

WYBRANE DETERMINANTY
PODEJMOWANIA DZIAŁAŃ
POZAEKONOMICZNYCH
PRZEZ PRZEDSIĘBIORSTWA

WPROWADZENIE

Główny nurt ekonomii opiera się na następujących założeniach: 1) *Homo oeconomicus* kieruje się w działaniach gospodarczych wyłącznie interesem, który sprowadza do maksymalizacji użyteczności. W procesach wymiany dóbr czy usług zawsze będzie dążył do maksymalizacji swojego interesu i postępował racjonalnie; 2) Podstawowymi podmiotami gospodarującymi są przedsiębiorstwa i gospodarstwa domowe; 3) Celem przedsiębiorstwa jest zawsze, i tylko, maksymalizacja zysku; 4) Na rynku, w wyniku gry podaży i popytu, zawsze ustala się w końcu stan i cena równowagi¹. Współczesna literatura² wskazuje jednak, że z czasem założenia te zostały podważone. Dodatkowo, teorii neoklasycznej zarzucono, że pomija w analizach aspekt etyczno-kulturowy³. Zachowanie ludzi w organizacji, zwłaszcza zarządzających i właścicieli, w związku z normami moralnymi i wzorcami akceptowanych zachowań, w Polsce jest lekceważone, podczas gdy w rozwiniętych gospodarkach rynkowych aspekt ten jest bardzo istotny.

¹ T. Gruszecki, *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 125.

² P. Drucker, *Praktyka zarządzania*, Akademia Ekonomiczna, Kraków 1998, s. 51; T. Gruszecki, *Współczesne teorie...*, *op. cit.*, s. 125–126, 157; K. Blanchard, *Przywództwo wyższego stopnia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 4; L. Mises, *Ludzkie działanie. Traktat o ekonomii*, Instytut Ludwiga von Misesa, Warszawa 2011, s. 9, 54–55, 250; S. Lachowski, *Droga ważniejsza niż cel*, Studio Emka, Warszawa 2012, s. 230; B. Rok, *Kręgosłup moralny firmy*, „THINKTANK” 2013, nr 18, s. 61.

³ T. Gruszecki, *Współczesne teorie...*, *op. cit.*, s. 36.

Celem niniejszego opracowania jest wskazanie, co determinuje podejmowanie celów wykraczających poza maksymalizację zysku. Wśród determinant kluczowa jest kultura organizacyjna, która w dużej mierze zależna jest od właścicieli i menedżerów najwyższego szczebla⁴. M. Noga⁵ potwierdza, że kultura organizacyjna, wraz z kapitałem społecznym, kapitałem ludzkim i zarządzaniem, jest elementem, który wspólnie decyduje o wzroście i rozwoju przedsiębiorstw. Tematyka ta jest ważna zarówno z naukowego, jak i praktycznego punktu widzenia. Zauważa się bowiem w ekonomii niedostatki wiedzy dotyczącej kulturowego kontekstu w gospodarowaniu oraz w wiedzy z zakresu pomiaru dobrobytu społecznego, który w zbyt małym stopniu uwzględnia elementy jakościowe rozwoju społeczno-gospodarczego⁶.

W artykule tym zdefiniowano kulturę organizacyjną oraz działania pozaeconomiczne. Następnie scharakteryzowano wymiary kultury, szczególnie uwzględniając cechy, które sprzyjają podejmowanie działań pozaeconomicznych. Zawarto również wyniki autorskich badań empirycznych, które stanowią weryfikację założeń teoretycznych i potwierdzenie różnorodności celów podejmowanych przez współczesne przedsiębiorstwa.

1. DEFINICJA I WYMIARY KULTURY ORGANIZACYJNEJ

Określenie *kultura organizacji* zostało użyte po raz pierwszy w 1951 r. przez E. Jacquesa. Określił on kulturę organizacji jako: „zwyczajowy sposób myślenia, odczuwania i działania, który muszą poznać nowi członkowie, przynajmniej częściowo go zaakceptować, jeśli sami chcą być zaakceptowani jako pracownicy. Nowi członkowie w mniejszym lub większym stopniu zaczynają się do tego stosować. Sposób myślenia i działania wynika częściowo ze wspólnych poglądów, wartości, norm – od typowego ubioru do przestrzegania obecności na zebraniach”⁷.

K. Cameron i R. Quinn⁸ zauważyli, że pod względem cech charakterystycznych kultury organizacyjnej, przedsiębiorstwa można podzielić na cztery rodzaje – z kulturą organizacyjną klanu, hierarchii, zorientowaną na rynek oraz tzw. kulturę adhocracji, która dotyczy przede wszystkim młodych

⁴ Ł. Sułkowski, A. Marjański, *Firmy rodzinne, jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2009, s. 108.

⁵ M. Noga, *Kultura a ekonomia*, CeDeWu, Warszawa 2014, s. 76.

⁶ *Ibidem*, s. 38.

⁷ S. Lachowski, *Droga...*, *op. cit.*, s. 251.

⁸ K. Cameron, R. Quinn, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 124.

organizacji, działających *ad hoc*. Badacze dokonywali ogólnej charakterystyki organizacji, następnie badali wymiar przywództwa, zarządzania, spójności organizacyjnej, czynników krytycznych i kryteriów sukcesu. Doszli do wniosku, że kultura klanu powoduje, że przedsiębiorstwo jest miejscem przyjaznym pracownikom, którzy z chęcią ze sobą współpracują. Przełożeni przyjmują w przedsiębiorstwie rolę doradców, nauczycieli, a nawet rodziców. Organizacja trwa dzięki lojalności i przywiązaniu pracowników do tradycji, obserwuje się wysoki stopień zaangażowania pracowniczego, podkreśla długofalowe korzyści z rozwoju osobistego, przywiązuje dużą wagę do spójności i morale. Miarą sukcesu w organizacji o kulturze klanu jest rozwój zasobów ludzkich i troska o pracowników. Wysoko ceni się pracę zespołową oraz konsensus.

Kultura adhokracji wiąże się z dynamiką, przedsiębiorczością i kreatywnością. Przywódcy są uważani za innowatorów i wizjonerów. Tym, co zapewnia spójność organizacji jest chęć eksperymentowania i wprowadzania nowości. Długofalowo przedsiębiorstwo kładzie nacisk na wzrost, podejmowanie wyzwań i pozyskiwanie nowych zasobów. Sukces utożsamia się z oferowaniem unikatowych i nowych wyrobów i usług. Organizacja zachęca pracowników do swobody i wykazywania się inicjatywą.

Kultura hierarchiczna cechuje się wysoką formalizacją. Wszystkim, co robią ludzie, rządzą procedury, formalne przepisy i regulaminy. Menedżerowie są koordynatorami nastawionymi na efektywność. Miarą sukcesu jest pewność dostaw, dotrzymywanie harmonogramów i niskie koszty. Zarządzanie pracownikami skupia się na bezpieczeństwie zatrudnienia, zapewnieniu stałości i przewidywalności.

Z kolei kultura rynkowa charakteryzuje się tym, że w organizacji liczą się przede wszystkim wyniki, a główną troską jest realizacja zadań. Pracownicy często są bardzo ambitni i skierowani na osiąganie celów. Przywódca jest nadzorcą nastawionym na konkurencyjność i produkcję. Spójność organizacji zapewnia ekspansywność i chęć zwyciężania. Głównym przedmiotem troski jest reputacja i sukces. W dłuższej perspektywie liczy się konkurencyjność i osiąganie wymiernych celów. Miarą sukcesu jest udział w rynku i jego penetracja. Ważne są konkurencyjne ceny i przewodzenie na rynku. Styl zarządzania w tej kulturze to promowanie ostrej rywalizacji⁹.

Wydaje się, że najlepsze warunki dla realizacji celów wykraczających poza maksymalizację zysku stwarza kultura klanowa. Wykazuje się największą wrażliwością na potrzeby grupy interesariuszy wykraczającej poza właścicieli, menedżerów i akcjonariuszy.

⁹ Por. K. Cameron, R. Quinn, *Kultura organizacyjna...*, *op. cit.*

2. CELE POZAEKONOMICZNE W DZIAŁANIACH PRZEDSIĘBIORSTW

A. Noga¹⁰, dokonując przeglądu teorii przedsiębiorstw, podał 24 różne typy celów, które skłaniają przedsiębiorców do zakładania, prowadzenia i rozwijania przedsiębiorstw. Zaznaczył, że maksymalizacja zysku była celem przedsiębiorstw do lat 70. XX w. Obecnie przedsiębiorcy podejmują wiązkę celów, wśród których odnaleźć można wzrost użyteczności aktywów ludzkich, intelektualnych czy społecznych. Z działaniem wykraczającym poza maksymalizację zysku jest związane pojęcie wrażliwości społecznej przedsiębiorstwa. Pojęcie to dotąd nie pojawiło się w literaturze przedmiotu. P. Wachowiak¹¹ jako pierwszy zdefiniował wrażliwość społeczną. Jest to postępowanie zgodne z normami etycznymi i przepisami prawa, a także dobrowolne podejmowanie działań na rzecz swoich pracowników, społeczeństwa i środowiska. Pojęcie to jest nierozdzielnie związane z takimi długookresowymi działaniami pozaeconomicznymi, jak zapewnianie satysfakcji z pracy, możliwość rozwoju, wspieranie nauki, edukacji i kultury, sportu, ochrona zdrowia i pomoc społeczna, współtworzenie infrastruktury lokalnej oraz ochrona środowiska naturalnego. Głównym celem podejmowania działań pozaeconomicznych jest przynoszenie korzyści podmiotom, na rzecz których zostały podjęte.

Orientacja na cele pozaeconomiczne wydaje się naturalną konsekwencją tego, że przedsiębiorstwo jest elementem większego ekosystemu¹². Zbiegają się w nim interesy różnych grup interesariuszy, do których należą nie tylko właściciele i akcjonariusze, ale również pracownicy, menedżerowie, dostawcy czy konsumenci. Troską przedsiębiorstwa winno być znalezienie równowagi pomiędzy tymi sferami, potwierdzają eksperci¹³, ponieważ każda z nich determinuje sukces przedsiębiorstwa. Rysunek 1 pokazuje, że zaangażowanie przedsiębiorstw wykracza poza podstawowe, obligatoryjne działania. Podejmowane są również działania dobrowolne – komercyjne, charytatywne, filantropijne. Dodatkowo, rysunek 1 wskazuje na dwie ważne cechy działań pozaeconomicznych. Po pierwsze – zajmują mniejszą część działalności przed-

¹⁰ A. Noga, *Teorie przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2011, s. 13–14.

¹¹ P. Wachowiak, *Wrażliwość społeczna przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2013, s. 9–10.

¹² P. Drucker, *Praktyka...*, *op. cit.*, s. 11.

¹³ M. Kostera, *Nowe kierunki w zarządzaniu*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 22; Sz. Cyfert, K. Krzakiewicz, *Nauka o organizacji*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierowania, Poznań 2009, s. 70–75; L. Anam, E. Szul-Skjoedkrona, E. Zamościńska, *Jak zyskać na odpowiedzialności? CSR w strategiach spółek giełdowych. Przewodnik dla CEO i executives*, CSRinfo, Warszawa 2012, s. 4–6.

siębiorstwa, po drugie – opierają się na zasobach kapitałowych wytworzonych w podstawowej działalności gospodarczej. Nie jest więc możliwe podejmowanie działań pozaekonomicznych bez wcześniejszej kumulacji kapitału.

Rysunek 1

Obszary zaangażowania społecznego przedsiębiorstw



Źródło: B. Rok, *Kręgosłup...*, *op. cit.*, 2004, s. 46.

Działania pozaekonomiczne, jako artefakty, są widocznym elementem kultury organizacyjnej¹⁴. Z literatury¹⁵ znane są praktyki pozaekonomiczne prowadzone przez GlaxoSmithKline, IKEE, Volkswagen, Bank Zachodni WBK. Słyną one z dbałości o pracowników, wprowadzania programów edukacyjnych i rozwojowych, systemów otwartej komunikacji, szkoleń, dyskusji związanych z kodeksem etycznym, badaniem opinii pracowników i tworzeniem możliwości zaangażowania pracowników w wolontariat. mBank aktyw-

¹⁴ Por. E.H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco 2004; J. Stankiewicz, M. Góralczyk, *Zmienność otoczenia a kształtowanie strategii przedsiębiorstwa w kontekście jej związków z kulturą organizacyjną*, [w:] B. Mikuła (red.), *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012, s. 136; J. Stankiewicz, M. Moczulska, *Wartości jako czynnik warunkujący zaangażowanie pracowników w organizacji (w świetle badań empirycznych)*, „Zarządzanie i Finanse = Journal of Management and Finance” 2013, R. 11, nr 4, cz. 1, s. 333–345; M. Noga, *Kultura...*, *op. cit.*, s. 76.

¹⁵ A. Radomska, J. Sosnowska, *Bank przyjazny matkom*, [w:] *Odpowiedzialny Biznes*, „Harvard Business Review” 2008, s. 70–71; M. Walędzińska, *Kompania Piwowarska walczy z wykluczeniem społecznym*, [w:] *Odpowiedzialny Biznes*, „Harvard Business Review” 2008, s. 81. Kampanie społeczne, <http://www.kampaniespoleczne.pl/> [dostęp 20.02.2010].

nie wspiera akcję fundacji „ABCXXI – Cała Polska czyta dzieciom”. Wiele inicjatyw jest podejmowanych przez Kompanię Piwowarską, która w 2009 r. została uznana za najbardziej odpowiedzialną społecznie firmę w Polsce¹⁶.

Podsumowując część teoretyczną, należy zgodzić się ze stwierdzeniem A. Nogi¹⁷, że dobór celów jest indywidualną kwestią przedsiębiorcy. Kwestią jego wolnego wyboru, który nie zawsze wydaje się racjonalny. Faktem wynikającym z przytoczonych treści jest również, że zachowania współczesnych przedsiębiorstw nie sposób wyjaśnić tylko na podstawie zasady maksymalizacji zysku wynikającej z tradycyjnej, neoklasycznej zasady racjonalnego gospodarowania¹⁸. Kluczowe w temacie celów pozaeconomicznych jest to, że: 1) choć zyskowność jest podstawowym celem przedsiębiorstwa, to maksymalizacja zysku, rozumiana jako *im więcej, tym lepiej* w analizach celów współczesnych przedsiębiorstw może odgrywać mniejszą rolę; 2) ponieważ przedsiębiorstwo działa w określonej rzeczywistości, zbiegają się w nim interesy różnych grup, wobec tego przedsiębiorstwa nie realizują jednego celu, ale wiązkę celów; 3) decydującą rolę w doborze celów realizowanych w przedsiębiorstwach odgrywają osoby nim zarządzające (w tym menedżerowie). Wykaz celów pozaeconomicznych wraz z przykładowymi działaniami przedstawia tabela 1.

Tabela 1

Wybrane cele pozaeconomiczne z przykładami działań

Cel pozaeconomiczny	Przykłady działań pozaeconomicznych
Maksymalizacja użyteczności w stosunku do menedżerów	<ul style="list-style-type: none"> – ochrona zdrowia, np. pakiety medyczne – zapewnianie satysfakcji z pracy, możliwość rozwoju, programy edukacyjne
Odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstwa	<ul style="list-style-type: none"> – wspieranie sportu i rekreacji (domy i ośrodki kultury, świetlice, kluby), mecenat kultury, – działanie na rzecz oświaty i wychowania (sumpty na rzecz szkół, przedszkoli, ośrodków wychowawczych), – współtworzenie infrastruktury lokalnej, działania charytatywne i filantropijne

¹⁶ Ranking Odpowiedzialnych Firm, opracowany przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu i PricewaterhouseCoopers.

¹⁷ A. Noga, *Teorie...*, *op. cit.*, s. 291.

¹⁸ T. Gruszecki, *Współczesne teorie...*, *op. cit.*, s. 117; A. Noga, *Teorie...*, *op. cit.*, s. 114; J. Stankiewicz, M. Góralczyk, *Zmienność otoczenia...*, *op. cit.*, s. 136; J. Stankiewicz, M. Moczulska, *Wartości jako czynnik warunkujący...*, *op. cit.*, s. 333–345.

Cel pozaekonomiczny	Przykłady działań pozaekonomicznych
Nadwyżka korzyści wyspecjalizowania aktywów	system otwartej komunikacji, szkoleń i dyskusji związanych z kodeksem etycznym, badanie opinii pracowników, tworzenie możliwości angażowania pracowników w wolontariat
Nadwyżka pozytywnych efektów zewnętrznych nad kosztami negatywnych efektów zewnętrznych	– ochrona przyrody i krajobrazu, ochrona powietrza atmosferycznego, – minimalizacja ilości odpadów przemysłowych poddanych odzyskowi, unieszkodliwionych (opakowania zwrotne)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: T. Gruszecki, *Współczesne teorie...*, *op cit.*; A. Noga, *Teorie...*, *op cit.*

3. EMPIRYCZNA WERYFIKACJA ZAŁOŻEŃ TEORETYCZNYCH

Bazę koncepcyjną empirycznej części projektu badawczego stanowiły wyniki rozważań przeprowadzonych w części teoretycznej. Pole badawcze pokrywa się z częścią teoretyczną, w szczególności z poszukiwaniem cech kultury organizacyjnej sprzyjającej podejmowaniu działań pozaekonomicznych przez przedsiębiorstwa. Do oceny kultury organizacyjnej badanych przedsiębiorstw posłużył kwestionariusz Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) K. Camerona i R. Quinna. Proces badania kultury organizacyjnej ujmuje w sposób ilościowy podstawowe jej wymiary. Uwzględnia również jej elementy jakościowe – historię, wartości, symbole oddające atmosferę w organizacji. Wymiar 1 kwestionariusza dotyczy ogólnej charakterystyki organizacji, wymiar 2 bada styl przywództwa, wymiar 3 – styl zarządzania pracownikami, wymiar 4 dotyczy spójności organizacji, wymiar 5 określa czynnik krytyczny i wymiar 6 – kryteria sukcesu organizacji. Wypełnienie kwestionariusza polega na rozdzieleniu 100 punktów wśród 4 pytań w każdym wymiarze. Im dane stwierdzenie bardziej odpowiada prawdzie, im jest bardziej zbliżone do faktycznego stanu w organizacji, tym więcej otrzymuje punktów. Kwestionariusz rozesłano drogą pocztową do kadry zarządzającej przedsiębiorstw, które w roku 2009 sklasyfikowane zostały w rankingu 300 największych odbiorców skupionych wokół jednego dostawcy, który według Europejskiej Kwalifikacji Działalności (EKD) zajmuje się sprzedażą hurtową drewna i materiałów budowlanych. Kontrahenci przedsiębiorstwa działają na terenie całej Polski. Na udział w badaniu zdecydowało się 100 menedżerów i właścicieli przedsiębiorstw, co stanowi 33% wszystkich wysłanych ankiet.

Wyniki badań przedstawione w artykule stanowią część badań przeprowadzonych w latach 2010–2011 i 2013 r. Otrzymane dane naniesiono na układy współrzędnych przygotowane przez autorów OCAI oraz poddano jednozmiennikowej analizie wariancji ANOVA¹⁹ na poziomie istotności 0,1. Testy ANOVA pozwalają na sprawdzenie, czy istnieją różnice między badanymi grupami przedsiębiorstw – realizującymi cele pozaeconomiczne i zorientowanymi tylko na zysk.

Ankietowani menedżerowie reprezentowali przedsiębiorstwa głównie z branży zajmującej się produkcją wyrobów z tworzyw sztucznych dla budownictwa (37%). Pozostały odsetek stanowiły przedsiębiorstwa zajmujące się instalowaniem elementów stolarki budowlanej, robotami budowlanymi związanymi ze wznoszeniem budynków, produkcją wyrobów z tworzyw sztucznych, produkcją gotowych wyrobów metalowych, produkcją masy betonowej oraz produkcją opakowań z tworzyw sztucznych.

Przedsiębiorstwa uczestniczące w badaniach najliczniej były reprezentowane przez spółki z ograniczoną odpowiedzialnością (25%). Dodatkowo zgromadzone dane pozwalają stwierdzić, że w 82 przypadkach przedsiębiorstwa, z których pochodzą ankietowani, stanowią własność prywatną, cztery z nich posiada 100% kapitału zagranicznego, jeden podmiot jest przedsiębiorstwem rodzinnym. Przedsiębiorstwa, z których pochodzili ankietowani menedżerowie, w 51% założone były w latach 90. Zgromadzone dane wykazują, że najczęściej zarządzane przez ankietowanych przedsiębiorstwa osiągały w 2009 r. wynik finansowy na poziomie 200 tys.–500 tys. PLN. Pięć przedsiębiorstw osiągnęło wyniki finansowy na poziomie 27 tys.–68 tys. Po trzy przedsiębiorstwa zanotowały wynik na poziomie 100 tys.–160 tys., 1–2 mln oraz 23 mln. Dwa przedsiębiorstwa odnotowały ujemny wynik finansowy w 2009 roku.

Blisko połowę (42%) stanowiły przedsiębiorstwa małe – zatrudniające do 49 pracowników, z rocznym obrotem i/lub całkowitym bilansem rocznym nie przekraczającym 10 milionów EUR²⁰. Rysunek 2 potwierdza, że zdecydowana większość ankietowanych menedżerów pochodziła z małych i średnich przedsiębiorstw.

Ankieta była anonimowa, jednak menedżerowie mogli podać nazwę przedsiębiorstwa, które reprezentują. Ten zabieg pozwolił na zidentyfikowanie z nazwy 75 przedsiębiorstw. Przeprowadzenie wywiadów pogłębionych tej próby (badania jakościowe) pozwoliło na dokonanie podziału na przed-

¹⁹ R.A. Johnson, D.W. Wichern, *Applied Multivariate Statistical Analysis*, 2nd ed., Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey 1988, s. 9–10.

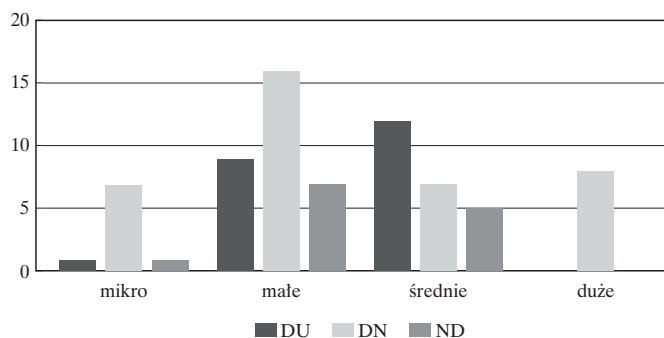
²⁰ Rozporządzenie Komisji (WE) nr 800/2008 z dnia 6 sierpnia 2008 r. Weszło w życie 1 stycznia 2009 r.

siębiorstwa, które realizują cele pozaekonomiczne i informują o tym w ogólnodostępnych dokumentach (próbę DU), na przedsiębiorstwa DN, które podejmują cele pozaekonomiczne *incognito* oraz przedsiębiorstwa ND, które realizują tylko cele ekonomiczne. Dla przykładu, przedsiębiorstwo z próby DN to spółka komandytowa powstała w 1993 r. jako filia niemieckiej firmy rodzinnej obecnej na rynku od 160 lat. Do holdingu, oprócz przedsiębiorstwa w Polsce, należą filie w: Rosji, Holandii, Austrii, Czechach, Wielkiej Brytanii, Ukrainie, Turcji i trzy zakłady w Niemczech. Przedsiębiorstwo w Polsce, według EKD, zajmuje się sprzedażą hurtową drewna i materiałów budowlanych. Swoje towary sprzedaje bezpośrednio producentom stolarki otworowej w Polsce i na świecie (w Rosji, Czechach, Słowacji, Ukrainie, Białorusi, Kazachstanie, Uzbekistanie, Gruzji, Mongolii, Turcji, Chinach, Litwie, Estonii). Wielkość sprzedaży ogółem w 2009 roku osiągnęła wartość 300 000 000 PLN, wynik finansowy netto w 2009 roku to 23 408 602 PLN. W momencie badania przedsiębiorstwo zatrudniało około 700 pracowników.

Rysunek 2 przedstawia rozkład badanej populacji ze względu na wielkość ankietowanych przedsiębiorstw w podziale na próby badawcze. Wskazuje, że przedsiębiorstwa duże są reprezentowane tylko w próbie realizującej cele pozaekonomiczne *incognito*.

Rysunek 2

Rozkład populacji ze względu na wielkość przedsiębiorstwa



Źródło: obliczenia własne.

Wstępne analizy materiału uzyskanego z badań wskazały, że przedsiębiorstwa zarządzane przez ankietowanych z próby DU i DN realizowały cele pozaekonomiczne w postaci inicjatyw na rzecz oświaty i wychowania (szkoły, przedszkola, ośrodki), ochrony zdrowia (pakiety medyczne), wydatków na kulturę, sport i rekreację (domy i ośrodki kultury, świetlice, kluby), działa-

ły w kierunku zmniejszania ilości odpadów przemysłowych (np. opakowania zwrotne), ochrony przyrody i krajobrazu oraz powietrza atmosferycznego. Badania dowodzą, że przedsiębiorstwa prowadziły po kilka akcji jednocześnie. Większość zbadanych przypadków to sponsoring na rzecz oświaty i wychowania (26 udokumentowanych przypadków), kultury i sportu (16 przypadków) oraz ochronę zdrowia (14 przypadków). W części teoretycznej wskazano, że duże przedsiębiorstwa o znanej marce (GlaxoSmithKline, Volkswagen, Żywiec, BZWBK) łączą silną symbiozę z regionem, w który wrosły. Przeprowadzone analizy pokazują, że działania pozaeconomiczne nie są tylko domeną dużych i bogatych przedsiębiorstw. Cele te realizują również małe i średnie. Jedne z nich informują o realizowanych celach pozaeconomicznych, inne czynią to *incognito*. Bez względu jednak na motywy ich podejmowania, działania pozaeconomiczne przynoszą korzyści podmiotom, na rzecz których zostały podjęte.

Przeprowadzone badania empiryczne obejmowały diagnozę kultury organizacyjnej w podziale na próby. Badanie przy użyciu OCAI K. Camerona i R. Quinna miało na celu wykazanie, czy istnieją różnice w kulturze organizacyjnej przedsiębiorstw realizujących różne cele. Zebrane dane prezentuje tabela 2.

Tabela 2

Średnie wartości wag przypisanych do poszczególnych pytań OCAI

	Pytanie	Średnia		
		DU	DN	ND
Wymiar charakterystyki organizacji	1A	21,73	19,07	22,14
	1B	25,86	21,97	22,14
	1C	24,34	33,15	28,92
	1D	26,04	25,78	26,07
Wymiar stylu przywództwa	2A	15,34	16,78	18,92
	2B	25,00	16,78	18,92
	2C	24,86	23,81	28,57
	2D	35,21	39,86	28,92
Wymiar stylu zarządzania	3A	33,13	31,18	25,71
	3B	24,34	18,71	21,78
	3C	16,13	16,92	19,64
	3D	26,39	33,18	32,85

	Pytanie	Średnia		
		DU	DN	ND
Wymiar spójności organizacyjnej	4A	37,73	32,42	36,07
	4B	23,21	22,31	20,00
	4C	17,65	20,00	24,07
	4D	24,39	25,26	23,42
Wymiar czynnika krytycznego	5A	20,31	17,15	21,07
	5B	31,09	26,26	21,07
	5C	26,45	22,89	35,00
	5D	22,13	33,94	22,14
Wymiar kryteriów sukcesu	6A	20,45	21,63	24,92
	6B	20,90	15,73	18,07
	6C	26,36	23,28	32,71
	6D	31,81	39,34	28,57

Źródło: obliczenia własne.

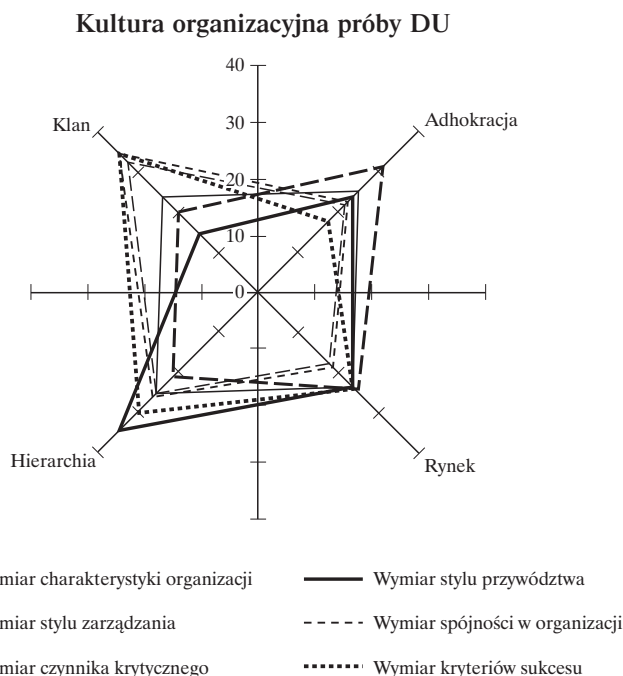
Dane zgromadzone w tabeli 2 posłużyły do stworzenia wykresów, które w formie graficznej przedstawiają uzyskane wyniki. Rysunek 3 jest prezentacją wyników zgromadzonych od menedżerów z próby raportującej działania pozaekonomiczne (DU).

Dokonując analizy zgromadzonych danych, można stwierdzić, że organizacje z próby DU charakteryzują się kulturą określoną przez K. Camerona i R. Quinna jako hierarchiczna. Hierarchia określa styl przywództwa i wymiar kryteriów sukcesu organizacji, co sprawia, że organizacje te cechują się wysoką formalizacją. Menedżerowie są koordynatorami nastawionymi na efektywność. Miarą sukcesu jest pewność dostaw, dotrzymywanie harmonogramów i niskie koszty. Rysunek 3 wskazuje ponadto, że w wymiarze stylu zarządzania oraz spójności organizacyjnej organizacje DU charakteryzują się kulturą klanu. Powoduje to, że są miejscem przyjaznym, charakteryzującym się chęcią współpracy między pracownikami, ich lojalnością, wysokim zaangażowaniem i przywiązaniem do tradycji.

W organizacji podkreśla się długofalowe korzyści z rozwoju osobistego i przywiązuje dużą wagę do spójności i morale. Natomiast w wymiarze czynnika krytycznego wyraźny jest akcent w organizacjach DU na adhokrację. Oznacza to, że organizacje te za czynnik krytyczny uznają przede wszystkim

wzrost, podejmowanie wyzwań i pozyskiwanie nowych zasobów. Ostatni wniosek pokazuje, że choć organizacje długofalowo są zorientowane na wzrost, to orientacja ta nie przeszkadza w prowadzeniu działalności pozaekonomicznej. Zgromadzone dane nie pozwalają natomiast stwierdzić jednoznacznie, czy również cele pozaekonomiczne nie stanowią elementu strategii wzrostu. A. Noga²¹ wskazywał w konwencjonalnej teorii przedsiębiorstwa, że konwencje mogą przyczyniać się do osiągnięcia umiarkowanych zysków.

Rysunek 3



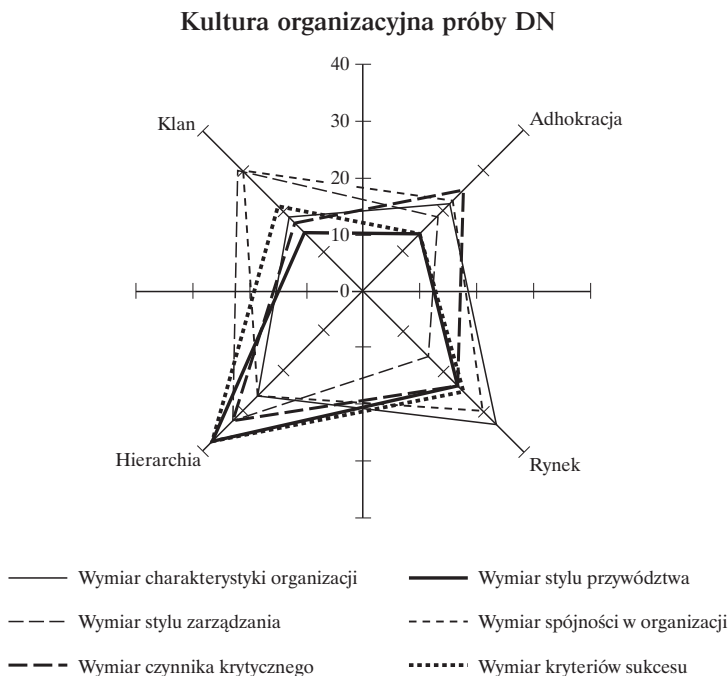
Źródło: obliczenia własne na podstawie danych z tabeli 2.

Rysunek 4, przedstawiający kulturę organizacyjną przedsiębiorstw realizujących cele pozaekonomiczne *incognito* (DN), różni się od poprzedniego silniejszą orientacją rynkową. Wskazuje, że znacznie więcej wagi przywiązuje się w tych przedsiębiorstwach do konkurencyjności i osiągania wymiernych celów. Analizując kolejno: wymiar przywództwa, wymiar zarządzania pracownikami, czynnik krytyczny oraz kryteria sukcesu stwierdza się, że opierają się one na układzie hierarchii w organizacji. Miarą sukcesu jest udział w rynku i jego penetracja. Ważne są konkurencyjne ceny i przewodzenie na rynku. Jedynym

²¹ A. Noga, *Teorie...*, *op. cit.*, s. 174–176.

wymiarem, który różni się od pozostałych, jest wymiar spójności organizacyjnej, która, podobnie jak w organizacjach DU, oparta na cechach klanu, wykazuje się przyjaznym nastawieniem do pracowników, którzy z chęcią współpracują, są lojalni, przywiązani do tradycji i zaangażowani. W organizacji przywiązuje się dużą wagę do spójności i morale. Organizacje realizujące cele pozaekonomiczne *incognito* są znacznie bardziej zhierarchizowane niż DU. Różnią się od nich silniejszą orientacją na rynek, stylem zarządzania (który w DU wykazuje cechy klanu) oraz w wymiarze czynnika krytycznego, który w DU jest tożsamy ze wzrostem, podejmowaniem wyzwań i pozyskiwaniem nowych zasobów. W DN natomiast hierarchia powoduje, że czynnik krytyczny wiąże się z procedurami, formalnymi przepisami i regulaminami. Możliwe, że to właśnie ten ostatni wymiar powoduje, że działania pozaekonomiczne są podejmowane *incognito*. Istnieje prawdopodobieństwo, że przedsiębiorstwa DN działają społecznie *incognito* w obawie, że zostaną oskarżone o wydawanie pieniędzy właścicieli, których zgody nie ma na realizowanie celów pozaekonomicznych. Teza ta wydaje się prawdopodobna, gdyż do próby DN należą wszystkie duże przedsiębiorstwa zarządzane przez ankietowanych (Rozkład próby DN ze względu na wielkość prezentuje rysunek 2).

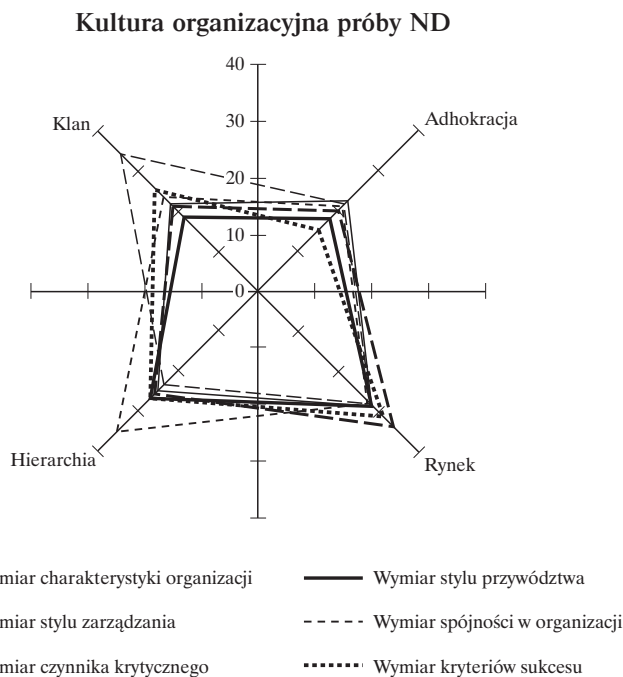
Rysunek 4



Źródło: obliczenia własne na podstawie danych z tabeli 2.

Z rysunku 5 można wywnioskować, że prezentuje dane zebrane od menedżerów silnie zorientowanych na rynek. W istocie rysunek przedstawia kulturę organizacyjną próby ND, która realizuje tylko cele ekonomiczne.

Rysunek 5



Źródło: obliczenia własne na podstawie danych z tabeli 2.

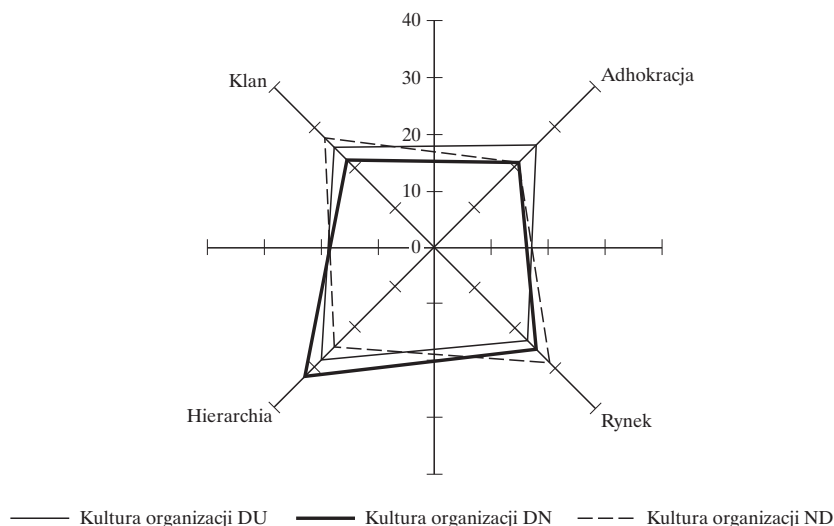
Silna orientacja na rynek powoduje, że próba ND nie realizują celów pozaekonomicznych. Analizując uzyskane dane, można zauważyć, że orientacja rynkowa przejawia się w większej ilości wymiarów niż w próbach realizujących cele pozaekonomiczne. Pozycja rynkowa jest wyznacznikiem sukcesu przedsiębiorstw z próby ND oraz wiąże się z czynnikiem krytycznym. Układy hierarchiczne wyznaczają natomiast relacje z pracownikami – w wymiarze przywództwa i stylu zarządzania. Wszystkim, co robią ludzie, rządzą procedury, formalne przepisy i regulaminy. Menedżerowie są koordynatorami nastawionymi na efektywność. Zarządzanie pracownikami skupia się na bezpieczeństwie zatrudnienia, zapewnieniu stałości i przewidywalności. Kultura rynkowa natomiast charakteryzuje się tym, że w organizacji liczą się przede wszystkim wyniki, a główną troską jest realizacja zadań. Pracownicy często są bardzo ambitni i nastawieni na osiągnięcie celów. Spójność organizacji zapew-

nia ekspansywność i chęć zwyciężania. Głównym przedmiotem troski jest reputacja i sukces. W dłuższej perspektywie liczy się konkurencyjność i osiągnięcie wymiernych celów. Miarą sukcesu jest udział w rynku i jego penetracja. Ważne są konkurencyjne ceny i przewodzenie na rynku – charakteryzują K. Cameron i R. Quinn.

Ujmując syntetycznie otrzymane wyniki badań dotyczące kultury organizacyjnej (rysunek 6), można stwierdzić, że próba DU jest organizacją hierarchiczno-klanową, DN – hierarchiczną, a próba ND – rynkowo-hierarchiczną. Zatem hierarchiczność wydaje się być kluczową determinantą w wytyczaniu celów. To osoby na najwyższym szczeblu hierarchii decydują, jakiego rodzaju cele są przez przedsiębiorstwo realizowane. Działania pozaekonomiczne nie są obecne wśród celów przedsiębiorstw o orientacji rynkowej. Klanowość najsilniej zaznaczona jest w próbie DU, a wynikająca z niej wrażliwość na szeroką grupę interesariuszy zdaje się powodować potrzebę raportowania zrealizowanych celów pozaekonomicznych.

Rysunek 6

Kultura organizacyjna w podziela na próby



Źródło: obliczenia własne na podstawie danych z tabeli 2.

Uzyskane wyniki, oprócz wykorzystania układów współrzędnych przygotowanych przez autorów OCAI, poddane zostały analizie statystycznej. Analiza ANOVA na poziomie istotności 0,1 wykazała, że odpowiedzi istotnie różniły się w ocenie kwestii, czy w organizacji liczą się przede wszystkim wyniki,

a główną troską jest jak najlepsze wykonywanie zadań oraz, czy w organizacji kładzie się nacisk na trwałość i niezmiennosc. Różnice na poziomie 0,2 (przekraczającym przyjęty poziom istotności) oszacowano również dla pytania, które dotyczyło oceny prawdziwości stwierdzenia, że za miarę sukcesu uważa się sprawność działania, a najważniejsze są pewność dostaw, dotrzymanie harmonogramów i niskie koszty produkcji. Tabela 1 pokazuje, że menedżerowie, w podziale na próby, udzielali różnych odpowiedzi, co pozwala wnioskować, że przedsiębiorstwa realizujące cele pozaekonomiczne różnią się kulturowo od tych, które maksymalizują zysk. Możliwe, że kultura organizacyjna jest pochodną m.in. systemu wartości zarządzających. Jak potwierdza *Upper Echelons Theory*²² wybory strategiczne, struktura przedsiębiorstwa, jego efektywność to elementy częściowo zależne od osobowych cech menedżerów. Prezentowane badania potwierdzają, że decydującą rolę w podejmowaniu celów pozaekonomicznych odgrywają osoby na najwyższym szczeblu hierarchii. To one ustanawiają cele dla przedsiębiorstw, którymi kierują. Jednocześnie badania potwierdzają, że kultura organizacyjna klanu nie jest jedyną sprzyjającą podejmowaniu celów pozaekonomicznych.

PODSUMOWANIE

Podsumowując rozważania na temat determinant celów pozaekonomicznych, ze szczególnym uwzględnieniem kultury organizacyjnej, można stwierdzić, że:

1. Przedsiębiorstwa w swoich działaniach realizują nie tylko cele ekonomiczne.
2. Przedsiębiorstwa realizujące różne cele różnią się między sobą kulturą organizacyjną.
3. Nie tylko kultura klanowa sprzyja podejmowaniu celów pozaekonomicznych.
4. Przedsiębiorstwa realizujące cele pozaekonomiczne są organizacjami hierarchicznymi i klanowo-hierarchicznymi, natomiast przedsiębiorstwa o orientacji rynkowo-hierarchicznej nie realizują celów poza maksymalizacją zysku.
5. Realizacja celów pozaekonomicznych jest pochodną decyzji osób na najwyższych szczeblach organizacyjnej hierarchii.

²² D.A. Hambrick, P.A. Mason, *Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers*, „Academy of Management Review” 1984, nr 9, s. 193.

W aneksie do badań w październiku 2013 r. 97% ankietowanych odpowiedziało, że realizacja celów pozaekonomicznych jest konieczna i coraz bardziej widoczna jest potrzeba podejmowania tego typu działań przez przedsiębiorstwa. Stwierdzono, że działania prospołeczne nie tylko przynoszą satysfakcję i poczucie spełnienia zobowiązań wobec społeczności, w której się funkcjonuje, ale dają poczucie **wewnętrznej radości**. Lokalna społeczność zauważa te działania i traktuje z uznaniem. Podejmowanie działań pozaekonomicznych powoduje, że przedsiębiorstwo jest postrzegane jako innowacyjne, ale też jako potrafiące się dzielić swoimi zyskami. Ankietowani podali, że w latach 2012–2013 kwoty przekazywane na cele pozaekonomiczne w 80% zmalały, w 15% pozostały na stałym poziomie, u 5% ankietowanych wzrosły. Ankietowani zaznaczyli, że spowolnienie gospodarcze nie jest aż tak dotkliwe, by zabrakło środków na pomoc potrzebującym. Zakres tych działań wprawdzie uległ korekcie, ale są prowadzone nadal.

Prezentowane analizy potwierdzają, że zarówno koncepcja *homo oeconomicus*, podstawowy podmiot gospodarowania oraz założenie o maksymalizacji zysku nie dotyczą wszystkich bez wyjątku gospodarujących podmiotów. Kończąc rozważania nad podejmowaniem celów pozaekonomicznych przez przedsiębiorstwa, na myśl przychodzi wypowiedź A. Einsteina: „...jednostka jest tym, czym jest i znaczy to, co znaczy nie jako osobne stworzenie, lecz jako człowiek wielkiej wspólnoty ludzkiej, kierującej jej materialnym i duchowym bytem od urodzenia aż do śmierci. To, ile wart jest człowiek dla swojej wspólnoty, zależy przede wszystkim od tego, w jakiej mierze jego odczuwanie, myślenie i działanie jest nastawione na wspieranie egzystencji innych ludzi”²³. Oby ta myśl przyświecała jak największej liczbie osób gospodarujących.

BIBLIOGRAFIA

Anam L., Szul-Skjoedkrona E., Zamościńska E., *Jak zyskać na odpowiedzialności? CSR w strategiach spółek giełdowych. Przewodnik dla CEO i executives*, CSRIinfo, Warszawa 2012.

Baczewska M., *Przywództwo emocjonalne: zagrożenie czy szansa? Próba analizy*, <http://wychowaniekuwartosciom.pl/pliki/m.baczewska%20ciupak-przyw>

²³ M. Baczewska, *Przywództwo emocjonalne: zagrożenie czy szansa? Próba analizy*, <http://wychowaniekuwartosciom.pl/pliki/m.baczewska%20ciupak-przyw%C3%B3dztwo%20emocjonalne-zagro%C5%BCenie%20czy%20szansa.%20pr%C3%B3ba%20analizy.pdf> [24.06.2014].

- [%C3%B3dzwo%20emocjonalne-zagro%C5%BCenie%20czy%20szansa.%20pr%C3%B3ba%20analizy.pdf](#) [dostęp 24.06.2014].
- Blanchard K., *Przywództwo wyższego stopnia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
- Cameron K., Quinn R., *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- Cyfert Sz., Krzakiewicz K., *Nauka o organizacji*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierowania, Poznań 2009.
- Drucker P., *Praktyka zarządzania*, Akademia Ekonomiczna, Kraków 1998.
- Gruszecki T., *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Hambrick, D.A., Mason P.A., *Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers*, „Academy of Management Review” 1984, nr 9.
- Johnson R.A., Wichern D.W., *Applied Multivariate Statistical Analysis*, 2nd ed., Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey 1988.
- Kampanie społeczne, <http://www.kampaniespoleczne.pl/> [dostęp 20.02.2010].
- Kostera M., *Nowe kierunki w zarządzaniu*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- Lachowski S., *Droga ważniejsza niż cel*, Studio Emka, Warszawa 2012.
- Mises L., *Ludzkie działanie. Traktat o ekonomii*, Instytut Ludwiga von Misesa, Warszawa 2011.
- Noga A., *Teorie przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2011.
- Noga M., *Kultura a ekonomia*, CeDeWu, Warszawa 2014.
- Radomska A., Sosnowska J., *Bank przyjazny matkom*, [w:] *Odpowiedzialny Biznes*, „Harvard Business Review” 2008.
- Ranking Odpowiedzialnych Firm, opracowany przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu i PricewaterhouseCoopers.
- Rok B., *Kregosłup moralny firmy*, „THINKTANK” 2013, nr 18.
- Rozporządzenie Komisji (WE) nr 800/2008 z dnia 6 sierpnia 2008 r. Weszło w życie 1 stycznia 2009 r.
- Schein E.H., *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco 2004.
- Stankiewicz J., Góralczyk M., *Zmienność otoczenia a kształtowanie strategii przedsiębiorstwa w kontekście jej związków z kulturą organizacyjną*, [w:] B. Mikuła (red.), *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012.
- Stankiewicz J., Moczulska M., *Wartości jako czynnik warunkujący zaangażowanie pracowników w organizacji (w świetle badań empirycznych)*, „Zarzą-

dzanie i Finance = Journal of Management and Finance” 2013, R. 11, nr 4, cz. 1.

Sułkowski Ł., Marjański A., *Firmy rodzinne, jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2009.

Wachowiak P., *Wrażliwość społeczna przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2013.

Walędzińska M., *Kompania Piwowska walczy z wykluczeniem społecznym*, [w:] *Odpowiedzialny Biznes*, „Harvard Business Review” 2008.

WYBRANE DETERMINANTY PODEJMOWANIA DZIAŁAŃ POZAEKONOMICZNYCH PRZEZ PRZEDSIĘBIORSTWA

Streszczenie

Główny nurt ekonomii opiera się na następujących założeniach: 1. *Homo oeconomicus* kieruje się w działaniach gospodarczych wyłącznie własnym interesem; 2. Podstawowymi podmiotami gospodarującymi są przedsiębiorstwa i gospodarstwa domowe; 3. Celem przedsiębiorstwa jest zawsze, i tylko, maksymalizacja zysku. Współczesna literatura pokazuje jednak, że z czasem założenia te zostały podważone. Celem opracowania jest wskazanie, co determinuje podejmowanie celów wykraczających poza maksymalizację zysku. Wśród determinant kluczowa jest kultura organizacyjna, która w dużej mierze zależy od właścicieli i menedżerów najwyższego szczebla. M. Noga potwierdza, że kultura organizacyjna jest elementem, który współcześnie decyduje o wzroście i rozwoju przedsiębiorstw. Tematyka ta jest ważna zarówno z naukowego, jak i praktycznego punktu widzenia. Zauważa się bowiem w ekonomii niedostatki wiedzy dotyczącej kulturowego kontekstu w gospodarowaniu oraz w wiedzy z zakresu pomiaru dobrobytu społecznego, który w zbyt małym stopniu uwzględnia elementy jakościowe rozwoju społeczno-gospodarczego. W opracowaniu zdefiniowano kulturę organizacyjną oraz działania pozaeconomiczne. Następnie scharakteryzowano wymiary kultury, szczególnie uwzględniając cechy, które sprzyjają podejmowaniu działań pozaeconomicznych. W pracy zawarto wyniki autorskich badań empirycznych, które stanowią weryfikację założeń teoretycznych i potwierdzenie różnorodności celów podejmowanych przez współczesne przedsiębiorstwa.

SELECTED DETERMINANTS OF UNDERTAKING NON-ECONOMIC ACTIVITIES BY COMPANIES

Summary

Mainstream economics is based on the following assumptions: 1. *Homo economicus* is motivated by self-interest in economic activities; 2. The main actors in the market are enterprises and households; 3. The main goal of an enterprise is always and only to maximize profit. Contemporary literature indicates, however, that over time, these assumptions have been challenged. In addition, the neoclassical economics theory alleged that there seems to be a lack of ethical and cultural aspects. The aim of this paper is to identify what determines setting objectives that go beyond profit maximization. Organizational culture, which largely depends on the owners and top managers, is a key determinant. M. Noga confirms that organizational culture is an element that determines the growth and development of enterprises. This subject is important both from the scientific and practical point of view. We are witnessing in the economy that there is a shortage of knowledge about the cultural context in managing and how to measure social welfare, which is insufficiently taking into account the qualitative elements of socio-economic development. The study defines organizational culture as well as non-economic activities. Then dimensions of culture are characterized, especially taking into account the characteristics that contribute to undertaking non-economic activities. The paper contains the results of empirical research, which verify the theoretical assumptions and confirm the diversity of the objectives set by contemporary enterprises.

ИЗБРАННЫЕ ДЕТЕРМИНАНТЫ РАЗВИТИЯ ВНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ

Резюме

Основное направление экономики опирается на следующих предпосылках: 1. *Homo oeconomicus* руководствуется в своей экономической деятельности исключительно своим интересом; 2. Основными хозяйствующими субъектами являются предприятия и домашние хозяйства; 3. Целью предприятия является всегда и исключительно максимизация (повышение) прибыли.

В современной литературе, однако, указывается, что с течением времени эти предпосылки подвергаются оспариванию. Цель статьи – показать, что именно определяет выбор целей, выходящих за рамки максимизации прибыли. Среди определителей ключевой является организационная культура, которая в большой степени зависит от собственников и менеджеров высочайшего уровня. М. Нога подтверждает, что организационная культура является элементом, который в настоящее время определяет рост и развитие предприятий. Данная тематика важна как с научной, так и практической точки зрения, поскольку в экономике замечен недостаток знаний, касающихся культурного контекста в хозяйствовании, а также знаний в области измерения социального обеспечения, который в минимальной степени учитывает качественные элементы социально-экономического развития. В исследовании дано определение организационной культуры, а также внеэкономической деятельности. Затем дана характеристика объёмов культуры, с особым учётом тех признаков, которые способствуют развитию внеэкономической деятельности. Работа включает в себя результаты авторских эмпирических исследований, определяющих правильность теоретических предпосылок, и подтверждение разнородности целей, предпринимаемых современными предприятиями.