



---

*Cechy kultury organizacyjnej warunkujące podejmowanie działań pozabiznesowych*

Autor: Monika Olszewska

Artykuł opublikowany w „Annales. Etyka w życiu gospodarczym” 2014, vol. 17, nr 3, s. 75-90

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

Stable URL: [http://www.annaesonline.uni.lodz.pl/archiwum/2014/2014\\_3\\_olszewska\\_75\\_90.pdf](http://www.annaesonline.uni.lodz.pl/archiwum/2014/2014_3_olszewska_75_90.pdf)

---

*Characteristics of Organizational Culture Which Conditions Undertaking Non-Business Activities*

Author: Monika Olszewska

Source: 'Annales. Ethics in Economic Life' 2014, vol. 17, no. 3, pp. 75-90

Published by Lodz University Press

Stable URL: [http://www.annaesonline.uni.lodz.pl/archiwum/2014/2014\\_3\\_olszewska\\_75\\_90.pdf](http://www.annaesonline.uni.lodz.pl/archiwum/2014/2014_3_olszewska_75_90.pdf)

© Copyright by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2014

Used under authorization. All rights reserved.

Monika Olszewska

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

e-mail: [Monika.Olszewska@winkhaus.pl](mailto:Monika.Olszewska@winkhaus.pl)

## **Cechy kultury organizacyjnej warunkujące podejmowanie działań pozabiznesowych**

---

### **Characteristics of Organizational Culture Which Conditions Undertaking Non-Business Activities**

Adam Noga, in his review of the theory of entrepreneurship, distinguishes 24 different types of goals which make entrepreneurs establish, run and develop their enterprises. He emphasizes that the maximization of profits, sales volume, satisfactory profits, flow and value were the goals enterprises strived for until the 1970's. However, entrepreneurship, according to Noga, consists of discovering new targets and objectives which accompany the process of enterprise creation and development, including the growth in the usefulness of human, intellectual and social assets. In order to meet such expectations, appropriate social and organizational conditions need to be ensured.

One of these essential conditions is a suitable organizational culture, to a large extent depending on the owners and top rank managers, which confirms that, today, growth is determined by social capital, human capital, management and organizational culture.

This subject is important both from the scientific and practical point of view. It shows that when it comes to management, economy lacks knowledge concerning the cultural context, as well as knowledge related to the assessment of social welfare, in which too little attention is paid to the qualitative elements of social and economic development. The aim of this paper is to answer the question whether an organizational culture which facilitates undertaking non-business activities exists. In order to answer this question, the notions of non-business activities and organizational culture have been defined. Characteristic features of an organizational culture have been presented and the culture which theoretically facilitates undertaking non-business activities has been indicated.

In the empirical part, the theoretical assumptions have been verified and an organizational culture which attempts to achieve not only business goals has been identified.

**Keywords:** organizational culture, corporate social responsibility

**JEL Classification:** L21, M14

---

## 1. Uwagi wstępne

A. Noga, dokonując przeglądu teorii przedsiębiorstw, podaje 24 różne typy celów, które skłaniają przedsiębiorców do zakładania, prowadzenia i rozwijania działalności gospodarczej. Zaznacza on, że maksymalizacja zysku, wielkość sprzedaży, zadowalający zysk, płynność czy wartość były celami przedsiębiorstw do lat 70. XX wieku. Przedsiębiorczość polega jednak na odkrywaniu nowych celów towarzyszących procesowi powstawania i rozwoju przedsiębiorstw, w tym wzrostu użyteczności aktywów ludzkich, intelektualnych czy społecznych<sup>1</sup>. Wyjście naprzeciw tym oczekiwaniom wymaga tworzenia odpowiednich warunków społecznych i organizacyjnych. Wśród nich istotna jest kultura organizacyjna, która w dużej mierze zależy od właścicieli i menedżerów najwyższego szczebla<sup>2</sup>.

M. Noga potwierdza, że dziś o wzroście decydują: kapitał społeczny, kapitał ludzki, zarządzanie oraz kultura organizacyjna<sup>3</sup>. Tematyka ta jest ważna zarówno z naukowego, jak i praktycznego punktu widzenia. W ekonomii zauważa się bowiem niedostatki wiedzy dotyczącej kulturowego kontekstu gospodarowania oraz wiedzy z zakresu pomiaru dobrobytu społecznego, który w zbyt małym stopniu uwzględnia elementy jakościowe rozwoju społeczno-gospodarczego<sup>4</sup>.

Celem opracowania jest określenie, czy istnieje kultura organizacyjna sprzyjająca podejmowaniu działań pozabiznesowych. Żeby odpowiedzieć na tak postawione pytanie, zdefiniowano działania pozabiznesowe oraz kulturę organizacyjną. Przedstawiono wymiary, które ją charakteryzują, wskazano, która kultura teoretycznie sprzyja podejmowaniu działań pozabiznesowych. W części empirycznej zweryfikowano założenia teoretyczne, identyfikując kulturę organizacyjną w przedsiębiorstwach, które realizują różne cele.

---

<sup>1</sup> A. Noga, *Teorie przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2011, s. 13–14.

<sup>2</sup> Ł. Sułkowski, A. Marjański, *Firmy rodzinne. Jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Poltext, Warszawa 2009, s. 108.

<sup>3</sup> M. Noga, *Kultura a ekonomia*, CeDeWu, Warszawa 2014, s. 76.

<sup>4</sup> Ibidem, s. 38.

## 2. Kultura organizacyjna i jej wymiary

Określenia „kultura organizacji” po raz pierwszy użył E. Jacques. W jego interpretacji jest to

*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<sup>5</sup>.*

K. Cameron i R. Quinn zauważyli, że pod względem cech charakterystycznych kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa można podzielić na cztery rodzaje: te z kulturą organizacyjną klanu, z kulturą hierarchii, kulturą zorientowaną na rynek oraz tzw. kulturą adhokracji, która dotyczy przede wszystkim młodych organizacji, działających *ad hoc*. Wskazani badacze dokonywali ogólnej charakterystyki organizacji, by następnie analizować 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. Menedżerowie i przełożeni przyjmują w przedsiębiorstwie rolę doradców, nauczycieli, a nawet rodziców. Organizacja trwa dzięki lojalności pracowników i przywiązaniu do tradycji, obserwuje się w niej wysoki stopień zaangażowania pracowniczego, podkreśla długofalowe korzyści z rozwoju osobistego i 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<sup>6</sup>.

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 oraz 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 są pewność dostaw, dotrzymanie 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 bar-

<sup>5</sup> S. Lachowski, *DROGA ważniejsza niż cel*, Studnio EMKA, Warszawa 2012, s. 251.

<sup>6</sup> K. Cameron, R. Quinn, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 124.

dzo ambitni i ukierunkowani na osiągnięcie celów. Przywódca jest nadzorcą nastawionym na konkurencyjność i produkcję. Jest bezwzględny i wymagający. Spójność organizacji zapewnia ekspansywność i chęć zwycięzania, główny przedmiot troski stanowią reputacja i sukces. W dłuższej perspektywie liczy się zaś konkurencyjność i osiągnięcie wymiernych celów. Miarą sukcesu jest udział w rynku i jego penetracja, ważne są także konkurencyjne ceny i przewodzenie na rynku. Styl zarządzania w tej kulturze to promowanie ostrej rywalizacji<sup>7</sup>.

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

### 3. Definicja i przykłady działań pozabiznesowych

Jak zostało wspomniane we wstępie, A. Noga zidentyfikował ponad 20 różnych celów, które skłaniają ludzi do zakładania, prowadzenia i rozwijania przedsiębiorstw<sup>8</sup>. Podzielił on cele na powszechne i autonomiczne. Cele powszechne to: satysfakcjonujący zysk, maksymalizacja wielkości sprzedaży, udziały w rynku, przetrwanie, maksymalizacja użyteczności w stosunku do menedżerów, ale również odpowiedzialność społeczna czy wzrost przedsiębiorstwa<sup>9</sup>. Do celów powszechnych można również zaliczyć prestiż, samorealizację i sukces, choć do ich realizacji nie jest konieczne zakładanie przedsiębiorstwa, jak zauważa A. Noga<sup>10</sup>. Do celów autonomicznych natomiast można zaliczyć na przykład indywidualistyczny motyw zysku, którego znaczenie uwypuklili ekonomiści klasyczni.

D. Packard, jak pisze S. Lachowski, wspominał już w latach 50., że to nie zysk jest najważniejszym celem działalności przedsiębiorstwa<sup>11</sup>. Zysk, co potwierdza K. Blanchard<sup>12</sup>, jest nagrodą, jaką dostaje się za opiekę nad swoimi klientami i wytworzenie motywującej atmosfery dla pracowników. Dążenie do zysku zdaje się mieć sens właśnie wtedy, gdy stanowi dobro dla szerszej grupy interesariuszy. Wynika to z faktu, że przedsiębiorstwo jest częścią większej całości, wobec której ma zobowiązania. P. Drucker przedstawił je w trzech wymiarach: biznesowym – czyli jako instytucję, która istnieje po to, by produkować wyniki ekonomiczne; społecznym – jako instytucję osadzoną w danej społeczności, działającą na rzecz interesu publicznego, oraz organizacyjnym – czyli opartą na czynniku ludzkim, o charakterze społecznym, zatrudniającą ludzi, których jest zobowiązana rozwijać i opłacać. Trošką przedsiębiorstwa winno być znalezienie równowagi pomiędzy tymi sferami<sup>13</sup>.

<sup>7</sup> Por. *ibidem*.

<sup>8</sup> Por. A. Noga, *op. cit.*

<sup>9</sup> *Ibidem*, s. 114.

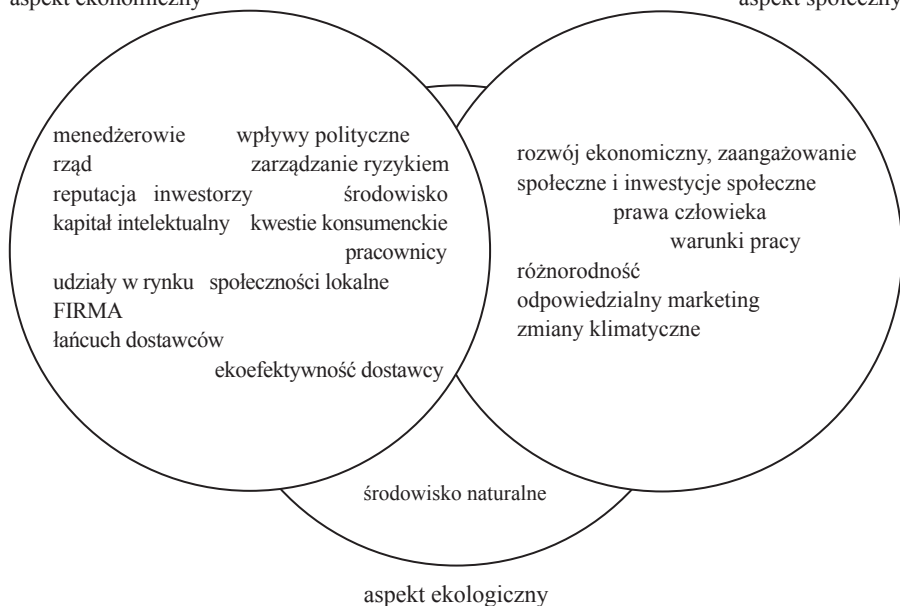
<sup>10</sup> *Ibidem*, s. 65.

<sup>11</sup> S. Lachowski, *op. cit.*, s. 245.

<sup>12</sup> K. Blanchard, *Przywództwo wyższego stopnia*, PWN, Warszawa 2009, s. 4.

<sup>13</sup> P. Drucker, *Praktyka zarządzania*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1998, s. 11.

Rysunek 1. Przykładowa mapa zagadnień związanych z realizacją celów pozabiznesowych



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: B. Rok, *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2004, s. 46; L. Anam, E. Szul-Skjoedkrona, E. Zamościńska, *Jak zyskać na odpowiedzialności? CSR w strategiach spółek giełdowych. Przewodnik dla CEO i executives*, CSRIinfo, Warszawa 2012, s. 5.

Rysunek 1 obrazuje, że przedsiębiorstwo jest usytuowane w konkretnym środowisku, nie jest zatem niezależne i samowystarczalne. Z tego względu realizacja aspektów wyłącznie ekonomicznych przez przedsiębiorstwo wydaje się w ogóle niemożliwa. Rysunek 1 przedstawia w formie graficznej obszary, w których przedsiębiorstwa mogą realizować cele inne niż biznesowe.

Z działaniem na rzecz pracowników, społeczeństwa i środowiska wiąże się pojęcie wrażliwości społecznej przedsiębiorstwa – dotąd nie pojawiło się ono w literaturze przedmiotu. P. Wachowiak pierwszy zdefiniował wrażliwość społeczną jako postępowanie zgodne z normami etycznymi i przepisami prawa, a także dobrowolne podejmowanie działań na rzecz swoich pracowników, społeczeństwa i środowiska naturalnego<sup>14</sup>. Pojęcie to jest nierozdzielnie związane z długookresowymi działaniami niebiznesowymi, takimi jak: zapewnianie satysfakcji z pracy, możliwość rozwoju, wspieranie nauki, edukacji, kultury i sportu, ochrona zdrowia i pomoc społeczna, współtworzenie infrastruktury lokalnej oraz ochrona środowiska naturalnego. Głównym celem podejmowania działań pozabiznesowych jest przynoszenie korzyści podmiotom, na rzecz których zostały one podjęte.

<sup>14</sup> P. Wachowiak, *Wrażliwość społeczna przedsiębiorstwa*, Oficyna wydawnicza SGH, Warszawa 2013, s. 9–10.

Działania pozabiznesowe – jako artefakty – są widocznym elementem kultury organizacyjnej<sup>15</sup>. Zalicza się do nich również: język, mity, legendy (artefakty językowe), ceremonie, rytuały (artefakty behawioralne), sztukę, technologię, przedmioty materialne (artefakty fizyczne)<sup>16</sup>. Z literatury znane są praktyki odbiegające od głównego nurtu biznesu prowadzone przez GlaxoSmithKline, IKEE, Volkswagen czy Bank Zachodni WBK<sup>17</sup>. Słyną one z dbałości o pracowników, wprowadzania programów edukacyjnych i rozwojowych, systemów otwartej komunikacji, szkoleń, dyskusji związanych z kodeksem etycznym, badania opinii pracowników i tworzenia możliwości zaangażowania pracowników w wolontariat. Z kolei mBank aktywnie wspiera akcję Fundacji „ABCXXI – Cała Polska czyta dzieciom”. Wiele inicjatyw jest podejmowane przez Kompanię Piwowarską, która w 2009 roku została uznana za najbardziej odpowiedzialną społecznie firmę w Polsce (Ranking Odpowiedzialnych Firm, opracowany przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu i PricewaterhouseCoopers).

#### 4. 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 zaś z poszukiwaniem cech kultury organizacyjnej sprzyjającej podejmowaniu działań pozabiznesowych przez przedsiębiorstwa. Do oceny kultury organizacyjnej badanych przedsiębiorstw posłużył kwestionariusz Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) K. Camerona i R. Quinna. Proces badania tejże kultury ujmuje w sposób ilościowy podstawowe jej wymiary. Uwzględni 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, a wymiar 6 – kryteria sukcesu organizacji. Wypełnienie kwestionariusza polega na rozdzieleniu 100 punktów na 4 pytania 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 roku

<sup>15</sup> 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:] *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, red. B. Mięka, 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” 2013, nr 1, s. 333–345.

<sup>16</sup> M. Noga, op. cit., s. 76.

<sup>17</sup> A. Radomska, J. Sosnowska, *Bank przyjazny matkom* [w:] *Odpowiedzialny Biznes*, Suplement do „Harvard Business Review” 2008, s. 70–71; M. Wałędzińska, *Kompania Piwowarska walczy z wykluczeniem społecznym* [w:] *Odpowiedzialny Biznes*, Suplement do „Harvard Business Review” 2008, s. 81.; Kampanie społeczne, <http://www.kampaniespoleczne.pl/> (data dostępu: 20.02.2010).

zostały sklasyfikowane w rankingu 300 największych odbiorców skupionych wokół jednego dostawcy, według Europejskiej Kwalifikacji Działalności (EKD) zajmującego 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. Otrzymane dane naniesiono na układy współrzędnych przygotowane przez autorów OCAI oraz poddano jednoczynnikowej analizie wariancji ANOVA<sup>18</sup> na poziomie istotności 0,1. Testy ANOVA pozwalają na sprawdzenie, czy istnieją różnice między badanymi grupami przedsiębiorstw – realizującymi cele pozabiznesowe 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 były najliczniej reprezentowane przez spółki z ograniczoną odpowiedzialnością (25%). Dodatkowo zgromadzone dane pozwalają stwierdzić, że w 82 przypadkach przedsiębiorstwa, z których pochodzą ankietowani, stanowią własność prywatną, 4 z nich posiadają 100% kapitału zagranicznego, 1 podmiot jest zaś przedsiębiorstwem rodzinnym. 51% przedsiębiorstw, z których pochodzili ankietowani menedżerowie, było założonych w latach 90. Zgromadzone dane wykazują, że zarządzane przez ankietowanych przedsiębiorstwa osiągały w 2009 roku wynik finansowy najczęściej na poziomie 200–500 tys. PLN. 5 przedsiębiorstw osiągnęło wynik finansowy na poziomie 27–68 tys., po 3 przedsiębiorstwa zanotowały wynik na poziomie 100–160 tys., 1–2 mln oraz 23 mln. 2 przedsiębiorstwa odnotowały zaś ujemny wynik finansowy w 2009 roku.

Blisko połowę (42%) stanowiły przedsiębiorstwa małe – zatrudniające do 49 pracowników, z rocznym obrotem i/lub całkowitym bilansem rocznym nieprzekraczającym 10 mln EUR<sup>19</sup>. Dane przedstawione na wykresie 1 świadczą o tym, 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 przedsiębiorstwa, które realizują cele pozabiznesowe i informują o tym w ogólnodostępnych dokumentach (próba

<sup>18</sup> R.A. Johnson, D.W. Wichern, *Applied Multivariate Statistical Analysis*, 2nd ed., Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1988, s. 9–10.

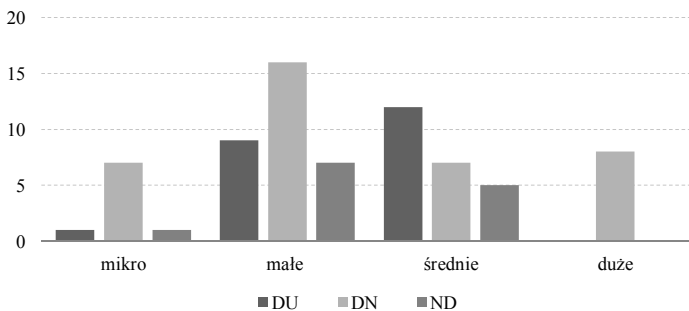
<sup>19</sup> Rozporządzeniem Komisji (WE) nr 800/2008 z dnia 6 sierpnia 2008 roku, które weszło w życie 1 stycznia 2009 roku.



DU), przedsiębiorstwa DN, które podejmują cele pozabiznesowe incognito oraz przedsiębiorstwa ND, które są nastawione tylko na realizację celów ekonomicznych. Dla przykładu przedsiębiorstwo z próby DN to spółka komandytowa powstała w 1993 roku 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). Wartość sprzedaży ogółem w 2009 roku osiągnęła poziom 300 000 000 PLN, wynik finansowy netto w 2009 roku to 23 408 602 PLN. W okresie przeprowadzania badania przedsiębiorstwo zatrudniało około 700 pracowników.

Wykres 1 przedstawia rozkład badanej populacji ze względu na wielkość ankietowanych przedsiębiorstw w podziale na próby badawcze. Wskazuje on, że przedsiębiorstwa duże są reprezentowane tylko w próbie realizującej cele pozabiznesowe incognito.

Wykres 1. Rozkład populacji ze względu na wielkość przedsiębiorstwa



Źródło: obliczenia własne.

Wstępne analizy materiału uzyskanego z badań wskazały, że przedsiębiorstwa zarządzane przez ankietowanych z prób DU i DN realizowały cele pozabiznesowe w postaci inicjatyw na rzecz oświaty i wychowania (szkoły, przedszkola, ośrodki wychowawcze), ochrony zdrowia (pakiety medyczne), wydatków na kulturę, sport i rekreację (domy i ośrodki kultury, świetlice, kluby), działały w kierunku zmniejszania ilości odpadów przemysłowych (np. opakowania zwrotne), ochrony przyrody i krajobrazu oraz powietrza atmosferycznego. Badania wskazują, 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 ochrony zdrowia (14 przypadków).

W części teoretycznej zaznaczono, że duże przedsiębiorstwa o znanej marce (GlaxoSmithKline, Volkswagen, Żywiec, BZ WBK) łączy silna symbioza z regionem, w który wrosły i wykazują one działania na rzecz lokalnych społeczności. Przeprowadzone analizy wskazują jednak, że działania pozabiznesowe są domeną

nie tylko dużych i bogatych przedsiębiorstw – cele te realizują również firmy małe i średnie. Jedne z nich informują o realizowanych celach pozabiznesowych, inne czynią to incognito, różnica między próbami tkwi więc w raportowaniu. Należy dodać, że idea CSR nie zakłada takiej konieczności, przyjmuje się bowiem, że przedsiębiorstwa podejmują cele pozabiznesowe szczerze i w dobrej wierze. Bez względu na motywy ich podejmowania działania pozabiznesowe przynoszą korzyści podmiotom, na rzecz których zostały podjęte.

Przeprowadzone badania empiryczne obejmowały diagnozę kultury organizacyjnej w podziale na próby. Badanie przy użyciu OCAI autorstwa K. Camerona i R. Quinna miało na celu wykazanie, czy istnieją różnice w kulturze organizacyjnej przedsiębiorstw realizujących różne cele. Zebrane dane prezentuje tabela 1.

Tabela 1. Średnie wartości wag przypisanych do poszczególnych pytań OCAI

Pytanie (1)	Kod (2)	Średnia		
		DU (3)	DN (4)	ND (5)
<b>Wymiar charakterystyki organizacji</b>				
Organizacja jest miejscem osobistego spotkania. Przypomina wielką rodzinę. Ludzie mocno się angażują.	1A	21,73	19,07	22,14
Dominującymi cechami organizacji są energia i przedsiębiorczość. Ludzie chętnie podejmują ryzyko.	1B	25,86	21,97	22,14
W organizacji liczą się przede wszystkim wyniki. Główną troską jest jak najlepsze wykonywanie zadań. Pracownicy są bardzo ambitni i nastawieni na osiągnięcia.	1C	24,34	33,15	28,92
W organizacji obowiązuje ścisła hierarchia i kontrola. Tym, co robią ludzie, zazwyczaj rządzą formalne procedury.	1D	26,04	25,78	26,07
<b>Wymiar stylu przywództwa</b>				
Przywództwo w organizacji powszechnie utożsamia się ze służeniem radą i pomocą oraz roztaczaniem opieki.	2A	15,34	16,78	18,92
Przywództwo w organizacji powszechnie utożsamia się z przedsiębiorczością, nowatorstwem i podejmowaniem ryzyka.	2B	25,00	16,78	18,92
Przywództwo w organizacji powszechnie utożsamia się ze stanowczością, ekspansywnością, orientacją na wyniki.	2C	24,86	23,81	28,57
Przywództwo w organizacji powszechnie utożsamia się z koordynowaniem, sprawnym organizowaniem, stwarzaniem harmonijnych warunków do osiągnięcia dobrych wyników.	2D	35,21	39,86	28,92
<b>Wymiar stylu zarządzania</b>				
W organizacji preferuje się pracę zespołową, dąży do powszechnej zgody i uczestnictwa.	3A	33,13	31,18	25,71
W organizacji preferuje się samodzielne podejmowanie ryzyka, innowacyjność, swobodę i oryginalność.	3B	24,34	18,71	21,78
W organizacji preferuje się ostrą rywalizację, stawiane są wysokie wymagania i liczą się przede wszystkim osiągnięcia.	3C	16,13	16,92	19,64
W organizacji preferuje się bezpieczeństwo zatrudnienia, podporządkowanie, przewidywalność i niezmiennosc stosunków.	3D	26,39	33,18	32,85

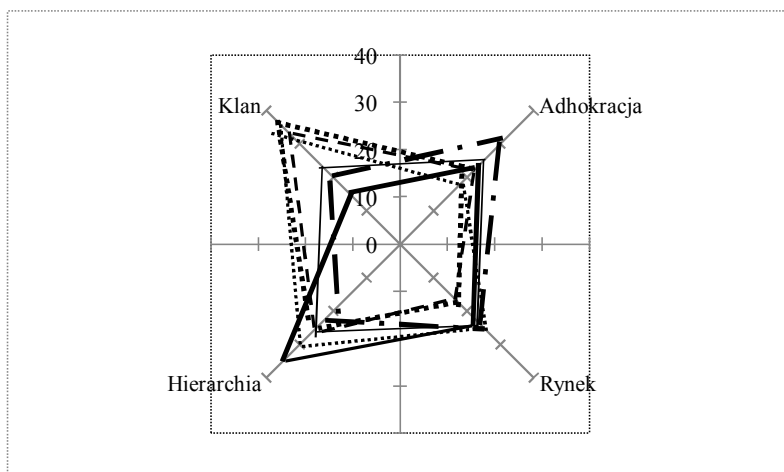
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
<b>Wymiar spójności organizacyjnej</b>				
Spójność w organizacji jest zapewniona przez lojalność i wzajemne zaufanie. Wysoko ceni się zaangażowanie w sprawy organizacji.	<b>4A</b>	37,73	32,42	36,07
Spójność w organizacji jest zapewniona przez zaangażowanie w innowacje i rozwój. Kładzie się nacisk na szukanie nowych dróg.	<b>4B</b>	23,21	22,31	20,00
Spójność w organizacji jest zapewniona przez nacisk na wyniki i osiąganie celów. Powszechnymi motywatorami działania są ekspansywność i chęć zwycięzania.	<b>4C</b>	17,65	20,00	24,07
Spójność w organizacji jest zapewniona przez formalne zasady i regulaminy. Najważniejsze jest sprawne funkcjonowanie.	<b>4D</b>	24,39	25,26	23,42
<b>Wymiar czynnika krytycznego</b>				
W organizacji kładzie się nacisk na rozwój osobisty. Obserwuje się duże zaufanie, otwartość i współzawodnictwo.	<b>5A</b>	20,31	17,15	21,07
W organizacji kładzie się nacisk na zdobywanie nowych zasobów i podejmowanie wyzwań. Ceni się szukanie nowatorskich rozwiązań i możliwości.	<b>5B</b>	31,09	26,26	21,07
W organizacji kładzie się nacisk na działania konkurencyjne i wyniki. Liczy się osiąganie ambitnych celów i zwycięzanie na rynku.	<b>5C</b>	26,45	22,89	35,00
W organizacji kładzie się nacisk na trwałość, niezmienność. Ważne są: sprawność, kontrola i praca bez zakłóceń.	<b>5D</b>	22,13	33,94	22,14
<b>Wymiar kryteriów sukcesu</b>				
Za miarę sukcesu uważa się rozwój zasobów ludzkich, pracę zespołową, zaangażowanie pracowników i troskę o ludzi.	<b>6A</b>	20,45	21,63	24,92
Za miarę sukcesu uważa się wytwarzanie najbardziej oryginalnych i nowatorskich produktów oraz osiąganie pozycji lidera w dziedzinie innowacyjności.	<b>6B</b>	20,90	15,73	18,07
Za miarę sukcesu uważa się wygraną na rynku i pokonywanie konkurentów. Najważniejsze jest osiągnięcie pozycji lidera na rynku.	<b>6C</b>	26,36	23,28	32,71
Za miarę sukcesu uważa się sprawność działania. Najważniejsze są: pewność dostaw, dotrzymywanie harmonogramów i niskie koszty produkcji.	<b>6D</b>	31,81	39,34	28,57

Źródło: obliczenia własne.

Dane zgromadzone w tabeli 1 posłużyły do stworzenia wykresów, które w formie graficznej przedstawiają uzyskane wyniki. Wykres 2 jest prezentacją wyników zgromadzonych od menedżerów z próby 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. Wszystkim, co robią ludzie, rządzą procedury, formalne przepisy i regulaminy. Menedżerowie są koordynatorami nastawionymi na efektywność. Miarą sukcesu są pewność dostaw, dotrzymywanie harmonogramów i niskie koszty. Wykres 2 wskazuje ponadto, że w wymiarze stylu zarządzania oraz

spójności organizacyjnej organizacje DU charakteryzują się kulturą klanu. Powoduje to, że są one przyjaznym miejscem z pracownikami chętnymi do współpracy, lojalnymi, silnie zaangażowanymi i przywiązanymi do tradycji. W organizacji podkreśla się długofalowe korzyści z rozwoju osobistego i przywiązuje dużą wagę do spójności i morale. W wymiarze czynnika krytycznego natomiast wyraźny akcent w organizacjach DU pada na adhocrację. Oznacza to, że organizacje te za czynnik krytyczny uznają przede wszystkim wzrost, podejmowanie wyzwań i pozyskiwanie nowych zasobów. Ostatni wniosek wskazuje, że choć organizacje długofalowo są zorientowane na wzrost, to orientacja ta nie przeszkadza im w prowadzeniu działalności pozabiznesowej. Zgromadzone dane nie pozwalają natomiast stwierdzić jednoznacznie, czy cele pozabiznesowe nie stanowią również elementu strategii wzrostu. A. Noga wskazywał w konwencjonalnej teorii przedsiębiorstwa, że konwencje mogą przyczynić się do osiągnięcia umiarkowanych zysków<sup>20</sup>.

Wykres 2. Kultura organizacyjna próby DU



Legenda:

- |    |                                    |      |                                |
|----|------------------------------------|------|--------------------------------|
| —  | wymiar charakterystyki organizacji | —    | wymiar stylu przywództwa       |
| -- | wymiar stylu zarządzania           | ...  | wymiar spójności w organizacji |
| .. | wymiar czynnika krytycznego        | .... | wymiar kryteriów sukcesu       |

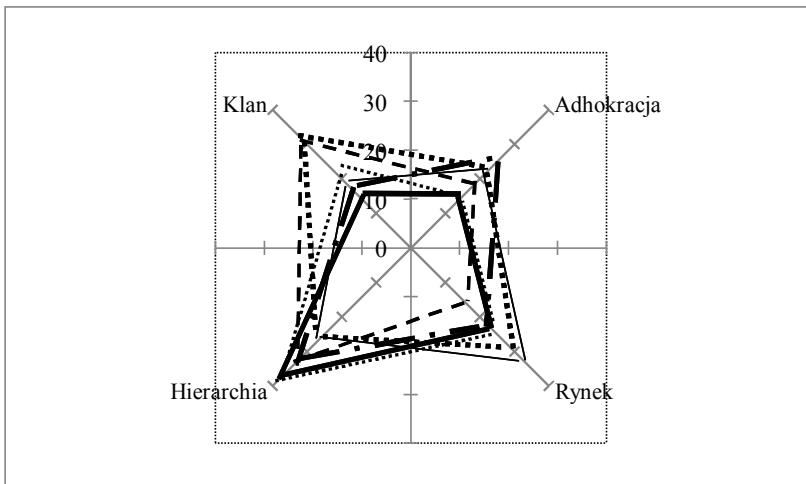
Źródło: obliczenia własne na podstawie danych z tabeli 1.

Wykres 3 przedstawiający kulturę organizacyjną przedsiębiorstw DN różni się od poprzedniego silniejszym akcentem padającym na rynek. Wskazuje on, że w przedsiębiorstwach DN znacznie więcej wagi przywiązuje się do konkurencyjności i osiągnięcia wymiernych celów. Analizując kolejno: wymiar przywództwa, wymiar zarządzania pracownikami, czynnik krytyczny oraz kryteria sukcesu stwierdza się, że oparte są one na układzie hierarchii w organizacji. Miarą sukcesu jest udział w rynku i jego penetra-

<sup>20</sup> A. Noga, op. cit., s. 174–176.

cja. Ważne są konkurencyjne ceny i przewodzenie na rynku. Jedynym wymiarem, który różni się od pozostałych, jest wymiar spójności organizacyjnej, podobnie jak w organizacjach DU opartej na cechach klanu, wykazującej 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 DN (realizujące cele pozabiznesowe incognito) są organizacjami znacznie bardziej zhierarchizowanymi niż DU. Różnią się od DU 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 przez ten ostatni wymiar działania pozabiznesowe są podejmowane incognito. Istnieje prawdopodobieństwo, że przedsiębiorstwa DN działają społecznie incognito w obawie, że zostaną oskarżone o wydawanie pieniędzy właścicieli, od których nie mają zgody na realizowanie celów pozaekonomicznych. Teza ta wydaje się słuszna, gdyż do próby DN należą wszystkie duże przedsiębiorstwa zarządzane przez ankietowanych (rozkład próby DN ze względu na wielkość prezentuje wykres 1).

Wykres 3. Kultura organizacyjna próby DN



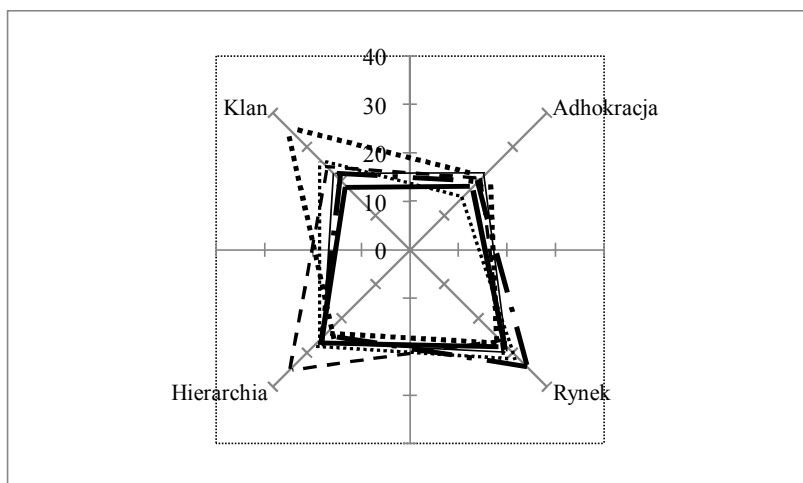
Legenda:

- |     |                                    |      |                                |
|-----|------------------------------------|------|--------------------------------|
| —   | wymiar charakterystyki organizacji | —    | wymiar stylu przywództwa       |
| - - | wymiar stylu zarządzania           | ...  | wymiar spójności w organizacji |
| ..  | wymiar czynnika krytycznego        | .... | wymiar kryteriów sukcesu       |

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych z tabeli 1.

Patrząc na wykres 4, można wywnioskować, że prezentuje on dane zebrane od menedżerów silnie zorientowanych na rynek. W istocie wykres przedstawia kulturę organizacyjną próby ND, która realizuje tylko cele ekonomiczne.

Wykres 4. Kultura organizacyjna próby ND



## Legenda:

- |    |                                    |      |                                |
|----|------------------------------------|------|--------------------------------|
| -  | wymiar charakterystyki organizacji | -    | wymiar stylu przywództwa       |
| -- | wymiar stylu zarządzania           | ...  | wymiar spójności w organizacji |
| .. | wymiar czynnika krytycznego        | .... | wymiar kryteriów sukcesu       |

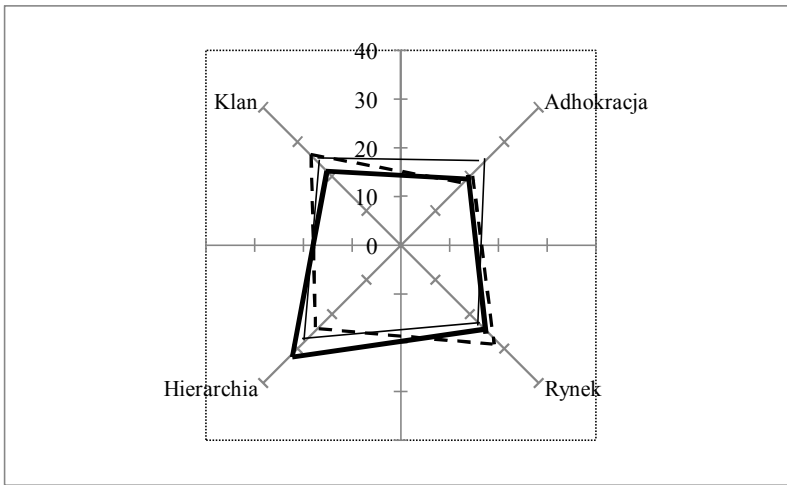
Źródło: obliczenia własne na podstawie danych z tabeli 1.

Silna orientacja na rynek powoduje, że próba ND nie realizuje celów pozabiznesowych. Analizując uzyskane dane, można zauważyć, że orientacja rynkowa przejawia się w większej ilości wymiarów niż próby realizujące cele pozabiznesowe. Pozycja rynkowa jest wyznacznikiem sukcesu przedsiębiorstw ND oraz wiąże się z czynnikiem krytycznym. Układy hierarchiczne wyznaczają natomiast relacje z pracownikami – w wymiarze przywództwa i stylu zarządzania. Kultura hierarchiczna cechuje się wysoką formalizacją – 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 osiąganie celów, a spójność organizacji zapewnia ekspansywność i chęć zwyciężania. Głównym przedmiotem troski jest reputacja i sukces, w dłuższej perspektywie liczy się zaś konkurencyjność i osiąganie wymiernych celów. Miarą sukcesu jest udział w rynku i jego penetracja. Ważne są konkurencyjne ceny i przewożenie na rynku – charakteryzują K. Cameron i R. Quinn.

Ujmując syntetycznie otrzymane wyniki badań dotyczące kultury organizacyjnej (wykres 5), można stwierdzić, że próba DU jest organizacją hierarchiczno-klanową, DN – hierarchiczną, a próba ND – rynkowo-hierarchiczną. Hierarchiczność zdaje się zatem odgrywać decydującą rolę w wytyczaniu celów. Osoby na najwyższym szczeblu hierarchii decydują, jakiego rodzaju cele są realizowane przez przed-

siębiorstwo. Domieszka rynkowa do hierarchii zdaje się dyskredytować działania pozabiznesowe jako cele. Klanowość jest najsilniej zaznaczona w próbie DU, a wynikająca z niej wrażliwość na szeroką grupę interesariuszy zdaje się powodować potrzebę raportowania zrealizowanych celów pozaekonomicznych.

Wykres 5. Kultura organizacyjna w podziale na próby DU, DN i ND



Legenda:

— Kultura organizacji DU      - - Kultura organizacji DN      - - Kultura organizacji ND

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych z tabeli 1.

Wyniki uzyskane od ankietowanych (oprócz wykorzystania układów współrzędnych przygotowanych przez autorów OCAI) zostały poddane analizie statystycznej. Analiza ANOVA na poziomie istotności 0,1 wykazała różnice w odpowiedziach na pytanie 1C i 5D. Odpowiedzi istotnie różniły się w ocenie kwestii, czy w organizacji liczą się przede wszystkim wyniki, a główną troską jest jak najlepsze wykonywanie zadań. Pytanie 5D dotyczyło oceny, czy w organizacji kładzie się nacisk na trwałość i niezmiennosc. Czy ważne są sprawność, kontrola i praca bez zakłóceń? Różnice na poziomie 0,2 (przekraczającym przyjęty poziom istotności) oszacowano również dla pytania 6D, które dotyczyło oceny prawdziwości stwierdzenia, że za miarę sukcesu uważa się sprawność działania, a najważniejsze są: pewność dostaw, dotrzymywanie harmonogramów i niskie koszty produkcji. Tabela 1 wskazuje, że menedżerowie, w podziale na próby, udzielali różnych odpowiedzi, co pozwala wnioskować, że przedsiębiorstwa realizujące cele pozabiznesowe różnią się kulturowo od tych, które maksymalizują zysk. Możliwe, że kultura organizacyjna jest pochodną m.in. systemu wartości zarządzających. Jak potwierdza *Upper Echelons Theory*<sup>21</sup>, wybory

<sup>21</sup> D.A. Hambrick, P.A. Mason, *Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers*, *Academy of Management Review*, No. 9/1984, s. 193.

strategiczne, struktura przedsiębiorstwa i jego efektywność to elementy częściowo zależne od osobowych cech menedżerów. Prezentowane badania potwierdzają, że decydującą rolę w podejmowaniu celów pozabiznesowych odgrywają osoby na najwyższym szczeblu hierarchii. To one ustanawiają cele dla przedsiębiorstw, którymi kierują. Jednocześnie te same badania dowodzą, że kultura organizacyjna klanu nie jest jedyną sprzyjającą podejmowaniu celów pozabiznesowych.

## 5. Konkluzje i wnioski

Podsumowując rozważania na temat cech kultury organizacyjnej, które warunkują podejmowanie działań pozabiznesowych, 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) podejmowaniu celów pozabiznesowych sprzyja nie tylko kultura klanowa;
- (4) przedsiębiorstwa realizujące cele pozabiznesowe są organizacjami hierarchicznymi i klanowo-hierarchicznymi, natomiast przedsiębiorstwa o orientacji rynkowo-hierarchicznej nie realizują innych celów niż maksymalizacja zysku;
- (5) realizacja celów pozabiznesowych jest pochodną decyzji osób na najwyższych szczeblach organizacyjnej hierarchii.

W aneksie do badań w październiku 2013 97% ankietowanych stwierdziło, że realizacja celów pozabiznesowych jest konieczna i coraz bardziej widać potrzebę 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 także dają poczucie „wewnętrznej radości”. Lokalna społeczność zauważa te działania i odnosi się do nich z uznaniem. Podejmowanie działań pozabiznesowych 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 zaś wzrosły. Zaznaczyli oni również, że spowolnienie gospodarcze nie jest aż tak dotkliwe, by zabrakło środków na pomoc potrzebującym. Zakres tych działań wprawdzie uległ korekcie, ale są one nadal prowadzone.

## Bibliografia

- Blanchard K., *Przywództwo wyższego stopnia*, PWN, Warszawa 2009.
- Cameron K., Quinn R., *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- Drucker P., *Praktyka zarządzania*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1998.



- Hambrick D.A., Mason P.A., *Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers*, 'Academy of Management Review', No. 9/1984.
- 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/> (data dostępu: 20.02.2010).
- Lachowski S., *DROGA ważniejsza niż cel*, Studnio EMKA, Warszawa 2012.
- 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*, suplement do „Harvard Business Review”, 2008.
- Ranking Odpowiedzialnych Firm*, opracowany przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu i PricewaterhouseCoopers.
- Rozporządzenie Komisji (WE) nr 800/2008 z dnia 6 sierpnia 2008 roku (weszło w życie 1 stycznia 2009 roku).
- Schein E.H., *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Stankiewicz J., Góralczyk M., *Zmienność otoczenia a kształtowanie strategii przedsiębiorstwa w kontekście jej związków z kulturą organizacyjną* [w:] *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, red. B. Mikula, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012.
- Stankiewicz J., Moczulska M., *Wartości jako czynnik warunkujący zaangażowanie pracowników w organizacji (w świetle badań empirycznych)*, „Zarządzanie i Finanse” 2013, nr 1, s. 333–345.
- Sułkowski Ł., Marjański A., *Firmy rodzinne. Jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Poltext, Warszawa 2009.
- Wachowiak P., *Wrażliwość społeczna przedsiębiorstwa*, Oficyna wydawnicza SGH, Warszawa 2013.
- Walędzińska M., *Kompania Piwowarska walczy z wykluczeniem społecznym* [w:] *Odpowiedzialny Biznes*, suplement do „Harvard Business Review” 2008.