

**Łukasz Haromszeki**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
e-mail: lharomszeki@ue.wroc.pl

**Piotr Jarco**

Wyższa Szkoła Zarządzania „Edukacja” we Wrocławiu  
e-mail: piotr.jarco@edukacja.wroc.pl

---

**SYSTEM WARTOŚCI MENEDŻERÓW  
I PRACOWNIKÓW NIŻSZEGO SZCZEBŁA  
W ŚWIETLE BADAŃ PORÓWNAWCZYCH**

---

**Streszczenie:** Indywidualne systemy wartości są ważnym czynnikiem kształtującym postawy i zachowania człowieka. Znaczną część ludzkiego życia stanowi praca zawodowa. Charakter i złożoność pracy wraz z uznawanymi wartościami określają często konkretne wybory ludzi w życiu prywatnym i zawodowym. W zaprezentowanych badaniach własnych podjęto próbę uchwycenia podobieństw i różnic w indywidualnych systemach wartości. Próbą badaną byli pracownicy z wyższym wykształceniem, zatrudnieni na stanowiskach menedżerskich i wykonawczych w dolnośląskich organizacjach.

**Słowa kluczowe:** system wartości, wartości życiowe, pracownicy.

DOI: 10.15611/sie.2014.2.03

## 1. Wstęp

Przyjmując, że świat biznesu jest coraz bardziej nieprzewidywalny przez wielozakresową, interdyscyplinarną globalizację, warto określić pewne czynniki, które można uznać za stałe w dłuższym okresie. Tymi determinantami określonych zachowań w świecie organizacji zorientowanych na osiągnięcie zysku są wartości. Analizując procesy i zjawiska społeczno-gospodarcze, można z dużym prawdopodobieństwem podejmować próbę określania obecnych i przyszłych wartości szczególnie oczekiwanych od pracowników w ramach różnych kultur organizacyjnych. Ważne z punktu widzenia racjonalnego zarządzania czy przewodzenia ludźmi w organizacji w oparciu o stosowane systemy motywacyjne, ocen pracowniczych itp. jest posiadanie wiedzy na temat indywidualnych hierarchii wartości pracowników. Dopiero na bazie racjonalnie przeprowadzonej diagnozy w tym zakresie można planować rozwiązania dostosowujące organizację do zmieniających się warunków zewnętrznych i – jeśli to uzasadnione – do samych oczekiwań pracowników.

Zgodnie z dominującym dziś wyobrażeniem naukowców organizacje poszukują pracowników samodzielnych, oczekujących dużej autonomii, heterarchii sprzyjającej podejmowaniu decyzji i ponoszenia za nie odpowiedzialności. W rzeczywistości jednak ludzie nie dążą do wyzwolenia się z układu hierarchicznego. Można zgodzić się z J. Adairem, że „bez hierarchii w znaczeniu stopniowej struktury organizacyjnej nie byłoby możliwe sprawowanie przywództwa w żadnej formie<sup>1</sup>”. Poza tym odpowiadający istniejącym realiom zarzut idealizacji potrzeby autonomii formułuje G. Strauss, który uważa, że założenie potrzeby autonomii, przyjęte w nowoczesnym zarządzaniu, oparte na rozważaniach A.H. Masłowa, D. McGregora, F. Herzberga lub Ch. Argyrisa, obciążone jest wewnątrzsterownym nachyleniem akademickim, charakteryzującym się tym, że cnotliwi profesorowie imputują swoje własne wartości członkom różnych wycinków populacji, mających niejednokrotnie całkiem inną koncepcję swojego rozwoju<sup>2</sup>. Można przyjąć z dużym prawdopodobieństwem, że w tak zdefiniowanej rzeczywistości nadal będzie istnieć wyraźne rozróżnienie na pracowników wykonawczych (w tym wysokiej klasy ekspertów) oraz menedżerów. Podstawowe czynniki odróżniające zarządzających od wykonawców to chęć oddziaływania na innych i kontrolowania ich pracy, zgodna ze zdiagnozowaną już przez McClellanda<sup>3</sup> potrzebą władzy, oraz gotowość do ponoszenia odpowiedzialności za innych pracowników i za organizację. Zgodnie z badaniami Globe<sup>4</sup> i ich kontynuacją w Polsce<sup>5</sup> obie strony relacji zarządzania czują się najbardziej komfortowo w ramach stylu autokratycznego, gdy menedżerowie są bardziej asertywni, pewni siebie i swojej władzy, którą okazują pracownikom, nie dzielą się z nimi władzą, nie radzą się podwładnych, nie korzystają z ich kapitału intelektualnego. Pracownicy akceptują (oczekują) ten typ relacji, mimo że występujący w niej menedżerowie są w swoich decyzjach autorytarni i koncentrują się na sobie. Jeśli przyjąć, że systemy wartości kadry zarządzającej i pracowników wykonawczych mogą się różnić, co może wpływać na podejście do pracy zawodowej, przed przystąpieniem do prezentacji wyników badań w tym zakresie warto odpowiedzieć na dwa podstawowe pytania: jak przebiega proces powstawania indywidualnych hierarchii wartości oraz jaką rolę odgrywa w nich praca zawodowa.

<sup>1</sup> J. Adair, *Od bossa do lidera. Prowadzić innych do sukcesu*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2008, s. 191-192.

<sup>2</sup> C. Sikorski, *Organizacje bez wodzów. Od przywództwa emocjonalnego do koordynacji demokratycznej*, C.H. Beck, Warszawa 2006, s. 44.

<sup>3</sup> D.C. McClelland, J.W. Atkinson, R.A. Clark, E.L. Lowell, *A scoring manual for the achievement motive*; R.W. Heyns, J. Veroff, J.W. Atkinson, *A scoring manual for the affiliation motive*; J. Veroff, *A scoring manual for the power motive. Respectively*, Chapters 12, 13, 14, [w:] J.W. Atkinson (ed.), *Motives in Fantasy, Action and Society*, Van Nostrand, New York 1958.

<sup>4</sup> P.L. Koopman, J. Maczyński, 48 European co-authors, *Perception of Societal Culture and Preferred Leadership Styles in North/West and South/East European Countries*, „Polish Journal of Applied Psychology” 2001, vol. 1.

<sup>5</sup> J. Maczyński, D. Wyspiański, *Differences on organizational practices and preferred leader attributes between Polish managers studies in 2010/2011 and 1996/1997*, L. Sułkowski (ed.), „Journal of Intercultural Management”, vol. 3.

## 2. Teoretyczna refleksja nad procesem powstawania indywidualnych systemów wartości

Wartości są podstawowymi konstruktami, które określają generalną orientację życiową człowieka. Stanowią fundament konkretnych postaw i przekonań. Wartości są kategorią o bardziej globalnym charakterze niż postawy i przekonania, ponieważ mają szersze znaczenie<sup>6</sup>. Określony układ wartości, specyficzny (unikatowy) dla każdego pracownika, determinuje jego zachowania i postawy w złożonej rzeczywistości. Podobnie jak w przypadku kultury organizacyjnej każdej organizacji, tak w przypadku pojedynczego pracownika hierarchia wartości jest tym, co wyznacza charakter relacji ludzkich i kierunki działań.

Co istotne, w praktyce życia społecznego znaczna część wartości ma charakter nieuświadomiany, nie jest nawet w łatwy sposób możliwa do jednoznacznego nazwania i uchwycenia. Problematyka wartości i systemu wartości jest od wielu lat przedmiotem zainteresowania filozofów, a w miarę rozwoju nauk humanistycznych i społecznych zaczęła mieć coraz większe znaczenie w ekonomii, psychologii i socjologii. Pojęcia te mają interdyscyplinarny charakter, dlatego też należy wskazać na szereg niejasności definicyjnych i dyskusji wokół rozumienia tych terminów<sup>7</sup>.

W literaturze podejmującej te kwestie można zapoznać się z różnymi poglądami na temat istoty terminu hierarchia wartości. Znaną i często przywoływaną perspektywą badawczą jest pogląd M. Rokeacha wskazujący, że „system wartości stanowi organizację hierarchiczną – rangowe uporządkowanie ideałów i wartości w kategoriach ważności. Dla jednej osoby *prawda, piękno i wolność* mogą znajdować się na początku tej listy, a *oszczędność, porządek i czystość* na jej końcu, dla innej kolejność może być odwrotna”<sup>8</sup>. Taki sposób rozumienia tej kategorii spotyka się jednak w literaturze z krytyką, między innymi w pracach S. Ossowskiego. Nie sposób bowiem, zdaniem tego autora, porównywać na wspólnej skali wartości uznawanych i wartości odczuwanych, wartości uroczystych i codziennych oraz wartości – środków i wartości – celów. Zarzuca on twórcom hierarchii wartości nieprzestrzeżenie dwóch podstawowych zasad niezbędnych do ich konfrontowania ze sobą: porównywalności wartości i ich konfliktowego względem siebie charakteru<sup>9</sup>.

D. Dobrowolska prezentuje poglądy, według których wartości łączą się w hierarchiczne systemy wartości, a różne systemy wartości w życiu człowieka tworzą wspólny zintegrowany system wartości<sup>10</sup>. S. Jałowiecki rozwija tę myśl, dodając, że systemy wartości są bardziej skomplikowane niż hierarchia wartości lub, jak twier-

<sup>6</sup> B. Gronbeck, K. German, D. Ehninger, A. Monroe, *Zasady komunikacji werbalnej*, Zysk i S-ka, Poznań 2001, s. 106.

<sup>7</sup> M. Misztal, *Problematyka wartości w socjologii*, PWN, Warszawa 1980, s. 66.

<sup>8</sup> M. Rokeach, *Beliefs, Attitudes and Values, A Theory of Organization and Change*, San Francisco, Washington, London 1972, s. 124.

<sup>9</sup> S. Ossowski, *Z zagadnień psychologii społecznej. Dzieła*, t. III, Warszawa 1967, s. 72.

<sup>10</sup> D. Dobrowolska, *Praca w życiu człowieka*, CRZZ, Warszawa 1980, s. 78.

dzą niektórzy naukowcy, różne hierarchie wartości, gdyż struktura tych systemów obejmuje również: problem wzajemnych powiązań między różnymi typami wartości, istnienie wartości naczelných wyłączonych z systemu oraz wartości centralnych i peryferyjnych<sup>11</sup>.

Tematyka systemów wartości znajduje się także w kręgu zainteresowań M. Miszta. Autorka podkreśla niejednorodność i złożoność tego zagadnienia, stwierdzając, że dopiero systematyczne badania w ramach określonych zbiorowości mogą przynieść dane niezbędne do ich wyjaśnienia<sup>12</sup>. Przyczyny odmienności w systemach wartości mogą być rozmaite – od różnic w ideologiach grupowych, poprzez strukturalne uwarunkowanie percepcji i akceptacji ideologii dominującej aż po różnice osobowościowe<sup>13</sup>. Można również nadmienić w tym kontekście, że istnieją społeczne determinanty kształtowania się i różnicowania systemów wartości, takie jak: charakter pracy, zajmowana pozycja zawodowa, odgrywana rola i wpływ grup odniesienia<sup>14</sup>.

W wyniku badań nad systemami wartości ludzi określone zostały między innymi wartości naczelné (stojące na ich czele) i wartości wyłączone (niemieszczące się w ramach danego systemu wartości)<sup>15</sup>. Wartości wyłączone, obok wartości zintegrowanych, składają się na jeden z wymiarów systemu wartości według C. Kluckhohna – wymiar organizacji. Badacz ten nie zakłada *a priori* istnienia jednostkowych lub grupowych systemów, ale przyjmuje, że wartości zintegrowane to takie, które stanowią część większego, niekiedy hierarchicznego układu. Podobnie jak cytowani już wyżej teoretycy, jako kolejny wymiar wymienia on aspekt intensywności, w ramach którego wyróżnia się wartości centralne i peryferyjne według kryterium liczby i różnorodności powodowanych zachowań<sup>16</sup>.

### 3. Praca zawodowa jako część kultury i przestrzeń uzewnętrznienia wartości człowieka

Ludzie żyją bardzo różnie, ale w obrębie każdej zbiorowości istnieje pewien właściwy dla jej członków sposób życia, obowiązujący wzorzec działania i myślenia. Jest to – zdaniem C. Kluckhohna – *kultura*, czyli historycznie wytworzony system wzorców życia, które skłonni są przyjmować wszyscy członkowie jakiejś zbiorowości<sup>17</sup>.

---

<sup>11</sup> Por. S. Jałowiecki, *Struktura systemu wartości, konstrukcje teoretyczne i techniki analizy*, [w:] *System wartości w środowisku pracy*, Materiały powielone IOK, PAN, MNSzWiT, Jabłonna, 11-14 listopada 1976.

<sup>12</sup> Zob. M. Miszta, *Socjologia czy psychologia wartości?*, „Studia Socjologiczne” 1976, 2 (61).

<sup>13</sup> M. Miszta, *Problematyka wartości...*, s. 86.

<sup>14</sup> Tamże, s. 6-9.

<sup>15</sup> Tamże, s. 87.

<sup>16</sup> C. Kluckhohn, *Values and Value-Orientations on the Theory of Action, An Exploration in Definition and Classification*, [w:] T. Parsons, E.A. Shils (eds.), *Toward a General Theory of Action*, New York 1962, s. 388-433; por. J. Koralewicz-Zębik, *System wartości a struktura społeczna*, Wrocław, Warszawa, Kraków 1974.

<sup>17</sup> Por. P. Sztompka, *Socjologia*, Znak, Kraków 2002, s. 233.

Praca jest głównym kompleksem kulturowym<sup>18</sup>, który dynamizuje kulturę i jednocześnie jest przez nią determinowany. Powiązanie pracy z kulturą materialną oraz idealną (symboliczną) oznacza, że konstytuują jej charakter zarówno przekonania i poglądy ludzi, jak i charakterystyczne dla nich narzędzia i technologie. Cechą konstytutywną pracy ludzkiej jest bowiem to, że jej celem bezpośrednim lub pośrednim jest pozyskiwanie środków służących podtrzymaniu egzystencji gatunku ludzkiego i zwiększanie szans przeżycia w danym środowisku przez jego opanowanie i przetworzenie. Natomiast o tym, jakie aktywności służą tym celom, decydują przekonania ugruntowane w obrębie danego układu kulturowego (społecznego, ekonomicznego). Innymi słowy, kultura danej zbiorowości określa, co w istocie jest pracą, kto pracę wykonuje, a kto nie. W niektórych bowiem układach społecznych aktywności pewnego typu uznawane są za pracę, w innych nie. Z punktu widzenia teorii strukturalno-funkcjonalnej takie formy aktywności, jak „wojaczka, sport, modlitwa, działalność artystyczna przyczyniają się do funkcjonowania systemu społecznego, a zatem są częścią maszyny podtrzymującej egzystencję ludzką”<sup>19</sup>.

Ścisły związek pracy z kulturą oznacza także zakotwiczenie tej aktywności ludzkiej w systemie wartości. Systemy społeczne, które nie umiałyby nadać pracy znaczenia wykraczającego poza samo tylko zdobywanie dóbr materialnych, byłyby skazane na niepowodzenie. Ludzie muszą wierzyć, że praca jest aktywnością niezbędną. Wykonywanie pracy musi być też legitymizowane, stąd wiele znanych historycznie ideologii pracy, mitów, religijnych wyobrażeń o sensie pracy i kulturowych nacisków na jej wykonywanie<sup>20</sup>. Samo słowo „praca” (łac. *labor*) oznacza wysiłek, trud. Znaczenie, czyli pojęcie tego słowa, definiuje się na różne sposoby, m.in. jako:

- celową działalność człowieka polegającą na przekształcaniu dóbr przyrody i przystosowaniu ich do zaspokajania potrzeb człowieka<sup>21</sup>;
- działalność gospodarczą zmierzającą do zaspokajania potrzeb;
- sposób wydatkowania siły roboczej, fizycznej i psychicznej;
- formę eksterioryzacji (uzewnętrznienia) możliwości twórczych człowieka;
- sposób tworzenia kultury;
- doniosły czynnik antropotwórczy<sup>22</sup>.

Tradycyjnie częścią dyskursu o pracy ludzkiej jest próba jej jakościowego odróżnienia od pracy zwierząt. Podkreśla się, że gatunek ludzki, w odróżnieniu od innych gatunków zwierzęcych, charakteryzuje się większym zróżnicowaniem sposobów radzenia sobie ze środowiskiem, że metody używane w pracy przez ludzi dają się wyjaśnić na gruncie instynktu oraz że istoty ludzkie różnią się między sobą rodzajem działań podejmowanych w procesie pracy. Specyfika pracy ludzkiej wobec zachowań świata zwierzęcego wyraża się w kilku następujących aspektach działania:

<sup>18</sup> Tamże, s. 254.

<sup>19</sup> *Słownik socjologii*, PWN, Warszawa 2008, s. 175.

<sup>20</sup> Tamże.

<sup>21</sup> J. Woskowski, *Socjologia*, PWN, Warszawa 1967, s. 21.

<sup>22</sup> Por. J. Łucewicz, *Socjologia*, Edukacja, Wrocław 2000, s. 61.

- refleksyjności i świadomej celowości;
- umiejętności uczenia się, budowania złożonych (wiedza i umiejętności) struktur regulujących zachowania, powtarzalności, hierarchizacji celów, zaspokajaniu potrzeb i ich zależności od norm społecznych, kulturowych i wartości;
- wytwarzaniu narzędzi, przekazywaniu wiedzy, mowie, myśleniu pojęciowym, umiejętności antycypacji;
- wyznaczaniu pozycji społecznej;
- kooperacji przejawiającej się w zróżnicowanych formach organizacji pracy kształtującej relacje wewnątrz- i międzygrupowe oraz zasady porządku społecznego;
- podziale pracy, kooperacji i rywalizacji (wielość rozwiązań) w poszczególnych kulturach<sup>23</sup>.

W literaturze socjologicznej poświęconej pojęciu pracy mówi się też o trzech grupach czynników, które wpływają na proces pracy<sup>24</sup>: społecznych, przedmiotowych, subiektywnych.

Wśród czynników społecznych wymienia się zwykle: makrospołeczne normy, wartości, style życia, typy rozwiązań społeczno-ekonomicznych, polityczno-prawnych, mass media, propagandę, mikrospołeczne normy, cechy grup społecznych i typy procesów w nich zachodzące.

Przedmiotowe czynniki wpływające na proces pracy to: organizacja pracy, system wynagrodzeń, środki, narzędzia i przedmioty pracy.

Do subiektywnych czynników zalicza się na ogół: umiejętności i uzdolnienia ludzi, predykatory emocjonalno-motywacyjne, indywidualne wartości, postawy, typ osobowości, temperamenty – innymi słowy psychologiczne i kulturowe uwarunkowania aktywności ludzi.

Mówiąc o wpływie czynników subiektywnych na proces pracy, można zadać pytanie o relację odwrotną – jaki jest wpływ pracy na cechy podmiotowe (system wartości, osobowość czy sprawność intelektualną człowieka). Z punktu widzenia kształtowania się osobowości, ale i systemu wartości człowieka istotną rolę odgrywa rzeczowa złożoność pracy, którą określa się jako:

- podstawowy element struktury społecznej, ważną determinantę zawodowej samostereowalności (odpowiedzialność za podejmowane działania) oraz
- element silnie korelujący z intelektem i niezależną inicjatywą samego wykonawcy pracy<sup>25</sup>.

Pozycja w strukturze klasowo-warstwowej wpływa na kształtowanie się wartości i orientacji, stąd też elastyczność intelektualna pozostaje w ścisłym związku z wartościami, wyobrażeniem o samym sobie. Cały ten proces związany jest z wy-

<sup>23</sup> Por. H. Januszek, J. Sikora, *Socjologia pracy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 1998.

<sup>24</sup> Tamże.

<sup>25</sup> J. Łucewicz, wyd. cyt., s. 65.

konywaniem prac o większej złożoności oraz elastyczności i wpływa na zawodową samosterowalność<sup>26</sup>.

Nadal aktualny wydaje się zaproponowany przez D. Dobrowolską podział wyróżniający trzy modelowe typy pracowników:

- przywiązujący wagę do samych czynności zawodowych i ich bezpośrednich wyników,
- ceniący korzyści materialne z pracy, płace, świadczenia socjalne i pewność, stałość zatrudnienia,
- szczególnie podkreślający znaczenie społecznych aspektów pracy<sup>27</sup>.

Do pierwszej kategorii należą przeważnie przedstawiciele zawodów trudnych, odpowiedzialnych, wymagających długiego kształcenia, specjalnego typu zdolności. Drugą kategorię reprezentują zwłaszcza ludzie o niskich kwalifikacjach i niezbyt skomplikowanej pracy – robotnicy. Trzeci typ pracownika przywiązuje wagę do aspektów społecznych: bezpośredniego środowiska pracy – kontaktów ze współpracownikami, jej pożytku społecznego, uznania, prestiżu i władzy. Z jednej strony są to ludzie pracujący w zawodach wymagających wysokich kwalifikacji, z drugiej osoby szukające oparcia w zakładzie pracy<sup>28</sup>.

Zgodnie z cyklicznymi badaniami CBOS Polacy w kontekście pracy oczekują głównie takich jej cech, jak: dobre zarobki, stabilność zatrudnienia, praca ciekawa, odpowiedzialna, wymagająca samodzielności, rozwój zawodowy, bezstresowe warunki pracy i dobre relacje ze współpracownikami, dobra atmosfera w zakładzie, świadomość własnej użyteczności i uznania innych ludzi, a także dobra organizacja pracy, bezpieczeństwo i higiena pracy.

Orientacja na płace może kryć różnorodne wartości towarzyszące. Zarobki mają zapewniać nie tylko utrzymanie, zabezpieczenie bytu swojego i rodziny, lecz także wygodę, atrakcyjny sposób życia, uznanie, życzliwość innych ludzi i prestiż społeczny.

Poza tym ludzie dążą do osiągnięcia w pracy pewnych wartości związanych ze współżyciem społecznym. Dobre stosunki w pracy, rozumiane jako oparcie w kolegach z pracy, są szczególnie ważne dla ludzi znajdujących się w trudnym położeniu życiowym niezwiązanym bezpośrednio z samą pracą zawodową. Z drugiej strony wpływają one również na wydajniejszą pracę, ponieważ osoba chętnie wykonująca pracę rzadziej wypala się zawodowo, ma też silniejszą motywację wewnętrzną do aktywności zawodowej. Koleżeństwo, przyjaźń i związane z nimi szanse wymiany poglądów, dyskusji są wysoko cenione w środowisku twórczym. W tym wypadku chodzi nie o realizowane potrzeby pomocy i opieki, lecz o potrzeby bodźców indywidualnych i dążenie do interesującego spędzenia czasu.

---

<sup>26</sup> Por. R. Dyoniziak (red.), *Socjologia pracy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 1994, rozdz. 1.

<sup>27</sup> D. Dobrowolska, wyd. cyt., s. 88-93.

<sup>28</sup> Tamże, s. 92.

Kompleks wartości osobistych wiąże się z dążeniem do znaczenia, wyróżnienia się, sukcesu, zdobycia uznania i szacunku społecznego czy rządzenia innymi. Podstawowym wyznacznikiem pozycji społecznej w obecnych czasach jest zawód, gdyż jednostka realizuje się przez pracę zawodową. Im wyżej dany zawód znajduje się w hierarchii cenionych zawodów, tym łatwiej osiągnąć wysoką pozycję społeczną i realizować wartości uznania, szacunku itp. Uzyskanie władzy zależy w dużym stopniu od cech osobowościowych jednostki i jej predyspozycji do sprostania wiążącej się z nią odpowiedzialności.

Kolejną wartością realizowaną w pracy zawodowej jest potrzeba aktywności, działania. Podstawowy sens pracy polega na uzewnętrznianiu własnych zdolności, umiejętności, rozwoju osobowości, wypowiedzeniu się twórczym. Dotyczy to zwłaszcza pracowników wykonujących prace złożone i twórcze. Poza tym na uwagę zasługują wartości poznawcze i estetyczne, tj. poznanie, prawda, różnego typu bodźce intelektualne, piękno, doznania estetyczne. Wartości te odgrywają podstawową rolę w pracy naukowców i artystów oraz wśród przedstawicieli innych zawodów.

Istotne w środowisku pracy są wartości moralne, tj. uczciwość, prawdomówność, rzetelność, lojalność i życzliwość wobec współpracowników oraz pomaganie innym ludziom. Nawet jeśli nie znajdują się one na wysokich miejscach w indywidualnych hierarchiach wartości pracowników, to są promowane w coraz bardziej popularnych kodeksach etycznych wdrażanych chętnie we współczesnych przedsiębiorstwach.

W dzisiejszym świecie obserwuje się znacznie wyższy poziom identyfikacji zawodowej niż z samym zakładem pracy. Istnieje związek pomiędzy treścią pracy a jej wartością dla człowieka. Z wielu badań wynika bowiem, że praca skomplikowana, samodzielna, wymagająca przygotowania, długotrwałego szkolenia bardziej wpływa na orientację na pracę niż praca monotonna, prosta, nieangażująca intelektualnie<sup>29</sup>.

Zgodnie z badaniami CBOS<sup>30</sup> najważniejsze cechy dobrej pracy to nadal przyniesienie dobrych dochodów i pewność zatrudnienia. Czy oznacza to, że na rynku pracy dominują osoby wyżej ceniące aspekt ekonomiczny pracy niż społeczny i zadaniowy? Zapewne nie, wynika, to raczej z sytuacji życiowej i faktu, że nadal przeważająca część naszego społeczeństwa (pracowników) świadczy pracę po to, aby zaspokoić podstawowe potrzeby. Mimo to większość aktywnych zawodowo Polaków (78%) jest zadowolona ze swojej pracy. Satysfakcja może wynikać z różnych aspektów pracy – wykonywanych zadań, kontaktów społecznych oraz środków materialnych uzyskiwanych jako rekompensata za włożony wysiłek.

81% aktywnych zawodowo Polaków deklaruje, że wykonywane przez nich zadania są ważne i mają sens, 75% twierdzi, że obecna praca wymaga doskonalenia posiadanych umiejętności i poznawania „nowych rzeczy”, a 73% uznaje swoją pracę

<sup>29</sup> Tamże, s. 101.

<sup>30</sup> Komunikat z badań, *Zadowolenie z pracy i jej oceny*, BS/10/2013, Warszawa, www.cbos.pl.



za interesującą. Wykonywana praca rzadziej określana jest jako dająca pewność zatrudnienia i poczucie stabilizacji (64%), umożliwiającą pełne wykorzystanie posiadanych kwalifikacji (57%) oraz jako zgodna z wykształceniem (55%). Tylko 45% aktywnych zawodowo Polaków jest zadowolonych z uzyskiwanych zarobków (30% niezadowolonych) oraz oferowanych im świadczeń socjalnych (41% niezadowolonych). W wyróżnionych przez CBOS dwóch wymiarach zatrudnienia przeciętna wartość zadowolenia z pracy w jej wymiarze samorealizacyjnym jest istotnie wyższa niż w aspekcie poczucia stabilizacji. Na wymiar samorealizacyjny składają się takie elementy, jak możliwość pełnego wykorzystywania posiadanych kwalifikacji, zgodność zatrudnienia z wykształceniem, zainteresowanie treścią pracy oraz poczucie wagi i znaczenia wykonywanych zadań. W wymiarze poczucia stabilizacji mieszczą się: satysfakcja z zarobków, zadowolenie ze świadczeń socjalnych oraz pewność zatrudnienia. Z badań tych wynika, że osoby, które lepiej oceniają swoją pracę pod kątem różnie pojmowanej możliwości samorealizacji, zwykle też deklarują wyższy poziom stabilizacji i zadowolenia z uzyskiwanych dochodów oraz innych świadczeń pracowniczych. Są to przede wszystkim badani z wyższym wykształceniem, uzyskujący najwyższe dochody *per capita* oraz dobrze oceniający swoją sytuację materialną<sup>31</sup>.

#### **4. Hierarchia wartości – badania porównawcze pracowników wykonawczych i kadry zarządzającej**

Czynnikiem w znacznym stopniu decydującym o postępowaniu człowieka w organizacji są uznawane przez niego wartości. Determinują one ustalanie celów zarówno zawodowych, jak i życiowych, stanowią główne kryterium dokonywania wyborów<sup>32</sup>. W niżej cytowanych badaniach podjęto próbę ustalenia różnic w deklarowanych wartościach życiowych, jakie występują między pracownikami wykonawczymi a kadrą zarządzającą niższego i średniego szczebla. Próbą badaną byli pracownicy dolnośląskich przedsiębiorstw posiadający wyższe wykształcenie. W badaniach o charakterze porównawczym istotne jest wstępne zidentyfikowanie możliwie jak największej liczby zmiennych kontrolnych, które mogą wpływać na badaną cechę (zmienną zależną), jaką w tym przypadku są uznawane wartości (i przypisywane im rangi). Wykształcenie, obok innych cech społeczno-demograficznych, takich jak wiek czy płeć, zalicza się do ważnych zmiennych różnicujących ludzi w obszarze wartości życiowych. Dlatego też w tak skonstruowanej próbie o charakterze celowym zastosowano jako główne kryterium włączania jednostek do próby poziom wykształcenia. Istotne było również zachowanie względnej symetrii w wymiarze wielkości przedsiębiorstw zatrudniających respondentów z porównywanych grup pracowników.

<sup>31</sup> Tamże.

<sup>32</sup> A. Maciąg, *Diagnoza wartości pracownika w kształtowaniu kultury organizacji*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2007, nr 5, s. 115.

Badania przeprowadzono metodą CAWI na początku 2014 roku<sup>33</sup>. Jednym z celów badań było uchwycenie istniejących różnic między pracownikami wykonawczymi a kadrami zarządzającą w obszarze hierarchii wartości, ale także oceny własnego życia i lokowania źródeł indywidualnego sukcesu na rynku pracy. Przebadanych zostało ogółem 181 osób z wyższym wykształceniem, z czego 64 to pracownicy wykonawczy oraz 117 osób – kadra zarządzająca niskiego i średniego szczebla.

**Tabela 1.** Osoby badane

Zmienne	Pracownicy wykonawczy N-64		Kadra zarządzająca N-117	
Struktura własności przedsiębiorstwa				
Zakład prywatny z kapitałem polskim*	n-23	35,94%	n-46	39,31%
Zakład prywatny z kapitałem obcym	n-21	32,81%	n-29	24,8%
Zakład/instytucja państwowy(a)	n-16	25,0%	n-27	23,07%
Rodzinna działalność gospodarcza	n-3	4,69%	n-14	11,96%
Praca za granicą Polski	n-1	1,56%	n-1	0,85%
Wielkość przedsiębiorstwa				
Do 9 pracowników	n-7	10,94%	n-19	16,24%
Od 10 do 49 pracowników	n-19	29,69%	n-29	24,79%
Od 50 do 249 pracowników	n-16	25,0%	n-25	21,36%
Od 250 pracowników	n-22	34,37%	n-44	37,6%
Płeć				
Mężczyźni	n-17	26,56%	n-46	39,32%
Kobiety	n-47	73,44%	n-71	60,68%
Wiek				
Do 34 lat	n-49	76,57%	n-73	60,68%
Od 35 do 39 lat	n-8	12,5%	n-15	12,82%
Od 40 do 44 lat	n-5	7,81%	n-15	12,82%
Od 45 do 49 lat	n-2	3,12%	n-9	7,69%
Powyżej 50 lat	-	-	n-5	4,27%
Stan cywilny				
Wolny/Wolna	n-38	59,4%	n-59	50,42%
Żonaty/Mężatka	n-26	40,6%	n-58	49,58%
Miejsce zamieszkania				
Wrocław	n-15	23,44%	n-57	48,71%
Województwo doln. – inne miasto	n-16	25,0%	n-33	28,2%
Województwo doln. – wieś	n-19 n-7	29,68%	n-15	12,82%
Inne województwo – miasto	n-7	10,94%	n-10	8,55%
Inne województwo – wieś		10,94%	n-2	1,71%

\* Z kapitałem polskim bądź z przewagą kapitału polskiego.

Źródło: badania własne.

<sup>33</sup> P. Jarco, Ł. Haromszki, *Badania dofinansowane ze środków statutowych WSZ Edukacja we Wrocławiu*, Katedra Zarządzania, 2013-2014.

W próbie dominują osoby zatrudnione w organizacjach z przewagą kapitału polskiego. Zarówno w przypadku pracowników wykonawczych, jak i kadry zarządzającej ponad 1/3 badanych pracuje w dużych organizacjach zatrudniających powyżej 250 osób. Internetowy kwestionariusz w przeważającej większości wypełniły osoby młode (do 34. roku życia). Połowa osób badanych jest stanu wolnego. W przypadku kadry zarządzającej dominują osoby zamieszkujące Wrocław bądź jego bezpośrednią okolicę (tab. 1).

Przed przystąpieniem do prezentacji dominujących wartości życiowych wśród porównywanych grup pracowników można przytoczyć wybrane wyniki badań będących ważnym tłem dla poruszanej problematyki. Badacze kwestii kształtowania się systemu wartości człowieka (na gruncie takich nauk, jak socjologia czy psychologia) podejmowali wielokrotnie próby uchwycenia obustronnych zależności między cechami społeczno-psychologicznymi ludzi a ich indywidualnymi systemami wartości. Należy wskazać, że wartości życiowe pojedynczego człowieka pozostają w wyraźnych związkach korelacyjnych z wieloma zmiennymi, takimi jak np. ocena własnego życia, optymizm vs. pesymizm, wewnątrz-, zewnątrzsterowność czy określona percepcja źródeł własnego sukcesu zawodowego. Dla przykładu zaprezentowano poniżej wybrane różnice między porównywanymi grupami respondentów w wymiarze takich zmiennych, jak ocena własnego życia oraz postrzeganie źródeł sukcesu zawodowego.

Ocena własnego życia może być wypadkową satysfakcji z własnej kariery zawodowej, jakości i poziomu życia, samorealizacji<sup>34</sup>. Podobnie jak postawa optymistyczna vs. pesymistyczna, wpływa na strategie życiowe ludzi i sposób radzenia sobie w złożonej rzeczywistości. Uzyskane dane (tab. 2) wskazują, że nie można zaobserwować istotnych różnic w zakresie ogólnej oceny własnego życia. Pracownicy wykonawczy i kadra zarządzająca w sposób zbliżony postrzegają własne dotychczasowe życie. Wskazać można wiele badań prowadzonych w Polsce i na świecie, w których nie stwierdza się zależności między szeroko definiowanym poczuciem szczęścia a typem zajmowanego stanowiska. Ważniejszą zmienną wyjaśniającą w tym wypadku jest charakter wykonywanej pracy (branża), a nie miejsce w strukturze organizacyjnej<sup>35</sup>.

Sposoby, w jaki respondenci postrzegają źródła sukcesu w życiu zawodowym, można klasyfikować na te bezpośrednio zależne od człowieka i niezwiązane z aktywnością czy zasobami jednostki (tab. 3). Do kategorii odpowiedzi bliższej postawie „zewnątrzsterownej” zaliczyć można szczęście/przypadek (jako źródło sukcesu zawodowego). Odpowiedziało tak 18,75% pracowników wykonawczych i 20,51% kadry zarządzającej. Dla 42,18% pracowników wykonawczych źródłem sukcesu zawodowego jest intensywna praca. Znacznie więcej, bo 58,11% badanej kadry zarzą-

<sup>34</sup> Por. D. Schultz, *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, PWN, Warszawa 2002, s. 23.

<sup>35</sup> *Career Happiness Index 2012, Everything's coming up roses for florists*, <http://www.cityandguilds.com>, [dostęp: 1.04.2014].

**Tabela 2.** Ocena dotychczasowego życia według badanych

Jak ogólnie ocenia Pan/Pani swoje dotychczasowe życie?	Pracownicy wykonawczy		Kadra zarządzająca	
	liczba	procent	liczba	procent
Wspaniale	-	-	10	8,54
Udane i dość dobre*	52	81,25	91	77,77
Ani dobre, ani złe	5	7,81	10	8,54
Nieszczęśliwe i niezbyt udane	7	10,94	5	4,27
Okropne	-	-	1	0,85
Razem	64	100	117	100

\* Na etapie analizy połączono kategorie życie *udane* i *dość dobre* oraz *nieszczęśliwe* i *niezbyt udane*.

Źródło: badania własne.

dzającej, utożsamia w pierwszej kolejności sukces zawodowy z intensywną pracą. Trzecią kategorią zaproponowaną w kwestionariuszu były znajomości jako gwarant sukcesu w życiu zawodowym – 31,25% wskazań pracowników wykonawczych i znacznie mniej – 18,8% kadry zarządzającej. Dodać trzeba, że posiadanie znajomości nie miało tu kontekstu korupcyjnego czy nepotyzmu, a raczej postrzegane było przez respondentów jako istotny zasób psychospołeczny (sieć kontaktów, wsparcie społeczne). Taki sposób rozumienia tej kategorii potwierdziły badania pilotażowe poprzedzające pomiar właściwy.

**Tabela 3.** Źródła sukcesu zawodowego według badanych

Aby osiągnąć sukces w życiu zawodowym, trzeba przede wszystkim...	Pracownicy wykonawczy		Kadra zarządzająca	
	liczba	procent	liczba	procent
Mieć dużo szczęścia	12	18,75	24	20,51
Dużo pracować	27	42,18	68	58,11
Mieć dobre znajomości	20	31,25	22	18,80
Żadne z powyższych	5	7,81	3	2,56
Razem	64	100	117	100

Źródło: badania własne.

Interpretując powyższe wyniki, należy odnotować przewagę odpowiedzi wśród przedstawicieli kadry zarządzającej wskazujących na intensywną pracę jako podstawowe źródło sukcesu zawodowego. W większym stopniu – według tej grupy badanych – wspinanie się po szczeblach kariery w organizacji wymaga wysiłku i poświęcenia. Nie powinien też dziwić wynik wskazujący na rolę *znajomości* jako czynnika wspomagającego sukces zawodowy (pracownicy wykonawczy – 31,25%). Ustalenia

te na bazie dotychczasowej wiedzy można skomentować dwojako. Po pierwsze, korzystniejsze z psychologicznego punktu widzenia będzie przypisywanie przez pracowników wykonawczych źródeł sukcesu zawodowego menedżerów opartego o czynniki niezależne od ich cech indywidualnych (kompetencji, determinacji, zdobytego wykształcenia). Taki sposób racjonalizacji, choć należy do cech charakteru narodowego Polaków, jest funkcjonalny z punktu widzenia podtrzymywania własnej samooceny. Po drugie, menedżerom trudniej jest przyznać się, ze względu na wymogi stanowiska i inne czynniki, do tego, iż swój awans zawdzięczają w głównej mierze znajomościom, a nie ciężkiej pracy. Ważny ze względu na dalsze ustalenia badawcze wydaje się również wynik świadczący, że około 20% badanych (z przewagą przedstawicieli kadry zarządzającej) wskazuje na szczęście jako najważniejszy czynnik sukcesu zawodowego.

W tym miejscu można przejść do prezentacji wyników bezpośrednio nawiązujących do celu głównego cytowanych badań. Spośród zaproponowanego osobom badanym zestawu wartości życiowych najważniejszą kategorią będącą gwarantem udanego życia w przyszłości jest *zdrowie* – łącznie 96% (nieznacznie wyżej oceniane przez pracowników wykonawczych niż przedstawicieli kadry zarządzającej). Kadra zarządzająca za wyznaczniki udanego życia uznaje, poza zdrowiem, w następującej kolejności: *posiadanie dobrej pracy, posiadanie partnera, szacunek u innych, posiadanie przyjaciół, uczciwość, postawę optymistyczną, posiadanie wykształcenia, posiadanie dzieci, pieniądze, wolność i wiarę w Boga* (tab. 4). Pracownicy wy-

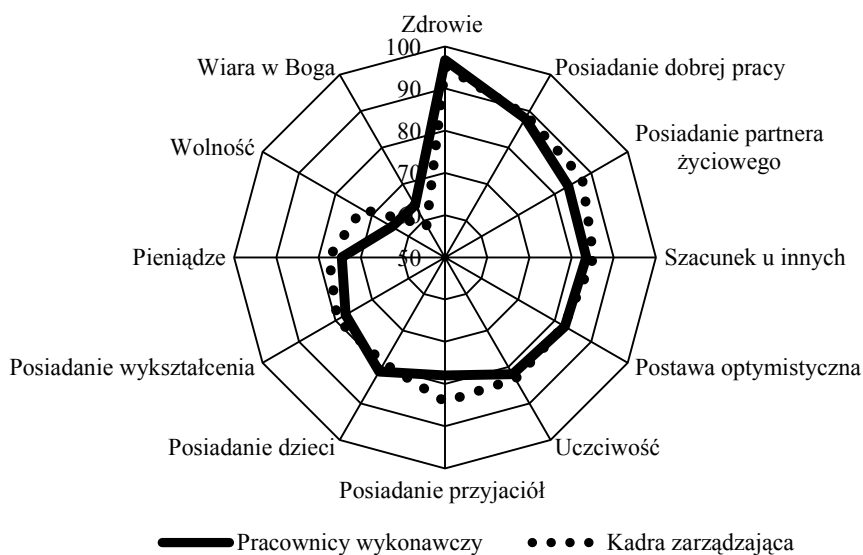
**Tabela 4.** Pracownicy wykonawczy i kadra zarządzająca – wskazywane wartości życiowe jako wyznacznik udanego życia w przyszłości (w %)

Kategoria wartości	Pracownicy wykonawczy	Kadra zarządzająca	Różnica między grupami (+ - w %)
Zdrowie	96,75	95,25	1,5
Posiadanie dobrej pracy	88,0	88,75	0,75
Posiadanie partnera	83,75	87,5	3,75
Szacunek u innych	83,5	85,25	1,75
Postawa optymistyczna	82,75	82,5	0,25
Uczciwość	82,0	83,25	1,25
Posiadanie przyjaciół	78,0	84,25	6,25
Posiadanie dzieci	81,25	79,0	2,25
Posiadanie wykształcenia	77,25	79,5	2,25
Pieniądze	74,5	77,5	3,0
Wolność	64,5	72,75	8,25
Wiara w Boga	64,25	58,75	5,5

Źródło: badania własne.

konawczy po *zdrowiu* najczęściej wskazują w dalszej kolejności *posiadanie dobrej pracy, posiadanie partnera, szacunek u innych, postawę optymistyczną, uczciwość, posiadanie dzieci, posiadanie przyjaciół, posiadanie wykształcenia, pieniądze, wolność i wiarę w Boga*.

Najbardziej zarysowaną różnicę między porównywanymi grupami w zakresie wskazywanych wartości życiowych obserwujemy w przypadku: *wolności* (8,25%), *posiadania przyjaciół* (6,25%), *posiadania partnera* (3,75%), *pieniędzy* (3%) i *wykształcenia* (2,25%). Są to wartości wyżej cenione wśród przedstawicieli kadry zarządzającej. Natomiast pracownicy wykonawczy w większym stopniu przypisują wagę takim wartościom, jak *wiara w Boga* (5,5%) i *posiadanie dzieci* (2,25%).



Rys. 1. Wykres dla danych z tab. 4.

Źródło: badania własne.

Interesujące będzie również odniesienie się do ważniejszych ustaleń badawczych poświęconych problematyce wartości Polaków. Przedstawione wyniki wskazują bowiem na szereg podobieństw w stosunku do cyklicznych badań wartości życiowych prowadzonych przez CBOS. Zgodnie z tymi ustaleniami, niezmiennie od lat najwyżej cenione przez Polaków są szczęście rodzinne (rodzina) 82%. W dalszej kolejności, Polacy cenią zdrowie (74%), uczciwość (26%), pracę zawodową (21%), spokój (19%), szacunek innych ludzi (17%), wiarę religijną (12%), przyjaźń (10%), wykształcenie (9%), dobrobyt i bogactwo (5%), pomyślność ojczyzny (3%), życie pełne przygód i wrażeń (3%), wolność głoszenia własnych poglądów (3%), kontakt z kulturą (1%), sukces i sława (1%) oraz możliwość udziału w demokratycznym życiu społeczno-politycznym (0,2%).

Według badań CBOS-u sukces życiowy najczęściej kojarzony jest z udanym życiem rodzinnym (29%). Respondenci wskazują również, że harmonijną miarą sukcesu życiowego jest współistnienie udanej sytuacji rodzinnej, materialnej i zawodowej (18%) i rzadziej (6%) połączenie dobrego zdrowia, pracy i rodziny. Udane życie rodzinne traktowane jest przez większość Polaków (52%) jako kluczowy komponent sukcesu życiowego. Często wymienianym gwarantem satysfakcji życiowej jest dobre zdrowie, wymieniane oddzielnie przez 10% badanych, a także łącznie z udanym życiem rodzinnym i dobrą pracą przez 16% ankietowanych. Z kolei 34% badanych jako jedyny – lub częściej jako współwystępujący – składnik sukcesu życiowego podaje atrakcyjną pracę. Dobre warunki materialne wymieniane są same lub łącznie z innymi kryteriami przez 28% ankietowanych.

Odnosząc się do badań prowadzonych w ramach *Diagnozy społecznej 2013*<sup>36</sup> (skali warunków szczęśliwego życia), można zaobserwować względną stabilność systemu wartości Polaków. Odnotować należy jednak zdecydowany wzrost znaczenia posiadania przyjaciół (dwukrotny od 2000 roku). Wzrasta też znaczenie wykształcenia przy obniżeniu rangi posiadania pieniędzy oraz roli Boga w życiu Polaków (roli opatrności w osiągnięciu szczęśliwego życia). Podobnie jak we wszystkich poprzednich pomiarach, najczęściej jako wartość sama w sobie (wartość autoteliczna) wskazywane są: zdrowie (64,1% respondentów), a w dalszej kolejności udane małżeństwo (niewielki spadek liczby wskazań), dzieci (także spadek liczby wskazań od roku 2011) i praca. Najrzadziej wskazywane wartości to: wolność i swoboda, silny charakter, wykształcenie i życzliwość oraz szacunek otoczenia.

Konkludując, należy stwierdzić, że w świetle ogólnopolskich, reprezentatywnych pomiarów przedstawione wyniki badań porównawczych kadry zarządzającej i pracowników wykonawczych dostarczają interesujących danych. Zaobserwowana różnica wewnątrz porównywanych grup w przypadku przypisywanego znaczenia takiej wartości, jak wolność, świadczy pośrednio o większej potencjalnej gotowości ponoszenia odpowiedzialności za efekty pracy wśród przedstawicieli kadry zarządzającej. Cecha ta jednak wskazywana jest przez teoretyków i praktyków zarządzania jako konieczny rys wszystkich uczestników życia organizacyjnego. Rolą skutecznego menedżera jest zachęcanie do przyjmowania postaw ukierunkowanych na przyjmowanie odpowiedzialności (za działania i ich konsekwencje). Kształtując kulturę organizacyjną w obszarze konkurujących wartości, należy zatem mieć na uwadze znaczenie *wolności* jako czynnika sprzyjającego sukcesowi całego przedsiębiorstwa.

## 5. Zakończenie

Praca zawodowa w XXI wieku to jeden z najważniejszych kontekstów kształtujących dorosłego człowieka. Choć wpływ ten nie zawsze jest w pełni uświadamiany, praca zawodowa to źródło wartości przekazywanych pracownikom średnio osiem

<sup>36</sup> J. Czapiński, T. Panek (red.), *Diagnoza społeczna*, raport 2013, [www.diagnoza.com](http://www.diagnoza.com), [dostęp: 05.05.2013].

godzin dziennie, pięć dni w tygodniu, przez większość życia. Praca jest też katalizatorem posiadanych wcześniej lub zinternalizowanych w życiu prywatnym wartości i zasad postępowania.

Jak zauważono, hierarchie wartości menedżerów i pracowników wykonawczych (w tym specjalistów) mają swoją specyfikę. Kadra zarządzająca ceni zdecydowanie wyżej niż pracownicy wykonawczy przede wszystkim *wolność* – rozumianą jako swoboda decydowania w oparciu o bardziej indywidualne kształtowanie rzeczywistości. Jeśli menedżerowie potrzebują wsparcia w podejmowanych działaniach, to raczej będą skłonni szukać go u bliskich – partnerów, przyjaciół niż prosić o pomoc Boga.

Podsumowując, wiedza o cenionych wartościach wśród całej kadry w organizacji jest wartościowym źródłem informacji, pozwalającym na racjonalne zarządzanie ludźmi. Ciągła diagnoza dominujących wartości w przedsiębiorstwie (po każdej istotnej zmianie organizacyjnej, fluktuacji, awansie czy zwolnieniu pracowników) pozwala bowiem na efektywniejsze dostosowywanie działań do istniejącego potencjału – kapitału ludzkiego w organizacji.

## Literatura

- Adair J., *Od bossa do lidera. Prowadzić innych do sukcesu*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2008.
- Career Happiness Index 2012, *Everything's coming up roses for florists*, [www.cityandguilds.com](http://www.cityandguilds.com).
- Czapiński J., Panek T. (red.), *Diagnoza społeczna*, raport, 2013, [www.diagnoza.com](http://www.diagnoza.com).
- Dobrowolska D., *Praca w życiu człowieka*, CRZZ 1980.
- Dyonizak R. (red.), *Socjologia pracy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 1994.
- Gronbeck B., German K., Ehninger D., Monroe A., *Zasady komunikacji werbalnej*, Zysk i S-ka, Poznań 2001.
- Jałowiecki S., *Struktura systemu wartości, konstrukcje teoretyczne i techniki analizy*, [w:] *System wartości w środowisku pracy*, Materiały powielone IOK, PAN, MNSzWiT, Jabłonna, 11-14 listopada 1976.
- Januszek H., Sikora J., *Socjologia pracy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 1998.
- Jarco P., Haromszki Ł., *Badania dofinansowane ze środków statutowych WSZ Edukacja we Wrocławiu*, Katedra Zarządzania, 2013-2014.
- Kluckhohn C., *Values and value-orientations on the theory of action, an exploration in definition and classification*, [w:] T. Parsons, E.A. Shils, (eds.), *Toward a General Theory of Action*, New York 1962.
- Komunikat z badań, *Zadowolenie z pracy i jej oceny*, BS/10/2013, Warszawa, [www.cbos.pl](http://www.cbos.pl).
- Koopman P. L., Maczynski J., 48 European co-authors, *Perception of Societal culture and preferred leadership styles in north/west and south/east European countries*, „Polish Journal of Applied Psychology” 2001, vol. 1.
- Łucewicz J., *Socjologia*, Edukacja, Wrocław 2000.
- Maciąg A., *Diagnoza wartości pracownika w kształtowaniu kultury organizacji*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2007, nr 5.
- Maczyński, J., Wyspiański D., *Differences on organizational practices and preferred leader attributes between Polish managers studies in 2010/2011 and 1996/1997*, L. Sułkowski (ed.), „Journal of Intercultural Management” 2011, vol. 3.



- McClelland D.C., Atkinson J.W., Clark R.A., Lowell E.L., *A scoring manual for the achievement motive*; Heyns R.W., Veroff J., Atkinson J.W., *A scoring manual for the affiliation motive*; Veroff J., *A scoring manual for the power motive*. *Respectively*, Chapters 12, 13, 14, [w:] J.W. Atkinson (ed.), *Motives in Fantasy, Action and Society*, Van Nostrand, New York 1958.
- Misztal M., *Socjologia czy psychologia wartości?*, „*Studia Socjologiczne*” 1976, 2 (61).
- Misztal M., *Problematyka wartości w socjologii*, PWN, Warszawa 1980.
- Ossowski S., *Z zagadnień psychologii społecznej*, *Dziela*, t. III, Warszawa 1967.
- Rokeach M., *Beliefs, Attitudes and Values, A Theory of Organization and Change*, San Francisco, Washington, London 1972.
- Schultz D., *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, PWN, Warszawa 2002.
- Sikorski C., *Organizacje bez wodzów. Od przywództwa emocjonalnego do koordynacji demokratycznej*, C.H. Beck, Warszawa 2006.
- Słownik socjologii*, PWN, Warszawa 2008.
- Sztompka P., *Socjologia*, Znak, Kraków 2002.
- Woskowski J., *Socjologia*, PWN, Warszawa 1967.

## MANAGERS' AND LOWER LEVEL EMPLOYEES' SYSTEMS OF VALUES ACCORDING TO COMPARATIVE RESEARCH

**Summary:** Individual systems of values are important factors shaping attitudes and behavior of human beings. The major part of people's lives is professional work. The character and diversity of labor within recognized values often impact human choices in their professional and private life. In our own research, we have tried to discover similarities and differences of individual systems of values. We chose, as our research sample, employees with higher education, who work in management and executive positions in organizations in Lower Silesia.

**Keywords:** system of values, life values, employees.