

*Wytwarzanie wartości ekonomiczno-społecznej a zmiany obowiązującego sposobu gospodarowania*

Autor: Monika Olszewska

Artykuł opublikowany w „Annales. Etyka w życiu gospodarczym” 2013, vol. 16, s. 97-111

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

Stable URL: [http://www.annalesonline.uni.lodz.pl/archiwum/2013/2013\\_olszewska\\_97\\_111.pdf](http://www.annalesonline.uni.lodz.pl/archiwum/2013/2013_olszewska_97_111.pdf)

---

*Creating Socio-Economic Value and Changes in Model of Business*

Author: Monika Olszewska

Source: 'Annales. Ethics in Economic Life' 2013, vol. 16, pp. 97-111

Published by Lodz University Press

Stable URL: [http://www.annalesonline.uni.lodz.pl/archiwum/2013/2013\\_olszewska\\_97\\_111.pdf](http://www.annalesonline.uni.lodz.pl/archiwum/2013/2013_olszewska_97_111.pdf)

© Copyright by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2013

Used under authorization. All rights reserved.

Monika Olszewska

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu  
e-mail: Monika.Olszewska@winkhaus.pl

## Wytwarzanie wartości ekonomiczno-społecznej a zmiany obowiązującego sposobu gospodarowania

### 1. Wprowadzenie.

W dobie dynamicznego wzrostu gospodarczego zapoczątkowanego w okresie rewolucji przemysłowej czynniki gospodarcze zaczęły dominować nad sferą społeczną i środowiskiem. Prowadziło to nie tylko do degradacji środowiska, ale również do zaniku wartości duchowych i kulturowych. W wielu współczesnych publikacjach biznes bywa nadal przedstawiany jako źródło problemów społecznych, ekologicznych, a nawet gospodarczych<sup>1</sup>. Czytamy w nich, że przyczyna tego stanu rzeczy w dużej mierze leży po stronie samych przedsiębiorców, którzy nie potrafią wyzwolić się z przestarzałego podejścia do wytwarzania wartości, a znaczna część menedżerów w praktyce skupia się na maksymalizowaniu krótkotrwałych wyników w danym okresie rozliczeniowym<sup>2</sup>. Kapitalizmowi zarzuca się, że nie jest w stanie wypełnić ubóstwa i nędzy, jest więc wadliwy ze społecznego punktu widzenia<sup>3</sup>. Obserwuje się jak w ostatnich latach narasta literatura związana z etyką gospodarowania.

---

<sup>1</sup> B. Fiedor, *Kryzys gospodarczy, a kryzys ekonomii jako nauki*, „*Ekonomista*” 2010, nr 4, s. 453; Z. Hull, *Społeczne uwarunkowania i filozoficzne podstawy rozwoju zrównoważonego*, [w:] *Edukacja, Tradycje, Rzeczywistość, Przyszłość. Materiały pokongresowe I Zachodniopomorskiego Kongresu Edukacyjnego*, red. Cz. Plewka, CDiDN, Szczecin 2005, s. 141; M. Masztalerz, *Wartość jako nadrzędny cel działalności przedsiębiorstwa*, [w:] *Gospodarka – rynek – przedsiębiorstwo. Uwarunkowanie rozwoju i zasady funkcjonowania*, red. M. Sławińska, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2008, s. 178; M. Porter, M. Kramer, *Tworzenie wartości dla biznesu i społeczeństwa*, „*Harvard Business Review Polska*” 2011, nr 99, s. 38; J. Zieleniewski, *Organizacja zespołów ludzkich*, wyd. IV, PWN, Warszawa 1978, s. 222.

<sup>2</sup> C. Kornevall, *Zrównoważony rozwój: szansa dla środowiska, wyzwania dla biznesu*, [w:] *Odpowiedzialny Biznes*, Suplement do „*Harvard Business Review Polska*” 2008, s. 59, 62, 64; J. Dymowski, *Problematyka mierzenia opłacalności działań społecznie odpowiedzialnych*, [w:] *Społeczna odpowiedzialność...*, *op. cit.*, s. 153; M. Pindelski, *CSR na styku organizacji i klienta – odpowiedzialność społeczna sprzedaży*, [w:] *Społeczna odpowiedzialność...*, *op. cit.*, s. 209.

<sup>3</sup> Argumenty polemiczne wobec tego osądu przedstawia w „*Ludzkim działaniu*” Ludwig von Mises. Por. L. von Mises, *Ludzkie działanie. Traktat o ekonomii*, Instytut Ludwiga von Misesa, Warszawa 2011, s. 703-705.

Biorąc pod uwagę dane tylko z księgarni PWN<sup>4</sup> zauważa się szczególnie wzrost zainteresowania tą tematyką po roku 2008, czyli zaraz po wybuchu kryzysu islandzkiego. Historia myśli ekonomicznej wskazuje, że kryzysy często powodowały zmianę paradygmatów. Możliwe, że więcej dowiadujemy się o gospodarce w chwilach jej słabości<sup>5</sup>. W literaturze coraz częściej podkreśla się, że wartości preferowane w sferze decyzji ekonomicznych i organizacyjnych są wyznacznikiem powszechnie przyswajanych wartości, i że w gospodarowaniu konieczne jest odejście od triady: racjonalność – chciwość – równowaga, w stronę bardziej eklektycznej triady: celowe zachowania – świątły interes – trwałość rozwoju<sup>6</sup>.

## 2. Idee oparte na trwałości rozwoju. Budowanie jakości życia.

Wśród prawidłowości wyznaczających kierunki zmian współczesnego życia gospodarczego wymienia się rosnące zainteresowanie kwestiami ekologicznymi oraz zrównoważonym rozwojem<sup>7</sup>. Realizować te kwestie w biznesie pozwala idea społecznej odpowiedzialności biznesu, CSR (ang. *Corporate Social Responsibility*). J. Szumniak-Samolej<sup>8</sup> definiuje tę kategorię 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. Rysunek nr 1 przedstawia w formie graficznej obszary zaangażowania przedsiębiorstw.

<sup>4</sup> <http://ksiegarnia.pwn.pl/kategoria/129747/etyka.html?sort=1> (dostęp 11.01.2013).

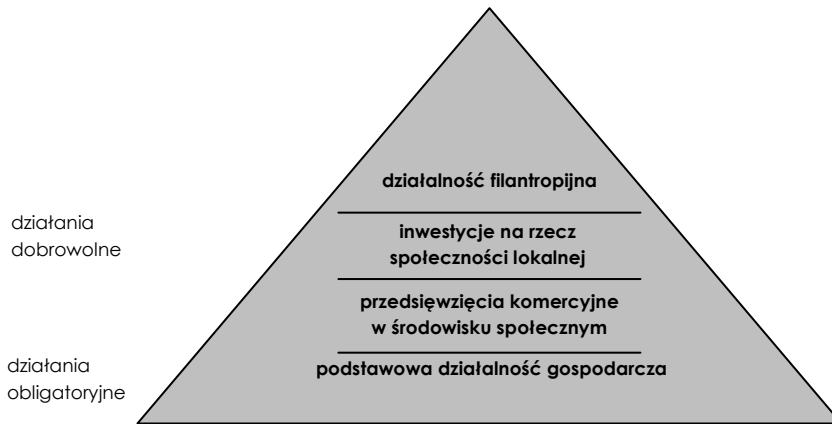
<sup>5</sup> T. Sedláček, *Ekonomia dobra i zła*, Studio Emka, Warszawa 2012, s. 225; M. Skousen, *Narodziny współczesnej ekonomii*, Fijorr Publishing, Warszawa 2012, s. 5.

<sup>6</sup> *Etyka biznesu*, red. J. Dietl, W. Gasparski, PWN, Warszawa 1999, s. 113; M. Michalik, *Szkice o kryteriach moralnych*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1980, s. 124; L. von Mises, *op. cit.*, s. 201; A. Wojtyła, *Współczesna ekonomia – kontynuacja czy poszukiwanie nowego paradygmatu?* [w:] *Nauki ekonomiczne wobec wyzwań współczesności*, red. B. Fiedor, Z. Hockuba, PTE, Warszawa 2009, s. 44-47.

<sup>7</sup> G. Kołodko, *Neoliberalizm i światowy kryzys gospodarczy*, „Ekonomista” 2010/1, s. 122; R. Mrówka, *Nowa Gospodarka a CSR*, [w:] *Spółeczna odpowiedzialność...*, *op. cit.*, s. 32-43; M. Porter, F.L. Reinhardt, *Strategiczne podejście do klimatu*, „Harvard Business Review Polska” 2008, nr 1, s. 20; Por. D.A. Lubin, D.C. Esty, *Imperatyw zrównoważonego rozwoju*, „Harvard Business Review Polska” 2012, nr 109.

<sup>8</sup> J. Szumniak-Samolej, *Druka generacja społecznej odpowiedzialności biznesu*, [w:] *Spółeczna odpowiedzialność...*, *op. cit.*, s. 55.

Rys. 1. Obszary zaangażowania społecznego przedsiębiorstw.



Źródło: B. Rok, *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2004, s. 46.

Rysunek 1 unaocznia, że podstawowa działalność gospodarcza jest obligatoryjna, ale przedsiębiorstwa angażują się również w działania dobrowolne. Dobrowolność oznacza, że nie każde przedsiębiorstwo angażuje się w działania na rzecz lokalnych społeczności i filantropię. Realizacja tych działań jest wynikiem wolnego wyboru menedżerów, który wynika m.in. z ich systemu wartości<sup>9</sup>. Realizacja działań na rzecz lokalnych społeczności nie może jednak stać w sprzeczności z realizacją podstawowej działalności gospodarczej. Wręcz przeciwnie – zysk jest fundamentem dla podejmowania działań środowiskowych, na rzecz lokalnej społeczności i w końcu działalności filantropijnej. Literatura potwierdza, że nie może być mowy o działaniach filantropijnych bez akumulacji kapitału<sup>10</sup>. Kwintesencją odpowiedzialnego biznesu jest zatem znalezienie równowagi pomiędzy ekonomią, ekologią i etyką<sup>11</sup>. Podkreśla się w literaturze, że realizacja potrzeb szerokiej grupy interesariuszy nie tylko jest działaniem odpowiedzialnym, nie tylko powoduje wzrost jakości życia, ale istnieje też bezpośredni związek między dostrzeganiem potrzeb społecznych, a rozwojem

<sup>9</sup> D.C. Hambrick, P.A. Mason, *Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers*, „Academy of Management Review” 1984, nr 9, s. 193; B. Klimczak, *Trudne związki katolickiej nauki społecznej i ekonomii*, „Annales. Etyka w życiu gospodarczym” 2012, nr 1, s. 23; L. von Mises, *op. cit.*, s. 2, 415; M. Skousen, *op. cit.*, s. 6.

<sup>10</sup> L. von Mises, *op. cit.*, s. 225, 437-438, 450.

<sup>11</sup> K. Bachnik, *Kultura organizacyjna a wdrażanie inicjatyw z obszaru społecznej odpowiedzialności biznesu*, [w:] *Spółeczna odpowiedzialność...*, *op. cit.*, s. 239; M. Greszta, *Oczekiwania społeczne zmieniają zachowanie firm w Polsce*, [w:] *Odpowiedzialny Biznes...*, *op. cit.*, s. 15; A. Stachowicz-Stanusch, *Potęga wartości. Jak zbudować nieśmiertelną firmę*, Helion, Gliwice 2007, s. 24-25.

przedsiębiorstwa w długim okresie, jego wartością giełdową oraz poziomem zysku<sup>12</sup>. Korzyści z realizacji idei CSR, zarówno finansowe, jak i pozafinansowe, w formie graficznej przedstawia rysunek 2.

Rys. 2. Korzyści ze strategii CSR.

Korzyści finansowe		<p>Wzrost wartości marki Zmniejszenie kosztów Zmniejszenie ryzyka Wzrost obrotów Zwiększenie udziału w rynku</p>
Korzyści pozafinansowe	<p>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 Społeczny mandat działania</p>	<p>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</p>
	Wskaźniki jakościowe	Wskaźniki ilościowe

Źródło: L. Anam, E. Szul-Skjoedkrona, E. Zamościńska, *op. cit.*, s. 23.

Z ideą zrównoważonego rozwoju ściśle wiążą się badania jakości życia. Rozwój zrównoważony oprócz wzrostu dochodów *per capita* zakłada poprawę innych elementów dobrobytu społecznego – jakości życia oraz zapewnienia dobrobytu zarówno obecnego, jak i przyszłych pokoleń<sup>13</sup>. Zgodnie z definicją WHO 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)

<sup>12</sup> M. Greszta, *op. cit.* s. 15; E. Stanoch, K. Pałamarz, *Batalia o zaangażowanego pracownika*, „Harvard Business Review Polska” 2007, nr 6, s. 22. Por. L. Anam, E. Szul-Skjoedkrona, E. Zamościńska, *Jak zyskać na odpowiedzialności? CSR w strategiach spółek giełdowych. Przewodnik dla CEO i executives*, CSRinfo, Warszawa 2012, s. 4-6; M. Ferretti, 2012, *Kryzys finansowy a odpowiedzialność społeczna w Polsce*, [w:] *Społeczna odpowiedzialność...*, s. 183; P. Rabiej, *Czas na strategię CSR*, [w:] *Odpowiedzialny Biznes...*, *op. cit.*

<sup>13</sup> T. Gasiński, G. Piskalski, *Zrównoważony biznes. Podręcznik dla małych i średnich przedsiębiorstw*, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2009, s. 15.

jakość życia wyraża się poczuciem satysfakcji jednostek lub grup społecznych, wynikającej ze świadomości zaspokojenia własnych potrzeb oraz postrzegania możliwości rozwoju jednostkowego i społecznego.

Wśród wskaźników wykorzystywanych w badaniach nad jakością życia brane pod uwagę są elementy związane z pracą zawodową, możliwość godzenia pracy zawodowej z obowiązkami rodzinnymi oraz stopień zadowolenia z poszczególnych dziedzin życia. Nie ma wątpliwości, że praca odgrywa ogromną rolę w kształtowaniu jakości życia<sup>14</sup>. I. Heszen-Niejodek zaznacza również, że warunkiem wysokiej jakości życia jest brak lęku, wolność wewnętrzna, a także wolność od konfliktów, w tym konfliktów sumienia<sup>15</sup>. Liczni autorzy wskazują również, że działanie w zgodzie z uznawanymi wartościami niweluje źródło konfliktów wewnętrznych, daje jednostce poczucie tożsamości, sprawstwa, kompetencji, własnej skuteczności, wolności wyboru, poczucia odpowiedzialności i kontroli, sprzyja wzrostowi zaangażowania, buduje lojalność i zadowolenie<sup>16</sup>. Zadowolenie pracownika stanowi zoperacjonalizowany aspekt ekonomiczny w postaci dobrostanu psychicznego. Dobrostan, pisze A. Chmielak, jest kształtowany przez dostępność świadczeń i wartości pozamaterialnych, które w znacznym stopniu nie mieszczą się w systemie rynkowym i nie przyjmują cech kategorii ekonomicznych<sup>17</sup>. Stan psychiczny spowodowany niezaspokojeniem jakiegś potrzeby ma ściśle powiązanie z subiektywną oceną jakości życia, określaną jako stopień satysfakcji człowieka z całokształtu jego egzystencji<sup>18</sup>.

Z jednej strony literatura wskazuje na oczekiwania wobec gospodarujących, a z drugiej strony część kadry zarządzającej nierzadko nie potrafi się wyzwolić z przestarzałego sposobu wytwarzania wartości. Jak zobrazowano na rysunku 1, ostateczna decyzja o tym, czy przedsiębiorstwo podejmie trud kształtowania lepszej jakości życia zależy do wolnych wyborów determinowanych m.in. systemem wartości właścicieli i top menedżerów.

---

<sup>14</sup> *Warunki i jakość życia Polaków*, red. J. Czapiński, T. Panek, Rada Monitoringu Społecznego, Warszawa 2011, s. 171; J. Stryczek, *To nie korporacja niszczy człowieka. Niszczy zgoda na wygodne, otyłe życie*, rozmowa wyemitowana w rozgłośni radiowej TokFm (rozm. K. Głowacka), [http://www.tokfm.pl/Tokfm/1,102433,13253959,Ks\\_Stryczek\\_To\\_nie\\_korporacja\\_niszczy\\_czlowieka\\_.html#BoxSlotIMT](http://www.tokfm.pl/Tokfm/1,102433,13253959,Ks_Stryczek_To_nie_korporacja_niszczy_czlowieka_.html#BoxSlotIMT) (dostęp 8.02.2013).

<sup>15</sup> I. Heszen-Niejodek, *op. cit.*, s. 251.

<sup>16</sup> T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1982, s. 213; W. Tatarkiewicz, *O filozofii i sztuce*, PWN, Warszawa 1986, s. 301; J. Penc, *Kreatywne kierowanie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 37; T. Schwartz, *Zarządzaj swoją energią, a nie czasem*, „Harvard Business Review Polska” 2007, nr 12, s. 81; J. del Strohter, *Diversity Boom for Staff and Customers*, „Customer First”, vol. 7/2007, s. 24-25. Por. J. Styczek, *op. cit.*

<sup>17</sup> A. Chmielak, *Trwałość rozwoju a zadowolenie z życia*, [w:] *Nauki ekonomiczne...*, *op. cit.*, s. 524.

<sup>18</sup> *Poziom życia w Polsce i krajach Unii Europejskiej*, red. A. Zeliaś, PWE, Warszawa 2004, s. 17.

### 3. Wytwarzanie wartości ekonomiczno-społecznej

Nad kierunkiem rozwoju kapitalizmu zastanawiał się m.in. T. Veblen. Już na początku minionego stulecia wyrażał on przekonanie, że prymitywny kapitalizm należy przekształcić w porządek społeczny wyższego rodzaju<sup>19</sup>. Mające miejsce we świecie nam współczesnym poszukiwania nowego sposobu gospodarowania zmierzają, jak twierdzi A. Wojtyna, ku stworzeniu rynku, który przestanie być miejscem rywalizacji, stając się w zamian obszarem wzajemności i komplementarności<sup>20</sup>. Choć propagowano swego czasu w ekonomii sposób, zgodnie z którym chciwość stanowi niezbędny warunek postępu społecznego<sup>21</sup>, to pewnym jest, że człowiek posiada potrzeby wyższego rzędu niż te, które dzieli z pozostałymi ssakami<sup>22</sup>. Wydaje się, że wąskie pojmowanie kapitalizmu, zmierzanie tylko i wyłącznie do maksymalizacji zysku powoduje, że przedsiębiorstwa nie są w stanie wykorzystać swojego pełnego potencjału rozwojowego. M. Porter i M. Kramer posuwają się nawet do stwierdzenia, iż<sup>23</sup>:

*Kapitalizm znalazł się w potrzasku. Nadszarpnięte zaufanie do biznesu skłania przywódców politycznych do wprowadzania rozwiązań, które szkodzą konkurencyjności i wzrostowi gospodarczemu. Biznes tkwi w zakłętym kręgu. Konieczna staje się więc redefinicja działalności gospodarczej tak, by jej sednem stało się wytwarzanie wartości ekonomiczno-społecznej.*

Propozycja nowego sposobu gospodarowania powstała we współpracy M. Portera i M. Kramera. Sedno tej idei stanowi takie wytwarzanie wartości ekonomicznej, które jednocześnie tworzy wartość społeczną przez to, że wychodzi naprzeciw potrzebom i problemom społecznym. Wartość ekonomiczno-społeczna CSV (ang. *Creating Shared Value*), piszą autorzy<sup>24</sup>, to nie to samo co społeczna odpowiedzialność, filantropia czy nawet zrównoważony rozwój; to nowy sposób osiągania gospodarczego sukcesu. Działalność takowa nie stanowi marginesu działalności przedsiębiorstwa, ale jego sedno. Autorzy sądzą, że CSV może zapoczątkować kolejną wielką zmianę w myśleniu o biznesie. Cechy charakterystyczne CSV to: pozytywne sprzężenie *prosperity* firm z dobrostanem lokalnej społeczności, zacieranie się różnic między organizacjami komercyjnymi i niekomercyjnymi, konieczność nabycia przez menedżerów nowych umiejętności, takich jak głębsze rozumienie potrzeb społecznych czy współpraca ponad podziałami. CSV zdaje się być rozszerzeniem „idei niewidzialnej” ręki

<sup>19</sup> M. Skousen, *op. cit.*, s. 345-348.

<sup>20</sup> A. Wojtyna, *op. cit.*, s. 44-47.

<sup>21</sup> B. Mandeville był czołowym zwolennikiem filozofii *need for greed*. Nie tylko oddzielił on etykę od ekonomii, ale zrobił coś znacznie gorszego – wprowadził między nimi relacje odwrotnie proporcjonalne – im więcej nieuczciwości, tym lepiej dla gospodarki. Kwestię tę szerzej porusza T. Sedláček, *op. cit.*, s. 268. Patrz również: M. Skousen, *op. cit.*, s. 66.

<sup>22</sup> L. von Mises, *op. cit.*, s. 17.

<sup>23</sup> M. Porter, M. Kramer, *op. cit.*, s. 36-57.

<sup>24</sup> *Ibidem*, s. 38.

A. Smitha. Gdyby wszystkie przedsiębiorstwa dążyły do wytworzenia wartości ekonomiczno-społecznej interesy społeczne byłyby w całości zaspokojone<sup>25</sup>. M. Porter i R. Kramer<sup>26</sup> 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”.

P. Drucker<sup>27</sup> napisał, że wszelkie organizacje (również przedsiębiorstwa) istnieją po to, by wprowadzać zmiany w społeczeństwie i w życiu jednostki, by je doskonalić. Nagłaśniane i znane są praktyki dużych przedsiębiorstw<sup>28</sup>. GlaxoSmithKline, IKEA, Volkswagen, Bank Zachodni WBK znane są z dbałości o pracowników, wprowadzania programów edukacyjnych i rozwojowych, systemów otwartej komunikacji, szkoleń, dyskusji związanych z kodeksem etycznym, badaniem opinii pracowników i tworzeniem możliwości zaangażowania pracowników jako wolontariuszy. mBank aktywnie wspiera akcję fundacji „ABCXXI – Cała Polska czyta dzieciom”. Wiele inicjatyw jest podejmowanych przez Kompanię Piwowarską, która w 2009 r. została uznana za najbardziej odpowiedzialną społecznie firmę w Polsce [Ranking Odpowiedzialnych Firm, opracowany przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu i PricewaterhouseCoopers]. W maju 2012 roku Lista 500 „Polityki” po raz pierwszy została wzbogacona o wyniki ankiety dotyczącej społecznej odpowiedzialności biznesu i zrównoważonego rozwoju w polskich przedsiębiorstwach. Ankieta została rozesłana do ponad 1200 dużych przedsiębiorstw. Otrzymane wyniki pozwoliły na wydzielenie trzech grup laureatów. Pierwsza – złoty listek CSR – to dwunastka przedsiębiorstw, dla których społeczna odpowiedzialność jest kluczowym elementem działań strategicznych w biznesie. Oznacza to przede wszystkim, że mają strategię CSR lub zrównoważonego rozwoju oraz działają w oparciu o ustalony kodeks postępowania (kodeks etyki). Druga grupa firm – srebrny listek CSR – to siedemnaście spółek, które w swojej codziennej działalności deklarują uwzględnianie istotnych rozwiązań z zakresu społecznej odpowiedzialności. Białym listkiem wyróżniono przedsiębiorstwa, które wprowadzają wybrane rozwiązania z obszaru odpowiedzialnego biznesu i je doskonalą w codziennej praktyce. W literaturze brak jednak informacji, czy małe i średnie przedsiębiorstwa działają na rzecz lokalnych społeczności. Analiza Listy 500 potwierdza dodatkowo, że kwestie CSR, jeśli dotyczą branży usług, to nie ma w nich reprezentacji przedsiębiorstw związanych z usługami

<sup>25</sup> Ibidem, s. 38, 42.

<sup>26</sup> M. Porter, M. Kramer, *op. cit.*, s. 39.

<sup>27</sup> P. Drucker, *Zarządzanie organizacją pozarządową*, Fundusz Współpracy, Warszawa 1995, s. 59.

<sup>28</sup> A. Radomska, J. Sosnowska, *Bank przyjazny matkom*, w: *Odpowiedzialny Biznes*, Suplement do Harvard Business Review, 2008, s. 70-71; M. Wałędzińska, *Kompania Piwowarska walczy z wykluczeniem społecznym*, w: *Odpowiedzialny Biznes*, Suplement do Harvard Business Review 2008, s. 81. Kampanie społeczne, <http://www.kampaniespoleczne.pl/> (dostęp 20.02.2010).



budowlanymi. Na liście 500 polskich przedsiębiorstw z białym listkiem CSR jest tylko 57 przedsiębiorstw z branży budowlanej. Niedobory w dostępnej literaturze przyczyniły się do przeprowadzenia badań empirycznych. Poszukiwano w nich odpowiedzi, czy w małych i średnich przedsiębiorstwach podejmowane są inicjatywy społeczne i czy odgrywają one rolę w kształtowaniu dobrostanu zatrudnionych pracowników.

#### 4. Empiryczna weryfikacja założeń teoretycznych.

Bazę koncepcyjną empirycznej części projektu badawczego stanowiły wyniki rozważań przeprowadzonych w części teoretycznej. Pole badawcze pokrywa się z częścią teoretyczną, w szczególności z: subiektywną jakością życia kadry menedżerskiej oraz poszukiwaniem symptomów zmiany sposobu gospodarowania.

Do oceny satysfakcji życia zawodowego posłużył kwestionariusz The Hoffman Vocational Values Scale (HVVS). Wypełnienie kwestionariusza polega na nadaniu rang w skali Likerta (od 1-5) odpowiadając na 25 pytań. Otrzymane odpowiedzi zestawia się według hierarchii potrzeb Masłowa w 12. wymiarach. HVVS pozwala na określenie, czy wykonywana praca zaspokaja potrzeby zawarte w piramidzie potrzeb – fizjologiczne, bezpieczeństwa, przynależności, uznania i samorealizacji. Kwestionariusz rozesłano drogą pocztową do kadry zarządzająca przedsiębiorstw, które w roku 2009 sklasyfikowane zostały w rankingu 300 największych odbiorców skupionych wokół jednego dostawcy, który według Europejskiej Kwalifikacji Działalności (EKD) zajmuje się sprzedażą hurtową drewna i materiałów budowlanych. Kontrahenci przedsiębiorstwa działają na terenie całej Polski. Na udział w badaniu zdecydowało się 100 menedżerów i właścicieli przedsiębiorstw, co stanowi 30% wszystkich wysłanych ankiet.

Wyniki badań przedstawione w artykule stanowią część badań przeprowadzonych w latach 2010-2011. Ich celem była diagnoza systemów wartości ankietowanych menedżerów oraz określenie relacji między możliwością realizacji własnego systemu wartości, możliwością wyrażania osobowości i charakteru, a zadowoleniem z wykonywanej pracy, które – jak wspomniano w części teoretycznej – jest elementem jakości życia.

Otrzymane w badaniach empirycznych dane poddano jednoczynnikowej analizie wariancji ANOVA<sup>29</sup> na poziomie istotności 0,1. Testy ANOVA pozwalają na sprawdzenie, czy istnieją różnice między badanymi grupami przedsiębiorstw – działającymi i niedziałającymi na rzecz lokalnych społeczności. Oczekiwano, że uzyskane wyniki pozwolą pośrednio ocenić jakość życia ankietowanych menedżerów.

---

<sup>29</sup> R.A. Johnson, D.W. Wichern, *Applied Multivariate Statistical Analysis*, 2<sup>nd</sup> ed., Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1988, s. 9-10.

Ankietowani menedżerowie reprezentowali przedsiębiorstwa głównie z branży zajmującej się produkcją wyrobów z tworzyw sztucznych dla budownictwa (37%).

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

Przedsiębiorstwa uczestniczące w badaniach najliczniej były reprezentowane przez spółki z ograniczoną odpowiedzialnością (25%). Dodatkowo zgromadzone dane pozwalają stwierdzić, że w 82 przypadkach ankietowane przedsiębiorstwa stanowią własność prywatną, cztery z nich posiada 100% kapitału zagranicznego, jeden podmiot jest przedsiębiorstwem rodzinnym. Przedsiębiorstwa z których pochodzili ankietowani menedżerowie założone były w latach 1853 – 2010, przy czym aż 51 % w latach '90. Zgromadzone dane wykazują, że najczęściej ankietowane przedsiębiorstwa osiągały w 2009 roku wynik finansowy na poziomie 200-500 tys. PLN. Pięć przedsiębiorstw osiągnęło wyniki finansowy na poziomie 27-68 tys. Po trzy przedsiębiorstwa zanotowały wynik na poziomie 100-160 tys., 1-2 mln oraz 23 mln. Tylko dwa przedsiębiorstwa odnotowały ujemny wynik finansowy w 2009 roku.

Blisko połowę (42%) stanowiły przedsiębiorstwa małe - zatrudniające do 49 pracowników, z rocznym obrotem i/lub całkowitym bilansem rocznym nie przekraczającym 10 milionów EUR<sup>30</sup>. Rozkład badanej populacji ze względu na wielkość przedsiębiorstwa prezentuje wykres 1.

Wykres 1. Struktura badanych przedsiębiorstw ze względu na wielkość.



Źródło: Obliczenia własne.

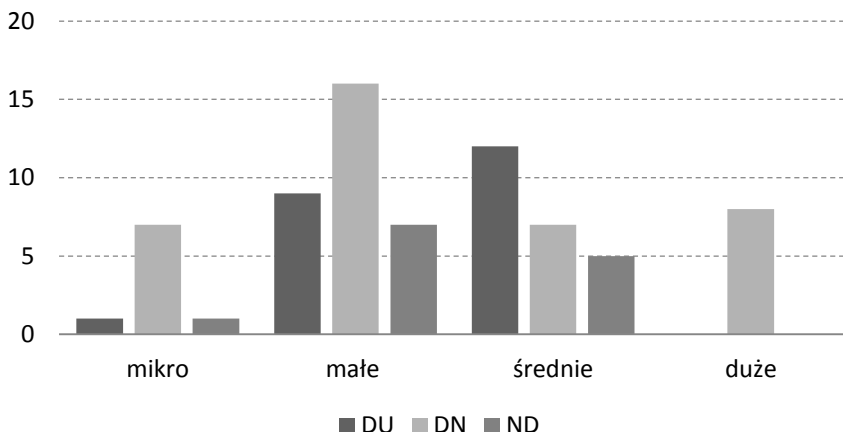
<sup>30</sup> Rozporządzeniem Komisji (WE) nr 800/2008 z dnia 6 sierpnia 2008 r. Weszło w życie 1 stycznia 2009 r.

Wykres 1 obrazuje, że zdecydowana większość ankietowanych menedżerów pochodziła z małych i średnich przedsiębiorstw.

Ankieta była anonimowa, jednak menedżerowie mogli podać nazwę przedsiębiorstwa, które reprezentują. Ten zabieg pozwolił na zidentyfikowanie z nazwy 75 przedsiębiorstw. Przeprowadzenie wywiadów pogłębionych tej próby (badania jakościowe), pozwoliło na dokonanie podziału na przedsiębiorstwa, które podejmują społeczne inicjatywy i informują o tym w ogólnodostępnych dokumentach (próba DU), na przedsiębiorstwa DN, które podejmują tego rodzaju działania, ale działalność ta nie stanowi dla nich elementu gry rynkowej, wykorzystywanego w tworzeniu wizerunku przedsiębiorstwa (nie ujawniają tego typu danych w ogólnodostępnych dokumentach, stronach WWW – nie są one przedmiotem PR). Trzecią próbę objętą badaniami stanowią przedsiębiorstwa niepodejmujące inicjatyw społecznych (ND). Dla przykładu przedsiębiorstwo z próby DN to spółka komandytowa powstała w 1993 r. jako filia niemieckiej firmy rodzinnej obecnej na runku od 154 lat. Do holdingu, oprócz przedsiębiorstwa w Polsce, należą filie w: Hiszpanii, Rosji, Holandii, Austrii, Czechach, Wielkiej Brytanii, Ukrainie, Turcji i trzy zakłady w Niemczech. Przedsiębiorstwo w Polsce, według EKD, zajmuje się sprzedażą hurtową drewna i materiałów budowlanych. Swoje towary sprzedaje bezpośrednio producentom stolarki otworowej w Polsce i na świecie (w Rosji, Czechach, Słowacji, Ukrainie, Białorusi, Kazachstanie, Uzbekistanie, Gruzji, Mongolii, Turcji, Chinach, Litwie, Estonii). Wartość sprzedaży ogółem w 2009 roku osiągnęła wartość 300 000 000 PLN, wynik finansowy netto w 2009 roku to 23 408 602 PLN. W momencie badania przedsiębiorstwo zatrudniało około 700 pracowników.

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), ochronę zdrowia (pakiety medyczne), na kulturę, sport i rekreację (domy i ośrodki kultury, świetlice, kluby), działały w kierunku zmniejszania ilości odpadów przemysłowych (np. opakowania zwrotne), ochrony przyrody i krajobrazu oraz powietrza atmosferycznego. Eliminując z grona wskaźników elementy nakazywane prawem, np. dbanie o odpowiedni poziom emisji spalin, ochronę krajobrazu i przyrody oraz gospodarkę odpadami, pozostała grupa stanowi inicjatywny podejmowane na rzecz lokalnych społeczności. 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).

Wykres 2. Rozkład populacji ze względu na wielkość przedsiębiorstwa.



Źródło: Obliczenia własne.

Wykres 2 przedstawia rozkład badanej populacji ze względu na wielkość ankietowanych przedsiębiorstw. Wskazuje on, że przedsiębiorstwa duże nie są w ogóle reprezentowane w próbie DU i ND. 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 lokalnych społeczności. Przeprowadzone analizy wskazują jednak, że działania na rzecz lokalnych społeczności nie są tylko domeną dużych i bogatych przedsiębiorstw. Działają również małe i średnie. Fakt, że przedsiębiorstwo nie ujawnia w żaden sposób podejmowanych działań może wynikać z faktu, że dysponuje mniejszymi środkami, które zamiast zainwestować w kampanię PR, woli zainwestować w lokalną społeczność. Istnieje prawdopodobieństwo, że przedsiębiorstwa DN nie ujawniają swojej działalności, w obawie o oskarżenie o wydawanie pieniędzy właścicieli, którzy nie wyrażają zgody na wspieranie lokalnych społeczności. Tak jest w przypadku przedsiębiorstwa DN wskazanego powyżej jako przykład. Teza ta wydaje się słuszna, gdyż do próby DN należą wszystkie duże ankietowane przedsiębiorstwa (wykres nr 2). Działanie i nieujawnianie może być również powodowane deficytem moralnej przedsiębiorczości. Zwraca na nią uwagę B. Monin<sup>31</sup>. Jeśli przedsiębiorstwo decyduje się działać etycznie, pozostałe czują się zagrożone i reagują negatywnie. Podejmowanie moralnych wyzwań publicznie w przypadku przedsiębiorstw oznacza odwagę na publiczne mierzenie się z własnymi niedoskonałościami.

Przeprowadzone badania empiryczne obejmowały również diagnozę kultury organizacyjnej w podziale na próby. Badania dokonano przy użyciu

<sup>31</sup> B. Monin, *Czyż nie dobija się koni?* CEO nr 12/2008.

Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) autorstwa K. Camerona i R. Quinna. Badanie miało na celu wykazanie, czy istnieją różnice w kulturze organizacyjnej firm działających i niedziałających na rzecz lokalnych społeczności. Wyniki badań pozwoliły wnioskować, że DU to przedsiębiorstwa, które są wysoce sformalizowanym miejscem pracy. Obowiązuje w nich ścisła hierarchia. Tak samo duży akcent jak na hierarchiczność stosunków kładzie się w organizacji DU na dynamikę działań, przedsiębiorczość i kreatywność. Próba DN charakteryzuje się silniejszym niż DU akcentem na rynek. Oznacza to, że znacznie więcej wagi przywiązuje się w tych przedsiębiorstwach do konkurencyjności i osiągania wymiernych celów. Miarą sukcesu jest udział w rynku i jego penetracja. Ważne są konkurencyjne ceny i przewodzenie na rynku. Analiza kultur organizacyjnych w podziale na próby wykazała, że przedsiębiorstwa nie różnią się istotnie kulturowo. Nie można zatem stwierdzić, że to kultura organizacyjna skłania menedżerów do utożsamiania się z ideałami przedsiębiorstwa i podejmowania działań na rzecz lokalnych społeczności. Badania nie dają jednoznacznej odpowiedzi, czy działania na rzecz lokalnych społeczności w próbie DU determinują menedżerowie – twórcy kultury organizacyjnej. Kultura DU charakteryzuje się silną hierarchicznością, ale również kreatywnością. Kultura DN jest kulturą przedsiębiorstwa o orientacji rynkowej, podobnie jak ND. Trudno stwierdzić, czy ND akumulują kapitał, a DN już go skumulowały i pożytkują na cele społeczne. Fakt jest jednak taki, że będąc przedsiębiorstwem o orientacji rynkowej można działać na rzecz lokalnych społeczności. Analiza kultury organizacyjnej ND dowiodła, że poziom hierarchiczności i kreatywności w działaniu jest podobny jak w przedsiębiorstwach DU i DN. Wykazuje się ona tak samo silnym akcentem na konkurencyjność, przewodzenie na rynku i osiąganie wymiernych celów. ND są nastawione rynkowo, ale możliwe, że nie angażują się w społeczne inicjatywy, gdyż nie osiągnęły jeszcze wystarczającej dojrzałości jako organizacje. W literaturze<sup>32</sup> zaznacza się, że przedsiębiorstwa muszą dojrzeć do podejmowania aktywności takiej, jak działania filantropijne.

Przeprowadzone badania empiryczne pozwalają również na próbę oceny jakości życia ankietowanych menedżerów. Analiza ANOVA na poziomie istotności 0,1 pozwoliła wnioskować, że różnice między menedżerami z próby DU, DN i ND dotyczą: oceny, w jakim stopniu wykonywana praca pozwala im wyrażać prawdziwą osobowość i charakter; oceny, w jakim stopniu niemożność wyrażenia osobowości i charakteru w miejscu pracy rzutuje na radość i zadowolenie z życia oraz oceny, w jakim stopniu obecna praca daje poczucie kreowania lepszego świata.

W części teoretycznej zaznaczono, że duch CSR jest żywy w dużych przedsiębiorstwach. Mogłoby to prowadzić do wniosku, że menedżerowie z dużych przedsiębiorstw osiągną wyższą satysfakcję zawodową. Uzyskane dane wskazują jednak, że to menedżerowie z próby DU znacznie wyżej niż pozostali

---

<sup>32</sup> G. Pohle, J. Hittner, *Attaining Sustainable Growth Through Corporate Social Responsibility*, IBM Global Business Service 2008 [http://www-935.ibm.com/services/au/gbs/pdf/csr\\_re.pdf](http://www-935.ibm.com/services/au/gbs/pdf/csr_re.pdf) (dostęp: 07.08.2012).

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 nr 2). 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. Badania nie odpowiadają na pytanie, czy zatrudniająca organizacja socjalizuje swoich pracowników, czy może to menedżerowie są twórcami obowiązującej kultury organizacyjnej. Kwestia ta jest szerzej poruszana w literaturze<sup>33</sup>. Podaje się, że to menadżerowie są nowatorami społecznymi, wdrażającymi nowe sposoby zachowania. Badanie kultury organizacyjnej wskazało, że DU przyciągają ludzi kreatywnych. Należy pamiętać<sup>34</sup>, 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. von Mises<sup>35</sup>. 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<sup>36</sup>.

Uzyskane dane wskazują, że menedżerowie z przedsiębiorstw działających na rzecz lokalnych społeczności (zwłaszcza DN) znacznie wyżej niż pozostali ocenili, że niemożność wyrażenia prawdziwej osobowości i charakteru odgrywa rolę w kształtowaniu zadowolenia z życia. Znawcy tematu<sup>37</sup> twierdzą, że pozostając w konflikcie z własnymi wartościami, człowiek traci wewnętrzną siłę oddziaływania na otaczającą go rzeczywistość. Istnieje zatem możliwość, że niemożność wyrażenia prawdziwej osobowości w miejscu pracy jest źródłem konfliktu wartości lub konfliktu roli z osobowością, co może prowadzić do obniżenia subiektywnej wartości życia. Próba DN to przedsiębiorstwa małe, średnie, ale należą do niej również wszystkie duże ankietowane przedsiębiorstwa. DN działają na niwie społecznej, ale z nigdzie nie informują o podejmowanych działaniach. Prawdopodobnie małe i średnie przedsiębiorstwa z tej próby nie informują o swojej działalności, gdyż nie liczą na efekty rynkowe. Menedżerowie 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

<sup>33</sup> S. Lachowski, *op. cit.*, s. 17; M. Skousen, *op. cit.*, s. 225.

<sup>34</sup> J. Strelau, *Temperament, osobowość, działanie*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1985, s. 337; B. Sztumska, J. Sztumski, *Człowiek w świecie wartości*, Gnome, Katowice 2002, s. 19; J. Dietl, W. Gasparski, *op. cit.*, s. 67; L. Von Mises, *op. cit.*, s. 14.

<sup>35</sup> L. von Mises, *op. cit.*, s. 11-12.

<sup>36</sup> *Ibidem*, s. 80-81.

<sup>37</sup> W. Tatariewicz, *O szczęściu*, PWN, Warszawa 1985, s. 301; T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*, Zakład Narodowy Imienia Ossolińskich, Wrocław 1982, s. 213; T. Schwarz, *Zarządzaj swoją energią, a nie czasem*, „Harvard Business Review”, 2007, nr 12, s. 81.

ze strony osób czy społeczności obdarowywanych. 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 różnymi kryteriami – czy jest ono dobre, wartościowe, udane. Subiektywne zadowolenie z życia wiąże się z takimi obiektywnymi okolicznościami jak: majątek, małżeństwo, dzieci, zdrowie fizyczne, wykształcenie czy satysfakcja zawodowa.

Choć badania dowodzą, że niezwykle ważne w życiu jednostki jest wykonywanie pracy, która pozwala wyrażać swoją prawdziwą osobowość i charakter (57% wskazań), to niestety tylko 20% ankietowanych przyznaje, że ich obecna praca jest wyrazem ich osobowości i charakteru. Niespełna 26% ankietowanych menedżerów przyznaje, że niemożność wyrażenia swojej osobowości w miejscu pracy w bardzo dużym stopniu rzutuje na radość i zadowolenie z życia, ale tylko 17% potwierdziło, że rozwija się jako istota ludzka, wykonując obecną pracę, a 14% podaje, że ich obecna praca tylko w niewielkim stopniu daje poczucie kształtowania lepszego świata. Wniosek z tego taki, że współczesne przedsiębiorstwa raczej nie dają swoim pracownikom możliwości doskonalenia zastanej rzeczywistości społecznej. Można więc wnioskować, że jest wciąż grono przedsiębiorców, którzy nie potrafią wyzwolić się z przestarzałego sposobu wytwarzania wartości, że nadal żywe jest przekonanie, że jedyny rodzaj odpowiedzialności ze strony świata biznesu, to wykorzystywać swoje zasoby i zwiększać własne zyski<sup>38</sup>.

## 5. Konkluzje i wnioski

Przeprowadzone rozważania dowodzą, że działania skierowane na realizację potrzeb szerszej grupy interesariuszy mogą być podejmowane z powodu chęci uzyskania korzyści rynkowych (próba DU), ale również z chęci zaspokojenia własnych potrzeb. L. von Mises<sup>39</sup> zaznacza, że egoizm może być niewyczerpalnym źródłem wszelkiego rodzaju działalności, również filantropijnej. Działać na rzecz lokalnych społeczności można lub nie z wielu różnych powodów. Podejmowanie tego rodzaju działań niewątpliwie nie dość, że niesie ze sobą wartość społeczną, odpowiada wymaganiom stawianym gospodarującym, to oddziałuje pozytywnie na samych działających – pozwala realizować wyższe wartości, które przekładają się na zaangażowanie i lojalność, a ostatecznie przynoszą również wymierny wynik ekonomiczny dla przedsiębiorstwa. W przytoczonych badaniach podjęto próbę oceny, czy istotnie obserwuje się symptomy wskazujące na zmianę sposobu gospodarowania. Badania zdają się dowodzić, że człowiek gospodarujący nie kieruje się z swoich decyzjach tylko

<sup>38</sup> J. Dietl, W. Gasparski, *op. cit.*, 140.

<sup>39</sup> L. von Mises, *op. cit.*, s. 135.

maksymalizacją zysku, ale przejawia wrażliwość na potrzeby szerszej grupy interesariuszy. Należy jednocześnie dodać, że badania, ze względu na wielkość próby, nie stanowią dowodu w ścisłym znaczeniu. Mogą być traktowane jako podstawa do przeprowadzenia głębszej analizy. Badania dają obraz, że wśród menedżerów małych i średnich przedsiębiorstw są osoby zaangażowane społecznie, dla których obok obowiązku dbania o wynik finansowy przedsiębiorstwa, ważne jest również minimalizowanie nierówności w ich najbliższym otoczeniu.

Praca stanowi refleksję nad obecnością wartości w ekonomii i roli, jaką odgrywają one w podejmowaniu decyzji gospodarczych i kreowaniu jakości życia. Jeśli istotnie życie gospodarcze ewoluuje w kierunku etyki i będzie się koncentrować na takich wartościach, jak zaufanie, uczciwość, lojalność i sprawiedliwość, koniecznością stanie się badanie systemów wartości zatrudnianych menedżerów. Z tego względu praca może posłużyć za wytyczne w zarządzaniu – zwraca bowiem uwagę na aspekty charakterologiczne i osobowościowe zatrudnianych menedżerów. Należy mieć na względzie fakt, że coraz silniej na rynku pracy liczą się umiejętności społeczne, inteligencja emocjonalna, a nie tylko same kompetencje zawodowe i doświadczenie.

Podsumowując – jakie korzyści niesie ze sobą realizacja CSV?

1. realizowanie celów nie tylko ekonomicznych,
2. możliwość zmniejszania nierówności społecznych,
3. szansa na zaspokojenie potrzeb wyższego rzędu wśród zatrudnianych dzięki realizowaniu inicjatyw społecznych,
4. wzrost motywacji pracowniczej i lojalności w konsekwencji zaspokajania potrzeb wyższego rzędu, co z kolei może przełożyć się na wymierne korzyści ekonomiczne dla przedsiębiorstwa,
5. wzrost satysfakcji z wykonywanej pracy poprzez podwyższenie subiektywnej oceny jakości życia dzięki pracy w przedsiębiorstwach działających na rzecz lokalnych społeczności.

## Creating Socio-Economic Value and Changes in Model of Business

### Summary

The article presents the idea that the maximisation of profit seems not to be the most important goal for contemporary enterprises.

The author – basing on literature and empirical research – tries to indicate those activities undertaken by enterprises in the interest of the local community that have an impact not only on building managers' mental well-being and quality of life. They are also different kinds of CSR activities, but they could also be considered as proof of changing the economic model. The article ends with conclusions in which the author tries to answer the following question: what kind of profit could bring about the realisation of that new model.

**Keywords:** *values, quality of life, corporate social responsibility*

**JEL Classification:** M14, L21