

Wydział Zarządzania



UNIWERSYTET EKONOMICZNY
W POZNANIU

KATEDRA MIKROEKONOMII

Monika Olszewska

Rozprawa doktorska

WARTOŚCI MENADŻERÓW JAKO DETERMINANTA

DZIAŁAŃ POZAEKONOMICZNYCH W PRZEDSIĘBIORSTWACH BRANŻY

BUDOWLANEJ

Promotor:

Prof. dr hab. Małgorzata Kokocińska, prof. zw. UEP
Dr Andrzej Stańda

POZNAŃ 2014

Wstęp	3
Słowniczek pojęć	14

1. Pojęcie i interpretacja wartości w działalności gospodarczej w ujęciu historycznym

1.1. Klasyczny okres starożytnej filozofii.....	16
1.2. „Wartość” od Akwinaty do Bernarda Mandeville’a	20
1.3. Adam Smith i „wartość” w myśli nowożytnej.....	24
1.4. Współczesne rozumienie pojęcia „wartość”.....	30

2. Uwarunkowania działalności pozaekonomicznej przedsiębiorstwa

2.1. Działalność pozaekonomiczna w koncepcji zrównoważonego rozwoju.....	39
2.2. Działania pozaekonomiczne w wybranych teoriach przedsiębiorstwa.....	56
2.3. Kulturowo-organizacyjny kontekst działań pozaekonomicznych przedsiębiorstw	68

3. Metodyczne podstawy przeprowadzonych badań empirycznych

3.1. Problematyka badawcza	100
3.2. Charakterystyka narzędzi badawczych zastosowanych w badaniach empirycznych	103
3.3. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw	
3.3.1. Charakterystyka próbki badawczej.....	105
3.3.2. Kontekst działania badanych podmiotów w nawiązaniu do teorii przedsiębiorstwa.....	118
3.4. Charakterystyka badanej populacji.....	119

4. Identyfikowane wartości wyznaczające działania pozaekonomiczne w świetle badań własnych

4.1. Deklarowane wartości ostateczne i instrumentalne	121
4.2. Praca zawodowa jako wyraz osobowości i charakteru	155
4.3. Praca zawodowa jako miejsce zaspokajania potrzeby przynależności, uznania i szacunku.....	164
4.4. Rozwój osobisty i zaspokajanie potrzeby samorealizacji w miejscu pracy.....	168

5. Wymiary kulturowe przedsiębiorstw w związku z podejmowaniem działań pozaekonomicznych

5.1. Charakterystyka organizacji raportujących działalność pozaekonomiczną.....	176
5.2. Charakterystyka organizacji prowadzących działalność pozaekonomiczną <i>incognito</i>	179
5.3. Charakterystyka organizacji realizujących cele ekonomiczne	181

Zakończenie	192
Aneks	197
Bibliografia	215

Wstęp

„Przestrzeganie wartości jest tak samo ważne dla ludzi, jak i przedsiębiorstw – ludziom pozwala godnie żyć i umrzeć z poczuciem spełnienia, a przedsiębiorstwom przynosi swoistą nieśmiertelność” napisał S. Lachowski [2012, s. 16]. Podczas gdy większość współczesnych pisarzy nie chce lub krępuje się pisać o wartościach [Gardner 1978, s. 28], biznesmeni z niechęcią poruszają ten temat, postrzegając wartości jako abstrakcję [Peters i Waterman 2011, s. 367], T. Watson jr poświęcił wartościom całą książkę zatytułowaną *A Business and Its Beliefs: the ideas that helped build IBM* [1963]. Analizując swoje doświadczenia z IBM stwierdził, że przedsiębiorstwa zawdzięczają swoją długowieczność nie formie organizacyjnej czy umiejętnościom administracyjnym, ale sile tego, co nazwał *przekonaniami*, i urokowi, jaki te przekonania mają dla pracowników. Podstawowa filozofia, kultura, wartości, artefakty, duch organizacji mają o wiele więcej wspólnego z jej relatywnymi osiągnięciami niż technologiczne czy ekonomiczne zasoby, struktura organizacyjna, innowacja i wycucie czasu, potwierdzają T. Peters i R. Waterman [2011, s. 368-369].

Wartość jest kluczowym pojęciem dla prezentowanej pracy. W. Tatarkiewicz [1978, s. 62-63] wskazuje na potrójną chwiejność omawianego terminu. Wartość rozumiana jest jako własność rzeczy, jako własność o charakterze dodatnim oraz, po trzecie, jako synonim słowa *dobro*, zwłaszcza w znaczeniu ekonomicznym. Ze względu na założenia pracy uznaje się słuszność definicji wartości R. Ingardena [1999, s. 101-103]. Uważa on, że wartości to cenne, ważne wskaźniki kierunków ludzkiej działalności, realnie i obiektywnie istniejące, determinujące moralne postępowanie, za które jednostka ponosi odpowiedzialność. W toku rozwoju osobowego dochodzi do scalenia wartości w jeden system. System wartości nazywa się również orientacją wartościującą, postawami wartościującymi lub *siecią wartości* [Reykowski i Kochańska 1980, s. 26-27]. Determinuje on m.in. wybór zawodu i miejsca pracy, zachowanie się ludzi w organizacjach, jest podstawą formułowania szczegółowych praw jednostki ludzkiej również w dziedzinie zawodowej [Dietl i Gasparski, 1999, s. 190, 238].

Wartości pozostają w ścisłym związku ze strategią działania [Stańda 1994, s. 78; Dietl i Gasparski 1999, s. 190, 238; Stachowicz-Stanusch 2007, s. 51; Aniszewska 2007, s. 13; Stankiewicz i Moczulska 2013, s. 336]; są spoiwem, które łączy uniwersalne ludzkie potrzeby i aspiracje z celami organizacji [Stachowicz-Stanusch 2007, s. 84–86, 186], są podstawą integracji i budulcem zaangażowania pracowniczego, które wymiennie przekłada się na

wyniki przedsiębiorstwa. Podjęcie zobowiązania w kwestii wyboru wartości organizacyjnych jest jednym z etapów kształtowania przedsiębiorstwa. T. Peters i R. Waterman [2011, s. 371] za P. Selznickiem zauważają, że decyzja dotycząca organizacyjnych wartości utrwała założenia twórców przedsiębiorstwa co do jego natury, charakterystycznych celów, metod i ról. Decyzje te są często podejmowane nieświadomie. Dzieje się tak dlatego, że twórca przedsiębiorstwa, jego założyciel, lider promuje i chroni własny system wartości. System wartości przedsiębiorstwa determinuje kulturę organizacyjną i podejmowane cele. Rodzi to pytanie o to, czy system wartości menadżerów wysokiego szczebla odpowiada również za podejmowanie przez przedsiębiorstwa celów pozaekonomicznych? Poszukiwanie odpowiedzi na to pytanie jest ważne zarówno z naukowego, jak i praktycznego punktu widzenia. M. Noga [2014, s. 38] podaje, że w ekonomii zauważa się niedostatki w wiedzy dotyczącej kontekstu kulturowego w gospodarowaniu oraz w wiedzy z zakresu pomiaru dobrobytu społecznego, który w zbyt małym stopniu uwzględnia elementy jakościowe rozwoju społeczno-gospodarczego.

A. Noga [por. 2011], dokonując przeglądu teorii przedsiębiorstw, podaje 24 różne typy celów, które skłaniają przedsiębiorców do zakładania, prowadzenia i rozwijania przedsiębiorstw. Zapewne lista ta jest otwarta. Uważa on [A. Noga, 2011, s. 13], że do lat 70. XX w. głównymi celami przedsiębiorstw były: maksymalizacja zysku, wielkość sprzedaży, zadowalający zysk, płynność, wartość przedsiębiorstwa. Jednak przedsiębiorczość, pisze A. Noga [2011, s. 13-14], polega na odkrywaniu nowych celów towarzyszących procesowi powstawania i rozwoju przedsiębiorstw, w tym wzroście użyteczności aktywów ludzkich, intelektualnych, czy społecznych. Literatura [Skousen 2012, s. 56-57, 65, 78, 227; Sedlacek 2012, s. 294] potwierdza, że oświecony interes własny i życzliwość w stosunku do współobywateli są istotą gospodarki, według A. Smitha. Po nim również inni [Senge 2002, s. 603, 605; Guber 2008, s. 67] poszukiwali sposobów ustanawiania więzi ludzi z przedsiębiorstwem. Zauważa się wzrost zainteresowania naukowców tematyką związaną z odpowiedzialnością w zarządzaniu, reputacją przedsiębiorstw [Levy, Bonime-Blanc 2013; Bonime-Blanc i Lenzi], rolą kapitału ludzkiego w walce ze spowolnieniem gospodarczym [Mitchell, Ray i van Ark 2013], budowaniem zaangażowania pracowniczego, które wykazuje od 7 lat tendencję spadkową [Ray, Rizzacasa i Levanon 2013]; rolą społecznego zaangażowania w budowaniu przewagi konkurencyjnej [Rothman 2013]; koniecznością podejmowania działań filantropijnych [Schiedel 2013]. Działania, które jednoczą i powodują, że pracownicy chcą inwestować swój czas i wysiłek w przedsiębiorstwo wspierają:

zrównoważony rozwój (ZR), *Corporate Social Responsibility* (CSR), *Creating Shared Value* (CSV), *ekonomia daru*.

Jedną z wyłaniających się koncepcji związanych z podejmowaniem celów pozaekonomicznych i rozwojem gospodarczym jest koncepcja ZR [M.W. Johnson i Suskiewicz 2010, s. 42; Tereck 2013; Cerruti 2013]. Według D. Pierce i K. Turnera ZR rozwój polega na maksymalizacji korzyści netto z rozwoju ekonomicznego z jednoczesnym zapewnieniem odtwarzania się użyteczności i jakości zasobów naturalnych w długim okresie [Fiedor i Kociszewski 2010, s. 169-170]. Międzynarodowa społeczność przyjęła zasady ZR w 1992 r. w ramach deklaracji z Rio de Janeiro w tzw. Karcie Ziemi, która stanowi zbiór 27 podstawowych zasad omawianej koncepcji. Kluczowe są wśród nich prawa i obowiązki państw oraz obywateli wobec środowiska naturalnego i minimalizacja sfer ubóstwa. W zamyśle ZR infrastrukturę społeczną i ekonomiczną danego regionu tworzą, prowadzą i utrzymują społeczności lokalne i regionalne.

Pomocna w ocenie działań pozaekonomicznych może być idea CSR. J. Szumniak-Samolej [2012, s. 55] definiuje ją jako długofalowe podejście do prowadzenia działalności gospodarczej, polegające na dobrowolnym przestrzeganiu przez przedsiębiorstwo zasad etyki, eliminowaniu negatywnego oddziaływania na społeczeństwo i środowisko naturalne, przy jednoczesnym maksymalizowaniu pozytywnego wpływu na otoczenie oraz uwzględnianiu, już na etapie strategii, oczekiwań różnych grup interesariuszy, dialogu i współpracy. Realizacja CSR opiera się na 10. uniwersalnych zasadach obejmujących prawa człowieka, standardy pracy, ochrony środowiska i przeciwdziałanie korupcji.

Kolejną ideą, która daje się wyprowadzić z CSR jest CSV. Jej autorami są M. Porter i M. Kramer. Zaznaczają oni, że tworzenie wartości ekonomicznej i walka o wysoką pozycję konkurencyjną są pierwotnymi celami przedsiębiorstwa, jednak kwestie społeczne, wtórne, nie mogą być pomijane przez przedsiębiorców. Zauważają konieczność powiązania *prosperity* przedsiębiorstw ze wzrostem dobrostanu społecznego. Uważają, że w wyniku wytwarzania wartości ekonomiczno-społecznej wyłonią się nowe sposoby prowadzenia biznesu, zwiększy się poziom innowacyjności i tempo rozwoju przedsiębiorstw, a społeczeństwo odniesie większe korzyści. Ponadto, będzie się obserwować zacieranie różnic między organizacjami komercyjnymi i niekomercyjnymi, a menadżerowie staną przed koniecznością nabycia nowych umiejętności, takich jak głębsze rozumienie potrzeb społecznych, czy współpraca ponad podziałami dla dobra najbliższego otoczenia [Porter i Kramer 2011, s. 38-57].

Kolejnym nurtem, który zdaje się nawiązywać do działań pozaekonomicznych jest *ekonomia daru*, która zakłada, że *wielkość wyprodukowanej wartości zależy od intensywności wykorzystania zasobów wspólnych. Większy udział członków społeczności podwyższa wartość całego przedsięwzięcia wedle zasady „im więcej, tym lepiej”* [Hofmokl 2009, s. 229].

J. Hofmokl uważa, że *ekonomia daru* jest skutecznym narzędziem koordynacji działań wszędzie tam, gdzie występują głębokie i niezachwiane wspólne wartości [Hofmokl 2009, s. 225-226]. J. Hofmokol za kluczową w budowaniu bogactwa narodów uznaje rolę wspólnoty, a nie jednostki. Zauważa, że *ekonomia daru* łamie założenia *tragedii wspólnego pastwiska* (ang. *Tragedy of the commons*) G. Hardina [Hofmokl 2009, s. 2009, s. 223, 228-229]. Koncepcja ta omawia pułapkę społeczną, w której indywidualny zysk jednego z uczestników społeczności jest przyczyną strat dla społeczności jako całości. Prowadzi to do wniosku, że nieograniczony dostęp do ograniczonych dóbr publicznych np. pastwisk, jest przyczyną ich wyeksploatowania. J. Hofmokl natomiast na przykładzie Internetu dowodzi, że dobro wspólne¹ zyskuje na udziale członków społeczności, gdyż *większy udział członków podwyższa wartości całego przedsięwzięcia*. Podobnie może być z realizacją celów pozaekonomicznych. Im bardziej będą powszechne, tym większą korzyść odniesie społeczeństwo. Literatura potwierdza, że kto *dobro ogólne, pospolitą rzecz*, odczuwa jako swoją sprawę osobistą, ten nie potrzebuje specjalnego systemu bodźców, aby utożsamić cele indywidualne z celami wspólnymi [Zieleniewski 1978, s. 446]. Jest to istotnym elementem motywującym do działania, a wspólnie wyznawane wartości są dodatkową siłą, która je pobudza i wzmacnia [Dietl i Gasparski 1999, s. 190, 238; Stachowicz–Stanusch 2007, s. 51].

Wymienione koncepcje zakładają dobrowolność działania oraz długoterminowość, podczas gdy od dekad chęć zysku w krótkim terminie była przedkładana ponad działania długoterminowe [Obama ‘s address to Congress, 2009; Sorkin 2012, s. 9, 32, 38; Sroka 2013, s. 4]. Fakt ten uznaje się za jedną z przyczyn światowego kryzysu finansowego 2008-2009 [Kołodko 2010, s. 118; THINKTANK 8/2013 s. 80; M. Noga 2014, s. 11]. Wiele publikacji

¹ Pojęcie to skonkretyzował w swoich encyklikach Jan XXIII. Od tego czasu w katolickiej nauce społecznej dobro wspólne pojmuje się jako sumę takich warunków życia społecznego, w jakich ludzie pełniej i szybciej mogą osiągnąć swą doskonałość. Dodać należy, że dobro wspólne nie jest czymś gotowym, co można zmierzyć czy zważyć; dla jego budowania konieczna jest szeroka współpraca jednostek i grup społecznych oraz państwa (władz publicznych), które mogą przyczyniać się do koordynowania wysiłków w celu osiągnięcia dobra wspólnego [M. Noga 2014, s. 31].

[Mastalerz 2008, s. 178; Fiedor 2010, s. 453; Porter i Kramer 2011, s. 38] podkreśla, że biznes, podobnie jak w dobie rewolucji przemysłowej, również dziś, postrzegany jest jako źródło społecznych, ekologicznych i gospodarczych problemów; że kapitalizm jest systemem wadliwym społecznie [Mises 2011, s. 703-705]; że w dużej mierze przyczyną tego stanu rzeczy są sami przedsiębiorcy, którzy nie potrafią wyzwolić się z przestarzałego podejścia do wytwarzania wartości [Kornevall 2008, s. 59, 62, 64; Dymowski 2012, s. 153; Pindelski 2012, s. 209]. Należy dodać, że tym, co w rzeczywistości się krytykuje nie jest gospodarka rynkowa, ale nieprofesjonalne zarządzanie, potwierdza B. Rok [2013, s. 57].

Z działaniem na rzecz szerokiej grupy interesariuszy wiąże się pojęcie wrażliwości społecznej przedsiębiorstwa. P. Wachowiak [2013, s. 9] zauważa, że pojęcie to dotąd nie pojawiło się w literaturze przedmiotu. Definiuje więc wrażliwość społeczną przedsiębiorstwa jako postępowanie zgodne z normami etycznymi i przepisami prawa, a także dobrowolne podejmowanie działań na rzecz swoich pracowników, społeczeństwa i środowiska naturalnego. Pojęcie to nierozzerwalnie związane jest z długookresowymi działaniami niebiznesowymi takimi 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. Podobnie w prezentowanej pracy definiuje się cele pozaekonomiczne. Różnica między nimi a wrażliwością społeczną polega na tym, że przedsiębiorstwa działające w oparciu o ideę wrażliwości społecznej są zobligowane do raportowania swoich działań [Wachowiak 2013, s. 10]. Podejmując cele pozaekonomiczne nie ma takiej konieczności. Ich głównym zadaniem jest przynoszenie korzyści podmiotom, na rzecz których zostały podjęte. Różnica jest więc kwestią motywów działania – do podejmowania celów pozaekonomicznych, których nie traktuje się jako elementu gry rynkowej, skłania prawdopodobnie system wartości i wynikające z tego satysfakcje godnościowe.

Na podstawie stanu wiedzy udokumentowanej w literaturze wyłoniono problem badawczy wyrażony pytaniem: jaką rolę w podejmowaniu w przedsiębiorstwach działań o charakterze pozaekonomicznym odgrywają deklarowane przez menadżerów wartości? Tak określony problem badawczy wyznaczył trzy subzakresy badań:

- stopień identyfikacji menadżerów z wartościami ostatecznymi i instrumentalnymi,
- związki między deklarowanymi wartościami menadżerów a ich zadowoleniem z życia zawodowego, które jest elementem jakości życia,
- związki między deklarowanymi wartościami menadżerów a kulturą organizacyjną.

Głównym celem pracy jest analiza i ocena roli, jaką odgrywają identyfikowane wartości ostateczne i instrumentalne w podejmowaniu przez przedsiębiorstwa działań pozaekonomicznych. Dla realizacji celu głównego pracy przyjęto cele cząstkowe poznawcze i empiryczne.

Cele teoriopoznawcze obejmują przedstawienie i krytyczną analizę dorobku teoretycznego dotyczącego:

- pojęcia wartości i ich roli w działalności gospodarczej w ujęciu historycznym,
- idei opartych na działaniach pozaekonomicznych w działalności gospodarczej, ze szczególnym uwzględnieniem budowania jakości życia,
- celów pozaekonomicznych w teoriach przedsiębiorstwa,
- wartości i ich związków z kulturą organizacyjną przedsiębiorstw.

Cząstkowe cele empiryczne obejmują:

- identyfikację celów pozaekonomicznych,
- identyfikację wartości cenionych przez menadżerów,
- badanie zadowolenia z życia zawodowego jako składowej jakości życia,
- charakterystykę kultury organizacyjnej badanych przedsiębiorstw z komentarzem dotyczącym powiązania z działaniami pozaekonomicznymi.

Zakres przedmiotowy badań stanowią wartości cenione przez kadrę najwyższego szczebla, relacje pomiędzy realizacją celów pozaekonomicznych i zadowoleniem z życia zawodowego, które jako składowa jakość życia, stanowi ważny element ZR oraz relacje pomiędzy kulturą organizacyjną przedsiębiorstw i realizacją działań pozaekonomicznych. Przedmiotem badań jest kadra zarządzająca najwyższego szczebla przedsiębiorstw z branży budowlanej. Ze względu na wielkość sektora kwestionariusz ankiety rozesłano do 300 największych krajowych odbiorców jednego dostawcy, który według Europejskiej Kwalifikacji Działalności (EKD) zajmuje się sprzedażą hurtową drewna i materiałów budowlanych. Dobór próby jest celowy – branża budowlana jest uznawana za wyznacznik prawidłowego funkcjonowania polskiej gospodarki. Choć jej udział w tworzeniu PKB wynosi około 7%, to mało rozpoznany jest jej udział w prowadzeniu działalności pozaekonomicznej. Na udział w badaniu zdecydowało się 100 osób. Byli to w większości właściciele i menadżerowie najwyższego szczebla z małych i średnich przedsiębiorstw z branży, co pozwoliło na zbadanie sfery działań pozaekonomicznych w małych i średnich przedsiębiorstwach branży budowlanej. Zwrot wynosił 33% wszystkich wysłanych ankiet. Zakres rzeczowy prezentowanych badań stanowią głównie producenci wyrobów z tworzyw sztucznych dla budownictwa (stolarstwo otworowe – 37%). Pozostali ankietowani reprezentują

przedsiębiorstwa zajmujące się: instalowaniem elementów stolarki budowlanej, robotami budowlanymi związanymi ze wznoszeniem budynków, produkcją gotowych wyrobów metalowych, produkcją masy betonowej oraz produkcją opakowań z tworzyw sztucznych.

Nie u wszystkich wrażliwość społeczna reprezentuje ten sam poziom. Z tego względu w warstwie koncepcyjnej pracy dokonano podziału badanych przedsiębiorstw na trzy grupy (w zależności od realizowanych celów):

- próba DU realizuje cele pozaekonomiczne i raportuje tę działalność w ogólnodostępnych materiałach (24 przedsiębiorstwa),
- próba DN realizuje cele pozaekonomiczne, ale czyni to *incognito* (38 przedsiębiorstw),
- próba ND realizuje w swojej działalności tylko cele ekonomiczne (16 przedsiębiorstw).

Zakres czasowy badań obejmował lata 2010 – 2011 i 2013.

Zakres przestrzenny badań wyznaczony jest przez podmioty zarejestrowane i działające na terenie RP. Menadżerowie biorący udział w badaniu pochodzą najczęściej z przedsiębiorstw zlokalizowanych w województwie wielkopolskim – 24%, małopolskim – 16%, świętokrzyskim – 9%, dolnośląskim i podkarpackim – po 7%.

Przegląd literatury wskazuje, że nie prowadzi się badań z zakresu działań pozaekonomicznych realizowane przez MŚP. Są one realizowane głównie przez duże przedsiębiorstwa. Potwierdzają to również polskie zestawienia (Respect INDEX, Lista 500 „Polityki”). Brak badań sektora małych i średnich przedsiębiorstw we wskazanym zakresie może wynikać z następujących powodów: populacja małych i średnich przedsiębiorstw we wszystkich branżach w Polsce to 1,66 mln [PARP, <http://www.parp.gov.pl/files/74/75/76/479/15160.pdf> dostęp: 04.06.2013]; mniejsze zaplecze kapitałowe w stosunku do dużych przedsiębiorstw; niższy poziom kapitału ludzkiego, co może mieć przełożenie na brak świadomości społecznej odpowiedzialności biznesu i potrzeby równoważenia rozwoju; brak wrażliwości na problemy społeczne.

Na podstawie przesłanek pochodzących z badań literaturowych w pracy sformułowano następującą hipotezę główną – podejmowanie działań pozaekonomicznych przez przedsiębiorstwa jest determinowane systemem wartości deklarowanym przez menadżerów. Z hipotezy głównej wyprowadzono trzy hipotezy szczegółowe:

- H 1 – deklarowane przez menadżerów wartości w różnym stopniu wpływają na podejmowanie działań pozaekonomicznych,
- H 2 – istnieje związek między realizacją działań pozaekonomicznych a zadowoleniem

z pracy i w konsekwencji z jakością życia menadżerów,

H 3 – niektóre typy kultury organizacyjnej szczególnie sprzyjają podejmowaniu działań pozaekonomicznych.

Podstawą wyników badań zaprezentowanych w pracy są wtórne materiały źródłowe oraz przeprowadzone badania własne. Badania literaturowe oparto na krajowej i zagranicznej literaturze związanej z wartościami, kulturą organizacyjną, teoriami przedsiębiorstw, zarządzaniem oraz koncepcjami związanymi z podejmowaniem działań pozaekonomicznych przez przedsiębiorstwa. W badaniach empirycznych wykorzystano analizę dokumentów wewnętrznych badanych przedsiębiorstw, metodę ankietową, wywiad oraz metodę statystyczną z wykorzystaniem testów parametrycznych: ANOVA, Cramera – von Misesa, Watsona i Andersona-Darlinga dla wielu grup niezależnych.

Do skonstruowania kwestionariusza ankiety wykorzystano trzy narzędzia. Do badania wartości użyto Skali Wartości (SW) M. Rokeacha [autor polskiej adaptacji: Piotr Brzozowski, 1996]. Użyty kwestionariusz zawiera 18 wartości ostatecznych i 18 wartości instrumentalnych. Jego wypełnienie polega na nadaniu wartościom odpowiedniej rangi. Wartość najwyższej ceniona oznaczona jest rangą 1, najniższej ceniona – rangą 18. Rangowanie dla wartości ostatecznych i instrumentalnych odbywa się osobno. Do badania satysfakcji zawodowej użyto kwestionariusz The Hoffman Vocational Values Scale (HVVS), który opiera się na hierarchii potrzeb A. Maslowa. Narzędzie zawiera miary służące określeniu zaangażowania i satysfakcji z pracy. Wypełnienie kwestionariusza polega na nadaniu rang w skali Likerta (od 1–5), odpowiadając na 25 pytań. Zestawiając je według hierarchii potrzeb Maslowa w 12 wymiarów, HVVS identyfikuje obszary, które korelują z zadowoleniem jednostki z wykonywanej pracy. Narzędzie pozwala na określenie słabych i mocnych stron miejsca pracy, znalezienie odpowiedzi na pytania jak istotnym źródłem szczęścia jest praca, czy obecne miejsce pracy spełnia oczekiwania respondenta, czy daje poczucie bezpieczeństwa, pozwala na integrację z współpracownikami, daje poczucie kształtowania lepszego świata. Do badania kultury organizacyjnej wykorzystano Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) K. Camerona i R. Quinna, który pozwala na zgromadzenie danych dotyczących rodzaju kultury organizacyjnej. Proces badania 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.

Za pomocą kwestionariusza ankiety zebrano opinie przedsiębiorców–założycieli, właścicieli i menadżerów najwyższego szczebla badanych podmiotów gospodarczych na temat analizowanego zjawiska, a następnie, przy wykorzystaniu technik statystycznych, przeprowadzono analizę zebranego materiału empirycznego w pakietach Excel i Gretl. Wykorzystano przy tym podstawowe miary statystyki opisowej (dominantę, medianę, średnią arytmetyczną, odchylenie standardowe, skośności i kurtozy) oraz testy parametryczne.

Przyjęte w pracy cele poznawcze i empiryczne zdeterminowały jej układ. Praca składa się z części teoretycznej i empirycznej. Podstawę teoretyczną zaprezentowano w pierwszych dwóch rozdziałach.

Rozdział pierwszy, *Pojęcie i interpretacja wartości w działalności gospodarczej w ujęciu historycznym* przedstawia pojmowanie wartości w rozumieniu Platona, Arystotelesa, Augustyna oraz A. Smitha, B. Mandeville’a i współczesnych ekonomistów i filozofów. Odwołania do filozofii są kluczowe dla zrozumienia omawianego tematu, ponieważ zanim ekonomia stała się odrębną dziedziną, stanowiła poddziedzinę filozofii [Adamczyk, Chrzastowska, Pokrzywniak 1987, s. 70; Sedlacek 2012, s. 15-16]. L. Mises [por. 2011] oraz M. Noga [2014, s. 45] uważają, że ekonomia jest nauką o relacjach międzyludzkich, które jedynie czasami można opisać za pomocą liczb. Jest nauką zajmującą się nie tylko dobrami zbywalnymi, lecz i niezbywalnymi, takimi jak przyjaźń, wolność, skuteczność, wzrost. Potwierdza to, że połączenie ekonomii z działaniami pozaekonomicznymi jest możliwe.

Rozdział drugi, *Uwarunkowania działalności pozaekonomicznej przedsiębiorstwa*, omawia koncepcje, które sprzyjają realizacji celów pozaekonomicznych: ZR, CSR, CSV, zarządzanie przez wartości, *ekonomia daru*, przedsiębiorczość społeczna oraz analizuje wybrane teorie przedsiębiorstwa. Zarówno koncepcje, jak i teorie przedsiębiorstwa są podstawą do przeglądu celów pozaekonomicznych, które przedsiębiorstwa mogą realizować. W rozdziale poszukiwano związków między wyznaczonymi celami a deklarowanymi wartościami menadżerów oraz artefaktów, które dowodzą realizacji celów pozaekonomicznych. Artefakty stanowią według E. Scheina [2004] widoczny poziom kultury organizacyjnej, którą M. Noga [2014, s. 12-13] uznaje za podstawową determinantę rozwoju i wzrostu gospodarczego. Artefakty to: język, mity, legendy (artefakty językowe), ceremonie, rytuały (artefakty behawioralne), sztuka, technologia, przedmioty materialne (artefakty fizyczne) [M. Noga 2014, s. 76]. Zarówno kapitał społeczny organizacji, jak również ludzki, intelektualny,

zarządzanie, styl przywództwa są uwarunkowane kulturą organizacyjną. Prowadzi to do wniosku, że wartości są ważnymi czynnikami kształtującymi współczesne przedsiębiorstwa i ich cele.

Rozdział trzeci, *Metodyczne podstawy przeprowadzonych badań empirycznych*, zawiera charakterystykę problematyki badawczej i narzędzi badawczych. W badaniach wykorzystano kwestionariusz do badania systemów wartości SW M. Rokeacha, kwestionariusz do badania zadowolenia z wykonywanej pracy HVVS oraz do badania kultury organizacyjnej kwestionariusz OCAI K. Camerona i R. Quinna. Ponadto rozdział zawiera charakterystykę badanych przedsiębiorstw oraz populacji objętej badaniem. Zasadniczą metodą badawczą rozprawy jest krytyczna analiza opisowa i porównawcza z elementami analizy statystycznej. Uzyskane wyniki badań analizowano z wykorzystaniem jednoczynnikowej analizy wariancji ANOVA. Jest to parametryczne narzędzie pozwalające porównywać więcej niż dwie badane grupy wydzielone przez kategorie jednej zmiennej [Johnson i Wichern 1988, s. 9-10]. ANOVA parametryczna została użyta do analizy wyników z kilku względów – może być liczona dla prób różnej wielkości i wskazuje, czy badane próby różnią się między sobą.

Rozdział czwarty, *Identyfikowane wartości wyznaczające działania pozaekonomiczne w świetle badań własnych*, jest prezentacją wyników badań empirycznych uzyskanych przy użyciu SW M. Rokeacha i HVVS E. Hoffmana. Prezentowane wyniki wskazują, z jakimi wartościami ostatecznymi i instrumentalnymi identyfikuje się badana populacja oraz z jakimi wartościami identyfikują się menadżerowie realizujący cele pozaekonomiczne. W rozdziale omówiono również efekt działań pozaekonomicznych w postaci wzrostu jakości życia i zadowolenia z pracy. Analizie poddano następujące aspekty: praca zawodowa jako wyraz osobowości i charakteru, praca zawodowa jako miejsce zaspokajania potrzeb wyższego rzędu oraz miejsce rozwoju osobistego. Dane zaprezentowano w podziale na próby badawcze, które uwzględniają cele realizowane przez przedsiębiorstwa.

Rozdział piąty, *Wymiary kulturowe przedsiębiorstw w związku z podejmowaniem działań pozaekonomicznych*, omawia materiał uzyskany dzięki narzędziu do diagnozy i zmiany kultury organizacyjnej OCAI K. Camerona i R. Quinna. W rozdziale scharakteryzowano kultury organizacyjne badanych przedsiębiorstw, styl przywództwa, styl zarządzania pracownikami, elementy zapewniające spójność organizacji, czynnik krytyczny oraz kryteria sukcesu. Otrzymane wyniki badań skonfrontowano z materiałem zawartym w części teoretycznej. Poszukiwano korelacji wyników badań empirycznych z cechami kultury organizacyjnej, która najsilniej sprzyja realizacji celów pozaekonomicznych.

Praca przedstawia rzeczywistość zstaną w wybranych przedsiębiorstwach branży budowlanej. Dotyczy szeregu związków między deklarowanymi wartościami a podejmowaniem działań pozaekonomicznych. W zakończeniu zawarto wnioski z autorskich badań oraz rekomendacje, które mogą doprowadzić do poszerzenia listy celów, które są realizowane przez przedsiębiorstwa.

W aneksie zawarto histogramy rozkładów dla wag przypisanych w omawianych pytaniach wraz z dopasowanym rozkładem Gamma oraz kwestionariusz ankiety.

Słowniczek pojęć

CELE POZAEKONOMICZNE – postępowanie zgodne z normami etycznymi i przepisami prawa, związane z długoterminowym, niebiznesowym, dobrowolnym podejmowaniem działań na rzecz pracowników, społeczeństwa i ochrony środowiska naturalnego tj.: zapewnianie satysfakcji z pracy, możliwość rozwoju, wspieranie nauki, edukacji i kultury, sportu, ochrona zdrowia, pomoc społeczna, współtworzenie infrastruktury lokalnej. Podobnie jak w idei CSR, podejmując cele pozaekonomiczne, nie ma konieczności ich raportowania. Ich głównym zadaniem jest przynoszenie korzyści podmiotom, na rzecz których zostały podjęte. [Definicja opracowana na podstawie definicji wrażliwości społecznej P. Wachowiak 2013, s. 9-10]

CSR – (ang. *Corporate Social Responsibility*) społeczna odpowiedzialność biznesu.

Długofalowe podejście do prowadzenia działalności gospodarczej polegające na dobrowolnym przestrzeganiu przez przedsiębiorstwo zasad etyki, eliminowaniu negatywnego oddziaływania na społeczeństwo i środowisko naturalne, przy jednoczesnym maksymalizowaniu pozytywnego wpływu na otoczenie oraz uwzględnianiu, już na etapie strategii, oczekiwań różnych grup interesariuszy, dialogu i współpracy [Szumniak-Samolej [2012, s. 55]. Realizacja CSR opiera się na 10. uniwersalnych zasadach obejmujących prawa człowieka, standardy pracy, ochrony środowiska i przeciwdziałanie korupcji.

CSV – (ang. *Creating Shared Value*) tworzenie wartości ekonomiczno-społecznej. Autorami idei są M. Porter i M. Kramer [2011, s. 38-57]. Zaznaczają oni, że tworzenie wartości ekonomicznej i walka o wysoką pozycję konkurencyjną jest pierwotnym celem przedsiębiorstwa, jednak kwestie społeczne, wtórne, nie mogą zostać pomijane. Zauważają konieczność powiązania *prosperity* przedsiębiorstw ze wzrostem dobrostanu społecznego. Uważają, że w wyniku działania w zgodzie z dualnym imperatywem wyłonią się nowe sposoby prowadzenia biznesu, zwiększy się poziom innowacyjności i tempo rozwoju przedsiębiorstw, a społeczeństwo odniesie większe korzyści. Ponadto, będzie się obserwować zacieranie różnic między organizacjami komercyjnymi i niekomercyjnymi, a menadżerowie staną przed koniecznością nabycia nowych umiejętności, takich jak głębsze rozumienie potrzeb społecznych, czy współpraca ponad podziałami dla dobra najbliższego otoczenia.

DN – próba badawcza złożona z przedsiębiorstw działających na niwie społecznej, które nie ujawniają swojej działalności pozaekonomicznej i nie czynią z niej elementu gry rynkowej.

DU – próba badawcza złożona z przedsiębiorstw realizujących cele pozekonomiczne, które ujawniają tę działalność w ogólnodostępnych materiałach informacyjnych, np. na stronach internetowych.

HVVS – Hoffman Vacation Value Scale. Narzędzie E. Hoffmana służące do badania zadowolenia z wykonywanej pracy.

ND – próba badawcza złożona z przedsiębiorstw, które realizują tylko cele ekonomiczne.

OCAI – Organizational Culture Assessment Instrument, który posłużył K. Cameronowi i R. Quinnowi do diagnozy i zmiany kultury organizacyjnej.

SW – Skala Wartości M. Rokeacha. Narzędzie do badania systemów wartości. Autorem polskiej wersji jest P. Brzozowski.

WARTOŚCI – (gr. *aksios*) cenne, ważne wskaźniki kierunków ludzkiej działalności, realnie i obiektywnie istniejące, determinujące moralne postępowanie, za które jednostka ponosi odpowiedzialność [Ingarden 1999, s. 101-103]. M. Rokeach [1973, s. 5] wyróżnił dwie grupy wartości – wartości ostateczne, nazywane też ostatecznym stanem egzystencji, stanowiące o ostatecznych celach dążeń ludzkich (wśród których pojawiają się wartości moralne) oraz wartości instrumentalne określające preferowany sposób postępowania jednostki dążącej do osiągnięcia zamierzonego celu. Narzędzie skonstruowane przez M. Rekeacha zostało wykorzystane do badań empirycznych, których wyniki prezentuje się w pracy.

ZR – (ang. *Sustainable Development*) zrównoważony rozwój. Polega na maksymalizacji korzyści netto z rozwoju ekonomicznego z jednoczesnym zapewnieniem odtwarzania się użyteczności i jakości zasobów naturalnych w długim okresie [Fiedor i Kociszewski 2010, s. 169-170]. Międzynarodowa społeczność przyjęła zasady ZR w 1992 r. w ramach deklaracji z Rio de Janeiro w tzw. Karcie Ziemi, która stanowi zbiór 27 podstawowych zasad omawianej koncepcji. Kluczowe są wśród nich prawa i obowiązki państw oraz obywateli wobec środowiska naturalnego i minimalizacja sfer ubóstwa.

W zamyśle ZR infrastrukturę społeczną i ekonomiczną danego regionu tworzą, prowadzą i utrzymują społeczności lokalne i regionalne.

1. Pojęcie i interpretacja wartości w działalności gospodarczej w ujęciu historycznym

1.1. Klasyczny okres starożytnej filozofii

Nie ma wątpliwości co do tego, że człowiek stawiał sobie pytania na temat ekonomii na długo przed A. Smithem [M. Skousen 2012, s. 65]. Podaje się [Sedlacek 2012, s. 15-16], że około 400 lat p.n.e. Ksenofont pisał, że nawet jeśli człowiek ma niewiele bogactwa, to nauka o ekonomii już istnieje. W dawnych czasach była to nauka o prowadzeniu gospodarstwa domowego, później stała się częścią takich dziedzin jak religia, etyka², teologia i filozofia. Termin *ekonomia* powstał w IV w p.n.e., z połączenia dwóch greckich słów *oikos* (gr. dom, gospodarstwo domowe), *nomos* (gr. prawo, norma). Twórcą pojęcia *oikosnomos* był Arystoteles [M. Noga 2014, s. 36].

Idąc za radą Platona, aby wykonać dobre dzieło, należy się wpatrzeć we wzór wieczny [Tatarkiewicz 1982, s. 289]. Tabela 1 zawiera zestawienie najważniejszych wartości uznawanych przez filozofów klasycznych. Jak wskazano w tabeli 1, umiarkowanie, sprawiedliwość i męstwo były wartościami najwyżej cenionymi w starożytności. Do wartości cenionych przez Platona i Arystotelesa św. Augustyn dodał roztropność i w ten sposób powstał zespół cnót tzw. kardynalnych – sprawiedliwość, roztropność, umiarkowanie, męstwo. „*Roztropność ma znaczenie kierownicze. Sprawiedliwość warunkuje ład społeczny. Wstrzemięźliwość (umiarkowanie) i męstwo determinują natomiast wewnętrzny ład w człowieku*”, napisał wiele wieków później Jan Paweł II [2005, s. 48]. Sokrates uważał, że aby osiągnąć wymienione cnoty potrzebny jest rozum – za podstawę cnoty uznawał on wiedzę. Jego poglądy to nierozłączność cnoty, rozumu i szczęścia [Adameczyk, Chrzastowska i Pokrzywniak 1987, s. 73].

² Etyka jest nauką o moralności. Zajmuje się zagadnieniem, co jest dobre i złe, do czego należy dążyć. Rozważa również, co ludzie uważają za dobre i złe i do czego naprawdę dążą. Opisuje moralność i próbuje wyjaśnić, dlaczego ludzie pewne rzeczy chwają, a inne ganią, jak dochodzi się do formułowania norm ogólnych i co ludzi pcha do posłuchu w stosunku do tych norm. Opisuje i próbuje analizować, jakie są najpospolitsze motywy ludzkich postępowań albo jak funkcjonuje w ludziach i jak się rozwija dyspozycja, którą ludzie pospolicie nazywają sumieniem [Ossowska s. 257]. J. Dietl i W. Gasparski [1999, s.18] zwracają uwagę na synonimiczność słów *moralność, moralny, etyka i etyczny*.

Tabela 1

Zestawienie najważniejszych wartości uznawanych przez filozofów klasycznych

Autor	Dobra/wartości
Platon	Piękno Dobro
Arystoteles	Umiarkowanie Męstwo Sprawiedliwość
Augustyn	Sprawiedliwość Roztropność Męstwo Umiarkowanie

Opracowanie własne na podstawie: Leśniak 1968, s. 98-99; Legowicz 1979, s. 439; Tatarkiewicz 1982.

Sokrates sądził, że wiedzę o tym, co *dobre w ogóle* każdy człowiek nosi w sobie. Wedle sofistów ten człowiek jest dobry, który postępuje słusznie [Kałuszyński 1980, s. 14-15], czyli zgodnie z zasadami prawa moralnego, które winien uświadamiać sobie sam we własnym sumieniu.

Na istotną rolę rozumu w życiu prywatnym i publicznym wskazuje zarówno Sokrates, Platon jak i późniejszy filozof – Marek Aureliusz. Uważali oni, że człowiek, jako istota rozumna, poszukuje nie tylko ciepła i schronienia, ale również tego, co dobre i cnotliwe. Ostatecznie to rozum pozwala wybierać człowiekowi to, co zgodne z jego prawdziwą naturą [Stokes 2007, s. 44]. Rozum pomaga dojrzeć ideę dobra, która stoi na szczycie wszechświata. *„Trudno ją dojrzeć, ale kto ją dojrzy, ten wymiarkuje, że ona dla wszystkiego jest przyczyną wszystkiego, co słuszne i piękne, że w świecie widzialnym pochodzi od niej światło, a w świecie myśli ona panuje i rodzi prawdę i rozum, że musi ją dojrzeć ten, który ma postępować rozumnie w życiu prywatnym i publicznym”* [Leśniak 1968, s. 158]. To właśnie cnoty, jako zwyczajowe skłonności człowieka, nakazują mu czynić dobro. Platon nie miał wątpliwości, że w kwestii działania wszyscy ludzie pragną, by było im dobrze, pisze K. Leśniak [1968, s. 187]. Jednocześnie uważał, że prawdy o świecie leżą gdzieś głęboko w człowieku i zostały tam zapisane jeszcze przed narodzinami. Z tego powodu poszukiwania wartości wystarczy skierować do własnego wnętrza. Platon uważał, że ideałem jest intelektualna i duchowa kontemplacja, poznawanie prawdy o sobie, szukanie klucza do prawdy, jaką jest dobre i szczęśliwe życie. O ile poglądy Platona uznawane są raczej za pesymistyczne (w przeciwieństwie do Arystotelesa), miał on wiarę, że człowiek swoją

moralnością i siłą rozumu jest w stanie złamać prawo powszechnego rozkładu (wszystko podlega ciągłym zmianom i wszystko jest skazane na rozpad). Platon był prekursorem etyki cnoty, jednak w rzeczywistości rozwinął ją dopiero Arystoteles. Potwierdza to T. Sedlacek [2012, s. 132]. Stanowiła ona dominującą szkołę etyki w naszej cywilizacji aż do oświecenia, kiedy to częściowo zastąpił ją utilitaryzm i kantowska deontologia (moralność oparta na odpowiedzialności, dobrych intencjach i przestrzeganiu zasad).

Faktem jest, że w starożytności panował inny systemem społeczno-ekonomiczny. Gospodarki cywilizacji starożytnych oparte były na niewolnictwie lub innej formie poddaństwa. Zatem bogactwo było w znacznym stopniu oparte na eksploatacji człowieka przez człowieka – na konfiskacie lub wyzysku [Skousen 2012, s. 38]. Antyczna myśl ekonomiczna nie stanowiła zwartego systemu ekonomicznego, jednakże nie oznacza to, że nie było ram wyznaczających zasady funkcjonowania jednostek w społeczeństwie i prowadzenia działalności gospodarczej. W tamtym czasie poglądy etyczne miały normatywny charakter, przez to sankcjonowały zwyczajowo ukształtowane zasady postępowania [Romanow 1999, s. 15]. Współcześnie można stwierdzić, że zasady obowiązujące w starożytności (Grecy, Hebrajczycy) w dużej mierze dotyczą w swej istocie *dobrego życia* [Sedlacek 2012, s. 18]. Jak je osiągnąć? To pytanie jest pierwszym, które pada we wstępie obu etyk Arystotelesa w „Etyce eudemejskiej” jak i „Etyce nikomechejskiej”. *„Szczęście bowiem, które jest ze wszystkich rzeczy najpiękniejsze i najlepsze, jest najprzyjemniejsze”*, pisze Arystoteles [Warszawa 2000, 1214a6-7]. W zamyśle Arystotelesa termin *przyjemność* nierozzerwalnie zostaje złączony z doskonaleniem i dobrem. *Przyjemność jest nagrodą, „przyjemność jest dopełnieniem czynności”* [Arystoteles 2000, 1175b2-13]. *Przyjemność nie jest zatem celem – jest nim dążenie do doskonałości i czynienie dobra. Celem ludzkiego działania jest dobro, a przynajmniej ono celem powinno być. Arystoteles twierdzi, [2000, 1094a1-3] że „wszelka sztuka i wszelkie badanie, a podobnie też wszelkie zarówno działanie, jak i postanowienie, zdają się dążyć do jakiegoś dobra i dlatego trafnie określono dobro, jako cel wszelkiego dążenia”*. To stwierdzenie doprowadza do konstatacji, że człowiek nie maksymalizuje użyteczności, ale dobro. Pisze o tym T. Sedlacek [2012, s. 136, 174]. Człowiek robi to, co uznaje za dobre. Kwestia tylko w tym, że różni ludzie różnie definiują *dobro* i wydaje się, że zło powstaje z tego powodu, że maksymalizowane jest dobro wypaczone.

Arystoteles doszukiwał się analogii pomiędzy etyką a działaniem ludzkim. Pisał, że powinnością każdego człowieka jest działanie „w myśl nakazów rozsądku i dzielności cnoty etycznej” [Stokes 2007, s. 28]. Wielka Teoria³ zakładała, że najprawdziwsze piękno to duchowe, moralne piękno charakteru, umysłowe piękno myśli [Tatarkiewicz 1982, s. 137]. Arystoteles uważał, że dusza, jako siedlisko wartości, wiąże się z ruchem, przez co jest głównym czynnikiem zmuszającym człowieka do działania, a wynikające z pasji pragnienie jest zdumiewająco silne, niemal najważniejsze. Uważał, że bez zaspokajania potrzeb materialnych umarlibyśmy, ale bez zaspokajania potrzeb duchowych przestaniemy być ludźmi [Arystoteles 2012]. Dogłębnie zajął się użytecznością i jej rolą w życiu, a także innymi ważnymi aspektami, zwanymi dziś *metaekonomią*, czyli znacznie odbiegającymi od kierowania gospodarstwem domowym. Zadawał pytania o sens i cel ludzkich działań, jest twórcą *eudajmonii* – zasady *dobrze żyć i dobrze mieć* [Tatarkiewicz 1971, s. 263; Sedlacek 2012 s.133, 265, Skousen 2012, s. 65]. Będąc spadkobiercą stoików nauczał, że najcenniejszą z cnót jest umiar, który nakazuje szukać szczęścia i satysfakcji w tym, co już posiadamy. Należy zgodzić się z tym, że każda cecha, wartość, nawet ta największa i najlepsza, może stać się szkodliwa [N. Klein, *Doktryna szoku*, Wydawnictwo Muza S.A. 2008⁴; J. Bakan, *Korporacja. Patologiczna pogoń za zyskiem i władzą*, Wydawnictwo Lepszy Świat, 2006], dlatego właśnie Arystotelesa nazywa się filozofem złotego środka – wydaje się bowiem, że jedyną cechą, w której skrajności nie mogą występować jest właśnie umiar.

Arystoteles akcentował, że własność prywatna daje ogromne możliwości czynienia dobra. Daje ludziom szansę pielęgnowania cnoty życzliwości i filantropii [Skousen 2012, s. 65]. Pisał: „*Nie jest bez znaczenia ta niewypowiedziana rozkosz, gdy ktoś może uważać coś za swą osobistą własność. Nie darmo przecież żywi każdy miłość do samego siebie, lecz jest to uczucie wszczepione przez naturę, a tylko samolubstwo słusznie bywa potępiane; nie jest ono jednak miłością samego siebie, ale jej nadmiernym przerostem. Tak samo potępia się też*

³ Wielka Teoria stworzona przez starożytnych dotyczyła piękna. Pojęcie to był tak szeroko rozumiane, że obejmowało również piękno moralne. Teoria utrzymała się do końca starożytności w prądzie platońskim. [<http://teoria-literatury.cba.pl/index.php/wielka-teoria-piekna-jej-tworcy-jej-trwanie-i-jej-znaczenie-w-kulturze/> dostęp: 06.08.2013].

⁴ Mimo krytyki działań „chłopców z Chicago” należy dodać, że u schyłku lat 90. XX wieku Friedmanowie utworzyli Fundację im. Milтона i Rose Friedmanów, której zadaniem miało być wspieranie bonów oświatowych oraz rozwoju przedsięwzięć edukacyjnych, szczególnie w środowiskach najuboższych [Skousen 2012, s. 535, 539].

i chciwość, choć ściśle biorąc, wszyscy znajdujemy uciechę w posiadaniu tego czy owego. Z drugiej strony jest też niezmiernie miło świadczyć przysługi i spieszyć z pomocą czy przyjacielom, czy gościom, czy towarzyszom. Jest to możliwe tylko wówczas, gdy istnieje osobista własność” [Arystoteles 1964, 1263g].

Powiązanie cnoty i dobra odnaleźć można również w filozofii Seneki Młodsze – „(...) *te rzeczy są dobrami, które od cnoty pochodzą i są z nią związane. Lecz ona sama dlatego jest jedynym dobrem, skoro brak jej wystarcza, by człowieka potępić, choćby posiadał zdrowie czy wielki majątek, zaś jej posiadanie wystarcza, by człowieka pochwalić, chociażby wszystkich innych przedmiotów uważanych za dobre był pozbawiony”* [Ossowska 1983, s. 41]. Rzymscy filozofowie podobnie jak Sokrates, za mądrość uważali kształtowanie swojego życia według prawa i wzoru [Adamczyk, Chrzastowska i Pokrzywniak 1987, s. 77]. Choć bogactwo nie było uznawane za dobro, to starożytni nie postrzegali bogacenia się jako sprzeczne z moralnością, pod warunkiem, że zostanie wykorzystane w interesie całego społeczeństwa [Romanow 1999, s. 19 - 20].

Starożytne cywilizacje zadziwiają współczesnych cudami ówczesnej technologii i wyrafinowaną kulturą, jednak równie ponadczasowa wydaje się myśl filozoficzna tamtych czasów. Zainteresowanie tą tematyką obserwuje się nie tylko w publikacjach, ale również we współczesnym biznesie, gdzie nawołuje się do prowadzenia odpowiedzialnego biznesu, budowanie dobra wspólnego w imię ponadczasowych zasad i wartości.

1. 2. „Wartość” od Akwinaty do Bernarda Mandeville’a

Choć średniowieczu zarzucano odejście od ducha kultury antyku, to jednak pewne nawiązania do starożytności są widoczne w poglądach ówczesnych myślicieli. Podobne stanowisko do *starorzymskiego* w kwestii handlu i bogacenia się prezentuje św. Tomasz z Akwinu. Stwierdza on, że zysk „*z natury swej nie wyraża czegoś wadliwego, przeciwnego cnotcie. Nic bowiem nie wzbrania podporządkować zysku jakiemuś celowi koniecznemu czy nawet uczciwemu, i wówczas handel staje się dozwolony, na przykład, gdy ktoś obraca na utrzymanie domu umiarkowany zysk, do jakiego dąży w handlu, albo na pomoc dla ubogich lub na cele publicznej użyteczności, by społeczeństwu nie zabrakło rzeczy koniecznych do życia. Taki człowiek pragnie zysku nie jako swego celu, ale jako zapłaty za swoją pracę”* [Dietl i Gasparski 1999, s. 90]. Św. Tomasz, podobnie jak omawiani wcześniej filozofowie, potępia każdego, kto nie słucha swego rozumu i nie potrafi w zgodzie z nim postępować. Każdego, kto niechętnie korzysta ze swego rozumu piętnuje *grzechem ignorancji*, pisze

T. Sedlacek [2012, s. 266].

Scholastycy stworzyli podstawy nauki ekonomicznej, która zaczyna się od analizy działania ludzkiego i ludzkiej natury [Sirico 2008]. Celem filozofii scholastycznej⁵ w tradycji św. Tomasza, było stworzenie myśli logicznej i filozoficznej zbudowanej na fundamencie katolickiego rozumienia świata. Myśl ta zaważyła w wielu kwestiach naukowych i społecznych [Sinico 2008]. Dowodzi to, że pojęcie wartości ma wyraźny aspekt społeczno-ekonomiczny. Nowatorski system filozoficzny oparty na poglądach Arystotelesa, a stworzony przez św. Tomasza, kładł duży nacisk na etykę, dzięki czemu stabilizował ludzkie życie i normował je wskazaniem cnoty, zwłaszcza roztropności. W filozofii św. Tomasza odnajduje się piękno charakterów, piękno samo w sobie tożsame z dobrem, doskonałością i jawiące się jako przedmiot kontemplacji [Legowicz 1979, s. 429; Gołaszewska 1984, s.158]. Św. Tomasz z Akwinu cenił również rozsądek – utożsamiał niemal świętość z czystą inteligencją i uważał, że więcej szczęścia można odnaleźć w dawaniu niż w braniu [Sedlacek 2012, s. 165, 181]. Dodać należy, że scholastycy wywarli przemożny wpływ na poglądy A. Smitha, zwłaszcza w kwestii ich doktrynalnych wniosków dotyczących wolnego rynku [Skousen 2012, s. 65].

Średniowiecznym myślicielom zawdzięczamy wzory osobowe – idealnego króla, rycerza [Adamczyk, Chrzastowska i Pokrzywniak 1987 s. 142], które są dowodem tego, że w średniowieczu poruszano nie tylko kwestie religijne, ale także kwestie świeckie i społeczne. Skierowaniu człowieka na pożądane w średniowieczu tory, służyły moralitety, które opiewały takie cnoty jak: męstwo, karność, czystość, umiarkowanie [Adamczyk, Chrzastowska i Pokrzywniak 1987, s. 141], które uznano za jedną z głównych cnót antycznych. Wyniesienie pozycji przedsiębiorcy na wyższą płaszczyznę moralności zawdzięcza się z kolei św. Bernardynowi ze Sieny. Ważnym epizodem w historii myśli ekonomicznej jest szkoła z Salamanki. Stworzyła ona zaczątki tradycji teorii ekonomii, o której J. Schumpeter wiele lat później napisał: „*to właśnie w tym systemie moralnej teologii i prawa ekonomia uzyskała byt w pełni określony, jeśli nie odrębny od innych nauk*” [Sirico 2008]. W wypowiedzi J. Schumpetera można znaleźć poparcie dla idei łączności nauki moralnej z ekonomią. Jego *opus magnum* „Kapitalizm, socjalizm i demokracja” wykracza daleko poza zagadnienia ekonomiczne, sięgając do politologii i socjologii, odnosi się również

⁵ Mowa o *wartościach* u scholastyków odbywa się na zasadzie analogii; sam termin wówczas nie istniał.

do innych dziedzin nauk społecznych [Skousen 2012, s. 569-570]. J. Schumpeter był zdania, że zagrożeniem dla rozwoju gospodarczego jest brak innowacyjnych przedsiębiorców, a działanie ekonomiczne to postępowanie w zgodzie z literą prawa i moralnością. Analogicznie – jeśli ktoś nie postępuje w działalności gospodarczej zgodnie z prawem i normami etycznymi, to nie zasługuje na miano przedsiębiorcy. Również T. Kotarbiński [1982, s. 481] potwierdza, że ekonomia, obejmując nader szeroki zakres działań ludzkich, jest ideą ładu sprzyjającego pożytecznym osiągnięciom. Kierowanie się cnotami, również w gospodarowaniu, daje człowiekowi podstawy do istnienia w społeczeństwie. Cnota jest podstawą przestrzegania prawa i sprawiedliwości [Adamczyk, Chrzastowska i Pokrzywniak, 1987, s. 132].

Pojęcie wartości w renesansie nawiązywało przede wszystkim do myśli platońskiej oraz średniowiecznego tomizmu. Myśl filozofii antycznej, literatura i sztuka przyczyniły się do powstania humanizmu⁶ – nurtu skupionego na człowieku. Sens życia człowieka renesansu to nieustanna praca nad sobą. M. de Montaigne [Montaigne w: Adamczyk, Chrzastowska i Pokrzywniak 1987, s. 31] pisał: „*Wielkość duszy nie tyle polega na tym, aby iść ku górze i naprzód, co aby umieć umiarkować się i ograniczyć. (...) Nie ma nic równie pięknego i godnego, niż dobrze i należyście spełnić swoją rolę człowieka.*” Uzasadnionym wydaje się zwrócenie uwagi, na pochwałę cnoty umiarkowania w kolejnej już epoce. Cnota – niewzruszona *virtus*, tak jak za czasów Platona i Arystotelesa, dyktuje normy etyczne, jest wyrazem mądrości, uczciwości, zalet obywatelskich i patriotycznych, piękna i umiaru [Adamczyk, Chrzastowska i Pokrzywniak 1987, s. 253]. Renesans dał współczesnym ważne przesłanie – żyjąc w zgodzie z obowiązującymi normami, z cnotami, o których mówili starożytni, ale również w zgodzie np. z dekalogiem, nie tylko zyskuje się wewnętrzny spokój, ale daje wyraz umiejętności rozumnego stanowienia o sobie. Dowodzi to nie tylko umiejętności samodzielnego myślenia, a nade wszystko posiadania własnego systemu wartości. Być może te właśnie cechy stanowią o tym, że człowiek jawi się jako wartościowy. Ludzie renesansu mawiali wszak, że „*prawdziwe szlachectwo nie z urodzenia, lecz z cnoty pochodzi*” [Adamczyk, Chrzastowska, Pokrzywniak 1987, s. 219].

Barok pod względem wartości charakteryzowała swoista dwoistość. Reformacja spowodowała, że religia straciła rolę niepodważalnego autorytetu. Chcący świadomie przeżyć

⁶ Humanizm z łac. *Humanitas* – człowieczeństwo, ludzkość [Adamczyk, Chrzastowska i Pokrzywniak 1987, s. 205].

swoje życie człowiek opowiadał się za uciechami i pięknem świata doczesnego, bądź poszukiwał wartości trwałych, ostatecznych. Cenionymi wartościami były rodzina i ojczyzna. Charakterystycznym zjawiskiem było też łączenie wątków antycznych (zwłaszcza platońskich) oraz biblijnych⁷ [Adamczyk, Chrzastowska i Pokrzywniak 1987, s. 323-326].

Wybitnym myślicielem omawianej epoki był Kartezjusz. Dla ekonomistów od jego czasów jedna kwestia jest szczególnie istotna – człowieka nie określają emocje, lecz jego umiejętność logicznego myślenia. Kartezjusz mawiał: „*Nie dość jest mieć umysł zdatny, najważniejszym jest to, aby używać go właściwie*” [Adamczyk, Chrzastowska i Pokrzywniak 1987, s. 337].

W baroku znajdujemy odwołanie do godności człowieka, która jest zdeterminowana niezależnością jego umysłu, co obrazuje inne powiedzenie Kartezjusza „*Cogito ergo sum*” oraz Pascala, że cała człowiecza „*godność spoczywa w myśli*” [Adamczyk, Chrzastowska i Pokrzywniak 1987, s. 375, 377].

Ciekawe stanowisko w kwestii ekonomii i bogacenia się odnaleźć też można w „Skąpcu” Moliera. Uważa on, że pieniądz wyobcowuje człowieka w społeczeństwie [Adamczyk, Chrzastowska i Pokrzywniak 1987, s. 367]. Jeśli w istocie pieniądz powoduje alienację, to uzasadnionym wydaje się odwołanie do antycznych wskazówek i budowa związków ze społecznością lokalną, pożytkując pieniądze na szczytne cele.

Kolejną epoką, która nawiązuje do antycznej myśli filozoficznej jest oświecenie. Ważną dla współczesnego zarządzania organizacjami zdaje się być oświeceniowa myśl, że do postępu prowadzą: użyteczność osiągnąca pracą oraz harmonijne powiązanie szczęścia jednostki ze szczęściem ogółu. Podobne stanowisko prezentują znawcy tematu [Adamczyk, Chrzastowska i Pokrzywniak 1987, s. 389; Skousen 2012, s. 172]. Dążenie do postępu było jednym z podstawowych założeń omawianej epoki. Potępiano beczynność, lekkomyślność, dumę, rozpustę, chciwość, marnotrawstwo i podłość. Z oświecenia pochodzą także obserwowane w biznesowej rzeczywistości prawidłowości budzenia wrażliwości na ludzkie potrzeby, nawoływanie do empatii, piętnowanie zakłamania, które nie pozwala budować ładu moralnego [Adamczyk, Chrzastowska i Pokrzywniak 1987, s. 437, 457, 486]. Z omawianej

⁷ Wielu znawców tematu dopatruje się w religii i Biblii składników determinujących formy świadomości społecznej [Kmita 1982, s. 98; Sedlacek 2012, s. 146, Skousen 2012, s. 65]. Zauważa się, że pomiędzy Biblią a ekonomią istnieją silne związki. Z trzydziestu przypowieści Jezusa w Nowym Testamencie aż dziewiętnaście przedstawia kontekst ekonomiczny lub społeczny. Badacze doliczyli się tysięcy wersetów dotyczących sprawiedliwości, bogactwa i pieniędzy.

epoki, za sprawą B. Franklina [2009], dla współczesnego życia gospodarczego ważna jest myśl, że to wcale nie moralność determinuje kształt życia gospodarczego i wymusza odpowiednie postępowanie, lecz odwrotnie – to życie gospodarcze, a właściwie bycie członkiem społeczeństwa, narzuca zachowania moralne. Idealem człowieka jest więc człowiek o moralnie pięknym charakterze. B. Franklin zauważył, że bycie istotą racjonalną jest wygodne dla ludzi, ponieważ rozum pozwala im uzasadnić wszystko, co zamierzają uczynić [Mises 2011, s. 66]. Zauważa się również, że B. Franklin, jeden z Ojców Założycieli, ma swój udział w kształtowaniu tez wysuwanych przez A. Smitha w *Bogactwie narodów* [Skousen 2012, s. 71].

Diametralnie inne poglądy od dotychczas omówionych prezentował B. Mandeville [por. *Bajka o pszczołach*, rozdział *O naturze sprzeczności*, PWN, Warszawa, 1957]. Jego zdaniem istnienie społeczeństwa sprawiedliwego jest sprzeczne z dobrobytem gospodarczym. Uważał, że religia i handel wykluczają się wzajemnie. Twierdził, że realizacja w społeczeństwie ideałów religijnych powoduje biedę. Prywatne grzechy, takie jak chciwość i luksus, prowadzą do publicznej pomyślności i bogactwa, a kiedy „działanie zła ustaje, społeczeństwo musi ulec osłabieniu, jeśli nie rozpadowi”. Z tego powodu ludzie muszą wybierać między moralnością a bogactwem. To pogoń za interesem własnym buduje dobro wspólne. B. Mandeville był czołowym zwolennikiem filozofii *need for greed*. Zgodnie z nią chciwość stanowi niezbędny warunek postępu społecznego. B. Mandeville nie tylko oddzielił etykę od ekonomii, ale zrobił coś znacznie gorszego – wprowadził między nimi relacje odwrotnie proporcjonalne – im więcej nieuczciwości, tym lepiej dla gospodarki. Kwestię tę szerzej opisuje literatura [Sedlacek 2012 s. 268; Skousen 2012, s. 66].

1.3. Adam Smith i „wartość” w myśli nowożytnej

Opisane powyżej wątki mają swój niewątpliwy udział w tworzeniu teorii współczesnej ekonomii. A. Smith zbudował ją w oparciu o wiele doktryn ekonomicznych, poczynając od greckich filozofów. Widoczna jest również kalwińska oszczędność, umiłowanie pracy i potępienie lichwy, odniesienie do debaty scholastyków na temat sprawiedliwej ceny i konkutowania oraz idea interesu własnego zaczerpnięta z poglądów Monteskiusza. Jego zdaniem przedsiębiorczość i oszczędzanie są nieodzowne dla wzrostu gospodarczego, a kultura przedsiębiorczości ogranicza oszustwa i chciwość [Skousen 2012, s. 65, 78, 227]. A. Smith był zdania, że najważniejszą ludzką cechą jest sympatia i współodczuwanie [Sedlacek, 2012 s. 294, Skousen 2012, s. 56]. Tracąc je, stajemy się albo zwierzętami, albo

maszynami. Istotą klasycznego modelu gospodarki w rozumieniu A. Smitha były oszczędność, ciężka praca, oświecony interes własny i życzliwość w stosunku do współobywateli [Skousen 2012, s. 63]. Według historyka N. Davisa [2010, s. 648] Smith wkroczył w dziedzinę ekonomii, zadając sobie pytanie o skutki ludzkiej chciwości, dociekając źródeł bogactwa narodów.

Choć A. Smith uznawany jest za oświeceniowego myśliciela, to rok 1776 – ukazanie się dzieła *Bogactwo narodów* uznawany jest za początek nowożytnej ekonomii. F. Hayek uważał, że natchnieniem dla *opus magnum* A. Smitha stanowiła *Bajka o pszczołach*. Dowodził, że A. Smith przejął od B. Mandeville’a wizję podziału pracy, interesu własnego i wolności naturalnej, a także rozumienie zjawiska niezamierzonych konsekwencji [Skousen 2012, s. 66]. Krytycy A. Smitha uważają, że jego model wolności gospodarczej sprzyja chciwości i oszustwom, prowadząc do napięć społecznych, szkód ekologicznych i naruszeń władzy [Skousen 2012, s. 46]. Idee A. Smitha opisywane w *Bogactwie...* były przez wieki krytykowane i piętnowano słabe strony *niewidzialnej ręki*. Tymczasem A. Smith nie był zwolennikiem chciwości, egotyzmu i dekadencji Zachodu. Nie pragnął także, aby skuteczność ekonomiczna zastąpiła moralność, pisze M. Skousen [2012, s. 46]. Dał temu wyraz w dziele, które osobiście uznawał za ważniejsze – w pierwszym swoim dziele – *Teorii uczuć moralnych*. Idealne państwo w zamyśle A. Smitha miało być pełne cnoty, wzajemnej życzliwości oraz praw uniemożliwiających niesprawiedliwe i oszukańcze praktyki biznesowe. Jego *człowiek ekonomiczny* jest gotów do współpracy i zachowuje się *fair* w stosunku do innych, jest bowiem przekonany, że zdrowy klimat moralny i zdrowy system prawny sprzyjają wzrostowi gospodarczemu. A. Smith miał również świadomość, że istota ludzka nie jest doskonała, że chciwość, tak jak i pożądanie, stanowią część ludzkiej natury, a usiłowanie ich wyeliminowania jest daremne [Skousen 2012, s. 52]. *Teoria...* nie pozostawia wątpliwości, że Smith nie zgadzał się i nie pochwalał B. Mandeville’a [Sedlacek 2012, s. 15 – 16; Skousen 2012, s.66]. W swoim pierwszym dziele A. Smith napisał, że to nie egoizm jest motorem ludzkich poczynań, a „Pragnienie, by być wiarygodnym, pragnienie przekonywania, przewodzenia i kierowania innymi zdaje się być jednym z najsilniejszych z wszystkich naszych naturalnych pragnień” [Smith 1989, s. 7.4.25]. A. Smith przeciwstawił się utylitaryzmowi⁸,

⁸ Utylitaryzm – (łacińskie *utilis* – użyteczny) – postawa zwana też filozofią zdrowego rozsądku, kierunek etyki zapoczątkowany w XVIII wieku, według którego najwyższym dobrem jest pożytek jednostki lub społeczeństwa, a celem wszelkiego działania jest dążenie do szczęścia największej liczby ludzi.

który wszedł do głównego nurtu filozofii za sprawą S. Milla. Potwierdził to w *Teorii uczuć moralnych* [1989, s. 446].

To dowodzi, że uznanie go za zwolennika ograniczonej do egoizmu istoty ludzkiej jest sprzeczne z jego poglądami. Ale jeszcze bardziej ironiczne jest uznanie, że to Smith był twórcą tej idei. Dowód na to również znajduje się w *Teorii uczuć moralnych* [1989, s. 474]: „*jakkolwiek samolubnym miałby być człowiek. Są niewątpliwie w jego naturze jakieś pierwiastki, które powodują, iż interesuje się losem innych ludzi, i sprawiają, że ich szczęście jest dla niego nieodzowne, choć jedyna przyjemność, jaką może stąd czerpać, to przyjemność oglądania tego.*” Nazwisko Smitha wpisało się w ekonomię dzięki czemuś, czego nie wymyślił, nie popularyzował i od czego wręcz się odcinał. Potwierdza to M. Skousen [2012, s. 66]. Kojarzenie A. Smitha z *niewidzialną ręką* błędnie nakazuje kojarzyć go z filozofią hedonistów, którzy koncentrowali się na rozumie, kalkulacji i egoizmie. To błędne rozumowanie prowadzi do wniosków, że *homo oeconomicus* na równi traktuje dobro i użyteczność. Tyle, że maksymalizacja dóbr do momentu ich zaspokojenia nie została jak do tej pory osiągnięta. Nieumiarkowanie i nieograniczona chciwość stały się wręcz przyczyną ostatnich kryzysów. Opowiada o tym film *Chciwość* [*Margin call*, USA 2011]. G. Kołodko [2010, s. 121] potwierdza, że ludzie hołubią chciwość i wynoszą tę przywarę do rangi cnoty napędzającej gospodarkę, jednocześnie lekceważą społeczne aspekty gospodarowania i nie potrafią dostrzegać człowieka jako centrum procesu reprodukcji. W sferze wartości neoliberalizm prowadzi do ufinansowania bez mała wszystkiego, gdyż zgodnie z tą doktryną można handlować, i warto, wszystkim, co przynosi zyski. A. Smith natomiast uważał, [1989, s. 454], że „*samolubstwo jest czynnikiem, który w żadnym stopniu, ani z żadnego punktu widzenia nie może być uznany za cnotliwy.*” Dowodzi to, że cnota jest ważniejsza niż działania z pobudek egoistycznych.

A. Smith najwyraźniej uważał, pisze T. Sedlacek [2012, s. 39], że istnieją w człowieku dwie skłonności – ekonomiczna, racjonalna, skłonna do kontroli, optymalizacji, poprawy wydajności itd. oraz druga – dzika, instynktowna i nieprzewidywalna. L. Mises [2011, s. 202] potwierdza, że człowiek zawsze koncentruje się zarówno na sferze *materii* jak i *idei*. Być może być człowiekiem oznacza *być gdzieś pomiędzy*, albo być jednym i drugim lub jak mawiał Arystoteles – znaleźć złoty środek. M. Skousen potwierdza [2012, s. 27] – A. Smith był zwolennikiem maksimum wolności gospodarczej, zarówno w mikroekonomicznym wymiarze zachowań jednostek i przedsiębiorstw, jak i makroekonomicznym wymiarze interwencji państwa. Cenił oszczędność, dlatego pochwalał inwestycje kapitałowe

w maszyny, które oszczędzają ludzką pracę [Skousen 2012, s. 41, 63], choć kapitałowi trwałemu przypisywał zdecydowanie niewielką rolę w pomnażaniu bogactwa narodów [M. Noga 2014, s. 61]. Cenił sprawiedliwość – uważał, że działania jednostek muszą być uczciwe i sprawiedliwe, zgodne z normami społecznymi [Skousen 2012, s. 44-45]. „*Każdy człowiek, dopóki nie narusza reguł sprawiedliwości, może swobodnie dążyć do realizacji własnych interesów w sposób, o jakim sam decyduje, i do konkutowania swoją przedsiębiorczością i swoim kapitałem z dowolnymi ludźmi lub grupami społecznymi.*” Cytat z *Bogactwa...* [Skousen 2012, s. 45] wskazuje, że wartości są nierozdzielnie związane z bogaceniem się i gospodarowaniem.

Omawiając XIX-wieczną myśl filozoficzną, nie można pomijać *imperatywu kategorycznego* I. Kanta. Jest on autorem uniwersalnego prawa moralnego, które można wyrazić w postaci stwierdzenia: postępuj wedle takich zasad, co do których możesz jednocześnie chcieć, żeby stały się prawem powszechnym [Stokes 2007 s. 107]. I. Kant utrzymuje, że – jako istoty racjonalne – ludzie mają obowiązek stosowania się do imperatywów moralnych, np. dotrzymywania obietnic. Jest postrzegany jako najbardziej wymagający z nauczycieli etyki, uważając, że czynienie dobra dla zysku, jest czynem racjonalnym, co automatycznie skreśla go jako czyn etyczny. Stwierdzenie to potwierdza T. Sedlacek [2012 s. 81].

D. Hume, podobnie jak S. Mill i A. Smith, był etykiem. Prywatnie był również przyjacielem A. Smitha. Mawiał o nim, że jest osobą najbliższą ideałowi doskonale mądrego i cnotliwego człowieka na tyle, na ile pozwala ludzka słabość i natura [Skousen 2012, s. 70]. Obaj przyjaciele w wielu poglądach byli zgodni, co owocowało faktem, że krytykowali poglądy B. Mandeville’a. D. Hume podzielał pogląd A. Smitha, że człowiek nie jest racjonalnym aktorem, lecz kieruje się w swych działaniach przede wszystkim emocjami, a uzasadnianie wszystkich działań ludzkich samolubstwem jest niedorzeczne. „*Całkiem nawet nieważny obserwator widzi, że istnieją dyspozycje takie, jak życzliwość i wielkoduszność oraz uczucia takie, jak miłość, przyjaźń, współczucie, czy wdzięczność*” [Hume 1975 s. 155-156]. Wydaje się, że samo działanie rozumu to zbyt mało, by pobudzić człowieka do działania, człowiek jest niewolnikiem swoich pasji – D. Hume pisze: [2005, s. 490] „*Rozum jest i winien być tylko niewolnikiem uczuć i nie może mieć nigdy roszczenia do innej funkcji niż do tego, żeby uczuciom służyć posłusznie.*” Nasze czyny wynikają z kooperacji rozumu i emocji [Hume 1975 s. 62] „*Prawość, rzetelność, nienaganne obyczaje, szlachetność niewolą serce i sprawiają, że pragniemy zasady te sobie przyswoić i od nich nie odstępować. Jasność myśli, oczywistość, prawdopodobieństwo, prawość wywołują jedynie chłodną akceptację rozumu,*

a kiedy zaspokoją spekulatywną ciekawość, aktywność intelektu ustaje.” [Hume 1975, s. 7]. D. Hume uważał, że uczucia moralne są silniejsze niż reguła użyteczności, podobnie jak emocje są silniejsze niż wyrachowanie. Moralność zaliczał do sfery emocji i uczuć, a nie rozumu. Ani Smith, ani Hume, pisze T. Sedlacek [2012, s. 221], nie zgodziliby się na takie stwierdzenie, że społeczeństwo opiera się na zasadach hedonistycznych i zasadzie racjonalnego wyboru – ludzie wiążą się ze sobą pod wpływem wrodzonych emocji i uczuć. D. Hume był zwolennikiem obowiązku dążenia do maksymalizacji użyteczności dla ogółu, rozumiał użyteczność, jako użyteczność społeczną [Hume 1975, s. 58-62]. Twierdził, że dobro publiczne nie stanie się dla człowieka zupełnie obojętne - *„Największe nawet oddalenie nie sprawi, ażeby czyjś charakter mógł mi być z tego punktu widzenia całkowicie obojętny”* [Hume 1975 s. 126]. *„Widzimy, że to, co zmierza do dobra publicznego i sprzyja pokojowi, harmonii i porządkowi w społeczeństwie, (...) każe nam opowiedzieć się po stronie cnót społecznych (...) zasady ludzkości i oddźwięku uczuciowego przenikają wszystkie nasze uczucia tak głęboko i wpływają na nas tak potężnie, że pozwala to im wzbudzać naganę i uznanie o najwyższym nasileniu* [Hume 1975, s. 76-77]. D. Hume nie miał wątpliwości, że *„gdyby natura obdarzyła nas nadwyżką majątku i wszyscy mieliby wszystkiego pod dostatkiem, to z pewnością w takim stanie kwitłyby wszystkie cnoty”* [Hume 1927, s. 203]. Również jego przyjaciel, A. Smith, był głęboko przekonany o dobroci świata, potwierdza M. Skousen [20012, s. 71].

Kolejnymi myślicielami, których poglądy wiążą się z omawianym tematem, byli J. Bentham oraz wspomniany już S. Mill. Upatrywali oni podstaw swojej filozofii w naukach A. Smitha, choć krytykowali go za popieranie ustawodawstwa skierowanego przeciw lichwie [Skousen 2012, s. 171]. J. Bentham był mentorem zarówno S. Milla jak i jego ojca. Uważał, że celem społeczeństwa winno być dążenie do *„największego szczęścia jak największej liczby ludzi”*. Myśliciele ci uznawali, że fundamentalną zasadą przewodnią wszystkich działań jest dążenie do dobra, gdyż tylko takie działanie przyczynia się do szczęścia. Pojęcie szczęścia traktowali tożsamo z pojęciem przyjemności i brakiem cierpienia, pisze P. Stokes [2007, s. 125-128]. J. Bentham uznawał, że całkowita użyteczność społeczna równa się sumie użyteczności działań jednostek. Dobro wspólne może więc być maksymalizowane [Skousen 2012, s. 172]. Jak już wspomniano, filozofia utilitaryzmu weszła do głównego nurtu filozofii dzięki S. Millowi synowi, który uważał, że *homo oeconomicus* stanowi kontrowersyjne uproszczenie zachowań ludzkich. Dodać należy, że S. Mill stworzył raczej model, czy bardziej paradygmat *homo oeconomicus* i nie miał na myśli konkretnego człowieka tylko abstrakcyjnego, modelowego człowieka, przypomina M. Noga [2014, s. 39]. Ogólnie rzecz

ujmując, filozofia S. Milla była bliska filozofii *laissez-faire*: jednostki mają swobodę działania dopóty, dopóki nie szkodzą innym. Utylitaryzm przedkładał dobro ogółu nad dobro jednostki – S. Mill był zdania, że jeśli ktoś zastanawia się nad uczynieniem jakiegoś dobra, powinien zastanowić się nad użytecznością nie dla siebie (jak u hedonistów), lecz dla całego systemu [Sedlacek, 2012 s. 34, 142, 267; Skousen 2012, s. 175]. Uważał, że „*podział bogactwa (...) jest tylko sprawą ludzkich instytucji. Gdy rzeczy już istnieją, ludzkość indywidualnie lub kolektywnie może z nimi robić, co jej się podoba*” [Skousen 2012, s.166].

W epoce pozytywizmu najbardziej wyraziście uwidocznił się ten rodzaj refleksji, który ukonstytuował etykę życia gospodarczego. Pozytywiści tworzyli wzory osobowe (kupca, rzemieślnika, ziemianina, przemysłowca, bankiera), opierając się na walorach zawodowych, prakseologicznych oraz wartościach i cnotach moralnych. Budowali profesjonalne kodeksy etyczne adresowane do różnych zawodów. Uważali, że przestrzeganie zawodowych kodeksów etycznych jest warunkiem koniecznym powodzenia w działalności gospodarczej, wzbudzanie wzajemnego zaufania ułatwia prowadzenie interesów handlowych i finansowych oraz wydatnie kształtuje ich efektywność. Postulowali wprowadzenie szerokiej edukacji ekonomicznej, której częścią składową miała być etyka gospodarowania. Zagadnienia te stanowiły ważną część składową konstruowanego przez pozytywistów programu *pracy organicznej* [por. Markiewicz, 2000].

Struktura ekonomiczna XIX-wiecznej Europy nakłaniała do pogoni za pieniądzem, bezwzględności w zdobywaniu dóbr i walki o zapewnienie sobie miejsca w strukturze społecznej. W tym czasie powstały podwaliny do stworzenia ekonomii „*ponurej, posępnej, przygnębiającej, ohydnej i niepokojącej*” [Skousen 2012, s. 121]. Wraz z przeświadczeniem o końcu wieku i istniejącej cywilizacji oraz nurtem modernizmu, odrzucającym wszystkie ponadczasowe wartości, doprowadzało to do uczucia osamotnienia i zagubienia człowieka [Makowiecki 1996, s. 31]. Potwierdza to, że negowanie wartości, kompromis w ich kwestii oraz życie bez wyższych wartości duchowych powodują, że człowiekowi brakuje stałego punktu odniesienia, kierunkowskazu w jego drodze doczesnej. Pod koniec wieku XIX obserwuje się „gruntowny przewrót wartości”. Dzięki temu kult indywidualności stał się najwyższą wartością, a miejsce etyki społecznej zajęła etyka duszy [Makowiecki 1996, s. 49]. Za najwyższy autorytet moralny epoki w Polsce uznany został S. Żeromski, który opowiadał się za moralną wyższością zachowań altruistycznych [Makowiecki 1996, s. 225]. W jego poglądach na nowo utożsamia się szczęście osobiste ze szczęściem ogólnym, które pojawiało się już we wcześniej omawianych epokach.

1. 4. Współczesne rozumienie pojęcia „wartość”

Wśród XX-wiecznych myślicieli Jean – Paul Sartre zauważa, że człowiek jest odpowiedzialny za wszystko, co robi, bowiem jego działanie nie ma wyłącznie jednostkowego charakteru [Stokes 2007, s. 172]. Stanowi to nawiązanie do myśli tomistycznej, oświecenia, pozytywizmu oraz poglądów głoszonych w wieku XIX.

Gdy w drugiej połowie XIX w. K. Marks szerzył poglądy osłabiające wolność gospodarczą w rozumieniu A. Smitha, wieszczyl rewolucję i zmianę panujących stosunków społecznych, nowego impetu ekonomii wolności dostarczyli K. Menger i jego uczniowie. M. Skousen pisze o tamtych czasach: rewolucja marginalistyczna ożywiła umierającą naukę. Był to ekscytujący okres w historii ekonomii. Dobrze było wtedy być ekonomistą [Skousen 2012, s. 237]. Rewolucja zaproponowana przez szkołę austriacką była rewolucją wielowymiarową. Ocaliła model naturalnej wolności A. Smitha na trzy sposoby: umieściła konsumenta w roli suwerena determinującego działalność przedsiębiorstwa, wprowadziła pojęcia użyteczności marginalnej, stanowiąc podstawę dla współczesnej mikroekonomii, oraz dowiodła, że wartości towarów i usług są subiektywne i w pełni zależne od pragnień konsumentów [Skousen 2012, s. 242- 243, 253]. K. Menger urodził się w Nowym Sączu, studiował filozofię, psychologię, socjologię, etnografię i wiele różnych dyscyplin. Dzięki pozyskanej wiedzy stworzył szkołę, która koncentrowała się na indywidualnym zachowaniu, przedsiębiorczości, subiektywnym wartościowaniu oraz roli czasu i kapitału w procesach rynkowych. Uważał, że zasada determinacji wartości jest ważna uniwersalnie i w żadnym obszarze ludzkiego gospodarowania nie sposób znaleźć wyjątku od tej zasady [za K. Mengerem, Skousen 2012, s. 253]. Dzięki szkole austriackiej w podręcznikach teorii ekonomii nastąpił powrót pojęcia przedsiębiorcy w ujęciu J.B. Say’a. Przedsiębiorca na powrót zaczął odgrywać kluczową rolę w rozwoju gospodarczym [Skousen 2012, s. 86, 264], przy czym należy dodać, że nie istnieje definicja „przedsiębiorcy idealnego”. L. Mises uważa [2011, s. 53], że typ idealny zależny jest od czasu, kraju, branży przedsiębiorstwa oraz wielu innych okoliczności. Austriacy (zwłaszcza F. Wieser) podkreślali ogromne znaczenie twórczych jednostek w ramach procesu gospodarowania [Skousen 2012, s. 256].

Inni znaczący w temacie ekonomiści szkoły austriackiej to L. von Mises, F. von Hayek oraz J. Schumpeter. Dzięki nim poglądy A. Smitha nabrały znaczenia w kształtowaniu ekonomii w XX w. Dwaj pierwsi, bazując na teoriach monetarnych K. Wicksella, przewidzieli kryzys lat 1929-1932. Później M. Friedman potwierdził, że Wielki Kryzys nie był przewidywalny,

ale nie był również nieunikniony⁹. Nie był błędem systemu wolnej przedsiębiorczości, lecz efektem tragicznego błędu rządu Stanów Zjednoczonych [Skousen 2012, s. 387-388, 392, 546, 602].

Austriacy podobnie jak A. Smith uważali, że daremne są próby wyplenienia ludzkich przywar. Daremne jest nawoływanie do wsłuchiwanie się w głos sumienia, kierowania się altruizmem lub miłością bliźniego. Zawsze bowiem znajdą się tacy, którzy uznają działania przedsiębiorcy za chciwość, nieuczciwość, niesprawiedliwość, złe intencje, dlatego że pojęcie dobra i zła jest subiektywne [Mises 2011, s. 614-615]. L. Mises uznał, że aby pogodzić własność prywatną środków produkcji ze sprawiedliwością, konieczne byłoby moralne oczyszczenie człowieka. Jednak wtedy ograniczona zostałaby wolność i inicjatywa jednostki. Obowiązujący wówczas system społeczny oparty byłby na dwóch filarach: prywatnej własności oraz zasadach moralnych ograniczających korzystanie z własnej prywatności [Mises 2011, s. 612]. System ten nie byłby ani socjalizmem, ponieważ zachowano by środki prywatne, ani kapitalizmem, gdyż decydującą rolę odgrywałoby w nim sumienie; nie byłby to również interwencjonizm, bo nie byłaby konieczna ingerencja rządu – sumienie spełniałoby rolę strażnika porządku publicznego. Egoizm w poglądach L. Misesa nie jest szkodliwy, dopóki nie zubaża innych. W jego definicji *laissez-faire* oznacza: „*pozвольcie zwyktemu człowiekowi wybierać i działać; nie zmuszajcie go do posłuszeństwa dyktatorowi*” [Mises 2011, s. 616]. *Opus magnum* L. Misesa jest książka *Human action*. Wielbiciel tego dzieła – M. N. Rothbard napisał w 1980 roku, że dzięki Misesowi ekonomia wreszcie stała się zintegrowaną całością analityczną opartą na fundamencie ludzkiego działania. Nazwał pracę „*największym osiągnięciem Misesa i jednym z najwybitniejszych wytworów ludzkiego umysłu XX wieku*” [Skousen 2012, s. 410]. Dzięki niemu [Mises 2011, s. 54-55] ekonomia zaczyna od rozwiązania rzekomego paradoksu wartości, nie ogranicza się do formułowania twierdzeń dotyczących działań ludzi interesu ani nie rozprawia o fikcyjnym *homo oeconomicus*. Zajmuje się koniecznymi kategoriami każdego ludzkiego działania. L. Mises potwierdził, że istoty ludzkie myślą, wyznają wartości, dokonują wyborów i uczą się z przeszłości. Mogą działać w sposób całkowicie nieprzewidywalny (ponieważ nie są maszynami), a ich działanie jest zawsze celowe [Mises 2011, s. 9], choć należy zaznaczyć, że ludzie działają z wielu różnych powodów. Ekonomia, pisze L. Mises [2011, s. 744] nie zakłada, że ludzie dążą jedynie do dobrobytu, ani nie postuluje, aby tak postępowali.

⁹ Co ciekawe G. Kołodko [2010, s. 118-125] jest zdania, że kryzysu 2008-2009 również można było uniknąć.

Warto w tym miejscu dodać słowa F. von Hayeka: „(...) *Byłoby błędem wierzyć, że aby podnieść cywilizację na wyższy poziom, musimy jedynie zrealizować idee teraz nami kierujące. Jeżeli mamy posunąć się naprzód, musimy pozostawić miejsce na nieustanną rewizję naszych obecnych koncepcji i ideałów, która będzie narzucała przyszłe doświadczenie.*” [M. Noga 2014, s. 60]

Ostatnim ważnym klasycznym ekonomistą zajmującym się kwestią etyki był A. Marshall. M. Skousen [2012, s. 269-270, 283] pisze, że to on dokonał rewolucyjnego przekształcenia ekonomii z *nauki ponurej* w fascynującą naukę zajmującą się subtelnymi siłami ludzkiej natury i był przekonany, że, gdyby dane mu było przeżyć życie jeszcze raz, poświęciłby się psychologii. Podaje się [Skousen 2012, s. 286], że A. Marshall poszukiwał odpowiedzi na pytanie: czy szanse dobrego życia muszą być ograniczone dla nielicznych? Ulubionym przedmiotem jego badań był człowiek pracujący. Był zwolennikiem kształcenia robotników, zachęcał do tworzenia wspólnot spółdzielczych, podkreślał znaczenie samopomocy oraz współpracy. Byłoby dobrze, twierdził, „*gdyby bogaci byli nieco mniej bogaci, a biedni nieco mniej biedni*” [Skousen 2012, s. 291]. A. Marshall był niezmiernie życzliwy chrześcijańskim wartościom i moralności [Skousen 2012, s. 282]. Pokładał w ekonomii i wzroście wielkie nadzieje, jednak nauka rozwinęła się w diametralnie odwrotnym kierunku. A. Marshall w *Zasadach ekonomiki* [1925, IV, XII, 9] pisał: „(...) *Są wszelkie relacje ku temu, iżby mieć nadzieję, że rozwój moralności handlowej będzie trwał nadal. (...) W ten sposób zbiorowe i demokratyczne formy prowadzenia przedsiębiorstw będą mogły rozwijać się bezpiecznie w wielu kierunkach, w których dotychczas rozwinąć im się nie udało.*”

Nad drogą rozwoju kapitalizmu zastanawiał się również F. Veblen [Skousen 2012, s. 345- 349]. On również uważał, że prymitywny kapitalizm należy przekształcić w porządek społeczny wyższego rodzaju. Żywił głęboką wrogość do kultury biznesu, określając ją jako cechującą się marnotrawstwem, pustką i okrucieństwem. Nazywał biznesmenów *klasą próżniaczą*, nie zauważając jednocześnie, że *klasa próżniacza* finansuje nowe dobra konsumpcyjne, jest podstawowym źródłem kapitału inwestycyjnego i kapitału instytucji charytatywnych. Podczas gdy F. Veblen, antropolog, zajmował się rolą, jaką w życiu i kulturze ludzi zajmuje gospodarka kapitalistyczna, widział w kulturze kapitalizmu przykład barbarzyńskiego wyzysku, M. Weber, socjolog, dopatrywał się w kapitalistycznej etyce i dyscyplinie moralnej decydującego zerwania z drapieżnym zachowaniem człowieka. Teza dotycząca etyki protestanckiej nie była jedynym wkładem M. Webera do ekonomii, pisze M. Skousen [2012, s. 362-363]. W nawiązaniu do wartości wolności, M. Weber

zauważał, że społeczeństwo stało się jej żelazną klatką. Owszem, kapitalizm przyniósł bogactwo i pomyślność, ale zabrakło w nim miejsca dla szczęścia i wartości duchowych.

M. Skousen [2012, s. 363] zauważa, że w weberowskiej metamorfozie żelaznej klatki tkwi ziarno prawdy. Współczesne społeczeństwo kapitalistyczne krytykowane jest często za bycie bezosobowym i mogącym dowolnie tworzyć lub likwidować miejsca pracy (decydować o ludzkim życiu) oraz za brak wartości wspólnotowych. Zauważa się konieczność rozwoju kapitalizmu w kierunku tworzenia nie tylko bogactwa, ale i więzi partnerskich, więzi pracowników z organizacją, więzi z szerszą grupą interesariuszy¹⁰.

Kapitalizm początku XX wieku rozczarowywał. M. Keynesa zwłaszcza w wymiarze moralnym. Uznawał on zarabianie pieniędzy za rodzaj neurozy, za ohydne schorzenie, na wpół kryminalną i na wpół patologiczną skłonność [Skousen 2012, s. 451]. Głęboko przenikały go kwestie spadku zaufania konsumentów, które zagraża gospodarce [Skousen 2012, s. 511]. Upatrywał on niestabilność kapitalizmu w zachowaniach inwestorów, w ich *zwierzęcych instynktach* i czekał na czas, gdy idee, a nie interesy i przywileje, staną się orężem dobrej lub złej sławy [Keynes 2003, s. 351]. M. Keynes, pisze T. Sedlacek [2012, s. 249] był chyba największym optymistą w historii ekonomii. Przywódca szkoły Cambridge oświadczył: „*Za naszych czasów nie nastąpi już żaden krach*” [Skousen 2012, s. 444]. Tymczasem nastąpiła wielka depresja lat 30. XX wieku, która – jak zauważa M. Skousen [2012, s. 433] – była najbardziej traumatycznym wydarzeniem gospodarczym XX wieku. Wówczas to system naturalnej wolności A. Smitha – zrekonstruowany przez rewolucję marginalistyczną i udoskonalony przez A. Marshalla i szkołę austriacką – znalazł się w stanie obłędu. M. Keynes rozwiązanie problemów widział nie tylko w postępie gospodarczym, ale oczekiwał również odrodzenia moralnego i wielkich zmian w kodeksach etycznych¹¹.

¹⁰ Interesariusz – (ang. *Stakeholder*) to ten-kto-angażuje-stawkę, udziałowiec. W polskim tłumaczeniu najczęściej używanym odpowiednikiem jest interesariusz przedsiębiorstwa, lecz także: grupa interesów, udziałowcy wewnętrzni i zewnętrzni, *kibice organizacji* etc. Pojęcie *Stakeholder* wprowadził Stanfordzki Instytut Badawczy [Freeman i Phillips 1995, s. 65-81]. Do interesariuszy zalicza się nie tylko właścicieli, pracowników, akcjonariuszy i klientów, ale również władze lokalne, wierzycieli, banki, ruchy ekologiczne i konsumenckie, dostawców, kooperantów i administrację państwową, podaje literatura [Zbiegień-Maciąg 1996, s. 50; Czakon 2005, s. 40; Kasiewicz, Rogowski i Kicińska 2006, s. 73; Fuchs-Gamböck 2006, s. 46].

Miał nadzieję, że „(...) będziemy mogli znów wrócić do cnót tradycyjnych i religijnych głoszących, że chciwość jest złem, lichwa występkiem, umiłowanie pieniądza czymś wstrętnym, a najprawdziwszą drogą cnoty i zdrowej mądrości będą kroczyli ci, którzy nie troszczą się o jutro.” Znów bardziej od środków będą cenione cele i dobro ponad użyteczność. „Niedługo nadejdzie taki dzień, w którym zagadnienia ekonomiczne wrócą na należne im miejsce, a nasze serca i głowy zajmą się realnymi problemami – życia, relacji międzyludzkich, wszechświata, zachowań i religii.” [Sedlacek, 2012, s. 309 za Keynesem].

Jak wynika z powyższego wywodu, różne poglądy klasyków znajdowały uznanie w różnych okresach historycznych. Wiele omawianych nurtów nawoływało do powrotu do moralności, uznając ją za korzenie ekonomii, a współczesne lekceważenie etyki zdaje się wynikać z błędnej interpretacji poglądów A. Smitha. Ekonomia w gruncie rzeczy rozwija poglądy B. Mandeville’a, które A. Smith odrzucał. Rzecz w tym, potwierdza M. Kosewski [2008, s. 18–19], że rodzaj ludzki dawno wyginąłby, gdyby czynienie innym zła równie łatwo i często przynosiło satysfakcje godnościowe i budowało dumę osobistą, co czynienie dobra. Dla niektórych, pisze T. Sedlacek [2012, s. 197], debatowanie o moralności jest zbędne przy rozmowach o dochodowości i bogactwie. Jednak, jak wykazano powyżej, ekonomia funkcjonuje lepiej w środowisku szanującym wartości. Dlatego konieczne staje się zdefiniowanie kluczowego dla pracy pojęcia. Próby dokonania tego zaowocowały licznymi definicjami, które można spotkać zarówno w literaturze, mediach, jak i w szeregu artykułów pojawiających się na ten temat. Psychologowie uznają, że wartości to system przekonań, który kształtuje postawy, cele, motyw, potrzeby oraz zachowanie jednostki [Matuszewicz 1975; Misztal 1980]. M. Misztal [1980] podaje, że z socjologicznego punktu widzenia *wartość* oznacza przekonania jednostek lub grup społecznych, określa godną pożądaną cechę poszczególnych grup społecznych lub społeczeństwa jako całości. *Wartość* dla antropologów,

¹¹ Kodeks – (łac. *codex*) oznacza pieśń, księgę, spis, zbiór przepisów, akt normatywny [Kopaliński 2009]. W organizacji jest on zbiorem zasad postępowania. L. Zbiegień-Maciąg [1996, s. 105, 106] wyróżnia dwa powody, dla których tworzy się kodeksy etyczne – próba zdyscyplinowania pracowników oraz rozszerzanie wrażliwości etycznej menedżerów.

S. Lachowski [2013, s. 150] podaje, że 90% dużych przedsiębiorstw w Stanach Zjednoczonych na początku XXI w. dysponowało formalnymi kodeksami etyki, podczas gdy pod koniec lat 60. XX w. miało go zaledwie 15%. Co ciekawe, nie widać, by biznes stał się bardziej etyczny. Zmianie nie uległ sposób funkcjonowania organizacji ani przywództwo w tym zakresie.

to przekonanie do norm uważanych za godne pożądania w danym społeczeństwie. Ekonomiści natomiast pojęcia *wartość* używają zamiennie ze słowem dobro, uznają za synonim użyteczności, której miarą jest cena [Tatarkiewicz 1978, s. 62-63]. Tabela 2 przedstawia definicje wybranych znawców tematu, których analiza pozwala na dokonanie pewnego usystematyzowania omawianego pojęcia.

Tabela 2

Definicje wartości wybranych ekspertów.

Autor	Cechy szczególne definicji „wartość”:
Platon	Idea lub rzecz posiadająca określoną własność.
Arystoteles	Własność rzeczy – ich treść, struktura, istota.
I. Kant	Własność, relacja między zjawiskami.
L. Mises	Preferencja między „a” względem „b”.
R. Ingarden	Realny, obiektywny byt przysługujący zarówno przedmiotom jak i sposobom postępowania.
W. Tatarkiewicz	Własność rzeczy, własność o charakterze dodatnim, synonim słowa <i>dobro</i> , zwłaszcza w znaczeniu ekonomicznym.

Zródło: opracowanie własne na podstawie: Tatarkiewicz 1978, s. 62-63; Mądel 1994, s. 15-28; Ingarden 1999, s. 101- 103; Mises 2011, s. 177-178.

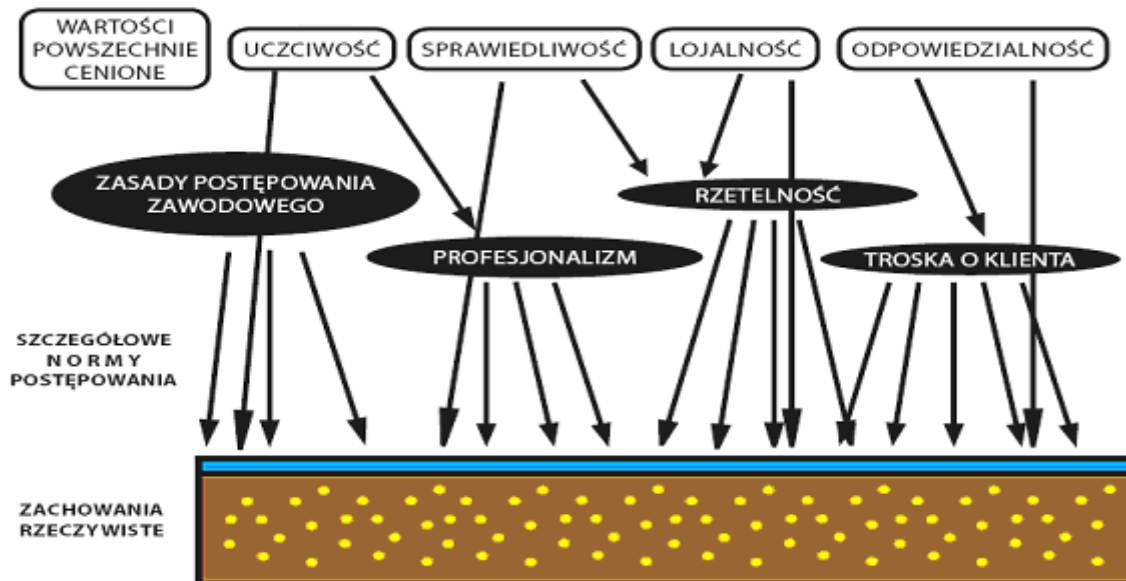
Definicja W. Tatarkiewicza łączy wymienione powyżej definicje i wskazuje na chwiejność omawianego terminu. Na użytek dysertacji uznano słuszność definicji R. Ingardena. Choć autor podaje, że wartość przysługuje przedmiotom, to w niniejszej rozprawie rozważania koncentrują się wokół wartości rozumianych od gr. *aksios* jako cenne, ważne wskaźniki kierunków ludzkiej działalności, realnie i obiektywnie istniejące, determinujące moralne postępowanie, za które jednostka ponosi odpowiedzialność. M. Rokeach [1973, s. 5], który zdefiniował wartości jako „*trwale przekonanie, że dany sposób postępowania lub ostateczny cel życia jest jednostkowo lub społecznie lepszy niż inne sposoby lub cele egzystencji*” wyróżnił dwie ich grupy – wartości ostateczne nazywane też ostatecznym stanem egzystencji, czyli wartości stanowiące o ostatecznych celach dążeń ludzkich. Do wartości ostatecznych zalicza się również wartości moralne. Drugą grupę stanowią wartości instrumentalne

określające preferowany sposób postępowania jednostki dążącej do osiągnięcia zamierzonego celu. Podobne podejście do problematyki wartości prezentuje R. Spaemann [2000, s. 17].

W toku rozwoju osobowego jednostki dochodzi ostatecznie do scalenia wartości w jeden system. System wartości nazywany jest również orientacją wartościującą, postawami wartościującymi lub *siecią wartości* [Reykowski i Kochańska 1980, s. 26-27; Sztumska i Sztumski, 2002, s. 36; Jucewicz i Sroczyński 2013, s. 240]. K. Blanchard [2009, s. 237] pisze, że wartości to poglądy, z którymi człowiek czuje się emocjonalnie związany, bo wybrał je spośród wielu innych. Stare powiedzenie mówi: Najważniejszą rzeczą w życiu jest zdecydowanie, co jest w nim najważniejsze. Zauważa się również [Strelau 1985, s. 337; Dietl i Gasparski 1999, s. 67; Sztumska i Sztumski 2002, s. 19, Mises 2011, s. 11, 14], że wartości same nie tworzą systemów – ostatecznie hierarchia wartości jest aktem woli człowieka, jako autonomicznego podmiotu. Wartości są wcielane w postępowanie człowieka w konkretnej sytuacji w postaci norm, które stanowią ogólne wskaźniki godnego zachowania. Ludzie internalizują wartości wcześniej, norm uczą się do końca życia. W literaturze [Kurowska i Rudziński, 1981, s. 140; Fitzhand 1982, s. 9; Kosewski 2008, s. 15, 40] zaznacza się, że uznane przez człowieka normy społeczne odgrywają ściśle określoną rolę psychologiczną – ich zadaniem jest ograniczenie horyzontów dla jego pożądań i aspiracji. Różnica pomiędzy normą a wartością jest różnicą stopnia uogólnienia. Rysunek 1 w sposób obrazowy przedstawia relacje pomiędzy wartościami, normami i zachowaniem rzeczywistym jednostki. M. Kosewski wskazuje, że poszczególne wartości są podstawą tworzenia różnych norm. Czasami jedna norma łączy kilka wartości, ale może być tak, że wartość sama w sobie stanowi normę postępowania, np. uczciwość. Można być uczciwym w życiu, ale cenność tej wartości ujawnia się również w zasadach postępowania zawodowego i profesjonalizmie.

Rysunek 1

Relacje między wartościami, normami i zachowaniem.



Źródło: M. Kosewski 2008, s. 16

Definicja wartości R. Ingardena wskazuje na możliwość powiązania ekonomii z realizacją decyzji pozaekonomicznych. Odpowiada współczesnym nurtom, które kładą nacisk na gospodarowanie postrzegane jako działania rozumne i odpowiedzialne. A. Smith zgodziłby się z takim podejściem [1989, s. 474]: „społeczeństwo ludzkie (...) wydaje się nam wspaniałym, wielkim mechanizmem, którego regularne i harmonijne poruszenia wytwarzają niezliczone mnóstwo przyjemnych skutków (...) cnota jest jak doskonały smar wygładzający koła społeczeństwa (...) występki jak ohydna rdza, która sprawia, że szarpią i ocierają się nawzajem.” W podobnym tonie pisali nie tylko antyczni filozofowie, A. Smith – etyka cnoty widoczna jest również w poglądach współczesnych znawców tematu – w poglądach J. Dietla i W. Gasparskiego, którzy potwierdzają: „(...) bycie istotą ludzką wiąże się z życiem w społeczności, rozwojem cnót i nabywaniem umiejętności potrzebnych do ludzkiego bytowania z innymi. (...) ludzki umysł określa podstawowe cnoty potrzebne do wspólnego życia. Należą do nich uczciwość, prawdomówność, umiar, milczenie, ład, oszczędność, pracowitość, powściągliwość, czystość, spokój, surowość cielesna i pokora, współczucie, lojalność i sprawiedliwość. Obok tych cnót można wymienić elementy powszechnych zasad moralnych, a mianowicie: dotrzymywanie obietnic, brak wrogości w stosunku do innych, wzajemna pomoc, szacunek do ludzi i cudzej własności” [Dietl i Gasparski 1999, s. 93, 99, 274-279]. Niestety współczesna ekonomia nie nawiązuje już tak silnie do wymienianych

wartości. Ekonomiści unikają normatywnych ocen i opinii sugerujących, że coś jest dobre lub złe, potwierdza L. Mises [2011, s. 257]. Tymczasem T. Sedlcek [2012, s. 19] uważa, że ekonomia w dużej części jest nauką normatywną. Dotyczy czegoś więcej niż tylko produkcji, dystrybucji, konsumpcji i rachunkowości. Jest nauką o relacjach międzyludzkich, nauką zajmującą się nie tylko dobrami zbywalnymi, lecz i niezbywalnymi takimi jak: przyjaźń, wolność, skuteczność, wzrost. Nie tylko opisuje świat, ale często mówi też jak powinien on wyglądać. Dla przykładu T. Sedlcek [2012, s. 19] przytacza słowa M. Friedmana (*Essey in Positive Ekonomice*) „*ekonomia powinna być nauką pozytywną*” i twierdzi, że samo stwierdzenie, że ekonomia *powinna być* jest stwierdzeniem normatywnym. Nie opisuje świata takim, jaki jest, ale jaki powinien być. Pomimo dążenia do moralnej neutralności, duża część ekonomii opiera się na normatywnych ocenach takich rzeczy jak cierpienie, wydajność, ubóstwo, ignorancja, wykluczenie społeczne itd.

Zdefiniowanie *wartości* jest trudnym zadaniem. Choć jest to zjawisko proste i nierozkładalne, to z pojedynczych wartości układa się cała ich bogata struktura, zarówno w aspekcie mnogości, jak i ich wzajemnych powiązań. Rozważania rozdziału pierwszego pozwalają wnioskować, że istotą wartości jest ich niezmiennosc w czasie. Zwłaszcza dotyczy to wartości ostatecznych, wyznaczających najważniejsze cele ludzkiego życia. Wartości instrumentalne natomiast są związane z indywidualnym postępowaniem i pochodzą od jednostkowych przekonań. To cenione wartości instrumentalne, jako świadectwo wartości ostatecznych, determinują ludzkie działanie. To cenione wartości stanowią bodziec do działania. Jeśli podjęte działanie jest aprobowane społecznie, wówczas stabilizuje wszelkie aspekty życia w tym zasady rządzące w procesach gospodarczych. Jeżeli dobro ma wyznaczać kształt realnej praktyki życiowej, to warto przypomnieć, że starożytni filozofowie skłaniali się do poszerzenia wiedzy o samym sobie, do autorefleksji, do doskonalenia, budowania samoświadomości i poszerzania wiedzy o własnym systemie wartości. Należy się zgodzić, że nie wystarczy tylko kontemplacja, ale konieczne jest urzeczywistnianie wartości przez działanie [Gołaszewska 1979, s.43]. Szerzenie cnót, osiągnięcie szczęścia i satysfakcji, podnoszenie jakości swojego życia, sprzyjanie porządkowi w społeczeństwie, to argumenty nakazujące opowiedzieć się po stronie realizacji wartości i celów pozaekonomicznych. Nie ma bowiem nic równie pięknego i godnego, niż dobrze i należycie spełniać swoją rolę człowieka.

2. Uwarunkowania działalności pozaekonomicznej przedsiębiorstwa

2.1. Działalność pozaekonomiczna w koncepcji zrównoważonego rozwoju

Na gruncie mikroekonomii nie ma sporu w kwestii, co jest celem przedsiębiorstwa [por. Wapshoff 2013]. Jst nim realizacja celów ekonomicznych. Jednak ekonomiści [Kołodko, Wojtyna, Hausner, *Ekonomista* 2014/2] zauważają, że obok głównego nurtu ekonomii (opartego na szkole neoklasycznej) rozwijają się inne nurty poddające w wątpliwość słusność teorii *mainstream*. W literaturze [Rekowski 2005, s. 177, 350; Fiedor 2006, s. 19, 117; Mises 2011, s. 493; Sroka 2013, s. 2-8] zaznacza się, że decyzje gospodarcze podmiotów wywołują powstawanie efektów zewnętrznych i często zyski prywatne nie są równoznaczne z zyskami i stratami społecznymi. Z tego względu każdy podmiot powinien ponosić pełne – a więc również zewnętrzne – koszty swojej działalności. Jedną z koncepcji, która opowiada się za przeciwdziałaniem zagrożeniom wynikającym z nieograniczonego wzrostu jest zrównoważony rozwój [Porter i Reinhardt 2008, s. 20; Mrówka 2012, s. 32-43]. ZR to koncepcja powstała z inicjatywy ONZ. Zmierza do zbudowania symbiozy człowieka z biosferą. D. Pierce i K. Turner podają, że ZR polega na maksymalizacji korzyści netto z rozwoju ekonomicznego z jednoczesnym zapewnieniem odtwarzania się użyteczności i jakości zasobów naturalnych w długim okresie [Fiedor i Kociszewski 2010, s. 169-170; Lubin i Esty 2012 s. 99; M. Noga 2014, s. 101]. Międzynarodowa społeczność przyjęła zasady ZR w ramach deklaracji z Rio de Janeiro w 1992 r. w tzw. Karcie Ziemi, która zawiera zbiór 27 podstawowych zasad ZR. Zapisy Deklaracji nawiązujące do przyjętej w 1982 roku Światowej Karty Przyrody i Raportu Brundland z 1987 roku zostały uwzględnione m.in. w zasadach sześciu Programów Działań Unii Europejskiej oraz europejskich sieci miast ZR, a w Polsce w nowej Konstytucji (art. 5), w ustawowej definicji ZR oraz w podstawowych dokumentach strategicznych, w szczególności w pierwszej (z 1991 roku) i drugiej polityce ekologicznej państwa (II PEP z 2000 roku) [Borys, 2004]. Do ZR, mobilności kapitału społecznego oraz roli celów pozaekonomicznych silnie nawiązuje raport „Polska 2030” [www.polska2030.pl].

Za najbardziej uniwersalne i aktualne narzędzie zarządzania ZR uznaje się Agendę 21, która na poziomie regionalnym jest najważniejszą dyrektywą wprowadzania w życie działań planistycznych i realizacyjnych na rzecz ZR w perspektywie XXI wieku, pisze T. Borys [2004].

Dla umożliwienia pomiaru ZR i ewaluacji tego procesu wypracowano specjalną grupę wskaźników dla każdego z ładów [szerzej w: Borys 2005]. Ład społeczny obejmuje pomoc społeczną, wydatki na ochronę zdrowia, kulturę, ośrodki kultury, świetlice i kluby, sport i rekreację, partycypację społeczną, zwalczanie wykluczenia społecznego, promocję edukacji, zmiany modelu konsumpcji i produkcji. Ład gospodarczy (ekonomiczny) dotyczy wykorzystania materiałów i surowców (w tym odpady przemysłowe i ich wykorzystanie), dostępności produktów i usług. Ład środowiskowo-przestrzenny to zagadnienia dotyczące ochrony przyrody i krajobrazu, ochrony gleby, wód, powietrza atmosferycznego, bezpieczeństwa biologicznego, chemicznego, elektromagnetycznego i przeciwdziałanie skutkom awarii przemysłowych, transfer prośrodowiskowych technologii, tworzenie potencjału rozwojowego.

Integralność ładów realizuje się poprzez zrównoważoną ochronę kapitału społecznego (w tym kapitału ludzkiego), kapitału przyrodniczego i kapitału antropogenicznego (wytworzonego przez człowieka, zwłaszcza kapitału kulturowego i ekonomicznego), pisze T. Borys [dostęp: 24.08.2012; Borys i Fiedor 2008, s. 120]. Dla przykładu fundamentalnym zadaniem polityki ekologicznej jest ochrona i przywracanie wartości przyrodniczych poszczególnych ekosystemów, tak aby oznaczało to poprawę dobrobytu i jakości życia aktualnie żyjących i przyszłych generacji [Borys i Fiedor 2008, s. 120]. W praktyce oznacza to, że choć nakłady poniesione przez przedsiębiorstwo na realizację celów pozaekonomicznych bezpośrednio nie przyniosą szybkich korzyści finansowych, jednak podniosą jakość życia i otoczenia. Potwierdza to B. Rok [2004, s. 46] oraz analiza THINKTANK 2012. Jakość życia jest integralną częścią ZR w ładzie społecznym¹². Badanie obiektywnej jakości życia, określanej również jako warunki czy poziom życia, jest wspólną inicjatywą Komisji Europejskiej i Eurostatu. Służy temu program Urban Audit, który posługuje się 336. zmiennymi i wskaźnikami z takich obszarów jak: demografia, aspekty społeczne, aspekty ekonomiczne, zaangażowanie/aktywność obywatelska, edukacja

¹² Syntetycznym miernikiem opisującym efekty rozwoju społeczno-ekonomicznego poszczególnych krajów jest wskaźnik rozwoju społecznego (ang. *Human Development Index, HDI*). Wskaźnik został opracowany w roku 1990 przez pakistańskiego ekonomistę Mahbuba ul Haqa. Od 1993 ONZ wykorzystuje go w swoich corocznych raportach UNDP. (http://pl.wikipedia.org/wiki/Wska%C5%BAnik_rozwoju_spo%C5%82ecznego,dostęp: 09.05.2014)

i wykształcenie, środowisko, podróże i transport, społeczeństwo informacyjne, kultura i rekreacja [Borys, 2010, s. 5-7]. Charakter uzupełniający dla informacji uzyskanych w programie Urban Audit na podstawie wskaźników obiektywnych mają wskaźniki subiektywnej jakości życia (zadowolenia, satysfakcji z życia i różnych jego aspektów). Badania jakości życia są kluczowe w omawianym temacie, ponieważ kapitalizmowi zarzuca się, że jest wadliwy ze społecznego punktu widzenia. Sugeruje się, że zasadę zysku trzeba zastąpić zasadą dobrobytu. Wspomina o tym L. Mises [2011, s. 703-705]. Z tego względu uważa się, że wysoka jakość życia winna być uznawana za nadrzędny cel rozwoju zarówno na szczeblu lokalnym, regionalnym, krajowym, jak i międzynarodowym. Winna być ostatecznym efektem podejmowanych działań, pisze T. Borys [dostęp: 24.08.2012].

Badania jakości życia są kluczowe w temacie celów pozaekonomicznych. Jakość życia obywateli jest jedną z kluczowych kategorii makroekonomicznych. Pierwsze użycie pojęcia *jakość życia* przypisuje się amerykańskiemu prezydentowi L. B. Johnsonowi w 1964 r. [Heszen – Niejodek 1996, s. 251]. Współcześnie jest używane przez przedstawicieli wielu dziedzin – w naukach medycznych, społecznych i ekonomicznych. Definicja WHO podaje, że jakość życia to „*spostrzeganie przez jednostkę jej pozycji w życiu w kontekście kultury i systemów wartości, w jakich żyje oraz w relacji do jej celów, oczekiwań, standardów i zainteresowań.*” W ujęciu Quality of Life (QoL) jakość życia wyraża się poczuciem satysfakcji jednostek lub grup społecznych, wynikającej ze świadomości zaspokojenia własnych potrzeb oraz postrzegania możliwości rozwoju jednostkowego i społecznego. Jakość życia można wobec tego przedstawić za pomocą równania:

$$\text{jakość życia} = \text{dobrobyt ekonomiczny} + \text{dobrostan}$$

Nie bez znaczenia dla zainteresowania tematyką jakości życia jest postać byłego ministra zdrowia Kanady M. Lalonde’a, który w roku 1974 opublikował raport *New Perspectives on the Health of Canadians*. Punktem wyjścia rozważań M. Lalonde’a była następująca definicja zdrowia: „*Zdrowie jest wynikiem działania czynników związanych z dziedziczeniem genetycznym, środowiskiem, stylem życia i opieką medyczną. Promocja zdrowego stylu życia może wpłynąć na poprawę stanu zdrowia i ograniczyć zapotrzebowanie na opiekę medyczną*”. M. Lalonde wyróżnił następujące grupy czynników, które decydują o stanie zdrowia ludności: obszar biologii i genetyki, zachowań i stylu życia, środowiskowy (czynniki ekonomiczne, społeczne, kulturowe i fizyczne) oraz obszar organizacji systemu ochrony zdrowia. Szerzej koncepcja M. Lalonde’a jest omówiona przez M. J. Wysockiego

i M. Miller [2003, s. 505-512]. W pracy pisząc o jakości życia ma się na myśli jej definicję antropocentryczną, w której jakość życia przysługuje każdemu bez wyjątku człowiekowi [Borys, dostęp: 03.08.2011].

W psychologii rozróżnia się jakość życia subiektywną i obiektywną. Subiektywna wiąże się osobistą oceną własnego życia i z takimi obiektywnymi okolicznościami jak: majątek, małżeństwo, dzieci, zdrowie fizyczne, wykształcenie [Szczepański 1986, s. 190; Zeliaś 2004, s. 17 ; Heszen – Niejodek 1996, s. s. 253; Mises 2011, s. 12-17; Lachowski 2012, s. 31; Stryczek 2013]. Obiektywna jakość życia, to ocena cudzego życia z punktu widzenia zewnętrznego obserwatora, który posługuje się jakimś zewnętrznym modelem, wzorcem dobrego, wartościowego życia. Wysoką jakość życia charakteryzuje różnorodność doznań, świadomość i rozumienie świata, samoświadomość, bogactwo kontaktów społecznych, autentyczność przeżyć i działań, spójność pragnień, celów i dążeń, zauważa I. Heszen – Niejodek [1996, s. 251]. Dotyczy to również miejsca pracy. Nie ma wątpliwości [potwierdzają to badania socjologiczne – Czapiński i Panek 2011, s. 171; Rogala 2007], że praca odgrywa ogromną rolę w kształtowaniu jakości życia. Badania nad jakością życia dostarczają informacji, czy biznes daje wyraz etycznym zobowiązaniom oraz przyczynia się do rozwoju ekonomicznego poprzez poprawę jakości życia lokalnych społeczności, społeczeństwa jako całości oraz pracowników i ich rodzin. Potwierdza to literatura [Rok 2004, s. 19; Gasiński i Piskalski 2009, s. 15-25; Kanter [2011, s. 28; Stryczek 2013; Jucewicz i Sroczyński 2013, s. 97-98; Sroka 2013, s. 7]. Wśród wskaźników wykorzystywanych w badaniach zadowolenia z życia są: cechy najważniejsze w pracy zawodowej, możliwości godzenia pracy zawodowej z obowiązkami rodzinnymi, stopień zadowolenia z poszczególnych dziedzin życia. Badania jakości dotyczą również relacji w pracy, poziomu zaufania do współpracowników, elementów pozytywnych i negatywnych kontaktów międzyludzkich. W. Tatarkiewicz [1986, s. 74] potwierdza, że wartość życia można mierzyć doskonałością tego, co się robi np. doskonałość opanowania zawodu.

I. Heszen – Niejodek [1996, s. 251-252] potwierdza, że postawy wobec własnego życia mają złożony charakter. W ocenie jakości życia wyróżnić można przynajmniej dwa jej aspekty: poznawczy i emocjonalny. Pierwszy odnosi się do oceny życia – czy jest dobre, wartościowe, udane lub wręcz przeciwnie; drugi natomiast – to zadowolenie z życia nazywane też dobrostanem, czyli po prostu szczęściem¹³. Ocenę jakości życia komplikuje

¹³ W. Tatarkiewicz [2010, s. 10] uważa, że pełne i uzasadnione zadowolenie z życia to nic innego jak szczęście. Autor ten podjął próbę zdefiniowania pojęcia [1985, s. 16-24]

ponadto fakt, że dotyczy wielu jego obszarów. Dla przykładu, życie wypełnione pracą może być wartościowe, ale niekoniecznie musi dostarczać szczęścia. Człowiek może mieć obiektywnie zaspokojone potrzeby, a jednak odczuwa niedosyt i brak satysfakcji i te emocje skłaniają go do działania, twierdzi L. Mises [2011, s. 59].

Wiele publikacji [Zieleniewski 1978, s. 222; Hull 2005, s.141; Mastalerz 2008, s. 178; Fiedor 2010, s. 453; Porter i Kramer 2011, s. 38] zaznacza, że biznes postrzegany jest jako źródło społecznych, ekologicznych i gospodarczych problemów. Zauważa się, że w dużej mierze przyczyną tego stanu rzeczy są sami przedsiębiorcy, którzy nie potrafią wyzwolić się z przestarzałego rozumienia pojęcia wartości [Michalik 1980, s. 124; Dietl i Gasparski 1999, s. 113; Kornveall 2007, s. 59, 62, 64; Dymowski 2012, s. 153; Pindelski 2012, s. 209]. Ekonomiści poszukują nowego modelu gospodarowania. Zauważają, że konieczne jest stworzenie rynku, który przestanie być miejscem rywalizacji, stając się w zamian obszarem wzajemności i komplementarności [Cyfert i Krzakiewicz 2009, s. 9-10; Wojtyła 2009, s. 44-47]. W czasach, gdy w wyborach konsumenckich ogromną rolę odgrywają niekomercyjne czynniki na znaczeniu zyskuje *rynek* odpowiedzialności społecznej, który silnie dyscyplinuje działania menadżerów, pisze A. Noga [2011, s. 120]. Koncepcją, która wychodzi naprzeciw tym wymogom jest CSR (ang. *Corporate Social Responsibility*). Została ona ogłoszona przez Kofi Annana dnia 31.01.1999 roku podczas Światowego Forum Gospodarczego w Davos. Wygłosił on wówczas przemówienie uznane za załączek Global Compact¹⁴. J. Szumniak-Samolej [2012, s. 55] definiuje społeczną odpowiedzialność biznesu jako długofalowe podejście do prowadzenia działalności gospodarczej polegające na dobrowolnym

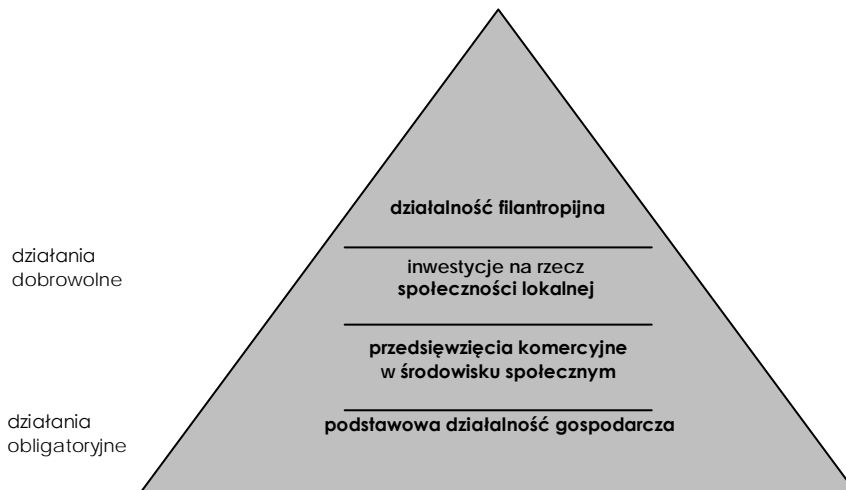
i przedstawił szczęście w czterech ujęciach. Konkludując – szczęście ma ten, komu sprzyja pomyślny los, kto zaznał najintensywniejszych radości, kto posiada dodatni bilans życia i po czwarte – szczęśliwy ten, kto jest z życia zadowolony. S. Lachowski [2012, s. 32] uważa, że szczęście, sukces i wartości to pojęcia ściśle ze sobą powiązane. A. Banach [1988, s. 27] dodaje, że odczuwanie szczęścia jest naturalnym stanem człowieka. Warunkiem szczęścia nigdy nie jest jego szukanie. Szczęście jest przydane jako nagroda i dlatego warunkiem szczęścia jest walka, przymus i wytrwałość, zaznacza A. de Saint-Exupery [2006, s. 429].

¹⁴ Global Compact to największa platforma liderów opinii, do której obecnie należy 9600 członków, z czego ponad 6600 stanowią przedsiębiorstwa. Uczestnictwo w Global Compact wymaga stosowania się do 10 uniwersalnych zasad obejmujących prawa człowieka, standardy pracy, ochrony środowiska i przeciwdziałanie korupcji [Kostera 2008, s. 451].

przestrzeganiu przez przedsiębiorstwo zasad etyki, eliminowaniu negatywnego oddziaływania na społeczeństwo i środowisko naturalne, przy jednoczesnym maksymalizowaniu pozytywnego wpływu na otoczenie oraz uwzględnianiu, już na etapie strategii, oczekiwań różnych grup interesariuszy, dialogu i współpracy. M Kostera [2008, s. 221, 453] dodaje, że idea ta ma bogaty rodowód i wskazuje na jej trzy podstawowe źródła: filozoficzne, w które wpisana jest idea odpowiedzialności i jej związek z wolnością oraz ideą dialogu (początek XX wieku); rozwój etyki biznesu – jej wyodrębnienie jako dziedziny nauki (nastąpiło w latach '70 XX wieku) oraz rozprzestrzenianie się demokracji (XX wiek). B. Rok [2004] zwraca natomiast uwagę na trzy inne aspekty, które przyczyniły się do wzrostu zainteresowania ideą odpowiedzialności – aspekt teoretyczny z ideą ZR u podstaw, naciski obywatelskie oraz samoregulacja biznesu, czyli dobrowolne inicjatywy wewnątrz środowiska biznesu. Wymieniane w literaturze obszary społecznego zaangażowania przedsiębiorstw w formie graficznej przedstawia rysunek 2.

Rysunek 2

Obszary zaangażowania społecznego przedsiębiorstw.



Źródło: B. Rok 2004 s. 46

Rysunek 2 wskazuje, że niekomercyjna, dobrowolna działalność przedsiębiorstwa nie stoi w sprzeczności z realizacją podstawowej działalności gospodarczej. Wręcz przeciwnie – zysk z podstawowej działalności jest fundamentem dla podejmowania kolejnych etapów – działań środowiskowych, na rzecz lokalnej społeczności i w końcu działalności filantropijnej.

W dzisiejszych warunkach formułowanie strategii na podstawie pięciu sił Portera¹⁵ nie gwarantuje już powodzenia, pisze T. Sankowski [1999c, s. 3]. Podobnie z tradycyjnymi sposobami osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, zauważa P. Wachowiak [2013, s. 9]. Optymalne wykorzystanie posiadanych zasobów, dbałość o jakość produktów i obsługi klientów, czy ciągle obniżanie kosztów stają się niewystarczające. Oczywiście nie przeczy się, że obowiązkiem przedsiębiorstwa jest wypracowanie zysku. Zysk jest ważnym [Rekowski 2005, s. 141; Skoczylas [2007, s. 30], ale nie najważniejszym celem [Jankowski 1999b, s. 6-7; Kostera 2008, s. 21; Rosenbluth i McFerrin Peters 2009, s. 21, 47]. Historia myśli ekonomicznej zna myślicieli (Veblen, Keynes), którzy uznawali dążenie do zysku za obrzydliwą cechę [Skousen 2012, s. 345-349, 451]. Jak wykazano na rysunku 2 realizowanie celów pozaekonomicznych wcale nie stoi w sprzeczności z osiągnięciem celów ekonomicznych przez przedsiębiorstwa.

Dążenie do zysku zdaje się mieć sens o tyle, o ile stanowić będzie dobro dla szerszej grupy interesariuszy. W ujęciu neoinstytucjonalnym przedsiębiorstwo jest częścią większej całości. W *Praktyce zarządzania* P. Drucker przedstawił je, ujmując 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, z charakterem społecznym, zatrudniającą ludzi, których jest zobowiązana rozwijać i opłacać [Drucker 1998, s. 11]. Troską przedsiębiorstwa winno być znalezienie równowagi pomiędzy tymi sferami, potwierdzają eksperci [Stanoch i Pałamarz 2007, s.22; Greszta 2008b, s. 15; por. Rabiej 2008; Kostera 2008, s. 22; Cyfert i Krzakiewicz 2009, s. 70-75; Ferretti 2012, 183; Anam, Szul-Skjoedkrona i Zamościńska 2012, s. 4-6]. Badania cytowane przez *The Economist* [dostęp: 21.08.2012] wskazują, że 78% badanych w 2011 r. menadżerów uznaje, iż odpowiedzialny

¹⁵ Analiza strukturalna sektora (nazywana również analizą pięciu sił Portera lub modelem pięciu sił Portera) to metoda analizy i oceny natężenia sił konkurencyjnych w sektorze ekonomicznym lub segmencie rynkowym, opracowana i opisana przez M. Portera w 1979 roku. Analiza odnosi się do otoczenia konkurencyjnego przedsiębiorstwa i stosowana jest jako początkowy etap formułowania strategii konkurencji. Opiera się na modelu pięciu wzajemnie oddziałujących na siebie czynników, które występują w każdym sektorze ekonomicznym: rywalizacja w sektorze; groźba nowych wejść; siła przetargowa nabywców; siła przetargowa dostawców; zagrożenie ze strony substytutów [http://pl.wikipedia.org/wiki/Analiza_strukturalna_sektora, dostęp: 31.08.2009].

biznes będzie odgrywał ważną rolę w nadchodzących trzech latach; 96% CEO przedsiębiorstw, które przyjęły zasady Global Compact uważa, że odpowiedzialny biznes winien być w pełni zintegrowany ze strategią i działaniami przedsiębiorstwa, a 93% postrzega tę ideę jako instrument w kontekście przyszłych sukcesów zarządzanych przez nich firm [UNGC 2010]. Z 250 największych korporacji świata 64% opublikowało w 2005 roku raporty dotyczące ich działalności w zakresie CSR, podają M. Porter i M. Kramer [2007 s. 78]. Dodać należy [Bachnik 2012, s. 235 – 237; Stryczek 2013], że im bardziej kultura organizacyjna jest wrażliwa na potrzeby społeczne, tym szybciej wdrażane są idee z zakresu CSR. M. Kostera [2008 s. 457] potwierdza, że CSR jest związany z wartościami: wyrastać ponad przeciętność, budować unikatowość, stosować rozwiązania spójne i wzajemnie wspomagające się wartości. Tak pojęta społeczna odpowiedzialność owocuje dostępem do nowych rynków, produktów, zysku, reputacji, wartości giełdowej, lojalności odbiorców i pracowników, co ostatecznie stanowi potencjał wzrostu.

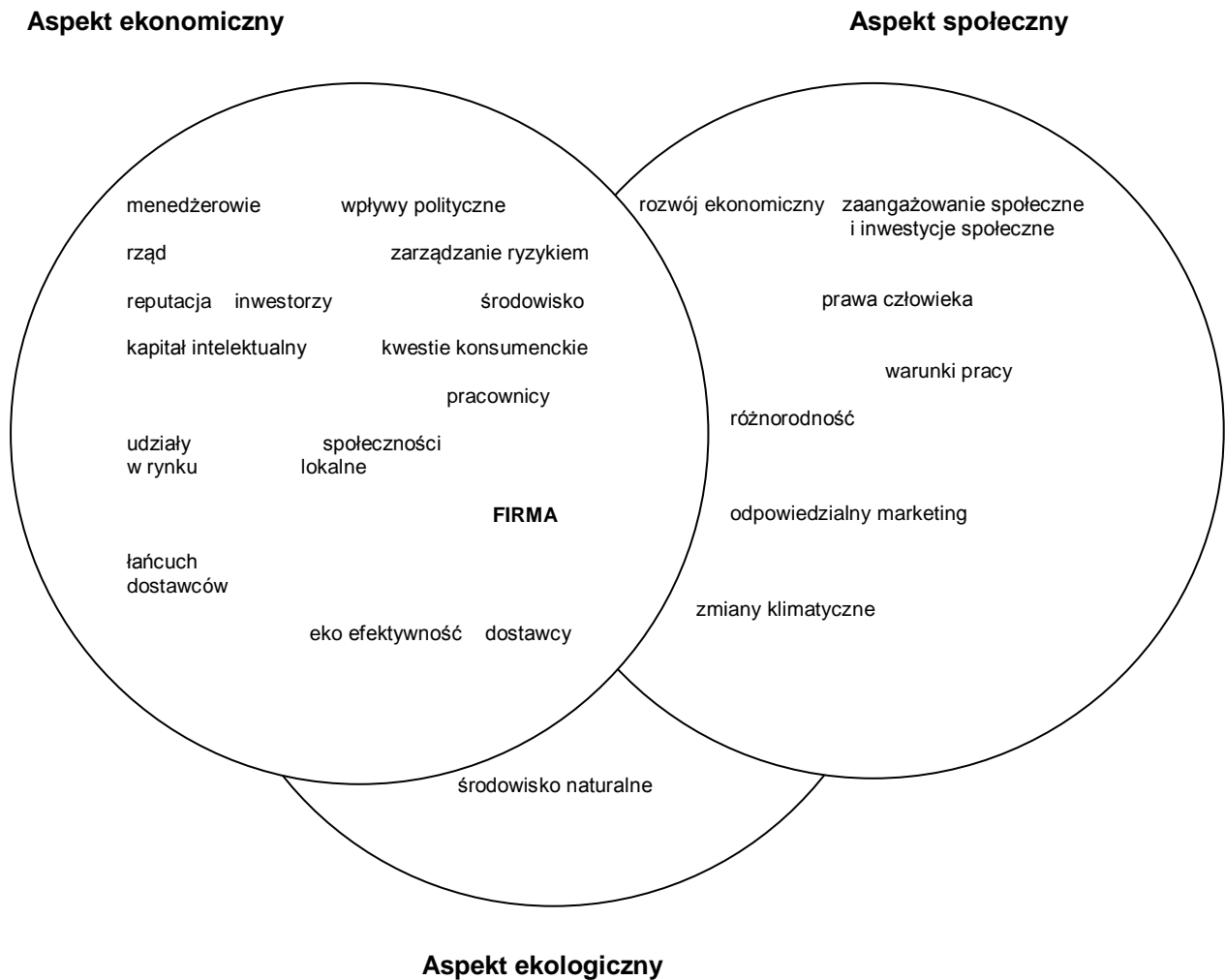
Przedsiębiorstwa dysponują całą gamą sfer, w których można realizować cele pozaekonomiczne: można dbać o środowisko, o klientów, kontrahentów, pracowników, ale również o lokalne społeczności. Ważne jest również to, że sfery wzajemnie na siebie oddziałują, co uświadamia, że niemożliwa jest jedynie realizacja ekonomicznego aspektu w działalności przedsiębiorstwa. Potwierdza to literatura [por. Finch 2005; Porter i Kramer 2007, s. 80; Aniszewska 2012, s. 96-101; Aluchna 2012, s. 125-127].

Rysunek 3 w aspekcie społecznym wymienia różnorodność. Komisja Europejska w zielonej księdze (Unijne ramy ładu korporacyjnego z kwietnia 2011 r.) rekomenduje wprowadzenie przepisu nakładającego na spółki giełdowe prawnego obowiązku zapewniania równowagi płci w składzie rad spółek publicznych oraz tzw. Kartę Różnorodności [www.kartaroznorodnosci.pl]. Jest to pisemne zobowiązanie do prowadzenia polityki równego traktowania niezależnie od płci, wyznania, pochodzenia etnicznego i narodowego, orientacji seksualnej, czy stopnia niepełnosprawności; zarządzania różnorodnością, a także aktywnego przeciwdziałania dyskryminacji i mobbingowi w miejscu pracy. Członkami Karty Różnorodności w Polsce jest 20 przedsiębiorstw, m.in. Danone, Kompania Piwowarska, L'Oréal Polska, Orange Polska. Kwestia zarządzania różnorodnością jest kluczowa dla budowania przewagi konkurencyjnej [Kostera 2008, s. 25; Blanchard 2009, s. 70; Borczyk i inni 2011, s.10]. Jak wskazują badania, istnieje pozytywna korelacja pomiędzy udziałem kobiet w zarządach a wynikami przedsiębiorstw. Zdaniem firmy konsultingowej McKinsey, spółki z największą reprezentacją kobiet w zarządach uzyskały w latach 2007-2009 zwrot na

kapitale średnio o 42% wyższy niż przedsiębiorstwa bez udziału kobiet w zarządzie [Guziak, 2012].

Rysunek 3

Przykładowa mapa zagadnień związanych ze społeczną odpowiedzialnością biznesu.



Źródło: B. Rok 2004, s. 21; L. Anam, E. Szul-Skjoedkrona i E. Zamościńska 2012, s. 5.

W bezpośrednim związku z różnorodnością jest przestrzeganie praw człowieka. Jest to stosunkowo nowa prawidłowość w polskim biznesie, piszą L. Anam, E. Szul-Skjoedkrona, E. Zamościńska [2012, s. 47]. Do praw człowieka w działalności biznesowej odnoszą się nie tylko standardy CSR, ale również norma ISO 26000. Nieprzestrzeganie praw człowieka może mieć oczywiste dotkliwe konsekwencje dla przedsiębiorstwa. W roku 2009 aż 32% światowych liderów biznesu uznało, że obok działania na rzecz środowiska naturalnego, właśnie prawa człowieka są drugim priorytetem w kontekście CSR [raport BSR 2011; por.

Pichola i Nocoń, 2008b; DeRuisseau 2013, s. 20-25]. Dobrze traktowanie pracowników to obok wsłuchiwanie się w potrzeby klientów i oferowania wysokiej jakości produktów, najważniejszy czynnik z zakresu odpowiedzialności biznesu. Potwierdzają to wyniki wielu badań [Ipsos Polska 2002; Barometr Zaufania Edelmanna 2012]. M. Kostera [2008, s. 228] zauważa, że globalna zmiana w sferze wartości, która dokonuje się w dzisiejszym biznesie coraz silniej powoduje, że przedsiębiorstwa punkt ciężkości polityki wobec pracowników kierują ku szczytowi potrzeb piramidy Masłowa. Wydaje się to logiczne – troska o pracowników w naturalny sposób przekłada się na troskę o klientów. Zapewne dlatego 72% polskich przedsiębiorców uważa relacje z pracownikami za kluczowe dla biznesu, choć działania odpowiedzialne w tym obszarze prowadzi tylko 40% z ankietowanych [http://badania.parp.gov.pl/files/74/75/77/13079.pdf 21.08.2012].

Z badania przeprowadzonego w 2007 roku przez McKinsey Comp. wynika, że większość liderów za najważniejszą prawidłowość, która będzie kształtowała społeczne oczekiwania wobec biznesu w najbliższych latach, jest troska o środowisko naturalne.

D.A. Lubin i D.C. Esty [2012 s. 98] potwierdzają wzrost znaczenia kwestii ekologicznych w gospodarowaniu od około 10 lat. Autorzy [Brilman, 2002, s. 454; Senge, 2003, s. 534; Wontrucki i inni 2008, s. 80-81; Jarzębska 2008, s. 7; Lash i Wellington 2008, s. 72; Lubin i Esty 2012, s. 107] zakładają, że imperatyw utrzymania równowagi ekologicznej zostanie potraktowany systemowo i wpisany w codzienne praktyki wszystkich przedsiębiorstw – bez względu na ich wielkość czy branżę, a przedsiębiorstwa, które nie zechcą wpisać się w nowe prawidłowości zostaną zepchnięte na boczny tor. L. Anam, E. Szul-Skjoedkrona i E. Zamościńska [2012, s. 43] potwierdzają, że skuteczne zarządzanie kwestiami środowiskowymi jest coraz częściej przepustką do prowadzenia biznesu decydującą o udziałach w przetargach i realizacji inwestycji. Dodać należy, że zachodzi istotna zależność między dochodem *per capita* a presją na kwestie ekologiczne i jest to zobrazowane tzw. Ekologiczną Krzywą Kuzneta (EKC)¹⁶. Wiele publikacji [Senge, 2003, s. 532-533;

¹⁶ EKC przybiera kształt odwróconej funkcji kwadratowej, tj. od pewnego poziomu wrażliwości na kwestie ekologiczne zaczyna dość szybko rosnać. Szerzej tę kwestię omawia J. Dymowski [2012, s. 162].

Eksperti [Dietl i Gasparski 1999, s. 16, 101; Cooper i Sawa 2000, s. 143; Oblój 2001, s. 228; Senge 2002, s. 534, 592; Brilman 2002, s. 454; Dahlgaard, Kristensen i Kanji 2004, s. 57; Kotler 2005, s. 246; Daffy 2006, s. 19; Porter i Kramer 2007 s. 78; Stachowicz – Stanuch

Kłosińska 2007, s. 13-19; Niedźwiedź 2008, s. 74-75; Moreń 2008 s. 68-69; por. Borowska 2008; por Matuszak 2008, por. Suszko 2008; por. Szetelnicki 2008; Cyfert i Krzakiewicz 2009, s. 81-83; Verganti 2012 s. 114-123; Stryczek 2013; Sroka 2013, s. 5; DeRuisseau 2013, s. 20-25; Wachowiak 2013, s. 9] wskazuje, że partnerstwo z grupami działającymi na rzecz ochrony środowiska przynosi innowacyjne i trwale odświeżenie praktyki gospodarczej. Współpracę taką prowadzi np. Bank Zachodni WBK, KGHM Polska Miedź, Kompania Piwowarska, Volvo, Toyota, Intel, Inc. EPI, TESCO. Jedną z najbardziej znanych w Polsce akcji w zakresie ochrony środowiska jest akcja „Moje Silne Drzewo” organizowana przez Żywiec Zdrój S.A.¹⁷.

Z drugiej strony stosunek wielu gospodarujących osób do działań na rzecz środowiska jest raczej ostrożny [Mises 2011, s. 329, 604]. Nie wiadomo, prawdę mówiąc, czy przyszłe pokolenia nadal będą korzystały z tych samych źródeł energii, co współcześni. CSR traktuje się jako chwilową modę [Aniszewska 2012, s. 97, 106]. J. Dymowski [2012, s. 162] przytacza badania, które wskazują, że 76% Polaków uważa, że cele pozaekonomiczne są podejmowane przez przedsiębiorstwa tylko ze względu na promocje i potencjalny rozgłos, a 74% twierdzi nawet, że przedsiębiorstwa ponoszą większe wydatki na promowanie swojego społecznego zaangażowania, niż na same działania. Nie zmienia to jednak faktu, że CSR jest współcześnie jednym z najdynamiczniej rozwijających się tematów zarządzania [Strumińska-Kutra

2007, s. 24-25; Austin 2008, s. 30; G. Bartkowiak 2008, s. 24; Greszta 2008a, s. 30; Kłosińska 2008c, s. 52-53;

http://odpowiedzialnybiznes.pl/public/files/Raport_Menedzerowie500_LiderCSR_2010-1312903040.pdf; THINKTANK Raport 2011; Dymowski 2012, s. 169; Bachnik, 2012, s. 239; Dymowski 2012, s. 156; Lubin i Esty 2012 s. 102] potwierdzają, że CSR może być źródłem szans, innowacji, przewagi konkurencyjnej i postępu społecznego.

¹⁷ Przykłady celów pozaekonomicznych przedsiębiorstw szeroko opisuje literatura:

Townsend 1976, s. 96, 129; Zbiegień – Maciąg 1996, s. 92-93; Prymon 1998, s. 74; McAll 2006, s. 33; Chybiński 2007, s. 106; Gardner 2007, s. 114-120; Radomska 2007, s. 70-71; Stachowicz-Stanusch 2007, s. 72-73, 80, 192-193; Walędzińska 2007, s. 81; Eagly i Carli 2008, s. 85; Kostera 2008s. 486; Mrowiec 2009, s. 59; <http://www.kampaniespoleczne.pl>, dostęp:02.02. 2010; Aniszewska 2012, s. 116; Piotr i Paweł dostęp: 09.10.2012; Lachowski 2012, s. 136; Dąmbska i inni 2013, s. 114-121; Vedder i Jacobs 2013.

i Woźniczko 2010, s. 71-89; Wachowiak 2013, s. 9]. Literatura przedmiotu [Aluchna 2012, s. 123; Witucki 2012, s. 6] potwierdza, że stosowanie CSR poprawia wizerunek, zwiększa lojalność klientów i efektywność systemów komunikacji i motywacji, umacnia kulturę organizacyjną, pozwala zmniejszyć nakłady na kontrolę, daje możliwość kreowania nowych usług i produktów. 22% CEO uznało, że dostęp do nowych rynków jest korzyścią wynikającą z prowadzenia odpowiedzialnego biznesu i ZR [MIT-SMR i BCG 2011].

Trzeba koniecznie powtórzyć, że nie istnieją wyraźne dowody, iż respektowanie społecznej odpowiedzialności pociąga za sobą istotne pogorszenie poziomu wskaźnika oceny funkcjonowania przedsiębiorstwa w długim okresie [Cyfert i Krzakiewicz 2009, s. 81].

Rysunek 4 w sposób graficzny przedstawia korzyści płynące z realizacji CSR.

Rysunek 4

Korzyści ze strategii CSR.

Korzyści finansowe		<ul style="list-style-type: none"> Wzrost wartości marki Zmniejszenie kosztów Zmniejszenie ryzyka Wzrost obrotów Zwiększenie udziału w rynku
Korzyści pozafinansowe	<ul style="list-style-type: none"> Wzrost zaangażowania i motywacji pracowniczej Innowacja Nowe, bardziej efektywne modele usług lub procesów Lepsza adaptacja do nowych regulacji i lepsza ich integracja z procesami Ulepszony dostęp do kapitału Lepsze relacje z inwestorami Společny mandat działania 	<ul style="list-style-type: none"> Poprawa reputacji Wzrost produktywności pracowników Zmniejszenie rotacji pracowników Zmniejszenie absencji pracowników Zwiększenie liczby propozycji innowacji w firmie i rozwój nowych produktów Wzrost efektywności i zużycia zasobów Wzrost wydajności produkcji Wzrost efektywności dystrybucji
	Wskaźniki jakościowe	Wskaźniki ilościowe

Źródło: Anam, Szul-Skjøedkrona i Zamościńska 2012, s. 23

Rysunek 4 potwierdza powyższe stwierdzenia. Korzyści ze strategii CSR można podzielić na finansowe i pozafinansowe. Na uwagę zasługują: wzrost zaangażowania i motywacji, lepsze relacje z inwestorami, społeczny mandat działania, poprawa reputacji, wzrost produktywności pracowników, zmniejszenie pracowniczej rotacji i absencji oraz wzrost efektywności, które w efekcie prowadzą do korzyści finansowych w postaci wzrostu wartości marki, zmniejszenia kosztów, zmniejszenia ryzyka, wzrostu obrotów i zwiększenia udziału w rynku. W literaturze [Kostera 2008 s. 282] wspomina się, że efektywność przedsiębiorstwa można oceniać nie

tylko na podstawie wyników finansowych, ale również wyników społecznych (zyski podwójne – ang. *double bottom line*) lub zysków potrójnych (ang. *triple bottom line*), do których wlicza się osiągnięcia finansowe, społeczne i na rzecz środowiska naturalnego. Społeczna odpowiedzialność biznesu to sposób zarządzania przedsiębiorstwem – transparentny dla pracowników, akcjonariuszy i partnerów biznesowych. Pozawla na zarządzanie przedsiębiorstwem w sposób uwzględniający szersze interesy jego otoczenia społecznego. Tworzy się w ten sposób wartość w wielu aspektach, w tym w ekonomicznym, społecznym, środowiskowym, zauważa P. Wachowiak [2013, s. 9]. Co ciekawe, pisze B. Rok [2013, s. 60] większość przedsiębiorstw nie potrafi określić granic swojej odpowiedzialności, unika stawiania pytań o odpowiedzialność w łańcuchu dostaw.

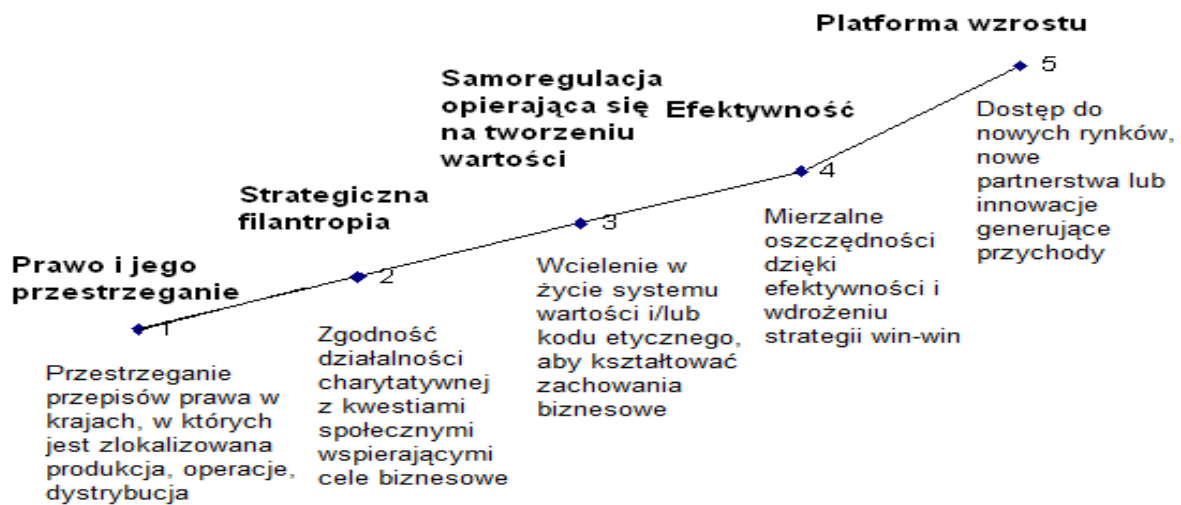
Wydaje się, że kwestie, które poruszono powyżej potwierdzają, że decyzje pozaekonomiczne sprzyjają rozwojowi i wzrostowi przedsiębiorstwa. Literatura [Visser i Bachnik 2011, s. 7; http://www-935.ibm.com/services/au/gbs/pdf/csr_re.pdf 07.08.2012] zaznacza jednak, że potrzeba pewnej dojrzałości, aby przedsiębiorstwo działało w biznesie odpowiedzialnie.

G. Pohle i J. Hittner [http://www935.ibm.com/services/au/gbs/pdf/csr_re.pdf 07.08.2012] zilustrowali rozwój organizacji i przedstawili kolejne etapy zbliżające ją do realizacji celów pozaekonomicznych. Według rysunku 5. przedsiębiorstwo najpierw przestrzega przepisów prawa, później zaczyna wzbogacać cele biznesowe o kwestie społeczne, wciela swój system wartości w relacje biznesowe, przyjmuje procedury mierzenia efektywności swoich działań na rynku, a dopiero na koniec, w efekcie swoich działań, zyskuje przewagę nad konkurentami. Ponadto G. Pohle i J. Hittner [IBM Institute for Business Value dostęp: 21.08.2012] uznali, że im bardziej CSR jest zintegrowany ze strategią biznesową, tym większe źródło dochodu stanowi.

Zarówno rysunek 2 jak i 5 wskazują, że realizacja celów pozaekonomicznych wiąże się ściśle z przekazywaniem części zysków ze sprzedaży na cele społeczne. Potwierdza to słuszność stwierdzenia B. Fiedora i K. Kociszewskiego – rozwój opiera się na wroście. Dla przykładu z badań TNS OBOP przeprowadzonych na zlecenie stowarzyszenia Lewiatan wynika, że w 2009 r. 31% przedsiębiorstw sponsorowało projekty kulturalne, co trzecie ankietowane przedsiębiorstwo wydawało pieniądze na ten cel. Dwie trzecie instytucji kultury stwierdziło, że skorzystało ze sponsoringu, a średnia liczba ich sponsorów to 15 (!) firm. Przytoczone dane pozwalają wnioskować, że przedsięwzięcia z zakresu kultury są dla biznesu zazwyczaj działaniem niestandardowym, mało sformalizowanym i mało przewidywalnym. Brak również długofalowych strategii zaangażowania w kulturę.

Rysunek 5

Stopnie rozwoju programów społecznej odpowiedzialności biznesu.



Źródło: IBM Institute for Business Value, Pohle i Hittner [2008]

Z kolei analiza THINKTANK 2012 na podstawie źródeł z Ministerstwa Kultury wskazuje, że podmioty prywatne łożą na projekty kulturalne około 1 mln złotych (na blisko 13 mld wszystkich wydatków na ten cel). Przykładem może być przekazanie największej w historii jednorazowej darowizny osoby prywatnej – 20 mln zł na Muzeum Historii Żydów Polskich. Jan Kulczyk (darczyńca) uzasadniał w udzielonym wywiadzie, że kształcenie młodych ludzi, pokazywanie historii Polski światu i uświadamianie, że w globalnym świecie współdziałanie, wspólne myślenie i wspólne plany, są kluczowe [<http://finanse.wp.pl/kat,58434,title,Jan-Kulczyk-przekazal-20-mln-zl-na-Muzeum-Historii-Zydow-Polskich,wid,14725631,wiadomosc.html?ticaid=1ebea>, dostęp: 03.07.2012].

Koncepcją, która zdaje się rozwijać CSR jest CSV [ang. *Creating Shared Value*]. Jej autorami są M. Porter i M. Kramer. Porównanie obu idei wraz z charakterystycznymi cechami koncepcji prezentuje tabela 3. Zasady etycznego postępowania dla przedsiębiorstw europejskich zostały sformułowane w 1973 roku w tzw. Manifeście z Davos. Według wytycznych manifestu kierownictwo służy współpracownikom firmy, broni ich interesów, dba o miejsca pracy, regulację dochodów i humanizację pracy. Kierownictwo służy klientom, zaspokaja ich potrzeby i kieruje się zasadami *fair play* w relacjach z konkurentami [Prymon 1998, s. 73; Penc 2000, s. 306].

Tabela 3

Różnice między koncepcją CSR i CSV.

Obszar	CSR	CSV
Zakres koncepcji	Działania i programy często niezwiązane bezpośrednio z zakresem funkcjonowania jednostki, jednak nakierowane na często subiektywnie postrzegane efekty dla społeczności.	Wprowadzone na trwałe i wkomponowane w zwykłe procesy działania mające na celu ograniczenie występowania efektów ubocznych oraz tworzenie wartości zarówno dla organizacji, jak i społeczności.
Wartości podstawowe	Czynienie dobra.	Społeczne i gospodarcze pozytywne efekty z uwzględnieniem efektywności działań.
Działania	Działania filantropijne, zrównoważony rozwój, akcje charytatywne.	Wytwarzanie wartości dla organizacji i społeczności, maksymalizacja zysku.
Cele nadrzędne	Poprawa sytuacji wybranych grup lub osób. Poszukiwanie korzyści.	Osiągnięcie punktu równowagi organizacja – społeczność według V. Pareto. Generowanie wartości.
Potencjalne dominujące krótkookresowe efekty dla finansów przedsiębiorstwa	Ponoszenie często wysokich kosztów działań.	Podnoszenie wskaźnika efektywności.
Zwykle umieszczenie w ramach funkcji organizacji	Marketing i PR.	Zarządzanie organizacją i procesami.
Katalizator działań	Konkurencja, media i wewnętrzne potrzeby kierownictwa.	Zarząd, konkurencja i społeczność lokalna.
Odpowiedzialność za działania	Kierownictwo.	Zarząd i organizacja jako całość.
Źródła ograniczeń	Działania w standardowej formie zuniformizowane i podobne dla każdego podmiotu, zbliżone do działań PR i marketingu.	Działania charakterystyczne dla podmiotu i wynikające z jego potrzeb oraz uwarunkowań otoczenia i społeczności lokalnych.
Przykład na poziomie działu sprzedaży	Zakupy u lokalnych dostawców i przeznaczanie części przychodu na cele społeczne.	Reorganizacja procesu sprzedaży w kontekście np. ograniczania zużycia paliwa, i zarządzanie czasem handlowców.

Źródło: Pindelski 2012, s. 219-220.

W koncepcji CSR pojawia się troska o indywidualne interesy pracownika, a celem w CSV jest wytwarzanie wartości dla trzech stron – organizacji, pracownika i społeczności lokalnej.

P. Drucker napisał, że współczesne przedsiębiorstwa muszą być odpowiedzialne [por. Drucker 1994]. *„Nie można opierać się na założeniu, że osobisty interes właściciela będzie wiódł go ku dobru ogólnemu lub że interes osobisty i dobro ogółu można oddzielić. [...] Odpowiedzialność wymaga dziś od menadżera, by przejął odpowiedzialność za dobro ogółu, by podporządkował swe działanie normom etycznym, organizując własny interes i władzę w razie gdyby ich egzekwowanie godziło w dobro powszechne.”* M. Porter i M. Kramer piszą w podobnym tonie – zaznaczają, że tworzenie wartości ekonomicznej i walka o wysoką pozycję konkurencyjną jest pierwotnym celem przedsiębiorstwa, jednak kwestie społeczne, wtórne, nie mogą zostać pomijane. Model opierający się na wytwarzaniu wartości ekonomiczno-społecznej zakłada zacieranie się różnic między organizacjami komercyjnymi i niekomercyjnymi; spowoduje, że menadżerowie staną przed koniecznością nabycia nowych umiejętności, takich jak głębsze rozumienie potrzeb społecznych czy współpraca ponad podziałami. W literaturze [Hamel 2006, s. 16; Blanchard 2009, s. 222; Stankiewicz i Góralczyk 2012, s. 131-139] zauważa się, że wyzwania przyszłości jakie czekają liderów biznesu nie mają precedensu w najnowszej historii. M. Porter i M. Kramer [2011, s. 38-57] zauważają, że konieczna jest redefinicja pojęcia „produktywność przedsiębiorstwa”; są zdania, że konieczne jest przywrócenie związku pomiędzy sukcesem rynkowym przedsiębiorstwa, a postępem społecznym. Piszą: *„każde przedsiębiorstwo powinno patrzeć na swoje decyzje i szanse przez pryzmat wartości ekonomiczno-społecznej. Dzięki temu wyłonią się nowe sposoby prowadzenia biznesu, za sprawą których zwiększy się poziom innowacyjności i tempo rozwoju firm – a społeczeństwo odniesie większe korzyści”* [Porter i Kramer 2011, s. 39]. Wąskie pojmowanie kapitalizmu powoduje, że przedsiębiorstwa nie są w stanie wykorzystać swojego pełnego potencjału rozwojowego. Zdają się to dostrzegać tzw. przedsiębiorcy społeczni¹⁸. Wytwarzanie wartości ekonomiczno-społecznej można uznać za

¹⁸ Narodziny przedsiębiorczości społecznej datuje się na schyłek XIX wieku. Od lat '80 XX wieku stale rośnie zainteresowanie tą ideą. Przedsiębiorczość była kiedyś identyfikowana jedynie z działaniami skierowanymi na zysk w sensie ekonomicznym. Dziś rozumienie tego pojęcia ulega zmianie. M. Kostera [2008, s. 282-285] definiuje przedsiębiorczość spółdzielczą jako połączenie celu społecznego, który dotąd był kojarzony z organizacjami *non-profit*, z orientacją przedsiębiorczą, szczególnie z tym najbardziej kreatywnym i dynamicznym aspektem biznesu. Przedsiębiorca społeczny charakteryzuje się pasją, wizją

rozszerzenie idei *niewidzialnej ręki* A. Smitha. Gdyby wszystkie przedsiębiorstwa dążyły do wytworzenia wartości ekonomiczno-społecznej, interesy społeczne byłyby w całości zaspokojone, twierdzą M. Porter i M. Kramer [2011, s. 52].

7 maja 2012 roku podczas konferencji WWF w Rotterdamie, Jørgen Randers, współautor kanonicznego raportu *Limits to Growth* zaprezentował nową, czterdziestoletnią prognozę, firmowaną przez Klub Rzymski. Książka nosi tytuł *2052. A Global Forecast for the Next Forty Years* i ukazała się nakładem amerykańskiego wydawnictwa Chelsea Green Publishing. Główne tematy raportu to: problem wzajemnego wpływu demografii i konsumpcji, problem źródeł energii i emisji gazów cieplarnianych, niedostatek żywności, przyszłość ideowa świata oraz Duch Czasów roku 2052, czyli to, jak dynamika zmian ukształtuje naszą kulturę i ramy naszego myślenia o polityce i zbiorowości [Randers 2012]. Jørgen Randers wśród najważniejszych wyzwań, którym będzie trzeba stawić czoła, i które wymagają podejścia systemowego w skali globalnej wymienił między innymi: koniec kapitalizmu, koniec wzrostu gospodarczego i koniec stabilnego klimatu. Wizja ta skłania do konstatacji, że konieczne jest wsparcie społeczeństwa w podejmowaniu wyzwań, przed którymi stoi. Obowiązek ten spoczywa nie tylko na barkach państwa, ale również przedsiębiorstw. Prowadzone analizy [Cawad 2009] potwierdzają, że mimo cięcia kosztów spowodowanych kryzysem finansowym, wiele przedsiębiorstw zdecydowało się utrzymać dotychczasowy poziom wydatków na cele pozaekonomiczne, a nawet zwiększyć go, potrzebę takową zauważając. M. Skousen [2012, s. 578] za P. Druckerem potwierdza, że przedsiębiorstwa winny być instytucją reprezentacji społecznej dostarczającą takich dóbr jak: stabilność gospodarki, sprawiedliwość społeczna czy poprawa standardu życia¹⁹.

i determinacją w dążeniu do celu.

¹⁹ Praktyka dowodzi, że bojkoty konsumenckie zazwyczaj rozpoczynają się od naruszenia odpowiedzialności i zasad etyki w łańcuchu dostaw. Z tego względu kluczowy dla rozwoju biznesu jest dialog. Waga dialogu i jego roli w kontaktach z klientami oraz konsekwencje jego lekceważenia są tematem licznych publikacji [Marconi 2002, s. 181; Gulati 2003, s. 94-95; Nicholls 2005, s. 10; Burton 2005, s. 19; Lucas 2005, s. 21; Ferguson 2006, s. 30; Janes 2006, s. 39; Performance Research Associates 2006, s. 61,94; Doyle 2006, s. 27; Murphy 2006, s. 25; Marra 2006 s. 42; Gober 2006, s. 25; Banaszyk i Cyfert 2007, s. 18-25; Ericsson, Pritula i Cokley 2007, s. 102; Frei 2007, s. 113; Mapp 2007, s. 12; Kaplan i Norton 2007, s. 121; Hayfield 2007, s. 11; por. Kumar, Venkatesan i Reinartz, 2007; por. Meyer i Schwager 2007; por. Szlendak 2008; por. Zyśk 2008; Blanchard 2009, s. 41-42; Rosenbluth i McFerrin

Choć na gruncie mikroekonomii nie ma sporu w kwestii, co jest celem przedsiębiorstwa, to przytoczone treści wskazują, że kwestionuje się zasadę maksymalizacji zysku jako jedyne go celu działalności przedsiębiorstwa. Sugeruje się zmianę zasady zysku na zasadę dobrobytu, poszukuje sposobów stworzenia rynku, który przestanie być miejscem rywalizacji, stając się w zamian obszarem wzajemności i komplementarności. Zaznacza, że przedsiębiorstwo, jako część większej całości, ma zobowiązania nie tylko wobec właścicieli, akcjonariuszy i menadżerów. Oczywiście – przedsiębiorstwo istnieje po to, by produkować wyniki ekonomiczne, lecz, będąc osadzonym w określonym środowisku społecznym, zobowiązane jest działać na rzecz interesu publicznego. Ponadto, zatrudniając ludzi, jest zobowiązana ich rozwijać i opłacać. Konieczna zatem jest troska o równowagę sfer ekonomicznej, społecznej i środowiskowej. Wyrazem tej troski jest podejmowanie działań pozaekonomicznych. Jest to kwestią wolnego wyboru. Wyboru między rozwiązaniami, które prowadzą do sukcesu lub katastrofy.

2.2. Działania pozaekonomiczne w wybranych teoriach przedsiębiorstwa

Przedmiotem analiz w rozdziale 2.2. są teorie przedsiębiorstwa. Dokonuje się ich przeglądu pod kątem celów pozaekonomicznych, które przedsiębiorstwa mogą realizować. W rozdziale charakteryzuje się te teorie, które potwierdzają, że maksymalizacja zysku nie jest jedynym celem przedsiębiorstwa.

Główny nurt ekonomii, teoria neoklasyczna, 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.

Peters 2009, s. 183; Hamm 2011, s. 38; Anam, Szul-Skjoedkrona i Zamościńska 2012, s. 8; Bator i Bator 2012, s. 61; DeRuisseau 2013, s. 20-25; Wachowiak 2013, s. 13]. Prowadzą one do stwierdzenia, że przyszłość należy do przedsiębiorstw, które rozumieją, że budowanie długotrwałej wartości dla akcjonariuszy i bycie liderem w branży wymaga realizacji celów pozaekonomicznych na każdym poziomie zarządzania: strategicznym i operacyjnym oraz w łańcuchu dostaw.

4. Na rynku, w wyniku gry podaży i popytu, zawsze ustala się w końcu stan i cena równowagi. Stan równowagi jest stanem naturalnym, a zkłócenia uruchamiają mechanizm adaptacyjny. W rezultacie ustala się ogólna równowaga w całej gospodarce [Gruszecki, 2002, s. 125]. Z czasem założenia teorii neoklasycznej zostały podważone. Zarówno koncepcja *homo oeconomicus*, podstawowy podmiot gospodarowania oraz założenie o maksymalizacji zysku zostały obalone. Uznano, że *homo oeconomicus* jest koncepcją znacznie upraszczającą tak skomplikowaną istotę, jaką jest człowiek [Gruszecki 2002, s. 125; Mises 2011, s. 9, 54-55]. Ani przedsiębiorstwa, ani również gospodarstwa domowe nie są podstawowym elementem gospodarki, a pojedynczy *aktorzy* mają swoje cele, preferencje i ograniczenia [Gruszecki 2002, s. 125]. Również stwierdzenie, że celem przedsiębiorstwa jest maksymalizacja zysku jest wysoce abstrakcyjne i wieloznaczne [Drucker 1998, s. 51; Gruszecki 2002, s. 126, 157; Piekarczyk, 2006, s. 76; Adamiec 2007, s. 4; Bechert i Gorynia-Pfeffer 2008, s.15; Blanchard 2009, s. 4; Cyfert i Krzakiewicz 2009, s. 37; Mises 2011, s. 250; Lachowski 2012, s. 230; Rok 2013, s. 61]. Teorii neoklasycznej zarzuca się również pomijanie w analizach aspektu etyczno-kulturowego. T. Gruszecki [2002, s. 36] zanacza, że zachowania ludzi w organizacji, zwłaszcza zarządzających i właścicieli, w związku z normami moralnymi i wzorcami akceptowanych zachowań, w Polsce jest lekceważony, podczas gdy w rozwiniętych gospodarkach rynkowych aspekt etyczny jest bardzo istotny. Literatura [Prymon 1998, s. 73-74; Gober 2007, s. 23; Kurnicki 2011, s. 22] potwierdza, że w Polsce czyny nieetyczne, ani z punktu widzenia odczuć społecznych, ani też stosowania sankcji karnych, nie są dostatecznie potępiane. „*Biznes staje się nieetyczny, nie tylko wtedy gdy po prostu łamie prawo lub zasady publicznego zaufania, lecz także, gdy zapomina się o swojej postawie i swoim celu*” – zaznaczają J. Dietl i W. Gasparski [1999, s. 217-218].

Właściwie każdy, zauważa T. Gruszecki [2002, s. 156], kto nie zgadza się ze stwierdzeniem, że celem przedsiębiorstwa jest maksymalizacja zysku, tworzy koncepcję alternatywną do neoklasycznej, a dyskusja na temat celów przedsiębiorstw toczy się co najmniej od czasów A. Smitha. Cel to stan lub obiekt, do którego się świadomie dąży [Kosewski 2008, s. 20]. Arystoteles twierdzi [2000, 1094a1-3], że celem wszelkiego dążenia jest dobro. M. Friedman z kolei uważa, że celem jest zwiększać własne zyski. W najbardziej ogólnych kategoriach, piszą P. Banaszyk i inni [1997, s. 18], celem jest dążenie do maksymalnego powodzenia. Opis kryteriów tego powodzenia jest zadaniem dość trudnym. M. Kosewski [2008, s. 20] wymienia dwa podstawowe kryteria – zmierzanie do własnej korzyści lub do własnej godności. Korzyścią własną jest maksymalizacja płacy,

w przedsiębiorstwach rodzinnych – pozostawienie kontroli przedsiębiorstwa w rękach rodziny [Gruszecki 2002, s. 156]. Do celów zmierzających do własnej godości można zaliczyć cele pozaekonomiczne. Definiuje się je [na podstawie Wachowiak 2013, s. 9-10] jako postępowanie zgodne z normami etycznymi i przepisami prawa, a także dobrowolne podejmowanie działań na rzecz swoich pracowników, społeczeństwa i środowiska naturalnego. Cele pozaekonomiczne zakładają długookresowe działania niebiznesowe dotyczące zapewniania satysfakcji z pracy, możliwości rozwoju, wspierania nauki, edukacji i kultury, sportu, ochrony zdrowia i pomocy społecznej, współtworzenia infrastruktury lokalnej oraz ochrony środowiska naturalnego. Cele pozaekonomiczne podejmowane są dobrowolnie, co potwierdza stwierdzenie, że to pojedynczy *aktorzy* mający swoje cele i preferencje, kreują obraz współczesnego przedsiębiorstwa. Wiele celów pozaekonomicznych można wyprowadzić ze wskaźników ZR [T. Borys wymienia ich ponad 300 - por. Barys 2005]. Celem pozaekonomicznym może być działanie na rzecz oświaty i wychowania (sumpty na rzecz szkoły, przedszkola, ośrodki wychowawcze), ochrona zdrowia np. pakiety medyczne, mecenat kultury, wspieranie sportu i rekreacji (domy i ośrodki kultury, świetlice, kluby), minimalizacja ilości odpadów przemysłowych poddanych odzyskowi, unieszkodliwionych (opakowania zwrotne), ochrona przyrody i krajobrazu, ochrona powietrza atmosferycznego. Stosunki rzadkości spowodowały odwrócenie relacji opisanych w teorii ekonomii neoklasycznej – dzisiaj rzadkością jest kapitał przyrodniczy (dobra środowiskowe), a nie kapitał wytworzony przez człowieka, pisze M. Noga [2014, s. 56]. Cele pozaekonomiczne budują pozycję konkurencyjną, pozwalają osiągać większą rentowność i wartość rynkową, ale przede wszystkim przyczyniają się do nadwyżki ogólnogospodarczej, korzyści dla całej gospodarki, których tak ambitnie poszukiwała ekonomia dobrobytu na podstawie teorii równowagi ogólnej, zazacza A. Noga [2011, s. 285]. Autor [A.Noga 2011, s 322] zauważa niestety, że przedsiębiorstwa nie realizują celów pozaekonomicznych w tak szerokim zakresie, na jaki pozwalają alternatywne teorie przedsiębiorstwa, a powodem tego stanu rzeczy jest zbyt niski stopień konfirmacji przedsiębiorstw, czyli mówiąc prościej niewielka wrażliwość przedsiębiorstw na potrzeby szerokiej grupy interesariuszy.

A. Noga [por. 2011], dokonując przeglądu 27. teorii przedsiębiorstw, podał ponad 20 różnych celów, które skłaniają przedsiębiorców do zakładania, prowadzenia i rozwijania przedsiębiorstw. Autor podzielił je na powszechne i autonomiczne. Cele powszechne to: satysfakcjonujący zysk, maksymalizacja wielkości sprzedaży, udziały w rynku, przetrwanie,

maksymalizacja użyteczności w stosunku do menadżerów, ale również odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstwa, czy wzrost przedsiębiorstwa [A. Noga 2011, s. 114 za A. Thompsonem]. Do celów powszechnych zaliczył również prestiż, samorealizację, sukces, choć do ich realizacji nie jest konieczne zakładanie przedsiębiorstwa, zauważa A. Noga [2011, s. 65]. Wśród celów autonomicznych autor wymienił m.in.: nadwyżkę korzyści kreowania wiedzy nad kosztami uczenia się, nadwyżkę korzyści wprowadzania innowacji, nadwyżkę korzyści pierseństwa, nadwyżkę korzyści wyspecjalizowania aktywów, nadwyżkę korzyści dotarcia do wartości dodanych dla klienta, nadwyżkę pozytywnych efektów zewnętrznych nad kosztami negatywnych efektów zewnętrznych. Jeśli mowa o celach autonomicznych, indywidualnych przedsiębiorców, to ważny jest fakt, że często bywają one nieuświadomione [A. Noga 2011, s. 67]. Można do nich zaliczyć również indywidualistyczny motyw zysku przedsiębiorcy stworzony przez A. Smitha, który został opisany w rozdziale 1.3. W ramach przypomnienia, dodać należy, że własność prywatna nie tylko pozytywnie oddziałuje na spokój i ład społeczny, ale jest silnym źródłem motywacji. Własny interes, jako motyw akceptowany moralnie, niekoniecznie prowadzi do egoistycznych postaw i wyzysku. Potwierdzają to liczne publikacje [Townsend 1976, s. 166; Ossowska 1983, s. 377, 394; Ansoff 1985, s. 37; Zbiegień –Maciąg 1996, s. 7; Dietl Gasparski 1999, s. 94, 217-218; Banaszyk 2005, s. 69; Gurbiel 2008, s. 70; Mises 2011, s. 135; Skousen 2012, s. 52, 579; Sedlacek [2012, s. 165, 214].

Maksymalizacja zysku, wielkość sprzedaży, zadowalający zysk, płynność i wartość przedsiębiorstwa były głównymi celami przedsiębiorstw do lat 70. XX wieku. Neoklasyczna teoria przedsiębiorstwa odnosząca się do tych celów jest, zdaniem A. Nogi [2011, s. 133], najambitniejszą próbą pokazania najważniejszej kwestii w teorii przedsiębiorstwa jakie korzyści mają założyciele przedsiębiorstwa i cała gospodarka z przedsiębiorstwa postrzeganego jako jeden z najważniejszych wynalazków cywilizacyjnych oraz jaka jest zbieżność korzyści indywidualnych z korzyściami zbiorowymi? Teorię tę wykorzystuje się do interpretacji zachowań przedsiębiorstw, choć z drugiej strony, jak wykazano powyżej, zarzuca się jej nierealność, co inspiruje do poszukiwania teorii alternatywnych. Alternatywne teorie przedsiębiorstwa, które wzbogacają teorię neoklasyczną o nowe zmienne lub traktują ją jako punkt wyjęcia, tworzą zupełnie nowe koncepcje przedsiębiorstwa. Koncepcje te, choć stanowią już część światowej teorii ekonomii, w Polsce są stosunkowo mało znane.

Kojarzoną z neoklasyczną teorią przedsiębiorstwa jest teoria przedsiębiorstwa K. Arrowa. Postrzega się ją jako ukoronowanie prac rozpoczętych przez A. Smitha w 1776 roku nad rolą gospodarki rynkowej i własności prywatnej w optymalnym tworzeniu bogactwa narodów [A. Noga 2011, s. 158]. Według K. Arrowa przedsiębiorstwo jest organizacją, która w pewnych granicach (efektywnej organizacji) potrafi doprowadzić do zbieżności oczekiwań interesariuszy. Potrafi opanować oportunizm, brak zaufania i nierówności społeczne. W ten sposób przedsiębiorstwo staje się, obok państwa, regulatorem gospodarki. Ważne dla kwestii celów pozaekonomicznych w teorii K. Arrowa są dwa fakty: przedsiębiorstwa potrafią dążyć do harmonii między zyskiem krótkookresowym i długookresowym oraz że działanie przedsiębiorstwa jest rezultatem wartości właściciela, menadżerów i klientów, a nie rezultatem analizy ekonomicznej [A. Noga 2011, s. 160-161]. Twórca omawianej teorii mocno akcentuje rolę właściciela, menadżera i konsumenta jako kreatorów uczenia się przedsiębiorstwa. Są oni odpowiedzialni za kreowanie zaufania i sprawne działanie organizacji, która dzięki uczeniu się silnie determinuje wzrost i rozwój gospodarczy.

Kolejną grupą teorii, które podważają założenia teorii neoklasycznej są menadżerskie teorie przedsiębiorstwa. Oprócz tego, że krytykują jako jedyny cel przedsiębiorstwa maksymalizację zysku, dodatkowo dowodzą, że podstawowym elementem systemu gospodarczego nie jest przedsiębiorstwo, a *aktorzy*, którzy je tworzą. W teoriach menadżerskich [Gruszecki 2002, s. 150, 157-186; A. Noga 2011, s. 192-195] kluczową rolę w przedsiębiorstwie odgrywają menadżerowie. Teorie te stanowią syntezę takich nurtów jak: nurt marshallowski (Marshall, 1920) odkrywający, że funkcja zarządzania jest czwartym głównym czynnikiem wytwórczym obok ziemi, kapitału i pracy; nurt R. Marris'a (1964) najpełniej eksponujący w teorii ekonomii kluczową rolę menadżera w kreowaniu natury, granic i celów przedsiębiorstwa; nurt neokeynsofski (Kalecki, 1964; Andrews, 1964) wskazujący na przewagę decyzji menadżerskich nad automatyzmem rozwiązań marginalnych; oraz nurt P. Druckera, który również podkreśla rolę menadżera w sukcesie przedsiębiorstwa. Nurty menadżerskie definiują przedsiębiorstwo jako organizację tworzoną i rozwijaną przez menadżerów. Funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstwa jest zależny od ich talentu, umiejętności i sprawności realizacyjnej. Z tego względu pozyskiwanie dobrych menadżerów jest jednym z głównych sukcesów i źródeł przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Wielcy liderzy stanowią podstawę realnej i atrakcyjnej przyszłości organizacji, potwierdzają znawcy tematu [Martyniak 1975, s. 43; Oblój 1998, s. 180, 300-301; Penc 2000, s. 10, 12; Oblój 2002, s. 130; Daffy 2006, s. 19; Banaszyk i Cyfert 2007, s. 33; Barber i Strack 2007, s. 63-66; Ray 2007, s. 66; Cyfer i Krzakiewicz 2009, s. 123].

W kwestii celów pozaekonomicznych trzeba zasygnalizować, że menadżerowie maksymalizują w przedsiębiorstwie własną użyteczność, która niekoniecznie musi być powiązana z konsumpcją dóbr i usług. Poprzez działania pozaekonomiczne mogą oni mierzać do wzmacniania poczucia własnej godności.

Twierdzenie o maksymalizacji zysku jako jedynym celu przedsiębiorstwa budzi wątpliwości i skłania do konstatacji, że przedsiębiorstwa, a raczej osoby je tworzące, realizują „wiązkę celów”. Na takim założeniu opierają się teorie przedsiębiorstwa wywodzące się z behawioralnej szkoły organizacji. Behawioralna teoria przedsiębiorstwa [Gruszecki 2002, s. 228-229; A. Noga, 2011, s. 195-197] obrazuje złożoność przedsiębiorstwa i złożoność jego zachowań, przedstawiając sprzeczność i zbieżność interesów różnych interesariuszy w przedsiębiorstwie. Teorii tej przypisuje się największą adekwatność do rzeczywistości, bowiem celem realizowanym przez przedsiębiorstwa jest wypadkowa różnych interesów. Do głównych, choć nie jedynych, interesariuszy należą właściciele, menadżerowie i klienci. Teoria ta wskazuje na trudności w wyróżnieniu jednoznacznych czynników, które decydują o zakładaniu, funkcjonowaniu i rozwoju przedsiębiorstw. W stylu zarządzania rośnie rola socjologii organizacji i menadżerów przywódców. Teoria ta wymaga ciągłych badań, z tego względu przyczyniła się do rozwoju badań empirycznych w omawianym obszarze, a pozyskana wiedza odgrywa rolę we wzroście i rozwoju gospodarczym, dodaje P. Drucker [2010, s. 53].

Przedsiębiorczość, pisze A. Noga [2011, s. 13-14] polega na odkrywaniu nowych celów towarzyszących procesowi powstawania i rozwoju przedsiębiorstw, w tym wzroście użyteczności aktywów ludzkich, intelektualnych, czy społecznych. Podejście takie wydaje się słuszne, biorąc choćby pod uwagę fakt, że w przedsiębiorstwie zbiegają się interesy różnych grup interesariuszy. Należą do nich nie tylko właściciele i akcjonariusze, ale również pracownicy, menadżerowie, dostawcy, konsumenci. Wszyscy oni stanowią o efektach przedsiębiorstwa. Badania [Ipsos Mori Loyalty raport 2008] wskazują, że przedsiębiorstwa, które uwzględniają w swoich działaniach ZR i ochronę środowiska charakteryzują się wysokim poziomem zaangażowania pracowniczego (75% ankietowanych). Z punktu widzenia omawianej tematyki celów pozaekonomicznym koniecznym staje się omówienie teorii odnoszących się do rozwoju (teoria kapitału intelektualnego), rewitalizacji zasobów (teoria ekologiczna), a także preferencji i wartości (teoria konwencyjna).

W teorii konwencyjnej przedsiębiorstwo opiera się na konwencjach (umowność, zwyczaje, kultura, religie, wartości). Jest postrzegane jako instytucja, która koordynuje gospodarkę poprzez formalne i nieformalne działania [A. Noga 2011, s. 174-176]. Zaznacza

się, że jakkolwiek przedsiębiorstwa nie mogą przez konwencje osiągnąć maksymalnego zysku, to jednak pozwalają one uniknąć zysku minimalnego. W rzeczywistości dzięki konwencjom udaje się zrealizować zysk zadowalający. Przypomnieć należy, że już Tomasz z Akwinu nawoływał do osiągania umiarkowanego zysku, a umiarkowanie było jedną z najważniejszych cnót w starożytności. Konwencyjna teoria przedsiębiorstwa dowodzi, że kluczową rolę w przedsiębiorstwie odgrywa klient, który narzuca przedsiębiorstwu zwyczaje, wartości i kulturę. Celem przedsiębiorstwa jest odpowiadanie na potrzeby klienta, określonych środowisk lokalnych i kulturowych. Dodać należy również, że to konwencje powodują, że przedsiębiorstwa o takich samych zdolnościach wytwórczych osiągają różne rezultaty.

Za jedną z najbardziej znaczących wśród teorii przedsiębiorstw uznaje się teorię zasobów i kompetencji. Teoria ta istotę i siłę przedsiębiorstwa dostrzega w wiedzy ludzi, potencjale technologicznym i doskonaleniu technik zarządzania [A. Noga 2011, s. 176-179]. Wielu autorów [Penc 2000, s. 313; Edvinsson i Malone 2001, s. 9-10; Baron 2006, s. 69; Pawełko 2007, s. 36; Stankiewicz i Moczulaks 2012, s. 218; THINKTANK 8/2013 s. 68-71] jest zdania, że fundamentalnym czynnikiem powodzenia przedsiębiorstwa jest wiedza. Dzięki połączeniu aktywów materialnych i niematerialnych kreuje ono swoją przewagę konkurencyjną, a jego celem jest równowaga między zyskiem krótkookresowym i długookresowym. Kluczową rolę w przedsiębiorstwie odgrywa menadżer utożsamiany z przedsiębiorcą. To on tworzy unikatowe połączenie aktywów, do których zalicza się również reputację. Motywem do założenia przedsiębiorstwa jest w tej teorii dostrzeżenie możliwości zbudowania przewagi w połączeniu zasobów materialnych i ludzkich. Główną troską zarządzających jest budowanie doświadczenia zespołów pracowniczych oraz ochrona i zatrzymanie w przedsiębiorstwie strategicznej kadry. Jest to zgodne z wizją przedsiębiorstwa według P. Druckera [1998, s. 11] – jest oparte na czynniku ludzkim, z charakterem społecznym; zatrudniającym ludzi, których jest zobowiązane rozwijać i opłacać. Choć przedsiębiorstwa w teorii zasobów i kompetencji przyczyniają się do wzrostu należy dodać, że ma to miejsce tylko wtedy, gdy utrzymują się długie okresy dobrej koniunktury.

Wiele zasobów i kompetencji nie jest przedmiotem transakcji rynkowych. Wiele z nich jest również unikatowa. Na tym założeniu opiera się teoria kapitału intelektualnego. Jest to teoria wywierająca najsilniejszy wpływ na współczesne rozumienie przedsiębiorstwa, mówiąca o tym, że o wartości przedsiębiorstwa decyduje przede wszystkim to, co znajduje się w mózgach jego pracowników. Na początku lat dziewięćdziesiątych pojawiła się

prawidłowość w teorii i praktyce zarządzania, w której więcej uwagi poświęcono człowiekowi. Między innymi P. Senge jako jeden z pierwszych zaczął wskazywać na niedoceniane wówczas rezerwy efektywności – kompetencje przywódców i pracowników.

Na praktyczną, realną, ekonomiczną wartość tzw. dóbr niewycenialnych (ang. *soft values, hidden assets*) wskazuje wielu znawców tematu²⁰. Dobra niewycenialne odzwierciedlają wyjątkowe zasoby i ujawnione zdolności, które przedsiębiorstwo przez lata rozwijało, stanowiące jego własność i niedające się skopiować przez konkurentów. Do czynników *miękkich* zalicza się m.in. wiedzę, kulturę organizacyjną, zasoby informatyczne, kontakty z klientami. Dobra niewycenialne, zdaniem ekspertów [Skoczylas 2007, s. 202-206; Hart 2007, s. 23], umożliwiają przedsiębiorstwom: utrzymywanie dobrych stosunków z klientami; wprowadzanie innowacyjnych produktów i usług pożądaných przez docelowe grupy klientów; szybkie i efektywne kosztowo wytwarzanie produktów i świadczenie usług o wysokiej jakości dostosowanych do indywidualnych potrzeb klientów; motywację pracowników do podnoszenia kwalifikacji, ciągłego doskonalenia procesów, poprawy jakości i skrócenia czasu reakcji na potrzeby rynku; rozwijanie technologii informatycznych, baz danych i systemów informatycznych. Dowodem istnienia *hidden assets* jest fakt, że wartość rynkowa przedsiębiorstw bywa kilkakrotnie większa od ich wartości księgowej. Szczególnie jest to widoczne w tzw. *przedsiębiorstwach inteligentnych* (ang. *intelligent firms*) jak

²⁰ por. Ohoven 1995; Dobiegała – Korona 1996, s. 34; Goleman 1997, s. 259; Dobiegała – Korona i Kasiewicz 2000, s. 89; Obłój 2001, s. 90-91, 223; Pilarczyk, Sławińska i Mruk 2001, s. 93; Anand i Galetovic 2003, s. 115; por. Łokaj 2003; Nowak, 2003, s. 119; Dudycz, 2005, s. 12, 212; Dutton, Ells i Frost 2005, s. 18-19; Evans, 2005, s. 22, 190-191; Prahalad i Ramsawamy 2005, s. 190; Rekowski 2005, s. 12; Kochalski, 2006, s. 159; Ray 2006, s. 66; Brown 2006, s. 18; Davenport, Prusak i Wilson 2007, s. 109; Fields 2007, s. 15; Kom i Mauborgne 2007, s. 127; Skoczylas, 2007, s. 99, 202; Świerżewski 2007, s. 16; Wiśniewski 2007, s. 98; Glynn, 2007, s. 12; Baruch 2007, s. 86, 94; por. Ochotny, 2007a; Ochotny 2007b, s. 17; Stachowicz – Stanuch 2007, s. 198; Baruch 2007, s. 86,94; Argyris 2008, s. 148; Kostera 2008, s. 332; Levitt 2008, s. 128; por. Hagel i Brown 2008; Rabiej 2008b, s. 1; Szymura – Tyc 2008; Wojciechowska 2008, s. 247; Mueller 2009; Lis 2010, s. 169; Stańda i Roszyk-Kowalska 2010, s.532-534; Sterniczuk 2010; Olszewska, 2010a; Mises 2011, s. 325-326; Lachowski 2012, s. 98, 203; Stankiewicz i Góralczyk 2012, s. 135; analiza THINKTANK 2012, Majchrzak-Lepczyk, 2012, s. 148; Zakrzewska 2013, s. 10; Wachowiak 2013, s. 9; M. Noga 2014, s. 77.

Microsoft, Texas Instruments, przedsiębiorstwach doradczych, farmaceutycznych, potwierdzają L. Edvinsson i M. Malone [2001, s. 8]. O tym, że wzrasta świadomość menadżerów w kwestii roli niematerialnych aktywów w budowie sukcesu rynkowego mogą świadczyć wyniki badań, jakie przeprowadził ekonomista z amerykańskiego Zarządu Rezerwy Federalnej, L. Nakamura. Dowodzą one, że roczne wydatki amerykańskich firm na *miękkie* aktywa dorównują ich wielomiliardowym inwestycjom w aktywa materialne. Prawidłowość ta dotyczy branż stanowiących szeroki przekrój przemysłowych i usługowych sektorów gospodarki we wszystkich rozwiniętych państwach. Kwestie te zasadniczo rozwijają eksperci w temacie [Penc 2000, s. 348; Nowak 2003, s. 124; Lewandowska i Likierski 2005, s. 28; Evans 2005, s. 132; Baruch 2007, s. 88; Misiec 2007, s. 4; Glynn 2007, s. 12; Skoczylas 2007, s. 204; Rybicki 2007, a. 74-75; Borczyk i in. 2011, s.13; Dymowski 2012, s. 170; Mrówka, 2012, s. 47]. Zalecają inwestowanie w ludzi na takim samym poziomie, jak w nowe technologie, przy czym należy pamiętać, że rozwój musi wynikać z głębokich ludzkich potrzeb – badania, tworzenia, odkrywania, osiągnięcia, zmieniania i ulepszania, a to leży w gestii doboru odpowiednich metod motywowania. Potwierdzają jednocześnie, że pracodawcy narzekają na brak tzw. *miękkich kompetencji* oraz, że rola tych kompetencji będzie rosła, pozwalając na wyeliminowanie jednostek, które nie przydają przedsiębiorstwu wartości. Literatura [Barker 2005, s. 37; Stewart 2007, s. 58] podaje, że zapotrzebowanie na menadżerów w ciągu najbliższych 15 lat wzrośnie o ok. $\frac{1}{3}$; populacja ludzi w wieku 35 – 44 lata w tym samym czasie spadnie o ok. 15%. Najbliższe lata jawią się zatem jako batalie o talenty na stanowiska menadżerów, których rotacja jest szczególnie dotkliwa dla organizacji. Należy dodać, że wojna o talenty nie toczy się jedynie na najwyższych szczeblach kierowniczych. Konkurowanie o najlepszych pracowników jest równie zacięte jak konkurowanie o niezbędne do produkcji surowce. W każdej z branż jest przecież ograniczona ilość specjalistów [Rekowski 2005, s. 304; Mises 2011, s. 507]. Potwierdza to tezę, że o wzroście gospodarczym (i opierającym się na nim rozwoju) decydują nie jak wcześniej praca, ziemia i kapitał (w znaczeniu majątku fizycznego), a kapitał społeczny, kapitału ludzki i intelektualny [Stankiweicz i Góralczyk 2012, s. 131-139; M. Noga 2014, s. 12].

Tematyka kapitału intelektualnego pioniersko była poruszana w innowacyjnej teorii przedsiębiorstwa J. Schmoocklera, który silnie akcentował również rolę klienta (konsumenta) we współczesnej przedsiębiorczości [A. Noga 2011, s. 154]. Najciekawszym i najcenniejszym wyróżnikiem najlepszych przedsiębiorstw, pisze A. Noga [2011, s. 205-207], staje się nie tyle dopracowanie specyficznych aktywów trudnych do skopiowania przez konkurentów, ile zdolność przyciągnięcia najbardziej specyficznych aktywów, zdolności ich nabywania.

Tak rozumiane przedsiębiorstwo jest kombinacją kapitału rzeczowego, finansowego i intelektualnego, ale tylko ten ostatni powoduje zmiany relacji wartości przedsiębiorstwa do jego wartości księgowej oraz przyczynia się do aktywnej roli koordynującej przedsiębiorstwa w gospodarce. *Kapitał intelektualny*, zdefiniowany najprościej przez C. Prahalada i G. Hamela, to wiedza, utalentowani pracownicy i relacje przedsiębiorstwa [A. Noga, 2011, s. 206]. Rola kapitału intelektualnego jest bezdyskusyjna w rozwoju gospodarczym. Z tego względu uzasadnionym wydaje się podejmowanie przez przedsiębiorstwa celów pozaekonomicznych, które będą przyciągały i pozwalały utrzymać w organizacji pożądane jednostki.

Kolejną teorią przedsiębiorstwa uznaną za najbardziej wpływową wśród współczesnych teorii jest teoria ekologiczna [A. Noga 2011, s. 197-199], nazywana przez T. Gruszeckiego [2002, s. 227] teorią biologiczną. Opisując ją autorzy zaznaczają, że choć jest ona teorią bardzo znaczącą, to charakteryzuje się dużą ogólnością, co powoduje jej małą praktyczną przydatność. Teoria ta zakłada, że naturalnym celem przedsiębiorstwa jest przetrwanie, przeżycie, czyli krócej – unikanie bankructwa. W związku z tym przedsiębiorstwa starają się przynależeć do ekosystemów, które podniosą ich szansę przeżycia. Z punktu widzenia celów pozaekonomicznych ważny jest fakt, że przedsiębiorstwa nie muszą maksymalizować zysku, by przetrwać, [Gruszecki 2002, s. 227] oraz że kolejna już teoria dowodzi, że w przedsiębiorstwie zbiegają się cele właściciela, menadżera i klienta, a konieczność przeżycia i permanentnego uczenia się ma silne korelacje z rozwojem gospodarczym.

Jako ostatnią z teorii przedsiębiorstw, A. Noga [2011, s. 218-244, 311, 317-322] opisuje autorską teorię konfirmy. Teoria ta nawiązuje do teorii ZR, a jej nazwa powstała z połączenia słów *konsument* i *firma*. Zgodnie z założeniami tej teorii przedsiębiorstwo dąży do równoważenia własnych celów z celami szerokiej grupy interesariuszy (autor wymienia jako przykład gospodarstwa domowe). Jego zdaniem jest to warunek konieczny, by najefektywniej realizować się w życiu gospodarczym. Konfirma uwzględnia potrzeby szerokiej grupy interesariuszy, którzy są bezpośrednimi i pośrednimi beneficjentami przedsiębiorstwa. Na bazie tej teorii funkcjonują przedsiębiorstwa społeczne, których celem nie jest maksymalizacja zysku, ale realizacja usług pożytku publicznego, również tych, których nie zaspokaja państwo i rynek. Do działań niezmiernych do maksymalizacji zysku (pozaekonomicznych) można zaliczyć usługi pożytku publicznego (usługi socjalne), użyteczności publicznej (usługi o charakterze technicznym), usługi dla lokalnej określonej grupy odbiorców, odpowiadając na ich specyficzne potrzeby. Możliwe, pisze M. Bonikowska

[2013, s. 136, 143], że przedsiębiorczość społeczna jest zwiastunem kolejnego etapu rozwoju kapitalizmu – gospodarki na rzecz ludzi. Przykładem może być Mandragon Corporacion Cooperativa (MCC). Jest to przedsiębiorstwo spółdzielcze mające siedzibę w Kraju Basków. Działa dla zysku, kierując się dualnym imperatywem: konkurencyjnością ekonomiczną i odpowiedzialnością społeczną. Charakterystyka tej organizacji została szczegółowo omówiona w: *DROGA ważniejsza niż cel* [Lachowski 2012]. Zaznacza się tam, że kluczem do sukcesu MCC jest unikatowa kultura organizacyjna i sposób zarządzania oparty na wartościach. Misja przedsiębiorstwa łączy w sobie podstawowe cele przedsiębiorstwa konkurencyjnego na międzynarodowych rynkach z wykorzystaniem demokratycznych metod jego organizacji, tworzeniem miejsc pracy oraz zaangażowaniem w rozwój otoczenia społecznego. Korporacja spółdzielcza Mandragon została zbudowana na wartościach katolickiej myśli społecznej i jest uważana za najbardziej udany przykład koegzystencji tradycyjnej ekonomii z ekonomią społeczną, pisze S. Lachowski [2012, s. 145-157].

Wielu autorów [Gruszecki 2002, s. 29, Sedlacek 2012, s. 288] uważa, że niemożliwe jest zrozumienie istotnych wydarzeń w gospodarce bez uświadomienia sobie faktu, że ich przyczyny w dużym stopniu mają podłoże psychologiczne. Dlatego konieczne są badania *metaekonomiczne*, uzasadniają autorzy [Gruszecki 2002, s.29; Sedlacek 2012, s. 295, 312; M. Noga 2014, s. 26]. Jeśli za bazę teoretyczną ekonomii wziąć psychologię, wówczas, odnosząc się do ekonomii behawioralnej [M. Noga 2014, s. 46-47] (nawiązując do dzieł A. Smitha), ekonomia realizowałaby następujące problemy pojedynczego człowieka: egoizm a altruizm, zaufanie i współpraca, ambicje i zróżnicowanie statusu ludzi, dążenie do szczęścia, uczucie odwzajemnienia, poczucie sprawiedliwości, cechy wrodzone i nabyte [M. Noga 2014, s. 47]. Uznaje się, że ekonomia behawioralna stanowi interesujący przyczynek do dyskusji o charakterze praw ekonomicznych.

Podsumowując – należy zgodzić się ze stwierdzeniem A. Nogi [2011, s. 291], że analiza teorii przedsiębiorstw nie daje podstaw do określenia, które z podejmowanych celów są nadrzędne. 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 da się wyjaśnić tylko na podstawie zasady maksymalizacji zysku wynikającej z tradycyjnej, neoklasycznej zasady racjonalnego gospodarowania [Gruszecki 2002, s. 117; A. Noga 2011, s. 114]. Świat współczesnych przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej przedstawia tak złożony obraz, że nie jest możliwe opisanie go w jednej teorii. Kluczowe w temacie celów pozaekonomicznych 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. jako że 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 menadżerowie). Wykaz celów pozaekonomicznych w omawianych teoriach przedsiębiorstwa przedstawia tabela 4.

Tabela 4

Działania pozaekonomiczne w wybranych teoriach przedsiębiorstwa

Teorie	Przykłady działań pozaekonomicznych
K. Arrowa	ochrona zdrowia np. pakiety medyczne
Menadżerskie	wspieranie sportu i rekreacji (domy i ośrodki kultury, świetlice, kluby), mecenat kultury
Behawioralna	minimalizacja ilości odpadów przemysłowych poddanych odzyskowi, unieszkodliwionych (opakowania zwrotne)
Konwencyjna	działanie na rzecz oświaty i wychowania (sumpty na rzecz szkół, przedszkoli, ośrodków wychowawczych)
Zasobów i kompetencji	system otwartej komunikacji, szkoleń i dyskusji związanych z kodeksem etycznym, badanie opinii pracowników, tworzenie możliwości angażowania pracowników w wolontariat
Kapitału intelektualnego	zapewnianie satysfakcji z pracy, możliwość rozwoju, programy edukacyjne
Ekologiczna	ochrona przyrody i krajobrazu, ochrona powietrza atmosferycznego
Konfirmy	współtworzenie infrastruktury lokalnej, działania charytatywne i filantropijne

Opracowanie własne na podstawie Gruszecki [2002]; A. Noga [2011].

2.3. Kulturowo-organizacyjny kontekst działań pozaekonomicznych przedsiębiorstw

A. Jachnis i J. Terelak [2002, s. 324] za L. Dyczewskim mówią, że „*wszystko, co człowiek czyni i w czym się wyraża jako człowiek, jest kulturą*”. Inni [Kmita i Banaszak 1994, s. 108; Furmańczyk 2009, s. 78; 2012, s. 27; M. Noga 2014, s. 29], że jesteśmy zniewoleni kulturowo. Zdania te utożsamiają istotę człowieczeństwa z kulturą i reprezentacją określonych wartości, które są jej elementem. Mówienie o wartościach w kontekście przedsiębiorstwa staje się tak samo ważne, jak mówienie o marketingu czy strategii, zauważają autorzy [Zbiegień – Maciąg 1996, s. 42; Cioch 2007, s. 7; Kosewski 2008, s. 123; Cieślik i Gasparski 2012; Lachowski 2012, s. 16; DeRuisseau 2013, s. 20-25], a szczególnie ważne w kontekście podejmowanych przez przedsiębiorstwa celów pozakonomicznych.

Określenia *kultura organizacji* po raz pierwszy użył w 1951 r. 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*” [Lachowski 2012, s. 251]. W podobnym tonie kulturę definiują J. Kmita i G. Banaszak [1994 s. 38]. W tym sensie zauważa się, że organizacja nie jest tylko sumą jednostek i grup – jest całością o odmiennych cechach od jej elementów składowych. Tworzą one kulturę organizacyjną, która, jeśli jest wyjątkowa, może być elementem budowania przewagi konkurencyjnej [Koźmiński i Zawislak 1982, s. 61; Banaszyk 1997, s. 10; Zbiegień -Maciąg 1999, s. 9-10; Dahlgard, Kristensen i Kanji 2004 s. 251-252; Blanchard 2009, s. 21; Bator i Bator 2012, s. 46-47; Lachowski 2012, s. 168].

Do najbardziej znanych modeli kultury zalicza się model osobowości kultury E. H. Scheina [2004]. Ciekawa z punktu widzenia celów pozaekonomicznych wydaje się również kultura organizacyjna w ujęciu G. Hofstede i G. J. Hofstede [2007] oraz z racji największej ilości omawianych wymiarów i ujmowania jakościowych elementów kultury, model wartości konkurujących K. Camerona i R. Quinna [2003].

Kultura oganizacyjna w podejściu E. H. Scheina to zespół rozsądnych reguł postępowania, odkrytych, ustanowionych i rozwiniętych przez grupę, służących do zmagania się z problemem wewnętrznej integracji i zewnętrznym dostosowaniem, które – dzięki wystarczająco dobremu działaniu – wytyczają nowym członkom organizacji sposób myślenia i odczuwania w aspekcie wspomnianych problemów [za Zbiegień–Maciąg, 1999, s. 16].

Ta definicja akcentuje postępowanie grupowe, wspólnotę pracowniczą konieczną do zaakceptowania wspólnych celów. Model kultury E.H. Scheina ma następujące wyróżniki:

1. wewnątrz organizacji integruje wszystkich członków wokół wartości, norm, tradycji itp.;
2. zakłada dostosowanie organizacji do potrzeb zewnętrznych interesariuszy.

E.H. Schein, zauważa L. Zbiegień-Maciąg [1999, s. 21-23], jako pierwszy zwrócił uwagę na wielopoziomowość kultury. Niezależnie od poszczególnych przypadków każdej kultury, kultura organizacyjna związana jest z pięcioma problemami ludzkiej egzystencji, które stanowią jej założenia podstawowe: stosunkiem do otoczenia, naturą rzeczywistości, naturą człowieka, ludzką aktywnością i stosunkami międzyludzkimi. Drugą warstwę kultury organizacyjnej stanowią normy i wartości, które wytyczają zachowania, zakazy i ideologię organizacji. Trzecią warstwą są artefakty i twory kulturowe, technologia, sztuka, wzory zachowania (widoczne i słyszalne), opowieści, symbole, ceremonie [por. Schein 2004; Stankiewicz i Góralszyk 2012, s. 136; Stankiewicz i Moczulska 2013, s. 343]. Język, mity, legendy to artefakty językowe, ceremonie, rytuały są artefaktami behawioralnymi, sztuka, technologia, przedmioty materialne to artefakty fizyczne, podaje M. Noga [2014, s. 76]. Do artefaktów można zaliczyć również podejmowane przez organizację cele pozaekonomiczne.

L. Zbiegień-Maciąg [1999, s. 24-25] dostrzega podobieństwo modelu E. H. Scheina do znanej koncepcji osobowości Z. Freuda. Z tego powodu model ten nazywany jest dynamicznym modelem osobowości organizacji. Widoczna warstwa artefaktów, utożsamiana z *superego* z teorii Z. Freuda, związana jest z etyką, procesami socjalizacji i wypracowanymi wspólnie przez członków organizacji celami, z którymi się oni utożsamiają. W podejmowaniu celów pozekonomicznych model E. H. Scheina jest o tyle użyteczny, że traktuje kulturę i związane z nią cele jako wytwór grupy. Potwierdza to założenia przytoczonych alternatywnych teorii przedsiębiorstwa, że organizacja jest kreowana przez *aktorów*, w głównej mierze menadżerów, ale również pracowników.

L. Zbiegień – Maciąg [1999, s. 52-72] w bardzo syntetyczny sposób przedstawiła znane profile kultur organizacyjnych. Opisała między innymi kulturę *pozytywną* i *negatywną*, wskazując, że kultura organizacyjna może motywować lub demotywować pracowników, kulturę *introwertyczną*, która charakteryzuje się zamknięciem na potrzeby otoczenia zewnętrznego, kulturę *innowacyjną*, która doskonale radzi sobie z wymaganiami otoczenia organizacyjnego i przyciąga młodych, zdolnych i dynamicznych ludzi.

Typologia kultur według G. Hofstede i G.J. Hofstede [2007, s. 53-348] opiera się na następujących wymiarach: dystans władzy, indywidualizm/kolektywizm, męskość/kobiecość

oraz konfucjański dynamizm. Dystans władzy dotyczy relacji międzyludzkich w organizacji, relacji pracodawca–pracownik. Mały dystans wiąże się z równym traktowaniem ludzi w organizacji, duży dystans owocuje nierównościami, przywilejami i brakiem zaufania do podwładnych [Hofstede 2007, s. 70]. Indywidualizm w organizacji odnosi się do tolerowania interesów jednostkowych, kolektywizm natomiast związany jest z wyższością interesów wspólnych nad jednostkowymi potrzebami, jest silną orientacją na życie grupowe.

L. Zbiegień–Maciąg [1999, s. 71] zauważa, że kolektywizm charakteryzuje się silnymi więzami społecznymi i poczuciem przynależności do grupy. Dzięki temu człowiek angażuje się emocjonalnie w życie organizacyjne, ma zaufanie do grupowych decyzji i jest odpowiedzialny za innych ludzi. Kobiecość i męskość w kulturze organizacyjnej odnosi się do określonych wartości. Uznawane za typowo męskie wartości to zarobki, awans, chęć sukcesu, rywalizacja, siła, pieniądze. Wartości utożsamiane z kobiecością to dobra atmosfera w pracy, zaufanie, wzajemna pomoc. Konfucjański dynamizm jest związany ze stosunkiem pracowników do niepewności. Wysoki stopień niepewności powodowany jest konfliktami w organizacji, nietolerancją i zagrożoną przyszłością. Omówione wymiary kultury organizacyjnej stały się podstawą do wyodrębnienia czterech typów kultur w koncepcji Hofstede [2007, s. 313-316]: 1. kultura o orientacji na stabilizację i bezpieczeństwo – związana z formalnymi regułami, męskością, sztywną strukturą, rygorystycznymi procedurami i kontrolą pracowniczą, w której indywidualizm jest postrzegany jako zagrożenie; 2. kultura o orientacji na strukturę i rutynowe procedury – cechuje przedsiębiorstwa, w których relacje hierarchiczne są słabsze niż w kulturze 1. przywiązuje się natomiast wagę do współdziałania i dobrej atmosfery w pracy, panują wartości kobiece; 3. kulturę nastawioną na wspieranie inicjatyw jednostek i małych grup, w której istotne jest zaangażowanie, umiejętność twórczego myślenia, lecz również obecna jest silna rywalizacja między ludźmi; oraz 4. na kulturę zorientowaną na realizację zadań, która cechuje przedsiębiorstwa z łatwością akceptujące zmiany, w których dba się o dobrą atmosferę w pracy, obecne jest zaufanie i wzajemna pomoc. Ostatni model wydaje się najbardziej sprzyjający realizacji celów pozaekonomicznych w związku z jego małym dystansem między pracodawcą a pracownikiem, orientacją na ludzi, kolektywizmem oraz akceptacją dla zmian.

Typologia kultur według K. Camerona i R. Quinna [2003] opiera się na sześciu wymiarach: ogólnej charakterystyki organizacji, stylu przywództwa, stylu zarządzania, spójności, czynnika krytycznego oraz wymiarze kryteriów sukcesu. Biorąc pod uwagę owe wymiary autorzy scharakteryzowali cztery rodzaje kultur organizacyjnych: klanu, hierarchii, zorientowaną na rynek oraz tzw. kulturę adhokracji, która dotyczy przede wszystkim

młodych organizacji. Kultura klanu powoduje, że przedsiębiorstwo jest miejscem bardzo przyjaznym, charakteryzującym się chęcią współpracy między pracownikami. Menadżerowie i przełożeni przyjmują w przedsiębiorstwie role doradców, nauczycieli, a nawet rodziców. Organizacja trwa dzięki lojalności pracowników i przywiązaniu do tradycji. Obserwuje się wysoki stopień zaangażowania pracowniczego. W organizacji podkreśla się 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. 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. Gdy w organizacji panuje kultura hierarchiczna, cechuje się ona wysoką formalizacją. Wszystkim, co robią ludzie, rządzą procedury, formalne przepisy i regulaminy. Menadżerowie są koordynatorami nastawionymi na efektywność. Miarą sukcesu jest pewność dostaw, dotrzymanie harmonogramów i niskie koszty. Zarządzanie pracownikami skupia się na bezpieczeństwie zatrudnienia, zapewnieniu stałości i przewidywalności. 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 nastawieni na osiągnięcie celów. Przywódca jest nadzorcą nastawionym na konkurencyjność i produkcję. Jest bezwzględny i wymagający. Spójność organizacji zapewnia 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. Styl zarządzania w tej kulturze to promowanie ostrej rywalizacji [Cameron i Quinn 2003]. Model wartości konkurujących K. Camerona i R. Quinna omawia najwięcej wymiarów kultury organizacyjnej spośród wymienionych modeli. Ponadto, jako jego niewątpliwą zaletę w badaniach nad kulturą organizacyjną, wymienia się fakt, że model ten ujmuje nie tylko ilościowo podstawowe wymiary kultury, ale również uwzględnia jakościowe elementy kultury – jej historię, wartości, symbole oddające atmosferę w organizacji. W kontekście podejmowania celów pozekonomicznych najbardziej im sprzyjająco jawi się kultura klanowa. Wykazuje się ona największą wrażliwością na potrzeby grupy interesariuszy wykraczającej poza właścicieli, menadżerów i akcjonariuszy.

Jest wiele definicji kultury organizacyjnej [Katz i Kahn 1979, s. 108; Ansoff 1985, s. 158; Zbiegień – Maciąg 1996, s. 15-18, 33; Dietl i Gasparski 1999, s. 196; Hofstede 2000, s. 55, 375; Cameron i Quinn 2003, s. 124; Dahlgaard, Kristensen i Kanji 2004, s. 251-252; Evans 2005, s. 202; Stachowicz – Stanuch 2007, s. 42; Kostera 2008 s. 245; Armstrong 2011 s. 340; M. Noga 2014, s. 20, 75], jednak wszystkie jednoznacznie wskazują, że w jej skład wchodzi wartości. Są one przejawem kultury. A. Stachowicz – Stanuch [2007, s. 32-33] wartości organizacyjne nazywa głównymi wartościami przedsiębiorstwa. Są to wartości aktualne (nie preferowane czy deklarowane), są dziedzictwem kulturowym organizacji, są autentyczne, podzielane, stałe, nieliczne, pasjonujące, jasne, spisane, zdefiniowane i zamienione na zachowania (widoczne w artefaktach), są fundamentem działania organizacji [Stankiewicz 1995, s. 42; Stankiewicz i Góralczyk 2012, s. 138; Izmałkowa 2013, s. 55] i istnieją jako wewnętrzny element organizacji, w dużej mierze niezależny od środowiska zewnętrznego [Zieleniewski 1965, s. 43; Mreła 1983, s. 125; Sankowski 1998, s. 9; Stachowicz – Stanuch 2007, s. 53-57; Teal 2007, s. 151-191].

Mówi się [Dietl i Gasparski 1999, s. 190, 238; Lachowski 2012, s. 252 – 253; Stankiewicz i Góralczyk 2012, s. 136; THINKTANK 18/2013, s. 51; Rok 2013, s. 57], że, jeśli organizacja jest zarządzana przez wartości i są one jasno komunikowane (zarówno w misji, wizji, kodeksach, działaniach i artefaktach), to mogą stanowić zachętę do podjęcia pracy w danej organizacji. Organizacyjne wartości wyznaczają cechy osób pożądanых w organizacji. A. Stachowicz – Stanuch [2007, s. 18] za B. Poustnerem i J. Causesem stwierdziła, iż wspólne wyznawanie wartości promuje wysoki poziom lojalności, ułatwia konsensus w kwestii głównych celów organizacji, pobudza etyczne zachowania, promuje ciężką pracę i opiekuńczość, redukuje poziom stresów i napięć w pracy, ułatwia zrozumienie oczekiwań wobec wykonywanej pracy, rozwija silne przekonanie o potrzebie efektywności osobistej oraz rozwija satysfakcję z uczestnictwa w organizacji i pracę zespołową. Dobierając pracowników, których osobiste wartości są zbieżne z wartościami organizacji, zapobiega się konfliktom wewnątrz firmy, problemom w godzeniu ról prywatnych i zawodowych, jednocześnie wspiera się rozwój jednostki w łączności z realizacją celów organizacyjnych [Stachowicz–Stanuch 2007, s. 51] oraz sprzyja etycznemu postępowaniu [Dietl i Gasparski 1999, s. 223]. W ten sposób pracownik staje się wartością dla przedsiębiorstwa – całością posiadanej przez niego „wiedzy, umiejętności, kompetencji i atrybutów zawartych w jego osobie ułatwiają tworzenie osobistego, społecznego i gospodarczego dobrobytu” [OECD 2001.] Zatrudniając pracowników o określonym systemie wartości, pobudza się ich

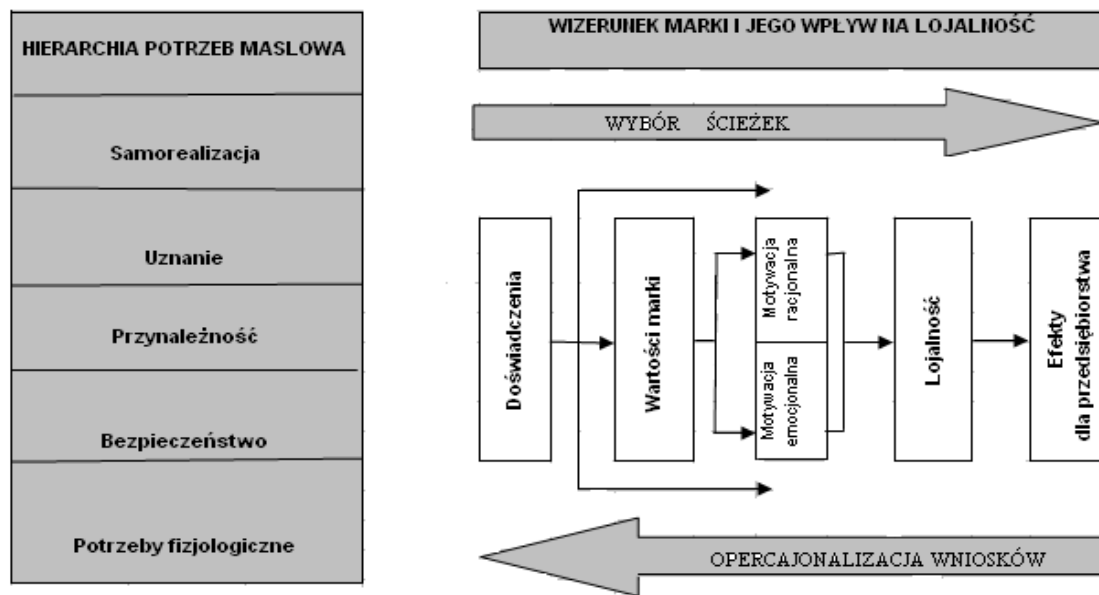
motywację wewnętrzną. Pracownicy angażują się w powierzone im zadania w przekonaniu głębokiego sensu podejmowanych działań. Potwierdza to K. Oblój [1998, s. 85].

A. Stachowicz – Stanusch [2007, s. 63-65] uważa, że, zatrudniając ludzi z niezbędnymi cechami osobowości i wartościami zbieżnymi z wartościami organizacji, zapobiega się rotacji. Danone oraz AmEx przywiązują ogromną rolę do osobowości pracowniczej [Kostera 2008, s. 462]. A. Stachowicz-Stanusch [2007, s. 149] podaje, że w AmEx do pracy przyjmowane są tylko te osoby, których indywidualny system wartości jest zgodny z wartościami firmy. Rysunek 6 wskazuje, w jaki sposób zahamować rotację pracowników²¹, którą S. Lachowski [2012, s. 178] za W. Demingiem nazwał chorobą śmiertelną organizacji. Możliwością taką jest zaspokajanie potrzeb wyższego rzędu. Rysunek 6 przedstawia relacje między zaspokojeniem potrzeb osobistych pracownika a efektami dla przedsiębiorstwa. A. Crosby wskazuje, że poprzez realizację potrzeb wymienionych w piramidzie potrzeb Masłowa, buduje się doświadczenie pracowników. Ono tworzy wartość marki poprzez kanały emocjonalne i racjonalne. Lojalność pracowników i klientów jest pochodną motywacji emocjonalnej lub/i racjonalnej. Wizerunek marki można kształtować na wiele sposobów, jednak ostatecznie wiążą się one z zaspokojeniem potrzeb z modelu A. Masłowa. Stwarzając pracownikom możliwość działania w zgodzie z systemem wartości, buduje się ich lojalność i zadowolenie, a literatura [Zieleniewski 1978, s. 620; Kotarbiński 1982, s. 213; Drucker 1995, s. 33, 34; Banaszyk, Firnińska-Banaszyk i Stańda 1997, s. 129; del Strothera 2007, s. 24–25; Heidtman 2007, s. 93; Stachowicz–Stanusch 2007, s. 84–86; Stryczek 2013; Stankiewicz i Moczulska 2012, s.216] wskazuje, że zadowolenie pracowników stanowi zoperacjonalizowany aspekt ekonomiczny w postaci dobrostanu psychicznego. Dobrostan, pisze A. Chmielak [2009, s. 524], jest kształtowany właśnie przez dostępność świadczeń i wartości pozamaterialnych, w znacznym stopniu nie mieszczących się w systemie rynkowym, nie przyjmujących cech kategorii ekonomicznych, typowo rynkowych.

²¹ K. Sowińska – Bonder i A. Kaźmierczak [2008, s. 13-14] podają, że zaledwie 14 % przedsiębiorstw działa w kwestii zapobiegania odchodzeniu najważniejszych pracowników, podczas gdy aż 40% pracodawców nie widzi potrzeby wprowadzania jakichkolwiek działań w tej materii.

Rysunek 6

Model realizacji potrzeb i ich korelacje z wynikami przedsiębiorstwa.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Crosby 2005, s. 41.

Jasno zdefiniowane wartości organizacyjne stanowią pierwszą fazę samoselekcji przyszłych pracowników [Radomski 2002]. Ponad 40% respondentów zgodziło się, że wspólne wartości integrują pracowników, pisze K. Bachnik [2012, s. 241]. Jasne komunikowanie wartości organizacyjnych jest w temacie celów pozaekonomicznych ważne dlatego, że, jeśli rozumienie podstawowych pojęć różni się wśród pracowników jednej organizacji, wówczas wartości zamiast scalać, wzmacniają różnice, budują dysonanse, tworzą konflikty, niszczą zaufanie i uczą pracowników hipokryzji. Potwierdzają to znawcy tematu [Obłój 2001, s. 160; THINKTANK 18/2013, s. 49; Jamrozik 2013, s. 64, Lachowski 2013, s. 148].

Działanie w zgodzie z własnym systemem wartości można uznać za odwagę. Człowiekowi biorącemu udział w życiu publicznym, potrzebna jest odwaga i ten zwłaszcza jej gatunek, który nazywa się odwagą cywilną, uważa M. Ossowska [1983 s. 360]. Działanie zgodne z wartościami służy przedsiębiorstwu, karierze i poczuciu własnej wartości, zauważa K. Reardon [2007, s. 129]. Dodać należy, że *„odwaga cywilna i publiczna godność w indywidualach znaleźć się może zawsze, ale zbiorowa w społeczeństwie znaleźć się, a zwłaszcza trwać może tylko wtedy, jeśli ma się o co oprzeć, gdzie skupić i obronić. Takimi naturalnymi, ale najsilniejszymi dla niej sztańcami, są wielkie i znaczące w kraju stanowiska i powagi, nie urzędowe, nie majątkowe, nie rodowe, ale moralne”*, pisze S. Tarnowski [2011, s. 52]. Również inni [Mises 2011, s. 274; Sedlacek 2012, s. 79, 103; THINKTANK 8/2013

s. 77] potwierdzają, że moralność jest najlepszą inwestycją z możliwych, najważniejszą siłą napędową. O roli innych czynników konkurencyjności w tym zaufania i reputacji wspomina się w wielu pozycjach literaturowych²².

Wartości scalają systemy społeczne, wyznaczają etyczne ramy relacji pracodawca – pracownik, powodują, że komunikacja interpersonalna staje się możliwa oraz działają proefektywnościowo [Katz i Kahn 1979, s. 56, 114; Jankowski 1999, s. 9; Dietl i Gasparski 1999, s. 9, 114; Stachowicz- Stanuch 2007, s. 18; Bator i Bator 2012, s. 49-58; Sroka 2013b, s. 26]. Organizacyjne wartości wyznaczają również podejmowane cele pozekonomiczne. Jeśli celem jest dobroczynność, do najważniejszych wartości w przedsiębiorstwie zalicza się wysokie morale, kanony religijne, prawdę, uczciwość, rzetelność, gospodarność, oszczędność, pracowitość, wykształcenie, znaczenie rodziny i wspólnoty [Zbiegień–Maciąg, 1999, s. 48]. Należy pamiętać o tym, że człowiek, jako istota złożona uruchamia swoją energię i uzdolnienia tylko w określonych warunkach. Potwierdza to nie tylko teoria McGregora [Townsend 1976, s. 112], ale również wypowiedź Z. Martyniaka [1975 s. 43, 55], który pisze: „*W korzystnym klimacie psychologicznym, wywołanym odpowiednimi metodami kierowania, możliwe staje się wyzwolenie pomysłowości i twórczej inicjatywy jednostek*”.

²² S. Johnson 1994, s. 117; Dobiegała-Korona 1996, s. 76; Zbiegień – Maciąg 1996, s. 5; Green 1997, s. 161-173; Jankowski 1998a, s. 9; Kotler, 1999 s. 246; Cooper 2000, s. 143; Oblój 2001, s. 164, 223-228, 246-247; Pierścionek 2001, s. 146; Oblój 2002, s. 90-91; Gorynia 2002, s. 71; Karczewski 2003, s. 222; McGovern i Moon 2003, s. 100-101; Wegner-Jezińska 2003, s. 85-87; por. Pielech-Skowrońska 2004; Langston 2005a, s. 31, 2005b, s. 17-19; S. Smith 2005, s. 10-13; Sarsfield 2005, s. 36; Fleming 2006, s. 11, 13; A. Johnson 2006, s. 43; Stone 2006 s. 18; por. Edery 2007; Havard 2007, s. 38; Hejnowski 2007, s. 43; Zook 2007, s. 108; <http://www.innowacyjnosc.gpw.pl/kip/index.php?r=46&pr=108> dostęp: 11.07.2008; Serafiński 2007, s. 15; Dedo 2008, s. 25; Garbusewicz 2008, s. 147; Kaznowski 2008, s. 25-33; Miller 2008, s. 32; Corporate Reputation Watch 2008; por. Stalnaker 2008; Cardona i Rey 2009, s. 82; Drabarz 2009a, s. 21, 2009b, s. 24-25; <http://media.eurorscg.pl/pr/110304/euro-rscg-poland-prezentuje-wyniki-badania-przyszlosc-marki-korporacyjnej> dostęp 12.10.2009; Łapeta 2009, s. 13; Sprenger 2009, s. 13, 57-58, 99; Sokołowski 2011, s. 16; Mises 2011, s. 324, 552; Edelman Trust Barometr 2011; Lachowski 2012, s. 203; Zakrzewska 2013, s. 11-13; THINKTANK 8/2013 s. 76-78; Frątczak-Rudnicka i Grabowska 2013, s. 94-98.

Wielu autorów [Goleman 1997, s. 194, 237; Lewandowska i Likierski 2005, s. 22; Schwartz 2007 s. 81; Reardon 2007 s. 124; Quinn, 2008, s. 119-120] potwierdza, że człowiek będzie szczęśliwy jedynie wówczas, gdy pozostanie w zgodzie ze swoimi najgłębszymi przekonaniem.

System wartości chroni organizację przed wchodzeniem w konflikt z prawem, zapobiega chęci podejmowania przez pracowników nieetycznych zachowań (również wobec macierzystego przedsiębiorstwa, co nawiązuje do teorii sprawiedliwości J.S. Adamsa²³ [Sankowski 1999e, s. 4; Johnson 2000, s. 12; Daffy 2006, s. 19; Banaszyk i Cyfert 2007, s. 29-33; Stachowicz – Stanusch 2007 s. 32; Kostera 2008, s. 490; Anam, Szul-Skjoedkrona i Zamościńska 2012, s. 24; Lachowski 2012, s. 232 – 233; Stankiewicz i Moczulska 2013, s. 337; Sroka 2013b, s. 26-31]. Na podstawie rysunku 1 można stwierdzić, że sprawiedliwość wyraża się w profesjonalizmie i rzetelności. Jednak najsilniej wydaje się wyrażać w postaci sprawiedliwego traktowania pracowników. R. Spaemann [2000, s. 42, 45] jest zdania,

²³ Teoria sprawiedliwości opracowana przez J.S. Adamsa opiera się na założeniu, że ważnym czynnikiem motywacji, efektywności i zadowolenia jest indywidualna ocena przez pracownika sprawiedliwości, czy słuszności otrzymanej nagrody [http://pl.wikipedia.org/wiki/John_Stacey_Adams 05.10.2012]. Zachowania nieproduktywne w organizacji są efektem doznania niesprawiedliwości [Bennett, 2003 s. 27; Rok 2013, s. 57]. Płaca jest niewątpliwie czynnikiem produkcji. Potwierdza to literatura [Spaemann 2000, s. 75; G. Bartkowiak 2003 s. 130; <http://www.pracuj.pl/rynek-pracy-artykuly-1121.htm#top> dostęp: 8.07.2009; Rekowski 2005, s. 303, 321-322; Mises 2011, s. 264, 503-504]. Powstrzymanie zapłaty jest zdaniem Jana Pawła II najwyższym *sposobem* niesprawiedliwości. W efekcie doznania tej niesprawiedliwości pracownik nie jest w stanie koncentrować swojej uwagi na pracy zawodowej [Townsend 1976, s. 121], a jednocześnie niesprawiedliwość ta dotyka oprócz samego pracownika, także jego rodzinę, za której materialny byt jest on odpowiedzialny. Kardynał Wyszyński już w okresie międzywojennym stworzył swoisty katalog utrzymujący godziwość życia i słuszność zapłaty, który obejmował pożywienie, odzież, mieszkanie, światło i opał, wychowanie i wykształcenie dzieci, własne przeszkolenie; wypełnienie obowiązków religijnych, narodowych, społecznych, zawodowych i państwowych, wypoczynek świąteczny, urlopy i godziwe rozrywki, zabezpieczenia odnośnie wypadków, starości i zwykłych chorób, oszczędności na zdobycie skromnego mienia zabezpieczającego trwałość ogniska domowego [szerzej w: Wyszyński 1990].

że sprawiedliwość jest pierwszą i najważniejszą cnotą, tzn. postawą człowieka. Zdaniem tego autora, na każdym człowieku ciążyą płynące z niej zobowiązania. Sprawiedliwość wiąże się nierozdzielnie z problematyką pracy i prawem do sprawiedliwej zapłaty. „*Nie ma w kontekście etyki społecznej innego, ważniejszego sposobu urzeczywistniania sprawiedliwości w stosunkach pracownik — pracodawca, jak właśnie ten: zapłata za pracę*” – pisze w encyklice o pracy ludzkiej *Laborem exercens* Jan Paweł II (LE 19). Ta ważna kwestia etyki, jaką jest sprawiedliwa zapłata, była szeroko dyskutowana w wielu publikacjach [Kraszewski 1879, s. 5; Kotarbiński 1966, s. 70; Lipiec 1982, s.62; Karney 1998 s. 161; Dietl i Gasparski 1999, s. 311; Witczak 2005, s. 39; Sikora 2009; Mazurkiewicz 2009; Nęcek 2009; Rekowski 2005, s. 318-319; Blanchard 2009, s. 82; Mises 2011, s. 503-504; 515]. Konkluzje tych dyskusji są następujące: 1. nie jest możliwe sprawiedliwie wynagradzanie za pracę, ponieważ jest to kwestia subiektywnego odczucia samego pracownika; 2. sprawiedliwie nie oznacza jednakowo; 3. powstrzymanie zapłaty, czy zapłata nieproporcjonalnie niska, jest oczywistym naruszeniem słusznego prawa pracownika i nieuprawnionym korzystaniem z owoców cudzej pracy; stanowi naruszenie ładu społecznego, co powoduje 4. – pozostawanie w zgodzie z wartościami etycznymi, w tym z wartością sprawiedliwość i właściwie kształtuje stosunki międzyludzkie [por. Niechciał 2008; Mazurkiewicz 2009; Lachowski 2012, s. 330-333; DeRuisseau 2013, s. 20-25].

Wiadomo, że organizacja, która jest wrażliwa na potrzeby szerokiej grupy interesariuszy może przeciągać klientów [Kmita i Banaszak 1994, s. 9; Dahlgaard, Kristensen i Kanji 2004, 251-252; THINKTANK 18/2013, s. 51; Stankiewicz i Moczulaka 2013, s. 333 – 345]. W literaturze²⁴ stwierdza się, że kluczowe są emocje, jakie wzbudza w klientach dane przedsiębiorstwo. R. W. Babson napisał – najważniejszą – jak sądzę – rzeczą, jakiej się nauczyłem, jest ta, że światem rządzą emocje, a nie statystyka, informatyka czy coś innego [Skousen 2012, s. 376]. Potwierdza to S. Jones [2007, s. 10], oceniając, że udział nowych technologii i usprawnień komunikacyjnych we wzroście satysfakcji klientów wynosi tylko

²⁴ Drucker, 1995 s. 111; Goleman 1997, s. 31, 445; Jankowski 1997, s. 3; Mika 1998, s. 61; Dietl i Gasparski 1999, s. 202; R. Shaw 2001, s. 24-25; Jachnis i Terelak 2002, s. 38; Dahlgaard, Kristensen i Kanji 2004, s. 14; Hurst 2005, s. 23; Rekowski 2005, s. 11; por. Szymura – Tyc, 2005; Craven 2006, s. 30; Marra 2006, s. 12; Hevards 2006, s. 4; Crawley 2007, s. 50; Fielding 2007, s. 27; C. Shaw 2007b, s. 23; Asplund i Fleming 2007, s. 11-14; Leary- Joyce 2007, s. 27; Webb 2007, s. 29; por. M. Korzeniowski 2008; Majchrowski 2008, s. 99; Łokaj 2008, s. 17; Blanchard 2009, s. 37-40; Mises 2011, s. 13.

25%. Reszta to skuteczny *Customer Service* – oparty na empatii i umiejętności postrzegania detali [Sobczak – Matysiak 1997 s. 7; Penc 2000 s. 299; Craven 2005 s. 30; Arussy 2007 s. 12; Blanchard 2009, s. 6]. J. Dymowski [2012, s. 162] potwierdza, że konsument, dążąc do maksymalizacji swojej użyteczności, zaspokaja również inne swoje potrzeby, niż tylko te podstawowe. Ważne jest oferowanie ceny rozsądnej i uczciwej [Sankowski 2002, s. 6; Bishop 2005, s. 31], ale zauważa się [S. Johnson 1979, s. 14; Peppers 2005, s.12], że współczesny klient chce, by dopasować produkty, usługi, sposób promocji oraz czas i miejsce dostaw do jego potrzeb. Koncentrując się na na cenie, zarówno nabywcy jak i sprzedawcy, zapominają o tak subtelnej i złożonej kwestii jak wzajemne zrozumienie, przypomina F. Wersema [2005, s. 42 – 43]. Ważne jest, by ceniona przez klienta wartość była obecna w otaczającej go rzeczywistości [Schrade 1992, s.16; S. Johnson 1994, s. 30; Jankowski 1997, s. 3; 1998b, s. 1; Marconi 2002, s. 66, 200; Pichola i Nocoń 2008, s. 38; Mises 2011, s. 461; Piskorski 2012, s. 108]. To tłumaczy dlaczego klienci cenią przedsiębiorstwa realizujące cele pozekonomiczne, dlaczego wybierają produkty wytworzone w sposób ekologiczny, z poszanowaniem praw człowieka, choć są droższe [T. Mayer 1996, s. 155; Rekowski 2005, s. 207; Kostera 2008 s. 273; Mises 2011, s. 285, 342; Entine, 2011; Mises 2011, s. 324, 326; Noga 2011, s. 283; Anam, Szul-Skjoedkrona i Zamościńska 2012, s. 45; Frątczak-Rudnicka i Grabowska 2013, s. 94-68]. Klienci mają precyzyjną mapę wartości i to one determinują ich czyny, ich zachowania, decyzje konsumenckie [Otto 1994, s. 17; Rekowski 2005, s. 87-89; Banaszyk i Cyfert 2007, s. 11, 37; Redding 2007, s. 28; Terms of customer engagement, Customer First 2007, s. 3; Rawicz-Mańkowski 2008, s. 4; Mises 2011, s. 223; Frątczak-Rudnicka i Grabowska 2013, s. 94-98]. Oczywiście nie tylko wartości i emocje determinują zachowania konsumentów. Wymienia się również styl życia, zainteresowania, aktywność oraz opinie jako kryteria psychograficzne [Pilarczyk, Sławińska i Mruk 2001, s. 13]; kulturę, subkulturę, klasy społeczne, grupy odniesienia, rodzinę, rolę i status społeczny; wiek i fazę w cyklu życia, zawód, sytuację ekonomiczną, styl życia, osobowość i sposób samookreślenia; motywację, percepcję, uczenie się oraz opinie i postawy [Kotler 2005, s. 161-185; Rekowski 2005, s. 131]; a także kulturę [Jachnis i Trelak 2002, s. 114].

Wrażliwość na potrzeby klienta niemożliwa jest bez odpowiedniego personelu. Potwierdzają to specjaliści w temacie [Zbiegień – Maciąg 1996, s. 31; Edvinsson i Malone 2001, s. 27; Oblój 2002, s. 112]²⁵. K. Blanchard [2009, s. 45] zauważa, że konieczne jest

²⁵ Jankowski 1998, s. 7; Prymon 1998, s. 74; Sankowski 1999b, s.9; Pilarczyk, Sławińska i Mruk 2001, s. 80, 178; Marconi 2002, s. 47; Nowak 2003, s. 119; Wegner-Jeziarska 2003,

odwrócenie tradycyjnej piramidy hierarchii organizacyjnej, w taki sposób, by pracownicy pierwszej linii, którzy są najbliżej klientów, byli na jej szczycie. Zgodnie z tym zamysłem, liderzy służą i reagują na potrzeby pracowników, wkładają wysiłek w ich rozwój i szkolenie, aby mogli na najwyższym poziomie służyć klientom przedsiębiorstwa, osiągać ustalone cele i czerpać z tego osobistą satysfakcję. Pewnym jest, że ani jakość towarów i usług, ani najnowsze technologie, ani pozytywne emocje, ani zdobywanie wiedzy, ani też jej wykorzystywanie nie może zaistnieć bez pracowników traktowanych jako wartość przedsiębiorstwa. Potwierdza to literatura [Amin 2006, s. 27; Crawford 2006, s. 37-38; Mises 2011, s. 208, 235, 239; Lachowski 2012, s. 335].

W związku z rolą emocji w działaniach pozaekonomicznych ważnym zadaniem jest pozyskiwanie do organizacji ludzi z inteligencją emocjonalną. Twórcami pojęcia są J.D. Mayer i P. Salovey [1997, S. 3-31]. Ich model różni się od większości tym, że definiując inteligencję emocjonalną, nie odnosi się do żadnych charakterystyk osobowościowych. Jest zatem modelem zdolnościowym (*ability model*) w przeciwieństwie do modeli mieszanych (*mixed models*). Najważniejszym odkryciem J.D. Mayera i P. Saloveya jest fakt, że inteligencja emocjonalna nie jest mechanizmem wrodzonym i że można się jej nauczyć. M. Zeidner, R.D. Roberts i G. Matthews [2008, s. 64-78] w swojej pracy przeglądowej określają koncepcję Mayera i Saloveya jako najlepiej znaną i najbardziej wpływową w dziedzinie inteligencji emocjonalnej. T. Drake [2006, s. 75, 356] dodaje, że osoby wykazujące się dużą dozą inteligencji emocjonalnej są skłonne do kooperacji, nie kierują się chęcią zysku, nie są zachłanne, bez skrupułów, bezwzględne, egocentryczne, samolubne i egoistyczne. Hołdują takim wartościom jak szacunek dla natury ludzkiej, postrzeganie ludzi jako niezależnych i altruistycznych, zaufanie do ludzi i wiara w ich racjonalność [Grzelak 1978, s. 250, 256]. Zdaniem wielu autorów [Goldmana 1997, s. 75, 83; Blacher, 2007, s. 17; Arussy 2007, s. 14; Teisseyre 2008, s.15] to właśnie inteligencja emocjonalna decyduje o sukcesie zawodowym (ma w przybliżeniu dwa razy większe znaczenie niż iloraz inteligencji i wiedza techniczna), jest zdolnością rozumienia innych osób, nazywaną przez

s. 85-87; Zoltners, Sinha, Lorimer 2005, s. 99, 181-185, 227; Lewandowska i Likierski 2005, s. 55; Parsons 2006, s. 15; Massey 2006, s. 42-45; Crawford 2006, s. 37, 38; Brown 2006, s. 18; Performance Research Associates 2006, s. 111; badania United Kingdom Customer Service Institute 2007, Customer First, vol. 7 no 4 2007, s. 8; Hurst, 2007b, s. 63; Ray, 2007, s. 45; Skoczylas 2007, s. 202; Arussy 2007, s.14; Żółcińska 2008a, s. 6-10; Rosenbluth i McFerrin Peters 2009, s. 21, 47.

J. Reykowskiego i G. Kochańską [1980, s. 98] *zarażaniem się* cudzymi emocjami.

U mężczyzn wyraża się w skłonności do martwienia się i przeżywania myśli i doznań, skłonnością do poświęcania swego czasu i energii na rzecz innych ludzi i spraw, odpowiedzialnością, współczuciem i troską, rozpatrywaniem dylematów w oparciu o kategorie etyczne. Natomiast kobiety są życzliwe, otwarte i towarzyskie. Swoje uczucia wyrażają stosownie i w umiarkowany sposób [Goleman 1997, s. 83]. Wielu autorów [Zieleniewski 1965, s. 100, 117; Gorynia 2002, s. 71; Hurst 2006c, s. 63; Hurts 2007a s. 63; Ray, 2006, s. 45; Crawford 2006, s. 38; M. Shaw, 2007 s. 24-25; Kwiatkowski 2007, s. 14; Routledge 2007 s. 32] potwierdza, że skłonność do kooperacji jest istotną cechą kultury organizacyjnej przedsiębiorstw.

Wartości tworzą rdzeń firmy, jej kręgosłup. Co ciekawe, *„nadrzędne wartości są niezbędne dla osiągnięcia trwałej wielkości przedsiębiorstwa, ale wydaje się bez znaczenia, jakie są to wartości”* cytuje J.C. Collinsa i J.I. Porrasa S. Lachowski [2012, s. 233]. Potwierdza to W. Disney cytowany przez A. Stachowicz – Stanuch [2007, s. 14, 29 – 58, 60,71]: *„kluczową kwestią nie jest to, jakie wartości główne dana firma ma, ale to, że je posiada, jest ich świadoma i że są to te wartości, które są najmocniej podzielane w organizacji”*. Decydująca wydaje się tu konsekwencja w działaniu i wierność wartościom, które są indywidualnym wyróżnikiem przedsiębiorstwa, potwierdza G. Hamel [2006, s. 57]. Z drugiej strony, pisze S. Lachowski [2012, s. 276] nigdzie nie jest napisane, że przedsiębiorstwo, które nie posiada zdefiniowanych wartości, nie może osiągnąć sukcesu. Powyższe wypowiedzi wskazują jednocześnie, że najbardziej uznani liderzy biznesu byli świadomi roli wartości w przedsiębiorstwie na długo przed tym, zanim znalazły się one w centrum zainteresowania specjalistów od zarządzania²⁶. Corporate Value Index 2009 [2012], badania, którym poddano niemal 5 tys. przedsiębiorstw z 14 branż i 11 krajów potwierdzają, że 75% badanych przedsiębiorstw posiada kluczowe wartości. Wymieniane w badaniu wartości podzielono na rodziny, które przedstawiono w tabeli 5. Dodać należy, że w porównaniu z krajami rozwiniętymi odsetek polskich przedsiębiorstw, które deklarują wartości główne, jest dwukrotnie niższy.

²⁶ Jednym z najśłynniejszych w skali światowej wydarzeń związanych z zarządzaniem poprzez wartości było stworzenie przez B. Hewletta oraz D. Packarda słynnych *Zasad garażu* (*The rules of the garage*) [Stachowicz - Stanuch 2007, s. 209].

Tabela 5

Rodziny wartości przedsiębiorstw

Rodzina wartości – kategoria	Przykłady wartości kwalifikowanych do rodziny
Professional values – wskazywane w kontekście jakości oferty i głównej działalności przedsiębiorstwa, cech firmy, produktów	zaufanie, satysfakcja klienta, determinacja, zróżnicowanie, doskonałość, reputacja, międzynarodowość, know-how, zarządzanie, organizacja, praktyczność, profesjonalizm, jakość, regionalizacja, selekcja, serwis, specjalizacja, szybkość, oszczędność czasu, zwiększanie wartości
Combative values – odnoszące się do <i>miękkich</i> źródeł sukcesu, przyczyn wysokiej konkurencyjności	ambicja, przewidywanie, konkurencyjność, entuzjazm, duch walki, inicjatywa, wzrost, innowacyjność, sukces
Behavioural values – odnoszące się do sposobu działania przedsiębiorstwa, pracowników	zdolność adaptacji, autentyczność, humor, odpowiedzialność, wolność, indywidualizm, instynkt, zaangażowanie zespołu, pasja, nowoczesne podejście, otwarcie, duma
Societal values – określające stosunek do otoczenia, postawę wobec środowiska, w którym funkcjonuje firma	środowisko, ochrona, dzielenie się, społeczna odpowiedzialność, zrównoważony rozwój
Relational values – odnoszące się do sposobu komunikacji z otoczeniem	dostępność, komunikacja, poufność/zaufanie, bliskość, partnerstwo, szacunek, harmonia
Fulfilling values – określające stosunek do jednostkowych odczuć, cech pracowników	humanizm, rozwój osobisty, przyjemność, talent, wrażliwość
Moral values – dotyczące stosunku organizacji do zasad etyki, moralności	etyka, uczciwość, przejrzystość, lojalność, wierność zasadom
Social values – wartości dzielone ze społeczeństwem	demokracja, równość, integracja, patriotyzm, pluralizm, jakość życia

Źródło: Corporate Value Index 2009

Tabela 5 wskazuje, że wartości są elementem charakterystycznym danego przedsiębiorstwa, informują otoczenie o obieranych celach.

Misja integruje pracowników wokół wspólnych celów. Również w niej mają swoje odzwierciedlenie wartości organizacyjne [Obłój 2001, s. 235; 2002, s. 113]. Misja jest deklaracją tożsamości przedsiębiorstwa, opisuje sens jej istnienia, który wykracza dalej niż osiągnięcie celów ekonomicznych. Zestawiając definicje misji, wielu autorów [Zbiegień – Maciąg 1996a, s. 32-36; Edvinsson i Malone 2001, s. 42; Gardiesh i Gilbert 2007, s. 86, 89; Cardona i Ray 2009, s. 72; Lachowski 2012, s. 211- 212; Santorski i Rabiej 2013, s. 26; THINKTANK 18/2013, s. 75] twierdzi, że misja jest tworzona przez kierownictwo organizacji na podstawie przyjętych kryteriów, pobudza i motywuje pracowników, angażuje, dodaje energii, podwyższa koncentrację i wskazuje drogę w sytuacjach kryzysowych. Analiza przykładowych misji dostępnych w literaturze [Zbiegień – Maciąg, 1996, s. 41, 46; Jankowski 1998b, s. 4-5; Piszczek, 2007, s. 76; Stewart i Roman 2008, s. 46 - 47, 51 – 52; THINKTANK 18/2013 s. 81] wskazuje, że niewiele przedsiębiorstw odwołuje się w misjach do wartości według przyjętej definicji. Uznają, że ważny w biznesie jest szacunek dla ludzi²⁷, odpowiedzialność przejawiająca się w działaniach na rzecz środowiska i społeczności. mBank swoje wartości nazwał DROGĄ. To akronim od kluczowych wartości: Doskonałość, Realizacja, Odpowiedzialność, Gotowość, Angażowanie się. Credo Google – ikony Nowej Gospodarki – brzmi „Dont’ be evil” – „Nie bądź zły” lub „Nie czynź zła”. Wskazuje to na fakt, że organizacje podobnie jak ludzie, winni postępować moralnie. Filozofia Google [dostęp: 12.09.2012] stwierdza, że można gospodarować i zarabiać, nie czyniąc zła. Customer Service Institute z UK hołduje takim wartościom jak niezależność, rzetelność i obiektywność, inspirowanie, likwidowanie rozbieżności w jakości obsługi, profesjonalizm, etyka (w tym honor, otwartość, konsekwencja, szczerłość) [Parsons 2007, s. 19]. Ford i General Electric wymieniają wśród swoich wartości uczciwość, Boeing wymienia etyczne postępowanie, niestety na ostatnim miejscu w hierarchii swoich wartości. Najbliższe cnotom wymienianym przez myślicieli poprzednich epok wydają się wartości firmy Hershey Foods Corp., która odwołuje się do moralności i religijnych kanonów oraz społecznie pożądanym cnót, takich jak prawda, uczciwość, rzetelność, gospodarność, oszczędność i pracowitość. Badania prowadzone przez T. Petersa i R. Watermana [Zbiegień – Maciąg 1996 s. 48; Santorski

²⁷ Warto przypomnieć, że wartość życia, poszanowanie jednostki zostały uznane za wartość dopiero w czasach nam współczesnych.

i Rabiej 2013, s. 26; THINKTANK 18/2013, s. 82] potwierdzają, że przedsiębiorstwa, które odwołują się do wyższych wartości, których filozofia działania wykracza poza osiągnięcie materialnego zysku, mają większą moc przetrwania. Jednak wnioski z przeprowadzonych analiz są szczególnie niepokojące w kontekście wypowiedzi M. Marody [2004, s. 110], że to *uczucia moralne* leżą u podstaw więzi społecznych. Jeśli zasady moralne wyprowadzane z systemów etycznych nie są realizowane w relacjach międzyludzkich, zagrożone staje się społeczeństwo. Wielokrotnie już wcześniej zaznaczano, że wartości kształtują życie społeczne.

M. Skup, I. Kaźmierczak i E. Warszycka [2011, s. 28-30] zauważają, że wymiar atmosfery w organizacji jest traktowany jako mało ważny element, tymczasem klimatem organizacyjnym można wytłumaczyć 10–30% różnic w wynikach osiąganych przez podobne firmy. Wśród czynników determinujących klimat organizacyjny wymienia się: motywowanie, komunikowanie, standardy pracy, elastyczność, odpowiedzialność, konflikty, wsparcie i tożsamość [Stankiewicz i Moczulska [2012, s. 217]. Do klimatu zalicza się przejrzystość (oczekiwań, celów zadań, wartości organizacyjnych), standard pracy, nagradzanie, odpowiedzialność za rezultaty swojej pracy, elastyczność (miara postrzeganych ograniczeń), zaangażowanie zespołu²⁸. J. Stankiewicz i M. Moczulska 2012, s. 216 – 217; 2013 s. 333–345] definiują klimat organizacyjny jako zbiór subiektywnie spostrzeganych przez pracowników cech, które kształtują ich zaangażowanie. Dodają, że zaledwie połowa polskich liderów potrafi stworzyć pozytywny klimat organizacyjny. Potwierdzają, że aż w 70% klimat organizacyjny jest determinowany stylem przywództwa. W polskich przedsiębiorstwach osobisty wpływ lidera jest znacznie wyżej oceniany niż w firmach w Europie czy USA (tam dobre relacje ze szefem znajdują się na 6-7 pozycji. W Polsce na 3.). Przywództwo to

²⁸ Artykuł prasowy Instytutu Gallupa w Wiesbaden, który ukazał się dnia 25.09.2001 w gazecie „Echo Darmstadt“ [2009] podaje, że 84 % pracowników w Niemczech nie odczuwa wewnętrznej potrzeby angażowania się w pracę, natomiast aż 5% z nich można określić jako aktywnie niezaangażowanych. Szkody dla gospodarki spowodowane przez grupy pracowników niezaangażowanych i aktywnie niezaangażowanych z powodu słabej współpracy, długich okresów przerw w pracy oraz niskiej produktywności sumują się rocznie od 223,12 do 226,45 miliardów euro. Są to kwoty porównywalne z rocznym budżetem Niemiec w roku 2001. THINKTANK [18/2013, s. 104] za Aon-Hewitt podaje, że średni roczny koszt spadku efektywności pracownika wynikający z jego braku zaangażowania w pracę wynosi około 29 tys. zł.

umiejętność wpływania na ludzi poprzez wyzwianie ich siły i potencjału w celu umożliwienia im dążenia do większego dobra, jest procesem, który polega na osiąganiu wartościowych wyników przy sprawiedliwym, pełnym troski i szacunku podejściu do wszystkich zaangażowanych osób [Blanchard [2009, s. XIV- XV]. Przywódca to osoba o silnej wewnętrznej motywacji, samodzielna i niezależna. Kompetentna, ale skromna, wymagająca, lecz zarządzająca przez odwoływanie się do ambitnych celów i standardów, a nie do wysokich wynagrodzeń. Zdyscyplinowana, kreatywna (jak Steve Jobs), charakteryzująca się wrażliwością społeczną (jak Anita Roddick), uczciwością, życzliwa w kierowaniu ludźmi (jak Nelson Mandela). Zachowująca swobodę w działaniu, naturalna, mająca silne *ego*, ale nie budująca sztucznego dystansu. Co najważniejsze to osoba silnie wewnątrz sterowna. Oznacza to, że w podejmowanych przez siebie działaniach liczy głównie na własne siły. W taki sposób J. Santorski [2011, s. 78], cytując koncepcję J. Collinsa, scharakteryzował szczególny rodzaj liderów – tzw. liderów piątego poziomu. S. Lachowski [2012, s. 64] zauważa, że przywództwo to przywilej, lecz także odpowiedzialność.

K. Sosenko [1998, s. 7] i M. Kostera [2008, s. 333] przypominają, że odpowiedzialność dotyczy nie tylko wyniku finansowego, ale wiąże się z odpowiedzialnością za podwładnych, współpracowników, środowisko naturalne, powodzenie projektów, utrzymanie prestiżu, renomę [Blanchard 2009, s. 69], pozytywne relacje wewnątrz i na zewnątrz organizacji, dzielenie się wiedzą, odpowiedzialność za równowagę między klientem, przedsiębiorstwem i zespołem pracowniczym [Baron 2006, s. 70; Banaszyk i Cyfert 2007, s. 29-34].

Tak rozumiane przywództwo jest więc procesem partnerskim [Blanchard 2009, s. 240].

Z literatury przedmiotu [Obuchowski 1966, s. 158; T. Mayer 1996, s. 167; Sehr 1999, s. 22, Mises 2011, s. 125] wiadomo, że do należytego funkcjonowania człowieka w jego naturalnym środowisku — środowisku społecznym, nie może wystarczyć tylko orientacja intelektualna [Mayer 1996, s. 61; Goleman 1997, s. 10; Hamel 2006, s. 63; Kostera 2008, s.335]. Umiejętność dokonywania inteligentnych wyborów odróżnia ludzi od zwierząt. Świadomy wybór decyduje o tym, w jaki sposób człowiek żyje i w jaki sposób przewodzi ludźmi. Jeśli koncentruje się tylko na wynikach finansowych, zapomina o morale i zadowoleniu z pracy swoich pracowników [Blanchard 2009, s. XV]. Jeśli nie ma wyznaczonego celu poza zyskiem, zapomina, co tak naprawdę motywuje ludzi. *Ego* nakazuje mu usunąć z siebie dobro i stawiać siebie w centrum zainteresowania. Uzyskane w ten sposób zniekształcone poczucie własnej ważności sprawia, że myśli o sobie jako centrum wszechświata, a nie o nadrzędnych wartościach [Blanchard 2009, s. 219]. Wielu menadżerów wybiera służenie sobie. Dzieje się tak dlatego, że nie zdają sobie sprawy, że przywództwo

może wyglądać inaczej. K. Blanchard [2009, s. XIII – XIV] zauważa konieczność zmiany wzorców przywództwa – z opartego na słuźeniu sobie na przywództwo oparte na słuźeniu innym [Blanchard 2009, s. 217]. Mottem działania IBM, wypracowanym przez założyciela, T. Watsona, było stwierdzenie: „IBM jest słuźbą” [Oblój 2002, s. 266]. Przez wiele lat IBM stosował właśnie taką strategię – jego siłą nie były innowacje i najlepsze produkty.

Jeśli przedsiębiorstwo chce realizować cele pozaekonomiczne potrzebuje przywództwa słuźebnego²⁹ [Kałuszyński 1980, s. 46; Penc 2000, s. 25, 264; Blanchard 2009, s. 209]. Poprawia ono sposób zarządzania, obsługi klientów, ułatwia tworzenie wydajnych organizacji [Blanchard 2009, s. 226-227]. M. Porter i R. Kramer przewidywali, że menadźerowie staną przed koniecznością nabycia większej wrażliwości na potrzeby społeczne. J. Santorski i P. Rabiej [2013, s. 33] oraz Jamroziak [2013, s. 64] zauważają tymczasem, że budowanie szacunku jest dla zarządzających znacznie większym wyzwaniem niż budowanie współpracy czy zaufania. Z punktu widzenia determinant podejmowania celów pozaekonomicznych konieczną cechą menadźerów wydaje się empatia [Drucker 1995, s. 188; Zaleznik 2007, s. 125; Lafley 2012, s.45]. W literaturze [Reykowski i Kochańska 1980, 126-127; Ossowska 1983, s. 305; Sehr 1999, s. 126; Gober 2005, s. 29; Horseman 2005, s. 12-13; Mondesteoca 2007, s. 53; Heavey 2007, s. 12; Mayer i Greenberg 2008, s. 164-166] mówi się, że empatia jest podstawowym motywem czynów dodatnich. Jakie inne cechy oprócz empatii poszukiwane są wśród kandydatów na menadźerów? W P&G zanim dokona się awansu na menadźera bada się: 1. jego charakter, system wartości i zasady moralne; 2. udokumentowane sukcesy zawodowe; 3. zdolność do tworzenia warunków do rozwoju zdolności i potencjału; 4. poziom energii i wytrwałość; 5. umiejętność tworzenia wizji i strategii; 6. umiejętność inspirowania, odwagę, empatię; 7. relacje ze współpracownikami, partnerami i interesariuszami zewnętrznymi; 8. akceptowanie zmian; 9. spokój, opanowanie, odporność na konflikty i krytykę; 10. umiejętność budowania przedsiębiorstwa, dbanie o długoterminową, dobrą o jego kondycję, podaje A.G. Lafley [2012 s. 46].

K. Blanchard [2009, s. 20] dowodzi, że najlepszymi organizacjami przewodzą liderzy o dobrych umiejętnościach menadźerskich i wizjonerskich. Literatura [Drake 2006, s. 78; Hamel 2006, s. 64; Roberts i in. 2007, s. 87; Wademan 2007, s. 31] potwierdza, że esencją

²⁹ Termin *przywództwo słuźebne* został zaproponowany przez R. Greanleafa w 1970 r. Termin ten jest jednak znacznie starszy – przykładem przywódcy słuźebnego, w pełni zaangażowanym i efektywnym, był Jezus. Współcześni to Martin Luter King, Nelson Mandela, czy Mahatma Gandhi [Blanchard 2009, s. 209].

kierowania jest kreowanie wizji bliskich duszom i emocjom członków zespołu oraz dodawanie ludziom wartości, a zespołom kompetencji. By wizja inspirowała pracowników, pisze dalej K. Blanchard [2009, s. 24], musi spełniać trzy warunki: określać znaczący cel, tworzyć wizerunek przyszłości organizacji oraz precyzować system wartości. Wizja i jej urzeczywistnianie budują poczucie zaufania, współpracy, współzależności, motywacji i wspólnej odpowiedzialności za osiągnięcie sukcesu [Blanchard 2009, s. 209-210].

J. Stankiewicz i M. Moczulska [2013, s. 337] twierdzą podobnie – zaufanie jest kluczowe. Ważne są również poczucie bezpieczeństwa, wiarygodność i uczciwość [Zieleniewski 1965, s. 386, 526; Evans 2005, s. 80; Lewandowska i Likierski 2005, s. 75, 76; Zaleznik 2007, s. 126; Jamrozik 2013, s. 64]. Są to cechy niezbędne w czasach niepokoju i stawiania nowych wyzwań etycznych dla biznesu, pisze M. Kostera 2008, s. 335-336], cechy tzw. autentycznych przywódców, dzięki którym są w stanie zmieniać postawy pracowników w kierunku przez siebie wskazanym [S. Johnson 1994, s. 32; Mika 1998, s. 137; Oblój 2001, s. 239; Wersema 2005, s. 51; Gardiesh i Gilbert 2007, s. 89; Tannenbaum i Schmidt 2007, s. 134; Heidtman 2008, s. 93; Amabile i Kramer 2008, s. 108-109; Cardona i Rey 2009, s. 129-130; Blanchard 2009, s. 225; Sprenger 2009, s. 33, 47; Garlin i Roberto 2011-2012, s. 117; Stankiewicz i Góralczyk 2012, s. 136; THINKTANK 2013, s. 91; Rok 2013, s. 58].

Oparty na wiarygodności autorytet oddziałuje pozytywnie na harmonię i morale w miejscu pracy, sprzyja swobodnemu wyrażaniu poglądów, kreatywnemu myśleniu i szukaniu najlepszych rozwiązań. Wszystkie te procesy nie są możliwe, gdy pozostaje się w konflikcie z własnym systemem wartości. Trudno być skutecznym przywódcą, jeśli wierzy się w coś innego, a co innego stara się robić. J. Santorski i P. Rabiej [2013, s. 33] piszą o tym znacznie dobitniej – jakiegokolwiek próby zarządzania przez wartości w organizacji kończą się mistyfikacją, jeśli nie poprowadzi ich świadomy własnych wartości, pokorny, uważny i pełen szacunku dla innych lider. Z tego właśnie powodu świadomość systemu wartości jest kluczowa u menadżerów – efektywny przywódca proces przewodzenia rozpoczyna od spojrzenia w głąb siebie – kim jest, jakie wartości są dla niego najważniejsze [Blanchard 2009, s. XVII]. Tylko poznanie własnych potrzeb i wartości daje możliwość dopasowania się do organizacji.

Dowodzi się [Drucker 1995, s. 33, 34; Mises 2011, s. 530], że aby zapewnić skuteczność wykonywanej roli musi ona pasować do wykonującej ją osoby³⁰. Zatrudnienie

³⁰ Należy pamiętać o tym, że człowiek kształtowany jest przez rolę, w jakie wchodzi i jakie przyjmuje, wykonując swój zawód. Rola może zmienić charakter – udowodnił to w swoim

się w przedsiębiorstwie, którego wartości się nie popiera, może prowadzić do konfliktu. W pracy omówione zostają dwa rodzaje konfliktów na gruncie organizacji – konflikt roli z osobowością oraz konflikt systemów wartości.

J. Zieleniewski [1965, s. 131] za konflikt w organizacji³¹ uznaje czynną (ujawnioną) sprzeczność wewnątrz instytucji. Pomiedzy tak pojmany konflikt wewnętrznym w organizacji i wewnętrznym konfliktem psychicznym jednostki zachodzi analogia polegająca na tym, że w obu przypadkach istotną okolicznością wymagającą uwzględnienia jest właśnie to, że sprzeczność ujawnia się tu *wewnątrz* czegoś, co traktuje się jako całość. Termin *konflikt* bywa jednak używany także inaczej, pisze J. Zieleniewski [1965, s. 131] – bez uwzględnienia tego, co łączy z sobą strony konfliktu. Oznacza on wtedy tylko stan napięcia między dwoma lub więcej całościami, który może, (lecz w razie przewycięzenia konfliktu nie musi) pociągnąć za sobą ich walkę. Niektórzy wreszcie konfliktem nazywają stan naprężenia. W ostatnim czasie obserwuje się wzrost liczby pozycji literaturowych dotyczących konfliktu [Katz i Kahn 1979, s. 288, 714; Jankowski 1999, s. 6-7; Obłój 2001, s. 159; Performance Research Associates, 2006 s. 140; Sull 2007, s. 100; Rogers i Blenko 2007, s. 99; Nail 2007, s. 61; Kostera 2008, s. 234, 485]. Dzieje się tak głównie w związku z tragicznymi konsekwencjami grożącymi ludzkości w razie przekształcenia się konfliktów międzynarodowych w otwartą walkę zbrojną w skali światowej. W literaturze polskiej ogólną teorię walki reprezentuje przede wszystkim praca T. Kotarbińskiego *Z zagadnień ogólnej teorii walki* [1938].

Choć S. Lachowski [2012, s. 71; 2013, s. 148] uważa, że nie jest możliwe pozostawienie wyznawanych wartości w domu, a w pracy kierowanie się całkiem innymi,

doświadczeniu P. Zimbardo. Wybrał grupę studentów o wyższym od przeciętnego standardzie moralnym i kazał im grać rolę strażników więziennych. Rola została bardzo szybko przyswojona i to tak dobrze, że zaczęli się znęcać nad kolegami – więźniami, stając się wręcz sadystami. W dodatku, jak się okazało w toku dalszych badań, studenci – strażnicy nie zdawali sobie sprawy ze zmiany, jaka zaszła w ich zachowaniu [Garczyński 1985, s. 52].

³¹ O konfliktach w organizacji jako jedna z pierwszych pisała M. Parker Follett, jedna z pierwszych kobiet, które zyskały przywilej wykładania w London School of Economics. Była prekursorką nowoczesnego podejścia do zarządzania, krytykiem taylorizmu, jej poglądy i opinie wyprzedzały czasy, w których żyła, a niektóre dopiero dziś zyskały na aktualności. Twierdziła, że konflikty w organizacji są jej naturalną częścią i że przynoszą jej korzyści. Szerzej o jej poglądach pisze S. Lachowski [2012, s. 172 - 173].

to istnieje ryzyko, że ludzie pozbawieni silnej woli porzucą swój system wartości przed progiem biura, akceptując działania, które na gruncie prywatnym uznaliby za naganne. Potwierdza to literatura [Katz i Kahn 1979, s.499; Jankowski 1998, s. 6; Boyatzis, McKee i Goleman 2007, s. 87]. Kluczowym pojęciem pozwalającym zrozumieć, dlaczego ludzie sprzeniewierają się własnym wartościom, jest konflikt dwóch motywów: dążenia do własnej korzyści i dążenia do własnej godności, pisze M. Kosewski [2008, s.20]. Jeśli człowiek wyprze się własnych wartości i wejdzie w środowisko, w którym panują inne wartości, wówczas mowa o anomii. Jednym z pierwszych, który zajął się tą tematyką był E. Durkheim [Kosewski 2008, s. 38]. Zasadniczy tok myślenia E. Durkheima o anomii można ująć w ciąg przyczyn i skutków prowadzących do *anomicznego* samobójstwa właśnie. Pozostając przez jakiś czas w społeczności, w której brak wartości, wchodzi się w stan moralnego rozregulowania.

W jego efekcie pojawia się apatia, frustracja, silna depresja, [Heidtmann 2007, s. 93; Olszewska 2010b; Mises 2011, s. 502; Stankiewicz i Moczulaks 2012, s. 218; Lachowski 2012, s. 68; Jucewicz i Sroczyński 2013, s. 98, 226; Bąk 2013, s. 132-135] cierpienie i lęk, nasilają się tendencje samobójcze, co u części ludzi prowadzi do samobójstwa. Uznawane przez jednostkę normy i reguły obyczajowe, moralne i prawne przestają wyznaczać jej cel – a tym samym pułap osobistych pragnień i ambicji. Tymczasem psychika człowieka wymaga, by pozostawał w zgodzie z wartościami na pewnym minimalnym poziomie, podobnie jak musi do starczyć organizmowi minimum pożywienia, uzasadnia M. Kosewski [2008, s. 39-42]. W ostatecznym rozrachunku bardziej opłaca się być wiernym swoim wartościom, niż czerpać korzyści ze sprzeniewierania się im, potwierdza L. Mises [2011, s. 187]. Konflikty prowadzą do sytuacji stresowej³². Z tego względu brak lęku i wolność wewnętrzna, także wolność od konfliktów, w tym konfliktów sumienia uznaje się za warunek wysokiej jakości życia [Kotarbiński, 1982, s. 213; Tatarkiewicz 1986, s. 301; Penc 2000, s. 37; Schwarz 2007, s. 81; del Strother 2007, s. 24-25; Stryczek 2013; M. Noga 2014, s. 79].

³² Państwowa Inspekcja Pracy, 2012] podaje, że źródłem stresu w miejscu pracy może być ilościowe lub/i jakościowe przeciążenie pracą, niedociążenia jakościowe w pracy, czyli praca poniżej możliwości, ograniczony zakres kontroli nad pracą, niejasność pełnionej roli zawodowej, konflikt roli zawodowej, brak wsparcia ze strony współpracowników lub/i przełożonych oraz fizyczne warunki pracy [http://www.pip.gov.pl/html/pl/prewencja/stres/03110002.htm, dostęp: 09.10.2012 oraz Santorski i Nitecki 2008, s. 58].

T. Borys [dostęp: 03.08.2011] potwierdza, że w ocenach jakości życia systemy wartości odgrywają decydującą rolę. Operacjonalizacja kategorii jakości życia wynika bowiem bezpośrednio ze zróżnicowania akceptowanego społecznie pola etycznego. Kwestie te należą od wielu lat do podstawowych problemów teoretycznych i aplikacyjnych związanych ze zrozumieniem istoty jakości życia oraz jej pomiarem.

Wielu autorów [Katz i Kahn 1979, s. 565; Mreła 1983, s. 36; Penc 2000, s. 45; Dahlgaard, Kristensena i Kanji 2004, s. 251-252; Cyfert i Krzakiewicz 2009, s. 20; Stryczek 2013; Santorski i Rabiej 2013, s. 28-29] potwierdza, że kultura organizacyjna ściśle związana jest koncepcją widocznego zarządzania. Zarządzaniem potencjałem ludzkim w organizacji zajmuje się dział personalny (zwany również kadrowym). Konkretyzacją polityki kadrowej, pisze M. Kostera [1998, s. 23] jest strategia personalna. Podkreśla się w literaturze [Zieleniewski 1978, s. 371; Griffin 1996, S. 117; Zbiegień – Maciąg 1996 s. 11, 17; Kostera 1998, s. 23; Oblój 2002, s. 44; Lachowski 2012, s. 287], że na wzrost znaczenia polityki personalnej w zarządzaniu miał wzrost znaczenia kultury organizacyjnej oraz uznanie zarządzania zasobami ludzkimi za wymiar o znaczeniu strategicznym. Powyższe wypowiedzi wskazują, że menadżerowie poprzez przyjmowane do organizacji jednostki w czynny sposób ją kształtują [Drucker 1995, s. 157; Evans 2005, s.44; Lachowski 2012, s. 287-289]. Zatem do kluczowych kompetencji organizacji należy umiejętność efektywnego zarządzania zasobami ludzkimi – rozwijanie ich potencjału, dbałość o bezpieczeństwo, sprzyjanie zaangażowaniu i wspólnoty [L. Anam, E. Szul-Skjoedkrona, E. Zamościńska 2012, s. 35; Hill & Knowlton dostęp: 22.08.2012]. T. Marra [2006, s. 14, 42] potwierdza – dzisiejsza rola kierownika polega nie tylko na tym, by pracownik czuł się komfortowo fizycznie w pracy, ale na tym, by wzbudzać w nim prawdziwego ducha do pracy i pobudzać jego zaangażowanie. Zauważa się [Niedziela, 2001, s. 9; Lachowski 2012, s. 258; Santorski i Rabiej 2013, s. 26], że zarządzanie przez wartości (MBV ang. *managing by value*) w znacznie większym stopniu niż klasyczne koncepcje zarządzania, w tym behawioralne, jest *sztuką* zarządzania w wymiarze humanistycznym, która ściśle wiąże się z realizacją etyki biznesowej. Pozwala osiągnąć zrównoważony wzrost biznesu, harmonijny rozwój pracowników, kształtować przyjazne relacje z otoczeniem oraz uzyskać uznanie akcjonariuszy. Głównymi narzędziami tego stylu zarządzania jest ustalenie misji przedsiębiorstwa, nakreślenie wizji na przyszłość oraz zdefiniowanie głównych wartości [Lachowski 2012, s. 16, 277; Santorski i Rabiej 2013, s. 27, THINKTANK 18/2013, s. 48-51]. S. Dolan, B.A. Richley, S. Garcia i T. Lingam [2006, s. 17] definiują *zarządzanie przez wartości* jako praktykowanie zasadniczo uznawanych wartości we wszystkich obszarach

działalności przedsiębiorstwa. Jest to jednocześnie filozofia i praktyka zarządzania, która koncentruje się na najważniejszych wartościach organizacyjnych i ich zgodności z celami. Wartości przejawiają się wówczas w zarządzaniu zasobami ludzkimi zarówno w procesie rekrutacji pracowników, jak i szkoleniach, edukacji wewnętrznej, systemie ocen pracowniczych, wynagrodzeniach i motywacji. Ciekawą prawidłowością w przedsiębiorstwach zarządzanych przez wartości jest fakt, że nie poszukują najlepszych pracowników, ale takich, którzy do organizacji pasują. Wychodzą bowiem z założenia, że jeśli pracownik podziela jej wartości, organizacja jest w stanie go wykształcić [Groysberg, Nanda i Nohira 2008, s. 120-121; Lachowski 2012, s. 296; THINKTANK 8/2013 s. 77]. Kluczową dla menadżerów jest informacja, że ludzie różniący się światopoglądowo nie są w stanie współpracować [Mises 2011, s. 156; Stryczek 2013]. Znaczący temat [Witczak 2005, s. 39; M. Noga 2014, s. 80] potwierdzają, że sprawność działania organizacji, która jest finalnym celem zarządzania, jest procesem wartościowania, bez którego budowanie dobrobytu nie jest możliwe.

Spośród wszystkich procesów zarządzania zasobami ludzkimi najmocniej na kulturę organizacji oddziałuje system motywacyjny. Rola motywacji jest najczęściej sprowadzana do możliwości poznania, zrozumienia i zaakceptowania kultury organizacyjnej oraz kształtowania postaw i zachowań pracowników. Kluczowy jest również fakt, że ludzkie działanie jest jednym z czynników wywołujących zmiany w otoczeniu [Jasiński 1998, s. 17; Banaszyk i Cyfert 2007, s. 13; Mises 2011, s. 15]. *Motyw* pochodzący od łacińskiego *movare* oznacza poruszać się, popychać. Stosuje się go przede wszystkim do określania czynników, które spowodowały czyjeś określone działanie, pisze K. Obuchowski [1966, s. 15-22, 26-27]. Motywowanie pracowników zdaje się być ściśle powiązane z podejmowaniem celów pozaekonomicznych, ponieważ wpływa bezpośrednio z szeroko pojętej polityki odpowiedzialności firmy wobec zatrudnianych osób. Literatura [Strelau 1985, s. 413; Skolimowski 1993, s. 75-76; Dyczewski 2001, s. 39; Zimniewicz 2005, s. 14; Kosewski 2008, s. 18 - 19; Lachowski 2012, s. 20, 29] potwierdza, że motywy działań mogą mieć swoje źródło w wyznawanych wartościach. To one pobudzają i kształtują świadomość, motywują do aktywności, wytyczają cele działań, integrują ludzi i scalają społeczeństwa, stymulują, ukierunkowują i stabilizują rozwój [Banaszyk, Firmińska-Banaszyk i Stańda, 1997, s. 19]. Są tym, co w nas dobre i tylko one przynoszą satysfakcje godnościowe, pisze M. Kosewski [2008, s. 18]. Z tego powodu polecenia pracodawcy w żadnym wypadku nie mogą naruszać godności, ani innych dóbr osobistych pracownika, zauważają eksperci [Hejnowski 2007,

s. 42; Sroka 2013b, s. 29; Rok 2013, s. 60]. A. Blikle [2011, s. 50 - 53] potwierdza – ludzi można motywować zewnątrz (model władzy) lub wewnątrz (model współpracy). W kontekście pozaekonomicznych działań przedsiębiorstwa istotne jest zwłaszcza kształtowanie motywacji wewnętrznej, bowiem prowadzi ona do utożsamiania się z wartościami, celami organizacji i identyfikacji z nią samą, twierdzi M. Przydział [2012] i inni [G. Bartkowiak 1999, s. 77; Skup 2007, s. 15-17; Banaszyk i Cyfert 2007, s. 53; Stanoch i Pałamarz 2007, s. 21; Mises 2011, s. 259; Kopertyńska 2012; Lachowski 2012, s. 117, 122]. Stosując model władzy, oddziałuje tylko na zachowania pracownicze, a nie na postawy. Motywowanie wewnętrzne, zdaje się o tyle trudniejsze, że wymaga znajomości podwładnych, ich systemów wartości i indywidualnego podejścia do pracownika [McKenna 1997, s. 190; Baruk 2005, s. 211; Listwan 2005, s. 79; Blanchard 2009, s. 76; THINKTANK 18/2013 s. 101-112]. Z tego powodu zapewne jest rzadziej stosowane w polskich przedsiębiorstwach [Jankowski 1998, s. 2]. Tymczasem każdy z pracowników ma potencjał maksymalnych osiągnięć, pisze K. Blanchard [2009, s. 85], a lider musi się dowiedzieć, skąd się on bierze i wyjść mu naprzeciw. Istotnym faktem jest to, że ludzie pracują nie tylko dla pieniędzy [Stachowicz – Stanuch 2007, s. 28-30; Strandberg Consulting 2009; Dymowski 2012, s. 169; Lachowski 2012, s. 39, 265, 293; THINKTANK 18/2013 s. 102-112; Zieleniewski 1965, s. 100, 386; Jankowski 1999a, s. 5; Cyrson 2000, s. 35; Banaszyk 2005, s. 76; Stachowicz – Stanuch 2007, s. 83, 91; Kosewski 2008, s. 98; Obłój 2001 s. 160; Mises 2011, s. 273]. Ważne są także wyższe formy zapłaty, których nie można kupić za pieniądze: przynależność, godność, szacunek, uznanie, praworządność, doskonałość, perfekcja, sprawiedliwość, itp. s. 79; Kosewski 2008, s. 82; Bąk 2013, s. 132-135; THINKTANK 18/2013, s. 51]. A. Zaleznik [2007 s. 124] oraz J. Mariański [2001, s. 382] dodają, że ludzie cenią wolność, prawo do samostanowienia i odmienności – chcą współpracować, ale chcą również sterować swoim życiem. Warunki, które sprzyjają samosterowności to wolność od ścisłego nadzoru, złożoność pracy i brak rutyny. Praca pozbawiona samosterowności negatywnie kształtuje osobowość pracownika, jego zachowanie, skłania go do wyboru zajęć, które nie wymagają zaangażowania intelektualnego i pozbawiają kreatywności, potwierdza J. Penc [2000, s. 25]. Z badań przeprowadzonych przez A. Stachowicz-Stanusch [por. 2007] wynika, że najwyższym punktowanym czynnikiem motywującym ludzi do podjęcia pracy są podzielane przez firmę wartości i kultura organizacyjna (58%), na drugim miejscu wolność i autonomia (56%) oraz praca jako pasjonujące wyzwanie (51%). Wysokie wynagrodzenie wskazało 23% ankietowanych. Uzyskanie zadowolenia pracowniczego wymaga prowadzenia

odpowiedniej polityki wynagrodzeń [Brilman 2002, s. 55], ale kadrze kierowniczej konieczna jest świadomość opracowania innych narzędzi motywowania [Kozdrój 1995, s. 18; Banaszyk, Firmińska-Banaszyk i Stańda 1997, s. 25-29]. Specjaliści radzą [Penc 2000 s. 25; Senge 2002, s. 594; Lubińska-Kasprzak 2012 s. 149; Stryczek 2013], by opracować rozwiązania, dzięki którym ludzie mogliby jasno dostrzegać rzeczywisty wkład, jaki ich codzienna praca wnosi w sukces organizacji. Jest on możliwy, gdy wszystkie części organizacji współprzyczyniają się do jej sukcesu [Lisiński i Martyniak 1981, s. 11; Mreła 1983, s. 15; Cyfert i Krzakiewicz 2009, s. 11-12]. Powodzenie organizacji będzie trwało dopóty, dopóki postawy, przekonania, spostrzeżenia, nawyki i oczekiwania ludzi będą wzbudzać pożądaną motywację i zachowania [Katz i Kahn 1979, s. 268]. W literaturze wśród motywatorów wymienia się: przestrzeganie norm moralnych, odwagę, uczciwość, życzliwość [Grzelak 1978, s. 170; Reykowski i Kochańska 1980 s. 147; Johns 2005, s. 39, Mises 2011, s. 324], zaufanie i lojalność [Zbiegień – Maciąg 1996, s. 42; Wołodkiewicz-Donimirski 2010; Sroka 2013b s. 26-31], osiągnięcia zawodowe, życie rodzinne [Sull i Houlder 2007, s. 94], dumę z tego, co się robi [Sankowski, 1999e, s. 6], możliwość wykonywania pasjonującej pracy, która zaspokaja potrzebę osiągnięć³³ [G. Bartkowiak 2003, s. 124] oraz możliwość godzenia ról zawodowych i prywatnych [Lewandowska i Likierski 2005, s. 12-13; Ambroziak 2008, s. 26; Amabile i S. Kramer 2008, s. 101, 106-107; Kostera 2008, s. 230].

Motywowanie najsilniej wiąże zarządzających i zarządzanych zauważają P. Banaszyk, R. Firmińska-Banaszyk i A. Stańda, 1997, s. 31]. Literatura przedmiotu [Dietl i Gasparski 1999, s. 334] zaznacza: *menadżer się staje, ucząc się zarządzania*. Może przyczyniać się do wzrostu [Mises 2011, s. 265], podejmując nieustanne *zadanie*, które jest możliwe do podjęcia,

³³ O osobach o wysokiej potrzebie osiągnięć pisał D. McClelland, który w latach 40-tych XX w. zapoczątkował badania, których przedmiotem była problematyka motywacji osiągnięć.

Na podstawie jego badań udało się opracować charakterystykę osób o wysokiej potrzebie osiągnięć. Osoby te znajdują satysfakcję w samym dobrym wykonaniu zadania, nie oczekują konkretnej nagrody i często przy doborze zadań wybierają takie, które są przede wszystkim zadaniami ciekawymi. Wykazują się silnym zaangażowaniem w wykonanie zadania, aż do momentu, gdy można je uznać za zakończone. Osoby charakteryzujące się wysoką motywacją opisali również inni [Banaszyk, Firmińska-Banaszyk i Stańda 1997, s. 141; Mises 2011 s. 119-120; Stryczek 2013] oraz T. Kotarbiński [1966, s. 56, 194], zaznaczając, że „*dobra robota ma powab w oczach osób aktywnych.*”

a jego rezultat zależny wyłącznie od niego samego, pisze B. Bombała [2012, s. 326]. Autonomiczny etos pracowniczy powstaje poprzez taką organizację procesów pracy i zarządzanie, które sprzyjają powstawaniu konsonansów godnościowych w codziennym wykonywaniu pracowniczych obowiązków, w relacjach pracownika z kierownictwem i kolegami, lokalnym środowiskiem, potwierdza literatura [Baruk 2005, s. 211; Listwan 2005].

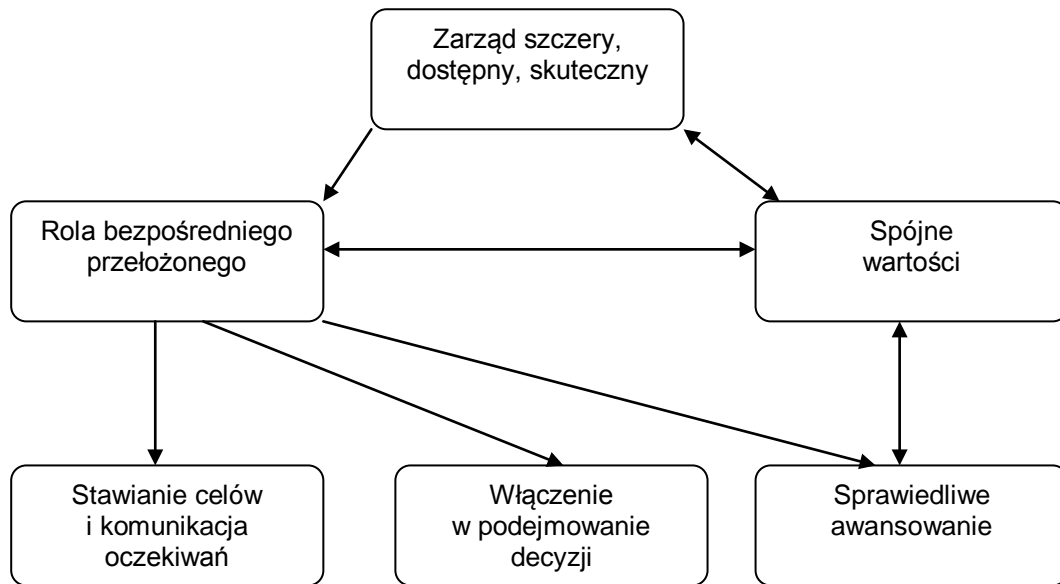
Rysunek 7 w sposób graficzny przedstawia relacje pomiędzy wartościami, przywództwem oraz poziomem zaangażowania. Wskazuje, że zarówno wartości przedsiębiorstwa, jak i zarząd oraz bezpośredni przełożeni, kształtują zaangażowanie pracownicze. A. Szabowska-Walaszczyk [2010, s. 58-59] definiuje zaangażowanie jako związany z pracą, pozytywny, względnie stabilny stan, który pośredniczy w korelacji zasobów pracy i zasobów indywidualnych z wynikami organizacji. Wyróżnia trzy źródła zaangażowania pracowniczego: wigor, oddanie i absorpcję. Wigor opisuje jako utrzymywanie wysokich poziomów energii, odporność i chęć podejmowania wysiłku oraz wytrwałość. Oddanie przedstawia jako utożsamianie się z pracą, poczucie znaczenia, entuzjazm, dumę, inspirację i chęć podejmowania wyzwań. Absorpcję definiuje jako koncentrowanie się i poznawcze pochłonięcie przez wykonywane zadania, związane z szybkim mijaniem czasu i trudnością w oderwaniu się od pracy.

J. Stankiewicz i M. Moczulska [2012, s. 214] za M. Juchnowicz zauważają, że stopień identyfikacji pracownika z misją, wartościami, celami i zadaniami przedsiębiorstwa buduje zaangażowanie w organizację; zgodność z celami rozwoju zawodowego, realizacją ścieżek kariery buduje zaangażowanie w zawód, a zgodność z przełożonymi i współpracownikami buduje zaangażowanie w środowisko społeczne. W literaturze [Zbiegień – Maciąg 1996, s. 42; Evans 2005, s. 208; Blanchard 2009, s. 64-69; Kwaśniewski 2011, s. 43] wymienia się zaufanie jako jedno ze źródeł zaangażowania. Wyrazem zaufania do pracownika jest np. delegowanie uprawnień lub partycypacja w decyzjach kierowniczych. P. Banaszyk [2005, s. 77] definiuje ją jako mentalny i emocjonalny proces, podczas którego osoby uczestniczące w działalności organizacji znajdują motywację do współdziałania na rzecz realizacji celów organizacyjnych oraz do podejmowania odpowiedzialności za skutki decyzji. Taka umiejętność świadczy nie tylko o zdolnościach menadżerskich i przywódczych, ale i o zrównoważonym podejściu do pracy [Joni 2007, s. 75; Wademan 2007 s. 28, 32; Kostera 2008, s. 246; Lachowski 2012, s.338]. Jeśli pracując nad ważnym klientem, menadżer korzysta z pomocy pracownika, to jest to dla

niego dobrą motywacją i doskonałym narzędziem szkolenia, twierdzą B. Tracy i F. Scheelen [1998, s. 144-148].

Rysunek 7

Rola wartości oraz przywództwa w kształtowaniu zaangażowania pracowników.



Źródło: Lachowski 2012, s. 327

Zaangażowanie w pracę silnie zależy od przyjętej roli w organizacji, potwierdza B. Kajmańska [2011, s. 70], która wymienia jako filary zaangażowania – motywowanie związane ze stanowiskiem i rolą pracownika, środowisko pracy oraz wynagrodzenie tradycyjne. Rozważając kwestie zaangażowania, należy uwzględnić również znaczenie wiedzy i emocji dla podejmowanego wysiłku, zauważają J. Stankiewicz i M. Moczulska [2012, s. 214]. Zaangażowani pracownicy charakteryzują się wyższą efektywnością [Johns 2007, s. 64], zapalem, osobistym oddaniem, chęcią nauki, wysoką motywacją i zadowoleniem [Lewandowska i Likierski 2005, s. 21, 27, 31, 44]. Z drugiej strony patrząc – zaangażowanie osoby ambitnej, o wielorakich zainteresowaniach maleje, gdy praca jest monotonna, długotrwała, o charakterze pomocniczym i fragmentarycznym [Banaszyk, Firmińska-Banaszyk i Stańda 1997, s. 31; McGrath i Keil 2008, s. 143; Blanchard 2009, s. 8; Stankiewicz i Moczulska 2012, s. 214; Stryczek 2013].

Powyższe wypowiedzi dowodzą, że zaangażowanie ludzi rośnie, gdy powierzane im zadania są sensowne, służące określonym celom. Specjaliści [Amabile i Kramer 2008, s. 108-109; Blanchard 2009, s. 114; Wancer 2011, s. 34] potwierdzają, że pogodzenie różnych celów, jakie mają lider i pracownik, jest jednym z najważniejszych zadań stojących przed

przywódcą. Zakres, w jakim zachodzi internalizacja, zależy od charakteru samych celów organizacji oraz od tego, w jakim stopniu zgodne są one z potrzebami i wartościami cenionymi przez jednostkę. Zależy również od tego, do jakiego stopnia jednostka aktywnie uczestniczy w decyzjach podejmowanych w organizacji oraz w zdobywanych przez organizację nagrodach. Wysoka internalizacja celów współwystępuje zwykle z niską absencją i niewielką płynnością kadr, wysoką produktywnością oraz maksymalną spontanicznością i innowacyjnością przy realizacji celów. Potwierdza to literatura przedmiotu [Katz i Kahn 1979, s. 601-602; Banaszyk, Firmińska-Banaszyk, Stańda 1997, s. 167; Evans 2005, s. 185; George 2009, s. 118; Blanchard 2009, s. 152]. Eksperti [Zieleniewski 1965, s. 216; R. Bartkowiak 2008, s. 24; Szumniak-Samolej 2012, s. 71, 91; Bachnik 2012, s. 241] uważają, że jeśli pracownicy są przekonani o słuszności stawianych przed nimi celów, to angażowanie się w ich realizację równocześnie będzie zaspokajać ich potrzeby społeczne. Wówczas staną się żywym symbolem i wzorem dla innych grup interesariuszy. Autorzy [Penc 2002, s. 309; Zemke i Anderson 2006, s. 45; Żółcińska 2008c s. 43; Kostera 2008, s. 233, 478; Hallowell 2011, s. 135; Anam, Szul-Skjoedkrona i Zamościńska 2012, s. 18; THINKTANK 18/2013, S. 110-111] są zgodni, że jest to niezwykle pozytywne zjawisko.

Wielu autorów [Townsend 1976, s. 118; Goleman 1997 s. 237; Penc 2000 s. 12; Senge 2002, s. 603, 605; Nowak 2003, s. 68; Evans 2005, s. 147; Kostera 2008, s. 245; Mroziewski 2008 s. 69] wskazuje, że uznanie celów jest istotnym elementem motywującym do działania. Gdy indywiduum podstawia cele organizacyjne w miejsce swych własnych celów, mówi się o utożsamianiu. Termin *utożsamianie się* w teorii organizacji definiuje się następująco: „*Osobnik utożsamia się z grupą, jeżeli, podejmując decyzję, ocenia poszczególne warianty wyboru ze względu na ich konsekwencje dla tej grupy*”, pisze J. Zieleniewski [1965, s. 451] za H. Simonem, który w podobnym znaczeniu pisze często o „lojalności wobec grupy”. K. Mreła [1983, s. 209] i M. Mroziewski [2008, s. 70] dodają, że poczucie przynależności do grupy zwiększa wspólnota wartości, w szczególności: zaufanie, solidarność, lojalność³⁴. Grupy nieformalne nie tylko utwierdzają jednostkę we własnej tożsamości, ale dodatkowo utrwalają wspólne wartości, zapewniają społeczne zadowolenie, pozycję i bezpieczeństwo, zaspokajają ludzkie potrzeby przyjaźni i wsparcia, ułatwiają porozumienie się członków

³⁴ Wyraz lojalność łączy w sobie wiele cech. Słownik wyrazów obcych [Kopaliński 2009] podkreśla oprócz wątku prawnego *legalis* - praworządny, prawomyślny, wątek etyczny - rzetelny, uczciwy w stosunkach z ludźmi, prawy, wierny. Wynika z tego, że lojalność jest związana z wartościami.

między sobą. Każda społeczność wytwarza wspólne przeświadczenia o tym, co jest dla niej wartością i dąży do wszczęcia tych wartości swoim członkom [Reykowski i Kochońska 1980, s. 30-31]. Członkowie grupy tworzą też własne kanały komunikacyjne obok oficjalnych, potwierdza literatura [Penc 2000, s. 28; Banaszyk 2005, s. 77-78]. Z badań agencji Forrester cytowanych przez O. Kłosińską i K. Dedo, [2008, s. 162] wynika, że większa efektywność porozumiewania się bezpośrednio przekłada się na wyniki finansowe przedsiębiorstwa. W porównaniu do indywidualnych pracowników grupy relatywnie szybciej zwiększają swoje umiejętności [Blanchard 2009, s. 141]. *Organizational commitment* (ang.), żywe więzi emocjonalne w miejscu pracy wiążą się z zaangażowaniem i z lojalnością pracowniczą [Stankiewicz i Moczulska 2012, s. 213; Stankiewicz i Moczulska 2013, s. 334], są źródłem najwspanialszych i najwznioślejszych doznań człowieka, potwierdza L. Mises [2011, s. 124]. Przy okazji, zauważa W. Żółcińska [2007, s. 26], wiele przedsiębiorstw nie wykorzystuje wewnętrznych związków jako potencjalnego źródła przewagi konkurencyjnej.

E. Wrzecionkowska [2007 s. XVII] jest zdania, że odchudzanie (*downsizing*), które panowało w latach 90-tych XX w. przyczyniło się do znacznego rozluźnienia nieformalnych kontaktów wśród pracowników. Współcześnie na powrót duży nacisk kładzie się na rozwijanie sieci kontaktów osobistych, gdyż – jak pisze Ch. Evans [2005, s. 67] – są one najlepszym źródłem zasilającym kapitał ludzki, a przede wszystkim kapitał społeczny przedsiębiorstwa. Biorąc pod uwagę jakościowy charakter rozwoju (i gospodarczego i organizacji), można zaryzykować stwierdzenie, że niski kapitał ludzki (w tym kapitał moralny i społeczny) blokuje rozwój. Tym sposobem kapitał społeczny staje się moralno - społeczną strukturą, która w dobie kryzysów nabiera szczególnego znaczenia [Kostera 2008, s. 416; Ratajczak 2008, s. 201; Fiedor i Kociszewski 2010, s. 216, 311; Mises 2011, s. 442, Furmańczyk 2012, s. 25; Sroka 2013b, s. 26]. Literatura [Kostera 2008, s. 223; Wachowiak 2013, s. 9] podaje, że amerykańskie przedsiębiorstwa coraz silniej koncentrują się na wartościach, starają się dotrzeć *do wnętrza* swoich pracowników, a z drugiej strony stworzyć specyficzną duchową aurę, która ma przyciągać i utrzymywać pracowników. Praktyki takie stosują Pizza Hut, Taco Bell, Wal-Mart, Xerox. Zauważa się [Zbiegień-Maciąg 1996, s. 5; Altkorn i Kramer 1998, s. 146], że we współczesnych przedsiębiorstwach powstaje potrzeba kształtowania wspólnoty pracowniczej, rozumianej jako specyficzna *osobowość* organizacji.

Opracowana przez W. Ouchiego Teoria Z, której podstawę stanowiły doświadczenia japońskich korporacji postulowała, że przedsiębiorstwa mogą działać bardzo sprawnie, opierając się na modelu społecznym zbudowanym wokół takich wartości, jak zaufanie oraz poszanowanie subtelności i bliskości relacji międzyludzkich. Sukcesy przedsiębiorstw

zarządzanych na podstawie jednego z wariantów takiego podejścia (np. Johnsonville Sausage Co. czy Hewlett-Packard) stały się jednym ze sztandarowych argumentów na rzecz potrzeby nowej konfiguracji społecznej w nowocześnie zarządzanych firmach, pisze T. Levitt [2007 s. 113]. S. Hejnowski [2007, s. 38] wskazuje, że coraz większy akcent w działalności przedsiębiorstw kładzie się na etyczne działanie, spójność systemu wartości przedsiębiorstwa z systemem wartości pracowników [Lewandowska i Likierski 2005, s. 85; Heidtman 2007, s. 92; THINKTANK 18/2013, s. 89] i prowadzenie biznesu zgodnie z interesami ogólnospołecznymi [Mroziewski 2008, s. 84; DeRuisseau 2013, s. 20-25]. Również inni [Penc 2000, s. 53; Senge 2002, s. 605; Stachowicz-Stanusch 2007, s. 16-17; Gruber 2008, s. 67; Blanchard 2009, s. 89, 111] zauważają w organizacjach nowy szkielet w stosunkach pracodawca – pracownik. Opiera się on przede wszystkim na wyzwoleniu w pracownikach energii, która jest podstawą motywacji. Nową rolą pracodawcy jest zaspokojenie potrzeb pracowniczych, takich jak potrzeba współdziałania, bycia akceptowanym, postępowania zgodnie z przyjętymi normami, potrzeba samodoskonalenia, zaspokajania ambicji, potrzeby przewodzenia, realizacji kreatywności, powierzanie pracownikom stanowisk, na których ryzyko i bariery są adekwatne do ich potrzeb i możliwości. Przewiduje się, że lojalność pracowników wobec pracodawcy, traktowana jako twór kulturowy, zostanie zastąpiona zaangażowaniem na rzecz osiągnięcia sukcesu, a pracodawcy zamiast ochrony i troski o pracowników będą zmuszeni zaoferować nowe możliwości, np. szansę zrobienia czegoś dobrego [Senge 2002, s. 603, 605; Guber 2008, s. 67]. Poszukuje się tego, co jednocy, powoduje, że pracownicy chcą inwestować swój czas i wysiłek. Wydaje się, że zarządzanie z wykorzystaniem celów pozaekonomicznych spełnia te kryteria.

Rola kształtowania organizacji przez jednostkę jest pewnikiem. Czynnikiem, które decydują o tym, jak organizacja będzie reagować na swe otoczenie jest etyka indywidualna członków organizacji, tzn. ich osobiste przekonania dotyczące zachowania słusznego i niesłusznego oraz etyka zarządzania obejmująca normy zachowania kierujące poszczególnymi menadżerami w ich pracy. Potwierdza to J. Penc [2000 s. 304] oraz B. Rok [2013, s. 57]. Wielu autorów [Evans 2005, s. 134; Hicks 2005, s. 30; Marra 2006, s. 10; THINKTANK 18/2013, s. 88; Lachowski 2013, s. 146-152] jest zdania, że menadżerowie poprzez swoje działanie są wzorem obowiązujących zachowań, priorytetów, sposobów na angażowanie pracowników, są źródłem pomysłów, wyrażają obowiązujące w organizacji wartości. Niestety K. Obłój [2001, s. 301] zauważa, że większość przedsiębiorców nie umie lub nie chce zarządzać potencjałem ludzkim w organizacji. Ujawnia to pewien paradoks – choć pracownicy są podstawowym i ważnym zasobem przedsiębiorstwa, to są również najbardziej

niedocenianym. Ch. Evans [2005, s. 99] potwierdza – 98 % firm nie jest w stanie zatrzymać najbardziej utalentowanych ludzi, 67% nie potrafi odpowiednio spożytkować potencjału tkwiącego w załodze. Podobne implikacje znajdujemy w innych publikacjach [Zieleniewski 1965, s. 404-405; Townsend 1976, s. 85]. Liczby dają obraz, jak wielką troską powinno być pozyskanie do organizacji menadżerów, którzy będą potrafili utrzymać wartościowych pracowników. Brak utalentowanej kadry może łatwo zrujnować przedsiębiorstwo, czytamy w literaturze [Townsend 1976, s. 135 – 136; Obłój 2002, s. 130; Barker 2005, s. 37; Daffy 2006, s. 19; Ray 2007, s. 66; Stewart 2007, s. 58; Corporate Reputation Watch 2008, dostęp: 22.08.2012; Blanchard 2009, s. 11; Furmańczyk 2012, s. 29-30]. Z tego powodu do najważniejszych wyzwań współczesnych menadżerów, zwłaszcza w dziedzinie zasobów ludzkich, zaliczyć należy zbudowanie silnego potencjału przywódczego na przyszłość, utrzymanie w przedsiębiorstwie kluczowych pracowników oraz zarządzanie talentami [AON Hewitt 2011; Lachowski 2012, s. 288]. Polscy menadżerowie uważają, że obszar ten będzie zyskiwał na znaczeniu w ciągu najbliższych trzech lat [Głowacka - Stewart 2007, s. 12; Dawid-Sawicka 2011, s. 26].

Mimo ogromnej roli, jaką odgrywają cele pozaekonomiczne w budowaniu zaangażowania pracowników, niewielu menadżerów przywiązuje do nich wagę. Koncentrują się zwykle na wymiernych narzędziach zarządzania wykorzystujących zysk, budżety, technologię, zaniedbując humanistyczny aspekt biznesu, który jawi się jako abstrakcyjny, a przez to niepraktyczny. Potwierdza to S. Lachowski [2012, s. 230]. Niektórym wydaje się niemożliwe prowadzenie biznesu w zgodzie z innymi wartościami, niż zysk. Tymczasem jak dowodzą w rozdziale – realizacja celów pozaekonomicznych ma istotne konsekwencje – spajają one zespół pracowniczy, łączą ludzkie potrzeby i aspiracje z organizacją. Stworzenie idealnego dopasowania między celami organizacji i jednostki jest prawdopodobnie niemożliwe, pisze A. Stachowicz–Stanuch [2007, s. 170]. Mówi się raczej o stworzeniu wspólnego gruntu, na którym jednostka będzie mogła żyć w organizacji i realizować własne potrzeby [Blanchard 2009, s. 27]. Dzięki temu będzie miała poczucie tożsamości, sprawstwa, kompetencji, własnej skuteczności, wolności wyboru, poczucie odpowiedzialności i kontroli, co potwierdza literatura [Banaszyk, Firnińska-Banaszyk, Stańda 1997, s. 166; Penc 2000, s. 37; Stryczek 2013].

Na mocy przytoczonych argumentów można wnioskować, że twierdzenie, iż przedsiębiorstwa są tworzone, prowadzone i rozwijane po to, by maksymalizować zysk nie jest słuszne. Choć zysk jest ważnym rezultatem działania przedsiębiorstwa, by zrozumieć realizowaną więźkę celów organizacji trzeba sięgnąć głębiej – w jej osobowość. Organizacje, jako twory osadzone

w określonej rzeczywistości, mają zobowiązania nie tylko wobec właścicieli i akcjonariuszy. P. Drucker wspominał, że zobowiązane są rozwijać swoich pracowników. Wskazał również cele menadżerom, do których winni zmierzać. Czy pójdą wskazaną przez Druckera drogą? – zależy od nich samych oraz od *ducha organizacji*, od jej kultury organizacyjnej. Kultura organizacyjna jest ściśle związana z koncepcją widocznego zarządzania, w tym zarządzania potencjałem ludzkim w organizacji. Wartości organizacyjne pozwalają skupiać pracowników, motywować, rozwijać, awansować, oceniać i nagradzać, są skuteczniejszym środkiem wywierania wpływu na zachowanie pracowników niż uciekanie się do formalnych mechanizmów kontroli. Ponadto wartości dostarczają menadżerom środków kierowania organizacją, pozwalają na zbudowanie szybko rozwijającej się organizacji, która pozwala pracownikom na osiągnięcie indywidualnych wyników i zaspokojenie własnych potrzeb.

W opisanych wymiarach kultury kryją się artefakty behawioralne wyprowadzone z organizacyjnego systemu wartości. Artefakty jako przejawy kultury organizacyjnej są zewnętrzne, ale dowodzą wewnętrznego życia organizacji. Znając kulturę, zwłaszcza jej ukryte aspekty, takie jak na przykład wartości, znacznie łatwiej poznać i zrozumieć realizowane przez organizację cele. Obserwowane wytwory kultury w postaci podejmowanych celów pozaekonomicznych mogą świadczyć o jej typie, a wielu autorów [Ossowska 1983, s. 244; Zbiegień – Maciąg, 1996, s. 2; Dietl i Gasparski 1999s. 16; Lewandowski, 2009, s. 21; por. Żółcińska 2008b; Hadryś-Nowak 2012, s. 69-72] opowiada się za ich realizacją głównie dlatego, że są źródłem postępu społecznego, kluczowego aspektu ZR.

3. Metodyczne podstawy przeprowadzonych badań empirycznych

3.1. Problematyka badawcza

Bazę koncepcyjną empirycznej części projektu badawczego stanowiły wyniki rozważań przeprowadzonych w części teoretycznej pracy. Pole badawcze pokrywa się z częścią teoretyczną w szczególności z:

- poszukiwaniem roli wartości w życiu jednostek gospodarujących,
- subiektywną jakością życia kadry menadżerskiej,
- obecnością celów pozaekonomicznych w gospodarowaniu.

Zawarte w części teoretycznej kwestie wskazują na wielopłaszczyznowość i wieloaspektowość podjętej problematyki badawczej.

Problem badawczy pracy wyrażony jest pytaniem: jaką rolę w podejmowaniu w przedsiębiorstwach działań o charakterze pozaekonomicznym odgrywają deklarowane przez menadżerów wartości? Tak określony problem badawczy wyznaczył trzy subzakresy badań :

- stopień identyfikacji menadżerów z wartościami ostatecznymi i instrumentalnymi,
- związki między deklarowanymi wartościami menadżerów a ich zadowoleniem z życia zawodowego, które jest elementem jakości życia,
- związki między deklarowanymi wartościami menadżerów a kulturą organizacyjną przedsiębiorstw.

Głównym celem pracy jest analiza i ocena roli, jaką odgrywają identyfikowane wartości ostateczne i instrumentalne w podejmowaniu przez przedsiębiorstwa działań pozaekonomicznych. Dla realizacji celu głównego pracy przyjęto cele cząstkowe poznawcze i empiryczne.

Cele teoriopoznawcze obejmują przedstawienie i krytyczną analizę dorobku teoretycznego dotyczącego:

- pojęcia wartości i ich roli w działalności gospodarczej w ujęciu historycznym,
- idei opartych na działaniach pozaekonomicznych w działalności gospodarczej, ze szczególnym uwzględnieniem budowania jakości życia,
- realizowania celów pozaekonomicznych w teoriach przedsiębiorstwa,
- wartości i ich związków z kulturą organizacyjną przedsiębiorstw.

Cząstkowe cele empiryczne obejmują:

- identyfikację celów pozaekonomicznych,

- identyfikację wartości cenionych przez menadżerów,
- badanie zadowolenia z życia zawodowego jako składowej jakości życia,
- charakterystykę kultury organizacyjnej badanych przedsiębiorstw z komentarzem dotyczącym powiązania z działaniami pozaekonomicznymi.

Zakres przedmiotowy badań stanowią wartości cenione przez kadre najwyższego szczebla, relacje pomiędzy realizacją celów pozaekonomicznych i zadowoleniem z życia zawodowego, które jako składowa jakości życia, stanowi ważny element ZR oraz relacje pomiędzy kulturą organizacyjną przedsiębiorstw i realizacją działań pozaekonomicznych. Przedmiotem badań jest kadra zarządzająca najwyższego szczebla przedsiębiorstw z branży budowlanej. Ze względu na wielkość sektora kwestionariusz ankiety rozesłano do 300 największych krajowych odbiorców jednego dostawcy, który według Europejskiej Kwalifikacji Działalności (EKD) zajmuje się sprzedażą hurtową drewna i materiałów budowlanych. Dobór próby jest celowy – branża budowlana jest uznawana za wyznacznik prawidłowego funkcjonowania polskiej gospodarki. Choć jej udział w tworzeniu PKB wynosi około 7%, to mało rozpoznany jest jej udział w prowadzeniu działalności pozaekonomicznej. Na udział w badaniu zdecydowało się 100 osób. Byli to w większości właściciele i menadżerowie najwyższego szczebla z małych i średnich przedsiębiorstw z branży, co pozwoliło na zbadanie sfery działań pozaekonomicznych w małych i średnich przedsiębiorstwach branży budowlanej. Zwrot wynosił 33% wszystkich wysłanych ankiet. Zakres rzeczowy prezentowanych badań stanowią głównie producenci wyrobów z tworzyw sztucznych dla budownictwa (stolarstwo otworowe – 37%). Pozostali ankietowani reprezentują przedsiębiorstwa zajmujące się: instalowaniem elementów stolarstwa budowlanej, robotami budowlanymi związanymi ze wznoszeniem budynków, produkcją gotowych wyrobów metalowych, produkcją masy betonowej oraz produkcją opakowań z tworzyw sztucznych. Nie u wszystkich wrażliwość społeczna reprezentuje ten sam poziom. Z tego względu w warstwie koncepcyjnej pracy dokonano podziału badanych przedsiębiorstw na trzy grupy (w zależności od realizowanych w biznesie celów):

- próba DU realizuje cele pozaekonomiczne i raportuje tę działalność w ogólnodostępnych materiałach (24 przedsiębiorstwa),
- próba DN realizuje cele pozaekonomiczne, ale czyni to *incognito* (38 przedsiębiorstw),
- próba ND realizuje w swojej działalności wyłącznie cele ekonomiczne (16 przedsiębiorstw).

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). Dodać należy, że nie wszystkie przedsiębiorstwa podejmują działanie we wszystkich wymienionych obszarach.

Zakres czasowy badań obejmował lata 2010 – 2011 i 2013.

Zakres przestrzenny badań wyznaczony jest przez podmioty zarejestrowane i działające na terenie RP. Menadżerowie biorący udział w badaniu pochodzą najczęściej z przedsiębiorstw zlokalizowanych w województwie wielkopolskim – 24%, małopolskim – 16%, świętokrzyskim – 9%, dolnośląskim i podkarpackim – po 7%.

Na podstawie przesłanek pochodzących z badań literaturowych w pracy sformułowano następującą hipotezę główną – podejmowanie działań pozaekonomicznych przez przedsiębiorstwa jest determinowane przez z systemem wartości deklarowany przez menadżerów. Z hipotezy głównej wyprowadzono trzy hipotezy szczegółowe:

H 1 – deklarowane przez menadżerów wartości w różnym stopniu wpływają na podejmowanie działań pozaekonomicznych,

H 2 – istnieje związek między realizacją działań pozaekonomicznych a zadowoleniem z pracy i w konsekwencji z jakością życia menadżerów,

H 3 – niektóre typy kultury organizacyjnej szczególnie sprzyjają podejmowaniu działań pozaekonomicznych.

Metoda badawcza

Badania empiryczne przeprowadzono w latach 2010 – 2011 i 2013. Badaniom została poddana kadra zarządzająca przedsiębiorstw z branży budowlanej. Założenia badań były następujące:

- ankiety zostały rozesłane pocztą. Wykorzystano również wywiad bezpośredni (etap badań jakościowych),

- badanie menadżerów najwyższego szczebla dotyczyło zebrania ich opinii na temat kwestii zwartych w ankiecie, na pogłębionym wywiadzie, na analizie stron internetowych ankietowanych przedsiębiorstw oraz innych dostępnych materiałów. Dodać należy, że nie wszystkie przedsiębiorstwa decydują się na umieszczanie na swojej stronie internetowej oddzielnej zakładki poświęconej realizacji celów pozaekonomicznych. Czasem treści te pozostają ukryte.

- badania dotyczyły przedsiębiorstw z branży budowlanej,
- badania dotyczyły przedsiębiorstw zarejestrowanych w Polsce bez względu na pochodzenie kapitału,
- główne kryterium doboru przedsiębiorstw do badań – do wytypowania próby badawczej posłużył ranking 300 największych krajowych odbiorców wybranego dostawcy. Dobór próby był celowy – na udział w badaniu zdecydowało się 100 osób, co stanowi 33% wszystkich wysłanych ankiet.

3.2. Charakterystyka narzędzi badawczych zastosowanych w badaniach

empirycznych

Problematyka badań została zoperacjonalizowana w formie pytań, które zawarto w kwestionariuszu badawczym (aneks).

Pierwsza grupa zagadnień ankiety dotyczyła kwestii ogólnych: roku urodzenia, płci, miejsca urodzenia, miejsca zamieszkania, wykształcenia i zawodu ankietowanej osoby. Kolejno podejmowane w badaniu kwestie:

- system wartości menadżerów – za pomocą kwestionariusza SW M. Rokeacha,
- zadowolenie menadżerów z życia zawodowego – HVVS E. Hoffmana,
- kultura organizacyjna przedsiębiorstw, które reprezentują ankietowani menadżerowie – OCAI K. Camerona i R. Quinna.

Ankieta pozwoliła również na zebranie danych dotyczących formy prawnej, statusu własności, liczby zatrudnionych, wartości sprzedaży oraz wyniku finansowego netto reprezentowanych przedsiębiorstw w 2009 roku.

W części dotyczącej SW M. Rokeacha [autor polskiej adaptacji: Piotr Brzozowski, 1996] dokonano oceny systemu wartości ankietowanych menadżerów. Użyty kwestionariusz zawiera 18 wartości ostatecznych i 18 wartości instrumentalnych. Jego wypełnienie polega na nadaniu wartościom odpowiedniej rangi. Wartość najwyższej ceniona oznaczona jest rangą 1, najniższej ceniona – rangą 18. Rangowanie dla wartości ostatecznych i instrumentalnych odbywa się osobno.

Do badania satysfakcji zawodowej użyto HVVS, który opiera się na hierarchii potrzeb A. Masłowa. Narzędzie zawiera miary służące określeniu zaangażowania i satysfakcji

z pracy. Wypełnienie kwestionariusza polega na nadaniu rang w skali Likerta (od 1-5) odpowiadając na 25 pytań. Zestawiając je według hierarchii potrzeb Masłowa w 12 wymiarów, HVVS identyfikuje obszary, które korelują z zadowoleniem jednostki z wykonywanej pracy. Narzędzie pozwala na określenie słabych i mocnych stron miejsca pracy, znalezienie odpowiedzi na pytania, jak istotnym źródłem szczęścia jest praca, czy obecne miejsce pracy spełnia oczekiwania respondenta, czy daje poczucie bezpieczeństwa, pozwala na integrację z współpracownikami, daje poczucie kształtowania lepszego świata.

Kwestionariusza OCAI K. Camerona i R. Quinna użyto do zgromadzenia danych dotyczących rodzaju kultury organizacyjnej badanych przedsiębiorstw. Model wartości konkurujących K. Camerona i R. Quinna omawia najwięcej wymiarów kultury organizacyjnej spośród wymienionych w części teoretycznej modeli. Ilość wymiarów bezpośrednio wiąże się z prezentacją określonych wartości, które determinują artefakty w postaci działań pozaekonomicznych. Ponadto niewątpliwą zaletą OCAI jest fakt, że ujmuje nie tylko ilościowo podstawowe wymiary kultury, ale również uwzględnia elementy jakościowe kultury – historię, wartości, symbole oddające atmosferę w organizacji.

By porównać otrzymane w badaniach dane, wykorzystano analizę wariancji ANOVA. Jednoczynnikowa analiza wariancji ANOVA to parametryczne narzędzie pozwalające porównywać więcej niż dwie badane grupy wydzielone przez kategorie jednej zmiennej [Johnson i Wichern 1988, s. 9-10]. W prezentowanej pracy ANOVA parametryczna została wykorzystana, by zbadać, czy istnieją różnice między próbami w średnich wartościach zmiennej zależnej w podgrupach wydzielonych ze względu na wartości jednej zmiennej niezależnej. W analizie zestawia się dane z różnych prób (o liczbie j) w obrębie danej populacji (ANOVA może być liczona dla prób o różnej liczbie). Każda z prób ma określoną liczbę obserwacji T_j , przy czym, co ważne dla prezentowanych badań, wielkość prób może się różnić. Poszczególne obserwacje w obrębie każdej grupy można zdekomponować na trzy czynniki:

$$k_{ji} = \mu + (\bar{k}_j - \mu) + (k_{ji} - \bar{k}_j). \quad (1)$$

Pierwszy spośród wyróżnionych w równaniu (1) czynników to średnia populacji, μ . Drugi to odchylenie średniej dla j -tej grupy, \bar{k}_j , od średniej populacji. Ostatni z nich zaś to odchylenie danej obserwacji od średniej dla grupy, do której obserwacja ta należy. Hipoteza zerowa testu odwołuje się do różnicy przedstawionej w równaniu (2). Jeśli dla badanych grup różnice te

będą łącznie równe 0, wówczas średnie można uznać za równe. W bardziej sformalizowany sposób hipotezę zerową zapisuje się w postaci:

$$H_0 : (\bar{k}_1 - \mu) = (\bar{k}_2 - \mu) = \dots = (\bar{k}_g - \mu) = 0. \quad (2)$$

wartość g wyraża tu liczbę badanych grup. Dla omawianych badań hipotezę zerową formułuje się jako:

$$H_0 : (\bar{k}_{DU_D} - \mu) = (\bar{k}_{DN_D} - \mu) = (\bar{k}_{ND_D} - \mu) = 0. \quad (2a)$$

Statystyka testu ANOVA o postaci:

$$\Theta = \frac{\sum_{j=1}^s (\bar{k}_j - \mu)^2 / (g - 1)}{\sum_{j=1}^s \sum_{i=1}^n (k_{j,i} - \bar{k}_j)^2 / (T - g)}. \quad (3)$$

ma rozkład F z liczbą stopni swobody równą $(g - 1)$ oraz $(T - g)$, gdzie T oznacza całkowitą liczbę obserwacji we wszystkich g grupach.

Wykorzystując testy ANOVA autorka spodziewała się wyodrębnić różnice między odpowiedziami ankietowanych menadżerów i założyła, że rozkład prawdopodobieństwa danej zmiennej (w tym przypadku przypisanej wagi) będzie się różnił w zależności od ankietowanej grupy.

3.3. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw

3.3.1. Charakterystyka próbki badawczej

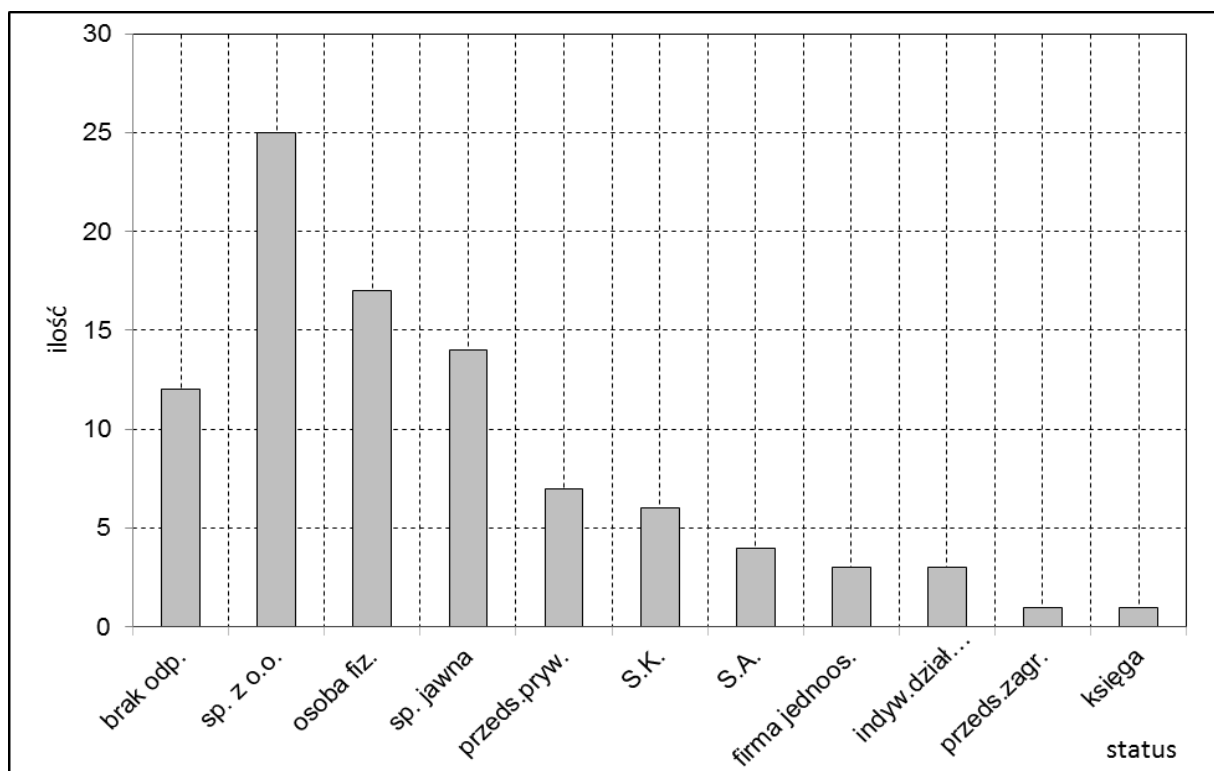
Ankiety rozesłano do 300 przedsiębiorstw z branży budowlanej. Ankietowane podmioty potwierdzają, że sektor ten jest bardzo zróżnicowany. Jak wskazuje analiza PKD sektora, stanowią go przedsiębiorstwa zarówno dostarczające beton jak i budujące obiekty, infrastrukturę drogową, wytwarzające elementy wyposażenia i podmioty świadczące różnorodne usługi dla budownictwa. Na udział w badaniu zgodziło się 100 zarządzających przedsiębiorstwami, głównie z branży zajmującej się produkcją wyrobów

z tworzyw sztucznych dla budownictwa (stolarka otworowa – 37%). Pozostały procent 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.

Formę prawną ankietowanych przedsiębiorstw przedstawia wykres 1.

Wykres 1

Forma prawna badanej populacji.

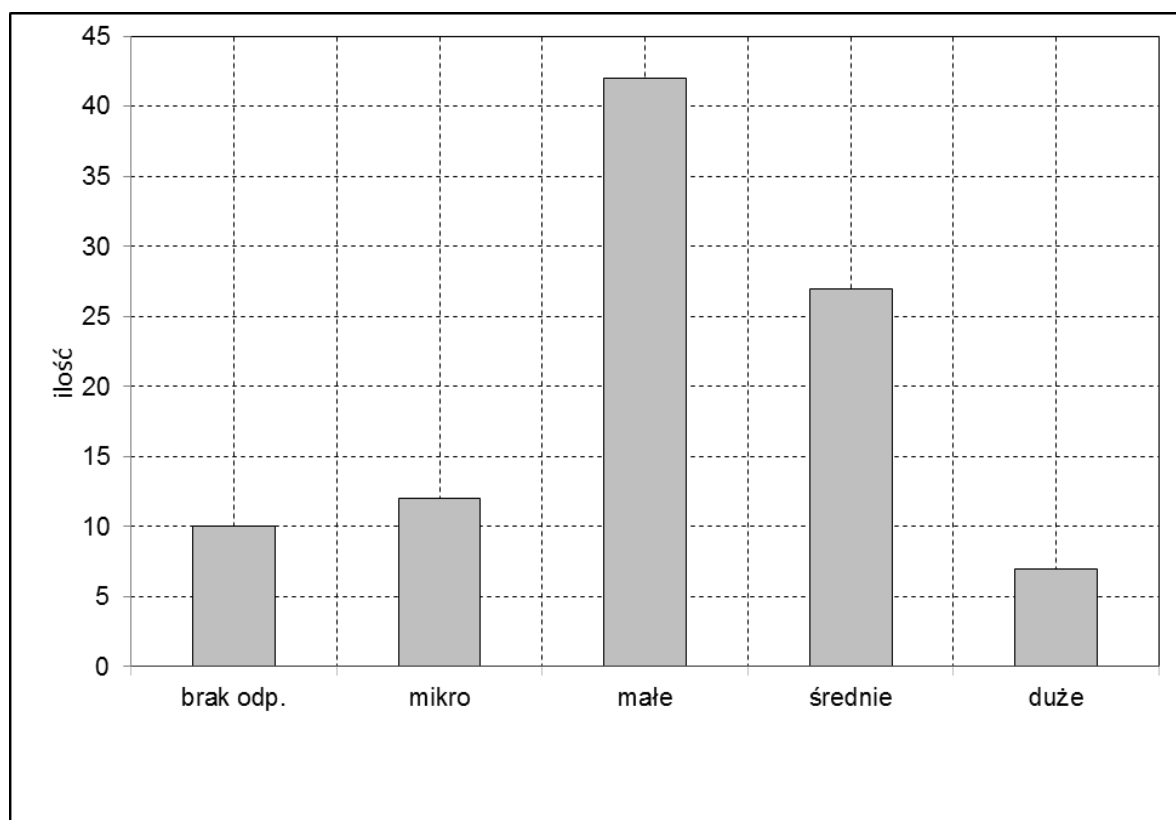


Źródło: Obliczenia własne.

Dane wykresu 1 potwierdzają, że przedsiębiorstwa uczestniczące w badaniach najliczniej były reprezentowane przez spółki z ograniczoną odpowiedzialnością (25). Dodatkowo zgromadzone dane stwierdzają, że w 82 przypadkach ankietowane przedsiębiorstwa stanowiły własność prywatną, cztery z nich posiadały 100% kapitału zagranicznego, jeden podmiot był przedsiębiorstwem rodzinnym. Blisko połowę (42) stanowiły przedsiębiorstwa małe. Rozkład badanej populacji ze względu na wielkość przedsiębiorstwa prezentuje wykres 2.

Wykres 2

Struktura badanych przedsiębiorstw według kryterium zatrudnienia.



Źródło: Obliczenia własne.

Dane wykresu 2 potwierdzają, że zdecydowana większość ankietowanych menadżerów pochodziła z małych i średnich przedsiębiorstw³⁵. W dostępnej literaturze nie odnajduje się danych dotyczących realizacji celów pozaekonomicznych wśród małych i średnich przedsiębiorstw. Informacje te najczęściej dotyczą przedsiębiorstw dużych, o znanej marce.

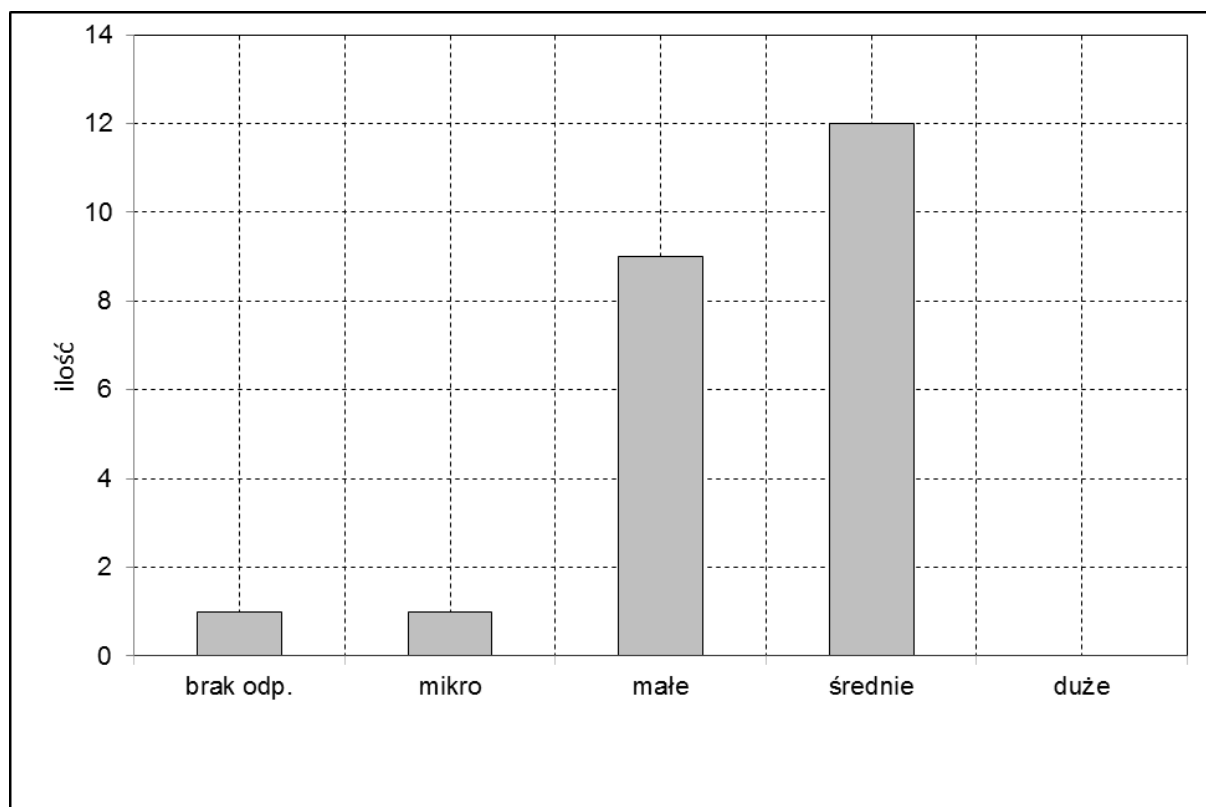
³⁵ Sektor MŚP stanowią w szczególności osoby prowadzące działalność na własny rachunek, firmy rodzinne zajmujące się rzemiosłem lub inną działalnością oraz spółki i konsorcja prowadzące regularną działalność gospodarczą. Obecnie obowiązującą definicję prawną sektora zawiera Załącznik I do Rozporządzenia Komisji (WE) 800/2008. Przedsiębiorstwo średnie zatrudnia mniej niż 250 pracowników. Jego roczny obrót nie przekracza 50 mln EUR lub całkowity bilans roczny – 43 mln EUR. O kwalifikacji do małych przedsiębiorstw stanowi zatrudnienie mniej niż 50 pracowników oraz roczny obrót 10 mln EUR lub całkowity bilans roczny nieprzekraczający 10 mln EUR.

Wykres 2 wskazuje również ciekawą cechę wybranego segmentu – różnorodność. Stanowiące segment przedmioty charakteryzują się dużym rozproszeniem w kwestii wielkości, skali działania, czasu obecności na rynku, obrotów, liczby zatrudnienia, czy formy własności.

Ankieta była anonimowa, jednak menadżerowie mogli podać nazwę przedsiębiorstwa, które reprezentują. Ten zabieg pozwolił na zidentyfikowanie z nazwy 75 przedsiębiorstw. Przeprowadzenie wywiadów pogłębionych tej próby (etap badań jakościowych) pozwoliło na dokonanie podziału na przedsiębiorstwa, które podejmują społeczne inicjatywy i informują o tym w ogólnodostępnych dokumentach (próba DU); na przedsiębiorstwa, które działają *incognito* i działalność ta nie stanowi dla nich elementu gry rynkowej (DN) oraz przedsiębiorstwa realizujące tylko cele ekonomiczne (ND). Wykres 3 przedstawia rozkład badanej populacji ze względu na wielkość przedsiębiorstw DU i dowodzi, że działalność na rzecz lokalnych społeczności nie jest domeną bogatych i dużych przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa duże nie są w ogóle reprezentowane w próbie DU. Zdecydowaną większość przedsiębiorstw realizujących cele pozaekonomiczne i ujawniających ich rezultaty stanowią przedsiębiorstwa średnie.

Wykres 3

Rozkład populacji DU ze względu na wielkość przedsiębiorstwa.



Zródło: Obliczenia własne.

Dla przykładu przedsiębiorstwem z próby DU jest spółka z ograniczoną odpowiedzialnością, która według EKD zajmuje się produkcją drzwi, okien, okiennic i ram okiennych. Przedsiębiorstwo stanowi własność prywatną i powołano je do życia w roku 1997. W roku 2009 przedsiębiorstwo odnotowało sprzedaż na poziomie 26. mln PLN, wynik finansowy - 70 tys. PLN. W momencie badania przedsiębiorstwo zatrudniało 110 osób. Na stronie internetowej przedsiębiorstwa można dowiedzieć się, że jest ono uczestnikiem projektu „Rzetelna firma”, laureatem Gazeli Biznesu w latach 2008 i 2009 oraz mecenasem „Teatru Stu” w Krakowie. Jak wykazał pogłębiony wywiad z członkiem zarządu, przedsiębiorstwo podejmuje liczne inicjatywy o mniejszym zasięgu. Dotyczą one w szczególności wsparcia finansowego lokalnej społeczności – okolicznych placówek oświatowych oraz osób prywatnych znajdujących się w trudnych, życiowych sytuacjach. Te działania nie zostają jednak ujawnione, gdyż nie mają na celu budowania wizerunku przedsiębiorstwa, są raczej wyrazem chęci niesienia pomocy potrzebującym osobom (wynikają z systemu wartości właścicieli przedsiębiorstwa).

Przykładem przedsiębiorstwa DN jest 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 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 wartość 300 mln PLN, wynik finansowy netto w 2009 roku to 23 408 602 PLN.

W momencie badania przedsiębiorstwo zatrudniało około 700 pracowników. Podejmowane przez przedsiębiorstwo inicjatywy społeczne często są inicjatywami oddolnymi. W historii przedsiębiorstwa bywały również działania inicjowane przez kontrahentów, do których firma się przyłączała. Do tego typu inicjatyw należała pomoc powodzianom w 2010. Większość gestów filantropii ze strony prezesa przedsiębiorstwa nigdy jednak nie została upubliczniona. Ślady tej działalności, w postaci pisemnych podziękowań, przechowywane są w archiwum przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo nie ujawnia swojej działalności na rzecz lokalnych społeczności, ponieważ nie posiada przyzwolenia właścicieli na taką działalność.

Przykładem przedsiębiorstwa z próby ND jest spółka z ograniczoną odpowiedzialnością, producent aluminiowych rozwiązań systemowych, lekkich konstrukcji ścian osłonowych

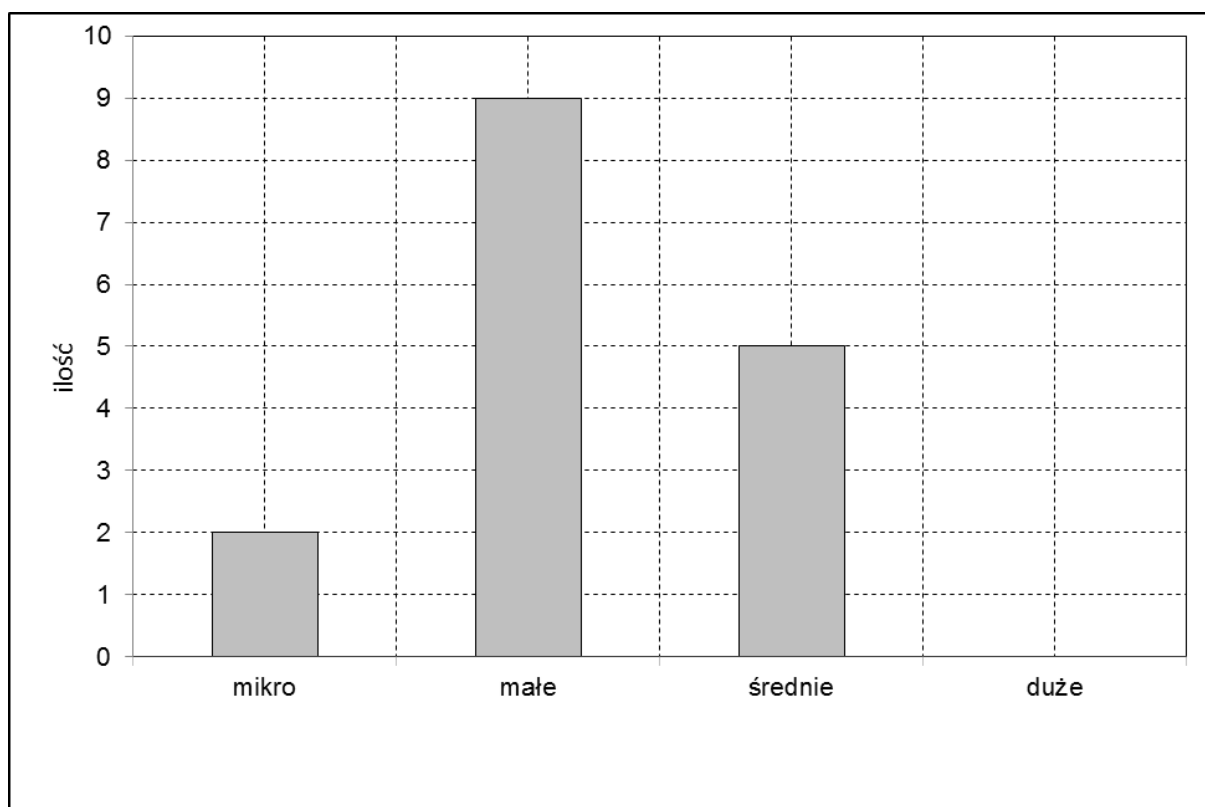
i okiennie-drzwiowych. Według EKD przedsiębiorstwo to specjalizuje się w sprzedaży hurtowej obrabiarek do metalu i drewna. Z produktami marki identyfikuje się kilkuset kontrahentów w kraju. Przedsiębiorstwo funkcjonuje na rynku od 1994 roku. Wartość sprzedaży ogółem to 85 mln PLN, wynik finansowy w 2009 roku – 14 mln PLN .

W momencie badania przedsiębiorstwo zatrudniało około 160 osób. Przedsiębiorstwo nie realizuje celów pozaekonomicznych, gdyż uznaje to za hipokryzję.

Dla dokładniejszego przedstawienia branży objętej badaniami konieczne jest również przedstawienie populacji przedsiębiorstw z próby ND. Rozkład tej próby przedstawia wykres 4.

Wykres 4

Rozkład populacji ND ze względu na wielkość przedsiębiorstwa.



Źródło: Obliczenia własne.

W powszechnie dostępnej literaturze oraz mediach często sygnalizowane są akcje społecznie odpowiedzialne dużych przedsiębiorstw. Istotnie – na wykresie 4 nie zaznaczono obecności przedstawicieli dużych przedsiębiorstw. Wszystkie duże ankietowane przedsiębiorstwa zostały sklasyfikowane jako DN. Dane przedstawione na wykresie 4 mogą dowodzić, że realizacja celów pozaekonomicznych jest domeną dużych, bogatych przedsiębiorstw

o znanej marce. Nie należy jednak wykluczyć, zawartej w części teoretycznej kwestii, że do poszerzania spektrum działalności przedsiębiorstwa dochodzi w określonym czasie. Pojawilo się podejrzenie, że podmioty skwalifikowane w próbie ND po osiągnięciu odpowiedniego kapitału zaczną podejmować decyzje pozaekonomiczne. Rysunek 5 wskazuje, że na początku przedsiębiorstwa przestrzegają prawa, później podejmują działalność filantropijną, następnie wdrażają system wartości i kodeks etyczny, kolejnym krokiem jest działanie wedle strategii *win-win* i w efekcie tej działalności osiąga platformę wzrostu.

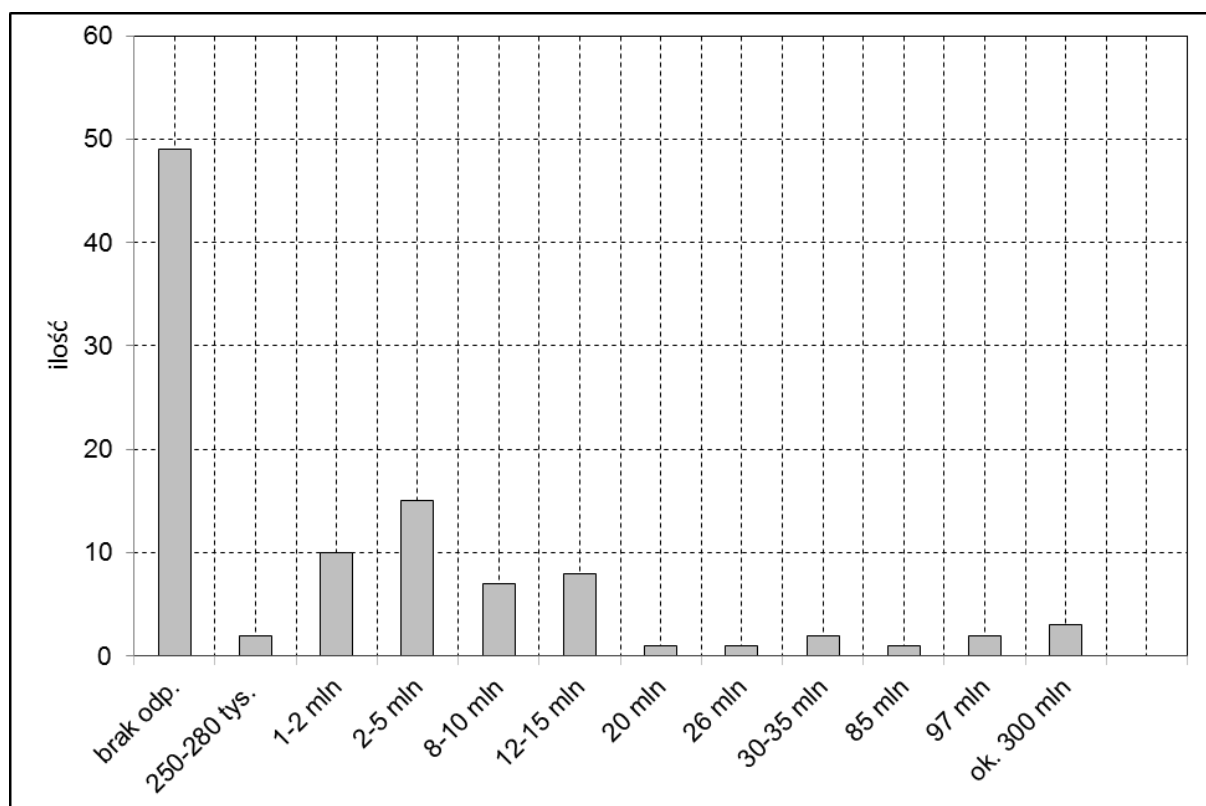
Teza o niedojrzałości przedsiębiorstw ND została jednak odrzucona, ponieważ tylko dwa z nich można uznać za przedsiębiorstwa młode (założone w roku 2003 i 2009). Większość została założona w latach '90, a dwa przed 1981 rokiem. Można więc uznać, że generalnie populacja ND ma za sobą lata silnego wzrostu. Z literatury oraz obserwacji rynku wiadomo, że okres wchodzenia Polski w gospodarkę rynkową sprzyjał rozwojowi i bogactwu. Uznać zatem można, że to nie wiek ankietowanych przedsiębiorstw zdecydował o angażowaniu się przedsiębiorstw w działalność prospołeczną, a raczej inne czynniki – w tym system wartości właścicieli i menadżerów.

W części teoretycznej pracy poruszona była kwestia zaufania. Łączy się je odpowiedzialnością w biznesie. Stwierdza, że warunkuje długotrwałe powodzenie współpracy, zachęca do jej podejmowania i wspomaga relacje partnerskie. Badania wskazują, że poziom zaufania między kontrahentami jest prawdopodobnie niewielki – niemal połowa ankietowanych nie udzieliła odpowiedzi w kwestii wartości sprzedaży ogółem w latach 2009-2010. Pozostałe dane pozwoliły ustalić, że 15 ankietowanych przedsiębiorstw uzyskało wartość sprzedaży na poziomie 2-5 mln PLN. Napotkana przeszkoda wskazuje, że zaufanie jest największym komunikacyjnym wyzwaniem, które wymaga dalszej wytężonej pracy.

Szczegółowy rozkład wartości sprzedaży ankietowanych przedsiębiorstw w latach 2009-2010 przedstawia wykres 5.

Wykres 5

Wartość sprzedaży w latach 2009-2010 uzyskana przez ankietowane przedsiębiorstwa.

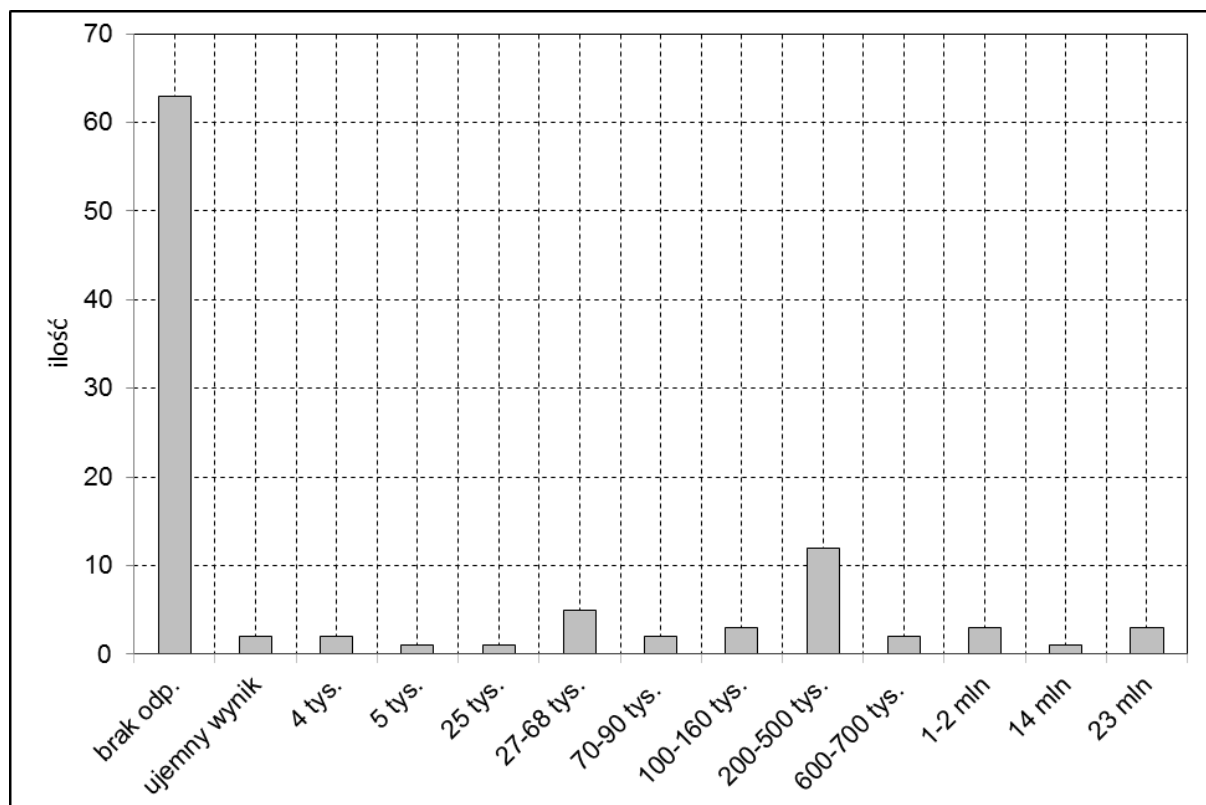


Źródło: Obliczenia własne.

Podobna sytuacja jak przy wykresie 5 ma miejsce przy omawianiu wyników badań dotyczących wyników finansowych za rok 2009. Wykres 6 wskazuje, że ponad 60% ankietowanych menadżerów nie udzieliło odpowiedzi na pytanie w tej kwestii. Na podstawie uzyskanych danych powstał wykres 6 – ostateczny lub szacunkowy wynik finansowy za rok 2009 uzyskany przez ankietowane przedsiębiorstwa.

Wykres 6

Ostateczny lub szacunkowy wynik finansowy za rok 2009 uzyskana przez ankietowane przedsiębiorstwa.



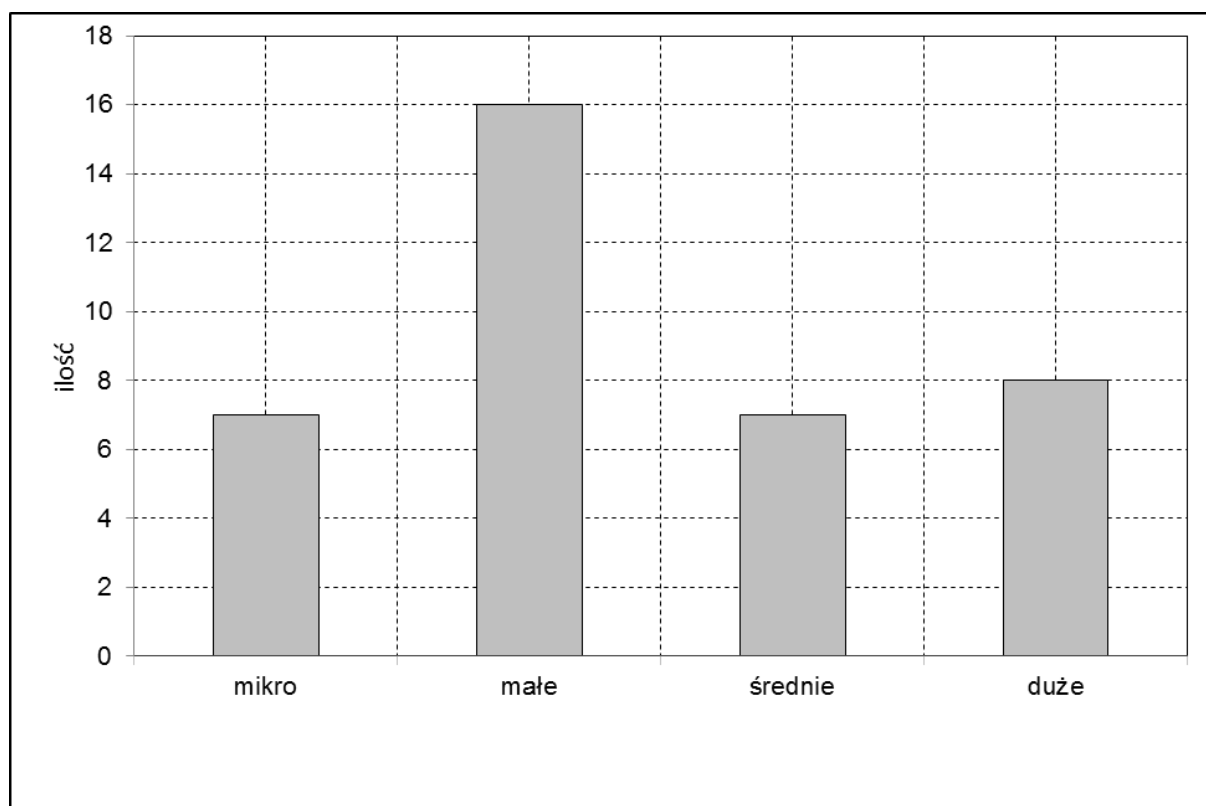
Źródło: Obliczenia własne.

Zgromadzone dane wykazują, że najczęściej ankietowane przedsiębiorstwa osiągały wynik finansowy na poziomie 200-500 tys. PLN. Pięć przedsiębiorstw osiągnęło wynik finansowy na poziomie 27-68 tys. PLN. Po 3 przedsiębiorstwa zanotowały wynik na poziomie 100-160 tys., 1-2 mln PLN oraz 23 mln PLN. Dwa przedsiębiorstwa odnotowały ujemny wynik finansowy w 2009 roku.

W części teoretycznej wskazano, że duże przedsiębiorstwa o znanej marce (GlaxoSmithKline, Volkswagen, Żywiec, BZWBK) łączy silna symbioza z regionem, w który wrosły. Wykazują one działania na rzecz ZR, lokalnych społeczności, działania charytatywne. Przeprowadzone analizy wskazują jednak, że działania na rzecz lokalnych społeczności nie są tylko domeną dużych, znanych i bogatych. Wykres 7 przedstawia w sposób graficzny rozkład próby DN ze względu na wielkość przedsiębiorstwa.

Wykres 7

Rozkład populacji DN ze względu na wielkość przedsiębiorstwa.



Źródło: Obliczenia własne.

Populacja DN stanowi najbardziej liczną próbę wśród ankietowanych. Zgodnie z danymi uzyskanymi z badań i przedstawionymi na wykresie 7 widać, że największy procent DN to przedsiębiorstwa małe. Budzi to wątpliwość wobec opinii, że działania charytatywne są domeną przedsiębiorstw dużych i bogatych. Możliwe, że mniejsze przedsiębiorstwa wolą zainwestować pieniądze w lokalną społeczność niż reklamować tę działalność.

Realizowane cele pozaekonomiczne przejawiają się w działaniach na rzecz pracowników, społeczeństwa i środowiska. Zgodnie z przyjętą definicją można wyróżnić przedsięwzięcia z tym związane. Wstępne analizy materiału uzyskanego z badań wskazały, że ankietowane przedsiębiorstwa z próby DU i DN podejmowały działania na rzecz oświaty i wychowania (szkoły, przedszkola, ośrodki wychowawcze), ochronę zdrowia (pakiety medyczne), na kulturę, sport i rekreację (domy i ośrodki kultury, świetlice, kluby), działały w kwestii zmniejszania ilości odpadów przemysłowych (np. opakowania zwrotne), ochrony przyrody i krajobrazu oraz powietrza atmosferycznego.

Pewne działania na rzecz środowiska naturalnego nakazane są prawem. Obowiązki tego typu na przedsiębiorstwa nakłada ustawa o ochronie środowiska. W przypadku przedsiębiorstw zastosowanie mają następujące przepisy:

1. Ustawa z dnia 20 lipca 1991r. o Inspekcji Ochrony Środowiska (t.j. Dz. U. z 2007 r. Nr 44, poz. 287, z późn. zm.)
2. Ustawa z dnia 2 lipca 2004r. o swobodzie działalności gospodarczej (t.j. Dz. U. z 2010 r. Nr 220, poz. 1447, z późn. zm.)
3. Ustawa z dnia 27 kwietnia 2001r. – Prawo ochrony środowiska (t.j. Dz. U. z 2008r. Nr 25, poz. 150, z późn. zm.)
4. Ustawa z dnia 27 kwietnia 2001r. o odpadach (t.j. Dz. U. z 2010r. Nr 185, poz. 1243, z późn. zm.)
5. Ustawa z dnia 13 września 1996r. o utrzymaniu czystości i porządku w gminach (t.j. Dz. U. z 2005r. Nr 236, poz. 2008, z późn. zm.)
6. Ustawa z dnia 20 stycznia 2005r. o recyklingu pojazdów wycofanych z eksploatacji (Dz. U. Nr 25, poz. 202, z późn. zm.)
6. Ustawa z dnia 29 lipca 2005r. o zużytym sprzęcie elektrycznym i elektronicznym (Dz. U. Nr 180, poz. 1495, z późn. zm.)
8. Ustawa z dnia 24 kwietnia 2009r. o bateriach i akumulatorach (Dz. U. Nr 79, poz. 666, z późn. zm.)
9. Ustawa z dnia 29 czerwca 2007r. o międzynarodowym przemieszczaniu odpadów (Dz. U. Nr 124, poz. 859, z późn. zm.)
10. Ustawa z dnia 28 kwietnia 2011r. o systemie handlu uprawnieniami do emisji gazów cieplarnianych (Dz. U. Nr 122, poz. 695)
11. Ustawa z dnia 11 maja 2001r. o opakowaniach i odpadach opakowaniowych (Dz. U. Nr 63, poz. 638, z późn. zm.)
12. Ustawa z dnia 11 maja 2001r. o obowiązkach przedsiębiorców w zakresie gospodarowania niektórymi odpadami oraz o opłacie produktowej (t.j. Dz. U. z 2007r. Nr 90, poz. 607, z późn. zm.).

Wojewódzki Inspektorat Ochrony Środowiska może wszcząć postępowanie w sprawie wymierzenia administracyjnej kary pieniężnej i nałożenia opłaty sankcyjnej w przypadku:
- nieprzekazania sprawozdania do tworzenia Krajowego Rejestru Uwalniania i Transferu Zanieczyszczeń (PRTR) bądź niezapewnienia jakości przekazywanych danych pod względem ich kompletności, spójności i wiarygodności,

- przekroczenia określonych w pozwoleniach ilości lub rodzaju gazów lub pyłów wprowadzanych do powietrza,
- przekroczenia określonych w pozwoleniach warunków dotyczących ilości ścieków, ich stanu, składu, minimalnej procentowej redukcji stężeń substancji w ściekach oraz masy substancji w odprowadzanych ściekach przypadającej na jednostkę masy wykorzystanego surowca, materiału, paliwa lub wytworzonego produktu,
- przekroczenia dozwolonej w pozwoleniach ilości pobieranej wody,
- wytwarzania odpadów bez wymaganej decyzji zatwierdzającej program gospodarki odpadami niebezpiecznymi lub zatwierdzającej program gospodarki odpadami lub z naruszeniem jej warunków,
- wytwarzania odpadów bez wymaganego złożenia informacji o wytworzonych odpadach oraz sposobach gospodarowania wytworzonymi odpadami lub prowadzenia gospodarki odpadami niezgodnie ze złożoną informacją,
- wytwarzania odpadów mimo wniesienia sprzeciwu przez organ ochrony środowiska, albo rozpoczęcia działalności powodującej powstawanie odpadów przed upływem terminu do wniesienia sprzeciwu,
- niezgłoszenia działalności w zakresie gospodarowania odpadami do rejestru prowadzonego przez starostę lub zgłoszenia niezgodnie ze stanem faktycznym,
- pozbywania się odpadów wbrew przepisom dotyczącym gospodarowania odpadami, przekazywania odpadów podmiotom, które nie uzyskały wymaganych zezwoleń,
- rozcieńczania lub sporządzania mieszanin odpadów ze sobą lub z innymi substancjami lub przedmiotami w celu spełnienia kryteriów dopuszczenia odpadów do składowania,
- mieszania odpadów lub dopuszczenia do mieszania, w wyniku którego wzrasta zagrożenie dla życia lub zdrowia ludzi,
- prowadzenia działalności w zakresie gospodarowania odpadami bez wymaganego zezwolenia lub z naruszeniem jego warunków,
- zbierania odpadów wbrew zakazom, naruszenia warunków decyzji zatwierdzającej instrukcję eksploatacji składowiska odpadów albo decyzji określającej miejsce i sposób magazynowania odpadów, co do rodzaju i sposobów składowania lub magazynowania odpadów,
- przekroczenia określonych w decyzji poziomów hałasu,
- braku uprawnień do emisji na pokrycie rzeczywistych wielkości emisji w poszczególnych latach okresu rozliczeniowego,

- międzynarodowego przemieszczania odpadów za: odbiór odpadów przywiezionych nielegalnie lub z naruszeniem zezwolenia, wysyłkę odpadów bez zgłoszenia lub z naruszeniem i transport odpadów z naruszeniem przepisów, produkcji, przywozu, wywozu lub wprowadzania do obrotu substancji kontrolowanych lub produktów, urządzeń i instalacji, które je zawierają wbrew zakazom wynikającym z przepisów,
- niezastosowania się do obowiązków określonych ustawą o zużyтым sprzęcie elektrycznym i elektronicznym (kary m. in. za wprowadzanie sprzętu bez wpisu do rejestru, bez wniesienia zabezpieczenia finansowego, za niezorganizowanie i brak finansowania odbierania, przetwarzania, odzysku i unieszkodliwiania zużytego sprzętu, za nieinformowanie nabywców o kosztach gospodarowania odpadami), niewypełniania obowiązków wynikających z ustawy o bateriach i akumulatorach (kary m. in. za wprowadzanie do obrotu lub niewycofanie z obrotu baterii lub akumulatorów niespełniających wymagań, za niefinansowanie publicznych kampanii edukacyjnych , za nieprzekazywanie zużytych baterii lub akumulatorów do zakładu przetwarzania,
- niewykonania obowiązku ograniczenia masy odpadów komunalnych ulegających biodegradacji kierowanych do składowania (opłata sankcyjna),
- niewykonania obowiązku zorganizowania systemu selektywnego zbierania odpadów (opłata sankcyjna).

Decyzje o karach wydawane są na podstawie ustaleń kontroli lub wyników przedstawianych przez korzystającego ze środowiska. Mogą to być:

- decyzje wstrzymujące działalność, która powoduje pogorszenie stanu środowiska w znacznych rozmiarach lub zagraża życiu lub zdrowiu ludzi,
- decyzje wstrzymujące działalność w przypadkach niedotrzymania terminów usunięcia naruszenia, wyznaczonych uprzednią decyzją WIOŚ,
- decyzje wstrzymujące użytkowanie instalacji eksploatowanej bez wymaganego pozwolenia zintegrowanego,
- decyzje wstrzymujące oddanie do użytkowania lub użytkowanie nowo zbudowanych lub przebudowanych obiektów budowlanych lub instalacji związanych z przedsięwzięciem mogącym znacząco oddziaływać na środowisko.

3.3.2. Kontekst działania badanych podmiotów w nawiązaniu do teorii przedsiębiorstwa

Przeprowadzone analizy materiału empirycznego wskazują, że większość ankietowanych działa w zgodzie z teorią przedsiębiorstwa K. Arrowa. W nawiązaniu do celów pozaekonomicznych ważne są dwa fakty dotyczące teorii Arrowa:

1. przedsiębiorstwo jest organizacją, która w pewnych granicach (efektywnej organizacji) potrafi doprowadzić do zbieżności oczekiwań interesariuszy. Potrafi opanować oportunizm, brak zaufania i nierówności społeczne. W ten sposób przedsiębiorstwo staje się, obok państwa, regulatorem gospodarki.
2. przedsiębiorstwa potrafią dążyć do harmonii między zyskiem krótkookresowym i długookresowym.

K. Arrow podkreśla, że największą rolę w przedsiębiorstwie odgrywa właściciel, menadżerowie i konsumenci, a głównym motywem zakładania przedsiębiorstwa jest szansa na wyróżnianie się i odmienność w gospodarce, w celu realizacji indywidualnego motywu zysku.

Część badanych podmiotów, zwłaszcza realizujące cele pozekonomiczne, wykazuje cechy wskazane w konwencyjnej teorii przedsiębiorstwa. Łączą one działania formalne i nieformalne godząc się na rezygnację z maksymalnego zysku, a konwencje pozwalają zrealizować im zysk zadowalający. Konwencyjna teoria przedsiębiorstwa dowodzi, że kluczową rolę w przedsiębiorstwie odgrywa klient, a celem przedsiębiorstwa jest odpowiadanie na jego potrzeby. Ponieważ przedsiębiorstwa działają w identycznych warunkach rynkowych teoria konwencji tłumaczy, dlaczego przedsiębiorstwa o takich samych zdolnościach wytwórczych osiągają różne rezultaty.

Pozafinansowe motywowanie kadry zarządzającej i tzw. opcje menadżerskie sugerują, że średnie i duże przedsiębiorstwa działają według wskazań teorii zasobów i kompetencji. Właściciele zdają się dostrzegać potrzebę zatrzymania w przedsiębiorstwie strategicznej kadry.

W nawiązaniu do podejmowania celów pozaekonomicznych najbardziej pożądane byłoby doprowadzenie do funkcjonowania przedsiębiorstw według założeń teorii behawioralnej lub autorskiej teorii A. Nogi – teorii konfirmy. Zgodnie z założeniami tej teorii przedsiębiorstwo dąży do równoważenia celów własnych z celami szerokiej grupy interesariuszy. Dzięki temu możliwie najefektywniej realizuje się w życiu gospodarczym. Funkcjonujące na tej bazie przedsiębiorstwa realizują cele pozaekonomiczne. Ich celem nie

jest maksymalizacja zysku, ale realizacja usług pożytku publicznego, również tych, których nie zaspokaja państwo i rynek. Do działań pozaekonomicznych można zaliczyć działania prowadzone przez przedsiębiorstwa DU i DN – usługi pożytku publicznego (usługi socjalne), użyteczności publicznej (usługi o charakterze technicznym), usługi dla lokalnej określonej grupy odbiorców, odpowiadając na ich specyficzne potrzeby.

3.4. Charakterystyka badanej populacji

Badaną populację stanowili menadżerowie w wieku 24-64 lat, mieszkający głównie w mieście (73 ankietowanych), z wyższym wykształceniem (64), o szerokim spektrum reprezentowanych zawodów. Najczęściej byli to: ekonomiści (11), inżynierowie (6) i przedsiębiorcy (5). Znaczny procent ankietowanych menadżerów to mężczyźni – 64 ankietowanych. Kobiety stanowiły 20% badanej populacji. Wśród ankietowanych menadżerów 24 pracowało w Wielkopolsce. Szczegółową charakterystykę badanej populacji pod względem zamieszkania, wykształcenia i płci przedstawia tabela 6.

Tabela 6

Struktura badanej populacji ze względu na zamieszkanie, wykształcenie i płeć.

Miejsce zamieszkania	Płeć	Wykształcenie			Razem
		Niższe niż średnie	Średnie	Wyższe	
Wieś	K	-	-	-	-
	M	1	3	3	7
Miasto	K	-	6	14	20
	M	-	10	47	57
Razem		1	19	64	84

Źródło: Obliczenia własne

Szczegółowy rozkład populacji ze względu na wiek ankietowanych przedstawia tabela 7.

Tabela 7

Struktura badanej populacji ze względu na wiek ankietowanych menadżerów.

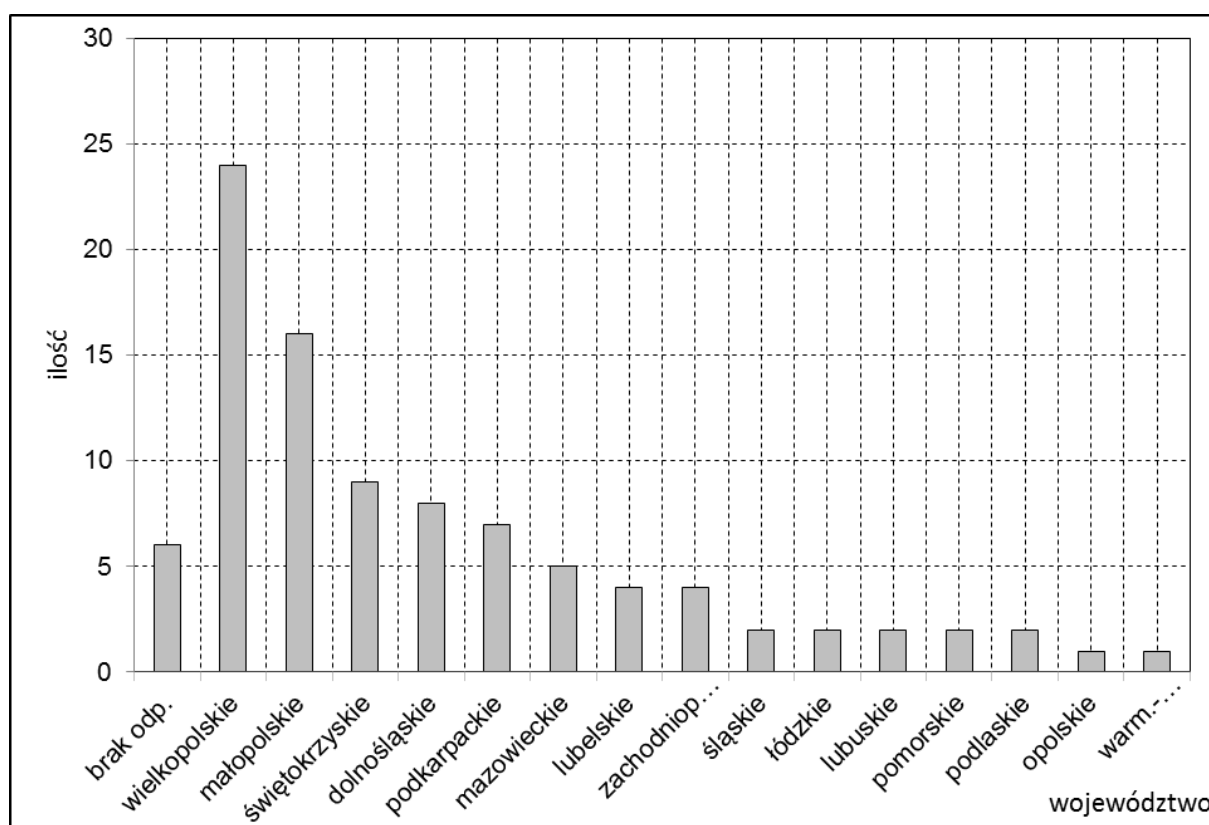
Przedział wiekowy	20-30 lat	31-40 lat	41-50 lat	51-... lat
Ilość osób	12	42	24	7

Źródło: Obliczenia własne

Tabela 7 pozwala wnioskować, że ankietowani menadżerowie w przeważającej liczbie są osobami w wieku między 30. a 40. rokiem życia. Szczegółowy rozkład populacji ze względu na reprezentowane województwo przedstawia wykres 8.

Wykres 8

Rozkład populacji ze względu na reprezentowane województwo.



Źródło: Obliczenia własne

Wykres 8 wskazuje, że najliczniej reprezentowane wśród ankietowanych było woj. wielkopolskie, następnie małopolskie i świętokrzyskie. Małopolskę reprezentowało 16 ankietowanych, woj. świętokrzyskie – 9, woj. dolnośląskie i podkarpackie po 7.

4. Identyfikowane wartości wyznaczające działania pozaekonomiczne w świetle badań własnych

4.1. Deklarowane wartości ostateczne i instrumentalne

W części teoretycznej pracy zaznaczono, że M. Rokeach wyróżnił dwie grupy wartości – wartości ostateczne, nazywane też ostatecznym stanem egzystencji, czyli wartości stanowiące o ostatecznych celach dążeń ludzkich oraz wartości instrumentalne, określające preferowany sposób postępowania jednostki dążącej do osiągnięcia zamierzonego celu.

Tabela 8 prezentuje średnie wartości wag przypisanych poszczególnym wartościom ostatecznym przez ankietowanych.

Tabela 8

Wartości ostateczne – średnie wartości wag przypisanych do poszczególnych pytań.

Pytanie	Średnia			Pytanie	Średnia			Pytanie	Średnia		
	DU	DN	ND		DU	DN	ND		DU	DN	ND
1	11,00	10,63	12,23	7	7,17	7,57	6,46	13	6,13	5,84	7,69
2	2,52	2,21	3,07	8	12,56	11,84	11,69	14	12,82	13,89	14,61
3	6,21	6,42	8,30	9	7,34	8,68	8,00	15	13,08	13,42	11,15
4	9,91	9,23	7,30	10	10,60	11,94	10,76	16	5,91	7,63	8,15
5	5,56	5,97	5,07	11	8,17	7,15	9,61	17	11,13	13,07	10,23
6	9,04	8,68	11,07	12	13,13	12,39	12,76	18	12,34	13,07	13,53

Źródło: Obliczenia własne.

Dane zgromadzone w tabeli 8 pozwalają zaobserwować, że najniższą wartość przydzielano wartości oznaczonej w ankiecie numerem 2. Zatem najwyższej w hierarchii wartości ostatecznych ankietowani ustanowili bezpieczeństwo rodziny. Zgromadzone w tabeli dane pozwalają na stworzenie systemu wartości ostatecznych ankietowanych. Cyfra poprzedzająca opis wartości stanowi rangę przydzielaną danej wartości. Im wyższa liczba (od 1-18), tym mniej istotna deklarowana wartość w życiu ankietowanych.

- 2 bezpieczeństwo rodziny (troska o najbliższych)
- 6 mądrość (dojrzałe rozumienie życia)
- 6 szczęście (radość, zadowolenie)
- 7 wolność (niezależność osobista, wolność wyboru)
- 7 dojrzała miłość (bliskość seksualna i duchowa)
- 7 poczucie własnej godności (samopoważanie)
- 8 równowaga wewnętrzna (brak konfliktów wewnętrznych)
- 8 prawdziwa przyjaźń (bliskie koleżeństwo)
- 9 dostatnie życie (dobrobyt)
- 10 poczucie dokonania (wniesienie trwałego wkładu)
- 11 bezpieczeństwo narodowe (zabezpieczenie przed napaścią)
- 11 przyjemność (miłe uczucia, brak nadmiernego pośpiechu)
- 12 pokój na świecie (świat wolny od wojen i konfliktów)
- 12 równość (braterstwo, jednakowe szanse dla wszystkich)
- 12 zbawienie (zbawienie duszy, życie wieczne)
- 13 życie pełne wrażeń (podniecające, aktywne)
- 13 uznanie społeczne (poważanie, podziw)
- 14 świat piękna (piękno natury i sztuki)

Powyzsze zestawienie wskazuje, że bezpieczeństwo rodziny jest bezsprzecznie najwyżej cenioną wartością przez ankietowanych menadżerów. Dbanie w pierwszej kolejności o interes własny i interes rodziny jest rzeczą naturalną, a odrzucenie takiego postępowania byłoby zanegowaniem ludzkiej natury. Badania wskazują zatem, że ankietowani menadżerowie sprzyjają zaspokajaniu potrzeb i pragnień społecznych (w tym członków swoich rodzin).

W części teoretycznej wspomniano także o analizie THINKTANK w kwestii symbiozy świata biznesu i nauki. Stwierdzono w niej, że oba światy raczej nie potrafią się porozumieć z racji różnych systemów wartości, stąd nikła współpraca biznesu ze światem sztuki. Badania systemów wartości ostatecznych dowodzą, że świat piękna pozostaje najniżej cenioną wartością wśród ankietowanych menadżerów.

Średnie wartości zawarte w tabeli 8 pozwalają na zbudowanie systemów wartości menadżerów w podziale na próby. Porównanie wartości ostatecznych w systemach wartości menadżerów z różnych prób prezentuje tabela 9.

Tabela 9

Wartości ostateczne – porównanie systemów wartości menadżerów z różnych prób.

DU	DN	ND
Bezpieczeństwo rodziny	Bezpieczeństwo rodziny	Bezpieczeństwo rodziny
Mądrość	Szczęście	Mądrość
Wolność	Mądrość	Poczucie własnej godności
Szczęście	Dojrzała miłość	Dostatnie życia
Dojrzała miłość	Równowaga wewnętrzna	Szczęście
Poczucie własnej godności	Poczucie własnej godności	Prawdziwa przyjaźń
Prawdziwa przyjaźń	Wolność	Wolność
Równowaga wewnętrzna	Poczucie dokonania	Dojrzała miłość
Poczucie dokonania	Prawdziwa przyjaźń	Równowaga wewnętrzna
Dostatnie życia	Dostatnie życie	Zbawienie
Przyjemność	Bezpieczeństwo narodowe	Przyjemność
Bezpieczeństwo narodowe	Pokój na świecie	Poczucie dokonania
Zbawienie	Przyjemność	Uznanie społeczne
Życie pełne wrażeń	Równość	Pokój na świecie
Pokój na świecie	Zbawienie	Bezpieczeństwo narodowe
Świat piękna	Życie pełne wrażeń	Równość
Uznanie społeczne	Uznanie społeczne	Życie pełne wrażeń
Równość	Świat piękna	Świat piękna

Źródło: Opracowanie własne

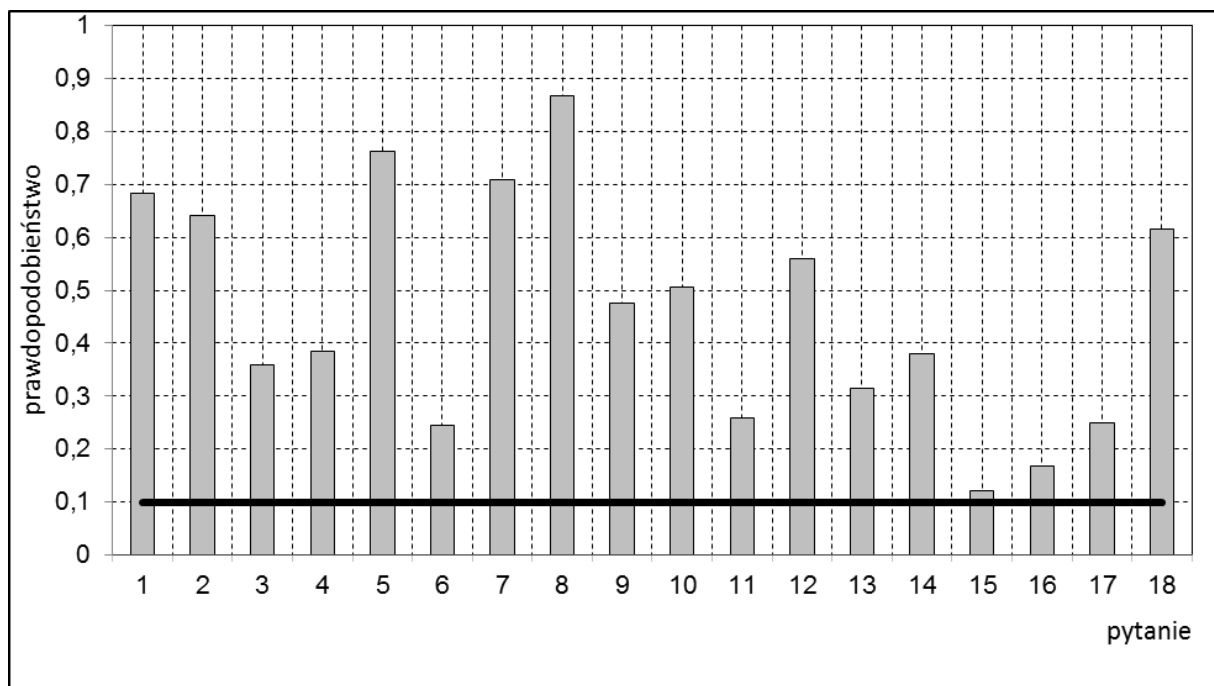
Na uwagę w porównaniu w tabeli 9 zasługuje fakt, że wolność znajduje się wyżej w hierarchii wartości wśród menadżerów z próby DU. Wolność może się przejawiać w realizacji celów pozaekonomicznych. Ma także udział w podjęciu decyzji o komunikowaniu działań pozabiznesowych w dostępnych materiałach. Jak dowodzą badania przeprowadzone przez J. Gwartneya z Uniwersytetu Stanu Floryda, kraje o najwyższym poziomie wolności cieszą się także najwyższym poziomem życia [Skousen 2012, s. 573]. Stosunkowo nisko ułożyła się w wynikach badań wartość *poczucie dokonania*. Wskazuje to, że menadżerowie realizujący cele pozaekonomiczne nie liczą na uznanie społeczne, które znajduje się na 17 miejscu wśród ocenianych 18 wartości. Brak podejmowania celów pozaekonomicznych wśród menadżerów ND zdaje się pochodzić od wysokiej lokaty wartości *dostatnie życie*, która

to wartość w próbach realizujących cele pozaekonomiczne lokuje się niżej w hierarchii. Porównując dane dla trzech prób można zauważyć, że dla prób realizujących cele pozaekonomiczne lokaty potwierdzają się w odniesieniu do trzech wartości – bezpieczeństwo rodziny, dostatnie życie, uznanie społeczne. Dla próby DU i ND – te same lokaty przyjmują: mądrość i przyjemność.

Dla próby DN i ND – wolność na 7 lokacie oraz świat piękna na lokacie 18. Dokonane analizy wskazują różnice między systemami wartości menadżerów z badanych prób. W celu potwierdzenia różnic na poziomie statystycznie istotnym dokonano dalszych analiz materiału badawczego. Wykres 9 obrazuje oszacowane wartości prawdopodobieństw empirycznych dla jednoczynnikowej analizy ANOVA dla poszczególnych pytań.

Wykres 9

Oszacowane wartości prawdopodobieństw empirycznych dla poszczególnych pytań.



Źródło: Obliczenia własne na podstawie danych z tabeli 7.

Kolumny wykresu 9 przedstawiają oszacowane prawdopodobieństwo empiryczne dla hipotezy (2a) dla poszczególnych pytań. Linia ciągła wyznacza poziom istotności równy 0,1. Jeśli wartość prawdopodobieństwa empirycznego przekracza wartość założonego poziomu istotności (na wykresie – kolumna wychodzi ponad poziomą linię), wówczas nie ma podstaw do odrzucenia hipotezy zerowej, co oznacza brak różnic pomiędzy średnimi dla grup w obrębie danego pytania.

Oszacowane wartości prawdopodobieństw empirycznych dla poszczególnych pytań dotyczących systemu wartości wskazało, że na poziomie istotności 0,1 nie można znaleźć istotnych statystycznie różnic między badanymi próbami. Pozwala to wnioskować, że w kwestii oceny wartości ostatecznych menadżerowie realizujący cele pozaekonomiczne jak i realizujący tylko cele ekonomiczne nie różnią się istotnie między sobą. Największe różnice, choć nie na poziomie istotności 0,1, wykazują odpowiedzi na pytanie 15 i 16. W zestawieniu wartości ostatecznych lokatę 15 zajmuje wartość *uznanie społeczne* (poważanie, podziw), natomiast lokatę 16 – *wolność* (niezależność osobista, wolność wyboru). Pozwala to wnioskować, że kwestią różniącą menadżerów w podziale na próby pod względem realizowanych celów jest hołdowanie właśnie tym wartościom.

Statystyki opisowe dla omawianych pytań przedstawia tabela 10. W drugiej kolumnie znajduje się średnia wartość rangi nadawanej w pytaniu 15 i 16. Kolumna trzecia zawiera wariancję kolejno wyodrębnionych czynników. Jak widać średnie w pytaniu 15 są zbliżone dla prób DU i DN. Wartości średnie pozwalają na wyodrębnienie wariancji, które wskazują, że najwyższe zróżnicowanie wyników zanotowano w próbie ND, natomiast zbliżone i niższe w próbach działających (DU i DN).

Tabela 10

Wartości ostateczne – statystyki opisowe dla pytania 15 i 16.

Pytanie	Średnia			Wariancja		
	DU	DN	ND	DU	DN	ND
15	13,08	13,42	11,15	11,75	10,23	19,47
16	5,91	7,63	8,15	18,43	16,27	19,47

Źródło: Obliczenia własne.

Analiza wariancji metodą ANOVA pozwoliła na wyznaczenie granicznego poziomu istotności (ang. *p-value*), która posłużyła do oceny wiarygodności hipotezy zerowej. Jeśli *p-value* > wartość krytyczna wówczas brak podstaw do odrzucenia hipotezy zerowej. Tabela 11 przedstawia wartości *p* dla omawianych pytań.

Tabela 11

Wartości p , wartości testu oraz wartości krytyczne dla pytań 15 i 16.

Pytanie	P-value	Wartość testu F	Wartość krytyczna
15	0,12	3,12	2,16
16	0,16	3,12	1,83

Źródło: Obliczenia własne.

Analiza danych zgromadzonych w tabeli 11 wskazuje, że choć wartość p jest na założonym poziomie istotności 0,1 i nie dowodzi istotnych statystycznie różnic w badanych próbach, to wyższa wartość testu od wartości krytycznej daje podstawy do odrzucenia H_0 , która zakłada podobieństwo badanych prób. Wartości powyższe wskazują, że z odpowiednim prawdopodobieństwem można aproksymować rozkład badanej zmiennej rozkładem Gamma. Ponieważ wartości p dla pytania 15 i 16 przedstawione w tabeli 10, są nieznacznie większe od założonego poziomu istotności 0,1 są kolejne przesłanki do odrzucenia H_0 . Także wartości testów zgodności rozkładu (tabela 12) z danym rozkładem wzorcowym Gamma w porównaniu z wartościami testu F (3,12) nie mieszczą się w dopuszczalnym obszarze. Zatem, wariacje we wszystkich próbach różnią się między sobą.

Tabela 12

Wyniki testów zgodności rozkładu z zadaniem rozkładem wzorcowym Gamma.

test zgodności	pytanie	DU	DN	ND
Cramer-von Mises	15	>0,25	[0.025, 0.05)	>0,25
Watson		>0,25	[0.025, 0.05)	>0,25
Anderson-Darling		>0,25	[0.01, 0.025)	>0,25
Cramer-von Mises	16	[0.025, 0.05)	[0.1, 0.25)	>0,25
Watson		[0.025, 0.05)	[0.05, 0.1)	>0,25
Anderson-Darling		[0.025, 0.05)	[0.05, 0.1)	>0,25

Źródło: Obliczenia własne.

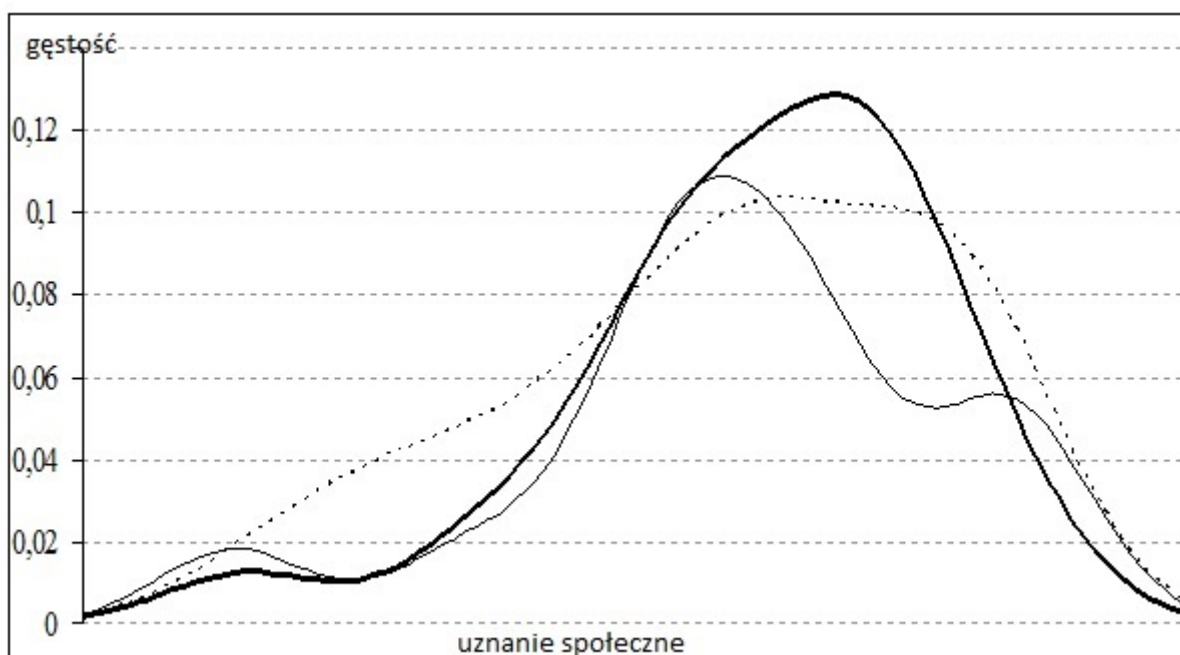
Wyniki testów zgodności rozkładu z zadaniem rozkładem wzorcowym Gamma, zgromadzone w tabeli 15 wskazują, że w pytaniu 15 w próbie DU i ND brak podstaw do odrzucenia hipotezy o możliwości aproksymowania rozkładu wag rozkładem Gamma. W pytaniu 16 tylko ND można aproksymować rozkładem Gamma [patrz aneks Wykres 1].

Wykres ten obrazuje histogramy rozkładów dla wag przypisanych w pytaniach 15 i 16 wraz z dopasowanym rozkładem Gamma. Wykresy sporządzone na podstawie danych uzyskanych do pytania 15 obrazują, że najmniejszą zmienność odpowiedzi zanotowano w próbie DU, najwyższą zmiennością charakteryzuje się próba ND. Potwierdza to zapisy średnich i wariancji w tabeli 10. Przebieg krzywych jest podobny. W pytaniu 16 najmniejsza zmienność widoczna jest w próbie DU, największa zaś ponownie w próbie ND. Krzywe przybrały inny przebieg niż w pytaniu 15 – są prawoskośne.

Z powodu niemożności zaobserwowania istotnych różnic w badanych próbach dane poddano głębszej analizie, porównując odchylenia standardowe, skośności i kurtozy do poszczególnych pytań. Wykresy 10 i 11 przedstawiają oszacowania jądrowe i dowodzą różnic badanych prób.

Wykres 10

Oszacowania jądrowe dla wag przypisanych w pytaniu 15.



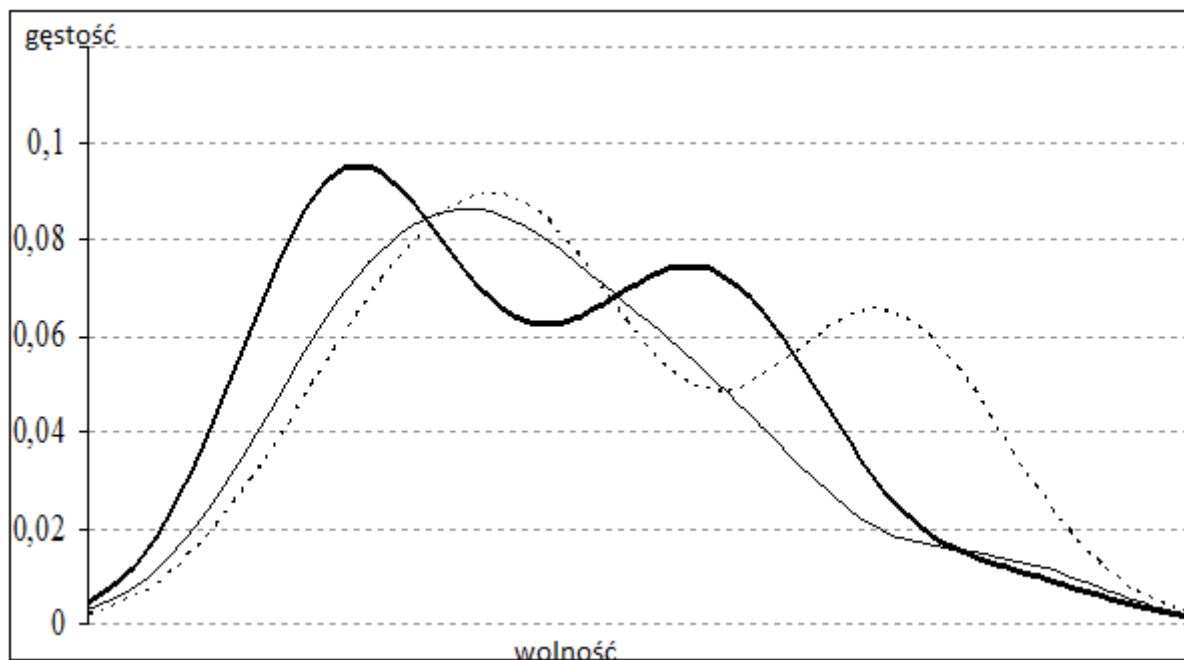
Legenda: DU – linia cięta pogrubiona, DN – linia przerywana, ND – linia cięta

Źródło: Badania własne.

Wykres 10 przedstawia oszacowania jądrowe dla wag przypisanych w pytaniu 15. Linia cięta pogrubiona przedstawia oszacowania próby DU, linia cięta dotyczy próby ND, natomiast linia przerywana jest wizualizacją danych próby DN. Wykres w sposób graficzny przedstawia różnice między badanymi próbami. Dowodzi, że wartość średnia dla DU jest wyższa od ND. Przebieg krzywej ND jest bimodalny (odpowiedzi koncentrowały się wokół

dwóch wartości odpowiedzi), a lokalne maksimum funkcji w miejscu 0,08 wyraźnie wskazuje na nierówności porównywanych prób. Lewoskośne wykresy wskazują, że odpowiedzi koncentrowały się na wyższych wartościach, co oznacza, że analizowana wartość (uznanie społeczne) nie zajmuje w skali wartości ankietowanych wysokiej rangi.

Wykres 11
Oszacowania jądrowe dla wag przypisanych w pytaniu 16.



Legenda: DU – linia ciągła pogrubiona, DN – linia przerywana, ND – linia ciągła

Źródło: Badania własne.

W celu porównania badanych prób dokonano oszacowania jądrowego dla wag przypisanych w pytaniu 16. Wizualizacją danych zgromadzonych do pytania 16. jest wykres 11. Przedstawia on krzywą DU (linia ciągła pogrubiona), krzywą DN (linia przerywana) i krzywą ND (linia ciągła). Krzywe DU i DN przyjmują na wykresie rozkłady bimodalne. Rozkład ND jest natomiast prawoskośny. Wykres nie pozwala na ustalenie lokalnego maksimum funkcji. Wykres w sposób wizualny dowodzi różnic między badanymi próbami. Wskazuje, że analizowana wartość (wolność) jest znacznie wyżej lokowana przez ankietowanych niż *uznanie społeczne* analizowane w poprzednim wykresie. Różnice między zmiennymi widoczne są w kurtozach zawartych w tabeli 13.

Tabela 13

Odchylenia standardowe, skośności i kurtozy do poszczególnych pytań.

Pytanie	Odchylenie standardowe			Skośność			Kurtoza		
	DU	DN	ND	DU	DN	ND	DU	DN	ND
15	3,19	2,95	4,27	-1,20	-0,44	-0,95	1,65	-0,83	1,67
16	4,03	4,22	5,00	0,58	0,15	0,57	-0,66	-1,35	-0,51

Źródło: Obliczenia własne.

Tabela 13 potwierdza różnice widoczne na wykresach 10 i 11. Wskazuje ona dość zbliżone odchylenia standardowe, interpretowane jako przeciętne odchylenie wartości cechy od jej średniej wartości, w obu omawianych pytaniach. Analiza skośności w pytaniu 15 wykazuje skośności < 0 , co oznacza, że rozkład wartości cechy skupia się na większych wartościach badanej cechy. W pytaniu 16. skośności są dodatnie, > 0 oznacza, że rozkład wartości cechy jest prawostronnie asymetryczny (skupia się na mniejszych wartościach cechy). Potwierdza to wykres 11. W pytaniu 15 najwyższa kurtoza (standaryzowana miara ekscesu) przypisana jest próbie ND, a najniższa próbie DN. W miarę wysokie wartości kurtozy mogą być tłumaczone przez bimodalizmy na wykresie 11. Dla kurtozy > 0 można mówić o większym skupieniu wokół średniej. Taki obserwuje się w próbach DU i ND. Natomiast przy kurtozie < 0 mowa jest o mniejszym skupieniu wokół średniej. Takowy obserwuje się w próbie DN. Dowodzi to, że próby DU i ND są bardziej homogeniczne niż próba DN. Porównując dane szczegółowe dla pytania 16 obserwuje się zbliżoną wartość kurtozy < 0 . Podobnie jak w pytaniu 15, kurtozy DU i ND na zbliżonym poziomie. Kurtoza DN znacznie odbiega od pozostałych. Ujemne kurtozy oznaczają, że występuje niewielkie skupienie wokół średniej, przy czym należy dodać, że wynik zanotowany dla próby DU i ND zbliża się do zera, co oznacza, że próby te są bardziej homogeniczne niż próba DN. Dla kurtozy > 0 można mówić o większym skupieniu wokół średniej. Taki obserwuje się w próbie DN, a przy < 0 mowa jest o mniejszym skupieniu wokół średniej. Takowy obserwuje się w próbach DU i DN.

Dotychczasowe analizy otrzymanego materiału badawczego wskazują, że choć niewielkie (na poziomie istotności 0,2), to istnieją różnice między deklarowanymi wartościami menadżerów z prób realizujących cele pozaekonomiczne i realizujących tylko cele ekonomiczne. Zatem hipoteza zakładająca podobieństwo prób zostaje odrzucona na rzecz hipotezy alternatywnej, że badane próby różnią się między sobą. Przeprowadzone analizy

wskazują, że kluczowe w podjęciu decyzji o realizowaniu celów pozaekonomicznych, jest hołdowanie wartości *wolności* oraz stosunkowo niska pozycja w hierarchii wartości *uznanie społeczne*. Ważne są również: *mądrość* i *dążenie do szczęścia*, prawdopodobnie postrzeganego w kontekście szerszej grupy interesariuszy.

Druga część arkusza do badania systemów wartości (SW) M. Rokeacha dotyczyła wartości instrumentalnych. Służą one do realizacji wartości ostatecznych omawianych w rozdziale 4.1. Tabela 14 zawiera średnie wartości wag przypisanych do poszczególnych pytań badających wartości instrumentalne.

Tabela 14

Średnie wartości wag przypisanych do poszczególnych pytań w kwestionariuszu.

Pytanie	Średnia			Pytanie	Średnia			Pytanie	Średnia		
	DU	DN	ND		DU	DN	ND		DU	DN	ND
1	7,90	7,15	6,85	7	8,86	9,55	9,50	13	8,54	9,84	9,07
2	10,00	10,23	9,78	8	3,18	4,18	4,00	14	15,00	16,18	15,50
3	8,50	8,02	8,42	9	9,45	8,68	7,50	15	5,22	5,73	3,78
4	7,68	7,28	6,28	10	9,22	9,42	10,42	16	9,27	11,68	11,42
5	8,72	7,50	8,57	11	9,54	9,89	12,00	17	11,63	12,63	12,00
6	10,40	9,00	13,28	12	9,72	11,07	9,50	18	11,27	12,31	12,07

Źródło: Obliczenia własne.

Dane zgromadzone w tabeli 14 pozwalają zaobserwować, że do żadnej z wartości ankietowani nie przypisali najwyższej z wag (1 lub 2). Wartościom instrumentalnym przypisana jednak wyższe rangi niż wartościom ostatecznym (tabela 8).

Poniżej przedstawiono system wartości instrumentalnych ankietowanych. Liczba poprzedzająca określoną wartość jest informacją o lokacie danej wartości instrumentalnej w hierarchii. Im wyższa liczba, tym mniej istotna wartość w hierarchii.

- 4 odpowiedzialny (niezawodny, rzetelny)
- 5 uczciwy (niezdolny do oszustwa, szczery, prawdomówny)
- 7 ambitny (pracowity, z aspiracjami)
- 7 kochający (czuły, delikatny)
- 8 intelektualista (inteligentny, myślący)
- 8 logiczny (konsekwentny, rozumny)
- 9 obdarzony wyobraźnią (śmiały, twórczy)
- 9 odważny (broniący swoich przekonań)
- 9 pomocny (pomagający, niosący pomoc)
- 9 niezależny (nie podporządkowany nikomu, samodzielny)
- 10 opanowany (powściągliwy, zrównoważony)
- 10 czysty (zadbany, schludny)
- 10 o szerokich horyzontach (o otwartym umyśle)
- 10 pogodny (wesoły, niefrasobliwy)
- 11 uprzejmy (życzliwy, grzeczny wobec innych)
- 12 uzdolniony (o dużych umiejętnościach)
- 12 wybaczący (gotowy do wybaczenia innym)
- 16 posłuszny (wypełniający polecenia, pełny szacunku)

Powyższe zestawienie wskazuje, że najwyżej cenioną wartością instrumentalną zadeklarowaną przez ankietowanych menadżerów jest odpowiedzialność. Wartość ta była szeroko omawiana w części teoretycznej pracy. Napisano wówczas, że jest pożądaną w biznesie wartością oraz nieodłączną cechą każdego menadżera. Przejawia się nie tylko w odpowiedzialności za wynik finansowy przedsiębiorstwa, powodzenie projektów, utrzymanie prestiżu, ale również w odpowiedzialności za inne osoby, pracowników, środowisko. Badania potwierdzają, że jest to wartość ceniona przez ankietowanych.

W oparciu o średnie wartości zawarte w tabeli 13 zbudowano systemy wartości menadżerów w podziale na próby pod względem realizowanych celów (DU, DN i ND). Porównanie wartości instrumentalnych w systemach wartości menadżerów z różnych prób prezentuje tabela 15.

Tabela 15

Wartości instrumentalne – porównanie systemów wartości menadżerów z różnych prób.

DU	DN	ND
Odpowiedzialny	Odpowiedzialny	Uczciwy
Uczciwy	Uczciwy	Odpowiedzialny
<u>Kochający</u>	<u>Ambitny</u>	Kochający
<u>Ambitny</u>	<u>Kochający</u>	Ambitny
Intelektualista	Logiczny	Odważny
Pomocny	Intelektualista	Intelektualista
Logiczny	Odważny	Logiczny
Obdarzony wyobraźnią	Niezależny	Pomocny
Opanowany	Opanowany	Pogodny
Uprzejmy	Obdarzony wyobraźnią	Obdarzony wyobraźnią
Odważny	Pomocny	Czysty
O szerokich horyzontach	O szerokich horyzontach	Opanowany
<u>Pogodny</u>	<u>Czysty</u>	Uprzejmy
<u>Czysty</u>	<u>Pogodny</u>	O szerokich horyzontach
Niezależny	Uprzejmy	Uzdolniony
Wybaczący	Wybaczący	Wybaczący
Uzdolniony	Uzdolniony	Niezależny
Posłuszny	Posłuszny	Posłuszny

Źródło: Opracowanie własne

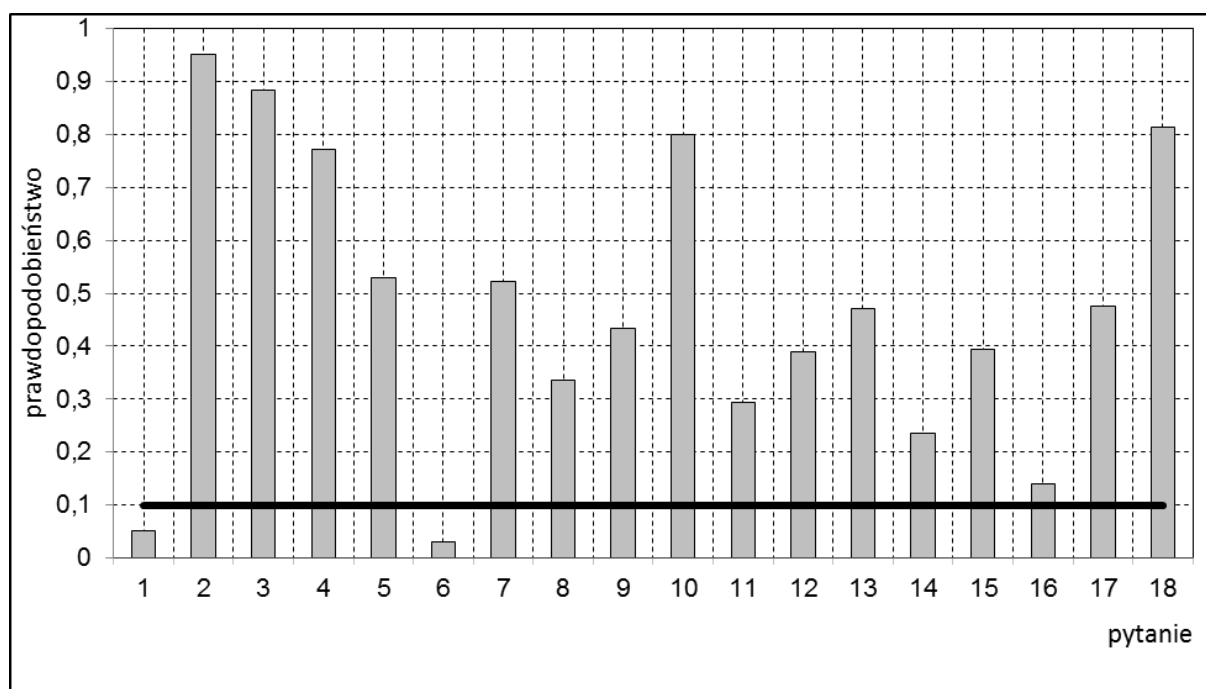
Hierarchia wartości instrumentalnych wykazuje się większym podobieństwem dla badanych prób. Na uwagę w porównaniu zasługuje fakt, że wśród menadżerów realizujących cele pozaekonomiczne odpowiedzialność znajduje się na pierwszym miejscu w hierarchii wartości. Natomiast w próbie realizującej cele ekonomiczne (ND) uczciwość zajmuje pierwszą lokatę, a odpowiedzialność pozostaje na miejscu drugim. Ostatnie – 18 miejsce dla wszystkich prób, zajmuje wartość *posłuszny*. Wszyscy ankietowani, bez względu na realizowane cele, na 16 miejscu ulokowali wartość *wybaczący*. Porównując dane dla trzech prób można zauważyć, że dla prób realizujących cele pozaekonomiczne lokaty potwierdzają się w odniesieniu do następujących wartości: *odpowiedzialny*, *uczciwy*, *logiczny*, *opanowany*, *o szerokich horyzontach*, *wybaczący*, *uzdolniony* i *posłuszny*. Zbliżone lokaty zajmują też

wartości: *kochający* i *ambitny* oraz *pogodny* i *czysty* (podkreślone w tabeli 15). Dla próby DU i ND – te same lokaty przyjmują: *kochający* i *ambitny*. Dla próby DN i ND – *intelektualista* i *obdarzony wyobraźnią*. Badania wskazują, że ankietowani menadżerowie bardzo wysoko cenią *uczciwość*. W części teoretycznej pracy zaznaczono, że to ona jest cnotą cenioną już od starożytności, nierozzerwalnie związaną z gospodarowaniem, sprawiedliwością, budowaniem marki, zaangażowania, zaufania, etycznymi działaniami. Jest jedną ze społecznie pożądaných cnót i podobnie jak prawda, jej obecność polepsza jakość relacji międzyludzkich. Bycie istotą ludzką wiąże się z życiem w społeczności, rozwojem cnót i nabywaniem umiejętności potrzebnych do ludzkiego bytowania z innymi. Ludzki umysł określa podstawowe cnoty potrzebne do wspólnego życia. Należy do nich między innymi *uczciwość*. W części teoretycznej zaznaczono, że przyszłe zmiany, które będą zachodziły w gospodarowaniu, będą koncentrowały się na takich wartościach, jak zaufanie, *uczciwość*, lojalność i sprawiedliwość. Zebrane dane zdają się potwierdzać przyszłe zmiany i dowodzą, że system gospodarowania zaproponowany przez B. Mandeville'a (oparty na nieuczciwości) nie jest uznawany przez ankietowanych menadżerów za atrakcyjny.

W celu poszukiwania kolejnych różnic/podobieństw porównywanych prób, uzyskane wyniki poddano głębszej analizie przy pomocy narzędzi statystycznych. Wykres 12 obrazuje oszacowane wartości prawdopodobieństw empirycznych dla jednoczynnikowej analizy ANOVA dla poszczególnych pytań zgromadzonych w kwestionariuszu badającym wartości instrumentalne. Kolumny przedstawiają oszacowane prawdopodobieństwo empiryczne dla hipotezy (2a) poszczególnych pytań. Pozioma linia ciągła, to poziom istotności równy 0,1. Jeśli wartość prawdopodobieństwa empirycznego przekracza wartość założonego poziomu istotności (na wykresie – kolumna wychodzi ponad linię), wówczas nie ma podstaw do odrzucenia hipotezy 0, brak bowiem różnic pomiędzy średnimi dla grup w obrębie danego pytania.

Wykres 12

Oszacowane wartości prawdopodobieństw empirycznych dla poszczególnych pytań.



Źródło: Obliczenia własne na podstawie danych z tabeli 13.

Poniżej zaznaczonego poziomu istotności 0,1 znajdują się pytania 1 i 6. Różnice poniżej 20% wykazuje również pytanie numer 16. Lokatę 1 w kwestionariuszu zajmuje wartość *ambitny* (pracowity, z aspiracjami), wartością wymienioną na pozycji 6 jest *niezależny* (nie podporządkowany nikomu, samodzielny). Natomiast na miejscu 16 w kwestionariuszu znajduje się *uprzejmy* (życzliwy, grzeczny wobec innych). Pozwala to wnioskować, że kwestią najbardziej różniącą zarządzających z przedsiębiorstw, które realizują cele pozaekonomiczne od pozostałych jest hołdowanie właśnie tym wartościom.

Pytania charakteryzujące się największymi różnicami poddano pogłębionemu badaniu. Statystyki opisowe dla omawianych pytań przedstawia tabela 16. W drugiej kolumnie znajduje się średnia wartość rangi nadawanej w pytaniach 1, 6 i 16. Kolumna trzecia zawiera wariancję kolejno wyodrębnionych czynników. Jak widać, średnie w pytaniu 1 są stosunkowo zbliżone. Z kolei wariancje już znacznie się różnią. Najmniejsze zróżnicowanie odpowiedzi obserwuje się w próbie ND, największe zaś w próbie DU. W pytaniu 6. zbliżone średnie i wariancje obserwuje się dla próby DU i DN. Pytanie 16 to zbliżone średnie odnotowane dla próby DN i ND, natomiast szczególnie wysoka wariancja (zróżnicowanie odpowiedzi) w próbie DN.

Tabela 16

Wartości instrumentalne - statystyki opisowe dla pytania 1, 6 i 16.

Pytanie	Średnia			Wariancja		
	DU	DN	ND	DU	DN	ND
1	7,90	7,15	6,85	30,29	21,81	6,30
6	10,40	9,00	13,28	31,06	26,00	17,91
16	9,27	11,68	11,42	17,96	12,80	14,08

Źródło: Obliczenia własne.

Poszukując kolejnych różnic/lub podobieństw w badanych próbach, dane poddano analizie wariancji metodą ANOVA. Pozwoliła ona na wyznaczenie granicznego poziomu istotności (ang. *p-value*), która posłużyła do oceny wiarygodności hipotezy zerowej. Przypomnieć należy, że jeśli $p\text{-value} >$ wartość krytyczna wówczas brak podstaw do odrzucenia hipotezy zakładającej podobieństwo prób. Tabela 17 przedstawia wartości *p* dla omawianych pytań.

Tabela 17

Wartości *p*, wartości testu oraz wartości krytyczne dla pytań 1, 6 i 16.

Pytanie	P-value	Wartość testu F	Wartość krytyczna
1	0,05	3,12	3,11
6	0,03	3,12	3,66
16	0,14	3,12	2,03

Źródło: Obliczenia własne.

W tabeli 17 przedstawiono wyniki analizy ANOVA. Wskazują one na różnice badanych prób. Wartość *p* na założonym poziomie istotności 0,1 dowodzi istotnych statystycznie różnic w badanych próbach w pytaniu 1 i 6. Wyższa wartość testu od wartości krytycznej daje podstawy do odrzucenia H_0 zakładającej podobieństwo badanych prób w pytaniu 1 i 16. Wartości powyższe wskazują, że z odpowiednim prawdopodobieństwem można aproksymować rozkład badanej zmiennej rozkładem Gamma [patrz aneks Wykres 2.]. Ponieważ wartości *p* dla pytania 16 są nieznacznie większe od założonego poziomu istotności 0,1, stanowi to kolejną przesłankę do odrzucenia H_0 . Także wartości testów zgodności rozkładu, zawarte w tabeli 18, z danym rozkładem wzorcowym Gamma w porównaniu

z wartościami testu F (3,12) nie mieszczą się w dopuszczalnym obszarze. Zatem, wariancje we wszystkich próbach różnią się między sobą.

Tabela 18

Wyniki testów zgodności rozkładu z zadany rozkładem wzorcowym.

Test zgodności	Pytanie	DU	DN	ND
Cramer-von Mises	1	>0,25	[0.1, 0.25)	>0,25
Watson		>0,25	[0.1, 0.25)	>0,25
Anderson-Darling		>0,25	[0.025, 0.05)	>0,25
Cramer-von Mises	6	0,02	0,16	0,40
Watson		0,01	0,15	0,46
Anderson-Darling		0,02	0,07	0,26
Cramer-von Mises	16	0,07	0,22	0,64
Watson		0,06	0,22	0,59
Anderson-Darling		0,08	0,19	0,57

Źródło: Obliczenia własne.

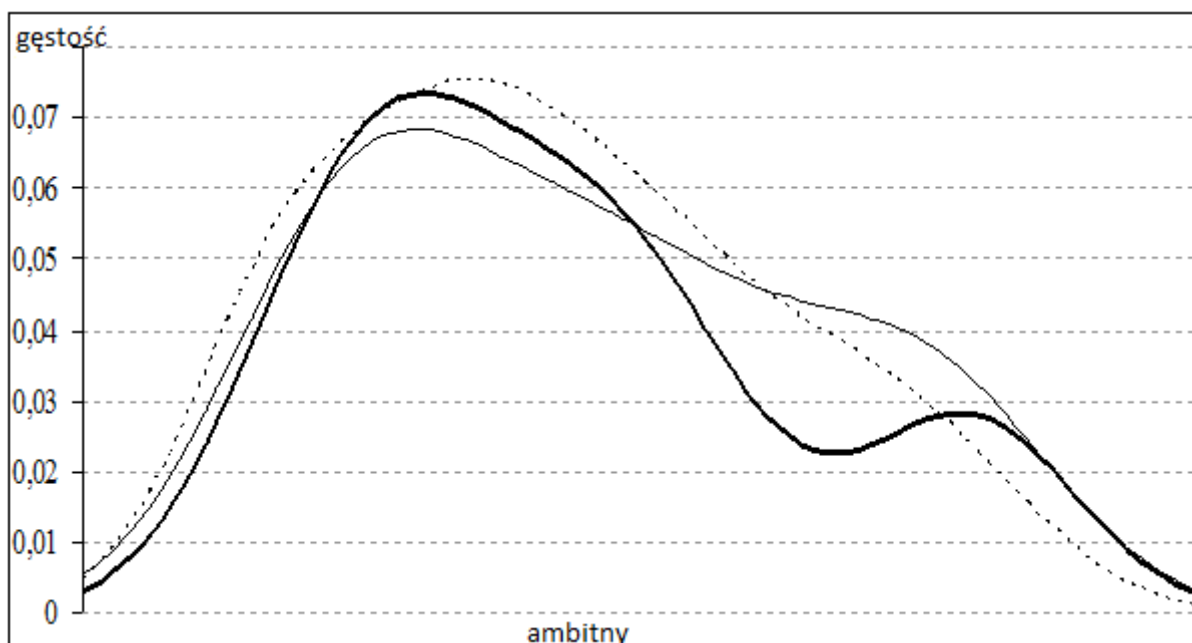
Dane zawarte w tabeli 18 wskazują, że tylko w pytaniu 1. dla DU i ND brak podstaw do odrzucenia hipotezy o możliwości aproksymowania rozkładu wag rozkładem Gamma [patrz aneks Wykres 2].

Wykres 13 sporządzono w oparciu o tabelę 13. Przedstawia deklaracje ankietowanych w kwestii wartości *ambitny* (pytanie 1). Wykres wskazuje, że najmniejszą zmiennością odpowiedzi charakteryzuje się próba ND, największą zmienność obserwuje się natomiast dla próby DU. Krzywe mają przebieg prawoskośny, co oznacza, że przydzielane rangi w większości przyjmowały niższe wartości. Krzywa DU jest nieco bardziej spłaszczona niż pozostałe krzywe gęstości prawdopodobieństwa, co dowodzi, że odpowiedzi próby DU bardziej niż pozostałych prób skupiają się wokół średniej, której wartość wskazuje tabela 14. Analizując pytanie 6. (wartość *niezależny*) w podziale na próby DU, DN i ND [patrz aneks Wykres 2.], wizualnie można stwierdzić, że zmienność odpowiedzi jest zróżnicowana, krzywe przybierają różny kształt. Krzywa DU i DN jest prawoskośna. Natomiast krzywa ND przypomina rozkład normalny. Sugeruje to, że wartości odpowiedzi w próbach DU i DN były niższe, a w próbie ND wyższe. Oznacza to, że ankietowani menadżerowie z próby ND lokowali wartość *niezależny* znacznie niżej w hierarchii niż pozostali ankietowani. Potwierdzają to dane zawarte w tabeli 14. Wykresy dotyczące pytania 6 wskazują ponadto, że wartości rozkładają się nierównomiernie w próbach DU i DN. Prawoskośność dowodzi, że odpowiedzi udzielane przez menadżerów z prób realizujących cele pozaekonomiczne przyjmowały wartości niższe (wartość jest wyżej ulokowana w systemie wartości). Oznacza

to jednocześnie, że menadżerowie z próby ND (realizującej cele ekonomiczne) cenią *niezależność* niżej od pozostałych. Wykres [patrz aneks Wykres 3] przedstawia histogramy rozkładów dla wag przypisanych w pytaniu 16 wraz z dopasowanym rozkładem Gamma. Histogramy wskazują, że udzielane odpowiedzi byłyby bardzo różne, a najbardziej homogeniczną próbę stanowi próba ND. Przebieg krzywych jest podobny, choć krzywa DU zdaje się nieznacznie bardziej płaska i prawoskośna niż dwie pozostałe próby. Wynika to z faktu, że ankietowani z próby DU wartości nr 16 (uprzejmy) przydzielali niższe rangi, co potwierdza tabela 13. Oznacza to, że bardziej niż menadżerowie z prób DN i ND cenią wartość *uprzejmy*. W celu znalezienia kolejnych dowodów na potwierdzenie lub odrzucenie H_0 o podobieństwie badanych prób, uzyskane dane poddano głębszej analizie, porównując odchylenia standardowe, skośności i kurtozy do poszczególnych pytań. Wyniki tych analiz przedstawia tabela 19, na podstawie której zostały sporządzone wykresy oszacowań jądrowych – wykres 13 i 14. Wizualizacje te dowodzą różnic badanych prób.

Wykres 13

Oszacowania jądrowe dla wag przypisanych w pytaniu 1.



Legenda: DU – linia ciągła pogrubiona, DN – linia przerywana, ND – linia ciągła

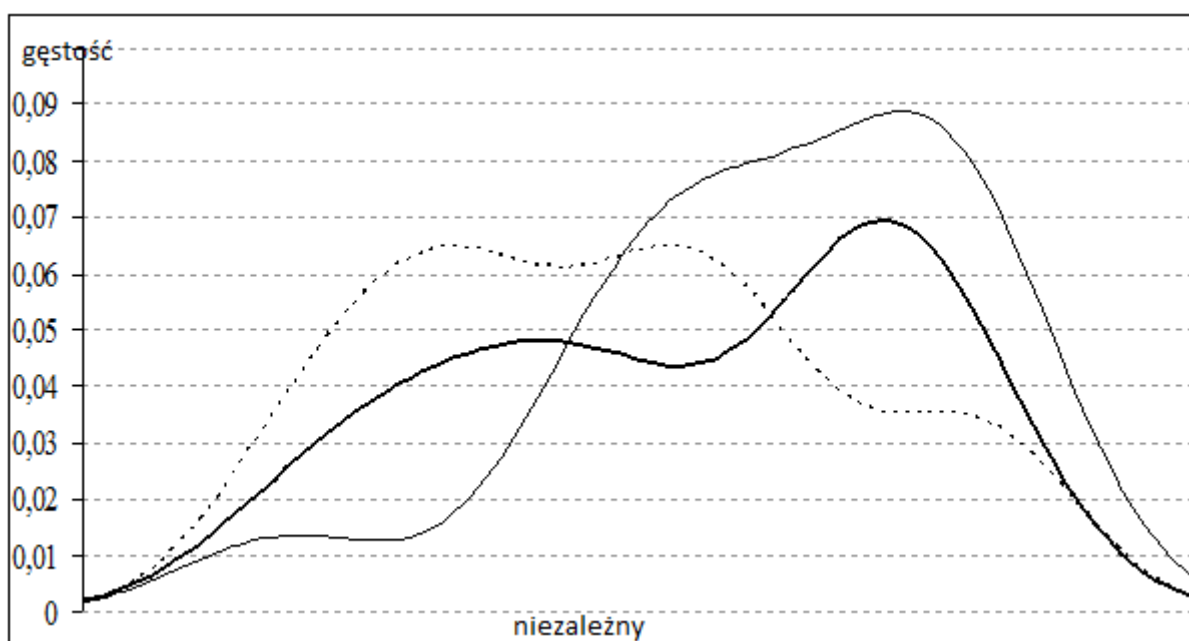
Źródło: Badania własne.

Wykres 13 przedstawia oszacowania jądrowe dla wag przypisanych w pytaniu 1. Wartość na pierwszej lokacie w kwestionariuszu to *ambitny*. Linia ciągła pogrubiona przedstawia oszacowanie dla próby DU, linia przerywana to oszacowania dla próby DN, natomiast linia

ciągła to oszacowania dla próby ND. Wszystkie krzywe są prawoskośne – oznacza to, że wartość *ambitny* jest stosunkowo wysoko lokowaną wartością w systemie wartości ankietowanych menedżerów. Dodatkowo krzywa DU (linia ciągła pogrubiona) przyjmuje rozkład zbliżony do bimodalnego. Nie można wskazać lokalnego maksimum ani minimum funkcji. Podstawowe różnice widoczne na wykresie wyrażają różne kurtozy DU, DN i ND przedstawione w tabeli 19.

Wykres 14

Oszacowania jądrowe dla wag przypisanych w pytaniu 6.



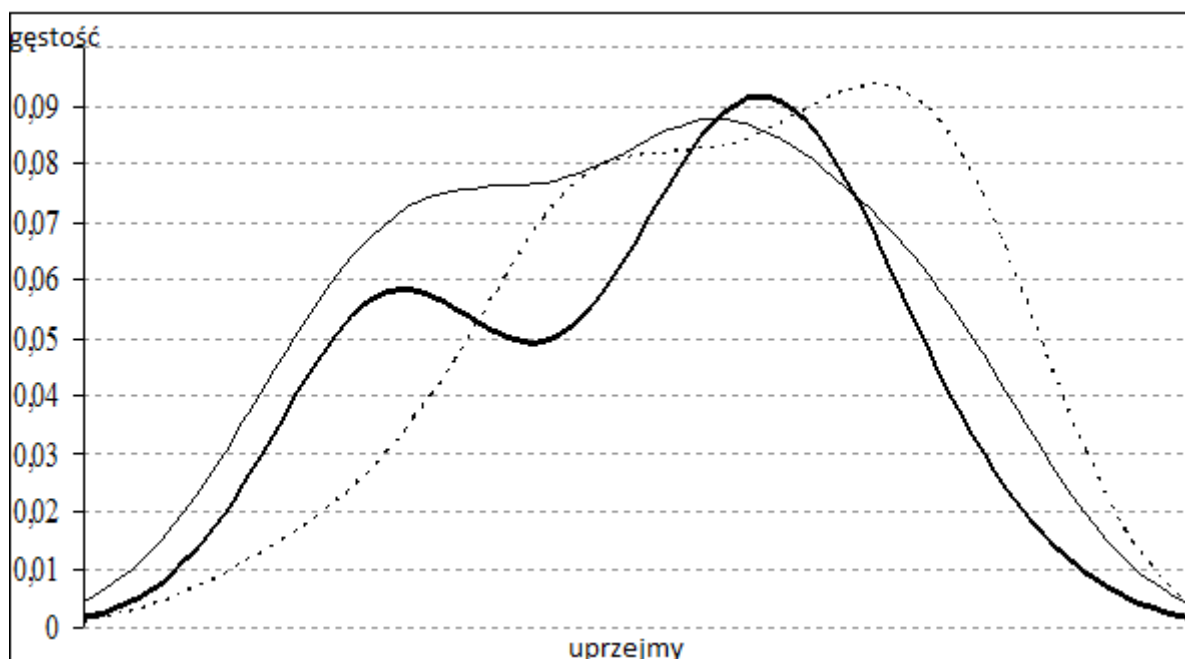
Legenda: DU – linia ciągła pogrubiona, DN – linia przerywana, ND – linia ciągła

Źródło: Badania własne.

Wykres 14 przedstawia oszacowania jądrowe dla wag przypisanych w pytaniu 6. Wartość na szóstej lokacie w kwestionariuszu to wartość *niezależny*. Linia ciągła pogrubiona przedstawia oszacowanie dla próby DU, linia przerywana to oszacowania dla próby DN, natomiast linia ciągła to oszacowania dla próby ND. Wizualizacja przedstawia duże różnice między badanymi próbami. Krzywa DU (linia ciągła pogrubiona) przyjmuje rozkład zbliżony do bimodalnego. Rozkład DN natomiast zbliżony jest do trimodalnego. Dowodzą one, że menadżerowie w podziale na próby DU, DN i ND udzielali bardzo różnych odpowiedzi lokując wartość *niezależny* w swoich systemach wartości. Nie ma możliwości wskazania lokalnego maksimum ani minimum funkcji. Różnice widoczne na wykresie 14 wyrażają różne kurtozy, które zostały przedstawione w tabeli 19.

Wykres 15

Oszacowania jądrowe dla wag przypisanych w pytaniu 16.



Legenda: DU – linia ciągła pogrubiona, DN – linia przerywana, ND – linia ciągła

Źródło: Badania własne.

Wykres 15 przedstawia oszacowania jądrowe dla wag przypisanych w pytaniu 16. To ostanie z pytań, które na wykresie 12 znalazło się poniżej zaznaczonego poziomu istotności 0,1.

Na 16 lokacie w kwestionariuszu autor ankiety umieścił wartość *uprzejmy*. Linia ciągła pogrubiona przedstawia oszacowanie dla próby DU, linia przerywana to oszacowania dla próby DN, natomiast linia ciągła to oszacowania dla próby ND. Wykres 15, podobnie jak wykresy poprzednie, przedstawia różnice między badanymi próbami – krzywe na wykresie przyjmują różnorodne kształty i mają rozkłady zbliżone do bimodalnych. Krzywe są lewoskośne, co sugeruje, że wartość *uprzejmy* nie należy do wysoko lokowanych wartości w systemach wartości ankietowanych menadżerów. Nie ma możliwości wskazania lokalnego maksimum ani minimum funkcji. Różnice widoczne na wykresie wyrażają różne kurtozy, które zostały przedstawione w tabeli 19.

Tabela 19

Odchylenia standardowe, skośności i kurtozy do omawianych pytań.

Pytanie	Odchylenie standardowe			Skośność			Kurtoza		
	DU	DN	ND	DU	DN	ND	DU	DN	ND
1	5,24	4,63	5,12	0,88	0,45	0,40	-0,01	-0,55	-1,20
6	5,65	4,99	4,23	-0,28	0,01	-1,03	-1,38	-0,99	1,18
16	4,23	3,71	3,67	-0,38	-0,66	-0,05	-0,93	-0,24	-1,19

Zródło: Obliczenia własne.

Analizując odchylenia standardowe zgromadzone w tabeli 19 widać, że w pytaniu 1 najbardziej homogeniczna jest próba DN, natomiast w pytaniu 6 i 16 – próba ND. Skośności zawarte w tabeli 19 pozwalają wnioskować, że w pytaniu 1 (skośności dodatnie) rozkład wartości badanej cechy (w tym wypadku wartości *ambitny*) skupia się na mniejszych wartościach. Ponownie wskazuje to na stosunkowo wysoką lokatę wartości *ambitny* w systemach wartości ankietowanych menadżerów. Skośność < 0 w pytaniu 6 w próbie DU i ND oznacza, że rozkład wartości cechy skupia się na większych wartościach badanej cechy. Wniosek z tego, że wartość *niezależny* jest najwyższej ceniona przez menadżerów z próby DN. W pytaniu 16. wszystkie skośności są ujemne, co pozwala wnioskować, że rozkład wartości badanej cechy (w tym przypadku wartości *uprzejmy*) skupia się na większych wartościach badanej cechy, czyli nie zajmuje czołowej lokaty w systemach wartości ankietowanych menadżerów. Tabela 19 pozwala również porównać kurtozy. Wskazuje, że najwyższą kurtozę w pytaniu 1 zanotowano dla grupy DU, w pytaniu 6 – zdecydowanie najwyższa, dodatnia kurtoza dla grupy ND (pozostałe próby przyjmują wartości ujemne), w pytaniu 16 – najwyższa kurtoza dla próby DN. Kurtozy ujemne (< 0) świadczą o mniejszym skupieniu wokół średniej. Kurtoza > 0 (pytanie 6 próba ND) świadczy o większym skupieniu wokół średniej. Wniosek z tego, że przy lokowaniu wartości *niezależny* próba ND wykazała się największą homogenicznością spośród ankietowanych prób.

Dotychczasowe analizy otrzymanego materiału badawczego wskazują, że istnieją różnice między systemami wartości instrumentalnych deklarowanych przez menadżerów w podziale na próby pod względem realizowanych celów.

W części teoretycznej pracy zwracano uwagę na kwestie zarządzania różnorodnością w organizacji. Z tego też powodu analizie poddano również wyniki badań uzyskane od ankietowanych kobiet. Populacja tychże wynosiła 20% całej badanej populacji. Interesującym wydało się stworzenie systemu wartości przedsiębiorstwa, w którym kobiety należą do *top* menedżmentu. Literatura podaje, że przedsiębiorstwa zarządzane przez kobiety mają inne cechy oraz że uzyskują zwrot na kapitale średnio o 42% wyższy niż przedsiębiorstwa bez udziału kobiet w zarządach. Biorąc pod uwagę ankiety wypełnione przez kobiety, można zaobserwować, że 45 % z nich reprezentuje przedsiębiorstwa z próby DN, 15% znajduje się w próbie DU, a 40% w próbie ND (nie realizuje celów pozaekonomicznych). Średnie rangi nadawane wartościom ostatecznym przez ankietowane kobiety przedstawia tabela 20.

Dla porównania w rubryce 3 rangi nadawane poszczególnym wartościom ostatecznym przez ankietowane kobiety z przedsiębiorstw realizujących cele pozaekonomiczne i w rubryce 4 – przez kobiety z przedsiębiorstw zorientowanych na zysk.

Zgromadzone w tabeli 20 dane wskazują, że system wartości ostatecznych ankietowanych kobiet z prób realizujących cele pozaekonomiczne jest zbliżony do średnich wartości przydzielanych przez generalną populację. Hierarchia wartości ankietowanych kobiet z próby ND natomiast znacznie odbiega od średniej. Kobiety z prób realizujących cele pozaekonomiczne kolejno deklarują cenność następujących wartości: *bezpieczeństwo rodziny, mądrość, następnie w jednakowym stopniu wolność, równowagę wewnętrzną, poczucie własnej godności oraz prawdziwą przyjaźń*. Następnie *dojrzałą miłość i szczęście, później pokój na świecie, bezpieczeństwo narodowe, równość, przyjemność, świat piękna, uznanie społeczne, zbawienie* i na ostatnim miejscu *życie pełne wrażeń*. System wartości ostatecznych kobiet z próby zorientowanej na cele ekonomiczne przedstawia się następująco: *bezpieczeństwo rodziny, poczucie dokonania, zbawienie, wolność, dojrzała miłość, szczęście, życie pełne wrażeń, uznanie społeczne, bezpieczeństwo narodowe, mądrość, poczucie własnej wartości, prawdziwa przyjaźń, pokój na świecie, równość, równowaga wewnętrzna, świat piękna, dostanie życie* i na ostatniej lokacie *przyjemność*. Ankietowane kobiety najwyżej cenią bezpieczeństwo rodziny. Jest to zgodne z miejscem, jakie ta wartość zajmuje w generalnej populacji. Podobnie w kwestii poczucia *dokonania* oraz *uznania społecznego* – nie zajmują w rankingu generalnym wysokiej lokaty.

Tabela 20

Wartości ostateczne – porównanie ankietowanych kobiet.

Wartości ostateczne	Średnia	DU i DN	ND
Bezpieczeństwo rodziny (troska o najbliższych)	1	1	1
Dojrzała miłość (bliskość seksualna i duchowa)	6	8	6
Wolność (niezależność osobista, wolność wyboru)	6	7	5
Mądrość (dojrzałe rozumienie życia)	6	6	11
Równowaga wewnętrzna (brak konfliktów wewnętrznych)	6	7	15
Poczucie własnej godności (samopoważanie)	6	7	12
Szczęście (radość, zadowolenie)	7	8	7
Prawdziwa przyjaźń (bliskie koleżeństwo)	8	7	13
Dostatnie życie (dobrobyt)	9	8	17
Pokój na świecie (świat wolny od wojen i konfliktów)	10	9	14
Bezpieczeństwo narodowe (zabezpieczenie przed apaścią)	10	10	10
Poczucie dokonania (wniesienie trwałego wkładu)	10	11	3
Równość (braterstwo, jednakowe szanse dla wszystkich)	12	12	15
Przyjemność (miłe uczucia, brak nadmiernego pośpiechu)	12	12	18
Świat piękna (piękno natury i sztuki)	13	12	16
Uznanie społeczne (poważanie, podziw)	13	13	9
Zbawienie (zbawienie duszy, życie wieczne)	13	14	4
Życie pełne wrażeń (podniecające, aktywne)	13	15	8

Źródło: Badania własne.

Analiza danych uzyskanych od kobiet wskazuje, że przedsiębiorstwa kierowane przez kobiety w znacznej ilości nie prowadzą działalności na rzecz realizacji celów pozaekonomicznych, co potwierdza informacje zawarte w części teoretycznej, że to mężczyźni wykazują skłonność do poświęcania swego czasu i energii na rzecz innych ludzi i ich spraw. Odznaczają się odpowiedzialnością, współczuciem i troską, rozpatrywaniem dylematów w oparciu o kategorie etyczne. Natomiast kobiety są życzliwe, otwarte i towarzyskie, ale swoje uczucia wyrażają w umiarkowany sposób. Uzyskane od kobiet dane potwierdzają ponadto, że ludzie działają na rzecz szerszej grupy interesariuszy nie z powodu chęci uznania ich zasług przez inne osoby. *Poczucie dokonania* zajmuje 3 lokatę wśród kobiet z próby ND, co niestety nie przekłada się na uwzględnianie potrzeb szerszej grupy interesariuszy. Pozwala to wnioskować, że mając na

myśli *poczucie dokonania* jest ono inaczej rozumiane niż działanie na rzecz szerokiej grupy interesariuszy. Interesujący jest również fakt, że *dostanie życie i świat bez konfliktów* lokują wyżej kobiety z przedsiębiorstw realizujących cele pozaekonomiczne niż zorientowanych na zysk. Pozwala to wnioskować, że prawdopodobnie rozumieją one dobrobyt jako wartość ogólnoludzką, a nie tylko dobrobyt ich własny i podejmują działania na rzecz lokalnych społeczności po to, by w ich najbliższym otoczeniu zmniejszać nierówności społeczne. Wydaje się, że przedsiębiorstwa zorientowane na zysk nie ponoszą wydatków na lokalne społeczności, ponieważ cenią *dostanie życie* i wartość ta jest rozumiana w sensie egocentrycznym, a nie w antropocentrycznym.

Głębszej analizie poddano również wartości instrumentalne ankietowanych kobiet. Zestawienie tych wartości w podziale na próby DU, DN i ND przedstawia tabela 21.

Tabela 21

Wartości instrumentalne – porównanie ankietowanych kobiet.

Wartości instrumentalne	Średnia	DU i DN	ND
Odpowiedzialny (niezawodny, rzetelny)	3	4	1
Ambitny (pracowity, z aspiracjami)	5	6	9
Uczciwy (niezdolny do oszustwa, szczerzy, prawdomówny)	5	5	2
Intelektualista (inteligentny, myślący)	7	8	12
Kochający (czuły, delikatny)	7	7	8
Czysty (zadbany, schludny)	8	9	16
Niezależny (nie podporządkowany nikomu, samodzielny)	8	10	5
Pogodny (wesoły, niefrasobliwy)	9	9	17
Odważny (broniący swoich przekonań)	9	9	3
Pomocny (pomagający, niosący pomoc)	9	9	7
Uprzejmy (życzliwy, grzeczny wobec innych)	10	9	6
Logiczny (konsekwentny, rozumny)	10	10	13
Obdarzony wyobraźnią (śmiały, twórczy)	11	10	11
O szerokich horyzontach (o otwartym umyśle)	11	10	14
Opanowany (powściągliwy, zrównoważony)	12	12	4
Uzdolniony (o dużych umiejętnościach)	13	13	10
Wybaczący (gotowy do wybaczenia innym)	13	14	15
Posłuszny (wypełniający polecenia, pełny szacunku)	16	16	18

Źródło: Badania własne.

Tabela 21 wskazuje, że kobiety z próby ND kolejno w hierarchii stawiają: *odpowiedzialność* (1), *uczciwość* (2) i *odwagę* (3). Badania dowodzą, że wysoka lokata tych wartości w systemie wartości nie warunkuje decyzji o podjęciu celów pozaekonomicznych.

Literatura przedmiotu podaje, że system wartości człowieka/menadżera determinuje jego wolę działania na rzecz szerszej grupy interesariuszy. Przeprowadzona analiza potwierdza, że menadżerowie z przedsiębiorstw realizujących cele pozaekonomiczne deklarują inne wartości niż menadżerowie zorientowani na zysk. Potwierdza to założenie, że określona grupa deklarowanych wartości może świadczyć o większej wrażliwości społecznej. Badania empiryczne pozwoliły na dokonanie pewnych uogólnień.

- Cenionymi wartościami ostatecznymi wśród menadżerów realizujących cele pozaekonomiczne są: *mądrość*, *wolność* i *szczęście*.

- Próba zorientowana na cele ekonomiczne wskazała – *mądrość*, *poczucie własnej godności* i *dostanie życia*. Badania wskazują, mądrość nie zawsze przekłada się na dostrzeganie zagrożeń, jakie niesie za sobą bezrefleksyjne eksploatowanie Ziemi. *Mądrość* nie przejawia się zawsze w ochronie i przywracaniu wartości przyrodniczych poszczególnym ekosystemom, w poprawie dobrobytu i jakości życia aktualnie żyjących i przyszłych generacji. Wydaje się, że kluczową wartością, która decyduje o niepodejmowaniu celów pozaekonomicznych, jest chęć prowadzenia *dostatniego życia*.

- Wysoka lokata *szczęścia* w próbach realizujących cele pozaekonomiczne może dowodzić, że jest to próba, która jakość swojego życia ściśle wiąże z niwelowaniem nierówności społecznych w najbliższym otoczeniu.

- Na poziomie istotności 0,2 statystycznie istotne różnice między próbami podzielonymi według realizowanych celów odnotowano w wartościach: *wolność* i *uznanie społeczne*. Przytoczona literatura potwierdza, że o moralności może być mowa tylko wtedy, gdy istnieje wolny wybór. Człowiek jest wolny w tym znaczeniu, uważa L. Mises [2011, s. 167, 242-243], że każdego dnia musi wybierać między rozwiązaniami, które mogą doprowadzić do sukcesu lub katastrofy. Wybory ludzkie, wolność wyboru może również doprowadzić do dezintegracji społecznej lub barbarzyństwa. W omawianej pracy wolność jest wartością cenioną przez menadżerów realizujących cele pozaekonomiczne i przejawia się między innymi w łączeniu celów ekonomicznych ze społecznymi.

Wartościami instrumentalnymi cenionymi przez menadżerów z przedsiębiorstw realizujących cele pozaekonomiczne jest *niezależność* – rozumiana jako brak porządkowania, samodzielność. Jeśli menadżer jest niezależny (podejmuje samodzielnie decyzje), przedsiębiorstwo często łączy cele ekonomiczne i społeczne. Niezależność i samodzielność

mają więc znaczny udział w podjęciu decyzji o działaniu na rzecz szerszej grupy interesariuszy. Potwierdza to stwierdzenia literaturowe [Kostera 2008, s. 284] – niezależność stanowi bardzo istotną cechę przedsiębiorców społecznych. Badania wskazują, że cenione są również: uprzejmość, życzliwość i grzeczność wobec innych. Możliwe, że cechy te skłaniają do działań na rzecz lokalnych społeczności – osoba uprzejma, życzliwa i grzeczna może być również bardziej wrażliwa na potrzeby osób proszących o pomoc. Kolejną ważną wartością dla ankietowanych menadżerów (bez względu na podział na próby) jest *uznanie społeczne*. Potrzeba uznania jest zaliczana przez A. Maslowa w poczet potrzeb wyższego rzędu. Badania dowodzą, że potrzebę tę można zaspokajać poprzez realizację celów pozaekonomicznych. Studia literaturowe potwierdzają, że poprzez zaspokajanie potrzeb wyższego rzędu buduje się zadowolenie i zaangażowanie pracownicze.

Kwestią, o której koniecznie należy wspomnieć w podsumowaniu rozważań o deklarowanych wartościach jest fakt, że ankietowane przedsiębiorstwa zarządzane przez kobiety w 40% nie realizują celów pozaekonomicznych. Prawdopodobnie odpowiada za to cenność wartości *dostanie życie* rozumiane w sensie egocentrycznym. Choć kobiety z prób zorientowanych na zysk cenią *poczucie dokonania*, to nie przekłada się ono na działania społeczne i filantropijne. Wyżej lokują również *świat bez konfliktów*, co również nie przekłada się na chęć niwelowania nierówności społecznych w najbliższym ich otoczeniu.

W temacie pracy zaakcentowano, że system wartości menadżerów odgrywa rolę w podejmowaniu celów gospodarczych. Przeprowadzone analizy systemów wartości menadżerów z branży budowlanej prowadzą do wniosku, że osoby, które cenią mądrość i szczęście, jeśli mogą podejmować wolne wybory, realizują cele pozaekonomiczne. Wydaje się również, że ulokowanie na kluczowym miejscu w hierarchii dostatniego życia, może sugerować, że dostrzeganie potrzeb innych osób będzie ograniczone. Oczywiście nie należy stwierdzać, że pragnienie dostatniego życia oznacza brak wrażliwości społecznej. Oczywiście jest, że człowiek podejmuje pracę zawodową w celu poprawy warunków materialnych swoich i swojej rodziny. Wydaje się, że kwestia ta wymaga pogłębionego wywiadu z kandydatem na menadżera. Rzadko jednak zdarza się, że w procesach rekrutacyjnych menadżerów bada się systemy wartości. Badanie kompetencji społecznych i inteligencji emocjonalnej pozostaje znacznie w tyle za badaniem kompetencji i doświadczenia zawodowego.

Kolejna część arkusza zastosowanego w badaniach dotyczyła wartości zawodowych i zadowolenia z pracy badanego z wykorzystaniem HVVS.

Kwestie te zostały poddane badaniu z kilku względów:

- dotyczą jakości życia, która jest jednym z wyznaczników ZR,
- zadowolenie pracowników stanowi zoperacjonalizowany aspekt ekonomiczny w postaci dobrostanu psychicznego, co ma swoje przełożenie na wydajność zawodową oraz lojalność wobec przedsiębiorstwa. Z zadowoleniem wiąże się zaangażowanie, efektywność, zapał, osobiste oddanie, chęć nauki i wysoka motywacja do działania.

Zadowolony pracownik stanowi wartość dla przedsiębiorstwa, a jak zaznaczono w części teoretycznej pracy, jednym z warunków zadowolenia z pracy jest możliwość pozostawiania w zgodzie z uznawanymi wartościami oraz możliwość wyrażania swojego charakteru i osobowości w miejscu pracy.

Średnie wartości wag przypisanych do poszczególnych pytań HVVS przedstawia tabela 22. Zebrane w tabeli dane obrazują, że przydzielane rangi przyjmują zbliżone wartości, co sugerowałoby, że badane próby nie różnią się między sobą. To z kolei prowadzi do wniosku, że realizacja celów pozaekonomicznych w miejscu pracy nie determinuje zadowolenia pracowniczego.

Tabela 22

Średnie wartości wag przypisanych do poszczególnych pytań.

Pytanie	Średnia			Pytanie	Średnia			Pytanie	Średnia		
	DU	DN	ND		DU	DN	ND		DU	DN	ND
1	4,52	4,41	4,43	9	4,09	3,61	3,71	17	4,16	3,82	3,85
2	4,26	3,73	3,71	10	3,39	4,00	4,00	18	4,04	3,70	3,46
3	4,00	3,32	3,29	11	4,09	3,41	3,38	19	3,87	3,76	3,85
4	3,63	3,23	3,09	12	2,87	2,16	1,85	20	2,43	2,94	2,85
5	4,00	3,30	3,64	13	3,26	3,32	2,70	21	4,04	3,76	3,54
6	4,04	3,32	3,57	14	3,83	3,26	3,31	22	4,26	3,75	3,54
7	2,72	3,33	3,00	15	2,17	2,68	3,00	23	4,00	3,47	3,31
8	3,87	3,57	3,29	16	3,96	3,73	3,85	24	4,22	3,43	3,38
								25	3,05	2,31	2,83

Źródło: Badania własne.

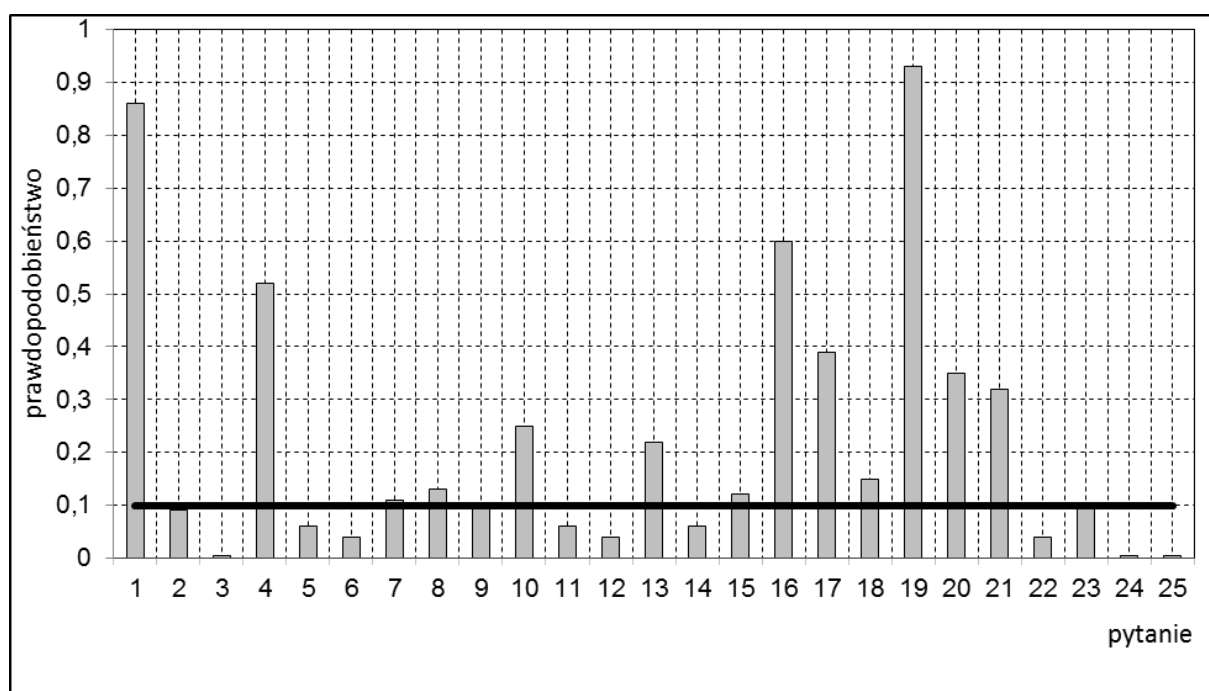
Ponieważ średnie nie wykazują dużego zróżnicowania, uzyskane dane poddano analizom z wykorzystaniem narzędzi statystycznych. Wykres 16 obrazuje oszacowane wartości prawdopodobieństw empirycznych dla jednoczynnikowej analizy ANOVA dla poszczególnych pytań HVVS.

Kolumny wykresu przedstawiają oszacowane prawdopodobieństwo empiryczne poszczególnych pytań dla hipotezy (2a). Linia ciągła to poziom istotności równy 0,1.

Jeśli wartość prawdopodobieństwa empirycznego przekracza wartość założonego poziomu istotności (na wykresie – kolumna wychodzi ponad poziomą linię), wówczas nie ma podstaw do odrzucenia hipotezy zerowej, brak bowiem różnic pomiędzy średnimi dla grup w obrębie danego pytania.

Wykres 16

Oszacowane wartości prawdopodobieństw empirycznych dla poszczególnych pytań.



Źródło: Obliczenia własne na podstawie danych z tabeli 22.

Oszacowanie wartości prawdopodobieństw empirycznych dla poszczególnych pytań HVVS wskazuje, że na poziomie istotności 0,1 można znaleźć istotne statystycznie różnice między badanymi próbami. Dotyczą one pytań: 2, 3, 5, 6, 7, 9, 11, 12, 14, 22, 23, 24 i 25. Pozwala to wnioskować, że różnice wśród menadżerów pracujących w przedsiębiorstwach realizujących cele pozaekonomiczne i zorientowanych na zysk dotyczą kwestii: na ile aktualnie

wykonywana praca jest wyrazem prawdziwej osobowości i charakteru?; jak często ankietowani odczuwają maksymalną satysfakcję (uczucie wielkiej radości i szczęścia/zadowolenia) w obecnie wykonywanej pracy?; w jakim stopniu czują, że znaleźli zajęcie, które jest ich powołaniem?; w jakim stopniu czują, że obecnie wykonywana praca/zajęcie pozwala wyrazić im prawdziwą osobowość i charakter?; w jakim stopniu niemożność wyrażenia swojej prawdziwej osobowości i charakteru decyduje o ich radość i zadowoleniu z życia?; w jakim stopniu obecnie wykonywana praca daje poczucie przynależności i przyjemność z przebywania w towarzystwie współpracowników?; czy czują wielki podziw dla kogoś w ich zakładzie/miejscu pracy?; czy w ich zakładzie są osoby, które uważają za swoich osobistych bohaterów?; w jakim stopniu czują, że rozwijają się, jako istoty ludzkie wykonując obecną pracę?; w jakim stopniu obecna praca jest dla nich interesująca i inspirująca?; w jakim stopniu daje poczucie kreatywności i poczucie, że czynią świat lepszym?

Statystyki opisowe dla omawianych pytań przedstawia tabela 23. W drugiej kolumnie znajduje się średnia wartość rangi nadawanej w omawianych pytaniach (ranga 1 jest rangą najniższą, ranga 5 – najwyższą). Kolumna trzecia zawiera wariancję kolejno wyodrębnionych czynników. Jak widać, z wyjątkiem pytania 7, najwyższe średnie zanotowano dla próby DU. Oznacza to, że próba ta znacznie wyżej od pozostałych ocenia swoje miejsce pracy jako miejsce zaspokajania potrzeb wymienionych przez A. Masłowa w piramidzie. Ranga 1. oznacza bowiem „w ogóle, nigdy”, ranga 5 – „bardzo często”. Wartości średnie pozwalają na wyodrębnienie wariancji, które wskazują, że najwyższe zróżnicowanie wyników zanotowano w próbie ND, z wyjątkiem pytania 7, 12, 24 i 25.

Tabela 23

HVVS – statystyki opisowe dla omawianych pytań.

Pytanie	Średnia			Wariancja		
	DU	DN	ND	DU	DN	ND
2	4,26	3,73	3,71	0,65	0,86	1,45
3	4,00	3,32	3,29	0,36	0,76	0,83
5	4,00	3,30	3,64	0,90	1,27	1,93
6	4,04	3,32	3,57	0,95	1,05	1,49
7	2,72	3,33	3,00	1,27	0,64	1,25
9	4,09	3,61	3,71	0,62	0,67	0,98
11	4,09	3,41	3,38	0,90	1,13	1,42
12	2,87	2,16	1,85	1,30	1,52	0,97
14	3,83	3,26	3,31	0,60	0,84	0,89
22	4,26	3,75	3,54	0,74	0,87	1,10
23	4,00	3,47	3,31	0,90	1,17	1,39
24	4,22	3,43	3,38	0,81	1,14	0,92
25	3,05	2,31	2,83	0,84	0,78	0,69

Źródło: Obliczenia własne.

O ile uzyskane średnie odpowiedzi nie różnią się znacznie w podziale na badane próby, to wariacje wykazują się już większym zróżnicowaniem, co jest pierwszym symptomem, że badane próby jednak różnią się między sobą. Wariancja utożsamiana jest ze zróżnicowaniem badanej zbiorowości i wskazuje, że DU jest zdecydowanie najbardziej homogeniczną próbą. Ma ona najniższe wariacje spośród badanych prób za wyjątkiem pytania 7, 12 i 25.

Kolejno uzyskane dane poddano analizie wariancji metodą ANOVA. Zabieg ten pozwolił na wyznaczenie granicznego poziomu istotności (ang. *p-value*), która posłużyła do oceny wiarygodności hipotezy zerowej. Należy przypomnieć, że H_0 zakłada podobieństwo badanych prób. Jeśli $p\text{-value} >$ wartość krytyczna wówczas brak podstaw do odrzucenia hipotezy zerowej. Wartości p , wartości testu oraz wartości krytyczne dla omawianych pytań przedstawia tabela 24.

Tabela 24

HVVS - wartości p , wartości testu oraz wartości krytyczne dla omawianych pytań.

Pytanie	P-value	Wartość testu F	Wartość krytyczna
2	0,08	3,12	2,49
3	0,004	3,12	5,85
5	0,07	3,12	2,75
6	0,04	3,12	3,32
7	0,10	3,16	2,30
9	0,10	3,12	2,35
11	0,04	3,12	3,34
12	0,02	3,12	3,95
14	0,05	3,13	3,10
22	0,05	3,12	3,11
23	0,09	3,12	2,38
24	0,01	3,12	5,01
25	0,01	3,13	5,01

Zródło: Obliczenia własne.

Wartość p niższa od założonego poziomu istotności 0,1 dowodzi istotnych różnic w badanych próbach, choć w pytaniach: 3, 11, 12, 24 i 25 większa krytyczna od wartości testu daje podstawy do przyjęcia H_0 .

Wartości zgromadzone w tabeli 24 wskazują, że z odpowiednim prawdopodobieństwem można aproksymować rozkład badanej zmiennej rozkładem Gamma. Wyniki badań w formie graficznej przedstawiają wykresy zamieszczone w aneksie [patrz aneks Wykresy 4a-g].

Wykresy 4a z aneksu, które wizualizują dane uzyskane do pytania 2. przedstawiają wyniki w podziale na próby DU, DN, ND. Nie wykazują dużych różnic, charakteryzują się rozkładem normalnym i podobną homogenicznością. Histogramy wskazują, że najmniej homogeniczną próbę stanowi próba ND. Wykresy odpowiadają danym zawartym w tabeli 23. Najwyższy punkt krzywej wykresu DU wskazuje, że ranga 4 była najczęściej wybieraną rangą wśród ankietowanych tej próby. Podobnie szczytowy punkt krzywej DN wskazuje rangę 3,5; krzywa próby ND – rangę 3,5. Rozpatrywane pytanie dotyczyło kwestii,

czy wykonywana przez ankietowanych praca jest wyrazem ich osobowości i charakteru? Uzyskane wyniki pozwalają wnioskować, że ankietowani czasem lub często mają możliwość wyrażania swojej osobowości i charakteru w wykonywanej pracy.

Wykresy 4a dotyczące pytania 3 charakteryzują się również podobnymi rozkładami zbliżonymi do rozkładów normalnych oraz podobną homogenicznością. Dla DU brak wskazań rangi 1 i 2. Najczęściej wskazywana była ranga 4. Wykresy dla próby DN i ND wskazują, że menadżerowie tych prób, najczęściej odpowiadając na pytanie 3., wskazywali rangę 3. Jest to zgodne z danymi zawartymi w tabeli 23. Analizowane pytanie dotyczyło określenia, jak często ankietowani odczuwają satysfakcję w wykonywanej pracy. Wyniki prowadzą do konstatacji, że czasem lub często wykonywana praca daje poczucie satysfakcji.

Wykresy 4b [patrz aneks] dotyczą analiz przeprowadzonych na materiale uzyskanym do pytania 5 i 6. Wykresy charakteryzują się podobnymi rozkładami – zbliżonymi do normalnych. W pytaniu 5 najbardziej homogeniczną wydaje się próba DN. Krzywe, których szczyty wskazują na rangę 4 (w próbie DU) oraz rangę 3 (w próbach DN i ND) odpowiadają danym zawartym w tabeli 22. Pozwala to wnioskować, że ankietowani czasem lub często mają poczucie, że znaleźli zajęcie, które jest ich powołaniem. Wykresy wizualizujące dane uzyskane do pytania 6 mają rozkłady normalne. Najmniej homogeniczną próbą wydaje się być próba ND. W tej próbie nie odnotowano również wskazania rangi 1, czyli w ogóle, nigdy. Zgodnie z danymi zawartymi w tabeli 22 najwyższe punkty krzywych wskazują rangę 4 dla próby DU oraz rangi 3 dla prób DN i ND. Analizowane pytanie jest pytaniem sprawdzającym pytanie 2. Uzyskane dane potwierdzają prawdziwość wniosków zawartych powyżej – czasem lub często ankietowani mają możliwość wyrażania swojej osobowości i charakteru w wykonywanej pracy. Wykresy 4c [patrz aneks] są wyrazem wyników zebranych do pytania 7 i 9. Wykresy stworzone na bazie danych uzyskanych do pytania 7. wskazują na niewielką homogeniczność. Charakteryzują się natomiast prawoskością. Dowodzi to, że, odpowiadając na to pytanie, ankietowani menadżerowie udzielali raczej niższych rang. Istotnie, tabela 22 potwierdza, że średnie odpowiedzi kształtowały się na poziomie 2, 72 (próba DU); 3,33 (próba DN) i 3,00 (próba ND). Krzywe wykresów w podziale na próby wskazują te same rangi. Dodatkowo żaden z ankietowanych w tym pytaniu nie przydzielił rangi 5. Analizowane pytanie było poszukiwaniem odpowiedzi na pytanie, czy niemożność wyrażenia osobowości i charakteru w miejscu pracy determinuje zadowolenie z życia. Uzyskane wyniki wskazują, że zdaniem ankietowanych menadżerów ich praca zawodowa rzadko lub czasami determinuje zadowolenie z życia jako całości. Oczywiście należy zgodzić się z tym, że zadowolenie można czerpać z wielu różnych źródeł – z konsumpcji dóbr i usług,

odpoczynku, pracy, tzn. wszystkiego, co subiektywnie sprawia człowiekowi zadowolenie, lub mówiąc inaczej, podwyższa użyteczność. W części literaturowej wskazano, że, oceniając własne życie, można kierować się kryterium, czy jest ono dobre, wartościowe, udane. Subiektywne zadowolenie z życia wiąże się z takimi obiektywnymi okolicznościami jak: majątek, małżeństwo, dzieci, zdrowie fizyczne, czy wykształcenie. W literaturze zaznaczono również, że zadowolenie z życia to nic innego jak szczęście. Szczęście zostało poddane analizie w części badań dotyczących wartości ostatecznych. Wnioski, do których prowadziły dokonane wcześniej analizy potwierdzają, że wartość *szczęście* (radość, zadowolenie) nie znajduje się na szczycie wartości ankietowanych menadżerów. Tabela 9 wskazuje, że wśród menadżerów z próby DU *szczęście* zajmuje 4 lokatę na 18 wartości ostatecznych zawartych w kwestionariuszu. Próba DN ulokowała *szczęście* na miejscu 2, a próba ND na lokacie 5. Przyjmując założenie literaturowe zadowolenie w pierwszej kolejności winno dotyczyć pracowników, później klientów, a dopiero na końcu akcjonariuszy. Jeśli nie pozwala się na wyrażanie osobowości i charakteru świadomie działa się na zniżenie zadowolenia klientów i akcjonariuszy poprzez zaniżanie zadowolenia pracowniczego.

Wykresy 4c [patrz aneks] dotyczą pytania 9 – w jakim stopniu obecnie wykonywana praca daje Ci poczucie przynależności i przyjemność w przebywaniu w towarzystwie? Wizualizacja przedstawia wykresy o rozkładzie normalnym. Próbą najbardziej homogeniczną jawi się DU. Wykres tej próby wskazuje na brak przydzielenia rangi 1, podobnie jak wykres obrazujący dane uzyskane od próby ND. Szczyt krzywych przypada na randze 4 w próbie DU oraz w okolicy rangi 3,5 dla prób DN i ND. Odpowiada to danym zawartym w tabeli 22. Pytanie 9. badało zaspokojenie potrzeby przynależności. Zgromadzone dane pozwalają wnioskować, że obecnie wykonywana praca czasem lub często (próba DU) daje ankietowanym poczucie przynależności i przyjemność przebywania w towarzystwie współpracowników.

Histogram dla pytania 11 [patrz aneks Wykres 4d] pokazuje najmniejszą zmienność odpowiedzi w grupie przedsiębiorstw DN, a najwyższą – w grupie DU. Krzywe przyjmują kształt rozkładu normalnego, osiągając szczyt na randze 4 w próbie DU oraz 3 w próbie DN i ND. Jest to zgodne z danymi zawartymi w tabeli 22. Najwyższą średnią zanotowano dla próby DU, natomiast 3,41 dla próby DN i 3,38 dla próby ND. Wykresy sporządzone na podstawie danych uzyskanych do pytania 12 charakteryzują się innym kształtem niż wykresy sporządzone do pytania 11. Są one prawoskośne, co dowodzi, że udzielane odpowiedzi przesunęły się na niższe rangi. W próbie ND żaden z ankietowanych nie przyznał, odpowiadając na pytanie 12, rangi najwyższej – 5 (bardzo często). Za to najwięcej

ankietowanych z próby ND i DN przydzieliło rangę najniższą – 1 (w ogóle, nigdy). Analizując wykresy dotyczące pytania 11, można stwierdzić, że najbardziej homogeniczną próbą jest DU.

Pytania 11 i 12 badały zaspokojenie potrzeby uznania wśród ankietowanych. Zebrany materiał prowadzi do wniosku, że próba DU lepiej niż pozostali ankietowani ma zaspokojoną tę potrzebę. Ankietowani stwierdzili, że czasami lub często w ich otoczeniu są osoby godne podziwu, które uznają za swoich osobistych bohaterów, nauczycieli, osoby godne naśladowani.

Wykresy 4e [patrz aneks] zawierają histogramy i oszacowania jądrowe rozkładów dla wag przypisanych w pytaniach 14 i 22. Analizując dane uzyskane do pytania 14, obserwuje się rozkłady normalne. Histogramy do pytania 14 dowodzą najmniejszej zmienności odpowiedzi dla próby DN, natomiast próba DU jawi się jako najmniej homogeniczna. Żaden z ankietowanych menadżerów nie przyznał rangi 1, odpowiadając na pytanie 14. Najwięcej menadżerów z próby DU przydzieliło rangę zbliżoną do 4, pozostałe odpowiedzi ankietowanych skupiły się na randze 3. Poprawność wykresów potwierdza tabela 22. Analizowane pytanie dotyczyło oceny zaspokojenia potrzeby samorealizacji umieszczonej przez A. Masłowa na szczycie piramidy potrzeb. Uzyskane wyniki prowadzą do konstatacji, że pełniej niż pozostali, menadżerowie z próby DU mają zaspokojoną tę potrzebę.

Analizując trzy kolejne wykresy [patrz aneks Wykres 4e] dotyczące pytania 22 – obserwuje się wykresy o rozkładzie normalnym z homogenicznością najwyższą dla próby DN. Histogram dla próby ND wskazuje na brak rangi 1. Najwięcej ankietowanych menadżerów odpowiadając na pytanie 22, przydzieliło rangę 4, jednak szczyt krzywej (wskazujący średnią) lokuje się w miejscu rangi 4 dla próby DU, 3,5 – dla próby DN oraz 3 dla próby ND. Poprawność wykresów potwierdzają dane zgromadzone w tabeli 22. Analiza pozwala wnioskować, że menadżerowie z próby DU uważają swoją pracę za interesującą. Porównując średnie, różnice między badanymi próbami w tym względzie, nie są jednak znaczące.

Przechodząc do kolejnych porównań dokonano analizy odpowiedzi na pytania 23, 24 i 25 i obrazujące je wykresy [patrz aneks Wykres 4f – g]. Odpowiedzi na pytanie 23 pozwoliły na wykreślenie wykresów o rozkładzie normalnym. Wyraźnie da się zauważyć, że próba DU ma zmienność największą, co oznacza, że jest próbą najmniej homogeniczną. Najwięcej menadżerów z tej próby wskazało rangę 4 jako odpowiedź na pytanie 23. W pozostałych próbach średnia kształtuje się poniżej 4, co potwierdza tabela 23. Kolejne trzy wykresy są wizualizacją wyników odpowiedzi na pytanie 24. Podobnie jak poprzednie –

wykresy charakteryzują się rozkładem normalnym i odwzorowują podobną homogeniczność. W próbie DU i ND nie odnotowano rangi 1. Oba omawiane pytania dotyczą kwestii rozwoju osobistego w miejscu pracy i wskazania, czy praca jest inspirująca, interesująca, czy pobudza kreatywność. Analizowane wykresy nie wskazują na istotne różnice w badanych próbach. Ankietowani menadżerowie z próby DU odpowiadali na postawione pytania przydzielając, rangę 4 (często), natomiast menadżerowie z prób DN i ND przydzielali rangę 3 (czasami). Ostatnie trzy wykresy [patrz aneks Wykres 4g] to histogramy i oszacowania jądrowe rozkładów dla przypisanych wag w pytaniu 25. Są to wykresy o rozkładzie zbliżonym do normalnego. Histogramy wskazują, że najbardziej homogeniczną próbą jest DN. Najczęściej udzielanymi odpowiedziami na pytanie 25 były: ranga 3 w próbie DU i ND, oraz ranga 2 w próbie DN. We wszystkich próbach odnotowano brak przydzielenia rangi najwyższej – 5. Wszystkie różnice widoczne na histogramach wynikają z różnic w średnich wartościach zgromadzonych w tabeli 23.

Pozycja 25 ankiety to poszukiwanie odpowiedzi na pytanie: w jakim stopniu obecnie wykonywana praca daje ci poczucie, że dzięki tobie świat staje się lepszy? Wykresy pozwalają wnioskować, że zajęcia, którym oddają się ankietowani menadżerowie, czasami lub rzadko dają takie możliwości.

Ponieważ analiza wykazała podobieństwo w kształtach krzywych i nie wykazała istotnych różnic między badanymi próbami, w celu potwierdzenia/odrzućenia H_0 o podobieństwie prób analizie poddano dodatkowo odchylenie standardowe, skośności i kurtozy dla pytań HVVS, które na wykresie 16 wskazały statystycznie istotne różnice na poziomie 0,1.

Wyniki analiz zgromadzono w tabeli 25.

Odchylenia standardowe pokazują, że największe skupienie wokół średniej zanotowano dla próby DU, najmniej homogeniczna jest natomiast próba ND. Skośności zanotowano generalnie ujemne, za wyjątkiem pytania 3 dla próby DU i ND, pytania 12 dla wszystkich prób, pytania 14 dla próby DN i ND oraz pytania 25 dla próby DN. Ciekawy wynik natomiast zanotowano dla próby DU w pytaniu 3 – wskazuje on, że ankietowani odpowiedzieli na to pytanie niemal identycznie. Tabela 24 wskazuje dodatkowo, że najwyższe kurtozy zwykle przyjmuje próba DU (za wyjątkiem pytania 7, 9, 12 i 25). Jest to kolejne potwierdzenie, że próba DU jest najbardziej homogeniczna. Wyniki dla prób DN i ND zwykle przyjmują wartości ujemne – przy kurtozie < 0 mówimy o mniejszym skupieniu wokół średniej.

Tabela 25

HVVS – odchylenia standardowe, skośności i kurtozy do poszczególnych pytań.

Pytanie	Odchylenie standardowe			Skośność			Kurtoza		
	DU	DN	ND	DU	DN	ND	DU	DN	ND
2	0,81	0,91	1,20	-1,09	-0,50	-0,28	1,29	-0,48	-1,49
3	0,60	0,83	0,91	0,00	-0,40	0,55	0,15	-0,32	-0,65
5	0,93	0,99	1,39	-1,72	-0,01	-0,64	4,06	-0,46	-0,98
6	0,97	1,29	1,22	-1,37	-0,22	-0,19	2,94	-0,67	-1,57
7	1,12	0,85	1,11	-0,21	-1,12	-0,69	-1,34	0,98	-0,80
9	0,85	0,84	1,44	-0,77	-0,94	-0,43	0,35	1,63	-0,93
11	0,94	1,20	1,19	-1,58	-0,17	-0,54	3,94	-1,12	-0,24
12	1,14	1,27	0,98	0,07	0,56	0,96	- 0,37	- 0,24	0,16
14	0,77	0,93	0,94	-0,86	0,14	0,13	1, 33	-0,63	-0,81
22	0,86	0,84	1,05	-1,48	-0,78	-0,37	2,46	-0,28	-0,93
23	0,95	1,08	1,18	-1,72	-0,49	-0,34	4,06	-0,11	-0,28
24	0,90	1,02	0,96	-1,28	-0,24	0,38	1,43	-0,91	-0,44
25	0,92	0,90	0,83	-0,95	0,08	-0,77	0,56	-0,78	1,14

Źródło: Obliczenia własne

Dotychczasowe analizy otrzymanego materiału badawczego wskazują, że istnieją różnice w ocenie życia zawodowego menadżerów z badanych prób. Zanim jednak ostatecznie H0 zostanie odrzucona, szczegółowo w kolejnych podrozdziałach, omówi się uzyskany materiał empiryczny.

Wyniki uzyskane dzięki HVVS zestawia się w 12 tematycznych grup. Dwie grupy dotyczą charakterystyki badanych podmiotów, natomiast pozostałych 10 grup zajmuje się charakterystyką i oceną pracy wykonywanej przez ankietowanego.

4.2. Praca jako wyraz osobowości i charakteru

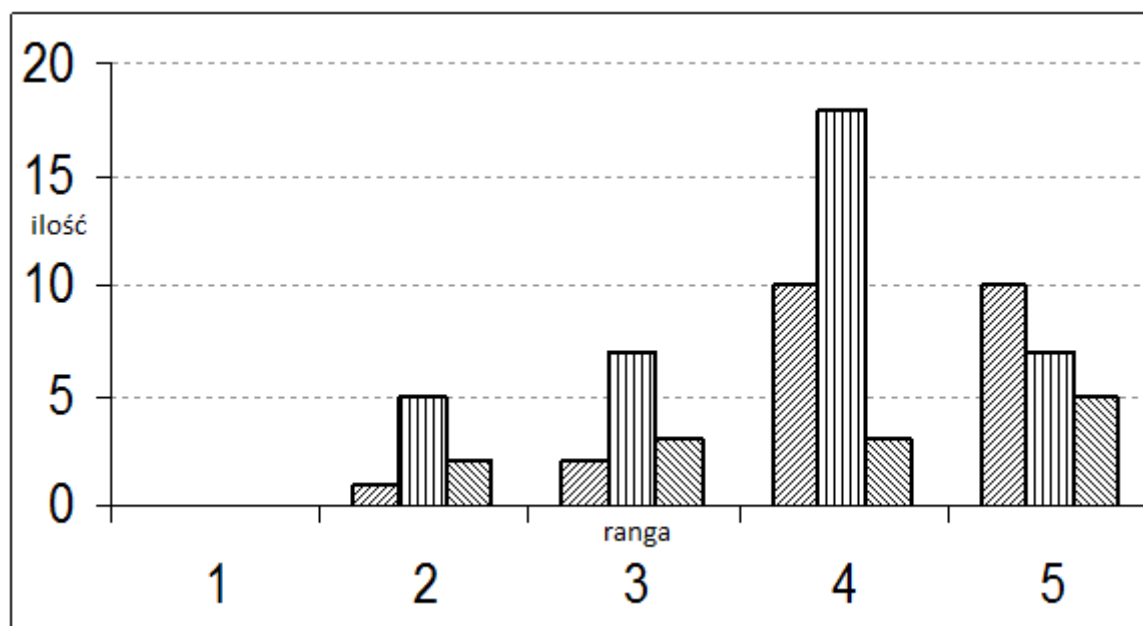
A. Maslow [Hoffman i Saglian, 2009, s. 47] uznał, że dopasowanie zawodowe winno brać pod uwagę zainteresowania i umiejętności, ale również z cechy osobowości, takie jak temperament. Wspominano o tej kwestii w części teoretycznej. Dopasowanie zapobiega

powstawaniu konfliktów, które mają konsekwencje zdrowotne i przekładają się na wymierną niekorzyść dla przedsiębiorstwa w postaci spadku zaangażowania i lojalności. Możliwość wyrażania osobowości i charakteru w miejscu pracy została wyrażona przez ankietowanych w odpowiedziach na pytania 2, 6 i 7 HVVS.

Oszacowania jądrowe rozkładów dla wag przypisanych w pytaniu 2. obrazuje wykres 17.

Wykres 17

Oszacowania jądrowe rozkładów dla wag przypisanych w pytaniu 2.



Legenda:  - DU  - DN  - ND

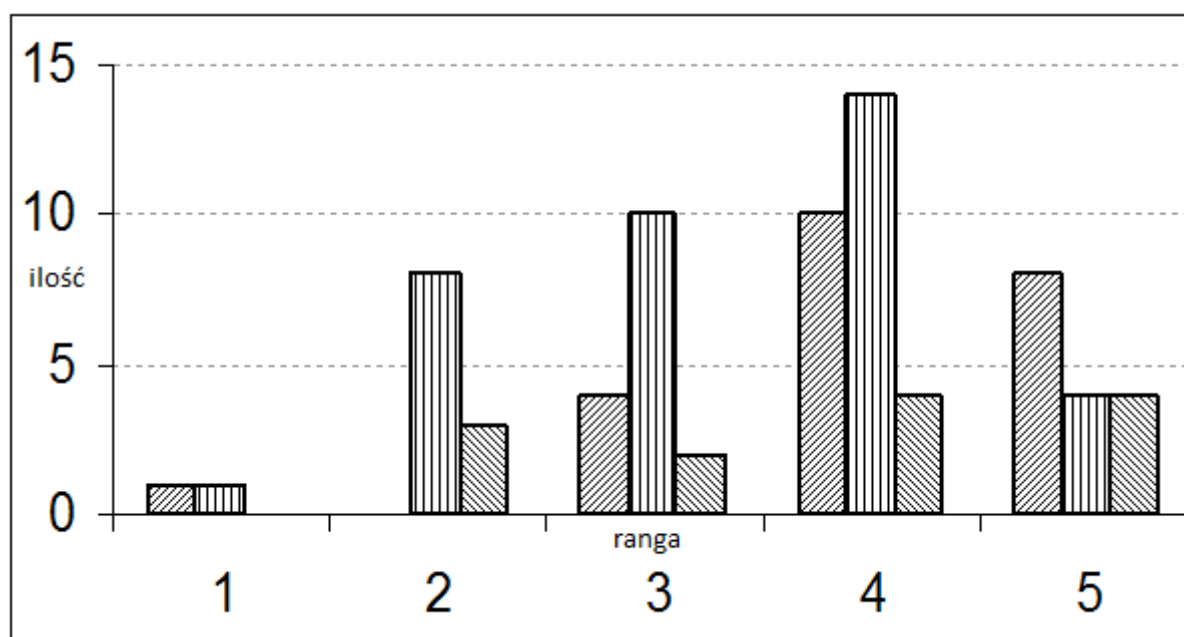
Źródło: Badania własne.

Wykres wskazuje, że ranga 1 nie została przydzielona przez z żadnego z ankietowanych. Oznacza to, że żaden z nich nie ocenia, że zajęcie, które wykonuje, wybrał niezgodnie ze swoją osobowością i charakterem. Działania, którym oddają się ankietowani dają im szansę na wyrażenie osobowości i charakteru w różnym stopniu w podziale na próby. Ranga 4 – często – w zdecydowanej większości została przypisana przez menadżerów próby DN, natomiast ranga 5 – bardzo często – przez menadżerów próby DU. Menadżerowie z przedsiębiorstw ND pozostają w wyraźnej dysproporcji wobec realizujących cele pozaekonomiczne. Przydzielone średnie odpowiedzi (tabela 22) wskazują, że ND najniżej z ankietowanych ocenili swoją pracę jako wyraz ich osobowości i charakteru (średnia 3,71). Do podobnych wniosków prowadzi wizualizacja wyników pozyskanych do pytania 6. Wykres 18 przedstawiający oszacowania jądrowe rozkładów dla wag przypisanych w tym pytaniu

wskazuje, że najwięcej menadżerów z prób realizujących cele pozaekonomiczne często lub bardzo często czuje, że obecnie wykonywana praca/zajęcie pozwala im wyrazić prawdziwą osobowość i charakter.

Wykres 18

Oszacowania jądrowe rozkładów dla wag przypisanych w pytaniu 6.



Legenda: - DU - DN - ND

Źródło: Badania własne.

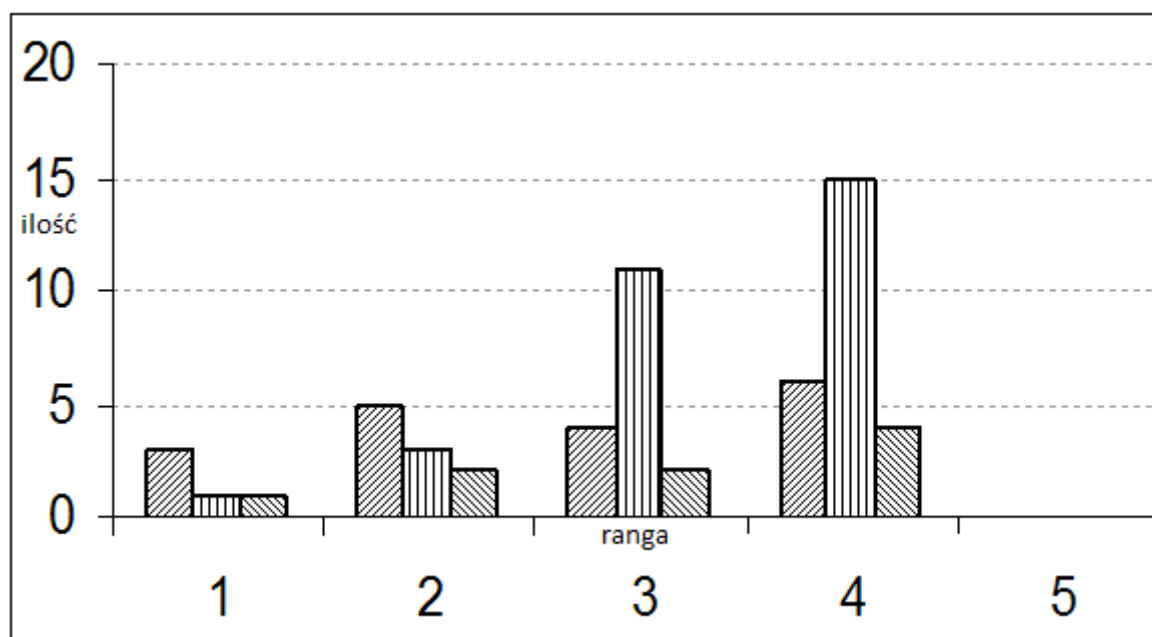
Rangi przypisane do prób wskazują, że menadżerowie z próby ND nie przydzielili rangi 1 – w ogóle, nigdy. Nie oznacza to, że praca w ND nie pozwala wyrazić osobowości i charakteru. Najwięcej menadżerów ND oceniło, że wykonywana praca zaspokaja ich potrzebę często lub bardzo często. Taka sama ilość menadżerów DN i ND odpowiedziała, używając rangi 5 – bardzo często. Największa ilość menadżerów DN przyznała w tym pytaniu rangę 4 – często. Wykonywana praca daje im bezpieczeństwo psychiczne wynikające z faktu, że nie pozostają ze sobą w konflikcie. Przytoczona w części teoretycznej definicja PIP podaje, że niemożność działania w zgodzie w własnym systemem wartości jest sytuacją stresogenną, determinuje więc jakość życia. Histogramy przedstawione na wykresie 18 wskazują, że próby realizujące cele pozaekonomiczne zdecydowanie wychylają się powyżej zorientowaną na zysk próbę ND. Najliczniejsza grupa menadżerów z próby DU odpowiadała, że często lub bardzo często wykonywana praca daje im poczucie bezpieczeństwa psychicznego. Oczywiście nie należy wnioskować, że tylko i wyłącznie działania na rzecz lokalnych społeczności, czy filantropijne

są tego przyczyną. Obserwowany stan rzeczy może korelować z etycznymi działaniami na rynku, z ochroną środowiska lub możliwością pozostawania w zgodzie z innymi wyznawanymi przez menadżerów wartościami. Wykres wskazuje jednak, że menadżerowie z próby DU oceniają wyżej niż pozostali komfort psychiczny związany z pracą, którą wykonują. Dowodzą tego również średnie zgromadzone w tabeli 22. Wskazują one, że najniższy komfort psychiczny w miejscu pracy jest udziałem wcale nie ND, a DN. Średnia 3.32 wskazuje, że czasami wykonywana praca pozwala im wyrazić osobowość i charakter. Możliwe, że podejmowanie działań na rzecz szerokiej grupy interesariuszy pozostaje w zgodzie z ich systemem wartości, ale niemożność wyrażenia tego publicznie powoduje, że tylko czasem zaspokojone zostają potrzeby uznania społecznego, szacunku innych osób, podziwu. Badania systemów wartości SW Rockeacha (tabela 8) wskazały, że ani *uznanie społeczne*, ani *poczucie dokonania* nie są najwyższymi cenionymi wartościami przez ankietowanych. Uznaniem społecznym, biorąc pod uwagę średnie, DU i DN ustanowiono na miejscu 13 z 18 wartości ostatecznych w kwestionariuszu, a próba ND na miejscu 11, czyli odrobinę wyżej. Wskazuje to, że podejmowane cele pozaekonomiczne nie są powodowane chęcią uznania. Można zatem wnioskować, że dają wyraz cech osobowości i charakteru. Nie można też zaprzeczyć, że gdyby inicjatywy prospołeczne były podejmowane częściej, dostarczałyby więcej satysfakcji. Nie wiadomo natomiast, czy ograniczenia te nie mają charakteru finansowego.

Ostatnim pytaniem, które wykazało statystycznie istotne różnice między badanymi próbami, a dotyczyło pracy postrzeganej jako wyraz osobowości i charakteru, było pytanie 7. Ankietowani menadżerowie deklaruowali w nim, jak mocno niemożność wyrażenia osobowości i charakteru determinowałoby ich radość i zadowolenie z życia. Oszacowania jądrowe rozkładów dla wag przypisanych w tym pytaniu przedstawia wykres 19, który wskazuje, że rangę 1 (w ogóle, nigdy) oraz 2 (w niewielkim stopniu, rzadko) przydzieliło najwięcej menadżerów z próby DU. Rangę 3 i 4 (czasami, często) przydzielili najliczniej menadżerowie z próby DN. Żaden z ankietowanych nie przyznał rangi 5, co oznacza, że zarówno w przedsiębiorstwach realizujących cele pozaekonomiczne jak i zorientowanych na zysk znaleźć można inne czynniki, które kształtują zadowolenie z życia. Być może źródło radości leży całkowicie poza przedsiębiorstwem – w życiu prywatnym. Badania potwierdzają, że realizacja celów pozabiznesowych nie jest jedyną determinantą radości, czy zadowolenia z życia.

Wykres 19

Oszacowania jądrowe rozkładów dla wag przypisanych w pytaniu 7.



Legenda:  - DU  - DN  - ND

Źródło: Badania własne.

Tabela 8 zawierająca uśrednione odpowiedzi dotyczące systemu wartości ostatecznych wskazuje, że równowaga wewnętrzna jest najwyżej cenioną wartością wśród menadżerów DN (na lokacie 7). Menadżerowie DU ustanowili tę wartość na lokacie 8, a ND na 9. Wspominano w części teoretycznej, że radość i zadowolenie z życia wymagają równowagi między życiem zawodowym i prywatnym, a subiektywnie podnosi ocenę ludzkiego życia wszystko to, co sprawia człowiekowi zadowolenie. Zależne jest to od hierarchii wartości.

L. Mises [2011, s. 745] stwierdził, że jedni chcą być bogaci jak Krezus, a inni biedni jak buddyjscy mnisi i trudno oceniać, które z tych zachowań są racjonalne, a które nie. Na pewno jest też wiele osób, pisze T. Mayer [1996, s. 207], które uznają, że dobrobyt innych odgrywa pewną rolę w ich własnej funkcji użyteczności i jest dużo dowodów na to, że zachowanie to nie jest całkowicie racjonalne. Nie znaczy to, że należy odrzucić rozumowanie, które zakłada racjonalne zachowanie oparte na własnym interesie. Oznacza natomiast, że hipotezy wysunięte z tych wypowiedzi należy przetestować. Badania dowodzą, że realizacje celów pozaekonomicznych w dużym i bardzo dużym stopniu determinuje radość i zadowolenie z życia. Wskazują to dane uzyskane od próby DN, która działa *incognito*, realizując cele pozaekonomiczne. W tym wypadku mamy do czynienia z działaniami determinowanymi

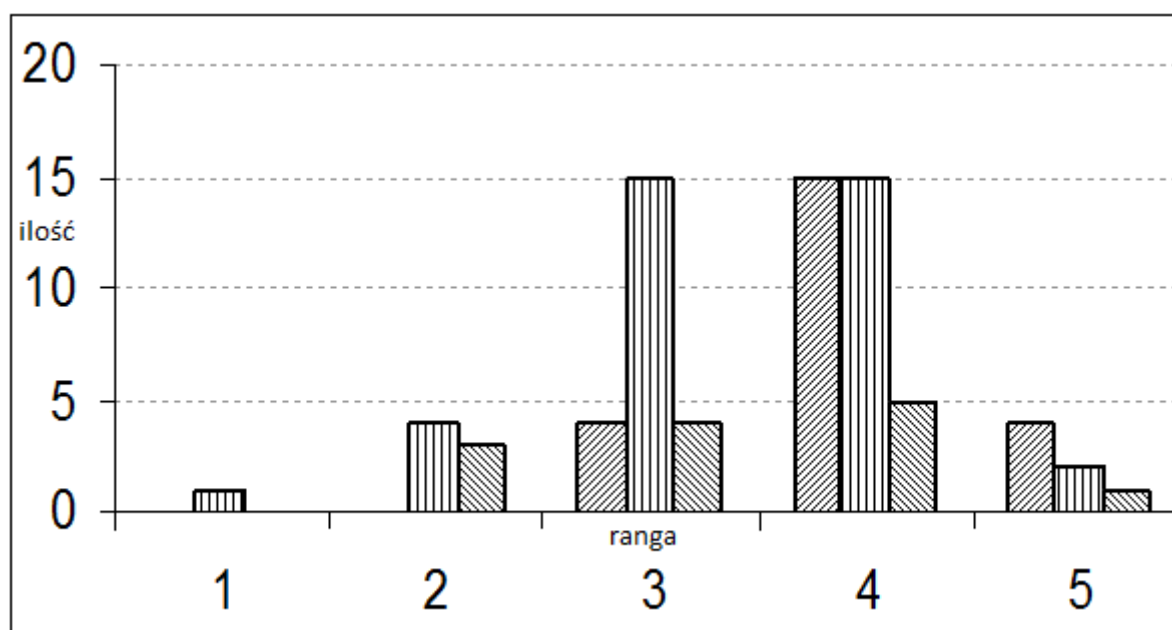
w czystej postaci systemem wartości i realizacją potrzeb wyższego rzędu.

Zgromadzone dzięki HVVS dane pozwoliły na ocenę, czy ankietowani wykonując obecną pracę, odczuwają zadowolenie i czy czują, że wykonywana praca jest ich powołaniem. Elementy te można uznać za budujące bezpieczeństwo psychiczne – dają obraz tego, czy ankietowani działają w zgodzie z własnymi przekonaniem, czy nie pozostają ze sobą w konflikcie. W literaturze zaznacza się, że nie jest możliwe kierowanie się dwoma różnymi systemami wartości – w domu i w pracy. Prowadzi to do stanu moralnego rozregulowania. Kwestie zadowolenia i poczucia powołania badały pytania 3 i 5 HVVS.

Wykres 20 przedstawia oszacowania jądrowe rozkładów dla wag przypisanych w pytaniu 3.

Wykres 20

Oszacowania jądrowe rozkładów dla wag przypisanych w pytaniu 3.



Legenda: - DU - DN - ND

Źródło: Badania własne.

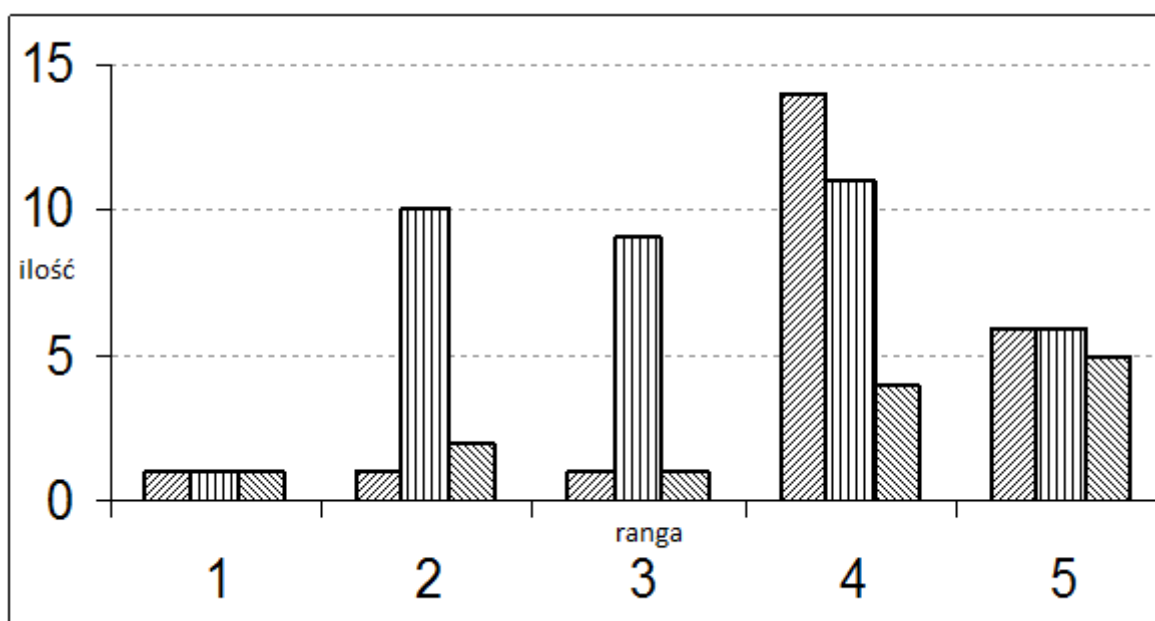
Wykres 20 wizualizuje, że ranga 1 nadana została tylko przez menadżerów z próby DN, co prowadzi do wniosku, że niewielka część ankietowanych z tej próby nigdy nie odczuwa maksymalnej satysfakcji w obecnie wykonywanej pracy. Zdecydowana większość zarządzających czasami miewa chwile, w których odczuwają uczucie wielkiej radości, szczęścia, czy zadowolenia – wskazuje na to przypisana ranga 3. Zdecydowanie największa grupa przydzielająca tę rangę, to menadżerowie z próby DN. Taka sama ilość ankietowanych z próby DU i DN zadeklarowała, że często zdarza im się odczuwać maksymalną satysfakcję

w obecnej pracy. Możliwe, że jest to spowodowane możliwością doskonalenia zastanej rzeczywistości, jaką stwarza im miejsce pracy.

Oszacowania jądrowe rozkładów dla wag przypisanych w pytaniu 5 przedstawia wykres 21.

Wykres 21

Oszacowania jądrowe rozkładów dla wag przypisanych w pytaniu 5.



Legenda:  - DU  - DN  - ND

Źródło: Badania własne.

Jak wskazuje wykres 21 rangę 1 wskazała taka sama ilość menadżerów z wszystkich badanych prób. Zdecydowanie ponad przeciętną wyrastają rangi 2 i 3 przypisane przez menadżerów DN. Z kolei rangę 4 nadało najwięcej badanych z próby DU. Pozwala to wnioskować, że menadżerowie z prób DU i DN (przedsiębiorstwa realizujące cele pozaekonomiczne) często lub bardzo często oceniają swoją pracę jako zajęcie wykonywane z powołania. Pozwala to wnioskować, że wykonują pracę, która odpowiada ich charakterom i osobowościom. Dzięki temu, jak wskazano w części teoretycznej, zapobiega się konfliktowi systemów wartości i konfliktowi roli z osobowością, które odgrywają znaczącą rolę w kształtowaniu jakości życia. Dodać należy, że kategoria jakości życia jest ściśle związana z ideą ZR i wymaganiami stawianymi współcześnie gospodarującym. Zgodzić należy się jednak, że nie można uznać z całą świadomością, czy poczucie powołania wśród ankietowanych wynika z podejmowania lub nie celów pozaekonomicznych.

Fakt jest natomiast taki, że menadżerowie z prób realizujących cele pozaekonomiczne częściej niż pozostali odczuwają, że znaleźli zajęcie, które jest ich powołaniem.

Kwestionariusz HVVS badał poczucie bezpieczeństwa fizycznego. W pytaniu tym nie odnotowano jednak statystycznie istotnych różnic. Można zatem wnioskować, że wszyscy ankietowani mają zaspokojone potrzeby najniższego rzędu. Zgodnie z założeniami

A. Masłowa winni skierować się ku realizacji potrzeb wyższego rzędu. Gdy A. Masłow tworzył piramidę potrzeb zaraz za potrzebami fizjologicznymi, ustanowił potrzebę bezpieczeństwa. Oczywiście praca zawodowa podejmowana jest przez ludzi w celu zarobkowania, czyli zapewnienia bezpiecznego bytu sobie i swojej rodzinie. *Bezpieczeństwo rodziny* jest najwyżej cenioną wartością ostateczną przez ankietowanych. Praca jest jednak ważnym celem ludzkiego życia. Przestaje być miejscem zarabiania pieniędzy, gdy wyznaczy się ludziom wyższy cel. Wówczas oprócz bezpieczeństwa fizycznego, praca daje również możliwość zaspokojenia potrzeb wyższego rzędu. Nie tylko w zakresie pewności zatrudnienia, możliwości planowania przyszłości. W części teoretycznej zaznaczono, że zadowolenie z pracy jest ważnym elementem kształtującym zadowolenie z życia, a zachowanie równowagi między życiem zawodowym i prywatnym daje możliwość zaspokojenia potrzeby bezpieczeństwa w sensie psychicznym. Wyznacznikiem tego może być możliwość wyrażania swojej osobowości i charakteru w miejscu pracy, czyli niwelowanie konfliktów związanych z własnym systemem wartości. Przeprowadzone analizy dowodzą, że:

– praca będąca wyrazem osobowości i charakteru często lub bardzo często jest udziałem osób zarządzających przedsiębiorstwami realizującymi cele pozaekonomiczne. Obecnie wykonywana praca często lub bardzo często pozwala im działać zgodnie z własnym systemem wartości,

– ankietowani z próby DN uznają najliczniej, że niemożność wyrażenia osobowości i charakteru w miejscu pracy czasem lub często determinuje jakość życia.

W części teoretycznej zaznaczono, że duch CSR jest żywy w dużych przedsiębiorstwach. Mogłoby to prowadzić do wniosku, że menadżerowie z dużych przedsiębiorstw osiągną wyższą satysfakcję zawodową.

– menadżerowie z próby DU znacznie wyżej niż pozostali ocenili, że znaleźli zajęcie, które jest ich powołaniem oraz że czują, że obecnie wykonywana praca pozwala wyrazić im prawdziwą osobowość i charakter. Dodać należy, że próbę DU stanowią małe i średnie przedsiębiorstwa (wykres 3). Próba DU tworzy prawdopodobnie kulturę organizacyjną podporządkowaną myśleniu w szerszym kontekście, niż tylko myślenie ekonomiczne.

O działaniach DU można przeczytać w ogólnodostępnych materiałach. Ujawnianie tej działalności może wynikać z faktu, że przedsiębiorstwa te liczą na odniesienie korzyści rynkowych z kreowania odpowiedzialnego wizerunku. Przyjmuje się jednak, że ponieważ są to małe i średnie przedsiębiorstwa, cele pozaekonomiczne podejmują w dobrej wierze i szczerze. Oczywiście można się zgodzić, że zatrudniająca organizacja socjalizuje swoich pracowników, ale może być również tak, że to menadżerowie są twórcami obowiązującej kultury organizacyjnej i jest ona wyrazem ich osobowości, charakteru, cenionych wartości. Wspomina o tym fakcie literatura. M. Kostera [2008, s. 340] uważa, że przywódca i kultura organizacyjna to dwie strony tej samej monety. Jednym z głównych zadań przywódcy jest zarządzanie kulturą i jej świadome kształtowanie, ale można również przyjąć, że przywództwo jest jednym z elementów organizowania i zawiera się w pojęciu kultury, które jest pojęciem szerszym. Bez względu na przyjęty punkt patrzenia nie ulega dyskusji, że menadżerowie są nowatorami społecznymi, wdrażającymi nowe sposoby zachowania. Należy pamiętać, że wartości same nie tworzą systemów – ostatecznie hierarchia wartości jest aktem woli człowieka jako autonomicznego podmiotu. Ludzkie działanie zawsze jest aktem ludzkiej woli, potwierdza L. Mises [2011, s. 11-12; 80-81]. Jedni stawiają sobie za cel poprawę swoich warunków życia, inni przejmują się kłopotami bliźnich. Są również tacy, którzy cenią wartości „wyższe”, „duchowe”. Wartość tkwi we wnętrzu człowieka, jest sposobem, w jaki reaguje on na warunki swojego otoczenia i wyraża się w jego postępowaniu.

Analizowany materiał wskazuje, że konieczne jest zgłębienie następujących kwestii: czy przedsiębiorstwa realizujące cele pozaekonomiczne mogą przyciągać osoby zainteresowane obecnością określonych wartości w swoim otoczeniu lub też, czy mogą socjalizować zatrudnione osoby do kultury organizacyjnej, która zakłada postrzeganie gospodarowania w szerszym aspekcie niż tylko maksymalizacja zysku? Ponieważ do próby DN należą wszystkie duże przedsiębiorstwa można wnioskować, że to kultura organizacyjna skłania menadżerów do utożsamiania się z ideami przedsiębiorstwa. Należy jednak pamiętać, że badaniu poddano właścicieli i *top* menadżerów, nie jest wykluczone więc, że oni sami, jako twórcy kultury organizacyjnej, ukształtowali ją na wrażliwą na potrzeby najbliższego otoczenia. W literaturze zaznaczono, że duże przedsiębiorstwa charakteryzują się silną symbiozą ze środowiskiem, w którym wyrosły. Badania dowodzą jednak, że nie tylko duże, ale i małe oraz średnie przedsiębiorstwa realizują cele pozaekonomiczne, czego dowodem są wyniki prezentowanych badań empirycznych. Pewnym jest natomiast, że wykonywana praca często jest wyrazem osobowości i charakteru w przedsiębiorstwach realizujących cele

pozabiznesowe. Tam, gdzie obecna jest wrażliwość na potrzeby szerokiej grupy interesariuszy menadżerowie często mają możliwość wyrazu wartości, charakteru i osobowości. Niemożność wyrażenia w pracy osobowości i charakteru czasami determinuje radość i zadowolenie z życia ankietowanych.

4.3. Praca, jako miejsce zaspokajania potrzeby przynależności, uznania i szacunku

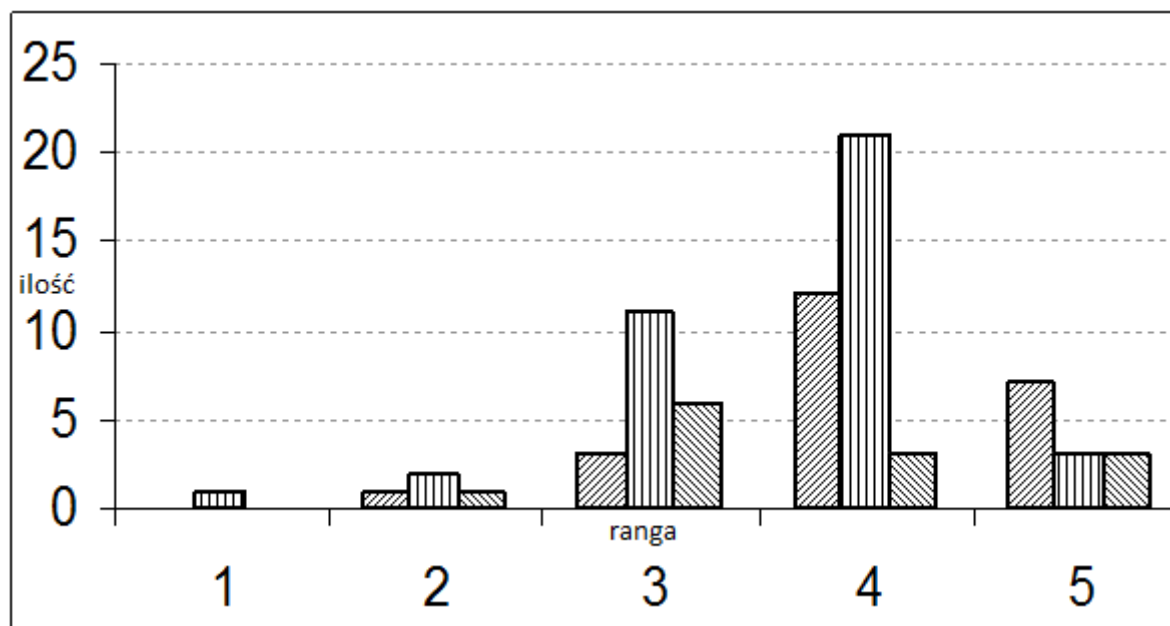
Po pierwotnych potrzebach fizjologicznych oraz potrzebie bezpieczeństwa kolejne to potrzeba przynależności i uznania. W części teoretycznej napisano, że organizacja ma możliwości, by zaspokajać wiele potrzeb swoich pracowników. Zaznaczono, że ich zaspokajanie nie tylko nie jest sprzeczne z osiągnięciem wartości ekonomicznej, ale zbieżne z najnowszymi prawidłowościami w zarządzaniu, wymaganiami stawianymi gospodarującym przez szeroką grupę interesariuszy oraz poszukiwaniem nowego sposobu gospodarowania. Ponadto literatura przedmiotu akcentuje, że esencją kierowania jest dodawanie ludziom wartości, a zespołom kompetencji. Do kluczowych kompetencji organizacji należy rozwijanie potencjału zatrudnianych osób oraz sprzyjanie zaangażowaniu i budowaniu wspólnoty.

Wyniki uzyskane dzięki HVVS pozwalają analizować cechy charakterystyczne wykonywanej pracy pod względem zaspokojenia potrzeby przynależności, szacunku. Kwestie te były poruszane w kilku pytaniach, ale różnice statystycznie istotne między badanymi próbami na poziomie 0,1 odnotowano w pytaniach: 9, 11 i 12. Oszacowania jądrowe rozkładów dla wag przypisanych w pytaniu 9 przedstawia wykres 22.

Pytanie 9 badało, w jakim stopniu wykonywana praca daje poczucie przynależności i przyjemność przebywania w towarzystwie współpracowników. Ranga 1 w próbie DN wskazuje, że wśród ankietowanych menadżerów są tacy, którzy nie zaspokajają w pracy potrzeby przynależności. Jest ich jednak niewielu. Najwięcej ankietowanych zaspokaja w pracy potrzebę przynależności, na co wskazuje skupienie odpowiedzi na randze 4. Zdecydowanie najwięcej menadżerów z próby DN wskazuje, że praca często zaspokaja ich potrzebę przynależności, a przebywanie w miejscu pracy dostarcza radości. Największe skupienie na rangach wyższych dowodzi, że przedsiębiorstwa realizujące cele pozaekonomiczne skupiają ludzi, którzy dobrze czują się w swojej pracy – chcą przynależeć do organizacji, obcowanie ze współpracownikami jest źródłem pozytywnych odczuć.

Wykres 22

Oszacowania jądrowe rozkładów dla wag przypisanych w pytaniu 9.



Legenda: - DU - DN - ND

Źródło: Badania własne.

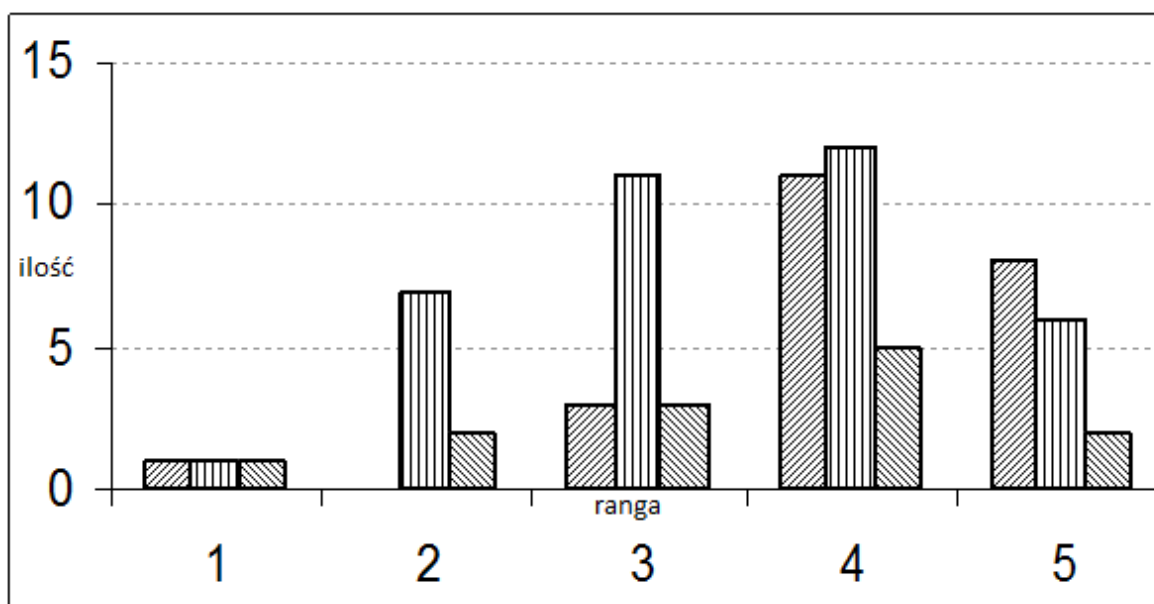
Możliwe, że źródłem tego stanu rzeczy jest możliwość realizowania innych celów poza powierzonymi zadaniami zawodowymi. Może być również tak, że organizacje, w których dostrzega się potrzeby szerokiej grupy interesariuszy, skupiają jednostki zainteresowane obecnością w swoim otoczeniu określonych wartości. Nie należy wykluczyć również, że specyficzna kultura organizacyjna przedsiębiorstw odpowiedzialnych społecznie potrafi dodatkowo spoić zespół, który, angażując się w działania pozaekonomiczne, buduje specyficzne więzi, które nie wytworzyłyby się, gdyby przedsiębiorstwo nie podejmowało społecznych inicjatyw. Wydaje się, że są to ważne atrybuty na rynku pracy.

Dzięki HVVS zbadano również, czy praca pozwala zaspokajać potrzebę szacunku. Kwestię tę badało pytanie 11. Oszacowania jądrowe rozkładów dla wag przypisanych w pytaniu 11 przedstawia wykres 23. Widać na nim, że próba DU ani razu nie wskazała rangi 2, i podobnie jak w poprzednich wykresach, wagi skupiały się wokół rang 3, 4 i 5. Ranga 3 (czasami) i 4 (często) przydzielana była najczęściej przez menadżerów DN. Ranga 5 (bardzo często) najsilniej reprezentowana była w próbie DU, najsłabiej zaś w próbie ND. Dowodzi to, że przedsiębiorstwa realizujące cele pozaekonomiczne są miejscem, w którym pracują ludzie godni szacunku, podziwu. Być może są to założyciele przedsiębiorstwa, właściciele, liderzy, mentorzy, którzy cieszą się uznaniem pracowników. Być może obecność tych osób

w przedsiębiorstwie powoduje, że podejmowane są działania pozabiznesowe. Pamiętać należy, że kultura organizacyjna przedsiębiorstw jest kreowana właśnie przez menadżerów najwyższego szczebla. Niewykluczone, że cieszą się szacunkiem ze względu na to, że udało im się stworzyć dobrze prosperujące przedsiębiorstwa – cele pozaekonomiczne nie są przecież możliwe bez wcześniejszej akumulacji kapitału. Źródłem, z którego zaspokaja się potrzebę uznania i szacunku mogą być grupy lub osoby obdarowywane.

Wykres 23

Oszacowania jądrowe rozkładów dla wag przypisanych w pytaniu 11.



Legenda:  - DU  - DN  - ND

Źródło: Badania własne.

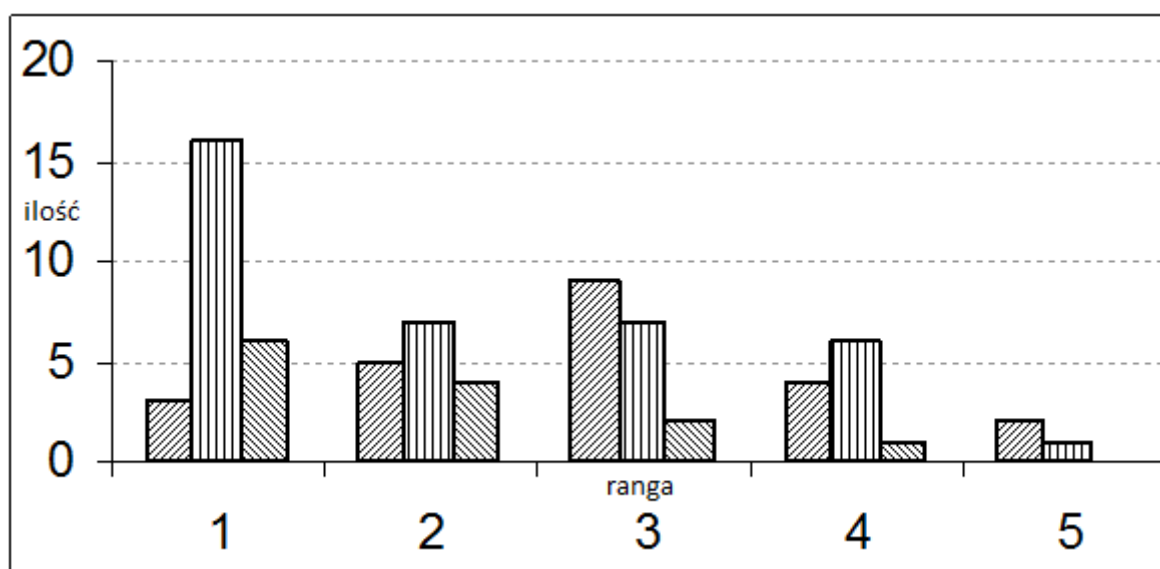
Wykres 24 przedstawia wizualizację danych zgromadzonych do pytania 12. W pytaniu tym badano możliwość zaspokajania potrzeby uznania w miejscu pracy. Wykres znacznie różni się od poprzednich – odpowiedzi udzielone w pytaniu 12 skupiają się raczej na rangach niższych. Największe skupienie odpowiedzi obserwuje się dla rangi 1 (w ogóle, nigdy). Najwięcej menadżerów z próby DN udzieliło tej odpowiedzi. Podobnie jak rangi 2 (rzadko) i 4 (często). Z kolei ranga 5 (bardzo często) nie została wskazana przez żadnego z zarządzających z próby ND. Analiza danych w tym pytaniu prowadzi do kilku wniosków. Po pierwsze wysokie skupienie odpowiedzi na randze 1 sugerowałoby, że przedsiębiorstwa DN (do których należą wszystkie duże ankietowane przedsiębiorstwa) nie skupiają osób, które mają zaspokojoną potrzebę uznania. Ponieważ przedsiębiorstwa ankietowane

w większości były przedsiębiorstwami małymi, osobami obdarzonymi uznaniem mogliby być ich założyciele, właściciele, którzy jednocześnie, będąc zarządzającymi, zostali poddani badaniu. To tłumaczyłoby, dlaczego tak duży odsetek ankietowanych wskazał rangę 1 – chcąc wskazać bohatera w swoim przedsiębiorstwie być może musieliby wskazać siebie.

Po drugie – menadżerowie z próby DU często obcują w swoim zakładzie z osobami, które uważają za swoich osobistych bohaterów, czasem zatem przedsiębiorstwa realizujące cele pozaekonomiczne mogą przyciągać ludzi godnych naśladowania, postrzeganych jako wielkich z jakichś przyczyn przez swoich współpracowników.

Wykres 24

Oszacowania jądrowe rozkładów dla wag przypisanych w pytaniu 12.



Legenda:  - DU  - DN  - ND

Źródło: Badania własne.

Wyniki badań zgromadzone w tabeli 23 wskazują, że najniższe noty (średnia 1,85) odnotowano dla próby ND. Stwarza to podstawy do postawienia wniosku, że przedsiębiorstwa zorientowane na zysk nie skupiają w swoich szeregach osób godnych uznania. Potwierdza to stwierdzenia literaturowe. Po pierwsze – płaca nie jest jedynym atrybutem przyciągającym ludzi do danego przedsiębiorstwa. Po drugie – praca angażuje ludzi z powodu chęci robienia czegoś godnego trudu, bądź z chęci wielkości i nowości zadania. Przewiduje się, że na rynku pracy bardziej konkurencyjne staną się przedsiębiorstwa, które zaoferują szansę zrobienia czegoś dobrego, szansę na sukces, również ten społeczny nie tylko osobisty. Analiza deklarowanych wartości ostatecznych wskazała, że *uznanie* nie jest

wysoko cenioną wartością przez ankietowanych. To stanowisko może w części tłumaczyć niską ocenę przyznawaną w omawianym pytaniu. Jeśli osoba nie liczy na uznanie, nie dąży do podejmowania działań, które będą to uznanie zapewniały. Być może jest to powód, dla którego próba ND nie podejmuje działań skierowanych na realizację potrzeb szerokiej grupy interesariuszy.

Uzyskane dane pozwalają na dokonanie następujących uogólnień:

- menadżerowie przedsiębiorstw realizujących cele pozaekonomiczne mają zaspokojone potrzeby fizjologiczne i dlatego skłonni są realizować potrzeby wyższego rzędu. Powoduje to, że miejsce pracy przestaje być miejscem spełniania przykrego obowiązku, a staje się miejscem spotkania, daje przyjemność obcowania ze współpracownikami. Dowodzi to prawdziwości stwierdzeń przytoczonych w części teoretycznej – praca stanowi ważny cel życia człowieka i daje możliwość maksymalizacji użyteczności dla ogółu, dla społeczności lokalnej. Pracując w przedsiębiorstwach wrażliwych na potrzeby szerokiej grupy interesariuszy, zaspokajają się potrzebę przynależności i daje przyjemność obcowania z współpracownikami.
- pracując w przedsiębiorstwie realizującym cele pozaekonomiczne często współpracownicy są obiektem podziwu. Można zatem stwierdzić, że przedsiębiorstwa te przyciągają wybitne jednostki.
- ankietowani stwierdzili, że w ich miejscu pracy nie ma osoby, którą uznają za swojego osobistego bohatera, ale kwestia ta zdaje się wynikać z faktu, że, chcąc wskazać osobę uznawaną za osobistego bohatera musieliby wskazać samego siebie. Dodać należy, że ankietowani to w dużej mierze właściciele, czy założyciele badanych przedsiębiorstw, którzy jednocześnie nimi zarządzają.

4.4. Praca jako miejsce zaspokajania potrzeby samorealizacji i rozwoju osobistego

Według piramidy A. Masłowa samorealizacja jest potrzebą najwyższej usytuowaną w hierarchii ludzkich potrzeb. Jak wspomniano w części teoretycznej, samorealizacja jest nie tylko silnie powiązana z osobowością badanej osoby, ale również z osobowością organizacji, gdyż silnie koreluje z zaangażowaniem, motywacją do pracy, lojalnością. Jest potrzebą związaną nie tylko z potrzebą osiągnięć, ale również z poczuciem spełnienia zawodowego.

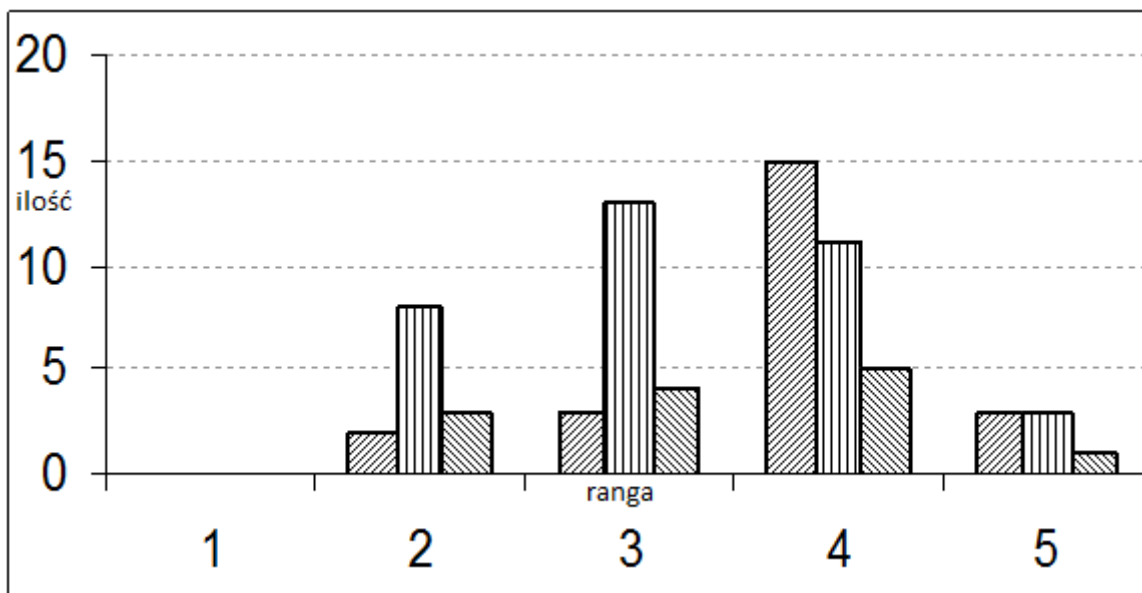
E. Hoffman i F. Saglian [2009, s. 47] za A. Masłowem potwierdzają, że dopasowanie zawodowe związane jest z zainteresowaniami i umiejętnościami, ale również z cechami

osobowościowymi takimi jak temperament. Ankieta stworzona przez E. Hoffmana bada zaspokojenie potrzeby samorealizacji i rozwoju osobistego. Dotyczą tej kwestii pytania 14, 22, 23, 24 i 25. Uzyskane od badanych menadżerów odpowiedzi w podziale na próby DU, DN i ND w formie graficznej przedstawiają wykresy 25, 26, 27, 28 i 29.

W jakim stopniu obecnie wykonywana praca pozwala się ankietowanym rozwijać? Odpowiedzi na to pytanie przedstawia wykres 25. Wskazuje on, że ranga 1 nie została przydzielona przez żadnego z ankietowanych. Menadżerowie ocenili, że w przedsiębiorstwach realizujących cele pozaekonomiczne mają możliwość zaspokojenia swoich potrzeb rozwoju czasem (próba DN) lub często (próba DU). Dowodzi to, że wykonywana praca pozwala zaspokoić potrzebę samorealizacji, ale różnie rozkłada się to w różnych organizacjach. Najwięcej menadżerów z próby DU często rozwija się w swojej pracy, zarządzający z prób realizujących cele pozabiznesowe (DU i DN) przydzielili również w tym pytaniu również rangę 5 (bardzo często). Wniosek z tego, że wśród ankietowanych są tacy, którzy bardzo często rozwijają się w swojej pracy, ale jest ich stosunkowo niewielu. Oczywiście nie należy wnioskować, że tylko cele pozaekonomiczne są przyczyną tego stanu rzeczy.

Wykres 25

Oszacowania jądrowe rozkładów dla wag przypisanych w pytaniu 14.



Legenda:  - DU  - DN  - ND

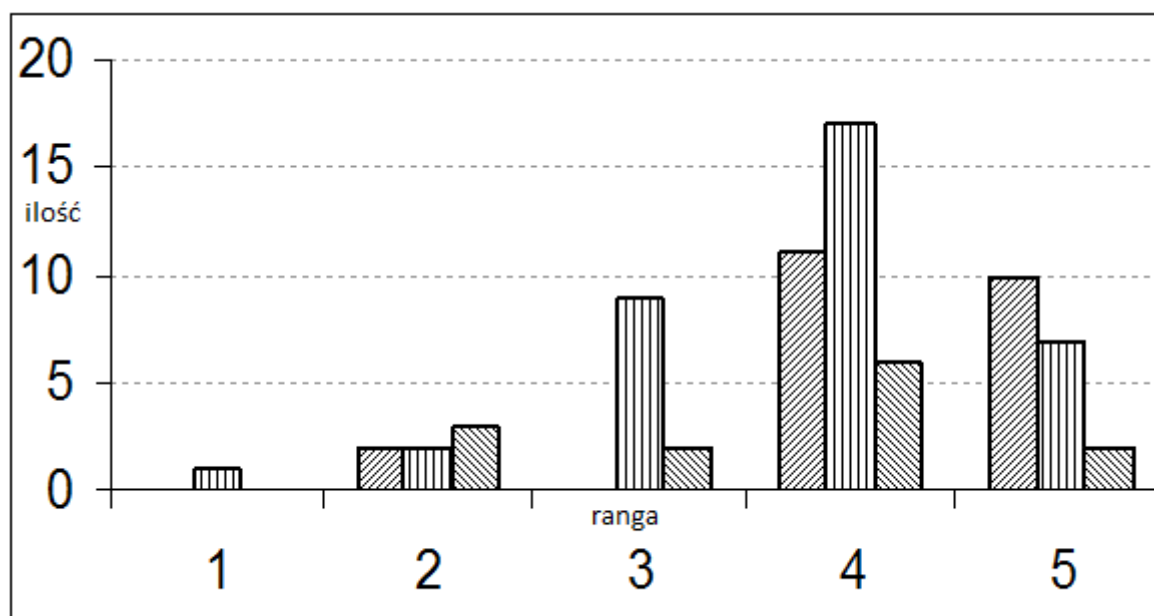
Źródło: Badania własne.

Menadżerowie z prób realizujących cele pozaekonomiczne osiągają satysfakcję prawdopodobnie dlatego, że nie podejmują działań na rzecz szerszej grupy interesariuszy z pobudek materialnych (korzyści rynkowe), ale dlatego, że działają z pobudek osobistych, zaspokajając potrzeby wyższego rzędu zwłaszcza samorealizacji, choć może również uznania i szacunku ze strony osób, czy społeczności obdarowywanych. Oczywiście należy zgodzić się z tym, że zadowolenie można czerpać z wielu różnych źródeł. Subiektywne zadowolenie z życia wiąże się z takimi obiektywnymi okolicznościami jak: majątek, małżeństwo, dzieci, zdrowie fizyczne, wykształcenie, czy satysfakcja zawodowa.

Kolejnym pytaniem związanym z oceną zaspokojenia potrzeby rozwoju i samorealizacji jest pytanie 22. Wizualizację wyników stanowi wykres 26.

Wykres 26

Oszacowania jądrowe rozkładów dla wag przypisanych w pytaniu 22.



Legenda:  - DU  - DN  - ND

Źródło: Badania własne.

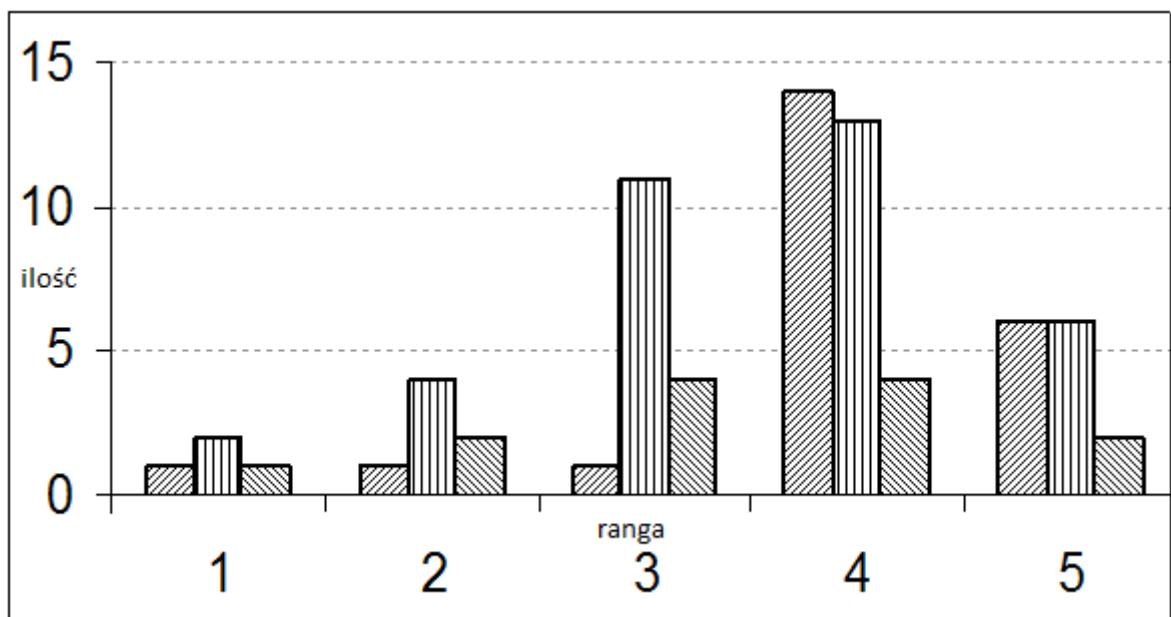
Ranga 1 została przypisana tylko przez ankietowanych z próby DN. Rangi 3 nie przedzielił żaden z ankietowanych z próby DU. Rangę 4 (często) przypisało najwięcej menadżerów z próby DN, natomiast rangę 5 (bardzo często) najwięcej menadżerów z próby DU. Dowodzi to, że w przedsiębiorstwach realizujących cele pozaekonomiczne (DU i DN) często lub bardzo często praca jest przez ankietowanych spostrzegana jako interesująca. Możliwe,

że sprawia to różnorodność celów, jakie można podejmować w miejscu pracy. Należy pamiętać o tym, że ludzie mają różne potrzeby, dążą do różnych celów i z innych źródeł czerpią zadowolenie. Podobnie praca – może być uznawana za interesującą z wielu różnych powodów. Nie można jednak wykluczyć, że szerokie podejście do działalności przedsiębiorstwa, wykraczające poza maksymalizację zysku, nie może zostać uznane za interesujące. Pracownicy doceniają fakt, że ich przedsiębiorstwo nie tylko dostrzega potrzeby innych, ale i potrafi te potrzeby zaspokajać.

W jakim stopniu wykonywana praca jest inspirująca? Na to pytanie odpowiadali ankietowani w pytaniu 23 ankiety. Oszacowania jądrowe rozkładów dla wag przypisanych do tego pytania przedstawia wykres 27.

Wykres 27

Oszacowania jądrowe rozkładów dla wag przypisanych w pytaniu 23.



Legenda:  - DU  - DN  - ND

Źródło: Badania własne.

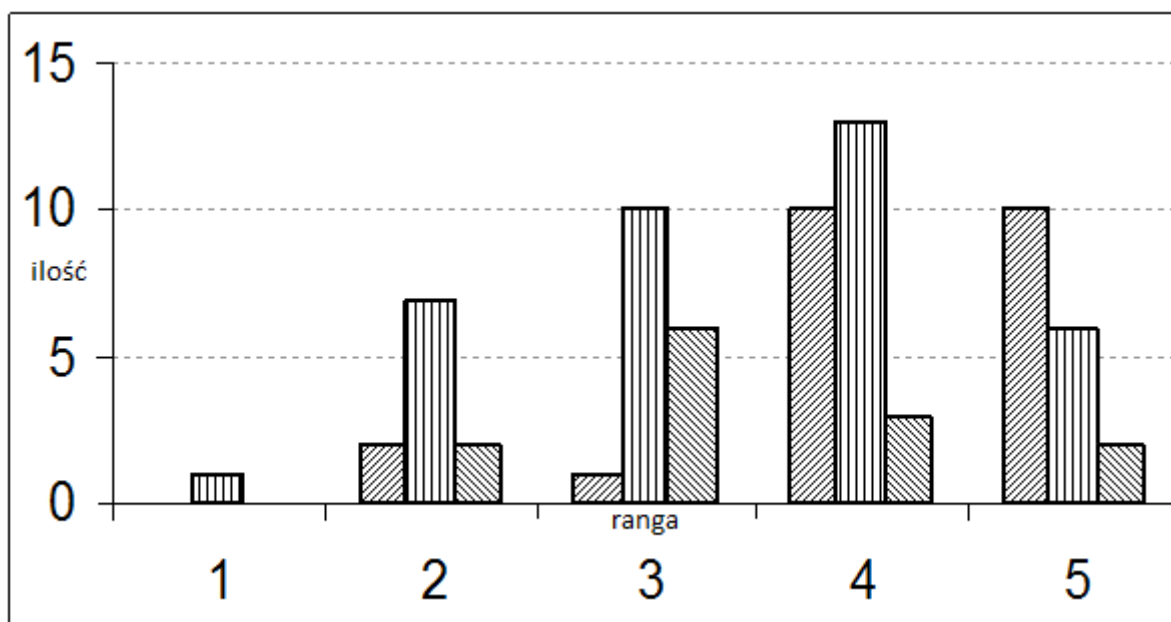
Wykres 27 rozkłada się podobnie jak wykres 26. Największe skupienie odpowiedzi obserwowane jest przy randze 3, 4 i 5. Wyniki badań dowodzą, że pewna ilość menadżerów z próby DN czasem czuje inspirację w wykonywanych zadaniach, jednak ich zdecydowana większość odczuwa inspirację często – ranga 4. Największą liczbę menadżerów przyznających rangę 4 stanowili ci z próby DU. Taka sama ilość zarządzających z próby DU

i DN wskazała rangę 5 – bardzo często. W mniejszości w przydzielaniu wszystkich rang pozostawali menadżerowie z próby ND. Ta część badań pozwala wnioskować, że praca w przedsiębiorstwach realizujących cele pozaekonomiczne potrafi być inspirująca często lub bardzo często. Przytoczone z części literaturowej treści dowodzą, że gdy w miejscu pracy łączy się ideały z podstawową działalnością gospodarczą, inspiruje się i motywuje pracowników, tworzy się silne więzi z klientami oraz udowadnia, że prowadzenie działalności gospodarczej polega nie tylko na maksymalizacji zysku. Badania potwierdzają zatem treści literaturowe.

Czy praca daje ankietowanym poczucie kreatywności? W podziale na próby w formie graficznej na to pytanie odpowiada wykres 28.

Wykres 28

Oszacowania jądrowe rozkładów dla wag przypisanych w pytaniu 24.



Legenda:  - DU  - DN  - ND

Źródło: Badania własne.

Wykres 28 obrazuje, że ranga 1 (w ogóle, nigdy) została przypisana tylko przez menadżerów z próby DN. Choć jest to stosunkowo niewielka ilość, to wskazuje, że może być tak, iż pracując w przedsiębiorstwie realizującym cele pozaekonomiczne człowiek może nie czuć, że praca pobudza w nim poczucie kreatywności. Może być tak, że ankietowani, którzy przypisali w pytaniu rangę 1 nie uczestniczą w realizacji celów pozaekonomicznych. Mogą nie uczestniczyć, bo np. nie są kreatywni lub nie czują potrzeby realizacji tych celów,

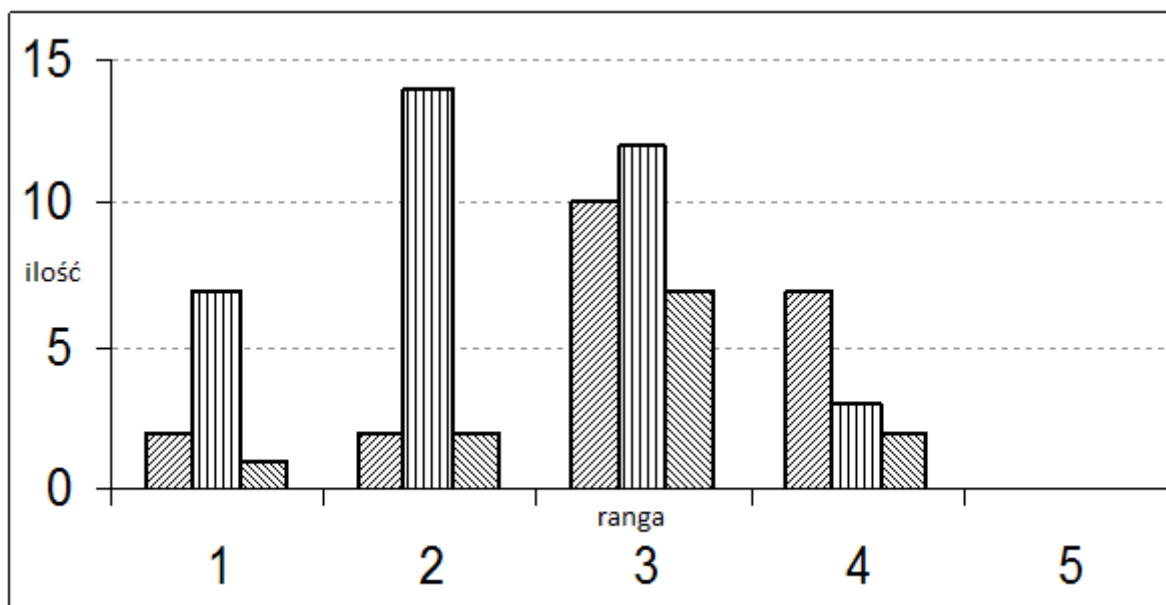
ale może być również tak, że owej kreatywności oczekują od działań zawodowych i nie mogą zaspokoić tej potrzeby. Najwięcej zarządzających z próby DN przydzieliło rangę 2, 3 i 4. Rangę 5 – bardzo często – przydzieliło z kolei najwięcej zarządzających z próby DU. Dowodzi to, że poczucie kreatywności w bardzo dużym stopniu jest udziałem menadżerów z próby DU. Dodać należy, że próba ta informuje o swoich społecznych poczynaniach w dostępnych materiałach. Można przypuszczać, że kolejne pomysły na cele pozaekonomiczne pobudzają kreatywność. Literatura potwierdza, że organizacyjne wartości realizowane w praktyce pracy zbiorowej jako wartości przedsiębiorstwa są siłą, która pobudza i wzmacnia odpowiedzialność pracowników za przyszłość przedsiębiorstwa, gotowość do podejmowania inicjatyw, zaangażowanie umysłowe i emocjonalne. Organizacyjne wartości tworzą bazę do kreatywności w działaniu. Może być również tak, że skoro przedsiębiorstwo jest czułe na potrzeby na zewnątrz, dostrzega również potrzeby w swoim najbliższym otoczeniu – dostrzega potrzeby pracowników (w tym potrzebę podejmowania kreatywnych zadań) i daje takie możliwości swoim ludziom. W literaturze zaznaczono, że jeśli praca charakteryzuje się pewną dozą wolności, nie jest pozbawiona samostereowności, pobudza pracownika, skłania go do wyboru zajęć, które wymagają zaangażowania intelektualnego i kreatywności. Badania deklarowanych wartości menadżerów wskazały, że wolność jest jedną z trzech najwyżej cenionych wartości ostatecznych w próbie DU (tabela 9). Badania potwierdzają, że przedsiębiorstwa realizujące cele pozaekonomiczne są miejscem pracy, które może przyciągnąć w swoje szeregi ludzi, którzy wymagają od pracy, by zaspokajała ich potrzeby wyższego rzędu.

W części teoretycznej wspomniano, że współcześnie biznes często postrzegany jest jako źródło społecznych, ekologicznych i gospodarczych problemów, i że w dużej mierze przyczyną tego stanu rzeczy są sami przedsiębiorcy, którzy nie potrafią wyzwolić się z przestarzałego podejścia do wytwarzania wartości. HVVS pozwala zbadać, czy obecnie wykonywana praca daje poczucie kreowania lepszego świata? Uzyskane odpowiedzi na to pytanie przedstawia wykres 29. Wykres ten różni się wyglądem od poprzednich – skupienie odpowiedzi z rang 3, 4, 5 przesunięte jest na rangi niższe. Menadżerowie z próby DN w największej ilości przydzielali rangi 1, 2 i 3. Często (ranga 4) była przydzielana najczęściej przez menadżerów z próby DN. Ranga 5 nie została przydzielona przez żadnego z ankietowanych. Pozwala to na postawienie wniosku, że pracując w przedsiębiorstwie realizującym cele pozaekonomiczne częściej odczuwa się, że kształtuje się lepszy świat. Z drugiej jednak strony przydzielane przez menadżerów DN rangi 1 i 2 mogą świadczyć

o tym, że realizowane cele pozaekonomiczne są wynikiem zaspokajania potrzeb wyższego rzędu, koniecznością powodowaną indywidualnym systemem wartości, okolicznościami, nigdy zaś nie są determinowane myślą, że dzięki temu świat stanie się lepszy, ani też tym, że zyska się dodatkową korzyść finansową. Zdaje się zatem, że podejmowane cele pozaekonomiczne są efektem wewnętrznego wartościowania, a nie uświadomioną chęcią ratowania świata. Potwierdzałyby to, że człowiek w swej istocie jest dobry i dąży do dobra innych bezinteresownie. To z kolei potwierdzałyby fakt, że niemożliwe jest rozpatrywanie motywów ludzkiego działania w tak ograniczonej formie, jaką prezentuje *homo oeconomicus*.

Wykres 29

Oszacowania jądrowe rozkładów dla wag przypisanych w pytaniu 25.



Legenda:  - DU  - DN  - ND

Źródło: Badania własne.

Wyniki uzyskane przy użyciu HVVS potwierdzają treści zawarte w części literaturowej, że:

- większe zadowolenie z życia zawodowego odczuwa się, gdy wykonywana praca jest wyrazem osobowości i charakteru,
- większe zaangażowanie jest efektem wykonywania pracy, w której można być samosterownym, kreatywnym.

W ankietowanych przedsiębiorstwach widoczne jest stwarzanie możliwości do zaspokajania potrzeb pracowniczych, takich jak: potrzeba bezpieczeństwa, szacunku, uznania, samodoskonalenia, samorozwoju, zaspokajania ambicji, realizacji kreatywności.

Choć oczywiście realizowane cele pozaekonomiczne nie determinują w stu procentach radości czy zadowolenia z życia, to przedsiębiorstwa dostrzegające potrzeby lokalnej społeczności budują zespół pracowniczy w oparciu o współpracę, powodując radość z przebywania w towarzystwie współpracowników.

– praca w przedsiębiorstwach, które realizują inne cele poza maksymalizacją zysku, często lub bardzo często rozwija – ankietowani potwierdzają, że wykonując obecną pracę, często lub bardzo często postrzegają ją jako interesującą, inspirującą, pobudzającą kreatywność.

– pracując w przedsiębiorstwie, które realizuje cele pozaekonomiczne czasem odczuwa się, że kształtuje się lepszy świat. Analizowana obecnie część badań potwierdza również wyniki uzyskane z badań deklarowanych wartości. Zauważono wówczas, że *poczucie dokonania* nie góruje nad innymi wartościami ostatecznymi, a *uznanie społeczne* znalazło się na 17 miejscu wśród ocenianych 18 wartości ostatecznych. Oba źródła potwierdzają, że realizacja celów pozaekonomicznych jest wynikiem zaspokajania potrzeb wyższego rzędu, koniecznością powodowaną indywidualnym systemem wartości, okolicznościami, nigdy zaś nie są determinowane myślą, że dzięki temu świat stanie się lepszy, uzyska się za to nagrodę w postaci uznania społecznego. Zdaje się zatem, że podejmowane cele pozaekonomiczne są efektem wewnętrznego wartościowania, a nie uświadomioną chęcią pozostawiania po sobie trwałego śladu.

Badania potwierdzają również, że realizowanie celów pozaekonomicznych jest możliwe i obecne we współczesnych przedsiębiorstwach, nie tylko dużych i znanych, ale również w małych i średnich, choć nie zawsze powszechnie o tym wiadomo. Należy dodać, że realizacja celów pozaekonomicznych nie może być postrzegana w kategoriach szkodeniu interesom przedsiębiorstwa. Badania potwierdzają twierdzenia literaturowe, że w uzyskaniu zaangażowania pracowniczego mają swój udział podejmowane przez przedsiębiorstwo cele pozaekonomiczne. Wydaje się, że zabranianie pozostawania w zgodzie z cenionymi wartościami, odbiera organizacji możliwość pozyskania pracowników pełnych poświęcenia, zaangażowanych w pracę, lojalnych, efektywnych i skoncentrowanych na celach pracowników. Brak spójności w kwestii wartości powoduje brak wewnętrznej motywacji do angażowania się w pracę, z tego względu, że w odczuciu pracowników nie niesie ona głębokiego sensu, a przecież człowiek jest poszukiwaczem sensu we własnych działaniach.

5. Wymiary kulturowe przedsiębiorstw budowlanych w związku z podejmowaniem działań pozaekonomicznych

W części teoretycznej pracy zaznaczono, że wartości stanowią wyznacznik ludzkiego działania. Pozwala to domniemać, że wartości menadżerów wyznaczają cele, które są przez nich podejmowane w sferze zawodowej. Z literatury wiadomo również, że podejmowanie działań pozaekonomicznych determinowane jest, oprócz systemu wartości menadżerów, wieloma innymi czynnikami – wielkością przedsiębiorstwa, formą prawną, strukturą, ale także tradycją i kulturą organizacyjną, którą w dużej mierze kształtują właściciele, założyciele i menadżerowie. W badaniach empirycznych podjęto próbę porównania kultur organizacyjnych badanych przedsiębiorstw. Wyniki badania prezentuje się w podziale na próby pod względem realizowanych celów.

5.1. Charakterystyka organizacji raportujących działalność pozaekonomiczną

Badania kultury organizacyjnej dokonano przy pomocy OCAI autorstwa K. Camerona i R. Quinna. Ten etap badań miał na celu sprawdzenie, czy istnieją różnice w kulturze organizacji realizujących cele pozaekonomiczne oraz zorientowanych na zysk. Kwestionariusz OCAI składa się z 24 stwierdzeń podzielonych na sześć wymiarów. Bada ogólną charakterystykę organizacji, styl przywództwa, styl zarządzania pracownikami, elementy spójności organizacyjnej, czynnik krytyczny oraz kryteria sukcesu organizacji. Do każdego z sześciu wymiarów przypisane są 4 stwierdzenia. Kwestionariusz wypełnia się, dzieląc między stwierdzenia 100 punktów. Im bardziej stwierdzenie jest prawdziwe, tym więcej punktów otrzymuje.

Tabela 26 przedstawia średnie wagi przypisane przez ankietowanych do poszczególnych stwierdzeń. Analizując je, widoczne są pierwsze różnice w podziale na próby DU, DN i ND.

Tabela 26

Średnie wartości wag przypisanych do poszczególnych pytań.

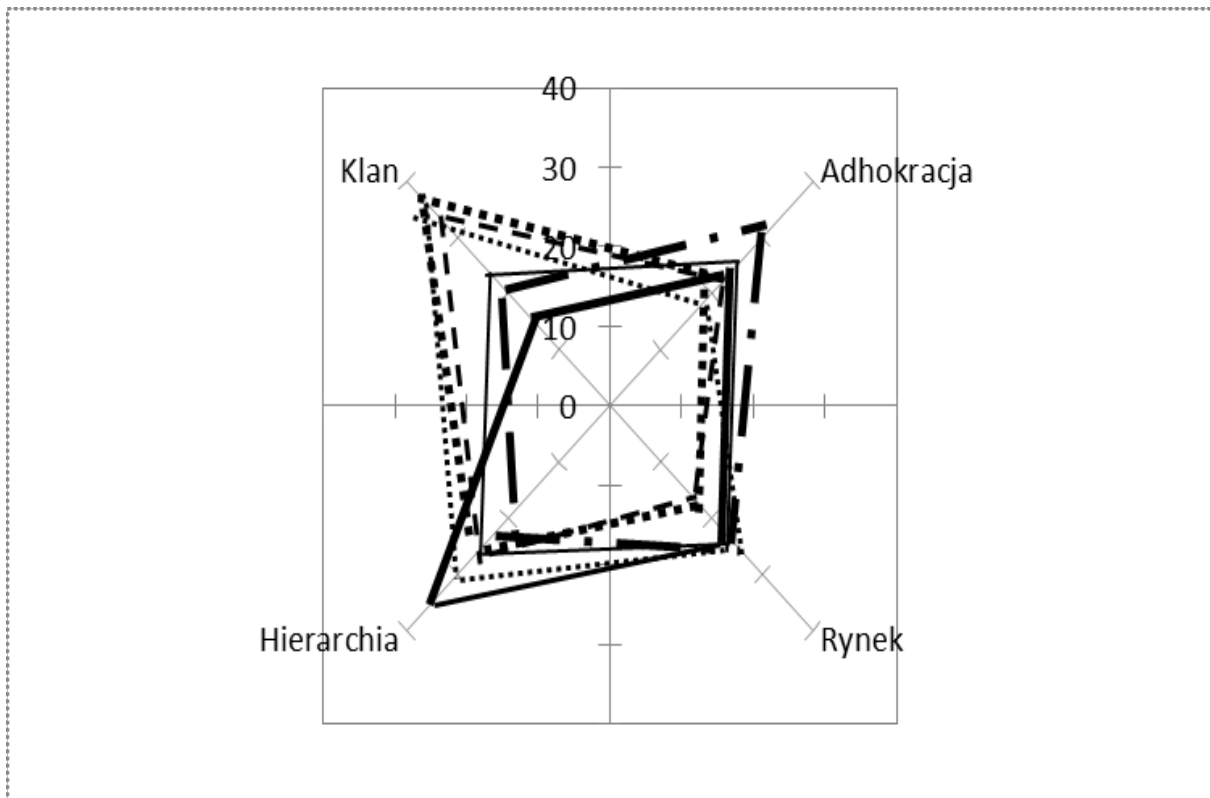
	Pytanie	Średnia		
		DU	DN	ND
Wymiar charakterystyki organizacji	1A	21,73	19,07	22,14
	1B	25,86	21,97	22,14
	1C	24,34	33,15	28,92
	1D	26,04	25,78	26,07
Wymiar stylu przywództwa	2A	15,34	16,78	18,92
	2B	25,00	16,78	18,92
	2C	24,86	23,81	28,57
	2D	35,21	39,86	28,92
Wymiar stylu zarządzania	3A	33,13	31,18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

Zgromadzone w tabeli dane posłużyły do stworzenia wykresów, które w formie graficznej przedstawiają zgromadzone wyniki. Wykres 30 jest prezentacją wyników zgromadzonych od menadżerów z próby DU.

Wykres 30

Kultura organizacyjna próby DU



Legenda:

- Wymiar charakterystyki organizacji
- - Wymiar stylu zarządzania
- • Wymiar czynnika krytycznego
- Wymiar stylu przywództwa
- • • Wymiar spójności w organizacji
- • • • Wymiar kryteriów sukcesu

Źródło: Obliczenia własne na podstawie danych z tabeli 26.

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. Menadżerowie są koordynatorami nastawionymi na efektywność. Miarą sukcesu jest pewność dostaw, dotrzymanie harmonogramów i niskie koszty. Rysunek 30 wskazuje ponadto, że w wymiarze stylu zarządzania oraz spójności organizacyjnej organizacje DU charakteryzują się kulturą klanu. Powoduje to, że są miejscem bardzo przyjaznym, charakteryzującym się chęcią współpracy między pracownikami. Organizacja trwa dzięki lojalności pracowników i ich przywiązaniu do tradycji. Obserwuje się wysoki stopień zaangażowania pracowniczego. W organizacji podkreśla się długofalowe korzyści z rozwoju osobistego i przywiązuje dużą wagę do spójności i morale. Natomiast w wymiarze czynnika krytycznego w organizacjach DU akcentuje się adhokrację, co oznacza, 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 w prowadzeniu działalności pozaekonomicznej. Zgromadzone dane nie pozwalają natomiast stwierdzić jednoznacznie, czy również cele pozaekonomiczne nie stanowią elementu strategii wzrostu. A. Noga wskazywał, że konwencje mogą przyczyniać się do osiągnięcia umiarkowanych zysków.

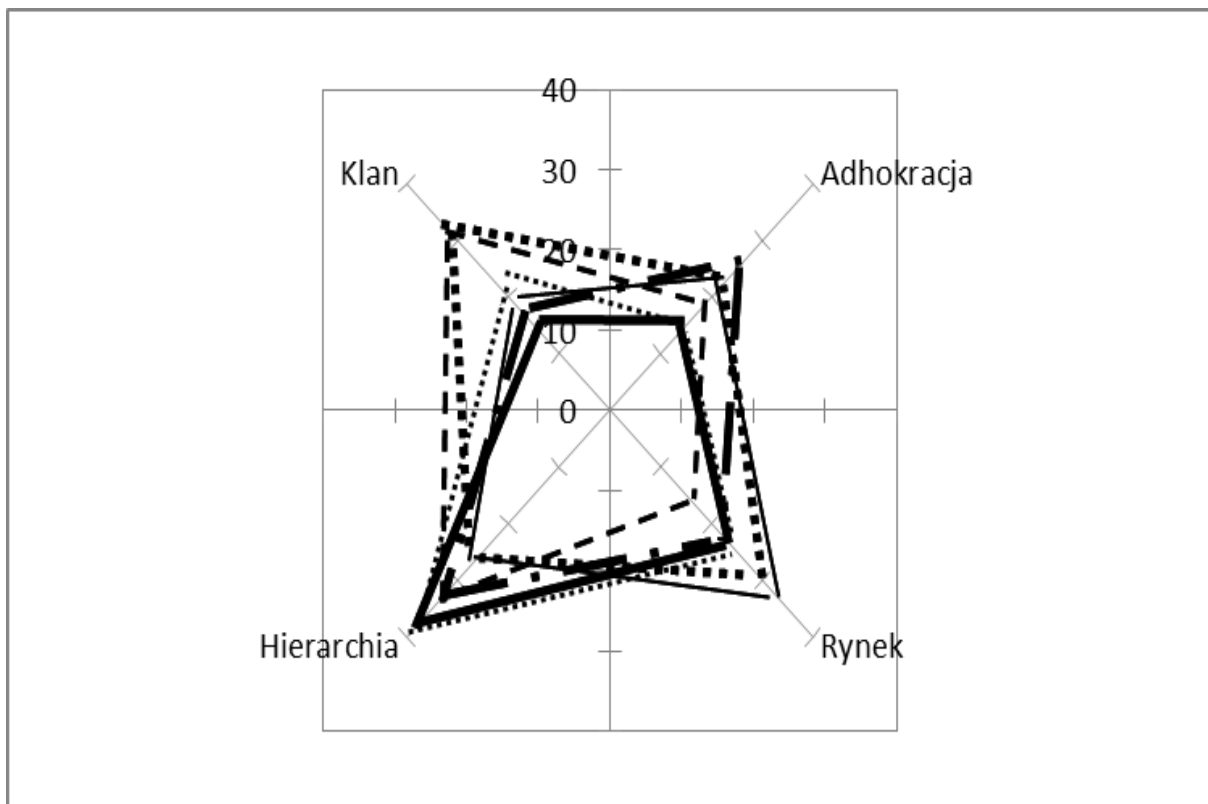
5.2. Charakterystyka organizacji prowadzących działalność pozaekonomiczną *incognito*

Wykres 31 przedstawiający kulturę organizacyjną przedsiębiorstw DN różni się od poprzedniego znacznie silniejszym akcentem na rynek. Oznacza to, że znacznie więcej wagi przywiązuje się w przedsiębiorstwach DN do konkurencyjności i osiągnięcia wymiernych celów. Analizując kolejno: wymiar przywództwa, wymiar zarządzania pracownikami, czynnik krytyczny oraz kryteria sukcesu stwierdza się, że są one oparte na układzie hierarchii w organizacji. Miarą sukcesu jest udział w rynku i jego penetracja. Ważne są konkurencyjne ceny i przewożenie na rynku. Jedynym 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 dużą wagę do spójności i morale. Organizacje DN (realizujące cele pozaekonomiczne *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 ten ostatni wymiar powoduje, że działania pozekonomiczne 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 słuszna, gdyż do próby DN należą wszystkie duże ankietowane przedsiębiorstwa. (Rozkład próby DN ze względu na wielkość prezentuje wykres 8.)

Wykres 31

Kultura organizacyjna próby DN



Legenda:

- Wymiar charakterystyki organizacji
- - Wymiar stylu zarządzania
- • Wymiar czynnika krytycznego
- Wymiar stylu przywództwa
- • • Wymiar spójności w organizacji
- • • • Wymiar kryteriów sukcesu

Źródło: Obliczenia własne na podstawie danych z tabeli 26.

Działanie *incognito* może być również powodowane deficytem moralnej przedsiębiorczości. Zwraca na nią uwagę B. Monin [2008, s. 60]. Jeśli przedsiębiorstwo decyduje się działać etycznie, pozostałe czują się zagrożone i reagują negatywnie, dlatego lepiej przedstawiać się jako pragmatyka mającego w takim działaniu ukryty cel (tak jak czyni to próba DU). Często bogata fasada i sprawna komunikacja o etycznej wizji przedsiębiorstwa kryje moralne próchno. W literaturze [Monin 2008, s. 60; THINKTANK 8/2013 s. 68-93] podkreśla się, że przedsiębiorstwa starające się działać w zgodzie z wartościami napotykać na wiele barier. Podejmowanie moralnych wyzwań publicznie w przypadku przedsiębiorstwa oznacza odwagę na publiczne mierzenie się z własnymi niedoskonałościami.

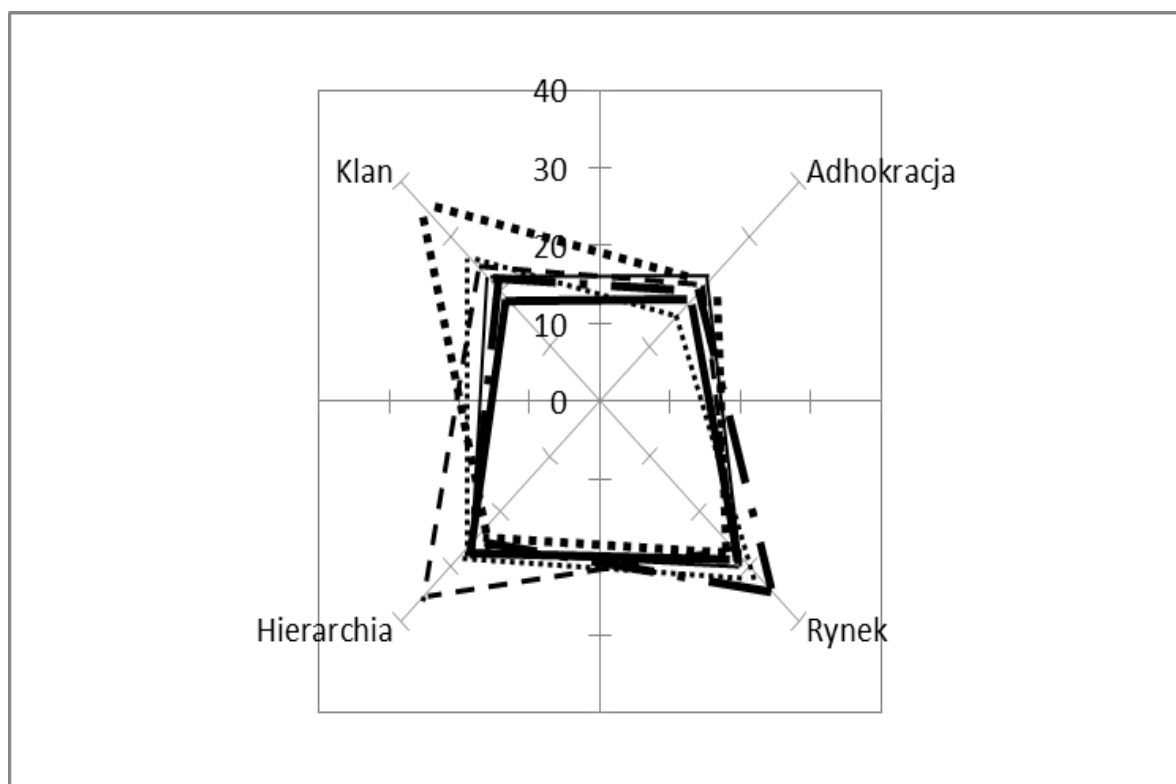
5.3. Charakterystyka organizacji realizujących cele ekonomiczne

Patrząc na wykres 32, można wywnioskować, że prezentuje dane zebrane od menadżerów silnie zorientowanych na rynek. W istocie, wykres przedstawia kulturę organizacyjną próby ND, która realizuje tylko cele ekonomiczne.

Silna orientacja na rynek powoduje, że próba ta nie realizuje celów pozaekonomicznych. Analizując dane uzyskane od próby ND, można zauważyć, że orientacja rynkowa przejawia się w większej ilości wymiarów, niż u prób realizujących cele pozaekonomiczne. 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. Menadżerowie 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. 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 [Cameron i Quinn 2003].

Wykres 32

Kultura organizacyjna próby ND



Legenda:

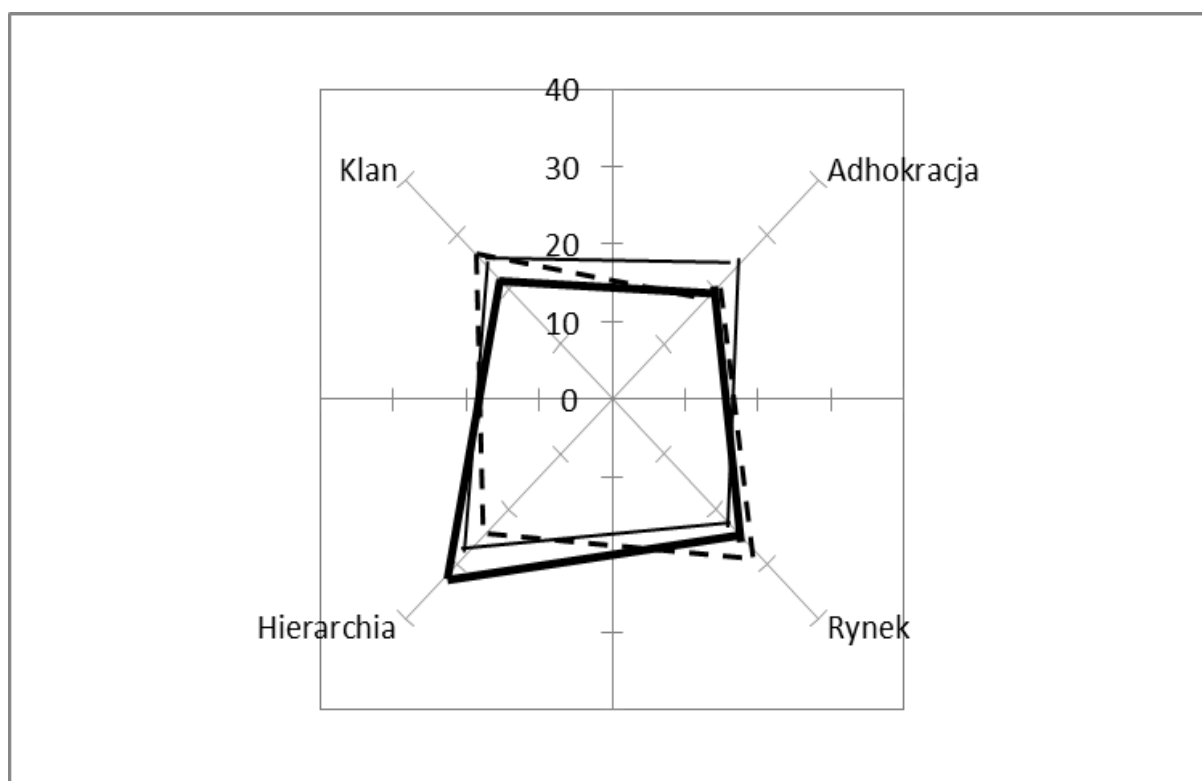
- Wymiar charakterystyki organizacji
- Wymiar stylu przywództwa
- - Wymiar stylu zarządzania
- ... Wymiar spójności w organizacji
- • Wymiar czynnika krytycznego
- Wymiar kryteriów sukcesu

Źródło: Obliczenia własne na podstawie danych z tabeli 26.

Ujmując syntetycznie otrzymane wyniki badań dotyczące kultury organizacyjnej (wykres 33), można stwierdzić, że próba DU jest organizacją hierarchiczno–klanową, DN – hierarchiczną, a próba ND – rynkowo–hierarchiczną. Zatem to hierarchiczność odgrywa decydującą rolę w wytyczaniu celów. Osoby na najwyższym szczeblu hierarchii decydują, jakiego rodzaju cele są przez przedsiębiorstwo realizowane. Obserwowane cechy kultury rynkowej w połączeniu z hierarchią zdają się dyskredytować działania pozaekonomiczne jako cele. Klanowość najsilniej zaznaczona jest w próbie DU i wynikająca z niej wrażliwość na szeroką grupę interesariuszy, zdaje się powodować potrzebę raportowania zrealizowanych celów pozaekonomicznych.

Wykres 33

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 26.

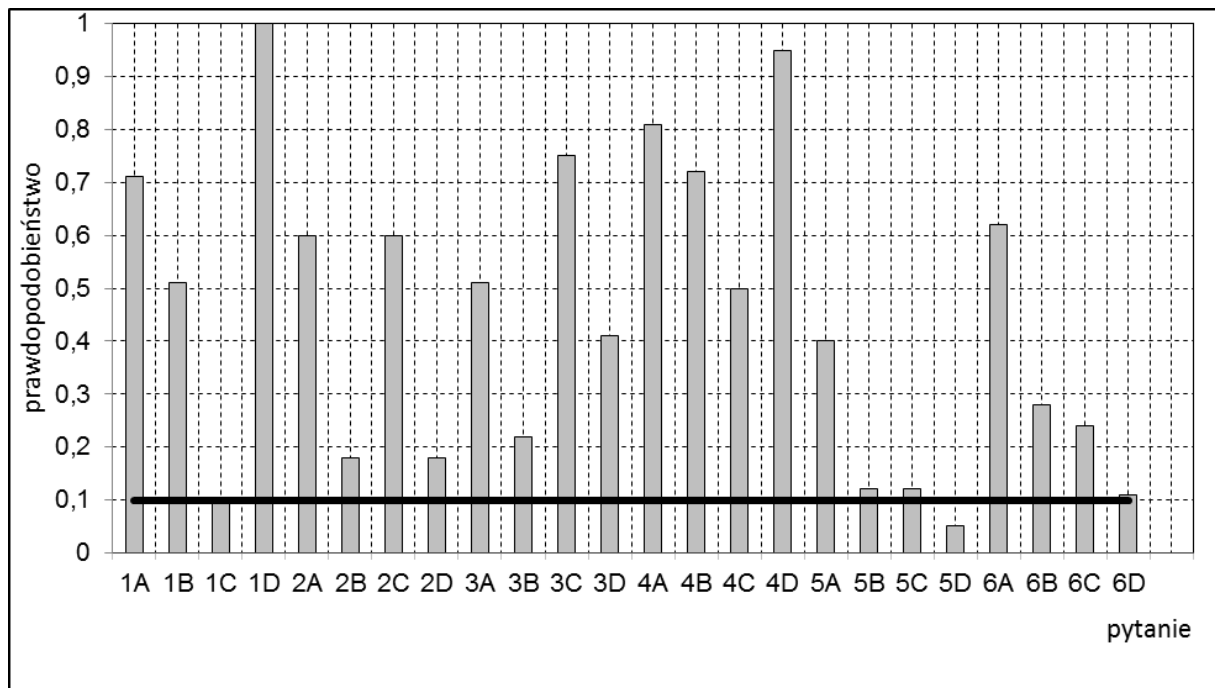
Układy współrzędnych przygotowane przez K. Camerona i R. Quinna i naniesione na nie dane dowodzą różnic między badanymi próbami. Uzyskane dane pozwalają na dalszą analizę i w tym celu wyniki badań poddano analizie statystycznej.

Wykres 34 obrazuje oszacowane wartości prawdopodobieństw empirycznych dla jednoczynnikowej analizy ANOVA dla poszczególnych pytań OCAI.

Interpretacja wykresu 34 jest taka sama jak wykresu 9 i 12 – kolumny przedstawiają oszacowane prawdopodobieństwo empiryczne dla hipotezy (2a) dla poszczególnych pytań. Pozioma linia ciągła wyznacza poziom istotności równy 0,1. Jeśli wartość prawdopodobieństwa empirycznego przekracza wartość założonego poziomu istotności (na wykresie – kolumna wychodzi ponad linię), wówczas nie ma podstaw do odrzucenia hipotezy zerowej, co oznacza brak różnic pomiędzy średnimi dla grup w obrębie danego pytania.

Wykres 34

Oszacowane wartości prawdopodobieństw empirycznych dla poszczególnych pytań OCAI.



Źródło: Obliczenia własne na podstawie danych z tabeli 25.

Oszacowane wartości prawdopodobieństw empirycznych dla poszczególnych pytań OCAI wskazało, że na poziomie istotności 0,1 można znaleźć istotne statystycznie różnice między badanymi próbami. Wykres wskazuje, że są to pytania 1C i 5D. Pozwala to wnioskować, że udzielane przez menadżerów odpowiedzi istotnie różnią się w ocenie kwestii, czy w organizacji liczą się przede wszystkim wyniki, a główną troską jest jak najlepsze wykonywanie zadań? Pytanie 5D dotyczyło zaś oceny, czy w organizacji kładzie się nacisk na trwałość i niezmienność? 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, dotrzykiwanie harmonogramów i niskie koszty produkcji.

Statystyki opisowe dla omawianych pytań przedstawia tabela 27. W drugiej kolumnie znajduje się średnia wartość rangi nadawanej w pytaniach 1C, 5D i 6D. Kolumna trzecia zawiera wariancję kolejno wyodrębnionych czynników. Jak widać, średnie w próbach DU i ND są zbliżone, najwyższe średnie zanotowano dla próby DN. Wartości średnie pozwalają na wyodrębnienie wariancji, które wskazują, że najwyższe zróżnicowanie wyników zanotowano w próbie DN, natomiast zbliżone i niższe w próbach DU i ND.

Tabela 27

OCAI - statystyki opisowe dla pytania 1C, 5D i 6D.

Pytanie	Średnia			Wariancja		
	DU	DN	ND	DU	DN	ND
1C	24,34	33,15	28,92	175,78	276,24	189,14
5D	22,13	33,94	22,14	293,74	563,72	218,13
6D	31,81	39,34	28,57	234,63	394,82	305,49

Źródło: Obliczenia własne.

Analiza wariancji metodą ANOVA pozwoliła na wyznaczenie granicznego poziomu istotności (ang. *p-value*), która posłużyła do oceny wiarygodności hipotezy zerowej. Jeśli *p-value* > wartość krytyczna wówczas brak podstaw do odrzucenia hipotezy zerowej. Tabela 28 przedstawia wartości *p* dla omawianych pytań.

Tabela 28

Wartości *p*, wartości testu oraz wartości krytyczne dla pytania 1C, 5D i 6D .

Pytanie	P-value	Wartość testu F	Wartość krytyczna
1D	0,09	3,12	2,43
5D	0,05	2,37	3,06
6D	0,10	2,37	2,29

Źródło: Obliczenia własne.

Wartość *p* na założonym poziomie istotności 0,1 dowodzi istotnych statystycznie różnic w badanych próbach. Również wyższa wartość testu od wartości krytycznej daje podstawy do odrzucenia H_0 o podobieństwie badanych prób w pytaniu 1D i 6D. Poszukując kolejnych dowodów na potwierdzenie lub odrzucenie H_0 , wykonano testy statystyczne. Wyniki testów zgodności rozkładu z danym rozkładem wzorcowym Gamma – tabela 10 – dowodzą z odpowiednim prawdopodobieństwem, że w niektórych przypadkach można aproksymować rozkład badanej zmiennej rozkładem Gamma [patrz aneks Wykres 5 i Wykres 6.].

Tabela 29

Wyniki testów zgodności rozkładu z zadany rozkładem wzorcowym Gamma.

Test zgodności	Pytanie	DU	DN	ND
Cramer-von Mises	1C	[0.1,0.025)	[0.05,0.1)	[0.05,0.1)
Watson		[0.1,0.025)	[0.05,0.1)	[0.05,0.1)
Anderson-Darling		[0.1,0.025)	[0.1,0.25)	[0.1,0.25)
Cramer-von Mises	5D	-	-	>0,25
Watson		-	-	>0,25
Anderson-Darling		-	-	>0,25
Cramer-von Mises	6D	>0,25	[0.05,0.1)	[0.05,0.1)
Watson		>0,25	[0.025,0.05)	[0.05,0.1)
Anderson-Darling		>0,25	[0.05,0.1)	[0.05,0.1)

Źródło: Obliczenia własne.

Wartości p na poziomie istotności równym 0,1 dla poszczególnych grup wskazują na różne rozkłady. W szeregu DN dla pytania 5D występują wartości zerowe, wobec czego nie można testować rozkładu Gamma (wartości muszą być dodatnie). Brak podstaw do odrzucenia hipotezy zerowej o możliwości aproksymowania wag DU rozkładem Gamma.

W pytaniu 6D w próbie DU – brak podstaw do odrzucenia hipotezy o możliwości aproksymowania rozkładu wag DU rozkładem Gamma. W próbach DN i ND hipoteza o możliwości aproksymowania rozkładu wag DN i ND rozkładem Gamma również zostaje odrzucona.

Znajdujące się w aneksie histogramy i dopasowane do nich rozkłady Gamma [patrz aneks Wykres 5 i Wykres 6] wskazują, że najmniejsza zmienność odpowiedzi dla pytania 1C widoczna jest w próbie DU. W pytaniu 5D zdecydowanie najmniejszą zmienność odpowiedzi wskazuje wykres dla przedsiębiorstw ND. Histogramy dla pytania 6D pokazują najmniejszą zmienność odpowiedzi w grupie przedsiębiorstw DU. Wariacje najwyższe, wskazujące na najmniejsze skupienie wokół średniej, zanotowano we wszystkich trzech pytaniach w próbie DN. Różnice w rozkładach potwierdzają różnice w średnich zawartych w tabeli 7. Przebieg krzywych jest podobny – prawoskośny, a najwyższe punkty przypadają na zbliżonym poziomie. Prawoskośność dowodzi, że wartości rozkładają się nierównomiernie, dodatkowo przy rozkładzie prawoskośnym notuje się przewagę wartości niskich.

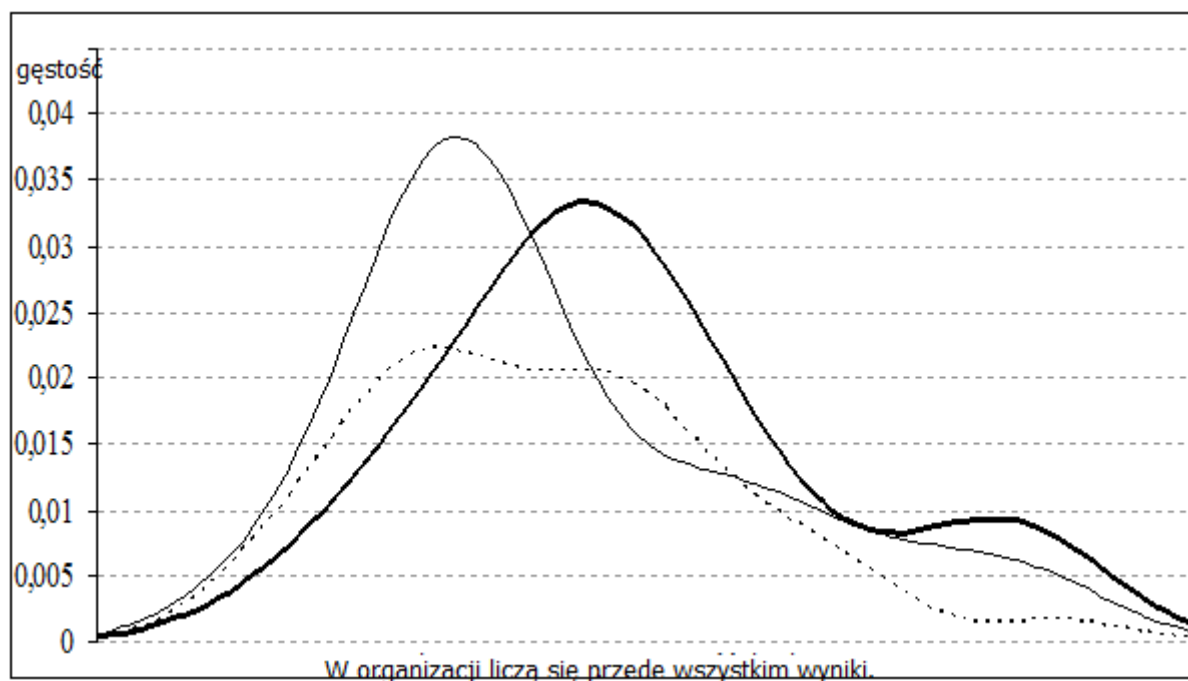
Ponieważ wyniki testów zgodności zawarte w tabeli 29 wskazują, że nie wszystkie uzyskane dane można przedstawić za pomocą rozkładu Gamma, wykonano oszacowania jądrowe dla omawianych pytań, w których badania wykazały różnice na statystycznie istotnym poziomie.

Wizualizację danych ze statystycznie istotnymi różnicami na poziomie 0,1 stanowią wykresy 34, 35 i 36.

Wykres 34 przedstawia oszacowania jądrowe dla wag przypisanych w pytaniach 1C. Przedstawia krzywą DU (linia ciągła pogrubiona), DN (linia przerywana) i ND (linia ciągła). Krzywe DU i DN przyjmują rozkłady bimodalne. Rozkład ND jest natomiast prawoskośny, co oznacza, że ankietowani z próby ND udzielali odpowiedzi, skupiając się na niższych wartościach, niż ankietowani z pozostałych prób. Różnice między zmiennymi wynikają z różnic, które widoczne są w kurtozach zgromadzonych w tabeli 11. Najwyższa kurtoza, świadcząca o największym skupieniu odpowiedzi wokół średniej, jest daną próby ND. Nie jest możliwe wyznaczenie lokalnego maksimum czy minimum. Zarówno dane zgromadzone w tabeli 10 jak i wykres 34 wskazują na różnice badanych prób.

Wykres 34

Oszacowania jądrowe dla wag przypisanych w pytaniu 1C.

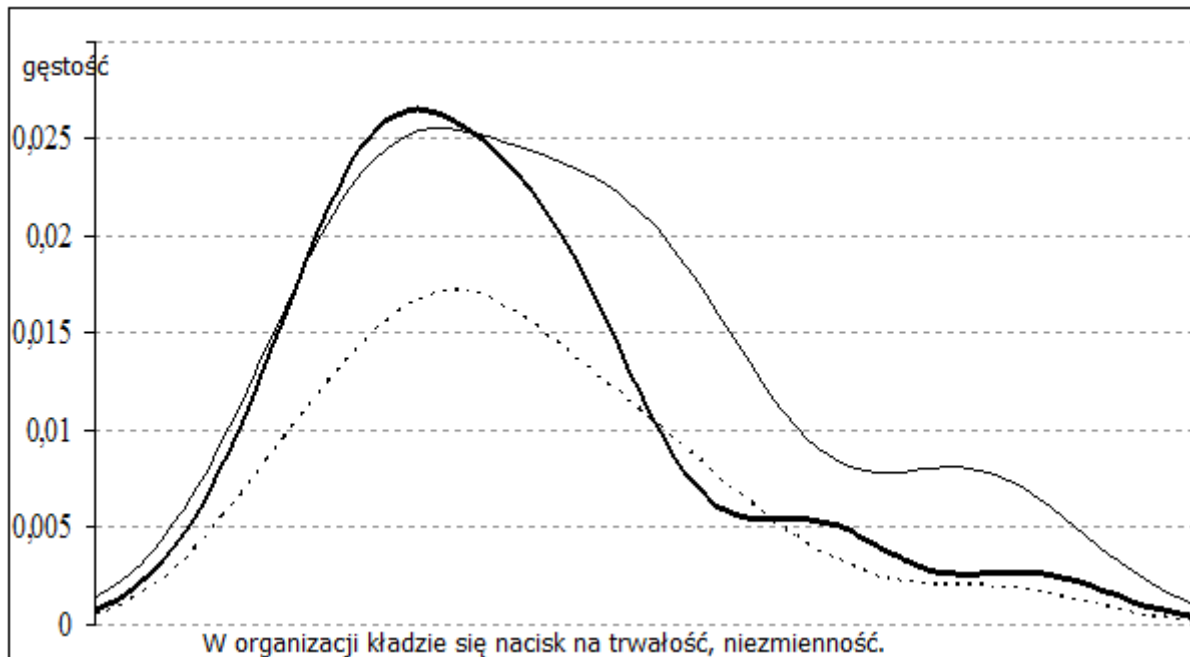


Legenda: DU – linia ciągła pogrubiona, DN – linia przerywana, ND – linia ciągła

Źródło: Badania własne.

Wykres 35

Oszacowania jądrowe dla wag przypisanych w pytaniu 5D.



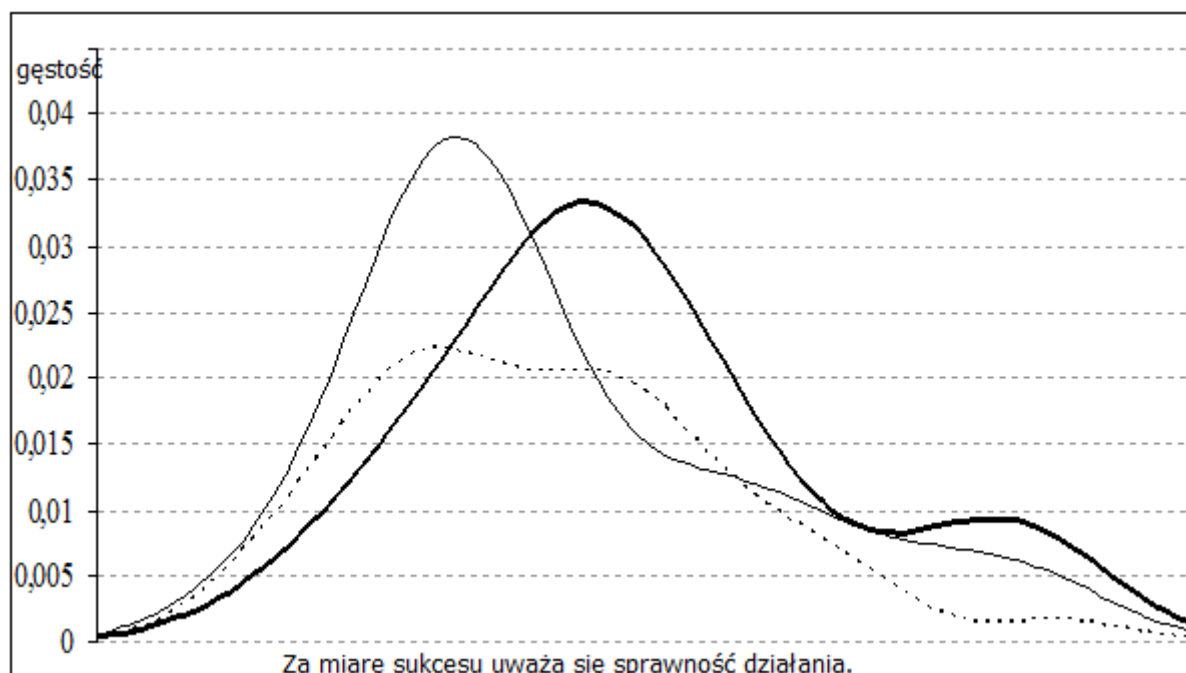
Legenda: DU – linia ciągła pogrubiona, DN – linia przerywana, ND – linia ciągła

Źródło: Badania własne.

Wykres 35 przedstawia oszacowania jądrowe dla wag przypisanych w pytaniu 5D. Pytanie to wykazało statystycznie istotne różnice między badanymi próbami. Wykres przedstawia trzy krzywe – ciągła pogrubiona przedstawia odpowiedzi próby DU, przerywana to próba DN, a linia ciągła to odpowiedzi próby ND. Wszystkie trzy krzywe zbliżone są do siebie kształtem. Są prawoskośne. Krzywa DU dodatkowo jest trójmodalna – oznacza to, że udzielane odpowiedzi skupiały się wokół trzech wyników. Krzywa ND ma kształt bimodalny. Dodatkowo krzywa DU nieznacznie wyższa od ND. Różnice, które w sposób wizualny przedstawia wykres 35 pokrywają się z danymi zgromadzonymi w tabeli 30. Analiza wartości średnich, odchyłeń standardowych, skośności i kurtoz wskazuje na różnice badanych prób.

Wykres 36

Oszacowania jądrowe dla wag przypisanych w pytaniu 6D.



Legenda: DU – linia ciągła pogrubiona, DN – linia ciągła, ND – linia ciągła przerywana

Źródło: Badania własne.

Wykres 36 wizualizuje oszacowania jądrowe dla wag przypisanych przez ankietowanych w pytaniu 6D. Linia ciągła pogrubiona prezentuje dane uzyskane od próby DU, linia przerywana – od próby ND, linia ciągła, to dane próby DN. Krzywe wyraźnie się od siebie różnią. Nie ma możliwości wyznaczenia lokalnego maksimum i minimum. Podobnie jak w poprzednich dwóch, różnice zobrazowane na wykresie potwierdzają się w miarach statystyki opisowej zawartych w tabeli 30.

Tabela 30

Statystyki opisowe dla pytań 1C, 5D i 6D.

	Pytanie 1C			Pytanie 5D			Pytanie 6D		
	DU	DN	ND	DU	DN	ND	DU	DN	ND
Średnia	24,34	33,15	28,92	22,13	33,94	22,14	31,81	39,34	28,57
Odchylenie	13,25	18,39	13,75	17,13	17,15	14,76	15,31	13,73	17,47
Skośność	0,64	0,78	1,08	1,26	0,32	0,80	0,70	-0,30	1,42
Kurtoza	0,08	0,03	0,67	1,74	-0,63	-0,09	0,19	-1,20	1,80

Źródło: Badania własne.

Z danych zawartych w tabeli 30 wynika, że najwyższe średnie dla pytań 1C, 5 D i 6D zanotowano w grupie DN. Najwyższe odchylenia standardowe i najniższe kurtozy wskazują, że w tej grupie koncentracja wokół średniej była najmniejsza w pytaniach 1C i 5D zatem można stwierdzić, że próba DN jest najbardziej homogeniczna. W pytaniu 6D najwyższe odchylenie i kurtozę zarejestrowano dla próby ND, co świadczy o najwyższej koncentracji wokół średniej w tej próbie.

Zarówno wykresy 34, 35 i 36, jak i tabele wskazują, że menadżerowie 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 menadżerów. Jak potwierdza *Upper Echelons Theory* [Hambrick i Mason 1984, s. 193] wybory strategiczne, struktura przedsiębiorstwa, efektywność są to elementy częściowo zależne od osobowych cech menadżerów. Tworząc w 1984 roku teorię Hambrick i Mason, przyznali, że jest ona niedojrzałą próbą połączenia wiedzy psychologicznej, socjologicznej, badań nad strategią i orientacją ekonomiczną przedsiębiorstw. Wyrazili równocześnie nadzieję, że kolejne badania w tym temacie będą zbliżały ku sobie dyscypliny, które tylko z pozoru wydają się odległe.

W części literaturowej zauważono, że:

- system wartości menadżerów kształtuje kulturę organizacyjną, dlatego przedsiębiorstwa realizujące cele pozaekonomiczne i realizujące cele ekonomiczne prawdopodobnie różnią się rodzajem kultury organizacyjnej,
- przedsiębiorstwa o orientacji rynkowej, skupiają się głównie na realizacji celów ekonomicznych.

Omawiany etap badań potwierdza, że przedsiębiorstwa czule na potrzeby społeczne charakteryzują się inną kulturą organizacyjną niż przedsiębiorstwa, które nie realizują w biznesie wartości pozaekonomicznych. Różnice widoczne są zarówno w ogólnej charakterystyce organizacji, jak i w stylu przywództwa, zarządzania pracownikami, podejściu do sukcesu, wymiarach zapewniających spójność organizacji i czynnik krytyczny. Badania dowodzą, że przedsiębiorstwa o orientacji rynkowo – hierarchicznej nie realizują celów poza maksymalizacją zysku. Przedsiębiorstwa realizujące cele pozaekonomiczne są organizacjami hierarchicznymi i klanowo-hierarchicznymi, które raportują podejmowane cele.

Przeprowadzone badania potwierdzają stwierdzenia literaturowe – osoby na najwyższym szczeblu w hierarchii (właściciele, menadżerowie) wyznaczają cele przedsiębiorstwa. To oni decydują, czy realizowana jest tylko maksymalizacja zysku, czy może cele wykraczające poza

nią. Akcent na rynek powoduje, że cele pozaekonomiczne nie są atrakcyjne dla przedsiębiorstw, które cenią konkurencyjność, penetrację rynku i jak największy w nim udział. Dostrzeganie potrzeb szerokiej grupy interesariuszy jest zakłócone działaniami skierowanymi na stabilność i wydajność. Z literatury wiadomo jednak, że nie może być mowy o działalności filantropijnej bez wcześniejszej akumulacji kapitału, że w toku swojego rozwoju organizacje dojrzewają do poszerzania spektrum swojej aktywności. Niewątpliwie to dobra kondycja finansowa przedsiębiorstw powoduje, że chcą się one angażować w działania pozaekonomiczne. Dość przywołać znaną zasadę – człowiek najpierw zaspokaja potrzeby fizjologiczne, dopiero później odczuwa i pragnie realizować potrzeby wyższego rzędu. Analogicznie można spojrzeć na organizację – gdy ma zgromadzone wystarczające środki, które zaspokajają potrzeby jej pracowników, prawdopodobnie skłonna jest zaspokajać potrzeby szerszej grupy interesariuszy. Pewnym jest, że jeśli przedsiębiorstwa skłaniają się do realizacji innych celów niż tylko ekonomiczne, może to świadczyć o dokonującej się zmianie modelu gospodarowania i zmianie rozumienia pojęcia produktywności przedsiębiorstwa.

W części teoretycznej pracy poruszana jest tematyka poszukiwania nowego sposobu gospodarowania. M. Porter i M. Kramer, twórcy sposobu gospodarowania opartego na wytwarzaniu wartości ekonomiczno-społecznej, sugerują, że jeśli nastąpi zmiana modelu menadżerowie staną przed koniecznością nabycia umiejętności głębszego rozumienia potrzeb społecznych, lepszego rozumienia rzeczywistych podstaw produktywności przedsiębiorstw i współpracy ponad podziałami. Jednocześnie zacierać będzie się różnica między przedsiębiorstwami komercyjnymi i niekomercyjnymi.

W aneksie do badań w październiku 2013 97% ankietowanych odpowiedziało, że problemy gospodarcze nie spowodowały, że cenione przez nich wartości uległy zmianie. Nadal uważają, 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 kryzys nie jest aż tak dotkliwy, by zabrakło środków na pomoc potrzebującym. Zakres tych działań wprawdzie uległ korekcie, ale są prowadzone nadal.

Zakończenie

Zdefiniowanie pojęcia *wartości* jest trudne, choć jest to zjawisko proste i nierozkładalne. Z pojedynczych jednak wartości układa się cała ich bogata struktura, zarówno w aspekcie mnogości, jak i ich wzajemnych powiązań. O ile ludzie nie mają problemu ze wskazaniem cenionych przez siebie wartości, to jednak rozmowa o nich i wdrażanie w organizacji okazuje się trudne. Dlatego właśnie dyskusja o wartościach, w dobie ich zanikania, a zarazem rosnącego na nie zapotrzebowania, wydaje się potrzebna zarówno w życiu prywatnym, jak i w życiu gospodarczym.

Wyznawane wartości stanowią względnie stały i spójny system, który przejawia się nie tylko w decyzjach osobistych, ale również determinuje zachowania w miejscu pracy. Choć M. Kosewski [2008, s. 21] uważa, że wybór wartości ekonomicznej zawsze odbywa się kosztem wartości moralnej, to badania empiryczne dowodzą, że realizując cele pozaekonomiczne, można budować wartość przedsiębiorstwa. Podjęte równoległe z badaniami literaturowymi badania empiryczne miały na celu zbadanie związków między deklarowanymi wartościami menadżerów a ich decyzjami pozaekonomicznymi. Podkreślić należy, że choć jest obszerna liczba pozycji omawiających rolę wartości w życiu człowieka, to raczej kwestia ta nie jest poruszana w literaturze z zakresu ekonomii i zarządzania. Główne wnioski płynące z literatury to stwierdzenie, że cnoty są podstawą istnienia w społeczeństwie i zwyczajową skłonnością nakazującą czynić człowiekowi dobro, stabilizują wszelkie aspekty życia. Zasady rządzące w procesach gospodarczych kształtują normy obowiązujące w społeczeństwie. Z tego względu zdrowy klimat moralny i zdrowy system prawny sprzyjają wzrostowi gospodarczemu, a to, co zmierza do dobra publicznego, sprzyja pokojowi, harmonii i porządkowi w społeczeństwie. Te argumenty nakazują opowiedzieć się po stronie podejmowania celów pozaekonomicznych przez przedsiębiorców. Rola działań pozaekonomicznych w biznesie stale rośnie – na znaczeniu w wycenie przedsiębiorstw zyskuje zaufanie, reputacja, jakość kadry zarządzającej. Najbardziej zaawansowane przedsiębiorstwa zmierzają do tworzenia *biznesu z celem*, dbają o integralność organizacji jako podstawę zaangażowania i satysfakcji pracowników oraz dążą do wysokich standardów etycznych, postrzeganych jako źródło trwałości przedsiębiorstwa. Realizacja celów pozaekonomicznych w biznesie, oprócz tego, że może być źródłem postępu społecznego, to utrwała również pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa, np. na rynku pracy. Możliwość pozostawiania w zgodzie z własnym systemem wartości, możliwość realizacji w miejscu pracy swojej osobowości i charakteru, kultura organizacyjna przedsiębiorstw to elementy, które

kształtują jakość życia i dlatego coraz częściej determinują wybór miejsca pracy. Ponieważ wartości organizacyjne są trwałym elementem tożsamości organizacji, identyfikacja z nimi kolejnych pokoleń pracowników jest czynnikiem krytycznym. Kapitał ludzki, jako *czynnik płynny*, kształtuje realną przyszłość organizacji, stanowiąc o tym, czy odniesie ona sukces, porażkę, lub co najbardziej powszechne, będzie zupełnie przeciętna.

Badania empiryczne prezentowane w pracy przeprowadzono na celowo dobranej próbie. Studium przypadku miało na celu analizę i ocenę roli, jaką odgrywają identyfikowane wartości ostateczne i instrumentalne w podejmowaniu przez przedsiębiorstwa działań pozaekonomicznych. Analiza, która została przeprowadzona w prezentowanej pracy, pozwala na postawienie następujących wniosków:

Wniosek 1

Menadżerowie z przedsiębiorstw, które realizują cele pozaekonomiczne cenią inne wartości niż ci zorientowani na zysk. Deklarują cenność: *mądrości, wolności i szczęścia*, podczas gdy próba zorientowana na cele ekonomiczne wskazała – *mądrość, poczucie własnej godności i dostatnie życie*. Na poziomie istotności 0,2 statystycznie istotne różnice między próbami podzielonymi według realizowanych celów odnotowano w wartościach: *wolność i uznanie społeczne*. *Wolność* jest wartością cenioną wyżej przez menadżerów realizujących cele pozaekonomiczne.

Wartościami instrumentalnymi, których cenność deklarują menadżerowie z przedsiębiorstw realizujących cele pozaekonomiczne są: *uprzejmość i ambicje*. *Niezależność*, rozumiana jako brak porządkowania, samodzielność najwyższej ceniona przez menadżerów zorientowanych na zysk. Kwestią, o której koniecznie należy wspomnieć w podsumowaniu rozważań o deklarowanych wartościach jest fakt, że ankietowane przedsiębiorstwa zarządzane przez kobiety w 40% nie realizują celów pozaekonomicznych. Odnotowane prawidłowości świadczą o tym, że deklarowane wartości osób zarządzających przedsiębiorstwami odgrywają rolę w podejmowaniu celów pozaekonomicznych. Przeprowadzone analizy prowadzą do wniosku, że kluczową wartością, która decyduje o odrzuceniu celów pozaekonomicznych, jest chęć prowadzenia *dostatniego życia*. Wysoka lokata *szczęścia* natomiast może dowodzić, że menadżer jakość swojego życia ściśle wiąże z niwelowaniem nierówności społecznych w najbliższym otoczeniu. Oczywiście nie należy stwierdzać, że pragnienie dostatniego życia oznacza brak wrażliwości społecznej – człowiek podejmuje pracę zawodową w celu poprawy warunków materialnych swoich i swojej rodziny. Wydaje się, że kwestia ta wymaga pogłębionego wywiadu z kandydatem na menadżera.

Niestety rzadko zdarza się, by w procesach rekrutacyjnych badany był system wartości. Badanie kompetencji społecznych i inteligencji emocjonalnej pozostaje znacznie w tyle za badaniem kompetencji i doświadczenia zawodowego. Wyniki niniejszego badania wskazują, że dla wzrostu przedsiębiorstwa w długim okresie i podejmowania celów pozaekonomicznych, nie jest obojętne, jakiego menadżera się zatrudnia. Uzyskane rezultaty można potraktować jako jeden z argumentów przemawiających na rzecz tezy, że biznes nie tylko utrzymuje infrastrukturę ekonomiczną danego regionu, ale również kształtuje infrastrukturę społeczną, co jest kluczową zasadą ZR.

Hipoteza badawcza postawiona w pracy – deklarowane przez menadżerów wartości w różnym stopniu wpływają na podejmowanie działań pozaekonomicznych – została zweryfikowana pozytywnie.

Wniosek 2

Zarządzanie przedsiębiorstwem nierozzerwalnie łączy się z realizacją celów pozaekonomicznych, ponieważ menadżerowie ponoszą odpowiedzialność nie tylko za wynik finansowy przedsiębiorstwa i powodzenie projektów, ale również utrzymanie prestiżu, reputację, za pracowników, lokalną społeczność, środowisko naturalne. Analiza tego problemu w prezentowanej pracy wskazuje, że praca w przedsiębiorstwie realizującym cele pozaekonomiczne często lub bardzo często pozwala działać w zgodzie z własnymi wartościami. Brak możliwości pozostawania w zgodzie z własnymi wartościami w miejscu pracy czasem lub często determinuje jakość życia.

Analiza związku między możliwością podejmowania celów pozaekonomicznych w miejscu pracy a subiektywnym poczuciem jakości życia wykazała, że kluczowym czynnikiem budującym zadowolenie jest możliwość zaspokajania potrzeb wyższego rzędu w miejscu pracy. Badania dowodzą, że nie wszyscy zarządzający realizują jawnie cele pozaekonomiczne, a większa radość z życia jest udziałem tych menadżerów, którzy realizują decyzje pozaekonomiczne *incognito*. Możliwe, że wynika to z faktu, że nie podejmują tych celów z pobudek materialnych, ale dlatego, że działają z powodów osobistych, zaspokajając potrzeby wyższego rzędu, zwłaszcza samorealizacji, uznania i szacunku ze strony osób, czy społeczności obdarowywanych. Należy dodać, że zadowolenie można czerpać z wielu różnych źródeł poza pracą zawodową – z konsumpcji dóbr i usług, odpoczynku, tzn. wszystkiego, co subiektywnie sprawia człowiekowi zadowolenie, lub mówiąc inaczej, podwyższa użyteczność.

Uzyskane dane wskazują, że menadżerowie, którzy w miejscu pracy mają możliwość realizowania celów pozaekonomicznych, zgodnych z własnymi wartościami, często lub bardzo często czują, że rozwijają się jako istota ludzka, wykonując obecną pracę, często lub bardzo często postrzegają swoją pracę jako interesującą, inspirującą, często jest ona źródłem twórczych działań, pobudzania kreatywności, kształtowania lepszego świata. Uzyskane wyniki potwierdzają treści zawarte w części literaturowej – większe zadowolenie z życia zawodowego odczuwa się, gdy wykonywana praca jest wyrazem osobowości i charakteru. Większe zaangażowanie jest efektem wykonywania pracy, w której można być samosterownym, wolnym, kreatywnym.

Hipoteza w postaci stwierdzenia: istnieje związek między realizacją działań pozaekonomicznych a zadowoleniem z pracy i w konsekwencji z jakością życia menadżerów, została zweryfikowana pozytywnie.

Wniosek 3

Badanie relacji między deklarowanymi wartościami a kulturą organizacyjną wskazuje, że przedsiębiorstwa, ze względu na realizowane cele, różnią się kulturą organizacyjną. Przedsiębiorstwa realizujące cele pozaekonomiczne i raportujące je są organizacjami hierarchiczno – klanowymi, realizujące cele pozaekonomiczne *incognito* – są hierarchiczne, a zorientowane na zysk – rynkowo – hierarchiczne. Badania potwierdzają, że niektóre typy kultury organizacyjnej szczególnie sprzyjają podejmowaniu działań pozaekonomicznych. Dodać należy jednak, że zgodnie z założeniami literaturowymi, kluczową rolę w wyznaczaniu celów przedsiębiorstwa mają osoby znajdujące się na szczycie w hierarchii organizacyjnej. Zatem to hierarchiczność odgrywa decydującą rolę w podejmowaniu celów pozekonomicznych. Przejawiające się w kulturze organizacyjnej cechy orientacji rynkowej zdają się natomiast uniemożliwiać podejmowanie działań pozaekonomicznych.

Wniosek 4

Uzyskany wynik potwierdza, że w przedsiębiorstwach budowlanych możliwa jest realizacja wiązki celów szerokiej grupy interesariuszy. Wbrew doniesieniom medialnym działania społecznie odpowiedzialne nie są tylko domeną dużych i bogatych przedsiębiorstw o znanej marce. Na miarę własnych możliwości finansowych i potrzeb wyższego rzędu osób zarządzających, również małe i średnie przedsiębiorstwa z branży budowlanej realizują cele pozaekonomiczne. Może to oznaczać, że obserwuje się *efekt zarażania* branży budowlanej

przez inne branże; że branża budowlana, uchodząca za nieczułą na społeczne potrzeby, mimo wszystko dostrzega konieczność wsparcia niedomagających instytucji państwowych, a im więcej przedsiębiorców będzie brało udział w takich działaniach, tym większa będzie wartość całego przedsięwzięcia.

Należy podkreślić, że ujęte w badaniu relacje oraz wynikające z nich wnioski mogą tworzyć ogólne ramy dla dalszych badań nad rolą wartości w podejmowaniu celów pozaekonomicznych.

Istotną trudnością, którą napotkano w czasie badań był niski poziom zaufania ankietowanych. Mógł on mieć udział w uzyskanych wynikach. Problem ten prowadzi do wniosku, że budowanie zaufania jest ogromnym komunikacyjnym wyzwaniem i wymaga dalszej, wyężonej pracy w celu poprawy relacji biznesowych.

Badanie empiryczne przedstawione w pracy potwierdziło, że wartości determinują podejmowanie działań pozaekonomicznych przez przedsiębiorców z branży budowlanej. Pomimo, że rzeczywistość gospodarcza jest dynamiczna, opublikowana ponad 200 lat temu idea utilitaryzmu, zakładająca „*największe szczęście jak największej liczby ludzi*” nadal zawiera aktualne treści i przeczy stwierdzeniu, że człowiek gospodarujący jest egoistą, który poprawę bytu najbliższego otoczenia buduje tylko przy okazji i nieświadomie.

Omówione w pracy badanie nie tylko pozwoliło na realizację przyjętego celu badawczego, na sprecyzowanie szeregu związków między systemem wartości i podejmowaniem działań pozaekonomicznych, ale wskazało również, że temat ten, z racji wielkości badanego sektora (studium przypadku), stanowi wciąż kwestię otwartą do dalszej eksploracji.

Aneks

Szanowni Państwo,

realizuję projekt badawczy dotyczący pracy doktorskiej i prowadzę badanie mające na celu określenie związków pomiędzy wartościami uznawanymi przez kadre zarządzającą, satysfakcją z pracy, wpływem wartości na efektywność oraz konkurencyjność przedsiębiorstw.

W związku z tym zwracam się z uprzejmą prośbą o wypełnienie ankiety. Państwa oceny i opinie są dla mnie bardzo cennym materiałem badawczym. Z pewnością przyczynią się do poprawienia wiedzy na temat rzeczywistych problemów przedsiębiorstw w związku z budową przewagi konkurencyjnej.

Uprzejmie dziękuję za wyrozumiałość i życzliwość.

Monika Olszewska

1. Proszę Szanownych Respondentów, aby ankieta została wypełniona przez przedstawiciela naczelnego kierownictwa przedsiębiorstwa.
2. Ankiety mają charakter anonimowy. Indywidualne dane zostaną wykorzystane wyłącznie do przetworzenia. Jeżeli przedsiębiorstwo jest zainteresowane uzyskaniem zbiorczych wyników badań uprzejmie proszę o podanie nazwy, adresu i nazwiska osoby kontaktowej.

Nazwa firmy.....

Adres

Imię i nazwisko osoby kontaktowej.....

Data badania

Rok urodzenia Płeć: M, K, (podkreśl właściwe)

Miejsce urodzenia Miejsce zamieszkania

Wykształcenie..... Zawód

Poniższe pytania to studium naukowe nad systemami wartości. W studium tym nie ma dobrych ani złych odpowiedzi. Najlepszą odpowiedzią jest ta, która odzwierciedla Pani/Pana własne przekonania.

Poniżej znajduje się lista 18 wartości podanych w porządku alfabetycznym. Chciałabym poznać ich względną ważność. Proszę uważnie przestudiować listę. Następnie proszę wpisać liczbę 1 obok tej wartości, która jest dla Pani/Pana najważniejsza, potem liczbę 2 obok tej, która zajmuje drugie miejsce pod względem ważności itd. Ta wartość, która jest najmniej ważna powinna otrzymać liczbę 18.

Nie można wpisać tej samej liczby obok dwu różnych wartości. Liczby proszę wpisywać z lewej strony arkusza, na poziomych kreskach.

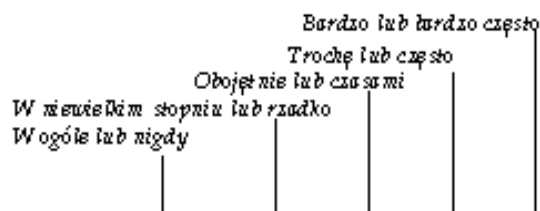
Gdy już wszystkie wartości zostaną uporządkowane, proszę sprawdzić od początku swoją listę. Wolno dokonywać zmian. Proszę pracować tak długo jak będzie potrzeba - tak, aby wynik końcowy przedstawiał rzeczywiście Pani/Pana wartości.

- _____ BEZPIECZEŃSTWO NARODOWE (zabezpieczenie przed napaścią)
- _____ BEZPIECZEŃSTWO RODZINY (troska o najbliższych)
- _____ DOJRZAŁA MIŁOŚĆ (bliskość seksualna i duchowa)
- _____ DOSTATNIE ŻYCIE (dobrobyt)
- _____ MĄDROŚĆ (dojrzałe rozumienie życia)
- _____ POCZUCIE DOKONANIA (wniesienie trwałego wkładu)
- _____ POCZUCIE WŁASNEJ GODNOŚCI (samopoważanie)
- _____ POKÓJ NA ŚWIECIE (świat wolny od wojen i konfliktów)
- _____ PRAWDZIWA PRZYJAŹŃ (bliskie koleżeństwo)
- _____ PRZYJEMNOŚĆ (miłe uczucia, brak nadmiernego pośpiechu)
- _____ RÓWNOWAGA WEWNĘTRZNA (brak konfliktów wewnętrznych)
- _____ RÓWNOŚĆ (braterstwo, jednakowe szanse dla wszystkich)
- _____ SZCZĘŚCIE (radość, zadowolenie)
- _____ ŚWIAT PIĘKNA (piękno natury i sztuki)
- _____ UZNANIE SPOŁECZNE (poważanie, podziw)
- _____ WOLNOŚĆ (niezależność osobista, wolność wyboru)
- _____ ZBAWIENIE (zbawienie duszy, życie wieczne)
- _____ ŻYCIE PEŁNE WRAŻEŃ (podniecające, aktywne)

Poniżej znajduje się lista 18 wartości. Proszę je uporządkować pod względem ważności, podobnie jak poprzednie.

- _____ AMBITNY (pracowity, z aspiracjami)
- _____ CZYSTY (zadbany, schludny)
- _____ INTELEKTUALISTA (inteligentny, myślący)
- _____ KOCHAJĄCY (czuły, delikatny)
- _____ LOGICZNY (konsekwentny, rozumny)
- _____ NIEZALEŻNY (niepodporządkowany nikomu, samodzielny)
- _____ OBDARZONY WYOBRAŹNIĄ (śmiały, twórczy)
- _____ ODPOWIEDZIALNY (niezawodny, rzetelny)
- _____ ODWAŻNY (broniący swoich przekonań)
- _____ OPANOWANY (powściągliwy, zrównoważony)
- _____ O SZEROKICH HORYZONTACH (o otwartym umyśle)
- _____ POGODNY (wesoły, niefrasobliwy)
- _____ POMOCNY (pomagający, niosący pomoc)
- _____ POSŁUSZNY (wypełniający polecenia, pełny szacunku)
- _____ UCZCIWY (niezdolny do oszustwa, szczery, prawdomówny)
- _____ UPRZEJMY (życzliwy, grzeczny wobec innych)
- _____ UZDOLNIONY (o dużych umiejętnościach)
- _____ WYBACZAJĄCY (gotowy do wybaczenia innym)

Proszę dokładnie przeczytać każde z poniższych pytań, a następnie wybrać i zapisać najbardziej adekwatną dla Pana/Pani odpowiedź, która najlepiej oddaje Państwa opinię. Nie ma dobrych ani złych odpowiedzi i nie trzeba być ekspertem, aby wypełnić ten kwestionariusz. Proszę opisać siebie szczerze i wyrazić swoje opinie możliwie dokładnie. Dla wyrażenia częstotliwości swoich odczuć proszę posłużyć się poniższą skalą.



Proszę odpowiedzieć na pytania

1. Na ile ważne jest dla Ciebie, aby przepracować życie wykonując zawód, który ma sens, tzn. taki, który pozwala Ci wyrazić Twoją prawdziwą osobowość i charakter?
2. Na ile aktualnie wykonywana praca jest wyrazem Twojej prawdziwej osobowości i charakteru?
3. Jak często odczuwasz maksymalną satysfakcję (uczucie wielkiej radości i szczęścia/zadowolenia) w obecnie wykonywanej pracy?

Poniższe pytania są związane z Pani/Pana przedsiębiorstwem. Na każde z 6 pytań podano 4 odpowiedzi, spośród których należy rozdzielić 100 punktów w zależności od ich ważności.

1. Jaka jest ogólna charakterystyka organizacji

Stan obecny

A.	Organizacja jest miejscem osobistego spotkania. Przypomina wielką rodzinę. Ludzie mocno się angażują.	
B.	Dominującymi cechami organizacji są energia i przedsiębiorczość. Ludzie chętnie podejmują ryzyko.	
C.	W organizacji liczą się przede wszystkim wyniki. Główną troską jest jak najlepsze wykonywanie zadań. Pracownicy są bardzo ambitni i nastawieni na osiągnięcia.	
D.	W organizacji obowiązuje ścisła hierarchia i kontrola. Tym, co robią ludzie, zazwyczaj rządzą formalne procedury.	
Ogółem		100

2. Jaki jest styl przywództwa w organizacji

Stan obecny

A.	Przywództwo w organizacji powszechnie utożsamia się ze służeniem radą i pomocą oraz roztaczaniem opieki.	
B.	Przywództwo w organizacji powszechnie utożsamia się z przedsiębiorczością, nowatorstwem i podejmowaniem ryzyka.	
C.	Przywództwo w organizacji powszechnie utożsamia się ze stanowczością, ekspansywnością, orientacją na wyniki.	
D.	Przywództwo w organizacji powszechnie utożsamia się z koordynowaniem, sprawnym organizowaniem, stwarzaniem harmonijnych warunków do osiągnięcia dobrych wyników.	
Ogółem		100

3. Jaki jest styl zarządzania pracownikami**Stan obecny**

A.	W organizacji preferuje się pracę zespołową, dąży do powszechnej zgody i uczestnictwa.	
B.	W organizacji preferuje się samodzielne podejmowanie ryzyka, innowacyjność, swobodę i oryginalność.	
C.	W organizacji preferuje się ostrą rywalizację, stawiane są wysokie wymagania i liczą się przede wszystkim osiągnięcia.	
D.	W organizacji preferuje się bezpieczeństwo zatrudnienia, podporządkowanie, przewidywalność i niezmiennosc stosunków.	
Ogółem		100

4. Co zapewnia spójność organizacji**Stan obecny**

A.	Spójność w organizacji jest zapewniona przez lojalność i wzajemne zaufanie. Wysoko ceni się zaangażowanie w sprawy organizacji.	
B.	Spójność w organizacji jest zapewniona przez zaangażowanie w innowacje i rozwój. Kładzie się nacisk na szukanie nowych dróg.	
C.	Spójność w organizacji jest zapewniona przez nacisk na wyniki i osiąganie celów. Powszechnymi motywatorami działania są ekspansywność i chęć zwyciężania.	
D.	Spójność w organizacji jest zapewniona przez formalne zasady i regulaminy. Najważniejsze jest sprawne funkcjonowanie.	
Ogółem		100

5. Na co kładzie się największy nacisk**Stan obecny**

A.	W organizacji kładzie się nacisk na rozwój osobisty. Obserwuje się duże zaufanie, otwartość i współzawodnictwo.	
B.	W organizacji kładzie się nacisk na zdobywanie nowych zasobów i podejmowanie wyzwań. Ceni się szukanie nowatorskich rozwiązań i możliwości.	
C.	W organizacji kładzie się nacisk na działania konkurencyjne i wyniki. Liczy się osiąganie ambitnych celów i zwyciężanie na rynku.	
D.	W organizacji kładzie się nacisk na trwałość, niezmiennosc. Ważne są: sprawność, kontrola i praca bez zakłóceń.	
Ogółem		100

6. Jakie są kryteria sukcesu organizacji**Stan obecny**

A.	Za miarę sukcesu uważa się rozwój zasobów ludzkich, pracę zespołową, zaangażowanie pracowników i troskę o ludzi.	
B.	Za miarę sukcesu uważa się wytwarzanie najbardziej oryginalnych i nowatorskich produktów oraz osiąganie pozycji lidera w dziedzinie innowacyjności.	
C.	Za miarę sukcesu uważa się wygraną na rynku i pokonywanie konkurentów. Najważniejsze jest osiągnięcie pozycji lidera na rynku.	
D.	Za miarę sukcesu uważa się sprawność działania. Najważniejsze są: pewność dostaw, dotrzymanie harmonogramów i niskie koszty produkcji.	
Ogółem		100

Poniższe pytania dotyczą oceny mierników konkurencyjności Państwa przedsiębiorstwa.

Jeśli przedsiębiorstwo jest przedsiębiorstwem wielobranżowym, uprzejmie proszę, aby podawane dane i oceny dotyczyły sytuacji rynkowej i konkurencyjnej w zakresie podstawowej (wiodącej) branży – podstawową branżą jest branża mająca największy udział w sprzedaży ogółem przedsiębiorstwa.

Proszę o podawanie danych i ocen szacunkowych / przybliżonych.

Jeśli Respondent nie zna nawet przybliżonej odpowiedzi na dane pytanie, proszę wpisać nw – nie wiem.

1. Charakterystyka przedsiębiorstwa:

- Forma prawna
- Status własnościowy (sektor publiczny, sektor prywatny, % udziału kapitału zagranicznego).....
- Rok założenia przedsiębiorstwa.....
- Województwo.....
- Liczba zatrudnionych (na 01.01.2010).....
- Wartość sprzedaży ogółem w roku 2009.....
- Wynik finansowy netto za rok 2009 (ostateczny lub szacunkowy).....
- Podstawowa (wiodąca) branża (dział według PKD).....
- Udział procentowy sprzedaży branży podstawowej w sprzedaży ogółem przedsiębiorstwa.....

2. Jaki szacunkowy udział (w %) ma przedsiębiorstwo w rynku krajowym (dotyczy branży podstawowej).....

3. Jaki szacunkowy udział (w %) ma w rynku krajowym 5 największych producentów- konkurentów (dotyczy branży podstawowej).....

4. Jaka jest szacunkowa liczba producentów- konkurentów na głównym rynku przedsiębiorstwa – wstaw x.

- Do 5.....
- 6 – 20.....
- 21- 100
- Powyżej 100

5. Proszę ocenić natężenie konkurencji na głównym rynku przedsiębiorstwa – wstaw x.

- Ogromne
- Bardzo duże
- Duże.....
- Średnie
- Małe.....
- Bardzo małe.....
- Nieistotne.....

6. Proszę ocenić łatwość wejścia nowych konkurentów na rynek przedsiębiorstwa (związaną z niezbędnymi nakładami inwestycyjnymi i promocyjnymi, przepisami, barierami, itp.) – wstaw x.

- Żadnych barier
- Bardzo niskie bariery
- Niskie bariery
- Średnie bariery.....
- Wysokie bariery.....
- Bardzo wysokie bariery.....
- Bariery nie do pokonania.....

7. Proszę ocenić ryzyko wystąpienia w ciągu najbliższych 3-5 lat istotnych zagrożeń na rynku krajowym (wprowadzenie nowych, niemożliwych do skopiowania produktów, załamanie popytu, gwałtowne zaburzenia społeczne, itp.) - wstaw x.

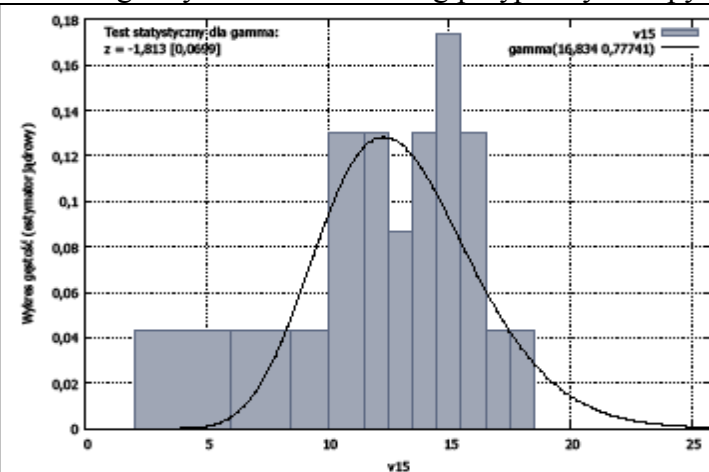
- Ogromne
- Bardzo duże
- Duże.....
- Średnie
- Małe.....
- Bardzo małe.....
- Nieistotne.....

8. Proszę ocenić stopień wykorzystania zasobów produkcyjnych przedsiębiorstwa (w %).

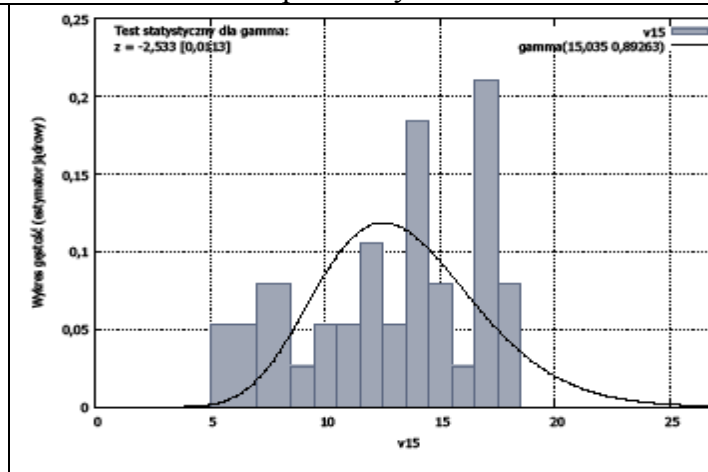
	Maszyny i urządzenia	Ludzie	Budynki i grunty
2009%%%
2010%%%
2011 (prognoza)%%%

Wykres 1.

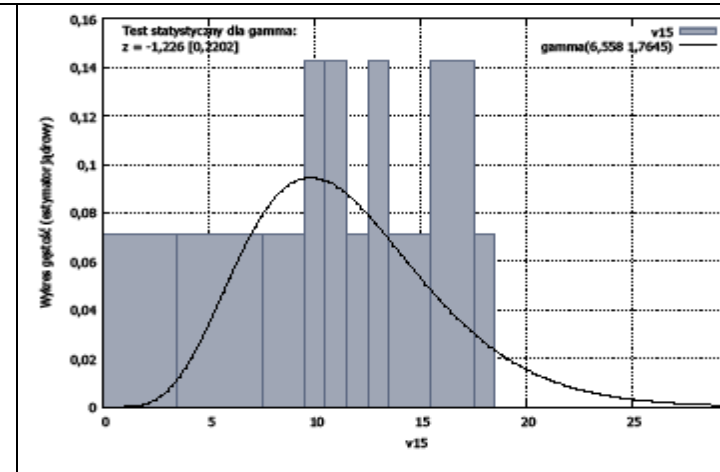
Histogramy rozkładów dla wag przypisanych w pytaniach 15 i 16 wraz z dopasowanym rozkładem Gamma.



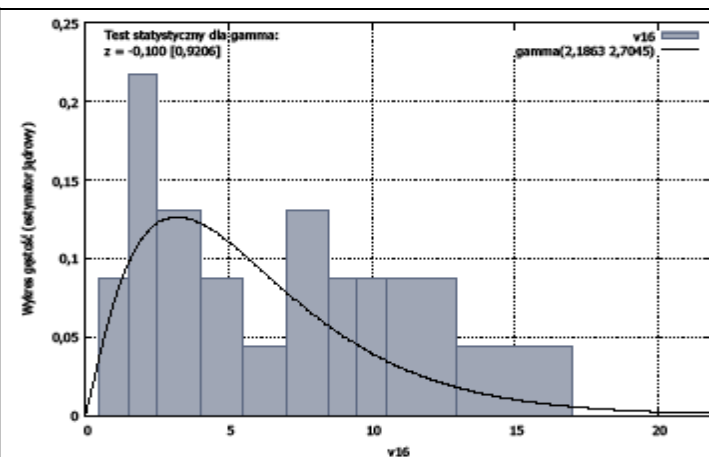
15. Działa i ujawnia (DU)



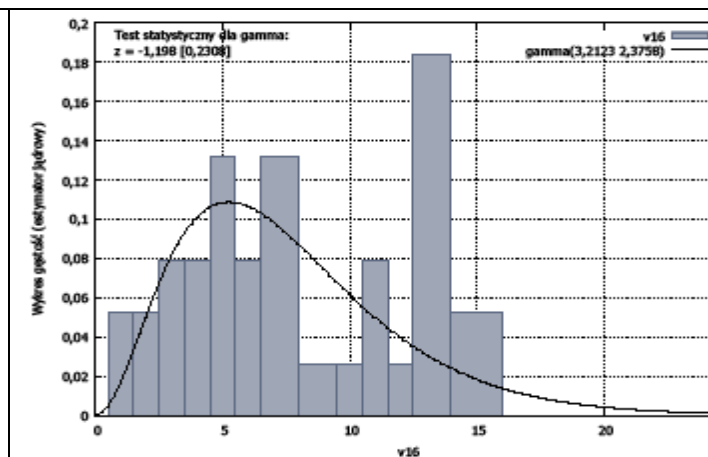
Działa i nie ujawnia (DN)



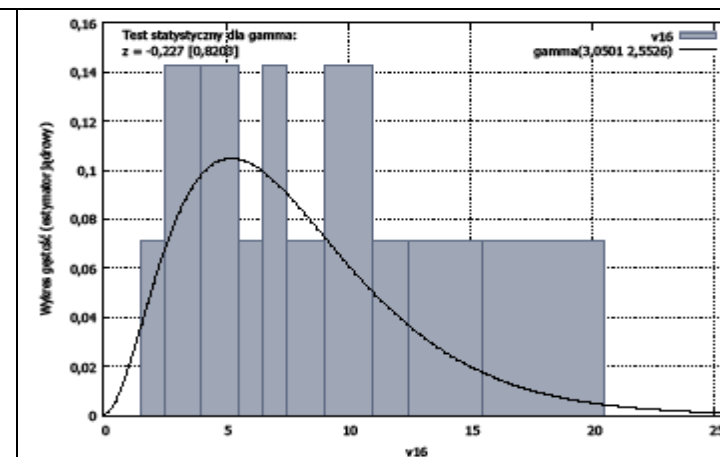
Nie działa (ND)



16. Działa i ujawnia (DU)



Działa i nie ujawnia (DN)

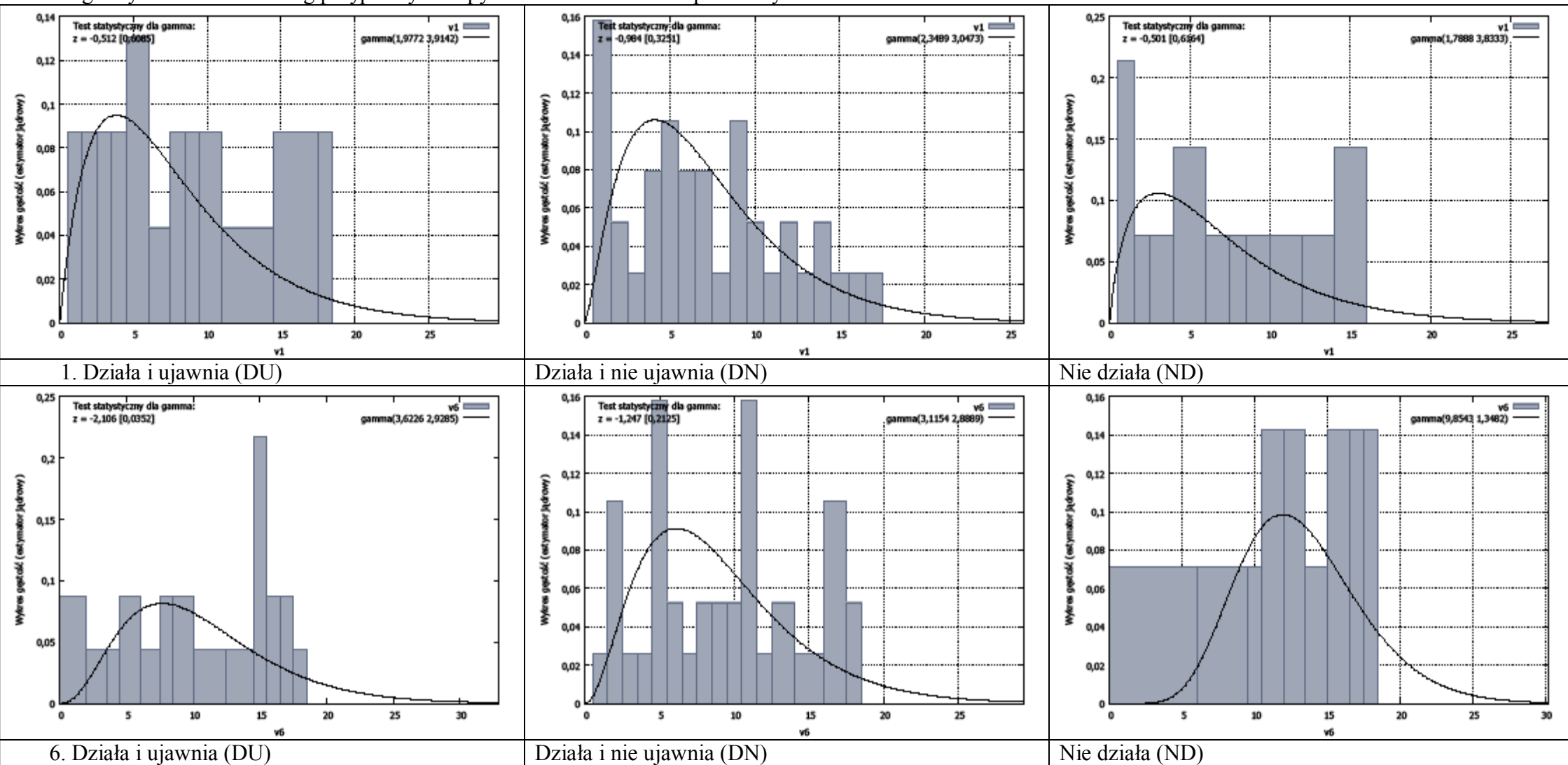


Nie działa (ND)

Źródło: Badania własne.

Wykres 2.

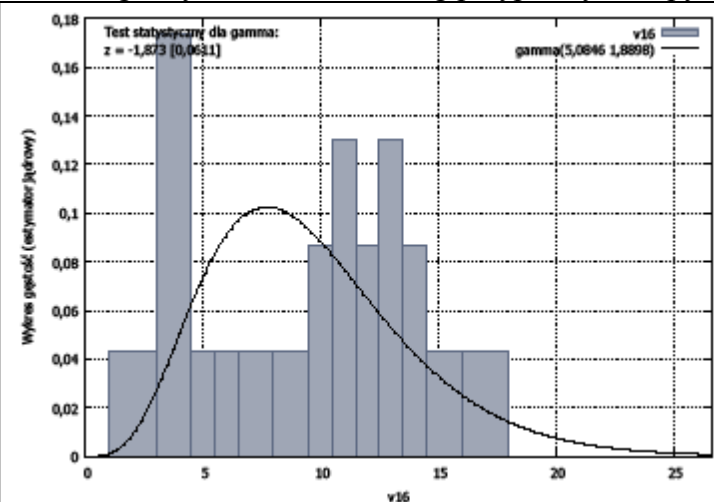
Histogramy rozkładów dla wag przypisanych w pytaniach 1 i 6 wraz z dopasowanym rozkładem Gamma.



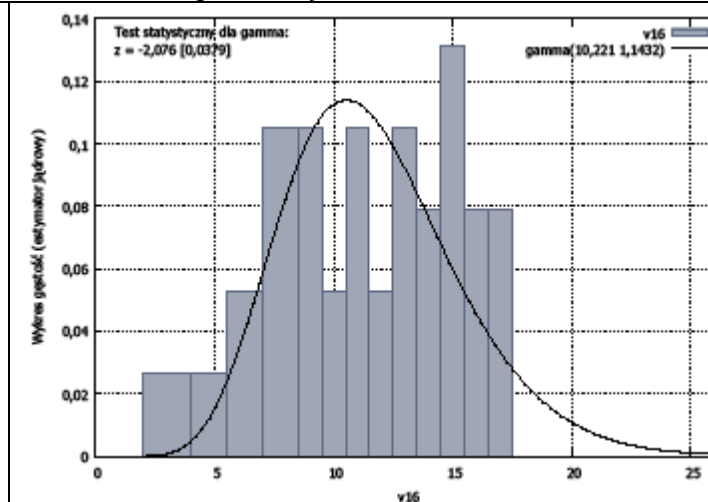
Źródło: Badania własne.

Wykres 3.

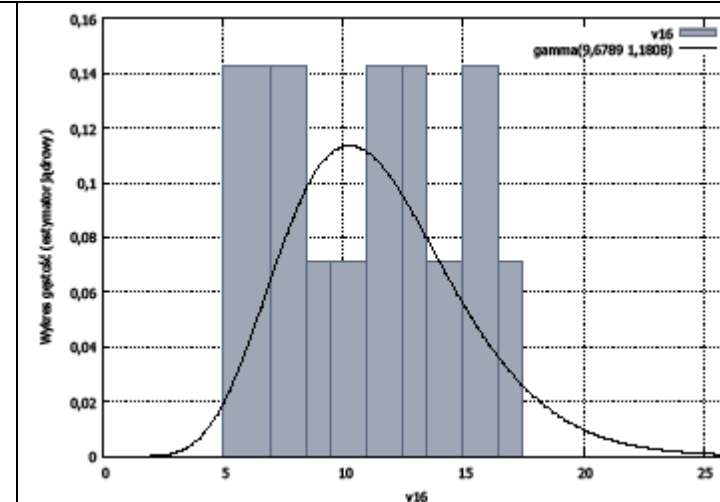
Histogramy rozkładów dla wag przypisanych w pytaniu 16 wraz z dopasowanym rozkładem Gamma.



16. Działa i ujawnia (DU)



Działa i nie ujawnia (DN)

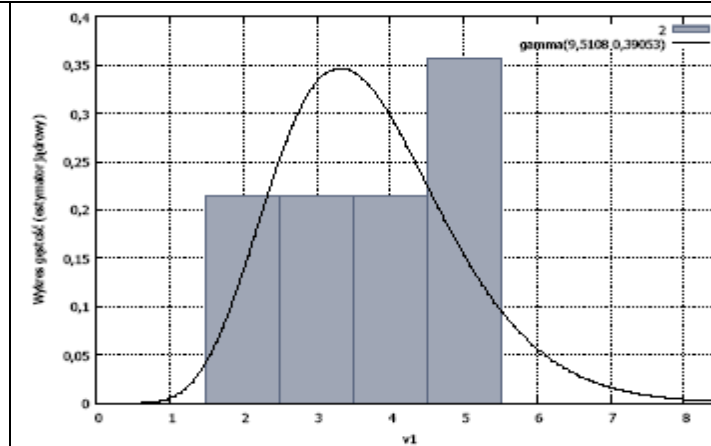
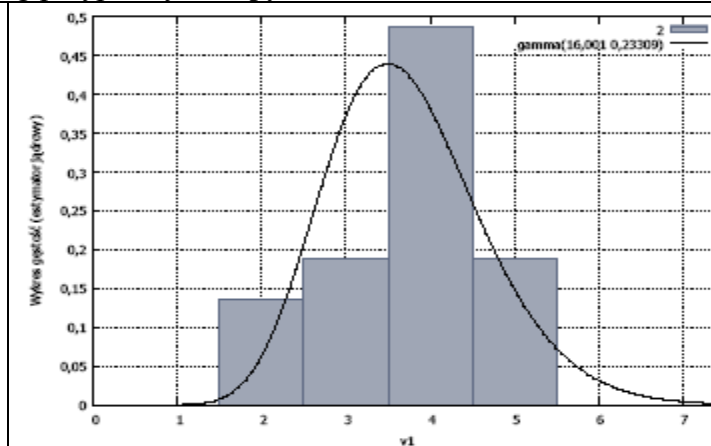
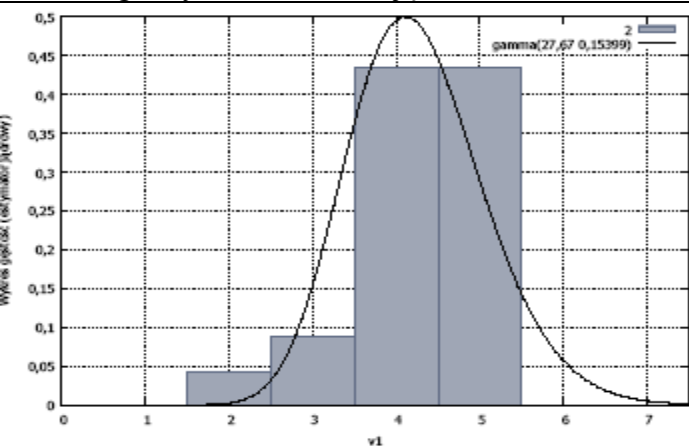


Nie działa (ND)

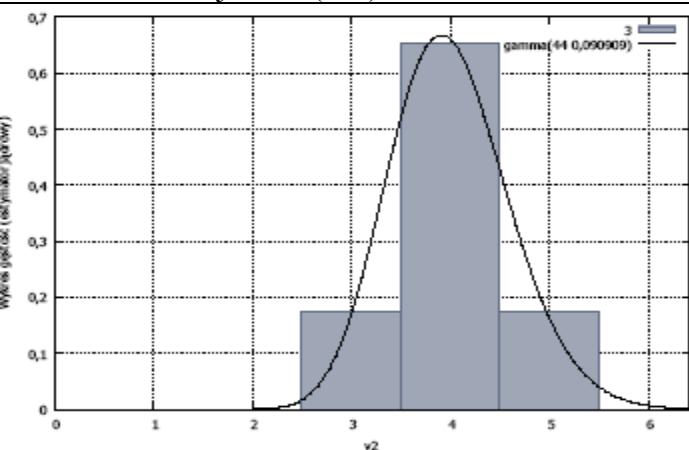
Źródło: Badania własne.

Wykres 4a.

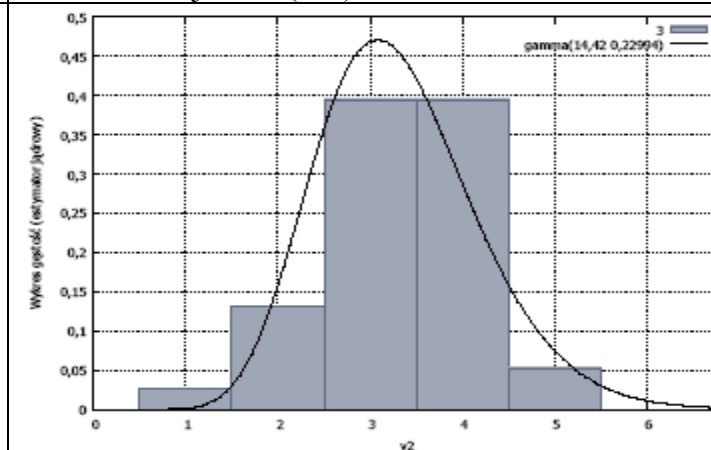
Histogramy i oszacowania jądrowe rozkładów dla wag przypisanych w pytaniach 2. oraz 3.



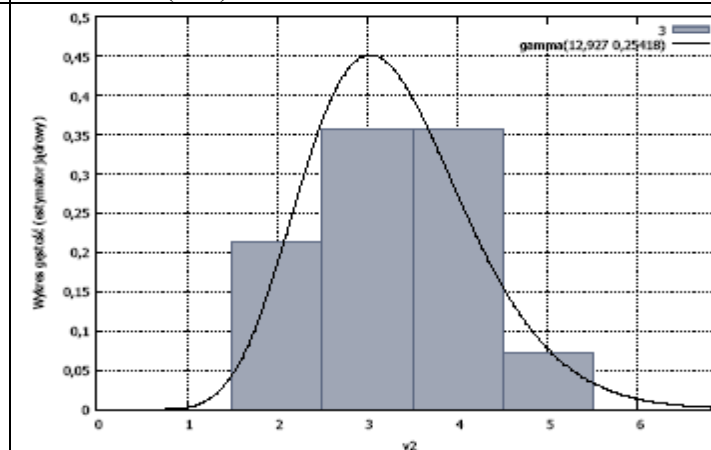
2. Działa i ujawnia (DU)



Działa i nie ujawnia (DN)



Nie działa (ND)



3. Działa i ujawnia (DU)

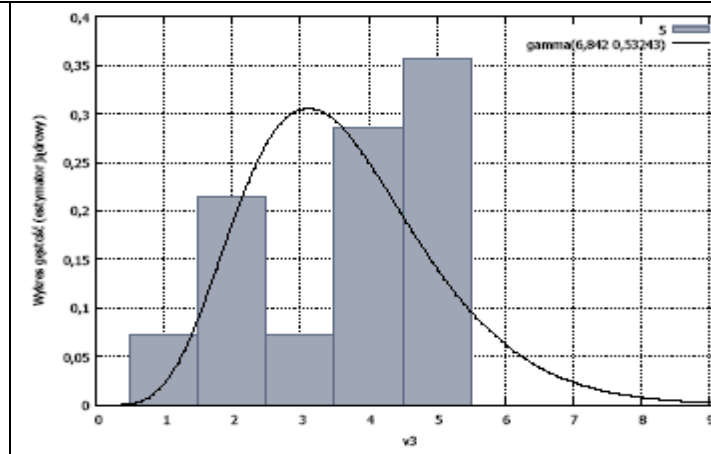
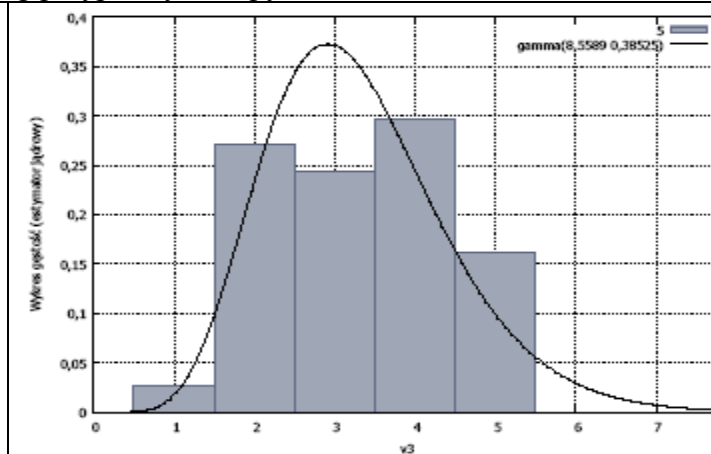
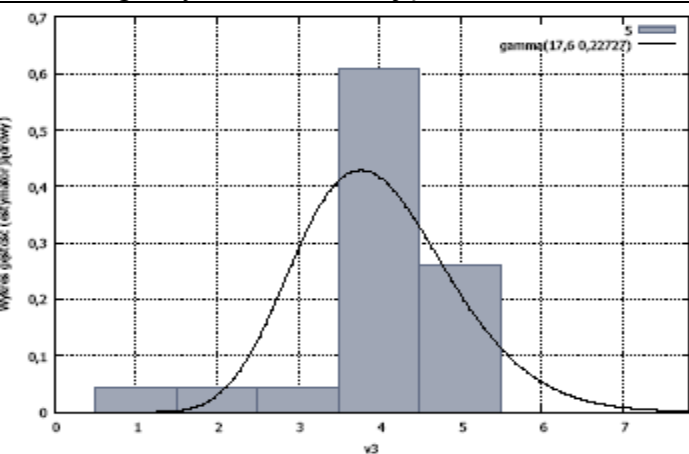
Działa i nie ujawnia (DN)

Nie działa (ND)

Źródło: Badania własne

Wykres 4b.

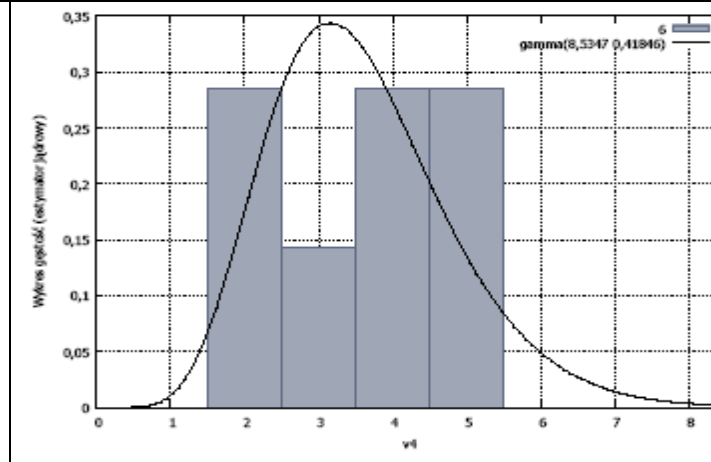
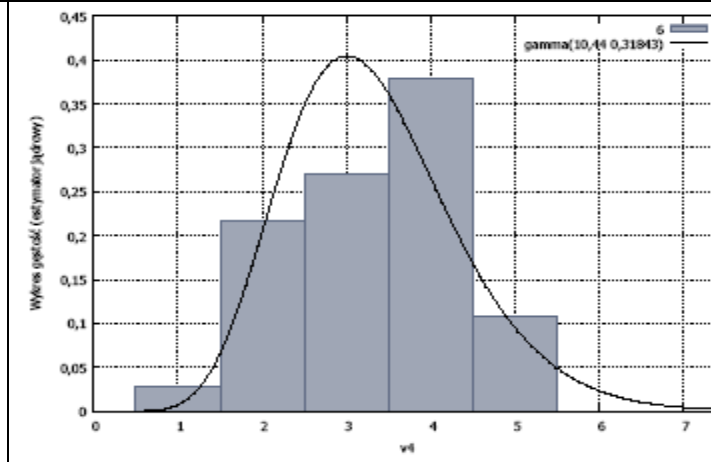
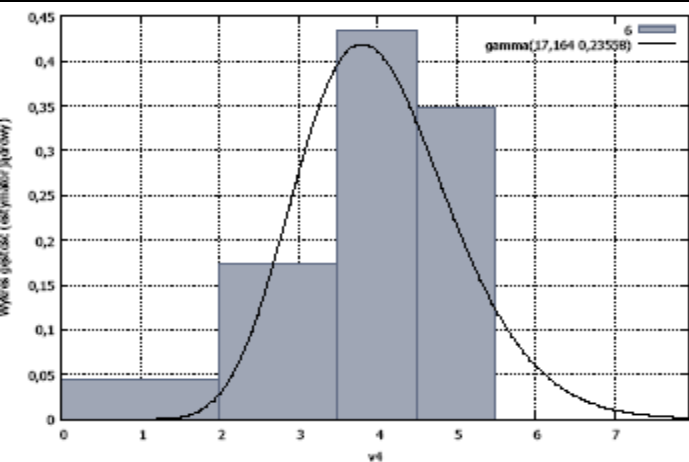
Histogramy i oszacowania jądrowe rozkładów dla wag przypisanych w pytaniach 5. oraz 6.



5. Działa i ujawnia (DU)

Działa i nie ujawnia (DN)

Nie działa (ND)



6. Działa i ujawnia (DU)

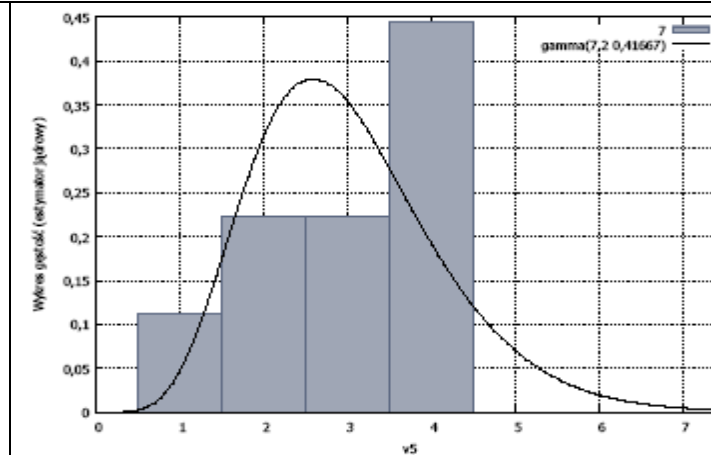
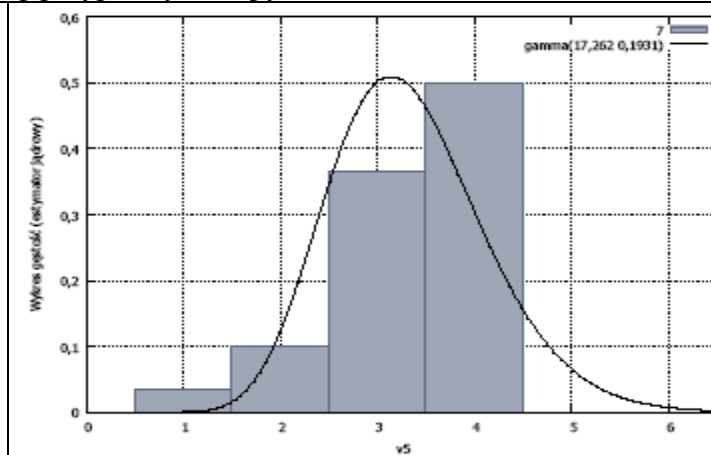
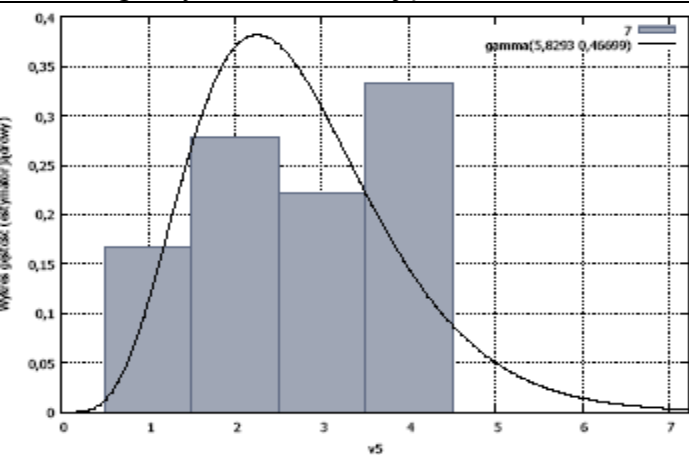
Działa i nie ujawnia (DN)

Nie działa (ND)

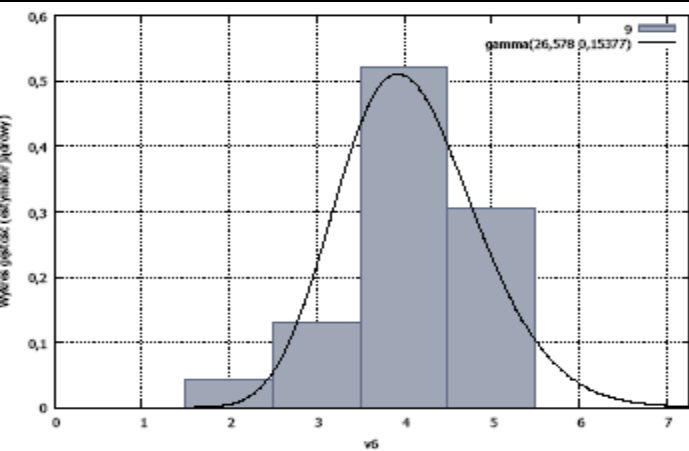
Źródło: Badania własne

Wykres 4c.

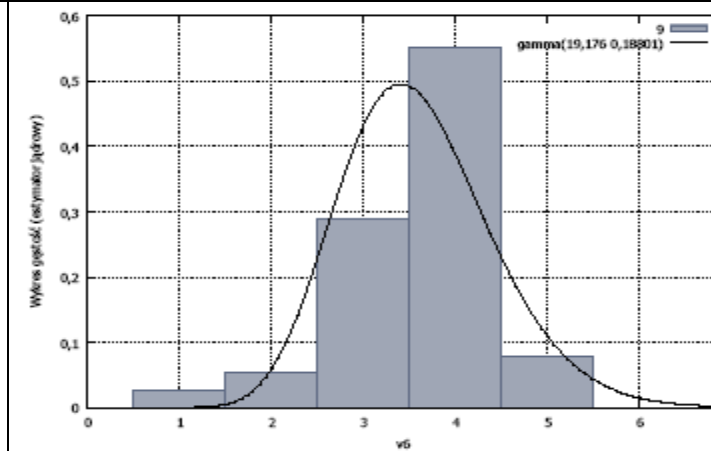
Histogramy i oszacowania jądrowe rozkładów dla wag przypisanych w pytaniach 7. oraz 9.



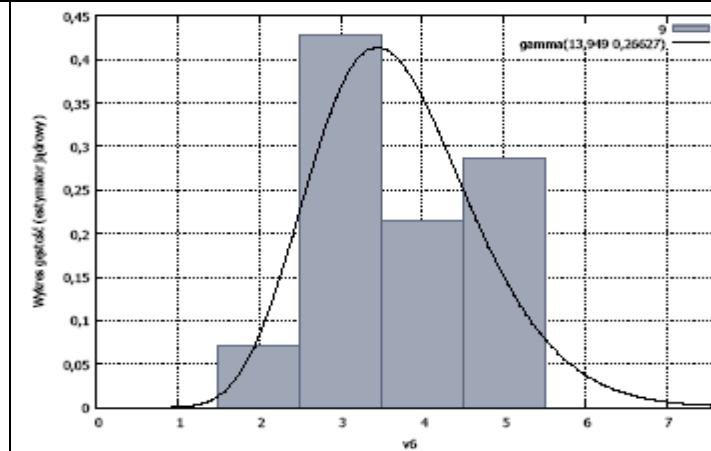
7. Działa i ujawnia (DU)



Działa i nie ujawnia (DN)



Nie działa (ND)



9. Działa i ujawnia (DU)

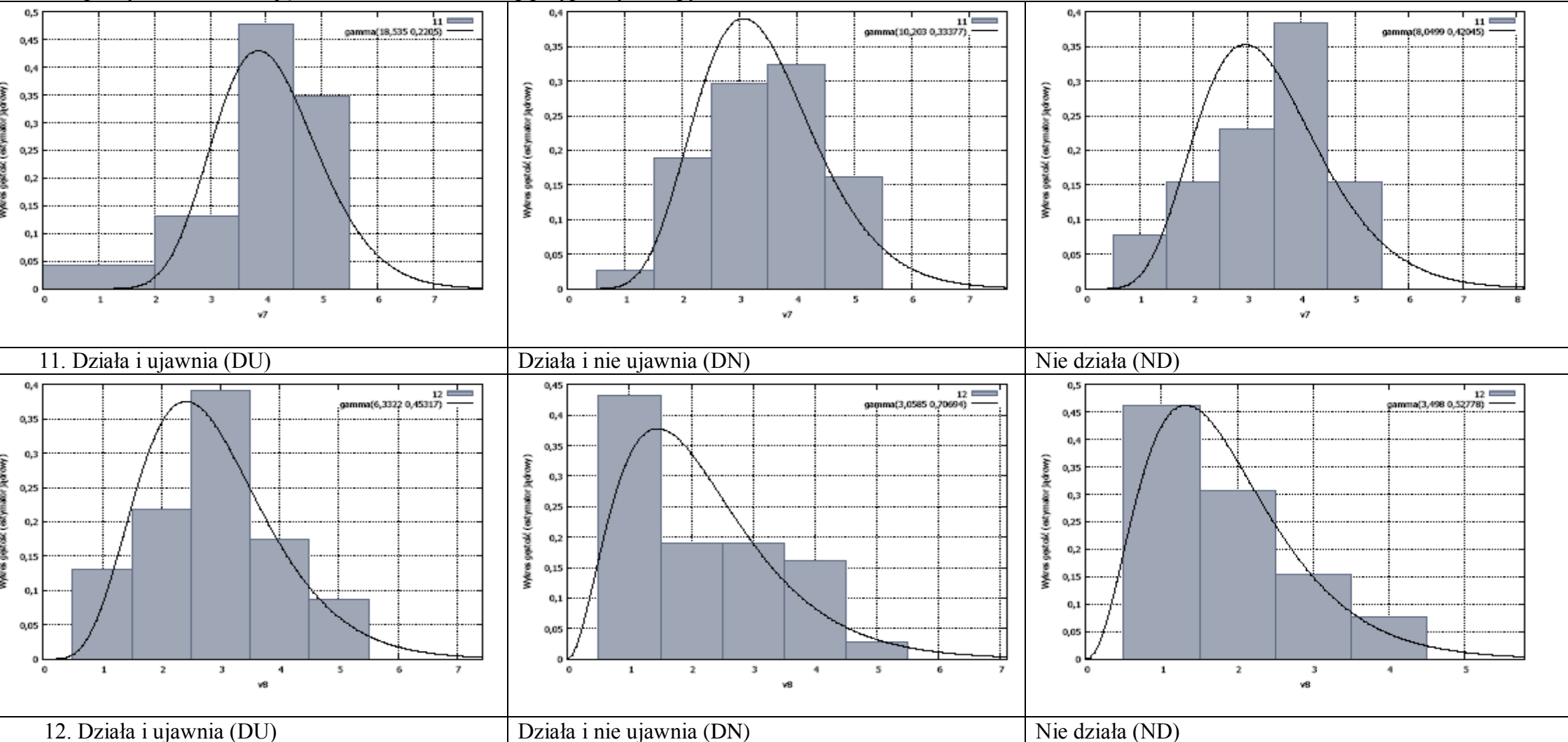
Działa i nie ujawnia (DN)

Nie działa (ND)

Źródło: Badania własne

Wykres 4d.

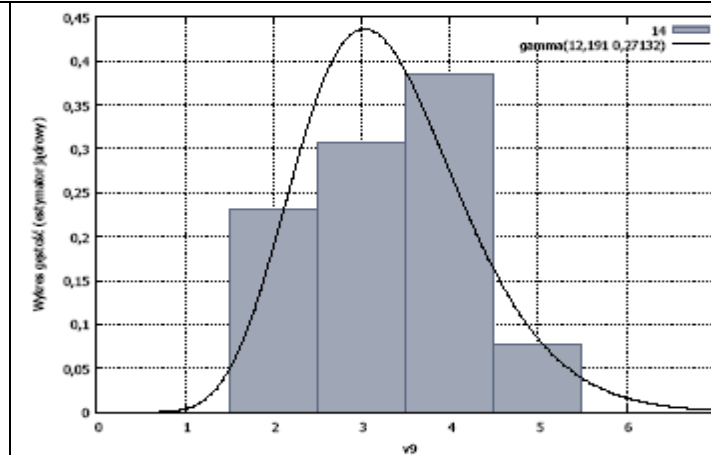
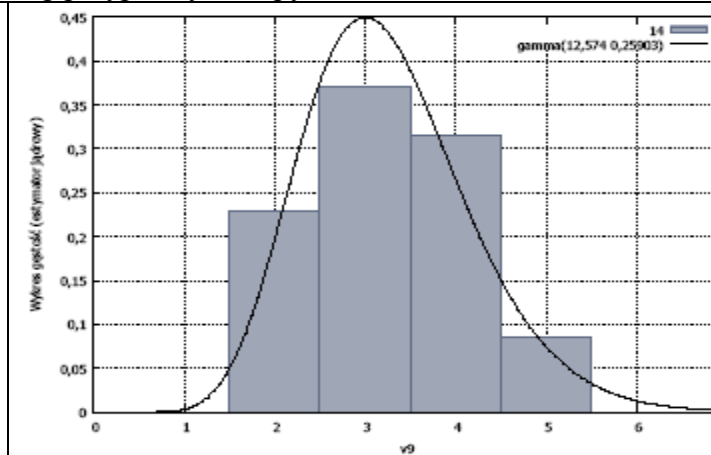
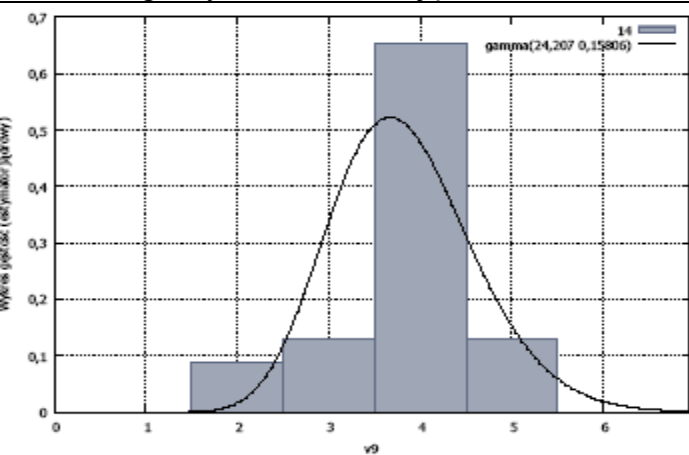
Histogramy i oszacowania jądrowe rozkładów dla wag przypisanych w pytaniach 11 oraz 12.



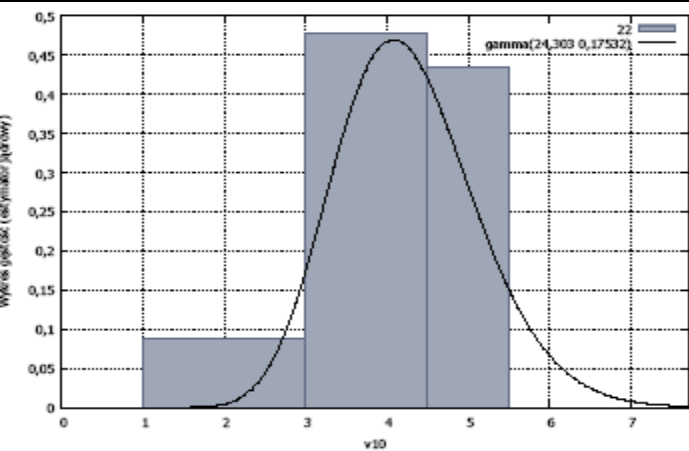
Źródło: Badania własne

Wykres 4e.

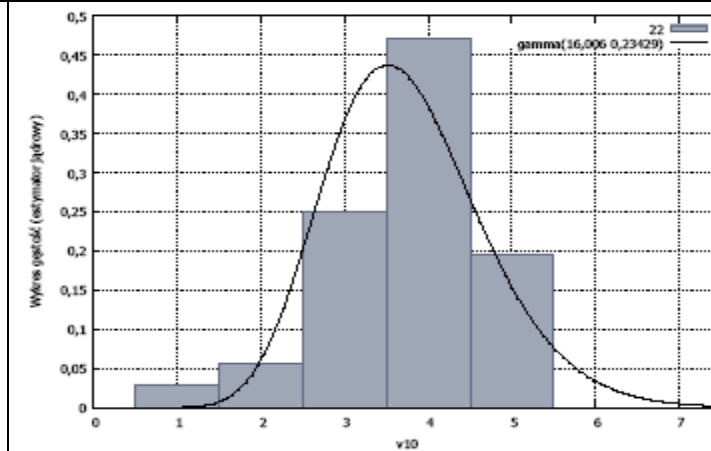
Histogramy i oszacowania jądrowe rozkładów dla wag przypisanych w pytaniach 14. oraz 22.



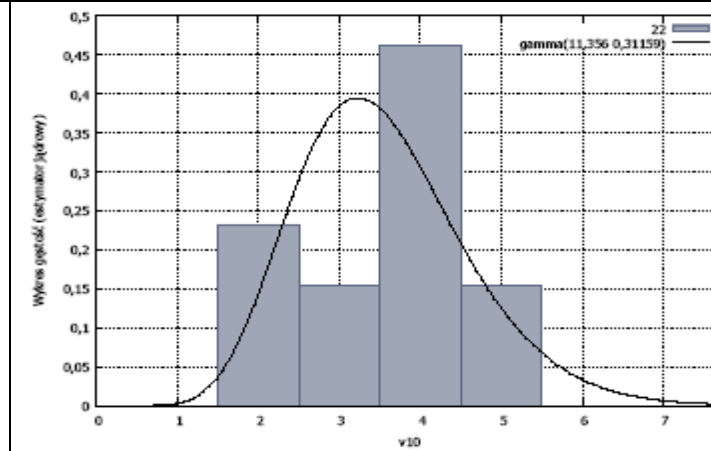
14. Działa i ujawnia (DU)



Działa i nie ujawnia (DN)



Nie działa (ND)



22. Działa i ujawnia (DU)

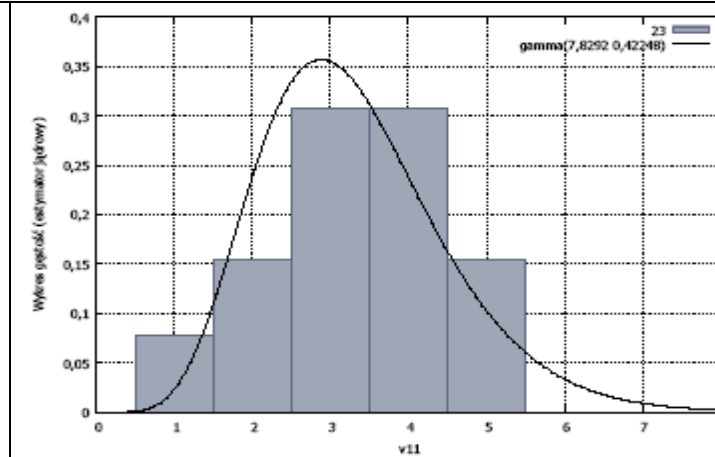
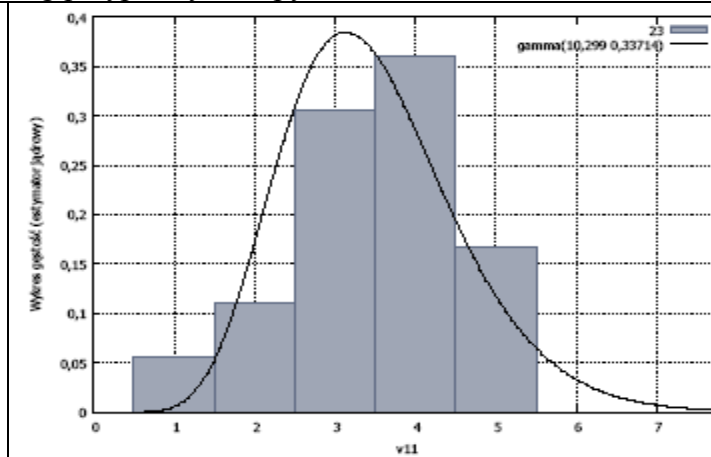
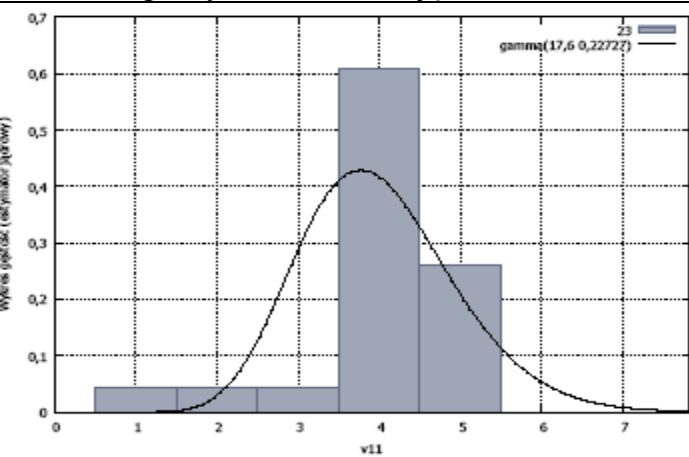
Działa i nie ujawnia (DN)

Nie działa (ND)

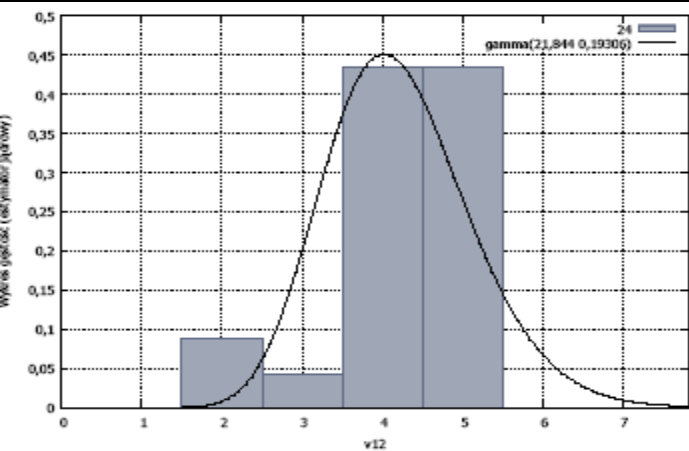
Źródło: Badania własne

Wykres 4f.

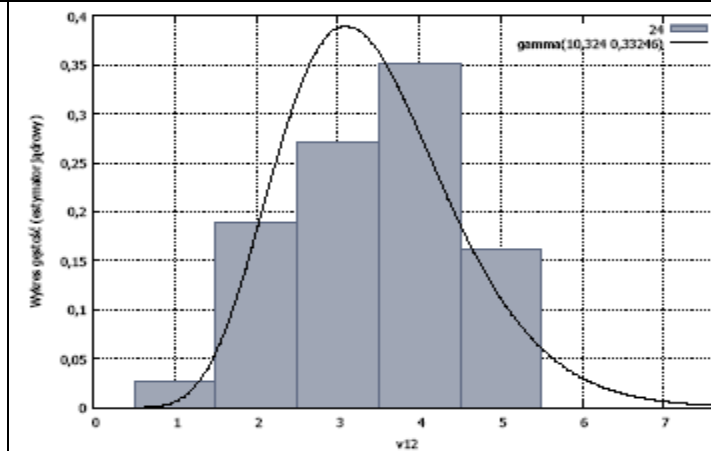
Histogramy i oszacowania jądrowe rozkładów dla wag przypisanych w pytaniach 23. oraz 24.



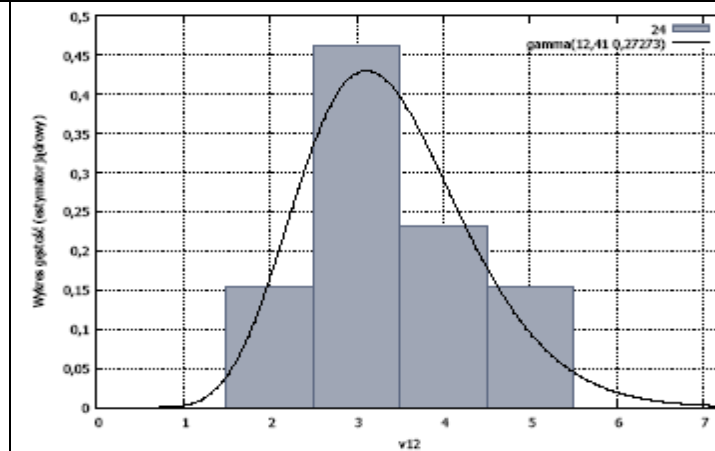
23. Działa i ujawnia (DU)



Działa i nie ujawnia (DN)



Nie działa (ND)



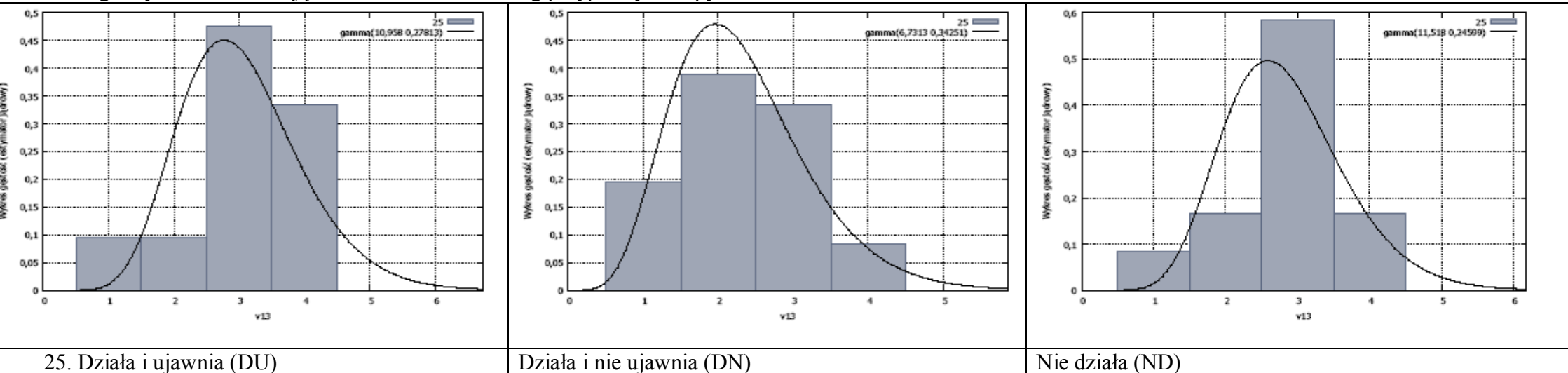
24. Działa i ujawnia (DU)

Działa i nie ujawnia (DN)

Nie działa (ND)

Źródło: Badania własne

Wykres 4g.
 Histogramy i oszacowania jądrowe rozkładów dla wag przypisanych w pytaniu 25.



25. Działa i ujawnia (DU)

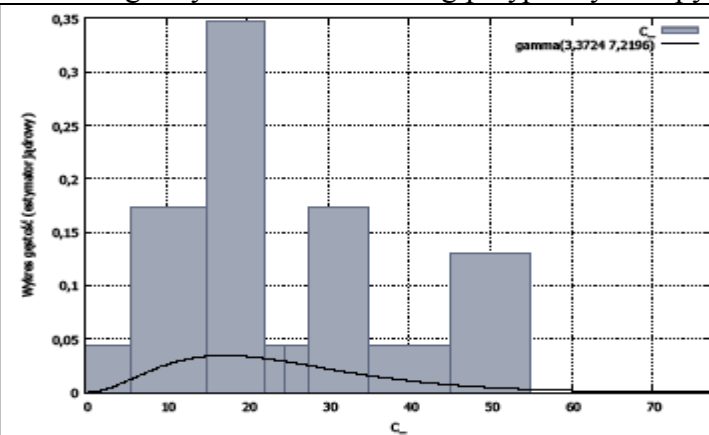
Źródło: Badania własne

Działa i nie ujawnia (DN)

Nie działa (ND)

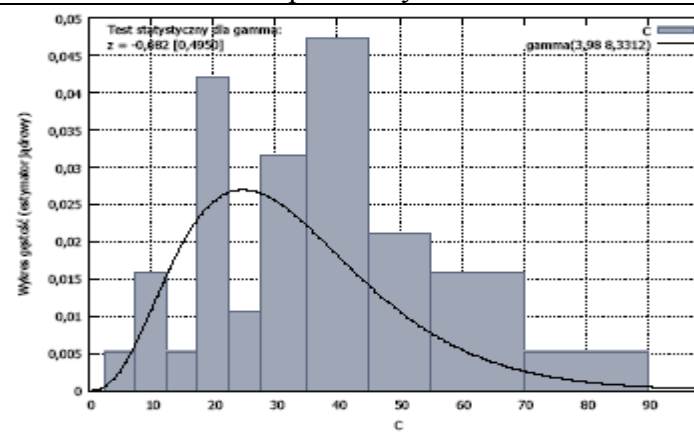
Wykres 5

Histogramy rozkładów dla wag przypisanych w pytaniach 1C i 5D wraz z dopasowanym rozkładem Gamma.

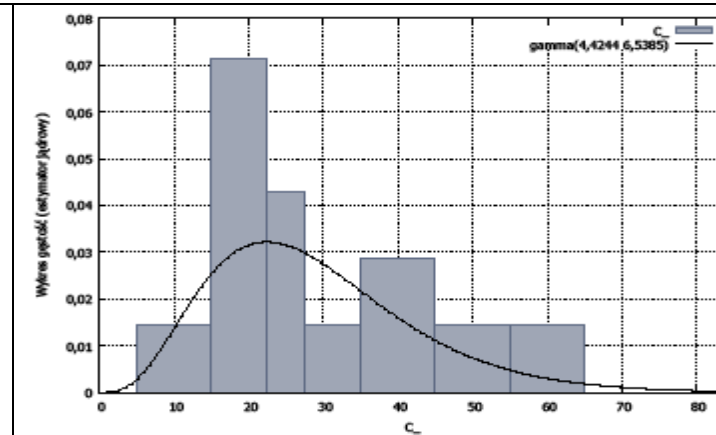


1C Dział i ujawnia (DU)

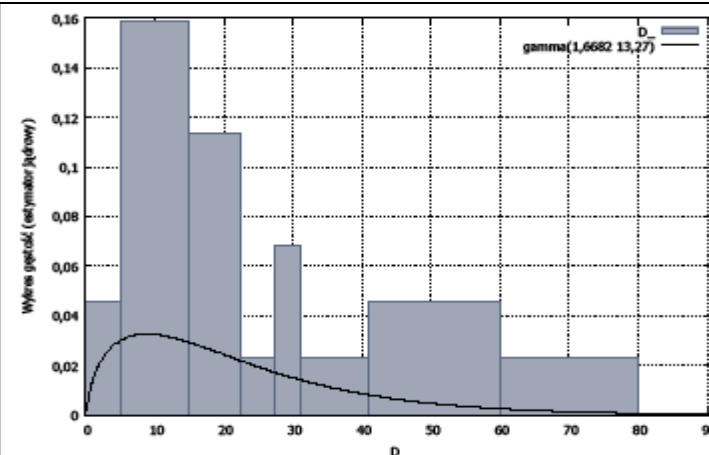
Źródło: Badania własne



Dział i nie ujawnia (DN)

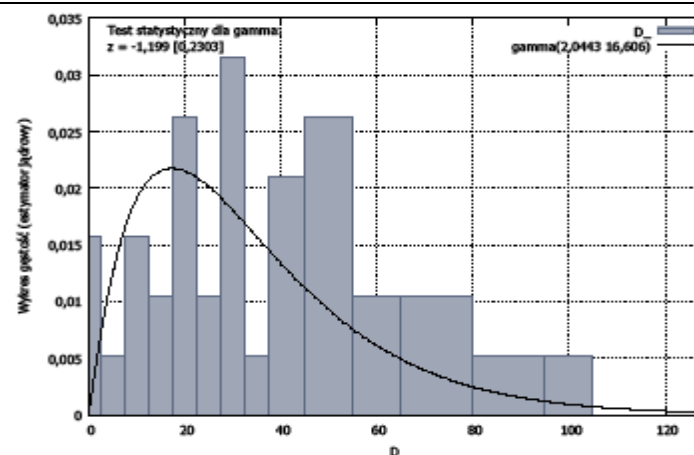


Nie działa (ND)

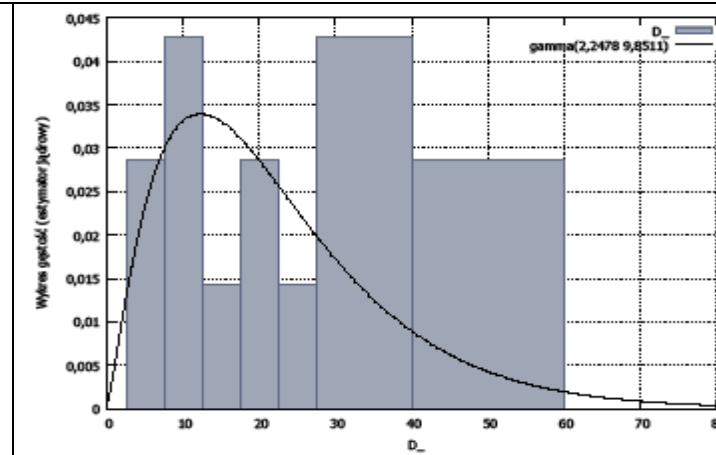


5.D. Dział i ujawnia (DU)

Źródło: Badania własne



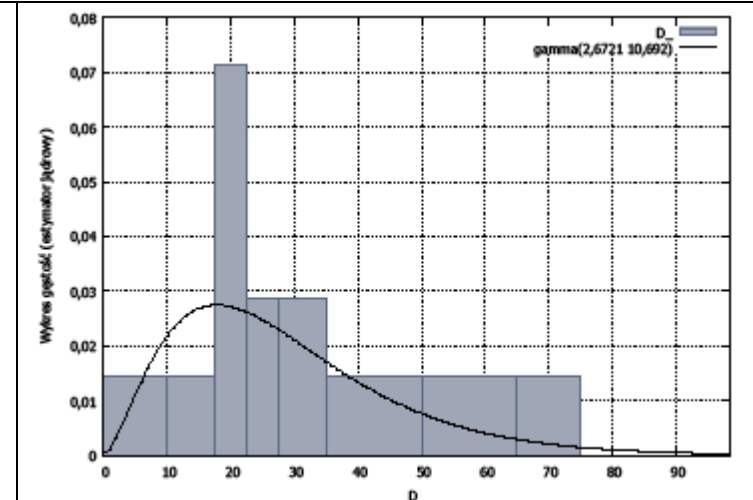
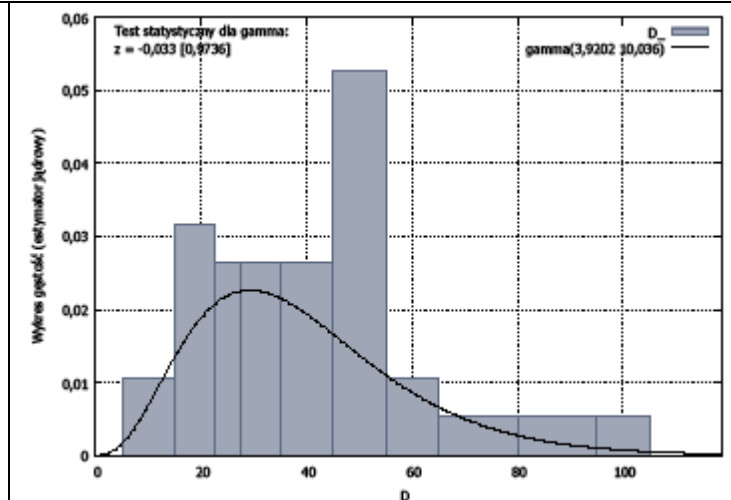
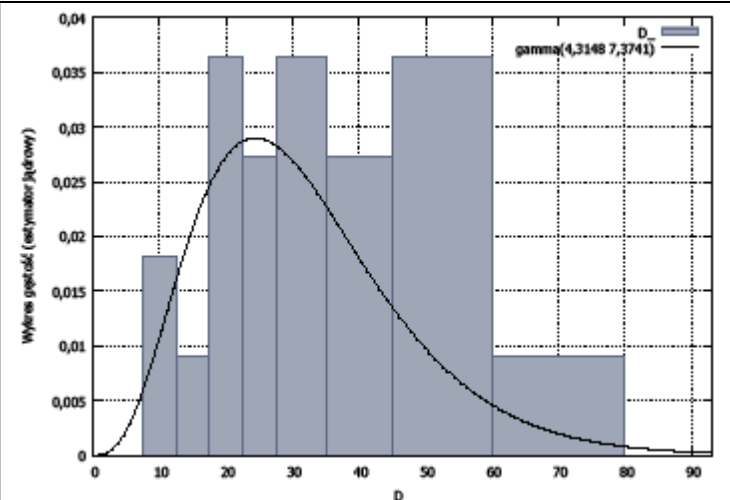
Dział i nie ujawnia (DN)



Nie działa (ND)

Wykres 6

Histogramy rozkładów dla wag przypisanych w pytaniu 6D wraz z dopasowanym rozkładem Gamma.



Źródło: Badania własne

Bibliografia

1. Adamczyk M., Chrzastowska B., Pokrzywniak T.J., 1987, *Starożytność – oświecenie*, WSiP, Warszawa.
2. Adamiec A., 2007, *Zarządzanie majątkiem: od pomnażania kapitału do osiągania osobistych celów*, suplement promocyjny do Harvard Business Review nr 1.
3. Altkorn J., Kramer T., 1998, *Leksykon marketingu*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa.
4. Aluchna M., 2012, *Indeksy społecznej odpowiedzialności biznesu. Przypadek RESPECT Index*, w: Płoszajski P. (red.), *Społeczna odpowiedzialność biznesu w nowej gospodarce*, OpenLinks, Warszawa.
5. Amabile T.M., Kramer S.J., 2008, *Życie wewnętrzne pracowników i jego wpływ na efektywność firmy*, Harvard Business Review nr 6.
6. Ambroziak J., 2008, *Obronna siła relacji osobistych*, Suplement do Harvard Business Review.
7. Amin K., 2006, *How to implement the seven deadly skills of customer service*, Customer Management, vol. 14, issue 2.
8. Anam L., Szul-Skjoedkrona E., Zamościńska E., 2012, *Jak zyskać na odpowiedzialności? CSR w strategiach spółek giełdowych. Przewodnik dla CEO i executives*, CSRinfo, Warszawa.
9. Anand B., Galetovic A. 2008, *Jak chronić własność intelektualną za pomocą mechanizmów rynkowych*, Harvard Business Review, nr 3.
10. Aniszewska G., 2012, *CSR na stronach internetowych – wykorzystanie Internetu w komunikacji z interesariuszami*, w: Płoszajski P. (red.), *Społeczna odpowiedzialność biznesu w nowej gospodarce*, OpenLinks, Warszawa.
11. Aniszewska G., 2007, *Kultura organizacyjna – istota zjawiska*, w: Aniszewska G. (red.), *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, PWE, Warszawa.
12. Ansoff H.I., 1985, *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa.
13. Aon Hewitt, *Najlepsi Pracodawcy 2011*, raport z 6.edycji badania.
14. Argyris C., 2008, *Naucz mądrych ludzi, jak należy się uczyć*, Harvard Business Review, nr 3.
15. Armstrong M., 2011, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer Business, Warszawa.

16. Arussy L., 2007, *Customer loyalty why we don't deserve it*, Customer Management, vol. 15, Issue 3.
17. Arystoteles, 1964, *Polityka*, tłum. L. Piotrowicz, PWN, Warszawa.
18. Arystoteles, 1978, *Pisma różne*, PWN, Warszawa.
19. Arystoteles, 2000, *Etyka eudemejska*, tłum. W. Wróblewski, PWN, Warszawa.
20. Arystoteles, 2000, *Etyka nikomachejska*, tłum. Daniela Gromska, PWN, Warszawa.
21. Arystoteles, *O duszy*, http://katedra.uksw.edu.pl/biblioteka/arystoteles_o_duszy.pdf [dostęp: 11.06.2012]
22. Asplund J. W., Fleming J.H., 2007, *Behavioral economics: Understanding how customers make decision*, Customer Management, vol. 15, issue 5.
23. Austin R.D., 2008, *Wysokie marże i poszukiwanie estetycznej spójności*, Harvard Business Review, nr 6.
24. Bachnik K., 2012, *Kultura organizacyjna a wdrażanie inicjatyw z obszaru społecznej odpowiedzialności biznesu w: Płoszajski P. (red.), Społeczna odpowiedzialność biznesu w nowej gospodarce*, OpenLinks, Warszawa.
25. Badaracco J. L., 2011, *Hartowanie charakteru*, Harvard Business Review, NR 9.
26. Bakan J., 2006, *Korporacja. Patologiczna pogoń za zyskiem i władzą*, Wydawnictwo Lepszy Świat, Warszawa.
27. Banach A., 1988, *O szczęściu*, Wydawnictwo Literackie, Kraków.
28. Banaszyk P., Firmińska - Banaszyk R., Stańda A., 1997, *Zasady zarządzania w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań.
29. Banaszyk P., 2005, *U podstaw nauk o zarządzaniu*, w: Zimmewicz K., (red.), *Natura nauk o zarządzaniu*, Akademia Ekonomiczna, Poznań.
30. Banaszyk P., Cyfert Sz., 2007, *Strategiczna odnowa przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa.
31. Barber F., Strack R., 2007, *Naucz się zarządzać firmą, której głównym zasobem są ludzie*, Harvard Business Review nr 4.
32. Barker B., 2005, *Retention!Retention!Retention!*, Customer First, vol. 5 no.1.
33. Baron A., 2006, *How to manage and hold on to a new breed of knowledge workers*, Customer Manager, Vol. 4, Issue 4.
34. Bartkowiak G., 1999, *Orientacja nastawiona na rozwój i uczenie się osób zatrudnionych w organizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, wydanie drugie, Poznań.
35. Bartkowiak G., 2003, *Psychologia zarządzania*, Wydawnictwo ZCO, Zielona Góra.

36. Bartkowiak R., 2008, *Historia myśli ekonomicznej*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
37. Baruch L., 2007, *Niematerialne aktywa: niedoceniana broń w walce z konkurencją*, Harvard Business Review nr 9.
38. Baruk A., 2005, *Rola marketingu personalnego we współczesnym przedsiębiorstwie*, w: *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska* nr 15.
39. Baruk A., 2006, *Marketing personalny jako instrument kierowania wizerunku firmy*, Difin, Warszawa.
40. Bator K., Bator P., *Wpływ kultury organizacyjnej na proces zmian w przedsiębiorstwie*, w: Mruk H. (red.), *Problemy zarządzania przedsiębiorstwem*, w: Wydawnictwo Forum Naukowe, Poznań.
41. Bąk D., 2013, *Etos urzędnika: potrzebny dyskurs*, THINKTANK nr 18.
42. Bąkowska B., Balcerzyk M., 2008, *Marketingowe ujęcie relacji w usługach bankowości elektronicznej wspomagających procesy zarządzania dla korporacji / instytucji finansowych*, w: Sławińska M. (red.) *Gospodarka – rynek – przedsiębiorstwo. Uwarunkowanie rozwoju i zasady funkcjonowania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
43. Bechert S., Gorynia-Pfeffer N., 2008, *Polsko-niemieckie przedsiębiorstwa oraz wymagania ich Stakeholder. Rekomendacje na temat społecznej odpowiedzialności biznesu*; Wyd. Impressum, Eschborn.
44. Bennett N., 2008, *Zespół Munchausena w pracy*, Harvard Business Review, nr 3.
45. Bishop S., 2005, *Service costs- how much is too much?*, Customer First, vol. 5 no.5.
46. *Biznes a kultura: potrzeba networkingu*, Analiza THINKTANK, jesień 2012.
47. Blacher M., 2007, *Training and development*, Customer Management, vol. 15, issue 5.
48. Blanchard K., 2009, *Przywództwo wyższego stopnia*, PWN, Warszawa.
49. Blikle A., 2011, *Dylemat lidera: władza czy współpraca*, THINKTANK Raport.
50. Bombała B., 2012, *Zastosowanie fenomenologii „moralnego wzlotu” Maxa Schelera do analizy przywództwa*, w: *ANNALES - Etyka w życiu gospodarczym, Salezjańska Wyższa Szkoła Ekonomii i Zarządzania*, Łódź.
51. Bonikowska M., 2013, *W poszukiwaniu nowych wartości kapitalizmu*, THINKTANK nr 18.

52. Bonime-Blanc A., Lenzi J., 2013, *Rise of the Chief Risk & Reputation Officer: Myth or Reality?*, <http://www.conference-board.org/webcasts/ondemand/webcastdetail.cfm?webcastid=3041>, [dostęp: 6.07.2013]
53. Borczyk A., Chmiel M., Czarnecka-Stańczyk W., Kaźmierczak A., Sielicka M., Strama E., Rabiej P., Żurek A., Żurek K., 2011, *Sukces przez zaangażowanie*, THINKTANK Raport.
54. Borowska J., 2008, *No CO2: zadbaj o środowisko i własny portfel*, w: *Odpowiedzialny Biznes*, Suplement do Harvard Business Review.
55. Borys T., 2004, Wystąpienie wygłoszone podczas Dolnośląskiego Forum Politycznego i Gospodarczego Krzyżowa 2003, w: *Kropla nr 1: Zrównoważony rozwój*, <http://www.eko.org.pl/kropla/30/rozwoj.html> [dostęp: 03.08.2011]
56. Borys T. (red.), 2005, *Wskaźniki zrównoważonego rozwoju*, Ekonomia i Środowisko, Warszawa-Białystok.
57. Borys T., 2010, *Wskaźniki zrównoważonego rozwoju – efektywna forma konkretyzacji nowego paradygmatu rozwoju*, *Zielona planeta*, nr 5.
58. Borys T., 2011, *Systemy wartości jako konkretyzacja pozytywności rozwoju jakości życia*, http://www.geoland.pl/dodatki/jakosc_xxivb/borys.html [dostęp: 16.06.2011].
59. Borys T., 2012, *Zaprojektowanie i przetestowanie ram metodologicznych oraz procedury samooceny gmin na podstawie wskaźników zrównoważonego rozwoju w Systemie Analiz Samorządowych (SAS)* http://sas24.org/informacje/wskaźniki_zrownowazonego_rozwoju_jakosc_zycia.pdf [dostęp: 24.08.2012].
60. Borys T., Fiedor B., 2008, *Operacjonalizacja i pomiar kategorii zrównoważonego rozwoju – przyczynek do dyskusji*, w: Plich M. (red.), *Rachunki narodowe. Wybrane problemy i przykłady zastosowań*, GUS, Uniwersytet Łódzki, Łódź. http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbr/gus/PUBL_rachunki_narodowe-wybr_prob_l_i_przyk_zastos.pdf [dostęp: 22.06.2011].
61. Boyatzis B., McKee A., Goleman D., 2007, *Obudź w sobie na nowo pasję do pracy*, Harvard Business Review, nr 12.
62. Brilman J., 2002, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa.
63. Brown M., 2006, *Setting the standard for the Olympic Games*, Customer Management, vol. 14, Issue 4.
64. Brzozowski P., 1996, *Skala Wartości /SW/. Polska adaptacja Value Survey M. Rokeacha*. COMPIS, Warszawa.

65. BSR/GlobeScan State of Sustainable Business Poll 2009,
http://www.bsr.org/reports/BSR_GlobeScan_Poll_2009_FactSheet.pdf
[dostęp: 24.08.2012]
66. Burton J., 2005, *No substitute for the real deal*, Customer First, vol. 5, no 5.
67. Cameron K., Quinn R., 2003, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
68. Cardona P., Rey C., 2009, *Zarządzanie poprzez misję*, Oficyna Wolters Kluwer business, Kraków.
69. Cawad M., 2009, *Doing Good In Not-So-Good-Times*, Institutional Investor, nr 9.
http://www.ge.com/files_citizenship/pdf/news/institutional_investor_sept_2009.pdf
[dostęp: 6.08.2012]
70. Cerruti J., 2013, *Communicating Sustainability Leadership The Difficulty of Achieving Differentiation*,
<http://www.conference-board.org/publications/publicationdetail.cfm?publicationid=2475> [dostęp: 26.07.2013].
71. Chmielak A., 2009, *Trwałość rozwoju a zadowolenie z życia*, w: Fiedor B., Hockuba Z. (red.), *Nauki ekonomiczne wobec wyzwań współczesności*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa.
72. Chybiński J., 2007, *Rzadki nawyk uczenia się przez całe życie*, Harvard Business Review, nr 12.
73. Ciążela H., 2007, *Antycypacja idei „rozwoju trwałego i zrównoważonego” w koncepcji „nowego humanizmu” Aurelio Peccei*, Problemy Ekorozwoju nr 2.
74. Cieślak J., Gasparski W., 2012, *Etyczna firma. Pakiet narzędziowy dla wdrażania standardów etycznych w małej i średniej firmie*, Centrum Etyki Biznesu Instytutu Filozofii i Socjologii PAN i Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa. cebi.pl/public/files/etycznafirma.doc [dostęp: 11.11.2012].
75. Cioch G., 2007, *Zdolność do restrukturyzacji: sztuka przetrwania firmy w zmieniającej się rzeczywistości*, suplement do Harvard Business Review nr 2.
76. Cooper R.K., Sawa A., 2000, *EQ inteligencja emocjonalna w organizacji i zarządzaniu*, Studio Emka, Warszawa.
77. Corporate Reputation Watch, Hill&Knowlton 2008,
http://www.proto.pl/raport_proto/info?itemId=45554&rob=8_doroczny_raport_Corporate_Reputation_Watch_Hill_Knowlton [dostęp: 22.08.2012].

78. Corporate Value Index 2009, ECCO International Communications Network, http://www.onboard.pl/data/file/pdf/Raport_CVI_dla_branzy_finansowej.pdf [dostęp: 12.09.2012]
79. Craven R., 2005, *Are customers really in control?*, Customer First, vol. 5, nr 5.
80. Craven R., 2006, *Exceeding customer expectations – a seven point plan*, Customer Management, Vol. 14, Issue 4.
81. Crawford P., 2006, *How to engender the real “spirit” of customer service*, Customer Management, Vol. 14 Issue 4.
82. Crawley J., 2007, *Conflict management in the workplace – dealing with difficult customers*, Customer Management, vol. 15, Issue 3.
83. Crosby L.A., 2005, *Branding emotion – how to increase return on customer loyalty*, Customer Management, vol. 13, issue 4, July/August.
84. Cyfert Sz., Krzakiewicz K., 2009, *Nauka o organizacji*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierowania, Poznań.
85. Cyrson E., 2000, *Kompendium wiedzy o gospodarce*, Wydawnictwo Naukowe PWN Warszawa - Poznań.
86. Czakon W., 2005, *Łańcuch wartości w teorii zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice.
87. Czapiński J., Panek T., (red.), 2011, *Warunki i jakość życia Polaków*, Rada Monitoringu Społecznego, Warszawa.
88. Daffy Ch., 2006, *Growth: can you handle it?*, Customer First, vol. 6, no 5.
89. Davenport T., Prusak L., Wilson H.J., 2007, *Innowatorzy zarządzania: kim są i co mogą zrobić dla twojej firmy*, Harvard Business Review nr 1.
90. Davis N., 2010, *Europa*, tłum. E. Tabakowska, Wydawnictwo Znak, Kraków.
91. Dahlgaard J., Kristensen K., Kanji G., 2004, *Podstawy zarządzania jakością*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.
92. Dawid – Sawicka M., 2011, *Umiejętności poszukiwane i pożądane*, THINKTANK Raport.
93. Dąbska A., Długosz D., Iszkowski K., Jażdżewski L., Kozłowski J., Pastwa J., Rabiej P., Turkowski A., 2013, *Wielki powrót dobra wspólnego*, THINKTANK nr 18.
94. Dedo K., 2008, *Jak stać się mistrzem w korzystaniu z outsourcingu*, w: *Odpowiedzialny Biznes*, Suplement do Harvard Business Review.

95. DeRuisseau D., 2013, *Prawa człowieka na licencji*, w: *Etyka w zarządzaniu: rozszerzanie granic odpowiedzialności*, ICAN Institute, Warszawa. Publikacja ekspercka opracowana w ramach projektu „Nowe rozwiązania w zarządzaniu HR kluczem do wzrostu adaptacyjności polskich przedsiębiorstw”.
96. Dietl J., Gasparski W. (red.), 1999, *Etyka biznesu*, PWN, Warszawa.
97. Dobiegała – Korona B., 1996, *Business plan w przedsiębiorstwie*, INFOR, Warszawa.
98. Dobiegała – Korona B., Kasiewicz S. (2000), *Metody oceny konkurencyjności przedsiębiorstw, (w:) Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstw w Polsce, "Materiały i Prace" IFGN, tom LXXIX, SGH Warszawa.*
99. Dobiegała – Korona B., 2008, *Zarządzanie wartością klienta*, http://www.zti.com.pl/instytut/pp/referaty/ref19_full.html [dostęp: 07.11.2008].
100. Dolan S., Richley B.A., Garcia S., Lingam T., 2006, *Managing by Values*, Palgrave Macmillan, New York.
101. Doyle P., 2006, *Splashing out the passion*, Customer First vol. 6, no 5.
102. Drabarz A., 2009a, *Śmierć komiwojażera*, Management przy kawie nr 2.
103. Drabarz A., 2009b, *Szata zdobi, ale tylko legalna*, w „Management przy kawie” nr 2.
104. Drake T., 2006, *I want to make a difference*, Cyan Books, London.
105. Drucker P.F., 1994, *Praktyka zarządzania*, Czytelnik, Kraków.
106. Drucker P.F., 1995, *Zarządzanie organizacją pozarządową*, Fundusz Współpracy, Warszawa.
107. Drucker P.F., 1998, *Praktyka zarządzania*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie.
108. Drucker P.F., 2010, *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*, New Media, Warszawa.
109. Dyczewski L., 2001, *Miejsce i funkcja wartości w kulturze*, w: *Kultura w kręgu wartości*, Towarzystwo Naukowe KUL, Lublin.
110. Dudycz T., 2005, *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
111. Dutton C., Ells H., Frost P., 2005, *Service Technologies: myths and realities*, Customer First vol.5 no. 1.
112. Dymowski J., 2012, *Problematyka mierzenia opłacalności działań społecznie odpowiedzialnych*, w: Płoszajski P. (red.), *Spoleczna odpowiedzialność biznesu w nowej gospodarce*, OpenLinks, Warszawa.
113. Eagly A. H., Carli L.L., 2008, *Kobiety w labiryncie przywództwa*, Harvard Business Review nr 1.
114. Edelman Trust Barometer 2011, www.edelman.com/trust/2011/ [dostęp: 22.08.2012].

115. Edelman Trust Barometer 2011, *Annual Global Survey*, <http://trust.edelman.com/trust-download/global-results/> [dostęp: 22.08.2012].
116. Edery D., 2007, *Reverse product placement – wykorzystaj wirtualny świat*, Business Harvard Review nr 1.
117. Edvinsson L., Malone M.S., 2001, *Kapitał intelektualny*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.
118. *Ekonomista*, 2014/2, IX Kongres Ekonomistów Polskich, Warszawa 28-29. listopada 2013, KEY TEXT, Warszawa.
119. Entine J., 2011, *Eco marketing: What price green consumerism?*, Ethical Corporation, www.ethicalcorp.com, [dostęp: 22.08.2012].
120. Ericsson K. A., Pritula M.J., Cokely E.T., 2007, *Skąd biorą się genialni eksperci?*, Harvard Business Review nr 12.
121. Euro RSCG, <http://media.eurorscg.pl/pr/110304/euro-rscg-poland-prezentuje-wyniki-badania-przyszlosc-marki-korporacyjnej>, [dostęp: 12.10.2009].
122. Evans Ch., 2005, *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa.
123. Everett L., 2005, *Branding Service- the new challenge*, Customer First, vol. 5, no. 1.
124. Fazłagić A.J., 2007, *Marka człowieka*, CEO, nr 02.
125. Ferguson T., 2006, *Why loyalty marketing is not about having a loyalty programme*, Customer Management, vol. 14, issue 2.
126. Ferretti M., 2012, *Kryzys finansowy a odpowiedzialność społeczna w Polsce*, w: Płoszajski P. (red.), *Społeczna odpowiedzialność biznesu w nowej gospodarce*, OpenLinks, Warszawa.
127. Fiedor B. (red.), 2006, *Instrumenty ekonomiczne polityki ekologicznej*, Białystok: Ekonomia i Środowisko.
128. Fiedor B. 2010, *Kryzys gospodarczy, a kryzys ekonomii jako nauki*, *Ekonomista* 2010/ 4.
129. Fiedor B., Kociszewski K., 2010, *Ekonomia rozwoju*, UE Wrocław.
130. Fielding G., 2007, *The rise of the superagent*, Customer Management, vol. 15, issue 5.
131. Fields M., *Backshoring – taking control of innovation*, Customer Management, vol. 15, Issue 3, 2007
132. Filozofia Google, 2012, <http://www.google.com/about/company/philosophy/> [dostęp: 12.09.2012]

133. Finch N., 2005, *The emergence of CSR and sustainable indices*, The University of Sydney Business School. Sydney.
134. Fisher H.W. , Siburg D.R., *Taking Care of Business*,
http://www.thefishercompany.com/articles/Part_3_Asset-Based_Lending.html,
[dostęp: 31.08.213].
135. Fitzhand M., 1982, *Wartości a fakty*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.
136. Fleming J., 2006, *Why consistency is the key to profitable customer service*, Customer Management, vol. 14, Issue 4.
137. Frątczak-Rudnicka B., Grabowska A., 2013, *Wartości marki komunikują jej działania*, THINKTANK nr 18/ 2013.
138. Freeman R.E., Phillips R.A., *Efficiency, Effectiveness, and Ethics: A Stakeholder View* w: Gasparski W. i Ryan L.V., CSV (red.), *Human Action in Business: Praxiological and Ethical Dimensions*, Transaction (USA) – London (UK).
139. Frei F.X., 2007, *Jak jednocześnie zwiększyć efektywność operacyjną i jakość obsługi klienta*, Harvard Business Review nr 2.
140. Fuchs-Gamböck, K., 2006, *Corporate Social Responsibility in Mittelstand. Wie Ihr Unternehmen durch gesellschaftliches Engagement gewinnt.*, Wyd. Hüthig Jehle Rehm.
141. Furmańczyk J. 2009, *Polska kultura organizacyjna - próba charakterystyki*, w: Sławińska M., (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Uwarunkowania strategii - instrumenty*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
142. Furmańczyk J., 2012, *Międzykulturowy aspekt przywództwa w japońskich i niemieckich przedsiębiorstwach międzynarodowych*, w: Mruk H. (red.), *Problemy zarządzania przedsiębiorstwem*, w: Wydawnictwo Forum Naukowe, Poznań.
143. Garczyński S., *O dawaniu*, Nasza Księgarnia, Warszawa 1985.
144. Garbuszewicz T., 2008, *Syntetyczna ocena zmian corporate governance w świetle współczesnych zasad odpowiedzialności społecznej*, w: Sławińska M. (red.), *Gospodarka – rynek – przedsiębiorstwo. Uwarunkowanie rozwoju i zasady funkcjonowania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
145. Gardiesh O., Gilbert J.L., 2007, *Jak sprawić, aby strategia firmy przelożyła się na działania na pierwszej linii*. Harvard Business Review nr 6.
146. Gardner J.W., 1978, *Morale*, Norton, Nowy Jork.
147. Gardner H., 2007, *Etyczny umysł*, Harvard Business Review nr 9.

148. Garlin D.A., Roberto M.A., 2011/2012, *Wprowadzanie zmian metodą perswazji*, Harvard Business Review.
149. Gasiński T., Piskalski G., 2009, *Podręcznik Zrównoważony biznes. Podręcznik dla małych i średnich przedsiębiorstw*, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa.
150. George B., Sims P., McLean A.N., Mayer D., 2007, *Przywództwo oparte na autentyczności*, Harvard Business Review, nr 12.
151. Gilkey R., Kilts C., 2008, *Fitness dla mózgu*, Harvard Business Review, nr 3.
152. Glynn S., 2007, *Developing people to improve customer experiences*, Customer First, vol. 7 no 4.
153. Głowacka – Stewart K., 2007, *Dwie pułapki zarządzania talentami*, Business Harvard Review nr 1.
154. Gober M., 2005, *New trends in complaint handling*, Customer Management, vol. 13, issue 4.
155. Gober M., 2006, *Setting the National Agenda for "Service Britain"*, Customer Manager, Vol. 4, Issue 4.
156. Gober M., 2007, *The Mary Gober Clinic*, Customer Management, vol. 15, issue 3.
157. Goleman D., 1997, *Inteligencja emocjonalna*, Media Rodzina, Poznań.
158. Gołaszewska M., 1979, *Kultura estetyczna*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa.
159. Gołaszewska M., 1984, *Estetyka i antyestetyka*, Wiedza Powszechna, Warszawa.
160. Gorynia M. (red.), 2002, *Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań.
161. Govindarajan V., Trimble Ch., 2011/2012, *Rola prezesa w procesie transformacji modelu biznesowego*, Harvard Business Review.
162. Grabińska T., 2006, *O wzorze mędrca, polityka i dyplomaty*, w: Usakiewicz J., Raubegot S. (red.) *IDEA. Studia nad strukturą i rozwojem pojęć filozoficznych*, rocznik. Tom XVIII, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku.
163. Green P.G., 1997, *Resource needs and the dynamic capitalism typology*. Journal of Business Venturing, nr 12.
164. Greszta M., 2008a, *Stwórz dla swojej firmy efektywną strategię CSR*, w: *Odpowiedzialny Biznes*, Suplement do Harvard Business Review.
165. Greszta M., 2008b, *Oczekiwania społeczne zmieniają zachowanie firm w Polsce*, w: *Odpowiedzialny Biznes*, Suplement do Harvard Business Review.

166. Griffin R.W., 1996, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa.
167. Gross D., 1999, *Forbes o największych sukcesach w świecie biznesu*, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa.
168. Groysberg B., Nanda A., Nohria N., 2008, *Duże ryzyko zatrudniania gwiazd*, Harvard Business Review nr 1.
169. Gruszecki T., 2002, *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa.
170. Grzelak J.Ł., 1978, *Konflikt interesów. Analiza psychologiczna.*, PWN, Warszawa.
171. Guber P., 2008, *Sekrety porywających opowieści*, Harvard Business Review nr 6.
172. Gulati R., 2008, *Burzenie silosów, czyli jak wywiązać się z przyrzeczenia "nasz klient nasz pan"*, Harvard Business Review, nr 3.
173. Gurbiel R., 2008, *Uważaj na wroga wewnątrz firmy: organizacyjne bariery wzrostu*, Harvard Business Review nr 1.
174. Guziak K., 2012, *Kobiety w radach nadzorczych i zarządach spółek giełdowych w Unii Europejskiej – w stronę „twardej” regulacji w zakresie „deiversity management”?* Odpowiedzialne Inwestowanie 2012, <http://www.odpowiedzialne-inwestowanie.pl/index.php/hot-topics/przeglad/pracownicy/547-kobiety-w-radach-nadzorczych-i-zarzadach-spolek-gieldowych-w-unii-europejskiej-w-strone-twardej-regulacji-w-zakresie-deiversity-management.html> [dostęp: 24.08.2012].
175. Hadryś – Nowak A., 2012, *Szczególne cechy przedsiębiorstw rodzinnych*, w: Mruk H. (red.), *Problemy zarządzania przedsiębiorstwem*, w: Wydawnictwo Forum Naukowe, Poznań.
176. Hagel III J., Brown J.S., 2008, *Produktywne tarcia: jak trudna współpraca pomiędzy firmami sprzyja tworzeniu innowacji*, Harvard Business Review nr 1.
177. Hales D., 2006, *You're never too old*, Customer First, vol. 6, no 5.
178. Hallowell E.M., 2011, *Nauka o mózgu podpowiada nam, jak się doskonalić*, Harvard Business Review, nr 11.
179. Hambrick D.C., Mason P.A., 1984, *Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers*, Academy of Management Review, nr 9.
180. Hamel G., 2006, *Innowacje w sferze zarządzania*, Harvard Business Review, nr 4.
181. Hamel G., 2006, *Future of Management*, Harvard Business School Press, Boston.
182. Hamm J., 2011, *5 komunikatów, z którymi muszą się uporać liderzy*, Harvard Business Review, nr 9.
183. Hart Ch., 2007, *Zadowolenie klienta a wzrost wartości firmy*, Harvard Business Review nr 4.

184. Hartman J., 2011, *Między jasnymi wyborami a różnymi odcieniami szarości*, Harvard Business Review nr 9.
185. Havard M., 2007, *Meeting the multi-channel challenge*, Customer Management, vol. 15, issue 3.
186. Hayfield S., 2007, *Improving customer relationships*, Customer Management, vol. 15, Issue 3.
187. Heavey J., 2007, *From listening comes wisdom*, Customer Management, vol. 15, Issue 3.
188. Heidtman J., 2007, *Praca w zgodzie z własnymi wartościami*, Harvard Business Review, nr 12.
189. Heidtman J., 2008, *Zarządzanie emocjami w inwestowaniu*, Suplement promocyjny do Business Harvard Review, nr 6.
190. Hejnowski S., 2007, *Prezent czy łapówka, czyli co wolno nam zrobić dla pozyskania klienta*, Harvard Business Review nr 4.
191. Heszen – Niejadek I., 1996, *Jakość życia w badaniach psychologicznych*, Śląskie Studia Historyczno-Teologiczne, nr 29.
192. Hevards M., 2006, *Making Customer Service Part of your Organisation's DNA*, Customer Management, Vol. 14, Issue 4.
193. Hicks C., 2005, *Measuring the voice of our marketplaces*, Customer First, vol. 5 no. 6.
194. Hoffman E., Soglian F., 2009, *Enhancing Employee Engagement: A Validation Study in Italy*, IHRIM Journal, vol. XIII, no 3.
195. Hofmokl J., 2009, *Internet jako nowe dobro wspólne*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
196. Hofstede G., Hofstede G.J., 2007, *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa.
197. Horseman C., 2005, *Rise to the challenge!*, Customer First vol.5 no. 1.
198. <http://finanse.wp.pl/kat,58434,title,Jan-Kulczyk-przekazal-20-mln-zl-na-Muzeum-Historii-Zydow-Polskich,wid,14725631,wiadomosc.html?ticaid=1ebea> [dostęp: 03.07.2012].
199. <http://www.globalinnovationindex.org/gii/main/analysis/rankings.cfm> [dostęp: 15.02.2013].
200. <http://www.innowacyjnosc.gpw.pl/kip/index.php?r=46&pr=108> [dostęp: 11.07.2008].
201. http://www.kampaniespoleczne.pl/csrrm,1740,sztuka_wspolczesna_i_seniorzy [dostęp: 02.02. 2010].
202. <http://ksiegarnia.pwn.pl/kategoria/129747/etyka.html?sort=1> [dostęp: 11.01.2013].

203. http://www.managementthinking.eiu.com/sites/default/files/downloads/EIU-Enel%20sustainability%20WEB_0.pdf *The sustainable future. Promoting growth through sustainability*, The Economist Intelligence Unit 2011 [dostęp: 21.08.2012].
204. <http://www.mindgarden.com/docs/ItalyIHRIM.pdf> [dostęp: 13.02.2013].
205. <http://www.mindgarden.com/docs/IHRIMVenezuela.pdf> [dostęp: 13.02.2013].
206. http://www.mlodytechnik.pl/archiwum/08-2005_panteon_nauki.pdf [dostęp: 13.02.2009].
207. <http://www.pracuj.pl/rynek-pracy-artykuly-1121.htm#top> [dostęp: 8.07.2009].
208. <http://teoria-literatury.cba.pl/index.php/wielka-teoria-piekna-jej-tworcy-jej-trwanie-i-jej-znaczenie-w-kulturze/> [dostęp: 06.08.2013].
209. http://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/8.1/UNGC_Accenture_CEO_Study_2010.pdf. *A new era of sustainability. UN Global Compact – Accenture CEO Study 2010*. [dostęp: 21.08.2012].
210. http://pl.wikipedia.org/wiki/Analiza_strukturalna_sektora, [dostęp: 31.08.2009].
211. http://pl.wikipedia.org/wiki/Bernard_Madoff, [dostęp: 21.01.2009].
212. <http://pl.wikipedia.org/wiki/Jako%C5%9B%C4%87> [dostęp: 04.10.2012].
213. http://pl.wikipedia.org/wiki/John_Stacey_Adams [dostęp: 05.10.2012].
214. <http://pl.wikipedia.org/wiki/Nemesis> [dostęp: 18.09.2009].
215. <http://www.wiosna.org.pl/main/pl/sec/1.htm> [dostęp: 27.05.2010].
216. Hull Z. 2005, *Społeczne uwarunkowania i filozoficzne podstawy rozwoju zrównoważonego*, w: Plewka Cz. (red.), *Edukacja, Tradycje, Rzeczywistość, Przyszłość*. Materiały pokongresowe I Zachodniopomorskiego Kongresu Edukacyjnego, CDiDN, Szczecin.
217. Hume D., 2005, *Traktat o naturze ludzkiej*, tłum. Cz. Znamierowski, Fundacja Aletheia, Warszawa.
218. Hume D., 1975, *Badania dotyczące zasad moralności*, tłum. A. Hochfeld, PWN, Warszawa.
219. Hume D., Ch. W. Hendel (red.), 1927, *Selection*, C. Scribner's Sons, Chicago, New York.
220. Hurst S., 2005a, *UK Customer Care - how things are going from bad to worse*, *Customer Management*, vol. 13, issue 4, July/August.
221. Hurst S., 2005b, *How a family owned Enterprise is making inroads into the UK car rental market*, *Customer Management*, vol. 13, issue 4.

222. Hurst S., 2005c, *How Nationwide minded the 'gap' to improve customer service*, Customer Management, vol. 13, issue 4.
223. Hurst S., 2006a, *How the Net Promoter Score system works straight for the horse's mouth*, Customer Manager, vol. 4, Issue 4.
224. Hurst S., 2006b, *How to cure the corporate blindness that leads to lost customers – and profits*, Customer Management, vol. 14, issue 2.
225. Hurst S., 2006c, *How Ireland's "Pope of Customer Service" keeps people coming back for more*, Customer Management, vol. 14, issue 4.
226. Hurst S., 2007a, *In the frame*, Customer Management, vol. 15, issue 5.
227. Hurst S., 2007b, *Six Sigma and the 21st century leader*, Customer Management, vol. 15, issue 5.
228. Ingarden R., 1999, *Książeczka o człowieku*, Wydawnictwo Literackie, Kraków.
229. Instytut Gallupa w Wiesbaden, Echo Darmstadt z dn. 25.09.2001
http://www.p-soft.pl/pageart.php?badanie_gallupa.html [dostęp: 24.11.2009].
230. Ipsos Mori Loyalty report 2008: *Engaging employees through corporate responsibility*, Ipsos Mori.
231. Ipsos Polska 2002, *Postawy wobec społecznej odpowiedzialności biznesu*,
http://old.ipsos.pl/3_2_009a.pdf, [dostęp: 22.08.2012].
232. Izmałkova J., 2013, *Sięgajmy głębiej niż deklaracje*, THINKTANK 18/2013.
233. Jachnis A., Terelak F.J., 2002, *Psychologia konsumenta i reklamy*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz.
234. *Jak podnieść wartość pracodawcy*, THINKTANK 18/2013.
235. Jamroziak T., 2013, *Sześć wyzwań w procesie zmiany wartości*, THINKTANK 18/2013.
236. Jan Paweł II, 2005, *Pamięć i tożsamość*, Wydawnictwo Znak, Kraków.
237. Jan Paweł II, 1981, *Laborem exercens*, Encyklika o pracy ludzkiej.
<http://adonai.pl/jp2/pliki/le.pdf> [dostęp: 12.11.2012].
238. Janes R., 2006, *Maintaining service levels in emergencies – how to learn from disaster*, Customer Management, Vol. 14, Issue 4.
239. Jankowski W.B., 1997, *Wariaci!*, Global Business, nr 5, Kanadyjski Instytut Zarządzania.
240. Jankowski W.B., 1998a, *Harmonijne zestrojenie*, Global Business, nr 11, Kanadyjski Instytut Zarządzania.

241. Jankowski W.B., 1998b, *Kawa za milion dolarów*, Global Business, nr 18, Kanadyjski Instytut Zarządzania.
242. Jankowski W.B., 1999a, *Magia Richarda Bransona*, Global Business, nr 11, Kanadyjski Instytut Zarządzania.
243. Jankowski W.B., 1999b, *Śmierć kreatywności*, Global Business, nr 1, Canadian International Management Institute, QMS – Press.
244. Jankowski W.B., 2007a, *Kraje rozwijające się jako źródło innowacji i nowych modeli biznesowych*, Harvard Business Review, nr 6.
245. Jankowski W.B., 2007b, *Czy zaufanie naprawdę jest dobre dla biznesu?*, Harvard Business Review, nr 9.
246. Jarzębska I., 2008, *Racjonalne korzystanie z energii*, w: *Odpowiedzialny biznes*, Supplement do Harvard Business Review.
247. Jasiński Z., 1998, *Motywowanie w przedsiębiorstwie*, „Placet”, Warszawa.
248. Johns T., 2005, *World-class customer service – or unfulfilled dreams?*, Customer First, vol. 5, nr 5.
249. Johns T., 2007, *Let's get engaged*, Customer Management, vol. 15, Issue 3.
250. Johnson A., 2006, *Getting your lines of communication right*, Customer Management, Vol. 14, Issue 4.
251. Johnson M.W., Suskiewicz J., 2010, *Co zrobić, by gospodarka oparta na czystych technologiach nabrała rozpędu*, Harvard Business Review, nr 4.
252. Johnson R.A., Wichern D.W., 1988, *Applied Multivariate Statistical Analysis*, 2nd. edition, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
253. Johnson S., 1994, *Jednominutowy sprzedawca*, Wydawnictwo Medium, Warszawa.
254. Johnson S., 2000, *Kto zabrał mój ser?*, Studnio Emka, Warszawa.
255. Jones S., 2007, *Service improvements: people hold the key*, Customer First, vol. 7 no 4.
256. Joni S.A., 2007, *Geografia zaufania*, Harvard Business Review, nr 1.
257. Jucewicz A., Sroczyński G., 2013, *Żyj wystarczająco dobrze*, Agora SA, Warszawa.
258. Kajmańska B., 2011, *Każdemu według potrzeb*, THINKTANK Raport.
259. Kałuszyński M., 1980, *Myślenie etyczne*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław.
260. Kanter R.M., 2011, *Pracuj, módl się, kochaj*, Harvard Business Review, nr 5.
261. Kaplan R.S., Norton D.P., 2007, *Masz problemy ze strategią? Przedstaw ją w formie mapy*. Harvard Business Review, nr 4.

262. Karczewski L. , *Założenia kulturowe – zaufanie – zarządzanie zasobami ludzkimi w Stanach Zjednoczonych i Japonii*. Prakseologia nr 143.
263. Karney J., 1998, *Człowiek i praca*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa.
264. Kasiewicz S., Rogowski W., Kicińska M., 2006, *Kapitał intelektualny. Spojrzenie z perspektywy interesariuszy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
265. Katz D., Kahn R.L., 1979, *Spoleczna psychologia organizacji*, PWN, Warszawa.
266. Kaznowski D., 2008, *Nowy marketing*, VFP Comminications, Warszawa.
267. Keynes M., 2003, *Ogólna teoria zatrudnienia, procentu i pieniądza*, tłum. M. Kalecki, S. Rączkowski, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.
268. Kłosińska O., 2007, *Ewolucja outsourcingu: od sposobu na obniżanie kosztów do narzędzia realizacji strategii*, Supplement do Harvard Business Review, nr 6.
269. Kłosińska O., 2008a, *Strategie CSR: od działań defensywnych do etapu obywatelskiego*, w: *Odpowiedzialny Biznes*, Supplement do Harvard Business Review.
270. Kłosińska O., 2008b, *Symbioza CSR i zarządzania: jak włączyć odpowiedzialność społeczną w procesy biznesowe*, w: *Odpowiedzialny Biznes*, Supplement do Harvard Business Review.
271. Kłosińska O., Dedo K., 2008, *Skuteczne narzędzia ułatwiające współpracę*, Harvard Business Review nr 2.
272. Kmita J., 1982, *O kulturze symbolicznej*, Centralny Ośrodek Metodyki Upowszechniania Kultury, Warszawa.
273. Kmita J., Banaszak G., 1994, *Spoleczno-regulacyjna koncepcja kultury*, Instytut Kultury, Warszawa.
274. Kołodko G., 2010, *Neoliberalizm i światowy kryzys gospodarczy*, Ekonomista 2010/1.
275. Kom W. Ch., Mauborgne R., 2007, *Innowacje a sferze wartości: logika strategii dynamicznego rozwoju*, Harvard Business Review nr 9.
276. Kopaliński W., *Słownik wyrazów obcych i obcojęzycznych*, <http://www.slownik-online.pl/index.php> [dostęp: 13.07.2009].
277. Kopertyńska W.
http://www.wiedzainfo.pl/wyklady/119/system_motywacyjny_w_organizacji_i.html [dostęp: 05.10.2012].
278. Kornevall C., 2008, *Zrównoważony rozwój: szansa dla środowiska, wyzwania dla biznesu*, w: *Odpowiedzialny Biznes*, Supplement do Harvard Business Review.
279. Korzeniowski M., 2008, *Nie tylko obniżki cen*, Harvard Business Review nr 2.

280. Korzeniowski R., 2008, *Jak zostać mistrzem długiego dystansu*, Harvard Business Review, nr 3.
281. Kosewski M., 2008, *WARTOŚCI, GODNOŚĆ i WŁADZA. Dlaczego porządni ludzie czasem kradną, a złodzieje ujmują się honorem*, Wizja Press & IT, Warszawa.
282. Kostera M., 1998, *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa.
283. Kostera M., 2008, *Nowe kierunki w zarządzaniu*, Wydawnictwa akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
284. Kotarbiński T., 1938, *Z zagadnień ogólnej teorii walki*, Wydaw. Sekcji Psychologicznej Towarzystwa Wiedzy Wojskowej, Warszawa.
285. Kotarbiński T., 1966, *Medytacje o życiu godziwym*, Wiedza Powszechna, Warszawa.
286. Kotarbiński T., 1982, *Traktat o dobrej robocie*, Zakład Narodowy Imienia Ossolińskich, Wrocław.
287. Kotler P., 1999, *Kotler o marketingu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
288. Kotler P., 2005, *Marketing*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań.
289. Kozdrój A., 1995, *Zarządzanie potencjałem ludzkim*, Centrum Kreowania Liderów, Kłodzko.
290. Koźmiński A. K., Zawisłak A.M., 1982, *O organizacji dwugłos względnie uporządkowany*, PWE, Warszawa.
291. Kraszewski I.J., 1879, *O pracy*, Księgarnia K. Prószyńskiego, Warszawa.
292. Kreindler P., Rajguru G., 2007, *Czego naprawdę oczekuje klient biznesowy?* Harvard Business Review nr 6.
293. Kumar V., Venkatesan R., Reinartz W., 2007, *Co, komu i kiedy sprzedawać*, Harvard Business Review nr 6.
294. Kurnicki L., 2011, *Emocje sportowe – skuteczny sposób budowania wizerunku marki*, THINKTANK Raport.
295. Kurowska K., Rudziński R., 1981, *Filozofia i wartości*, Krajowa Agencja Wydawnicza, Warszawa.
296. Kwaśniewski A., 2011, *Przywódca partycypacyjny: lider, dla którego chcą działać ludzie*, THINKTANK Raport.
297. Kwiatkowski J., 2007, *Klucz do sukcesu najbardziej efektywnych organizacji: zintegrowana komunikacja i współpraca*, suplement promocyjny do Harvard Business Review nr 4.

298. Lachowski S., 2013, *Drogowskazy przywództwa przez wartości*, THINKTANK nr 18.
299. Lachowski S., 2012b, *DROGA ważniejsza niż cel*, Studnio EMKA, Warszawa.
300. Lachowski S., 2012a, *W zgodzie z wartościami*, Thinktank nr 1 (12).
301. Lafley A.G., 2012, *Niuanse poszukiwania właściwego prezesa*, Harvard Business Review, nr 4.
302. Langston G., 2005a, *Are you in a healthy relationship?*, Customer First, vol. 5, no 5.
303. Langston G., 2005b, *I'm a customer – listen to me*, Customer First, vol. 5, no 1.
304. Lash J., Wellington F., 2008, *Zmiany klimatyczne a przewaga konkurencyjna*, Harvard Business Review nr 6.
305. Leary-Joyce J., 2007, *Getting close to those who matter*, Customer Management, vol. 15, issue 3.
306. Legowicz J., 1991, *Zarys historii filozofii*, Wiedza Powszechna, Warszawa.
307. Leśniak K., 1968, *Platon*, Wiedza Powszechna, Warszawa.
308. Levinson H., 2007, *Syndrom wypalenia*, Harvard Business Review nr 6.
309. Levitt T., 2007, *Marketingowa krótkowzroczność*, Harvard Business Review nr 1.
310. Levitt T., 2008, *Kreatywność to nie wszystko*, Harvard Business Review nr 1.
311. Levy R.M., Bonime-Blanc A., 2013, *The Board's Responsibility for Reputation Risk Management*, <http://www.conference-board.org/webcasts/webcastdetail.cfm?webcastid=3047&subtopicid=20>, [dostęp: 26.07.2013]
312. Lewandowska A., Likierski M., 2005, *Pod presją czasu*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
313. Lis A., 2010, *Restrukturyzacja jako narzędzie umacniania konkurencyjności przedsiębiorstwa*, w: Maśloch P., Stankiewicz M. J. (red.), *Zarządzanie w XXI wieku. Kierunki zmian*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Toruń.
314. Lisiński M., Martyniak Z., 1981, *Analiza wartości organizacji*, Książka i Wiedza, Warszawa.
315. Lipiec J. (red.), 1982, *Człowiek i świat wartości*, Krajowa Agencja Wydawnicza, Kraków.
316. Listwan T., 2005, *Słownik zarządzania kadrami*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
317. Lubin D.A., Esty D.C., 2012, *Imperatyw zrównoważonego rozwoju*, Harvard Business Review, nr 3.
318. Lubińska-Kasprzak B., 2012, *Lider nakreśla szerszy kontekst*, Thinktank nr 1 (12).

319. Lucas I., 2005, *Complaining customers are our best friends*, Customer First, vol. 5, no 5.
320. Łapeta A., 2009, *Rodzaje lojalności klientów*, Marketing przy kawie, nr 12.
321. Łokaj A., 2003, *Firma to ludzie: kultura organizacyjna COMARCH-CDN*, Harvard Business Review nr 10.
322. Łokaj A., 2007, *Do piekła czy do nieba, czyli długa historia nieporozumień między etyką a biznesem*, Harvard Business Review, nr 1.
323. Łokaj A., 2008, *Współtworzenie doświadczeń z klientami: jak zmienić ideę w czyn?*, Harvard Business Review, nr 3.
324. Majchrowski S., 2008, *Kryteria wyboru dostawcy na rynku B2B w procesie zaopatrzenia w branży drzewnej*, w: Sławińska M. (red.), *Gospodarka – rynek – przedsiębiorstwo. Uwarunkowanie rozwoju i zasady funkcjonowania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
325. Majchrzak-Lepczyk J., 2012, *Kierunki zwiększania innowacyjności przedsiębiorstw*, w: Mruk H. (red.), *Problemy zarządzania przedsiębiorstwem*, w: Wydawnictwo Forum Naukowe, Poznań.
326. Makowiecki A.Z., 1996, *Literatura Młodej Polski*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa.
327. Mandevill B., 1957, *Bajka o pszczołach*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.
328. Mapp I., 2007, *Feedback data hub*, Customer Management, vol. 15, Issue 3.
329. Marconi J., 2002, *Marketing marki*, K.E.Liber s.c., Warszawa.
330. Mariański J., 2001, *Kryzys wartości, czy transformacja wartości?*, Towarzystwo Naukowe KUL, Lublin.
331. Markiewicz H., 2000, *Pozytywizm*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.
332. Marody M., Giza-Poleszczuk A., 2004, *Przemiany więzi społecznych*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
333. Marra T., 2006, *Customer management myopia – why we need to see the bigger picture*, Customer Management, vol. 14, issue 2.
334. Martyniak Z., 1975, *Organizacja i zarządzanie*, Książka i Wiedza, Warszawa.
335. Marshall A., 1925, *Zasady ekonomiki*, tłum. Cz. Znamierowski, Wydawnictwo M. Arcta, Warszawa.
336. Massey P., 2006, *Are you fiddling while Rome burns?*, Customer Management, vol. 14, issue 2.

337. Masztalerz M., 2008, *Wartość jako nadrzędny cel działalności przedsiębiorstwa*, w: Sławińska M. (red.), *Gospodarka – rynek – przedsiębiorstwo. Uwarunkowanie rozwoju i zasady funkcjonowania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
338. Matuszak, D. 2008, *System Ostrzegania Pogodowego dla Żeglarzy*, w: *Odpowiedzialny Biznes*, Suplement do Harvard Business Review.
339. Matuszewicz Cz., 1975, *Psychologia wartości*, PWN, Poznań.
340. Mayer D., Greenberg H.M., 2008, *Co czyni człowieka dobrym sprzedawcą?*, Harvard Business Review, nr 2.
341. Mayer J.D., Salovey P., 1997, *What is emotional intelligence?* w: Salovey P., Sluyter D.J. (red.), *Emotional development and emotional intelligence: educational implications.*, Basic Books, Inc. New York.
342. Mayer T., 1996, *Prawda kontra precyzja w ekonomii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
343. Mazurkiewicz P., 2009,
<http://www.centrumjp2.pl/db/files/File/dwaj%20tysiacletni/Mazurkiewicz.pdf> [dostęp: 8.07.2009].
344. Mądel K., 1994, *Chrześcijańskie (i nie tylko) myślenie o wartościach*, Horyzonty Wiary, numer 4.
345. McAll D., 2006, *An education in skills for life*, Customer First vol. 6, no 5.
346. McGovern G., Moon Y., 2008, *Zbrodnia i kara, czyli o firmach, które zarabiają kosztem swoich klientów*, Harvard Business Review, nr 3.
347. McKenna E., 1997, *Zarządzanie zasobami ludzkim*, Gebethner & S-ka, Warszawa.
348. McGrath R.G., Keil T., 2008, *Łowcy wartości: jak najlepsze firmy maksymalnie wykorzystują nowe przedsięwzięcia*, Harvard Business Review, nr 2.
349. *CSR w Polsce menedżerowie/menedżerki 500 lider/liderka CSR - badanie GoodBrand raz Forum Odpowiedzialnego Biznesu*
http://odpowiedzialnybiznes.pl/public/files/Raport_Menedzerowie500_LiderCSR_2010-1312903040.pdf [dostęp: 22.08.2012].
350. Meyer Ch., Schwager A., 2007, *Poznaj doświadczenia swoich klientów*, Harvard Business Review nr 4.
351. Michalik M., 1980, *Szkice o kryteriach moralnych*, Wiedza Powszechna, Warszawa.
352. Mika S., 1998, *Psychologia społeczna dla nauczycieli*, Wydawnictwo Akademickie „Żak”, Warszawa.

353. Miller G.S., 2008, *Jak rozmawiać z inwestorami za pośrednictwem prasy*, Harvard Business Review, nr 6.
354. Mises L., 2011, *Ludzkie działanie. Traktat o ekonomii*, Instytut Ludwiga von Misesa, Warszawa.
355. Misiec A., 2007, *Jak pracować efektywnie w nowej, cyfrowej rzeczywistości*, suplement promocyjny do Harvard Business Review nr 4.
356. Misztal M., 1980, *Problematyka wartości w socjologii*, PWN, Warszawa.
357. Mitchell Ch., Ray R., van Ark B., 2013, *The Conference Board CEO Challenge® 2013: Countering the Global Slowdown*, <http://www.conference-board.org/publications/publicationdetail.cfm?publicationid=2533> [dostęp. 26.07.2013].
358. Młynarczyk M., 2008, *Złapany w sieci*, Harvard Business Review, nr 3.
359. Mondesteoca I., 2007, *What's next for contact centers?* Customer Management, vol. 15, issue 5.
360. Monin B., 2008, *Czyż nie dobija się koni?* CEO nr 12.
361. Moreń R., 2008, *Bank Pekao S.A.: dbałość o środowisko naturalne*, w: *Odpowiedzialny Biznes*, Suplement do Harvard Business Review.
362. Mreła K., 1983, *Struktury organizacyjne. Analiza wielowymiarowa.*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
363. Mrowiec T., 2009, *Liberałowie, konserwatyści i socjaliści*, CEO, nr 5.
364. Mroziewski M., 2008, *Kapitał intelektualny współczesnego przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa.
365. Mrówka R., 2012, *Nowa Gospodarka a CSR*, w: Płoszajski P. (red.), *Spoleczna odpowiedzialność biznesu w nowej gospodarce*, OpenLinks, Warszawa.
366. Mueller J., 2009, *Fabryka wynalazków Sp. z o.o.*, Management przy kawie, nr 2.
367. Murphy J., 2006, *How to manage customer retention for maximum profit*, Customer Manager, Vol. 4, Issue 4.
368. Nail F., 2007, *Jak menedżer może zbudować własną markę*, Harvard Business Review, nr 12.
369. Nęcek R., 2009, <http://www.zrodlo.krakow.pl/Archiwum/2003/33/12.html>, [dostęp: 8.07.2009].
370. Nicholls R., 2005, *Interactions between service customers*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań.
371. Niechciał M., 2008, *Zmierz nieuczciwych praktyk*, Harvard Business Review, nr 3.

372. Niedziela J., 2001, *Zarządzanie wartościami*, Gazeta Wyborcza, Dodatek SZKOLENIA, 17 grudnia.
373. Niedźwiedź K., 2008, *Jak Fortis Bank wspiera zrównoważony rozwój i społeczności lokalne*, w: *Odpowiedzialny Biznes*, Suplement do Harvard Business Review.
374. Noga A., 2011, *Teorie przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.
375. Noga M., 2014, *Kultura a ekonomia*, CeDeWu, Warszawa.
376. Nowak E. (red.), 2003, *Controlling w przedsiębiorstwie. Koncepcje i instrumenty*, ODDK, Gdańsk.
377. Obama's address to Congress 2009,
<http://www.iht.com/articles/2009/02/25/america/25obama-text.php>
[dostęp: 25.02. 2009].
378. Oblój K., 1998, *Strategia sukcesu firmy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
379. Oblój K., 2001, *Strategia organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
380. Oblój K., 2002, *Tworzywo skutecznych strategii*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
381. Obuchowski K., 1966, *Psychologia dążeń ludzkich*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszaw.
382. Ochotny R., 2007, *Nie tylko zarząd potrzebuje narzędzi wspierających proces podejmowania decyzji*, suplement promocyjny do Harvard Business Review nr 4.
383. Ochotny R., 2007, *Wykorzystaj najnowsze technologie do skutecznego zarządzania treścią i wiedzą w firmie*, suplement promocyjny do Harvard Business Review nr 4.
384. OECD, *Defining and Selecting Key Competencies*, Paryż – Bruksela 2001.
385. Ohoven M., 1995, *Magia sprzedaży, czyli jak oczarować klienta*, Wydawnictwo, Business Press. Seria wydawnicza, Businessman Book. Warszawa.
386. Olszewska M., 2010a, *Kapitał intelektualny jako czynnik podnoszący konkurencyjność przedsiębiorstwa*, w: *Nauka i Gospodarka* nr 2, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
387. Olszewska M., 2010b, *Konflikt systemów wartości w organizacji. Geneza, konsekwencje, zapobieganie*. w: *Nauka i Gospodarka* nr 5, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
388. Ossowska M., 1983, *O człowieku, moralności i nauce*, PWN, Warszawa.

389. Otto J., 1994, *Marketing bezpośredni, czyli jak zaprzyjaźnić się z klientem*, Business Press Ltd., Warszawa.
390. Owen J., 2003, *Zarządzanie. Czego nie uczą w szkołach biznesu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
391. Państwowa Inspekcja Pracy,
<http://www.pip.gov.pl/html/pl/prewencja/stres/03110002.htm> [dostęp: 09.10.2012].
392. PARP, 2011, *Ocena stanu wdrażania standardów społecznej odpowiedzialności biznesu wraz z opracowaniem zestawu wskaźników społecznej odpowiedzialności w mikro, małych, średnich i dużych przedsiębiorstwach*, SMG/KRC/PwC 2012, <http://badania.parp.gov.pl/files/74/75/77/13079.pdf> [dostęp: 21.08.2012]
393. Parsons D., 2006, *Mind the gap*, Customer First, vol. 6, no 5.
394. Parsons D., 2007, *Ready, willing and able for the challenges ahead*, Customer First, vol. 7, no 4.
395. Pawełko M., 2007, *Jak skutecznie przełamać rutynę i skutecznie przeprowadzić restrukturyzację?*, suplement do Harvard Business Review nr 2.
396. Performance Research Associates, 2006, *Jak zapewnić znakomitą obsługę klientów*, Oficyna Ekonomiczna Wolters Kluwer, Kraków.
397. Penc J., 2000, *Kreatywne kierowanie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
398. Penc J., 2002, *Przedsiębiorstwo w burzliwym otoczeniu. Procesy adaptacji i współpracy*, część 2, Zeszyt 226, Biblioteka Menedżera i Służby Pracowniczej, Bydgoszcz.
399. Peppers D., 2005, *The long-term value of earning your customers' trust*, Customer First, nr 6.
400. Peters T., 2007, *Z innej perspektywy*, Harvard Business Review, nr 12.
401. Peters T., Waterman R., 2011, *W poszukiwaniu doskonałości w biznesie*, MT Biznes, Warszawa.
402. Pichola I., Nocoń A., 2008a, *Jak zaangażować interesariuszy firmy do budowania jej wartości*, Suplement do Harvard Business Review „Odpowiedzialny Biznes”
403. Pichola I., Nocoń A., 2008b, *Strategia odpowiedzialnego biznesu PwC w Europie Środkowo-Wschodniej*, w: *Odpowiedzialny Biznes*, Suplement do Harvard Business Review.
404. Piekarczyk H., 2006 *Idea społecznej odpowiedzialności we współczesnym przedsiębiorstwie*, Zeszyty naukowe AE w Krakowie, nr 700.

405. Pielech A., Skowroński R., 2004, *Czy twojej firmie grozi kryzys?*, Harvard Business Review, nr 19.
406. Pielech A., 2007, *Czy twoja strategia jest nadal aktualna*, suplement do Harvard Business Review nr 2.
407. Pięścionek Z., 2001, *Strategie rozwoju firmy*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.
408. Pilarczyk B., Sławińska M., Mruk H., 2001, *Strategie marketingowe przedsiębiorstw handlowych*, PWE, Warszawa.
409. Pindelski M., 2012, *CSR na styku organizacji i klienta – odpowiedzialność społeczna sprzedaży*, w: Płoszajski P. (red.), *Społeczna odpowiedzialność biznesu w nowej gospodarce*, OpenLinks, Warszawa.
410. Piotr i Paweł <http://odpowiedzialnybiznes.pl/pl/praktyka-csr/dobre-praktyki/wyszukiwarka-dobrych-praktyk/baza-dobrych-praktyk/fundacja-piotr-i-pawel---piotr-i-pawel,6042.html> [dostęp: 09.10.2012].
411. Piskorski M., 2012, *Skuteczne strategie społecznościowe*, Harvard Business Review, nr 4.
412. Piszczek J., 2008, *Grupa Żywiec promuje odpowiedzialną konsumpcję alkoholu*, w: *Odpowiedzialny Biznes*, Suplement do Business Harvard Review.
413. Platon, 1988, *Uczta, Fedon, Obrona Sokratesa*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.
414. Pohle G., Hittner J., 2008, *Attaining Sustainable Growth Through Corporate Social Responsibility*, IBM Global Business Service 2008 http://www-935.ibm.com/services/au/gbs/pdf/csr_re.pdf [dostęp: 07.08.2012].
415. *Polska 2030. Wyzwania rozwojowe*, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Zespół Doradców Strategicznych Prezesa Rady Ministrów, Warszawa 2009, www.polska2030.pl [dostęp: 07.08.2012].
416. Porter M., Kramer M., 2007, *Strategia a społeczeństwo: społeczna odpowiedzialność biznesu - pożyteczna moda czy nowy element strategii konkurencyjnej?* Harvard Business Review, nr 6.
417. Porter M., Reinhardt F.L., 2008, *Strategiczne podejście do klimatu*, Harvard Business Review nr 1.
418. Porter M., Kramer M., 2011, *Tworzenie wartości dla biznesu i społeczeństwa*, Harvard Business Review, nr 5.

419. Prahalad C.K., Ramaswamy V., 2005, *Przyszłość konkurencji. Współtworzenie wyjątkowej wartości wraz z klientami*, PWE, Warszawa.
420. Prymon M., 1998, *Etyka marketingowa – obowiązek czy biznes?*, Roczniki Naukowe Wyższej Szkoły Marketingu i Zarządzania, Wrocław.
421. Przydział M., 2012, *Motywacyjny wymiar kultury organizacyjnej*, <http://www.ekonomia.pl/artykuly/praca-1/kursy-i-szkolenia/motywacyjny-wymiar-kultury-organizacyjnej> [dostęp: 05.10.2012].
422. Quinn R.E., 2008, *Chwile wielkości: wchodzenie w fundamentalny stan przywództwa*, Harvard Business Review nr 2.
423. Rabiej P., 2008a, *Czas na strategię CSR*, w: *Odpowiedzialny Biznes*, Suplement do Harvard Business Review.
424. Rabiej P. 2008b, *Różne oblicza outsourcingu*, w: *Odpowiedzialny Biznes*, Suplement do Harvard Business Review.
425. Radomska A., Sosnowska J., 2008, *Bank przyjazny matkom*, w: *Odpowiedzialny Biznes*, Suplement do Harvard Business Review.
426. Radomski A., 2002, Wywiad z prof. J. Kmitą, *Kultura i historia* nr 3, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej, Instytut Kulturoznawstwa, Lublin.
427. Randers J., <http://www.ptsp.pl/2052-prognoza-globalna-na-kolejne-40-lat/> [dostęp: 09.10.2012].
428. Ratajczak M., 2008, *Powiązania sieciowe jako czynnik przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, w: Sławińska M. (red.), *Gospodarka – rynek – przedsiębiorstwo. Uwarunkowanie rozwoju i zasady funkcjonowania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
429. Rawicz – Mańkowski G., 2008, *Niezadowoleni klienci: śmiertelne zagrożenie czy cenne źródło informacji dla firmy?*, Harvard Business Review nr 6.
430. Ray R., 2006, *Enabling the customer – centric organisation with Workforce Optimisation*, Customer Management, vol. 14, Issue 4.
431. Ray R., 2007, *Focusing on customer centricity*, Customer Management, vol. 15, Issue 3.
432. Reardon K.K., 2007, *Odwaga jako umiejętność*, Harvard Business Review, nr 12.
433. Redding T., 2007, *Know your customers – better than they know themselves*, Customer Management, vol. 15, issue 3.
434. Teal R.F., 2007, *Efekt lojalności. Ukrywa siła rozwojowa Twojej firmy.*, Wyd. Helion, Gliwice.

435. Rekowski M., 2005, *Mikroekonomia*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań.
436. Ray L.R., Rizzacasa T. Levanon G., *Job Satisfaction: 2013 Edition*, <http://www.conference-board.org/publications/publicationdetail.cfm?publicationid=2522> [dostęp: 26.07.2013].
437. Rekowski J., Kochańska G., 1980, *Szkice z teorii osobowości*, Wiedza Powszechna, Warszawa.
438. Roberts L.M., Speitzer G., Dutton J., Quinn R., Heaphy E., Barker B., 2007, *Naucz się wykorzystywać swoje atuty*, *Business Harvard Review* nr 1.
439. Rogala P., 2007, *Doświadczenia zagraniczne i doświadczenia polskich miast w zakresie badania jakości życia mieszkańców*, Jelenia Góra – Poznań, <http://www.sas.zmp.poznan.pl/opracowania/RAPORT%20Jakosc%20Zycia%202007.pdf> [dostęp: 24.08.2012].
440. Rogers P., Blenko M., 2007, *Zwiększ efektywność firmy poprzez jasne reguły podejmowania decyzji*, *Harvard Business Review* nr 1.
441. Rok B., 2013, *Kręgosłup moralny firmy*, THINKTANK 18/2013.
442. Rok B., 2004, *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa.
443. Rokeach M., 1973, *The Nature of Human Values*, Free Press, New York.
444. Romanow Z.B., 1999, *Historia myśli ekonomicznej w zarysie*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Wydanie II, Poznań.
445. Rosenbluth H.F., McFerrin Peters D., 2009, *Po drugie klient*, Wolters Kluwer business, Kraków.
446. Rosiński M., 2008, *Zarządzanie ryzykiem w outsourcingu*, *Harvard Business Review*, nr 6.
447. Routledge A., 2007, *Effective communication – the heart of your business*, *Customer Management*, vol. 15, Issue 3.
448. Rothman S. 2013, *Get Connected: How Social Collaboration Can Help Companies Navigate a Complex Business Landscape*, <http://www.conference-board.org/publications/publicationdetail.cfm?publicationid=2530> [dostęp: 26.07.2013]
449. Rubik P., 2007, *Jak zbudowałem markę „Piotr Rubik”*, *Harvard Business Review*, nr 12.
450. Rybicki A., 2007, *I ty możesz się stać globalnym graczem*, *Harvard Business Review* nr 6.

451. de Saint-Exupery A., 2006, *Twierdza*, Warszawskie Wydawnictwo Literackie Muza, Warszawa.
452. Sankowski T., 1998, *Z myślą o kliencie*, Global Business, nr 12, Kanadyjski Instytut Zarządzania.
453. Sankowski T., 1999a, *Customer Service*, Global Business, nr 15, Kanadyjski Instytut Zarządzania.
454. Sankowski T., 1999b, *Gra w sieci*, Global Business, nr 2, Kanadyjski Instytut Zarządzania.
455. Sankowski T., 1999c, *Magia zarządzania w stylu Walta Disneya*, Global Business, nr 17, Kanadyjski Instytut Zarządzania.
456. Sankowski T., 1999d, *Od zabójczych innowacji do strategii cyfrowej*, Global Business, nr 10, Kanadyjski Instytut Zarządzania.
457. Sankowski T., 1999e, *Techno-dźwignia*, Global Business, nr 14, Kanadyjski Instytut Zarządzania.
458. Sankowski T., 2002, *Mit doskonałości*, Global Business, nr 1, Kanadyjski Instytut Zarządzania.
459. Santorski J., Rabiej P., 2013, *Od zaczarowania, poprzez rozczarowanie, po dojrzałe przywództwo przez wartości*, THINKTANK nr 18/ 2013.
460. Santorski J., 2011, *Co demotywuje liderów*, THINKTANK Raport.
461. Santorski J., Nitecki J., 2008, *Odpooczynek: sztuka dobrego wyboru*, Suplement do Harvard Business Review.
462. Sarsfield B., 2005, *Building stronger customer relationship*, Customer First vol.5 no. 1.
463. Schiedel J., 2013, *Corporate Philanthropy with a Global Footprint*, <http://www.conference-board.org/publications/publicationdetail.cfm?publicationid=2452> [dostęp: 26.07.2013].
464. Schein E.H., 2004, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco.
465. Schrade U., 1992, *Etyka główne systemy*, Agencja Wydawnicza PLACET, Warszawa.
466. Schwartz T., 2007, *Zarządzaj swoją energią, a nie czasem*, Harvard Business Review, nr 12.
467. Sedlacek T., 2012, *Ekonomia dobra i zła*, Studio Emka, Warszawa.
468. Sehr M.M., 1999, *Inteligencja emocjonalna*, Bertelsmann Media Sp. z o.o., Warszawa.

469. Senge P.M., 2002, *Piąta dyscyplina. Materiały dla praktyka*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
470. Senge P.M., 2003, *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
471. Serafiński B., 2007, *Nowe trendy w marketingu*, Harvard Business Review nr 4.
472. Shaw C., 2007, *How emotions drive value*, Customer Management, vol. 15, Issue 5.
473. Shaw M., 2007, *How are organisations using feedback to their advantage?* Customer Management, vol. 15, Issue 3.
474. Shaw R., 2001, *Nowe spojrzenie na marketing*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa.
475. Sikora A., 2009, http://www.opoka.org.pl/biblioteka/T/TM/grzechypomsta_01.html [dostęp: 8.07.2009].
476. Sirico R.A., 2008, <http://www.ilk.lublin.pl/semin/siri.htm> [dostęp: 8.04.2008].
477. Skoczylas W. (red.), 2007, *Determinanty i modele wartości przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
478. Skolimowski H., 1993, *Filozofia żyjąca*, wyd. Pusty Obłok, Warszawa.
479. Skousen M., 2012, *Narodziny współczesnej ekonomii*, Fijorr Publishing, Warszawa.
480. Skup M., 2007, *Zwrot w motywowaniu pracowników*, Harvard Business Review nr 1.
481. Skup M., Kaźmierczak I., Warszycka E., 2011, *Atmosfera w firmie: dlaczego tak dużo zależy do lidera?*, THINKTANK Raport.
482. *Słownik języka polskiego PWN*, <http://sjp.pwn.pl/slownik/2449558/> [dostęp:24.09.2012].
483. Smith A., 1989, *Teoria uczuć moralnych*, tłum. D. Petach, PWN, Warszawa.
484. Smith S., 2005, *The customer trust void – and how to fill it*, Customer Management, vol. 13, issue 4.
485. Sobczak-Matysiak J., 1997, *Psychologia kontaktu z klientem*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań.
486. Sokołowski M., 2011, *Zarządzanie reputacją pod ciągłym ostrzałem*” THINKTANK Raport.
487. Sorkin A., 2012, *Zbyt wielcy by upaść*, Kurhaus Publishing, Warszawa.
488. Sowińska – Bonder K., Kaźmierczak A., 2008, *Dobrzy pracownicy zaczynają odchodzić! Co może ich powstrzymać?* Harvard Business Review nr 1.
489. Spaemann R., 2000, *Podstawowe pojęcia moralne*, Redakcja Wydawnictw Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego, Lublin.

490. Sprenger R.K., *Zaufanie # 1*, 2009, MT Biznes, Warszawa.
491. Sroka R., 2013, *Granice odpowiedzialności – dwie strony zagubionej odpowiedzialności w: Etyka w zarządzaniu: rozszerzanie granic odpowiedzialności*, ICAN Institute, Warszawa. Publikacja ekspercka opracowana w ramach projektu „Nowe rozwiązania w zarządzaniu HR kluczem do wzrostu adaptacyjności polskich przedsiębiorstw”.
492. Sroka R., 2013b, *Whistleblowing, czyli zapobieganie zagrożeniom*, w: *Etyka w zarządzaniu: rozszerzanie granic odpowiedzialności*, ICAN Institute, Warszawa. Publikacja ekspercka opracowana w ramach projektu „Nowe rozwiązania w zarządzaniu HR kluczem do wzrostu adaptacyjności polskich przedsiębiorstw”.
493. Stachowicz- Stanusch A., 2007, *Potęga wartości. Jak zbudować nieśmiertelną firmę*. Helion, Gliwice.
494. Stalnaker S., 2008, *Nadciągająca gospodarka P2P*, Harvard Business Review nr 2.
495. Stanoch E., Pałamarz K., 2007, *Batalia o zaangażowanego pracownika*, Harvard Business Review nr 6.
496. Stankiewicz J., 1995, *Socjologia organizacji*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Inżynierskiej, Zielona Góra.
497. Stankiewicz J., Góralczyk M., 2012, *Zmienność otoczenia a kształtowanie strategii przedsiębiorstwa w kontekście jej związków z kulturą organizacyjną*, w: Miłucha B. (red.), *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
498. Stankiewicz J., Moczulska M., 2012, *Czynniki klimatu organizacyjnego warunkujące efektywne zaangażowanie pracowników*, w: Miłucha B. (red.), *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
499. Stankiewicz J., Moczulska M., 2013, *Wartości jako czynnik warunkujący zaangażowanie pracowników w organizacji (w świetle badań empirycznych)*, *Zarządzanie i Finanse = Journal of Management and Finance*, R. 11, nr 4, cz. 1, s. 333—345.
500. Stańda A., 1994, *O niektórych zależnościach między kulturą organizacyjną strategią*, *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej* nr 214, Poznań.
501. Stańda A., Roszyk-Kowalska G., 2010, *Metody pomiaru kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, w: Skalik J. (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Odnowa przedsiębiorstw – czego nauczył nas kryzys?*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław.

502. Sterniczuk H., 2010, *Nadzór, rozwój korporacji i satysfakcja interesariuszy*, CEO nr 4.
503. Stewart J., 2005, *Mosty zamiast murów*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.
504. Stewart T.A., 2007, *Wzrost jako proces*, Harvard Business Review nr 1.
505. Stewart T.A., Roman A.P., 2008, *Toyota: czego uczy nas długa wspinaczka na szczyt*, Harvard Business Review nr 1.
506. Stokes P., 2007, *100 największych filozofów*, Świat Książki, Warszawa.
507. Stone M., 2006, *Accentuating customers' displeasure*, Customer First vol. 6, no 5.
508. Strelau J., 1985, *Temperament, osobowość, działanie*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.
509. del Strohter J., 2007, *Diversity boom for staff and customers*, Customer First, vol. 7.
510. Strumińska-Kutra M., Woźniczko J., 2010, *Empiryczne wymiary społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw – perspektywa instytucjonalna*, Problemy zarządzania, vol. 8, nr 2.
511. Stryczek J., 2013, *To nie korporacja niszczy człowieka. Niszczy zgoda na wygodne, otyłe życie*, rozmowa z TokFm (Karolina Głowacka), http://www.tokfm.pl/Tokfm/1,102433,13253959,Ks__Stryczek__To_nie_korporacja_niszczy_czlowieka_.html#BoxSlotIIMT [dostęp 8.02.2013].
512. Sull D.N., Houlder D., 2007, *Dylemat zabieganych menedżerów: jak żyć zgodnie z wartościami, które wyznajemy?* Harvard Business Review nr 2.
513. *Sustainability: the embracers seize advantage*, MIT Sloan Management Review, Winter 2011, <http://c0426007.cdn2.cloudfiles.rackspacecloud.com/MIT-SMR-BCG-sustainability-the-embracers-seize-advantage-2011.pdf>, [dostęp: 22.08.2012].
514. Suszko A., 2008, *Tesco daje dobry przykład konsumentom*, w: *Odpowiedzialny Biznes*, Suplement do Harvard Business Review.
515. Szabowska-Walaszczyk A., 2010, *Zaangażowanie w pracy i organizacji – przegląd problematyki i narzędzi badawczych*, w: Zawadzka A.M. (red.), *Psychologia organizacji i zarządzania*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.
516. Szczepański J., 1986, *Zapytaj samego siebie*, Nasza Księgarnia, Warszawa.
517. Szetelnicki W., 2008, *Ekologia w KGHM Polska Miedź*, w: *Odpowiedzialny Biznes*, Suplement do Harvard Business Review.
518. Szlendak M., 2008, *Tworzenie Wspólnej Wartości – dialog z konsumentem*, w: *Odpowiedzialny Biznes*, Suplement do Harvard Business Review.

519. Sztumska B., Sztumski J., 2002, *Człowiek w świecie wartości*, Gnome, Katowice.
520. Szumniak-Samolej J., 2012, *Druga generacja społecznej odpowiedzialności biznesu*, w: Płoszajski P. (red.), *Społeczna odpowiedzialność biznesu w nowej gospodarce*, OpenLinks, Warszawa.
521. Szymura – Tyc M., 2005, *Marketing we współczesnych procesach tworzenia wartości dla klienta i przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice.
522. Szymura-Tyc M., 2008, *Zarządzanie przez wartość dla klienta - budowa wartości firmy*, http://www.zti.com.pl/instytut/pp/referaty/ref4_full.html, [dostęp: 13.11.2008].
523. Świerżewski Ł., 2007, *Nowe potrzeby: duży bezpieczny zysk w krótkim czasie*, suplement do Harvard Business Review nr 1.
524. Tannenbaum R., Schmidt W.H., 2007, *Jak wybrać styl przywództwa*, Harvard Business Review, nr 4.
525. Tarnowski S., 2011, *Królowa Opinia*, w: *Królowa Opinia. Wybór pism*, Ośrodek Myśli Politycznej, Kraków.
526. Tatarkiewicz W. 1971, , *Droga do filozofii*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.
527. Tatarkiewicz W., 1978, *Parerga*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.
528. Tatarkiewicz W., 1982, *Dzieje sześciu pojęć*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.
529. Tatarkiewicz W., 1986, *O filozofii i sztuce*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.
530. Tatarkiewicz W., 2010, *O szczęściu*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.
531. Teisseyre A., 2008, *Odkryj w sobie ukryte źródła energii*, Suplement do Harvard Business Review.
532. Tereck M., 2013, *The Business Case for Nature*, <http://www.conference-board.org/publications/publicationdetail.cfm?publicationid=2483> [dostęp: 26.07.2013].
533. *Terms of customer engagement...* 2007, Customer First vol. 7, no 4.
534. *The role of human resource management in Corporate social responsibility*. Issue brief and roadmap, Coro Strandberg 2009, http://corostrandberg.com/wp-content/uploads/files/CSR_and_HR_Management1.pdf, [dostęp: 22.08.2012].
535. Townsend R., 1976, *Jak zdobyć szklaną górę organizacji, czyli co robić, aby nie tłamsić ludzi i nie hamować rozwoju*, Książka i Wiedza, Warszawa.
536. Tracy B., Scheelen F.M., 1998, *Nowoczesny menadżer sprzedaży*, Wydawnictwo Muza, Warszawa.

537. *Trudna praktyka wartości*, THINKTANK 8/2013.
538. *UKCSI: first cut shows 'we need to do better'*, 2007, *Customer First*, vol. 7 no 4.
539. Vedder R.K., Jacobs K., *Is Walmart Good or Bad for America? A Debate*.
<http://www.independent.org/events/transcript.asp?id=125> [dostęp: 31.07.2013].
540. Verganti R., 2012, *Jak projektować przełomowe projekty*, *Harvard Business Review*, nr 113.
541. Visser W., Bachnik K., 2011, *Rewolucja w CSR*, w: *Odpowiedzialny Biznes*,
Suplement do *Harvard Business Review* .
542. Wachowiak P., 2013, *Wrażliwość społeczna przedsiębiorstwa*, Oficyna wydawnicza
SGH, Warszawa.
543. Wademan D., 2007, *Skąd się biorą cenne rady*, *Harvard Business Review*, nr 12.
544. Wałędzińska M., 2008, *Kompania Piwowarska walczy z wykluczeniem społecznym*,
w: *Odpowiedzialny Biznes*, Suplement do *Harvard Business Review* .
545. Wancer J., 2011, *Lekcje z osiągania celów przez wolność*, THINKTANK Raport.
546. Wapshoff N., 2013, *Keynes kontra Hayek. Spór, który zefiniował współczesną
ekonomię*, Studio Emka, Warszawa.
547. *Wartości w zwierciadle prawdy*, THINKTANK 18/2013.
548. Watson T., 1963, *A Business and Its Beliefs: the ideas that helped build IBM*
McGraw-Hill Professional, New York.
549. Webb G., 2007, *A new era has dawned in marketing*, *Customer Management*, vol.
15, issue 3.
550. Wegner-Jezińska M., 2003, *Znaczenie doboru wartości w tworzeniu skutecznego
przekazu reklamowego*, w: *Marketing wartości społecznych*, Dmochowski W. (red.),
Wydawnictwo UAM, Poznań.
551. Wersema F., 2005, *Jak zdobyć klienta*, Oficyna Wydawnicza Logos, Warszawa.
552. Witczak H., 2005, *Aktywność naukowa w dziedzinie zarządzania. (Czy możemy
mówić o nauce o zarządzaniu?)*, w: Zimniewicz K. (red.), *Natura nauk o zarządzaniu*,
Akademia Ekonomiczna, Poznań.
553. Witucki M., 2012, przedmowa do: Płoszajski P. (red.), *Spoleczna odpowiedzialność
biznesu w nowej gospodarce*, Warszawa.
554. Wiśniewska S., 2011, *Innowacje marketingowe w polskich przedsiębiorstwach*.
Marketing i Rynek nr 11.
555. Wiśniewski T., 2007, *Doceniane, choć rzadko wyceniane*, *Harvard Business Review*,
nr 9.

556. Wojciechowska A., 2008, *Internalizacja zewnętrznych kosztów ekologicznych jako warunek zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa*, w: Sławińska M. (red.), *Gospodarka – rynek – przedsiębiorstwo. Uwarunkowanie rozwoju i zasady funkcjonowania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
557. Wojtyła A., 2009, *Współczesna ekonomia – kontynuacja czy poszukiwanie nowego paradygmatu?* w: Fiedor B., Hockuba Z., (red.), *Nauki ekonomiczne wobec wyzwań współczesności*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa.
558. Wołodkiewicz-Donimirski Z., 1998, *O niektórych aspektach konkurencyjności gospodarki polskiej*, Informacja nr 628, Biuro Studiów i Ekspertyz 1998, <http://biurose.sejm.gov.pl/teksty/i-628.htm> [dostęp: 06.01.2010].
559. Wontrucki S., 2008, *Ekologia jako szansa biznesowa*, Harvard Business Review nr 6.
560. Wrzecionkowska E., 2007, *Warto ułatwiać nieformalne kontakty*, Harvard Business Review, nr 4.
561. www.kartaroznorodnosci.pl, [dostęp: 23.08.2012].
562. <http://www.conference-board.org/> [dostęp: 29.07.2013]
563. Wysocki M.J., Miller M., 2003, *Paradygmat Lalonde'a*, Światowa Organizacja Zdrowie i Nowe Zdrowie Publiczne. Przegląd Epidemiologiczny nr 57, http://www.pzh.gov.pl/przeglad_epimed/57-3/573_14.pdf, [dostęp: 05.10.2012].
564. Wyszynski S., 1990, *Nauczanie społeczne 1946-1981*, Ośrodek Dokumentacji i Studiów Społecznych. Warszawa.
565. Zakrzewska L. 2013, *Etyka w zarządzaniu łańcuchem dostaw*, w: *Etyka w zarządzaniu: rozszerzanie granic odpowiedzialności*, ICAN Institute, Warszawa. Publikacja ekspercka opracowana w ramach projektu „Nowe rozwiązania w zarządzaniu HR kluczem do wzrostu adaptacyjności polskich przedsiębiorstw”.
566. Zaleznik A., 2007, *Prawdziwa istota pracy menedżera*, Harvard Business Review nr 2.
567. *Zarządzanie reputacją w rozproszonym środowisku*, 2011, THINKTANK Raport *Zarządzanie reputacją*.
568. Zbiegień – Maciąg L., 1996a, *Etyka w zarządzaniu*, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa.
569. Zbiegień – Maciąg L., 1996b, *Marketing personalny, czyli jak rządzić pracownikami w firmie*, Wydawnictwo Business Press, Warszawa.
570. Zbiegień – Maciąg L., 1999, *Kultura w organizacji*, PWN, Warszawa.

571. Zeidner M., Roberts R.D., Matthews G., 2008, *The science of emotional intelligence: Current consensus and controversies*. European Psychologist, no 13(1).
572. Zeliaś A. (red.), 2004, *Poziom życia w Polsce i krajach Unii Europejskiej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
573. Zemke R., Anderson K., 2006, *Jak zapewnić znakomitą obsługę*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
574. Zieleniewski J., 1965, *Organizacja zespołów ludzkich*, wydanie II, PWN, Warszawa.
575. Zieleniewski J., 1978, *Organizacja zespołów ludzkich*, wydanie IV, PWN, Warszawa.
576. Zimniewicz K., 2005, *Natura nauk o zarządzaniu*, Akademia Ekonomiczna, Poznań.
577. Zoltners A. A., Sinha P., Lorimer S. E., 2005, *Zwiększanie efektywności działu sprzedaży*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
578. Zook Ch., 2007, *Jak na nowo określić działalność podstawową firmy*, Harvard Business Review nr 9.
579. Zyśk A., 2008, *Budowa dobrych relacji z interesariuszami*, w: *Odpowiedzialny Biznes*, Suplement do Harvard Business Review.
580. Żółcińska W., 2007, *Niebezpiecznie rozproszona uwaga*, CEO nr 2.
581. Żółcińska W., 2008a, *Biuro obsługi okiem klienta*, CEO nr 12.
582. Żółcińska W., 2008b, *Etyczne produkty sprzedają się lepiej*, CEO nr 12.
583. Żółcińska W., 2008c, *Kawa o smaku sukcesu*, CEO nr 12.