



# KULTURA ORGANIZACYJNA PRZEDSIĘBIORSTW SPOŁECZNYCH

DOI: 10.33141/po.2022.08.02

Przegląd Organizacji, Nr 8(991), 2022, s. 14-21

[www.przegladorganizacji.pl](http://www.przegladorganizacji.pl)

Barbara Mazur  
Krystyna Zimnoch

© Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

## Wprowadzenie

Słowo *cultura* pierwotnie odnosiło się do uprawy roli. Od czasu, gdy Cyceon napisał o „uprawie duszy ludzkiej – kulturze duszy”, zaczęto „kulturę” stosować metaforycznie do innych dziedzin. W znaczeniu najszerszym kultura obejmuje to wszystko, co w zachowaniu się i wyposażeniu członków społeczeństw stanowi rezultat zbiorowej działalności. Jeżeli odnieść kulturę do organizacji, to stanowi ona rezultat wspólnego działania menedżerów i podwładnych, nakierowanego na określony cel i sposób jego realizacji, wynikający z wyznawanych przez nich wartości. Kultura dotyczy wspólnych poglądów, ideologii, wartości, przekonań, oczekiwań i norm (Cameron, Quinn, 2006). Badając kulturę organizacyjną firmy, można poznać sposób myślenia jej pracowników oraz zasady i normy, jakimi kierują się w swoich zachowaniach, oraz dobrać skuteczne metody oddziaływania na te zachowania (Czerska, 2003). Do czynników kształtujących kulturę organizacyjną zalicza się czynniki zewnętrzne (typ otoczenia oraz cechy uczestników) oraz czynniki wewnętrzne (typ organizacji oraz jej cechy) (Mazur, 2012). Czynniki zewnętrzne oddziałują na kształt kultury z jednej strony poprzez system wartości całego społeczeństwa, jak również poprzez lokalny system wartości, z drugiej zaś poprzez wartości i postawy samych uczestników. W odniesieniu do czynników wewnętrznych badacze kultury organizacyjnej podkreślają, że jej kształt zależy między innymi od formy własności przedsiębiorstwa oraz od jego cech takich, jak: historia, przywództwo, system zarządzania i struktura (Kostera i in., 2010). Jako że kultura organizacyjna jest zjawiskiem wieloaspektowym i wielopoziomowym, do badania jej wewnętrznych i zewnętrznych determinant można zastosować liczne narzędzia badawcze.

W literaturze można znaleźć liczne przykłady badań kultury organizacyjnej przedsiębiorstw komercyjnych. Dużo trudniej jest o przykłady badań kultury organizacyjnej przedsiębiorstw społecznych. Brakuje badań porównawczych odnośnie do kultury organizacyjnej obydwu typów przedsiębiorstw. Niniejszy artykuł ma za zadanie wypełnić istniejącą w tym zakresie lukę badawczą. Ogranicza się do analizy czynników wewnętrznych determinujących kulturę organizacyjną przedsiębiorstw. W celu określenia kultury organizacyjnej przedsiębiorstw społecznych analizie poddano ustrukturyzowane sprawozdania finansowe, a przede wszystkim sprawozdania

zarządu z działalności. Założono, że specyfikę kultury tych przedsiębiorstw uwypukli analiza porównawcza. Dlatego też do badania wytypowane zostały podmioty reprezentujące branże, w których równolegle działają przedsiębiorstwa społeczne i komercyjne.

Badanie komparatywne sprawozdań zarządu odnosiło się do jednego z elementów kultury organizacyjnej – artefaktów językowych. Występują one na tym poziomie kultury organizacyjnej, który określony jest jako najbardziej widoczny, co upoważnia do uznania, że elementy sprawozdań mogą świadczyć o typie kultury organizacyjnej.

## Orientacje kultury organizacyjnej

Adaptacja analizy kulturowej do biznesu zaowocowała swoistym „kanonem” elementów kultur organizacyjnych, obejmującym wartości kulturowe, podstawowe założenia, normy społeczne i organizacyjne, sposoby komunikowania, opowieści, narracje, mity oraz metafory, rytuały, symbole, zwyczaje, obyczaje, bohaterów organizacyjnych, tabu, wzorce kulturowe, artefakty kulturowe oraz subkultury (Sułkowski, 2013).

Kultura organizacyjna przedsiębiorstw, która kształtuje się pod wpływem wymienionych czynników, może przybrać jedną z dwóch orientacji – orientację na zadania lub orientację na relacje międzyludzkie. Każda z nich wskazuje na inny cel organizacji, na te aspekty codziennego życia, które w danej organizacji uznawane są za najistotniejsze. Badacze kultur organizacyjnych pomimo tego, że nie wszyscy stosują tę samą terminologię, te dwie orientacje kultury organizacyjnej uznają za najważniejsze jej cechy (Mazur, 2012; 2021).

R. Harrison (1995) proponuje stosować pojęcie kultury zadania (*task culture*) oraz kultury osoby (*person culture*), argumentując, że pojęcie kultury zadania obejmuje cele organizacji, które są odpowiednie dla wszystkich jej działań i że od członków organizacji oczekuje się wspierania celów całej organizacji, a także odwołuje się on do pojęcia kultury organizacyjnej zorientowanej na osobę, która jest oparta na harmonijnych relacjach międzyludzkich.

Z kolei K.S. Cameron i R.E. Quinn (2011) stosują odmienne nazewnictwo w odniesieniu do kultury organizacyjnej. Ich zdaniem, należy mówić o orientacji na cel (*goal orientation*) oraz orientacji na wsparcie (*support orientation*). Tak nazywane orientacje pod względem

treści pozostają zbieżne z terminami stosowanymi przez E. Scheina (2004), który stosuje podział kultury organizacyjnej zorientowanej na zadanie (*task orientation*) oraz kulturę organizacyjną zorientowaną na relacje międzyludzkie (*relationship orientation*). Wskazane przez niego orientacje bywają także przez niego samego nazywane orientacjami nakierowanymi na „być” (*being*) i na „działać” (*doing*).

Orientacja na zadanie odzwierciedla stopień, w jakim członkowie organizacji są gotowi realizować wspólne cele. W tak zorientowanych organizacjach osiągnięcie celu stanowi największą wartość (Harrison, 1995, s. 371). W takich organizacjach najważniejsze jest wykonanie zadania, toteż orientacja ta koncentruje się na osiągnięciach pracowników, nagrodach oraz konkutowaniu w jak najlepszym osiągnięciu celów.

Orientacja na relacje międzyludzkie podkreśla wagę przynależności do grupy – pracownicy są aktywnie zaangażowani w rozwiązywanie problemów związanych z pracą. Celem organizacji o takiej orientacji jest przede wszystkim zaspokajanie potrzeb pracowników (Schein, 2004, s. 155). Orientacja ta odzwierciedla troskę o pracowników, podkreślając znaczenie więzi, partycypacji i kooperacji. W jądrze każdej kultury organizacyjnej leżą założenia na temat prawidłowych relacji międzyludzkich, dzięki którym grupa może czuć się bezpiecznie i wydajnie pracować (Schein, 2004, s. 131–132).

Rozważając uczące się organizacje i ich kultury, E. Schein (2004, s. 131–132) uznał, że orientacja zadaniowa i relacyjna są równie istotne. Należy zatem przyjąć, że obie te orientacje determinują kulturę organizacyjną, decydując o jej kształcie. Sprawne działanie w organizacji zależy od chęci zaakceptowania przez członków organizacji celów i zadań całej organizacji, jak również od poczucia wspólnoty. E. Schein (2004, s. 371) uważał, że w stabilnym otoczeniu bezpieczniej jest, jeżeli organizacja jest zorientowana na zadania, natomiast w złożonym i zmiennym otoczeniu istnieje większa potrzeba orientacji na relacje. Wynika to z konieczności wzajemnego zaufania oraz potrzeby sprawnej komunikacji między pracownikami, niezbędnej do rozwiązywania licznych problemów powstających w zmiennym otoczeniu organizacji.

Odmienne od E. Scheina R. Harrison (1995, s. 157) stwierdza, że najsilniejszą stroną kultury organizacyjnej zorientowanej na zadania jest radzenie sobie w zmiennym otoczeniu, ale też uznaje, że kultura zorientowana na osobę jest w takim otoczeniu także odpowiednia. Podkreśla on również rosnącą presję wywieraną na organizacje, by tworzyły one kulturę zorientowaną relacyjnie. Presja ta wynika ze zmiennego otoczenia, w którym działają organizacje, a którym do sprawnego działania nie wystarcza kultura zorientowana na zadania. Wymaga to położenia w organizacjach większego nacisku na relacje międzyludzkie obejmujące zarówno pracowników, jak i klientów, partnerów biznesowych, udziałowców oraz reprezentantów różnych grup interesu.

Celem artykułu jest ukazanie specyfiki kultury organizacyjnej przedsiębiorstw społecznych na tle kultur

organizacyjnych przedsiębiorstw komercyjnych – spółek. Poszukiwanie cech dystynktywnych kultury organizacyjnej przedsiębiorstw społecznych przeprowadzone zostało na poziomie artefaktów językowych, które obok artefaktów fizycznych i behawioralnych w modelu struktury E. Scheina (2004) tworzą najbardziej widoczny wymiar kultury organizacyjnej. Przedsiębiorstwa społeczne w odróżnieniu od spółek są tworzone nie tylko dla realizacji zysku, ale też dla zaspokojenia innych potrzeb – stabilności zatrudnienia, poszanowania godności i indywidualnych wartości osób je tworzących, a także lokalnego współistnienia z innymi podmiotami. Dlatego też jako zasadne jawi się badanie porównawcze profili kultury organizacyjnej przedsiębiorstw społecznych i komercyjnych.

## Przedsiębiorstwa społeczne i ich wartości – przegląd literatury przedmiotu

**P**rekursorską rolę w powstaniu przedsiębiorstw społecznych odegrały spółdzielnie. Spośród wielu definicji kultury organizacyjnej najlepiej odzwierciedlającą specyfikę spółdzielni jest definicja ujmująca kulturę organizacyjną jako całość fundamentalnych założeń, które dana grupa wykreowała, odkryła lub stworzyła, ucząc się adaptacji do środowiska i integracji wewnętrznej. Kultura jest więc wynikiem złożonego procesu uczenia się w grupie (Schein, 2004, s. 11).

Takie ujęcie kultury odzwierciedla proces tworzenia pierwszych spółdzielni w okresie kapitalizmu przemysłowego, jak też funkcjonowanie współczesnych spółdzielni jako alternatywy dla kapitalistycznego sposobu produkcji i konsumpcji (Zimnoch, 2018). Kultura organizacyjna rozumiana jako metafora może być utożsamiana z organizacją. W takim ujęciu organizacja jest kulturą (Smircich, 1983). W świetle tego stwierdzenia spółdzielnia jest kulturą, a elementy jej kultury organizacyjnej wynikają wprost z zasad spółdzielczych ją konstytuujących. Twórcy pierwszej spółdzielni Sprawiedliwi Pionierzy z Rochdale wypracowali zasady działania i zgodnie z nimi „uprawiali” swój biznes. W Deklaracji Spółdzielczej Tożsamości przyjętej przez Międzynarodowy Związek Spółdzielczy w 1995 roku przyjęto, że „spółdzielnie opierają swoją działalność na wartościach samopomocy, samoodpowiedzialności, demokracji, równości, sprawiedliwości i solidarności. Zgodnie z tradycjami założycieli ruchu spółdzielczego, członkowie spółdzielni wyznają wartości etyczne, uczciwości, otwartości, odpowiedzialności społecznej i troski o innych” (International Co-operative Alliance, 2021). Zrekonstruowanie ewolucji zasad spółdzielczych wskazuje na powrót do wartości i zasad Sprawiedliwych Pionierów (International Co-operative Alliance, 2021):

- 1) dobrowolnego i otwartego członkostwa,
- 2) demokratycznej kontroli członkowskiej,
- 3) ekonomicznego uczestnictwa członków,
- 4) autonomii i niezależności,
- 5) kształcenia, szkolenia i informacji,
- 6) współpracy międzyspółdzielczej,
- 7) troski o lokalną społeczność.



Pomimo iż spółdzielnie odegrały pionierską rolę w powstaniu przedsiębiorstw społecznych, to nie cieszą się zainteresowaniem badaczy. Współcześnie badacze w Polsce i na świecie częściej zajmują się przedsiębiorstwami społecznymi niż spółdzielniami. Przyczyny ograniczonej uwagi poświęconej w badaniach przedsiębiorstwom spółdzielczym kompleksowo przedstawili Camargo Benavides, Ehrenhard (2021), którzy uznali, że wyjaśnieniem jest ich społeczne nacechowanie. Chociaż przedsiębiorstwa te zazwyczaj są zorientowane komercyjnie i ekonomicznie, są jednocześnie ukierunkowane społecznie. W przeciwieństwie do przedsiębiorstw komercyjnych mają one szeroką misję społeczną, która wykracza poza ich rolę gospodarczą. Promują stabilność społeczną i łagodzą ubóstwo w społecznościach, w których się znajdują. W odniesieniu do przedsiębiorstw społecznych zawsze podkreślane jest współwystępowanie wartości ekonomicznych i społecznych (Machado i in., 2021). Coraz częściej podejmuje się takie badania również w Polsce, także w zakresie promocji przedsiębiorczości społecznej (Pachura, 2021).

Jako wyróżniki kultury organizacyjnej przedsiębiorstw społecznych wskazuje się:

- akceptację niższego poziomu efektywności,
- specyficzne wartości,
- lokalne i społeczne zakorzenienie,
- tarcia między wartościami,
- czynnik ludzki – personel,
- nawiązywanie silnych relacji z interesariuszami,
- odpowiedzialność społeczną.

Wyróżnione elementy kultury organizacyjnej przedsiębiorstw społecznych są zbieżne z opisanymi zasadami spółdzielczymi. Kwestia możliwych ograniczeń efektywności podmiotów sfery non profit (w której mieszczą się przedsiębiorstwa społeczne), jest o tyle istotna, iż kultura organizacyjna może być wynikiem ograniczeń, takich jak: trudności w pozyskiwaniu kapitału, duża zależność od zasobów, brak związku między wydajnością a wynagrodzeniem menedżerów czy stosunkowo niewielkie możliwości rozwoju. Ponadto organizacje te działają często według ustalonych przez siebie wewnętrznych kryteriów (Buttler, 2009).

Jądem kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa są wartości. Organizacje działające w sektorze non profit, w których zysk nie stanowi głównej motywacji do działania, kierują się specyficznymi wartościami. Za wartościowy uznaje się: odmienny rodzaj społeczno-moralnego zaangażowania w działania, gotowość do pomocy, życzliwość czy zdolność do przebaczenia, współczucie, altruizm oraz oburzenie i niezgodę na istniejące nierówności i niesprawiedliwość (Miller i in., 2010). Ważne są także: empatia, niezależność i wolność. Specyficzne wartości mogą być także podyktowane formą organizacyjno-prawną przedsiębiorstwa społecznego (Defourny, Nyssens, 2012). Do wartości charakteryzujących ruch spółdzielczy zaliczyć można samopomoc, samoodpowiedzialność, równość, solidarność oraz demokrację. Międzynarodowy Związek Spółdzielczy, będący największą na świecie organizacją zrzeszającą spółdzielców, propaguje także kluczową rolę

demokratycznej kontroli członków, ich ekonomiczne zaangażowanie, niezależność, autonomię spółdzielni i in. Choć są to wartości o charakterze nieformalnym, niewątpliwie kształtują one zarówno system rządzenia właściwy przedsiębiorstwu społecznemu, jak i jego kulturę organizacyjną (Starnawska, 2016).

Lokalne i społeczne zakorzenienie przedsiębiorstw społecznych oraz nakierowanie na potencjał lokalnej społeczności jest konsekwencją postfordyzmu – przejścia od masowej produkcji do specjalizacji pracy, zróżnicowania wyrobów, czerpania z lokalnych społeczno-gospodarczych uwarunkowań (Brdulak, Florczak, 2011).

Wśród zidentyfikowanych wyróżników kultury organizacyjnej przedsiębiorstw społecznych szczególne zainteresowanie budzić mogą tarcia pomiędzy wartościami. Może to właśnie koegzystencja dychotomicznych wartości stanowi podstawę silnej i trwałej kultury organizacyjnej, której członkowie – pomimo niejasności z tożsamością organizacji – mają poczucie przynależności do czegoś wyjątkowego (Diochon, Anderson, 2011). Dlatego też w przypadku przedsiębiorstw społecznych to nie wartości same w sobie, a tarcia pomiędzy wartościami są fundamentem kultury organizacyjnej (Wronka-Pośpiech, 2017). W wyniku tych „tarć” ciągle znajduje potwierdzenie, że to, co E. Schein nazwał procesem uczenia się w grupie, daje prymat wartościom i potrzebom członków spółdzielni.

W licznych podejściach do kultury organizacyjnej zakłada się, że wartości stanowią jej kluczowy składnik. Jak wynika z przeglądu literatury, kultury organizacyjne przedsiębiorstw społecznych bazują na wartościach w dużej części odmiennych od wartości przedsiębiorstw komercyjnych. Te pierwsze odwołują się do wartości o charakterze społeczno-ekonomicznym, w tych drugich dominują wartości ekonomiczne.

## Metoda badawcza

**D**la określenia kultury organizacyjnej przedsiębiorstw społecznych, w tej grupie spółdzielni, analizie poddane zostały ich ustrukturyzowane sprawozdania finansowe, a przede wszystkim sprawozdania zarządu z działalności. Nawiązując do modelu kultury organizacyjnej E. Scheina (2004), założono, że formalna strona sprawozdania, a zwłaszcza jego forma językowa, reprezentująca warstwę artefaktów, jest widowym przejawem kultury organizacyjnej. Funkcją raportu zarządu z działalności jest informowanie opinii publicznej o rozwoju i pozycji przedsiębiorstwa w minionym roku bilansowym. Sprawozdanie finansowe prezentuje: przedsiębiorstwo, jego wielkość, cele, politykę oraz osoby nim kierujące. Informuje także o oferowanych usługach lub produktach, o firmach w kraju i za granicą, o systemie sprzedaży lub o sieci filii. O ile ustrukturyzowana część sprawozdania finansowego jest dla wszystkich badanych przedsiębiorstw taka sama (wymagana przepisami prawa), o tyle sprawozdanie z działalności zarząd sporządza według własnego punktu widzenia, ujmując w nim i akcentując te sfery swoich działań, które uzna za ważne. Chociaż przepisy prawa zobowiązują zarząd do przedstawiania informacji niefinansowych odnoszących

się do działalności jednostek gospodarczych, to wiele spółek ich nie zamieszcza (najczęściej wpisując przy danym zagadnieniu „nie dotyczy”) bądź jako spółka zależna odsyła do sprawozdania spółek nadrzędnych. Sprawozdanie z działalności pisane przez zarząd pokazuje to, co poza elementami ustrukturyzowanymi opisującymi przedsiębiorstwa od strony wyników ekonomiczno-finansowych chce kierownictwo przekazać do publicznej wiadomości. Takie sprawozdanie jest więc opisem sprawowania zarządu w przedsiębiorstwie w ciągu minionego roku. Zarząd w przedsiębiorstwach komercyjnych sprawowany jest w imieniu właścicieli, w przedsiębiorstwach społecznych – w imieniu członków będących ich właścicielami.

W badaniu założono, że forma, objętość, treść i wartość sprawozdania z działalności zarządu mogą być skutecznym sposobem identyfikowania elementów kultury organizacyjnej. Badanie przeprowadzono w trzech etapach. Pierwszy polegał na wyszukaniu w Krajowym Rejestrze Sądowym (KRS) podmiotów mających formę organizacyjną spółdzielni bądź товариств взаимных.

Po skompletowaniu takiej bazy przystąpiono do realizacji drugiego etapu, tj. ustalenia branż, w których najliczniej te przedsiębiorstwa występują i działają na rynku równolegle z jednostkami komercyjnymi. W trzecim etapie wytypowane zostały podmioty reprezentujące branże, w których równolegle funkcjonują przedsiębiorstwa społeczne i spółki. Ostatecznie próbę badawczą stanowiło trzydzieści przedsiębiorstw reprezentujących trzy branże: mleczarską, handlową i ubezpieczeniową. W każdej z nich wybrano po pięć przedsiębiorstw społecznych i pięć spółek.

Korzystając z systemu e-KRS (elektroniczny dostęp do dokumentów i informacji Krajowego Rejestru Sądowego) i aplikacji e-Sprawozdania Ministerstwa Finansów analizie poddano 30 sprawozdań z działalności zarządu dołączanych do sprawozdania finansowego za lata 2020 i 2019. Są one dołączane jako plik Word czy pdf do ustrukturyzowanego sprawozdania finansowego w pliku html. Dokonano analizy porównawczej treści sprawozdań z działalności zarządu spółdzielni i przedsiębiorstw komercyjnych. Można je porównywać pod względem spisu treści – liczby

Tabela 1. Charakterystyka próby badawczej według branż – spółdzielnie i przedsiębiorstwa wzajemne

Badane branże i podmioty		
Nazwa i KRS	Liczba elementów sprawozdania	Liczba stron sprawozdania
<b>Branża mleczarska</b>		
Spółdzielnia Mleczarska Mlekovita KRS 000074309	13	40
Spółdzielnia Mleczarska Mlekpól KRS 45142	16	26
Spółdzielnia Mleczarska w Gostyniu KRS 0000039485	19	42
Okręgowa Spółdzielnia Mleczarska w Krasnymstawie KRS 0000107925	10	15
Okręgowa Spółdzielnia Mleczarska we Włoszczowej KRS 000125546	16	13
<b>Handel</b>		
„SPOŁEM” Poznańska Spółdzielnia Spożywców KRS 000012323	14	24
Powszechna Spółdzielnia Spożywców „Społem” w Katowicach KRS 0000049222	11	22
PSS Społem Białystok KRS 000028056	13	21
„Społem” PSS w Szczecinie KRS 000035565	11	20
WSS Społem Praga Południe 2000020644	5	21
<b>Ubezpieczenia</b>		
TUZ Towarzystwo Ubezpieczeń Wzajemnych; KRS 0000171062	8	49
Towarzystwo Ubezpieczeń Wzajemnych „CUPRUM” KRS 0000050969	6	22
SALTUS Towarzystwo Ubezpieczeń Wzajemnych z siedzibą w Sopocie KRS 0000117377	5	17
Towarzystwo Ubezpieczeń Wzajemnych TUW KRS 0000033284	7	21
Polski Gaz Towarzystwo Ubezpieczeń Wzajemnych KRS 0000643093	7	11

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań zarządu z e-KRS z lat 2019 i 2020



wskazanych w nim zagadnień i objętości – liczby stron w pliku. Badając natomiast szczegółowo treść sprawozdań zarządu, poszukiwano następujących słów kluczowych: cele przedsiębiorstwa, pracownicy i polityka personalna, udział w zarządzaniu możliwości i zagrożenia, pozyskiwanie zasobów, prawa pracownicze i związkowe, wartości organizacji i jej członków, współpraca z otoczeniem, wsparcie potrzebujących.

## Wyniki badania

**W**yniki badania porównawczego dowodzą, że analizowane sprawozdania spółdzielni i spółek różniły się przede wszystkim:

- objętością,
- liczbą zaakcentowanych zagadnień,
- „adresatem” sprawozdania,
- językiem.

Podmioty, których sprawozdania poddano analizie, przedstawiono w tabelach 1 i 2. Tabela 1 prezentuje wyniki badania spółdzielni i przedsiębiorstw wzajemnych, natomiast w tabeli 2 zamieszczone zostały wyniki badania spółek.

Jak wynika z przeprowadzonej analizy, istnieją znaczące różnice w objętości, liczbie zaakcentowanych zagadnień, zwrotach do adresatów oraz języku sprawozdań zarządu badanych przedsiębiorstw. Zarządy spółdzielni i przedsiębiorstw społecznych składają długie, liczące kilkadziesiąt stron sprawozdania ze swojej działalności. Zarządy spółek przedstawiają krótsze dokumenty, niekiedy zaledwie kilkustronicowe. Wyjątkiem jest branża ubezpieczeniowa, w której objętość dokumentów towarzystw ubezpieczeń wzajemnych i spółek była zbliżona.

Podobną prawidłowość można zauważyć w strukturze składanych dokumentów wyrażoną liczbą zaakcentowanych zagadnień. Spółdzielnie opisują różnorodne aspekty swojej działalności, poczynawszy od produkcyjnej, poprzez finansową, skończywszy na społeczno-samorządowej i lokalnej. Spółki natomiast w zwięzły sposób opisują tylko działalność operacyjną, często wymieniają nagłówki z wymogów przepisu art. 49b ustawy z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości z dopiskiem „nie dotyczy”. W odniesieniu do kwestii pracowniczych podają jedynie liczbę zatrudnionych. Natomiast w sprawozdaniach spółdzielni można znaleźć nie tylko informację o liczbie zatrudnionych, ale

Tabela 2. Charakterystyka próby badawczej wg branż – spółki

Badane branże i podmioty		
Nazwa i KRS	Liczba elementów sprawozdania	Liczba stron sprawozdania
<b>Branża mleczarska</b>		
Danone sp. z o.o. KRS 000014227	12	5
Hochland Polska Sp. z o.o. KRS 0000106528	8	5
Lactima sp. z o.o. KRS 0000111384	5	3
Laltopol sp. z o.o. KRS 0000138494	12	11
Zott Polska sp. z o.o. KRS 000044920	4	14
<b>Handel</b>		
Auchan Polska Sp. z o.o. KRS 000032892	8	8
Arhelan spółka z ograniczoną odpowiedzialnością sp.k. KRS 0000658443	9	6
Jeronimo Martins Polska S.A. KRS 0000222483	5	7
„Stokrotka” Sp. z o.o. KRS 000016977	11	4
Transgourmet Polska Sp. z o.o. KRS 0000045597	8	3
Żabka Polska sp. z o.o. KRS 0000636642	10	19
<b>Ubezpieczenia</b>		
TUiR Allianz Polska S.A. KRS 000028261	7	28
Towarzystwo Ubezpieczeń i Reasekuracji „WARTA” Spółka Akcyjna KRS 0000016432	3	32
Aviva Towarzystwo Ogólnych S.A. KRS 0000009857	4	9
Sopockie Towarzystwo Ubezpieczeń ERGO Hestia SA KRS 000024812	12	27
LINK4 Towarzystwo Ubezpieczeń S.A. KRS 0000142452	5	17

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań zarządu z e-KRS z lat 2019 i 2020

też dane dotyczące nowo przyjętych pracowników, wysokości średniego wynagrodzenia i jego relacji do średniej krajowej. Godna odnotowania jest specyfika sprawozdań niektórych spółek w branży mleczarskiej, które przekształciły się ze spółdzielni w spółki z o.o. W ich przypadku sprawozdania z działalności bardzo przypominają te składane przez spółdzielnie. Dowodzi to, że w ich przypadku „kultura” wyniesiona ze spółdzielni pozostała niezmienną pomimo zmiany formy działalności.

Adresaci sprawozdania w przypadku spółdzielni i spółek pozostawali również odmienni. W przypadku spółdzielni część sprawozdań miała charakter listu, w którym używano takich zwrotów, jak: Koleżanki i Koledzy, Drodzy Spółdzielcy, Szanowni Członkowie,

podczas gdy w sprawozdaniach spółek wskazywano przede wszystkim skład zarządu. Szczególnie w spółkach zagranicznych sprawozdanie zaczynało się od przedstawienia sytuacji makroekonomicznej w Polsce, a w roku 2020 również sytuacji pandemicznej i odnoszących działań polskiego rządu, zmian przepisów prawnych i ich konsekwencji dla sytuacji spółki.

Widoczne są również różnice w języku pisanym, jakim posługiwały się zarządy w swoich sprawozdaniach. W przypadku spółek był to język zwięzły, bez emocji. Zarządy spółdzielni pisały o swojej działalności z większym zaangażowaniem emocjonalnym, podkreślając spółdzielcze wartości i wartości swoich członków. Wybrane ze sprawozdań spółdzielni i spółek frazy odnoszące się

Tabela 3. Wybrane frazy w sprawozdaniach z działalności zarządu

Słowa kluczowe	Spółdzielnie i przedsiębiorstwa wzajemne	Spółki
<b>Cele przedsiębiorstwa</b>	Działamy na rynku i rozwijamy działalność społeczną i samorządową (PSS Społem Białystok)	Obecnie głównym celem Spółki jest kontynuowanie aktywnej działalności operacyjnej (Lidl)
<b>Udział w zarządzaniu</b>	Prawo do uczestnictwa w Walnym Zgromadzeniu przysługuje każdemu członkowi kapitałowemu i każdemu członkowi zwyczajnemu Towarzystwa (SALTUS Towarzystwo Ubezpieczeń Wzajemnych)	Kierownictwo Spółki monitoruje ściśle informacje o planowanych i wdrażanych przez polski rząd zmianach prawa (Zott Polska sp. z o.o.)
<b>Możliwości i zagrożenia</b>	Co roku otwieramy drzwi przed absolwentami uczelni wyższych i szkół średnich (SM Mlekovita)	Spółka będzie kolejny rok pod presją kosztową spowodowaną wzrostem wynagrodzeń oraz spadkiem podaży (Hochland Polska Sp. z o.o.)
<b>Pozyskiwanie zasobów</b>	Jesteśmy otwarci na młodych ludzi z pomysłem, którzy mogą wzbogacić naszą spółdzielnię swoją wiedzą, kreatywnością i innowacyjnymi rozwiązaniami (SM Mlekovita)	Dobór pracowników odbywa się w sposób staranny z uwzględnieniem wysokich kwalifikacji i kultury osobistej kandydatów (Danone sp. z o.o.)
<b>Pracownicy i polityka personalna</b>	Poza polityką szkoleniową spółdzielnia dba o pracowników również poprzez rozbudowany pakiet świadczeń socjalnych. Spółdzielnia, będąc udziałowcem Uzdrowiska w Ciechocinku, daje możliwość korzystania z usług Sanatorium „Pod Tętniami” (SM Mlekoop)	Polityka personalna Spółki opiera się na wspieraniu zarówno osiągania przez Spółkę jej wyznaczonych celów biznesowych, jak i długofalowym kreowaniu wartości organizacji (Żabka Polska sp. z o.o.)
<b>Prawa pracownicze i związkowe</b>	Plan szkoleń opracowany został na podstawie zapotrzebowania złożonego przez kierowników działów oraz związki zawodowe. W 2020 r. zrealizowano 15 szkoleń z 38 zaplanowanych (TUZ Towarzystwo Ubezpieczeń Wzajemnych)	Zakaz handlu w niedziele (obowiązujący od 2018 roku) wiązał się z zamknięciem sklepów przez 40 dni w 2020 r., o 6 więcej niż w 2019 (Transgourmet Polska Sp. z o.o.)
<b>Wartości organizacji i jej członków</b>	Wszystkie nasze działania są niezaprzeczalnym dowodem otwartości ruchu spółdzielczego na społeczne potrzeby, ludzką biedę i krzywdę oraz świadectwem wrażliwości i ofiarności działaczy spółdzielczych tworzących ten ruch („Społem” PSS w Szczecinie)	Spółka działa w sektorze handlu detalicznego, który nie odczuł istotnie skutków epidemii COVID-19 – sklepy spożywcze nie zostały dotknięte zamknięciami i dostępne informacje nie wskazują na ryzyko zamknięcia punktów sprzedaży Spółki (Auchan Polska Sp. z o.o.)
<b>Współpraca z otoczeniem</b>	Towarzystwo zawiera z przedstawicielami środowisk rolniczych, samorządów terytorialnych i diecezji Kościoła Rzymskokatolickiego umowy o utworzeniu związków wzajemności członkowskiej	Dodatkowe obciążenia nakładane przez parlament w postaci PPK będą miały wpływ na rentowość firmy (Hochland Polska Sp. z o.o.)
<b>Wsparcie potrzebujących</b>	Działacze z komitetów członkowskich zorganizowali 12 członkowskich grup działania. W ramach tych grup działacze spółdzielczy kontynuowali swoją dotychczasową pomoc w różnych formach osobom chorym, niepełnosprawnym oraz znajdującym się w trudnej sytuacji życiowej (Powszechna Spółdzielnia Spożywców „Społem” w Katowicach)	Polski rząd uchwalił pakiet zawierający instrumenty pomocy („Tarcza anty kryzysowa”) w celu przeciwdziałania negatywnym skutkom epidemii COVID-19. Zapisy przedmiotowych ustaw nie zawierają jednakże elementów mających zastosowanie przez Spółkę (Jeronimo Martins Polska S.A.)

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań zarządu z e-KRS z lat 2019 i 2020



do ważnych dla funkcjonowania przedsiębiorstw kwestii, takich jak cele przedsiębiorstwa, wartości przedsiębiorstwa i ich pracowników czy współpraca z otoczeniem, zostały zestawione w tabeli 3.

Kultura przedsiębiorczości społecznej obok struktury spółdzielni uznawana jest za kluczową cechę organizacyjną. Ma ona znaczący wpływ zarówno na realizację celów przedsiębiorstwa, jak i na osiągane wyniki (Kyriakopoulos i in., 2004). Dlatego tak ważna jest znajomość wartości konstytuujących kulturę organizacyjną danego przedsiębiorstwa.

Przeprowadzone badanie umożliwiło identyfikację elementów kultury organizacyjnej z perspektywy zarządu, który w swoich sprawozdaniach z działalności, przedstawiając obraz kultury organizacyjnej „z góry”, akcentuje najistotniejsze elementy. Mieści się ono w obszarze badań czynników wewnętrznych kultury organizacyjnej, ukształtowanych między innymi przez formę własności przedsiębiorstwa oraz jego cechy, takie jak: historia, przywództwo, system zarządzania i struktura. Poza czynnikami wewnętrznymi również czynniki zewnętrzne determinują kształt kultury organizacyjnej. Dlatego ważne jest kompleksowe jej badanie.

R.E. Quinn i K.S. Cameron (2011) opracowali narzędzie oceny kultury organizacji (ang. Organizational Culture Assessment Instrument OCAI) służące jej lepszemu poznaniu. Wykorzystując swoje badania w tej dziedzinie, stworzyli model wartości konkurujących (ang. Competing Values Framework), ujmując w nim cztery różne wymiary kultury organizacyjnej: klanu, adhokracji, rynkową i hierarchii. Narzędzie to zostało zastosowane w wielu dotychczasowych badaniach polskich i zagranicznych. Ciekawych wyników badania kwestionariuszem OCAI dostarczyły badania spółdzielni portugalskich, z których wynika, że wszystkie badane spółdzielnie notują najniższą ocenę hierarchicznego typu kultury. Zgodnie z uzyskanymi w badaniu wynikami, członkowie spółdzielni uznają typ kultury adhokracji za ważny w ich codziennym sposobie pracy. Oznacza to, że cenią elastyczność, innowacyjność i przedsiębiorcze podejście do wykonywania swojej pracy i zapewnienia sukcesu ich spółdzielni. Jednak należy wspomnieć, że biorąc pod uwagę konkurencyjne środowisko, w jakim działają spółdzielnie, obecnie większość z nich zaczyna przyjmować podejście menedżerskie (Ferreira i in., 2015).

W Polsce badania przeprowadzone przy użyciu OCAI pokazują, że w spółdzielniach rolniczych dominuje autokratyczny styl zarządzania. Z drugiej strony jednak za miarę sukcesu uznawany jest rozwój zasobów ludzkich, większe zaangażowanie członków i praca zespołowa (Mierzwa, 2021). Dotychczasowe badania dowodzą, że kwestionariusz OCAI okazuje się niezwykle przydatny do określenia podstawowych cech kultury organizacyjnej przez wszystkich członków organizacji (Chuda, 2017). Cechy kultury organizacyjnej badane tym narzędziem dają jej obraz z perspektywy pracowniczej – „od dołu”. By uzyskać pełny obraz kultury organizacyjnej przedsiębiorstw spółdzielczych, dalsze jej badania powinny koncentrować się na tej perspektywie.

## Podsumowanie

**B**adanie potwierdziło, że w świetle formalnych sprawozdań do KRS istnieją różnice w orientacji kultury organizacyjnej badanych typów przedsiębiorstw. Kultury organizacyjne przedsiębiorstw społecznych wydają się bardziej od komercyjnych zorientowane na relacje społeczne, podczas gdy kultury organizacyjne przedsiębiorstw komercyjnych są częściej zorientowane na zadania.

Wyniki badania pokazują, że kultura organizacyjna spółdzielni w dużym stopniu opiera się na wartościach i potrzebach jej członków. Spółdzielcy wypracowali zasady, które pozwoliły im na adaptację w środowisku kapitalistycznego sposobu produkcji, integrację wewnętrzną i zrównoważony rozwój. Jak wynika z badań, wartości i potrzeby pracowników w większym stopniu uwidaczniają się w kulturze organizacyjnej spółdzielni niż przedsiębiorstw komercyjnych. Spółdzielnia skupia ludzi o podobnych wartościach zebranych w zbiorze siedmiu zasad spółdzielczych. Przystępując do spółdzielni, wybierając tę formę organizacji, członkowie kierują się tymi wartościami. Natomiast spółki (korporacje) często wymagają od pracowników dostosowania się do z góry określonych wartości. W swoich sprawozdaniach zarządy spółek, odnosząc się do zagadnień pracowniczych, podkreślają, że oczekują od pracowników dostosowania się do wartości korporacji. Przeprowadzone badanie, ukazując istniejące rozbieżności w sprawozdaniach z działalności zarządu przedsiębiorstw społecznych i komercyjnych, potwierdziło założenie o odmiennych orientacjach ich kultury organizacyjnej.

Dalsze badania powinny dostarczyć odpowiedzi na pytanie, jaki typ kultury organizacyjnej dominuje w przedsiębiorstwach społecznych w Polsce. Pomocne byłoby w takim przypadku zastosowanie w badaniu instrumentu oceny kultury organizacyjnej OCAI.

---

**dr hab. Barbara Mazur, prof. uczelni**  
**Politechnika Lubelska**  
**Wydział Zarządzania**  
**ORCID: 0000-0003-2527-2603**  
**e-mail: b.mazur@pollub.pl**

---

**dr Krystyna Zimnoch**  
**Politechnika Białostocka**  
**Wydział Inżynierii Zarządzania**  
**ORCID: 0000-0002-1900-9895**  
**e-mail: k.zimnoch@pb.edu.pl**

## Bibliografia

- [1] Brdulak J., Florczak E. (2011), *Usytuowanie przedsiębiorstwa społecznego w gospodarce*, „Myśl Ekonomiczna i Polityczna”, Nr 1–2, s. 32–33.
- [2] Buttler D. (2009), *Ekonomia sektora non profit. Krytyka i reinterpretacja wybranych aspektów teoretycznych*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny”, Z. 4, s. 133–143.



- [3] Camargo Benavides A.F., Ehrenhard M. (2021), *Rediscovering the Cooperative Enterprise: A Systematic Review of Current Topics and Avenues for Future Research*, Vol. 32, pp. 964–978.
- [4] Cameron K.S., Quinn R.E. (2006), *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- [5] Cameron K.S., Quinn R.E. (2011), *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*, 3rd Ed., Jossey-Bass, San Francisco.
- [6] Czerska M. (2003), *Zmiana kulturowa organizacji, wyzwanie dla współczesnego menedżera*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- [7] Chuda A. (2017), *Metodyka diagnozy kultury organizacyjnej na podstawie modelu Camerona i Quinna*, „Acta Universitatis Nicolai Copernici Zarządzanie”, T. 44, Nr 1, s. 90–102.
- [8] Defourny J., Nyssens M. (2012), *The EMES Approach of Social Enterprise in a Comparative Perspective*, Working Paper, 12/03, EMES European Research Network, Liege – Louvain.
- [9] Diochon M., Anderson A.R. (2011), *Ambivalence and Ambiguity in SE; Narratives about Values in Reconciling Purpose and Practices*, „International Entrepreneurship and Management Journal”, Vol. 7, No. 1, pp. 93–109.
- [10] Ferreira M.R., Rodrigues A.C., Marques C.P. (2015), *Organizational Culture in Cooperatives: An Exploratory Approach*, 26th IBIMA Conference, Madrid.
- [11] Harrison R. (1995), *The Collected Papers of Roger Harrison*, Jossey-Bass, San Francisco.
- [12] International Co-operative Alliance, <http://ica.coop/en/whats-co-op/co-operative-identity-values-principles>, access date: 30.07.2022.
- [13] Kostera M., Kownacki S., Szumski A. (2010), *Zachowania organizacyjne: motywacja, przywództwo, kultura organizacyjna*, [w:] A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie – teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 311–396.
- [14] Kyriakopoulos K., Meulenbergh M., Nilsson J. (2004), *The Impact of Cooperative Structure and Firm Culture on Market Orientation and Performance*, „Agribusiness”, Vol. 20, No. 4, pp. 379–396.
- [15] Machado H.P.V., Gaiotto S.A.V., Rovaris Machado M.C. (2021), *Growth and Social Entrepreneurs: The Challenge of Conciliating Economic and Social Values*, „Revista de Gestao”, Vol. 28, No. 1, pp. 2–22.
- [16] Mazur B. (2012), *Kultura organizacyjna w zróżnicowanym kulturowo otoczeniu*, Wydawnictwo Politechniki Białostockiej, Białystok.
- [17] Mazur B. (2021), *Organizational Culture under Religious Influence*, [in:] S.D. Göker (ed.), *A Closer Look at Organizational Culture in Action*, IntechOpen, London, pp. 17–32.
- [18] Mierzwa D. (2021), *Organizational Culture of Cooperative Enterprises in Poland: An Empirical Study*, „European Research Studies Journal”, Vol. XXIV, No. 1, pp. 241–261.
- [19] Miller T.L., Wesley I., Curtis L. (2010), *Assessing Mission and Resources for Social Change: An Organizational Identity Perspective on Social Venture Capitalists' Decision Criteria*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, Vol. 34, No. 4, pp. 705–733.
- [20] Pachura A. (2021), *Modelling of Cross-Organisational Cooperation for Social Entrepreneurship*, „Social Sciences”, Vol. 10, No. 201, <https://doi.org/10.3390/socsci10060201>, access date: 30.07.2022.
- [21] Schein E.H. (2004), *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco.
- [22] Smircich L. (1983), *Concepts of Culture and Organizational Analysis*, „Administrative Science Quarterly”, Vol. 28, No. 3, pp. 339–358.
- [23] Starnawska M. (2016), *Przedsiębiorczość społeczna – wyzwania, przyczyny i sugestie dla obszaru badawczego*, „Problemy Zarządzania”, Nr 3(61), T. 1, s. 13–31.
- [24] Sułkowski Ł. (2013), *Elementy kultur organizacyjnych przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, T. 14, z. 6, cz. 3, Firmy rodzinne – wyzwania globalne i lokalne, s. 13–20.
- [25] Wronka-Pośpiech M. (2017), *Kulturowe uwarunkowania zarządzania przedsiębiorstwem społecznym*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, Nr 336, s. 90–102.
- [26] Zimnoch K. (2018), *Wartość dodana przedsiębiorstw spółdzielczych w skali lokalnej i regionalnej*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok.

## Organisational Culture of Social Enterprises in the Light of Comparative Study

### Summary

The aim of the article is to show organisational culture of social enterprises, particularly – cooperative enterprises, compared with organisational cultures of commercial companies. The research methodology was based on a comparative analysis of reports on the activities of the management board of cooperatives and companies representing selected industries. The study was qualitative in nature. The data from the portal from the Ministry of Justice of the National Court Register [www.ekrs.ms.gov.pl](http://www.ekrs.ms.gov.pl) and the e-Reports application of the Ministry of Finance were used. The research results confirm the different profiles of organizational cultures of social and commercial enterprises operating in Poland. Organisational culture of social enterprises is more social relations oriented, while organisational cultures of commercial enterprises are more task oriented. The values that make it possible to draw such a conclusion are revealed in the analysis of reports of the surveyed groups of enterprises. In reports of cooperatives, the values represented by cooperative members are prevailing, while the reports of commercial enterprises were dominated by values recognized primarily by the management board.

### Keywords

organisational culture, social enterprises, commercial enterprises, activity reports