

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 356

Management Forum 2

Redaktorzy naukowi
Grzegorz Bełz
Arkadiusz Wierzbic



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redakcja wydawnicza: Anna Grzybowska

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Barbara Cibis

Łamanie: Agata Wiszniowska

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się

na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie

wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

ISSN 1899-3192 Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

ISSN 2392-0025 Management Forum

Wersja pierwotna: publikacja elektroniczna

Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

ul. Komandorska 118/120

53-345 Wrocław

Spis treści

Wstęp.....	7
Przemysław Zbierowski: Społeczne i kulturowe aspekty sukcesu przedsiębiorstw – społeczna efektywność organizacji.....	9
Piotr Kordel: Przedsiębiorczość technologiczna jako mechanizm rozwoju strategicznego organizacji	19
Małgorzata Wachowska: Badania uniwersyteckie jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Doświadczenia Stanów Zjednoczonych	29
Arkadiusz Kawa: Analiza sieciowa jako metoda badawcza w naukach o zarządzaniu.....	40
Ewa Głuszek: Zarys modelu dojrzałości zarządzania ryzykiem reputacji	50
Małgorzata Dolata: Identyfikacja i kształtowanie kluczowych czynników sukcesu w zarządzaniu projektami jako mechanizm zapewnienia doskonałości w podstawowych jednostkach samorządu terytorialnego w Polsce	72

Summaries

Przemysław Zbierowski: Social and cultural aspects of enterprise's success – corporate social performance.....	18
Piotr Kordel: Technology entrepreneurship as mechanism of organization's strategic development	28
Małgorzata Wachowska: University research as a source of enterprise competitive advantage. Experiences of the United States	39
Arkadiusz Kawa: Network analysis as a research method in management sciences	49
Ewa Głuszek: Outline of reputation risk management maturity model	71
Małgorzata Dolata: Identification and development of key success factors in project management as a mechanism to ensure excellence of local government units in Poland	83

Przemysław Zbierowski

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

SPOŁECZNE I KULTUROWE ASPEKTY SUKCESU PRZEDSIĘBIORSTW – SPOŁECZNA EFEKTYWNOŚĆ ORGANIZACJI

Streszczenie: We wszelkich dyskusjach i badaniach dotyczących sukcesu przedsiębiorstwa kluczowe jest określenie tego, co można uznać za sukces. Kryteria oceny efektywności przedsiębiorstw (będące podstawą definiowania sukcesu) zmieniają się w czasie, są również w silnym stopniu uwarunkowane przez czynniki otoczenia społeczno-kulturowego. W artykule opisano potrzebę szerszego, wielowymiarowego spojrzenia na efektywność przedsiębiorstw, uwzględniającego godzenie sprzeczności między różnymi kategoriami sukcesu, wpływ interesariuszy, a także wymiary efektywności, takie jak efektywność społeczna oraz dobrostan psychologiczny pracowników.

Słowa kluczowe: sukces, efektywność, efektywność społeczna, dobrostan psychologiczny, pozytywna teoria organizacji.

DOI: 10.15611/pn.2014.356.01

1. Wstęp

Rozważania nad sukcesem i efektywnością przedsiębiorstwa są jednym z najbardziej żywotnych tematów dyskusji w nauce o organizacji. Jednocześnie brakuje wypracowanych jednoznacznych rozwiązań i odpowiedzi w tym zakresie. J.G. March i R.I. Sutton [1997] twierdzą nawet, że dociekania dotyczące natury efektywności są najbardziej permanentnym procesem w nauce o organizacji. W ostatnich czasach nastąpił dodatkowy zwrot w tym zakresie – coraz częściej i w coraz większym stopniu brane są pod uwagę niefinansowe i niematerialne wskaźniki sukcesu i efektywności przedsiębiorstwa, takie jak satysfakcja klienta, oddziaływanie przedsiębiorstwa na środowisko naturalne oraz społeczności lokalne, nadzór korporacyjny, a także satysfakcja pracowników – zarówno tych zatrudnionych przez przedsiębiorstwo, jak i tych, którzy pracują dla innych organizacji znajdujących się w łańcuchu dostaw przedsiębiorstwa. Trudno również wyobrazić sobie aspirowanie do osiągnięcia doskonałości organizacyjnej bez dogłębnego zadbania o niefinansowe i niematerialne kryteria sukcesu. Warto zatem przeanalizować kilka trendów wyłaniających się obecnie

w zakresie społecznej efektywności przedsiębiorstwa (*corporate social performance* – CSP) z uwzględnieniem procesu historycznego kształtowania się spojrzenia na sukces i efektywność oraz uwarunkowań kulturowych, które, jak wskazują wyniki wcześniejszych badań, mogą mieć znaczący wpływ na postrzeganie i kształtowanie się społecznej efektywności przedsiębiorstwa.

2. Tradycyjne spojrzenie na sukces przedsiębiorstwa

Katalog prac podejmujących próbę zdefiniowania sukcesu przedsiębiorstwa jest bardzo obszerny, dlatego warto odwołać się do pozycji najgłośniejszych, choć również często ocenianych krytycznie. W pracy T.J. Petersa i R.H. Watermana [1982], którą uznać można za otwarcie pola badawczego określanego później jako wysoka efektywność organizacyjna (*high performance organization* – HPO), miara sukcesu przedsiębiorstwa składa się z sześciu składowych, z których pierwsze trzy są miernikami tworzenia wartości w długim okresie (zagregowany wzrost aktywów w ciągu ostatnich 20 lat, zagregowany wzrost kapitału własnego w ciągu ostatnich 20 lat i średni stosunek wartości rynkowej do wartości księgowej przez ostatnie 20 lat), a trzy następne – miarami bieżącej sytuacji ekonomicznej (średni zwrot z całkowitych kapitałów własnych w ciągu ostatnich 20 lat, średni zwrot z kapitału własnego z ostatnich 20 lat i średni zwrot ze sprzedaży z ostatnich 20 lat). Od razu nasuwa się spostrzeżenie, że kryteria sukcesu definiowane są w bardzo długim okresie oraz koncentrują się przede wszystkim na wskaźnikach finansowych. Wprawdzie autorzy wprowadzają dwa dodatkowe kryteria: dobrą reputację i innowacyjność, grają one jednak rolę pomocniczą.

Kolejną pozycją, którą można bez wątpienia zaliczyć do nurtu wysokiej efektywności organizacyjnej, jest praca J. Collinsa i J.I. Porrasa [1994], rozszerzona później przez J. Collinsa [2001]. Określają oni przedsiębiorstwa odnoszące sukces jako organizacje wizjonerskie – „instytucje wiodące w swojej branży – klejnoty koronne – ogólnie podziwiane przez swoich konkurentów i posiadające długą historię wywierania znaczącego wpływu na świat wokół nich” [Collins, Porras 1994]. Firma, która osiąga sukces, to według nich: (1) wiodąca firma w branży, (2) ogólnie doceniana przez ludzi biznesu o dużej wiedzy, (3) wnosząca niezatarty wkład w zasoby świata, (4) posiadająca wiele pokoleń prezesów, (5) mająca za sobą wiele cykli życia produktu lub usługi, (6) założona przed 1950 rokiem. Od razu nasuwa się inne spojrzenie na definiowanie sukcesu, mniej nastawione na ocenę wskaźników finansowych, a bardziej na dokonywanie pozytywnych zmian w otoczeniu.

Pewnym ugruntowaniem odejścia od wskaźników czysto finansowych w definiowaniu sukcesu przedsiębiorstwa była koncepcja strategicznej karty wyników R.S. Kaplana i D.P. Nortona [1996]. Kryterium finansowe jest jedynie jedną z czterech perspektyw służących określeniu sukcesu organizacji obok perspektyw: klienta, odnowy i rozwoju oraz procesów wewnętrznych. Sposób rozumowania oparty na docenianiu „miękkich” kryteriów sukcesu rozwijał się dość szybko od połowy lat

dziewięćdziesiątych XX w., warto natomiast zwrócić uwagę na konieczność godzenia sprzeczności w pomiarze i zarządzaniu efektywnością organizacji, a także na rosnącą rolę interesariuszy w określaniu kryteriów sukcesu przedsiębiorstwa.

3. Wielowymiarowość sukcesu przedsiębiorstwa i rola interesariuszy w jego określaniu

Efektywność organizacji jest zagadnieniem kompleksowym, wielowymiarowym i, jako takie, powinna być rozpatrywana i mierzona z uwzględnieniem jego skomplikowania. Przyczyniają się do niego również czynniki niefinansowe, a także subiektywna ocena przez różne grupy interesariuszy [Sirmon, Hitt 1993; Donaldson, Preston 1995]. Warto ponadto uświadomić sobie sprzeczności istniejące w ramach określania sukcesu organizacji. Każda zmiana, która w efekcie prowadzi do sukcesu, zawiera w sobie pewien element eksploracji nowych umiejętności – uczenia się nowych sposobów działania, równocześnie eksploatując umiejętności już posiadane [Crossan, Lane, White 1999]. Przedsiębiorstwa w tym procesie dokonują wymiany długookresowej efektywności poprzez eksplorację na krótkookresową eksploatację [March 1991]. Sukces w długim okresie może zatem zachodzić wtedy, gdy zintegrowany projekt organizacji zawiera zasoby, zdolności i kluczowe kompetencje przyczyniające się do wzrostu, a także do utrzymania pozycji organizacji w krótkim okresie. Jeśli zatem przeciwstawiamy sobie eksplorację i eksploatację, to należy dojść do wniosku, że obie strony tej sprzeczności są konieczne do osiągnięcia sukcesu organizacji.

Poza braniem pod uwagę zarówno krótkiego, jak i długiego okresu analizy istotne jest również spojrzenie na sukces przedsiębiorstwa z punktu widzenia nowych trendów w nauce o organizacji, takich jak np. pozytywna teoria organizacji (*positive organizational scholarship* – POS). Pozytywny sposób myślenia wymaga rozpoznania natury efektywności, wyników działań podejmowanych przez organizację. Wielu autorów (np. [Clarkson 1995; Parra-Luna (red.) 2000]) dowodzi, że różne przedsięwzięcia – ekonomiczne, społeczne, kulturowe czy polityczne – są skierowane nie tylko na osiągnięcie wyniku materialnego, lecz także na budowanie nowego, lepszego świata zakorzenionego w takich wartościach, jak zdrowie, bogactwo ekonomiczne, bezpieczeństwo, wiedza, wolność wyboru, sprawiedliwość, jakość działań (ich społeczny potencjał) czy ochrona środowiska naturalnego. Szczególnie istotnym zagadnieniem z pozytywnego punktu widzenia jest wyzwanie, jakie stoi przed menedżerami w zakresie osiągnięcia funkcjonującego sprawnie pogodzenia sprzeczności między kryteriami instrumentalnymi i normatywnymi, a nawet moralnymi.

W pozytywnej perspektywie nie istnieje jedna obiektywna miara efektywności organizacyjnej. Tak zwane miary obiektywne (takie jak wskaźniki finansowe), które wydają się precyzyjnie odzwierciedlać rzeczywistość, w tym kontekście wymagają ponownej interpretacji. Dodatkowej komplikacji dostarcza fakt, że osiągnięte wyniki

nie mogą być osądzone niezależnie od ryzyka, jakie musiało być zaakceptowane w celu ich osiągnięcia. Warto również zauważyć, że to, co organizacja przyjmuje jako wskaźniki swojej efektywności bądź sukcesu, nie będzie stałe w czasie. Dla przykładu: organizacje, które zaniedbały w przeszłości inwestycje w rozwój, będą mieć wspaniałe wyniki efektywności w teraźniejszości, lecz słabe perspektywy na przyszłość. Istotne jest zatem odpowiedzenie sobie na pytanie, jaki horyzont czasu powinien być brany pod uwagę w pomiarze efektywności.

W tym miejscu należy zauważyć, że struktura interesariuszy oraz specyfika kontekstu kulturowego będą wpływać na interpretację wybranych miar w zakresie organizacyjnego sukcesu i porażki. Wielu badaczy (np. [Lichtarski 1999; Romanowska (red.) 2002]) twierdzi, że dostrzeżenie przez organizację, jak istotni są interesariusze i utrzymywanie z nimi dobrych relacji, jest kluczowe dla sukcesu tej organizacji i jej wysokiej efektywności. Dotyczy to szczególnie obecnej tendencji rozmywania się granic organizacji [Cyfert 2012] oraz ich wzmożonej współpracy w sieciach [Czakon 2012]. W istocie takie podejście wprowadza pewną zmianę do rozumienia pojęcia własności organizacji. W sensie prawnym należy ona do właścicieli, wspólników, akcjonariuszy, ale w rozumieniu teorii interesariuszy jest współwłasnością społeczeństwa. Także z perspektywy pozytywnej istotne jest, aby do myślenia o efektywności włączyć szeroki zakres odbiorców działań organizacji oraz aby uwzględnić w nim społeczną efektywność organizacji.

Relacje organizacji z interesariuszami są bardzo blisko powiązane ze społeczną odpowiedzialnością biznesu. Według T. Wanga [2010] bliskie relacje z interesariuszami są istotnym efektem działań w tym zakresie. W.B. Werther i D. Chandler [2011] również uważają, że istota społecznej odpowiedzialności biznesu leży w utrzymywaniu właściwych relacji z interesariuszami. Stwierdzają też, że „społeczna odpowiedzialność biznesu to zarządzanie relacjami, które mają centralne znaczenie dla sukcesu przedsiębiorstwa” [Werther, Chandler 2011]. Warto jednak pójść krok dalej w rozważaniach o społecznej odpowiedzialności organizacji. Ch.-M. Chen i M. Delmas [2011] przedstawiają trzy poziomy badań w zakresie relacji z interesariuszami. Pierwszym z nich jest analiza relacji organizacji z interesariuszami, drugim – społeczna odpowiedzialność biznesu (*corporate social responsibility* – CSR), a trzecim – społeczna efektywność organizacji (*corporate social performance* – CSP).

4. Koncepcja społecznej efektywności organizacji

Odnosząc się do wcześniejszych etapów rozwoju nurtu naukowego relacji z interesariuszami i CSR i nawiązując do wcześniejszych rozważań, można stwierdzić, że interesariusze wymagają coraz większych ilości informacji z różnych dziedzin funkcjonowania organizacji. Jedną z takich informacji są wyniki w zakresie społecznej efektywności organizacji. Takie dane są wykorzystywane przez coraz większą liczbę klientów w wyborach dotyczących zakupu produktów [Vandermerwe, Oliff 1990], a także przez inwestorów w procesie społecznie odpowiedzialnego inwestowania

[Chaterji, Levine, Toffel 2009]. Podobne zachowania są również obserwowane na rynku b2b, gdzie tworzy się na przykład praktyki społecznie odpowiedzialnego zaopatrzenia [Srivastava 2007].

Społeczna efektywność organizacji jest definiowana jako „koncepcja, która podkreśla odpowiedzialność wobec różnych interesariuszy, takich jak pracownicy i społeczności, w dodatku do tradycyjnej odpowiedzialności wobec ekonomicznych właścicieli” [Turban, Greening 1996, s. 658]. Istotę społecznej efektywności organizacji bardziej jako koncepcji niż jako miernika podkreślają P.M. Hirsch i D.Z. Levin [1999, s. 200], twierdząc, że CSP jest „ogólną koncepcją używaną swobodnie do objęcia i zagospodarowania szerokiego zakresu różnorodnych zjawisk”.

Koncepcja społecznej efektywności organizacji jest przede wszystkim koncepcją praktyczną, powstała ona z potrzeby zastosowania mierników działań w zakresie relacji z interesariuszami (w tym ze środowiskiem naturalnym oraz przyszłymi pokoleniami uważanymi przez niektórych badaczy za niemych interesariuszy). Rodzi to pewne konsekwencje w zakresie istnienia modelu, struktury nośnej czy nawet definicji CSP, które były sprawami wtórnymi. Przez wiele lat społeczna efektywność organizacji nie została nawet całościowo zdefiniowana [Wood 1991], mimo że prowadzono wiele badań w tym zakresie już od lat siedemdziesiątych ubiegłego wieku. D.J. Wood [1991] przedstawia zintegrowany model społecznej efektywności organizacji, w którym identyfikuje trzy poziomy: zasady społecznej odpowiedzialności biznesu (zasada instytucjonalna: usankcjonowanie, zasada organizacyjna: odpowiedzialność publiczna i zasada indywidualna: uznanie menedżerskie), procesy społecznej reakcji organizacji (ocena otoczenia, zarządzanie relacjami z interesariuszami i zarządzanie problemami) oraz rezultaty zachowań organizacyjnych (wpływ społeczny, społeczne programy i społeczna polityka).

Model przeciwstawny do tego zaproponowanego przez D.J. Wood [1991] przedstawia M.B.E. Clarkson [1995]. Zamiast opierać się w analizie i ocenie społecznej efektywności organizacji na społecznej odpowiedzialności biznesu i społecznych reakcjach, proponuje on ramowy model oparty na zarządzaniu przez organizację relacjami z interesariuszami. Model ten został stworzony niejako przez przypadek, badacze bowiem początkowo wykorzystywali istniejące modele i nie byli zadowoleni z ich funkcjonowania. Zebrany materiał empiryczny pasował jednak do innego układu – relacji z grupami interesariuszy. Taki model należy uznać za bardziej użyteczny – skupia się on bowiem na konkretnych grupach społecznych, które mają realne problemy, zamiast na abstrakcyjnych zagadnieniach, które mogą okazać się nieistotne.

Występują znaczne problemy w pomiarze społecznej efektywności organizacji. Powodem jest przede wszystkim wewnętrzne skomplikowanie i wielowymiarowość tej koncepcji. Mieści ona w sobie stosunek do interesariuszy, do środowiska, przestrzeganie norm etycznych i wiele innych zagadnień. Typowym sposobem pomiaru społecznej efektywności organizacji jest agregacja wielu mierników (np. [Hillman, Keim 2001]). Powstaje w tym procesie problem arbitralności wag przypisanych miernikom. Przypisanie takich samych wag oznaczałoby, że wszystkie czynniki są

tak samo istotne, przypisanie różnych wag podkreśla wartość różnych czynników, jest to jednak czynność arbitralna. W tak pojmowanym procesie pomiaru musi być też uwzględniona specyfika organizacji – inne miary zostaną wykorzystane do pomiaru CSP dużych przedsiębiorstw przemysłowych, inne do organizacji publicznych, a jeszcze inne do lokalnych organizacji pozarządowych.

Tego typu problemy mogą być rozwiązane przez oddanie interesariuszom możliwości samodzielnego ustalenia listy mierników i wag. Mają oni wtedy możliwość takiego dopasowania zagregowanego wskaźnika, aby dostarczał im jak największej wartości informacyjnej. Zabiegiem takim posłużyli się B.M. Ruf, K. Muralidhar i K. Paul [1998]. Przeprowadzili oni badania, wykorzystując preferencje urzędników publicznych, menedżerów w organizacjach pozarządowych oraz pracowników rachunkowości zarządczej. W efekcie za najważniejszy czynnik (22,89%) uznana została wiarygodność produktu, następnie (18,28%) relacje z pracownikami, stosunek do kobiet i mniejszości (15,23%), stosunek do środowiska (14,07%) i relacje ze społecznością lokalną (12,5%). Wyniki podobnych badań, gdzie wagi ustalone były przez inne grupy, były odmienne. A.J. Hillman i G.D. Keim [2001] zwracają w tym kontekście uwagę na dynamikę grup interesariuszy; nawet w przypadku specyficznej grupy mogą występować zmiany w składzie, a także w percepcji jej członków.

Innym problemem w pomiarze społecznej efektywności biznesu jest niska dostępność wiarygodnych danych. W pomiarze efektywności finansowej dane są łatwo dostępne w sprawozdaniach finansowych, w przypadku CSP takich danych często brakuje. Są to dodatkowo dane „miękkie”, często bardzo trudne do uchwycenia w miernikach liczbowych [Graves, Waddock 1994]. W pomiarze CSP wykorzystuje się dane z różnych źródeł: kwestionariuszy, sprawozdań finansowych, raportów rocznych, ocen ekspertów czy danych sprawozdawczych. Najbardziej rozpowszechniony sposób pomiaru społecznej efektywności organizacji opiera się na pomiarze silnych stron i problemów organizacji w każdej z kategorii społecznej odpowiedzialności biznesu. Z kolei najbardziej rozbudowaną bazą danych dotyczących CSP jest baza Kinder, Lydenberg, and Domini, Inc. (KLD), w której zawarte są wyniki społecznej efektywności większości amerykańskich firm notowanych publicznie. Baza obejmuje takie kategorie, jak efektywność środowiskowa, wkład w życie społeczne, nadzór korporacyjny i zaangażowanie w kontrowersyjne działania gospodarcze (tab. 1).

Metodologia KLD opiera się na obliczeniu wskaźnika kompozytowego ESG (E – *environment*, S – *social*, G – *governance*) na podstawie wskaźników z trzech dziedzin: środowiska naturalnego, społecznego (który posiada trzy części: społeczności i społeczeństwo, klienci i pracownicy oraz łańcuch dostaw) oraz nadzór korporacyjny. Wskaźniki te są następnie zoperacjonalizowane w formie 18 subwskaźników, w ramach których bada się silne i słabe strony (problemy). Zespół ekspertów bada każdą ocenianą firmę z wykorzystaniem wielu źródeł, między innymi spotykając się z menedżerami firmy, analizując publicznie dostępne dokumenty, informacje rządowe i organizacji pozarządowych oraz raporty prasowe. Elementy KLD są również obecne w piśmiennictwie polskim, na przykład w postaci wrażliwości ekologicznej organizacji [Cyfert, Krzakiewicz 2009].

Tabela 1. Model zagadnień w KLD

Wskaźniki: środowiskowy (E), społeczny (S) i nadzoru (G)	Składowe wskaźników
Środowisko naturalne (E)	Zarządzanie sprawami środowiska; zmiany klimatyczne; emisja bezwęgłowa; zarządzanie i wykorzystanie zasobów
Społeczności i społeczeństwo (S)	Filantropia; wpływ na społeczności; prawa człowieka (cywilne i polityczne)
Klienci (S)	Marketing i reklama; bezpieczeństwo i jakość produktu/usługi, praktyki antykonkurencyjne
Pracownicy i łańcuch dostaw (S)	Relacje z pracownikami; bezpieczeństwo pracowników; różnorodność zasobów ludzkich; pracownicy w łańcuchu dostaw
Nadzór (G)	Raportowanie i zarządzanie zrównoważone; rada i struktura nadzoru; etyka biznesu; odpowiedzialność polityczna

Źródło: [MSC 2012].

5. Kulturowe aspekty społecznej efektywności przedsiębiorstw

Wiele wskazuje na to, że podejście do definiowania sukcesu przedsiębiorstwa, w tym podejście do społecznej efektywności, jest uwarunkowane kulturowo. Powodem różnic między krajami w tym zakresie mogą być same różnice kulturowe, ale również czynniki pośrednie, takie jak struktura własności przedsiębiorstw, która w bardzo silny sposób kształtuje zestaw interesariuszy organizacji, a co za tym idzie, stosunki między organizacją a interesariuszami. D. Ringov i M. Zollo [2007] dowodzą w tym kontekście, że w krajach o wysokim dystansie władzy i męskości nacisk na podnoszenie społecznej efektywności przedsiębiorstw jest mniejszy. Takie zależności nie są zaskoczeniem, społeczeństwa o wysokim dystansie władzy są bowiem bardziej zhierarchizowane, co w pewnym zakresie ogranicza siłę wpływu niektórych grup interesariuszy, natomiast w krajach o wysokiej męskości typowo przykłada się większe znaczenie do „twardych” (finansowych) wskaźników efektywności.

A.W.H. Chan i H.Y. Cheung [2012] w poszukiwaniu podłoża takich zależności stwierdzają, że wymiary kultury narodowej Hofstede’a mają wpływ na wrażliwość etyczną społeczeństwa, która pośrednio determinuje systemy nadzoru korporacyjnego, w tym kryteria oceny sukcesu i efektywności. Podobnie jak w poprzednim przypadku, wyższa wrażliwość etyczna i efektywność systemu nadzoru korporacyjnego występują w krajach o niższej męskości, wymiarami, które ponadto wpływają na zmienne zależne, są indywidualizm (wpływ pozytywny) i unikanie niepewności (wpływ negatywny).

Do nieco innych wniosków dochodzą F.N. Ho, H.M.D. Wang i S.J. Vitell [2012], którzy w wyniku badań przeprowadzonych na próbie ponad 2 tys. przedsiębiorstw dowodzą, że nacisk na efektywność społeczną jest wyższy w krajach o wyższym

dystansie władzy, wyższej męskości, wyższym unikaniu niepewności oraz bardziej kolektywistycznych. Powiązanie między unikaniem niepewności a społeczną efektywnością jest przez autorów przypisane dążeniu do bardziej ustrukturyzowanego środowiska i obawą o nie w dłuższym okresie. Ho, Wang i Vitell podkreślają również ciekawą zależność między efektywnością społeczną a położeniem geograficznym przedsiębiorstwa. Największy nacisk na efektywność społeczną występuje w Europie, niższy w Ameryce Północnej, a najniższy w Azji. Autorzy wiążą tę zależność z działalnością grup interesariuszy, a także z rozbudowaniem regulacji prawnych, choć wydaje się, że te dwa czynniki również są ze sobą powiązane.

6. Zakończenie – dalsza ewolucja kryteriów sukcesu

W niniejszym artykule starałem się przedstawić ewolucję kryteriów definiowania sukcesu przedsiębiorstwa, czynniki występujące w tym zakresie, jego obecne trendy, a także kulturowe różnice w podkreślaniu efektywności społecznej. Wydaje się, że czynnikami w znaczącym stopniu definiującymi określanie kryteriów sukcesu jest rosnąca rola coraz bardziej różnorodnych grup interesariuszy oraz rozwój nowoczesnych metod zarządzania, takich jak na przykład zarządzanie pozytywne. Sprawia to, że coraz większe znaczenie przykłada się do efektywności społecznej, choć, jak starałem się wykazać, istnieją w tym zakresie różnice między krajami. Interesująca wydaje się kwestia praktycznego zastosowania pomiaru efektywności społecznej w systemach nadzoru korporacyjnego w warunkach polskich. Nie zostały do tej pory stworzone systemy pomiaru na wzór amerykańskiego KLD. Wydaje się, że istnieje w tym zakresie potrzeba wytworzenia krajowych rozwiązań, choć z drugiej strony struktura właścicielska polskich korporacji sprzyja adaptacji rozwiązań zagranicznych.

Warto zadać sobie w tym miejscu pytanie o to, jak w przyszłości kształtować się będą kryteria oceny sukcesu i porażki przedsiębiorstw. Biorąc pod uwagę obecne trendy, wydaje się, że nastąpi jeszcze dalsze przesunięcie tych kryteriów w stronę czynników „miękkich”, społecznych, definiowanych etycznie, a nawet moralnie. Do kryteriów oceny efektywności i sukcesu organizacji stosowanych już dziś w niektórych krajach i sektorach należy na przykład dobrostan psychologiczny (*psychological well-being*) [Galagher, Lopez, Preacher 2009], a także równowaga między życiem prywatnym i zawodowym (*work-life balance*) [Wang, Verma 2012]. Przedsiębiorstwa zatrudniają już nawet specjalistów w zakresie interwencji w dobrostan (*well-being interventions*) oraz dbają o rozwój pracowników poza miejscem pracy. W przyszłości należy spodziewać się nasilenia takich właśnie trendów, szczególnie w branżach o dużym znaczeniu kapitału ludzkiego.

Literatura

- Chan A.W.H., Cheung H.Y., *Cultural dimensions, ethical sensitivity, and corporate governance*, "Journal of Business Ethics" 2012, vol. 110, s. 45-59.
- Chaterji A.K., Levine D.I., Toffel M.W., *How well do social ratings actually measure corporate social responsibility?*, "Journal of Economics & Management Strategy" 2009, vol. 18(1), s. 125-169.
- Chen Ch.-M., Delmas M., *Measuring corporate social performance: An efficiency perspective*, "Production and Operations Management" 2011, vol. 20(6), s. 789-804.
- Clarkson M.B.E., *A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance*, "Academy of Management Review" 1995, vol. 20(1), s. 92-117.
- Collins J.C., *Good to great: Why some companies make the leap... and others don't*, Harper Business, New York 2001.
- Collins J.C., Porras J.I., *Built to last. Successful habits of visionary companies*, Harper Business, New York 1994.
- Cyfert Sz., *Granice organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Poznań 2012.
- Cyfert Sz., Krzakiewicz K., *Nauka o organizacji*, TNOiK, Poznań 2009.
- Czakon W., *Sięci w zarządzaniu strategicznym*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012.
- Donaldson T., Preston L.E., *The stakeholder theory of corporation: Concepts, evidence and implications*, "Academy of Management Review" 1995, vol. 20(1), s. 65-91.
- Graves S., Waddock S., *Institutional owners and corporate social performance*, "Academy of Management Journal" 1994, vol. 37(4), s. 1034-1046.
- Hillman A.J., Keim G.D., *Shareholder value, stakeholder management, and social issues: What's the bottom line?*, "Strategic Management Journal" 2001, vol. 22(2), s. 125-139.
- Hirsch P.M., Levin D.Z., *Umbrella advocates versus validity police: A life-cycle model*, "Organization Science" 1999, vol. 10(2), s. 212.
- Ho F.N., Wang H.M.D., Vitell S.J., *A global analysis of corporate social performance: The effects of cultural and geographical environments*, "Journal of Business Ethics" 2012, vol. 110, s. 423-433.
- Kaplan R.S., Norton D.P., *The balanced scorecard: Translating strategy into action*, Harvard Business School Press, Cambridge 1996.
- Lichtarski J., *Cele stakeholders a cele przedsiębiorstwa*, [w:] K. Jaremczuk (red.), *Kategoria wartości a cele przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 1999.
- March J.G., *Exploration and exploitation in organizational learning*, "Organization Science" 1991, vol. 2(2), s. 71-87.
- March J.G., Sutton R.I., *Organizational performance as a dependent variable*, "Organization Science" 1997, vol. 8, s. 698-706.
- MSCI, 2012. http://www.msci.com/products/indices/esg/esg_research_methodology.html [dostęp: 04.07.2013].
- Parra-Luna F. (red.), *The performance of social systems. Perspectives and problems*, Kluwer Academic/Plenum Publishers, New York 2000.
- Peters T.J., Waterman R.H., *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*, Harper & Row, New York 1982.
- Ringov D., Zollo M., *The impact of national culture on corporate social performance*, "Corporate Governance: The International Journal of Effective Board Performance" 2007, vol. 7(4), s. 476-485.
- Romanowska M. (red.), *Efektywny nadzór korporacyjny*, Warszawa, PWE 2002.
- Ruf B.M., Muralidhar K., Paul K., *The development of a systematic, aggregate measure of corporate social performance*, "Journal of Management" 1998, vol. 24(1), s. 119-133.
- Sirmon D.G., Hitt M.A., *Managing resources: Linking unique resources, management and wealth creation in family firms*, "Entrepreneurship Theory and Practice" 2003, vol. 27(4), s. 339-358.

- Srivastava S.K., *Green supply-chain management: A state-of-the-art literature review*, "International Journal of Management Reviews" 2007, vol. 9(1), s. 53-80.
- Turban D., Greening D., *Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees*, "Academy of Management Journal" 1996, vol. 40(3), s. 658-672.
- Vandermerwe S., Oliff M.D., *Customers drive corporations green*, "Long Range Planning" 1990 23(6), s. 3-9.
- Wang J., Verma A., *Explaining organizational responsiveness to work-life balance issues: The role of business strategy and high-performance work systems*, "Human Resource Management" 2012, vol. 51(3), s. 407-432.
- Werther W.B., Chandler D., *Strategic corporate social responsibility: Stakeholders in global environment*, Sage Publications, Thousand Oaks 2011.
- Wood D.J., *Corporate social performance revisited*, "Academy of Management Review" 1991, vol. 16(4), s. 691-718.

SOCIAL AND CULTURAL ASPECTS OF ENTERPRISE'S SUCCESS – CORPORATE SOCIAL PERFORMANCE

Summary: In every discussion and research project concerning the organizational success it is crucial to define what success really is. The criteria of assessing enterprise's performance (which also define success) change over time, and also are strongly determined by factors of socio-cultural environment. In the paper I describe the need to look at corporate performance in broader and multi-dimensional way that takes into consideration the reconciliation of contradictions between different categories of success, the influence of stakeholders and the dimensions of performance such as corporate social responsibility and employees' psychological well-being.

Keywords: success, performance, social performance, psychological well being, Positive Organizational Scholarship.