

*dr hab. Maciej Gitling, prof. UR*<sup>1</sup> 

Uniwersytet Rzeszowski

Instytut Socjologii

Zakład Socjologii Organizacji i Zarządzania

## **Znaczenie wartości organizacyjnych w budowaniu kultury przedsiębiorstw**

### WPROWADZENIE

Aspekty społeczne i kulturowe procesów organizacyjnych od wielu lat znajdują się w obszarze zainteresowań m.in. socjologii organizacji czy nauk o zarządzaniu. Określone wzory myślenia i zachowań pracowniczych utrwalają się w postaci kultury organizacyjnej. Należy zaznaczyć, że każda organizacja rozwija specyficzną dla siebie kulturę, która budowana jest w oparciu o wartości organizacyjne. Kultura przedsiębiorstw, to ważny zasób wspierający jej misję i strategię, do których powinna być dostosowana. Wartości organizacyjne są ściśle powiązane ze sposobem działania, stylem zarządzania i tkwią one w relacjach międzyludzkich. Każda organizacja ma swoje systemy wartości, norm i przekonań, które warunkują wzory myślenia i zachowania jej członków i są akceptowane i przestrzegane przez wszystkich lub większość pracowników. Owe wzory myślenia i zachowania utrwalają się w postaci kultury organizacyjnej (Penc, 2005, s. 257). Każda organizacja tworzy i posługuje się systemem wartości charakterystycznym dla swojej branży, otoczenia czy kręgu kulturowego, w którym funkcjonuje. Kadra menedżerska powinna zatem promować wartości organizacyjne tak, aby były one jasne i czytelne nie tylko dla pracowników ale również dla interesariuszy zewnętrznych. M. Kostera zwraca uwagę, że rozkwit zainteresowania kulturą organizacyjną nastąpił w latach 80. XX wieku wraz z tzw. nową falą w zarządzaniu, a literatura popularna uczyniła z kultury receptę na sukces przedsiębiorstw (Kostera, 1996, s. 61). Cz. Sikorski zaznacza, że definicje kultury organizacyjnej różnią się w zależności od tego, czy dotyczą sposobów działania, czy sposobów myślenia. W socjologii i psychologii organizacji kulturę analizuje się najczęściej w sposób niewartościujący. Patrzymy wówczas na kulturę organizacyjną poprzez

<sup>1</sup> Adres korespondencyjny: tel. (17) 8721330; e-mail: maciej.gitling@gazeta.pl. ORCID: 0000-0003-1958-8564.

pryzmat norm i wartości wyznaczających specyficzne sposoby zachowania się uczestników danej organizacji, różniące tę organizację od innych. Kultura organizacyjna jest w tym przypadku traktowana jako kategoria opisowa, niepodlegająca wartościowaniu ze względu na sprawność funkcjonowania organizacji. Nie możemy zatem o niej stwierdzić, że w danym przypadku jest ona „dobra” lub „zła” albo „wysoka” lub „niska”. Możemy co najwyżej zasygnalizować, że jest ona w danej organizacji mniej lub bardziej widoczna. Natomiast w teorii organizacji i zarządzania znacznie częściej występuje ujęcie wartościujące kultury, częściej utożsamiamy ją z efektywnością jej rozwiązań organizacyjnych (Sikorski, 2002, s. 233).

Możemy stwierdzić, że kultura organizacyjna jest społecznym spoiwem organizacji, odzwierciedla wspólny system znaczeń, przyczynia się do lepszej komunikacji i integracji pracowniczej. Zasady postępowania i myślenia wynikające z kultury organizacyjnej nie pozostają bez wpływu na pożądane rezultaty działalności przedsiębiorstwa.

Celem artykułu jest przybliżenie problematyki znaczenia wartości organizacyjnych w budowaniu kultury przedsiębiorstw, oraz uwarunkowań organizacyjnych, mających wpływ na rozwój czynników determinujących zarządzanie przez wartości.

## OKREŚLENIE WARTOŚCI

Z pojęciem „wartość” spotykamy się w wielu naukach, np. ekonomii, filozofii, psychologii czy socjologii. Każda z tych nauk nieco inaczej definiuje kategorię wartości. Wartości etyczne i kulturowe są liczne. W części są ze sobą zbieżne i trudno byłoby je rozdzielać. Należą do nich m.in.: odpowiedzialność, uczciwość, zaufanie, szacunek, lojalność, zaangażowanie, empatia, życzliwość, wiarygodność, solidarność, tolerancja. Możemy przyjąć, że występuje znaczna liczba wartości, które zarówno się uzupełniają, jak też ze sobą konkurują, a ponadto pewne wartości mają charakter zagregowany, niejako syntetyczny, inne zaś bardziej elementarne (Herman, Oleksyn, Stańczyk, 2016, s. 19–23).

Możemy przyjąć za L. Krzyżanowskim, że wartości rozumiane są czy traktowane jako:

- „zjawiska, fakty, doznania lub przeżycia psychiczne o charakterze poznawczym, afektywno-poznawczym, normatywnym lub nienormatywnym albo wyobrażone przez jednostkę przeżycia związane z zajęciem stanu nagrody,
- pozytywne postawy względem pewnych stanów docelowych, głównie komponenty postaw lub stany motywacyjno-percepcyjne kierujące zachowaniem (działaniem) zmierzającym do pewnych preferowanych celów, albo związki idei i postaw, które tworzą skalę preferencji dla celów, motywów, działań bądź wprost stany docelowe warte osiągnięcia,
- kryteria ocen, przekonania oceniające, przekonania o tym, co godne pożądania albo koncepcje tego, co godne pożądania bądź szczególne typy przekonań cen-

tralnie umieszczonych w systemie przekonań jednostki, grupy społecznej i społeczeństwa o tym, jak powinno się lub nie powinno postępować,

- cechy (własności) przedmiotów, zwłaszcza ich zdolności do zaspokajania potrzeb ludzkich, jak i same te przedmioty, a także idee, symboliczne elementy kulturowe,
- wszystko to, co pozytywnie oceniane lub preferowane, czego się pragnie, oczekuje, pożąda i do czego się dąży” (Krzyżanowski, 1999, s. 200–201).

Ekonomiści i specjaliści od marketingu, podchodzą do wartości organizacyjnych pod kątem zyskowności przedsiębiorstwa i zadowolenia klientów. Wielu menedżerów uważa, że przedsiębiorstwo istnieje głównie po to, aby generować zysk oraz dostarczać na odpowiednim poziomie wyroby i usługi dla klientów. Jednak efektywności i sukcesu organizacji nie powinniśmy mierzyć wyłącznie zyskiem ekonomicznym.

Każda organizacja odnosi sukces dzięki wiedzy i kompetencji swoich pracowników. Ważne jest aby pracownicy utożsamiali się z misją organizacji i jej celami. Aby tak się stało, dużego znaczenia nabiera środowisko społeczne organizacji, które wpływa na integrację pracowników. Wartości są najczęściej traktowane jako czynniki wyzwalające ludzkie działanie. M. Marody i K. Nowak stwierdzają, że „w socjologii i psychologii społecznej wyróżnić można dwa główne sposoby interpretowania pojęcia »wartość«. Pierwszy traktuje wartość jako cel ludzkiego działania. Można powiedzieć inaczej, że wartością jest to, do czego ludzie dążą. Drugi sposób interpretacji traktuje wartość jako normy ludzkiego działania, wywierające wpływ na dobór środków i celów tego działania” (Marody, Nowak, 1983, s. 10).

Wartości w środowisku pracy wywierają istotny wpływ na zachowanie pracowników. Tworzą układ odniesienia, który służy jednostce do interpretacji i oceny rzeczywistości oraz kierowania własnym postępowaniem. Należy zaznaczyć, że w socjologii kładzie się nacisk na fakt, że wartości są uzależnione od środowiska i ewolucji kulturowej, podczas gdy badania psychologiczne mówią nam, że działanie pojawia się wskutek konieczności zaspokajania potrzeb.

G. Bartkowiak stwierdza, iż związek wartości z działaniami człowieka w procesie pracy polega na dążeniu ku wartościom lub na unikaniu pewnych działań. Jednocześnie działanie to weryfikuje wartości, do których człowiek zmierza. Stwierdzić należy, iż źródeł wartości należy upatrywać w samym człowieku, w jego osobowości, otoczeniu, środowisku i jego wpływie na jednostkę poprzez kulturę. Dzięki wartościom ludzie uświadamiają sobie, jakie cele chcieliby osiągnąć, a także podejmują zróżnicowane działania, by do tego doprowadzić. Wartości określają zatem postawy i motywację człowieka (Bartkowiak 2009, 21–22).

M. Miształ sygnalizuje, że wartości są to zjawiska ze sfery świadomości, dla których specyficzne jest współwystępowanie komponentów poznawczego, emocjonalnego i normatywnego. Obok wiedzy o przedmiocie emocjonalnego doń stosunku, elementem konstytuującym wartość jest przekonanie o tym, iż dany przedmiot, stan rzeczy, czy sposób działania jest właściwym i społecznie akceptowanym obiektem pragnień i dążeń ludzkich. Pojęcie wartości ma zatem „inter-

dyscyplinarny”, psychologiczno-socjologiczno-kulturowy charakter, który zakreśla obszar związanej z nim problematyki i decyduje jednocześnie o konieczności sformułowania i posługiwania się taką definicją, która uwzględniałaby wszystkie aspekty tego pojęcia (Misztal, 1980, s. 64–66).

Wartości poddawane są różnym klasyfikacjom, hierarchizacji i systematyzacji, odgrywają istotną rolę w życiu każdego człowieka, tworząc uporządkowany system postaw i zachowań, który pozwala nam przetrwać w społeczeństwie.

## WARTOŚCI ORGANIZACYJNE

Istnieje wiele wartości, które związane są z działalnością organizacji. M. Bugdol stwierdza, iż rozpatrując pojęcie „wartości organizacyjnych”, możemy posługiwać się terminem „zarządzanie wartościami”. Owo zarządzanie powinniśmy uznać za część zarządzania zasobami ludzkimi. Wartości organizacyjne tkwią w (Bugdol, 2006, s. 10):

- relacjach między ludźmi,
- kulturze organizacyjnej,
- ogólnie zaakceptowanych systemach wartości i systemach etycznych.

Według K. Blancharda zarządzanie organizacjami przez wartości oznacza skonkretyzowanie najważniejszych celów firmy, a także kluczowych wartości definiujących tożsamość firmy (Błaszczuk, 2005, s. 227). Zarządzanie przez wartości oznacza systematyczny proces wdrażania wartości organizacyjnych do codziennych działań oraz tworzenia kultury organizacyjnej, której celem jest zapewnienie stałej pozycji wśród przedsiębiorstw o najwyższej jakości świadczonych usług i najwyższym standardzie życia własnych pracowników.

Od kilkunastu lat postuluje się uwzględniania wartości w praktyce zarządzania. Koncepcja zarządzania przez wartości zakłada identyfikację i integrację wartości ważnych dla przedsiębiorstwa oraz wartości ważnych dla pracowników i kadry menedżerskiej. Należy bowiem pamiętać, iż wspólne wartości determinują i regulują relacje między jednostkami, organizacją i innymi podmiotami w otoczeniu organizacyjnym. Zobowiązują one pracowników do określonych zachowań, zapewniając ich przewidywalność i stabilność, a także redukując konflikty i niejednoznaczność ról w organizacji.

Zarządzanie przez wartości pozwala efektywnie odpowiedzieć na najważniejsze wyzwania przedsiębiorstw (Lachowski, 2012, s. 261):

- przewartościowanie celów działalności,
- przywództwo nowego typu,
- efektywne zarządzanie zmianą,
- potrzeby i wartości klientów siłą motoryczną rozwoju przedsiębiorstw,
- pozyskiwanie i rozwój talentów,
- zarządzanie wiedzą,

- kierowanie innowacji,
- doskonalenie pracowników.

Zarządzanie przez wartości działa dzięki ludziom a nie dzięki firmom. Skupia uwagę na potencjale ludzkim. M. Bartnicki i P. Kordel stwierdzają, że pomimo licznych opracowań na temat roli wartości w zarządzaniu przedsiębiorstwem, wielu menedżerów nie dostrzega, nie potrafi do końca zrozumieć, tym bardziej wdrożyć tej filozofii. Tymczasem zarządzanie ugruntowane odpowiednim systemem wartości kreuje oraz wzmacnia więzi jednostki z organizacją, ma więc zasadnicze znaczenie dla efektywności funkcjonowania każdego przedsiębiorstwa (Bartnicki, Kordel, 1999, s. 17).

Wartości organizacyjne są ściśle związane ze sposobem działania, stylem zarządzania jak również misją danej organizacji. Tkwią one w relacjach międzyludzkich. Każda organizacja posiada katalog głównych wartości organizacyjnych. Katalog wartości organizacyjnych jest w zasadzie otwarty. Trudno z góry przesądzać, co dla przedsiębiorstwa jest ważne i powinno wchodzić w skład jego kultury organizacyjnej. I. Świątek-Barylska wskazuje, że pomimo tego, iż organizacje publikują i głoszą określone wartości i normy, starając się przekładać je na konkretne zachowania, nie zawsze deklarowana kultura organizacyjna pokrywa się z rzeczywistym systemem wartości uznawanym przez członków organizacji. Sytuację może dodatkowo pogarszać fakt, że często prawdziwe wartości są głęboko ukryte, bezdyskusyjne i nieuświadomione (Świątek-Barylska, 2006, s. 236).

System wartości w organizacji spełnia następujące funkcje:

- określa cele i wartości, ku którym organizacja powinna zmierzać i za pomocą których może być mierzony sukces,
- zaleca właściwe stosunki między pracownikami a organizacją,
- opisuje właściwości i cechy członków organizacji, które należy cenić a które nie, wskazuje jak należy odpowiednio nagradzać i karać,
- przedstawia, jak powinni się traktować współpracownicy,
- ustala metody kontaktów z otoczeniem.

M. Bugdol wskazuje, iż w organizacjach mamy do czynienia z wieloma wartościami i zachowaniami „zasługującymi na pogardę”. Zaliczyć do nich możemy m.in. brak zaangażowania, brak bezpieczeństwa, brak sprawiedliwości, dyskryminację, brak szacunku i uznania dla działań podejmowanych przez pracowników, nadmierne ryzyko, brak zaufania i lojalności, zły obieg informacji, korupcja, sabotaż itd. (Bugdol, 2006, s. 14–15). Brak poszanowania dla wartości przyczyniać się może do wielu działań patologicznych czy zjawiska anomii pracowniczej.

### ZNACZENIE KULTURY ORGANIZACYJNEJ

W literaturze przedmiotu można spotkać wiele interpretacji pojęcia kultura organizacyjna, K.S. Cameron i R.E. Quinn stwierdzają, że istnieją dwa główne ujęcia kultury organizacji: jedno wywodzi się z nauki o społeczeństwie (orga-

nizacje *posiadają* kulturę), drugie – z antropologii (organizacje *są* kulturą). Badacze formułują wniosek, że większość autorów zgadza się, iż pojęcie kultury wiąże się z wartościami uważanymi za oczywiste, założeniami, o których się nie mówi, wspólnymi oczekiwaniami i definicjami charakteryzującymi organizację i ich członków. Mamy zatem do czynienia z podejściem funkcjonalnym, opartym na koncepcji socjologicznej, która zakłada, że kultura jest cechą organizacji pełniącą funkcję spoiwa społecznego zapewniającego jej trwałość (Cameron, Quinn, 2015, s. 27–28).

Bez względu na zakres pojęciowy i treść spotykanych w literaturze przedmiotu definicji istnieje zgoda w następujących kwestiach:

- „kultura organizacji istnieje,
- każda kultura organizacji jest niepowtarzalna,
- kultura stanowi wyznacznik pożądanych zachowań organizacyjnych, tożsamości wewnętrznej firmy i jej wizerunku zewnętrznego,
- stanowi trudną do zdefiniowania kategorię,
- jej zmiana wymaga dużego wysiłku i umiejętności,
- jest ukryta w umysłach ludzi, którzy tworzą daną organizację,
- ma charakter wspólnego podzielenia poglądów, współodczuwania, reagowania, uwypukla to co wspólne (a nie różni), scala, stabilizuje, zmniejsza niepewność,
- stanowi układ stosunków międzyludzkich, postaw, wartości, przekonań, norm, sposobów poznawania świata,
- kształtuje się i rozwija w czasie trwania – jest rezultatem procesu uczenia się – nie jest dana z góry,
- jest pewnego rodzaju tajnym porozumieniem między ludźmi, dotyczącym pożądanych zachowań,
- wiąże teraźniejszość z przeszłością, co zapewnia ciągłość organizacji” (Dołhasz, Fudałński, Kosala, Smutek, 2009, s. 170–171).

Kultura organizacyjna, poprzez utrwalane wartości czy wzorce zachowań, zapewnia subiektywne poczucie przewidywalności i bezpieczeństwa. Według Cz. Sikorskiego silna kultura organizacyjna oznacza silną tożsamość organizacji, co skutkuje niskim poziomem innowacyjności, agresywnym stosunkiem do otoczenia czy bezkrytyczną akceptacją stereotypów (za: Parkes, 2016, s. 113).

Kultura staje się obciążeniem, gdy wspólne wartości nie są zgodne z tymi, które prowadzą do wzrostu skuteczności organizacji. Sytuacje te wytwarzane są najczęściej wtedy, gdy otoczenie organizacji jest dynamiczne.

Funkcje, które spełnia kultura organizacji, są ściśle skorelowane z polityką zarządzania zasobami ludzkimi. Wielkie firmy prowadzą odpowiednie szkolenia dla pracowników, podczas których nowo przyjęci pracownicy mogą zapoznać się z normami i wartościami organizacji, poznają artefakty. Wszystko po to, aby jak najszybciej mogli oni adoptować się do nowych warunków pracy i przyswoić wartości, które w organizacji uważa się za najistotniejsze.



D. Lewicka i J. Michniak zwracają uwagę, że na poziomie praktyk organizacyjnych i personalnych, zarządzanie kulturą organizacji będzie polegało na zaplanowaniu prowadzonych działań. Plan ten powinien w największym stopniu opierać się na wartościach organizacji. Do podstawowych celów można zaliczyć następujące (Lewicka, Michniak, 2014, s. 186):

- *informacyjny*, polegający na informowaniu pracowników o systemie wartości funkcjonujących w organizacji nie tylko w ramach działań szkoleniowych, ale także poprzez codzienne funkcjonowanie organizacji,
- *implementacyjny*, np. mający na celu wprowadzenie wartości w praktykę działalności organizacyjnej, np. poprzez wspieranie grup słabo reprezentowanych, gdy wartością cenioną w organizacji jest różnorodność, profilaktykę w miejscu pracy,
- *profilaktyczny* – wprowadzenie procedur i działanie spójne z wartościami organizacji, stanowienie dobrego przykładu, np. poprzez budowanie relacji opartych na zaufaniu i szacunku, wprowadzenie przejrzystych i sprawiedliwych praktyk personalnych.

Należy pamiętać, iż kultura organizacyjna kształtuje się pod wpływem wielu czynników, zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych, oraz o tym, że bywa ona odmienna w poszczególnych krajach. Zaznaczyć jednak należy, że procesy globalizacji sprzyjają zróżnicowaniu kulturowemu rynku pracy, jak i samych przedsiębiorstw, co prowadzi do powstawania firm międzynarodowych oraz zarządzania międzykulturowego.

## ZAKOŃCZENIE

Należy pamiętać, iż kultura organizacyjna służy tworzeniu pozytywnego wizerunku przedsiębiorstw/institucji, jeśli wizerunek dostrzegany jest w bliższym i dalszym otoczeniu, to organizacja może liczyć na zainteresowanie swoją działalnością ze strony odbiorców jej usług lub produktów.

Wzmacnianie kultury organizacyjnej powinno łączyć się z podejmowaniem działań w celu zwiększenia akceptacji przez załogę systemu wartości, sposobów postępowania i stosownych rozwiązań, pozwalających organizacji lepiej sobie radzić z trudnościami. Z upływem czasu owe wartości i normy zaczynają być traktowane jako oczywiste i naturalne.

Wartości organizacyjne wpisane są w kulturę organizacyjną współczesnych organizacji, co z kolei przekłada się na zarządzanie zasobami ludzkimi. Sukces każdej organizacji wynikać będzie m.in. z uwzględniania wartości w praktyce zarządzania personelem. Nie należy jednak zapominać o tym, iż istotnym zagrożeniem dla organizacji może być rozdźwięk w sferze deklaracji wartości i działań. Dlatego w organizacjach muszą zostać stworzone możliwości organizacyjne w celu utrwalania praktyk ich przestrzegania. Ważną rolę odgrywa tutaj postawa samej kadry menedżerskiej, która powinna stanowić wzór do naśladowania dla innych uczestników organizacji.

Wartości organizacyjne są istotnym elementem budowy kultury organizacji, nie są dane raz na zawsze, mogą ulegać modyfikacji. A. Stachowicz-Stanusch zauważa, że organizacje różnią się między sobą w nacisku, jaki jest kładziony na różne rodzaje wartości. To z kolei przyczynia się do zróżnicowania ich kultur organizacyjnych, osobowości, sposobów postępowania (Stachowicz-Stanusch, 2007, s. 232).

## BIBLIOGRAFIA

- Bartkowiak, G. (2009). *Człowiek w pracy. Od stresu do sukcesu w organizacji*. Warszawa: PWE.
- Bartnicki, M., Kordel, P. (1999). Kategoria zaufania a zarządzanie oparte na wartościach. W: K. Jaremczuk (red.), *Kategoria wartości a cele przedsiębiorstwa*. Rzeszów: Wyd. PRz.
- Bugdol, M. (2006). *Wartości organizacyjne. Szkice z teorii organizacji i zarządzania*. Kraków: Wyd. UJ.
- Błaszczyk, W. (2005). *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*. Warszawa: Wyd. Naukowe PWN.
- Cameron, K.S., Quinn, R.E. (2015). *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana. Model wartości konkurujących*. Warszawa: Wyd. Wolters Kluwer SA.
- Dołhasz, M., Fudaliński, J., Kosala, M., Smutek, H. (2009). *Podstawy zarządzania. Koncepcje – strategię – zastosowanie*. Warszawa: Wyd. Naukowe PWN.
- Herman, A., Oleksyn, T., Stańczyk, I. (2016). *Zarządzanie respektujące wartości*. Warszawa: Wyd. Difin.
- Kostera, M. (1996). *Postmodernizm w zarządzaniu*. Warszawa: PWE.
- Krzyżanowski, L. (1999). *O podstawach kierowania organizacjami inaczej: paradygmaty, metafory, modele, filozofia, dylematy, trendy*. Warszawa: PWN.
- Lachowski, S. (2012). *Droga ważniejsza niż cel*. Warszawa: Wyd. Studio Emka.
- Lewicka, D., Michniak, J. (2014). Rola kultury organizacyjnej w procesie budowania wysokiej jakości środowiska pracy. W: Ł. Sułkowski, Cz. Sikorski (red.), *Metody zarządzania kulturą organizacyjną*. Warszawa: Wyd. Difin.
- Marody, M., Nowak, K. (1983). Wartości a działania. *Studia Socjologiczne*, 4.
- Misztal, M. (1980). *Problematyka wartości w socjologii*. Warszawa: PWN.
- Parkes, A. (2016). Kulturowe aspekty zmian organizacyjnej. W: Ł. Sułkowski, M. Bednarek, A. Parkes (red.), *Kulturowa zmienność systemów zarządzania*. Warszawa: Wyd. Difin.
- Penc, J. (2005). *Role i umiejętności menedżerskie*. Warszawa: Wyd. Difin.
- Sikorski, Cz. (2002). *Zachowania ludzi w organizacji*. Warszawa: PWN.
- Stachowicz-Stanusch, A. (2007). *Potęga wartości. Jak zbudować nieśmiertelną firmę*. Gliwice: Wyd. Helion.
- Świątek-Barylska, I. (2006). Kształtowanie relacji społecznych w organizacji w świetle zarządzania przez wartości. W: W. Błaszczyk (red.), *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*. Warszawa: Wyd. Naukowe PWN.



### *Streszczenie*

Wartości, jakie promuje dana kultura organizacyjna wpływają na sposób funkcjonowania zasobów ludzkich w organizacji oraz jej kontaktów z otoczeniem zewnętrznym. Wartości organizacyjne budują kulturę organizacji i przyczyniają się do jej efektywności. Wartości organizacyjne wynikają z relacji społecznych między ludźmi, wpływają na ich kształt i przyczyniają się do satysfakcji z wykonywanej pracy. Wartości są zatem podstawą systemu społecznego każdej organizacji oraz jej tożsamości kulturowej, stanowią jej istotę i specyfikę. Badania empiryczne wskazują, że kultura organizacyjna to ważny zasób wspierający misję i strategię przedsiębiorstw, do których powinna być dostosowana. Zainteresowanie kulturą organizacyjną ma związek z jej rozległym wpływem na różne obszary funkcjonowania organizacji. Szczególną rolę w promowaniu kultur organizacyjnych przypisuje się kadry menedżerskiej, od której zależy sprawność funkcjonowania organizacji. W zależności od profilu, rodzaju organizacji, kraju pochodzenia kapitału, możemy mieć do czynienia z różnym katalogiem i hierarchią przyjętych wartości organizacyjnych. Pomimo licznych opracowań na temat znaczenia roli zarządzania poprzez wartości, kadra menedżerska nie zawsze je promuje i respektuje. Kwestią równie ważną jak zarządzanie poprzez wartości, jest zagadnienie dopasowania wartości organizacyjnych z wartościami deklarowanymi przez samych pracowników. Chodzi zatem o takie zarządzanie pracownikami, które wypracowuje wspólną platformę współpracy i zaangażowania zarówno kadry menedżerskiej jak i samych pracowników w celu zaspokojenia interesów firmy z aspiracjami pracowników. Nie należy także zapominać, iż właściwie ukształtowana kultura organizacyjna wzmacnia sferę etyczną całej organizacji, kształtuje interakcje i stosunki między różnymi interesariuszami.

*Słowa kluczowe:* kultura organizacyjna, zarządzanie poprzez wartości, zasoby ludzkie, kadra menedżerska.

## **The significance of organisational values in creating corporate culture**

### *Summary*

The values promoted by a given organisational culture influence the functioning of human resources in an organisation and its contacts with the external environment. The organisational values create an organisational culture and contribute to its effectiveness. The organisational values result from social relations between people, affect their shape and lead to job satisfaction. The values are therefore the basis for a social system and cultural identity of any organisation, they constitute organisation's essence and specificity. Empirical research indicates that organisational culture is a significant resource supporting the mission and strategy of enterprises to which it should be adapted. The interest in the organisational culture is related to its enormous influence on various areas of functioning of the organisation. A special role of promoting organisational cultures is assigned to managerial staff, on whom hangs the effectiveness of the organisation. Depending on the organisation's profile, type and country of origin of the capital, there may be a different catalogue and hierarchy of accepted organisational values. Despite numerous studies on the importance of the role of value-based management, the managerial staff do not always promote and respect it. The issue of matching organisational values with the values declared by employees themselves is as important as the value-based management. It is therefore about such employee management that creates common collaboration and involvement platform of both the managerial staff and the employees themselves in order to satisfy the interests of the company and aspirations of its employees. Nor should one overlook that the properly shaped organisational culture strengthens the ethical sphere of the whole organisation and forms interactions and relations between various stakeholders.

*Keywords:* organisational culture, value-based management, human resources, managerial staff.