

# Wprowadzenie

Opisywane tu badania są kontynuacją kilkuletniego tematu badawczego „Zarządzanie przez wartości (MBV)”, realizowanego od roku 2012 w ramach badań własnych Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie Szkoły Głównej Handlowej.

W okresie 2013–2014 zrealizowane zostały badania empiryczne, na które składały się:

- 1) badania ankietowe, przeprowadzane według oryginalnego narzędzia badawczego, opracowanego, przetestowanego i udoskonalonego w III kwartale 2013 roku, a także autorskiego systemu informatycznego Piotra Stańczyka, wspomagającego opracowanie wyników;
- 2) studia przypadków przedsiębiorstw, interesujących badaczy z punktu widzenia zaangażowania i zaawansowania w zakresie MBV (badania przeprowadzono w kwartałach II, III i IV 2014 roku).

W pewnym związku z tymi badaniami pozostają dwa autorskie opracowania studialne – Andrzeja Hermana na temat aksjologii wartości ekonomicznych oraz Tadeusza Oleksyna o naturze wartości i propozycja katalogu wartości dla celów zarządczych, będąca zmodyfikowaną wersją podobnego katalogu z roku 2012. Zostały one zaprezentowane w III części tego opracowania.

Prace zostały wykonane w ramach badań statutowych Instytutu Zarządzania Wartością Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie (nr badania KNOP/S/03/14) przez pracowników tego Kolegium, profesorów Andrzeja Hermana i Tadeusza Oleksyna, a także doktoranta SGH magistra Andrzeja Metelskiego, z udziałem dr Izabeli Stańczyk z Wydziału Zarządzania i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie i byłego doktoranta SGH, a obecnie doktora Grzegorza Sobieckiego z Wydziału Ekonomiczno-Informatycznego Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie. W badaniach ankietowych uczestniczyli menedżerowie i pracownicy wielu organizacji z sektora prywatnego i publicznego, a w opracowaniu studiów przypadków – kilkanaście osób (wymienionych imiennie w II części) z czterech przedsiębiorstw, uczestniczących w badaniach.

Podjęcie tego tematu było wynikiem przekonania zarówno autorów, jak i osób go finansujących, że **zarządzanie powinno zarówno respektować,**

**jak i promować wartości** – nie tylko ekonomiczne, ale też pozaekonomiczne, ważne dla naszej współczesnej cywilizacji i będące cennym, często wielowiekowym dziedzictwem kulturowym. To przekonanie wzmacnia analiza przyczyn niedawnego światowego kryzysu, jaki ujawnił się w latach 2007–2008 i który zresztą nie został jeszcze (zdaniem wielu) do końca przezwyciężony, jako że nie ustały wszystkie jego istotne przyczyny.

Wśród licznych technik zarządzania od kilku dekad promowana jest technika *Management by values*, wiązana z osobami Kena Blancharda i Michaela O’Connora<sup>1</sup>. Podzielając ich ogólny punkt widzenia i szereg trafnych spostrzeżeń, wyrażamy wszakże przekonanie, że nie jest rzeczą możliwą zarządzanie wyłącznie przez wartości. Takie zarządzanie byłoby zbyt labilne i mogłoby zanadto przypominać „zarządzanie przez apele”. Dlatego też za właściwszą uznajemy ideę zarządzania respektującego wartości, co ujęto w podtytule raportu z badań i w tytule tej książki. Jesteśmy przekonani, że zarządzanie powinno służyć realizacji społecznie i moralnie godziwych celów, być skuteczne i efektywne, respektować prawo i dobre obyczaje, bazować na wartościach i zarazem je wspierać – promować i rozwijać. Aby wszakże było ono skuteczne i efektywne, nie może ograniczać się do opierania się na wartościach. Zarządzanie musi wykorzystywać zdobycze współczesnego zarządzania, zarówno miękkie, jak i twarde jego techniki i narzędzia, być wszechstronne i zharmonizowane. Wartości są ważne, nawet bardzo, ale same nie wystarczają. Konieczne są cele, ich optymalizacja i harmonizacja; użyteczne bywa zarządzanie przez cele – wciąż najszerzej stosowana technika na świecie. Nieodzowne są strategie, taktyki i operacjonalizacje. Użyteczne jest zarządzanie systemowe – szczególnie w większych organizacjach. Zarządzanie zintegrowane może być lepsze niż jakiekolwiek zarządzanie wyspecjalizowane – w tym także zarządzanie przez wartości. Dlatego też – respektując wartości i dążąc do ich wzmacniania – nie postrzegamy zarządzania przez wartości, jako panaceum na zarządzanie i nie jesteśmy rzecznikami jego absolutyzowania. Na szczęście, nie ma tu relacji albo–albo: albo zarządzanie przez wartości, albo zarządzanie bez wartości. Opowiadamy się za wkomponowaniem wartości w filozofię zarządzania i za nadaniem wartościom wysokiej rangi.

Głównym celem badań było rozpoznanie znaczenia różnych grup wartości w zarządzaniu organizacjami. Spodziewaliśmy się, że będzie ono zróżnicowane dla różnych typów organizacji, co się ogólnie potwierdziło: występowały różnice w tym zakresie pomiędzy spółkami akcyjnymi, innymi spółkami handlowymi oraz organizacjami niebędącymi przedsiębiorstwami – choć na ogół nie były one bardzo duże. Interesowało nas także znaczenie i wykorzystywanie wartości

---

<sup>1</sup> K. Blanchard, M. O’Connor, *Managing by Value*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 1997.

w kształtowaniu kultury organizacji i w polityce personalnej, uwzględnianie wartości przy rekrutacji i doborze kadr, w rozwoju zawodowym, motywowaniu i wynagradzaniu oraz przy ocenach i awansach.

Cele i pytania badawcze były częściowo odmienne w badaniach ankietowych i studiach przypadków. Zostały one szerzej przedstawione w częściach I i II tego raportu. Tam też zostały przedstawione teza główna i tezy uzupełniające.

Autorzy dziękują wszystkim osobom, które przyczyniły się do umożliwienia tych badań – a więc w szczególności Jego Magnificencji Rektorowi SGH, prof. zw. dr. hab. Tomaszowi Szapiro i dziekanowi Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie prof. dr. hab. Romanowi Sobieckiemu, wszystkim respondentom – uczestnikom badań ankietowych, zarządzającym i ekspertom wewnętrznym z przedsiębiorstw, którzy zechcieli odpowiedzieć pozytywnie na ofertę współpracy i którzy wnieśli tak wiele. Wyrażamy tu wdzięczność zwłaszcza:

- Paniom mgr Agnieszce Jareckiej – Head of HR Services oraz mgr Dominice Nawrockiej – Talent Acquisition Manager Krakow z Capgemini Poland;
- Panu Dyrektorowi dr. inż. Adamowi Bunschowi oraz mgr Joannie Duliban z firmy Qumak SA;
- właścicielom firmy Five o'clock Bartoszowi Siessowi oraz Magdalenie i Markowi Brzezickim, a także Pani mgr Annie Sroce – PR Manager w tej firmie;
- Paniom mgr Annie Bodzioch – Recruitment Specialist oraz mgr Izabeli Kaczyńskiej – HR Manager z Delphi Automotive Polska.

Dziękujemy recenzentom, prof. zw. dr. hab. Krzysztofowi Mareckiemu z Kolegium Ekonomiczno-Społecznego SGH oraz prof. zw. dr. hab. Wiesławowi Kowalczewskiemu z Uczelni Warszawskiej im. Marii Skłodowskiej-Curie za zrecenzowanie tej pracy.

Wersja polska raportu z badań została przygotowana przez Wydawnictwo Difin, a wydanie sfinansował Uniwersytet Jagielloński w Krakowie. Wersja polska powstała na bazie wersji angielskojęzycznej, opracowanej w 2015 roku przez Wydawnictwo UJ w Krakowie i sfinansowanej przez SGH w Warszawie. Wersja angielskojęzyczna powstała z myślą o rynkach północno- i południowoamerykańskim, europejskim i australijskim. Wersja polska, krótsza o ponad 50 stron, ale też w kilku miejscach uzupełniona, powstała z myślą o odbiorcy polskim, nie tylko z kręgów naukowych. Aby ułatwić czytanie i ograniczyć objętość pracy, usunięto pewną liczbę tabel i wykresów. Usunięto też arkusz ankiety (jej kształt jest łatwy do odczytania z pokazanych w raporcie pytań badawczych).

Wyrażamy nadzieję, że praca – a co najmniej jej fragmenty – spotkają się z zainteresowaniem Czytelników.

*Tadeusz Oleksyn*