

Tomasz J. Dąbrowski
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Rola systemu wartości w legitymizowaniu organizacji – banki na tle innych przedsiębiorstw

Streszczenie

Organizacje potrzebują legitymacji, aby przetrwać, dlatego wykorzystują różne możliwości jej zdobycia i utrzymania. Jedną z nich jest wykazanie, że ich wartości organizacyjne są zgodne z normatywnymi oczekiwaniami społecznymi, które opierają się na bardziej ogólnych normach społecznych. Oczekiwania te zależą od rodzaju organizacji, do której się odnoszą, więc różne organizacje powinny mieć różne systemy wartości. Celem artykułu jest ustalenie, czy i w jaki sposób banki i przedsiębiorstwa niefinansowe różnią się od siebie pod względem występujących w nich systemów wartości organizacyjnych, co wskazywałoby na wykorzystywanie komunikowania tych wartości w legitymizowaniu obydwu grup podmiotów.

Słowa kluczowe: legitymacja, wartości korporacyjne, wartości organizacyjne, banki.

Kody JEL: M14

Wstęp

Wartości organizacyjne odgrywają istotną rolę w zarządzaniu współczesnymi przedsiębiorstwami. W wymiarze wewnętrznym łączą się z kulturą organizacyjną zapewniającą spójność podmiotu, mogą wzmacniać identyfikację pracowników z przedsiębiorstwem, stanowią źródło stabilności, odpowiadając za zachowanie ciągłości tego, co według członków organizacji decyduje o jej istocie i odmienności, jednocześnie są wykorzystywane jako użyteczny instrument zarządzania zmianą. W wymiarze zewnętrznym wartości organizacyjne wywierają bezpośredni wpływ na legitymację przedsiębiorstwa, a pośrednio oddziałują na jego reputację.

Organizacje mają różne systemy wartości. Różnice te wynikają z historii danego przedsiębiorstwa, systemu wartości jego założycieli lub kadry zarządzającej, środowiska kulturowego, z którego podmiot się wywodzi. Najczęściej silniejszy wpływ na kształtowanie się tych systemów mają czynniki wewnętrzne niż zewnętrzne. W rezultacie może dochodzić do rozbieżności między systemem wartości przedsiębiorstwa a oczekiwaniami, które mają wobec niego zewnętrzni interesariusze, wynikającymi z ich systemu wartości. Pojawienie się takich rozbieżności będzie miało negatywny wpływ na legitymację tych podmiotów. Podmioty te mogą jednak tak modyfikować swoje systemy wartości (przynajmniej wartości deklarowanych), aby dostosować je do oczekiwań społecznych. Wtedy komunikowanie tych

wartości mogłoby stać się użyteczne jako element legitymizujący. Problem badawczy, który starano się rozwiązać dotyczy występowania tego mechanizmu.

Celem jaki postawiono było ustalenie, czy i w jaki sposób banki oraz przedsiębiorstwa niefinansowe różnią się od siebie pod względem deklarowanych wartości organizacyjnych, co wskazywałoby na wykorzystywanie tych wartości do legitymizowania podmiotów należących do obydwu grup. Przyjęto hipotezę, że między ich systemami wartości komunikowanymi otoczeniu będą występowały różnice wynikające z dążenia do dopasowania tych systemów do oczekiwań społecznych, które są odmienne w przypadku przedsiębiorstw i instytucji zaufania publicznego. Zastosowaną metodą badawczą było badanie dokumentów.

Wartości organizacyjne – perspektywa wewnętrzna

System wartości organizacyjnych porównywany bywa do kodu genetycznego (Zarębska 2009, s. 255), który decyduje w dużej mierze o rzeczywistych cechach jednostki i jej unikalnym charakterze. Autorzy zajmujący się badaniami nad zachowaniami organizacyjnymi zwracają w tym kontekście uwagę na zjawisko tożsamości organizacyjnej. Jest ona definiowana jako to, co jest uznawane przez członków organizacji za jej najważniejszą część, istotę, co czyni organizację odmienną od innych podmiotów i co jest przez nich postrzegane jako niezmiennie lub ciągle w czasie (Albert, Whetten 1985; Pratt, Foreman 2000). Tożsamość ta jest też odnoszona do zbiorowego, powszechnie podzielanego sposobu rozumienia specyficznych dla danej organizacji wartości i jej wyróżniających cech (Hatch, Schultz 1997), wiąże się zatem z tym, jak członkowie organizacji ją postrzegają i co o niej myślą, a w konsekwencji co do niej czują. Ma to zasadnicze znaczenie z punktu widzenia poziomu identyfikacji pracowników z przedsiębiorstwem. Wyznawanie podobnych wartości sprzyja integracji i wzrostowi zaangażowania (Kumar 2012), a posiadanie odmiennych systemów wartości utrudnia je. Oznacza to, że wartości organizacyjne – ich system (zestaw), sposób ich interpretacji – gdy są zgodne z wartościami wyznawanymi przez członków organizacji prowadzą do wzmocnienia ich identyfikacji z nią, natomiast w przypadku braku takiej zgodności następuje deidentyfikacja, która pociąga za sobą negatywne konsekwencje.

Wartości rozpatrywane są też często w szerszym kontekście kultury organizacyjnej (Deal, Kennedy 1982; Schein 1992), która odgrywa istotną rolę w procesie kształtowania zachowań poszczególnych członków i całej organizacji. Internalizacja wartości, na których kultura ta jest oparta stanowi ważny element procesu socjalizacji pracowników. Wartości służą jako normatywne lub moralne wskazówki ułatwiające członkom organizacji radzenie sobie w sytuacjach trudnych, niestandardowych, rodzących niepewność. Sygnalizując pożądany sposób zachowania prowadzą do powstania rozpowszechnionych wzorców postępowania, rutyn, które zwiększają spójność reagowania całej organizacji na różne nietypowe zdarzenia, co ma pozytywny wpływ na wiarygodność podmiotu. System wartości organizacyjnych pośrednio decyduje też o tym, do czego członkowie organizacji przywiązują wagę, jak interpretują rzeczywistość i jak ją oceniają, jaki rodzaj emocji jest z tym związany. Czynniki

te oddziałują zaś w istotny sposób na dokonywane wybory, determinujące przyszłość przedsiębiorstwa.

Na nieco inny aspekt wartości zwraca się uwagę w obrębie badań nad społeczną odpowiedzialnością biznesu. Wśród różnych nurtów tych badań znajduje się również i taki, który koncentruje się na spojrzeniu na tą odpowiedzialność z perspektywy etycznej (Maignan, Ferrell 2004), związanej z moralnymi motywami i moralnymi przesłankami dokonywania wyborów odnoszących się do sfery ekonomicznej i mających swoje ekonomiczne konsekwencje. Z tego punktu widzenia znaczenie wartości organizacyjnych polega na dostarczaniu przez nie wskazówek dotyczących tego, jakie wybory i oparte na nich decyzje są słuszne i właściwe, a jakie nie, jakie rozwiązania są sprawiedliwe, a jakie niesprawiedliwe. Obecność w systemie wartości organizacji wartości etycznych prowadzi do poszerzenia spektrum kryteriów oceny różnych wariantów decyzyjnych, które mogą być rozpatrywane nie tylko w kontekście ekonomicznym, ale również etycznym. Konsekwencją włączania wartości etycznych do systemu wartości organizacyjnych podmiotu i ich uwzględniania podczas podejmowania decyzji jest zwiększenie ogólnej wrażliwości moralnej w przedsiębiorstwie, co ma szereg pozytywnych skutków, zarówno wewnętrznych, jak i w odniesieniu do relacji organizacji z jej otoczeniem.

Kwestia systemu wartości organizacyjnych i jego wpływu na kształtowanie się cech danego podmiotu zapewniających mu niepowtarzalny charakter rozpatrywana jest także w ramach badań nad tożsamością przedsiębiorstwa (tożsamością korporacyjną). Jest to koncepcja pokrewna tożsamości organizacyjnej, chociaż jej korzenie tkwią w marketingu, a nie w badaniach nad zachowaniami organizacyjnymi, co sprawia, że większy nacisk kładzie się w niej na sposoby prezentowania istoty przedsiębiorstwa otoczeniu. W *Strathclyde Statement*, stanowiącym próbę zdefiniowania tożsamości korporacyjnej stwierdzono m.in., że wyraża ona „etos przedsiębiorstwa, jego dążenia i wartości, oraz odzwierciedla jego indywidualność, która pomaga wyróżnić organizację w jej otoczeniu konkurencyjnym” (van Riel, Balmer 1997, s. 355). Przyjmuje się zatem założenie, że system wartości stanowi jeden z elementów decydujących – bezpośrednio, bądź pośrednio przez swój wpływ na kulturę organizacyjną – o tożsamości przedsiębiorstwa i jego unikalności, która wsparta odpowiednią komunikacją umożliwia osiągnięcie większej wyrazistości podmiotu. Wyrazistość zaś odgrywa istotną rolę w kształtowaniu reputacji przedsiębiorstwa (Fombrun, van Riel 2004). W tym kontekście znaczenie systemu wartości wykracza poza sferę wewnątrzorganizacyjną.

Rola wartości w zarządzaniu przedsiębiorstwem jest również przedmiotem zainteresowania przedstawicieli szkoły kulturowej – jednego z nurtów wyodrębnianych w zarządzaniu strategicznym (Mintzberg i in. 1998). Wspólne wartości (Peters, Waterman 1982) czy rdzenne wartości (Collins, Porras 1994) uznawane są za ważny element zapewniający trwałość charakteru przedsiębiorstwa i pomagający zachować równowagę między tym, co w organizacji jest stałe, a tym co podlega procesowi zmian. Wypracowanie takiego unikalnego zestawu wartości wykorzystywanego jako ważny instrument zarządzania okazało się cechą łączącą wiele przedsiębiorstw, które odniosły sukces i były zdolne do utrzymania swojej przewagi w długim okresie.

Na aspekt zarządczy wartości organizacyjnych zwraca się też uwagę w koncepcji zarządzania przez wartości (*Management by Values – MBV*). Jest ona definiowana w wymiarze wewnętrznym jako „zarówno filozofia, jak i praktyka zarządzania, których celem jest jednocześnie wspieranie rdzennych wartości organizacji i zapewnienie ich zgodności z jej strategicznymi celami” (Dolan i in. 2006, s. 4), bądź określana także z uwzględnieniem wymiaru zewnętrznego jako „szereg powiązanych ze sobą działań zarządczych służących zapewnieniu akceptacji dla istotnych wartości organizacyjnych wewnątrz i na zewnątrz organizacji” (Jaakson 2010, s. 796). Zwolennicy tej koncepcji wskazują, że rosnąca złożoność przedsiębiorstw i zwiększająca się niepewność spowodowana nasilającą się zmiennością otoczenia wymagają bardziej elastycznych organizacji. W tej sytuacji wcześniej wykorzystywane podejścia, takie jak zarządzanie przez instrukcje czy zarządzanie przez cele, nie sprawdzają się, bowiem ograniczają swobodę decyzyjną pracowników tworząc zbyt sztywne ramy regulujące ich zachowania. Skoncentrowanie się na wspólnych wartościach pozwala zaś na pozostawianie pracownikom większej swobody, poszerzanie zakresu ich samodzielności i stymulowanie kreatywności przy jednoczesnym zachowaniu spójności organizacji. Wartości regulują bowiem nie tylko zachowania, ale i postawy członków organizacji, którzy mogą reagować elastycznie, nie wykraczając jednak poza granice wyznaczone przez dopuszczalne sposoby postępowania wynikające z podzielanego w przedsiębiorstwie systemu wartości.

Wartości organizacyjne – perspektywa zewnętrzna

Wartości organizacyjne rozpatrywane są zazwyczaj z perspektywy wewnętrznej. Można jednak spojrzeć na nie również z perspektywy zewnętrznej. W tym kontekście najczęściej zwraca się uwagę na zgodność systemu tych wartości z systemem wartości interesariuszy organizacji lub, szerzej, z systemem wartości i norm społecznych. Zgodność ta ma istotne znaczenie z punktu widzenia legitymacji przedsiębiorstwa rozumianej jako „ogólne postrzeganie lub przyjmowane założenie, że działania jakiegoś podmiotu są pożądane, właściwe czy stosowne w ramach istniejącego systemu społecznych norm, wartości, przekonań i definicji” (Suchman 1995, s. 574).

Kluczową kategorią łączącą wartości z legitymacją i procesem jej nabywania, czyli legitymizacją, są oczekiwania. Jeden ze sposobów ich klasyfikacji obejmuje wyróżnienie dwóch rodzajów oczekiwań. Pierwszy z nich stanowią oczekiwania predyktywne, oparte na przewidywaniu możliwości, szansy czy prawdopodobieństwa zajścia określonego zdarzenia, wystąpienia jakiegoś zachowania lub wyniku (pozytywnego lub negatywnego). Drugim rodzajem oczekiwań są oczekiwania normatywne, wskazujące, co powinno się zdarzyć, co jest właściwe (Summers, Granbois 1977). Podstawę formułowania oczekiwań normatywnych stanowi system wartości pozwalający określić zarówno zakres tych oczekiwań, wskazujący, czego one dotyczą, jak i ich poziom, wyznaczający minimalne standardy, którym sprostanie oznacza spełnienie oczekiwań. W szerszym znaczeniu dominujący w danym społeczeństwie i danym czasie system wartości decyduje o oczekiwaniach, które pojawiają się wobec podmiotów gospodarczych, a system wartości tych organizacji wpływa na ich

zdolność i gotowość do odpowiadania na te oczekiwania. Z kolei społeczna ocena stopnia, w jakim przedsiębiorstwa odpowiadają na zgłaszane oczekiwania znajduje odzwierciedlenie w ich legitymacji lub jej braku. Podstawą nabywania legitymacji jest spełnianie oczekiwań przynajmniej na poziomie wyznaczanym przez minimalne standardy.

Legitymacja jest konstrukcją społeczną. Jest ważna, ponieważ jej utrata „może w końcu prowadzić do niepowodzenia organizacji, ze względu na to, że firma stanie się niezdolna do pozyskania w swoim środowisku zasobów niezbędnych do przetrwania” (Zyglidopoulos 2003, s. 74). Jednocześnie „organizacja ciesząca się wysokim stopniem legitymacji jest postrzegana nie tylko jako bardziej wartościowa, ale także jako mająca większe znaczenie, bardziej przewidywalna i bardziej godna zaufania” (Suchman 1995, s. 575).

Biorąc pod uwagę szeroki zakres korzyści związanych z legitymacją można zakładać, że organizacje będą dążyły do jej nabycia i utrzymania, m.in. przez podejmowanie starań, aby ich systemy wartości uwzględniały oczekiwania wynikające z systemu wartości dominującego w danym społeczeństwie. Oczekiwania te mogą nie być jednak jednorodne, bowiem wpływ na nie będzie wywierał charakter organizacji, której dotyczą. Prowadziłoby to do zróżnicowania systemów wartości samych organizacji. Funkcjonowanie tego mechanizmu można zbadać porównując systemy wartości organizacji o różnym charakterze i nieco innych oczekiwaniach formułowanych wobec nich, np. przedsiębiorstw niefinansowych i banków, będących jednocześnie przedsiębiorstwami i instytucjami zaufania publicznego.

Porównanie wartości organizacyjnych banków i innych przedsiębiorstw – metodyka i wyniki badań

Badania dotyczące wartości organizacyjnych i ich związków z systemami wartości interesariuszy były już prowadzone. Zazwyczaj odnosiły się one do interesariuszy wewnętrznych (Finegan 2000, Lawrence, Lawrence 2009; Kumar 2012; Howell 2012; Dyląg i in. 2013), znacznie rzadziej natomiast brano w nich pod uwagę interesariusze zewnętrzni (Brummette, Zoch 2016). Dotychczas nie prowadzono badań, w których uwzględniana byłaby specyfika różnych organizacji i wynikające z niej zróżnicowanie w oczekiwaniach normatywnych, odnoszących się do systemów wartości różnych grup podmiotów, rozpatrywanych w kontekście ich zdolności do uzyskania i utrzymania legitymacji. Prezentowane poniżej badania miały na celu ustalenie, czy systemy wartości organizacyjnych banków i przedsiębiorstw niefinansowych różnią się między sobą. W przedstawionej we wstępie hipotezie przyjęto, że takie zróżnicowanie, wynikające z innych oczekiwań społecznych wobec systemów wartości tych dwóch grup organizacji występuje. Wydaje się bowiem, że w przypadku systemów wartości banków będących nie tylko przedsiębiorstwami, ale i instytucjami zaufania publicznego, oczekiwana jest większa reprezentacja wartości etycznych, takich jak uczciwość, przejrzystość, bycie fair, postępowanie zgodnie z zasadami, przestrzeganie prawa, bezinteresowność itp. oraz wartości sygnalizujących społeczną odpowiedzialność tych podmiotów. Można założyć również, że w stosunku do przedsiębiorstw niefinansowych oczekiwania normatywne dotyczące obecności wartości etycznych w ich systemach

wartości nie są tak silne, więc wartości te mogą być reprezentowane słabiej, bez uszczerbku dla legitymacji tego typu podmiotów.

W badaniu skoncentrowano się na spółkach publicznych. Wybór tej kategorii spółek uzasadniają takie ich cechy, jak duże rozmiary, szerokie grono interesariuszy czy konieczność sprostaną wyższym standardom w zakresie poziomu transparentności. Poza tym zwraca się uwagę na większe zainteresowanie tymi podmiotami i ich działalnością ze strony mediów i opinii publicznej. Status spółki publicznej, duże rozmiary czy obecność w mediach, sprzyjają legitymacji. Jednocześnie jednak koncentrowanie uwagi opinii publicznej skutkuje lepszą widocznością potencjalnej luki między normatywnymi oczekiwaniami społecznymi, odnoszącymi się do profilu systemów wartości badanych podmiotów, a promowanymi w nich wartościami organizacyjnymi. Występowanie takiej widocznej luki stanowi z kolei czynnik sprzyjający delegitymacji. Spośród spółek publicznych wyselekcjonowano do porównań dwie grupy podmiotów – pierwszą stanowiły działające w Polsce banki, drugą natomiast przedsiębiorstwa niefinansowe wchodzące w skład indeksu WIG20 (skład indeksu na dzień 15 kwietnia 2017 roku). Wielkość obydwu grup była taka sama – każda z nich liczyła 14 podmiotów.

Badanie wartości organizacyjnych rodzi wiele problemów. Jednym z zasadniczych jest możliwe występowanie rozbieżności między deklaracjami dotyczącymi podzielanych, wspieranych i promowanych wartości a wartościami, które są rzeczywiście „praktykowane” w codziennej działalności organizacji. Biorąc pod uwagę prezentowane wcześniej uzasadnienie znaczenia zgodności wartości organizacyjnych z normatywnymi oczekiwaniami społecznymi, rozpatrywane w kontekście wpływu tej zgodności na legitymację podmiotu, wydaje się, że przedmiotem analizy powinny być te wartości organizacyjne, które są bezpośrednio obserwowalne dla publiczności. Warunek ten w większym stopniu spełniają wartości deklarowane, możliwe do określenia na podstawie analizy różnego rodzaju artefaktów. Dlatego skoncentrowano się na identyfikacji właśnie tych wartości, poddając badaniu strony internetowe spółek i publikowane na nich różnego rodzaju dokumenty zawierające misję organizacji, jej wizję i strategię, katalog wartości organizacyjnych, bądź deklarację odnoszącą się do tych wartości, politykę *compliance*, politykę CSR oraz politykę rekrutacyjną. Przedmiotem analizy stały się także udostępniane na stronach internetowych spółek kodeksy etyczne, kodeksy postępowania, kodeksy dobrych praktyk i inne zbiory zasad regulujących zachowania członków organizacji.

Wartości, do których odwoływały się poszczególne podmioty, zidentyfikowane w dokumentach znajdujących się na ich stronach internetowych, można podzielić – w zależności od pełnionych przez te wartości funkcji – na szersze grupy, określane mianem rodzin wartości. Zastosowana w badaniach taksonomia oparta została na propozycji wypracowanej w ramach projektu Corporate Values Index (ECCO 2009), obejmującej osiem takich rodzin: wartości zawodowe (np. zaufanie, satysfakcja klienta, profesjonalizm, jakość, zwiększanie wartości), wartości konkurencyjne (np. innowacyjność, konkurencyjność, inicjatywa, sukces, wzrost), wartości związane z zachowaniami (np. autentyczność, zdolność adaptacji, indywidualizm, zaangażowanie zespołu, pasja), wartości opisujące postawę organizacji wobec otoczenia (np. środowisko, dzielenie się, społeczna odpowiedzialność, zrównoważony

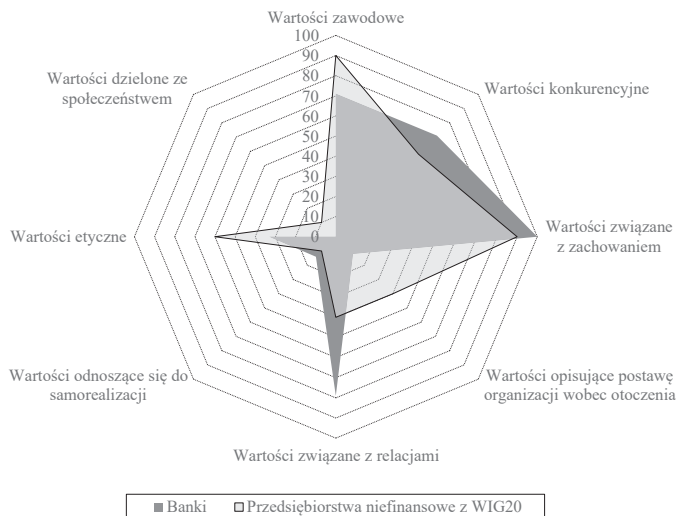
rozwój), wartości związane z relacjami (np. dostępność, komunikacja, bliskość, partnerstwo, szacunek, harmonia), wartości odnoszące się do samorealizacji (np. rozwój osobisty, humanizm, przyjemność, talent, wrażliwość), wartości etyczne (np. przejrzystość, wierność zasadom, etyka) i wartości dzielone ze społeczeństwem (demokracja, patriotyzm, równość, pluralizm). Zaklasyfikowanie deklarowanych przez badane podmioty wartości organizacyjnych do poszczególnych grup pozwoliło na określenie różnic w popularności wartości z wyodrębnionych grup, występujących między przedsiębiorstwami niefinansowymi a bankami. Popularność ta była mierzona odsetkiem spółek, w których zidentyfikowano wartości należące do danej rodziny.

Rozpatrując 28 poddanych badaniu podmiotów, w 24 z nich zaobserwowano obecność zestawu wspieranych, promowanych wartości – wśród tych podmiotów znalazło się 14 przedsiębiorstw niefinansowych i 10 banków. Te ostatnie okazały się więc organizacjami nieco mniej transparentnymi, bowiem blisko 30% z nich nie umieściło na swojej stronie internetowej żadnych informacji dotyczących ich systemów wartości, ani dokumentów, w których tego typu informacje można byłoby odnaleźć. Aby porównać profile wartości przedsiębiorstw niefinansowych i banków, w których wartości organizacyjne zostały zidentyfikowane, ustalono, w jakim odsetku podmiotów z danej grupy występowały wartości należące do każdej z rodzin. Szczegółowe wyniki przedstawiono na wykresie 1.

Z danych zaprezentowanych na wykresie 1 wynika, że przedsiębiorstwa niefinansowe przywiązują większą wagę do wartości konkurencyjnych, wartości związanych z zachowa-

Wykres 1

Profile wartości organizacyjnych przedsiębiorstw niefinansowych i banków



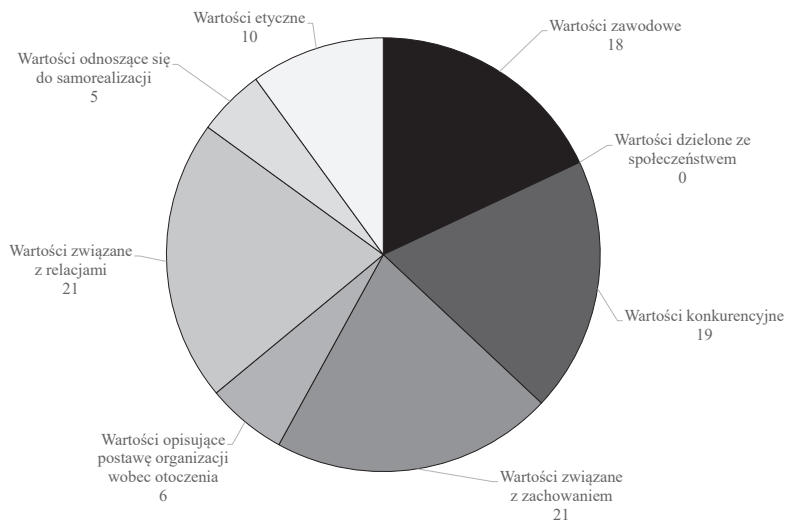
Źródło: opracowanie własne.

niami, a zwłaszcza do wartości związanych z relacjami. Wartości należące do tych rodzin występowały w większym odsetku tego typu podmiotów. Z kolei banki kładą silniejszy nacisk na wartości dzielone ze społeczeństwem i wartości zawodowe, a w jeszcze większym stopniu na wartości opisujące postawę organizacji wobec otoczenia i wartości etyczne. W odniesieniu do wszystkich tych rodzin wartości odsetek banków, w których występowały wartości z tych rodzin, był większy (niekiedy znacząco) niż w przedsiębiorstwach niefinansowych. W przypadku wartości odnoszących się do samorealizacji nie odnotowano znaczących różnic między badanymi grupami podmiotów.

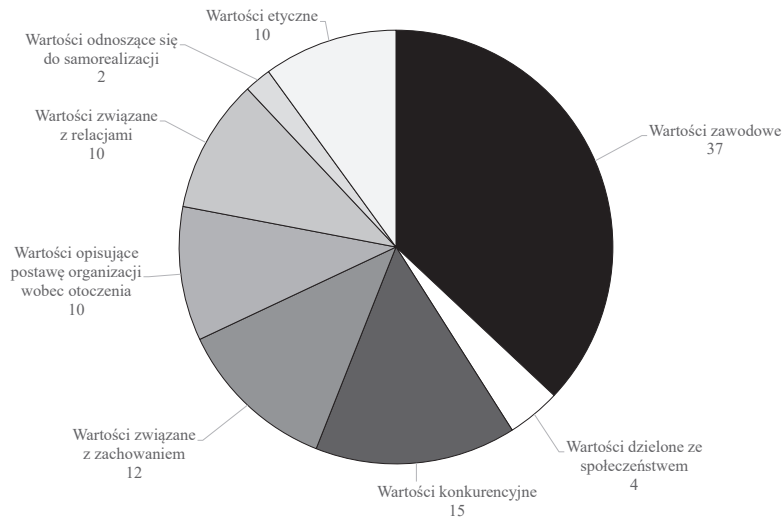
Przedstawione wyniki wydają się potwierdzać wykorzystywanie przez banki zestawu promowanych wartości do legitymizowania siebie jako instytucji zaufania publicznego. Może o tym świadczyć silniej zaznaczona w ich systemach wartości organizacyjnych obecność wartości etycznych i wartości opisujących postawę organizacji wobec otoczenia związanych w dużej mierze ze sferą społecznej odpowiedzialności biznesu. Aby zweryfikować tę obserwację posłużono się dodatkową miarą popularności wartości organizacyjnych należących do poszczególnych rodzin. Może nią być bowiem nie tylko analizowany uprzednio odsetek podmiotów, w których zidentyfikowano wartości należące do danej rodziny, ale także szerokość mieszczącego się w niej katalogu wartości. Większa popularność oznaczałaby w takim przypadku szerszy katalog wartości, czyli większą liczbę różnych wartości organizacyjnych mieszczących się w obrębie rodziny. Na wykresach 2 i 3 przedstawiono udział wartości należących do każdej z rodzin w ogólnej liczbie wartości zidentyfikowanych odpowiednio w przedsiębiorstwach niefinansowych i bankach, komunikujących swoje systemy wartości.

Dane przedstawione na wykresie 2 wskazują, że w przypadku przedsiębiorstw niefinansowych najliczniejsze były wartości związane z zachowaniami i związane z relacjami. Wartości należące do tych rodzin występowały też w największym odsetku tego typu podmiotów. Tylko nieco mniej popularne były wartości konkurencyjne i wartości zawodowe. One również były obecne w dużej części przedsiębiorstw. Zdecydowanie mniejszą rolę odgrywały wartości etyczne – udział wartości należących do tej rodziny był zdecydowanie niższy, wyższy jednak niż udział wartości opisujących postawę organizacji wobec otoczenia i wartości odnoszących się do samorealizacji. W systemach wartości przedsiębiorstw niefinansowych nie zaobserwowano występowania wartości dzielonych ze społeczeństwem.

W przypadku banków, udział wartości należących do poszczególnych rodzin w ogólnej liczbie wartości zidentyfikowanych w tych podmiotach, kształtował się w nieco inny sposób – dominowały w nich wartości zawodowe. Ich występowanie odnotowano też w największym odsetku banków. Popularność wartości z pozostałych rodzin była zdecydowanie mniejsza. Banki przywiązywały mniejszą, niż przedsiębiorstwa niefinansowe, wagę do wartości konkurencyjnych, wartości związanych z zachowaniami i wartości związanych z relacjami oraz do wartości odnoszących się do samorealizacji. Większą rolę odgrywały w nich natomiast wartości opisujące postawę organizacji wobec otoczenia i wartości dzielone ze społeczeństwem. W przypadku wartości etycznych, udział wartości należących do tej rodziny w ogólnej liczbie wartości zidentyfikowanych w każdej z analizowanych grup podmio-

Wykres 2**Udział wartości należących do poszczególnych rodzin w ogólnej liczbie wartości zidentyfikowanych w przedsiębiorstwach niefinansowych (w %)**

Źródło: jak w wykresie 1.

Wykres 3**Udział wartości należących do poszczególnych rodzin w ogólnej liczbie wartości zidentyfikowanych w bankach komunikujących swoje systemy wartości (w %)**

Źródło: jak w wykresie 1.

tów, okazał się identyczny, mimo większego odsetka banków, w których pojawiały się tego typu wartości. W sumie jednak, biorąc pod uwagę cały wachlarz wartości, których występowanie zaobserwowano w przedsiębiorstwach niefinansowych i bankach komunikujących swoje systemy wartości organizacyjnych, udział wartości sygnalizujących uwzględnianie szerszych oczekiwań społecznych okazał się nieco większy w tej drugiej grupie podmiotów (wskazuje na to rozpatrywany łącznie odsetek wartości etycznych, wartości opisujących postawę organizacji wobec otoczenia i wartości dzielonych ze społeczeństwem). Potwierdza to prezentowane wcześniej wnioski, dotyczące wykorzystywania przez banki komunikowania ich systemów wartości w legitymizowaniu tych podmiotów jako instytucji zaufania publicznego.

Podsumowanie

Wartości organizacyjne mogą pełnić różne funkcje. Najczęściej zwraca się uwagę na rolę, jaką odgrywają wewnątrz organizacji, stanowiąc element jej tożsamości organizacyjnej, kształtując kulturę organizacyjną i wrażliwość etyczną, będąc częścią tożsamości korporacyjnej, czy instrumentem zarządzania pozwalającym na zwiększenie elastyczności przedsiębiorstwa przy zachowaniu równowagi między tym, co jest w nim stałe, a tym, co podlega procesowi zmian. Wartości organizacyjne mogą być jednak także istotne z punktu widzenia relacji przedsiębiorstwa z otoczeniem oraz jego postrzegania i oceny przez opinię publiczną. W tym kontekście zwraca się uwagę na dopasowanie wartości organizacyjnych do normatywnych oczekiwań społecznych wynikających z dominującego systemu wartości charakterystycznego dla danego społeczeństwa, znajdującego się na określonym etapie swojego rozwoju. Dopasowanie takie sprzyja legitymacji, a jego brak szkodzi jej.

Oczekiwania społeczne wobec systemów wartości różnych rodzajów podmiotów gospodarczych są niejednorodne. Można zakładać, że oczekiwania te w przypadku przedsiębiorstw niefinansowych będą w większym stopniu koncentrowały się na wartościach związanych z prowadzeniem biznesu a w odniesieniu do banków postrzeganych nie tylko jako przedsiębiorstwa, ale i instytucje zaufania publicznego będą wykraczały poza tę sferę i w szerszym zakresie uwzględniały obecność wartości etycznych czy innych wartości łączonych ze społeczną odpowiedzialnością. Wyniki przeprowadzonych badań potwierdziły występowanie różnic między systemami wartości przedsiębiorstw niefinansowych i banków. Może to świadczyć o wykorzystywaniu promowanych wartości przez obydwie te grupy podmiotów, a zwłaszcza przez banki, jako elementu ich tożsamości mającego służyć legitymacji tych organizacji.

Bibliografia

Albert S., Whetten D.A. (1985), *Organizational Identity*, (w:) Cummings L.L., Staw B.M. (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, JAJ Press, Greenwich.

- Brummette J., Zoch L.M. (2016), *How stakeholders' personal values influence their value expectations for legitimate organizations*, "Corporate Communications: An International Journal", Vol. 21, No. 3.
- Collins J., Porras J.I. (1994), *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, Harper Collins, New York.
- Corporate Values Index 2009* (2009), ECCO International Communications Network.
- Deal T.E., Kennedy A.A. (1982), *Corporate Cultures*, Addison-Wesley, Reading.
- Dolan S., Garcia S., Richley B. (2006), *Managing by values: A corporate guide to living, being alive, and making a living in the 21st Century*, Palgrave Macmillan, New York.
- Dyląg A., Jaworek M., Karwowski W., Kożusznik M., Marek T. (2013), *Discrepancy between individual and organizational values: Occupational burnout and work engagement among white-collar workers*, "International Journal of Industrial Ergonomics", Vol. 43, No. 3.
- Finegan, J. E. (2000), *The impact of person and organizational values on organizational commitment*, "Journal of Occupational and Organizational Psychology", Vol. 73, No. 2.
- Fombrun C.J. (2004), van Riel C.B.M., *Fame & Fortune. How Successful Companies Build Winning Reputation*, Financial Times Prentice Hall, New York.
- Hatch M.J., Schultz M. (1997), *Relations between organizational culture, identity and image*, "European Journal of Marketing", Vol. 31, No. 5/6.
- Howell A.C., Kirk-Brown A., Cooper B. (2012), *Does congruence between espoused and enacted organizational values predict affective commitment in Australian organizations?*, "International Journal of Human Resource Management", Vol. 23, No. 4.
- Jaakson K. (2010), *Management by values: are some values better than others?*, "Journal of Management Development", Vol. 29, No. 9.
- Kumar N. (2012), *Relationship of personal and organizational values with job satisfaction*, "Journal of Management Research", Vol. 12, No. 2.
- Lawrence A., Lawrence P. (2009), *Values Congruence and Organisational Commitment: P-O Fit in Higher Education Institutions*, "Journal of Academic Ethics", Vol. 7, No. 4.
- Maignan I., Ferrell O.C. (2004), *Corporate Social Responsibility and Marketing: An Integrative Framework*, "Journal of the Academy of Marketing Science", Vol. 32, No. 1.
- Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. (1998), *Strategy Safari. A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*, Free Press, New York.
- Peters T., Waterman R.H. (1982), *In Search of Excellence. Lessons from America's best-run companies*, Harper and Row, New York.
- Pratt M.G., Foreman P.O. (2000), *Classifying managerial responses to multiple organizational identities*, "Academy of Management Review", Vol. 25, No. 1.
- Riel van, C.B.M., Balmer J.M.T. (1997), *Corporate identity: the concept, its measurement and management*, "European Journal of Marketing", Vol. 31, No. 5/6.
- Schein E.H. (1992), *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Suchman M.C. (1995), *Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches*, "Academy of Management Review", Vol. 20, No. 3.
- Summers J.O., Granbois D.H. (1977), *Predictive and Normative Expectations in Consumer Dissatisfaction and Complaining Behavior*, „Advances in Consumer Research", Vol. 4, No. 1.
- Zarębska A. (2009), *Identyfikacja tożsamości organizacyjnej w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa.

Zyglidopoulos C.S. (2003), *The issue life cycle: Implications for Reputation for Social Performance and Organizational Legitimacy*, "Corporate Reputation Review", Vol. 6, No. 1.

The Role of Corporate Values System in the Organisational Legitimacy – Banks versus Non-Financial Companies

Summary

Organisations need legitimacy to survive that is why they use many ways to gain and maintain it. One of these ways is to demonstrate that their organisational values conform to the normative social expectations which are grounded in broader social norms. These expectations depend on the type of the organisation which they refer to, so different organisations should have different values systems. The purpose of this article is to identify whether and how banks and non-financial companies differ from one another in terms of organisational values systems.

Key words: legitimacy, corporate values, organisational values, banks.

JEL codes: M14

Роль системы ценностей в легитимизации организации – банки на фоне других предприятий

Резюме

Организации нуждаются в легитимации, чтобы прожить, потому они используют разные возможности ее завоевания и сохранения. Одна из них – доказать, что их организационные ценности соответствуют нормативным общественным ожиданиям, которые основаны на более общих общественных нормах. Эти ожидания зависят от вида организации, которой они касаются; следовательно, разные организации должны иметь разные системы ценностей. Цель статьи – выявить, отличаются ли и каким образом банки и нефинансовые предприятия друг от друга по выступающим в них системам организационных ценностей, что указывало бы использование информирования об этих ценностях в легитимизации обеих групп субъектов.

Ключевые слова: легитимация, корпоративные ценности, организационные ценности, банки.

Коды JEL: M14

Artykuł zaakceptowany do druku w marcu 2018 roku

Afiliacja:

dr hab. Tomasz J. Dąbrowski, prof. nadzw. SGH
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie
Instytut Zarządzania Wartością
Zakład Marketingu Wartości
Al. Niepodległości 162
02-554 Warszawa
e-mail: tomasz.dabrowski@sgh.waw.pl