

Zesz. Nauk. UEK, 2022, 2(996): 119–135

ISSN 1898-6447

e-ISSN 2545-3238

<https://doi.org/10.15678/ZNUEK.2022.0996.0207>

Misja i wartości jako instytucja wewnętrznej architektury przedsiębiorstwa

Mission and Values as an Institution of a Company's Internal Architecture

Sławomir Kamosiński

Uniwersytet Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy, Instytut Prawa i Ekonomii, Katedra Ekonomii,
pl. Weyssenhoffa 11, 85-072 Bydgoszcz, e-mail: slawomirkamosinski@ukw.edu.pl,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9314-4991>

Artykuł udostępniany na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0); <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0>

Sugerowane cytowanie: Kamosiński S. (2022), *Misja i wartości jako instytucja wewnętrznej architektury przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, nr 2(996), 119–135, <https://doi.org/10.15678/ZNUEK.2022.0996.0207>.

STRESZCZENIE

Cel: Celem badań jest analiza postawy przedsiębiorców wobec misji i wartości w organizacji. Poszukiwano źródeł inspiracji przedsiębiorców w zakresie implementacji tego niematerialnego elementu wewnętrznej architektury przedsiębiorstwa oraz odpowiedzi na pytanie, jaki wpływ mają misja i wartości na trwałość organizacji gospodarczych.

Metodyka badań: Przyjęty cel zrealizowano z wykorzystaniem badań jakościowych w formie wywiadów, które przeprowadzono wśród przedsiębiorców z sektora mikro- oraz małych i średnich przedsiębiorstw. W trakcie wywiadów przedsiębiorcy udzielali swobodnych dłuższych wypowiedzi; rozmowy były nagrywane. Realizowano je w latach 2017–2019 oraz 2020–2021.

Wyniki badań: W firmach rodzinnych misja i wartości jako dziedzictwo przeszłości są przejmowane w procesie sukcesji. Część przedsiębiorców uznaje je za element „sentymalny” zakłócający biznes i dlatego odrzucają je jako zbędny balast. Pomimo to misja i wartości są w tych firmach dostrzegane, a realizowane są w ramach tzw. wypracowanych reguł postępowania. W pozostałych przedsiębiorstwach omawiane elementy niematerialne architektury wewnętrznej firmy są implementowane pod wpływem czynników zewnętrznych i wynikają z potrzeby wzbogacenia przekazu marketingowego organizacji.

Wnioski: Uzyskane wyniki pozwalają na konstatację, że w następstwie wzrostu świadomości konsumentów w zakresie poszanowania dostępnych zasobów Ziemi przedsiębiorcy przyjmują misję i wartości jako niematerialny element wspomagający efektywność gospodarowania dzisiaj i projektowanie przyszłości.

Wkład w rozwój dyscypliny: Prowadzone badania stanowią wkład w dyscyplinę ekonomii i finansów oraz nauk o zarządzaniu i jakości polegający na ich uzupełnieniu o analizę niematerialnego (kulturowego) czynnika wewnętrznej architektury firmy.

Typ artykułu: oryginalny artykuł naukowy.

Słowa kluczowe: misja i wartości w przedsiębiorstwie, firma rodzinna, mentalność założyciela, architektura wewnętrzna organizacji.

Klasyfikacja JEL: D20, B5.

ABSTRACT

Objective: The aim of the research is to analyse the attitudes of entrepreneurs towards the importance of a company mission and values. Sources of inspiration for entrepreneurs were searched for in the implementation of this intangible element of the company's internal architecture. The impact of the mission and values on the sustainability of economic organisations is discussed.

Research Design & Methods: The goal was achieved on the basis of qualitative research in the form of interviews conducted among entrepreneurs from the micro, small and medium-sized enterprise sector. During the interviews, entrepreneurs were given the opportunity to speak freely. The calls were recorded in the years 2017–2019 and 2020–2021.

Findings: Entrepreneurs often accept their company's mission and values as part of its legacy. These aspects of the business are often a natural outgrowth of the process of taking over a family business from the previous generation. Some entrepreneurs consider them to be a "sentimental" factor that disturbs business, and therefore dismiss them as an unnecessary burden. Despite this, the mission and values are evident in these companies, and implemented and honored through developed rules of conduct. In the second group of companies, these intangible elements of the company's internal architecture are implemented under the influence of external factors that result from the need to enrich the company's marketing message.

Implications/Recommendations: The results of the research lead to the conclusion that, in the light of consumer awareness of the need to respect Earth's resources, entrepreneurs accept their company's mission and values as an intangible element supporting the efficiency of managing today and contributing to the future.

Contribution: The research supplements the disciplines of economics, finance, and management and quality science with its analysis of the intangible (cultural) factor of internal company architecture.

Article type: original article.

Keywords: mission and values in the company, family business, founder mentality, internal architecture of the organisation.

1. Wprowadzenie

Człowiek, który gospodaruje na Ziemi dostępnymi mu zasobami, zawdzięcza swojej kreatywności, że każdego dnia jest twórcą/współtwórcą kultury, czyli dóbr materialnych i niematerialnych. Efektywną działalność gospodarczą ułatwia mu przedsiębiorstwo, podmiot gospodarczy, organizacja gospodarcza, czy też firma. Jest ona produktem kultury i sama jest jej kreatorem. Czas życia przedsiębiorstwa/firmy jest zależny od wielu zmiennych, w tym od niematerialnego czynnika ujętego w misji i wartościach implementowanych do codziennej praktyki gospodarczej. W tych zasadach wyjaśnione jest credo i sens działania firmy. J. Filipiak porównał rolę przedsiębiorcy w firmie do pracy artysty malarza, który w trakcie tworzenia obrazu nie analizuje zmieniającej się wartości jego dzieła, nie kalkuluje swojego dochodu, ale koncentruje się na tym, aby stworzyć wspaniały obraz (Filipiak i Domaradzki 2022, s. 146). Z tego względu aktywa trwałe przedsiębiorstwa zawierają wartości zarówno niematerialne, jak i materialne. Na tym budowane jest przekonanie przedsiębiorcy, że jest twórcą wspaniałego przedsiębiorstwa. Zysk natomiast jest tylko nagrodą za podjęty wysiłek i ryzyko. Czas, jaki upłynął od chwili założenia firmy, uszlachetnia markę, dodaje jej dostojeństwa, a zarazem budzi u klientów naturalny odruch zaufania do bogatej wiedzy i doświadczenia tych, którzy przedsiębiorstwem kierują. To istotna niematerialna polisa ubezpieczeniowa firmy.

Misja jest formą oświadczenia, które jest wpisane w działalność firmy. Jest jedną z determinant jej stabilności i gwarantem zrównoważonego rozwoju. Uznaje się ją za oświadczenie wyjaśniające cel i sens istnienia firmy, czyli jest ona rdzeniem przedsiębiorstwa (Kotler, Kartajaya i Setiawan 2010, s. 59). Misja organizacji gospodarczej pozwala na zbudowanie mentalnej mapy przyszłości firmy, ponieważ odpowiada ona na pytanie, jak chcemy zwyciężać w biznesie (Welch i Welch 2010, s. 28). Aby płynący z misji przekaz był czytelny dla właściciela, współwłaścicieli, udziałowców, organizacji i pracowników, winien być uzupełniony o wartości. Powinny one być konkretne, charakterystyczne dla danej firmy i nie pozostawiać miejsca na wieloznaczną ich interpretację. Wartości, jako zbiór zasad lub priorytetów, muszą być akceptowane przez pracowników i – co ważne – powinny być przez nich współtworzone. Regulują one życie wewnątrz i na zewnątrz organizacji (Welch i Welch, 2010, s. 31–32; Kotler, Kartajaya i Setiawan 2010, s. 60).

Misja i wartości są instytucją wewnętrznej architektury przedsiębiorstwa, mają wpływ na jego funkcjonowanie w turbulentnym otoczeniu. Celem artykułu jest wykazanie, że misja i wartości implementowane w organizacji gospodarczej i praktycznie realizowane w relacjach z otoczeniem wewnętrznym i zewnętrznym przedsiębiorstwa są gwarantem jego efektywnej działalności. Tworzone są na fundamencie instytucji nieformalnej, jaką jest kultura gospodarowania człowieka.

Ta natomiast jest budulcem pozwalającym na kreowanie elementów formalnych, które porządkują cele działania organizacji.

2. Przegląd badań

Badania nad misją i wartościami w przedsiębiorstwie prowadzą do przyjęcia konkluzji ogólnej, że misja to określenie wyjątkowego sensu i racji bytu organizacji, przedmiot aspiracji przedsiębiorstwa (Rybak 2004, s. 132; Pierścionek 2003, s. 85). Zwraca się uwagę, że misja i wartości nadają sens pracy ludzkiej, inspirują pracowników do działania, mają wpływ na kształt strategii rozwoju organizacji oraz wyznaczenie jej celów (Gołębiowski 2001, Moszkowicz 1993) i tym samym są instrumentem instytucjonalizacji etyki w przedsiębiorstwie (Rybak 2004, s. 131–132). Misja i wartości w przedsiębiorstwie tworzą tzw. wartości założyciela, jako podstawę trwałości firmy (Zook i Allen 2017). J. Hausner nakreślił koncepcję firmy idei i postuluje tzw. przepracowanie kulturowe firmy (Hausner 2019). P. Kotler dostrzegł, że klienci oczekują od marki, obok satysfakcji emocjonalnej, spełnienia duchowego, dlatego współczesne firmy sięgają do własnej tożsamości i chcą wyróżnić się na rynku dzięki misji i wypracowanym wartościom (Kotler, Kartajaya i Setiawan 2010). Misja i wartości są niewątpliwie czynnikiem kulturotwórczym w organizacji (Zbiegień-Maciąg 2013, s. 77) i przyczyniają się do budowania organizacji opartej na kulturze (Zielnicki 1990) i na zaufaniu (Bugdol 2010). One tworzą tzw. równowagę społeczną w przedsiębiorstwach (Koźmiński 2016, s. 92; Szpakowski 2018, s. 110), której podstawą jest szacunek jako cel nadrzędny działania organizacji. Jak pisze M.K. Szpakowski (2018, s. 111), „przedsiębiorstwo w swej działalności ma przyczyniać się do społecznego dobra”.

Gospodarcza działalność człowieka jest zdaniem J. Wilkina częścią szerokiego zjawiska, którym jest kultura. Określił ją on jako „skumulowany wytwór życia społecznego, przenikający wszystkie dziedziny ludzkiej działalności” (Wilkin 2016, s. 82–83). J. Hausner (2019, s. 212) stwierdził zaś: „Ludzkie działania, w tym także gospodarcze, mają kulturową podbudowę. W tym sensie gospodarka jest także kulturą, czyli obszarem nasyconej aksjologicznie komunikacji i współdziałania”. J. Kochanowicz (2010, s. 15) jest przekonany, że kultura „stanowi jądro wyjaśniania genezy nowoczesnej gospodarki”. Według E. Halla jest ona „swoiście ludzkim środkiem przekazu: nie ma takiego aspektu ludzkiego życia, który nie spotkałby się z nią i nie był zmieniany przez kulturę. Kultura oddziałuje na osobowość człowieka na sposób, w jaki ludzie wypowiadają samych siebie (...)” (cyt. za: Wilkin 2016, s. 83). Jest ona zapisana w przeszłych dokonaniach ludzkości i ujawnia się w codziennym działaniu człowieka, a współczesne pokolenia są spadkobiercami dziedziczącymi kulturowe dokonania przodków. Z tego powodu pokolenia zachowują „ciągłość ponadjednostkową, wykraczającą poza okres życia pojedynczych członków” (Sztompka 2002, s. 231).

Przyjęcie założenia, że firma to organizm kulturowy, wzmacnia siłę argumentów za uznaniem misji i wartości za źródło jej przewagi konkurencyjnej na rynku. Przedsiębiorca, dysponent indywidualnego kodu kulturowego, kieruje się przy podjęciu decyzji o akcie założycielskim firmy wizją przyszłości, która określa sens podjętego wysiłku.

P. Kotler wraz ze współpracownikami diagnozują: „Dekady agresywnego wzrostu zostawiły za sobą zdegradowane środowisko i nierówność społeczną. Żadna firma nie jest w stanie prosperować w źle funkcjonującym społeczeństwie. Jeśli przedsiębiorstwa położą nacisk wyłącznie na wzrost – a nie rozwój – szybko dotrą do granic możliwości” (Kotler, Kartajaya i Setiawan 2021, s. 57). Ze względu na nawarstwiający się problemy w dostępie do zasobów, zarówno pracy, jak i środowiska naturalnego, należy przyjąć fakt osiągnięcia przez gospodarującego człowieka granic wzrostu. W związku z tym pojawia się pytanie, co firma zamierza zbudować w dłuższej perspektywie, gdy pod osłoną procedur rozmywają się zasady jej misji i wartości, na których powinny opierać się wszystkie podejmowane w niej decyzje (Zook i Allen 2017, s. 177). Zaobserwowano wzrost liczby przedsiębiorców, którzy zauważają, że firmy nie mogą żyć na koszt przyszłych pokoleń, prowadząc rabunek zasobów dzisiaj, bez pogłębionej refleksji o przyszłości planety. J. Hausner (2019, s. 213) ujął ten problem w następujących słowach: „Jeżeli firma nie uchwyci swojej idei, nie dokona aktu autodefinicji, nie określi sensu swojego istnienia, to jej poszczególne działania, nawet jeśli będą skuteczne, nie będą sensowne, zatem nie umożliwią jej rozwoju”. A.K. Koźmiński (2016, s. 92) stwierdził, że dążenie organizacji do osiągnięcia tzw. równowagi społecznej to ograniczanie ryzyka utraty pracy przez pracowników (redukcja niepewności pracy) oraz przyjęcie kultury organizacyjnej opartej na misji i wartościach.

W niniejszym artykule autor włącza się w dyskusję o roli misji i wartości jako instytucji wewnętrznej architektury przedsiębiorstwa, która jest jego kodem kulturowym i nadaje mu indywidualny charakter. Wewnętrzna architektura firmy obejmuje obok jej podziału przedmiotowego na wydziały czy stanowiska także jej strategię rozwoju, która wynika wprost z misji i wartości. Jej elementem jest też kultura organizacji (Szpakowski 2018, s. 112). Przedmiotowa architektura wewnętrzna firmy to zatem system instytucji wewnętrznych, w którym jedno z ważniejszych miejsc zajmuje misja i wartości jako instytucjonalizacja etyki (Rybak 2004, s. 131).

3. Metodyka badań

W części empirycznej artykułu zaprezentowano wyniki badań jakościowych prowadzonych wśród przedsiębiorców w latach 2017–2021. Badanym zagwarantowano, że ich wypowiedzi będą wykorzystane do badań naukowych jako anonimowe. W pierwszym okresie badań (lata 2017–2019) zwrócono się z prośbą o udzielenie pogłębionego jakościowego wywiadu do mikroprzedsiębiorców oraz

małych i średnich przedsiębiorców prowadzących działalność w małych miastach i wsiach regionów kujawsko-pomorskiego oraz wielkopolskiego. Drugi okres badań przypadł na lata 2020–2021. Objęto nimi wtedy przedsiębiorców związanych z sektorem mikroprzedsiębiorstw oraz małych i średnich firm działających w miastach powyżej 100 tys. mieszkańców oraz w mniejszych ośrodkach. Wywiady przeprowadzono wyłącznie wśród osób doświadczonych, z minimum 20-letnim stażem w biznesie. Kwestionariusz ankiety skierowanej do respondentów zawierał pytania otwarte. Oczekiwano swobodnej wypowiedzi przedsiębiorców dotyczącej poruszonego problemu. Tę formę wypowiedzi preferuje się w badaniach jakościowych, aby uchwycić indywidualne cechy przedsiębiorcy. Fragmenty wypowiedzi przedsiębiorców wykorzystano w niniejszym artykule. Wywiady jakościowe miały dać odpowiedź na następujące pytania badawcze:

– czy misja i wartości przyjmowane przez organizację to następstwo procesu dojrzewania przedsiębiorcy (czynnik endogeniczny), czy też jest to element mody i strategii marketingowej firmy?

– jakie miejsce w organizacji jest przewidziane dla pracowników, którzy są ambasadorami firmy? czy misja i wartości są drogowskazem dla pracowników decydujących o kierunkach rozwoju zawodowego i osobistego?

– czy istnieje związek między źródłami inspiracji wewnętrznej lub zewnętrznej przedsiębiorcy przyjmującego misję i wartości a motywami skłaniającymi przedsiębiorcę do podjęcia działalności gospodarczej?

– w jaki sposób misja i wartości są postrzegane i realizowane w firmach rodzinnych?

Wybór do analizy przedsiębiorców działających w sektorze mikroprzedsiębiorstw oraz małych i średnich przedsiębiorstw wynika z faktu, że organizacje te znajdują się blisko rynku pracy i blisko klienta. Mają one wpływ na codzienne wybory konsumentów, kształtują kulturę konsumpcji i oddziałują aktywnie na otoczenie, w którym działają. W organizacjach tych przedsiębiorca jako lider ma bezpośredni wpływ na kształt misji i wartości jako elementów architektury wewnętrznej firmy.

4. Misja i wartości w przedsiębiorstwie – wyniki badań

Wewnętrzna architektura przedsiębiorstwa, która najczęściej kojarzy się z organizacją procesu produkcji, wykorzystaną technologią i strukturą wewnętrzną organizacji uwzględniającą np. podział na działy lub wydziały, obejmuje także elementy niematerialne. Każdy z nich, zmaterializowany i niematerialny, wspomaga efektywność pracy organizacji, wpływa na jej konkurencyjność, reguluje relacje z interesariuszami wewnętrznymi i zewnętrznymi. Misja i wartości realizowane w praktyce w działalności przedsiębiorstwa nadają organizacji oryginalny charakter, który szczególnie ważny jest w przypadku mikroprzedsiębiorstw oraz małych i średnich

przedsiębiorstw. Są one najbliżej konsumenta i zakorzeniają się w środowisku lokalnym, stając się jego elementem.

Wywiady jakościowe przeprowadzone z przedsiębiorcami pozwoliły na wykazanie, że misja i wartości, które są obecne w każdym przedsiębiorstwie – mimo że wielu przedsiębiorców komunikuje, że nie ma „czegoś takiego” – są generowane w wyniku procesu endogennego, który jest następstwem potrzeby zakomunikowania przez przedsiębiorcę pracownikom oraz otoczeniu sensu pracy organizacji, którą założył. Część organizacji przyjmuje misję i wartości jako skutek egzogenego nacisku i pod wpływem obserwacji zmian zachodzących w otoczeniu zewnętrznym firmy. Dotyczy to głównie spółek, które w procesie szybkiego wzrostu przyjęły misję i wartości jako jeden z elementów wspomagających kampanie promocyjne.

Przedsiębiorcy, którzy przyjęli misję, a następnie wartości w założonej przez siebie firmie, tworzą dwa typy organizacji. Pierwszy z nich reprezentują te przedsiębiorstwa, w których z woli założyciela firmy misja i wartości stanowią jedność i są ukierunkowane na maksymalizację zysku przy minimalizacji nakładów. Ten prosty schemat myślowy kieruje organizację na tory maksymalnej, często rabunkowej, eksploatacji dostępnych zasobów. Dotyczy to w tym samym zakresie zasobów pracy, co środowiska naturalnego i surowców niezbędnych do produkcji. Credo tych organizacji to slogan: *the business of business is business*. Zdaniem J. Hausnera (2019, s. 213) w firmach tych obowiązują dwie zasady: to, co daje zysk – to działanie dobre, to, co generuje nakłady i rodzi koszty, jest złe. G. Hamel i B. Breen, przedstawiając w 2008 r. projekt pod nazwą „zarządzanie jutra”, zwrócili uwagę przedsiębiorcom, którzy działalność biznesową podporządkowali wyłącznie generowaniu zysku jako wartości samej w sobie, że nie mogą liczyć na zaangażowanie zatrudnionych w ich firmach osób, ponieważ mają one świadomość tego, że służą tylko pracodawcy, a nie służą określonej sprawie, idei i wartościom (Hamel i Breen 2008, s. 90). Organizacje te odnotowują znaczną fluktuację załogi, a to negatywnie odbija się na efektywności pracy. Ze względu na to, że w wielu powiatach i gminach firmy te jako nieliczne oferują miejsca pracy, z braku alternatywy są dla pracobiorców i ich rodzin często jedynym źródłem uzyskiwania dochodów z pracy najemnej w okolicy.

Przedsiębiorstwo pojmowane jako platforma służąca do generowania zysku, której podporządkowano misję i wartości, to organizacja, która jest specyficznym organizmem kulturowym. Przedsiębiorca związany z sektorem produkcji, zatrudniający około 70 pracowników, w wywiadzie udzielonym w 2021 r., stwierdził z przekonaniem, że ostatecznym celem, do którego konsekwentnie zmierza, jest sprzedaż firmy, gdy osiągnie założone cele (wywiady z lat 2020–2021):

Nie chcę stracić czujności, (...) jak zakończyć tę działalność. Bo kiedyś się ją kończy w jakiś sposób. (...) Ja mam zaplanowany swój koniec działalności. (...) Zazwyczaj mamy tak, że na koniec działalności zostają nam starzy pracownicy, stare maszyny, stare wszystko i my starzy, bezsilni, siedzimy w tym złomie. I sentyment nawet nam

nie pozwala nic sprzedać, bo tyle tam zrobiliśmy. (...) Sentyment to jest czynnik, który (...) zaburza naszą świadomość rynkową.

Przedsiębiorca ten uważa, że uczciwie wobec interesariuszy ujął perspektywę czasową firmy. Nie warto inwestować w przedsięwzięcie, które wraz z upływem czasu się kończy, niezależnie od naszej woli. Z firmą należy się rozstać wtedy, gdy nie utraciła jeszcze swej witalności i zdolności do generowania zysku. Nie ma w biznesie miejsca na misję i wartości, bo to wiąże się z sentymentem i podważa racjonalną kalkulację.

Tabela 1. Klasyfikacja przedsiębiorstw ze względu na źródło inspiracji misji i wartości

Źródło inspiracji	Priorytety misji i wartości	Stosunek pracowników do misji i wartości
Czynnik wewnętrzny wynikający wprost z intencji założyciela przedsiębiorstwa	Misja i wartości stanowią jedność ujętą w pojęciu zysku	Przekonanie pracowników, że służą przedsiębiorcy, a nie realizują określonych wartości; fluktuacja załogi
	Misja i wartości jako mentalność założyciela	Indywidualne podejście do pracownika; pracownik jako ambasador misji i wartości firmy; niewielka fluktuacja załogi; wysoka ocena marki pracodawcy
Czynnik zewnętrzny wynikający wprost z obserwacji zmian zachodzących u interesariuszy zewnętrznych firmy	Ważny element dokumentacji firmy wykorzystywany do kreowania i wzmacniania wizerunku marki	Nie stosują w praktyce misji i wartości firmy; słyszeli o tych dokumentach w czasie rekrutacji; ich zachowania regulują procedury; fluktuacja załogi
Czynnik wewnętrzny i zewnętrzny	Kształtowane w procesie pracownictwa kulturowego firmy	Partycypacja pracowników w zarządzaniu firmą; pracownik jako ambasador misji i wartości firmy; włączenie do zespołu; niewielka fluktuacja załogi; wysoka ocena marki pracodawcy

Źródło: opracowanie własne.

Interesujące są spostrzeżenia przedsiębiorców, którzy uważają, że do prowadzenia działalności gospodarczej pchnął ich przymus ekonomiczny. Odczuwali potrzebę zapewnienia rodzinie godziwego życia. Podczas wywiadu nie kryli, że najważniejszą motywacją do prowadzenia działalności gospodarczej jest wiara w to, że dzięki temu ich dzieci będą mogły się uczyć w najlepszych szkołach i uczelniach i zdobyć zawód zapewniający w przyszłości wysokie dochody. Podkreślają, że swoje

poświęcenie i osobisty wysiłek włożony w pracę dla firmy traktują jak pomost, po którym przejdą ich dzieci do życia lepszego, niż mają oni sami. Przedsiębiorcy nie dopuszczają myśli o sukcesji firmy. Ma ona zostać zamknięta z chwilą ekonomicznego usamodzielnienia się wszystkich członków rodziny. Kompleksowe zaspokojenie potrzeb rodziny jest czynnikiem decydującym o wyborze misji i wartości. Przedsiębiorcy deklarują, że pracują dla osiągnięcia maksymalnego zysku. Powstaje pytanie, czy nie mamy w tym wypadku do czynienia z pseudokłamstwem, które usprawiedliwia prawdziwe motywy pracy tej grupy przedsiębiorców. Dogłębna analiza pozwala zauważyć, że przedsiębiorcy wypowiadający się w ten sposób za wartość najwyższą uznają rodzinę i dla niej są skłonni podejmować intensywną pracę. To raczej forma usprawiedliwienia czasu poświęcanego na załatwianie spraw firmy, a może pracoholizmu. Z wypowiedzi przedsiębiorców można wywnioskować, że nie zaniedbują oni inwestycji w firmie, zazwyczaj nie popadają w konflikty z zatrudnionymi pracownikami, a fluktuacja załogi – jak stwierdził jeden z respondentów – pozostaje na „normalnym poziomie”. Prawdopodobnie argumenty użyte przez tę grupę przedsiębiorców do wyjaśnienia celu i sensu istnienia firmy wynikają z braku ich głębszej refleksji nad motywami, które skłoniły ich do jej założenia. Technokratyczne spojrzenie specjalisty na firmę nie dopuszcza refleksji nad misją i wartościami, które w toku codziennej pracy są realizowane, nie będąc przy tym widocznymi.

Firmy rodzinne to typowy przykład organizacji, które działają zgodnie z konceptem zarysowanym przez założyciela. W tych podmiotach gospodarczych misja i wartości są podstawą pozytywnego wpływu na zasoby znajdujące się w ich otoczeniu. Siłę, w której tkwi potencjał do długiego trwania, czerpie się z instytucji misji i wartości kształtowanej wewnątrz organizacji. Ułatwiają one podjęcie i prowadzenie dialogu z otoczeniem wewnętrznym i zewnętrznym. Firmy rodzinne są fundamentem gospodarki wolnego rynku, gwarantem jego trwałości. Tego rodzaju organizacje stanowią około 70–80% wszystkich firm działających w krajach Europy Zachodniej. W Polsce ze względów historycznych to tylko 36% firm. O ich trwałości decyduje dziedzictwo przeszłości zamknięte w misji i wartościach, które Ch. Zook i J. Allen nazwali mentalnością założyciela. A. Lewandowska w kontekście analizy mentalności założyciela zwraca uwagę na kody wartości firmy rodzinnej. Rozumie je jako: „wartości założyciela, właściciela firmy, które wzmocnione jego rodzinnym systemem wartości przenikają do strefy firmowej i z czasem stają się wartościami firmowymi. Kody wartości stają się swoistym kodem genetycznym firmy i rodziny; to one powinny kierunkować kluczowe decyzje, oddziaływać na zachowania, przekonania wpływające na konkretne wybory, stanowić oś rozwoju firmy, a ostatecznie być przekazywane kolejnym pokoleniom jako nierozłączna część firmy” (Lewandowska 2020, s. 151).

Misję i wartości działającej od 1919 r. firmy rodzinnej, piekarni i cukierni Zakrys z Tucholi, wyraża slogan: „Z miłością do tradycji, z szacunkiem dla rękodzieła”. Obserwacja firmy rodzinnej, w której z sukcesem przeprowadzono cztery sukcesje, pozwala na konstatację, że realizowane w praktyce biznesowej przez tę organizację misja i wartości chronią ją przed przedwczesnym wejściem w tzw. czas starości organizacji. Dojrzała firma może być młoda wewnętrzną energią dzięki skutecznie implementowanej mentalności założyciela. Jej siłą pozostaje właściciel, jego autorytet, postawa wobec pracowników i otoczenia, z którym współpracuje i w którym działa. Sukcesor, właściciel firmy rodzinnej w kolejnym pokoleniu, jest depozytariuszem ustalonej w okresie założycielskiej misji organizacji, chroni przed dyfuzją wartości i kreuje wizję przyszłości.

W wielu firmach rodzinnych misja i wartości są wizualizowane przez stałe przypomnienie przeszłości, która żyje w pamiątkach rodzinnych takich jak meble i inne przedmioty używane kiedyś przez dziadka czy ojca. Zamknięta jest w wiszących na ścianach portretach przodków, którzy założyli firmę i prowadzili ją w kolejnych pokoleniach. Symbolika przeszłości kształtuje świadomość sukcesora, wzmacnia jego poczucie odpowiedzialności za firmę i zatrudnionych w niej pracowników. Mit zazwyczaj surowego, a przy tym sprawiedliwego dziadka czy ojca i jego autorytet w środowisku lokalnym dodają energii sukcesorom, tworzą spójny przekaz mentalności założyciela, a ta sprzyja uporządkowaniu celów firmy rodzinnej. W tym ogniskuje się tajemnica trwałości firm rodzinnych i tego, że potrafią przetrwać kilka epok historycznych i w każdej z nich odnajdują się na nowo.

Korzystanie z zasobów przeszłości firmy, jej historii, która – jak twierdzi K. Obłój – może stanowić tworzywo do budowy przyszłości firmy, jest obowiązkiem sukcesorów – właścicieli firm rodzinnych. Przeszłość firmy jest dla wielu przedsiębiorców niematerialnym, wysokiej wartości zwrotem z inwestycji poczynionych przez przodków. Przedsiębiorca powinien pamiętać, że „przeszłość nie umiera i może być równie dobrze trampoliną, jak i barykadą na drodze do przyszłości firmy” (Obłój 2017, s. 19).

Prawdopodobnie zła interpretacja lub grzech zaniechania popełniony wobec misji i wartości organizacji rodzinnej stoi za powtarzaną przez przedsiębiorców, właścicieli firm rodzinnych, przestrogą, mówiącą o tym, że „dziadek buduje, ojciec utrzymuje, a syn rujnuje”. Zmiana pokoleniowa i oderwanie się kolejnych sukcesorów od misji i wartości firmy rodzinnej, jej kodu kulturowego nazywanego także DNA firmy, są przyczyną jej likwidacji.

Zaobserwowano, że w przedsiębiorstwach działających zgodnie z mentalnością założyciela wyrażającą się w misji i wartościach pracownicy są ambasadorami tej mentalności. W rezultacie odnotowano większe zaangażowanie pracowników w wykonywanie powierzonych im zadań i obowiązków. Jest to zrozumiałe, zważywszy na to, że przyjęte w organizacji wartości są dla każdej zatrudnionej

osoby swoistą mapą drogową przyszłości, która staje się dzięki temu bezpieczna. Przedsiębiorcy podczas wywiadów zwracali uwagę, że za nagrodę za ich codzienną pracę uznają to, że pracownik w trakcie rozmowy powie np.: „Szefie, ktoś czepiał się naszej firmy”, „Może poprawmy tę procedurę w naszej firmie”, „Zbudujmy w naszej firmie dwa dodatkowe garaże” (wywiady z lat 2017–2019). Wypowiedzi te świadczą o tym, że pracownik czuje się współwłaścicielem firmy. Jest to symboliczne rozszerzenie prawa własności, które jest efektem powstania więzów emocjonalnych łączących pracownika z firmą.

Pracownicy jako ambasadorowie misji i wartości przedsiębiorstwa stanowią jego rdzeń, a ich doświadczenie i ograniczona do minimum fluktuacja mają wpływ na koszty działalności organizacji. Przedsiębiorca oczekuje uwolnienia kreatywnej energii pracowników, ich „wewnętrznej przedsiębiorczości”, która buduje przewagę konkurencyjną firmy na rynku. W tak zorganizowanym przedsiębiorstwie pracownik to często partner, a nie zasób. Współczesny przedsiębiorca rozumie, że bardzo łatwo jest zakupić i wdrożyć nową technologię. Zupełnie inaczej jest z rekrutacją pracowników. Wielu przedsiębiorców prowadzących firmy rodzinne stwierdza, że nie decyduje się na nabór pracowników na tzw. wolnym rynku pracy. W rekrutacji prawie wyłącznie opierają się na referencjach przedstawionych przez inną osobę. Ma to zapewnić firmie pracowników, którzy będą ambasadorami jej misji i wartości. Przedsiębiorcy podkreślają, że w procesie rekrutacji zastanawiają się, w jaki sposób najlepiej „wpasować nowego pracownika w strukturę firmy, aby czuł się potrzebny i najpełniej realizował przyjęte przez firmę zasady” (wywiady z lat 2020–2021). Przedsiębiorca związany z sektorem gastronomicznym powiedział: „To przede wszystkim było sprawdzenie, czy kandydat na kelnera wyniósł z domu umiejętność nawiązywania relacji z innymi ludźmi, czy potrafi nawiązać z nimi kontakt, czy on klientom patrzy w oczy i czy się komunikuje otwartym tekstem” (wywiady z lat 2020–2021).

Pracownik, dobrowolnie włączający się w pracę na rzecz firmy, w realizację jej misji i wartości, a nie przymusowo włączony do zespołu, to osoba, która jest beneficjentem rozwoju osobistego, który gwarantuje jej organizacja. Materializuje się on w ustawicznym kształceniu pracowników, które wzmacnia ich poczucie odpowiedzialności za los firmy. Ważne stwierdzenie znaleźć można w pracy Ch. Zooka i J. Allena (2017, s. 188): „Nigdy nie spotkaliśmy lidera, który uważałby, że przeinwestował w swoich ludzi”. To podstawowa zasada, która powinna być brana pod uwagę przez przedsiębiorców przy kierowaniu pracownikami na szkolenia zawodowe. Inwestowanie w wiedzę pracowników to poszerzanie zasobów ich wiedzy niekodowanej, które nigdy się nie starzeją i są gotowe do wykorzystania natychmiast, gdy znajdzie taka potrzeba. Jest to inwestycja pracodawcy w kapitał kulturowy organizacji. J. Hausner (2019, s. 218) podkreślił: „Kapitały twarde raz użyte wyczerpują się, nie są odnawialne. (...) Z kolei kapitały miękkie są pomnażane przez ich

wykorzystywanie. Im częściej sięgamy po zasoby kapitału intelektualnego, tym więcej go przybywa”. Interesujące uwagi w kwestii kształcenia pracowników wypowiedział w 2018 r. przedsiębiorca prowadzący firmę zatrudniającą dziewięć osób w miejscowości, w której liczba mieszkańców nie przekracza 2000. Stwierdził on: „Ja muszę inwestować w wiedzę i umiejętności moich chłopaków, których zatrudniam, aby gdy mnie już nie będzie i mojej firmy też, poradzili sobie w życiu. Każdy z nich ma mieć szereg uprawnień, potwierdzonych egzaminem czy w inny sposób, aby byli gotowi do życia”. W zamian przedsiębiorca zyskał zespół wydajnych pracowników, identyfikujących się z misją i wartościami, które on każdego dnia implementował w swojej firmie.

W wywiadach jakościowych prowadzonych w 2021 r. przedsiębiorcy, mówiąc o misji i wartościach, nie używali zazwyczaj tych określeń. Mówili natomiast np. o „wyjściu z prostej idei robienia gościnności, czyli tego, co robiliśmy zawsze w domu”. Ten sam przedsiębiorca wspominał, że wpaja pracownikom, że oni „mają mieć poczucie bycia wolnymi i nieskrępowanymi (...), ponieważ tylko wtedy będą dobrze służyć innym ludziom; oni układają się z publicznością i układają się z gośćmi”. Misja i wartości zwerbalizować się mogą w zdaniu: „Dobra, to patrzmy do przodu”, który stanowi wartość podstawową działalności gospodarczej. Przedsiębiorca wyjaśnia: „OK, to tutaj nam nie wychodziło. Ktoś popełnił błąd – nie wiemy i nie będziemy dochodzili kto. A teraz spójrzmy do przodu: jak mamy funkcjonować, żeby to naprawić i żeby szło dobrze”. Ta wartość, jak podkreślał przedsiębiorca, pozwala mu i jego pracownikom na zrzucanie balastu złych doświadczeń. Ich wieczne analizowanie ogranicza spoglądanie w przyszłość, która jest nieznaną, ale bardzo intrygującą.

Przedsiębiorca prowadzący firmę należącą do sektora drzewnego w mieście do 350 tys. mieszkańców ujął problem mentalności właścicielskiej i roli przedsiębiorcy w przekazaniu załodze misji i wartości w następujący sposób (wywiady z lat 2020–2021):

Możemy mieć piękne logo, piękne kolory, ale jeżeli będziemy zaniedbywać relacje międzyludzkie albo swoim postępowaniem wpływać negatywnie na relacje, to nic tego nie zastąpi. Więc taką moją filozofią od lat było zaszczerpanie u pracowników, zwłaszcza tych, którzy są na linii stykowej z otoczeniem czy, powiedzmy, rynku zaopatrzeniowego, czy zakupowego – nie ma znaczenia, żeby była rzetelność, żebyśmy byli przewidywalni, żeby nam można było ufać. To nie było proste i to długie lata trwało, ale muszę powiedzieć, że w moim przekonaniu osiągnęliśmy całkiem fajny poziom. I po tym, jak go osiągnęliśmy, zaczęliśmy to utrzymywać w sposób wizualny, dużo więcej czasu poświęcamy grafice, nasze samochody są obrendowane (...).

Wrażliwi na realizację misji i wartości są właściciele wielopokoleniowych firm rodzinnych (wywiady z lat 2020–2021):

Tu nie chodzi, w takiej firmie rodzinnej, żeby te słupki ciągle podciągać i nie wiadomo jak zarabiać, nie w tym rzecz. O to chodzi, żeby się utrzymać na rynku, dobrze żyć, żeby starczyło, wymienić maszyny – wiadomo, musi ta firma mieć zysk. Zysk jest potrzebny po to, żeby na danym poziomie się utrzymać i spokojnie opłacić sobie ZUS-y, pensje i tak dalej. (...) Firma ma, wiadomo, patrzeć, żeby nie zbankrutowała, utrzymać tę markę, niż nie wiadomo jakie zyski, bo jak ktoś patrzy na zyski, to zaczyna kupować tańsze produkty, żeby wyżyłować cenę. To nie w tym kierunku. (...) Czyli my zaoferujemy tyle samo tych produktów, ale bardziej odżywczych i o lepszej jakości, np. obrót nam się zwiększy, bo cena tego będzie większa, niekoniecznie produkując więcej. Bo po co produkować czegoś więcej, co będzie gorsze i potem będzie wyrzucone do śmieci.

Wartością, oprócz satysfakcji klienta, jest oszczędzanie dostępnych zasobów, a szacunek dla klienta wyrażany jest wysoką jakością oferty.

Druga grupa przedsiębiorstw obejmuje organizacje, które przyjmują misję i wartości, włączając je do architektury wewnętrznej firmy pod wpływem czynnika zewnętrznego, sygnałów płynących z otoczenia firmy, głównie od jej interesariuszy. Te organizacje mają opracowaną misję i wartości, ponieważ tego wymagają procedury. Są one wykorzystywane instrumentalnie, jako jeden z podstawowych składników przekazu promocyjnego wysyłanego do klientów i kooperantów. Misja i wartości uznawane są za element poprawności biznesowej, która uzasadnia ich miejsce w dokumentacji firmy. Praktyczną realizację ujętych w tych dokumentach zasad utrudnia procedura.

Krytycznie ten model przedsiębiorstwa ocenia J. Hausner. Wskazuje, że w tych organizacjach praktyka w zakresie realizacji misji i wartości bardzo daleko odbiega od deklaracji: „Na ogół mamy do czynienia z napuszonym pustostłowiem i natłokiem nowomowy podsuwanej przez specjalistów zajmujących się wizerunkiem firm” (Hausner 2019, s. 213). Odwołując się do pojęcia G. Ritsera (2005), wypada się zastanowić, czy w części firm nie wystąpiło zjawisko makdonaldyzacji organizacji gospodarczych. Zasady funkcjonowania zaczerpnięte, zapewne nieświadomie, z popularnej restauracji uczyniły z wielu dzisiejszych firm organizacje oferujące pracownikom ustandaryzowane miejsce pracy, obwarowane regulaminami i normami postępowania. Celem tak stanowionej architektury wewnętrznej firmy jest stworzenie pracownikowi dobrego, bezpiecznego miejsca pracy. Przyjęte reguły postępowania i standardy komunikacji czynią z firmy organizację przewidywalną dla otoczenia, w którym działa i z którym współpracuje.

Celem przypisanym do działalności tych organizacji jest wypracowanie zysków dla ich właścicieli i udziałowców. Do tej grupy organizacji należą firmy, które w efekcie wzrostu zmuszone były do rozbudowy wewnętrznej struktury i często wykorzystywały w realizacji tego celu zawodowych menedżerów. Pierwotne założenia biznesowe, w tym mentalność założyciela, uległy zatarciu pod wpływem

wzrostu liczby procedur i poziomów zarządzania. W tych firmach z uwagi na potrzeby udziałowców stale występuje tzw. paradoks wzrostu (Zook i Allen 2017, s. 51–52). Przyjęte standardy zachowania zapewniają tak zorganizowanej organizacji gospodarczej bezpieczeństwo transakcji i ład w dokumentacji, ale mają zarazem wpływ na to, że wszelkie zawierane kontakty są ukryte za dokładnie negocjowanymi bilateralnymi umowami. W tym aspekcie działalność gospodarcza traci pierwiastek humanistyczny, a emocje skrywane są za ścianą pieczołowicie zbudowanego wizerunku marki.

Systemy zarządzania przyjęte w tych firmach z reguły zacierają w świadomości ich pracowników przesłanie płynące z misji i wartości. W efekcie obserwuje się zjawisko rozmycia się wizji przyszłości. Zostaje ona zastąpiona przez krótkookresowe cele finansowe, a terminarz planów firmy obejmujący przyszłość staje się coraz bardziej mglisty i niewyraźny. Stosowane procedury rozmywiają odpowiedzialność osobistą pracownika, dają osobom zatrudnionym w firmie poczucie względnego bezpieczeństwa. Pracownik unika brania na siebie odpowiedzialności za losy firmy. Gdy poczucie indywidualnej odpowiedzialności osoby na stanowisku pracy zanika, przestaje się on czuć częścią firmy, osobą współtworzącą jej przyszłość. Będzie wyłącznie pracobiorcą, który za wykonaną według procedur pracę oczekuje wynagrodzenia. Szczerłość i emocje, dwie ważne wartości w życiu każdego człowieka, zastąpiono pojęciem: tryb załatwiania sprawy.

Oparcie trwałości i stabilności przedsiębiorstwa na realizowanej w nim misji i wartościach jest dla współczesnych przedsiębiorców sprawą kluczową. Już nie masowa produkcja, liczona liczbą wyprodukowanych sztuk, lecz refleksja nad jakością dostarczanych dóbr i usług oraz oszczędne i celowe gospodarowanie dostępnymi zasobami są zdaniem J. Hausnera składową sukcesu firm w XXI w. Firma idea, której koncept przedstawił J. Hausner, powstaje w procesie przepracowania kulturowego firmy i ma zdolność do autorefleksji. W ten sposób misja i wartości w tej organizacji kształtują się pod wpływem czynników endogenicznych i egzogenicznych. Zadanie, które bierze na siebie firma idea, to ustalenie wartości, które będą „stanowić jej pole grawitacyjne, a nie instrukcję dobrego postępowania” (Hausner 2019, s. 225). W efekcie przepracowania kulturowego firmy wykreowana zostaje nowa wartość, którą jest organizacja, dysponent unikalnego zestawu cech zapewniającego jej trwałą przewagę konkurencyjną na rynku. Firma idea dba o to, aby pracownicy wpisywali się w jej misję i wartości, współtworząc je, ponieważ „aby stworzyć wspólną wartość, najpierw musi być uwspólniony proces jej wytwarzania” (Hausner 2019, s. 224). P. Kotler stwierdził, że współczesny klient oczekuje od firmy ciągłego udziału w tworzeniu dobrostanu społecznego. Jego zdaniem przedsiębiorstwa są odpowiedzialne nie tylko za generowanie krótkoterminowej wartości spółki dla akcjonariuszy, ale przede wszystkim za wytwarzanie długoterminowej wartości społecznej (Kotler, Kartajaya i Setiawan 2021, s. 58). W związku

ze zmianą społecznego stosunku do biznesu wrażliwe społecznie firmy idee stają się podstawą nowego, powstającego już dzisiaj ekosystemu gospodarki globalnej.

5. Wnioski

Przedsiębiorcy, a także osoby zarządzające codziennie podmiotami gospodarczymi, dostrzegają szybką ewolucję postaw współczesnych klientów. Dojrzały konsument dóbr i usług oferowanych na rynku wobec wyczerpujących się zasobów Ziemi zwraca uwagę na ścieżkę powstania produktu. Jest aktywny w internecie, potrafi skutecznie demaskować wszelkie oszustwa, których dopuszcza się producent, opisując swój produkt. Z drugiej strony potencjalni pracownicy, oferując pracodawcy swoje kwalifikacje, oczekują w zamian wyraźnie nakreślonej misji i sprecyzowania wartości przedsiębiorstwa. Dążą do tego, aby wykonywana praca pozostawała w zgodzie z wartościami realizowanymi przez nich w prywatnym życiu. Misja i wartości nie mogą być ozdobnikami, frazesami uzupełniającymi przekaz marketingowy, a stanowić muszą inspirującą dla interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych instytucję wewnętrznej architektury przedsiębiorstwa. Tego oczekuje klient, pracobiorca i otoczenie, w którym działa organizacja.

Aktywność gospodarcza w XXI w. wraca – co jest dobrym kierunkiem ewolucji – do swoich zapomnianych, a istotnych dla rozwoju jakościowego humanistycznych korzeni. Są one ukryte w doświadczeniu człowieka gospodarującego, który kierując się przyjętym kodeksem zasad etycznych przekazywanych z pokolenia na pokolenie, swoim dobrym imieniem świadczył o przedstawionej klientowi ofercie. Był on dla zespołu pracowników mistrzem, autorytetem. Wytycząc cele rozwoju ujęte w misji i wartościach, szanował zasoby, którymi dysponował. Przepracowanie kulturowe firm i sięganie w tym działaniu do doświadczenia przeszłości to już realny proces, który się rozpoczął. Implementacja misji i wartości w firmie czyni z niej organizm kulturowy, mający z uwagi na lojalność pracowników i zaufanie klientów duży potencjał do działania w turbulentnym otoczeniu.

Prowadzone badania są komplementarne w stosunku do badań czynników emocjonalnych w działalności gospodarczej. Uzupełniają *balanced development index* (Koźmiński i in. 2020), jako narzędzie analizy rozwoju i dobrostanu krajów i gospodarki. Należy się zgodzić z A.K. Koźmińskim, A. Nogą, K. Piotrowską i K. Zagórskim, że PKB nie oddaje w pełni kondycji gospodarki. Zależy ona, w równie dużym stopniu od czynników emocjonalnych, które do tej pory były pomijane przez ekonomistów jako wskaźniki nieekonomiczne. Misja i wartości jako element wewnętrznej architektury firmy są instytucją etyki, czynnikiem emocjonalnym, który wzmacnia poziom zaufania w codziennej działalności gospodarczej (Bugdol 2010). Stanowią one ważne źródło informacji dla interesariuszy. W ten sposób unika się asymetrii informacji jako efektu kłamstwa, posługiwania

się półprawdą (Klimczak 2011, s. 93). Na tych elementach opiera się budowanie organizacji opartej na zaufaniu.

Literatura

Bugdol M. (2010), *Wymiary i problemy zarządzania organizacją opartą na zaufaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.

Filipiak J., Domaradzki K. (2022), *Dlaczego się udało. Filozofia i strategie twórcy Comarchu*, Znak, Kraków.

Gołębiowski T. (2001), *Zarządzanie strategiczne. Planowanie i kontrola*, Difin, Warszawa.

Hamel G., Breen B. (2008), *Zarządzanie jutra. Jakie jest twoje miejsce w przyszłości?*, Red Horse, Lublin.

Hausner J. (2019), *Spółeczna czasoprzestrzeń gospodarowania. W kierunku ekonomii wartości*, Wydawnictwo Nieoczywiste, Siedliska.

Klimczak B. (2011), *Etyka gospodarcza*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.

Kochanowicz J. (2010) *Wprowadzenie (w:) Kultura i gospodarka*, red. J. Kochanowicz, M. Maroda, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.

Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. (2010), *Marketing 3.0. Dobry produkt? Zadowolony klient? Spełniony człowiek!*, MT Biznes, Warszawa.

Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. (2021), *Marketing 5.0. Technologie Next Tech*, MT Biznes, Warszawa.

Koźmiński A.K. (2016), *Wyobraźnia ekonomiczna*, Poltext, Warszawa.

Koźmiński A.K., Noga A., Piotrowska K., Zagórski K. (2020), *The Balanced Development Index for Europe's OECD Countries, 1999–2017*, Springer, New York.

Lewandowska A. (2020), *Strategiczna logika firm rodzinnych. Model BELIEFS*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Moszkowicz M. (1993), *Misja – doktryna przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji”, nr 1.

Obłój K. (2017), *Praktyka strategii firmy. Jak zarządzać przeszłością, radzić sobie z teraźniejszością i tworzyć przyszłość*, Poltext, Warszawa.

Pierścionek Z. (2003), *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Ritzer G. (2005), *Makdonaldyzacja społeczeństwa*, Muza, Warszawa.

Rybak M. (2004), *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Szpakowski M.K. (2018), *Przedsiębiorczość. Zarządzanie przedsiębiorstwem od A do Z*, Knowledge Innovation Center, Zamość.

Sztompka P. (2002), *Socjologia*, Znak, Kraków.

Welch J., Welch S. (2010), *Winning znaczy zwyciężać*, Studio Emka, Warszawa.

Wilkin J. (2016), *Instytucjonalne i kulturowe podstawy gospodarowania. Humanistyczna perspektywa ekonomii*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.

Zbiegień-Maciąg L. (2013), *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Zielnicki K. (1990), *Przyszłość oparta na kulturze organizacyjnej*, „Przegląd Organizacji”, nr 10.

Zook Ch., Allen J. (2017), *Mentalność założyciela jako podstawa sukcesu firmy*, MT Biznes, Warszawa.