

**Maciej Malarski\***  
**Tomasz Czapla\*\***

## **Koherencja wartości organizacji, jako wyznacznik poziomu zaufania wewnątrz organizacji**

### **Wstęp**

Każda organizacja poszukuje sposobów na budowanie odpowiedniej przestrzeni pracy dla swoich pracowników. W obecnych czasach szybkich zmian zewnętrznych i odpowiadającym im zmianom wewnętrznym fundamentem spajającym działania staje się wspólnota wartości. Niniejszy artykuł zawiera rozważania na temat związków między wartościami organizacyjnymi a wartościami indywidualnymi oraz ilustrację empiryczną przedsiębiorstwa, które zmiany organizacyjne prowadziło na bazie badania koherencji wartości organizacyjnych. Celem badania było określenie związków między wartościami, które są oficjalnie głoszone w przedsiębiorstwie a tymi, które są postrzegane jako rzeczywiście wypełniane przez jego pracowników w kontekście prowadzonych zmian organizacyjnych. Metodą badania było kwestionariuszowe badanie opinii pracowników.

### **1. Znaczenie wartości w zarządzaniu organizacją**

Wartości to zasadnicze przeświadczenie, że „określone postępowanie lub ostateczny cel życia są osobiście albo społecznie bardziej atrakcyjne niż przeciwne czy sprzeczne z nimi postępowanie lub ostateczny cel życia” [Rokeach, 1973, s 5]. Wartości zdefiniować można także jako „skłonność do dokonywania określonych wyborów” [Hofstede, Hofstede, 2007, s. 394]. Wartości mają zabarwienie moralne, ponieważ są nośnikami indywidualnych poglądów o tym, co dobre, sprawiedliwe lub pożądane [Robbins, 2001, s. 29].

By zrozumieć sens i znaczenie wartości należy odpowiedzieć sobie na szereg pytań: „do jakiego celu dążę? Czy istnieje jakiś szerszy plan, w którym mieści się to, co robię? Czy moje życie toczy się tak, jak ja to so-

---

\* Dr, Katedra Zarządzania, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki, m\_malarski@uni.lodz.pl, ul. Matejki 22/26, 90-237 Łódź

\*\* Prof. nadzw. dr hab., Katedra Zarządzania, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki, t\_czapla@uni.lodz.pl, ul. Matejki 22/26, 90-237 Łódź

bie wymarzyłem, czy jak sobie wymarzył ktoś inny? A może wszystko, co dotąd robiłem, było przygotowaniem do tego, co naprawdę zamierzam uczynić? (...) Kwestia definiowania od nowa życiowych celów – nie jest wyłącznie intelektualnym procesem zmierzającym do logicznego wniosku. Trzeba sięgnąć głębiej, do poziomu wewnętrznych wartości. Co dla ciebie lub twojej firmy stanowi istotę wartości, które pozwolą ci osiągnąć spełnienie własnych celów? Kiedy już odnajdziesz te wartości, dochodzisz do trudniejszego pytania: w jaki sposób demonstrować te wartości w codziennych kontaktach ze światem” [Blanchard, O’Connor, 1998, s. 22]. Odpowiedzi na te pytania kształtują naszą indywidualną hierarchię wartości – nasz system wartości. W hierarchii tej znajdują odzwierciedlenie swojego względnego znaczenia takie wartości, jak wolność, przyjemność, szacunek dla własnej osoby, uczciwość, posłuszeństwo i równość [Robbins, 2001, s. 29].

**Tablica 1. Przykłady wartości według skali wartości Rokeacha**

<b>Wartości ostateczne (autoteliczne)</b>	<b>Wartości instrumentalne</b>
<b>Harmonia wewnętrzna</b> (brak konfliktów wewnętrznych)	<b>Logiczność</b> (konsekwencja, racjonalność)
<b>Osiągnięcia</b> (ciągły postęp)	<b>Miłość</b> (uczuciowość, czułość)
<b>Piękno świata</b> (przyrody i sztuki)	<b>Odpowiedzialność</b> (rzetelność, niezawodność)
<b>Pokój na świecie</b> (brak wojen i konfliktów)	<b>Odwaga cywilna</b> (obrona własnych przekonań)
<b>Prawdziwa przyjaźń</b> (zażyłość)	<b>Ofiarność</b> (praca dla dobra innych)
<b>Przyjemność</b> (wesołe życie, rozrywki)	<b>Radość</b> (wesołość, zadowolenie)
<b>Równość</b> (braterstwo, równe szanse dla każdego)	<b>Schludność</b> (czystość, zadbanie)
<b>Uznanie społeczne</b> (szacunek, poważanie)	<b>Umiejętności</b> (kompetencja, skuteczność)
<b>Wolność</b> (niezależność, wolny wybór)	<b>Upříejmość</b> (grzeczność, dobre wychowanie)
<b>Zbawienie</b> (życie wieczne)	<b>Wyobraźnia</b> (śmiałość, twórczość)

Źródło: [Robbins, 2001, s. 29].

Dla organizacji wartości stanowią „część ‘spoiwa’ i wspólnego języka firmy, który wiąże w jedną całość wewnętrznie zróżnicowany organizm i sprawia, nazwa firmy coś znaczy w świecie biznesu.” [Mayo, 2002, s. 46] W literaturze spotkać można różne klasyfikacje wartości. Przykładem może być tu skala wartości Rokeacha składająca się z

dwóch zbiorów, z których każdy obejmuje osiemnaście pojedynczych wartości. Pierwszy zbiór stanowią wartości ostateczne (autoteliczne), odnoszące się do pożądaných ostatecznych celów egzystencji. Drugi zbiór to wartości instrumentalne, odnoszące się do preferowanych sposobów zachowania lub środków służących osiągnięciu wartości ostatecznych [Robbins, 2001, s. 30]. Tablica 1 prezentuje typowe przykłady każdego z tych zbiorów.

Co niezwykle istotne, badania potwierdziły, że osoby należące do tej samej kategorii lub grupy zawodowej (np. członkowie związków zawodowych, rodzice, studenci, kierownicy przedsiębiorstw) zwykle wyznają podobne wartości [Robbins, 2001, s. 30]

Innym przykładem klasyfikowania wartości jest ich grupowanie względem kryterium grup pokoleniowych. Badania przeprowadzone w Stanach Zjednoczonych pozwoliły wyodrębnić szereg grup pracowników<sup>1</sup> – pracownicy w wieku 60 – 75, urodzeni w latach czterdziestych i pięćdziesiątych dwudziestego wieku, zwani weteranami, charakteryzujący się uznawaniem następujących wartości związanych z pracą: pracowitość, konserwatyzm; lojalność wobec organizacji.

Pracownicy w wieku 45 – 60 urodzeni w latach sześćdziesiątych i połowie lat siedemdziesiątych dwudziestego wieku, zwani boomers (od wyżu demograficznego), charakteryzujący się uznawaniem wartości: zainteresowanie jakością życia, nonkonformizm, dążenie do samodzielności; lojalność wobec własnych wartości. Pracownicy w wieku 35 – 45 urodzeni w drugiej połowie lat siedemdziesiątych i połowie lat osiemdziesiątych dwudziestego wieku, wciąż należący do pokolenia wyżu demograficznego zapowiadali już kolejne pokolenie, charakteryzując się uznawaniem wartości: chęć sukcesu i osiągnięć, ambicja, pracowitość; lojalność wobec kariery. Pracownicy w wieku poniżej 35 lat urodzeni w drugiej połowie lat osiemdziesiątych i w latach dziewięćdziesiątych dwudziestego wieku, powszechnie zwani pokoleniem X charakteryzujący się uznawaniem wartości: elastyczność, dążenie do satysfakcji zawodowej i odpowiedniej ilości czasu wolnego; lojalność wobec relacji z innymi.

Najważniejszymi wartościami, którymi kierują się firmy w kształtowaniu swojej strategii marketingowej i polityki zarządzania pracow-

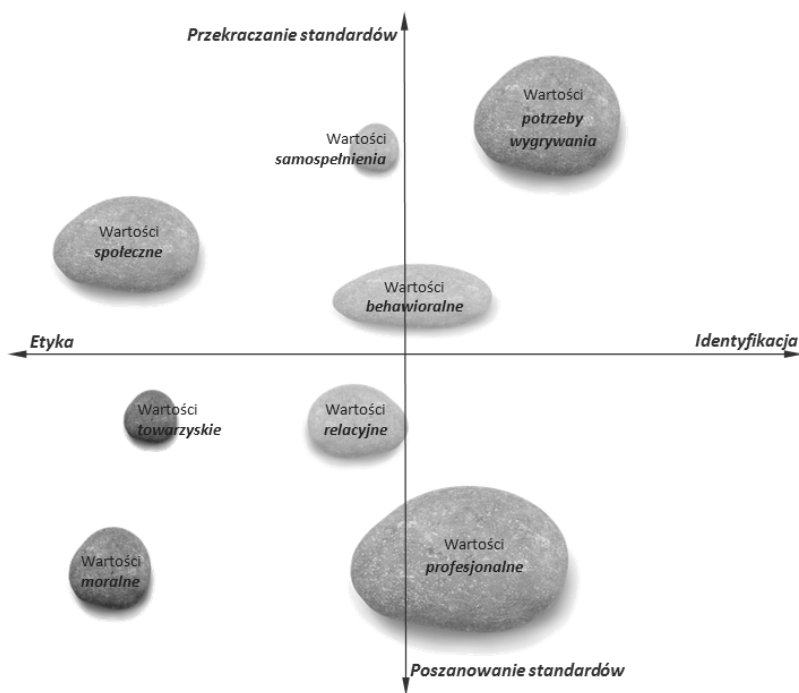
---

<sup>1</sup> Porównaj opisy wyników badań w: [Robbins, 2001, s. 31]; [Durkin, 2005, ss. 18 – 28]; [Snedaker, Hoenig, 2007, ss. 142 – 144]

nikami są:<sup>2</sup> jakość (występująca w deklaracjach 38% firm na świecie), innowacyjność (38%), satysfakcja klienta (37%), przejrzystość (21%), troska o otoczenie (18%), praca zespołowa (18%) oraz know-how (17%).

W raporcie badane wartości pogrupowane zostały w osiem rodzin. Pogrupowanie to dokonane zostało w odniesieniu do dwóch kryteriów – opierania się na standardach lub wykraczania poza nie oraz odnoszenia się do etyki lub odnoszenia się do budowania tożsamości. Wynik podziału wartości na rodziny prezentuje rysunek 1.

**Rysunek 1. Osiem rodzin wartości**



Źródło: [ECCO, 2006, s. 16].

W ramach każdej z rodzin, pod uwagę brane były następujące wartości: [ECCO, 2006, s. 14]

- **Wartości profesjonalne** (professional values lub skills values): poufność, zadowolenie klienta, determinacja, różnicowanie, wydajność,

<sup>2</sup> Wyniki opublikowane 27 września 2006 r. w raporcie przygotowanym przez międzynarodową sieć firm doradczych ECCO Network. Raport podsumowuje wyniki badań prowadzonych od ponad roku w 12 krajach świata, również w Polsce. Opisuje systemy wartości, które są bazą działania największych przedsiębiorstw w 14 różnych branżach (badania zostały przeprowadzone w ponad 4000 firm). [ECCO, 2006, s. 6].

perfekcja, federacyjność, przepływ, międzynarodowość, wiedza specjalistyczna, zarządzanie, organizacja, praktyczność, zapobieganie, profesjonalizm, jakość, regionalizacja, reputacja, wybór, obsługa, wypłacalność, specjalizacja, prędkość, duch współpracy, ponadczasowość, tworzenie wartości. W raporcie ta rodzina wartości uzyskała 40% wskazań;

- Wartości potrzeby wygrywania (conquering values lub winning values): ambicja, przewidywanie, konkurencyjność, odwaga, entuzjazm, duch przedsiębiorczości, ekskluzywność, duch walki, inicjatywa, innowacja, wykonanie, sukces. W raporcie ta rodzina wartości uzyskała 21% wskazań;
- Wartości behawioralne (behavioural values): zdolność przystosowania się, uwaga, atrakcyjność, autentyczność, dostępność, przenikliwość, godność, wolność, pokora, humor, indywidualność, instynkt, inwencja, zaangażowanie pracowników, lobbying, nowoczesność, otwartość, pasja, cierpliwość, duma, wymaganie, odpowiedzialność, łatwość, tradycja. W raporcie ta rodzina wartości uzyskała 12% wskazań;
- Wartości towarzyskie (society values): środowisko, zdrowie, przetrwanie, dzielenie, społeczna odpowiedzialność, zrównoważony rozwój. W raporcie ta rodzina wartości uzyskała 9% wskazań;
- Wartości relacyjne (relational values): dostępność, komunikatywność, zaufanie, refleksja, towarzyskość, harmonia, bliskość, partnerstwo, szacunek. W raporcie ta rodzina wartości uzyskała 7% wskazań;
- Wartości moralne (moral values): etyka, naśladowanie natury, integralność, lojalność. W raporcie ta rodzina wartości uzyskała 6% wskazań;
- Wartości samospelnienia (blossoming values lub self-fulfilment values): humanizm, rozwój osobisty, przyjemność, talent. W raporcie ta rodzina wartości uzyskała 3% wskazań;
- Wartości społeczne (social values): demokracja, równość, sprawiedliwość, integracja, wzajemność, udział, patriotyzm, pluralizm. W raporcie ta rodzina wartości uzyskała 2% wskazań;

Z raportu wynika także, że zestaw własnych wartości organizacji (ang. corporate values) wsparty odpowiednim wdrożeniem stanowi istotną pomoc w kształtowaniu pożądanых zachowań pracowników, ich rekrutacji, a także podejmowaniu strategicznych decyzji.

## 2. Wartości indywidualne a wartości organizacyjne

Istnieje wyraźny związek między wartościami jednostki i organizacji. Związek ten wynika z faktu, że „praca zawsze była głównym elementem w samookreśleniu człowieka i dlatego była i jest głównym komponentem ludzkiej tożsamości” [Dearlove, Coomber, 2002, s. 11]. Szukając sposobu zsynchronizowania tych wartości nie chodzi o stworzenie idealnego dopasowania między nimi. „Chodzi raczej o stworzenie wspólnego gruntu i umiejętność zamienienia wartości organizacji na działania powodujące określone zachowania, zgodnie, z którymi jednostka może żyć w organizacji i poprzez które realizowała będzie własne potrzeby. (...) Należy dać szansę jednostce, aby pracowała z organizacją dla czegoś, w co wspólnie wierzą. Tak więc w miejsce starego kontraktu psychologicznego zaistniała potrzeba znalezienia nowego sposobu ustanowienia więzi między pracownikiem a firmą. Wartości są podstawą kontraktu optymalizującego ludzkie działania, budują most pomiędzy pracownikiem a firmą” [Stachowicz-Stanusch, 2007, s. 17]. W efekcie powstaje silna podstawa budowania zaufania wśród pracowników do wszelkich przedsięwzięć prowadzonych w organizacji.

Wspólnie wyznawane wartości są tak istotne, gdyż:

- promują wysoki poziom lojalności korporacyjnej;
- ułatwiają konsensus, co do głównych celów organizacji;
- pobudzają etyczne zachowania;
- promują ciężką pracę i opiekuńczość;
- redukują poziom stresów i napięć w pracy;
- ułatwiają zrozumienie oczekiwań z wykonywanej pracy;
- rozwijają silne przekonanie o potrzebie efektywności osobistej;
- rozwijają satysfakcję z uczestnictwa w organizacji;
- rozwijają pracę zespołową [Causes, Posner, 1987, s. 193].

Zrozumienie systemu wartości, jaki obowiązuje w organizacji jest, jak zatem widać, niezwykle ważne gdyż ułatwia poznanie i zrozumienie postaw prezentowanych przez pracowników [Robbins, 2001, s. 42].

## 3. Zmiana organizacyjna a postrzeganie wartości organizacyjnych

Firma informatyczna, w której przeprowadzono badania, działa na rynku krajowym i zagranicznym. Sprzedaż Spółki rośnie dynamicznie od wielu lat, średnio 10% rocznie. Wzrost sprzedaży powoduje konieczność nieustannego poszukiwania i zatrudniania nowych pracowników.

Ich liczba podwoiła w czasie kilku lat, a prognozowano dalsze zwiększenie zatrudnienia w kolejnych latach. W związku z tak dynamicznym wzrostem główna lokalizacja przedsiębiorstwa stała się za mała. Podjęto działania, które nie tylko miały zapewnić nową, fizyczną przestrzeń do pracy dla pracowników, ale równocześnie zmienić podstawowe procesy biznesowe i określić nowy model biznesowy dla firmy. Ta druga zmiana była konieczna, gdyż nastąpiła sukcesywna dywersyfikacja świadczonych usług oraz poszerzenie rynków zagranicznych obsługiwanych przez firmę.

Procesy biznesowe zostały rozdzielone według kryterium produkcyjnego na dwie lokalizacje. Obie lokalizacje były nowe, z tym, że pierwsza to biurowiec zbudowany specjalnie dla firmy w tym samym mieście, w którym dotychczasowo funkcjonowała firma, a druga lokalizacja to wynajęte powierzchnie biurowe w innej miejscowości.

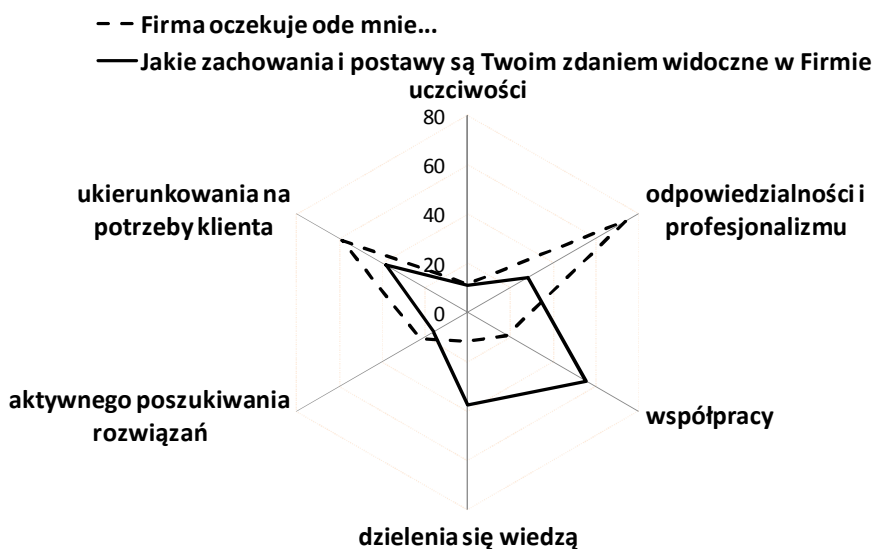
Proces wdrożenia tych zmian był poprzedzony przeprowadzeniem audytu organizacyjnego powiązanego z mapowaniem procesów biznesowych zgodnie z nowym modelem biznesowym. Zmiana modelu biznesowego opierała się na ustaleniu zdalnego dostarczania usług dla klientów w dużo krótszym czasie niż dotychczas. Podczas audytu organizacyjnego podjęto próby zbadania efektywności i skuteczności dotychczasowych działań operacyjnych. Sformułowano kilka podstawowych zmian dotyczących sposobu rozliczania projektów i wynagradzania za sukces rynkowy, rozliczania delegacji zagranicznych (jeden ze znacznych składników wynagrodzenia) i przekazywania informacji.

Wprowadzanie zmiany, choć sam proces był szczegółowo zaplanowany i rozłożony na kilkanaście miesięcy, spowodowało dość sporą dezorientację wśród pracowników. Do przełożonych docierały informacje o braku zrozumienia poszczególnych działań, pracownicy czuli się niedoinformowani o celach zmian i konsekwencjach z wprowadzanych rozwiązań biznesowych. W efekcie zaczęły się pojawiać plotki o braku przemyślanych decyzji i niedostatecznym przygotowaniu zmiany.

Ponieważ w firmie istniała polityka zarządzania poprzez wartości, do których w czasie wprowadzania często się odwoływano, kierownictwo firmy postanowiło przeprowadzić badania ankietowe wśród pracowników na temat efektów wdrażanych zmian. Badanie zostało tak skonstruowane, aby respondenci ocenili efekty wprowadzenia zmiany poprzez stopień spełniania wartości organizacyjnych funkcjonujących w firmie.

Badanie ankietowe wykazało, że 5/6 pracowników utożsamia się z wartościami organizacyjnymi. Jednakże porównanie odpowiedzi na pytania – jakie wartości są oczekiwane przez Firmę oraz jakie zachowania i postawy są widoczne w Firmie – wykazało na znaczne różnice między wartościami oczekiwanymi przez organizację a obserwowalnymi w zachowaniach i postawach pracowników (patrz rysunek 2). Pracownicy najczęściej wskazywali na „odpowiedzialność i profesjonalizm” oraz „ukierunkowanie na potrzeby klienta” – wartości, które były w opinii pracowników najbardziej pożądane przez firmę. Natomiast najwięcej wskazań odnotowano na „współpracę” i „dzielenie się wiedzą” – jako na te wartości, które najbardziej są widoczne w zachowaniach i postawach pracowników.

**Rysunek 1. Postrzeganie wartości – oczekiwanych przez firmę i faktycznie realizowanych przez pracowników**



Źródło: Opracowanie własne.

Następnie przeanalizowano w wynikach badania opinii te zagadnienia, które odpowiadały zachowaniom i postawom odnoszącym się do wartości oczekiwanych, a które nie były realizowane w stopniu wystarczającym przez pracowników (odpowiedzialność i profesjonalizm oraz ukierunkowanie na potrzeby klienta). Analiza ta wskazała, że pracownicy nie czują się odpowiedzialni za realizację celów własnego pionu i całej firmy, choć mocno identyfikują się z wykonywaną przez siebie pracą. Uważają, że nie są do końca spełniane są właściwe standardy i



normy pracy, które wdrożono w czasie procesu zmian, mają trudności w zrozumieniu nowych zasad i procedur oraz odniesieniu ich do własnych obowiązków. Dodatkowo nie dostrzegają wzrostu profesjonalizmu wśród innych pracowników w porównaniu do czasu przed zmianami.

Zdecydowana większość badanych stwierdziła, że główne procesy prowadzone w firmie są ukierunkowane na to, aby klient był zadowolony, ale jednocześnie nie do końca rozumieją środowiska biznesowego, w którym firma funkcjonuje. Uważają poza tym, że firma nie potrafi wykorzystywać szans rynkowych. Pracownicy również nisko oceniają własne możliwości wpływania na jakość obsługi klienta, czują się ograniczeni nowymi rozwiązaniami wprowadzonymi przez firmę.

Wyniki badania skłoniły kierownictwo firmy do sformułowania generalnego wniosku o braku zaufania pracowników co do wprowadzanych zmian, wyrażającym się w braku pełnej akceptacji, a tym samym „podążania” się nowymi narzędziami i metodami pracy.

Zaplanowano przeprowadzenie dodatkowych działań korygujących. Przede wszystkim powołano na najwyższym szczeblu zespół ds. komunikacji, w skład którego weszli członkowie zarządu. Zorganizowano spotkania w zespołach obejmując wszystkich pracowników firmy, na których nie tylko informowano o stanie zmian, ale również prowadzono dyskusje na tematy nurtujące pracowników. Utworzono specjalny forum dyskusyjne w intranecie, uzupełniono materiały informacyjne o zmianach.

## **Zakończenie**

Każda organizacja poprzez zbudowanie silnych, wewnętrznych relacji opartych na jednoznacznie określonych i akceptowanych wartościach może budować platformę porozumienia wśród pracowników. Zagrożenia, zmiany, przedsięwzięcia biznesowe i inne zdarzenia dotyczące organizacji, jeśli nawet wiążą się z dużym obciążeniem psychicznym dla pracowników, mogą i powinny być rozwiązywane poprzez odwołanie się do wartości organizacyjnych, które kształtują wspólnotowość wśród pracowników i pozwalają na spójne interpretowanie otaczającej rzeczywistości i w efekcie zwiększają zaufanie ludzi do organizacji, w której działają. Pojawiający się kryzys zaufania może być identyfikowany poprzez badanie koherencji między wartościami oczekiwanymi a wypełnianymi przez pracowników, co w powiązaniu z badaniem zachowań i postaw pracowników, które powinny wynikać z akceptacji

wartości może z kolei być podstawą do przeprowadzania działań korygujących.

## Literatura

1. Blanchard K.; O'Connor M. (1998), *Zarządzanie poprzez wartości*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa.
2. Causes J.M.; Posner B.Z. (1987), *The Leadership Challenge*, Jossey – Bass.
3. Dearlove D.; Coomber S. (2002), *Corporate Values*, Brown Herrow Publishing.
4. Durkin D. (2005), *The Loyalty Advantage*, AMACOM, New York.
5. ECCO (2006), *Corporate Values Index*.
6. Hoftstede G.; Hofstede G.J. (2007), *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa.
7. Mayo A. (2002), *Kształtowanie strategii szkoleń i rozwoju pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
8. Robbins S.P. (2001), *Zasady zachowania w organizacji*, Zysk i S-ka Wydawnictwo, Poznań.
9. Rokeach M. (1973), *The Nature of Human Values*, Free Press, New York.
10. Snedaker S.; Hoenig N. (2007), *Zarządzanie projektami IT*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
11. Stachowicz-Stanusch A. (2007), *Potęga wartości. Jak zbudować nieśmiertelną firmę*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.

## Streszczenie

Każda organizacja poszukuje sposobów na budowanie odpowiedniej przestrzeni pracy dla swoich pracowników. W obecnych czasach szybkich zmian zewnętrznych i odpowiadającym im zmianom wewnętrznym fundamentem spajającym działania staje się wspólnota wartości. Wartości organizacyjne nie muszą idealnie pasować do wartości indywidualnych, ale muszą sprawiać, że pracownicy mogą się z nimi identyfikować i odnosić w sytuacjach krytycznych. Niniejszy artykuł zawiera rozważania na temat klasyfikacji wartości, związków między wartościami organizacyjnymi a wartościami indywidualnymi oraz ich znaczeniu w funkcjonowaniu organizacji. Ilustrację empiryczną stanowią badania przeprowadzone w przedsiębiorstwie, w którym zmiany organizacyjne doprowadziły do rozbieżności między oczekiwanymi a rzeczywistością wypełnianymi wartościami. Luka ta została zinterpretowana jako brak zaufania do nowych zasad działania, co z kolei poprowadziło do przygotowa-

nia działań korygujących, które miały na celu przywrócenia koherencji wartości organizacyjnych.

### **Słowa kluczowe**

klasyfikacja, koherencja, wartość, zaufanie

### **The coherence of the value of the organization, as the indicator of the trust level inside the organization (Summary)**

Every organization is seeking ways to build the appropriate space of the work for their employees. In present days of fast outside and internal changes, the foundation of community of the value becoming the answer. Organizational values not have to perfectly fit individual one, but must cause, that employees can identify themselves with them and use it in critical situations. This article contains deliberations on the classification on values, the links between organizational values and individual one, and their importance in functioning of organizations. The paper consist the empirical illustration of the enterprise that conducted its organizational changes that led to discrepancy between expected and real fulfilled values. This gap was interpreted as a lack of trust towards new ways of operations which was the base for preparing an action plan for restoring the coherence of organizational values.

### **Keywords**

classification, value, coherence, trust