

Marcin Żemigła

## System wartości w procesie funkcjonowania przedsiębiorstwa

W dzisiejszych warunkach gospodarczych zmienia się rola funkcjonowania przedsiębiorstwa; nie jest już ono organizacją służącą jedynie właścicielom czy akcjonariuszom. Współczesne przedsiębiorstwa należy rozpatrywać w kontekście szerokiego zbioru interesariuszy (*stakeholders*), co pociąga za sobą konieczność brania pod rozwagę nie jedynie zysku, ale także wartości niematerialnych: kulturowych, społecznych, ekologicznych, etycznych itp. Badania przeprowadzone w Japonii w 1990 roku wśród dużych firm pozwalają na następujące wnioski [Yoshimori, 1996, s. 7]:

- 80% podziela pogląd, że przedsiębiorstwo należy do pracowników
- 70% zgadza się, że przedsiębiorstwo powinno zapewniać korzyści społeczeństwu
- 67% podziela pogląd, że przedsiębiorstwo jest własnością akcjonariuszy.

Badania przeprowadzone przez J. Kottera i J.L. Hesketa pokazują, że przedsiębiorstwa, które w swojej działalności uwzględniają interesy nie tylko akcjonariuszy, ale także innych interesariuszy (klienci, pracownicy), osiągają znacznie lepsze wyniki (tab. 1).

**Tabela 1.** Porównanie przedsiębiorstw o orientacji pluralistycznej z innymi firmami

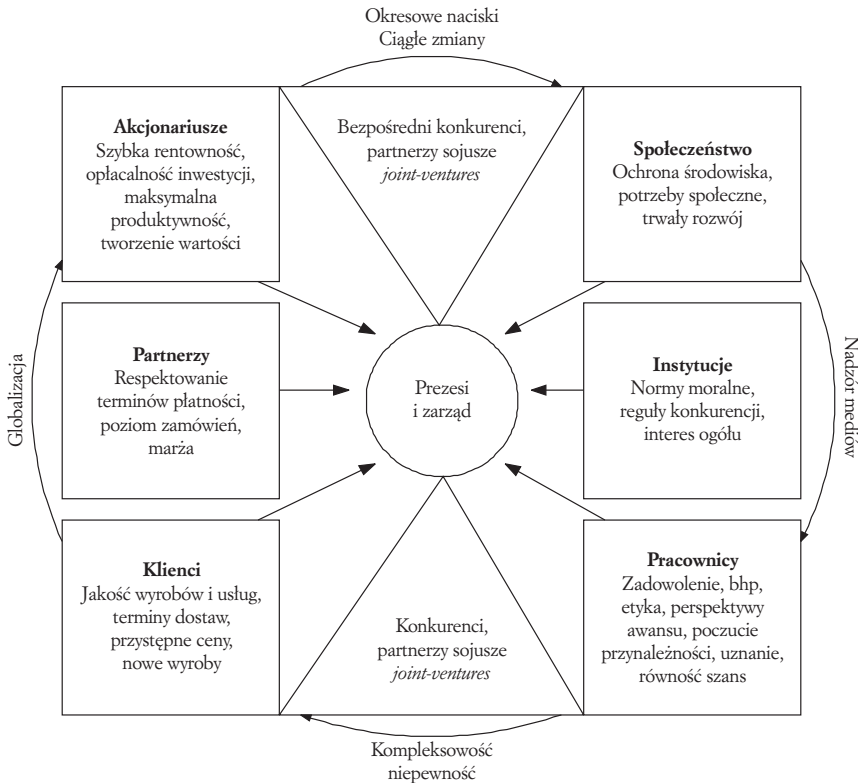
Wzrost w ciągu 11 lat	Firmy amerykańskie doceniające interesy klientów, akcjonariuszy i pracowników	Pozostałe firmy
Obroty	682%	166%
Miejsca pracy	282%	36%
Kursy akcji	901%	74%
Zysk	756%	1%

Źródło: Yoshimori, 1996, s. 12.

Prowadzenie biznesu w myśl tzw. koncepcji pluralistycznej (uwzględniającej interesy wszystkich interesariuszy) pomaga w pokonywaniu kryzysów organizacyjnych, zwiększa zaangażowanie pracowników w działania firmy, ich identyfikację z przedsiębiorstwem, podczas gdy koncepcja monistyczna (faworyzowanie interesów akcjonariuszy jako grupy szczególnie uprzywilejowanej) prowadzi do uczucia wyobcowania pracowników, zagrożenia miejsc pracy, poczucia przedmiotowego ich traktowania. W takim klimacie organizacyjnym łatwo dochodzi do sytuacji konfliktowych i stresogennych, co raczej nie ułatwia osiągania dobrych wyników i egzekwowania od pracowników ich umiejętności i zaangażowania w pracę.

We współczesnych przedsiębiorstwach diametralnie zmienia się także rola szefa (prezesa, dyrektora, głównego menedżera, właściciela), który nie może ograniczać swoich obowiązków jedynie do pomnażania krótkoterminowych zysków bez względu na ich wpływ na zbiór interesariuszy przedsiębiorstwa. Schematycznie zadania szefa przedsiębiorstwa prezentuje poniższy rysunek.

**Schemat 1.** Obowiązki szefa zarządzającego przedsiębiorstwem



W tak zarządzanych przedsiębiorstwach coraz większego znaczenia powinny nabierać wartości, jakimi się ono kieruje w praktyce prowadzenia biznesu. Ogólnie rzecz biorąc, można wyróżnić dwie podstawowe formy wartości, a mianowicie wartości uznawane (lub postulowane) oraz wartości realizowane. „Wartości obecne w pierwszej i podstawowej formie występują w podzielanych czy uznawanych przez zbiorowości i poszczególne jednostki przekonaniach (czy też w przekonaniach zakładanych przez różne instytucje) – określających to, co jest cenne i ze względu na swą cenność powinno istnieć, a zatem winno być realizowane” [Łojewska-Krawczyk, 2001, s. 10].

Według badań miesięcznika „Fast Company” wśród 10 czynników, które ułatwiły sukces 25 największych (głównie amerykańskich) przedsiębiorstw, na piątym miejscu znajduje się właśnie przestrzeganie jasnych wartości. Współcześni klienci, których świadomość społeczna wciąż wzrasta, interesują się nie tylko wyrobami oferowanymi przez przedsiębiorstwa, ale także wartościami w nich uznawanymi i realizowanymi [*Na czym opierają się...*, 2003, s. 10-14].

Aby wartości, którym hołduje przedsiębiorstwo, stały się czynnikiem jego sukcesu, nie mogą być one nieuporządkowane, oderwane od rzeczywistości, w której firma funkcjonuje. Takie puste wartości powodować mogą jedynie podkopywanie wiarygodności firmy wśród klientów i cynizm wśród pracowników, a nie prowadzić do umocnienia pozycji rynkowej. Wartości powinny zatem tworzyć spójny tzw. system wartości, który profesor Józef Penc [1997, s. 438] trafnie określa jako: „rangowo uporządkowany system pewnych ideałów lub wartości w kategoriach ich ważności. Stanowi on podstawę dokonywania wyborów i rozwiązywania konfliktów pomiędzy dwoma lub większą liczbą sposobów działania, czy też pewną liczbą wartości. System ten pełni rolę kryterium wyboru dążeń i indywidualnej drogi życia w określonych społecznie ramach, różnicuje społeczną sferę osobowości ludzkiej i ludzkie dążenia. Brak rzeczywistego zakorzenienia jednostki w systemie wartości swojej społeczności jest powodem jej wyobcowania”. Poprawnie ukształtowany system wartości może w dużym stopniu poprawić efekty działania organizacji, gdyż [Rybak, 2004, s. 126]: a) przesądza o sposobie podejmowania decyzji, b) determinuje styl zarządzania zasobami ludzkimi, c) określa sposoby reagowania na zmiany zachodzące w otoczeniu przedsiębiorstwa, d) wyznacza wzorce zachowań właściwych dla danej organizacji, e) pozwala nowym pracownikom na szybką adaptację do panujących w firmie warunków.

Aby system wartości ogłoszony w przedsiębiorstwie nie był jedynie pustą deklaracją, a stanowił ważny element strategii prowadzenia biznesu, należy przestrzegać czterech podstawowych zasad w ich formułowaniu i wykorzystywaniu [Lencioni, 2003, s. 40-44]:

1. Rozumienie różnych rodzajów wartości. Należy rozróżnić cztery grupy wartości, a mianowicie: wartości kluczowe (głęboko zakorzenione w firmie zasady przestrzegane we wszystkich działach, filozofia zarządzania), wartości pożądane (takie, które

- są potrzebne, ale obecnie brakujące), wartości minimalne (podstawowe wymagania wobec członków organizacji, np. dotyczące punktualności, uczciwości), wartości przypadkowe (powstałe spontanicznie, bez ingerencji dyirekcji, z czasem utrwalone).
2. Agresywna autentyczność. Wartości ogłoszone przez przedsiębiorstwa muszą być autentyczne oraz powinny wyróżniać je na tle konkurencji. Powielanie utartych wzorów i sloganów upodobni jedynie firmę do konkurentów, a nie stanie się jej autentycznym, indywidualnym drogowskazem do sukcesu.
  3. Nadzorowanie całego procesu. Wartości powinny być opracowane przez najwyższe kierownictwo. Przeprowadzanie ankiet i licznych zebrań w celu znalezienia powszechnej zgody co do kluczowych wartości nie jest najlepszym rozwiązaniem. Chodzi o narzucenie zestawu podstawowych przekonań, zgodnych ze strategią funkcjonowania firmy, wszystkim jej członkom. Konsultacje ze wszystkimi pracownikami co do wartości firmy prowadzą do sytuacji, w której sugestie napływają z wielu stron, często różnią się od siebie w sposób znaczny, pochodzą od pracowników, którzy niekoniecznie angażują się w sprawy firmy.
  4. Kluczowe wartości przenikają wszystko. Kluczowe wartości są podstawą każdej decyzji w przedsiębiorstwie i każdy pracownik musi mieć tego świadomość. Wartości te powinny przenikać wszystkie procesy związane z pracownikami: metody rekrutacji, oceny osiągnięć menedżerów, kryteria awansów i premii oraz wszystkie pozostałe dziedziny funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Największa w USA sieć sklepów spożywczych – Whole Foods Market (WFM) – opiera swoją działalność właśnie na specyficznych, wyróżniających ją od konkurencji, społecznie akceptowanych wartościach. Zasady zarządzania Whole Foods Market koncentrują się wokół troski o ekologię, a także sprawy społeczne. Oto sześć kluczowych wartości tej organizacji [*Whole Foods...*, 2004, s. 3-5]:

1. Decentralizacja – zarząd pozostawia decyzje w sprawie lokalizacji lub urządzenia sklepów menedżerom regionalnym. Sam może mieć główny wpływ w przypadku największych i najbardziej prestiżowych supermarketów. Poszczególne sklepy same kształtują asortyment, by najlepiej odpowiadał lokalnym upodobaniom. Zespoły sprzedawców mają na to największy wpływ, podobnie jak na przyjmowanie nowych pracowników.
2. Bez tajemnic – Whole Foods udostępnia wszystkim zatrudnionym wszelkie informacje, w tym finansowe. Prezes zarządu John Mackey jest przekonany, że dzięki temu ludzie lepiej rozumieją wymogi biznesu i stale dążą do poprawy wyników. Całkowicie otwarta informacja oznacza m.in., że w każdym sklepie znajduje się segregator, w którym można znaleźć dane o wynagrodzeniach wszystkich 26 000 zatrudnionych.
3. Wspólnota interesów – drastyczne różnice w poziomie wynagrodzeń najwyższych szefów i szeregowych pracowników szkodzą na dłuższą metę interesom przedsię-

biorstwa. Jeśli pracownicy mają dobrze przyjmować zapewnienia szefów, że wydajna praca i poprawa zysku leżą także w ich interesie, to nie mogą otrzymywać wynagrodzeń kilkadziesiąt lub nawet setki razy niższych. W WFM najwyżej postawieni menedżerowie mogą zarabiać do 14 razy więcej, niż wynosi podstawowa płaca szeregowego pracownika.

4. Pokojowa konkurencja – co miesiąc wszystkie zespoły w poszczególnych sklepach są oceniane pod względem produktywności. Wyniki mają wpływ na udział w premiach lub podziale zysków. Ponadto prowadzone są stale porównania między analogicznymi zespołami w różnych sklepach i regionach. Najbardziej udane praktyki i rozwiązania przenoszone są gdzie indziej. Mackey podkreśla, że chodzi o ostrą, ale pokojową konkurencję, która wychodzi na dobre całemu przedsiębiorstwu i wszystkim zatrudnionym.
5. Zadowolenie z pracy – w katalogu podstawowych wartości i innych dokumentach przedsiębiorstwa akcentowana jest przede wszystkim rola klientów i konieczność jak najlepszego zaspokajania ich potrzeb. Klienci są najważniejsi, ale pracownicy znajdują się niedaleko za nimi. Przejawem troski o ich zadowolenie są nie tylko wysokie premie, lecz również pokrywanie w 100% ich ubezpieczeń zdrowotnych. Ponadto w WFM panuje atmosfera wielkiej tolerancji i równości bez względu na płeć, rasę, orientację seksualną.

Każdy ma swobodę ubierania się według własnych upodobań. Dopuszczalne są dziwaczne fryzury, kolczyki, tatuaże. Bezwzględnie koniecznym walorem jest zainteresowanie żywnością i jej wpływem na zdrowie, a także komunikatywność i gotowość jak najstaranniejszego wypełniania życzeń klientów.

6. Sposoby podejmowania decyzji – znaczna większość decyzji podejmowana jest przez głosowanie, możliwie na najniższych szczeblach. Ponadto w rachubę wchodzi tzw. decyzje konsultatywne, które podejmuje zarząd lub inny zespół wysoko postawionych menedżerów, ale po szerokich konsultacjach z podwładnymi. Mackey nie wyklucza decyzji odgórnych, gdy chodzi o ważne i pilne sprawy. Jednak sam podjął tego rodzaju decyzje dwa razy w ciągu 25-letniego istnienia firmy.

Należy podkreślić, że wartości wyznawane i realizowane w praktyce prowadzenia biznesu wchodzi w skład kultury przedsiębiorstwa. Kulturę tę należy rozpatrywać jako system wzajemnie na siebie oddziałujących i zależnych od siebie elementów, takich jak [Penc, 1999, s. 83]: a) wartości, idee, wyobrażenia, normy i wzorce zachowań, b) ludzie i ich postawy, ich doświadczenie stwarzające określoną orientację, np. na działania techniczne, organizacyjne, rynkowe itp., c) styl kierowania, współpraca służb i działów, tradycja porozumiewania się, znaczenie nadawane pracy w zespole, porozumieniu, kontroli, dbałość o jakość, o klienta itp.

M. Armstrong [2000, s. 152] podkreśla znaczenie wartości w kontekście kultury przedsiębiorstwa. Tylko wartości głęboko zakorzenione w kulturze organizacji wywierają

istotny wpływ na działalność przedsiębiorstw, podczas gdy wartości nieznanujące odzwierciedlenia w rzeczywistości, wartości idealistyczne, nieprzekładające się na zachowania kierownictwa firmy, nie mają dużego wpływu na funkcjonowanie przedsiębiorstw. „Dlatego też – zdaniem profesora J. Penca [2004, s. 23] – menedżerowie muszą kształtować kulturę organizacyjną, oczywiście w taki sposób, by grupa akceptowała proponowane wartości”. Jeżeli wartości deklarowane przez najwyższe kierownictwo firmy są akceptowane i realizowane przez ogół pracowników, wówczas takie przedsiębiorstwo można nazwać organizacją zorientowaną na wartości, a jej system zarządzania – zarządzaniem przez wartości (*management by values*). K. Blanchard i M. O'Connor [1998, s. 50 i 111] tak oto przedstawiają proces zarządzania przez wartości:

### Faza I – Sprecyzowanie swojej misji, celów i wartości

- zdobycie zgody właściciela na wprowadzenie procesu zarządzania przez wartości
- dyrektor naczelny określa swoje wartości
- zarząd określa własne wartości bez obecności dyrektora
- porównywanie wartości wytypowanych przez dyrektora naczelnego i przez zarząd
- przedstawiciele grup pracowniczych określają wartości ważne dla nich
- ustalenie wartości z klientami i „innymi ważnymi” stronami
- synteza wszystkich propozycji i zaprezentowanie misji oraz wartości radzie nadzorczej lub właścicielom w celu uzyskania ostatecznej akceptacji;

### Faza II – Propagowanie misji i wartości

- działania na poziomie firmy i wydziałów (spotkania, uroczystości itp.)
- materiały propagandowe (plakaty, broszury, ulotki itp.)
- oficjalne metody przekazywania informacji (gazeta zakładowa itp.)
- nieoficjalne metody przekazu informacji (wiadomości telefoniczne, poczta elektroniczna itp.);

### Faza III – Dostosowanie codziennych działań do misji i wartości

- działania indywidualne: samodzielny rozwój i zarządzanie, rozwiązywanie problemów i podejmowanie decyzji, trening kierowniczy
- działania zespołowe: skuteczne działania członków, postęp i dynamika grupy, etapy budowy zespołu do danych zadań, udogodnienia dla grupy
- działania firmy: strategia i rozwój zarządu, systemy organizacji i działania, bariery możliwości zarządu, działania nagradzające i uznaniowe
- ciągłe doskonalenie: stała obserwacja, stałe ocenianie od nowa, bezustanne działanie.

Wartości wyznawane i realizowane w przedsiębiorstwie powinny być bezwzględnie wartościami pozytywnymi. Kultury opartej na wartościach nie można budować na egoizmie i bezwzględności (wartości negatywne), a na solidarności i wzajemnym szacunku (wartości pozytywne). Należy dążyć do wykreowania kultury o charakterze humanitarnym i korporacyjnym, gdy tymczasem wiele firm hołduje kulturze agresywnej, autorytarnej. Aby dążyć do kształtowania wolnej od agresji kultury przedsiębiorstwa, warto zapoznać się z następującymi zasadami [Müller, 2000, s. 115]:

- uzgodnij z wszystkimi pracownikami reguły i wartości, które będą przestrzegane we wzajemnym obcowaniu
- określaj zasady tak, aby służyły jako hasło działania jednostek, które wnoszą wkład na rzecz wspólnoty
- z uzgodnionych podstawowych zasad współpracy wyprowadź takie zasady działania, które będą powszechnie akceptowane
- dbaj, aby przestrzegano zasad; reaguj na każde złamanie zasady i wyjaśnij je z osobą/osobami, której/których to dotyczy
- dbaj, aby działania łamiące uzgodnioną kulturę współpracy spotykały się z powszechnym potępieniem
- nagradzaj pozytywne zachowanie, które szanuje uzgodnione reguły i wartości
- nie nagradzaj nigdy zachowania sprzecznego z uzgodnionymi regułami i wartościami
- nie nagradzaj żadnych działań, w których sukces finansowy osiągnięto, lekceważąc przyjęte zasady i wartości
- stwórz forum dyskusyjne, aby dalej rozwijać kulturę współpracy
- dawaj własną postawą przykład wcielania w życie przyjętych zasad i wartości
- inwestuj w trenowanie technik osiągania porozumienia w grupie
- organizuj odpowiednie seminaria, podnoś umiejętności pracowników w postępowaniu w przypadku konfliktów i dla ich unikania
- obsadzając stanowiska kierownicze, wybieraj pracowników o kompetencjach społecznych
- nie stosuj jako zasady awansowania najlepszych fachowców na stanowiska kierownicze.

Jeżeli chodzi o praktykę zarządzania przedsiębiorstwem, to z własnych badań na próbie 115 przedsiębiorstw prowadzących działalność na terenie Łodzi wynika, że za najważniejsze wyznawane wartości uchodzą wysoka jakość i satysfakcja klienta. Na trzecim miejscu znajduje się wartość materialna, a mianowicie zysk. Szczegółową strukturę wyznawanych wartości wśród przebadanych organizacji prezentuje tabela 2.

**Tabela 2.** Wyznawane wartości w działalności przedsiębiorstwa

Rodzaj wyznawanej wartości	Udział procentowy w próbie
Wysoka jakość	93,04%
Satysfakcja klienta	88,70%
Zysk	77,39%
Zdrowie i bezpieczeństwo pracowników i klientów	66,09%
Etyczne prowadzenie działalności	48,70%
Ochrona środowiska	36,52%
Spoleczna odpowiedzialność	26,09%
Inne	1,74%

Źródło: opracowanie własne

Natomiast co do wyznawanych wartości w sferze doboru partnerów handlowych, to wśród badanej próby również prowadzi wysoka jakość. Zaraz za nią znajduje się niska cena (wartość materialna) i terminowość. Dokładny układ wyznawanych wartości w tym aspekcie jest zawarty w poniższej tabeli.

**Tabela 3.** Wyznawane wartości w sferze doboru partnerów handlowych

Rodzaj wyznawanej wartości	Udział procentowy w próbie
Wysoka jakość	89,57%
Niska cena	84,35%
Terminowość	81,74%
Solidność, uczciwość	77,39%
Satysfakcja klienta	67,83%
Lojalność	50,43%
Etyczne prowadzenie działalności	36,52%
Zdrowie i bezpieczeństwo pracowników	34,78%
Ochrona środowiska	23,48%
Spoleczna odpowiedzialność	16,52%
Inne	1,74%

Źródło: opracowanie własne

Znaczące jest, że na pierwszym miejscu w obu kategoriach znajduje się wysoka jakość, co pozwala domniemywać, że również w naszym kraju zaczyna się powoli odcho-

dzić od koncentracji jedynie na wartościach materialnych. Zysk i niska cena znajdują się co prawda w czołówce wyznawanych wartości, jednak nie są na pierwszych miejscach. Niestety powyższe zestawienia pokazują hierarchię wartości wyznawanych (deklarowanych), a nie realizowanych w praktyce gospodarczej. Pesymizmem napawa także fakt, że wartości, takie jak: etyka, ochrona środowiska i społeczna odpowiedzialność, zajmują ostatnie miejsca w obu kategoriach. Jeżeli chodzi o realizację wyznawanych wartości, to sytuacja jest nie najlepsza. Kodeks etyczny w wersji formalnej posiada niewiele ponad 30% badanych firm, politykę ekologiczną w wersji formalnej 36%, a społeczną już tylko 12%. Działania związane z realizacją wyznawanych wartości etycznych, ekologicznych i społecznych są na bardzo niskim poziomie. Strukturę realizowanych wartości w tych obszarach prezentują poniższe zestawienia.

**Tabela 4.** Przejawy wartości realizowanych w badanych przedsiębiorstwach

	Nie posiada	Posiada	
		nieformalny	formalny
Kodeks etyczny	21,74%	47,83%	30,43%
Polityka społeczna	55,65%	32,17%	12,17%
Polityka ekologiczna	42,61%	21,74%	35,65%

Źródło: opracowanie własne

**Tabela 5.** Praktyki związane z realizowaniem wyznawanych wartości w badanych przedsiębiorstwach

	Nie prowadzone	Prowadzone
Szkolenia etyczne	85,22%	14,78%
Szkolenia ekologiczne	79,13%	20,87%
Szkolenia społeczne	85,22%	14,78%
Raporty społeczne	91,30%	8,70%
Raporty ekologiczne	82,61%	17,39%

Źródło: opracowanie własne

Wyniki przeprowadzonych badań pozwalają stwierdzić, że wartości etyczne, ekologiczne i społeczne istnieją w świadomości menedżerów przedsiębiorstw, nie zajmują one jednak ważnego miejsca; ich postrzeganie jest na razie w stadium początkowego rozwoju, jednak daje się zauważyć pozytywną tendencję w kierunku ich umacniania w przyszłości, choć nie wiadomo, w jakim stopniu to nastąpi. Należy także podkreślić, że wartości poza-

materialne pozostają głównie w sferze wartości wyznawanych (postulowanych, deklarowanych), a nie realizowanych w praktyce prowadzenia biznesu.

W procesie funkcjonowania przedsiębiorstw na terenie naszego kraju systemy wartości nie są jeszcze popularną praktyką, nie stanowią one nieodzownej części strategii działania firmy. Sytuację taką może poprawić szybko postępująca globalizacja gospodarki poprzez czerpanie dobrych przykładów z przedsiębiorstw zachodnioeuropejskich, wśród których systemy wartości są bardziej popularne niż w naszym kraju. Proces globalizacji niesie jednak ze sobą także pewne zagrożenia w tym aspekcie, gdyż bezmyślne powielanie zachodnich wzorców, bez odpowiedniego dopasowania ich do naszej kultury narodowej, nie przyniesie firmom sukcesu, skutek takiego działania może być zgoła odwrotny. Dlatego też należy czerpać twórcze inspiracje z doświadczeń przedsiębiorstw rynków zachodnich i obserwować na bieżąco światowe tendencje w dziedzinie systemów wartości.

Zrozumiałe jest w tym momencie pytanie o zasadność, o powody wypracowywania systemów zarządzania opartych na wartościach moralnych. Otóż takie zarządzanie jest imperatywem oświeconej cywilizacji i jeśli polscy menedżerowie chcą dołączyć do elity gospodarczej Europy i świata, nie mogą w nieskończoność powielać archaicznych wzorców gospodarowania nastawionego jedynie na szybki zysk, zysk za wszelką cenę, bez względu na koszty społeczne.

Coraz większy wpływ, jaki wywierają działania przedsiębiorstw na życie społeczne, powoduje, że menedżerowie powinni skupić swe działania wokół zarządzania przez wartości, mogą one bowiem stać się atutem konkurencyjnym w walce o lojalnego klienta oraz o fachowego pracownika. Narodowa Rada Gospodarcza w Białym Domu opracowała zestaw pięciu zasad, które przedsiębiorstwa powinny dobrowolnie przyjąć [M.F., 1996, s. 9]: tworzenie miejsc pracy sprzyjających życiu rodzinnemu, m.in. przez stosowanie elastycznego czasu pracy, tworzenie funduszy na ochronę zdrowia i emerytury, zapewnienie bezpiecznych i zdrowych warunków pracy, inwestowanie w szkolenia, zapewnianie pracownikom większego wpływu na warunki i sposoby wykonywania swoich obowiązków.

Menedżerowie dbający o pracowników, pragnący skupić wokół swoich przedsiębiorstw najlepiej wyszkolonych specjalistów oraz osiągnąć silną pozycję rynkową dzięki społecznemu zaufaniu, muszą orientować się w priorytetach społecznych. Nie zawsze bowiem wysoka płaca i niskie ceny wyrobów zapewnią sukces organizacjom. Po ataku na World Trade Centre priorytety Amerykanów wyraźnie się przesunęły z celów czysto materialnych na wartości rodzinne i czas wolny nawet kosztem niższych płac. Priorytety te w kolejności to [Rodzina ważniejsza od pracy..., 2002, s. 48]: znajdowanie wystarczającego czasu dla rodziny; równowaga między życiem prywatnym a zawodowym – 32%, dysponowanie pewnym miejscem pracy – 22%, dostatecznie wysokie wynagrodzenie – 22%, możliwość podwyższenia kwalifikacji – 18%, inne główne cele – 6%.

Również w warunkach polskich to nie sytuacja materialna jest najwyższej ceniona w percepcji społecznej. Badania pokazują następującą hierarchię celów i dążeń życiowych Polaków [Sikorska, 1999, s. 98]: rodzina – 60%, dom, mieszkanie – 34%, sytuacja materialna – 31,5%, praca – 18,5%, własna firma – 14,5%.

Jeżeli chodzi o priorytety polskich menedżerów, to przedstawiają się one następująco [Sikorska, 1999, s. 98]: rodzina – 60%, dom, mieszkanie – 34%, praca – 20%, sytuacja materialna – 18%, czas wolny – 18%.

Reasumując, rola współczesnego przedsiębiorstwa znacznie się rozszerza, nie jest ono już jedynie organizacją prywatną z konkretnym właścicielem, lecz coraz częściej zaczyna być pojmowane jako członek społeczeństwa, jako „obywatel”. Menedżerowie nie mogą być jedynie organizatorami produktywności kapitału, muszą pamiętać, że każda decyzja wpływa nie tylko na wynik finansowy firmy, ale i na pracowników, ich rodziny, środowisko naturalne – jednym słowem – na szeroki zbiór interesariuszy. Dlatego też nastawienie przedsiębiorstw na kluczowe wartości społeczne jest koniecznym warunkiem dalszego rozwoju gospodarki narodowej i światowej. Menedżerowie powinni obserwować zmieniający się świat i wyciągać wnioski z krytycznej sytuacji ekologicznej, coraz to większych dysproporcji społecznych prowadzących do konfliktów. Refleksje nad wartościami, jakim kierują się w swojej pracy, mogą stać się przyczynkiem do odniesienia sukcesu w burzliwym otoczeniu przedsiębiorstwa, i będzie to sukces ugruntowany moralnie.

## Literatura

- Armstrong M. (2000), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Baradel M., Meier O. (2004), *Coraz bardziej skomplikowane zadania prezesa*, „Zarządzanie na Świecie”, nr 7.
- Blanchard K., O'Connor M. (1998), *Zarządzanie poprzez wartości*, Studio Emka, Warszawa.
- Lencioni P. M. (2003), *Czy warto ogłaszać kluczowe wartości przedsiębiorstwa*, „Zarządzanie na Świecie”, nr 3.
- Łojewska-Krawczyk M. (2001), *Wiedza o wartościach*, [w:] Gotycka A. (red.), *Wiedza a wartości*, praca zbiorowa, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa,
- M.F. (1996), *Odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstw*, „Zarządzanie na Świecie”, nr 6.
- Müller U. R. (2000), *Zmiana warty w zarządzaniu*, Placet, Warszawa.
- (2003), *Na czym opierają się regularne sukcesy?*, „Zarządzanie na Świecie”, nr 8.
- Penc J. (1997), *Leksykon biznesu*, Placet, Warszawa.
- Penc J. (1999), *Skuteczne zarządzanie organizacją*, Wyższa Szkoła Marketingu i Biznesu, Łódź.
- Penc J. (2004), *Kultura w nowoczesnym przedsiębiorstwie*, „Pieniądze i Więź”, nr 3.
- (2002), *Rodzina ważniejsza od pracy – także w USA*, „Zarządzanie na Świecie”, nr 12.
- Rybak M. (2004), *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa.
- Sikorska J. (1999), *Warunki udanego życia. Sukces życiowy* [w:] Beskid L. (red.), *Zmiany w życiu Polaków w gospodarce rynkowej*, praca zbiorowa, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa.

(2004) *Whole Foods – specyficzne zarządzanie i zadziwiające wyniki*, „Zarządzanie na Świecie”, nr 10.

Yoshimori M. (1996), *Różne pojmowanie roli przedsiębiorstwa*, „Zarządzanie na Świecie”, nr 8.

---

Marcin Żemigła ukończył w 2002 r. Wydział Organizacji i Zarządzania Politechniki Łódzkiej, na kierunku zarządzanie i marketing. W 2006 r. uzyskał stopień naukowy doktora nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu. Aktualnie wykłada w Wyższej Szkole Ekonomii, Turystyki i Nauk Społecznych w Kielcach oraz w swojej macierzystej uczelni, w Katedrze Systemów Zarządzania. Do jego zainteresowań naukowych i badawczych należą przede wszystkim nowoczesne koncepcje zarządzania, takie jak: zarządzanie wiedzą, zarządzanie jakością, zarządzanie ekologiczne oraz społeczne i etyczne implikacje gospodarki i zarządzania. Jest autorem kilkunastu artykułów publikowanych w czasopiśmie naukowych oraz konferencjach (krajowych i międzynarodowych) oraz książki *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa; budowanie zdrowej, efektywnej organizacji*, Oficyna Wolters Kluwer business, Kraków, 2007.