. słabe		2 słabe		3 przeciętne		4 dość silne		5 silne	
		l.	%	l.	%	l.	%	l.	%	l.	%
1.	Integrują ludzi w organizacji	10	1,9	44	8,6	119	23,3	221	43,1	118	23,1
2.	Stanowią realny element systemu motywacyjnego	12	2,3	46	9	141	27,6	232	45,3	81	15,8
3.	Ułatwiają pokonywanie kryzysów i trudności	7	1,4	44	8,6	148	28,9	331	43,2	92	17,9
4.	Zwiększają dyscyplinę	7	1,4	58	11,3	173	33,8	198	38,7	76	14,8
5.	Mają korzystny wpływ na kulturę organizacji	13	2,5	44	8,6	152	29,7	185	36,1	118	23,1
6.	Służą wyższej efektywności organizacji	7	1,4	29	5,7	109	21,3	228	44,5	139	27,1
7.	Sprzyjają większej satysfakcji pracowników	14	2,8	48	9,3	118	23,1	211	41,2	121	23,6
8.	Wpływają ograniczająco na patologie	24	4,7	102	19,9	167	32,6	152	29,7	67	13,1
9.	Powodują, że ludzie oczekują ich obecności i respektowania	14	2,7	49	9,6	168	32,8	205	40,1	76	14,8
10.	Wpływają na zewnętrzny wizerunek firmy	7	1,4	29	5,7	68	13,3	203	39,6	205	40

Występują pewne, ogólnie jednak niezbyt znaczące, różnice pomiędzy wpływem wartości na zarządzanie organizacją a zależnością od jej formy prawno-organizacyjnej i obszaru działania. Nieznacznie słabszy jest wpływ wartości na zarządzanie w spółkach akcyjnych niż w pozostałych przedsiębiorstwach i w organizacjach z sektora publicznego.

Tabela 14. Wpływ wartości na zarządzanie w spółkach akcyjnych

Lp.	Oddziaływania wartości	b. słabe		słabe		przeciętne		dość silne		silne	
		l.	%	l.	%	l.	%	l.	%	l.	%
1.	Integrują ludzi w organizacji	2	1,5	11	8,2	33	24,6	61	45,6	27	20,1
2.	Stanowią realny element systemu motywacyjnego	4	3	13	9,7	32	23,9	69	51,5	16	11,9
3.	Ułatwiają pokonywanie kryzysów i trudności	1	0,7	10	7,5	37	27,6	66	49,2	20	15
4.	Zwiększają dyscyplinę	3	2,2	17	12,7	43	32,1	46	34,3	25	18,7
5.	Mają korzystny wpływ na kulturę organizacji	4	3	9	6,7	35	26,1	49	36,6	37	27,6
6.	Służą wyższej efektywności organizacji	3	2,3	6	4,6	29	21,6	60	44,7	36	26,8
7.	Sprzyjają większej satysfakcji pracowników	3	2,2	13	9,7	36	26,9	56	41,8	26	19,4
8.	Wpływają ograniczająco na patologie	7	5,2	22	16,4	47	35,1	40	29,9	18	13,4
9.	Powodują, że ludzie oczekują ich obecności i respektowania	5	3,7	14	10,4	38	28,4	57	42,6	20	14,9
10.	wpływają na zewnętrzny wizerunek firmy	1	0,7	7	5,2	16	11,9	53	39,6	57	42,6

Tabela 15. Wpływ wartości na zarządzanie w pozostałych przedsiębiorstwach (niebędących spółkami akcyjnymi); l = liczba wskazań

Lp.	Oddziaływania wartości:	Bardzo słabe		Dość słabe		Przeciętne		Dość silne		Silne	
		l.	%	l.	%	l.	%	l.	%	l.	%
1.	Integrują ludzi w organizacji	7	2,1	29	8,8	72	21,9	141	42,9	81	24,3
2.	Stanowią realny element systemu motywacyjnego	6	1,8	29	8,8	98	29,8	140	42,6	56	17,0
3.	Ułatwiają pokonywanie kryzysów i trudności	5	1,5	34	10,3	93	28,3	136	41,3	61	18,5
4.	Zwiększają dyscyplinę	2	0,6	34	10,3	114	34,7	136	41,3	43	13,1
5.	Mają korzystny wpływ na kulturę organizacji	8	2,4	29	8,8	103	31,3	118	35,9	71	21,6
6.	Służą wyższej efektywności organizacji	3	0,9	19	5,8	69	21,0	146	44,4	92	28,0
7.	Sprzyjają większej satysfakcji pracowników	9	2,7	31	9,4	69	21,0	133	40,4	87	26,4
8.	Wpływają ograniczająco na patologie	16	4,9	70	21,3	104	31,6	95	28,9	44	13,4
9.	Powodują, że ludzie oczekują ich obecności i respektowania	7	2,1	32	9,7	115	35,0	128	38,9	47	14,3
10.	wpływają na wizerunek firmy	5	1,5	20	6,1	40	12,2	133	40,4	131	39,8

Tabela 16. Wpływ wartości na zarządzanie w sektorze publicznym wg respondentów

Lp.	Oddziaływania wartości	1 b. słabe		2 dość słabe		3 przeciętne		4 dość silne		5 silne	
		l.	%	l.	%	l.	%	l.	%	l.	%
1.	Integrują ludzi w organizacji	1	2,0	4	8,2	14	28,6	19	38,8	11	22,4
2.	Stanowią realny element systemu motywacyjnego	2	4,1	4	8,2	11	22,4	23	46,9	9	18,4
3.	Ułatwiają pokonywanie kryzysów i trudności	1	2,0	0	0	18	36,7	19	38,8	11	22,4
4.	Zwiększają dyscyplinę	2	4,1	7	14,3	16	32,7	16	32,7	8	16,3
5.	Mają korzystny wpływ na kulturę organizacji	1	2,0	6	12,2	14	28,6	18	36,7	10	20,4
6.	Służą wyższej efektywności organizacji	1	2,0	4	8,2	11	22,4	22	44,9	11	22,4
7.	Sprzyjają większej satysfakcji pracowników	2	4,1	4	8,2	13	26,5	22	44,9	8	16,3
8.	Wpływają ograniczająco na patologie	1	2,0	10	20,4	16	32,7	17	34,7	5	10,2
9.	Powodują, że ludzie oczekują ich obecności i respektowania	2	4,1	3	6,1	15	30,6	20	40,8	9	18,4
10.	Wpływają na zewnętrzny wizerunek firmy	1	2,0	2	4,1	12	24,5	17	34,7	17	34,7

Przeprowadzono badanie różnic rozkładu określanego nasilenia cech w grupach wyznaczonych według metryki: w zależności od formy prawno-organizacyjnej, wielkości zatrudnienia, sekcji gospodarki, w której działa organizacja oraz funkcji pełnionej przez respondenta w organizacji. W analizie statystycznej zostały użyte następujące testy:

Test Shapiro-Wilka⁸ – test określający typ rozkładu zmiennej (normalny lub nienormalny).

⁸ Więcej w: S.S. Shapiro, M.B. Wilk, H.J. Chen, *A comparative study of various tests of normality*, „Journal of the American Statistical Association” 1968, nr 63, <http://www.jstor.org/stable/pdfplus/2285889.pdf> [18.06.2012].

Tabela 17. Statystyka opisowa wpływu wartości na zarządzanie, w opiniach respondentów

	Średnia	Mediana	Dominanta	Odczylenie standardowe	Skośność	Kurtoza	Statystyka Shapiro-Wilk	Istotność
Integrują ludzi w organizacji	3,76	4,0	4	,977	-,687	,275	,872	,00
Stanowią realny element systemu motywacyjnego	3,63	4,0	4	,947	-,634	,381	,876	,00
Ułatwiają pokonywanie kryzysów i trudności	3,67	4,0	4	,927	-,512	,198	,880	,00
Zwiększają dyscyplinę	3,54	4,0	4	,938	-,324	-,097	,892	,00
Mają korzystny wpływ na kulturę organizacji	3,68	4,0	4	1,013	-,519	-,027	,886	,00
Służą wyższej efektywności organizacji	3,90	4,0	4	,925	-,790	,696	,854	,00
Sprzyjają większej satysfakcji pracowników	3,73	4,0	4	1,023	-,691	,137	,875	,00
Wpływają ograniczająco na patologie	3,26	3,0	3	1,074	-,162	-,569	,915	,00
Powodują, że ludzie oczekują ich obecności i respektowania	3,54	4,0	4	,962	-,488	,176	,889	,00
Wpływają na zewnętrzny wizerunek firmy	4,10	4,0	5	,950	-,128	1,190	,808	,00

Test ANOVA Kruskala-Wallisa⁹ – dla zmiennych o rozkładzie odbiegającym od normalnego i niejednorodnych wariancjach wykonano analizę testem ANOVA Rang Kruskala-Wallisa. Test weryfikuje, czy są różnice między porównywanymi grupami. Celem uszczegółowienia i określenia, które grupy konkretnie się między sobą różnią, wykonano tzw. analizę *post-hoc* (test po teście), w przypadku ANOVY Kruskala-Wallisa – test porównań wielokrotnych.

Test U Manna-Whitney'a¹⁰ – test porównujący zmienne ilościowe (liczby) między dwiema grupami służy do porównania liczb o rozkładzie niezblizonym do rozkładu normalnego.

Według respondentów wartości mają średnio duży wpływ na badane zagadnienia (średnia powyżej 3,54 i dominanta = 4, przy odchyleniach z przedziału <0,927; 1,023>). Relatywnie mniejszy wpływ wartości odnotowany został jedynie przy ograniczeniu patologii, choć i on nie jest niski (średnia = 3,26, dominanta = 3, odchyleniach standardowe = 1,074).

5. W poszukiwaniu zależności

5.1. Wartości w organizacji a forma prawno-organizacyjna

W celu zweryfikowania, czy organizacje o różnej formie prawnej różnią się między sobą pod względem oceny znaczenia wartości w zarządzaniu organizacją, przeprowadzono analizy testem Kruskala-Wallisa (porządkowy charakter zmiennych zależnych). W tabeli 18 przedstawiono statystyki opisowe z przeprowadzonych analiz.

⁹ Więcej w: W.H. Kruskal, W.A. Wallis, *Use of ranks in one-criterion variance analysis*, „Journal of the American Statistical Association” 1952, nr 47 (260), s. 583–621, <http://www.jstor.org/stable/pdfplus/2280779.pdf> [18.06.2012].

¹⁰ Więcej w: H.B. Mann, D.R. Whitney, *On a test of whether one of two random variables is stochastically larger than the other*, „Annals of Mathematical Statistics” 1947, nr 18, s. 50–60, <http://www.jstor.org/stable/pdfplus/2236101.pdf> [18.06.2012].