

*Paweł Cegliński\**

## WARTOŚCI ORGANIZACYJNE JAKO CZYNNIK SUKCESU PRZEDSIĘBIORSTWA

Zarys treści: W niniejszym artykule przedstawiono związek relacji wartości organizacyjnych z sukcesem przedsiębiorstwa. Stanowi ona przedmiot dyskusji mniej więcej od 30 lat i prawdopodobnie rozpoczęto ją po opublikowaniu Modelu 7S opracowanego przez Petersa i Watermana.

W artykule skupiono się m.in. na zgodności wartości personalnych z wartościami organizacyjnymi i wybranych koncepcjach zarządzania bazujących na wartościach. Zaprezentowano także przykłady wartości organizacyjnych, które deklarowane są przez największe polskie przedsiębiorstwa.

Słowa kluczowe: wartości organizacyjne, sukces przedsiębiorstwa

Klasyfikacja JEL: L21

### WSTĘP

Podstawowym zadaniem zarządzania strategicznego jest badanie powstania i utrzymywania przewag konkurencyjnych<sup>1</sup>, które w powszechnie

---

\* Adres do korespondencji: Paweł Cegliński, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, ul. Gagarina 13, 87-100 Toruń, e-mail: [pawelceglinski@gmail.com](mailto:pawelceglinski@gmail.com)

<sup>1</sup> „Przewaga konkurencyjna” jest pojęciem konceptualnym, stanem, którego w praktyce większość podmiotów nie osiąga. Jak słusznie zauważył jednak T.C. Powell – nawet jeśli logiczne rozumowanie nie pozwala udowodnić, że przewaga prowadzi do nadzwyczajnych wyników, to i tak wygrywa ona z innymi, rywalizującymi z nią teoriami efektywności organizacyjnej (T.C. Powell, *Competitive advantage: logical and philosophical considerations*, Strategic Management Journal, 22, nr 9, 2001).

przyjętym założeniu wyjaśniają osiąganie przez przedsiębiorstwa ponadprzeciętnych wyników finansowych. R. Haffer trafnie zauważa, że osiągnięcie sukcesu, jakim jest realizacja zamierzonych celów strategicznych, możliwe jest dzięki wypracowaniu przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej [Haffer, 2003, s. 23].

Dyskusja nad istotą i źródłami przewag konkurencyjnych nie jest problemem wyłącznie doktrynalnym, akademickim. Znajduje się on w polu zainteresowania przede wszystkim praktyki biznesu.

Zgodnie z dominującą w naukach o zarządzaniu strategiczną szkołą zasobową<sup>2</sup> (*Resource-based View*), źródeł przewag należy poszukiwać w strategicznych zasobach, które powinny być wartościowe, rzadkie, trudne do imitacji i niesubstytucyjne [Barney, Clark, 2007, s. 4–14]. Ogólnie przyjmuje się, że pojęcie „zasoby organizacji” rozumie się szeroko i obejmuje ono aktywa, zdolności, procesy, wiedzę i wiele innych kategorii, które są przez firmę kontrolowane i jednocześnie (właściwie wykorzystane) determinują poprawę jej wyników [zob. Barney, 1991, s. 101]. Bez wątpienia wskazane wyżej przymioty mogą spełniać wartości organizacyjne, traktowane jako niematerialny zasób organizacji<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> RBV definiuje sposób myślenia o zarządzaniu strategicznym mniej więcej od początku lat 90. XX wieku, przy czym za moment przełomowy przyjąć można ukazanie się w 1990 roku na łamach Harvard Business Review artykułu C.K. Prahalada i G. Hamela pt. *The Core Competence of the Corporation*, w którym przedstawiono organizację jako wiązkę zasobów (*resources*) i umiejętności (*capabilities*). Determinuje to od co najmniej dwóch dekad kierunki badawcze w zarządzaniu strategicznym.

<sup>3</sup> Popularnym i praktycznym podziałem zasobów jest wyszczególnienie zasobów materialnych i niematerialnych. Ostatnio na znaczeniu zyskują wartości niematerialne, do których można zaklasyfikować wartości organizacyjne. Zasoby te odgrywają bardzo istotną i wciąż wzrastającą rolę we współczesnym zarządzaniu konkurencyjnym i innowacyjnym przedsiębiorstwem (szerzej na ten temat: M. Zastempowski, D. Grego-Planer, W. Popławski, *Niematerialne wartości źródłem ukrytej przewagi konkurencyjnej tajemniczych mistrzów polskiej gospodarki*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2011, s. 25).

## 1. WARTOŚCI ORGANIZACYJNE. ZAGADNIENIA PODSTAWOWE

Pierwsze badania naukowe mające za przedmiot wartości koncentrowały się na wartościach indywidualnych i prowadzone były przede wszystkim przez psychologów. M. Rokeach definiuje wartości jako trwałe przekonania, że określony sposób postępowania lub ostateczny stan egzystencji jest osobiście lub społecznie preferowany w stosunku do alternatywnego sposobu postępowania lub ostatecznego stanu egzystencji [Rokeach, 1973, s. 5].

Nieco odmienną definicję podaje A. Giddens, który określa wartości jako idee wyznawane przez jednostki lub grupy, określające co jest pożądane, właściwe, dobre, a co złe. To, co dla jednostek stanowi wartość, zależy w znacznej mierze od kultury, w jakiej żyją [Giddens, 2008, s. 737].

Wyżej przedstawione określenia z powodzeniem można zaimplementować na gruncie nauk o zarządzaniu, z odpowiednią wprawdzie modyfikacją. A. Argandona podaje proste i jakże trafne określenie, że wartości organizacyjne są akceptowanymi i wspólnymi wartościami w organizacji [Argandona, 2003, s. 21].

Niezależnie od tego, którą definicję przyjmując za podstawę dalszych rozważań, trzeba mieć na uwadze, że wartości organizacyjne kształtują kulturę organizacyjną, nadając organizacji, jak piszą S.M. Natale i S.A. Sora – osobowość [Natale, Sora, 2003, s. 10]. W tym sensie można zatem mówić niejako o personifikacji przedsiębiorstwa. To zaś kieruje dyskusję w stronę problematyki zgodności wartości indywidualnych z wartościami organizacyjnymi oraz powodzenia przedsiębiorstwa na konkurencyjnym rynku – ogólnie rozumianego sukcesu.

Katalog wartości organizacyjnych jest w zasadzie otwarty. Trudno z góry przesądzać, co dla przedsiębiorstwa jest ważne i powinno wchodzić w skład jego kultury organizacyjnej. Można wszak wskazać pewne uniwersalne wartości organizacyjne<sup>4</sup>, o których będzie jeszcze mowa we właściwym miejscu.

---

<sup>4</sup> Przykładowo, M. Bugdol wymienia zaufanie, solidarność, sprawiedliwość i lojalność (zob. szerzej M. Bugdol, *Wartości organizacyjne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006, s. 8).

## 2. ZNACZENIE WARTOŚCI ORGANIZACYJNYCH DLA PRAKTYKI BIZNESU

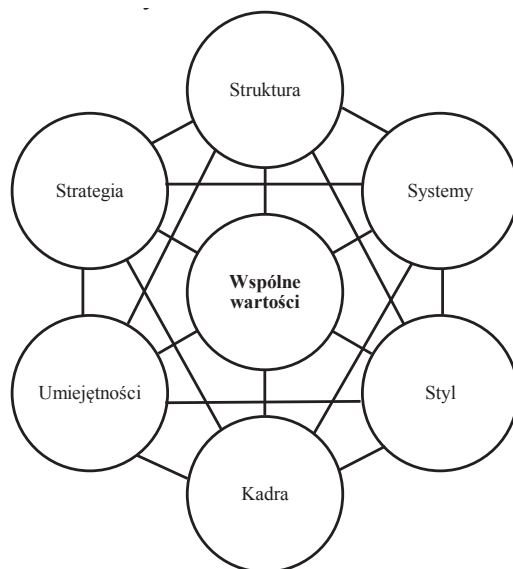
M. Bugdol, we wstępie do jednej ze swoich sztandarowych pozycji książkowych traktujących o wartościach organizacyjnych, rozpoczyna nieco przekornym pytaniem o sens pisania o takich wartościach jak zaufanie czy sprawiedliwość [Bugdol, 2006, s. 7]. Wydaje się, że przyczyn zajmowania się wartościami organizacyjnymi w praktyce biznesowej należy poszukiwać w możliwości poprawy dzięki nim wyników działalności przedsiębiorstwa. Nie jest przy tym uprawnione, przynajmniej z pragmatycznego punktu widzenia, wywodzenie przyczyn implementacji wartości z powinności etycznych czy moralnych. Ostatecznie miernikiem sukcesu przedsiębiorstwa są osiągnięte przez nie wyniki działalności. Maksymalizacja zysku jest nadal głównym celem przedsiębiorstwa. Z pewnością nie jest ona, jak twierdził niegdyś C. Handy, tragiczną pomyłką [Handy, 2002, s. 133–143].

W latach 80., a więc jeszcze przed dominacją RBV, T. Peters i R.H. Waterman, na podstawie badań prawie 50 doskonałych firm amerykańskich, starali się odtworzyć źródła ich sukcesu [Haffer, 2011, s. 22]. Wśród 8 wyszczególnionych przez nich zasad postępowania doskonałych firm wskazali na „koncentrację na wartościach”. Badacze uważają, że działania w przedsiębiorstwie nie mają sensu, jeśli nie stoi za nimi coś głębszego, coś, w co pracownicy mogą wierzyć. Kategorię tę nazwano „wspólnymi wartościami”, co ma zaakcentować wymóg zgodności wartości przedsiębiorstwa z wartościami jego pracowników.

Badania prowadzone przez T. Petersa i R.H. Watermana w perspektywie zarządzania strategicznego należy traktować jako pewien przełom. Właściwie tezy przez nich formułowane mające za przedmiot wartości organizacyjne mają charakter wręcz tautologiczny. Z drugiej strony jednak zmieniają one sposób myślenia o wartościach organizacyjnych w nauce i praktyce zarządzania. Uwaga wydaje się być już niejako naturalnie na nich ogniskowana. Zarówno badacze, konsultanci, jak i menedżerowie zaczęli w normach i wartościach upatrywać potencjalnego źródła konkurencyjnej przewagi firmy [Obłój, 2007, s. 126].

J. Collins i J.I. Porras wykazali w swoich badaniach, że prawdziwy sukces przedsiębiorstwa to nie tylko maksymalizacja wartości rynkowej i zysku. Osiąganie wysokich wyników finansowych jest co prawda jednym z głównych celów, które przedsiębiorstwo powinno osiągnąć, lecz w praktyce organizacje utrzymujące długookresowy sukces starały się rozwinąć

inne typy celów, które były niezbędne dla przetrwania i sukcesu. Te przedsiębiorstwa są dobrze znane jako „wizjonerskie”, a jednym z czynników ich sukcesu było trzymanie się przyjętych wartości organizacyjnych przez dekady [Malbaśić, Rey, Potočan, 2014, s. 439; por. Collins, Porras, 1994].



Wykres 1. Model 7S McKinsey'a

Źródło: P. Doyle, *Marketing, Management and Strategy*, Printice Hall, Oxford 1994, s. 125, [cyt. za:] R. Haffer, *Systemy zarządzania jakością w budowaniu przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2003, s. 75.

Wartości i zasady mogą wzmocnić poczucie tożsamości oraz motywować pracowników – ale wciąż pozostaje pytanie o to, jakie wartości i zasady powinna przyjąć firma [Grant, 2011, s. 80]. W poniższej tabeli podano deklarowane przez liderów polskiego biznesu<sup>5</sup> wartości organizacyjne.

<sup>5</sup> Według listy Forbes za 2014 rok.

Tabela 1. Wartości organizacyjne deklarowane przez największe przedsiębiorstwa w Polsce<sup>6</sup>

Przedsiębiorstwo	Deklarowane wartości organizacyjne
PKN Orlen S.A.	Odpowiedzialność, rozwój, ludzie, energia, niezawodność [Orlen, 2012]
PGNiG S.A.	Odpowiedzialność, partnerstwo, wiarygodność, jakość [PGNiG, 2013]
PGE S.A.	Współpraca i otwartość, pasja i determinacja, bezpieczeństwo i odpowiedzialność [PGE, 2015]
Grupa Lotos S.A.	Czystość, otwartość, innowacyjność, odpowiedzialność, profesjonalizm, szacunek, transparentność, współpraca [Lotos, 2015]
KGHM S.A.	Bezpieczeństwo, współdziałanie, zorientowanie na wyniki, odpowiedzialność, odwaga [KGHM, 2015]
Tauron S.A.	Odpowiedzialność, otwartość, spójność, profesjonalizm, zorientowanie na klienta [Tauron, 2015]
PZU S.A.	Mądrość, wyobraźnia, prostota [PZU, 2015]
Eurocash S.A.	Odpowiedzialność, rzetelność, praca zespołowa, przejrzystość, dzielenie się zyskami, zorientowanie na klienta, zadowolenie z pracy, przedsiębiorczość [Eurocash, 2015]

Źródło: opracowanie własne.

Wartości te, z dużą dozą prawdopodobieństwa są przez te firmy faktycznie wdrażane. Powstaje jednak pytanie zasadnicze – co rozumieć pod konkretnymi określeniami? „Odpowiedzialność” jako wartość organizacyjna deklarowana jest przez 7 z 8 wyżej wskazanych przedsiębiorstw. Czy jest ona rozumiana tak samo w każdej z tych organizacji? Zagadnienie to wykracza poza materię niniejszego artykułu. Wystarczy trafne spostrzeżenie sformułowane przez M. Bugdola, który zauważa, że przyczyna wysokiej trudności zarządzania wartościami wynika z abstrakcyjnego ujęcia wartości organizacyjnych [Bugdol, 2006, s. 10]. Rzecz w tym, że konkretne wartości, takie jak zaufanie, szczerłość, pracowitość, mogą być różnie pojmowane przez różne osoby, zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz przedsiębiorstwa, ogólnie mówiąc przez interesariuszy.

<sup>6</sup> Według listy Forbes za 2014 rok; <http://www.forbes.pl/100-najwiekszych-firm-w-polsce-2014,ranking,175066,1,1.html>

L.E. Paarlberg i J.L. Perry wskazują stanowczo, na podstawie wyników badań empirycznych, że nie wystarcza samo zakomunikowanie pracownikom wartości organizacyjnych, przykładowo w formie prezentacji czy przez rozdanie „zalamowanych kart” [Paarlberg, Perry, 2007, s. 405]. Zmiana kultury organizacyjnej jest procesem niezwykle trudnym, długotrwałym i niestabilnym. J. Liedtka zwraca uwagę, że wartości organizacyjne przybierają formę zasad przewodnich i wierzeń postrzeganych przez członków organizacji jako ogół [Liedtka, 1991, s. 543]. W tym kontekście należy dążyć do swego rodzaju unifikacji, która wiąże się z monotonnym procesem komunikacji wartości.

Wartości nie występują w organizacji pojedynczo, w próżni. Tworzą one systemy wartości, które są fundamentem kultury organizacyjnej i jednocześnie z niej wynikają. System wartości stanowi integralną część kultury każdego przedsiębiorstwa. Wspólne wartości wynikające z obowiązującej kultury mogą tworzyć mocne siły motywacyjne członków organizacji do realizacji przyjętej strategii, a wcześniej stanowić wskazówki przy formułowaniu celów i misji przedsiębiorstwa [Filipiak, 2000, s. 93]. Silny system wartości może występować wówczas, gdy uczestnicy organizacji dzielą wartości powiązane z akceptowanymi zachowaniami w organizacji i zgodne z obranym kierunkiem strategicznym [Weiner, 1988, s. 534–545]. Wydaje się, że dopiero wówczas może on stać się źródłem trwałej, silnej przewagi konkurencyjnej i w konsekwencji ponadprzeciętnych wyników przedsiębiorstwa.

### 3. KONCEPCJE ZARZĄDZANIA OPARTE NA WARTOŚCIACH ORGANIZACYJNYCH

Od co najmniej kilkunastu lat postuluje się uwzględnianie wartości w praktyce zarządzania. Wśród dominujących obecnie koncepcji można wymienić zarządzanie przez wartości (*Managing by Values*), społeczną odpowiedzialność biznesu (*Corporate Social Responsibility*) czy zrównoważony rozwój. Mają one szczególne znaczenie na poziomie strategicznym.

W pierwszej kolejności należy wspomnieć o koncepcji zarządzania przez wartości. Zakłada ona identyfikację i integrację wartości ważnych dla przedsiębiorstwa oraz wartości ważnych dla pracowników i kadry kierowniczej.

Wspólne wartości determinują i regulują relacje między jednostkami, organizacją i innymi podmiotami w otoczeniu organizacyjnym [Agle,

Caldwell, 1999, s. 326–387]. Zobowiązują one pracowników do określonych zachowań, zapewniając ich przewidywalność i stabilność, a także redukując konflikty i niejednoznaczność ról w organizacji [Meglino, Ravlin, 1998, s. 351–389]. Wspólne wartości, o czym już była mowa, uznawane są powszechnie za jedną z determinant powodzenia przedsiębiorstwa na konkurencyjnym rynku.

Jedną z głównych korzyści wynikających z wartości organizacyjnych jest wspieranie procesu motywowania do pracy. S. Borkowska zwięźle przedstawiła problematykę związku skuteczności tejże funkcji zarządzania z systemami wartości. W wymiarze jednostkowym badaczka ta dzieli wartości związane z pracą na następujące kategorie: wartości ekonomiczne, wartości afiliacyjne, samorealizację, poczucie sprawności i poczucie sprawstwa [Borkowska, 2006, s. 328–329].

Nie znajduje podstaw w nauce traktowanie pracowników jako jednorodnej grupy osób prezentujących podobne wartości. Systemy wartości są zmienne w czasie, a więc ten sam człowiek w miarę upływu lat, a zwłaszcza ze względu na zmianę pełnionych przez siebie ról, zmienia hierarchię swoich systemów wartości [Borkowska, 2006, s. 329].

Konstrukcja systemu motywowania powinna uwzględniać wartości cenne dla pracowników, aby pozytywnie wpływać na ich identyfikowanie się z przedsiębiorstwem. Idealnym rozwiązaniem byłoby dokładne poznanie systemów wartości wyznawanych przez wszystkich pracowników.

Motywowanie nie powinno prowadzić do kolizji między różnymi systemami wartości związanymi i niezwiązanymi bezpośrednio z pracą, wartościami jednostkowymi i organizacyjnymi, powodując stres i frustrację, a co za tym idzie niższą efektywność pracy. Warunkiem koniecznym, choć niewystarczającym, skutecznego motywowania jest zgodność oczekiwań z wartościami osiągniętymi.

Trzon strategii biznesowej powinien być co do zasady oparty na już wypracowanych w przedsiębiorstwie wartościach. Natomiast nie ma przeszkód, aby działania podejmowane na rzecz ich zmiany towarzyszyły procesowi realizacji strategii.

Kolejną, niezwykle popularną koncepcją, wyeksloatowaną w teorii nieomal do granic możliwości i przy tym chętnie implementowaną przez przedsiębiorstwa jest społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR). Nie rozstrzygnięto do tej pory ostatecznie motywów uwzględniania jej postulatów w strategiach organizacji [szerzej: Ceglińska, Cegliński, 2014, s. 9–20]. Wydaje się, że dominuje w praktyce zarządczej podejście pragmatyczne, zgodnie z którym CSR jest traktowany jako narzędzie zarządzania. Ma ono



służyć przede wszystkim kreowaniu pozytywnego wizerunku i silnej marki firmy.

Nie ma w nauce sporu co do tego, że koncepcja ta opiera się na wartościach. Jest to przy tym założenie bardzo szerokie. Wartości przedsiębiorstwa powinny być bowiem zgodne nie tylko z wartościami pracowniczymi, lecz z wartościami wyznawanymi przez wszystkich jego interesariuszy. Na podstawie literatury przedmiotu można wskazać zestaw uniwersalnych wartości organizacyjnych, które przedsiębiorstwo odpowiedzialne powinno spełniać. Wymienia się: szacunek i sprawiedliwość, odpowiedzialność, jakość i kreatywność oraz innowacyjność [Avota, McFadzean, Peiseniece, 2015, s. 133]. Należy na koniec zauważyć, że działania zgodne ze społeczną odpowiedzialnością deklarowane są głównie przez duże i silne finansowo przedsiębiorstwa. Wydaje się, że ta kategoria podmiotów ma największe trudności z integracją wartości.

## PODSUMOWANIE

Wartości organizacyjne są kategorią abstrakcyjną, trudną do jednoznacznego określenia, nieco rozmytą. W praktyce przedsiębiorstwa powszechnie je deklarują i implementują koncepcje zarządzania na nich oparte. Wynika to w dużej mierze z pragmatyki oraz intuicji menedżerskiej.

Należy jednoznacznie stwierdzić, że wartości organizacyjne stanowią istotny czynnik sukcesu, żeby nie rzec nawet, iż są jego fundamentem. Nie jest natomiast zasadne badanie ich przez pryzmat maksymalizacji zysku, zakładając w ogóle, że możliwe jest niebudzące wątpliwości ustalenie takiej relacji. Są one pewną unikalną kategorią, która pozwala przede wszystkim na utrwalenie osiągniętego już sukcesu przedsiębiorstwa, utrzymanie przewagi konkurencyjnej w okresie zawirowań rynkowych.

## LITERATURA

- Agle B.B., Caldwell C.B., (1999), *Understanding research on values in business*, „Business and Society”, vol. 38, nr 3.
- Argandona A., (2003), *Fostering Values in Organizations*, „Journal of Business Ethics”, nr 45.

- Avota S., McFadzean E., Peiseniece L. (2015), *Linking personal and organisational values and behaviour to corporate sustainability: a conceptual model*, „Journal of Business Management”, nr 10.
- Barney J., (1991), *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, Journal of Management, vol. 17, nr 1.
- Borkowska S., (2006), *Motywacja i motywowanie*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, red. H. Król, A. Ludwiczynski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Bugdol M., (2006), *Wartości organizacyjne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Ceglińska M., Cegliński P., (2014), *Motives for consideration of CSR concept assumptions for building a business strategy*, „Journal of Corporate Responsibility and Leadership”, Volume 1, Issue 1.
- Collins J., Porras J.I., (1994), *Built to last: Successful habits of visionary companies*, New York, NY: Harper Business.
- Doyle P., (1994), *Marketing, Management and Strategy*, Printice Hall, Oxford.
- Filipiak B., (2000), *Zarządzanie strategiczne. Narzędzia, scenariusz, procesy*, Fundacja na rzecz Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
- Giddens A., (2008), *Socjologia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Grant R.M., (2011), *Współczesna analiza strategii*, Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Haffer R., (2003), *Systemy zarządzania jakością w budowaniu przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń.
- Haffer R., (2011) *Samoocena i pomiar wyników działalności w systemach zarządzania przedsiębiorstw. W poszukiwaniu doskonałości biznesowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń.
- Handy C., *What's a Business For?*, Harvard Business Review, December 2002.
- Kodeks Etyki PGNiG*, s. 9 i nast., [http://www.pgnig.pl/reports/raportspoleczny2012/assets/content/PGNiG\\_KodeksEtyki\\_2013.pdf](http://www.pgnig.pl/reports/raportspoleczny2012/assets/content/PGNiG_KodeksEtyki_2013.pdf).
- Liedtka J., (1991), *Value contention: Organizational value contentions and managerial mindsets*, „Journal of Business Ethics”, nr 10.
- Lista Forbes za 2014 rok; <http://www.forbes.pl/100-najwiekszych-firm-w-polsce-2014,ranking,175066,1,1.html> [11.1.2016].
- Malbašić I., Rey C., Potočan V., (2015), *Balanced Organizational Values: From Theory to Practice*, Journal of Business Ethics, Volume 130, Issue 2.
- Meglino B.M., Ravlin E.C., (1998), *Individual values in organizations: Concepts, controversies, and research*, „Journal of Management”, Volume 24, Issue 3.

- Natale S.M., Sora S.A., (2003), *Values and their impact on the virtual co-operative*, „International Journal of Co-operative Management”, nr 1.
- Oblój K., (2007), *Strategia organizacji: w poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Paarlberg L.E., Perry J.L., (2007), *Values Management. Aligning Employee Values and Organization Goals*, „The American Review of Public Administration”, Volume 37, Issue 4.
- Powell T.C., (2001), *Competitive advantage: logical and philosophical considerations*, “Strategic Management Journal”, Volume 22, Issue 9.
- Prahalad C.K., Hamel G., (1990), *The Core Competence of the Corporation*, „Harvard Business Review”.
- Rokeach M., (1973) *The nature of human values*, NY: Free Press, Nowy Jork.
- Strona internetowa Eurocash S.A., <http://eurocash.pl/grupa-eurocash/misja-wizja-i-wartosci.html>
- Strona internetowa Grupy Kapitałowej PGE S.A., <http://www.gkpgc.pl/relacje-inwestorskie/grupa/kim-jestesmy> [13.1.2016].
- Strona internetowa KGHM S.A., <http://kgm.com/pl/zrownowazony-rozwoj/strategia-odpowiedzialnego-biznesu/wartosci> [15.1.2016].
- Strona internetowa Lotos S.A., <http://raportroczny.lotos.pl/pl/etyka-i-lad-korporacyjny/etyka/system-wartosci> [15.1.2016].
- Strona internetowa PZU S.A., [https://www.pzu.pl/c/document\\_library/get\\_file?uuid=f430d2f3-0ffa-4b72-add8-c53f3668c66a&groupId=10172](https://www.pzu.pl/c/document_library/get_file?uuid=f430d2f3-0ffa-4b72-add8-c53f3668c66a&groupId=10172) [9.1.2016].
- Strona internetowa Tauron S.A., <http://www.tauron-dystrybucja.pl/o-spolce/kariera/Strony/nasze-wartosci.aspx> [14.1.2016].
- Wartości i zasady postępowania PKN Orlen*, Wrzesień 2012.
- Weiner Y., (1988), *Forms of value systems: A Focus on organizational effectiveness and cultural change and maintenance*, „Academy of Management Review”, Volume 13, Issue 4.
- Zastempowski M., Grego-Planer D., Popławski W., (2011), *Niematerialne wartości źródłem ukrytej przewagi konkurencyjnej tajemniczych mistrzów polskiej gospodarki*, Wydawnictwo Naukowe uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń.

## ORGANIZATIONAL VALUES AS THE FIRM'S SUCCESS FACTOR

**Abstract:** The paper demonstrates concisely the role of organizational values for firm success. The problem is discussed for about 30 years and probably this argument was started by publishing the 7S Framework developed by Peters and Waterman.

The study is focused on compliance of firm values with personal values. There are also presented examples of organizational values declared by the largest polish companies.

**Keywords:** organizational values, firm success