

**SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ**  
**– ASPEKTY TEORETYCZNE**  
**I PRAKTYCZNE**

# **ZESZYTY NAUKOWE**

**UNIWERSYTETU EKONOMICZNEGO W KATOWICACH**

**„Studia Ekonomiczne”**

# **SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ**

## **– ASPEKTY TEORETYCZNE**

### **I PRAKTYCZNE**

**Redaktor naukowy**  
**ks. Grzegorz Polok**



**Katowice 2011**

Komitet Redakcyjny

Krystyna Lisiecka (przewodnicząca), Anna Lebda-Wyborna (sekretarz),  
Halina Henzel, Anna Kostur, Maria Michałowska, Grażyna Musiał,  
Irena Pyka, Stanisław Stanek, Stanisław Swadźba, Janusz Wywiół, Teresa Żabińska

Recenzent

Zdzisław Pisz

Redaktor

Beata Kwiecień

Korektor

Magdalena Bulanda

Skład

Marcin Strzelczyk

© Copyright by Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego  
w Katowicach 2011

**ISBN 978-83-7246-646-4**

Wszelkie prawa zastrzeżone. Każda reprodukcja lub adaptacja całości  
bądź części niniejszej publikacji, niezależnie od zastosowanej  
techniki reprodukcji, wymaga pisemnej zgody Wydawcy

**WYDAWNICTWO UNIwersytetu Ekonomicznego w Katowicach**

ul. 1 Maja 50, 40-287 Katowice, tel.: +48 32 257-76-35, faks: +48 32 257-76-43  
[www.ue.katowice.pl](http://www.ue.katowice.pl) e-mail: [wydawnictwo@ue.katowice.pl](mailto:wydawnictwo@ue.katowice.pl)

# SPIS TREŚCI

WSTĘP .....	7
Dariusz Kubok: PROBLEM ODPOWIEDZIALNOŚCI W FILOZOFII GRECKIEJ. UWAGI NA MARGINESIE PLATOŃSKIEGO GORGIASZA .....	11
Summary .....	18
Michał Kapias: ODPOWIEDZIALNOŚĆ MORALNA FUNDAMENTEM ODPOWIEDZIALNOŚCI SPOŁECZNEJ ORGANIZACJI .....	19
Summary .....	38
Krzyszyna Serafin: ETOS LUDZI BIZNESU – ROZWÓJ KONCEPCJI I UWARUNKOWANIA PRAKTYKI .....	39
Summary .....	51
Andrzej Kubasik: DETERMINANTY ROZWOJU KONCEPCJI I PRAKTYKI EKOLOGICZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW .....	53
Summary .....	73
Barbara Kos: PRZESŁANKI SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW .....	75
Summary .....	86
Renata Maćkowska: ZNACZENIE SPOŁECZNEGO ZAANGAŻOWANIA ORGANIZACJI W BUDOWANIU WIĘZI Z OTOCZENIEM .....	89
Summary .....	108

Bogumiła Barańska: SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ FIRM PUBLIC RELATIONS .....	109
Summary .....	118
Anna Adamus-Matuszyńska: SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ W SEKTORZE BANKOWYM .....	119
Summary .....	134
Agata Austen, Katarzyna Burda-Świerż: SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ – PERSPEKTYWA ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ .....	137
Summary .....	151
Paweł Kocoń: SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ SIŁ ZBROJNYCH .....	153
Summary .....	167
Martyna Wronka: ZMIERZYĆ NIEMIARALNE, CZYLI PRZEGLĄD NARZĘDZI OCENY I POMIARU SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI BIZNESU (SOB) .....	169
Summary .....	184
ks. Grzegorz Polok: ROLA WYŻSZEJ SZKOŁY EKONOMICZNEJ W PROPAGOWANIU WIEDZY O SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI BIZNESU .....	185
Summary .....	205
Aldona Frączkiewicz-Wronka: SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ W INTERDYSCYPLINARNYM KSZTAŁCENIU MENEDŻERÓW DLA ORGANIZACJI PUBLICZNYCH – DIAGNOZA ISTNIEJĄCYCH TRENDÓW .....	207
Summary .....	223

## WSTĘP

Idea społecznej odpowiedzialności towarzyszy ludzkości w trakcie całego jej rozwoju, jednak na przestrzeni dziejów rozmaicie ją interpretowano. Zasadniczo, jej naturę postrzegano poprzez charakter przedsięwzięć podejmowanych na rzecz zbiorowości lub jednostek ludzkich przez – dawniej – osoby bogate, szanowane i pełniące znaczące funkcje publiczne, a w czasach współczesnych – przez organizacje, początkowo tylko biznesowe, ostatnio również – publiczne i społeczne.

Ostatnie 20 lat zmieniły istotę i sposób postrzegania idei i praktyki społecznej odpowiedzialności. Wiele przedsiębiorstw, dotychczas krajowych, zaczęło działać w perspektywie globalnej, i fakt ten w znacznej mierze wpłynął na zmianę pełnionej przez nie roli wobec społeczeństwa, które stało się nie tylko ekonomicznym odbiorcą wytwarzanych dóbr i usług, ale także zbiorem interesariuszy aktywnie oceniających formy i obszary podejmowanych przez biznes aktywności. Pojęcie „interesariusze” jest szerokie i obejmuje grupy żywotnie zainteresowane działalnością organizacji. Zgodnie z zasadami zawartymi w *Principles for Business, The Caux Round Table*, są to klienci, pracownicy, właściciele/inwestorzy, dostawcy, konkurenci, wspólnoty lokalne. W literaturze przedmiotu spotykamy także rozszerzenie tej definicji o agendy rządowe, grupy biznesowe, sprzedawców oraz media i opinię publiczną jako dalsze otoczenie firmy. Wskazana powyżej obszerna grupa interesariuszy i jej znaczenie w przestrzeni publicznej jednoznacznie potwierdza konieczność brania pod uwagę, w działaniach podejmowanych przez różnorodne organizacje, wartości dla niej znaczących. Coraz częściej bowiem dokonana przez interesariuszy ocena etycznych aspektów funkcjonowania organizacji przekłada się bezpośrednio na skuteczność jej działania oraz w rezultacie wynik finansowy. Organizacja, aby trwać i rozwijać się w turbulentnym otoczeniu, musi być konkurencyjna, a to oznacza konieczność posiadania szerokiego grona odbiorców oferowanych dóbr lub usług. Znaczenie tej grupy dla pomyślności i rozwoju każdej organizacji jest fundamentalne, stąd też wyłania się potrzeba podejmowania racjonalnego, nie tylko w sensie finansowym, ale i społecznego, działania tak, aby kluczowe dla współczesnego świata wartości, takie jak: etyczne postępowanie, aktywny sto-

sunek do ograniczania efektu cieplarnianego, przeciwdziałanie rosnącemu zanieczyszczeniu środowiska naturalnego, moralne praktyki marketingowe i odpowiedzialny proces zarządzania zasobami ludzkimi, były respektowane. Stosowanie powyższych zasad w codziennej aktywności organizacji wpływa na jej wizerunek i reputację, co oznacza, że ignorowanie przez menedżerów implikacji strategicznych podejmowanych działań w społecznym otoczeniu, w najlepszym wypadku, jest krótkowzroczne. Prowadząc dyskurs naukowy, nie powinniśmy już podejmować rozważań o potrzebie wprowadzania w życie organizacji zasad społecznej odpowiedzialności, ale dyskutować o tym, jak uczynić je jednym ze stałych elementów strategii i procesu podejmowania decyzji w organizacjach, ich respektowanie bowiem przyczynia się do rozwiązywania wielu problemów oraz wpływa na wyższą skuteczność ich działania. W praktyce oznacza to stosowanie systematycznego podejścia do oceny efektywności wybranych priorytetów przez zarządzających w relacji do osiągniętych profitów, ocenianych z perspektywy interesariuszy i wytworzonych dla ich realnych korzyści. Zadanie to jest trudne ze względu na proces globalizacji, przyspieszone tempo zmian społeczno-ekonomicznych, a także nasilonej uwagi poświęconej efektywności organizacji postrzeganej przez pryzmat wielorakich grup odbiorców tych działań. Efektywność organizacyjna, jej pomiar i zarządzanie tym procesem, staje się podstawowym składnikiem tworzenia i zawłaszczania wartości we względnie długim czasie. Równocześnie narasta zrozumienie pozytywnego wpływu zastosowania systemu pomiaru efektywności na funkcjonowanie i rozwój organizacji, zarówno w aspekcie finansowym, jak i pozafinansowym, czego spektakularnym potwierdzeniem jest coraz większe zainteresowanie wykorzystywaniem zasad społecznej odpowiedzialności w procesie podejmowania decyzji w organizacjach.

Robocza definicja społecznej odpowiedzialności biznesu (ang. *Corporate Social Responsibility*) według Komisji Europejskiej brzmi: „[...] koncepcja, zgodnie z którą przedsiębiorstwa dobrowolnie uwzględniają interesy społeczne i ochrony środowiska w swoich strategiach działań na rynku, a także w stosunkach z różnymi grupami interesariuszy”<sup>1</sup>. W skrócie, CSR obejmuje sposoby, jakimi przedsiębiorstwo może uzyskać wartość dodaną poprzez zajęcie się niektórymi spośród społecznych lub ekologicznych aspektów swojej działalności. Innymi słowy, odpowiedzialność biznesu to efektywna strategia zarządzania, która poprzez prowadzenie dialogu społecznego na poziomie lokalnym, przyczynia się do wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw na poziomie globalnym i jednocześnie kształtowania warunków zrównoważonego rozwoju społecznego

---

<sup>1</sup> *Greenpaper*, p. 10.



oraz ekonomicznego. Korzyści płynące z zastosowania w praktyce koncepcji społecznej odpowiedzialności to: budowanie wiarygodnego wizerunku firmy, ułatwianie funkcjonowania firmy w społeczności lokalnej, zatrzymanie obecnych klientów i łatwość pozyskiwania nowych, uwiarygodnienie misji firmy, wzrost efektywności, wzrost konkurencyjności (lokalnie i globalnie), wzrost zainteresowania inwestorów, odliczenia podatkowe, wzrost satysfakcji i zadowolenia pracowników oraz wzrost identyfikacji pracowników z firmą.

Docenienie znaczenia koncepcji społecznej odpowiedzialności w zarządzaniu organizacjami sektora prywatnego, publicznego i społecznego było impulsem do tego, aby podjąć badania nad jej rozwojem w różnych organizacjach oraz aby zastanowić się nad niektórymi jej aspektami w praktycznym działaniu. Przeprowadzone badania, analiza literatury przedmiotu, a także żywa dyskusja, która towarzyszyła pracom nad poszczególnymi opracowaniami, przyczyniły się do powstania zeszytów naukowych, które Państwo trzymacie w rękach, a których treścią są prowadzone z różnych perspektyw rozważania nad społeczną odpowiedzialnością jako immanentną zasadą funkcjonowania każdej organizacji. Nadmienić należy również, że obecne opracowanie jest kontynuacją wątków podejmowanych we wcześniejszej pracy zbiorowej pod redakcją ks. Grzegorza Poloka zatytułowanej *Etyczny wymiar działalności gospodarczej – wybrane zagadnienia*.

Ambicją autorów jest zachęcenie do zapoznania się z zawartymi w opracowaniu przemyśleniami nie tylko badaczy zagadnienia społecznej odpowiedzialności, ale również, a może przede wszystkim, praktyków, którzy w codziennej działalności mogą wykorzystywać wnioski i refleksje zgromadzone w niniejszym tomie.

*ks. Grzegorz Polok*



Dariusz Kubok

# PROBLEM ODPOWIEDZIALNOŚCI W FILOZOFII GRECKIEJ. UWAGI NA MARGINESIE PLATOŃSKIEGO *GORGIASZA*

Pogłębiona refleksja nad odpowiedzialnością społeczną biznesu (*Corporate Social Responsibility, CSR*) powinna opierać się na uprzednim rozważeniu znaczenia pojęcia odpowiedzialności, a także na uwzględnieniu jej ontologiczno-epistemologicznych podstaw. Często bowiem bywa tak, że brak precyzacji terminów bazowych determinuje późniejsze niedostatki w badaniach szczegółowych. Wydaje się zatem konieczne, aby przyjrzeć się rozważaniom o znaczeniu kategorii odpowiedzialności. Nie ulega również wątpliwości, że należy w tym celu zwrócić się w stronę myśli greckiej, która tę refleksję nie tylko zapoczątkowała, ale także ukształtowała, proponując pewien spójny sposób rozumienia odpowiedzialności. Całościowe omówienie pojmowania odpowiedzialności w myśli greckiej przekraczałoby ramy tego opracowania, dlatego warto spojrzeć na tę kwestię przez pryzmat jednego z tekstów Platona, dialogu *Gorgiasz*. Po pierwsze, tekst ten uwzględnia wieloaspektowy charakter tego pojęcia, otwierając szeroki wachlarz zagadnień, zarówno etycznych, epistemologicznych, ontologicznych, retorycznych, jak i politycznych. Po drugie, dialog ten w swej warstwie merytorycznej jest wciąż aktualny i pobudzający do dyskusji.

Platoński dialog *Gorgiasz* jest poświęcony próbie określenia statusu retoryki, czy też raczej próbie odpowiedzi na pytanie, czy jest ona *techné*. Sokrates prowadzi dysputy z Gorgiaszem, Polosem i Kalliklosem, przy czym dyskusja z Gorgiaszem, niewątpliwie myślicielem cenionym przez Platona, jest relatywnie najkrótsza; obszerniejsze partie dyskusji związane są z mniej wyrobionymi my-

ślowo przedstawicielami sofistyki, z Polosem, butnym antydialektykiem, czy też z Kalliklosem, zwolennikiem prawa silniejszego i wrogiem filozofii (z wyjątkiem młodzieńczych podstaw wykształcenia). Ten zabieg Platona wydaje się symptomatyczny, sugeruje bowiem, że retoryka odcięta od etyki (szerzej: refleksji filozoficznej) staje się tylko narzędziem wywierania wpływu na ludzi, a nawet zwykłą manipulacją.

W rozmowie z Gorgiaszem Sokrates niestrudzenie próbuje wydobyć od swojego rozmówcy odpowiedź na pytanie, co jest przedmiotem i celem jego umiejętności retorycznej. Gorgiasz w końcu odpowiada, że jest to „[...] największe dobro i źródło wolności dla ludzi, a jednocześnie władzy dla każdego w jego państwie”<sup>1</sup>. I dodaje, że mówi „[...] o przekonywaniu słowami sędziów w sądach, członków rady w czasie narad, ludu na zgromadzeniach ludowych lub wszystkich innych zgromadzeniach obywateli”<sup>2</sup>. Wynika stąd, że dla Gorgiasza retoryka ma tworzyć przekonania. W tym miejscu oczywiście pojawia się pytanie, czy przekonania, w szczególności te, które dotyczą tego, co sprawiedliwe i niesprawiedliwe (*dikaia te kai adikia*)<sup>3</sup> mogą być dowolne, to znaczy dowolnie wykreowane przez retora, a szerzej, czy mogą one być moralnie neutralne. Sokrates zdecydowanie odróżnia wiedzę (*episteme, mathesis*) i wiarę (subiektywną pewność, *pistis*), ponieważ istnieje wiara zarówno prawdziwa, jak i fałszywa, natomiast nie można zgodzić się na istnienie wiedzy fałszywej. Problem jednak w tym, że przekonani bywają ludzie opierający się i na wiedzy, i na wierze, a więc trzeba z konieczności wyróżnić dwa rodzaje przekonań: pierwsze, oparte na wierze bez wiedzy, i drugie, oparte na samej wiedzy<sup>4</sup>. Gorgiasz zdecydowanie zgadza się z poglądem, że retorykę należy zaliczyć do pierwszego typu przekonań, a więc takich, które opierają się wyłącznie na wierze, która z kolei może być tworzona w audytorium (otoczeniu) przez retora. „Zadaniem mówcy nie jest zatem pouczać sąd i inne zgromadzenia o tym, co sprawiedliwe i niesprawiedliwe, lecz tylko wzbudzać w nich wiarę”<sup>5</sup>. Główna oś sporu pomiędzy Gorgiaszem a Platonem wytyczona jest opozycją: przekonanie płynące z wiary (subiektywnej pewności) – wiedza. Tak więc wiedza, w szczególności rozpoznająca dobro jako wewnętrzny porządek rzeczy, a także jako ostateczny cel działań, jest dla Platona podstawowym warunkiem wszelkiego działania, w tym działalności retorycznej. „Sokratesowi zależy na tym, żeby jego kolejni rozmówcy pojęli mo-

<sup>1</sup> Platon: *Gorgiasz, Menon*. Przeł. P. Siwek. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1991, 452 d.

<sup>2</sup> Ibidem, 452 e.

<sup>3</sup> Ibidem, 454 b.

<sup>4</sup> Zob. ibidem, 454 d-e.

<sup>5</sup> Ibidem, 455 a.

ralną głębię retoryki”<sup>6</sup>. Platon wyraźnie pisze: „Retoryce nie jest potrzebna wiedza o tym, jak się rzeczy mają; wystarczy jej pewien rodzaj przekonania, którą wynalazła, by wyglądać w oczach ignorantów na bardziej uczoną niż uczeni”<sup>7</sup>. A zatem retoryka rytu sofistycznego jest skutecznym narzędziem wpływania na takie audytorium, które pozbawione jest wiedzy i, co szczególnie warte jest podkreślenia, nie ma ono rozeznania w tym, co sprawiedliwe.

Warto te dwie postawy, sofistyczną i platońską, odnieść do współczesności, tym bardziej, że taka analogia jest zupełnie dopuszczalna. Wielu badaczy wskazuje na jaskrawe przykłady tego typu porównań<sup>8</sup>. Postawę sofistyczną dość dobrze wyraża R. Rorty: „Albowiem, z ironistycznego punktu widzenia, jaki przedstawiam, nie istnieje żaden «naturalny» porządek uzasadniania przekonań i pragnień. Nie ma też specjalnie powodu, by korzystać z rozróżnień na logikę i retorykę, filozofię i literaturę albo racjonalne i nieracjonalne metody skłaniania innych ludzi do zmiany zdania. [...] Habermas i inni metafizycy, którzy nie ufają czysto «literackiej» koncepcji filozofii, uważają, że liberalne wolności polityczne wymagają jakiegoś uzgodnienia tego, co jest uniwersalnie ludzkie. My, ironiści będący zarazem liberałami, sądzimy, iż wolności te nie wymagają zgody co do żadnej bardziej podstawowej kwestii niż to, że są pożądane”<sup>9</sup>. Szczególnie warta podkreślenia jest teza Rorty’ego, że nie ma powodu, by w uzasadnieniu przekonań korzystać z rozróżnienia na metodę racjonalną i nieracjonalną. Dodając do tego jego programowe nastawienie antymetafizyczne, można to stanowisko rozpoznawać jako współczesną wersję sofistyki, zdecydowanie bliższą Polosowi i Kalliklesowi niż samemu Gorgiaszowi.

Ten typ nastawienia sofistycznego w pojmowaniu retoryki zakłada – co warto jeszcze raz przypomnieć – ignorancję odbiorców połączoną z brakiem chęci do zmiany tego stanu rzeczy. Gorgiasz w przywoływanym dialogu posuwa się jeszcze dalej, twierdząc, że w stosunku do tłumu nie posiadającego wiedzy, mówca jest bardziej przekonujący niż ten, kto ma wiedzę na dany temat<sup>10</sup>. W przeciwieństwie do tej postawy, stanowisko Platona zakłada skoncentrowanie się na *paidei*, która będzie skutkować uzyskaniem wiedzy, która jest jedyną tar-

<sup>6</sup> K. Tuszyńska-Maciejewska: *Platon a retoryka: Od krytyki do modelu*. Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 1996, s. 54.

<sup>7</sup> Platon: *Gorgiasz...*, op. cit., 459 b-c. W innym miejscu Platon tak charakteryzuje retorykę sofistów: „[N]ie istnieje bowiem przedmiot, o którym mówca nie umiałby mówić wobec tłumu bardziej przekonująco niż którykolwiek rzemieślnik. Taka jest więc retoryka i taka jej potęga.” Ibidem, 456 c.

<sup>8</sup> Zob. na przykład: R. Legutko: *Sofiści i demokracja*. W: *Dziedzictwo greckie we współczesnej filozofii politycznej*. Red. P. Kłoczowski. Księgarnia Akademicka, Kraków 2004, s. 167-185; S. Gałkowski: *Sofiści, postmodernizm i polityka*. W: *Dziedzictwo greckie...*, op. cit., s. 187-205.

<sup>9</sup> R. Rorty: *Przygodność, ironia, solidarność*. Przeł. W.J. Popowski. Spacja, Warszawa 1996, s. 120-121.

<sup>10</sup> Zob. Platon: *Gorgiasz...*, op. cit., 459 a-c.

czą ochroną przed manipulacją, czyli wbudowywaniem w duszę przekonań nie opartych na wiedzy, tylko na samej wierze. „Musimy dokonać wyboru pomiędzy filozofią gwałtu a filozofią wychowania. Miejsce to nadaje się szczególnie do tego, aby na jego przykładzie wyjaśnić, co Platon rozumie przez pojęcie *paideia*. Nie oznacza ono już tylko pewnego etapu w rozwoju człowieka, na którym kształci się jego intelektualne uzdolnienia; u Platona nabiera ono znaczenia pełni doskonałości ludzkiej, na miarę możliwości zawartych w samej naturze. Filozofia władzy jest nauką stosowania gwałtu [...]. Natomiast filozofia wychowania stawia przed człowiekiem inny cel, który Grecy określali słowem *kalokagathia*. Charakter owej kalokagatii precyzuje Platon, przeciwstawiając ją niesprawiedliwości i niegodziwości, a więc nadając jej wybitnie etyczne zabarwienie”<sup>11</sup>.

W kontekście tych ustaleń można odnieść się do praktyki społeczno-ekonomicznej. Określone podmioty nie powinny opierać się na jednostronnych relacjach z otoczeniem, a używane przez nich środki perswazyjne winne być oparte na wartościach etycznych. W przeciwnych wypadkach mamy do czynienia z sytuacją, w której otoczenie traktuje się jak ignorantów, w oczach których – mówiąc językiem Platona – chce się być bardziej uczonym niż uczeni<sup>12</sup>. Niestety z taką sytuacją mamy często do czynienia, szczególnie gdy PR traktuje się wyłącznie jako „zbrojne ramię” marketingu. Budowanie dobrej pozycji przedsiębiorstwa nie może nie uwzględniać relacji zwrotnej z otoczeniem, a tym bardziej zakładać bądź to jego ignorancji, bądź własnego przekonania o uprzywilejowanej pozycji. Konieczna jest zatem właściwa harmonia, o której jeszcze będzie mowa.

Powstaje pytanie o to, jak powyższe ustalenia rzutują na kwestię odpowiedzialności. W tym miejscu znowu warto przywołać stosowny fragment z Platonowskiego *Gorgiasza*. Tytułowy bohater w rozmowie z Sokratesem twierdzi, że należy posługiwać się retoryką tak, jak innymi sztukami walki<sup>13</sup>. W jego przekonaniu znajomość zasad retoryki, podobnie jak sztuk walki, nie może być wykorzystywana do celów niegodziwych; ma służyć raczej obronie, a nie atakowaniu. I dodaje: „To nie nauczyciele są winni, ani sztuka nie jest za to odpowiedzialna czy szkodliwa, lecz raczej ci, jak sądzę, którzy nie korzystają z niej w sposób godziwy”<sup>14</sup>. *Gorgiasz* w tym fragmencie, po pierwsze, wiąże odpowiedzialność tylko z osobą (szerzej: podmiotem) posługującą się retoryką (perswazją), tym samym znosi odpowiedzialność samej retoryki i jej nauczycieli. Po drugie,

<sup>11</sup> W. Jaeger: *Paideia. Formowanie człowieka greckiego*. Przeł. M. Plezia. Fundacja Altheia, Warszawa 2001, s. 694.

<sup>12</sup> Zob. Platon: *Gorgiasz...*, op. cit., 459 c.

<sup>13</sup> Zob. ibidem, 456 c-d.

<sup>14</sup> Ibidem, 457 a.

wskazuje na godziwe jej użycie, które łączy z zachowaniami defensywnymi, to znaczy znajomość sztuk perswazji stanowi swoistą tarczę ochronną przed tymi, którzy tej sztuki nadużywają. Wydaje się, że ten drugi argument stanowi dla Gorgiasza złagodzenie konsekwencji pierwszego. Jeśli rzeczywiście tak jest, to odnosi się to tylko do samego Gorgiasza, a nie do Polosa czy Kalliklesa. Ten ostatni przecież wyraźnie twierdzi, że głównym celem retoryki jest zdobycie władzy, przewagi nad innymi. Platon zdaje się chce pokazać zgubne skutki tezy o moralnej neutralności retoryki, dlatego przyjmuje taką, a nie inną konstrukcję dialogu, w szczególności sekwencję dyskutantów Sokratesa<sup>15</sup>.

Alaister MacIntyre w komentarzu do tego ustępu *Gorgiasza* pisze: „Myśl, że techniki perswazji są moralnie neutralne, pojawia się wielokrotnie w historii społeczeństwa ludzkiego. Ale aby móc twierdzić, że techniki te są neutralne, należy również przyjąć, że jest rzeczą moralnie nieistotną, czy człowiek dochodzi do określonego przekonania drogą rozumowania, czy w jakiś sposób pozaracjonalny. Po to zaś, aby uznawać to za sprawę moralnie nieistotną, należałoby również sądzić, że posługiwanie się władzami racjonalności przez człowieka jest rzeczą nieistotną dla jego pozycji jako istoty moralnej, to znaczy jest nieistotne dla tego, czy ma on prawo do miana istoty «odpowiedzialnej», a jego czyny do miana «dobrowolnych». Dlatego też odmienne rozumienie pojęć odpowiedzialności i dobrej woli kojarzy się z różnymi stanowiskami moralnymi wobec statusu technik perswazji»<sup>16</sup>. Wypada się zgodzić z MacIntyrem, że przy założeniu moralnej neutralności technik perswazji rzeczą równie neutralną moralnie jest kwestia genezy przekonań, to znaczy problem, czy oparte one są na wiedzy, czy nie. Wreszcie, postawa taka skutkuje możliwością oceny człowieka jako istoty odpowiedzialnej. MacIntyre dodaje również: „Jednym z najbardziej obskurancjicznych przymiotów takich sofistów jak Gorgiasz – a także jego późniejszych następców, jakich ma on wśród polityków liberalnej demokracji w trakcie kampanii wyborczych, kierowników kampanii reklamowych i innych ludzi zaangażowanych w jawną czy ukrytą perswazję – jest gotowość akceptacji całej złożonej psychologii filozoficznej. To właśnie skłania Sokratesa do tego, aby wypracować argument dowodzący, że retoryka wcale nie jest prawdziwą sztuką, a tylko zbędnym naśladownictwem sztuki»<sup>17</sup>. Z wyżej przytoczonych powodów tezę o zgubnych konsekwencjach moralnej neutralności technik perswazji wiązałbym raczej z młodszymi sofistami, a nie z samym Gorgiaszem, znając całokształt opinii jaką ma o nim Platon, raczej w ogóle nieprzychylny sofistom. Można za-

<sup>15</sup> Zob. K. Tuszyńska-Maciejewska: *Platon a retoryka...*, op. cit., s. 55.

<sup>16</sup> A. MacIntyre: *Krótką historia etyki. Historia moralności od czasów Homera do XX wieku*. Przeł. A. Chmielewski. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995, s. 61-62.

<sup>17</sup> Ibidem, s. 62.

tem wyróżnić dwa typy pojmowania perswazji: moralnie neutralną (charakterystyczną dla młodych sofistów i ich współczesnych naśladowców) i moralnie nieneutralną (prezentowaną przez Platońskiego Sokratesa). Ten pierwszy typ nie uwzględnia aspektu etycznego w działaniach oraz neguje tezę o koniecznym oparciu przekonań na wiedzy, ten drugi zakłada całkowite oparcie przekonań na wiedzy wraz z zaangażowaniem moralnym. Wynika z tego, że zgodnie z sugestiami Platona, nie można nie uwzględniać aspektu etycznego w działalności publicznej, w tym – można by dodać – w działaniach CSR jako instrumentu PR.

W świetle powyższych ustaleń można wyróżnić dwie postawy w kwestii odpowiedzialności:

- postawa sofistyczna, która *de facto* nie odwołuje się do odpowiedzialności, gdyż zakłada brak oparcia przekonań na wiedzy, a także nieznaną dalekosiężnych konsekwencji określonych działań; jest to myślenie krótkoterminowe, ukierunkowane na doraźny zysk; perswazja pojęta jest jako narzędzie moralnie neutralne;
- postawa platońska, w której odpowiedzialność musi być oparta na wiedzy etycznej; jest to myślenie globalne, przewidujące długoterminowe skutki działań; perswazja pojęta jako narzędzie moralnie zaangażowane.

Warto zwrócić jeszcze uwagę na skutki postawy platońskiej. Autor dialogu *Gorgiasz* twierdzi, że dobrem każdej rzeczy jest jej właściwa harmonia ujawniająca się również jako umiar. Wskazówka ta może mieć zastosowanie nie tylko w stosunku do ciała i duszy, ale do wszelkiej struktury, w tym do organizacji w jej otoczeniu zarówno wewnętrznym, jak i zewnętrznym. Tak też można interpretować następujący fragment z Platońskiego *Gorgiasza*: „Jeśli to jest prawda, to ten, kto pragnie być szczęśliwy, powinien, jak się wydaje, poszukiwać mądrości i ćwiczyć się w niej, uciekać zaś ile sił w nogach od nieumiarkowania, i tak postępować, by nie potrzebował żadnej kary; jeśli zaś będzie jej potrzebował czy to on sam, czy też ktoś z rodziny lub współobywateli, winien ponieść karę, skoro chce być szczęśliwy”<sup>18</sup>. Dobro pojęte jako umiar musi zakładać respektowanie określonych granic, a więc sprawiedliwość. Dla Greków *dike* oznaczała pilnowanie porządku w świecie poprzez strzeżenie granic, które zostały wcześniej przydzielone i słusznie się należą. niesprawiedliwość może być pojęta jako pycha (*hybris*), chęć uzyskania przewagi za wszelką cenę, zagarnięcie tego, co się nie słusznie należy, a zatem – przekroczenie wyznaczonej granicy<sup>19</sup>. Jak zauważa A. MacIntyre, „[...] pojęcie dobra z konieczności łączy się z pojęciem przestrzegania granic. [...] Zatem każde dobro, którego pożądamy, może

<sup>18</sup> Platon: *Gorgiasz...*, op. cit., 507 c-d.

<sup>19</sup> Zob. D. Kubok: *Wczesnogreckie pojęcie „dike” w kontekście wybranych współczesnych koncepcji sprawiedliwości*. „Civitas. Studia z filozofii polityki”, nr 4, Warszawa 2000, s. 61-72.



być określone poprzez wskazanie reguł, które rządzą zachowaniem ludzi mających na celu osiągnięcie tego dobra<sup>20</sup>. Potwierdzeniem trwałości platońskich inspiracji niech będzie wypowiedź U. Eco, który pisał: „Racjonalizm rzymski przyjmuje zasady racjonalizmu greckiego, zmienia je jednak i wzbogaca w znaczeniu prawnym i umownym. Normą logiczną jest modus, lecz modus to także granica. Rzymska obsesja granicy przestrzennej pojawia się wraz z mitem o powstaniu Rzymu: Romulus wyznacza granicę i zabija swojego brata, ponieważ ten ją narusza. Jeśli nie uzna się granicy, nie może istnieć *civitas*”<sup>21</sup>.

Przestrzeganie określonych granic, rzecz jasna nie tylko prawnych, wzmaga odpowiedzialność, a co za tym idzie, buduje i wzmacnia pozytywny wizerunek danego podmiotu. Tak pojęta odpowiedzialność jest zarazem zdecydowanym odrzuceniem Kalliklesowego prawa silniejszego<sup>22</sup>. W rozmowie z Polesem Sokrates określa retorykę jako rutynę wynikającą z doświadczenia, która ma na celu „[...] sprawianie pewnego rodzaju przyjemności i rozkoszy”<sup>23</sup>. Odpowiednikiem tak rozumianej retoryki może być sztuka kucharska, a obie razem mogą zostać podciągnięte pod wyższą kategorię – sztukę schlebiana. Sztuka ta, w zależności od przedmiotu, którego dotyczy, dzieli się na sofistykę, retorykę, kosmetykę i sztukę kucharską. Ta ostatnia jest pochlebstwem symulującym medycynę, zaś kosmetyka udaje gimnastykę<sup>24</sup>. Retoryka w wydaniu sofistów, w szczególności młodszych, zdaje się być „[...] dla duszy tym, czym kuchnia dla ciała”<sup>25</sup>. Ostatecznie Platon decyduje się na porównanie, w myśl którego „[...] sofistyka ma się do prawodawstwa tak, jak ubiór do gimnastyki, a retoryka ma się do sprawiedliwości tak, jak kuchnia do medycyny”<sup>26</sup>. Należy przeto we wszelkiej działalności unikać form sztucznego schlebiana, nie symulować prawdy, nie upiększać, ponieważ odpowiedzialne działanie musi się zasadzać na szczerości, która buduje uczciwe, harmonijne relacje, a co za tym idzie, ustanawia dobro jako nadrzędny cel wszelkiego działania.

Problem społecznej odpowiedzialności nie jest zatem problemem, który w horyzoncie refleksji pojawił się dopiero w XX w. Ma on swoją ugruntowaną tradycję sięgającą czasów antycznych, a w szczególności Platona. Trzeba bowiem pamiętać, że według niego tak pojęta odpowiedzialność służyć powinna nadrzędnym wartościom, jakimi są dobro i sprawiedliwość.

<sup>20</sup> A. MacIntyre: *Krótką historia etyki...*, op. cit., s. 65.

<sup>21</sup> U. Eco: *Irracjonalne wczoraj i dziś*. „Pismo Literacko-Artystyczne” 1988, nr 4, s. 32.

<sup>22</sup> Zob. Platon: *Gorgiasz...*, op. cit., 482 i n.

<sup>23</sup> Ibidem, 462 c.

<sup>24</sup> Zob. ibidem, 465 b.

<sup>25</sup> Ibidem, 465 d-e.

<sup>26</sup> Ibidem, 465 c.

**PROBLEM OF RESPONSIBILITY IN GREEK PHILOSOPHY.  
REMARKS ON THE BASIS OF PLATO' S DISCUSSION  
WITH SOPHISTS ("GORGIASZ")**

**Summary**

The article presents the problem of responsibility in Greek thought through the Plato's discussion with sophists. There is no doubt, that in order to diagnose the importance of responsibility the reflection is necessary under ontological and epistemological bases in this category. Plato's dispute with sophists can be treated not only as a historic vote in the discussions, but also as a clash of two attitudes, which even today have lost nothing of its timeliness. The fundamental feature of this discussion is how to build an argument about beliefs, including the issue of addiction rhetoric of ethics, as well as the nature of the relationship defined entity with the environment. Therefore, two attitudes can be distinguished regarding responsibility: sophists, who understands persuasion as a tool morally neutral and de facto targeted at profit, and Plato's, which embeds the knowledge of ethical responsibility as the basis of actual Paideia.

**Michał Kapias**

# **ODPOWIEDZIALNOŚĆ MORALNA FUNDAMENTEM ODPOWIEDZIALNOŚCI SPOŁECZNEJ ORGANIZACJI**

## **Wprowadzenie**

Globalne zmiany zachodzące w naszej rzeczywistości odciskają głębokie piętno na wielu warstwach życia społecznego, politycznego, a także gospodarczego. Dokonujące się przeobrażenia mają znaczący wpływ na postawy i zachowanie się ludzi tak w wymiarze jednostkowym, jak też wielowymiarowo wspólnotowym. Odnosi się to do akceptowania i weryfikowania niejednokrotnie nowych systemów wartości, kreowania nowych potrzeb, a także przyjmowania innych od dotychczasowych stylów działania.

Istotne przemiany następują także w szeroko rozumianej sferze biznesu. Zjawiska występujące na tym obszarze cechuje jednak znaczna skrajność. Z jednej strony można zauważyć stale pogłębiającą się tendencję do ekonomicznej zasady pomnażania zysku, która ostatnimi czasy została zmaksymalizowana do granic możliwości rynkowych. Z drugiej zaś zaczynają się pojawiać działania samoograniczające się w tymże dążeniu, podejmujące zarazem daleko idącą odpowiedzialność za konsekwencje zdobywania profitów wszelkimi możliwymi środkami, nawet wykluczającymi zasady etyki. Jednym ze sposobów przeciwności w działalności gospodarczej owych nadużyć stało się lansowanie zjawiska zwanego społeczną odpowiedzialnością dotyczącą np. organizacji. Działania takie świadczą o tym, że odpowiedzialność organizacji ma nie tylko wymiar ekonomiczny lub prawny, ale także winna mieć wymiar etyczny. Chodzi w tym wypadku o zaprzestanie działań mogących przynieść negatywne skutki społeczne, a zarazem o takie działania, które mają wpływ na kreowanie i upowszechnianie standardów pożądanych przez społeczeństwo.

Problematyka społecznej odpowiedzialności, będąca jednym z istotnych zagadnień polityki gospodarczej Unii Europejskiej, w Polsce jest stosunkowo mało znana – choć rozwija się dosyć gwałtownie. Rozważania nad treścią owej problematyki coraz częściej przyjmują charakter interdyscyplinarny. W głównej mierze dotyczy to nauk ekonomicznych, lecz badania w tym kierunku prowadzą także socjologowie bądź politolodzy. Stosunkowo nikłe zainteresowanie przejawiają filozofowie, zwłaszcza odczuwa się brak solidnej refleksji etycznej. Poszczególne prace, które pojawiły się dotychczas, dotyczą raczej problemów etycznych ujmowanych z punktu widzenia menedżerów, biznesmenów lub szeroko rozumianej kadry zarządzającej. Brakuje jak dotąd solidnego opracowania podstaw etycznych przeprowadzonych na gruncie filozoficznym<sup>1</sup>. Niniejsze studium nie rości sobie praw do całościowego omówienia etycznej problematyki społecznej odpowiedzialności. Jest raczej głosem włączającym się w dyskusję nad moralnymi aspektami aktywności gospodarczej w społeczeństwie.

## Próba określenia społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa

Już sama nazwa suponuje, iż społeczna odpowiedzialność w znacznej mierze podlega analizie nauk społecznych. Najszerszy krąg badań jest prezentowany przez nauki ekonomiczne, zwłaszcza z perspektywy zarządzania<sup>2</sup>. Jednak próba jednoznacznego określenia omawianego zjawiska – ze względu na jego wieloaspektowy, społeczny charakter – napotyka na szereg niejasności i wieloznacznych, z natury swej otwartych, sformułowań. Z tego też względu pojawiające się w literaturze definicje można grupować wedle różnorodnego klucza. Najczęściej odnoszone są do kategorii przedsiębiorstwa, stąd też poniższa analiza będzie poświęcała się właśnie tym pojęciem.

Typowo ekonomiczne ujęcie, bazujące na teorii M. Friedmana<sup>3</sup>, sugeruje, iż głównym zadaniem przedsiębiorstw w realizowaniu swej odpowiedzialności na płaszczyźnie społecznej jest osiągnięcie maksymalnych zysków i przestrzeganie prawa. Dlatego też wszelka działalność firmy pod tym względem objawia się

<sup>1</sup> Do grona osób, które dotychczas podejmowały filozoficzną refleksję nad społeczną odpowiedzialnością na gruncie polskim można zaliczyć: J. Filek, W. Gasparski, B. Klimczak, A.K. Koźmiński, B. Rok, M. Rybak, L. Zbiegień-Maciąg.

<sup>2</sup> Zob. J. Adamczyk: *Koncepcja zrównoważonego rozwoju w zarządzaniu przedsiębiorstwem*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 2001, s. 66; H.I. Ansoff: *Zarządzanie strategiczne*. PWE, Warszawa 1985, s. 54.

<sup>3</sup> Zob. M. Friedman: *Kapitalizm i wolność*. One Press, Warszawa 2008.

w przemyślanej strategii działania – zinstytucjonalizowanej i zrjonalizowanej – dążącej do uzyskania przewagi konkurencyjnej<sup>4</sup>. Odpowiedzialność społeczna to działania, które opłacają się z punktu widzenia rachunku ekonomicznego. Społeczeństwo w tym wypadku sprowadzone jest do kolejnego elementu wykorzystanego do celów zwiększenia dochodów własnych przedsiębiorstwa.

Drugie stanowisko można określić społecznym. Jego istotą jest wykreowanie swoistej metody kontaktowania się przedsiębiorstwa z otoczeniem<sup>5</sup>. Nie istnieje bowiem możliwość izolowanej działalności przedsiębiorstwa, w której istniałaby ona w „czystej próżni”, oderwanej od jakichkolwiek relacji z otaczającą go rzeczywistością. Z tego też względu koniecznością jest zwrócenie uwagi na sprzężenie zwrotne, które pojawia się ze strony społeczeństwa w wyniku różnorakiego funkcjonowania przedsiębiorstwa<sup>6</sup>. Powinno ono liczyć się nie tylko z efektywnością finansową, realizowaną w strategii swego działania, ale także z wszelkimi konsekwencjami pozaekonomicznymi. Można ową sytuację postrzegać jako zbiór zobowiązań danej organizacji, celem ochrony i umacniania społeczeństwa, w którym ona istnieje<sup>7</sup>.

Trzecie ujęcie można nazwać filozoficznym, albowiem pojawia się w nim próba uchwycenia odpowiedzialności społecznej w kontekście etycznym. Światowa Rada Biznesu na rzecz Zrównoważonego Rozwoju wskazuje, iż chodzi tu o zobowiązanie biznesu do etycznego zachowania oraz przyczyniania się do zróżnicowanego rozwoju ekonomicznego, poprzez troskę o pracowników i ich rodziny, społeczność lokalną oraz społeczeństwo jako całość, celem podnoszenia jakości życia<sup>8</sup>. W takim podejściu sugeruje się, iż dana firma „[...] jest moralnie zobowiązana do rozliczenia się przed prawem i społeczeństwem ze swej działalności. Odpowiedzialna jest przed: właścicielami, pracownikami, akcjonariuszami, klientami, bankiem, ruchami ekologicznymi, dostawcami, kooperantami, administracją państwową”<sup>9</sup>. Owa lista może być o wiele dłuższa, jednak faktem jest, iż chodzi w niej o wskazanie najistotniejszych odbiorców oddziaływań wy-

<sup>4</sup> Zob. K.D. Walters: *Corporate Social Responsibility and Political Ideology*. “California Management Review”, spring 1977, p. 19; M.E. Porter, M.E. Kramer: *The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy*. “Harvard Business Review on Corporate Responsibility”, Harvard Business School 2003, p. 27-64.

<sup>5</sup> Zob. R.W. Griffin: *Podstawy zarządzania organizacjami*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 123-126.

<sup>6</sup> Zob. W. Budzyński: *Public Relations. Zarządzanie reputacją firmy*. Poltext, Warszawa 2005, s. 17-19.

<sup>7</sup> Zob. H.G. Fitch: *Achieving Corporate Social Responsibility*. “The Academy of Management Review” Briarcliff Manor, January 1976, Vol. 1; R.W. Griffin: *Podstawy zarządzania...*, op. cit., s. 144.

<sup>8</sup> Zob. World Business Council for Sustainable Development: *Corporate Social Responsibility: Making Good Business Sense*. January 2000, p. 6.

<sup>9</sup> L. Zbiegień-Maciąg: *Etyka w zarządzaniu*. CiM, Warszawa 1997, s. 48-49.

stępujących pomiędzy przedsiębiorstwem a jego otoczeniem (zarówno wewnętrznym, jak też zewnętrznym).

Dokonując krytycznej analizy powyższych stanowisk, dotyczących społecznej odpowiedzialności, można zauważyć dosyć zdumiewające zjawisko. Otóż wszelkiego rodzaju ujęcia relacji, które powyżej zostały wskazane, dotyczą specyfiki działania organizacji gospodarczej. Działanie to każdorazowo odnosiło się do kategorii odpowiedzialności. Samo pojęcie odpowiedzialności staje się w tychże przypadkach kluczowym w rozwiązaniu zasadności istnienia i rozumienia działań odnoszących się do społeczeństwa. Nie sposób oprzeć się wrażeniu, iż podstawy wszelkich wyżej wspomnianych stosunków znajdują swe korzenie w moralności – jakkolwiek rozumianej czy zakładanej (także w teorii M. Friedmana istnieje jakieś rozumienie moralności, nawet jeśli pojawiłaby się sugestia dotycząca odseparowania działań gospodarczych od etyki)<sup>10</sup>. Ostatecznie więc koniecznością staje się przyjęcie tezy, że odpowiedzialność jest jedną z zasadniczych kategorii etycznych. Stwierdzenie to otwiera jednak bramę ku całkiem innym horyzontom, na widnokręgu których pojawia się namysł filozoficzny.

## Czym jest odpowiedzialność?

Pytanie o odpowiedzialność stało się jednym z najbardziej palących problemów XX w. Doświadczenia globalnych systemów totalitarnych, dwie wojny światowe, a także kryzys ludzkiej tożsamości<sup>11</sup> doprowadziły do tego, iż pojęcie odpowiedzialności zyskało „[...] taką wagę i taką głębię, że słusznie mówimy o nim jako o nowym słowie kluczowym naszego języka”<sup>12</sup>. Nosi ono w sobie niejako dwa wymiary. Pierwszy pojawia się w kontekście typowo jurydycznym, drugi – w kontekście etycznym. Wymiar prawny wiąże się z kodyfikacją prawa rzymskiego i objawia się w pojęciach: *respondere*, *responsum* i *responsio*. Chodzi w nich o treść związaną z odpowiadaniem za coś lub przed kimś<sup>13</sup>. Z kolei termin *responsabilitas*, określający odpowiedzialność pojawił się dopiero w średniowieczu<sup>14</sup>. Drugi wymiar omawianego zagadnienia objawia się poprzez po-

<sup>10</sup> Więcej na temat ewentualnej kontrowersji istniejącej pomiędzy ekonomią i etyką zob. J. Filek: *Wprowadzenie do etyki biznesu*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 2004.

<sup>11</sup> Zob. J. Filek: *Ontologizacja odpowiedzialności. Analityczne i historyczne wprowadzenie w problematykę*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 1996, s. 15.

<sup>12</sup> J. Schwartländer: *Odpowiedzialność jako podstawowe pojęcie filozoficzne*. „Znak” 1995, nr 10, s. 5.

<sup>13</sup> Zob. G. Picht: *Odwaga utopii*. PIW, Warszawa 1981, s. 232; J. Kamiński: *Respondere*. W: *Prawo rzymskie. Słownik Encyklopedyczny*. Red. W. Wołodkiewicz. PIW, Warszawa 1986, s. 134.

<sup>14</sup> Zob. J. Woleński: *Analiza i odpowiedzialność*. „Znak” 1995, nr 10, s. 5.

jęcie *imputatio* (przypisywanie, poczytanie). Średniowieczny termin prawny, w nowożytności został zaadaptowany na potrzeby etyki nowożytnej<sup>15</sup>. Sugeruje się, iż odpowiedzialność w tym kontekście oznacza czyn, którego autor jest w pełni świadomym i wolnym podmiotem działania. Stąd też jest on zdolny kierować swym czynem i zdawać sobie sprawę z tego, co czyni<sup>16</sup>. Rozumny akt działania sprawia, iż przynależy on do swego autora. Ów związek przyczynowy sprawia, że rodzi się odpowiedzialność za tenże akt<sup>17</sup>. Bardzo często omawiana odpowiedzialność była utożsamiana z poczytalnością, choć – jak wskazano powyżej – istnieje pomiędzy nimi różnica ukonstytuowana w samym fakcie rozumności podejmowania decyzji, jak i samego aktu działania. Właściwe przejście terminologiczne pomiędzy obydwooma kategoriami dokonało się dopiero w XX w., na gruncie współczesnych nurtów filozoficznych<sup>18</sup>.

Filozoficzne podejście do odpowiedzialności nadal wywiera fundamentalny wpływ na sposób jej pojmowania. Trudno dziś opisać ludzki byt bez odniesienia się do niej – „[...] być człowiekiem, to właśnie być odpowiedzialnym”<sup>19</sup>. Z tego też względu jawi się ona jako pewna relacja pomiędzy sprawcą a jego aktem działania. Zakłada też pozytywną lub negatywną kwalifikację działania danej osoby. By być odpowiedzialnym, człowiek musi najpierw spełnić określone akty: świadomości jej występowania, przyznania się do niej, a także podjęcia jej w swym życiu. Jedynie spełniając te akty, człowiek przyswaja sobie cechę odpowiedzialności. Można rzec, iż jest to odpowiedzialność w sensie pierwotnym. Dopiero z niej wynika odpowiedzialność w sensie wtórnym – związana z konkretnymi czynami człowieka. Podejmując się odpowiedzialności, osoba działająca staje się przez to odpowiedzialna. W związku z tym być nieodpowiedzialnym można tylko dlatego, że już wcześniej ciąży na kimś obowiązek odpowiedzialności. Problem ten można zobrazować na przykładzie chociażby ojca i kierownika. Z samego faktu swego statusu ontologicznego wynika odpowiedzialność za ich „ojcostwo” lub „kierownictwo”. I dopiero na tej podstawie można wskazywać i określać odpowiedzialność za ich postępowanie, za konkretne czyny. Oczywiście stopień odpowiedzialności będzie każdorazowo inny, choć może się krzyżować. Ze swej ojcowskiej natury ojciec jest odpowiedzialny

<sup>15</sup> Zob. J. Filek: *Ontologizacja odpowiedzialności...*, op. cit., s. 18; J. Schwartländer: *Odpowiedzialność jako podstawowe...*, op. cit., s. 7.

<sup>16</sup> Zob. A. Podsiad, Z. Więckowski: *Poczytalność*. W: *Mały słownik terminów i pojęć filozoficznych*. Pax, Warszawa 1983, k. 273.

<sup>17</sup> Zob. T. Ślipko: *Zarys etyki ogólnej*. WAM, Kraków 1974, s. 348-349.

<sup>18</sup> Zob. idem: *Odpowiedzialność w świetle etyki chrześcijańskiej*. W: *O odpowiedzialności. Moralny wymiar odpowiedzialności w życiu publicznym*. Red. J. Pawlica. Wydawnictwo Instytut Filozofii UJ, Kraków 1993, s. 11.

<sup>19</sup> A. de Saint-Exupéry: *Ziemia, planeta ludzi*. Książka i Wiedza, Warszawa 1964, s. 117.

za wychowanie swych dzieci, a następnie za jakość wywiązania się z tego zadania. Natomiast nie można tego powiedzieć o kierowniku, któremu w jakichś dziwnych okolicznościach powierzonyby czyjeś dzieci pod opiekę. On z kolei odpowiadałby za realizację zadania, przed którym stanął, a nie za realizację „funkcji ojcowskiej”. Stąd też – choć brzmi to absurdalnie, jednak nim nie jest – tylko ten, który jest *odpowiedzialny*, może stać się *nieodpowiedzialnym*, ale nawet stawszy się *nieodpowiedzialnym*, nadal pozostaje *odpowiedzialnym*.

Powyższe rozważania trzeba uzupełnić, odwołując się do jeszcze jednej, nader istotnej kategorii, jaką jest wolność. Dzięki niej osoba staje się sprawcą dobrych lub złych czynów<sup>20</sup>. Dlatego też podstawowym warunkiem do tego, by odpowiedzialność była sensowna i realna, staje się istnienie rzeczywistego podmiotu osobowego<sup>21</sup>. Ujawnia się on w konkretnym „ja”, posiadającym naturę substancjalną, a przez to objawiającym się w konkretnym działaniu, miejscu i czasie, co świadczy o konieczności istnienia antropologii filozoficznej, w której byt istnieje przed świadomością, a realizm poznawczy przed idealizmem. Bez konkretnego człowieka nie ma konkretnej odpowiedzialności, która winna mu być przypisana za jego własne czyny.

Z wolności wynika także inny niezbędny warunek odpowiedzialności, a mianowicie możliwość wyboru i podejmowania decyzji. Chodzi w tym wypadku o możliwość samostanowienia, będącą wypadkową samoposiadania i samopanowania nad sobą. Ludzka wolność wyklucza bowiem działanie zdeterminowane (zniewolone), a także bezprzyczynowe. Człowiek jest władny sam podejmować decyzje, w których samorealizuje swe osobowe „ja” i zarazem spełnia się jako podmiot działania<sup>22</sup>. Ostatecznie więc, należy stwierdzić, iż im więcej wolności, tym więcej odpowiedzialności za nią<sup>23</sup>. Stąd też pierwotnym fundamentem odpowiedzialności jest nie tyle samo dokonanie jakiegoś czynu, ile sam fakt zrealizowania go przez świadomy i dobrowolny byt ludzki.

## Charakterystyka działań moralnych

Powyższe rozważania dotyczące odpowiedzialności doprowadziły do wejścia w tematykę moralności, a tym samym w tę dziedzinę wiedzy filozoficznej, która

<sup>20</sup> Zob. H. Schuster: *Verantwortung*. In: *Philosophisches Wörterbuch*. Hrsg. W. Brugger. Freiburg 1967, S. 412.

<sup>21</sup> Zob. R. Ingarden: *Książeczka o człowieku*. Wydawnictwo Literackie, Kraków 1972, s. 116-122.

<sup>22</sup> Zob. K. Wojtyła: *Osoba i czyn oraz inne studia antropologiczne*. RW KUL, Lublin 1994, s. 214 i n.

<sup>23</sup> Zob. G. Piana: *Libertá e responsabilita*. In: *Nuovo Dizionario di teologia morale*. Red. F. Compagnoni. Milano 1990, p. 671-673.



zwie się etyką. Zachodzi więc potrzeba krótkiego przybliżenia owej nauki, by w sposób zasadny wskazać na relacje między moralnością a odpowiedzialnością.

Moralność jest pojęciem należącym do tych, które z reguły nigdy nie są definiowalne wprost – z natury swej jest bowiem czymś pierwotnym. Ujmowana jest zawsze w kontekście człowieka, jego czynu<sup>24</sup>. Żyjąc, człowiek działa i właśnie z działaniem wiąże się cała tajemnica jego moralności. „Tworzy ją i współtworzy m. in. przez to, że wpływa na czyny innych ludzi. Praktyka idzie tu przed teorią”<sup>25</sup>. Działa on albo w kierunku dobra – wtedy postępuje moralnie, albo w kierunku zła – niemoralnie. Człowiek jest pewną jednością i ze swą moralnością stanowi względnie całościową strukturę, obejmującą całość jego życia. Oddziałuje ona na wszystkie sfery jego aktywności – rodzinną, zawodową, społeczną, polityczną, religijną itp. Z kolei układ tych wzajemnych czynników wraz z przekonaniem intelektualnym, wynikającym z ludzkiego poznania, wpływa na doskonałość działania podmiotu, jakim jest człowiek.

Etyka z kolei byłaby teorią moralności, rozumianą jako dziedzina dobra i zła moralnego. „Określa [...] normy, czyli wydaje sądy o tym, co jest dobre, a co złe i sądy te uzasadnia, tzn. wykazuje, dlaczego tak jest”<sup>26</sup>. Jej przedmiotem materialnym jest ludzkie działanie (rozumiane w kategoriach decyzji, czynu czy postępowania), pozostające w związku z postawą (dyspozycją), z jakiej odnośny czyn wypływa, oraz z samym człowiekiem będącym podmiotem samego działania moralnego. Z kolei przedmiotem formalnym są owe czyny, postawy czy wreszcie sam podmiot w relacji do normy moralności. Chodzi tu więc o działanie moralnie powinno, dozwolone lub niedozwolone, będące zarazem moralnie wartościowe bądź antywartościowe<sup>27</sup>. Innymi słowy, jest to działanie ludzkie, realizowane poprzez rozumny i świadomy czyn. Poza terenem zainteresowań etyki znajdują się wszystkie te akty ludzkiego działania, które są spełnione w sposób nieświadomy lub w stanie skrępowania rozumu bądź woli.

Moralność czynu ludzkiego, orzekana przez etykę, musi spełniać pewne kryteria. Składniki tegoż czynu zwane są źródłami i sprowadzają się zasadniczo do trzech elementów: przedmiotu, okoliczności i celu (intencji). By zrozumieć kwalifikację moralną poszczególnych aktów, niezbędne jest przybliżenie owych źródeł.

Od Arystotelesa bierze się przekonanie, iż wszelkie dążenie ludzkie każdorazowo za swój cel ma obroną jakąś formę dobra<sup>28</sup>. Stąd też ogólną i podstawową

<sup>24</sup> Zob. R. Spaemann: *Podstawowe pojęcia moralne*. RW KUL, Lublin 2000, s. 5.

<sup>25</sup> K. Wojtyła: *Elementarz etyczny*. TUM, Wrocław 1996, s. 13.

<sup>26</sup> Ibidem, s. 12.

<sup>27</sup> Zob. T. Styczeń: *ABC etyki*. RW KUL, Lublin 1983, s. 18-19.

<sup>28</sup> „Wszelka sztuka i wszelkie badanie, a podobnie też wszelkie zarówno działanie, jak i postanowienie, zdają się zdążać do jakiegoś dobra i dlatego trafnie określono dobro jako cel wszelkiego dążenia”. Arystoteles: *Etyka Nikomachejska*. PWN, Warszawa 1982, s. 3.

wą zasadą wszelkiego działania jest twierdzenie, iż czynności zmierzają do wyboru dobra. Ponadto wszystko, co istnieje – wszelki byt – realizujący w sposób rzeczywisty swe istnienie, posiada swą wewnętrzną strukturę jakościową, która będąc jego naturą, ze swej istoty również jest dobrem. Byt posiada swą istotnościową doskonałość, która mu się należy, jeśli nie brakuje niczego spośród należnej mu doskonałości – wtedy mówi się o dobru po prostu (*simpliciter*), a jeśli ma ją niecałą – z pewnymi wadami czy brakami – wtedy chodzi o dobro pod pewnym względem (*secundum quid*). Przykładem może być zegarek, który jest dobry, jeśli odpowiada swemu celowi, tj. wskazywaniu godzin. Dlatego regułą dobroci jest cel, który w przyrodzie tkwi w samej strukturze chemicznej czy anatomicznej, w siłach i energiach wszelkich bytów nierozumnych. Stąd też działalność tych bytów jest dobra, o ile odpowiada wewnętrznej ich celowości. Dobro jest więc tym, do czego zmierzają wszystkie rzeczy<sup>29</sup>. Gdy zaś chodzi o dobro moralne, to występuje ono u bytów rozumnych. W tym wypadku podstawą działania moralnego jest akt wolnej woli, dążący do naturalnego celu nie przez determinację, lecz przez rozum, który kieruje odpowiednie środki do celu. Celowość naturalna świata fizycznego jest tu zastąpiona celowością rozumną świata moralnego<sup>30</sup>.

Przedmiotem działania moralnego jest zatem wszystko to (zarówno rzecz, jak i człowiek), ku czemu, ze względu na moralność, skierowuje się głównie akt ludzki. Przedmiotem tym jest więc dobro moralne, czyli to, co odpowiada rozumnej naturze człowieka. Może on być dobry lub zły ze swej natury, i to sam z siebie (*per se*) albo ubocznie (*per accidens*) – są bowiem pewne przedmioty, które stale i wewnętrznie mają cechę dobra lub zła. Kłamstwo, fałszerstwo czy rozrzutność – jest złem samym w sobie, zaś prawdomówność, uczciwość czy też gospodarność – dobrem. Kwalifikacja podanych przykładów może ulec zmianie, gdy weźmie się pod uwagę zarówno okoliczności, jak i cel (motyw) działania.

Okoliczności są to „[...] wszystkie czynniki będące poza istotą aktu ludzkiego, a jednak w jakiś sposób go dotyczące”<sup>31</sup>. Chodzi tu o pewien warunek sytuacyjny, który modyfikuje znaczenie aktu moralnego. Jest to coś innego aniżeli okoliczność czysto fizyczna (np. stan pogody w czasie spełnianego aktu), bo ma związek z wartością moralną czynów (np. różnica w kradzieży czegoś osobie bogatej bądź biednej). Zasadniczo, przy ocenie moralnej należy wziąć pod uwagę te okoliczności, które rzeczywiście wpływają na wartość aktu ludzkiego. By ta sytuacja zaistniała, musi być spełnionych kilka warunków. Przede wszystkim

<sup>29</sup> Zob. św. Tomasz z Akwinu: *Suma teologiczna*. Veritas, Londyn 1975, I, 6. 2 ad 2.

<sup>30</sup> Zob. S. Świeżawski, M. Jaworski: *Byt*. TN KUL, Lublin 1961, s. 121 i n.; W. Szymański: *Metafizyczne podstawy etyki*. „Znak” 1961, nr 5, s. 651-653.

<sup>31</sup> św. Tomasz z Akwinu: Op. cit., I-II, 7.1.

chodzi o moralność owych okoliczności, czyli ich zgodność bądź niezgodność z normami moralnymi. Tę relację osoba dokonująca danego aktu winna rozeznaczyć. Wreszcie okoliczności obiektywnie dobre, winne być przez tę osobę świadomie i dobrowolnie wybrane. Ostatecznie należy przyjąć, iż wybór przedmiotu dobrego ze swej natury, może być uznany za czyn moralnie zły przez odniesienie go (wykorzystanie) do sytuacji (okoliczności) moralnie nagannych (np. wykorzystanie materiałów lub urządzeń przeznaczonych wyłącznie do użytku służbowego – w celach prywatnych).

Z kolei cel działania jest tym, do czego dąży wszelka działalność. Oznacza on uchwytne w jakiś sposób rezultaty naturalnego procesu aktywności ludzkiej od strony funkcjonalnej. Może on być identyczny z przedmiotem albo być jedną z okoliczności i wtedy staje się celem samego działającego. Ponadto cel działania nie jest celem w ogóle – jest zawsze czymś celem. Jest on zrelatywizowany do człowieka, który go podejmuje i urzeczywistnia. Samo postawienie jakiegoś celu (np. zdobycie majątku czy osiągnięcie doskonałości) świadczy już o postawach człowieka i ma ze swojej strony wielki wpływ na ich formowanie. Działający ludzie nadają różną wartość upragnionym celom i odczuwają przy ich zdobywaniu swoiste dla nich trudności. Nikła szansa osiągnięcia celu lub zbyt mała jego wartość nie skłania do wysiłku dla jego zdobycia. Należy podkreślić, iż wolne czyny ludzkie właśnie poprzez cel nabierają także wartości moralnej. Stąd też w tym przypadku, podobnie jak było to przy omawianiu okoliczności, cel będzie miał wpływ na wybór nawet dobrego ze swej istoty przedmiotu działania (tym samym nożem mogę ukroić chleb, by nakarmić głodnego lub też go zamordować). Należy przy tym pamiętać, że jeśli przedmiot bądź okoliczności są złe, to dobry cel nigdy nie sprawi, iż czynność będzie godziwa<sup>32</sup>. Dobro moralne jest bowiem wartością bezwzględną, a skoro moralność odnosi się do człowieka, to owym dobrem będzie bez wątpienia sam człowiek, tzn. jego człowieczeństwo rozumiane jako jego godność.

## Człowiek – osobą

Wspomniana godność staje się jednym z konstytutywnych elementów określających człowieka w kategorii osoby. Kim jest tedy człowiek jako osoba?

Trzeba zauważyć, iż człowiek to nie tylko „coś”, ale przede wszystkim „ktoś”. Gdy zadaje się pytanie: „czym jest?”, chodzi wtedy o pewien porządek rzeczy; zaś pytaniem „kim jest?” wskazuje się na porządek osobowy (człowiek jawi się wtedy

<sup>32</sup> Szerzej na ten temat zob. A. Szostek: *Pogadanki z etyki*. Niedziela, Częstochowa 1993, s. 107-112.

jako „ktoś”, kto stanowi o samym sobie)<sup>33</sup>. Człowiek jest „celem” wszystkiego, gdyż jego dobro i rozwój stanowią ostateczny punkt odniesienia, w którym wszystkie byty materialne odnajdują swój sens i rację istnienia, dlatego nie powinien stać się nigdy i dla nikogo środkiem do realizacji jakichkolwiek innych celów.

Właśnie ów wyjątkowy statut człowieka w świecie i fakt, iż jest panem i twórcą siebie sprawia, że posiada on jemu przynależną zdolność moralnego działania, dzięki czemu potrafi określić dobro lub zło spełnionych przez siebie czynów i ponieść za nie odpowiedzialność. Dzięki temu warunkuje on swój stosunek do dobra jako swego celu działania. Jednak nie tylko w swym działaniu człowiek realizuje wartości moralne, ale także on sam, ze względu na duchowe treści swej natury, jest moralną wartością. Albowiem dobro, które jest zdolne doskonalić człowieka jako osobę staje się dobrem wyższego rzędu, czyli dobrem moralnym. On sam jest nie tylko wartością moralną, lecz zarazem źródłem wszelkich wartości<sup>34</sup>.

Owe moralne działania ludzkie skłaniają do postawienia pytania o to: co znaczy stać się bardziej człowiekiem? Jest to równocześnie pytanie o godność osoby ludzkiej. Potrzebne jest jednak rozróżnienie między godnością osobową a godnością osobistą. Godność osobowa to cecha człowieka, którą można by nazwać człowieczeństwem. Ma ona źródło w osobowej strukturze człowieka, w tym, że człowiek jest osobą. Wyróżniać ją będzie możliwość pojmowania siebie, poczucie tożsamości, dążenie do realizacji celów i planów życiowych, wolność, władanie sobą, samostanowienie i odniesienie do innych osób. Godność osobista z kolei to poczucie szacunku wobec samego siebie. Poczucie to wynika zaś z godności osobowej. Ponadto należy zauważyć, iż godność osobowa jest czymś nieutralnym. Godność osobistą można utracić sprzeniewierzając się uznanym przez siebie wartościom, negując wartość siebie, tracąc kryteria oceny bądź ulegając nieakceptowanym normom i wartościom.

Osoba zobowiązana jest zatem nie tylko do respektu wobec własnej godności, ale także wobec godności innych osób. Innymi słowy: godność osoby ujawnia swą roszczeniowość również wobec innych. Charakterystyczne jest, że uznanie tej godności wyraża się najczęściej negatywną formułą zabraniającą traktowania innych jako środka do własnych celów<sup>35</sup>. Dlatego też najdoskonals-

<sup>33</sup> Zob. W. Granat: *Personalizm chrześcijański*. Księgarnia św. Wojciecha, Poznań 1985, s. 18-19.

<sup>34</sup> Por. T. Ślipko: *Życie i pleć człowieka*. WAM, Kraków 1978, s. 142-146, 465.

<sup>35</sup> Nawiązując do relacji interpersonalnych nadbudowanych na randze godności osoby, K. Wojtyła przypomniałszy znaną formułę imperatywu kategorycznego I. Kanta, tak precyzuje brzmienie normy personalistycznej: „Ilekróć w twoim postępowaniu osoba jest przedmiotem działania, tylekróć pamiętaj, że nie masz jej traktować tylko jako środka do celu, jako narzędzia, ale liczyć się z tym, że ona sama ma lub bodaj powinna mieć swój cel”. K. Wojtyła: *Miłość i odpowiedzialność*. TN KUL, Lublin 1986, s. 30; Zob. także I. Kant: *Uzasadnienie metafizyki moralności*. PWN, Kraków 1953, s. 62-63.

szym aktem działania podjętym względem drugiej osoby jest rozumny akt miłości bliźniego. Oto bowiem okazuje się, że w miłości do drugiego człowieka fundamentalnym pierwiastkiem staje się akt całościowej akceptacji jego osobowej godności. W tym świetle wszelaki czyn moralny stanie się „[...] aktem, przez który osoba – podmiot afirmuje, czy też aprobejuje godność osoby jako osoby, czyli osobę jako osobę [...]”<sup>36</sup>. Wszelkie inne względy jej afirmowania, jak np. wzgląd na osiągnięcie swego szczęścia bądź na istniejące w tej sprawie nakazy autorytetów są nieadekwatne. Miłością więc nazywany bywa sam akt afirmacji osoby dla jej godności. Zasługuje on w pełni na tę nazwę, skoro istotną cechą miłości jest bezinteresowność działania. Miłość zatem jawi się jako „coś”, co należy się osobie od osoby ze względu na posiadaną wsobną godność<sup>37</sup>.

Mówiąc o człowieku jako osobie, trzeba wskazać fakt, iż jest on psychofizyczną całością, złożoną z elementu materialnego i psychicznego. Ciało i dusza wspólnie kształtują i współtworzą osobowość ludzką. Są one organicznie ze sobą powiązane, wzajemnie wpływają na siebie i są niezbędne dla całości życia ludzkiego. W tej perspektywie człowiek jawi się jako złożony z dwu odrębnych pierwiastków, nawzajem do siebie niesprowadzalnych: materialnego – ciało i duchowego – dusza.

W naturze ludzkiej można odnaleźć także różne władze i uzdolnienia, wśród których naczelne miejsce zajmuje rozumność, dzięki której człowiek posiada zdolność poznawania samego siebie i otaczający świat, a także możliwość chcenia – czyli wolną wolę. W tym świetle ukazuje się jego strona osobowa. Człowiek jest więc bytem osobowym, a nie tylko egzemplarzem określonego gatunku „homo sapiens”.

## Podmiotowość organizacji na przykładzie przedsiębiorstwa

Zasadność powyższych metaetycznych refleksji wyjaśnia się w kontekście próby zrozumienia, w jaki sposób organizacja może stać się podmiotem ponoszącą jakąkolwiek odpowiedzialność. Struktura bytowa organizacji może jednak przyjmować rozmaite formy. Analizując niniejsze rozważania w perspektywie nauk ekonomicznych, okazuje się, iż najciekawszym jej przejawem jest

<sup>36</sup> T. Styczeń: *Problem możliwości etyki*. RW KUL, Lublin 1972, s. 141-142.

<sup>37</sup> Szerzej na ten temat zob. T. Styczeń: *Osoba wśród wartości*. „Roczniki Filozoficzne” 1975, nr 23, s. 3-10; T. Styczeń, A. Szostek: *Uwagi o istocie moralności*. „Roczniki Filozoficzne” 1974, nr 22, s. 19-33; A. Szostek: *Pozycja osoby w strukturze moralności*. „Roczniki Filozoficzne” 1976, nr 24, s. 51-62.

przedsiębiorstwo (i wszelakie jego odmiany). Aby ustalić zasadność stosowania odpowiedzialności w tym wymiarze, niezbędną jest potrzeba bliższego przyjrzenia się istocie samego przedsiębiorstwa.

Zdefiniowanie jego istoty jest zamierzeniem dosyć trudnym, głównie ze względu na jego złożoność i wieloznaczność. W nurtach klasycznej ekonomii przedsiębiorstwo postrzega się zwykle jako maszynę, będącą całością zbudowaną z ograniczonej liczby elementów działających niczym tryby potężnej maszyny. W nurtach cybernetycznych z kolei przedstawia się je jako „[...] układ szczególnie złożony i otwarty, a więc powiązany z otoczeniem, gdzie główną rolę przypisuje się wymianie informacji zarówno wewnątrz danego obiektu, jak i między obiektem a otoczeniem”<sup>38</sup>. Ponadto ów cybernetyczny układ jest traktowany bezosobowo. W podobny sposób ukazywane jest przedsiębiorstwo w ujęciu systemowym, gdzie w głównej mierze pojmuje się je jako otwarty system, w którym wytworzone dobra bądź usługi wymienia się, celem zaspokojenia potrzeb, z otoczeniem. Zgoła inne podejście prezentowane jest w nurcie socjologicznym, w którym w szczególności podkreśla się pierwiastek ludzki oraz wszelkie relacje i związki w nim zachodzące<sup>39</sup>.

Próbując znaleźć jakieś cechy wspólne różnych opisów i definicji przedsiębiorstwa, należałoby wskazać na następujące jego cechy:

- występuje jako jednostka gospodarcza, wyodrębniona prawnie, finansowo oraz utylitarnie,
- wytwarza dobra i usługi zaspokajające potrzeby odbiorców,
- działa na własny rachunek w celu osiągnięcia zysku (różnie pojmowanego),
- realizuje cele zasadne wobec siebie i wielorakich grup pozostających w jego otoczeniu<sup>40</sup>.

Jak wynika z powyższej charakterystyki, przedsiębiorstwo to sztuczny twór objawiający się w konkretnych działaniach, celach i zamierzeniach. Brak jednak w nim jakiegoś upostaciowienia, gdyż jego istnienie jest warunkowane wyłącznie chęcią realizacji różnorodnych funkcji społeczno-ekonomicznych<sup>41</sup>. Ostatecznie więc można przyjąć, że przedsiębiorstwo to pewna jednostka gospodarcza,

<sup>38</sup> *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem*, cz. 1. Red. H. Bieniok. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 1998, s. 104.

<sup>39</sup> Zob. *ibidem*.

<sup>40</sup> Zob. na ten temat: J. Zieleniewski: *Przedsiębiorstwo w świetle prakseologii*. W: *Przedsiębiorstwa w polskim systemie społeczno-ekonomicznym*. Red. J. Lenart. PWE, Warszawa 1967, s. 9; T. Gruszecki: *Przedsiębiorstwo jako kategoria ekonomiczna*. W: *Teoria i praktyka przemian gospodarczych*. Red. T. Jakubik. Ossolineum, Wrocław 1989, s. 125; M. Nowicka-Skowron: *Funkcjonowanie przedsiębiorstwa w warunkach gospodarki rynkowej*. W: *Ekonomika przedsiębiorstwa*. Red. M. Jerzak, M. Nowicka-Skowron. Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 1995, s. 26; H.I. Ansoff: *Zarządzanie strategiczne*. PWE, Warszawa 1985, s. 15.

<sup>41</sup> Zob. B. Wawrzyniak: *Zrozumieć współczesne przedsiębiorstwo*. WSPiZ, Warszawa 1996, s. 15.

zorganizowana wokół świadczenia usług oraz wytwarzania dóbr, składająca się z zestawu stanowisk zajmowanych przez ludzi oraz z zestawu relacji społecznych i psychologicznych, wytworzonych zarówno pomiędzy tymi stanowiskami, jak i nimi a społeczeństwem<sup>42</sup>.

Ponadto trzeba wskazać problem związany z wieloznacznością samego pojęcia „przedsiębiorstwo”. Często jest ono używane zamiennie z takimi wyrażeniami jak: organizacja, firma czy nawet spółka. Nie wnikając w zawile konotacje językowe i unikając tym samym skomplikowanych rozważań dotyczących podziału zakresu znaczeniowego poszczególnych pojęć – nie wprowadzi to bowiem istotnych zmian w merytorycznych rozważaniach niniejszej pracy – powyższe terminy są dosyć często stosowane zamiennie.

W tym kontekście nasuwa się zasadnicza refleksja. Prezentując przedsiębiorstwo, nie sposób wskazać na jego wymiar osobowy. Jego domniemana podmiotowość ogranicza się do specyfiki działań, wynikającej z postanowień i posunięć zarządu, akcjonariuszy, poszczególnych brygad czy wreszcie pracowników. Każdorazowo jednak u podstaw takiego funkcjonowania leży, mniej lub bardziej, ogólna formacja, ujmowana w sposób abstrakcyjny. Jak więc połączyć kategorię podmiotowej odpowiedzialności z tak zdumiewającym tworem, jakim jest przedsiębiorstwo?

Pytanie to w kontekście pojawiającej się problematyki, staje się dosyć intrygującym i niepokojącym zarazem. I chociaż próba odpowiedzi na nie podejmowana jest zdawkowo, to ma ona daleko idące konsekwencje społeczne, które to znalazły już swe miejsce w szerokiej gamie dylematów etyki biznesu<sup>43</sup>. Ostatecznie bowiem sprowadza się ona do alternatywy, w której z jednej strony zakłada się, iż tylko osoby mogą być pociągnięte do moralnej odpowiedzialności, a więc chodzi tu o udział jednostki w świecie interesów; z drugiej strony zakłada się moralną podmiotowość przedsiębiorstw, które to stają się *sensu stricto* głównym podmiotem zagadnień etyki biznesu. Gdzie więc szukać rozwiązania owego dylematu?

<sup>42</sup> Zob. *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem*, op. cit., s. 105; *Analiza finansowa w zarządzaniu przedsiębiorstwem*. Red. L. Bednarski, T. Waśniewski. PWE, Warszawa 1996, s. 6-14; P.A. Frencz: *Spółka jako podmiot moralny*. W: *Etyka biznesu*. Red. L.V. Ryan, J. Sójka. W Drodze, Poznań 1997, s. 91; M.G. Velasquez: *Dlaczego spółki nie są za nic moralnie odpowiedzialne*. W: *Etyka biznesu*, op. cit., s. 141-142.

<sup>43</sup> Wśród autorów obcojęzycznych warto wskazać następujące prace: M.G. Velasquez: *Business Ethics: Concepts and Cases*. New York 1982; M. Keeley: *Organizations as Non – Persons*. “Journal of Value Inquiry” 1981, Vol. 15; T. Donaldson: *Corporations and Morality*. New York 1982; *Ethical Issues in Business: A Philosophical Approach*. Red. P. Werhane, T. Daldson. New York 1979. Na rodzimym rynku zagadnienie to podejmowali m.in.: Cz. Porębski: *Czy etyka się opłaca?* Znak, Kraków 1997; W. Gasparski: *Wykłady z etyki biznesu*. WSPiZ, Warszawa 2000; B. Klimczak: *Etyka gospodarcza*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2003; J. Fillek: *Wprowadzenie do etyki biznesu*, op. cit.; G. Polok: *Etyczny wymiar działalności gospodarczej*. „Studia Ekonomiczne” 2005, nr 35.

Rodzi się pokusa zanegowania możliwości ponoszenia jakiegokolwiek odpowiedzialności przez przedsiębiorstwo. Zresztą takie myślenie odnaleźć można w kontekście dosyć skrajnie pojmowanych zadań ekonomicznych. Niechaj więc nie dziwią opinie sugerujące, iż „[...] jako osoby prywatne możemy wywierać wpływ na otoczenie, korzystając ze swoich uprawnień obywatelskich, ale podejmowanie przez firmę jakichkolwiek prób wywierania nacisku gospodarczego dla osiągnięcia określonego celu społecznego wydaje [...] się działaniem wykraczającym daleko poza to, co przedsiębiorstwa powinny i co mogą robić”<sup>44</sup>. Pojawiają się także osądy bardziej skrajne, wskazujące, że „[...] niewłaściwe jest oczekiwanie, że działalność organizacji będzie przystawała do zwykłych zasad moralności. Nie możemy i nie wolno nam oczekiwać od formalnych organizacji ani od ich przedstawicieli działających w ramach swoich uprawnień służbowych uczciwości, odwagi, taktu, współczucia ani jakiegokolwiek wierności zasadom moralnym”<sup>45</sup>. Tak radykalne podejście, oprócz tego, że wymusza na pracowniku posługiwanie się podwójnym standardem moralnym w swym życiu (innym w pracy i innym w życiu prywatnym), prowadzi dodatkowo do absurdalnych – nie tylko z punktu widzenia moralności, ale także gospodarki czy społeczeństwa – sytuacji.

Odrzucając możliwość ponoszenia jakiegokolwiek odpowiedzialności, jak zatem ustosunkować się do następujących przykładów: wyręby lasów tropikalnych, które przynoszą z jednej strony globalny efekt cieplarniany, z drugiej zaś umożliwiają pracę wielu tysiącom bezrobotnych; sprzedawanie lekarstw wycofanych z rynków europejskich ze względu na zawyżone standardy ochrony, a zarazem mających jeszcze jakieś zastosowanie w krajach trzeciego świata? Mogą być także przykłady pozytywne, np. firma ułatwia znalezienie mieszkań i opieki medycznej obywatelom o czarnej karnacji skóry w czasach szerzenia się rasizmu, bądź też wprowadzanie zmian technologicznych celem zminimalizowania produkowanych odpadów, które co prawda mieszczą się w granicach norm prawnych, lecz stanowią pewną uciążliwość dla okolicznych mieszkańców. Odrzucenie postulatu zarówno moralnej, jak i społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa sprawia, że powyższe przykłady ukazują się w świetle irracjonalnego nihilizmu bądź interpretuje się je jako działania przypadkowe lub ekscentryczne. Tymczasem okazuje się, że tego typu postawy są coraz częstsze – jak jednak odnieść je do podmiotowości warunkującej kategorię odpowiedzialności?

<sup>44</sup> J. Weston dyrektor Southern Steel Company – wypowiedź przytoczona za K.E. Goodpaster, J.B. Matthews Jr.: *Czy osoba prawna może mieć świadomość?* W: *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*. Harvard Business Review, Helion, Gliwice 2007, s. 145.

<sup>45</sup> J. Ladd: *Morality and the Ideal of Rationality In Formal Organizations*. “The Monist” October 1970, p. 499.



## Realizacja odpowiedzialności i jej podmiotowość

Rozwiązanie powyższej kwestii odsyła z powrotem na grunt rozważań etycznych. Na początku konieczne jest ustalenie kilku faktów. Jeśli zaistniał jakiś czyn (konkretne działanie), to musiał również istnieć jego autor, który ponosi za niego odpowiedzialność. Skoro więc stwierdza się, iż przedsiębiorstwo „działa”, to należy przyjąć także, iż ponosi ono swoistą odpowiedzialność za swe postępowanie. Stąd też „[...] aby spółka akcyjna mogła być traktowana jako podmiot, musi być spełniony następujący warunek: pewne zdarzenia muszą dać się opisać w sposób, który sprawi, iż prawdziwe będą zdania, które stwierdzą, że niektóre z czynności podejmowanych przez spółki, były przez same te spółki zamierzone. Nie spełni się tego warunku, jeżeli przypisywanie określonych zamierzeń spółkom będzie jedynie myślowym skrótem dla przypisania tych intencji biologicznym osobom, składającym się na przykład na ich radę dyrektorów”<sup>46</sup>. Z wypowiedzi tej należy wnioskować, iż jeśli jakaś grupa (organizacja) w danych okolicznościach działa tak jak osoba, to można oczekiwać, że w innych okolicznościach będzie się zachowywać również jako osoba. A przecież aby osiągnąć jedność, grupa zwykle posiada pewnego rodzaju wewnętrzną strukturę decyzyjną, system zasad, które wytyczają relacje władzy i określają warunki, w jakich działania pewnych jednostek stają się oficjalnym działaniem grupy. Jeśli więc uważa się, iż osoby zachowują się odpowiedzialnie wtedy, gdy zbiorą informacje na temat wpływu ich poczynań na innych i wykorzystają to przy podejmowaniu decyzji, to orzeknięcie tego samego o organizacji być może także znajduje swe uzasadnienie. Czy jednak takie przedstawienie problemu nie jest zbyt wielkim skrótem myślowym?

W kontekście powyższych rozważań jasnym staje się fakt, iż etyka zajmująca się normatywną kwalifikacją czynu za swój przedmiot badania bierze wyłącznie czyn ludzki – a więc tylko te czynności, które są właściwe człowiekowi jako bytowi osobowemu. Jako taki byt wyróżnia się on spośród wszelkich innych tym, iż jest panem swego postępowania, a to za sprawą rozumnego i wolnego działania. Czynem ludzkim więc trzeba nazwać taki, który wypływa z jego rozumnej woli<sup>47</sup>. I tylko za taki czyn człowiek jako osoba ponosi odpowiedzialność. Można więc powiedzieć, iż „[...] odpowiedzialność oznacza [...] taką właściwość [...] podmiotu, mocą której dobro lub zło zawarte w treści spełnio-

<sup>46</sup> P.A. Frencz: Op. cit., s. 83.

<sup>47</sup> Zob. A. Szostek: *Pogadanki z etyki*, op. cit., s. 40-44.

nego przezeń czynu staje się częścią składową moralnej treści jego osobowości, wskutek czego ponosi on związane z czynem konsekwencje”<sup>48</sup>.

Przenosząc te rozważania na obszar działalności gospodarczej, można powiedzieć, że każdy człowiek, będący podmiotem gospodarczym, pozostaje odpowiedzialny za podejmowane działania, aczkolwiek zakres owej odpowiedzialności będzie zależeć od wspomnianych dwu kategorii. Chodzi tu więc o poziom przysługującej mu wolności oraz o dostępną mu świadomość skutków podejmowanych działań, co ściśle wiąże się z poziomem wiedzy, jaką powinien posiadać, pretendując do podejmowania owego działania.

Istnieje jednak zasadniczy problem z zastosowaniem powyższych zasad w działalności poszczególnych organizacji. Jest bowiem rzeczą jasną, iż ich „czyny” nie są dokonywane w kategoriach odrębnego ciała, różnego od ich członków, gdyż organizacje nie działają inaczej, jak tylko poprzez swych działaczy. Można więc wskazać na przykładowy związek pomiędzy firmą a jej pracownikami, którzy ją współtworzą, tak jak ma to miejsce w żywym organizmie, gdzie poszczególne członki są poruszane poprzez ów organizm. Jednak analogia ta jest nazbyt zwodnicza. Grupa bowiem, w przeciwieństwie do ciała, składa się z jednostek autonomicznych. W firmie zaś każda jednostka może przecież dokonać takiego wyboru, w którym nie zrealizuje fizycznego czynu, będącego realizacją zamierzeń całości. Autonomia ta wynika z faktu, iż ciało każdego z członków podlega bezpośredniej kontroli nie organizacji, ale jego samego. A przecież według wcześniej wskazanych zasad, o czynie ludzkim możemy mówić tylko w przypadku wykonania go przez jednostkę w pełni wolną i świadomą swego działania. Jakim sposobem można więc przypisywać moralną odpowiedzialność organizacji, której działanie w gruncie rzeczy dokonane jest przez jej elementy, czyli przez poszczególnych pracowników?

W przypadku przedsiębiorstwa faktem jest, że można wskazać na takie sytuacje, kiedy pewną grupę działań nie można „przypisać” poszczególnym jego członkom. Przykładem może być sytuacja fuzji przedsiębiorstw, kiedy to nie można twierdzić o żadnym z ich członków, że „uległ fuzji”. Nie oznacza to jednak, że poszczególne jednostki nie ponoszą pewnej odpowiedzialności za takie działania firm. Przeciwnie, zespolecie np. dwu spółek jest działaniem dokonanym poprzez konkretne czyny odpowiednich funkcjonariuszy tych spółek. Nie świadczy to o tym, iż działania danej spółki są bez reszty redukowalne do czynności podejmowanych przez jednostki – działania te wymagają bowiem pewnego kontekstu społecznego oraz istnienia określonych, podstawowych zasad.

---

<sup>48</sup> T. Ślipko: *Zarys etyki ogólnej*, op. cit., s. 349.

Pracownicy, którzy w sposób zamierzony doprowadzili do danego jej działania za pośrednictwem swych czynów, są tak samo odpowiedzialni za te działania, jak za każdy inny rezultat, który spowodowali celowo. Błędnym więc byłoby założenie, że jeśli pewne czynności mogą być orzeczone o spółce, to owo „ciało zbiorowe” staje się podmiotem moralnym odpowiedzialności za te działania. Moralna odpowiedzialność za poczynania firmy spoczywa więc na podmiotach, które doprowadziły do tych działań, a nie na „ciele zbiorowym”.

Analizując strategię przedsiębiorstwa oraz jego wewnętrzne procedury, można wprawdzie wskazać na pewne jego zamiary<sup>49</sup>, jednak nie tworzą one owych działań intencjonalnymi czy też zamierzonymi. Działania te są realizowane przez pracowników i jeśli nie wynikają one z własnych zamierzeń, to zbiorowe działanie nie może być aktem ich realizowania. Należy pamiętać – o czym była już wielokrotnie mowa – że czyn jest zamierzony tylko wtedy, gdy jest realizacją wolnej intencji zrodzonej w intelekcie sprawcy czynu.

Ostatecznie więc należy przyjąć rozwiązanie przebiegające po linii zaniegowania możliwości orzekania odpowiedzialności moralnej organizacji. W przeciwnym wypadku należałoby dokonać zasadniczego rozróżnienia pomiędzy nią samą a jej członkami, co w konsekwencji wiedzie do hipostazowania jej i traktowania w kategoriach realnego bytu substancjalnego, a nie relacyjnego – jakim przecież jest. Organizacja nie może więc ponosić moralnej odpowiedzialności, gdyż takowa może być przypisywana tylko osobie, która jest rzeczywistym wykonawcą danego czynu w sposób wolny i świadomy.

## Osobowa odpowiedzialność

Czyżby zatem należało mniemać, iż za efekty działalności np. poszczególnych przedsiębiorstw nikt nie ponosi odpowiedzialności? Czyżby rozmaite przykłady odpowiedzialnego postępowania organizacji podane już powyżej, jak też i te, które coraz częściej zdarzają się w naszym otoczeniu miały pozostać bezkarne? (oczywiście należy rozróżnić możliwość orzeczenia o ewentualnej winie w kategoriach prawnych od etycznych, które to niestety nie zawsze idą ze sobą w parze). Gdyby niniejsza konkluzja miała podążać w tym kierunku, ostatecznie trzeba byłoby skończyć na sceptycyzmie moralnym bądź na relatywizmie etycznym. Takie jednak rozwiązanie jest nie do przyjęcia dla wielu sumień. Należy więc szukać innej odpowiedzi, nawet jeśli nie jest ona łatwa czy jednoznaczna.

---

<sup>49</sup> Zob. na ten temat P.A. Frencz: Op. cit., s. 85 i n.

Kto więc ponosi winę za niedociągnięcia, oszustwa czy defraudacje, na kim ciąży obowiązek dążenia do zmiany takiego stanu rzeczy? Najprościej byłoby obciążyć odpowiedzialnością system, ale on nie jest podmiotem moralności. Systemy są przecież stworzone przez ludzi i oni odpowiadają za ich zmianę. Zagadnienie to nie jest łatwe, gdyż obciążając kogokolwiek odpowiedzialnością – a zatem wyznaczając mu zadania – należy wziąć pod uwagę czy dana osoba jest w stanie sprostać owym zadaniom.

Fakt ten wiąże się zasadniczo z wyborem właściwej struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Jeśli struktura ma charakter „monologowy”, a zarządzanie opiera się na autorytarnym stylu kierowania, to z samej istoty tych relacji dochodzi do zawężenia obszaru odpowiedzialności. Pozostaje ona zależna od przypadkowego – w kontekście działania firmy – zespołu wartości, jaki prezentuje najwyższa władza przedsiębiorstwa. Jeśli natomiast struktura ma charakter „dialogowy”, a zarządzanie nakierowane jest nie tylko na wynik, ale także na porozumienie, wówczas otwiera się szeroki obszar odpowiedzialności o wiele bardziej zróżnicowanej, aniżeli w poprzednim przypadku<sup>50</sup>. Zakres odpowiedzialności pozostaje więc uwarunkowany zarówno sposobem zarządzania w firmie, jak i osobistym zaangażowaniem się w jej działalność przez daną jednostkę. Taki stan rzeczy w znacznej mierze wynika z tzw. misji przedsiębiorstwa, w której zawierają się wartości wyznawane przez daną firmę. Problem jaki się tu pojawia tkwi w tym, iż trudno dociec, czy właśnie owe wartości są efektem wspólnego ustalenia wszystkich osób tworzących daną organizację, czy też raczej wynikiem pewnej wizji narzuconej odgórnie przez osobę kreującą wizerunek firmy lub za nią odpowiadającą. To zagadnienie wymaga odrębnych analiz i badań, które pojawiają się niejako na przedłużeniu podjętego tematu.

Ostatecznie więc należy przyjąć, iż stwierdzenie jakoby organizacja ponosiła moralną odpowiedzialność za swe postępowanie jest zwykłym *fluctus vocis*, albowiem jest to skrótowy sposób orzekania o odpowiedzialności konkretnych osób podejmujących określone działanie w sposób wolny i świadomy. Zacieranie granicy pomiędzy osobą ludzką a organizacją, z moralnego punktu widzenia, doprowadza do braku różnicowania między nimi oraz między ich działaniem. Ponadto traktowanie organizacji jako „żywej” istoty, która może „działać” i „posiadać zamiary” niczym gigantyczna osoba, może stwarzać nieodpartą pokusę postrzegania jej jako istoty przerastającej człowieka, której cele i dobro są waż-

---

<sup>50</sup> Jedynie zarządzanie nakierowane na porozumienie otwiera drogę przed etosem firmy rozumianym jako społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa. Zob. na ten temat H. Steinmann, G. Schreyogg: *Zarządzanie*. Wydawnictwo Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1992, s. 58 i n.

niejsze niż cele i dobro jej członków<sup>51</sup>. Taki stan rzeczy doprowadza do totalitarnej działalności organizacji, w której jednostka zostaje ostatecznie przez nią połknięta. Na przyjęcie takiego rozwiązania nie można wyrazić moralnego przyzwolenia. Dokonując więc rozróżnienia między osobą ludzką a organizacją, nieodwołalnie należy wskazać na prymat tej pierwszej nad drugą, wynikający z doniosłości osoby posiadającej niezbywalną godność, a więc wynikający z faktu afirmacji osoby ze względu na to, że jest osobą.

Z powyższych rozważań wyłania się także obraz dotyczący odpowiedzialności społecznej. Działania takowe – pomijając oczywiście domniemany i moralnie podejrzany w tym kontekście ekonomiczny wymiar utylitarny – są sensowne i uprawomocnione dopiero wtedy, gdy wynikają z racjonalnych przesłanek etycznych. Innymi słowy, nie tyle organizacja ponosi odpowiedzialność przed społeczeństwem, ile wszelakie „ciała decyzyjne”, a w tym przymacie także poszczególne niższe komórki np. związkowe, na barkach których spoczywa zarówno orzecznictwo, jak też wykonawstwo danych zleceń. Sformułowania te brzmią dosyć abstrakcyjnie, dlatego też trzeba jednoznacznie podkreślić, że odpowiedzialność społeczna rodzi się w sercach poszczególnych osób posiadających pewną wrażliwość na ład, porządek i sprawiedliwość społeczną. Zatem tylko te osoby, które potrafią w sposób moralny porządkować swe życie, mogą zarazem dostosować optykę swych działań do konkretnych oczekiwań społeczeństwa i zrealizować je. Wszelkie inne działania suponują możliwość wystąpienia swoistych nadużyć moralnych. Dlatego też ostatecznie należy przyjąć, iż odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstwa to odpowiedzialność konkretnych ludzi, którzy zdają sobie sprawę z faktycznych potrzeb społecznych i są zdolni do zaangażowania się w ich realizację. Każda bowiem organizacja funkcjonuje o tyle, o ile stoją za nią działania konkretnych osób.

---

<sup>51</sup> Istotnym elementem w tej argumentacji jest wprowadzenie pojęcia dobra wspólnego, które to staje się w tym miejscu naturalnym rozwinięciem zagadnienia relacji indywidualnej jednostki w stosunku do większej społeczności. Na ten temat zob. prace takich autorów jak: A. Dylus, W. Kaczocho, J. Kondziela, J. Krucina, J. Majka, Cz. Strzeszewski, i in.

## **MORAL RESPONSIBILITY AS A BASIS OF THE ORGANIZATION SOCIAL RESPONSIBILITY**

### **Summary**

The role of multiply profit which occurs in contemporary business is exaggerated. This is the cause of appearance of the self-restraint actions. One of the methods of overcoming emerging abuses is social responsibility. Such activities suggested that responsibility of an organization should have not only economic or legal dimension, but should have an ethic one, too. The point is that business should be obliged to ethical behavior and contribution to diverse an economic development through care for employees and theirs families, local society and nation, in order to raise the quality of live.

However, the organization as a structure can not hold the real responsibility. Responsibility belongs to a person only. This is man who is responsible for who he is and what does he does. Only activity which is rational and free can be called a moral activity and be related to good and evil.

Organization never holds moral responsibility because it does not have status of a person. Social responsibility of an organization is realization of moral attitude in the activities of every single person who creates organization. Only man as a human being can hold responsibility.

**Krystyna Serafin**

## **ETOS LUDZI BIZNESU**

### **– ROZWÓJ KONCEPCJI**

### **I UWARUNKOWANIA PRAKTYKI**

#### **Etyka w działalności przedsiębiorstwa**

Etyka biznesu jak każda dziedzina ma swe oblicze teoretyczne i praktyczne, jednakże przepaść pomiędzy teorią rozważającą etyczne aspekty działalności gospodarczej a konkretnymi działaniami, podejmowanymi przez podmioty gospodarcze, wydaje się znacznie większa niż w przypadku innych dziedzin. Definicje określające pojęcie etyki biznesu wskazują na dużą odmienność zarówno w zakresie przedmiotu badań, jak i stosowanych metod. Według W.H. Halla „[...] etyka biznesu interesuje się w szerokim zakresie tym, jak ludzie i organizacje działają lub powinny działać w relacji z innymi”<sup>1</sup>. Z kolei J. Donaldson etyką biznesu nazywa „[...] systematyczne badanie moralnych «etycznych» kwestii, odnoszących się do biznesu, przemysłu lub związanych z ich działalnością instytucji, sposobów postępowania oraz przekonań”, a także „[...] systematyczne podnoszenie wartości przemysłowych oraz etyczno-gospodarczych”<sup>2</sup>.

Nie rozstrzygając ostatecznie kwestii przedmiotu etyki biznesu, można przyjąć, iż jest ona etyczną refleksją nad działalnością gospodarczą. Po zaakceptowaniu takiego określenia pojawiają się co najmniej trzy obszary analiz: etyczne aspekty systemu ekonomicznego, etyka firmy i etyczne aspekty działań jednostkowych. W każdym z nich pojawiają się inne problemy i stosowane są odmienne metody.

---

<sup>1</sup> J. Filek: *Wprowadzenie do etyki biznesu*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 2004, s. 49.

<sup>2</sup> Ibidem, s. 49.

Refleksja nad miejscem etyki w systemie gospodarczym należy do najtrudniejszych, wymaga bowiem nie tylko dobrej znajomości „obowiązujących” koncepcji ekonomicznych, ale także znajomości problematyki filozoficznej i socjologicznej, przede wszystkim jednak wiedzy na temat obecnej sytuacji społeczno-ekonomicznej, i to nie tylko w aspekcie jednego kraju czy systemu politycznego, ale także w ujęciu globalnym. Analiza na tym najogólniejszym poziomie jest niewątpliwie trudna.

Istota etyki biznesu, a także związane z nią nadzieje najpełniej ujawniają się w analizach przeprowadzanych na poziomie działalności firmy. Na tej płaszczyźnie należy rozróżnić refleksję etyczną nad relacjami zachodzącymi między firmą a grupami i instytucjami współpracującymi z nią lub zainteresowanymi jej działalnością, od refleksji nad wewnętrzną polityką firmy. Przy pierwszym problemie niektórzy etycy biznesu ograniczają się jedynie do ustalania odpowiednich relacji pomiędzy firmą a jej akcjonariuszami czy kapitałodawcami (koncepcja *shareholders*). Ostatnio jednak coraz częściej mówi się o relacjach pomiędzy firmą a pozostałymi grupami, żywo zainteresowanymi działalnością przedsiębiorstwa, czyli interesariuszami. Jednym z najczęściej pojawiających się w tym kontekście problemów jest dylemat pomiędzy zobowiązaniami firmy względem własnych akcjonariuszy, a np. klientów czy dostawców. Do problemów, wobec których stają w ostatnich latach firmy, należą także te dotyczące natury ekologicznej. Przedsiębiorstwa, produkując pewne dobra zaspokajające potrzeby społeczne, niszczą zbyt często w trakcie procesu produkcyjnego najbliższe środowisko naturalne, wywołując tym samym protesty ze strony lokalnych społeczności.

Analizy prowadzone nad działalnością firmy wydają się mieć najbardziej zasadniczy wymiar dla etyki biznesu, i to w podwójnym znaczeniu tego słowa. Po pierwsze, skupienie refleksji na firmie i jej postępowaniu chroni etykę biznesu przed niebezpieczeństwem nadmiernego „teoretyzowania”. Analiza działalności podejmowanej przez firmę narzuca bowiem praktyczny charakter badań i pozwala znajdować właściwe rozwiązania wobec zaobserwowanych nieprawidłowości, co wydaje się przecież zasadniczym celem etyki biznesu. Po drugie, prowadzenie badań na poziomie firmy pozwala przejść do analiz systemowych. Niejednokrotnie bowiem łatwiej z tej perspektywy zauważyć, że niektóre z nieetycznych działań poszczególnych podmiotów gospodarczych (zarówno firm, jak i konkretnych jednostek) mają charakter systemowy. Ponadto równie łatwo przejść z tego poziomu do analizy zachowań jednostek. Etyczny charakter ich działania jest, jak się okazuje, w dużej mierze zależny od charakteru etycznego organizacji, w której pracują. Według tej koncepcji firma jest odpowiedzialna



także wobec własnych pracowników, klientów, dostawców, konkurencji oraz społeczności lokalnej.

Poziom etyczny przedsiębiorstwa jest wypadkową wielu czynników, które można podzielić na zewnętrzne i wewnętrzne. Do zewnętrznych należą:

- rodzaj systemu gospodarczego dominującego w gospodarce,
- obowiązujące w danym kraju prawo,
- system polityczny i panująca sytuacja polityczna,
- obowiązujący zestaw norm i obyczajów przyjętych w danym społeczeństwie.

Do czynników wewnętrznych należy zaliczyć:

- sytuację ekonomiczną firmy,
- wybraną przez firmę misję,
- prowadzoną przez nią politykę etyczną,
- poziom moralny pracowników.

Najważniejszymi osobami, podmiotami decyzyjnymi w przedsiębiorstwie są kierownicy. Jednym z bardziej wartościowych typów menedżerów według R.P. Nielsena jest typ idealnego (wzorcowego) menedżera – obywatela organizacji<sup>3</sup>. Ogólnie biorąc, jest to człowiek stawiający sobie w pracy bardzo wysokie wymagania etyczne. Podejmowane decyzje kierownicze zawsze ocenia z punktu widzenia kryteriów etycznych. Wartości wyznawane i realizowane przez menedżerów i pozostałych pracowników organizacji opierają się na osobistych przekonaniach „wnoszonych do organizacji” oraz czerpanych z kultury organizacji. Wpływa ona silnie na sposób myślenia i zachowania jej członków. G. Hofstede twierdzi, że ukształtowanie intelektualne każdej osoby dokonuje się na trzech poziomach: indywidualnym – wynikającym z cech osobowości i właściwym tylko dla danego człowieka; uniwersalnym – wynikającym z cech gatunku ludzkiego, a więc właściwym dla wszystkich ludzi; kolektywnym – wspólnym dla grup społecznych tworzących się na podstawie rozmaitych cech przynależności<sup>4</sup>. Podstawą dla kultury każdej organizacji są wartości upowszechniane w tej organizacji. Dają one pracownikom poczucie ukierunkowania w codziennych działaniach i jednoczą ich we wspólnym wysiłku. Kultura organizacji jest więc szczególnie ważnym czynnikiem wpływającym na „etyczność” przedsiębiorstwa.

Zarządzanie etyczne wymaga, by kultura przedsiębiorstwa była „kulturą moralną”. Kultura organizacyjna może bowiem zachęcać do nieetycznych zachowań, być podstawą do różnych niesprawiedliwości, a nawet oddziaływać

<sup>3</sup> M. Rybak: *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 118.

<sup>4</sup> G. Hofstede: *Cultures Consequences. International Differences In Work – Related Values*. Sage, Beverly Hills, London 1984, p. 14.

demoralizująco na zatrudnionych. Zwłaszcza tzw. silna kultura może być na różne sposoby niebezpieczna. Może stać się ideologią kierownictwa – narzuconą przez tych, którzy mają władzę w przedsiębiorstwie, a których celem może być przeciwdziałanie etycznemu postępowaniu. Kultura prowadząca do wyciszania czy wygaszania wątpliwości co do kwestii etyki może służyć swoistej manipulacji w celu wykorzystywania zaufania klientów, zależności zatrudnionych czy niedoinformowania innych interesariuszy. Kultura organizacyjna może więc ograniczać lub promować i wzmacniać wartości etyczne. Z punktu widzenia etyki ważne jest, by kultura firmy preferowała stosowanie wzorców etycznych w postępowaniu pracowników.

By przedsiębiorstwo funkcjonowało etycznie, najwyższe kierownictwo musi doceniać wartość zdrowych zasad i etycznych zachowań, a następnie podejmować działania, mające na celu ich popularyzację i stosowanie w praktyce. Zasady etyczne, stosowane przez firmy o wysokim poziomie etycznym, mogą służyć jako pomoc w rozwoju świadomości moralnej w biznesie. Podstawowym celem tych firm jest działanie na rzecz wspólnego dobra i przysparzanie korzyści wszystkim interesariuszom. Firmy o wysokim poziomie etycznym bardzo dbają o uczciwość. Przywiązują też dużą wagę do odpowiedzialności indywidualnej. Każdy pracownik ma czuć się odpowiedzialny za działania firmy. Istotna jest też współodpowiedzialność pracowników względem siebie.

Tak więc u podstaw trwałej, twórczej kultury przedsiębiorstwa powinien stać powszechny zbiór zasad etycznych, postaw i wartości. Odwołując się do niego, każde społeczeństwo określa, jakie rodzaje działań firmy są dopuszczalne, a jakie niepożądane czy wręcz nielegalne.

Kierownictwo firmy jest zobligowane do inicjowania i podejmowania działań, mających na celu kształtowanie klimatu etycznego, warunkującego odpowiednie działanie zgodne z wyznaczonymi i obowiązującymi standardami. Proces wprowadzania etyki do zarządzania bazuje na pewnych instrumentach identyfikowanych w firmie. Podstawowymi narzędziami instytucjonalizacji etyki (wprowadzania etyki do zarządzania firmą) są:

- wizja, misja i strategia przedsiębiorstwa,
- struktury i procedury,
- polityka społeczna i programy etyczne,
- kodeks postępowania,
- szkolenia etyczne,
- podejmowanie decyzji etycznych,
- efektywne komunikowanie się,
- nagradzanie i karanie,

- kontrola etyczna,
- zapobieganie zachowaniom nieetycznym<sup>5</sup>.

W deklaracji misji przedsiębiorstwa powinny znaleźć odzwierciedlenie wspólnie podzielane wartości moralne. Misja jest określeniem szczególnego, wyjątkowego sensu i racji bytu organizacji – teraz i w przyszłości. Misja ma charakter normatywny, wskazuje powód powołania firmy, nadaje ogólny sens jej istnieniu i wytycza kierunek jej rozwoju<sup>6</sup>. Jest przedmiotem aspiracji oraz trwałych dążeń wyznaczających zakres społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa, innymi słowy – służy społeczeństwu. Z tego względu misja stanowi też jeden z instrumentów instytucjonalizacji etyki w zarządzaniu firmą. Wizja jest ogólną postacią kategorii celu działania przedsiębiorstwa. Wizja może być wyobrażeniem obrazu rzeczywistości w bliższej lub dalszej perspektywie czasu. Ponadto wizja jest koncepcją modelową przyszłego przedsiębiorstwa, jego funkcjonowania i pożądanego rozwoju, określoną przez aspiracje i twórczą wyobraźnię jego właściciela, kierownictwa i pracowników<sup>7</sup>. Z kolei strategia to swoista odpowiedź systemu zarządzania na ważne problemy pojedynczego biznesu lub grupy biznesów prowadzonych przez firmę. Strategia firmy zawiera w sobie zarówno działania, jak i podejścia kadry kierowniczej do problemów, które przez te działania powinny być rozwiązywane<sup>8</sup>.

Od przedsiębiorstw, które rzeczywiście chcą zachowywać się społecznie odpowiedzialnie, wymaga się wprowadzenia rozwiązań formalnych do systemu przedsiębiorstwa, które stworzą trwałe podstawy dla etycznego działania i jednocześnie będą stanowić barierę dla nieetycznych decyzji i zachowań. Porządek taki zapewnia odpowiednia struktura organizacyjna, określająca ramy zachowania się uczestników przedsiębiorstwa. Specjalizacja, koordynacja i formalizacja umożliwiają ten właśnie porządek.

Polityka społeczna określa obowiązki przedsiębiorstwa wykraczające poza te, które są wymagane przez prawo. Pomaga ona w centralizacji i koordynacji różnorodnych, dobrowolnie przyjętych zobowiązań czy podejmowanych inicjatyw społecznych. Programy etyczne są konkretyzacją polityki społecznej ukształtowanej w procesie zarządzania strategicznego. Polityka społeczna i programy etyczne firm pełnią funkcję wewnętrzną i zewnętrzną. Funkcja wewnętrzna ma na celu ukazanie zatrudnionym etycznego wymiaru funkcjonowa-

<sup>5</sup> M. Rybak: Op. cit., s. 131.

<sup>6</sup> P. Dwojacki: *Składniki misji – wizja przyszłości*. „Przegląd Organizacji” 1995, nr 12.

<sup>7</sup> A. Stabryła: *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 48.

<sup>8</sup> J. Rokita: *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*. PWE, Warszawa 2005, s. 32.

nia przedsiębiorstwa, uświadomienie jego celów oraz akceptowanych sposobów działania i zachowania się pracowników, niezbędnych w realizacji tych celów. Funkcja zewnętrzna polityki społecznej i programów etycznych sprowadza się do podtrzymywania dobrego imienia firmy, jej pozytywnego publicznego wizerunku, który dzisiaj zalicza się do kategorii wymiernych aktywów przedsiębiorstwa. Dodatkowym wsparciem dla podejmowania działań etycznych w przedsiębiorstwie są odpowiednie narzędzia, jak kodeksy etyczne i standardy profesjonalne. Kodeksy firm określają zakres odpowiedzialności zarządu oraz rady nadzorczej, wynikający z przyjętych przez przedsiębiorstwo zobowiązań wobec społeczeństwa. Obowiązki te polegają zazwyczaj na promocji dobra, praw ludzkich, korzyści i dobrobytu społecznego, a zakazywaniu działań i zachowań uważanych za zagrażające wymienionym wartościom. Kodeks etyczny jest też dokumentem bardzo ważnym dla pracowników, ponieważ dzięki wprowadzeniu jasno określonych zasad i standardów, daje podstawy do jednakowego traktowania wszystkich zatrudnionych. Określa ramy działalności wraz z wykazem czynności dopuszczalnych i bezwzględnie zakazanych.

Szkolenia etyczne spełniają na ogół dwa cele: rozwijają u zatrudnionych świadomość etyczną oraz zwracają uwagę na kwestie etyczne, z którymi zatrudnieni mogą się zetknąć. Niemal we wszystkich szkoleniach tego typu omawia się konkretne przypadki, analizuje się kodeksy etyczne oraz zasady etyczne będące podstawą codziennych decyzji w firmie.

Podejmowanie decyzji w sposób efektywny i etyczny jest wyzwaniem dla zarządzania. Wiele, a może nawet większość, decyzji kierowniczych odnosi się do etyki, ponieważ skutki, jakie wywołują decyzje gospodarcze, mają naturę etyczną. Dokonywanie etycznych wyborów, mimo charakterystycznego dla biznesu braku jednoznaczności i całkowitej pewności, staje się niezwykle ważnym składnikiem menedżerskich kwalifikacji we współczesnym świecie.

W budowaniu klimatu etycznego dużą rolę odgrywa komunikowanie się. Najwyższe kierownictwo przyjmuje na siebie ciężar przywództwa w obszarze skutecznego, efektywnego komunikowania się, które pozwala na zaznajomienie pracowników z rzeczywistymi celami, kodeksami postępowania, procesem podejmowania decyzji. Warunkiem efektywnego komunikowania się jest respektowanie obowiązujących wartości i zasad.

Motywowanie personelu do zachowania etycznego jest ważnym instrumentem wprowadzania etyki do przedsiębiorstwa. Chociaż wynagrodzenie pieniężne jest jednym ze źródeł motywacji, to nie jedynym i w tym przypadku nie najważniejszym. Współcześnie pracownicy coraz bardziej cenią jakość otoczenia i bezpieczeństwo swojego miejsca pracy, możliwości osobistego rozwoju i działania zgodnego z zasadami etycznymi obowiązującymi w przedsiębiorstwie. Bardziej

złożona i urozmaicona praca oraz autonomia w jej wykonywaniu, stwarzają pracownikowi przestrzeń do osobistego rozwoju, promują samodoskonalenie się, dostarczają wyzwań i szans samodzielnego rozwiązywania problemów etycznych.

## **Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa**

Wielu ekonomistów i menedżerów, akceptując odpowiedzialność prawną i finansową firmy, nie chce uznać jej odpowiedzialności moralnej. Niektórzy nawet całkowicie odrzucają możliwość egzekwowania tego rodzaju odpowiedzialności. Wśród przyczyn teoretycznych tego stanu rzeczy można wymienić: powszechnie obowiązującą w ekonomii teorię ładu rynkowego, przyjmującą że niezależnie od działań jednostkowych na rynku panuje porządek, nie będący zamierzonym skutkiem tych działań; wspierający ją indywidualizm metodologiczny i uznanie ekonomii za naukę wolną od wartościowania. Opinia społeczna coraz częściej oczekuje od firm etycznego postępowania, traktując je jako podmioty zdolne do odpowiedzialności moralnej. Nawet jeśli firma nie chce przyjąć na siebie odpowiedzialności za swoje działania, to opinia społeczna (klienci) i tak wymusza na niej tę odpowiedzialność, co niewątpliwie zmusza wielu menedżerów do refleksji nad własnym postępowaniem.

Uznanie firm za podmioty odpowiedzialne w sensie moralnym, a nie tylko prawnym, wydaje się – w obecnej sytuacji gospodarczej i cywilizacyjnej – niezwykle istotne, i to nie tylko ze względu na konieczność uporządkowania wielu problemów życia gospodarczego, ale także, o czym zapominają przeciwnicy odpowiedzialności firmy, dla „utrzymania” odpowiedzialności indywidualnej. Odrzucenie odpowiedzialności firmy, którą stanowi zespół ludzi podejmujących wspólne działanie, oznaczałoby zwolnienie jednostek w niej pracujących z odpowiedzialności za to, czego wspólnie dokonały, i ograniczałoby ich odpowiedzialność jedynie do tych konkretnych obszarów aktywności, w których działały one samodzielnie. Najczęściej ceną za brak odpowiedzialności firmy jest poczucie bezkarności u pracowników i obniżenie jakości ich pracy. A zatem cenę płaci również ten, kto sprawuje władzę bez odpowiedzialności, a więc sama firma.

## **Odpowiedzialność środowisk biznesu**

Jeśli przyjąć, że środowiska biznesu to pewien bardzo liczny zbiór podmiotów gospodarczych (indywidualni przedsiębiorcy, firmy, instytucje finansowe,

stowarzyszenia działające na rzecz rozwoju gospodarki), to nie można mówić o odpowiedzialności biznesu w tradycyjnym prawnym-moralnym rozumieniu odpowiedzialności restrykcyjnej, wynikającej z popełnionej winy, odpowiedzialności za to, co się już stało. Należy w tym wypadku – podobnie jak w przypadku odpowiedzialności polityczno-społecznej – mówić o odpowiedzialności rozumianej jako kształtowanie przyszłości, jako współtworzenie<sup>9</sup>.

Nie sposób dzisiaj lekceważyć działalności gospodarczej, ani też traktować jej jako działalności nieistotnej dla kształtowania moralności człowieka. Gospodarka zaczyna w dzisiejszych czasach pełnić rolę podobną do tej, jaką w starożytności odgrywała filozofia, w średniowieczu – religia, w odrodzeniu – sztuka i nauka, w oświeceniu – nauka i literatura, a w wieku XIX – polityka. Innymi słowy, gospodarka przejęła w dużym zakresie kulturotwórcze zadania. Stanowi jedną z sił kreujących teraźniejszość i przyszłość człowieka.

Dzisiaj, wobec globalizacji działalności gospodarczej, charakter gospodarki narodowej i zachodzące w niej procesy, a także poziom moralny działających firm nie pozostają bez wpływu na sytuację społeczną jednego tylko kraju, ale także wpływają na sytuację społeczno-gospodarczą krajów sąsiednich, a niekiedy całych regionów geopolitycznych. Wynikająca z działalności gospodarczej władza i jej kulturotwórcza rola wyznaczają biznesowi niezwykle ważną rangę, za którą idzie ogromny zakres odpowiedzialności.

Zaniechanie, niekompetencja, niesprawiedliwość, zachłanność, korupcja, niedbalstwo, kumoterstwo, ryzykanctwo, łapówkarstwo, nomenklatura, zmowa monopolistyczna, nieuczciwa konkurencja, dumping... To słowa, które codziennie można znaleźć w dziesiątkach artykułów prasowych opisujących ostatnie porażki biznesu. Z całą pewnością doniesienia prasowe to wierzchołek góry lodowej. Większość nieetycznych działań i zachowań, w tym także dewastacja środowiska naturalnego, pozostaje tajemnicą firm i ich pracowników. Najczęściej zależy im na ukryciu prawdy po to, aby uniknąć ewentualnych konsekwencji. Czasem trudno jest nawet oszacować koszty związane z brakiem odpowiedzialności firm i (lub) z niekompetentnym zarządzaniem, które to zjawiska zwykle idą w parze<sup>10</sup>.

Odpowiedzialność społeczna (i ekologiczna) przedsiębiorstw (*Corporate Social Responsibility*, w skrócie: CSR) to nazwa koncepcji, w której odpowiedzialność biznesu polega na czymś więcej niż tylko przynoszeniu zysku akcjonariuszom (właścicielom). Pojęcie to dotyczy sposobu, w jaki decyzje biznesowe i działania przedsiębiorstwa wpływają na wszystkie podmioty, które mają z nim do czynienia wewnątrz organizacji i poza nią.

<sup>9</sup> J. Filek: Op.cit., s. 118.

<sup>10</sup> K. Kietliński, V. M. Reves, T. Oleksyn: *Etyka w biznesie i zarządzaniu*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 131.

## Kodeks etycznego postępowania

Odpowiedzią na zaistniałe zapotrzebowanie są kodeksy zawierające szczegółowe przepisy postępowania w firmie. Mają one w zamierzeniu rozwiązać wszystkie bądź większość problemów związanych z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa. Taki program etyczny, związany z etyką norm, praw i uprawnień, zakłada przeświadczenie o możliwości kodeksowego unormowania zagadnień moralnych.

Zaletą skodyfikowanej regulacji zasad funkcjonowania firmy jest jednoznaczne określenie tego, co jest dozwolone i tego, co zakazane. Zaznaczyć jednak trzeba, że próba jedynie kodeksowego rozwiązania, choćby części problemów etycznych pojawiających się w działalności gospodarczej, budzi wiele zastrzeżeń. Szczegółowe regulacje często przyczyniają się do niedostrzegania zagadnień etycznych ważnych nie tylko dla organizacji, ale i dla jej członków. Oprócz zagadnień identyfikowanych w ujęciu problemowym i możliwych do jednoznacznego rozwiązania, występuje zawsze pewna ilość zagadnień moralnych sprowadzających się do dylematów moralnych. To im zawsze towarzyszą wątpliwości, z uwagi na trudność zastosowania zasad i przepisów ujętych w kodeksie<sup>11</sup>.

Posługując się kodeksem, człowiek nie jest w stanie dokonać wyboru pomiędzy akceptowalnymi przez niego wartościami. Zdarzają się również sytuacje, kiedy trzeba postępować niewłaściwie, by uniknąć jeszcze większego zła. Żaden ze znanych kodeksów nie dopuszcza nawet myśli o takiej sytuacji. Czyni to zapewne w obawie, że zbyt łatwo można byłoby się powołać na takie rozwiązanie. Trudno również w kodeksach znaleźć rozwiązania sytuacji, w których występują asymetrie powinności i roszczeń oraz powinności i wartości. Najlepszy z wyborów dokonanych dla dobra organizacji może oznaczać zniszczenie jakichś innych cennych dóbr. Kodeks powinien więc wspierać, a nie zastępować sumienie<sup>12</sup>.

Kodeksy etyczne są tworzone przez pojedyncze przedsiębiorstwa, ale także przez grupy branżowe przedsiębiorstw. Realizują one założone cele oraz przyczyniają się do tworzenia ładu rynkowego w takim stopniu, w jakim dają poczucie bezpieczeństwa, komfortu i satysfakcji z pracy. Dzięki nim tworzą się dobre zwyczaje w postaci miłej i sprawnej obsługi klienta, budowane jest poczucie

<sup>11</sup> G. Szulczewski: *Etyka w biznesie. O możliwościach i barierach stosowania kategorii etycznych do zarządzania*. CEBI, Warszawa 2000.

<sup>12</sup> L. Kołakowski: *Etyka bez kodeksów*. W: *Kultura i fetysze*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.

wartości przez pracownika, widoczne jest poczucie odpowiedzialności za dotrzymywanie umów handlowych. Kodeksy etyki zawodowej tworzą swoisty etos pracowniczy, na który składają się charakterystyczne systemy, wartości, prawidłą postępowania, zasady współzycia i współdziałania. Istotnym składnikiem etosu są normy moralne i obyczaje. Kodeksy etyczne przedsiębiorstw mają znaczący wpływ na obraz przedsiębiorstwa na rynku. W ostatnich latach narastało zainteresowanie powstawaniem takich kodeksów, spowodowane z jednej strony chęcią podniesienia prestiżu własnej firmy czy profesji, z drugiej zaś dążeniem do stworzenia idealnej sytuacji przekładającej się na wolność i równość szans. Praktycy życia gospodarczego są przekonani, że zarówno pracownicy, jak i menedżerowie powinni mieć kodeks etyki. Wskazać można kilka tego powodów:

- to menedżerowie mają istotny wpływ na rozwój gospodarczy kraju;
- to oni pracują z ludźmi, dzięki ludziom i dla ludzi;
- to menedżerowie w znacznym stopniu organizują i tworzą kulturę organizacji<sup>13</sup>.

Prawidłowo zaprojektowany kodeks etyczny przyczynia się do zmniejszenia kosztów oraz do zwiększenia zysków firmy, ponieważ ogranicza przypadki korupcji, zmniejsza liczbę sytuacji wywołujących konflikt interesów, zwiększa zaufanie klientów, kontrahentów i partnerów, zwiększa wiarygodność personelu i lojalność pracowników, wpływa także na poprawę reputacji firmy<sup>14</sup>.

Kodeksy etyczne można budować na dwa różne sposoby<sup>15</sup>. Pierwszy sposób polega na zapisaniu wszystkiego, co powinno być przestrzegane, a następnie przekazaniu np. menedżerom z poleceniem realizacji. Sposób drugi zakłada, że w danym środowisku firmy istnieją zakorzenione w kulturze organizacyjnej cele i wartości, które należy zintegrować i nadać im postać kodeksu. „Kodeks obrazuje swoistą filozofię etycznego działania firmy, dając tym samym pracownikom możliwość powoływania się w sytuacjach wątpliwych pod względem moralnym na założenia w nim określone, co może sprzyjać osiągnięciu lepszych wyników gospodarczych. Kodeks wyznacza normatywne wymagania organizacyjne, np. przestrzeganie zasad sprawiedliwości i godziwego traktowania ludzi, poszanowania godności ludzkiej, nawet wówczas, gdy ograniczałoby to działalność firmy lub też nie przynosiło korzyści ekonomicznych”<sup>16</sup>.

---

<sup>13</sup> Ibidem, s. 111.

<sup>14</sup> W. Gasparski, A. Lewicka-Strzałecka, B. Rok, G. Szulczewski: *Rola i znaczenie programów i kodeksów etycznych*. „Gazeta.it” styczeń 2005, nr 31.

<sup>15</sup> L. Zbiegień-Maciąg: *Etyka w zarządzaniu*. Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 1996, s. 105.

<sup>16</sup> *Etyka biznesu w działaniu. Doświadczenia i perspektywy*. Red. W. Gasparski, J. Dietl. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 342.



## Role kierownicze i ich kontekst etyczny

Rola organizacyjna to nie tylko przedstawienie zakresu zadań, uprawnień i odpowiedzialności, ale także relacji zawodowych i społecznych z innymi ludźmi w organizacji (i szczeblami w służbowej hierarchii) oraz istotnych aspektów kulturowych. Przejście od zakresu czynności do roli organizacyjnej stwarza większą przestrzeń także dla etyki: pracy, zawodu i kierowania. Zarządzanie zyskuje głębszy wymiar kulturowy i etyczny. Kierownik jest już nie tylko osobą, która dopinguje innych do osiągnięcia celów danej organizacji, ale staje się też promotorem określonych wartości i kultury. Oczekuje się od niego, że sam będzie wzorem do naśladowania – szczególnie dla tych, którzy z nim współpracują. Dłuższe odgrywanie określonych ról zawodowych ma wpływ na zachowanie człowieka i często je zmienia. W klasycznych już pracach R.L. Katza i H. Mintzberga aspekty etyczne nie zostały wyraźnie uwypuklone w treści ról kierowniczych. Jednak dokonane przez tych badaczy klasyfikacje i ich prace analityczne mogą być punktem wyjścia rozważań na temat etyki zarządzania. Zachowaniem nieetycznym jest wykorzystywanie pozycji służbowej w relacjach interpersonalnych w celu osiągnięcia osobistych korzyści. Tutaj, niestety, otwiera się szerokie pole do mniejszych i większych nadużyć. Oczywiście pracownicy nie muszą i nie powinni spełniać żadnych poleceń swoich przełożonych, które wykraczają poza sprawy zawodowe i stosunki służbowe. Niedopuszczalna jest tu wszelka presja z jednej strony i poczucie przymusu z drugiej.

Kiedy odgrywa się zbyt wiele ról, łatwo o konflikt między nimi, również w wymiarze etycznym. Każda dodatkowa rola skraca czas i zmniejsza siły, jakie można przeznaczyć na odgrywanie pozostałych. Jeżeli ktoś jest świetnym pracownikiem, wybitnym menedżerem czy słynnym artystą, poświęca swojej pracy zawodowej tak dużo czasu i energii, że może ich już zabraknąć na odgrywanie – dobre czy choćby tylko przeciętne – innych ról. Poważny konflikt może występować już przy godzeniu ról zawodowych i rodzinnych. Często się zdarza, że osoba zbyt zaangażowana w pracę zawodową, ambitna i dążąca do osiągnięcia sukcesów, jest przez swoich najbliższych uznawana za zaniedbującą rodzinę, egocentryczną, a nawet pozbawioną uczuć wyższych. Nadmierne zaangażowanie w pracę zawodową może być postrzegane przez członków rodziny lub przyjaciół jako nieetyczne.

## Kryteria wyznaczające etos ludzi biznesu

Etos ludzi biznesu to pewna konfiguracja wartości prezentowanych w swoim działaniu przez osoby podejmujące się działalności gospodarczej. Jest on, z jednej strony, praktyką życia codziennego, ale jednocześnie, z drugiej strony, modelem. W praktyce jest on pewnym stylem życia, sposobem działania w typowych sytuacjach występujących w tym środowisku, przyswojoną formą mentalności jednostki utożsamiającej się z grupą zajmującą się zawodowo działalnością gospodarczą. Ponadto, w ujęciu modelowym jest to całościowa wizja stylu życia i fundamentalnych zasad ludzi pełniących funkcję reprezentanta świata biznesu. Inaczej mówiąc, w ujęciu modelowym etos ludzi biznesu to szablon (drogowskaz), dzięki któremu jednostka ma możliwość dokonania indywidualnej oceny tego, na ile jej zachowania odbiegają od zakładanego w środowisku wzorca.

Istnienie tego zestawu wartości sprawia, że jest możliwe wyodrębnienie zasad, które „[...] dostarczają wskazówek dla moralnie słusznego i uczciwego postępowania w konkretnych sytuacjach działalności gospodarczej”<sup>17</sup>.

Określenie kryteriów wyznaczających zasadnicze cechy etosu jest problemowe. Można bowiem odnaleźć dwie tendencje, które wzajemnie się wykluczają, tworzą dwa modele zachowań. Jedna uznaje wolny rynek jako sferę o praktycznie nieskrępowanej możliwości podejmowania działalności gospodarczej przez konkurujące podmioty. Przy takim rozumieniu działalności gospodarczej rynek funkcjonuje jako scena, na której działania ludzi biznesu przybierają postać bezkompromisowej walki. Ma ona na celu pokonanie konkurencji. Człowiek biznesu jest z natury egoistą dążącym do zrealizowania indywidualnych celów. W tym przypadku wartości etyczne są sprawą drugorzędą. Cel jest tu najważniejszy, a wszelki dobór środków dozwolony. Druga tendencja opiera się na odmiennych założeniach. Działalność gospodarcza jest tu nierozzerwalnie związana z moralnością. Podstawą do rzetelnej oceny podmiotu – uczestnika rynku – staje się nie tyle zysk osiągnięty w pojedynczej transakcji, ile przetrwanie i stopniowy rozwój firmy. W długotrwałym procesie rynkowym „wygraną” stanowi rozwój firmy – czy też systematyczny wzrost jej obrotów – a nie jedynie osiągnięty dochód. Przekonanie, że właściwe działania zostaną wynagrodzone, nierozzerwalnie wiąże biznes z etyką.

Te dwa skrajne stanowiska: jedno, negujące wszelkie normy etyczne w konkurowaniu na rynku oraz drugie, uznające, że każda czynność na rynku powinna mieć swoje odbicie w normach moralnych, mają odzwierciedlenie w postawach

---

<sup>17</sup> G. Hansen: *Wprowadzenie do etyki biznesu*. „Etyka” 1993, t. 26, s. 91.

prezentowanych przez ludzi biznesu. Właściwie można przyjąć, że działanie ludzi biznesu powinno być oparte na zestawie pięciu reguł pozytywnej konkurencji. Są nimi:

1. „Zasada niezależnej inicjatywy, zakładająca, by występujące na rynku podmioty występowały niezależnie, wyłącznie we własnym imieniu.
2. Zasada działań konstruktywnych, promująca działania twórcze, ograniczająca czynności zmierzające do rozbicia konkurencji.
3. Zasada formalnej równości, nakazująca, aby ludzie biznesu nie czynili pożytku z posiadanych przywilejów lub przewag.
4. Zasada poszanowania reguł, nakazująca, aby działać na rynku według obowiązujących praw, przepisów oraz zwyczajów ludzi biznesu.
5. Zasada szacunku do podmiotów zewnętrznych, głosząca, aby nie konkurować w sposób nieuczciwy bądź nieuczciwie pozyskiwać dobrą opinię u innych podmiotów”<sup>18</sup>.

Analiza profesjonalnego etosu ludzi biznesu obok odpowiedzi na pytanie, jakie wartości moralne są w nim pożądane, powinna również dać odpowiedź na pytanie, jakie predyspozycje osobowościowe są niezbędne w odniesieniu do jednostek aspirujących do tego środowiska. Ludzie biznesu mogą być charakteryzowani jako osoby nowoczesne.

Najważniejszymi cechami charakteryzującymi tak określonych ludzi biznesu są: otwartość na nowe doświadczenia, gotowość do akceptacji zmian, posiadanie rozległej opinii, dążenie do wzbogacania posiadanych informacji, stosunek do czasu, skuteczność w działaniu, planowanie działań, umiejętność kalkulacji i zaufania, aspiracje zawodowe i oświatowe oraz świadomość godności innych i szacunek dla nich.

## ETHOS OF BUSINESSMEN – DEVELOPMENT OF THE CONCEPT AND CONDITIONS OF PRACTICE

### Summary

Treating the entire contemporary enterprise as an organization related to its environment by a set of dynamic interactions, poses the question of principles upon which the determination of the strategic decisions should be taken. Hitherto, the area of strateg-

---

<sup>18</sup> G. Hansen: *Wprowadzenie do etyki...*op.cit., s. 94.

ic decision has been limited mainly to the directions and forms of expansion as well as competitive market strategies. Today however, the fundamental problem is the identification of the ethical space within business. Ethics as an area of strategic choice is used both in the entrepreneurial scale as well as in relation to the managerial decisions. Nevertheless, we ultimately have to realize that in any case we are always facing the choices and decisions of people playing various organizational roles on varying levels of hierarchy.

**Andrzej Kubasik**

# **DETERMINANTY ROZWOJU KONCEPCJI I PRAKTYKI EKOLOGICZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW**

## **Pespektywa globalna**

Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu stanowi odpowiedź na narastającą dynamikę i złożoność interakcji przedsiębiorstw z otoczeniem. Oznacza to m.in. konieczność poszerzania kryteriów oceny przedsiębiorstw o cele pozaekonomiczne, związane z szeroko pojętym interesem społecznym. W tym kierunku opracował koncepcję H.I Ansoff, według którego przedsiębiorstwa jako organizacje służące otoczeniu realizują trzy kategorie transakcji z otoczeniem: techniczne, handlowe i polityczne<sup>1</sup>. Pierwszy etap rozwoju koncepcji społecznej odpowiedzialności charakteryzował się wypełnianiem obowiązków społecznych przez dynamicznie rozwijające się korporacje. Podejmowanie dobrowolnych zobowiązań społecznych było często formą wymuszonej reakcji na narodowe rozwiązania legislacyjne i administracyjne. Zakładały one konieczność większej kontroli państwa nad dynamicznie rozwijającymi się korporacjami. Rosnący udział korporacji w eksploatacji bogactw naturalnych, często o charakterze rabunkowym, uczynił ważnym problem przejmowania przez nie dobrowolnej odpowiedzialności za zanieczyszczenie i ochronę środowiska. Zwiększająca się siła korporacji i brak możliwości rozwiązywania problemu zanieczyszczenia ochrony środowiska w skali państw narodowych, przeniosły punkt ciężkości na poziom organizacji międzynarodowych, konwencji i protoko-

---

<sup>1</sup> H.I. Ansoff: *Zarządzanie strategiczne*. PWE, Warszawa 1985.

łów<sup>2</sup>. Zaowocowało to także wypracowaniem szeregu inicjatyw globalnych opartych na rozwoju europejskich i światowych standardów etyki oraz społecznej odpowiedzialności w działalności gospodarczej<sup>3</sup>. Oznaczało to również przyjęcie jako kanonu unijnej polityki środowiskowej, jej kształtowania w ścisłej współpracy z przemysłem. Dokonująca się równolegle ewolucja w obszarze standaryzacji i normalizacji systemów zarządzania pozwoliła wypracować szereg narzędzi umożliwiających zastosowanie w skali organizacji gospodarczych sformalizowanych systemów zarządzania jakością, środowiskiem i bezpieczeństwem pracy oraz systemów zintegrowanych. Ich uniwersalny charakter stwarza możliwości zastosowania zarówno w skali korporacji, jak i w obszarze małej i średniej przedsiębiorczości.

Wzrost roli małych i średnich przedsiębiorstw jako stabilizatora i stymulatora rozwoju gospodarczego spowodował podniesienie rangi odpowiedzialności za środowisko także i tam. Ponadto pogłębieniu uległy związki i zależności pomiędzy małym i średnim biznesem a dużymi organizacjami typu korporacja. Realizują się one w postaci strategii równoczesnego kooperowania i konkurowania poprzez uczestnictwo małych i średnich przedsiębiorstw w zintegrowanych łańcuchach wartości korporacji oraz ich funkcjonowania w sieciach organizacyjnych. Tego typu zależności i powiązania zwiększają znaczenie wspólnego wypracowywania wartości dodanej. Tworzy się ona w obszarze odpowiedzialności wobec akcjonariuszy i interesariuszy. Ten kierunek rozwoju koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu, także za środowisko, oparty na koncepcji interesariuszy, ma duże perspektywy rozwojowe<sup>4</sup>.

Przyjęcie koncepcji interesariuszy jako podstawy interpretacji społecznej odpowiedzialności zakłada konieczność posługiwania się zróżnicowanymi modelami społecznej odpowiedzialności oraz modelami determinującymi społecznie odpowiedzialne zachowania przedsiębiorstw. Wymaga znajomości postaw i reakcji społecznych przedsiębiorstw. Oznacza także konieczność włączenia w obszar analiz problematyki odpowiedzialnego zarządzania korporacją, znajomości systemów kontroli i nadzoru korporacyjnego. Ważna jest także znajomość kierunku reformowania władania przedsiębiorstwem, od nadzoru właścicielskiego i odpowiedzialności w stosunku do akcjonariuszy, do władania korporacyjnego i odpowiedzialności wobec interesariuszy. Ma to prowadzić do wbudowania zarządzania interesariuszami w system zarządzania strategicznego przedsiębior-

<sup>2</sup> A. Budnikowski: *Ochrona środowiska jako problem globalny*. PWE, Warszawa 1998.

<sup>3</sup> *Europejskie standardy etyki i społecznej odpowiedzialności biznesu*. Red. W. Gasparski. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2003.

<sup>4</sup> M. Rybak: *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.

stwem<sup>5</sup>. Trzeba przy tym pamiętać, że środowisko przyrodnicze określane jest jako „milczący interesariusz”, co oznacza, że jego potrzeby mogą być w praktyce artykułowane głównie pośrednio, poprzez otoczenie społeczne i ekonomiczne.

Obiecującą koncepcją jest traktowanie ochrony środowiska oraz interakcji ze środowiskiem w konwencji łańcucha wartości i zarządzanie nim w aspekcie tworzenia wartości dodanej. Wskazuje się przy tym na zróżnicowane motywy podejmowania inicjatyw środowiskowych w łańcuchu wartości<sup>6</sup>. W przedsiębiorstwach transnarodowych społeczna odpowiedzialność korporacji może być uważana za wartość spajającą zróżnicowaną wewnątrznie organizację, na której można oprzeć jej kulturę organizacyjną. Akcentuje się istnienie takich typów kultury organizacyjnej, które zawierają cechy warunkujące lub umożliwiające powstanie i rozwój koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa<sup>7</sup>.

Względnie nowym podejściem jest traktowanie ekologicznej odpowiedzialności przedsiębiorstw w kontekście szerszej kategorii zrównoważonego rozwoju, który jest wypadkową złożonych interakcji zachodzących pomiędzy trzema agregatami: przyrodą, społeczeństwem i gospodarką. Pożądane interakcje pomiędzy przyrodą i gospodarką prowadzą do rozwoju określanego jako niekolidujący, natomiast interakcje pomiędzy społeczeństwem a przyrodą mają za zadanie uczynić rozwój znośnym. Sprawiedliwość z kolei to cecha rozwoju uzyskiwana w interakcjach pomiędzy społeczeństwem a gospodarką. Rozwój określany jako zrównoważony powstaje zatem na styku rozwoju określanego jako znośny, niekolidujący i sprawiedliwy.

Korporacja jest w tym podejściu traktowana jako organizacja zajmująca się mobilizowaniem zasobów w celach produkcyjnych, aby wytwarzać bogactwo i inne korzyści (a nie celowo je niszczyć, zwiększać ryzyko lub powodować szkody) dla różnorodnych zainteresowanych stron<sup>8</sup>. Skuteczne zaangażowanie zainteresowanych stron zależy w dużej mierze od zrozumienia celu ekologicznej strategii i akceptacji faktu, że proces jej realizacji wymaga zmiany postaw i nawyków.

Druga strona medalu to narastający brak zaufania ze strony opinii publicznej do intencji poczynań korporacji w wielu obszarach, także w odniesieniu do

<sup>5</sup> Na temat teorii grup interesów istnieje obszerna literatura zarówno anglosaska, jak i krajowa. Omawia się w niej podstawy koncepcji, jej uzasadnienia teoretyczne oraz praktyczne implikacje, a także alternatywne teorie. Zob. np. T. Donaldson, Lee E. Preston: *The Stakeholders Theory of the Corporation, Concepts, Evidence and Implications*. „Academy of Management Review” 1995, Vol. 20, Issue 1, January, p. 65.

<sup>6</sup> L. Preuss: *The Green Multiplier*. Polgrave Macmillan, New York 2005.

<sup>7</sup> M. Rojek-Nowosielska: *Wpływ kultury organizacyjnej na odpowiedzialność społeczną przedsiębiorstwa*. „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2005, nr 6.

<sup>8</sup> Ch. Laszlo: *Firma zrównoważonego rozwoju*. Studio Emka, Warszawa, s. 78.

środowiska przyrodniczego. Ma to miejsce, pomimo niewątpliwych inicjatyw korporacji w zakresie podejmowania i rozszerzania praktyki społecznej odpowiedzialności. Badania amerykańskie wskazują, iż katalizatorem pogłębiania się braku zaufania są skandale korporacyjne oraz sankcjonowanie w majestacie prawa zbyt daleko idącej swobody decyzyjnej władz korporacji, a także ogromnych gratyfikacji finansowych ich kierownictwa, nieprzystających, zdaniem opinii publicznej, do zakresu rzeczywistej odpowiedzialności<sup>9</sup>. Pojawia się zatem szerszy problem roli najlepszych praktyk zarządzania w perspektywie światowej. Ważne jest postawienie pytania co to znaczy „najlepszy przykład”? Co jest najlepsze wśród licznych „najlepszych praktyk”? Z jakiego punktu widzenia coś jest najlepsze? Zdaniem K. Płoszajskiego potrzebny jest nowy model korporacji, opartej na zaufaniu oraz przejrzystości, i dopiero dla takiego modelu należy poszukiwać nowych, najlepszych praktyk. Obecnie niezbędna jest najwyższa ostrożność w obchodzeniu się z tym, co rozumiemy przez „najlepsze praktyki”. W większości sytuacji ich miejsce powinny zająć uznane standardowe praktyki o udokumentowanej skuteczności, zaś najlepsze praktyki paradoksalnie nie powinny służyć do naśladowania, a raczej do tworzenia najlepszych filozofii (strategii) działania. W konkluzji stwierdza się, iż zupełnie nie docenia się obecnie wielkiej roli „najgorszych praktyk”<sup>10</sup>.

Działania społeczne, w tym ekologiczne, są traktowane współcześnie przez firmy jako element budowania psychicznej więzi z konsumentem wokół wspólnych wartości. Celem jest wyróżnienie swoich produktów na tle bardzo podobnych wyrobów konkurencji. Niestety klienci nie zawsze pozytywnie oceniają motywy, jakimi kierują się firmy. Jak pokazują badania, również Polacy uważają, że znacznie większe korzyści z działań prospołecznych odnoszą same firmy niż społeczeństwo<sup>11</sup>.

Ważnym pozytywnym trendem jest ewolucja korporacyjnej odpowiedzialności społecznej w kierunku korporacyjnej innowacyjności społecznej. Przedsiębiorstwa zaczynają postrzegać potrzeby społeczne, w tym ekologiczne jako możliwość rozwijania idei, demonstrowania nowych technologii, szukania i znajdowania nowych rynków, a także pokonywania problemów nierozwiązanych od wielu lat. To nowa strategia inwestowania w badania i rozwój. Na podstawie badań zidentyfikowano czynniki korporacyjnej innowacyjności społecznej – wspólne elementy udanych innowacyjnych przedsięwzięć publiczno-prywatnych:

<sup>9</sup> C.H. Teutsch: *Biznes na cenzurowanym*. „The New York Times” 27.12. 2005.

<sup>10</sup> Za: R. Trochimiuk: *Najlepsze praktyki zarządzania kapitałem ludzkim*. „Masters of Business Administration” 2003, nr 1.

<sup>11</sup> D. Maison: *Dla własnych korzyści czy na rzecz społeczeństwa*. „Harvard Business Review” maj 2005, nr 27.



- zbieżność celów biznesowych i potrzeb społecznych;
- silni partnerzy zaangażowani w ideę trwałych zmian;
- inwestycje dokonywane przez obie strony; bliskie relacje między stronami projektu;
- powiązania z innymi organizacjami;
- konsekwentne podtrzymywanie i powielanie rezultatów<sup>12</sup>.

Odchodzi się zatem od traktowania zaangażowania korporacji w projekty prospołeczne jako grę public relations. Taki sposób budowania wizerunku firmy jest bowiem bardzo kosztowny i ryzykowny.

Podstawową korzyścią firmy wdrażającej projekt prospołeczny jest zdobywanie wiedzy i nowych możliwości – wyciąganie wniosków podczas rozwiązywania trudnych problemów. W nowym modelu innowacyjności, firmy dają społeczeństwu to, w czym są najlepsze. Osiągają w ten sposób wymierne wyniki i wdrażają trwałe zmiany, na które składają się nowe produkty, nowe rozwiązania podstawowych problemów i nowe możliwości rynkowe. Rezultaty projektów pilotażowych są rozpowszechniane w skali masowej.

Ewolucja korporacyjnej odpowiedzialności społecznej w kierunku korporacyjnej innowacyjności społecznej oznacza wzrost rangi postawy kontrybucji społecznej. To sytuacja, w której firmy stawiają się w roli obywateli poczuwających się do społecznej odpowiedzialności. Będąc w pewnym sensie obywatelami, mają też ich obowiązki.

Przedstawicielem i orędownikiem tego podejścia jest C.K. Prahalad, twórca tzw. globalnej piramidy ekonomicznej (*word economic pyramid*)<sup>13</sup>. Zakłada ona zmianę sposobu postrzegania najbiedniejszych regionów świata przez firmy i traktowania jako nową niezagospodarowaną niszę rynkową. Zaniechanie określania obywateli biednych regionów jako ofiary lub ciężar i rozpoznawanie w nich elastycznych i kreatywnych przedsiębiorców oraz świadomych konsumentów, otwiera zupełnie nową perspektywę i wachlarz niewykorzystanych możliwości. Uwzględnienie potencjału najbiedniejszych może zapoczątkować rozwój innowacji technologicznych w produktach i usługach oraz powstawanie nowych modeli biznesowych. Zdaniem Prahalada próba zastosowania tradycyjnych modeli biznesowych w identycznej formie, w jakiej występują na rynkach rozwiniętych, jest skazana na niepowodzenie. Kluczem do sukcesu jest, według niego, dogłębne poznanie natury, możliwości oraz potrzeb grupy konsumentów, a następnie zaprojektowanie od podstaw całkowicie nowego modelu biznesowe-

---

<sup>12</sup> R.M. Kanter: *Korporacyjna innowacyjność społeczna – nowy model innowacji*. W: *Zarządzanie innowacją*. Helion, Katowice 2006, s. 169-170.

<sup>13</sup> C.K. Prahalad: *The Fortune an the Bottom of the Pyramid*. Wharton School Publishing 2006, p. 48.

go, który pozwoli najlepiej je zaspakajać. W Polsce ideę podstawy piramidy wdrożono w Danone Polska<sup>14</sup>.

Przyjęcie kierunku innowacyjności społecznej oznacza konieczność gromadzenia wiedzy i budowania kompetencji w podejmowaniu i rozwiązywaniu problemów. W obszarze kształtowania interakcji przedsiębiorstw ze środowiskiem, wiedza i kompetencje ekologiczne powinny przekładać się na ich strategie rozwoju<sup>15</sup>.

Współcześnie koncepcja społecznej, w tym ekologicznej odpowiedzialności biznesu, musi być rozpatrywana jako element znacznie szerszej kategorii solidarności międzyludzkiej. Ma odwoływać się do poczucia wspólnoty, odpowiedzialności za wspólną przyszłość, gotowości do troski o dobro innych i znajdowania polubownych i trwałych rozwiązań sporadycznych konfliktów. Podniesienie tych cech na poziom wyższy od państwa narodowego wymaga koniecznie instytucjonalnych ram kształtowania opinii i woli. Z. Bauman postuluje logikę globalnej odpowiedzialności i wiążącą się z nią logikę globalnych aspiracji. Ma ona na celu, przynajmniej teoretycznie, stawianie czoła globalnym problemom wprost – na odpowiednim dla nich poziomie. Wynika to z założenia, że do trwałych i skutecznych rozwiązań ogólnoswiatowych problemów można dojść jedynie poprzez ponowne przedyskutowanie i zreformowanie sieci globalnych zależności i interakcji. Z. Bauman akcentuje początek ery politycznego eksperymentowania, wynikający z konieczności odrzucenia strategii obrony przeciw globalnym trendom wyłącznie na poziomie lokalnym. Współczesne instytucje polityczne zostały skrojone na potrzeby suwerenności terytorialnej państwa narodowego i opierają się na poszerzeniu na skalę planetarną, ponadnarodową, a instytucje polityczne służące samoukonstytuowaniu się ogólnoswiatowej wspólnoty ludzi nie będą i nie mogą być „takie same, tylko większe”<sup>16</sup>. Sygnalizowane problemy, których podjęcia prób rozwiązania się nie uniknie, dotyczą w pełni także odpowiedzialności za środowisko. Coraz wyraźniej widać dominację polityki i rywalizacji ekonomicznej pomiędzy mocarstwami, związkami państw narodowych i państwami narodowymi w obszarze budowania interakcji działalności gospodarczej ze środowiskiem na poziomie globalnym. Dotyczy to odmiennej koncepcji podejścia do rozwiązywania problemów środowiska naturalnego w skali globalnej ze strony USA i Europy. Unia

<sup>14</sup> Zob. P. Płoszajski, J. Szumniak, P. Pohrybieniuk: *Firma jako odpowiedzialny obywatel. Koncepcja podstawy globalnej piramidy ekonomicznej w praktyce*. W: *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*. Red. Z. Pisz, M. Rojek-Nowosielska. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2008, s. 58-67.

<sup>15</sup> A. Chodyński: *Wiedza i kompetencje ekologiczne w strategiach rozwoju przedsiębiorstw*. Difin, Warszawa 2007.

<sup>16</sup> Z. Bauman: *Szanse etyki w zglobalizowanym świecie*. Znak, Kraków 2007, s. 317-321.

Europejska kładzie duży nacisk na ochronę konsumenta i przepisy dotyczące środowiska naturalnego, podczas gdy Stany Zjednoczone opowiadają się za bardziej rynkowym podejściem. Dotyczy to aktualnie handlu uprawnieniami do zanieczyszczeń. Stosowany głównie w obrębie związku państw narodowych stanowi źródło konfliktów na tle obniżania konkurencyjności strategicznych sektorów w państwach członkowskich<sup>17</sup>. Na tym tle widoczne jest, iż w długiej perspektywie samo pogłębianie standaryzacji w obszarze etyki i społecznej odpowiedzialności nie wystarczy, mimo że spełnia jednoznacznie pozytywną rolę w operacjonalizacji koncepcji ekologicznej odpowiedzialności. Komisja Europejska postuluje zatem, aby zasady określające działanie wspólnego europejskiego rynku były inspiracją przy ustalaniu światowych standardów w dziedzinach dotyczących zapewnienia bezpieczeństwa produktów, środowiska naturalnego, papierów wartościowych czy ładu korporacyjnego<sup>18</sup>.

Podsumowując można stwierdzić, iż warunkiem koniecznym rozwoju koncepcji i praktyki społecznej odpowiedzialności jest traktowanie jej w kategoriach systemu, czyli układu wzajemnie powiązanych elementów, które dzięki wspólnemu działaniu i harmonii przyczyniają się do sprawnego funkcjonowania przedsiębiorstwa, umożliwiając jednocześnie realizację wytyczonych celów prospołecznych<sup>19</sup>. Systemowe podejście czyni także potencjalnie bardziej efektywnymi działania podejmowane w obszarze interakcji przedsiębiorstw ze środowiskiem.

## **Determinanty efektywności w obszarze interakcji przedsiębiorstw ze środowiskiem**

Podstawą skutecznego i efektywnego podejmowania ekologicznej odpowiedzialności są prawidłowe interakcje ze środowiskiem. Wzrost rangi interakcji ze środowiskiem w kreowaniu efektywności przedsiębiorstw wynika z:

- rosnącej roli środowiska przyrodniczego jako czynnika wytwórczego w procesach gospodarowania;
- traktowania zanieczyszczenia i ochrony środowiska jako problemu globalnego;
- tendencji do globalizacji;

---

<sup>17</sup> Zob. np. M. Kozmana, A. Łojewska: *Biznes zapłaci za czyste powietrze nad Europą*. „Rzeczpospolita” 27 marca 2007.

<sup>18</sup> T. Buck: *Unia chce, by cały świat przestrzegał jej reguł*. „Financial Times” 19.02 2007.

<sup>19</sup> M. Rojek-Nowosielska: *System i modele społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*. W: *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, op. cit., s. 69-75.

- wzrostu świadomości ekologicznej dużych grup społecznych;
- wzrostu znaczenia polityki ekologicznej UE oraz państw narodowych.

Efektywność przedsiębiorstwa powstająca w obszarze interakcji ze środowiskiem jest traktowana szerzej jako efektywność ekonomiczno-ekologiczna. Czynniki efektywności w obszarze interakcji ze środowiskiem tworzą określony system i wymagają analizy w podziale na endo- i egzogeniczne. Różna jest bowiem ich natura i specyfika oddziaływania oraz zasadniczo różne możliwości wpływu przedsiębiorstw na ich kształtowanie.

Analiza czynników efektywności wymaga podejścia holistycznego. Zakłada ono, że badana całość jest częścią większej całości. Całość definiowana jest poprzez strukturę, funkcje i procesy oraz poprzez ich kontekst. Wymienione elementy mogą także umożliwiać zrozumienie całości. Proces poznania i zrozumienia złożoności systemu ma charakter iteracyjny<sup>20</sup>.

W obszarze interakcji ze środowiskiem analiza efektywności powinna odbywać się w cyklu wyznaczanym przez określanie funkcji, jaką pełni środowisko, odpowiadających im struktur i procesów towarzyszących oraz na określaniu kontekstu. Analiza powinna mieć charakter dynamiczny i iteracyjny (przechodzenie z poziomu pierwszego na poziom drugi). Przykładem zastosowania podejścia holistycznego jest analiza metod i sposobów osiągania celów środowiskowych stawianych przez współczesną politykę ekologiczną. Do każdego z nich dąży się w ramach odpowiednich struktur. To z kolei generuje konieczność realizacji szeregu procesów oraz wymaga analizy kontekstowej.

Specyfika podejścia holistycznego zostanie omówiona na przykładzie celu środowiskowego, jakim jest zmniejszanie zanieczyszczeń środowiska pochodzących z działalności gospodarczej. Cel ten może być osiągnięty poprzez zastosowanie różnego rodzaju instrumentów polityki ekologicznej. Podstawowe znaczenie miały instrumenty o charakterze nakazowo-rozdzielczym. Współcześnie coraz szerzej stosuje się koncepcję zmniejszenia zanieczyszczeń w drodze handlu prawami do emisji zanieczyszczeń. Ten instrument, oparty na stworzeniu sztucznego rynku, jest z założenia bardziej efektywny ekonomicznie w porównaniu z zastosowaniem narzędzi nakazowo-rozdzielczych. Wymaga jednak stworzenia specyficznych struktur i określenia założeń dla kwalifikowania sektorów i przedsiębiorstw zobowiązanych stosować to narzędzie, przydziału uprawnień, platformy do handlu nimi oraz ich rozliczania. Sprawne funkcjonowanie omawianych struktur rodzi konieczność zastosowania określonych procesów, np. nadzoru, tworzenia strategii przedsiębiorstw i całej gospodarki w tym

<sup>20</sup> Szerzej na ten temat: J. Rokita: *Systemowe podejście do tworzenia nowego paradygmatu w naukach o zarządzaniu*. W: *Współczesne kierunki rozwoju nauk o zarządzaniu*. Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice 2007, s. 31.

obszarze. Wymaga także analizy kontekstowej w aspekcie ponoszonego ryzyka, zmian konkurencyjności strategicznych sektorów gospodarki, a także konsekwencji politycznych w skali Unii Europejskiej.

Za najważniejszy czynnik warunkujący skuteczne stosowanie omawianego instrumentu uważa się diametralnie różną politykę strategiczną mocarstw (USA, Chiny, Rosja, UE) co do sposobów realizacji globalnej ochrony środowiska, traktowaną jako warunek własnego rozwoju i utrzymania dominacji. Analiza przyczynowo-skutkowa polityki strategicznej mocarstw w omawianym obszarze rodzi konieczność przejścia na drugi, wyższy poziom analizy.

Ten sam model analizy należałoby zastosować w przypadku oceny skuteczności takich działań ekologicznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, jak wchodzenie w sformalizowane systemy zarządzania środowiskiem oparte na normach ISO lub systemie EMAS, a także w systemy zintegrowane, łączące zarządzanie jakością, środowiskiem i bezpieczeństwem.

## **Egzogeniczne czynniki efektywności**

Wśród czynników egzogenicznych istotną rolę odgrywa tendencja do globalizacji, uregulowania globalne w odniesieniu do środowiska oraz polityka światowych mocarstw w odniesieniu do środowiska w kontekście własnego rozwoju i supremacji. Wymienione czynniki oddziałują na politykę ekologiczną państw narodowych i ich związków, a w konsekwencji na zachowania przedsiębiorstw, na które rzutują także przyjęte krajowe rozwiązania w zakresie agencji regulacyjnych. Te ostatnie pełnią rolę transmisji celów, założeń i narzędzi polityki ekologicznej państwa do sfery przedsiębiorczości.

W obszarze egzogenicznych czynników efektywności najistotniejszym wydaje się być uzgodnienie przez społeczność międzynarodową paradygmatu trwałego i zrównoważonego rozwoju. Otwartą kwestią pozostają natomiast poszukiwania efektywnych i skutecznych sposobów wszechstronnego i powszechnego jego wdrażania.

Jednym z ciekawszych sposobów osiągania celów lub uwarunkowań zrównoważonego rozwoju jest koncepcja zarządzania antropopresją i jej kierunkowania.

Czynnikiem sprawczym antropopresji jest podsystem społeczno-gospodarczy. Jego ważną częścią są przedsiębiorstwa traktowane jako specyficzna forma organizacji pracujących na podstawie szeroko rozumianej maksymalizacji nadwyżki finansowej. Podstawą kierunkowania antropopresji i niejako syntezą są zasady kodeksu efektywnościowego. Należą do nich:

- inteligentna strukturyzacja sposobów i środków produkcji, transportu i konsumpcji;
- wydajne wtórne wykorzystanie odpadowej energii i materii w produkcji, konsumpcji i transporcie;
- substytucjonowanie ekologiczne energii i materii oraz środków produkcji, transportu i konsumpcji;
- wydajne i oszczędne przetwarzanie oraz korzystanie z wejściowej energii i materii w produkcji, konsumpcji i transporcie<sup>21</sup>.

Istotą zarządzania antropopresją jest wskazywanie przedmiotowi zarządzania ograniczeń rozwoju, w sposób wyprzedzający w czasie i przestrzeni możliwe negatywne skutki. Zarządzając antropopresją, należy uwzględniać poszerzający się zbiór sprawców antropopresji. Zalicza się do nich nie tylko przedsiębiorstwa i gospodarstwa domowe, ale także twórców, projektantów dyktujących zmiany, wprowadzających nowe trendy i rozwiązania. Poznanie przez nich zasad kierujących antropopresją jest konieczne. Zbiór kreatorów, tworzących i dokonujących *de facto* zmian w różnych procesach społeczno-gospodarczych, decyduje o kształcie przyszłości. Są sprawcami antropopresji, na których spoczywa największa odpowiedzialność za jej kierunkowanie i ograniczanie. To oni powinni wdrażać przedstawione zasady, aby można było podążać w kierunku równoważenia społeczeństwa i gospodarki. W praktyce dotyczy to głównie propagowania modelu trwałej konsumpcji i strategicznych działań w tym kierunku.

Ważna jest także świadomość odrębności edukacji producentów. Konieczna jest znajomość rosnącego rynku dóbr trwałego użytkowania i możliwości realizowania zysku w zgodzie z rozwijającymi się w świecie wzorcami trwałej konsumpcji<sup>22</sup>.

Edukacja producentów wymaga zmiany ich nastawienia do zmiany wzorców konsumpcji. Producenci w mniejszym stopniu niż konsumenci są zainteresowani koniecznością zmiany wzorców konsumpcji, gdyż wraz z ich przekształceniem w nowe, tracą stare źródła zysku i uprzywilejowaną pozycję w narzucaniu konsumentom podaży dóbr. W edukacji producentów najistotniejsze znaczenie przypisuje się upowszechnianiu zmian technologii wytwarzania.

<sup>21</sup> R. Janikowski: *Czym jest zarządzanie antropopresją?* „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2005, nr 6, s. 25.

<sup>22</sup> Jedną z przesłanek indywidualizacji edukacji producentów jest szczególny sposób oddziaływania producentów na konsumentów w celu nakłonienia ich do zakupu produktów nietrwałej konsumpcji. Producenci poprzez podaż swoich produktów, wpływają na kształtowanie bieżących potrzeb konsumentów. Następuje eskalacja tego zjawiska w czasie, co oznacza petyfikację nietrwałych wzorców konsumpcji wbrew oczekiwaniom propagatorów wzorców trwałej konsumpcji. Szerzej na ten temat: H. Jastrzębska-Smolaga: *W kierunku trwałej konsumpcji. Dylematy, zagrożenia, szanse*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, s.117-119.

Chodzi o posługiwanie się techniką coraz czystszej i bardziej „inteligentnej” produkcji oraz terminem „dóbr inteligentnych ekologicznie”<sup>23</sup>.

Nowym podejściem jest zatem koncepcja wydajnej konsumpcji jako nowej płaszczyzny konkurowania<sup>24</sup>. Odchudzona konsumpcja jest logicznym uzupełnieniem odchudzonej produkcji, której model podbił świat. Koncepcja odchudzonej konsumpcji ma zapewnić klientom maksymalne korzyści z zakupionych produktów w najtańszy i najmniej uciążliwy sposób. Odchudzenie konsumpcji wymaga fundamentalnej zmiany sposobu, w jaki detaliści, usługodawcy, producenci i dostawcy postrzegają związek pomiędzy zaopatrywaniem a konsumpcją, a także rolę jaką pełnią w tych procesach ich klienci. W praktyce rzadko biorą oni pod uwagę całkowite koszty konsumpcji z punktu widzenia klientów, a jeszcze rzadziej współpracują z nimi nad optymalizacją procesów konsumpcyjnych.

Omawiana koncepcja ma także zastosowanie w obszarze ekologicznej odpowiedzialności, jako ważna przesłanka konkurowania poprzez produkowanie i warunki oferowania produktów o cechach ekologicznych.

Współcześnie w obszarze odpowiedzialności za środowisko pojawia się tzw. marketing społecznie zaangażowany, który próbuje złagodzić skutki konsumpcji, wywołując u klienta lekkie, niegroźne w skutkach poczucie winy. Patologie tzw. marketingu społecznie zaangażowanego dobrze przedstawia m.in. wykorzystanie w reklamach zjawiska globalnego ocieplenia<sup>25</sup>.

## **Ewolucja włączania biznesu w obszar odpowiedzialności za środowisko w Polsce**

### **Uwarunkowania zewnętrzne.**

#### **Przedsiębiorstwo jako obiekt polityki ekologicznej**

Większość czynników wpływających na zachowania przedsiębiorstw względem środowiska przyrodniczego oraz na zarządzanie interakcjami ze środowi-

---

<sup>23</sup> Terminem „dobra inteligentne ekologicznie” określa się usługi i produkty o konkurencyjnej cenie, zapewniające maksymalną możliwą użyteczność – pod względem zaspakajania preferencji indywidualnych użytkowników – przez możliwie najdłuższy czas, przy minimalnym wykorzystaniu surowców naturalnych, energii i przestrzeni oraz jak najmniejszym rozprzestrzenianiu się materiałów toksycznych – od początku do końca ich okresu życia.

<sup>24</sup> James. P. Womack, Daniel T. Jones: *Nowa płaszczyzna konkurowania: wydajna konsumpcja*. „Harvard Business Review” maj 2005, nr 27.

<sup>25</sup> J. Bajończyk: *Globalna sprzedaż i troska*. „Rzeczpospolita” 27 marca 2007.

skiem, oddziałuje pośrednio poprzez politykę ekologiczną państwa<sup>26</sup>. Decydującą rolę odgrywają instrumenty ekologiczne, ich skuteczność środowiskowa oraz wynikająca z nich rosnąca skala dolegliwości dla przedsiębiorstw. Znajomość mechanizmów oddziaływania polityki ekologicznej i narzędzi jej realizacji wyznacza podstawy koniecznego dostosowania sfery przedsiębiorczości. Stanowi także punkt wyjścia do oceny możliwości i celowości dodatkowego, dobrowolnego angażowania się małych i średnich przedsiębiorstw w proces racjonalizacji interakcji ze środowiskiem. Standaryzacja i normalizacja w obszarze interakcji przedsiębiorstw ze środowiskiem przyrodniczym stanowi ważne źródło uwarunkowań funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw, także w aspekcie przewidywanego wpływu globalizacji<sup>27</sup>.

Małe i średnie przedsiębiorstwa muszą także mieć świadomość, że relacje pomiędzy sferą przedsiębiorczości a organami tworzącymi i nadzorującymi realizację polityki ekologicznej mają coraz częściej charakter gry. Wykorzystuje się nie tylko różny dostęp do informacji o charakterze ekologicznym ze strony przedsiębiorstwa i organów kontrolnych, ale także niespójność i luki w przepisach prawnych i administracyjnych oraz nieprecyzyjność ich sformułowań. Przedsiębiorstwa muszą się zatem uczyć się posługiwania siłą nacisku, wykorzystując forum izb przemysłowo-handlowych, konfederacji grupujących pracodawców oraz dużych organizacji ekologicznych. Tego typu zachowań nie można traktować wyłącznie w kategoriach negatywnych. Wynikają one głównie z obronnych relacji firm na niedogodności i niespójności w sferze rozwiązań ekologicznych, utrudniających im działalność w tym obszarze.

Rosnący zakres standaryzacji i normalizacji w obszarze kreowania jakości i interakcji ze środowiskiem przyrodniczym powoduje, że szczególnie małe i średnie firmy muszą dysponować specyficzną wiedzą w tej sferze. Podstawą projektowania i wykorzystania systemów zarządzania jakością i zarządzania środowiskiem w oparciu o normy ISO, w kontekście tworzenia wartości dodanej, jest rzetelne podejście do wyboru jednostki projektującej i certyfikującej. Nie można ulegać pokusie i naciskom szybkiego i łatwego uzyskania certyfikatu dla samego jego posiadania. Patologie w tym obszarze przybrały poważne rozmiary i zaczy-

<sup>26</sup> J. Stankiewicz: *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*. Dom Organizatora, Toruń 2002, s. 88.

<sup>27</sup> Z badań nad oceną przewidywanego wpływu globalizacji na funkcjonowanie polskich przedsiębiorstw wynika, że wzrost obligatoryjnych wymagań dotyczących ochrony środowiska naturalnego oceniany jest pozytywnie. 30,2% ankietowanych oceniło wpływ tego zjawiska na funkcjonowanie przedsiębiorstwa jako zdecydowanie pozytywny w kategorii istotnej szansy, a 28,7% respondentów jako nieznacznie pozytywny (niewielka szansa). Równocześnie jednak 25,4% badanych przedsiębiorstw zasygnalizowało brak wpływu lub wpływ trudny do przewidzenia. Ibidem, s. 78-79.



nają być groźne dla przyszłości systemów zarządzania jakością, środowiskiem i bezpieczeństwem pracy. Problem jest poruszany zarówno przez przedsiębiorstwa, jak i przez środowiska konsultantów i instytucji w obszarze projektowania i certyfikacji omawianych systemów<sup>28</sup>. Wina leży po obu stronach. Co prawda certyfikacja jest dobrowolna, ale nacisk przedsiębiorców na legitymowanie się certyfikatem jako formalnym, a często i koniecznym warunkiem prowadzenia działalności i konkurowania na rynkach unijnych, spowodował gwałtowny wzrost popytu na omawiane usługi. Istotną rolę odgrywa także polityka dużych firm, które od swoich potencjalnych i rzeczywistych dostawców bezwzględnie, a czasem niepotrzebnie wymagają legitymowania się certyfikowanymi systemami zapewniania jakości i zarządzania środowiskiem. Tego typu postępowanie jest po części zrozumiałe, gdyż narzucenie obowiązku posiadania certyfikowanych systemów zarządzania jakością i środowiskiem przez dostawców jest często jedynym sposobem utrzymania kontroli korporacji nad jakością surowców, materiałów i komponentów. Ważnym czynnikiem jest też chęć wykorzystania przez przedsiębiorców dofinansowania ze środków unijnych kosztów szkoleń dla potrzeb wdrożenia i certyfikacji system zarządzania środowiskiem. Odpowiedzią rynku było pojawienie się szeregu nowych jednostek, które oferowały równoczesne projektowanie, wdrożenie i certyfikację systemów, w krótkim czasie, w dodatku po dumpingowych cenach. Małe i średnie firmy muszą zatem mieć świadomość istnienia biznesu certyfikacji systemów zarządzania oraz postaw i reguł zachowań jednostek, grup, zespołów i wszystkich uczestników, biorących udział w tej szczególnej formie działalności gospodarczej. Sprawa jest ważna, gdyż w globalnym handlu pojawia się problem zaufania do potencjalnych partnerów. Organizacje certyfikują się m.in. po to, aby dać wyraz bycia wiarygodnym, zdobyć zaufanie klienta.

W środowisku biznesu podnoszona jest coraz częściej kwestia deprecjacji certyfikatów systemów zarządzania oraz auditów certyfikacyjnych systemów zarządzania na zgodność z określoną podstawą (np. normą). Istnieje szereg różnorodnych przyczyn sygnalizowania niepokojących zjawisk w obszarze certyfikacji systemów zarządzania. Ważną rolę odgrywają przyczyny, których podłożem są wartości etyczne, a przejawem nieetyczne zachowania uczestników gry rynkowej przemysłu certyfikacyjnego. Wspólną kanwą dla etycznych działań wszystkich biorących udział w tej biznesowej grze, powinny być takie autoteliczne wartości i postawy, jak: bezstronność, otwartość, kompetencje, odpowiedzialność, zachowanie poufności i wrażliwość na skargi<sup>29</sup>.

---

<sup>28</sup> Zob. np. „Puls Biznesu” 19.10.2004 (dodatek *Certyfikator*).

<sup>29</sup> Por. S. Galata: *Biznes w przestrzeni etycznej*. Difin, Warszawa 2007, s. 104 i n.

Panuje pogląd, iż w certyfikacyjnym biznesie krytycznym ogniwem są firmy konsultingowe – przedpole biznesu certyfikacyjnego – które coraz częściej wywierają wpływ na postawy i zachowania menedżerów jednostek certyfikujących.

## Obszar swobodnej decyzji przedsiębiorstw

Polityka ochrony środowiska UE opiera się na Środowiskowych Programach Działania. Ich podstawę stanowią powszechnie akceptowane zasady w krajach najwyżej rozwiniętych, usankcjonowane praktyką działania wielu organizacji międzynarodowych, a głównie OECD. W obowiązującym VI Programie Działań Środowiskowych określono główne cele i kierunki kontroli warunków działalności środowiskowej w perspektywie 2010 r. Działania strategiczne w obszarze partnerskiej współpracy powinny koncentrować się wokół:

- wspierania procesów wdrażania systemów zarządzania środowiskowego (w tym ISO 14000) oraz audytów ekologicznych, a także zachęcania firm do publicznego prezentowania swoich osiągnięć w tej dziedzinie;
- promowania na szeroką skalę „zielonych” przedsiębiorstw i produktów;
- prowadzenia polityki zintegrowanego produktu;
- rozszerzania stosowania regulacji dotyczących odpowiedzialności ekologicznej<sup>30</sup>.

W Polsce stosowanie dobrych praktyk gospodarowania i systemów zarządzania środowiskowego zalicza się, obok instrumentów prawno-administracyjnych i ekonomicznych, do podstawowych narzędzi realizacji polityki ekologicznej państwa. Pozwalają one kojarzyć efekty gospodarcze z efektami ekologicznymi<sup>31</sup>.

Promowanie nowoczesnych proekologicznych technologii i metod zarządzania stanowi także jeden z czterech głównych celów i priorytetów rozwoju społeczno-gospodarczego do 2025 r.<sup>32</sup>

Wśród metod realizacji wymienione zostało wdrażanie i propagowanie metod ekologicznego zarządzania jako jedno z zadań służących wzmocnieniu roli

---

<sup>30</sup> Sixth Environment Action Programme. Environment 2010: *Our future. Our choice*. EC, 2001 COM (2001)31.

<sup>31</sup> *II Polityka ekologiczna państwa*. Rada Ministrów, Warszawa, czerwiec 2000.

<sup>32</sup> *Polska 2025. Długookresowa Strategia Trwałego i Zrównoważonego Rozwoju*. Rada Ministrów, Warszawa 2000.

sektora małych i średnich przedsiębiorstw. Należą do nich system zarządzania środowiskowego oparty na normie ISO 14001 oraz system EMAS<sup>33</sup>.

Ewolucja zachodzi zarówno w ramach samych systemów, jak i ich dopasowania do potrzeb małych i średnich przedsiębiorstw. Ewolucja systemu EMAS poszła w kierunku jego dostosowania do możliwości zastosowania w dowolnej organizacji, nie tylko przemysłowej. W systemie opartym na normie ISO 14001 poczyniono natomiast znaczne uproszczenia w celu dostosowania do specyfiki małych i średnich przedsiębiorstw. Ten obszar działania, jako względnie autonomiczny spowodował pojawienie się szeregu publikacji mających charakter poradników zastosowania omawianych systemów, także w dostosowaniu do specyfiki małego i średniego biznesu<sup>34</sup>.

Systemy zarządzania środowiskowego, jako kategoria dobrowolnych jednostronnych porozumień, mogą być przedmiotem oceny z punktu widzenia funkcjonowania systemu w Polsce. Ocena dobrowolnych porozumień może być także dokonywana przez jednostki zainteresowane wdrażaniem systemów z punktu widzenia generowanych przez system efektów. Biorąc pod uwagę wyniki oceny wdrażania dobrowolnych systemów zarządzania środowiskowego, stwierdza się, iż spełniają one wszystkie kryteria, według których są oceniane instrumenty polityki ekologicznej<sup>35</sup>.

Przystępując do realizacji swoich strategii i transponowania zasad funkcjonowania na proekologiczne, małe i średnie firmy mają z reguły gorszą sytuację wyjściową niż firmy duże, determinowaną przez szereg czynników. Zaliczyć do nich można:

- utrudniony dostęp do ważnych i użytecznych źródeł informacji;
- brak doświadczeń i umiejętności, jakie duże firmy gromadzą podczas realizacji pilotażowych projektów w zakresie ochrony środowiska;
- brak możliwości wywierania nacisku na własnych dostawców, izby handlowe, a także na stowarzyszenia techniczne;

---

<sup>33</sup> Normy z serii ISO 14001 są popularne w Polsce, również za przyczyną norm ISO 9000, natomiast system EMAS jest dostępny dla polskich przedsiębiorstw dopiero od maja 2004 r. System EMAS wymaga m.in. wdrożenia systemu zarządzania środowiskowego spełniającego wymagania normy ISO 14001. System taki musi być wdrożony, ale nie certyfikowany. System zarządzania środowiskowego EMAS różni się od ISO 14001 m.in. obowiązkiem przeprowadzenia wstępnego przeglądu środowiskowego, okresowego publikowania deklaracji środowiskowych. Ważną cechą systemu EMAS jest wiarygodność danych dokumentowanych w raportach środowiskowych ocenianych przez niezależnych akredytowanych weryfikatorów.

<sup>34</sup> A. Matuszak-Flejszman: *System zarządzania środowiskowego w organizacji*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2007.

<sup>35</sup> J. Ejdyś: *Ocena instrumentów polityki ekologicznej państwa*. „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2005, nr 6, s. 62-63.

- brak doświadczeń i wiedzy zespołu kierowniczego, a zwłaszcza umiejętności określania celów i śledzenia postępów ich realizacji, także w kontekście środowiskowym;
- brak pracowników przedsiębiorstwa, którzy stanowiliby dobrze dobraną i umotywowaną grupę, której można powierzyć realizację ważnych przedsięwzięć proekologicznych, zarówno w samej firmie, jak również w ich miejscu zamieszkania;
- kreatywność, która może być wykorzystywana do realizacji celów ochrony środowiska;
- brak politycznego konsensusu co do wagi problematyki ochrony środowiska, co sprawia, że realizujące programy ochrony środowiska przedsiębiorstwo jest narażone na straty, w przypadku ewentualnej zmiany koniunktury politycznej lub konfliktów na tym polu<sup>36</sup>.

Pojawia się pytanie: czego małe i średnie przedsiębiorstwa mogą uczyć się od korporacji w obszarze odpowiedzialności za środowisko? Można wymienić kilka obszarów tematycznych, w których budowane są kompetencje ekologiczne dużych firm:

- doświadczeń w identyfikacji głównych interesariuszy stanowiących o warunkach ich funkcjonowania i rozwoju oraz kanalizowania ich interesów;
- umiejętności uwzględniania czynnika ekologicznego w misji i celach strategicznych;
- sensownego formułowania polityki środowiskowej;
- identyfikacji i pozyskiwania sprzymierzeńców w jej realizacji;
- identyfikacji znaczących aspektów środowiskowych we własnej działalności, a szczególnie wyróżnienia tych, na które firma ma wpływ oraz tych, którymi firma może sterować;
- uczestnictwa w organizacjach biznesowych i ekologicznych oraz artykułowania poprzez nie problemów sektora;
- nakierowania na realizację ekologicznej odpowiedzialności poprzez innowacje ekologiczne, technologiczne i produktowe;
- ścieżek dojścia i prób dostępu do zróżnicowanych źródeł finansowania inwestycji proekologicznych;
- doświadczeń w zakresie public relations, jakie stosują duże firmy;
- budowania własnego podejścia do racjonalizacji interakcji ze środowiskiem;
- unikania negatywnych doświadczeń we współpracy z biznesem certyfikacyjnym;

---

<sup>36</sup> G. Winter: *Czysty zysk. Przewodnik środowiskowego zarządzania przedsiębiorstwem*. Wydawnictwo Artystyczne i Reklamowe S. Kowalski i S-ka, Warszawa 1995.

- efektywnej współpracy z instytucjami ekologicznymi i jednostkami naukowo-badawczymi w zakresie rozwiązywania ważnych problemów środowiskowych;
- gromadzenia wiedzy i kompetencji ekologicznych oraz ich wykorzystywania w strategii rozwoju firmy;
- identyfikacji warunkowych zobowiązań ekologicznych i sposobów ich unikania<sup>37</sup>.

Charakter zewnętrznych uwarunkowań podejmowania ekologicznej odpowiedzialności w małych i średnich przedsiębiorstwach wskazuje, jak ważną rolę odgrywa w tej sferze osoba właściciela i przedsiębiorcy. To wyznawane przez nich wartości etyczne, cechy psychosocjologiczne, samoświadomość, zdolności menedżerskie, umiejętność dostrzegania i budowania wizji i misji firmy oraz umiejętność samooceny, inicjują proces budowy kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa<sup>38</sup>. To oni decydują o tym, czy system zarządzania środowiskiem pozostanie sformalizowanym tworem na okoliczność legitymowania się określonym certyfikatem dla potrzeb wejścia na konkretny rynek czy do sieci handlowej, czy też będzie stanowił punkt wyjścia do doskonalenia organizacji i angażowania pracowników w jej rozwój w zgodzie ze środowiskiem.

## Wyniki badań ankietowych

Badania ankietowe na temat postrzegania ekologicznej odpowiedzialności przedsiębiorstw i problemów z tym związanych były częścią szerszej zakrojonych badań<sup>39</sup>.

Badania przeprowadzono w formie anonimowej ankiety na próbie 81 studentów studiów niestacjonarnych Akademii Ekonomicznej w Katowicach. Zda-

---

<sup>37</sup> A. Kubasik: *Obszary kreowania kompetencji ekologicznych przedsiębiorstwa*. „Przegląd Organizacji” 2006, nr 5.

<sup>38</sup> *Corporate Environmental Strategy and Competitive Advantage*. Eds. S. Sharma, J.A. Aragon-Correa. Edward Elgard Publishing Limited, Cheltenham, UK, Northampton, MA, USA, 2005, p. 96-109.

<sup>39</sup> Badania miały na celu:

- zidentyfikowanie etyki jako obszaru wyborów strategicznych w skali firmy w odniesieniu do decyzji menedżerskich;
- identyfikację czynników warunkujących wykorzystanie etyki jako elementu wyborów strategicznych w firmie.

W szczególności celem badań było uzyskanie odpowiedzi na pytanie o miejsce etyki we współczesnej organizacji, rolę kodeksów etycznych w poszerzaniu przestrzeni etycznej oraz rolę etyki w obszarze ekologicznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. J. Rokita, K. Serafin, A. Kubasik: *Etyka jako obszar wyborów strategicznych przedsiębiorstw*. Badania statutowe 2008, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2008.

niem autorów, badania te mają walor pragmatyzmu w opinii i ocenie problemów stawianych w formie pytań. Ankietowani mają już co najmniej dostateczny zasób wiedzy akademickiej w obszarze etyki i zarządzania przedsiębiorstwami oraz problematyki i dylematów wyborów strategicznych w funkcjonowaniu i rozwoju przedsiębiorstw. Drugim walorem jest czynne uczestnictwo ankietowanych w sferze praktyki oraz ich szeroki przekrój zawodowy i sektorowy. Wynika to z agregacji danych osobowych ankietowanych<sup>40</sup>.

W części badań ankietowych dotyczącej ekologicznej odpowiedzialności przedsiębiorstw zamiarem autorów było:

- uzyskać opinię ankietowanych w odniesieniu do istnienia lub braku sprzeczności pomiędzy istotą działalności przedsiębiorstw a żądaniem od nich odpowiedzialności za środowisko;
- poznać zdanie respondentów na temat sensowności pozostawienia odpowiedzialności za środowisko wyłącznie do decyzji przedsiębiorstwa;
- zidentyfikować najważniejsze sfery, w jakich ankietowani dostrzegają przejawy dbałości firm o środowisko;
- ustalić zbiór sytuacji, w jakich, zdaniem ankietowanych, firmy byłyby zainteresowane samorzutnymi działaniami proekologicznymi;
- zidentyfikować hierarchię ważności działań zapewniających skuteczną ochronę środowiska przez firmy.

Ranga korporacji w obszarze odpowiedzialności za środowisko oraz wpływ polityki czynił zasadnym postawienie pytania o pierwotne intencje korporacji w podejmowaniu tego typu inicjatyw. Kolejne pytanie dotyczyło zatem oceny siły oddziaływania polityki ekologicznej państwa na działania proekologiczne firm.

W centrum zainteresowania pozostawało także:

- poznanie opinii respondentów na temat zależności pomiędzy wzrostem etycznych zachowań pracowników i kadry menedżerskiej oraz ich spójnością, a możliwością istotnego zwiększenia skuteczności odpowiedzialności przedsiębiorstwa za środowisko;
- uzyskanie informacji o najbardziej nagannych, zdaniem respondentów, zachowaniach firm wobec konsumentów w obszarze odpowiedzialności za środowisko;

---

<sup>40</sup> Większość ankietowanych (85%) stanowiły osoby młode, do 34 lat. Wśród ankietowanych dominowały kobiety (67%). Ponad połowa ankietowanych zajmuje stanowiska kierownicze i samodzielne (59%), a na stanowiskach wykonawczych pracuje 36% badanych. Pozostałe 5% zbioru ankietowanych to osoby niepracujące. Miejscem pracy dla ponad połowy respondentów są duże firmy (56%), a w średnich przedsiębiorstwach pracuje 21% ogółu ankietowanych. Ankietowani są zatrudnieni głównie w handlu i usługach (36%) oraz w produkcji (26%), natomiast w administracji i innych branżach pracuje 38%.

- poznanie opinii ankietowanych na temat skali „cichego” społecznego przyzwolenia na nieetyczne zachowania wobec środowiska.

Pytano także o częstotliwość spotykania się respondentów z przykładami nieetycznych zachowań korporacji wobec środowiska. Autorów opracowania interesowało również, czy wejście Polski do Unii Europejskiej zwiększyło rangę i zakres wyborów etycznych w obszarze odpowiedzialności przedsiębiorstw za środowisko.

Zdecydowana większość respondentów (79%) uważa żądanie od przedsiębiorstwa odpowiedzialności za zanieczyszczenie środowiska za niesprzeczne z istotą jego działalności. Przeciwnego zdania jest tylko 11%, a opinii na ten temat nie ma 10%.

Przejawy dbałości o środowisko najczęściej są dostrzegane przez respondentów w takich sferach, jak:

- dobrowolne uczestnictwo w systemach zarządzania środowiskiem – 34%,
- ujmowanie aspektów ekologicznych w misji i wizji firm – 25%,
- uczestnictwo w programach ekologicznych – 24%,
- pozostałe sfery – 17%.

Zdecydowana większość respondentów (80%) uważa także, że kwestia odpowiedzialności za środowisko nie może być pozostawiona wyłącznie do decyzji przedsiębiorstwa. Przeciwny pogląd wyraża tylko 3,7%. Symptomatyczne jest, iż aż 16% ankietowanych nie ma zdania na ten temat.

Ponad połowa ankietowanych (55%) uważa, że samorzutne zainteresowanie firm działaniami proekologicznymi miałyby miejsce wtedy, gdy konkurowanie przy pomocy cech ekologicznych przynosiłoby znaczącą poprawę pozycji ekonomicznej firmy, a także gdyby obawiały się one bardziej restrykcyjnych norm ekologicznych ze strony państwa dla całego sektora (27%). Branie przykładu z konkurencji postępującej proekologicznie bez oglądania się na innych akcentowało 18% respondentów. Taki układ hierarchii cech może wskazywać na potężne jeszcze przekonanie o bezpośrednim przekładaniu się efektów działań proekologicznych na zysk i finansowe miary pozycji ekonomicznej przedsiębiorstwa.

Respondenci uważają, że najważniejsze dla skutecznej ochrony środowiska przez firmę jest narzucanie i egzekwowanie restrykcyjnych norm ekologicznych (45%). Stosowanie systemu norm etycznych uznało za najważniejsze 16% ankietowanych. Po 15% badanych wskazało jako najważniejszą – odpowiedzialność administracyjną i karną kierownictwa i pracowników oraz kierowanie się tzw. „dobrem wspólnym”. Dobrowolne uczestnictwo firm w systemach zarządzania środowiskiem jako najważniejsze działanie zapewniające skuteczną ochronę środowiska akcentowało tylko 9% badanych.

Za pierwotne intencje korporacji, które dominują w obszarze odpowiedzialności za środowisko, uważa się głównie chęć utrzymania i poprawy wizerunku korporacji (34%) oraz działania wymuszone prawem (29%). Pozostałe warianty odpowiedzi, takie jak: zrozumienie globalnych zależności środowiskowych i ich konsekwencji oraz traktowanie odpowiedzialności za środowisko jako bazy do perspektywicznego konkurowania opartego na ekologicznych technologiach i ekologicznych produktach, wskazało 37% badanych. Układ odpowiedzi może świadczyć o dostrzeganiu przez ankietowanych najbardziej spektakularnego i nagłaśnianego aspektu problemu, a mianowicie wyraźnego ukierunkowania działań korporacji na tworzenie medialnego, dobrego wizerunku.

Wpływ polityki ekologicznej państwa na działania proekologiczne firm nie jest oceniany jednoznacznie. Jako widoczny i zwiększający się ocenia go 34% pytanych, a 29% uważa, że traci na znaczeniu ze względu na wzrost siły ekonomicznej korporacji oraz z uwagi na wzrost rangi norm unijnych w państwach członkowskich (21%). Nie ma zdania 16% ankietowanych.

Zdecydowana większość respondentów (81%) uważa etyczne zachowanie pracowników i kadry menedżerskiej oraz ich spójność za istotny czynnik zwiększający skuteczność odpowiedzialności przedsiębiorstwa za środowisko. Przeciwny pogląd reprezentuje tylko 9% respondentów. Nie ma zdania 10%.

Za najbardziej naganne zachowania firm wobec konsumentów w obszarze odpowiedzialności za środowisko postrzegane są: prowadzenie działalności gospodarczej szkodliwej dla środowiska pod szyldem innych spółek oraz zmuszanie pracowników do zachowań nieetycznych pod pozorem fałszywej lojalności. Te dwa typy zachowań wskazywało po 31% ogółu respondentów. Nierzetelna reklama zajęła trzecie miejsce pod względem naganności zachowań (26%). Wliczanie w cenę produktu konsekwencji bardziej restrykcyjnych norm ekologicznych uznało jako najważniejsze 12% respondentów.

Większość respondentów (68%) uważa, że „ciche”, społeczne przyzwolenie na nieetyczne zachowanie wobec środowiska funkcjonuje na skalę średnią, natomiast 30% ankietowanych określa ją jako dużą. Jako niewielkie uznaje je 2% ankietowanych.

Z przykładami nieetycznych zachowań korporacji wobec środowiska czasami spotyka się 60% ankietowanych, sporadycznie 2%, a często tylko 19%. Taki układ odpowiedzi może sugerować pewien związek pomiędzy medialnymi formami nagłaśniania takich przypadków i późniejszego ich wyciszenia, kiedy przestają odgrywać rolę newsa.

Aż 64% respondentów uważa, że akcesja Polski do UE zwiększyła rangę i zakres wyborów etycznych w obszarze odpowiedzialności przedsiębiorstw za środowisko. Przeciwną opinię ma tylko 9% pytanych, ale znamienne jest to, że 27% nie ma zdania na ten temat.



## **THE FACTORS OF IDEA AND PRACTICE DEVELOPMENT OF THE CORPORATE ECOLOGICAL RESPONSIBILITY**

### **Summary**

In this article the directions of evolution of the ecological corporate responsibility concept have been presented. Global and structural conditions have been characterized. The necessity of a holistic and systematic approach in examining the interaction between corporation and environment has been shown. Furthermore, the main motives and premises of voluntary proecologic actions undertaken by enterprises have been described together with the instruments applied. The role of corporation within the area and the premises of its responsibility for the environment have been discussed. The particulars of undertaking ecological responsibility by SMEs have also been stressed. Finally, the results of questionnaire research have been presented concerning the evaluation of the selected problems of theory and practice in the field of corporate environmental responsibility.



**Barbara Kos**

## **PRZESŁANKI**

# **SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI**

## **PRZEDSIĘBIORSTW**

### **Wprowadzenie**

Rozwój gospodarczy, internacjonalizacja oraz procesy globalizacji stawiają przed podmiotami gospodarczymi coraz to nowe wymagania, które wynikają m.in. ze zwiększającej się wymiany międzynarodowej (towarowej, usługowej, kulturalnej itp.), rozwoju zakresu działalności, przyspieszenia tempa obrotu towarowego, przepływu informacji, znoszenia barier oraz rosnących współzależności między państwami. Umiejętność sprostania wymogom nowoczesnego gospodarowania oraz kształtowania pozytywnych relacji z szeroko rozumianym otoczeniem wewnętrznym i zewnętrznym odgrywa w działalności współczesnego przedsiębiorstwa istotną rolę, decydując w znacznym stopniu o jego pozycji rynkowej. Przedsiębiorstwa coraz częściej zwracają również uwagę na konieczność społecznej akceptacji ich działalności oraz kształtowania pozytywnego wizerunku w otoczeniu, który ma istotne znaczenie w działalności każdego podmiotu gospodarczego, a w szczególności podmiotu świadczącego usługi. Decyduje on o tym jak dany podmiot jest postrzegany i oceniany przez otoczenie z punktu widzenia relacji ze środowiskiem wewnętrznym i zewnętrznym, oferty usługowej, wiarygodności i zaufania do firmy itp. Podmioty gospodarcze coraz częściej wpisują w strategię działania cele wiążące się z przejmowaniem odpowiedzialności za zarządzanie ich wpływem na sferę społeczną i środowisko naturalne.

## Istota społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw (CSR)

Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw – *Corporate Social Responsibility* (CSR) jest związana z relacją między biznesem a społeczeństwem. Wraz ze zmianami społecznymi w XX w. wynikającymi ze wzrostu świadomości społecznej i ekologicznej społeczeństw, współzależność ta uległa zmianie. Przedsiębiorstwa musiały znaleźć sposób, aby odpowiedzieć na oczekiwania społeczne i sprostać nowej określonej dla nich roli.

Coraz większe oczekiwania społeczeństwa w zakresie odpowiedzialności przedsiębiorstw wynikają z:

- gwałtowniej degradacji środowiska naturalnego,
- procesów globalizacji gospodarki,
- agresywnego marketingu manipulującego klientem,
- wzrostu świadomości konsumentów i rozwoju organizacji konsumenckich,
- demokratyzacji społeczeństw<sup>1</sup>.

Takie czynniki jak: nowe problemy i oczekiwania mieszkańców, klientów, władz publicznych oraz inwestorów w kontekście globalizacji i zmian przemysłowych na dużą skalę wywołują coraz częściej zainteresowanie społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstw. Kryteria społeczne coraz bardziej wpływają na decyzje inwestycyjne jednostek i instytucji występujących zarówno w roli konsumentów, jak i inwestorów. Konieczność coraz większej troski o szkody wyrządzone środowisku przez działalność gospodarczą i przejrzystość jej działań wynika m.in. z wpływu mediów i technologii informacyjno-komunikacyjnych.

Nie ma jednej uniwersalnej definicji określającej istotę społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, zazwyczaj definiuje się ją jako koncepcję, dzięki której przedsiębiorstwa na etapie budowania strategii dobrowolnie uwzględniają interesy społeczne i ochronę środowiska, a także relacje z różnymi grupami interesariuszy. Społeczna odpowiedzialność jest procesem, w ramach którego przedsiębiorstwa zarządzają swoimi relacjami z różnorodnymi interesariuszami, którzy mogą mieć faktyczny wpływ na sukces działalności gospodarczej, należy je zatem traktować jako inwestycję, a nie koszt<sup>2</sup>.

W większości definicji, ujmujących w ten sposób istotę społecznej odpowiedzialności, pojawiają się następujące stwierdzenia:

---

<sup>1</sup> J. Adamczyk: *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*. PWE, Warszawa 2009, s. 16.

<sup>2</sup> <http://www.pozytek.gov.pl/Spoeczna,odpowiedzialnosc,biznesu,464.html>

- społeczna odpowiedzialność jest elementem strategii przedsiębiorstwa, ułatwiającym jego zrównoważony rozwój poprzez optymalne wykorzystanie zasobów;
- istniejąca konkurencja wymaga od przedsiębiorstw oparcia przewagi konkurencyjnej na czynnikach pozaekonomicznych, które w efekcie znajdują swoje odzwierciedlenie w sukcesie ekonomicznym przedsiębiorstwa;
- dbanie o grupy związane z przedsiębiorstwem w sferach nie związanych bezpośrednio z działalnością przedsiębiorstwa, pozwala na kreowanie lojalności klientów w stosunku do marki przedsiębiorstwa lub przychylności potencjalnych klientów<sup>3</sup>.

CSR nie dotyczy jedynie firm dużych, jak mogłaby sugerować nazwa *corporate*, ale również małych i średnich, co zwykle się określać terminem odpowiedzialna przedsiębiorczość (*responsible entrepreneurship*). Co więcej, CSR zyskuje też bardziej uniwersalny wymiar jako społeczna odpowiedzialność (SR), w której ważną rolę odgrywa zrównoważony rozwój, i która dotyczy różnych organizacji, nie tylko firm, ale i organizacji pozarządowych czy agend rządowych.

Korzyści strategii odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstwa powinny być rozpatrywane w perspektywie długofalowej. Są to:

- wzrost zainteresowania inwestorów – kredytodawcy są bardziej zainteresowani współpracą z odpowiedzialnymi firmami, które oprócz dobrych wyników finansowych, są zarządzane w sposób przejrzysty, odpowiedzialnie budują swój wizerunek i dobre relacje z otoczeniem. Dla wielu inwestorów wiarygodność finansowa firmy jest uzależniona od jej wiarygodności społecznej.
- zwiększenie lojalności konsumentów i interesariuszy – wzrost społecznej świadomości konsumentów powoduje, iż w swoich wyborach kierują się oni także zaufaniem do danej firmy i jej wizerunkiem. Rosnąca grupa konsumentów zwraca uwagę na „ekologiczność” produktu lub usługi, przestrzeganie zasad społecznej odpowiedzialności w procesie jego wytworzenia oraz ogólną reputację firmy.
- poprawa relacji ze społecznością i władzami lokalnymi – udział firmy w życiu społeczności lokalnej, podejmowanie długofalowych i wymiernych inwestycji społecznych ułatwia jej sprawne i bezkonfliktowe funkcjonowanie. Społeczna odpowiedzialność umożliwia jej trwałe zakorzenienie się w społeczności i pozyskanie przychylności jej mieszkańców, a także zdobycie zaufania władz samorządowych.

---

<sup>3</sup> J. Nakonieczna: *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw międzynarodowych*. Difin, Warszawa 2008, s. 20.

- wzrost konkurencyjności – wprowadzanie zasad odpowiedzialnego biznesu to jeden z atutów, dzięki którym firmy zdobywają przewagę konkurencyjną. Dla polskich firm przejrzysta polityka CSR może być jednym ze sposobów budowania swojej pozycji na rynkach światowych, gdzie oczekiwania dotyczące spełniania standardów odpowiedzialnego biznesu są bardziej oczywiste.
- podnoszenie poziomu kultury organizacyjnej firmy – poprzez podejmowanie wyzwań społecznej odpowiedzialności, firma podnosi swoje standardy postępowania wobec interesariuszy (pracowników, kontrahentów, klientów), a przez to unika kosztów „złego partnerstwa”. Zmiany te wpływają na kształtowanie kultury organizacyjnej firmy, opartej na zaufaniu, odpowiedzialności i przejrzystości dla wszystkich zainteresowanych.
- kształtowanie pozytywnego wizerunku firmy wśród pracowników – społeczna odpowiedzialność firmy stanowi jeden z elementów pozafinansowego motywowania pracowników. Dzięki kodeksom etycznym, programom społecznym, dbałości o środowisko, wizerunek firmy w oczach pracownika ulega poprawie. Pracownicy z większym uznaniem odnoszą się do funkcjonowania firmy, widząc iż część jej aktywności skierowana jest na rozwiązywanie istotnych – również dla nich – problemów społecznych.
- pozyskanie i utrzymanie najlepszych pracowników – gdy poprawie ulega wizerunek firmy i rośnie do niej zaufanie wśród pracowników, to zwiększa się również atrakcyjność firmy na rynku pracy, co pozwala przyciągnąć nowych i zatrzymać najlepszych pracowników<sup>4</sup>.

Lista narzędzi stosowanych w zarządzaniu społeczną odpowiedzialnością jest obszerna i ściśle związana z kulturą organizacyjną firmy i profilem działalności. Do tych najszerzej stosowanych należą:

- kampanie społeczne, czyli działania ukierunkowane na zmianę postaw lub zachowań wybranej grupy odniesienia, przy pomocy mediów jako nośnika przekazu;
- marketing zaangażowany społecznie (*cause related marketing*) jest uwzględnianiem w działalności firmy zarówno celów marketingowych, jak i potrzeb społecznych;
- programy etyczne dla pracowników to przedsięwzięcie mające na celu integrowanie pracowników firmy wokół wspólnych wartości;
- nadzór korporacyjny to zespół mechanizmów wykorzystywanych do kontrolowania i koordynowania zachowań różnych, mających własne interesy udziałowców, którzy współdziałają z kadrą zarządzającą w celu efektywnej realizacji stawianych przed spółką zadań;

---

<sup>4</sup> <http://www.odpowiedzialnybiznes.pl/corporate-social-responsibility-1884152.htm>.

- eko-znakowanie i znakowanie społeczne polega na umieszczaniu na opakowaniach lub etykietach produktów dodatkowych informacji z zakresu ekologicznej lub społecznej odpowiedzialności;
- inwestycje społecznie odpowiedzialne, uwzględniane przez analityków giełdowych w analizie przedsiębiorstwa jako kryteria oceny możliwości długotrwałego wzrostu wartości spółek na podstawie wyników społecznych i ekologicznych<sup>5</sup>.

Dzięki zaangażowaniu w ideę społecznej odpowiedzialności biznesu, przedsiębiorstwa przyczyniają się do poprawy swojego wizerunku w oczach interesariuszy, a także mają możliwość zapewnienia sobie przewagi konkurencyjnej na rynku, bowiem na dzisiejszym rynku, aby przedsiębiorstwa mogły się właściwie rozwijać, niezbędny jest sprzyjający klimat społeczny, zarówno wewnętrzny – na poziomie pracowników, jak i zewnętrzny – w szerokim otoczeniu.

## Przesłanki prawne i normalizacyjne CSR

Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw w Unii Europejskiej znajduje swoje odzwierciedlenie w wielu dokumentach oraz podejmowanych działaniach, często o charakterze dyskusyjnym czy postulatywnym, mających na celu wykreowanie europejskiego standardu odpowiedzialności społecznej. Koncepcja CSR jest traktowana w Unii Europejskiej jako jedno z narzędzi wspierania wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw europejskich oraz zwiększania jej spójności ekonomicznej i społecznej w powiązaniu ze Strategią Lizbońską oraz Strategią Zrównoważonego Rozwoju.

Pierwszym z istotniejszych dokumentów opublikowanych przez Komisję Europejską jest Zielona Księga<sup>6</sup> z dnia 18 lipca 2001 r., w której przedstawiono istotę społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw oraz jak promować jej idee, co zapoczątkowało szeroką debatę na ten temat. W lipcu 2002 r. Komisja Europejska wydała Komunikat<sup>7</sup>, jako wnioski wynikające z debaty, w którym przedstawiono strategię upowszechniania i promowania społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, zwracając uwagę na międzynarodowy wymiar społecznej odpowiedzialności i potrzebę powiązania jej z międzynarodowymi standardami oraz na znaczenie reputacji i wizerunku przedsiębiorstw, a także rosnące zainte-

---

<sup>5</sup> Ibidem.

<sup>6</sup> *Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*. Green Paper, European Commission, Brussels 18.07.2001.

<sup>7</sup> Communication from the Commission concerning *Corporate Social Responsibility: A Business Contribution to Sustainable Development*, Brussels, 2 July 2002, COM (2002) 347 final.

resowanie warunkami wytwarzania produktów i usług oferowanych na rynku. Komisja uznała jako ważne dla upowszechniania koncepcji CSR następujące działania:

- uznanie dobrowolnego charakteru CSR;
- pogłębianie wśród przedsiębiorców świadomości wagi CSR i wymiany w tym zakresie dobrych praktyk, wspieranie ich dobrowolnych działań na rzecz środowiska, takich jak stosowanie systemów zarządzania środowiskiem i systemu oznakowania ekologicznego; wspieranie inicjatyw, mających na celu zwiększenie świadomości obywateli na temat zagadnień społecznych i ekologicznych oraz wpływu na nie poprzez dokonywane wybory konsumpcyjne i inwestycyjne;
- wspieranie inicjatyw wielostronnych przez regularne organizowanie spotkań przeglądowych w ramach forum wielostronnego; promowanie i wspieranie inicjatyw podejmowanych zwłaszcza na poziomie sektorowym przez zainteresowane strony, w tym partnerów społecznych i organizacje pozarządowe;
- współpraca z państwami członkowskimi i krajami przystępującymi;
- wspieranie prac badawczych w zakresie CSR;
- podnoszenie wiedzy – zachęcanie uniwersytetów, szkół biznesu i innych instytucji oświatowych do wprowadzenia CSR do programów nauczania;
- uwzględnienie potrzeb małych i średnich przedsiębiorstw – ułatwienie wymiany doświadczeń jako skutecznego sposobu rozpowszechniania CSR wśród tych przedsiębiorstw w Europie;
- wspieranie inicjatywy europejskiego wielostronnego forum CSR (przedstawiciele biznesu, związki zawodowe i organizacje społeczne);
- wspieranie i zgodność z istniejącymi międzynarodowymi porozumieniami i instrumentami – podstawowymi standardami pracy Międzynarodowej Organizacji Pracy, Wytycznymi OECD dla przedsiębiorstw wielonarodowych oraz UN Global Compact.

Powołane w 2002 r. Europejskie Forum CSR wydało w dniu 29 czerwca 2004 r. Raport<sup>8</sup>, w którym dokonano oceny społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw w Unii Europejskiej, wskazując propozycje dalszych przedsięwzięć w zakresie kształtowania społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. W marcu 2006 r. Komisja opublikowała Komunikat<sup>9</sup> dotyczący CSR, ogłaszając w nim sojusz przedsiębiorstw na rzecz CSR pt. „Realizacja partnerstwa na rzecz wzrostu gospodarczego i zatrudnienia: uczynienie Europy liderem w zakresie odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw”. Komisja oczekuje, że sojusz będzie

<sup>8</sup> European Multistakeholder Forum on CSR. *Final results and Recommendations*. Final Report, 29 June 2004.

<sup>9</sup> <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:52006DC0136:PL:NOT>.



miał istotny wpływ na stosunek europejskich przedsiębiorstw do CSR oraz ich konstruktywne zaangażowanie się w zagadnienia społeczne i ekologiczne. Powinien on doprowadzić do utworzenia nowych partnerstw z zainteresowanymi stronami i otworzyć przed nimi nowe możliwości działań na rzecz CSR. Pod tym względem sojusz stanowi instrument mobilizacji zasobów i możliwości europejskich przedsiębiorstw i zainteresowanych stron. Dobrowolne zaangażowanie europejskich przedsiębiorstw na rzecz sojuszu oraz – tam, gdzie będzie to wskazane – wspierająca rola Komisji w ramach prowadzonych działań i instrumentów, wzmocnią rozwój CSR w UE i na świecie. Wyniki prac sojuszu powinny być rozumiane jako dobrowolny wkład przedsiębiorstw w osiągnięcie celów odnowionej Strategii Lizbońskiej i zrewidowanej Strategii Zrównoważonego Rozwoju. Sojusz stwarza podstawy do dalszego wspierania CSR przez zaangażowanych partnerów. Sojusz skupia się na trzech następujących obszarach działania:

- podnoszenie świadomości i zwiększanie wiedzy w zakresie CSR oraz informowanie o osiągnięciach;
- pomoc we wprowadzaniu CSR i tworzeniu nowych form współpracy;
- zapewnienie warunków sprzyjających CSR<sup>10</sup>.

Również problematyka społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw znajduje się w obszarze zainteresowania Parlamentu Europejskiego, który m.in. w maju 2002 r. przyjął rezolucję o upowszechnianiu praktyk społecznej odpowiedzialności biznesu.

Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw stała się również przedmiotem zainteresowania wielu organizacji międzynarodowych. Wśród nich na pierwszym miejscu należy wskazać ONZ, MOP i OECD. W ramach ONZ sformułowano Global Compact, który powstał w 1999 r. z inicjatywy Sekretarza Generalnego ONZ Kofi Annana na Światowym Szczycie Ekonomicznym w Davos, jako forma współpracy przedsiębiorstw i ONZ na rzecz lepszego kształtowania procesu globalizacji pod kątem społecznym i ekologicznym. Global Compact<sup>11</sup> w dziesięciu zasadach ujmuje podstawowe prawa człowieka, standardy pracy, zasady prowadzenia działalności w sposób przyjazny dla środowiska oraz eliminowanie korupcji. Wśród dokumentów Międzynarodowej Organizacji Pracy należy wymienić Trójstronną Deklarację Zasad Dotyczących Przedsiębiorstw Międzynarodowych i Polityki Społecznej<sup>12</sup> przyjętą w 1977 r., a znowelizowaną w 2000 r., zawierającą wytyczne dla przedsiębiorstw, rządów, organizacji pracodawców i pracowników dotyczące zatrudnienia, warunków pracy, szkoleń itp. W działaniach Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju należy wymie-

<sup>10</sup> Ibidem.

<sup>11</sup> <http://www.ci.undp.org/ptd/global.htm>.

<sup>12</sup> <http://www.mop.pl/html/index1.html>.

nić Wytyczne dla Przedsiębiorstw Międzynarodowych z 1976 r., a znowelizowane w 2000 r. Wytyczne OECD zawierają wskazówki odnośnie do odpowiedzialnego prowadzenia działalności gospodarczej, zgodnie z obowiązującym prawem w zakresie zatrudnienia, ochrony środowiska, walki z korupcją, ochrony konsumentów, innowacyjności itp.

Istnieją również systemy wspomagające zarządzanie w zakresie CSR, które mogą być certyfikowane. Systemy te można odnieść do poszczególnych aspektów CSR. Można do nich zaliczyć: systemy zarządzania jakością zgodne z normą ISO 9001:2000 zastąpione ISO 9001:2008; system zarządzania środowiskowego zgodny z normą ISO 14001, której celem jest pomoc organizacji w sformułowaniu polityki zarządzania, z uwzględnieniem przepisów prawnych oraz informacji dotyczących wpływu na środowisko, oraz wspomaganie działań związanych z ochroną środowiska i zapobieganiem zanieczyszczeniom w sposób zgodny z potrzebami danej organizacji. W zakresie ochrony środowiska można również wskazać unijny system zarządzania środowiskowego System Ekozarządzania i Audytu EMAS (*Eco Management and Audit Scheme*). Natomiast normy związane z higieną i bezpieczeństwem pracy, to: Norma PN-N-18001:2004 „Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Wymagania” oraz specyfikacja OHSAS 18001:2007, zawierająca wytyczne dotyczące systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy w ramach ogólnego zarządzania firmą (organizacją). Jeśli chodzi o ochronę informacji, to istnieje System Zarządzania Bezpieczeństwem Informacji zgodnie z ISO/IEC 27001, stanowiący zbiór wymagań umożliwiający ustanawianie, wdrożenie, monitorowanie, przegląd, utrzymanie i doskonalenie polityki bezpieczeństwa firmy. Norma ISO/IEC 27001 pomaga chronić posiadaną informację w warunkach:

- poufności, która zapewni, że informacja jest dostępna wyłącznie dla autoryzowanego personelu z prawem dostępu,
- integralności, która zabezpieczy dokładność i kompletność informacji, jak i stosowanych metod,
- dostępności, która zapewni, że autoryzowani użytkownicy mają dostęp do informacji i zgromadzonych zasobów wtedy, kiedy jest to wymagane<sup>13</sup>.

Standard społecznej odpowiedzialności w zarządzaniu zasobami ludzkimi SA 8000 (*Social Accountability*) jest normą uniwersalną nawiązującą do norm ISO dotyczących jakości. Określa wymogi w zakresie odpowiedzialności społecznej, jakie powinno spełniać przedsiębiorstwo, wynikające z praw człowieka, pracowników i warunków pracy na podstawie międzynarodowych konwencji praw człowieka przygotowanych z inicjatywy ONZ. Standard AA 1000 określa

<sup>13</sup> [http://www.tuv.com/pl/zarzadzanie\\_bezpieczenstwem\\_informacji\\_iso\\_27001.html](http://www.tuv.com/pl/zarzadzanie_bezpieczenstwem_informacji_iso_27001.html).

zasady dobrej praktyki we wdrażaniu zasad społecznej odpowiedzialności do zarządzania przedsiębiorstwem (organizacją). Założenia standardu opierają się na kreowaniu relacji z różnego typu interesariuszami organizacji, reagowaniu na ich potrzeby, raportowaniu oraz stałym doskonaleniu.

Najnowsza norma ISO 26000 nie jest systemem podlegającym certyfikacji, lecz ułatwiającym podejmowanie działań, jak skutecznie wdrażać i upowszechniać standardy CSR. ISO 26000 powinno przyczynić się do lepszego zapoznania się z tematyką CSR oraz wsparcia organizacji w odpowiedzialnym działaniu w różnych warunkach kulturowych, społecznych, ekologicznych i prawnych. Jest sformułowana w formie przewodnika, który może być wykorzystany w części lub w całości, w zależności od potrzeb organizacji. ISO 26000 zachęca organizacje do wdrażania CSR w bardzo szerokim zakresie, formułując kluczowe obszary CSR:

1. Ład organizacyjny – proces podejmowania decyzji w organizacji.
  - a. Zagadnienia kluczowe: transparentność, przejrzystość, otwartość. Etyczne postępowanie. Odpowiedzialność za podjęte zobowiązania. Uwzględnianie interesariuszy. Efektywne wykorzystanie zasobów. Zwiększanie udziału pracowników w procesie decyzyjnym związanym z tematami CSR.
  - b. Potencjalne korzyści z praktykowania: posiadanie wiedzy pozwalającej podejmować lepsze decyzje. Lepsze zrozumienie nastrojów społecznych. Włączenie interesariuszy zwiększa zaufanie do organizacji i zrozumienie dla jej działań.
2. Prawa człowieka – wszystkie niezbywalne prawa, które przysługują ludziom z samego faktu bycia osobami obdarzonymi godnością.
  - a. Zagadnienia kluczowe: zagwarantowanie prawa pracownikom do swobodnego zrzeszania się w związki zawodowe i układy zbiorowe. Eliminacja wszelkich form pracy przymusowej, pracy dzieci oraz wszelkich form dyskryminacji w środowisku pracy.
  - b. Potencjalne korzyści z praktykowania: ochrona reputacji; uznanie przez interesariuszy, że organizacja łamie prawa człowieka, może skutkować utratą zaufania publicznego oraz obniżeniem lojalności pracowników.
3. Relacje z pracownikami: wszystkie występujące w praktyce organizacji relacje z pracownikami świadczącymi na jej rzecz prace, zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji.
  - a. Zagadnienia kluczowe: wszyscy świadczący pracę na rzecz organizacji muszą wykonywać ją na podstawie stosownej umowy. Należy uznać znaczenie bezpieczeństwa zatrudnienia zarówno dla indywidualnego pracownika, jak i społeczeństwa jako całości. Należy aktywnie zarządzać

- zasobami ludzkimi w celu uniknięcia dużych sezonowych wahań poziomu zatrudnienia. Eliminacja wszelkich form dyskryminacji. Zawieranie kontraktów tylko z kontrahentami, którzy są w stanie zagwarantować godną pracę swoim pracownikom. Stosowane kodeksy postępowania powinny być zgodne z międzynarodowymi normami.
- b. Potencjalne korzyści z praktykowania: znaczący pozytywny wpływ na zdolność organizacji do pozyskiwania nowych pracowników, motywowania i utrzymania już będących jej pracownikami lub członkami, wynikająca z tego poprawa zdolności do realizacji celów organizacji. Poprawa bezpieczeństwa i zdrowia pracowników. Pozytywny wpływ na reputację organizacji.
4. Środowisko – wpływ decyzji i działań organizacji na środowisko przyrodnicze.
    - a. Zagadnienia kluczowe: ograniczanie zużycia surowców i energii, ograniczanie produkcji niebezpiecznych odpadów oraz innego rodzaju zanieczyszczeń. Świadomość wpływu na zmiany klimatu. Identyfikowanie potencjalnych negatywnych skutków środowiskowych, wprowadzanie mechanizmów mających na celu internalizację zewnętrznych kosztów środowiskowych, uwzględnianie założeń środowiskowych na etapie projektowania produktu.
    - b. Potencjalne korzyści z praktykowania: oszczędności wynikające z bardziej wydajnego wykorzystania zasobów, mniejszego zużycia wody, niższych wydatków na utylizację odpadów; oszczędności wynikające z bardziej efektywnego wykorzystania i odzyskiwania surowców. W związku z rosnącą świadomością społeczeństw, pozytywny wpływ na reputację.
  5. Uczciwe praktyki rynkowe – etyczne postępowanie organizacji w stosunku do wszystkich innych podmiotów.
    - a. Zagadnienia kluczowe: walka z korupcją, defraudacją i praniem brudnych pieniędzy, uczciwa konkurencja, poszanowanie prawa własności, promowanie odpowiedzialności społecznej w relacjach z innymi podmiotami, np. poprzez umieszczanie w kontraktach zapisów dotyczących kwestii społecznych, środowiskowych i BHP, oraz szkolenie pracowników.
    - b. Potencjalne korzyści z praktykowania: poprawa otoczenia społecznego i ekonomicznego, w której organizacja funkcjonuje. Poprzez zwalczanie korupcji, promowanie uczciwości w polityce oraz zachęcanie do uczciwej konkurencji i poprawy uczciwości transakcji, kształtowane jest bardziej sprawiedliwe otoczenie społeczne i ekonomiczne.

6. Relacje z konsumentami – odpowiedzialność za dobra i usługi oferowane konsumentom.
  - a. Zagadnienia kluczowe: uczciwy i przejrzysty marketing, dostęp do informacji oraz procesu zawierania umów. Ograniczanie ryzyka, wynikającego z użytkowania wyrobów i usług, poprzez odpowiednie projektowanie, klauzule informacyjne, serwis dla użytkowników oraz procedury reklamacji. Stymulowanie zrównoważonej konsumpcji.
  - b. Potencjalne korzyści z praktykowania: wybory konsumenckie mają silny wpływ na sukces organizacji. Poprzez angażowanie się we współpracę z konsumentami, organizacje mogą skuteczniej odpowiadać na ich oczekiwania, poprawić swoją reputację, a także ograniczyć potencjalne sytuacje konfliktowe dotyczące oferowanych wyrobów i usług.
7. Zaangażowanie społeczne i rozwój – relacje organizacji z innymi organizacjami obecnymi w obszarze jej działań oraz przyczynianie się do poprawy jakości życia w jego wszystkich wymiarach.
  - a. Zagadnienia kluczowe: przyczynianie się do eliminacji ubóstwa i głodu, zapewnienie powszechnego nauczania na poziomie podstawowym, promowanie równości płci i awansu społecznego kobiet, ograniczenie umieralności dzieci, poprawa opieki zdrowotnej, zapewnienie ochrony środowiska, stworzenie globalnego partnerstwa na rzecz rozwoju. Poszanowanie praw osób będących członkami lokalnych społeczności. Nawiązywanie partnerstw z innymi organizacjami działającymi na rzecz rozwoju społecznego. Podejmowanie inwestycji społecznych, które nawiązują do działalności firmy, także we współpracy z organizacjami pozarządowymi.
  - b. Potencjalne korzyści z praktykowania: przyczynianie się do wspólnego dobra, wzmocnienie społeczeństwa obywatelskiego oraz instytucji, które stanowią ważny element stabilności, spójności i sprawiedliwości społecznej. Poprawa zarówno jakości życia społeczności, jak i zdolności organizacji do realizacji własnych celów. Pozytywny wpływ na reputację organizacji oraz morale jej pracowników<sup>14</sup>.

Należy również wspomnieć o standardach oceny społecznej odpowiedzialności w formie raportów, których wytyczne zostały opracowane przez Global Reporting Initiative (GRI)<sup>15</sup>. GRI jest międzynarodową organizacją, wyznaczającą standardy raportowania społecznej odpowiedzialności biznesu na świecie.

---

<sup>14</sup> T. Gasiński, G. Piskalski: *Zrównoważony biznes, podręcznik dla małych i średnich przedsiębiorstw*, [http://www.mg.gov.pl/NR/rdonlyres/580AE0A6-1882-4288-B719-D7F16E658D6A/53568/Podrecznik\\_zrownowazonybiznes.pdf](http://www.mg.gov.pl/NR/rdonlyres/580AE0A6-1882-4288-B719-D7F16E658D6A/53568/Podrecznik_zrownowazonybiznes.pdf).

<sup>15</sup> <http://www.globalreporting.org/Home>.

Zadaniem GRI było opracowanie wytycznych dla raportów zrównoważonego rozwoju, którymi większe przedsiębiorstwa, a także rządy i organizacje pozarządowe, mogą się posługiwać w celu standaryzowanej prezentacji działań w zakresie ekonomii, ekologii i społeczeństwa.

## **Podsumowanie**

Obserwowane we współczesnej gospodarce tendencje do pogłębiania się podziału pracy, intensyfikacji handlu i geograficznego rozszerzania się rynków, przemiany strukturalne, konkurencyjna walka o klienta, przynoszą w efekcie zmiany w działalności przedsiębiorstw przemysłowych, handlowych i usługowych. Nowy wymiar potrzeb klientów zmusza tradycyjnie działające przedsiębiorstwa do integracji działań w zakresie rozwoju produktu, planowania popytu i realizacji zamówień. Umiejętność sprostania wymogom nowoczesnego biznesu to również m.in. realizacja w praktyce koncepcji społecznie odpowiedzialnego biznesu. Firmy, które chcą osiągnąć sukces, muszą uwzględnić w swych działaniach nie tylko aspekty ekonomiczne, ale również etyczne i ekologiczne. Firmy odpowiedzialne społecznie muszą być nastawione na budowanie partnerskich i etycznych relacji z różnymi grupami interesariuszy (klienci, właściciele, pracownicy, dostawcy czy lokalna społeczność). Podejmowanie przez firmę działań o charakterze prospołecznym i proekologicznym, wspierających także rozwój nauki i przedsiębiorczości, wzmacniają jej wizerunek jako profesjonalnego podmiotu gospodarczego.

## **REASONS OF THE SOCIAL RESPONSIBILITY OF ENTERPRISES**

### **Summary**

Modern processes such as internationalization, globalisation or regionalization together with increasing social and ecological awareness result in new challenges emerging before organizations. The ability to live up to the requirements of modern business environment includes, among others, the realization of the concept of socially aware and responsible organization. Functioning of modern enterprises is characterized by changes

in all aspects of their activities. Those changes result from transformation of social and economic environment and they influence the hierarchy of the resources which in turn decide about effectiveness and competitiveness of the companies. In this paper the author presents the selected issues concerning law regulations and CSR standarization.





**Renata Maćkowska**

# **ZNACZENIE SPOŁECZNEGO ZAANGAŻOWANIA ORGANIZACJI W BUDOWANIU WIĘZI Z OTOCZENIEM**

## **Wprowadzenie**

Współczesne organizacje są w wielkim stopniu powiązane z szerokim otoczeniem, a społeczne warunki funkcjonowania przedsiębiorstw stają się niezwykle ważne z punktu widzenia ich rozwoju. Narasta przeświadczenie, iż „[...] sukcesy i porażki przedsiębiorstw mają wprawdzie swoje ważne źródło w otoczeniu zadaniowym, ale nie przekreśla to faktu, że coraz powszechniej również w ogólnym”<sup>1</sup>.

Uwzględnienie przez przedsiębiorstwa społecznej perspektywy swojego funkcjonowania jest niezbędne dla tworzenia sprzyjającego klimatu i nastawienia otoczenia społecznego do działalności firmy. Świadomość ekologiczna, zaangażowanie w rozwiązywanie problemów społecznych, komunikowanie się z interesariuszami, zasady rozwiązywania konfliktów z otoczeniem, to ważna perspektywa kształtowania wizerunku organizacji w społeczeństwie.

Wdrażanie programów społecznych niesie ze sobą wiele korzyści, zarówno w wymiarze wewnętrznym, jak zewnętrznym. Buduje relacje z otoczeniem społecznym, tworzy pozytywny wizerunek w oczach różnych interesariuszy, szczególnie społeczności lokalnej i lokalnych władz. Jest również ważnym elementem motywacji pracowników. W perspektywie długookresowej, społeczne zaangażowanie organizacji, tworząc przyjazne otoczenie, przynosi wymierne efekty w realizacji celów przedsiębiorstwa i jednocześnie korzyści dla całej społeczności.

---

<sup>1</sup> K. Wojcik: *Public relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem*. Placet, Warszawa 2005, s. 188.

## Spoleczna perspektywa funkcjonowania organizacji

Każda organizacja jest zależna od swego otoczenia, które jest złożone i skomplikowane. Zmiany w otoczeniu są dla organizacji szansami, które ułatwiają jej rozwój lub zagrożeniami, które mogą wręcz zagrozić egzystencji organizacji. Poszczególne elementy otoczenia są w różnym stopniu powiązane z firmą i stwarzają jej rozmaite możliwości trwania i regularnego wzrostu, czy zapewnienia sobie względnej niezależności. Wymagają także odmiennego zachowania się i stosowania środków komunikowania i współpracy<sup>2</sup>. Organizacje muszą systematycznie obserwować zmiany otoczenia i podjąć wysiłki dostosowania. Im bardziej dynamiczne są zmiany, tym trudniej przewidywać i odpowiednio szybko na nie reagować. Adaptacja organizacji do otoczenia dokonuje się w warunkach znacznej niepewności.

Ujmowanie funkcjonowania firmy w perspektywie społecznej nie oznacza odrzucenia zasad prowadzenia biznesu, osiągania zysku. Cele ekonomiczne i społeczne muszą być w określonym stopniu realizowane równolegle dla zachowania równowagi ekonomicznej i społecznej. Sukces przedsiębiorstwa jest możliwy przy jednoczesnym wykazywaniu odpowiedzialności przed społeczeństwem. Taka postawa przynosi rynkowe korzyści, bowiem współcześnie społeczne poparcie dla firmy może stanowić jedną z sił napędowych jej rozwoju, który w perspektywie długookresowej wymaga osiągnięcia równowagi między efektywnością ekonomiczną a interesem społecznym; wymaga społecznego zaangażowania.

Koncepcja równowagi społecznej<sup>3</sup> wskazuje na układ relacji między organizacją a otoczeniem oraz w ramach samej organizacji, osiągany w procesie wzajemnego dostosowania się. Pojęcie równowagi społecznej jest zbudowane na założeniu, że funkcjonowanie każdej organizacji wymaga pewnego minimum akceptacji przez społeczne otoczenie organizacji i jej uczestników, poprzez spełnianie ich oczekiwań i aspiracji. Równowaga organizacyjna ma wymiar materialny i społeczny, wewnętrzny i zewnętrzny, a kryteria równowagi powstają w procesie negocjacji i przetargu w ramach organizacji oraz między organizacją i otoczeniem. Zakłócenia równowagi społecznej wyrażają się przede wszystkim w zmniejszeniu skłonności uczestników do działań na rzecz organizacji oraz delegitymizacji organizacji i jej działań w otoczeniu.

<sup>2</sup> J. Penc: *Innowacje i zmiany w firmie – transformacja i sterowanie rozwojem przedsiębiorstwa*. Placet, Warszawa 1999, s. 18.

<sup>3</sup> A. Koźmiński, K. Oblój: *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*. PWE, Warszawa 1989.

Przedsiębiorstwo należy do sieci społecznych powiązań, które zobowiązują do odpowiedniego postępowania. Społeczna perspektywa wyznacza dla przedsiębiorstwa poczucie odpowiedzialności, umożliwia łączenie zabiegów o korzyści własne i dobro ogółu, nadaje funkcjonowaniu firmy głębsze znaczenie.

Rozwijające się społeczeństwa coraz silniej artykułują swoje przekonania i oczekiwania w kwestiach dotyczących zasad funkcjonowania różnorodnych organizacji zarówno w wymiarze wewnętrznym, jak i zewnętrznym. Wpływ na to ma szeroki i szybki dostęp do informacji oraz wzrost społecznej świadomości, skutkujący zwiększonym naciskiem na potrzebę etycznych zachowań i oczekiwaniem zaangażowania się firm w działalność na rzecz społeczeństwa.

Przyjmuje się, że przedsiębiorstwo ma określone zobowiązania wobec społeczności, w ramach której działa. Precyzyjne ustalenie oczekiwań komunikacyjnych jest trudne, można jedynie wskazać najbardziej ogólne, podstawowe potrzeby w tym zakresie:

- potrzeba zapewnienia, że firma działa w interesie społecznym, mając na uwadze zasady społecznej odpowiedzialności biznesu, a nie tylko realizację zysków,
- oczekiwania użyteczności społecznej, wspierania inicjatyw i projektów społecznie użytecznych oraz działalności charytatywnej,
- potrzeby wyprzedzenia informacyjnego o skutkach decyzji organizacji, które w istotny sposób odnoszą się do jakości życia społeczności, w której firma funkcjonuje,
- potrzeby uznania – organizacja winna cieszyć się dobrą opinią także poza daną społecznością i być nośnikiem korzystnej o niej opinii<sup>4</sup>.

Oczekuje się również, że działalność firmy będzie przyjazna dla środowiska naturalnego<sup>5</sup>, że firma będzie się angażowała w rozwiązywanie lokalnych problemów i wreszcie, że firma przyczyni się, poprzez swoje sukcesy, do rozwoju gospodarczego regionu.

Formułowanie oczekiwań w stosunku do przedsiębiorstwa wywołuje zmiany w jego funkcjonowaniu, ujawniając konieczność zwiększenia jego zdolności rozumienia procesów zachodzących zarówno w nim samym, jak i w jego otoczeniu. W tym ujęciu przedsiębiorstwo jest rozpatrywane w kontekście związków z nim publiczności, interesariuszy (*stakeholders*). Interesariusze to osoby lub grupy wywierające wpływ na organizację, lub na którą organizacja taki wpływ wywiera. To grupy wykazujące zainteresowanie funkcjonowaniem przedsiębiorstwa. Potrzeby oraz wzajemne oczekiwania kształtują relacje między organizacją a jej interesariuszami.

<sup>4</sup> W. Budzyński: *Wizerunek firmy, kreowanie, zarządzanie, efekty*. Poltext, Warszawa 2002, s. 122.

<sup>5</sup> A. Łaszyn: *Firma społecznie sympatyczna*. „Marketing w praktyce” 2006, nr 6, s. 40.

Koncepcja interesariuszy nakazuje postrzegać przedsiębiorstwo w kontekście osób z nim związanych, a w procesie zarządzania szukać kompromisu między ich potrzebami a potrzebami organizacji.

Analiza interesariuszy bierze pod uwagę charakter relacji jakie zachodzą między nimi a organizacją i opiera się na podziale na trzy grupy:

- 1) interesariusze substanowiaczy, którzy współtworzą przedsiębiorstwo (pracownicy, akcjonariusze i właściciele, kadra kierownicza);
- 2) interesariusze kontraktowi, wywodzący się z działalności przedsiębiorstwa (klienci, kooperanci, dostawcy oraz konkurenci);
- 3) interesariusze kontekstowi, którzy pełnią funkcję w osiągnięciu przez przedsiębiorstwo akceptacji dla swojej działalności i troszczą się o wspólne dobra (różne wspólnoty, od wspólnoty lokalnej, przez regionalną aż do państwowej, czy nawet globalnej)<sup>6</sup>.

Funkcjonując w społeczeństwie, przedsiębiorstwo pozostaje w związkach z różnymi jego ogniwami – klientami, pracownikami, współnikami czy dostawcami oraz społecznością lokalną. Relacje z właścicielami są oparte na wymianie kapitału i zaufania na dywidendy i perspektywy rozwoju przedsiębiorstwa. W relacji przedsiębiorstwa z klientami, ich lojalność ma spotykać się z zadowoleniem z obsługi, uczciwością informacji oraz odpowiedzialnością za produkt i jego cechy. W relacjach z pracownikami istotne jest zaspokojenie oczekiwań, by w zamian za swoją pracę, zaangażowanie i kreatywność otrzymać uczciwe wynagrodzenie oraz poczucie bezpieczeństwa i satysfakcji. Dostawcy i partnerzy biznesowi zazwyczaj oczekują relacji opartych na uczciwości, terminowości, jakości i partnerstwie. Społeczność lokalna w zamian za miejsca pracy, podatki oraz finansowe i organizacyjne wsparcie zapewnia infrastrukturę, ludzi i przyjazny klimat.

Realizacja strategii przedsiębiorstwa w dużym stopniu uzależniona jest od przyjętych wartości. Mogą one pełnić funkcję motywującą dla pracowników, jeśli zostaną włączone w styl zarządzania. Wzmocnienie misji poprzez uwzględnienie w niej aspektów społecznych, uwiarygadnia przedsiębiorstwo w oczach publiczności. Misja to przedmiot aspiracji, trwałych dążeń organizacji określających zakres społecznie pożądanego działania.

Strategiczne interesy przedsiębiorstw są związane z budowaniem więzi ze społecznością, poprzez uwzględnianie społecznych oczekiwań względem organizacji. Ten ważny kontekst funkcjonowania firmy stanowi o potrzebie oddziaływania kształtującego harmonię i wzajemne zrozumienie, w którym znajduje swój wyraz integracja celów społecznych i biznesowych. W długookresowej

<sup>6</sup> A. Paliwoda-Matiolańska: *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*. C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 59.

optyce rozwoju sprzyjające otoczenie wpływa na efektywność realizacji celów przedsiębiorstwa.

Koncepcja interesariuszy umożliwia ocenę działalności organizacji w szerszej perspektywie, biorąc pod uwagę nie tylko ekonomiczną skuteczność. Programy społeczne wspierane przez firmy stają się korzystne zarówno dla społeczności, jak i przedsiębiorstw; są obopólne, gdyż wzmacniają zarówno organizację, jak i społeczność, w ramach której organizacja działa. W praktyce oznacza to, że chociaż nakłady poniesione przez firmę na realizację projektu społecznego bezpośrednio nie przyniosą jej mierzalnych korzyści, to jednak wpłyną na podniesienie jakości życia i stabilności jej otoczenia. Poprzez takie działanie firma korzysta z poprawy sytuacji otoczenia, w którym funkcjonuje. Zauważa się, że dla niektórych przedsiębiorstw rozróżnienie między tym, co robi się z powodów czysto biznesowych, a tym, co jest inwestycją społeczną lub zaangażowaniem społecznym, staje się coraz trudniejsze<sup>7</sup>.

## Spoleczne zaangażowanie przedsiębiorstwa

Spoleczne zaangażowanie jest odzwierciedleniem określonego zobowiązania z tytułu funkcjonowania firmy w społeczeństwie. To sprecyzowana postawa związana z uświadamianiem sobie ważnych problemów społecznych i reagowaniem na nie. Taka orientacja nie może jednakże zagrozić realizacji podstawowej, ekonomicznej funkcji przedsiębiorstwa.

Programy społeczne stają się najbardziej widocznym i najpowszechniejszym przejawem odpowiedzialnego biznesu. Podejmowanie przez firmę kwestii społecznych i udział w rozwiązywaniu problemów wskazuje na jej prospołeczny charakter.

Spoleczne zaangażowanie jest pojęciem węższym od społecznej odpowiedzialności biznesu. Zaangażowanie społeczne organizacji może być świadectwem przyjęcia przez nią całościowej strategii społecznej odpowiedzialności, lub też odnosić się do różnych aktywności podejmowanych przez firmę w otoczeniu społecznym, których celem jest tworzenie przyjaznego otoczenia i budowanie wizerunku firmy. Dzięki identyfikowaniu oczekiwań interesariuszy rozpoznaje się oczekiwania społeczne.

Budowa kapitału społecznego zaufania jest prowadzona na różnych poziomach. Wyróżnia się cztery poziomy zaangażowania społecznego organi-

---

<sup>7</sup> *Więcej niż zysk, czyli odpowiedzialny biznes. Programy, strategie, standardy.* Red. B. Rok. Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2001, s. 59.

zacji: pierwszy jest związany bezpośrednio z prowadzoną działalnością gospodarczą, a trzy pozostałe odzwierciedlają dobrowolne społeczne zaangażowanie firmy i przybierają postać nakładów finansowych na projekty społeczne, wyrażania czasu pracy na rzecz społeczności oraz dotacji rzeczowych<sup>8</sup>.

Poziom pierwszy, dotyczący gospodarczej, podstawowej działalności firmy, obejmuje efekty jej oddziaływania na zainteresowaną publiczność. Społeczne działania są na tym poziomie ściśle związane z działalnością gospodarczą i odnoszą się do tworzenia miejsc pracy, przekazywania funduszy w postaci podatków, inwestycji, rozwoju firm kooperujących. Przyczynia się to jednocześnie w sposób istotny do rozwoju społeczności, w której firma funkcjonuje.

Przedsięwzięcia komercyjne w środowisku społecznym to drugi poziom zaangażowania organizacji. Obejmuje on wszelkie działania, które mają na celu wspieranie rozwoju firmy, jej sukces komercyjny. Inicjatywy podejmowane wspólnie z innymi podmiotami, władzami samorządowymi czy organizacjami społecznymi mają na celu kreowanie wizerunku firmy oraz promocję jej produktów.

Trzeci poziom zaangażowania organizacji jest związany z działaniami na rzecz społeczności lokalnej. Aktywny udział w jej życiu ułatwia firmie sprawne i harmonijne funkcjonowanie, jednocześnie jej zaangażowanie wychodzi naprzeciw oczekiwaniom lokalnej społeczności.

Działalność charytatywna to czwarty, najwyższy poziom zaangażowania społecznego firmy. Nie przynosi ona bezpośrednich korzyści komercyjnych, z pewnością jednak działania w tym obszarze służą zwiększaniu prestiżu organizacji i przynoszą satysfakcję samym darczyńcom.

Społeczne zaangażowanie przedsiębiorstw to nie tylko świat wartości, ale i wynik racjonalnych kalkulacji. Firma zaangażowana społecznie wykracza poza pojmowanie biznesu jedynie w kategoriach zysku, czerpie swą siłę z woli otoczenia, uwzględnia jego oczekiwania. Współcześnie oczekuje się od organizacji „[...] poczucia większej odpowiedzialności wobec społeczeństwa – pewnego stopnia integracji z oczekiwaniami, zachowaniami i postawami”<sup>9</sup>.

Coraz częściej podkreśla się rosnącą rolę środowiska społeczno-politycznego i jego wpływu na wizerunek firmy. Konflikty z tym środowiskiem w dużo większej mierze wpływają na pogorszenie wizerunku firmy niż konflikty zainicjowane przez otoczenie rynkowe czy wewnętrzne. Rozwiązywanie konfliktów w obszarze społecznym to zadanie realizowane przez public relations. W związ-

---

<sup>8</sup> D. Logan: *Employees in the Community: A Global Force for Good. The Corporate Citizenship Company*. London 2002.

<sup>9</sup> J. Olędzki: *Public relations w komunikacji społecznej*. W: *Public relations. Znaczenie społeczne i kierunki rozwoju*. Red. J. Olędzki, D. Tworzydło. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 22.

ku z tym public relations przypisuje się dominującą rolę w kształtowaniu wizerunku (image) organizacji<sup>10</sup>. Współczesne organizacje dostrzegają konieczność tworzenia dobrych relacji z otoczeniem społecznym i podejmują aktywne działania w tym zakresie.

## Umocnianie społecznego kontekstu funkcjonowania organizacji

Realizacja celów organizacji jest związana z budowaniem zaufania, utrwalaniem pozytywnej opinii społeczności na temat firmy i jej działalności, co wiąże się bezpośrednio z prowadzeniem działalności public relations.

Oddziaływanie public relations na otoczenie społeczne nawiązuje do korzeni tej dyscypliny, rozumienia potrzeby informowania jako zobowiązania wobec opinii publicznej i prowadzenia dialogu w imię interesu publicznego. Zaspokajanie potrzeb komunikacyjnych szerokiego, podmiotowego otoczenia organizacji tworzy warunki dla pozyskania zaufania opinii publicznej. Dlatego istotna jest otwartość komunikacyjna, przekazywanie i pozyskiwanie informacji.

Public relations jako funkcja zarządzania wspiera rozwój organizacji. Rezultatem działań public relations są niematerialne aktywa w postaci sympatii i korzystnego klimatu wokół organizacji w otoczeniu ogólnym, społecznym czy politycznym. Dla realizacji tych celów ważne jest zaangażowanie organizacji w rozwiązywanie problemów nie związanych bezpośrednio z jej działalnością.

Public relations analizuje przemiany społeczne, zarządza problemami i konfliktami, umacnia efektywność firmy, mając na względzie stabilność jej rozwoju. Warunkiem jest podejmowanie działań zarówno ekonomicznie, jak i społecznie wartościowych, co powinno znajdować odzwierciedlenie w misji organizacji.

Wpływanie na rozwój społeczności, w której funkcjonuje organizacja to jedna z ważniejszych funkcji współczesnego PR. Realizacji celów strategicznych public relations podporządkowany jest proces identyfikacji kluczowych interesariuszy i budowanie szczegółowych programów społecznych. Systematyczna ocena i informacje otrzymywane w procesie dialogu z interesariuszami umożliwiają ciągłe doskonalenie projektów społecznych i ich modyfikację, wybór takich kwestii społecznych, które odpowiadają oczekiwaniom otoczenia.

Forma zaangażowania organizacji powinna być zgodna z celami i rodzajem działalności. W tym zakresie zadaniem PR jest analiza publiczności i formuło-

---

<sup>10</sup> K. Wojcik: *Public relations. Analiza sytuacji wyjściowej, planowanie działalności*. Tom I. Placet, Warszawa 1997, s. 171.

wanych przez nią oczekiwań względem firmy. Na jej podstawie wybierany jest problem, który uważany jest za szczególnie ważny i koncentruje działania na dziedzinach budzących zainteresowanie społeczne.

Podjęcie określonych działań odpowiadających na te oczekiwania musi być związane z szeroką informacją o ich realizacji. Realizacja programów z jednej strony służy zaistnieniu organizacji w świadomości społeczności, a z drugiej pozwala na wskazanie wagi problemów, które organizacja wspiera.

Podstawa oddziaływania na otoczenie społeczne jest związana z komunikowaniem realizowanych programów społecznych. Rzetelne informowanie wpływa na społeczne postrzeganie organizacji i ocenę jej społecznego zaangażowania. Informacje winny dotyczyć podjętych działań, które niosą ważne społeczne przesłanie. Tym samym organizacja może wzbudzić zainteresowanie kwestią społeczną wymagającą rozwiązania wśród lokalnej społeczności i mediów.

Media jeszcze szerzej mogą przekazywać i komentować informacje o społecznym zaangażowaniu organizacji, kiedy podjęte działania mają znaczący wpływ na rozwiązanie ważkich problemów w ramach społeczności. Współpraca z mediami odgrywa szczególną rolę w ocenie sposobu rozwiązywania konfliktów w środowisku społecznym firmy. Przedsiębiorstwo działając na rynku niejednokrotnie podejmuje trudne decyzje, powodując naruszenie interesów innych firm, organizacji, określonych grup publiczności. Wtedy odpowiedzialność staje się zasadniczym problemem i dotyczy zarówno samej decyzji, jak i zasad komunikowania o niej. Szybka i rzetelna informacja o przyjętym stanowisku, o działaniach podjętych w obliczu konfliktu, ma wielkie znaczenie dla obrazu organizacji w otoczeniu społecznym.

Ogromne możliwości komunikacji organizacji z otoczeniem społecznym otwiera dynamiczny rozwój Internetu. Internet jest coraz częściej traktowany jako podstawowe źródło informacji. Interaktywność Internetu przeobraziła dotychczasowe relacje między organizacją a jej otoczeniem zewnętrznym. Przedsiębiorstwo stało się odbiorcą komunikatów, a nie tylko nadawcą. Zwrotna wymiana informacji z otoczeniem, czyli dialog jest domeną specjalistów PR<sup>11</sup>. Prowadzenie tego dialogu ma swój ważny wymiar dla społeczności, w której działa organizacja.

Wiele instrumentów public relations pomaga w osiągnięciu celów związanych z komunikowaniem z otoczeniem społecznym. Wybór instrumentu oddziaływania zależy od kultury danej społeczności, formułowanych oczekiwań względem organizacji, a także od rodzaju działalności firmy.

---

<sup>11</sup> J.P. Szyfter: *Public Relations w Internecie*. Helion, Gliwice 2005, s. 6-7.



## Przedsiębiorstwo w lokalnej społeczności

W wymiarze zewnętrznym otoczenia społecznego najważniejszym adresem działań public relations jest społeczność lokalna, która dla kształtowania społecznego wizerunku firmy ma podstawowe znaczenie, choć czasem oddziaływanie ma szerszy zasięg. Na tej płaszczyźnie zachodzi bezpośredni związek działalności firmy i wspólnoty lokalnej. Tu najwyraźniej uwidacznia się potrzeba integracji celów społecznych i biznesowych organizacji.

Społeczność lokalna wywiera ogromny wpływ na stabilność i efektywność funkcjonowania organizacji. W warunkach samorządności społeczność lokalna to publiczność zaangażowana w sprawy organizacji, mająca charakter strategiczny. Przedsiębiorstwo, zostając włączone w lokalne sieci społeczne, aktywnie wpływa na obszary i kierunki działań lokalnej wspólnoty. Kluczowe znaczenie dla współpracy przedsiębiorstw mają elity, lokalny lider, lokalne instytucje, a także lokalna społeczność i aktywność kooperacyjna władz samorządowych.

W otoczeniu społecznym przedsiębiorstw należy wskazać wagę władz samorządowych, które często podejmują działania wspierające przedsiębiorczość. Władze lokalne i instytucje otoczenia biznesu mogą i powinny ułatwiać powstawanie, prowadzenie i rozwój przedsiębiorstw na lokalnym rynku. Natomiast przedsiębiorstwa, jako potencjalni beneficjenci pozytywnych działań władz samorządowych, winni współpracować z władzami gminnymi i instytucjami otoczenia biznesu, m.in. w ustalaniu strategii rozwoju lokalnego, planów zagospodarowania, a także aktywnie uczestniczyć w rozwiązywaniu problemów lokalnej wspólnoty. Liczą się przede wszystkim takie cechy przedsiębiorstwa, jak:

- aktywność we włączaniu się w przedsięwzięcia władz i instytucji lokalnych,
- inicjowanie realizacji własnych dążeń i pomysłów.

Tworzenie warunków współpracy i partnerskich relacji pozwala na osiągnięcie celów zarówno w działaniu pojedynczych firm, jak i w rozwoju miast i gmin. Zaangażowanie w proces przygotowania i realizacji programów rozwoju całej społeczności umacnia więzi pomiędzy lokalną administracją, przedsiębiorcami i ich stowarzyszeniami.

Częstą formą współdziałania staje się partnerstwo publiczno-prywatne (PPP). Celem takiej współpracy jest zaspokajanie potrzeb zbiorowych, mających znaczenie dla wspólnoty, przy założeniu obopólnych korzyści. Przyjęcie takiej koncepcji „[...] jest rozwiązaniem, które pozwala na optymalne zaspokajanie potrzeb zbiorowych w interesie szeroko rozumianego dobra publicznego i jest użytecznym modelem współpracy władzy publicznej z kapitałem prywatnym”<sup>12</sup>.

<sup>12</sup> A. Paliwoda-Matiolańska: Op. cit, s. 166.

Umiejętność tworzenia wspólnych wizji w warunkach partnerstwa jest pożądaną postawą, przyczyniającą się do wzrostu wzajemnego zaufania, a także, co istotne dla rozwoju całej społeczności, bardziej efektywnego pozyskiwania i wykorzystywania środków z funduszy strukturalnych Unii Europejskiej. Funkcjonowanie w warunkach integracji tworzy szeroką płaszczyznę współdziałania przedsiębiorców z samorządem w realizacji strategii rozwoju. Silne układy lokalne stają się źródłem budowy mocnej gospodarczo jednostki samorządowej.

Wszystkie formy zaangażowania firmy przekładają się na konkretne zmiany w lokalnej społeczności i mają znaczenie dla dobra wspólnoty. Każda z płaszczyzn oddziaływania przedsiębiorstwa może wspierać strategię rozwoju, dlatego jego aktywność ma ogromne znaczenie.

Wśród wielu narzędzi wykorzystywanych w tworzeniu pozytywnych relacji ze społecznością lokalną należy wyróżnić organizowanie dni otwartych drzwi, które poprzez swą uniwersalność pozwalają na oddziaływanie na różne części otoczenia społecznego. Ich celem jest zapoznanie społeczności z działalnością przedsiębiorstwa. Do potencjalnych adresatów zalicza się klientów, pracowników i ich rodziny, młodzież szkolną i studentów, ośrodki opiniotwórcze, w tym dziennikarzy, stowarzyszenia branżowe, przedstawiciele władz i stowarzyszeń<sup>13</sup>. Podstawową zaletą tego instrumentu jest wykorzystanie kilku środków komunikowania jednocześnie.

Dla kształtowania społecznego wymiaru funkcjonowania organizacji ważne jest wykorzystanie również innych wydarzeń specjalnych, których charakter winien być odpowiednio dobrany. Obejmują one szeroką gamę imprez, przyjmujących formę happeningów, imprez kulturalnych, koncertów muzycznych, imprez sportowych bądź festynów. Często wydarzenia takie mają cykliczny charakter i odbywają się w różnych miejscach, co sprawia, że docierają do szerokiej publiczności. Na oficjalne imprezy zapraszani bywają zwykle przedstawiciele otoczenia opiniotwórczego, reprezentanci władz lokalnych, duchowieństwa czy inne osoby publiczne.

Pozytywne relacje ze społecznością lokalną mają duże znaczenie w sytuacji kryzysowej, często bowiem skutki kryzysu dotyczą jej bezpośrednio. PR winien intensyfikować komunikację ze społecznością lokalną, wykorzystując wiele instrumentów oddziaływania.

Relacje ze społecznością lokalną to oddziaływanie, które przynosi korzyści zarówno firmie, jak i społeczności. Do szczegółowych celów kształtowania dobrych relacji ze społecznością lokalną zalicza się:

---

<sup>13</sup> K. Wojcik: *Public Relations. Wiarygodny...*, op. cit., s. 651.

- oddziaływanie na wiedzę, postawy i oczekiwania członków wspólnoty lokalnej,
- zyskiwanie przychylności władz lokalnych,
- wspieranie lokalnej gospodarki przez zawieranie kontraktów z lokalnymi dostawcami,
- wspieranie działań wspólnoty lokalnej w zakresie zdrowia, edukacji, kultury i rozrywki<sup>14</sup>.

Komunikowanie ze społecznością lokalną w ramach działań public relations ma na celu wytworzenie opinii dobrego reprezentanta oraz pozyskanie zrozumienia dla polityki, decyzji, celów i problemów przedsiębiorstwa. Takie nastawienie wobec firmy determinuje także postawy pracowników, wpływając na wydajność i efektywność pracy.

## Przedsiębiorstwo jako pracodawca

Dla pozytywnych relacji z otoczeniem społecznym istotne znaczenie ma obraz organizacji jako pracodawcy. Jeśli „[...] przedsiębiorstwo nie jest oparte na żadnych zasadach oprócz dążeń do maksymalizacji zysku albo też jeśli jego założenia są nieustalone, pracownicy zajmą wobec niego najmniej twórczą postawę: będą zabiegać o przypodobanie się szefowi. Nie można się więc dziwić temu, że ubolewamy nad zanikiem twórczych działań wśród naszych robotników”<sup>15</sup>.

Public relations ma niezwykle ważne znaczenie w kształtowaniu relacji z pracownikami, bowiem istotne jest tworzenie wspólnoty. Służy temu zarówno komunikowanie o historii organizacji, upowszechnianie znajomości jej osiągnięć, jak i propagowanie wizji przyszłości. Świat biznesu jest zdominowany przez narzędzia „profesjonalizacji” czy „maksymalizacji”, ale nowym wyzwaniem jest zdolność do stworzenia organizacji, która staje się czynnikiem sprawczym samorealizacji i równowagi wewnętrznej dla swych członków<sup>16</sup>. W gospodarce opartej na wiedzy, zdolności, zapał i zaangażowanie pracowników są najcenniejszym zasobem organizacji. Zapewnienie dogodnych i atrakcyjnych warunków pracy, edukacji, umożliwianie rozwoju służy zwiększaniu zadowolenia z pracy i umacnianiu identyfikacji pracowników z firmą. Raport *Odpowiedzialny biznes w Polsce*<sup>17</sup>, ukazując dobre praktyki biznesu w obszarze miejsc

<sup>14</sup> O. Baskin, C. Aronoff, D. Lattimore: *The Profession and the Practice*. McGraw Hill, Boston, p. 276, cyt. za: A. Żbikowska: *Public relations*. PWE, Warszawa 2005, s. 126.

<sup>15</sup> T. Chappell: *Dusza biznesu: o umiejętności łączenia korzyści własnej z dobrem ogółu*. Studio Emka, Warszawa 1998, s. 19.

<sup>16</sup> Ibidem, s. 63.

<sup>17</sup> Raport *Odpowiedzialny biznes w Polsce 2008. Dobre praktyki*. Forum Odpowiedzialnego Biznesu, <http://www.odpowiedzialnybiznes.pl/>.

pracy, wskazuje na działania firm, których celem jest ułatwianie pracy młodym matkom i kobietom w ciąży.

Osobista troska o pracowników, obchodzenie uroczystości ważnych w ich życiu buduje zaufanie do firmy, wytwarza wspólnotę. Często biuletyn pracownicy nie tylko ukazuje informacje o przedsiębiorstwie, ale i wskazuje na ważne wydarzenia w życiu osobistym pracowników, pozwala poznać poszczególnych członków zespołu. Dla tworzenia wspólnoty istotne są również spotkania w gronie pracowniczym czy wspólne wyjazdy.

Spółeczne zaufanie do organizacji jest bardzo silnie powiązane z aktywnością wewnętrznego PR, gdyż kształtowanie poprawnych relacji z pracownikami ma swoje odzwierciedlenie w postrzeganiu organizacji na zewnątrz. Doskonale nie wewnętrznej komunikacji i integracja pracowników w istotny sposób wpływa na efektywność funkcjonowania organizacji, a jednocześnie przyczynia się do tworzenia korzystnego klimatu wokół firmy. Szczególnie ważny jest rozwój zawodowy pracowników, przy czym chodzi tu nie tylko o bieżące interesy firmy, ale i o realizację indywidualnych celów życiowych. Organizowanie kursów i szkoleń ma na celu zainspirowanie pracowników do wprowadzenia wszelkiego rodzaju ulepszeń, podnoszenia kwalifikacji.

Oddziaływanie public relations skupia się także na stymulowaniu zaangażowania społecznego pracowników. Realizacja projektów społecznych daje pracownikom możliwość sprawdzenia się, poprzez udział w bezpośrednich działaniach czy wolontariat. Aktywność organizacji na płaszczyźnie społecznej sprzyja zdobywaniu nowych umiejętności i uczy współdziałania w grupie, co staje się ważne również w pracy zawodowej.

W ramach wolontariatu pracowniczego niezbędne jest:

- wsparcie organizacji społecznych w budowaniu wolontariatu pracowniczego na rzecz społeczności lokalnych, zgodnie z normami prawnymi i etycznymi;
- realizacja partnerskich projektów związanych z wolontariatem, dostosowanych do potrzeb i możliwości firmy i jej pracowników oraz organizacji i ich beneficjentów (osób potrzebujących pomocy);
- promocja dobrych przykładów zaangażowania biznesu;
- analiza efektów i rozwój zjawiska wolontariatu pracowniczego w wymiarze lokalnym i regionie.

Wolontariat uczy pracowników nowych umiejętności, przede wszystkim interpersonalnych, które mogą oni wykorzystać potem w firmie. Rozwija umiejętność pracy w zespole. Wzmacnia także poczucie satysfakcji zawodowej i lojalności wobec pracodawcy. Skutecznie wpływa także na zewnętrzny wizerunek firmy i pomaga zarządowi w zbudowaniu trwałych więzi z udziałowcami, klientami i całym otoczeniem firmy.

Wiele organizacji zachęca pracowników do brania aktywnego udziału w pracach władz lokalnych i lokalnych stowarzyszeń czy organizacji charytatywnych. Zachęta zwykle obejmuje udzielanie pracownikom zaangażowanym w takie działania wolnego czasu w określonym wymiarze. Pracownicy, przynależąc do społeczności, którą organizacja wspiera, z uznaniem odnoszą się do funkcjonowania firmy, w której można realizować cele nie tylko na zawodowej płaszczyźnie.

Udział w pracach lokalnych stowarzyszeń jest świadectwem umiejętnego połączenia lokalnych potrzeb i interesów, potencjałów i możliwości partnerów pozarządowych i publicznych z biznesowymi. Efektywna współpraca organizacji pozarządowych z biznesem i działania wolontariuszy w różnych obszarach życia społecznego prowadzą do dialogu firmy z pracownikami i z jej najbliższym otoczeniem, i przyczyniają się do zaangażowania w problemy społeczności lokalnej, do budowania wizerunku biznesu zaangażowanego społecznie. Firma zaangażowana w obszarze społecznym bierze odpowiedzialność zarówno za najbliższe otoczenie, jak również za swoich pracowników, ich rozwój, poszerzanie kompetencji i umiejętności.

## Przedsiębiorca jako sponsor i darczyńca

W public relations istotą sponsoringu i działalności charytatywnej jest kształtowanie pozytywnego obrazu organizacji. Przedsiębiorstwo, poprzez fakt wspierania różnych przedsięwzięć, jest postrzegane jako otwarte na społeczne potrzeby, i przez to społecznie użyteczne. Działalność charytatywna i sponsoring buduje obraz organizacji odpowiedzialnej i wrażliwej, która bezpośrednio angażuje się w rozwiązywanie istotnych problemów społecznych.

Organizacje, wspierając wiele ważnych dla społeczności obszarów: kulturę, sport lub społeczne przedsięwzięcia, wpływają na rozwój tych dziedzin, zyskując przychylną opinię publiczną. Sponsorowanie stwarza podstawy do zapewnienia dobrych relacji oraz przysparza okazji do pozytywnego odbioru tej aktywności w mediach.

Celem sponsoringu jest wzmocnienie pozytywnego wizerunku organizacji i podkreślanie społecznej odpowiedzialności w oczach opinii publicznej. O atrakcyjności tej formy komunikacji z otoczeniem świadczy silne poparcie społeczne dla takich praktyk i korzystne oceny formułowane przez opinię publiczną w stosunku do firm, które je podejmują<sup>18</sup>.

---

<sup>18</sup> E.M. Cenker: *Public relations*. WSB, Poznań 2000, s. 192.

Sponsoring to działania finansowe i gospodarcze firmy na rzecz osób, organizacji lub instytucji, wspierające różne dziedziny życia społecznie akceptowane. W zamian za wspieranie finansowe konkretnej dziedziny życia, sponsor uzyskuje możliwość wykorzystania pozytywnych skojarzeń z działalnością wspieranych podmiotów. Do głównych celów, jakie przedsiębiorstwo chce osiągnąć poprzez sponsoring zalicza się: upowszechnianie znajomości sponsora, tworzenie jego pozytywnego wizerunku, kreowanie pozytywnych skojarzeń ze sponsorem, podkreślenie odpowiedzialności społecznej w oczach opinii publicznej, zrozumienia dla jej potrzeb. Sponsoring ułatwia dotarcie do szerokiej publiczności i społeczności lokalnej poprzez utożsamienie się z jej specyficznymi potrzebami. Jest jednym z najbardziej bezpośrednich kanałów komunikacyjnych, a także narzędziem, które może pomóc nawiązać firmie bliższe więzi z klientem, społecznością lokalną, władzami.

Ważną formą budowania społecznych więzi i społecznej solidarności jest działalność charytatywna organizacji i jej liderów, dlatego coraz częściej przedsiębiorstwa wykazują aktywność w tym obszarze. Wspomagając różnego rodzaju organizacje społeczne, fundacje, instytucje i konkretne akcje mające na celu rozwiązanie określonych problemów, firma udowadnia otoczeniu swoją wrażliwość i odpowiedzialność, ludzki wymiar funkcjonowania. Nie istnieje tylko po to, aby wytwarzać i sprzedawać swoje produkty, ale także, aby angażować się w życie społeczeństwa.

Działalność charytatywna najpełniej wyraża społeczny wymiar organizacji, umacniając kluczowe wartości społeczne. Może ona dotyczyć wspierania ważnych przedsięwzięć społecznych, akcji, imprez, fundacji i organizacji charytatywnych. W tej działalności firmy angażują się finansowo i organizacyjnie na rzecz akcji służących rozwiązaniu różnych kwestii społecznych.

Dobroczynność obejmuje również inwestycje podejmowane na rzecz społeczności lokalnej mogące przyczynić się do poprawy jakości życia mieszkańców, czego przykładem może być budowa placów zabaw dla dzieci czy wyposażanie szkół w sprzęt komputerowy. Inwestycje na rzecz społeczności lokalnej to długoterminowe, strategiczne działania podejmowane we współpracy ze wspólnotą lokalną. Ich celem jest rozwiązywanie określonych problemów społecznych, wybieranych i uznawanych przez kierownictwo organizacji za istotne dla wspierania długofalowych interesów firmy i wzmacniających jej reputację.

W programach public relations w odniesieniu do otoczenia społecznego uwzględnia się udział w akcjach organizacji społecznych i politycznych, mających na celu dobro wspólne. Jest to działanie ze strony firmy dowodzące, że utożsamia się z propagowanymi przez siebie wartościami.

Równie istotna jest współpraca z prestiżowymi organizacjami, których misją jest działalność charytatywna. Przynależność do takich organizacji często jest elitarna. Przekazywaniu funduszy na cele charytatywne towarzyszą zachowania altruistyczne. Pochodną dobroczynnych czynów ofiarodawców może być ich dobre imię, rozgłos, jaki daje filantropia, społeczne uznanie. Działalność charytatywna jest ważną przesłanką ukazującą odpowiedzialność społeczną organizacji, dzięki czemu stwarza duże możliwości integracji z otoczeniem. Przewiduje się, że wspieranie przedsięwzięć społecznych i filantropia zyska w przyszłości coraz większe znaczenie.

## **Przedsiębiorstwo jako aktywny obywatel**

Organizacja, projektując społeczne działania, odpowiada społecznym oczekiwaniom, a jednocześnie wraz z innymi podmiotami życia społecznego uczestniczy w ich kształtowaniu. Celem firm staje się nie tylko bezpośredni zysk, ale satysfakcja, możliwość wpływania na społeczność lokalną, edukację i formy współpracy społecznej.

Taki wpływ na kształt życia społecznego zapewnia wykorzystanie lobbingu, który staje się szczególnie ważny w kontekście integracji, pozyskiwania funduszy z Unii Europejskiej. Lobbing umacnia pozycję firmy, ale o jego efektywności decyduje w znacznym stopniu przedstawianie problemów organizacji na szerszym społecznym tle. Współcześnie znaczenie pojęcia lobbingu jest coraz bardziej pojemne, a działania wpisują się w całościową strategię public relations. Skuteczność lobbingu sprawdza się bowiem w tworzeniu „kontekstu sytuacyjnego” jako systemu informowania i kształtowania opinii publicznej.

Społeczny wymiar lobbingu uwidacznia się we współdziałaniu z władzami samorządowymi w aspekcie prezentacji interesów miast i regionów na forum międzynarodowym oraz w budowaniu poparcia dla projektów służących nie tylko firmie, ale i rozwojowi wspólnoty lokalnej.

Lobbing winien również pobudzać obywateli i lokalnych przedsiębiorców do reprezentowania swoich interesów, stymulować łączenie się w grupy interesów i tworzenie koalicji na rzecz rozwiązania problemu. Budowanie lokalnego partnerstwa pomiędzy środowiskiem przedsiębiorców a organizacjami pozarządowymi i instytucjami publicznymi jest przejawem aktywnego włączania się firmy w życie społeczności oraz wpływaniem na wzmocnienie kultury korporacyjnej przedsiębiorstwa, umacnianiem jej pozytywnego wizerunku na zewnątrz i wśród pracowników. Aktywność w tym zakresie może przyczynić się do rozwiązania konkretnych problemów środowiskowych, do rozwoju lokalnej gospo-

darki, a co za tym idzie, do pozyskania przychylności władz lokalnych. To ważny obszar oddziaływań, mogący budować płaszczyznę współdziałania.

Oddziaływanie public relations w tym obszarze może przybrać również szerszy charakter, obejmując potencjalne kadry i przyszłych partnerów w działalności gospodarczej. Służą temu różnorodne inicjatywy, adresowane do młodych ludzi. Organizowanie seminariów, konferencji czy programów praktyk staje się skutecznym instrumentem wpływającym na ważną część społecznego otoczenia, jakimi są szkoły i uczelnie, kształcące przyszłe możliwe kadry przedsiębiorstwa i partnerów biznesowych.

Przedsiębiorstwo może odgrywać istotną rolę w kształtowaniu społecznej świadomości i ukazywaniu ważnych problemów. Działania edukacyjne mogą wspierać aktywność zawodową, przyczyniać się do wzrostu świadomości ekologicznej czy konsumenckiej, ukazywać określone zagrożenia. Inicjatywy przedsiębiorstw w tym obszarze przynoszą obopólne korzyści. Wiele przedsiębiorstw prowadzi działania w aspekcie bezpieczeństwa i zdrowia, tworząc programy edukacyjne czy szersze kampanie społeczne.

Jednym z najczęściej stosowanych instrumentów public relations służących komunikowaniu ważnych problemów społecznych są wydawnictwa własne, które mogą posiadać istotny wymiar edukacyjny, będący świadectwem społecznego zaangażowania. Treść i zawarte w nich informacje mające charakter edukacyjny nie muszą być bezpośrednio powiązane z organizacją. Przygotowywanie i dystrybucja materiałów edukacyjnych ma służyć otoczeniu, poprzez dostarczanie społecznie ważnych i użytecznych informacji. Przykładem mogą być broszury wydawane przez zakłady energetyczne informujące o zasadach bezpiecznego korzystania z urządzeń elektrycznych, o niebezpieczeństwach pożarów związanych z nielegalnymi podłączeniami do sieci lub broszury wydawane przez przedsiębiorstwo branży spożywczej o zasadach racjonalnego odżywiania. Działając na rzecz edukacji społecznej, firma poszerza również wiedzę na temat produktów firmy, ich prawidłowego użytkowania.

Takie wydawnictwa często stają się elementem szerszej kampanii społecznej spełniającej funkcje informacyjne i edukacyjne w stosunku do społeczeństwa, i jednocześnie budującej obraz wrażliwej i zaangażowanej społecznie organizacji.

## **Korzyści aktywności w otoczeniu społecznym**

Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa to dobrowolne zobowiązanie uwzględniania celów społecznych. Ważne jest powstanie mechanizmów, które



pomagają realizować oczekiwania interesariuszy organizacji. Zalicza się do nich:

- nadzór korporacyjny – kontrolujący skuteczność realizacji oczekiwań akcjonariuszy,
- mechanizmy rynkowe – zapewniające konkurencyjność wobec innych,
- presję społeczną – budującą społeczne uznanie<sup>19</sup>.

Wdrażanie programów społecznych i zaangażowanie społeczne firmy jest istotne zarówno w wymiarze wewnętrznym, jak zewnętrznym. Buduje pozytywne relacje z szerokim otoczeniem, tworzy pozytywny wizerunek w oczach różnych interesariuszy, zarówno klientów, inwestorów, jak i dostawców, społeczności lokalnej, organizacji pozarządowych, mediów.

Aktywność przedsiębiorstwa w otoczeniu społecznym może przynieść mu szereg korzyści, m.in.:

- a. Inwestorzy stają się bardziej zainteresowani współpracą z firmami, które oprócz dobrych wyników finansowych, budują swój wizerunek i dobre relacje z otoczeniem. Wiarygodność finansowa jest związana z wiarygodnością społeczną.
- b. Wzrost świadomości konsumentów powoduje, iż w swoich wyborach kierują się zaufaniem do danej firmy i jej wizerunkiem. Coraz większa grupa konsumentów zwraca uwagę zarówno na ekologiczne wymogi dotyczące produktów, jak i na ogólną reputację firmy.
- c. Udział firmy w życiu społeczności lokalnej, podejmowanie długofalowych i wymiernych inwestycji społecznych, ułatwia jej bezkonfliktowe funkcjonowanie. Aktywność w otoczeniu społecznym buduje przychylność mieszkańców oraz zaufanie ze strony władz samorządowych.
- d. Pozytywny wizerunek wpływa na atrakcyjność firmy na rynku pracy, przyciąga najlepsze kadry, pozwala pozyskać nowych i zatrzymać najlepszych pracowników.
- e. Kształtowanie relacji z otoczeniem społecznym staje się jednym ze sposobów budowania pozycji na rozwiniętych rynkach, gdzie standardy odpowiedzialności społecznej biznesu są wysokie. Inwestycje społeczne są uwzględniane przez analityków w ocenie przedsiębiorstwa.

Współcześnie obserwuje się wyraźną tendencję do przyjmowania odpowiedzialności wobec interesariuszy. Jeśli tradycyjne podejście do interesariuszy miało charakter prewencyjny, to „[...] w wyniku zmian zachodzących we współczesnym otoczeniu, związanym ze wzrostem znaczenia interesariuszy (w tym również pośrednich), a wpływających na proces zarządzania przedsię-

---

<sup>19</sup> *Przedsiębiorstwo jako organizacja służąca otoczeniu*. Red. M. Romanowska, M. Trocki. Difin, Warszawa 2002.

biorstwa, proces ów powinien przybrać charakter raczej dynamiczny, oparty nie tylko na uwzględnianiu interesów, ale również na wychodzeniu naprzeciw oczekiwaniom<sup>20</sup>.

Public relations, kształtując relacje z otoczeniem społecznym, pozwala firmie realizować długofalowe cele i zapewnia wzrost jej konkurencyjności poprzez budowę pozytywnego wizerunku i utrwalenie go w świadomości konsumentów, pracowników i innych interesariuszy. Coraz więcej firm ma przekonanie o konieczności doskonalenia systemów zarządzania, w kierunku kształtowania wzajemnie korzystnych relacji z otoczeniem społecznym. Wymogi konkurencyjności spowodowały też, że firmy zaczęły publikować szczegółowe raporty społeczne, poddawać się audytom społecznym i etycznym oraz dostosowywać się do powstających standardów w tym zakresie.

Wyniki badań społecznych prowadzone przez Instytut Spraw Publicznych<sup>21</sup> wskazują, że przedsiębiorstwo jest postrzegane przede wszystkim jako miejsce pracy. Pytani o korzyści, jakie odnoszą mieszkańcy danej gminy z działalności prywatnych firm, na pierwszym miejscu stawiają właśnie tworzenie miejsc pracy (41%). Ale tylko 30% respondentów jest w pełni przekonanych, że rozwój prywatnych firm w ogóle przyczynia się do tworzenia nowych miejsc pracy. Niespełna 19% uważa za taką korzyść płacenie podatków przez firmy. Tylko 6% widzi, związane z obecnością firm, ożywienie gminy czy regionu, połączone z powstawaniem małych, rodzinnych firm, napędzaniem koniunktury. Prawie 7% nie dostrzega żadnych korzyści lokalnych, a prawie 18% nie potrafi wskazać takich korzyści.

Badania wykazały również, że pozytywnemu nastawieniu wobec firmy, i w konsekwencji wyborowi jej produktów, sprzyja przede wszystkim jej zaangażowanie w działalność społeczną. Ponad dwie trzecie ankietowanych (68%) deklaruje, że zdarzyło im się wybrać firmę, ponieważ część dochodów ze sprzedaży była przeznaczona na jakiś ważny cel społeczny. Mniejszą rolę w wyborach konsumenckich odgrywa proekologiczne podejście firmy oraz wspieranie przez nią kultury i sportu. Prawie połowa (49%) badanych osób przyznaje, że do zakupu jakiegoś produktu skłoniła ją troska firmy o środowisko naturalne, np. poprzez stosowanie opakowań z surowców wtórnych lub nie testowanie produktów na zwierzętach. Podobny procent (46%) ankietowanych przyznaje, że zdarzyło im się przynajmniej raz kupić produkt firmy, która sponsorowała wydarzenie kulturalne lub sportowe.

Znamienne jest to, że pozostałe osoby, którym nie zdarzyło się podejmować decyzji o zakupie na podstawie wskazanych kryteriów, swoje zachowanie na ogół

<sup>20</sup> A. Paliwoda-Matiolańska: Op. cit, s. 176-177.

<sup>21</sup> *Świadomość ekonomiczna społeczeństwa i wizerunek biznesu*. Red. L. Kolarska-Bobińska. Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2004.

tłumaczą niewiedzą na ten temat, nie zaś swoją obojętnością wobec tych kwestii. To bardzo wyraźny sygnał o szybko wzrastającej świadomości konsumentów i ich wrażliwości na kwestię społecznego zaangażowania przy podejmowaniu decyzji o zakupie produktów danej firmy.

Wszystko to zobowiązuje organizację do umacniania społecznego kontekstu, w którym funkcjonuje, do aktywnego poszukiwania możliwości przyczyniania się do dobra społecznego.

## Podsumowanie

Ogólne nastawienie społeczności wobec organizacji coraz bardziej wpływa na realizację jej celów i warunki funkcjonowania. Dobra reputacja stanowi „[...] narzędzie rozwoju i bezpieczeństwa ekonomicznego firmy oraz barierę ochronną w sytuacjach kryzysowych”<sup>22</sup>. Relacje z otoczeniem społecznym mają na celu wytworzenie opinii dobrego reprezentanta oraz pozyskania zrozumienia dla polityki, decyzji, celów i problemów przedsiębiorstwa. Tworzenie nowych miejsc pracy, stosowanie technologii zgodnych z nastawieniem społecznym, działalność charytatywna czy wspieranie lokalnych przedsięwzięć budują przychylne nastawienie społeczne.

Pożytki płynące z tego, że przedsiębiorstwo może działać w przyjaznym otoczeniu społecznym są wymierne, co szczególnie uwidacznia się w sytuacjach kryzysowych. Korzystny klimat wokół firmy determinuje także postawy pracowników, wpływając na ich lojalność i efektywność pracy.

Skala zaangażowania społecznego organizacji zwiększa się, z uwagi na wzrost znaczenia szerokiego otoczenia dla rozwoju organizacji, stanowiąc źródło legitymizacji działalności przedsiębiorstwa. Raport *Odpowiedzialny biznes w Polsce 2008*<sup>23</sup> wskazuje na największą liczbę dobrych praktyk w obszarze społecznym. Zaangażowanie społeczne, traktowane przez przedsiębiorstwo strategicznie, może stanowić źródło postępu społecznego. Wiedza, umiejętności, środki finansowe przedsiębiorstw są inwestowane w działania, przynosząc korzyści społeczeństwu. Istotne jest nie tylko podejmowanie działań w obszarze społecznym, ale i komunikowanie o dobrych praktykach organizacji.

---

<sup>22</sup> A. Paliwoda-Matiolańska: Op. cit., s. 179.

<sup>23</sup> Raport *Odpowiedzialny biznes w Polsce 2008. Dobre praktyki*. Forum Odpowiedzialnego Biznesu, <http://www.odpowiedzialnybiznes.pl/>.

## **IMPORTANCE OF ORGANISATION'S SOCIAL INVOLVEMENT IN CREATING SOCIAL BONDS WITH COMMUNITY**

### **Summary**

Strategic interests of companies are associated with creating social bonds by considering communities expectations towards an organisation. These significant circumstances in organisations' functionality determine the need of influence forming harmony and mutual comprehension, in which an integration of the social and business goals is expressed.

Social programs implementation together with the social company commitment build positive image in perception of the stakeholders. Not only taking actions in a social field are substantial but also communication about good organisational practices.

**Bogumiła Barańska**

# **SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ**

## **FIRM PUBLIC RELATIONS**

### **Wprowadzenie**

Pojęcie odpowiedzialności społecznej zdobywa w ostatnich latach coraz większą popularność i staje się ważnym elementem życia społecznego. Wzrasta społeczna świadomość znaczenia działalności produkcyjnej czy usługowej, opierając się na trwałych, silnych i przejrzystych relacjach, zarówno z pracownikami, dostawcami, inwestorami, klientami, jak i całą społecznością lokalną czy administracją państwową.

Potrzeby społeczne ulegają stałemu przeobrażaniu, a konsumenci, ulegając różnorodnym grupom nacisków gospodarczych, politycznych i mediom, nie potrafią dokonywać wyboru, bowiem ich świadomość ekonomiczna, prawna, społeczna i medialna opiera się na coraz to nowych systemach wartości kreowanych przez środki masowego przekazu.

Artykuł ma na celu zainicjowanie dyskusji wokół stale wzrastającej tendencji do wykorzystywania haseł społecznej odpowiedzialności w celu oddziaływania na otoczenie społeczne, w których firmy działają, oraz o wpływie mediów na kreowanie wizerunku przedsiębiorstw społecznie odpowiedzialnych poprzez mediatyzację przekazów społecznych.

Dylematy społecznej odpowiedzialności wszelkich instytucji i organizacji działających w polskiej rzeczywistości społecznej nakazują zastanowienie się nad wpływem agencji public relations na dewaluację pojęcia „społeczna odpowiedzialność”; czy i do jakiego stopnia agencje te są odpowiedzialne za chaos pojęciowy w tym obszarze i pomniejszanie dobrobytu społecznego.

Carroll uważa, że pomnażanie dobrobytu społecznego to zaangażowanie się przedsiębiorstwa w różnorodne przedsięwzięcia pożyteczne dla kraju<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> A.B. Carroll: *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*. College Division South-Western Publishing Co., Ohio 1993, p. 31-32.

Stereotyp ekonomicznej i prawnej świadomości utwierdzał nas przez całe lata w przekonaniu, iż „biznes to biznes”, co pociągało za sobą określone zadania i zachowania, mające wyzwolić w nas dążenie do działań konkurencyjnych na rynkach dóbr i usług.

Postawy takie spowodowały, iż firmy, coraz częściej szukając zysków, ograniczają prawa konsumentów i pracowników. Obecnie towarzyszy temu redukcowanie przez przedsiębiorców funduszy socjalnych, mieszkaniowych, edukacyjnych, wyprzedaż stołówek, domów kultury, ośrodków czasowych i obiektów przyfabrycznych klubów sportowych. Rodzi to zubożenie szans na masową konsumpcję i dostępność do dóbr dla własnej załogi oraz zewnętrznych interesariuszy.

Potrzebna jest więc podaż usług przez przedsiębiorców, nie tylko jako charytatywnych darów dla ubogich, lecz jako stałej funkcji, którą dostrzegają specjaliści public relations kreując je jako społecznie odpowiedzialne. Podstawowe założenie społecznej odpowiedzialności PR powinno opierać się na skuteczności etycznej jako długofalowej strategii wizerunkowej.

Agencje public relations nie działają w oderwaniu od swojego otoczenia i dlatego tak samo jak firmy, które obsługują, odpowiadają za działania na rzecz otoczenia, w którym funkcjonują. Odpowiedzialność jest wynikiem świadomości przedsiębiorców, uzależniona jest zatem od norm dyktowanych przez otoczenie wewnętrzne i zewnętrzne firmy. Aktywność firm PR w obszarze odpowiedzialności społecznej prowadzi nie tylko do poprawy jakości życia społecznego, ale także powinno się przyczynić do sukcesu agencji. Społeczna odpowiedzialność zawiera priorytety dotyczące norm etycznych i działania na rzecz społeczeństwa, w odniesieniu do zysków ekonomicznych i społecznych. W ocenie społecznej przedsiębiorstwo może maksymalizować zyski jedynie poprzez działania prowadzone zgodnie z ustanowionymi normami prawnymi. Agencje public relations są zobowiązane do przestrzegania norm etycznych i brania osobistej odpowiedzialności za prowadzoną działalność.

## **Firmy public relations w sondażu<sup>2</sup>**

Przedmiotem analizy tej pracy są wyniki badań sondażowych osób współpracujących z agencjami public relations, studentów i konsumentów proponujących usług. Badaniami ankietowymi objęto 50 osób, w tym 35 osób było pra-

---

<sup>2</sup> Badania sondażowe wybranych losowo pracowników firm public relations i klientów tych firm, przeprowadzone w 2009 r. przez autorkę artykułu.

ownikami agencji. Na podstawie ankiet, stwierdzono, że: wiedza na temat społecznej odpowiedzialności firm public relations w świadomości pracowników tych firm jest znikoma (przyznaje się do wiedzy na ten temat 22% badanej populacji). Populacja badanych osób w zdecydowanej większości odpowiada, iż ich firmy nie są odpowiedzialne za przestrzeganie lub nieprzestrzeganie zasad etycznych przez firmy, które są przedmiotem ich zainteresowania (87% badanych osób). Pytane osoby nie miały dylematów (aż 96%), czy nawiązać współpracę z firmą, która na rynku nie cieszy się opinią społecznie odpowiedzialnej, ponieważ rezygnacja z firmy jest równoznaczna z oddaniem zysków innej agencji. Ponadto, jak stwierdzają respondenci, informacje mogą być nieprawdziwe (78% badanych respondentów). W ten sposób sami siebie kreują na firmę społecznie nieodpowiedzialną, gdyż nie sprawdzając firmy, z którą współpracują, nie dbają o swój wizerunek.

Firmy PR są odpowiedzialne za kreowanie wizerunku przedsiębiorstwa, które odbieramy jako społecznie odpowiedzialne, ponieważ niejednokrotnie pomagają firmom nieetycznym ukryć cechy społecznej nieodpowiedzialności. Agencje PR kreują wizerunek na podstawie cech pożądanых przez rynek, nieraz wychodząc naprzeciw oczekiwaniom firmy, której strategię budują (46% firm współpracujących z agencjami przyznało się do takiej nieszkodliwej manipulacji, 32% nie widzi w tym nic złego). Pracownicy agencji uważają (98% badanej populacji pracowników), iż nie jest ich sprawą zastanawiać się, czy zlecenie, które wykonują ma cechy etyczne, czy też nie. 89% badanych pracowników uważa, że odpowiedzialnością należy obarczyć właściciela firmy, zaledwie 4% ma dylematy etyczne. Pracownicy wiedzą, że istnieje Kodeks Etyczny PR, ale zaledwie 12% go czytała, 56% uważa, że kodeks jest im niepotrzebny. Nie uważają za słuszną brać osobistej odpowiedzialności za promowane przez nich samych towary, usługi czy firmy, które są przedmiotem zainteresowania ich agencji. Praca w agencji jest taką samą pracą, jak każda inna – tak odpowiada 65% respondentów.

Agencje public relations wskazują, że istotną kwestią w kreowaniu wizerunku przedsiębiorstw społecznie odpowiedzialnych jest takie wywieranie wpływu, aby grupy oddziaływania bazowały na takich formach przekazu, które wtapiają się w obraz tożsamości regionalnej, znanej i uznanej za bezpieczną dla odbiorców danego przekazu. W związku z tym, ważną kwestią jest rozpoznanie otoczenia społecznego przedsiębiorstwa, którego strategia dotyczy.

Istotą tożsamości jest z jednej strony poczucie więzi z własną grupą, a z drugiej – mniejszy lub większy dystans w stosunku do innych grup. Dystans ten nie musi oznaczać poczucia wyobcowania z szerszej społecznej całości; grupa, zachowując swoją odrębność, ma wówczas świadomość przynależności do więk-

szej zbiorowości; bywa jednak i tak, że dystans powoduje alienację, a zamiast poczucia szerszej wspólnoty pojawia się niechęć i wrogość wobec tego, co obce lub nieznanne.

Celem działania agencji jest rozpoznanie potrzeb firmy i przeprowadzenie strategii wizerunkowej o charakterze etycznym, opartej na prawnych podstawach, z uwzględnieniem potrzeb społeczeństwa obywatelskiego (robi to 78% firm). Niejednokrotnie firma PR nie dostrzega sytuacji wyalienowania przedsiębiorstwa. Alienacja może być bowiem rezultatem niemożności realizacji w danych warunkach, ważnych dla grupy wartości kulturowych lub interesów ekonomicznych. Firma podejmuje wówczas działania mające na celu zmianę sytuacji poprzez dostosowanie wykorzystywanych narzędzi w celu poprawy wizerunku przedsiębiorstwa. Jej działania, przybierające postać mniej lub bardziej gwałtownych ruchów społecznych, powodują z reguły reakcję obronną innych grup, a także struktur państwowych upatrujących w regionalizmie zagrożenie integralności państwa.

W takiej sytuacji trudno wpływać na kształtowanie przedsiębiorstw społecznie odpowiedzialnych. Dużą rolę odgrywa tutaj public relations przedsiębiorstwa, który za pomocą instrumentów wywierania wpływu kreuje wizerunek przedsiębiorstwa. Regionalny public relations przedsiębiorstwa, oparty na zasadach społecznej odpowiedzialności, powinien składać się z dwóch głównych elementów:

1. Dopasowywania informacji pomiędzy różnymi kulturami oraz pośredniczenia w sytuacji różnych reakcji pomiędzy społecznościami różniącymi się kulturowo.
2. Dopasowywania informacji powstałych w jednej kulturze do innej kultury oraz tłumaczenia opinii, reakcji publicznych między dwiema lub więcej kulturami.

Nie wszystkie zasady i techniki public relations można traktować jako uniwersalne i bezkrytycznie je wykorzystywać (takiego zdania jest 46% badanych respondentów, pozostali nie mają zdania na ten temat). Przygotowując programy PR, uwzględnia się bowiem nie tylko różnice językowe, sprzeczności komunikacji niewerbalnej (mowy ciała), ale również odmienne spojrzenie na wszelkie kwestie etyczno-moralne. W praktyce public relations nigdy nie ma identycznych sytuacji, a użyte środki i techniki muszą być ściśle podporządkowane bieżącym uwarunkowaniom, uzależnionym od potrzeb klienta (tego zdania jest 89% badanych respondentów).

Umiejętność skutecznego ponadregionalnego komunikowania stała się jednym z głównych elementów istotnych w funkcjonowaniu podmiotów gospodarczych.



## Zasady istotne dla firm public relations w budowie społecznej odpowiedzialności

Budując społeczną odpowiedzialność przedsiębiorstwa, należy uwzględnić (w ocenie respondentów):

1. Umiejętność skutecznego ponadregionalnego komunikowania się, która stała się jednym z głównych elementów w funkcjonowaniu podmiotów gospodarczych.
2. Wykorzystanie m.in. kultury regionalnej, języka gwarowego, stereotypów, tradycji.
3. Stereotyp, który jest generalizacją tego, co dotyczy grupy ludzi, gdzie identyczna charakterystyka jest przypisana zasadniczo wszystkim jej członkom, niezależnie od rzeczywistych różnic między nimi, dlatego jest przyjazny dla otoczenia i należy go uwzględnić.
4. Tradycję, rozumianą jako przekazywane z pokolenia na pokolenie treści kulturowe (obyczaje, poglądy, wierzenia, sposoby myślenia i zachowania itp.), wyróżnione przez daną zbiorowość na podstawie określonej hierarchii wartości całokształtu dziedzictwa kulturowego jako społecznie doniosłe dla teraźniejszości lub przyszłości.
5. Powoływanie się na określone tradycje, co stanowi istotny czynnik samo-określania się grup, klas i warstw społecznych narodów i społeczeństw.
6. Raz sformułowane stereotypy, które są odporne na zmianę pod wpływem nowej informacji, dlatego należy działać ewolucyjnie.

Koncepcja społecznej odpowiedzialności jest uważana za pragmatykę działalności organizacji w przestrzeni społeczno-gospodarczej, polegającej na uwzględnianiu i godzeniu różnorodnych interesów podmiotów. Upowszechnienie dostępu do mediów zrewolucjonizowało życie współczesnego człowieka i wywołało dyskusję nad miejscem społecznej odpowiedzialności firm, biznesu, osób publicznych. Środki masowego przekazu stały się ważnym źródłem informacji, narzędziem kształtowania postaw i zainteresowań, dyktatorami mody na określone postawy i zachowania społeczne. Media wkroczyły do codziennego życia milionów ludzi i zajmują w nim ważne miejsce, co skutecznie wykorzystują firmy public relations. Agencje posługują się obrazami znanymi z mediów, za pomocą których mają wpływ na rozwój różnych sfer społecznej osobowości. Poprzez dostarczanie szeregu wrażeń, wzruszeń, przeżyć natury intelektualnej i emocjonalnej, zbliżają świat, kształtują wyobraźnię i postawy społeczno-moralne, wpływają na kształt i koloryt stosunków interpersonalnych, mówią, co jest etyczne i jak mamy interpretować kreowane obrazy. Wpływ taki staje się

możliwy dzięki zasadzie wszechstronności stosowanej w doborze treści i bogactwie form przekazywania treści.

## **Spółeczna odpowiedzialność a agencje public relations**

Podstawowym założeniem koncepcji społecznej odpowiedzialności jest oparcie sukcesu organizacji na wykorzystaniu strategicznego myślenia w działaniu, czyli długofalowym, zrównoważonym rozwoju wynikającym z uwzględnienia w swojej działalności trzech wymiarów: ekonomicznego, ekologicznego i społecznego. Przekłada się to na projektowanie takich działań, które jednocześnie są społecznie odpowiedzialne, ekologicznie przyjazne i ekonomicznie wartościowe.

Koncepcja ta zakłada również, że organizacje, w sposób dobrowolny i wychodzący ponad standardy wynikające z obowiązujących norm prawa, podejmują działania społecznie odpowiedzialne, w konsekwencji których budowane jest spójne społeczeństwo.

Pojęcie odpowiedzialności społecznej zdobywa w ostatnich latach coraz to większą popularność i staje się ważnym elementem życia społecznego.

Spółeczna odpowiedzialność firm ma dwie strony:

- wewnętrzną, dotyczącą przede wszystkim zasady odpowiedzialności w ramach swojej wewnętrznej struktury oraz stosunku do pracowników, tj. zapewnienie im bezpiecznej i godnej pracy, zarządzania zasobami ludzkimi oraz zasobami surowcowymi.
- zewnętrzną, zawierającą stosunek do inwestorów, stosunek do klientów, relacje z władzą, dbałość o środowisko naturalne, relacje z lokalną społecznością.

Biorąc to pod uwagę, należy wyciągnąć następujące wnioski:

- 1) w procesie dokonujących się zmian, we wszystkich płaszczyznach, najistotniejszą kwestią jest świadoma i celowa edukacja społeczeństwa pod kątem zmian, dokonujących się w całej gospodarce narodowej, a w regionie szczególnie, co da podstawy do budowy przedsiębiorstw społecznie odpowiedzialnych;
- 2) w procesie edukacji opartej na wzorcach przedsiębiorstw społecznie odpowiedzialnych, powinniśmy dążyć do kształtowania postaw autonomicznych, zwłaszcza w naszym regionie, gdzie problem tożsamości kulturowej bardzo mocno oddziałuje na zachowania i postawy społeczności, a niejednokrotnie

jest przyczyną konfliktów społecznych; postawy autonomiczne pozwolą na swobodny wybór wartości i norm, zgodnych z oczekiwaniami jednostki;

- 3) społeczne konsekwencje wypływające z globalizacji i konkurencji w otoczeniu będą mniej uciążliwe dla ludności, jeżeli poziom wykształcenia społeczności spowoduje przewartościowanie dotyczące pracy; należy zrewidować strukturę zatrudnienia i podjąć działania w celu dostarczania wiedzy, aby budować nową świadomość edukacyjną;
- 4) wszelkie zmiany w sferze gospodarczej, czy to dotyczące produkcji, czy gospodarki jako całości, nie odbywają się w próżni, ale dokonują się na wrażliwym organizmie społecznym, i wpływają na budowę kapitału zaufania.

Respondenci wskazują, iż wykorzystanie środków masowego przekazu w celu budowy społecznej akceptacji odbywa się poprzez:

- osoby publiczne (65% badanych),
- medialne sytuacje kreujące przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialne (24%) lub przedsiębiorstwa społecznie nieodpowiedzialne (9%),
- wykorzystanie public relations w obszarze społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw (22%),
- etykę przekazu na temat społecznej odpowiedzialności public relations (4%).

W wyniku medialnego przekazu zastanawiamy się, czy mamy zaufanie, czy jesteśmy zauroczeni społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstw – pytania takie zadajemy sobie w wyniku oddziaływania na nas instrumentów public relations.

Żeby odpowiedzieć na to pytanie, należy zastanowić się, co oznacza dla przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialnego:

- skuteczna komunikacja medialna, czyli dostosowany język przekazu werbalnego i niewerbalnego,
- czy znamy uwarunkowania społeczne, ekonomiczne i polityczne przekazu medialnego,
- czy dobrze zostało zdiagnozowane otoczenie zewnętrzne przekazu, zwłaszcza w sytuacji wtórnego analfabetyzmu społeczeństwa,
- czy występuje społeczny kredyt zaufania do działań public relations,
- do jakiego stopnia przyjmujemy, iż opinia publiczna jest zmienną formą świadomości zbiorowej, wyrażającą oceny i sądy w kwestiach odnoszących się do spraw publicznych.

Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa nadaje wartości marce, co jest wynikiem zaufania społecznego. Zawiera wszystko, co jest ważne dla środowiska społecznego, a co jest przedmiotem zainteresowania agencji public relations, a mianowicie:

- rozpoznanie potrzeb i pragnień społecznych,
- postawy i zachowania uznanego za społecznie pożądane,

- znajomość opinii społecznej jako ogólnego systemu poglądów, pamiętając iż jest ona pewną wypadkową rozproszonych poglądów.

W badaniach respondenci wskazywali, że w dzisiejszych czasach wizerunek jest jednym z ważniejszych kryterium oceny społecznej akceptacji. Wymogi konkurencyjności na rynku oraz wzrost świadomości społecznej wymusiły zmiany w komunikowaniu się przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialnego z otoczeniem, m.in. ważne jest ustalenie preferencji; dla respondentów najważniejsza jest:

- drożność kanałów komunikacyjnych,
- umiejętności komunikacyjne jako kompetencja osób publicznych i mediów,
- wykorzystanie retoryki w kreowaniu marki,
- treść i forma przekazu.

Jeżeli nie nawiążemy kontaktu komunikacyjnego z otoczeniem, to przyczyna będzie tkwiła w:

- niemożności zdobycia zaufania społecznego jako wymiaru społecznej akceptacji dla działań przedsiębiorstwa i firma PR utraci klienta,
- w nowym wzorze osobowym, który jest nieznanym jednostce i jako wartość nabyta nie wpływa na przyjmowane postawy.

## Podsumowanie

Kreowane wzorce zachowań docierają do społeczeństwa zarówno w sposób jawny i bezpośredni, jak i w sposób pośredni – poprzez środki masowego przekazu, które tworzą typ jednostki atrakcyjnej społecznie. Aprobujemy, powstałe w ten sposób postawy społeczne, niekoniecznie świadomie. Istnieje zgoda różnych środowisk – zarówno samych agencji, jak i ich klientów – na wykorzystanie mediów w celu budowy społecznej akceptacji dla działań PR.

Odpowiedzialna firma public relations, to w opinii respondentów:

- wiarygodna w otoczeniu,
- współpracująca z organizacjami na rzecz środowiska,
- solidna w ocenie partnerów,
- uczciwa wobec swojego klienta,
- wzbudzająca zaufanie społeczne.

Public relations jest receptą na bolączki osób publicznych, firm, przedsiębiorstw, które utraciły zaufanie społeczne. Nazwa public relations wykorzystywana jest przez osoby publiczne dla potrzeb medialnych w celu osiągnięcia dożąnego sukcesu, co wpływa na kształtowanie negatywnego wizerunku agencji public relations jako tych, które są odpowiedzialne za manipulację wizerunkiem.

W tym celu należy przeprowadzić w obszarze otoczenia społecznego, politycznego, gospodarczego agencji public relations:

- skuteczną komunikację medialną z otoczeniem agencji,
- określić uwarunkowania społeczne, ekonomiczne i polityczne przekazu medialnego oraz dookreślić otoczenie społecznego przekazu w sytuacji wtórnego analfabetyzmu społeczeństwa.

Czynniki te są niezbędne do tworzenia przyjaznego klimatu wokół firm zajmujących się kreowaniem wizerunku przedsiębiorstw czy organizacji. Społeczny kapitał dla PR należy budować poprzez:

1. Nadanie rangi badaniom empirycznym dla potrzeb PR, by oddziaływanie było świadome i celowe.
2. Zdefiniowanie grupy docelowej badań PR w wyniku komunikacji zintegrowanej, dwukierunkowej.
3. Etykę w przekazie medialnym, postępowanie moralne na podstawie zasad ważnych dla otoczenia.
4. Celową edukację szkolną i medialną, co doprowadzi do budowy świadomego szacunku do branży.
5. PR jako marki zbudowanej na fundamencie pozytywnych relacji z otoczeniem.
6. Odwołanie się do opinii publicznej, by uzyskać odpowiedzi dotyczące drożności kanałów komunikacyjnych.
7. Przychyłność nauki dla praktyki PR oraz praktyki dla nauki, wzajemne zaufanie i podział zadań w obszarze PR.
8. Przejęcie odpowiedzialności za PR przez osoby i firmy, poprzez licencjonowanie osób pracujących w branży.

Sukces public relations w najbliższych latach będzie uzależniony od tego, jak ludzie pracujący w tym zawodzie będą reagowali na problem postępowania etycznego. Szacunek grup otoczenia wynika z wiarygodności firmy i osób ją reprezentujących. Media kreują firmy public relations jako odpowiedzialne za zło czynione przez osoby publiczne, organizacje, przedsiębiorstwa. Praca nad zmianą wizerunku jest dużym wyzwaniem dla profesji, zwłaszcza w sytuacji braku jednego stanowiska co do zasad etycznych, ale także społecznej odpowiedzialności firm za niedrożność kanałów komunikacyjnych, które wykorzystują do swojej pracy. Zasady i wartości przekazywane w komunikacie zależą od jego nadawcy.

Pracownicy PR są zobowiązani do zrozumienia otoczenia zewnętrznego. W przypadku, kiedy komunikaty są niezrozumiałe dla odbiorcy (np. firmy), to powinien zmienić się model komunikacji. Mając na względzie wizerunek branży, należy przestrzegać zasad zintegrowanej komunikacji. Dwukierunkowość

procesu komunikacyjnego z otoczeniem pozwala na budowanie trwałych relacji z różnymi członkami grup oddziaływania. Obowiązkiem osób zajmujących się public relations jest takie postępowanie, które w konsekwencji będzie prowadzić do szerokiej komunikacji w różnych obszarach i między różnymi grupami, co sprawi, że powstaną relacje, w wyniku których firma będzie odbierana jako społecznie odpowiedzialna. Poprzez podział otoczenia, większą segmentację, specjalizację i zróżnicowanie potrzeb grup celowych, specjaliści public relations stoją przed wyzwaniem związanym z komunikowaniem w szybkim czasie, z wykorzystaniem nowoczesnych form komunikacji. Edward Bernays, pionier public relations, był zwolennikiem licencji dla praktyków public relations – twierdził bowiem, iż profesjonalizm jest bardzo ważny w działaniach w tym obszarze. Obecnie takie stanowisko zajmuje coraz więcej ludzi z branży.

## **SOCIAL RESPONSIBILITY OF THE PUBLIC RELATIONS AGENCIES**

### **Summary**

Social responsibility dilemmas of all institutions and organizations operating in Polish social reality prompt us to consider to what extent the creation of an image of the companies and institutions by public relations agencies contributes to the devaluation of the concept of social responsibility.

Carroll claims<sup>3</sup> that raising the public well-being involves a company's commitment to a variety of initiatives beneficial for a country.

For years, the stereotype of the economic and legal awareness has persuaded us that business is business, that it leads to the particular tasks and behaviour which aim to make us act in a competitive manner on markets for goods and services. Therefore, it is important for the public relations companies to accumulate social capital in the environment through applying empirical research to the needs of PR, defining the research target group, ethics in media communication, school and media education on PR as a brand, referring to the public opinion, cooperation between PR researchers and practitioners, accepting responsibility for PR.

---

<sup>3</sup> A.B. Carroll: Op. cit., s. 31-32.

**Anna Adamus-Matuszyńska**

# **SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ W SEKTORZE BANKOWYM**

## **Wprowadzenie**

Pogłębioną dyskusję nad społeczną odpowiedzialnością instytucji finansowych rozpoczął dopiero kryzys finansowy na świecie w 2008 r. Wcześniej, zarówno instytucje finansowe, jak i sami klienci nie podejmowali w szczególności sposobu tego tematu, gdyż obie strony transakcji finansowej: bank, instytucja, doradca finansowy, a po drugiej stronie – klient instytucjonalny lub/i indywidualny, czerpały korzyści z wzajemnych relacji, nie zawsze weryfikując rzetelność działań. Powstaje więc pytanie, dlaczego przez wiele lat finansowej prosperity nie zauważano lub zbyt słabo dostrzegano brak odpowiedzialnych działań w sektorze usług bankowych, a raczej dało się zauważyć działalność naruszającą normy etyczne<sup>1</sup>. Odpowiedź na to nie jest ani prosta, ani jednoznaczna.

Banki pełnią szczególną rolę w życiu społeczno-gospodarczym. Z jednej strony są typowymi przedsiębiorstwami działającymi na wolnym rynku i podlegają jego prawom, ale z drugiej strony są to instytucje zaufania publicznego<sup>2</sup>, klienci zawierają im nie tylko swoje środki finansowe, ale także informacje o swoim życiu zawodowym i prywatnym. Klient oczekuje, że bank będzie godny jego zaufania, że oferowane produkty i usługi zaspokoją jego potrzeby, że opiekun klienta zabezpieczy wszelkie poufne dane i przekazywane informacje.

Przemysław Kulawczuk analizuje determinanty braku społecznej odpowiedzialności instytucji finansowych z psychologicznego punktu widzenia. Odwo-

---

<sup>1</sup> E. Gostomski: *Spoleczna odpowiedzialność banku w dobie kryzysu finansowego*. W: *Spoleczna odpowiedzialność instytucji finansowych*. Red. M. Bak i P. Kulawczuk. Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, Warszawa 2009.

<sup>2</sup> S. Flejterski: *Zaufanie do instytucji bankowo-finansowych jako fundament stabilnego systemu finansowego*. W: *Stabilność i bezpieczeństwo systemu bankowego*. Red. J. Nowakowski i T. Famałska. Difin, Warszawa 2008, s. 17.

luje się do koncepcji instrumentalizacji władzy, powstałej na podstawie eksperymentu przeprowadzonego w Yale przez S. Miligrama, który stwierdził, że ludzie traktują siebie jako narzędzia w rękach władzy i w ten sposób nie poczuwają się do odpowiedzialności za swoje czyny<sup>3</sup>. Kierownictwo banku, opracowując strategię agresywnego rozwoju, zmuszało pracowników banku do ich realizacji, a ci podejmowali działania, spełniając decyzje władz, znajdując jednocześnie wytłumaczenie dla zachowań, które sami określali jako moralnie wątpliwe. Władza przyczyniała się do usprawiedliwiania takiego postępowania. Drugą przyczyną działań wykraczających poza społeczną odpowiedzialność banków w Polsce, zdaniem Kulawczuka, jest prawo bankowe, które *de facto* zezwala na prowadzenie działalności hazardowej<sup>4</sup>, np. poprzez liberalne uwarunkowania przydziału kredytów, niewystarczająco jednoznaczne regulacje prawne dotyczące transakcji obciążonych wysokim ryzykiem. Kolejną przyczyną słabości etycznej polskich banków jest nieostrość sformułowań zawartych w Kodeksie Dobrych Praktyk Bankowych, który pomimo swoich zamierzeń, nie zabezpiecza praw klienta banku<sup>5</sup>.

Natomiast z socjologicznego punktu widzenia, część odpowiedzi na pytanie o niską społeczną odpowiedzialność sektora bankowego przed kryzysem finansowym, leży po stronie samych klientów (to znaczy społeczeństwa żyjącego w warunkach wolnej konkurencji) i ich konsumpcyjnego stylu życia. To, co porusza maszynę marketingową, to nie tylko chęć bogacenia się, ale także współczesny sens życia, opierający się na wartościach materialnych. Jak napisał Zygmunt Bauman: „W społeczeństwie konsumpcyjnym uleganie konsumpcyjnemu nałogowi – powszechnej zakupomanii – jest warunkiem *sine qua non* wszelkiej indywidualnej wolności, przede wszystkim zaś prawa do odmienności, do „posiadania tożsamości”<sup>6</sup>. Jak pisze w innej książce: „We właściwie funkcjonującym społeczeństwie konsumpcyjnym konsumenci czynnie starają się być kuszeni”<sup>7</sup>. Jednakże nie sposób winić klientów za preferowany model życia. Ta dominacja konsumpcjonizmu ma swoje głębokie korzenie w wielu przeobrażeniach społeczno-ekonomicznych, w tym w rozwoju komunikacji, transportu, masowej produkcji, dostępu do wielu dóbr, dawniej nieosiągalnych, mass mediów, czyli temu, co tworzy proces globalizacji przestrzeni społecznej. We współczesnym

<sup>3</sup> P. Kulawczuk: *Determinanty społecznej odpowiedzialności instytucji finansowych w Polsce*. W: *Spoleczna odpowiedzialność...*, op. cit., s. 25. Należy jednak zaznaczyć, że Kulawczuk wprowadza pojęcie „obliczalności” (ang. *accountability*). Pisze więc raczej o nieobliczalności polskiego sektora finansowego, niż jego braku społecznej odpowiedzialności.

<sup>4</sup> Ibidem, s. 27.

<sup>5</sup> Ibidem, s. 29.

<sup>6</sup> Z. Bauman: *Płynna nowoczesność*. Wydawnictwo Literackie, Kraków 2006, s. 129.

<sup>7</sup> Z. Bauman: *Praca, konsumpcjonizm i nowi ubodzy*. WAM, Kraków 2006, s. 58.



społeczeństwie demokratycznym, którego gospodarka opiera się na wolnym rynku, jakże często podkreśla się zarówno w mediach, jak i w analizach społeczno-gospodarczych, że czynnikiem wyjścia z kryzysu oraz warunkiem wzrostu ekonomicznego itp. jest pobudzenie aktywności konsumpcyjnej społeczeństwa. Tak więc przyczyną zachęcania do rozwoju popytu na dobra i usługi są nie tylko działania marketingowe podmiotów gospodarczych, ale także polityka gospodarcza decydentów. Oferty kredytów bankowych wychodziły zatem zarówno naprzeciw potrzebom klientów, jak również interesom banków i władz.

Powstają kolejne pytania: Na czym powinna polegać społeczna odpowiedzialność banków? Czy banki powinny wziąć odpowiedzialność za kryzys finansowy? Czy instytucje finansowe są winne konsumpcyjnemu stylowi życia, a więc i powiększającemu się zadłużeniu społeczeństwa? Jaki jest zakres odpowiedzialności banków: prawny, moralny, społeczny?

## Strategia społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw

Zagadnienie odpowiedzialności w gospodarce ma starożytne korzenie. W prawie rzymskim zapisana była odpowiedzialność, wynikająca z prawnego umocowania prowadzenia przedsiębiorstwa za pomocą innej osoby w imieniu przedsiębiorcy, z której wynikała odpowiedzialność przekraczająca zamiar ustanawiającego<sup>8</sup>. Co prawda wspomniana prawna odpowiedzialność dotyczyła przede wszystkim podpisywanych w imieniu przedsiębiorcy umów i wynikających z nich konsekwencji, jednak powierzanie prowadzenia zakładu handlowego *institorowi* wiązało się z poczuciem zaufania do tej osoby oraz zaufania klientów do samego zakładu i jego właściciela.

Klasycznym określeniem społecznej odpowiedzialności korporacji jest pogląd Andrew Carnegie, założyciela U.S. Steel Corporation, który uważał, że działanie firmy opiera się na dwóch podstawach: zasadzie miłosierdzia i zasadzie wódarstwa. Pierwsza zasada to doktryna odpowiedzialności społecznej wymagająca, aby szczęśliwsi członkowie społeczeństwa wspierali mniej szczęśliwych. Druga, odwołuje się do Pisma Świętego i każe właścicielom przedsiębiorstw i ludzi zamożnych traktować jako wódarzy, czyli opiekunów powierzono-ego majątku. Tak więc Carnegie wskazał ludziom bogatym kierunek działania – pomoc i opiekę nad tymi, którzy jej potrzebują. Spojrzenie to stało się po-

---

<sup>8</sup> Zob. J. Krzynówek: *Odpowiedzialność przedsiębiorcy (exercitor) w prawie rzymskim*. LIBER, Warszawa 2000.

wszecznie akceptowane w amerykańskiej gospodarce w latach 50 i 60., jednak reguły te nie ujawniały narzędzi, przy pomocy których można je realizować.

Praktyczną debatę nad zagadnieniem społecznej odpowiedzialności rozpoczęto w latach 60. wraz ze zmianami obyczajowości lat kontrkultury, która ujawniła nowe problemy nowoczesności, takie jak obrona praw człowieka, środowiska naturalnego czy ochrony dóbr kulturowych. Jednakże definiowanie obowiązków firm wobec społeczeństwa rozpoczęto później, dopiero w latach 80. Wówczas określono społeczną odpowiedzialność jako proces analizy społecznych żądań i oczekiwań w celu wdrażania programu zarządzania społecznymi problemami. W krajach Unii Europejskiej debatę nad społeczną odpowiedzialnością rozpoczął Jacques Delors, który wraz z grupą europejskich firm podpisał Europejską Deklarację Świata Biznesu Przeciwko Izolacji Społecznej oraz opracował nowy Strategiczny Cel dla Europy 2010: „Sprawić, aby gospodarka europejska stała się najbardziej konkurencyjną i najbardziej dynamiczną, a jednocześnie opartą na wiedzy gospodarką na świecie, zdolną do zrównoważonego wzrostu gospodarczego przy zapewnieniu większej liczby lepszych miejsc pracy oraz większej spójności społecznej”<sup>9</sup>.

W XXI w. zagadnienie odpowiedzialności społecznej stało się jednym z priorytetowych w dyskusji europejskiej. W Polsce działania w ramach systemu społecznej odpowiedzialności są obecne w praktyce gospodarczej, a wyrazem silnego zainteresowania jest działalność np. Forum Odpowiedzialnego Biznesu, pierwszej instytucji tego typu w Europie Środkowej i Wschodniej<sup>10</sup>, czy Akademii Rozwoju Filantropii – organizatora konkursu „Dobroczynca Roku”<sup>11</sup>.

Filozofia odpowiedzialności, która wyznaczyła paradygmat nie tylko ludzkiemu myśleniu, ale także działaniu, postawiła praktykę gospodarczą wobec konieczności rozstrzygnięcia problemu odpowiedzialności społecznej, czyli odpowiedzialności za, przed i wobec społecznego otoczenia firmy. Współcześnie można wskazać pewne kontinuum poglądów dotyczących odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw. Na jednym biegunie umiejscowione są poglądy klasyka Milтона Friedmana, który za jedynie akceptowaną uznaje odpowiedzialność przedsiębiorstwa wobec celów ekonomicznych. Jego zdaniem w wolnej gospodarce podstawowymi regułami są reguły prawne, które formułowane powinny być w taki sposób, aby nie zakłócić zasad wolnego rynku<sup>12</sup>. Teza Friedmana wynika z definiowania przez niego społecznej odpowiedzialności jako

<sup>9</sup> *Odpowiedzialność społeczna firm w Unii Europejskiej*. W: *Więcej niż zysk, czyli odpowiedzialny biznes. Programy, strategie, standardy*. Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2001, s. 264.

<sup>10</sup> Zob. [www.fob.org.pl](http://www.fob.org.pl).

<sup>11</sup> Zob. [www.filantropia.org.pl](http://www.filantropia.org.pl).

<sup>12</sup> B. Klimczak: *Etyka gospodarcza*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 1999, s. 66.

działalności nienastawionej na zysk. Przedsiębiorstwa, które czynią dobro, chcąc w ten sposób budować reputację, *de facto* dbają o swoje interesy, a więc jest to działalność zgodna z celami ekonomicznymi, a nie działaniem odpowiedzialnym<sup>13</sup>. Jest to teza bardzo restrykcyjna i ma określone ograniczenia wynikające z niedoceniań wpływu odpowiedzialnego biznesu na proces kształtowania postaw ludzi. Można nie zakładać przyszłościowego zysku w działalności społecznej firmy, ale otoczenie, oceniając pozytywnie aktywność firmy, nabierze zaufania do niej i jej produktów lub usług, sięgając po nie chętniej, niż po inne, obecne na rynku. Działalność w ramach społecznej odpowiedzialności nie przyczynia się bezpośrednio do osiągania zysku, ale kształtuje określone postawy i opinie otoczenia wobec przedsiębiorstwa, jego działalności i produktów, które w przyszłości przynoszą pozytywne konsekwencje dla ekonomicznej sytuacji firmy. Choć bezpośredniego związku pomiędzy społecznym zaangażowaniem firmy, a jej pozycją ekonomiczną nie widać.

Na przeciwnym biegunie sytuuje się pogląd innego klasyka nauk o zarządzaniu – Petera Druckera, który zaznacza, że firmy muszą wziąć odpowiedzialność za swój wpływ na pracowników, środowisko, klientów oraz na wszystko, z czym mają kontakt<sup>14</sup>. Podkreśla, że są odpowiedzialne za intencjonalne i nieintencjonalne konsekwencje ich funkcjonowania w środowisku społecznym i gospodarczym. W tym drugim znaczeniu, firma nie tylko zobowiązuje się do stosowania standardów i praktyk prawnych oraz etycznych, ale swoją działalnością oferuje pomoc w rozwiązywaniu problemów społecznych, także tych, na które nie miała wpływu. Drucker podkreśla, że firma jest jednym z podmiotów szerokiego społecznego otoczenia i przed nim musi czuć się odpowiedzialna.

W języku angielskim wyróżnia się dwa rodzaje odpowiedzialności: *accountability* – rozumiany jako prawna i etyczna odpowiedzialność oraz *responsibility* – odpowiedzialność nałożona świadomie przez jednostkę lub organizację na siebie samą, niejako z dobrej woli, z jej rozumności, z idei humanizmu. Język polski nie uwzględnia rozróżnienia, dysponując tylko jednym terminem *odpowiedzialność*. Wojciech Gasparski wprowadza zwroty: „odpowiedzialność bierna”, czyli *accountability* oraz „odpowiedzialność czynna”, czyli *responsibility*<sup>15</sup>. Pierwsza to przede wszystkim odpowiedzialność wobec prawa, ale także odpowiedzialność wobec norm zainicjowanych przez sam biznes, na przykład zawartych w standardach jakości regulowanych w normie SA 8000 oceniającej firmę

<sup>13</sup> G.D. Chryssides, J.H. Kaler: *Wprowadzenie do etyki biznesu*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 239.

<sup>14</sup> P. Drucker: *Managing in Time of Great Change*. Truman Talley Books, New York 1995, p. 84.

<sup>15</sup> W. Gasparski: *Decyzje i etyka w lobbingu i biznesie*. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2003, s. 55-58.

ze względu na: pracę dzieci w przedsiębiorstwach, zdrowie i bezpieczeństwo pracowników, występowanie zjawiska mobbingu, wolności zrzeszania oraz prowadzenia negocjacji, dyskryminacji czy ustalonych godzin pracy. Drugi rodzaj odpowiedzialności dotyczy proaktywnego działania firmy, to znaczy wychodzenia naprzeciw problemom społecznym, reagowania na zmiany zachodzące w społecznym otoczeniu, dobrowolnym podejmowaniu zadań, które wspomagają proces budowania organizacji wiarygodnej, godnej zaufania oraz świadomej swojej społecznej roli. Zaufania wobec firmy nie zdobywa się jedynie poprzez przestrzeganie prawa, choć jest to sprawa fundamentalna. Potrzebny jest też drugi rodzaj odpowiedzialności – czynnej – przejawiającej się w realizowanych programach społecznych, działalności charytatywnej, filantropijnej czy sponsorowanej, podejmowanej przez przedsiębiorstwa. Dwa rodzaje odpowiedzialności wzajemnie się uzupełniają, a jednocześnie są warunkiem niezbędnym w działalności firmy na rynku. Szczególnie w czasach kryzysu ekonomicznego ich komplementarność nabiera znaczenia. Odpowiedzialność bierna to wymóg, ale w trudnych czasach znajduje się pod szczególnym społecznym osądem. Przypadki skandali finansowych (np. przypadek Bernarda Madoffa) czy straty i bankructwa banków amerykańskich (np. Lehman Brothers) podważyły zaufanie społeczne do wszystkich instytucji finansowych, szczególnie do banków, gdyż z tymi ma codziennie do czynienia zdecydowana większość społeczeństwa. Odpowiedzialność czynna to strategia zarządzania firmą, nabierająca jednocześnie charakteru warunku *sine qua non* ze względu na coraz silniejsze znaczenie opinii społecznej w ocenie biznesu.

Bożena Klimczak podkreśla, że społeczna odpowiedzialność firmy rozumiana jako odpowiedzialność za skutki działań wobec osób trzecich powstaje w wyniku woli społecznej, aby firmy działały w określony sposób. Ocenę moralną działań podejmowanych przez przedsiębiorstwo w celu realizacji konkretnych zadań dokonują podmioty w bliższym i dalszym otoczeniu firmy (*stakeholders* – interesariusze)<sup>16</sup>. Jednakże kryteria oceny zależą od wielu czynników, do których zaliczyć należy normy moralne, dominujące poglądy w społeczeństwie, czy aktualne wydarzenia społeczno-polityczne. Społeczeństwo wyznacza firmie ramy działania, które nie zawsze są zgodne z normami moralnymi. Na przykład, społeczeństwo może akceptować opór pracowników firmy przed przekazaniem jej w ręce nowego, zagranicznego inwestora. Społeczeństwo oceni firmę nie pod względem moralnym (zapewnienie pracownikom pracy oraz odpowiedniej płacy), ale pod względem dominujących wartości np., czy własność firmy zostanie przekazana w ręce obcokrajowców. Jak pisze Klimczak, firmy

---

<sup>16</sup> B. Klimczak: Op. cit., s. 68-72.

i ich działania znajdują się pod kontrolą społeczną, a nawet nacisków społecznych, które nie zawsze są wytyczane przez normy moralne. Aktualnie, gdy kryzys finansowy podważył wiarygodność wielu firm, społeczna kontrola (a także opinia publiczna) stała się jednym z ważniejszych czynników determinujących działalność firm. Poza tym, zarówno dzięki poprzedzającej kryzys hossie, ale także dzięki samemu kryzysowi, społeczeństwo krajów rozwiniętych zostało dobrze wyedukowane w zakresie spraw finansowych i gospodarczych. Wzrost poziomu wiedzy ekonomicznej sprawia, że oczekiwania społeczne oraz narzędzia kontroli społecznej rozwiną się w stopniu pozwalającym na bieżącą ocenę odpowiedzialności społecznej firm, w tym także moralnej.

Podsumowując, należy zaznaczyć, że firma społecznie odpowiedzialna to przedsiębiorstwo świadome społecznego znaczenia swojej działalności, wyprzedzająca oczekiwania społeczne oraz reagująca na nie; to firma budująca relacje z otoczeniem, odwołując się do paradygmatu filozofii dialogu. Współczesne przedsiębiorstwo musi wziąć na siebie odpowiedzialność za wszystkie decyzje i ich konsekwencje. Ponadto musi brać odpowiedzialność, np. za skuteczne dostarczenie produktów oczekiwanych przez jej klientów. Każda firma, działając niezgodnie z prawem, jak również niezgodnie ze społecznie uznawanymi normami, jest pociągana do odpowiedzialności za wszelkie ich naruszenia. Dzisiaj, chcąc być firmą akceptowaną, powinna podejmować odpowiedzialne działanie, to znaczy decydować się na aktywne uczestniczenie w swoim społecznym otoczeniu, reagując i wyprzedzając konsekwencje swej działalności.

W związku z powyższym, przedsiębiorstwo nie może traktować społecznej odpowiedzialności jako strategii budowania wizerunku; aby sprostać oczekiwaniom społecznym, musi traktować ją jako strategiczne działanie całego przedsiębiorstwa; odpowiedzialność musi stać się naczelną wartością jego działalności, kultury organizacyjnej, komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej, fundamentem działania jego pracowników. Żeby podołać tym zadaniom, strategia społecznej odpowiedzialności powinna obejmować trzy poziomy: poziom regulacji prawnych i moralnych, poziom reputacji przedsiębiorstwa oraz poziom społecznego zaangażowania (tabela 1).

Tabela 1

## Poziomy budowania strategii społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa

Cel główny	Cele szczegółowe
<b>Poziom 1 – regulacji prawnych i etycznych</b>	
Wywiązywanie się ze zobowiązań regulacji prawnych	Podstawowym poziomem społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa jest zdolność do osiągnięcia ekonomicznej stabilności, zyskowności i wzrostu, postępując zgodnie z obowiązującym prawem
<b>Poziom 2 – reputacji przedsiębiorstwa</b>	
Budowa i ochrona reputacji przedsiębiorstwa	Procesy wzmacniające społeczne zobowiązania poprzez politykę społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa, np.: <ul style="list-style-type: none"> <li>– przestrzeganie praw człowieka, czyli zakaz pracy dzieci, prawo do stowarzyszeń,</li> <li>– przestrzeganie praw pracowniczych, czyli bhp, sprawiedliwa płaca, rozwój i równowaga między życiem zawodowym a osobistym,</li> <li>– ochrona środowiska,</li> <li>– antykorupcyjna polityka i regulacje,</li> <li>– transparentność informacji dotyczącej działalności,</li> <li>– szacunek dla klienta poprzez jakość i bezpieczeństwo produktów i usług, dobre praktyki marketingowe (w tym reklama)</li> </ul>
<b>Poziom 3 – społecznego zaangażowania</b>	
Tworzenie wyróżniającego się modelu przedsiębiorstwa	Traktowanie społecznej odpowiedzialności jako wyróżnika przedsiębiorstwa; działania filantropijne, sponsoringowe i charytatywne

Źródło: Opracowane na podstawie: J. Adamczyk: *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*. PWE, Warszawa 2009, s. 117.

Trzy wymienione poziomy strategii odpowiedzialności społecznej wymuszają trzy obszary dodatkowej działalności firmy, wykraczającej poza sferę relacji ekonomicznych. Pierwszy to działalność w ramach odpowiedzialności biernej (*accountability*), polegająca nie tylko na przestrzeganiu obowiązującego prawa,

ale również na budowaniu dodatkowych oddolnych regulacji, ujawniających dodatkowe zobowiązania firmy wobec interesariuszy. Taką formą są systemy jakości wdrażane przez przedsiębiorstwa w celu nie tylko poprawy funkcjonowania, ale przede wszystkim ujawniania swojej wiarygodności i rzetelności. Drugi poziom – budowania reputacji<sup>17</sup> – jest związany z kształtowaniem rzetelnego, zgodnego z rzeczywistością, wizerunku firmy. Przedsiębiorstwa realizują różnorodne pozabiznesowe programy pozwalające osiągać lepsze wyniki ekonomiczne, ale także ujawniające ich poczucie odpowiedzialności za pracowników, inwestorów, społeczność lokalną czy problemy społeczne. Ten typ działalności służy nie tylko grupom, do których jest adresowany, ale także samej firmie, która buduje w ten sposób swoją reputację – ma więc charakter instrumentalny. Trzeci poziom odpowiedzialności jest związany z wykraczaniem poza sferę bezpośrednio biznesową, ale jednocześnie determinuje poziom osiąganych zysków. Społeczne zaangażowanie przedsiębiorstw to świadome dzielenie się zyskami z tymi, którzy potrzebują wsparcia materialnego. Jest to działalność charytatywna, filantropijna, a także sponsorska, gdyż przez tę formę promocyjnego działania, firma wspiera materialnie obszary ważne dla rozwoju społeczeństwa, takie jak sport, kultura, nauka, które bez tego wsparcia nie mogłyby skutecznie realizować celów.

Wszystkie poziomy społecznej odpowiedzialności są społecznie kontrolowane i oceniane. W rezultacie, podstawowe zadania firmy, takie jak produkcja, dystrybucja dóbr i usług, generowanie korzyści dla udziałowców, zostają uzupełnione o zadania wynikające z zaangażowania się firmy w społeczne problemy. Każde przedsiębiorstwo działa w określonym społecznym systemie i jest także społecznym systemem, dlatego przejmuje na siebie role społeczne zgodne z kulturą otoczenia i własną – organizacyjną. Jednym z kluczowych i oczekiwanych obowiązków firmy jest rozwiązywanie społecznych problemów poprzez strategiczną społeczną odpowiedzialność firmy.

## **Praktyka społecznej odpowiedzialności banków**

Podstawą działania banków od momentu ich powstania jest zaufanie; od niego zależą partnerskie stosunki pomiędzy klientami banku, a samym bankiem, gwarantujące jego sukces ekonomiczny. Zaufanie jest istotnym aspektem sto-

---

<sup>17</sup> Reputacja firmy to jej wartość ustalona, przez tych, którzy ją tworzą, czyli przez pracowników, inwestorów, klientów oraz wszystkie grupy otoczenia firmy nazywane interesariuszami.

sunków międzyludzkich kształtującym więzi, zapewniającym kontynuowanie relacji oraz redukującym niepewność i poczucie ryzyka, a także zachęcające do aktywności. Zaufanie jest relacją obopólną, nie może jedna strona ufać, a druga nie, gdyż wówczas stosunki są asymetryczne i nie zapewniają ich kontynuacji w przyszłości. Pogwałcenie zaufania równa się często z jego nieodwracalną utratą. W swojej pracy bankowej pracownicy mają dostęp do informacji poufnych na temat swoich klientów. Zaufanie, jakim klienci obdarzają banki, sprawia, że posiadane dane nie mogą być wykorzystywane do własnych celów lub innych celów niż te, dla których zostały w zaufaniu przekazane (informacja biznesowa jest własnością i podlega prawu tak, jak własność materialna). Zaufanie oraz poufność to dwa filary determinujące relacje pomiędzy klientem a bankiem. Z tego powodu pracownik nie ma prawa korzystać z wiedzy, jaką ma dzięki klientowi. Naśladowanie przez pracownika banku zachowań odnoszącego sukcesy klienta (*piggyback trading* – angielski zwrot określający „jechać na cudzym grzbiecie” bez narażania innych na straty bezpośrednio) stanowi nadużycie zaufania, bowiem pracownik może osiągnąć korzyści dzięki ich wykorzystaniu dla własnych interesów bez wiedzy klienta.

W celu uniknięcia sytuacji pomniejszających zaufanie w działalności gospodarczej w ogóle, a w finansach w szczególności, stosowane są regulacje prawne i etyczne (kodeksy) określające m.in. kto i za co odpowiada w związku z ciążącymi nań obowiązkami (formalnie narzuconymi lub dobrowolnie przyjętymi) oraz szczególne sposoby zabezpieczające, takie jak embargo na transakcje czy rozwiązanie umowy o pracę. Pewnym rozwiązaniem wychodzącym naprzeciw procesowi budowania zaufania pomiędzy klientami i kooperantami a daną firmą i jej pracownikami jest etyka zawodowa. Zarządzanie ryzykiem, związanym z przestrzeganiem praw, przepisów i norm gwarantujących budowanie zaufania, jest najbardziej skuteczne, kiedy bank respektuje wysokie standardy odnoszące się do etycznego zachowania na wszystkich poziomach struktury organizacyjnej. Rady nadzorcze i zarządy współczesnych banków promują taką kulturę organizacyjną, która stawia przed wszystkimi pracownikami oczekiwania związane z przestrzeganiem praw, przepisów i norm w trakcie prowadzenia jakiegokolwiek działalności biznesowej przez bank. Funkcja związana z przestrzeganiem praw, przepisów i norm coraz częściej znajduje wsparcie w kulturze organizacyjnej, opartej na etycznych standardach zachowań oraz ładzie korporacyjnym (ang. *corporate governance*).

Kodeksy etyczne są spisem reguł, jakimi powinni kierować się w swojej działalności ich adresaci. Przykładem takiego spisu zasad są Zasady Dobrej Praktyki Bankowej w brzmieniu nadanym przez XII Walne Zgromadzenie Związku Banków Polskich w Warszawie 9 maja 2001 r. Banki kierują się także



kodeksami szczegółowymi, jak na przykład Zbiór Zasad Etycznych Pracowników Banku Gospodarstwa Krajowego<sup>18</sup>, choć wiele banków podkreśla, że podstawą ich etycznej działalności są Zasady Dobrej Praktyki Bankowej. Dokument ten jest nie tyle kodeksem etycznym, co raczej kodeksem postępowania (w literaturze angielskiej nazywanym *code of conduct*). Głoszą to *expressis verbis* postanowienia ogólne powiadające, że mamy do czynienia ze zbiorem „zasad postępowania związanych z działalnością banków” (pkt. 1, rozdz. I)<sup>19</sup>. Zasady dotyczą zbioru podstawowych reguł postępowania w działalności bankowej. Banki, będące instytucjami zaufania publicznego, mają się kierować:

- przepisami prawa,
- normami dobrej praktyki bankowej określonymi w Zasadach,
- uchwałami samorządu bankowego,
- dobrymi obyczajami kupieckimi.

Zasady, którymi powinni się kierować w swojej pracy pracownicy banku, to zasady profesjonalizmu, rzetelności, rzeczowości, staranności i najlepszej wiedzy. Profesjonalizm to kompetencje zawodowe oraz etyczne, takie jak specjalistyczna wiedza, wysoki stopień zorganizowania, zaangażowanie w służbę publiczną, obiektywizm, pracowitość, przestrzeganie poufności, unikanie konfliktu interesów. Etyczne normy profesjonalizmu w działalności związanej z finansami, wymieniane w kodeksach zawodowych banków to: integralność, obiektywność, pracowitość, przestrzeganie poufności, unikanie konfliktu interesów. Omawiany kodeks, obok etycznych zasad, wprowadza elementy związane ze społeczną odpowiedzialnością banku, pozycjonując w ten sposób tę instytucję finansową jako przedsiębiorstwo, które działając zgodnie z jego preambułą, nakłada na siebie dodatkowe zobowiązania.

Jednym z ważniejszych terminów określających działalność współczesnych banków jest pojęcie zgodności (ang. *compliance*). Zgodność oznacza postępowanie według uznanych zasad, norm i praw. Bazylejski Komitet Nadzoru Bankowego, w ramach stałego udoskonalania dobrych i rozsądnych praktyk w organizacjach bankowych, opracował dokument w sprawie przestrzegania praw, przepisów i norm w organizacjach bankowych. Jego celem jest wspieranie banku w zarządzaniu ryzykiem związanym z przestrzeganiem praw, przepisów i norm. Ryzyko to definiowane jest jako wszelkie prawne sankcje, straty finansowe lub utrata dobrej reputacji przez bank, co może być rezultatem nieprzestrzegania wszelkich obowiązujących praw, regulacji i kodeksów postępowania oraz standardów/norm dobrych praktyk. Ryzyko odnosi się także w pewnych przypadkach do ryzyka związanego z integralnością, ponieważ reputacja banku

<sup>18</sup> Zob.: <http://www.bgk.com.pl/index.php?module=site&catId=82>.

<sup>19</sup> Zasady Dobrej Praktyki Bankowej, Związek Banków Polskich, <http://www.zbp.pl>.

jest silnie związana z przestrzeganiem zasad integralności i rzetelności. Dla urzędników nadzoru bankowego satysfakcjonujący jest przypadek, kiedy banki podejmują odpowiednie działania i wdrażają właściwe procedury związane z przestrzeganiem praw, a w przypadku, kiedy mają miejsce uchybienia, zarząd winien przedsięwziąć odpowiednie kroki w celu usunięcia naruszeń prawa, przepisów czy norm. Przestrzeganie praw, przepisów i norm pomaga bankowi zachować odpowiednią reputację oraz spełnić oczekiwania jego klientów, a także społeczeństwa jako całości. Zgodnie z definicją funkcji zgodności (*compliance function*) proponowaną w dokumencie, zgodność jest to: „Niezależna funkcja, która obejmuje zidentyfikowanie, oszacowanie, porady, monitorowanie i raportowanie w sprawie ryzyka banku definiowanego jako wszelkie prawne sankcje, straty finansowe lub utrata dobrej reputacji przez bank, co może być rezultatem braku zgodności z wszelkimi obowiązującymi prawami, regulacjami i kodeksami postępowania oraz standardami dobrych praktyk”<sup>20</sup>.

Obowiązujące i stosowane prawa, przepisy i normy to w szczególności takie, które dotyczą działalności handlowej banku oraz odnoszą się do ochrony przed praniem brudnych pieniędzy i finansowaniem działań terrorystów, do prowadzenia działalności biznesowej (włączając sprawy takie, jak unikanie konfliktów interesów), do prywatności i ochrony danych oraz do kredytów konsumenckich (o ile bank prowadzi takie usługi). Mogą też dotyczyć prawa pracy i prawa podatkowego, w zależności od polityki prowadzonej i zaakceptowanej przez władzę nadzorującą lub sam bank. Stosowane prawa, przepisy i normy mogą posiadać różne źródła, włączając pierwotne ustawodawstwo, przepisy oraz normy wydane przez urzędy nadzoru, zawarte w konwencjach rynkowych i kodeksach praktyk promowanych przez stowarzyszenia przemysłowe oraz w wewnętrznych kodeksach postępowania stosowanych wobec pracowników banku. Wymienione regulacje wykraczają poza to, co jest prawnie obowiązujące i obejmują także normy integralności i normy związane z rzetelnym postępowaniem pracowników i banku jako instytucji. Funkcja zgodności dotyczy następujących działań:

- Obowiązków rady nadzorczej w odniesieniu do przestrzegania stosowanych praw, przepisów i norm.
- Obowiązków zarządu w odniesieniu do przestrzegania stosowanych praw, przepisów i norm.
- Obowiązków pracowników w odniesieniu do przestrzegania stosowanych praw, przepisów i norm.

---

<sup>20</sup> Zob. Bazylejski Komitet Nadzoru Bankowego, [www.bis.org](http://www.bis.org).

Zgodność działania banku oraz jego pracowników z prawem, normami oraz przepisami jest podstawą sukcesu, gdyż zapewnia zaufanie klientów do jego działalności. Zdają sobie z tego sprawę zarządzający bankami, stąd na stronach internetowych można znaleźć specjalną zakładkę informującą o ich polityce zgodności<sup>21</sup>.

Podstawą strategii społecznej odpowiedzialności banków musi być wartość zaufania. Biorąc pod uwagę elementy determinujące społeczną odpowiedzialność, można wskazać na następujące wskaźniki pozwalające ocenić funkcjonowanie takiej strategii w bankach:

- poziom 1: wdrażanie dodatkowych regulacji prawnych celem zapewnienia podstawowej wartości, jaką jest zaufanie;
- poziom 2: wdrożenie w ramach kultury organizacyjnej kodeksu etycznego w banku, inwestowanie w kapitał ludzki, właściwa komunikacja wewnętrzna, zapewnianie satysfakcji pracowników, transparentność działania, opracowane i przestrzegane standardy obsługi klienta; edukacja społeczeństwa – celem zbudowania wysokiej reputacji banku;
- poziom 3: dobrowolna działalność banku na rzecz społeczności lokalnych i społeczeństwa, celem wspierania ważnych społecznych działań.

Realizując politykę transparentności, banki ujawniają poszczególne działania w ramach strategii społecznej odpowiedzialności i informacje o nich zamieszczają na swoich stronach internetowych; działalność ta podlega społecznej kontroli, np. poprzez pozarządowe organizacje. W tabeli 2 znajdują się przykłady takich działań.

---

<sup>21</sup> Na przykład w BRE Banku realizowana jest polityka *compliance*. Jej istotą jest gwarantowanie, aby w banku przestrzegane były przepisy prawa oraz standardy postępowania instytucji finansowych. W ramach polityki *compliance* szczególny akcent w BRE Banku został położony na następujące dziedziny: przeciwdziałanie praniu pieniędzy i finansowaniu terroryzmu, właściwe postępowanie z informacjami poufnymi, ochrona danych osobowych, nadzór nad zgodnością z prawem działalności maklerskiej i powierniczej, unikanie konfliktów interesów, przestrzeganie zasad wręczania i przyjmowania prezentów przez członków władz i pracowników banku, weryfikacja przestrzegania prawa w zakresie zawieranych przez bank umów outsourcingowych, obowiązek przekazywania do wiadomości publicznej oraz do organów nadzoru przewidzianych prawem raportów na temat zdarzeń związanych z działalnością banku, doradztwo dla jednostek organizacyjnych banku w zakresie stosowania nowowprowadzanych oraz obowiązujących przepisów prawa i standardów rynkowych. Do realizacji zadań o profilu *compliance* w BRE Banku powołano wyspecjalizowaną jednostkę organizacyjną – Biuro Monitoringu Zgodności. Zob. [http://www.brebank.pl/pl/O\\_BRE\\_Banku/BRE\\_Bank/compliance/](http://www.brebank.pl/pl/O_BRE_Banku/BRE_Bank/compliance/).

Tabela 2

## Poziomy społecznej odpowiedzialności banków w Polsce. Wybrane przykłady

Cel główny	Cele szczegółowe
1	2
<b>Poziom 1 – regulacji prawnych i etycznych</b>	
Wywiązywanie się ze zobowiązań regulacji prawnych	<p>a. Polityka zgodności. Choć wiele banków nie jest w stanie uniknąć procesów sądowych<sup>22</sup>, to jednak podejmują dodatkowe zadania jednoznacznie określające zgodność ich działania z prawem i normami społecznymi. Na przykład banki, szczególnie notowane na GPW, informują o polityce <i>compliance</i> na swoich stronach internetowych.</p> <p>b. System ISO. Na przykład Bank Zachodni WBK informuje o uzyskanym certyfikacie ISO 9001:2000</p>
<b>Poziom 2 – reputacji banku</b>	
Budowa i ochrona reputacji przedsiębiorstwa	<p>Współczesne banki podejmują wiele działań pozwalających realizować ten cel. Są to przede wszystkim kodeksy etyczne oraz zasady dobrych praktyk<sup>23</sup>.</p> <p>a. Inwestowanie w kapitał ludzki. Bank Zachodni WBK realizował w 2008 r. program dla młodych mam, a ING Bank Śląski – szkolenia pracowników dotyczące kultury organizacyjnej i zasad funkcjonowania w firmie.</p> <p>b. Zrównoważony rozwój. BRE Bank podjął działania edukacyjne, np. uruchamiając internetową platformę wiedzy i doradztwa dla swoich klientów oraz badania innowacyjności polskiej gospodarki.</p> <p>c. Rozwiązywanie problemów społecznych. Bank Zachodni WBK realizował program promocji przedsiębiorczości młodych ludzi. Citi Handlowy – od kilku lat realizuje program edukacji ekonomicznej w szkołach ponadgimnazjalnych. Eurobank współpracuje z Akademickimi Inkubatorami Przedsiębiorczości. GE Money Bank realizuje program „Kobieta w świecie finansów”. Kredyt Bank realizował projekt edukacyjny dotyczący służb ratowniczych wśród młodzieży, połączony z badaniami słuchu, wzroku i zręczności dzieci.</p> <p>d. Inwestycje w ochronę środowiska naturalnego. Citi Handlowy realizował projekt promujący ekologiczne nawyki swoich klientów</p>

<sup>22</sup> Na przykład [http://gospodarka.gazeta.pl/pieniadze/1,35895,6429194,UOKiK\\_pozywa\\_BRE\\_Bank.html](http://gospodarka.gazeta.pl/pieniadze/1,35895,6429194,UOKiK_pozywa_BRE_Bank.html) lub [http://wyborcza.pl/1,76842,6927386,BZ\\_WBK\\_kontra\\_spadkobierca.html](http://wyborcza.pl/1,76842,6927386,BZ_WBK_kontra_spadkobierca.html).

<sup>23</sup> Na przykład każdego roku Bank Handlowy informuje o przestrzeganiu dwóch podstawowych zasad etycznych: Dobrych Praktyk w Spółkach Publicznych z 2005 r. oraz Dobrych Praktyk Spółek Notowanych na GPW zob.: [http://www.citibank.pl/poland/homepage/polish/files/090622\\_lad\\_pl.pdf](http://www.citibank.pl/poland/homepage/polish/files/090622_lad_pl.pdf).

cd. tabeli 2

1	2
<b>Poziom 3 – społecznego zaangażowania banku</b>	
Tworzenie wyróżniającego się modelu przedsiębiorstwa	Formą oceny tych działań może być konkurs Dobroczyńca Roku organizowany przez Akademię Rozwoju Filantropii w Polsce. W 2008 r. do nagrody nominowanych było kilka banków, a laureatem w kategorii: Strategiczne Programy Społecznego Zaangażowania Firmy został bank GE Money Bank za programy społeczne, motywowanie pracowników, budowanie relacji ze społecznością lokalną <sup>24</sup> . BRE Bank z idei społecznej odpowiedzialności uczynił podstawę działalności i każdego roku zamieszcza na swojej stronie internetowej raport z własnej działalności społecznej

Źródło: Opracowane na podstawie: J. Adamczyk: *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*. PWE, Warszawa 2009, s. 117.

## Podsumowanie

Współczesny kryzys finansowy i gospodarczy postawił sektor bankowy przed nowym wyzwaniem: obrony jego wiarygodności naruszonej przez nieetyczne praktyki w całym sektorze finansowym. Zarządzanie społeczną odpowiedzialnością firmy obarczone jest szczególnymi kryteriami oceny, gdyż skuteczność strategii ewaluowana jest nie tylko przez określone wskaźniki efektywności, ale przede wszystkim przez interesariuszy, którzy w sposób subiektywny wydają osąd o przedsiębiorstwie. Strategia społecznej odpowiedzialności musi uwzględnić następujące kryteria:<sup>25</sup>

- realizmu w określaniu wartości i celów, aby nie formułować obietnic, które nie mogą być skutecznie urzeczywistnione;
- zrozumienia, to znaczy świadomego zaangażowania pracowników wszystkich szczebli organizacji w przygotowywany program;
- różnorodności, polegającego na uwzględnieniu zróżnicowanych poglądów i wartości obecnych w społeczeństwie;

<sup>24</sup> Zob. pełny raport: [http://www.filantropia.org.pl/pl/content/index/read/id/425/title/raport\\_dr\\_2008.html](http://www.filantropia.org.pl/pl/content/index/read/id/425/title/raport_dr_2008.html).

<sup>25</sup> B.H. Drake, E. Drake: *Ethical and Legal Aspects of Managing Corporate Cultures*. „California Management Review” 1988, No. 30.

- przygotowania, to znaczy odpowiedniego szkolenia zarządzających w celu pełnego uświadomienia znaczenia społecznej odpowiedzialności dla firmy i jej pracowników oraz bezkonfliktowego wdrażania opracowanego programu.

Kryteria oceny skuteczności strategii społecznej odpowiedzialności są określone przez samo społeczeństwo, co powoduje, że nie można opracować jednoznacznych standardów odpowiedzialności firmy. Wymagania społeczne są zmienne, uzależnione od konkretnych wydarzeń oraz wyznawanych w danym momencie czasowym wartości i zasad. Dzisiaj na szczycie hierarchii wartości społecznych w Polsce jest zapewne zaufanie, ale jeszcze kilka lat temu była pomoc społeczna ludziom potrzebującym. Społeczeństwo oczekuje, że przedsiębiorstwo będzie działało etycznie i moralnie, jak również, że będzie wrażliwe na fundamentalne kwestie społeczne.

Zobowiązania firmy wobec prawa i społeczeństwa są oczywiste, reguła ta jest silnie zinternalizowana, a dyskusja nad tym zagadnieniem wydaje się mieć charakter retoryczny. Jednakże kryzys, skandale i afery gospodarcze silnie wpływają na poczucie bezpieczeństwa ludzi oraz poziom społecznego zaufania do biznesu. Dlatego dzisiaj nie wystarcza, aby przedsiębiorstwo funkcjonowało poprawnie, ten fakt musi stanowić jego przejrzystą misję adresowaną do szerszego kręgu odbiorców. Oczekiwania ludzi wobec biznesu stale wzrastają i powodują, że przedsiębiorstwa, a banki w szczególności, znajdują się pod ciągłą społeczną kontrolą sposobu realizowania celów oraz ich udziału w rozwiązywaniu problemów wykraczających poza zakres statutowego działania organizacji.

## **SOCIAL RESPONSIBILITY IN BANKING SECTOR**

### **Summary**

Deep discussion about social responsibility of financial institutions was started immediately when financial crisis began in 2008. Earlier, both financial institutions and clients seemed to avoid such an issue due to the profits they had had from dual co-operation. Clients received loans, mortgage, credits and banks obtained better economic results.

That is why, it is so crucial to find the answer for the following question: why during the period of economic successes there was the lack of significant discussion on the issue of bank social responsibility which now has become the key issue concerned by the stakeholders.

The article is trying to identify the significance of the social responsibility of banks for both: the society and the financial market and reveal in which way banks attempt to recover.





**Agata Austen**  
**Katarzyna Burda-Świerz**

# **SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ**

## **– PERSPEKTYWA**

### **ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ**

#### **Wprowadzenie**

Model państwa przyjęty w wielu krajach zakłada duży udział administracji publicznej w zaspokajaniu potrzeb obywateli, toteż administracja wkracza w życie jednostki w coraz większym stopniu<sup>1</sup>. W polskich realiach, podstawowym procesem jakiego byliśmy świadkami w latach 90. ubiegłego stulecia, w ramach decentralizacji funkcji państwa, było przekazanie kompetencji świadczenia podstawowych usług publicznych samorządowi terytorialnemu. Działania te są konsekwencją poglądu, zgodnie z którym usługi publiczne powinny być świadczone jak najbliżej odbiorców<sup>2</sup>. Niewątpliwie zaspokojenie potrzeb obywateli poprzez świadczenie usług publicznych wymaga posługiwania się kryteriami ekonomicznymi, jednak coraz częściej wskazuje się, że przy podejmowaniu decyzji ważnych ze społecznego punktu widzenia decydujące znaczenie ma zorientowanie na dobro wspólne<sup>3</sup>, które można opisać jako sumę tych warunków życia społecznego, w jakich ludzie mogą pełniej i szybciej osiągnąć swoją oso-

---

<sup>1</sup> M. Princ: *Prawo do dobrej administracji a samorząd terytorialny*. W: *Samorząd terytorialny po akcesji do Unii Europejskiej*. Red. T. Smoliński. Wielkopolska Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, Jarocin-Poznań 2008, s. 7.

<sup>2</sup> J. Zaleski: *Usługi publiczne*. W: *Wzorowy urząd czyli jak usprawnić administrację samorządową, jak mierzyć jej zadania i wyniki*. Red. W. Misiąg. Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Warszawa 2005, s. 45.

<sup>3</sup> A. Klose: *Odpowiedzialność społeczna dzisiaj*. Wydawnictwo Naukowe Papieskiej Akademii Teologicznej, Kraków 1999, s. 19.

bistą doskonałość. „Realizacja dobra wspólnego jawi się w tym kontekście jako podstawowa racja istnienia władzy publicznej i administracji, która jej służy wykonując konkretne zadania”<sup>4</sup>.

Wraz ze zwiększaniem się świadomości obywateli i ich oczekiwań, poszukuje się rozwiązań korzystnych dla społeczeństwa, które oceniane są nie tylko w kategoriach ekonomicznych, lecz także charakteryzują się odpowiedzialnością względem społeczeństwa.

Pojęcie społecznej odpowiedzialności zwykle rozważane jest w odniesieniu do sektora organizacji komercyjnych i dotyczy prorozwojowej roli biznesu, a dokładniej realizowania celów organizacji przy tworzeniu wartości dla pracowników, społeczności i troski o środowisko. Wskazuje się przy tym na rolę administracji publicznej, polegającą na formułowaniu zasad społecznej odpowiedzialności biznesu (np. tworzenie norm akceptowanych przez opinię publiczną, regulacji prawnych), rzadziej natomiast rozważa się odpowiedzialne społecznie działania administracji publicznej. Biorąc pod uwagę znaczenie poziomu lokalnego dla zaspokajania potrzeb obywateli, w niniejszym opracowaniu skupiono się na działaniu administracji samorządowej. Celem opracowania jest wyjaśnienie koncepcji odpowiedzialności społecznej w sektorze administracji publicznej, a także wskazanie głównych problemów w obszarze odpowiedzialności społecznej samorządu terytorialnego.

## **Administracja publiczna w Polsce – podstawowe zagadnienia**

System administracji publicznej stanowi część aparatu państwowego, a jego celem jest realizacja zadań o charakterze publicznym, które są określane przez parlament. Wyróżnić można zadania o charakterze ogólnopaństwowym i lokalnym, które są realizowane odpowiednio przez organy rządowe i organy administracji samorządowej<sup>5</sup>. W Polsce do podmiotów zarządzania publicznego wchodzącego w skład aparatu administracji publicznej zaliczają się następujące grupy organizacji:

---

<sup>4</sup> W. Wytrzątek: *Odpowiedzialność za społeczność lokalną w państwie zdecentralizowanym*, rozszerzona wersja artykułu opublikowanego w Roczniku Wyższej Szkoły Handlowej w Radomiu. „Administracja i Zarządzanie” 2008, Tom IV, <http://www.kul.lublin.pl/files/42/Odpowiedzialnosc.pdf>, dostęp, 12.09.2009.

<sup>5</sup> B. Kudrycka: *Neutralność polityczna urzędników*. Wydawnictwo Sejmowe, Warszawa 1998, s. 10-11.

1. Rząd centralny: administracja rządowa (Rada Ministrów, ministerstwa, urzędy centralne) oraz administracja państwowa obsługująca organy władzy państwowej.
2. Zarząd regionalny: administracja rządowa (wojewoda, urzędy wojewódzkie, administracje wojewódzkie i specjalne) oraz administracja samorządowa (marszałek, urzędy marszałkowskie).
3. Samorząd lokalny: administracja samorządowa powiatu i gminy<sup>6</sup>.

Ważnym instrumentem podnoszenia efektywności sektora publicznego, wykorzystywanym zgodnie z ideą nowego zarządzania publicznego, jest decentralizacja, która polega na ustawowym podziale władzy politycznej, fiskalnej i administracyjnej pomiędzy rząd i samorzady terytorialne<sup>7</sup>. W ramach decentralizacji funkcji państwa w latach 90. XX w. byliśmy świadkami przekazania kompetencji świadczenia podstawowych usług publicznych samorządowi terytorialnemu<sup>8</sup>. Mając na uwadze znaczenie usług publicznych dla jakości życia obywateli, działania te zostały podjęte, aby podmioty świadczące usługi publiczne znajdowały się jak najbliżej odbiorców, oraz aby wykonanie usług publicznych było poddane kontroli obywatelskiej.

Ustrój administracyjny Polski zakłada realizowanie dobra wspólnego obywateli przez trzy poziomy samorządowych władz publicznych:

- poziom gminny, obejmujący samorząd lokalny stopnia podstawowego w gminach wiejskich, miejsko-wiejskich i miejskich;
- poziom powiatowy, który ma również charakter lokalny i dotyczy powiatów oraz łączących cechy gmin i powiatów – miast na prawach powiatów;
- poziom regionalny, obejmujący samorząd województwa<sup>9</sup>.

W literaturze podkreśla się przede wszystkim rolę społeczną samorządu, co oznacza oddanie zarządzania administracją publiczną grupom społecznym, przez co najlepiej realizowane są zasady subsydiarności i decentralizacji. Samorząd niejako daje szansę każdemu z mieszkańców, będącego członkiem wspólnoty, na

<sup>6</sup> J. Gonciarz: *Organizacja i zasady działania administracji publicznej w Polsce*. W: *Administracja publiczna*. Red. J. Hausner. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2006; A. Karpiński, S. Paradysz: *Sektor publiczny w krajach Unii Europejskiej*. W: *Sektor publiczny w Polsce i na świecie. Między upadkiem a rozkwitem*. Red. J. Kleer. CEDEWU, Warszawa 2005, s. 101.

<sup>7</sup> A. Zalewski: *Reformy sektora publicznego w duchu nowego zarządzania publicznego*. W: *Nowe zarządzanie publiczne w polskim samorządzie terytorialnym*. Red. A. Zalewski. Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2007, s. 18-19.

<sup>8</sup> Samorząd terytorialny oznacza prawo i zdolność społeczności lokalnych, w granicach określonych prawem, do kierowania i zarządzania zasadniczą częścią spraw publicznych na ich własną odpowiedzialność i w interesie ich mieszkańców, Art. 3. ust. 1 Europejska Karta Samorządu Terytorialnego, Strasburg 15.10.1985 r., Dz. U. z 1994, nr 124, poz. 607.

<sup>9</sup> A. Miszczuk, M. Miszczuk, K. Żuk: *Gospodarka samorządu terytorialnego*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 29-33.

uczestnictwo i branie odpowiedzialności za sprawy publiczne, co przy centralizacji jest bardzo utrudnione<sup>10</sup>.

Samorząd terytorialny w modelu trójszczeblowym można określić jako związek mieszkańców gmin, powiatów i województw samorządowych, utworzony dla realizowania zadań o charakterze lokalnym przez gminy i powiaty oraz zadań o charakterze regionalnym przez województwa, w celu zapewnienia rozwoju danego terenu i świadczenia usług użyteczności publicznej dla ludności tego terenu<sup>11</sup>. Zadania publiczne mające na celu zaspokajanie potrzeb wspólnoty samorządowej są wykonywane przez jednostkę samorządu terytorialnego – zgodnie z art. 166 ust. 1 Konstytucji RP – jako zadania własne. Do zakresu działania gminy należą wszystkie sprawy publiczne o znaczeniu lokalnym, które nie są zastrzeżone ustawami dla innych podmiotów. Jej zadania własne – zgodnie z art. 7 ustawy o samorządzie gminnym<sup>12</sup> – obejmują zaspokajanie zbiorowych potrzeb. Do najważniejszych zadań własnych gminy należą: gospodarka komunalna (drogi, wywóz śmieci, wodociągi, kanalizacja), ład przestrzenny, ochrona zdrowia, pomoc społeczna, oświata szczebla podstawowego i gimnazjalnego oraz kultura. Wskazane obszary w sposób bezpośredni dotyczą obywateli, co aktywizuje mieszkańców danej społeczności wokół własnych spraw<sup>13</sup>. Wymieniona w ustawie lista zadań nie ma charakteru zamkniętego, co jest następstwem przyznania gminie domniemania kompetencji w sprawach lokalnych. Kompetencje powiatu – zgodnie z art. 4 ustawy o samorządzie powiatowym<sup>14</sup> – to zadania publiczne o charakterze ponadgminnym. Z kolei podstawowym zadaniem samorządu województwa – zgodnie z art. 11 ustawy o samorządzie województwa<sup>15</sup> – jest opracowanie strategii jego rozwoju, która jest najważniejszym instrumentem koordynująco-porządkującym polityki rozwoju województwa.

<sup>10</sup> M. Princ: Op. cit., s. 13-14.

<sup>11</sup> A. Korzeniowska, R. Krawczyk: *Pojęcie i istota samorządu terytorialnego*. W: *ABC samorządu terytorialnego*. Red. A. Korzeniowska. Oficyna Wydawnicza Branta, Wyższa Szkoła Administracji Publicznej, Łódź 2004, s. 26.

<sup>12</sup> Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym Dz. U. z 2001 r., nr 124, poz. 1591 z późn. zm.

<sup>13</sup> A. Majerska-Sosnowska: *Instytucjonalno-polityczne aspekty społeczeństwa obywatelskiego*. W: *Spoleczeństwo obywatelskie*. Red. M. Witkowska, A. Wierzbicki. Oficyna Wydawnicza ASPRA – JR, Warszawa 2005, s. 86-90.

<sup>14</sup> Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie powiatowym, Dz.U. z 2001 r., nr 124, poz. 1592 z późn. zm.

<sup>15</sup> Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie województwa, Dz.U. z 2001 r., nr 124, poz. 1590 z późn. zm.

## Koncepcja społecznej odpowiedzialności w jednostkach administracji publicznej

U podstaw koncepcji społecznej odpowiedzialności leży idea realizacji dobra wspólnego. Samorząd terytorialny jawi się jako organizacja służąca otoczeniu i będąca odpowiedzią na potrzebę szerokiego uczestnictwa w działaniach na rzecz społeczeństwa. W realizowaniu zadań istotnych ze społecznego punktu widzenia, decydujące znaczenie dla jednostek administracji publicznej ma zorientowanie na dobro wspólne<sup>16</sup>.

Idea dobra wspólnego sięga starożytności. Można ją rozpatrywać w związku ze wspólnotami, które reprezentują ideę samorządności czy pewien stopień niezależności, a następnie wspólnot ukształtowanych m.in. w ramach samorządu terytorialnego<sup>17</sup>.

W naukach o zarządzaniu termin „dobra wspólne” często jest stosowany jako synonim dobra publicznego lub interesu publicznego. Nie są to jednak pojęcia tożsame.

Nie istnieje uniwersalna wykładnia pojęcia „dobra wspólne”<sup>18</sup>. Na dobro wspólne można patrzeć przede wszystkim przez pryzmat ontologiczny. I tak, porównując liberalne i republikańskie stanowisko, A. Seligman, zwraca uwagę, że wedle tego pierwszego każda jednostka ma „[...] moralną władzę posiadania jakiejś koncepcji dobra [...]”, według drugiego zaś „[...] wspólne dobro moralne jest ontologicznie pierwotne w stosunku do poszczególnych członków grup”<sup>19</sup>.

W definicjach podkreśla się także zależność między dobrem jednostek a zbiorowością. Zgodnie z zaprezentowanym ujęciem, dobro wspólne dotyczy ludzi jako bytów spotencjalizowanych, posiadających prawo do osobowego rozwoju. Jedyne w takiej koncepcji dobra wspólnego, które jest wspólnym celem działania osobowego każdego człowieka, można postawić zasadę, że wzrost dobra poszczególniej osoby jest zarazem wzrostem dobra wspólnego całego społeczeństwa<sup>20</sup>.

<sup>16</sup> A. Klose: Op. cit., s. 19.

<sup>17</sup> B. Koźuch: *Dobra wspólne w koncepcjach zarządzania*. W: *Stowarzyszenia i towarzystwa a przestrzeń obywatelska*. Red. A. Czech. Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Katowice 2008, s. 62 i n.

<sup>18</sup> Szerzej: P. Śpiewak: *W stronę wspólnego dobra*. Fundacja Aletheia, Warszawa 1998.

<sup>19</sup> A. Seligman: *Komentarze o społeczeństwie obywatelskim i obywatelskiej cnocie w ostatniej dekadzie XX wieku*. W: *Ani książkę, ani kupiec: obywatel. Idea społeczeństwa obywatelskiego w myśli współczesnej*. Wyb. J. Szacki. Znak, Kraków 1997, s. 189-190; cyt za: A. Lipski: *Mity i rzeczywistość społeczeństwa obywatelskiego*. W: *Stowarzyszenia i towarzystwa a przestrzeń obywatelska*. Red. A. Czech. Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Katowice 2008, s. 16.

<sup>20</sup> S. Jałowiecki: *Decyzje i wartości. Reforma ustroju terytorialnego Polski jako obszar konfliktu i odmiennych wizji dobra wspólnego*. Stowarzyszenie Instytut Śląski, Opole 2003, s. 99-101.

Szczególnie przydatna z punktu widzenia niniejszego opracowania jest definicja M. Tosso, który w definiowaniu dobra wspólnego nawiązuje do kategorii odpowiedzialności twierdząc, że dobro wspólne to „[...] dobro wszystkich i każdego, wszyscy bowiem jesteśmy naprawdę odpowiedzialni za wszystkich”<sup>21</sup>.

Tak więc widoczny jest związek między realizacją idei dobra wspólnego a społeczną odpowiedzialnością administracji publicznej. Można zatem zaryzykować stwierdzenie, że to właśnie dobro wspólne jest pierwszą przestrzenią odpowiedzialności pracownika samorządowego<sup>22</sup>.

Jednostki samorządu terytorialnego, podejmujące decyzje zorientowane na dobro wspólne, powinny działać opierając się na identyfikacji celów społecznych. Do celów społecznych sektora publicznego można zaliczyć: kreowanie zasobów (np. towarów kapitału, usług), zapewnienie właściwych warunków formalno-prawnych do poprawy funkcjonowania jednostek (osób fizycznych, prawnych i podmiotów gospodarczych) oraz zabezpieczenie zasobów mających publiczny charakter (np.: zdrowie, edukacja)<sup>23</sup>. Realizacja wyżej wskazanych celów winna uwzględniać kategorię odpowiedzialności.

Społeczną odpowiedzialność sektora publicznego można interpretować jako odpowiedzialność za zobowiązania przyjmowane w wyniku ich społecznego współistnienia. Kontynuując tę myśl, można wysnuć wniosek, że taka odpowiedzialność powstaje w wyniku woli społecznej, aby organizacje działały w określony sposób<sup>24</sup>.

W rozważaniach nad społeczną odpowiedzialnością administracji publicznej szczególnie przydatna wydaje się koncepcja organizacji służącej otoczeniu, która zakłada istnienie trzech elementów: oczekiwań interesariuszy, regulatorów, czyli zasad służących zapewnieniu realizacji tych oczekiwań, a także adaptacji organizacji, która oznacza odpowiedź na te oczekiwania i stosowane regulatory<sup>25</sup>. Identyfikacja interesariuszy i zrozumienie ich oczekiwań powinno być pierwszym etapem realizacji strategii wszelkich organizacji. Spełnianie oczeki-

---

<sup>21</sup> Ibidem, s. 99-111.

<sup>22</sup> A. Wuwer: *Samorząd terytorialny jako przestrzeń odpowiedzialności etycznej*. W: *Jak żyć odpowiedzialnie w nieodpowiedzialnym świecie? Odpowiedzialność jako cnota chrześcijańska i wartość społeczna*. Red. A. Wuwer. Wydział Teologiczny Uniwersytetu Śląskiego, Katowice-Piekary Śląskie 2007, s. 210-212.

<sup>23</sup> A. Kozina, M. J. Wronka: *Wykorzystanie analizy interesariuszy do zarządzania publiczną jednostką ochrony zdrowia*. W: *Technologie wiedzy w zarządzaniu publicznym. Konwersja wiedzy*. Red. J. Gołuchowski i A. Frączkiewicz-Wronka. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2008, s. 313-314.

<sup>24</sup> J. Adamczyk: *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw. Teoria i praktyka*. PWE, Warszawa 2009, s. 43.

<sup>25</sup> B. Wawrzyniak: *Odnawianie przedsiębiorstwa. Na spotkanie XXI wieku*. Polska Fundacja Promocji Kadr, POLTEXT, Warszawa 1999, s. 214.

wań różnorodnych udziałowców odzwierciedla sens pojęcia „społecznej odpowiedzialności”. Wspólnym mianownikiem większości prezentowanych definicji społecznej odpowiedzialności jest właśnie rozszerzenie jej zakresu do kręgu szeroko rozumianych interesariuszy organizacji<sup>26</sup>. Zgodnie z definicją zaproponowaną przez R.E. Freemana „[...] interesariuszem jest każda osoba lub grupa, która może wywierać wpływ na daną organizację, lub na którą ta organizacja wywiera wpływ”<sup>27</sup>. W ujęciu idealistycznym społeczna odpowiedzialność samorządu jest koncepcją brania pod uwagę aspektów nie tylko własnych interesów, ale także dobra innych grup, na które jednostka wywiera pośredni bądź bezpośredni wpływ oraz dbanie o pozytywne relacje z interesariuszami<sup>28</sup>.

Patrząc przez pryzmat koncepcji społecznej odpowiedzialności, należy uznać równorzędność znaczenia wszystkich grup interesariuszy. Niestety, zrealizowanie oczekiwań każdej z grup w tym samym czasie i w takim samym stopniu nie jest możliwe zwłaszcza wtedy, gdy interesy te pozostają w konflikcie. Ponadto oczekiwania interesariuszy zmieniają się w czasie, zarówno jeśli chodzi o formułowane priorytety, jak i ich natężenie, pojawiają się też nowe oczekiwania<sup>29</sup>. Interesariusze mogą wpływać na działanie administracji publicznej poprzez stosowanie tzw. regulatorów. W przypadku szeroko rozumianego społeczeństwa jest to przede wszystkim wykorzystywanie mechanizmów demokracji, przejawiające się w możliwości partycypacji publicznej. Organy administracji publicznej powinny odpowiadać na zgłaszane oczekiwania, tworząc określone mechanizmy adaptacyjne. Skuteczność działania tych mechanizmów wyznacza poziom odpowiedzialności społecznej, rozumianej jako wypełnianie oczekiwań zgłaszanych przez interesariuszy.

Nawiązując do teorii interesariuszy, można wskazać na dualny podział działań, poprzez który organizacje realizują społeczną odpowiedzialność:

1. Działania wewnętrzne, które są podejmowane wewnątrz organizacji w stosunku do wewnętrznych interesariuszy.
2. Działania zewnętrzne, które są podejmowane przez organizację na zewnątrz, w stosunku do zewnętrznych interesariuszy.

Grono interesariuszy jednostek samorządu terytorialnego jest zróżnicowane i różne mogą być ich oczekiwania adresowane do władarzy<sup>30</sup>. Działania związane z realizowaniem społecznej odpowiedzialności organizacji publicznych,

<sup>26</sup> J. Korpus: *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw w obszarze kształtowania środowiska pracy*. Placet, Łódź 2005, s. 55.

<sup>27</sup> R.E. Freeman: *Strategic management. A stakeholder approach*. Pitman Publishing, Boston 1984.

<sup>28</sup> B. Bartkowiak, K. Krzekiewicz: *Self-Government Social Responsibility (SSR) in the Concept of Sustainable Development*. „Management” 2008, Vol. 12, No. 1, pp. 245-254.

<sup>29</sup> J. Korpus: *Op. cit.*, s. 55-58.

<sup>30</sup> *Ibidem*, s. 55-56.

w tym także jednostek administracji rządowej i samorządowej, są związane z wypełnianiem oczekiwań trzech grup interesariuszy. Grupę pierwszą stanowią osoby, które współtworzą organizację swą pracą, wiedzą i kompetencjami – swym kapitałem, które funkcjonują w obrębie przedsiębiorstwa jako jego pracownicy, kadra kierownicza, właściciele. Kolejną grupę stanowią osoby bądź organizacje, które mają do czynienia z różnymi przejawami działalności organizacji. Do tej grupy zalicza się przede wszystkim beneficjentów, klientów, usługobiorców, jak również dostawców, kooperantów i konkurencję. Trzecią grupę stanowią szeroko rozumiani współnicy, od wspólnoty lokalnej poprzez region aż po wspólnotę państwową bądź globalną<sup>31</sup>.

Działania wewnętrzne mogą polegać na: humanizacji i stworzeniu bezpiecznych warunków pracy, uzgodnieniu satysfakcjonującej płacy dla pracowników, zapewnieniu świadczeń socjalnych, podejmowaniu działań zmierzających do zwiększenia zadowolenia pracowników z pracy, stworzeniu warunków sprzyjających podejmowaniu działań edukacyjnych przez pracowników. Do działań zewnętrznych można zaliczyć: dążenie do kształtowania polityki państwa w przestrzeni gospodarczo-społecznej, dążenie do zaspokajania rzeczywistych potrzeb mieszkańców, członków wspólnoty, dbałość o społeczny interes lokalny, kształtowanie standardów branżowych, gwarancję wysokiej jakości dóbr i usług, kierowanie się uczciwymi zasadami wymiany<sup>32</sup>.

## Aspekty społecznej odpowiedzialności jednostek samorządu terytorialnego

Ocena funkcjonowania państwa zależy od wypełniania swej roli przez jednostki samorządu terytorialnego, ponieważ gmina stanowi odwzorowanie społeczeństwa w mikroskali<sup>33</sup>. Rodzaj i zakres społecznej odpowiedzialności jednostek samorządu terytorialnego są wyznaczane przez kryteria: ekonomiczne, prawne, etyczne i utylitarne, innymi słowy: wolność gospodarki, prawo regulujące granice tej wolności, zasady moralne wspierające prawo i dążenie do czynienia dobra<sup>34</sup>.

<sup>31</sup> C. Porębski: *Czy etyka się optaca?* Znak, Kraków 1997; za: J. Filek: *Społeczna Odpowiedzialność Biznesu. Tylko moda czy nowy model prowadzenia działalności gospodarczej*. Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów, Kraków 2006, s. 4.

<sup>32</sup> Ibidem.

<sup>33</sup> M. Princ: Op. cit., s.13-14.

<sup>34</sup> J. Adamczyk: Op. cit., s. 110-113.



W jednostkach samorządu terytorialnego rysuje się problem władztwa administracyjnego. B. Kudrycka zaznacza, że władztwo administracyjne jest neutralne – ani dobre, ani złe, a jego własny normatywny charakter określa, jak go używać, co jest szczególnie istotne w sektorze publicznym, gdzie używanie władztwa administracyjnego nie może być przekroczone. Urzędnicy zatrudnieni w administracji publicznej odgrywają zróżnicowane role, kierując się indywidualnym systemem wartości. Niejednokrotnie oczekuje się od nich, że ochronią i zabezpieczą interes publiczny oraz będą wypełniać cele ich organizacji<sup>35</sup>.

W trakcie wykonywania swoich obowiązków służbowych urzędnicy powinni zachowywać neutralność polityczną wobec nieformalnych partyjnych nacisków polityków oraz wewnątrzorganizacyjnego oddziaływania partii politycznych – taka postawa jest wskazana z punktu widzenia równego traktowania wszystkich obywateli przez administrację. Zgodnie z zasadą równości, urzędnicy odpowiedzialni społecznie nie powinni odmiennie rozstrzygać podobnych spraw, faworyzować jedne grupy kosztem innych<sup>36</sup>. Dlatego też proces podejmowania decyzji w samorządzie terytorialnym powinien wychodzić z ustalonych przesłanek etycznych określających cel organizacji. Należy mieć także na uwadze nieostry charakter etycznych danych w administracji<sup>37</sup>.

Analizując motywę podejmowanej przez przedsiębiorców odpowiedzialności, należy odróżnić trzy poziomy odpowiedzialności, które można przenieść na grunt działalności samorządu terytorialnego. Poziom pierwszy stanowi odpowiedzialność narzucona, do której urzędnicy poczuwają się wyłącznie ze względu na prawo. Poziom drugi reprezentuje odpowiedzialność wymuszona, do której urzędnicy poczuwają się ze względu na silną presję wywieraną przez polityków, mieszkańców bądź inne podmioty otoczenia. Poziom trzeci to odpowiedzialność dobrowolna, którą urzędnicy dobrowolnie przyjmują na siebie, będąc świadomymi swej roli społecznej<sup>38</sup>. W koncepcji odpowiedzialności społecznej jednostek samorządu terytorialnego akcent zostaje położony zatem nie na spełnianiu przez urzędników wszystkich wymogów formalno-prawnych, ale na zwiększeniu inwestycji w zasoby ludzkie, w ochronę środowiska i dobre relacje z otoczeniem<sup>39</sup>.

<sup>35</sup> B. Kudrycka: *Dylematy urzędników administracji publicznej (zagadnienia administracyjno-prawne)*. Temida 2, Białystok 1995, s. 36-41.

<sup>36</sup> B. Kudrycka: *Neutralność polityczna urzędników*. Wydawnictwo Sejmowe, Warszawa 1998, s. 24-29.

<sup>37</sup> W. Gasparski: *Prakseologiczne i etyczne wymiary funkcjonowania administracji*. W: *Administracja publiczna. Stan i kierunki zmian*. Red. J. Mujżel, J. Osiatyński, E. Mączyńska. Rada Strategii Społeczno-Gospodarczej przy Radzie Ministrów, Raport 31, Centrum Obsługi Prezesa Kancelarii Rady Ministrów Zakład Wydawnictw i Poligrafii, Warszawa 2005, s. 50-51.

<sup>38</sup> J. Filek: *Społeczna Odpowiedzialność Biznesu. Tylko moda czy nowy model prowadzenia działalności gospodarczej*. Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów, Kraków 2006, s. 8.

<sup>39</sup> Ibidem, s. 4.

Wielość i różnorodność celów organizacji sektora publicznego, przeciwstawiona ograniczoności zasobów i rozbieżności oczekiwań grup interesów, zmusza decydentów do dokonywania wyborów między rywalizującymi ze sobą, a czasem nawet wykluczającymi się dążeniami<sup>40</sup>. Społeczna odpowiedzialność jednostek samorządu terytorialnego wymaga równoważenia celów różnych grup interesów występujących na poziomie gminy, powiatu czy województwa. Między innymi ze względu na zmiany otoczenia, jednostki samorządu terytorialnego są uwikłane w sieć relacji społecznych, toteż kreowanie i utrzymywanie prawidłowych relacji z interesariuszami pozwala zagwarantować ich przychyłność przy realizacji założonych celów. W związku z powyższym istnieje potrzeba podejmowania działań zmierzających do identyfikacji interesariuszy, diagnozowania ich oczekiwań i włączenia realizacji tych oczekiwań do celów działań podejmowanych przez jednostki samorządu terytorialnego. Dobrowolne przyjęcie odpowiedzialności przez jednostki samorządu terytorialnego polega na budowaniu i wdrażaniu strategii zaangażowania społecznego, które wychodziłyby poza granice zobowiązań prawnych<sup>41</sup>, a które mogłyby się przejawiać w działaniach na rzecz budowania społeczeństwa obywatelskiego.

## **Budowanie społeczeństwa obywatelskiego działaniem społecznie odpowiedzialnym, realizowanym przez JST**

„Społeczeństwo obywatelskie jest przestrzenią działania instytucji, organizacji, grup społecznych i jednostek, rozciągającą się pomiędzy rodziną, państwem i rynkiem, w której ludzie podejmują wolną debatę na temat wartości składających się na wspólne dobro oraz dobrowolnie współdziałają ze sobą na rzecz realizacji wspólnych interesów”<sup>42</sup>. Społeczeństwo obywatelskie jest wartością pożądaną, którą należałoby umacniać, odnawiać lub rozwijać<sup>43</sup>.

W interpretacji pojęcia „społeczeństwo obywatelskie” M. Magoska wyróżnia trzy nurty: socjologiczny, proceduralny oraz aksjologiczny.

W nurcie socjologicznym akcentuje się przede wszystkim samoorganizację społeczeństwa oraz niezależną od struktur państwowych aktywność obywateli.

---

<sup>40</sup> J. Adamczyk: Op. cit., s. 49.

<sup>41</sup> Ibidem, s. 43.

<sup>42</sup> P. Frączak, M. Rogaczewska, K. Wygnański: *Głos w dyskusji na temat wizji rozwoju społeczeństwa obywatelskiego w Polsce*. Warszawa, luty 2005, mat. powielony.

<sup>43</sup> P. Broda-Wysocki: *Teoretyczne podstawy funkcjonowania społeczeństwa obywatelskiego*. W: *Społeczeństwo obywatelskie*. Red. M. Witkowska, A. Wierzbicki. Oficyna Wydawnicza ASPRA – JR, Warszawa 2005, s. 9-17.

Według koncepcji nurtu proceduralnego społeczeństwo obywatelskie to szanowanie i przestrzeganie procedur oraz form publicznego głoszenia indywidualnych przekonań i opinii, przykładem czego mogą być debaty, sposoby osiągania kompromisu i stosowanie mediacji. Interpretując za M. Magoską pojęcie społeczeństwa obywatelskiego poprzez pryzmat nurtu aksjologicznego, należałoby podkreślić, iż przedmiotem zainteresowania stają się w tym nurcie wartości, normy, przekonania i działania symboliczne, takie jak pluralizm, odpowiedzialność, solidarność zbiorowa bądź rządy prawa, tolerancja, zaufanie<sup>44</sup>.

W literaturze przedmiotu wyodrębnia się następujące funkcje społeczeństwa obywatelskiego: socjalizacyjną, ekspresyjną, edukacyjną, kontrolną, ochronną oraz organizatorską.

Funkcja socjalizacyjna polega na kreowaniu bodźców zachęcających do aktywnego uczestnictwa w demokracji, przyczyniając się do powstawania elity politycznej oraz budowy obywatelskich wzorów postępowania. Funkcja socjalizacyjna podkreśla wartość działania grupowego, solidarności społecznej i uzależnienie indywidualnego powodzenia od dobrobytu innych członków społeczności. Funkcja ekspresyjna bazuje na poglądach J. Habermasa, mówiących, że w społeczeństwie obywatelskim występują tak zwane „przedinstytucjonalne” pluralistyczne więzi społeczne. Poprzez funkcję ekspresyjną są artykułowane interesy i wartości wspólnotowe. Uświadomienie mieszkańcom potrzeby korzystania z instytucji demokracji lokalnej oraz przynależności do wspólnoty lokalnej zawiera się w obszarze funkcji edukacyjnej. Funkcja kontrolna wiąże się z obserwacją i kontrolą organów władzy państwowej, co zmusza administrację publiczną do podejmowania przemyślanych decyzji. Zabezpieczenie autonomii obszaru społecznego, ochrona sfery prywatnej przed ingerencją ze strony państwa, ochrona niezależności jednostki i możliwości rozwoju jej praw, zapewnienie własności przy równoczesnym uwzględnieniu interesu publicznego, stanowi meritum funkcji ochronnej. Budowanie pluralizmu społecznego stanowi fundamentalny element funkcji organizatorskiej społeczeństwa obywatelskiego<sup>45</sup>.

Patrząc przez pryzmat społeczeństwa obywatelskiego wydaje się, iż ważną rolę odgrywają mechanizmy stwarzające możliwość łączenia obywateli w spójne zbiorowości. Służą temu m.in. decentralizacja państwa wyrażająca się w podziale na jednostki samorządowe, w których mieszkaniec funkcjonuje i widzi, co od niego zależy.

<sup>44</sup> R. Geisler: *Cnoty obywatelskie jako struktury kognitywne w rozwoju regionalnym. Przypadek województwa śląskiego*. Śląskie Wydawnictwa Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania i Nauk Społecznych im. Ks. E. Szramka, Tychy 2008, s. 40-46.

<sup>45</sup> P. Broda-Wysocki: *Op. cit.*, s. 17-18.

Jeżeli mieszkańcy zaczynają odczuwać odpowiedzialność za to, by w ich mieście bądź gminie coś się wydarzyło, to można mówić o początku procesu przechodzenia społeczeństwa obywateli w społeczeństwo obywatelskie. Zrzeszanie się mieszkańców w związki publiczne dla realizacji grupowych interesów bądź stowarzyszenia dla realizacji dobra wspólnego: gminy czy regionu, stanowi kolejny etap wyżej wspomnianego procesu<sup>46</sup>.

Omawiane wspólnoty powinny mieć charakter wertrykalny oraz, w zależności od potrzeb, budować sieć związków na różnych szczeblach organizacji terytorialnej kraju.

Władze samorządowe powinny respektować zasadę subsydiarności<sup>47</sup>, czyli innymi słowy nie ingerować w sytuacji, gdy mieszkańcy mogą sami zrealizować zaplanowane działania bądź udostępnić środki pomocowe, kiedy realizacja zamierzeń przerasta siły zorganizowanych mieszkańców. W sferze działań społecznych oczekuje się przyjęcia przez samorzady zasad integracji między pomocą we wspólnocie i pomocą ze strony wspólnoty. Zasada subsydiarności może być realizowana we wspólnocie samorządowej poprzez świadczenia w niewielkich instytucjach na terenie danego szczebla organizacji terytorialnej ze środków samorządowych, bądź przy pomocy samorządowej – poprzez nieformalne sieci pomocy, np. grupy wolontariatu czy stowarzyszenia. Rysuje się tu strategiczny cel instytucji samorządowych, tj. pomoc osobom, aby stały się aktywne lub pozostawały produktywnymi członkami społeczeństwa. Odpowiedzialne sposoby przyznawania świadczeń i usług wymagają, aby potrzebujących i ich rodziny traktować jako aktywnych partnerów, a nie biernych adresatów usług. Usługi społeczne świadczone w sposób odpowiedzialny powinny pobudzać beneficjenta

<sup>46</sup> W. Bojkało: *Spoleczeństwo obywatelskie: sfera publiczna jako problem teorii demokracji*. W: *Spoleczeństwo obywatelskie*. Red. W. Bojkało, K. Dziubka. Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2001, s. 69-79.

<sup>47</sup> Zasada subsydiarności (inaczej zwana zasadą pomocniczości) jest przyjęta jako podstawowa we wstępie do konstytucji RP. Jej podstawą jest uznanie, że jednostka w realizacji swoich potrzeb i interesów ma pierwszeństwo przed zbiorowością, a zbiorowości mniejsze przed większymi, co w systemie administracji publicznej oznacza, że zadania powinny być realizowane na jak najniższym poziomie społecznej aktywności, przy zapewnieniu środków proporcjonalnych do osiągnięcia zamierzonego celu. Zasada ta poprzez swoisty zakaz pozbawiania kompetencji otwiera drogę do różnych form działań partycypacji społecznej. Cyt za: A. Rost: *Samorząd terytorialny jako forma społeczeństwa obywatelskiego*. W: *Samorząd terytorialny po akcesji do Unii Europejskiej*. Red. T. Smoliński. Wielkopolska Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, Jarocin-Poznań 2008, s. 20-24; A. Frączkiewicz-Wronka, T. Holecki: *Uwarunkowania polityki społecznej państwa i samorządu terytorialnego*. W: *Zarządzanie publiczne w lokalnej polityce społecznej*. Red. A. Frączkiewicz-Wronka. Warszawa 2007, s. 14-15; Z. Woźniak: *Kondycja społeczeństwa obywatelskiego w Polsce*. W: *Czy społeczny bezruch? O społeczeństwie obywatelskim w aktywności we współczesnej Polsce*. Red. M. Nowak, M. Nowosielski. Instytut Zachodni, Poznań 2006, s. 26-27; Szerzej: T. Bąkowski: *Administracyjno-prawna sytuacja jednostki w świetle zasady pomocniczości*. Wolters Kluwer Business, Warszawa 2007.

do autonomii, wzajemności oraz docenienia grup wolontariatu i stowarzyszeń działających w ramach wspólnoty lokalnej<sup>48</sup>. Partycypacja obywatelska<sup>49</sup> powinna dopełniać zdecentralizowany, hierarchiczny system władzy państwowej. W kraju szanującym inicjatywy obywatelskie zdanie związków obywatelskich powinno mieć wpływ na decyzje podejmowane na poszczególnych szczeblach wspólnoty państwowej<sup>50</sup>.

Zgodnie z art. 5 ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, „[...] organy administracji publicznej prowadzą działalność w sferze zadań publicznych [...] we współpracy z organizacjami pozarządowymi [...], prowadzącymi, odpowiednio do terytorialnego zakresu działania organów administracji publicznej, działalność pożytku publicznego w zakresie odpowiadającym zadaniom tych organów”<sup>51</sup>. Współpraca ta, w myśl zapisów ustawy, może przybierać formę:

- zlecenia organizacjom realizacji zadań publicznych (poprzez powierzanie im tych zadań lub wspieranie ich realizacji),
- wzajemnego informowania się o planowanych kierunkach działalności,
- konsultowania z organizacjami pozarządowymi projektów aktów normatywnych,
- tworzenia wspólnych zespołów o charakterze doradczym i inicjatywnym.

Współpraca organizacji pozarządowych z samorządem terytorialnym nie jest pozbawiona licznych problemów i niejednokrotnie napotyka bariery, do których P. Gliński zalicza:

- niesprecyzowane procedury współpracy i finansowania,
- problemy prawne,
- kwestie identyfikacji lokalnych potrzeb społecznych,
- problemy świadomościowo-edukacyjne,
- kwestie psychologiczno-ambicjonalne<sup>52</sup>.

Tak więc od włodarzy w dużej mierze zależy kwestia rozwijania różnorodnych form dialogu społecznego, konkretyzacji zasady pomocniczości, dalszego reformowania struktur i instytucji państwa, wspierania rozwoju inicjatyw oby-

<sup>48</sup> W. Bojkało: Op. cit., s. 69-79.

<sup>49</sup> „Najpełniejszą formą partycypacji społecznej jest partnerstwo, a jego początkiem jest podjęcie wspólnej analizy i hierarchizacji potrzeb społeczności oraz planowania sposobu ich zaspokojenia i/lub rozwiązania pojawiających się przy tym problemów i kreatywność charyzmatycznych liderów” cyt za: Z. Woźniak: *Kondycja społeczeństwa...*, op. cit., s. 23-57.

<sup>50</sup> W. Bojkało: Op. cit., s. 69-79.

<sup>51</sup> Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie. Dz.U. 2003, nr 93, poz. 873.

<sup>52</sup> P. Gliński: *Dziesięć lat współpracy sektora publicznego i obywatelskiego: stan posiadania. W: Aktywność obywatelska w rozwoju społeczności lokalnej. Od komunikacji do współpracy.* Red. M. Warowicki, Z. Woźniak. MUNICIPIUM, Warszawa 2001, s. 33-37.

watelskich, które umożliwiłyby zaspokojenie potrzeb społecznych w obszarach najbardziej zagrożonych dysfunkcjonalnością (ubóstwo, ekologia, opieka zdrowotna)<sup>53</sup>.

## Podsumowanie

Problematyka społecznej odpowiedzialności administracji publicznej jest obszerna i skomplikowana. Niewątpliwie w rozważaniach nad społeczną odpowiedzialnością czerpie się z dorobku wypracowanego w obszarze społecznej odpowiedzialności biznesu. Tak samo możemy mówić o konieczności dbania o interesy społeczeństwa, pracowników organizacji, czy też trosce o środowisko naturalne. Celem długoterminowym podejmowanych działań jest osiągnięcie zrównoważonego rozwoju.

Znaczenie społecznej odpowiedzialności administracji publicznej jest szczególnie istotne w okresie reformowania sektora publicznego i projektowania rozwiązań mających podnieść efektywność jego działania. Zgodnie z nurtem Nowego Zarządzania Publicznego, który leży u podstaw reform przeprowadzanych w wielu krajach, dąży się do przyjęcia orientacji na wyniki, co może powodować nadmierną orientację na cele ekonomiczne i pomijanie celów społecznych, a także wartości etycznych. Skonstruowanie zestawu celów, które powinno realizować państwo, określenie strategii poszczególnych regionów, a także organizacji publicznych, a następnie zoperacjonalizowanie ustalonych celów, czyli przełożenie je na miary wyników, tak aby możliwe było działanie korzystne ekonomicznie, przy jednoczesnej trosce o człowieka i środowisko, stanowi niewątpliwie poważne wyzwanie.

Problem społecznej odpowiedzialności jednostek administracji publicznej jest podejmowany w literaturze przedmiotu od niedawna, stąd zapewne niewielka ilość opracowań dotyczących tego zjawiska. Specyfika sektora publicznego każe wypracować unikalne rozwiązania dotyczące odpowiedzialności społecznej i prowadzić badania pozwalające na zbudowanie teorii w tym zakresie.

---

<sup>53</sup> Z. Woźniak: *Kondycja społeczeństwa...*, op. cit., s. 23-57.

## **SOCIAL RESPONSIBILITY – PUBLIC ADMINISTRATION PERSPECTIVE**

### **Summary**

Social responsibility is usually referred to the private sector. Yet an interest in social responsibility is currently observed in the public sector organization. This is foremost the result of rising expectations towards government.

From a public point of view taking effective decisions requires consideration of a common good perspective which emphasizes the notion of responsibility.

Therefore, there is a need to organize public administration in a way that supports socially responsible activities. The aim of the paper is to outline the selected theories of social responsibility in the civil service (public sector) and major problems in the area of the social responsibility in the local government.





**Paweł Kocoń**

# **SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ SIŁ ZBROJNYCH**

## **Wprowadzenie**

Kierowanie obronnością jest jednym z najważniejszych zadań państwa. Oznacza to, że niemal każdy kraj dysponuje siłami zbrojnymi, nazywanymi potocznie wojskiem. Specyficzna kultura organizacyjna i tożsamość wyróżnia jednostki wojskowe od innych instytucji. Wojsko odróżnia się także od firm bezinteresownością w działaniu, rozumianą jako brak osiągnięcia bezpośrednich zysków ze swojej działalności. Jednocześnie, wojsko na tle innych instytucji publicznych charakteryzuje się wysokim poziomem zorganizowania i ekstremalnym poziomem ryzyka w działalności (wojsko powszechnie ryzykuje śmierć swoich pracowników). W następstwie tych faktów warto zastanowić się, czy wojsko jest instytucją społecznie odpowiedzialną? Innymi słowy, czy poza swoim podstawowym zadaniem, jakim jest m.in. zapewnienie bezpieczeństwa narodowego, wojsko świadczy inne usługi na rzecz swoich interesariuszy.

Celem tego artykułu jest ukazanie wojska jako instytucji społecznie odpowiedzialnej. Znaczenie rozumienia problematyki bezpieczeństwa i związanych z nią środków, metod i technik wciąż rośnie, niemniej jednak ważne jest, by wciąż szukać odpowiedzi na pytanie, ile w zapewnieniu bezpieczeństwa narodowego używać siły militarnej, a ile tzw. *soft power* – atrakcyjności kultury i siły gospodarczej.

Jednocześnie, coraz częściej wojsko nie jest angażowane do bezwzględnych krucjat i „wojen totalnych”, ale do zapewniania pokoju, ochrony praw człowieka czy wygaszania konfliktów. Działania te nie wykluczają użycia siły zbrojnej, ale niejako dodają do komponentu militarnego działania, które – praktykowane przez firmy – nazywalibyśmy społeczną odpowiedzialnością biznesu.

Podobnie jak społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw boryka się z nieporozumieniem dotyczącym jej marketingowego charakteru, tak społeczna odpowiedzialność wojska jest oskarżana o bycie częścią działań propagandowych, a nawet technikami wojny psychologicznej. Tak więc w prezentowanym artykule zostanie podjęta próba zdefiniowania, czym jest społeczna odpowiedzialność wojska, określenia jej źródeł i przejawów. Tak stworzona praca ma znaczenie przede wszystkim teoretyczne – systematyzuje i definiuje działania prowadzone przez siły zbrojne ONZ i NATO w wielu krajach i na niemalże wszystkich (oprócz Australii i Arktyki) kontynentach. Praca badawcza jest prowadzona przede wszystkim za pomocą wojskowych i cywilnych źródeł literaturowych.

## Sfery oddziaływania sił zbrojnych

W dostępnej literaturze przedmiotu nie ma jasno zdefiniowanych sfer oddziaływania sił zbrojnych; autorzy literatury z zakresu nauk wojskowych skupiają się jedynie na polu walki<sup>1</sup>. Wiedzę o oddziaływaniu sił zbrojnych można uzyskać, analizując sfery ich komunikowania z otoczeniem, przyjmując założenie, że te sfery, z którymi wojsko się komunikuje, są sferami jego oddziaływania. Tak wskazane sfery komunikowania wymienia Dariusz Kryszk. Są to:

- sojusznicy,
- wojsko nieprzyjacielskie,
- nieprzyjacielskie obiekty niewojskowe i osoby cywilne,
- własne społeczeństwo<sup>2</sup>.

Do tej listy należy dodać członków własnych sił zbrojnych i ich rodziny. Pisząc językiem społecznej odpowiedzialności biznesu, są to interesariusze sił zbrojnych.

Interesariusze rozumiani są jako:

„[...] inne organizacje, które uczestniczą w tworzeniu projektu (biorą czynny udział w jego realizacji) lub są bezpośrednio zainteresowane wynikami jego wdrożenia. Interesariusze mogą wywierać wpływ na daną organizację”<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> M.in. F. Skibiński: *Rozważania o sztuce wojennej*. Wojskowy Instytut Historyczny, Warszawa 1972; H. Guderian: *Achtung – Panzer! Die Entwicklung der Panzerwaffe, ihre Kampftaktik und ihre operativen Möglichkeiten*. Volk & Reich, Verlag, Stuttgart 1937.

<sup>2</sup> D. Kryszk: *Public relations na wojnie*. W: *Public relations sztuka skutecznej komunikacji w teorii i praktyce*. Red. H. Przybylski. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2004, s. 120-133.

<sup>3</sup> <http://mfiles.pl/pl/indeks.php/Interesariusze>, 02.07.09.

*Business Dictionary* zwraca uwagę na jeszcze jedną, istotną cechę: za interesariusza uważa się też osobę mającą bezpośredni „interes” w wydarzeniu, inaczej mówiąc osobę, która może mieć wpływ lub też pozostać pod wpływem wytwarzanej sytuacji<sup>4</sup>.

Tworząc definicję społecznej odpowiedzialności wojska, wobec braku naukowej refleksji nad społeczną odpowiedzialnością sił zbrojnych i ogromnymi zasobami informacji dotyczącymi społecznej odpowiedzialności biznesu, badacz jest skazany na stosowanie analogii. W związku z tym, społeczna odpowiedzialność sił zbrojnych będzie ujmowana jako ta część strategii wygrywania konfliktu, która dobrowolnie uwzględnia różne interesy otoczenia sił zbrojnych. Wspomniane otoczenie to m.in. ludność cywilna, środowisko przyrodnicze. W pewnym stopniu społeczna odpowiedzialność sił zbrojnych uwzględnia interesy nieprzyjaciela; wyraża się to m.in. właściwym traktowaniem jeńców i przestrzeganiem Konwencji Genewskich i Haskich. Wszystkie te działania mają mieć wpływ na efektywność sił zbrojnych, wspomagają zachowanie zasady ekonomii sił, a przede wszystkim ułatwiają osiągnięcie zwycięstwa w konflikcie zbrojnym.

Zyski wojska z tak rozumianej odpowiedzialności są jak na razie jedynie hipotetyczne. Dostępna literatura z zakresu nauk wojskowych nie wymienia wprost korzyści z odpowiedzialności wojska. Można jednak wydedukować pewne hipotezy na ten temat:

- publicznego zrozumienia i poparcia dla prowadzonych działań Sojuszu<sup>5</sup> (NATO lub innych sił zbrojnych – przyp. PK),
- przyjaznego nastawienia ludności cywilnej zajmowanego obszaru do wojsk inwazyjnych<sup>6</sup>,
- wysokiego poziomu motywacji żołnierzy<sup>7</sup>.

## Źródła społecznej odpowiedzialności wojska

Pierwszym chronologicznie źródłem społecznej odpowiedzialności wojska jest etos rycerski. Etos to – jak pisze Maria Ossowska – „[...] styl życia jakiejś społeczności, ogólna, jak proponują niektórzy, orientacja jakiejś kultury, przyjęta przez nią hierarchia wartości, bądź formułowana explicite, bądź dająca się wyczytać z ludzkich zachowań”<sup>8</sup>.

<sup>4</sup> <http://www.businessdictionary.com/definition/stakeholder.html>, 10.09.09.

<sup>5</sup> D. Kryszk: *Public relations na wojnie*, op. cit., s. 128, na podstawie AAP-6 (2000) PL (Biuro wojskowej służby normalizacyjnej MON).

<sup>6</sup> K. Kubiak: *Grenada 1983 Panama 1989*. Altair, Warszawa 1995, s. 28.

<sup>7</sup> L. Kanarski: *Dowódca w sytuacjach społecznych*. MON, Warszawa 1997, s. 54.

<sup>8</sup> M. Ossowska: *Etos rycerski i jego odmiany*. PWN, Warszawa 1986, s. 5.

Ta hierarchia wartości określa relacje społeczności z jej otoczeniem. Etos rycerski w swoich różnych odmianach wyznacza zasady zachowania, jak np.: gdy w czasie walki, jedna ze stron lub przeciwników zdecyduje się poddać, rezygnuje z osiągnięcia wcześniej określanych celów, wtedy walka z definicji zostaje uznana za zakończoną i powinna natychmiast zostać przerwana<sup>9</sup>. Inny, dobrze znany przykład takiego zachowania, to oczekiwania względem braci rycerskiej: rycerze średniowieczni mieli obowiązek m.in. bronić wdów i sierot<sup>10</sup>.

Normy honorowe rycerstwa były zacyzmem społecznej odpowiedzialności, tak zresztą, jak rycerstwo było zacyzmem zawodu żołnierza. Wydaje się, że rycerstwo było niejako jedną z pierwszych grup, definiowanych współcześnie jako „trendsetterzy”, co oznacza, że jego normy i wartości stanowiły punkt odniesienia dla pozostałych stanów.

Etos rycerski i żołnierski nie był obecny tylko w Europie. Także w Chinach wymagano od żołnierzy pewnych cech osobowości. I tak np. Sun Tzu opisuje żołnierza idealnego, zwracając uwagę na takie przymioty, jak rozważa, zaufanie i lojalność grupowa, tutaj określona jako zaufanie żołnierza do innych żołnierzy: „[...] żołnierz mądry musi przemyśleć i rozważyć zyski, jak i straty z nadchodzących zadań i rozkazów. Jeśli korzyści są znaczne, nawet w sytuacjach trudnych warto ponieść ryzyko. Zaufanie do kompanów jest niezbędne i trwałe. Przywiązanie woja do wojów to przymierze, które zyska dary zwycięstwa i przewagi nad rozdartym i podzielonym wrogiem”<sup>11</sup>.

Etos rycerski ewoluował w kodeksy honorowe żołnierzy, jak np. w „The Cadet Honor Code”, obowiązującego wychowanków West Point. Rozdział pierwszy Kodeksu Kadeta West Point definiuje postawę kadeta wolną od kłamstwa, oszustwa, kradzieży, a także tolerowania tych, którzy odznaczają się podobnym zachowaniem<sup>12</sup>.

Takie określenie postawy żołnierza oznacza rozszerzenie pożądaných wartości poza strefę wojny. Żołnierz jest odpowiedzialny wobec społeczności, w której przebywa i oczekuje się od niego określonych standardów zachowań ze względu na przynależność do żołnierskiej „grupy”, a nie jedynie ze względu na zadania, które wykonuje.

Kodeks Honorowy Żołnierza zawodowego Wojska Polskiego również określa odpowiedzialność wobec otoczenia sił zbrojnych. W rozdziale pt. „Godność i honor Żołnierza Zawodowego”, kodeks zobowiązuje żołnierza m.in. do „Re-

<sup>9</sup> Ibidem, s. 30.

<sup>10</sup> Ibidem, s. 77.

<sup>11</sup> Sun Tzu, Sun Pin: *The Complete Art Of War*. Westview Press Boulder, Colorado 1996, p. 71.

<sup>12</sup> E. Post: *Etiquette*. Funk & Wagnalls, New York 1969, p. 587.

spektowania norm prawnych i społecznych”. Żołnierz zawodowy: „Szanuje instytucje państwa i społeczeństwa”<sup>13</sup>.

W rozdziale „Żołnierz Zawodowy w Sytuacjach Bojowych”, kodeks opisuje szczegółowo postępowanie żołnierza, odnosząc się nie tylko do sytuacji bezpośredniego zaangażowania w relację z wrogiem, ale także do relacji z innymi żołnierzami własnej armii, jak również zachowania w sytuacji następującej bezpośrednio po zakończeniu akcji zbrojnej, i to tak wygranej – opisując traktowanie jeńców – jak i przegranej – opisując wymagane zachowanie żołnierza wziętego do niewoli:

1. „W sytuacjach bojowych postępuje zgodnie z normami międzynarodowego prawa humanitarnego konfliktów zbrojnych.
2. Wykazuje szczególną troskę o współtowarzyszy broni, a w sytuacjach zagrożenia życia jest gotów do niesienia im pomocy.
3. W postępowaniu z jeńcami wojennymi i ludnością cywilną kieruje się zasadami humanitaryzmu i poszanowania wartości życia człowieka.
4. W niewoli zachowuje się godnie i dochowuje wierności przysiędze wojskowej. Nie podejmuje i nie uczestniczy w działaniach, mogących szkodzić Ojczyźnie i współtowarzyszom broni”<sup>14</sup>.

Ten współczesny kodeks honorowy jest, wydaje się, pokłosiem m.in. praw wyższego rzędu, takich jak konwencje międzynarodowe (są one w nim wspomniane). Także ten kodeks nakazuje odpowiedzialność wobec różnych segmentów otoczenia sił zbrojnych, takich jak m.in. ludność cywilna czy jeńcy wojenni.

Opisywane wcześniej normy poprawnego zachowania się żołnierzy sformułowano po raz pierwszy, w podobnej do przedstawionej formie, dopiero w XIX w. Wyznacznikiem odpowiedzialności sił zbrojnych za otoczenie stały się konwencje Genewskie i Haskie. Pierwsza Konwencja Genewska z 1864 r., zmodyfikowana w 1949 r., odnosi się do odpowiedzialności sił zbrojnych wobec rannych, chorych i jeńców. Zawiera przepisy m.in. o zakazach obowiązujących żołnierza, a dotyczących się zamachów na życie, nietykalności cielesnej, upokarzającego, poniżającego traktowania, wykonywania wyroków:

„Art. 3: [...] pozostaną zakazane w stosunku do wyżej wymienionych osób w każdym czasie i w każdym miejscu:

- a) zamachy na życie i nietykalność cielesną, a w szczególności zabójstwa we wszelkiej postaci, okaleczenia, okrutne traktowanie, tortury i męki;
- b) branie zakładników;
- c) zamachy na godność osobistą, a w szczególności traktowanie poniżające i upokarzające;

<sup>13</sup> [http://www.wp.mil.pl/pliki/File/zalaczniki\\_do\\_stron/kodeks\\_honorowy2008.pdf](http://www.wp.mil.pl/pliki/File/zalaczniki_do_stron/kodeks_honorowy2008.pdf), 02.07.09.

<sup>14</sup> Ibidem.

d) skazywanie i wykonywanie egzekucji bez uprzedniego wyroku, wydanego przez sąd należycie ukonstytuowany i dający gwarancje procesowe, uznane za niezbędne przez narody cywilizowane”<sup>15</sup>.

Tym samym jeńcy wojenni przestają mieć status niewolników, a stają się osobami więzionymi, za które odpowiedzialna jest strona, która ich wzięła do niewoli.

W Art. 35 i 36 tej konwencji rozwiązano kwestie transportu chorych i rannych. Wskazuje się, że transportowanie osób chorych i rannych, jak również materiałów tym osobom służącym, będą miały taki sam status, jak tzw. lotne formacje sanitarne. Oznacza to, iż w sytuacji, kiedy transporty te zostaną przechwycone przez drugą stronę biorącą udział w konflikcie, zostaną potraktowane zgodnie z prawem obowiązującym na wojnie, ale osoby ranne i chore, przejęte przez przeciwnika, otrzymają konieczną opiekę i pomoc. W związku z tym, osoby pomagające w transporcie rannych, innymi słowy, personel cywilny, a także zastosowane środki transportu podlegać będą ogólnym, honorowanym przez strony biorące udział w konflikcie, przepisom prawa międzynarodowego<sup>16</sup>.

Art. 36 opisuje oznaczenia takiego transportu:

„[...] będą one posiadały na dolnej i górnej powierzchni płatów oraz na bokach kadłuba znak rozpoznawczy, przewidziany w art. 38, a umieszczony w sposób widoczny obok barw państwowych. Będą one zaopatrzone w inne oznaki i środki rozpoznawcze, ustalone w drodze porozumienia między stronami wojującymi, zawartego na początku albo w trakcie działań wojennych”<sup>17</sup>.

Ochrona osób rannych i chorych oznacza, że chroni się bezbronnych na polu walki. Agresja jest więc stosowana jedynie do aktualnie lub potencjalnie agresywnych osób. Na polu walki siły zbrojne biorą odpowiedzialność za mienie nieprzyjacielskie służące osobom niezdolnym do walki.

III Konwencja Genewska opisuje dopuszczalny zakres traktowania jeńców wojennych. Jako minimum autorzy konwencji uważają przestrzeganie Art. 3 I Konwencji Genewskiej. Ponadto, można jako odpowiedzialność wojska przytoczyć Art. 12, 13 i 18 konwencji, regulujące kwestie odpowiedzialności sił zbrojnych wobec jeńców wojennych.

Art. 12 określa, iż jeńcy wojenni nie są własnością pojedynczych osób lub też oddziałów, które wzięły ich do niewoli, ale że podlegają państwu, z którym ich własny kraj znajduje się w stanie wojny. Podkreśla się, iż to właśnie pań-

<sup>15</sup> *Viadrina International Law Projekt*, <http://www.vilp.de> Ein Projekt des Lehrstuhls für Öffentliches Recht insb. Völkerrecht, Europarecht sowie ausländisches Verfassungsrecht. Europa-Universität Viadrina, Frankfurt (Oder) <http://voelkerrecht.euv-frankfurt-o.de>, 02.07.09.

<sup>16</sup> *Ibidem*.

<sup>17</sup> *Ibidem*.

stwo, w imieniu którego dokonano zatrzymania, jest odpowiedzialne za to, jak traktowani są jeńcy wojenni; odpowiedzialność indywidualna jest tu sprawą osobną, nie zmniejszającą odpowiedzialności państwa dokonującego opisywanego zatrzymania<sup>18</sup>.

Art. 13 określa sposób traktowania jeńców wojennych – to iż zawsze winni być traktowani humanitarnie:

„Wszelkie bezprawne działanie lub zaniechanie ze strony Mocarstwa zatrzymującego, powodujące śmierć lub poważne zagrożenie zdrowia jeńca wojennego znajdującego się w jego władzy, jest zakazane i uważane będzie za ciężkie naruszenie niniejszej Konwencji. W szczególności żaden jeńec wojenny nie może być okaleczony fizycznie ani poddany doświadczeniom lekarskim lub naukowym jakiegokolwiek rodzaju, które nie są uzasadnione leczeniem tego jeńca i nie leżą w jego interesie. Jeńcy wojenni powinni być również stale chronieni, zwłaszcza przed każdym aktem gwałtu lub zastraszenia, przed zniewagami i ciekawością publiczną. Środki odwetowe względem nich są zabronione”<sup>19</sup>.

Należy w tym miejscu zauważyć, że konwencja nie tylko czyni odpowiedzialnym mocarstwo zatrzymujące za biologiczne przetrwanie jeńców, ale i za ich zdrowie psychiczne, broniąc ich przez zastraszeniem i zniewagami.

Bardzo wyraźnie określa takie podejście Art. 18, zaznaczając pojęcie własności osobistej jeńca wojennego. Podkreślone jest, iż za wyjątkiem broni, koni, sprzętu wojskowego i dokumentów wojskowych, wszelakie przedmioty użytku osobistego powinny zostać pozostawione w posiadaniu jeńców; jako rzeczy osobistego użytku opisane są również elementy wyposażenia służące ochronie życia: hełmy, maski przeciwgazowe, ekwipunek służący do ubrania i żywienia, mimo iż można go opisać jako element oficjalnego wyposażenia żołnierskiego. Artykuł ten podkreśla też odpowiedzialność strony biorącej jeńców w przypadku ich identyfikacji, podkreślając, że nie mogą się oni znaleźć nigdy bez takich dokumentów, a jeśli ich nie posiadają, należy im je dostarczyć<sup>20</sup>.

Konwencja czyni także mocarstwo zatrzymujące odpowiedzialnym za majątek jeńców wojennych. Należy zauważyć, że akceptacja przez siły zbrojne tego artykułu powoduje automatycznie podmiotowe, a nie przedmiotowe traktowanie żołnierzy nieprzyjaciela. Ich podmiotowość jest chroniona poprzez możliwość zachowania rzeczy osobistych i godności. Fakt, że jeńcy są podporządkowani państwu wojującemu, a nie oddziałowi, również chroni ich człowieczeństwo – nie są niewolnikami grupy osób.

---

<sup>18</sup> Ibidem.

<sup>19</sup> Ibidem.

<sup>20</sup> Ibidem.

IV Konwencja Genewska reguluje kwestie odpowiedzialności za ludność cywilną; zawiera m.in. następujące informacje:

„Art. 16 Ranni i chorzy, jak również kalecy i kobiety ciężarne będą przedmiotem ochrony i specjalnego poszanowania. W stopniu, na jaki pozwolą względy wojskowe, każda ze Stron w konflikcie popierać będzie odszukiwanie zabitych i rannych, okazywanie pomocy rozbitkom i innym osobom narażonym na poważne niebezpieczeństwo oraz ochronę ich przed rabunkiem i złym traktowaniem”<sup>21</sup>.

Tym samym strony konfliktu stają się odpowiedzialne za porządek i bezpieczeństwo terytoriów okupowanych. Konwencja wymusza także na stronach wojujących ochronę dzieci:

„Art. 24 Strony w konflikcie podejmą niezbędne środki w celu uniknięcia pozostawienia własnemu losowi dzieci poniżej 15 lat, które zostały osierocone lub oddzielone od swych rodzin na skutek wojny, oraz w celu ułatwienia we wszelkich okolicznościach ich utrzymania, wykonywania przez nie praktyk religijnych i ich kształcenia. To ostatnie będzie w miarę możliwości powierzane osobom o tych samych tradycjach kulturalnych. Za zgodą Mocarstwa opiekuńczego, jeżeli ono istnieje, Strony w konflikcie ułatwią przyjęcie tych dzieci przez kraj neutralny na czas trwania konfliktu, jeżeli będą posiadały gwarancje, że zasady wymienione w ustępie 1 będą przestrzegane. Ponadto Strony dołożą wszelkich koniecznych starań, aby wszystkie dzieci poniżej lat 12 mogły być rozpoznane przez zaopatrzenie ich w tabliczki tożsamości lub w inny sposób”<sup>22</sup>.

Osoby cywilne są wyłączone z walk zbrojnych, co automatycznie ma odróżnić pokonanie wroga od eksterminacji np. grup etnicznych.

Konwencje Genewskie rozpatrywały kwestie odpowiedzialności sił zbrojnych wobec osób bezbronnych – rannych, chorych, dzieci i jeńców. Odpowiedzialność wojska wobec dóbr kultury reguluje Konwencja Haska z 14 maja 1954 r. Konwencja ta szczegółowo opisuje, czym jest dobro kultury oraz nakłada na strony umawiające obowiązki ich ochrony. Zabrania się ich niszczenia, a promuje współpracę w ich zachowaniu:

„Art. 4 1. Wysokie Umawiające się Strony zobowiązują się szanować dobra kulturalne położone zarówno na ich własnym terytorium, jak na terytoriach innych Wysokich Umawiających się Stron, przez powstrzymanie się od używania tych dóbr i ich bezpośredniego otoczenia oraz środków przeznaczonych do ich ochrony do celów, które mogłyby wystawić te dobra w razie konfliktu zbrojnego na zniszczenie lub uszkodzenie, oraz przez powstrzymanie się wobec nich od wszelkich aktów nieprzyjacielskich”<sup>23</sup>.

<sup>21</sup> [http://www.pck.org.pl/pliki/konwencje/IV\\_KG.pdf](http://www.pck.org.pl/pliki/konwencje/IV_KG.pdf), 02.07.09.

<sup>22</sup> Ibidem.

<sup>23</sup> [http://www.unesco.pl/fileadmin/user\\_upload/pdf/Haga.pdf](http://www.unesco.pl/fileadmin/user_upload/pdf/Haga.pdf), 07.07.09.



Ustanowiono także wzór zachowań dotyczących zakazywania kradzieży, wandalizmu, rekwizycji dóbr:

„3. [...] Wysokie Umawiające się Strony zobowiązują się ponadto zakazać wszelkich aktów kradzieży, rabunku lub bezprawnego przywłaszczenia dóbr kulturalnych, jakkolwiek przybrałyby one formę, jak również wszelkich aktów wandalizmu wymierzonych przeciw nim, zapobiegać takim aktom, a w razie potrzeby powodować ich zaprzestanie. Powstrzymają się również od stosowania rekwizycji wobec dóbr kulturalnych ruchomych położonych na terytorium którejkolwiek innej Wysokiej Umawiającej się Strony.

4. Wysokie Umawiające się Strony powstrzymają się od wszelkich środków odwetu wymierzonych przeciw dobrom kulturalnym.

Art. 5 1. Wysokie Umawiające się Strony, które okupują w całości lub w części terytorium innej Wysokiej Umawiającej się Strony, powinny w miarę możliwości popierać wysiłki właściwych władz narodowych terytorium okupowanego, mające na celu zapewnienie opieki nad jego dobrami kulturalnymi i ich zachowanie.

2. Jeżeli dla zachowania dóbr kulturalnych położonych na terytorium okupowanym, a uszkodzonych przez działania wojenne konieczne są kroki natychmiastowe i jeżeli właściwe władze narodowe nie mogą ich podjąć, Mocarstwo okupujące przedsięwzięć w miarę możliwości najkonieczniejsze środki zachowawcze w ścisłej współpracy z tymi władzami”<sup>24</sup>.

Tak więc odpowiedzialność wojsk rozszerza się na dobra kultury.

Ochrona kultury nieprzyjaciela jest pewnego rodzaju zabezpieczeniem przed zdehumanizowaniem przeciwnika – chroniąc jego kulturę, nie można zaklasyfikować wroga do „dzikusów”, społeczności „niższej kulturowo”.

Wyżej wymienione konwencje mogą być podstawą do społecznej odpowiedzialności sił zbrojnych, ale ich przestrzeganie nie jest *explicite* wojskowym CSR-em, konwencje te bowiem nie są wytworzone przez wojsko, ale przez polityków – nie są działalnością dobrowolną, nie są postrzegane jako inwestycja – ich przestrzeganie ma być wartością autoteliczną. Bardziej do określenia jako element społecznej odpowiedzialności pasuje Kodeks Honorowy Żołnierza Zawodowego Wojska Polskiego. Jest on przyjmowany dobrowolnie – obywatel nie musi być żołnierzem zawodowym. Dyskusyjna pozostaje kwestia, czy przestrzeganie wyżej wymienionych regulacji zwiększa efektywność sił zbrojnych. Wydaje się, że regulacje te w znikomym stopniu przeszkadzają wojsku osiągnąć cele taktyczne i strategiczne. Niestety, siły zbrojne nie określają swojej odpowiedzialności wobec środowiska naturalnego.

---

<sup>24</sup> Ibidem.

Oprócz norm prawa wewnętrznego i międzynarodowego jest jeszcze inny – wydaje się istotniejszy – czynnik wymuszający odpowiedzialność sił zbrojnych wobec swojego otoczenia. Są to wymagania liberalnej demokracji medialnej i współczesnych konfliktów zbrojnych.

Współczesna polityka wymaga, aby siły zbrojne liczyły się z opinią publiczną<sup>25</sup>. Przychylność opinii publicznej pośrednio decyduje o budżecie wojska poprzez decyzje polityków, współpracy z samorządami i instytucjami pozarządowymi, a także, co jest coraz ważniejsze wobec uzawodowienia sił zbrojnych, aplikowaniu kolejnych żołnierzy. Stąd konieczność odpowiedzialności wobec otoczenia, pełniącej służebną rolę w stosunku do kreowania wizerunku.

Drugim ważnym powodem jest natura współczesnych małoskalowych, asymetrycznych konfliktów zbrojnych. Ostatnia „klasyczna” wojna odbyła się w 1991 r. – była to Operacja Pustynna Burza. Pozostałe większe konflikty odbywały się z dużym udziałem oddziałów nieregularnych, milicji regionalnych czy organizacji terrorystycznych. Walka z tego typu przeciwnikiem wymaga współpracy miejscowej ludności, zarówno biernej – niepomagania nieprzyjacielowi, jak i czynnej – pomocy siłom zbrojnym. Stąd konieczność podjęcia działań na rzecz miejscowej społeczności. Działania te, zgodnie z duchem czasów, są traktowane jako integralna część wojowania. Jak powiedział Stefan Mossor:

„Do wojny jutrzejszej trzeba się uzbroić nie tylko we wszystkie narzędzia wojenne, które są potrzebne do pobicia przeciwnika, ale trzeba się uzbroić myślowo, ażeby te narzędzia były celowo przygotowane i właściwie użyte”<sup>26</sup>.

Przykłady takich działań omówione zostaną w następnym rozdziale.

## Przejawy społecznej odpowiedzialności wojska

Jak pisze Joanna Orłowska na stronie internetowej PARP, społeczna odpowiedzialność biznesu przejawia się:

„[...] w działaniach takich jak: kampanie społeczne, wolontariat pracowniczy, sponsoring wydarzeń kulturalnych, sprzedaż produktów połączona z przeznaczaniem części zysku na określony cel społeczny, tworzenie kodeksów etycznych czy eko-znakowanie produktów. Z oczywistych względów powstała ona na zachodzie i jest wdrażana w pierwszej kolejności przez tamtejsze przedsiębiorstwa”<sup>27</sup>.

<sup>25</sup> D. Kryszk: Op. cit., s. 123.

<sup>26</sup> S. Mossor: *Sztuka wojenna w warunkach nowoczesnej wojny*. MON, Warszawa 1986, s. 99.

<sup>27</sup> J. Orłowska: *Społeczna Odpowiedzialność biznesu*, www.parp.gov.pl, 03.07.09.

Siłą rzeczy wojsko używa innych instrumentów. Wydaje się, że najważniejszym polem społecznej odpowiedzialności wojska są żołnierze. Stąd wyrazem odpowiedzialności społecznej sił zbrojnych będzie jak najlepszy wybór liderów. Według Judith M. Bardwick przywództwo to emocjonalna więź między podwładnymi a liderem i celem działania. Wraz z liderami pojawia się to, czego ludzie oczekują:

- zaufanie w miejsce przerażenia,
- pewność zamiast niepewności,
- działanie zamiast niezdecydowania,
- siła w miejsce słabości,
- wiedza zamiast niewiedzy,
- odwaga zamiast tchórzostwa,
- optymizm zamiast cynizmu,
- przekonanie o lepszej przyszłości<sup>28</sup>.

Jak wynika z badań żołnierzy poborowych – 27,9% z nich uważa, że idealny dowódca powinien, m.in. wykazywać się cechami, które pozwolą następnie wykazać się zarówno formami działalności społecznej, jak i działalnością na rzecz kraju<sup>29</sup>.

Oczywiście teza, że dobór dowódców jest przejawem społecznej odpowiedzialności wojska, jest narażona na podważenie – nie jest niczym szczególnym, że organizacja dobiera jak najlepszych liderów. Jednak w tym miejscu trzeba zwrócić uwagę na „pozabojowe” cechy przywódcy, ich dobór niejako automatycznie „skazuje” odział wojskowy na odpowiedzialność wobec otoczenia.

Społeczna odpowiedzialność wojska przejawia się również w dbałości o zdrowie psychiczne żołnierzy. Jak pisze Franciszek Potracki, we wrześniu 2001 r. delegacja psychiatrów i psychologów amerykańskich przedstawiła w Warszawie m.in. organizacje i założenia merytoryczne tzw. zespołów SPRINT, czyli innymi słowy zespołów szybkiej interwencji psychiatrycznej i psychologicznej<sup>30</sup>.

Stworzono także poradnik dla dowódców, traktujący o problemach stresu i obciążenia psychicznego na polu walki. *Poradnik dla dowódców – Stres i po-*

<sup>28</sup> M. Bardwick: *Zarządzanie w czasie pokoju i dowodzenie w czasie wojny*. W: *Lider przyszłości*. Red. F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard. MON, Warszawa 1997, s. 149.

<sup>29</sup> M. Bielec, M. Palimąka, J. Rusiecki.: *Model osobowy dowódcy w opinii respondentów*. Dowództwo Wojsk Lądowych, Oddział Społeczno-Wychowawczy, Warszawa 1997, s. 10.

<sup>30</sup> F. Potracki: *Przygotowanie organizacyjne i merytoryczne wsparcia psychologicznego kolejnych polskich zmian stabilizacyjnych*. W: *Służba żołnierzy i funkcjonariuszy służb państwowych wykonujących zadania w warunkach ekstremalnych*. Red. O. Truszczyński, I. Konopna, K. Sikora, A. Rakowski, K. Kosiorek. MON, Polskie Towarzystwo Naukowe Kultury Fizycznej, Warszawa 2003, s. 31.

*moc psychologiczna w misjach wojskowych*<sup>31</sup> – jest wyrazem troski dowództwa o zdrowie psychiczne żołnierzy i ich rodzin. Opisuje on naturalne i społeczne warunki misji, charakterystykę głównych zagrożeń, charakterystykę pomocy psychologicznej dla żołnierzy w czasie i po misji, a także procedury zwolnienia osób z obowiązków służbowych<sup>32</sup>.

Dbanie o żołnierzy obejmuje także dbanie o ich rodziny. Jest to bardziej „rzucający się w oczy” przejaw społecznej odpowiedzialności wojska.

Jak wskazuje wspomniany poradnik:

„Na spotkaniu przed wyjazdem rodzina żołnierza zostaje poinformowana, że zgodnie z rozkazem Dowódcy wojsk Lądowych:

- zorganizowano łączność telefoniczną i komputerową z żołnierzami przebywającymi w misji w wyznaczonych pomieszczeniach klubów garnizonowych lub żołnierskich;
- w jednostce wojskowej wyznaczono oficera (oficerów) do kontaktów z rodzinami w sytuacjach szczególnych;
- w klubach garnizonowych wyznaczono pomieszczenie, tzw. centrum pomocy rodzinie, gdzie m.in. usytuowano punkt konsultacji psychologicznej [...];
- do opieki nad rodzinami żołnierzy pełniących służbę w Iraku włączone zostało Stowarzyszenie *Rodzina Wojskowa*<sup>33</sup>.

Ważnym elementem społecznej odpowiedzialności wojska jest odpowiedzialność za nieprzyjaciela. W *Etyce ludzi i wojny* J. Czermiński pisze, że normy odnoszące się do współobywateli, określone przez niego słowem prawość, winny się też odnosić do sposobu postępowania z wrogiem. Według niego, jeśli wojska nieprzyjaciela niszczone są w celu obrony praw własnego kraju, jest to etyczne, ale nie można określić tym słowem zabójstwa cywilów, jeńców czy rannych. Nie wolno też atakować szpitali czy miejscowości nie posiadających znaczenia militarnego<sup>34</sup>.

Działania te są obecnie wykonywane w ramach misji pokojowych. Sama natura tych misji przywodzi na myśl społeczną odpowiedzialność sił zbrojnych. Zgodnie z wojskowym podręcznikiem:

„Misja pokojowa to każda działalność służąca zarówno pokojowi i bezpieczeństwu, jak również kontrolowaniu i rozwiązywaniu konfliktów zarówno między państwami, jak i wewnątrz państw<sup>35</sup>”.

<sup>31</sup> P. Lemanowicz, T. Jaroszevska, S. Złotogorski, F. Potracki: *Poradnik dla dowódców – Stres i pomoc psychologiczna w misjach wojskowych*. MON, Warszawa 2003.

<sup>32</sup> Ibidem.

<sup>33</sup> Ibidem, s. 105.

<sup>34</sup> J. Czermiński: *Etyka ludzi wojny*, <http://militaria.wp.pl/kat,273,wid,06.06.09>.

<sup>35</sup> J. Kręcikij, J. Wołjszo: *Podstawy dowodzenia*. AON, Warszawa 2007, s. 379.

Wypełniając misję pokojową, stwarza się warunki do realizowania jednego z najważniejszych zadań społecznej odpowiedzialności: obrony praw człowieka<sup>36</sup>.

Przykładem takiej misji jest polska operacja w Czadzie. Jak pisze generał Bogusław Pacek, głównym zadaniem operacji wojskowej w Czadzie jest stworzenie tzw. programu SASE (*Safe and Secure Environment*), czyli organizacja i zapewnianie bezpieczeństwa w strefie, za które odpowiada dana armia, zarówno dla ludności cywilnej Czadu, uchodźców z Sudanu, misji ONZ, jak i działających tutaj organizacji humanitarnych pozarządowych i międzynarodowych<sup>37</sup>.

Główne zadania żołnierzy Unii Europejskiej to:

- „ochrona osób cywilnych, poprawa poziomu bezpieczeństwa w rejonie,
- zapewnienie bezpieczeństwa dostaw pomocy humanitarnej poprzez umożliwienie przemieszczania się organizacjom humanitarnym,
- ochrona członków operacji ONZ i osób im towarzyszących podczas realizacji przez nich zadań”<sup>38</sup>.

Podobnie jak w Czadzie, działały i działają misje wojskowe w Iraku, Afganistanie i Somalii, gdzie w miarę możliwości żołnierze zaopatrują ludność cywilną w wodę, pożywienie i inne rzeczy niezbędne do przeżycia.

Najbardziej społeczna odpowiedzialność wojska przejawia się w działaniach proekologicznych. W trosce o walory bojowe sprzętu nie uwzględnia się ochrony środowiska (niskie spalanie paliwa, jeśli występuje, ma na celu wydłużenie zasięgu działania).

## Podsumowanie

Siły zbrojne wywodzą swą odpowiedzialność za otoczenie ze źródeł prawa zwyczajowego, jakimi są kodeksy honorowe oraz ze źródeł prawa stanowionego, jakimi są konwencje międzynarodowe. Jednak działalność sił zbrojnych znacznie wykracza poza ramy wyznaczone przez prawo.

Żołnierzy traktuje się podmiotowo, przyznając im prawo m.in. do strachu, a jednocześnie wymagając od ich przełożonych zaangażowania wykraczającego poza realizację zadań bojowych. Dbą się o rodziny wojskowych, co znacznie wykracza poza ramy wyznaczone przez prawo państwowe i obyczaje.

---

<sup>36</sup> Ibidem, s. 403.

<sup>37</sup> B. Pacek: *Operacja Wojskowa Unii Europejskiej w Czadzie i Republice Środkowoafrykańskiej*. Zeszyty Naukowe AON 2008, nr 3 (72), s. 270.

<sup>38</sup> Ibidem.

Przestrzega się norm etycznych wobec nieprzyjaciela w większym stopniu niż wymuszają to konwencje, np. znajdując byłym partyzantom pracę i pomagając w adaptacji w społeczeństwie – taki był program otwartych rąk stworzony przez armię amerykańską dla północnowietnamskich partyzantów<sup>39</sup>.

W czasie misji pokojowych ochrona ludności cywilnej jest jednym z priorytetów, przykładem niech będzie interwencja ONZ w Somalii w latach 1992-1995<sup>40</sup>.

Siły zbrojne muszą także być odpowiedzialne wobec własnej ludności cywilnej; przejawia się to m.in. w przejściu przez wojsko części zadań edukacyjnych i socjalizacyjnych np. uczenia zawodu. Przyczyną takiego zachowania może być fakt, że „[...] do sił które mogą być skutecznie użyte w obronie państwa, można zaliczyć [...] przygotowane społeczeństwo do wsparcia sił zbrojnych”<sup>41</sup>.

Reasumując, wojsko polskie i wiele innych armii świata są instytucjami społecznie odpowiedzialnymi.

Ta społeczna odpowiedzialność, będąca początkowo efektem etosu rycerskiego, litości i wspaniałomyślności, stała się najpierw przedmiotem umów międzynarodowych, które regulowały odpowiedzialność stron konfliktu za bezbronne osoby na zasadzie wzajemności. Później uregulowano odpowiedzialność sił zbrojnych za dobra kultury. Obecnie, gdy konflikty zbrojne są coraz częściej niesymetryczne i małoskalowe, odpowiedzialność sił zbrojnych za pole walki, zaplecze i zajmowany teren spada na siły zbrojne. Odpowiedzialność ta to nie tylko realizowanie zaleceń konwencji, ale i aktywna odbudowa państw. W ramach tej odbudowy tworzy się od nowa organy bezpieczeństwa państw, odbudowuje infrastrukturę, tworzy instytucje sądownicze, a także nadzoruje wybory do władz lokalnych i do rządu.

Siły zbrojne odpowiedzialne są także za swoich żołnierzy. Tu odpowiedzialność nie skupia się jedynie na polu walki, ale rozszerza się na adaptację żołnierzy do życia w cywilu, a także na opiekę psychologiczną ich rodzin.

Korzyści, jakie odnoszą siły zbrojne ze społecznej odpowiedzialności, są dwójakiego rodzaju:

- Operacyjne – czyli zmniejszenie popularności formacji partyzanckich czy terrorystycznych na terytorium nieprzyjaciela.
- Pozaoperacyjne – poparcie własnego zaplecza (społeczeństwa, mediów, władz itp.) dla własnych działań.

Niewątpliwymi kosztami społecznej odpowiedzialności są wydatki związane z opieką nad zajmowanym terytorium i jego społecznością, a także koszty

<sup>39</sup> A. Dmochowski: *Wietnam 1962-1975*. Bellona, Warszawa 2003, s. 307.

<sup>40</sup> P. Kucharski: *Somalia 92-95*. Altair, Warszawa 1998, s. 13.

<sup>41</sup> *Taktyka ogólna wojsk lądowych*. Red. M. Huzarski. AON, Warszawa 2000, s. 298.

precyzyjnego (nie powodującego strat wśród ludności cywilnej) uzbrojenia. Do tego należy dodać czas zużyty na precyzyjne rozpoznanie, zapobiegające stratom wśród ludności cywilnej.

Bilans strat i korzyści działań związanych ze społeczną odpowiedzialnością wojska będzie widoczny zwłaszcza wtedy, gdy zakończą się interwencje zbrojne w Iraku, Afganistanie i Czadzie. Społeczna odpowiedzialność formacji zbrojnych na tym terenie wymaga dalszych pogłębionych badań.

## **SOCIAL RESPONSIBILITY OF MILITARY FORCES**

### **Summary**

The aim of the article is to provide the reader with the range, sources and the manifestations of the social responsibility of the military forces, presenting both the sources currently used, as well as those valid in the past. It was intended to sketch the benefits the armed forces may gain from implementing the policy of social responsibility for its environment.





**Martyna Wronka**

# **ZMIERZYĆ NIEMIARZALNE, CZYLI PRZEGLĄD NARZĘDZI OCENY I POMIARU SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI BIZNESU (SOB)**

## **Wprowadzenie**

Działania biznesowe coraz częściej skupione są nie tylko na osiągnięciu maksymalnych zysków materialnych. Choć jeszcze stosunkowo niedawno temu, bo w drugiej połowie ubiegłego wieku, wybitni ekonomiści, tacy jak Milton Friedman, głosili, że odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstw ogranicza się do osiągnięcia maksymalnych zysków (*the business of business is business*), to obecnie coraz częściej mówi się o szerszej roli przedsiębiorstw. Jako odpowiedź na rosnące zainteresowanie rynku tymi zagadnieniami, w 1984 r. R. Edward Freeman wprowadził, w ramach teorii zarządzania, pojęcie interesariuszy przedsiębiorstwa. Jest to kategoria szeroka i obejmuje grupy żywotnie zainteresowane działalnością firmy, takie jak: m.in. klienci, akcjonariusze, pracownicy, ale również otaczające firmę społeczeństwo<sup>1</sup>. W literaturze przedmiotu spotykamy także rozszerzenie tej definicji o: agendy rządowe, grupy biznesowe, sprzedawców oraz media i opinię publiczną jako dalsze otoczenie firmy. Znaczenie tej grupy dla pomyślności i rozwoju każdej organizacji jest ogromne, zatem celem przedsiębiorstw nie staje się już wyłącznie maksymalizacja zysków, a raczej maksymalizacja korzyści wszystkich interesariuszy, i poprzez takie działanie, maksymalizacja zysków własnych. W związku z tym, firmy w coraz większym stopniu

---

<sup>1</sup> R.E. Freeman: *Strategic Management. A Stakeholder Approach*. Pitman Publishing, Boston 1984, p. 21.

stają się odpowiedzialne społecznie, przywiązując większą wagę do kluczowych dla współczesnego świata wartości, takich jak: etyczne postępowanie, aktywny stosunek do ograniczania efektu cieplarnianego, przeciwdziałanie rosnącemu zanieczyszczeniu środowiska naturalnego, moralne praktyki marketingowe czy odpowiedzialny proces zarządzania zasobami ludzkimi<sup>2</sup>.

Rozwój idei społecznej odpowiedzialności biznesu w ostatnich latach jest z jednej strony konsekwencją presji wywieranej na firmach przez organizacje pozarządowe, klientów czy innych interesariuszy, a z drugiej strony coraz częściej świadomą i dobrowolną decyzją firm w tym zakresie. Prowadzone badania pozwoliły na jednoznaczne stwierdzenie, że zastosowanie zasad SOB w praktyce przynosi wiele korzyści zarówno przedsiębiorstwom, jak i otoczeniu<sup>3</sup>. Świadczy to o możliwości osiągnięcia zysku przy jednoczesnym uwzględnianiu w działaniach organizacji aspektów społecznych i/lub środowiskowych, które stanowią wartość dodaną dla bliższego i dalszego otoczenia. Organizacja, poprzez zastosowanie reguł społecznej odpowiedzialności w procesie zarządzania, buduje określony wizerunek, który oznacza inne niż dotychczasowe postrzeganie jej przez interesariuszy, co pozwala na osiąganie coraz to lepszych wyników finansowych i przewagi konkurencyjnej oraz polepszenie pozycji rynkowej<sup>4</sup>. Pomimo szybkiego rozwoju działań w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu, zaniedbano tworzenia instrumentów służących dokładnemu zrozumieniu ich wpływu na otoczenie i organizacje. Koniecznością zatem staje się opracowanie narzędzi, służących wymiernej ocenie społecznej odpowiedzialności biznesu, a przy okazji nadających się do obiektywnego i mierzalnego porównywania rezultatów działania firm oraz konkurencyjności oferowanych przez nie produktów czy usług. Narzędzia te, oprócz stworzenia możliwości porównania efektów działania organizacji, powinny dostarczać również wiedzę o wartości organizacji, gdyż inwestycje w tzw. kapitał społeczny i dobre nim zarządzanie wpływają na ekonomiczne rezultaty ich działalności<sup>5</sup>. Choć opracowano już imponującą

<sup>2</sup> D. Matten, A. Crane: *Corporate Citizenship: Toward an Extended Theoretical Conceptualization*. "Academy of Management Review" 2005, No. 30, p. 168; D. Windsor: *The Future of Corporate Social Responsibility*. "International Journal of Organizational Analysis" 2001, No. 9, p. 227-229.

<sup>3</sup> L. Papania, D. M. Shapiro, J. Pelozo: *Social Impact as a Measure of Fit Between Firm Activities and Stakeholder Expectations*. "International Journal of Business Governance and Ethics" 2008, Vol. 4, Iss. 1, p. 6-7.

<sup>4</sup> P. Bartkowiak, K. Krzakiewicz, B. Płokarz: *Społeczna odpowiedzialność biznesu jako element budowania przewagi konkurencyjnej*. W: *Konkurencyjność jako determinanta rozwoju przedsiębiorstwa*. Red. S. Lachiewicz, M. Matejun. Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź 2009, s. 190.

<sup>5</sup> A. Wodecka-Hyjek, T. Kafel: *Fundacje korporacyjne w kształtowaniu społecznej odpowiedzialności biznesu*. W: *Współpraca w rozwoju współczesnych organizacji*. Red. A. Adamik, S. Lachiewicz. Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź 2009, s. 451.

ilość instrumentów, wskaźników i narzędzi umożliwiających do pewnego stopnia pomiar SOB, wiele z nich ma jednak ograniczone zastosowanie przy podejmowaniu rzeczywistych decyzji inwestycyjnych. Istotne jest tworzenie instrumentów zdolnych pokazać istnienie zależności finansowej pomiędzy zastosowanymi działaniami z zakresu SOB, realną wartością, a podstawową działalnością biznesową (*core business performance*). Bez tego typu miar, organizacje nie będą w stanie ustalać priorytetów działania w zakresie SOB, ani alokować zasobów w tym obszarze w sposób strategiczny. Takie instrumenty będą także pomocne dla inwestorów, gdyż coraz więcej firm deklaruje, że chodzi im nie o zarabianie pieniędzy, lecz o troskę o przyrodę, choć często bywa, że tego typu zapewnienia to tylko tzw. euromarketing (ang. *greenwash*). Zadaniem inwestorów staje się więc często odróżnienie firm pozornie stosujących zasady CSR od tych, które naprawdę je stosują i wierzą w preferowane wartości. Możliwość zmierzenia rzeczywistego wpływu SOB na tworzenie wartości i skutki działalności gospodarczej organizacji jest niezbędne również do tego, aby zmienić sposób myślenia i podejście wielu organizacji do kwestii inwestowania w społeczność lokalną. Wprowadzenie instrumentów pomiaru zaowocuje tym, że zarówno więcej przedsiębiorstw, jak i inwestorów przestanie postrzegać SOB w kategorii wielkiej niewiadomej, a zacznie jako czynnik strategiczny podnoszący przewagę konkurencyjną, a także jako szansę na kreowanie innowacji i tworzenie wartości. To z kolei umożliwi dodatkowe inwestycje w tym obszarze, co oznacza nie tylko większy wpływ na społeczeństwo, ochronę środowiska, czy wyzwania z zakresu edukacji, ale również większą wartość dla akcjonariuszy, konsumentów i organizacji samych w sobie<sup>6</sup>. Oczywiście przygotowanie metod pomiaru SOB, które będą w stanie uchwycić kluczową zależność między nakładami a materialnym zyskiem, wymaga jeszcze wiele pracy, nie należy jednak zapominać o możliwości czerpania z doświadczeń i spostrzeżeń już istniejących. Niniejsza praca przedstawia obecne dostępne sposoby i narzędzia pomiaru SOB, identyfikując jednocześnie luki pomiędzy nimi a następną generacją miar.

## **Rosnące znaczenie SOB oraz inwestycji odpowiedzialnych społecznie (*Socially Responsible Investing, SRI*)**

Chociaż od dawna przyjęte jest, że przedsiębiorstwa funkcjonują w ramach pewnej ogólnej umowy społecznej, działając nie tylko zgodnie z prawem, ale

<sup>6</sup> J.S. Harrison, R.E. Freeman: *Stakeholders, Social Responsibility, and Performance: Empirical Evidence and Theoretical Perspectives*. "Academy of Management Journal" 1999, Vol. 42, p. 482.

także z kodeksem dobrego zachowania akceptowanym przez daną społeczność lokalną, to koncepcja SOB w zarządzaniu organizacją wyeksponowana została dopiero w ciągu ostatnich dwóch dziesięcioleci. W szczególności wzrost aktywistów działających w organizacjach pozarządowych, proekologiczne nastawienie konsumentów, a także proste pragnienie firm, aby działać w sposób właściwy (*do the right thing*) doprowadziły do obecnego rozkwitu wszelkiego rodzaju programów z zakresu SOB czy inicjatyw w różnych dziedzinach, jak m.in. zarządzanie ochroną środowiska, dobroczynność czy zachowania etyczne w miejscu pracy<sup>7</sup>.

Koncepcja SOB zwróciła także uwagę kadry zarządzającej wyższego szczebla, co zdecydowało iż w coraz większej ilości organizacji, a w szczególności w korporacjach międzynarodowych, tworzy się stanowisko dyrektora ds. odpowiedzialności społecznej firmy (tzw. *Corporate Responsibility Officer*). Prospołeczne podejście do określania celów działania przedsiębiorstw znalazło swoje odzwierciedlenie także w ofercie dostępnych na świecie funduszy inwestycyjnych. W ostatnich latach można zaobserwować rosnącą popularność społecznie odpowiedzialnych inwestycji (*SRI – Socially Responsible Investing*), szczególnie wśród głównych inwestorów instytucjonalnych, jak fundusze emerytalne czy fundusze inwestycyjne. Zaczęli oni dokonywać oceny organizacji na podstawie ich działalności, zgodnie z zasadami SOB, opierając się na przekonaniu, że właśnie tutaj należy szukać źródeł tworzenia wartości w długim horyzoncie czasowym i to SOB jest legitymacją „dobrego zarządzania”<sup>8</sup>. Według inwestorów zatem, stopień przestrzegania zasad społecznej i ekologicznej odpowiedzialności przemawiać ma za właściwym zarządzaniem wewnętrznym i zewnętrznym.

W chwili obecnej niemal wszystkie znaczące firmy międzynarodowe implementują, w mniejszym lub większym stopniu, filozofię CSR, która w długim okresie przynosi więcej korzyści niż przysparza kosztów, np. poprzez zwiększenie wartości marki, lojalność pracowników, ale także wsparcie ze strony rządu. Pozostaje jednak żywe pytanie, czy instrumenty pomiaru rezultatów SOB, których organizacje używają, pozwalają im na pełne wykorzystanie powstałego efektu synergii?

## Ewolucja pomiaru SOB

Implementacja idei SOB w praktykę funkcjonowania organizacji pociągnęła za sobą konieczność określenia standardów dotyczących jej wskaźników i mier-

<sup>7</sup> M. Żemigala: *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*. Wolters Kluwer Business, Kraków 2007, s. 21-22.

<sup>8</sup> B. Rok: *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*. Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce i Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2004, s. 43.

ników (m.in. dla celów tzw. raportów społecznych). Uwidaczniająca się tendencja do budowania pomiaru korzyści płynących z zastosowania idei SOB jest z jednej strony konsekwencją faktu, że wiele firm widzi potrzebę dzielenia się ze społeczeństwem wiedzą na temat podejmowanych przez nie działań w tym zakresie, a z drugiej strony jest konsekwencją nacisków ze strony organizacji pozarządowych, grup konsumentów czy funduszy SRI na ujawnienie informacji, takich jak np. wpływ produkowanych dóbr i usług na środowisko czy stosunki pracy w przedsiębiorstwie<sup>9</sup>. Przedsiębiorstwa stanęły dziś przed problemem swojej transparentności, znanym z funkcjonowania administracji publicznej czy działań polityków. Właśnie potrzeba „transparentności informacyjnej” przyczyniła się do rozwoju narzędzi pomiarowych zaprojektowanych tak, aby umożliwić wgląd w działania przedsiębiorstw zarówno inwestorom, konsumentom, jak i innym interesariuszom<sup>10</sup>.

Chociaż narzędzia pomiarowe SOB mogą przyjmować różne formy, zazwyczaj mieszczą się one w czterech zasadniczych kategoriach:

- benchmarking osiągnięć i narzędzia rankingowe;
- certyfikacja i akredytacja;
- wytyczne dotyczące sprawozdawczości;
- sieci oparte na zasadzie dobrowolnego udziału.

### Benchmarking osiągnięć i narzędzia rankingowe

Tę szeroką kategorię można podzielić na dwie podkategorie: narzędzia i badania ukierunkowane na inwestorów oraz badania przygotowane na podstawie publicznie dostępnych informacji. W skład pierwszej podkategorii wchodzi indeksy giełdowe dla spółek społecznie odpowiedzialnych, a zwłaszcza *Dow Jones Sustainability Index* i *FTSE4Good*, czyli indeksy przedsiębiorstw uwzględniających w swej polityce cele społeczne i ekologiczne. *Dow Jones Sustainability Group Indexes (DJSGI)* to rodzina 5 wskaźników, których celem jest umożliwienie firmom kierującym się w swoim rozwoju kryteriami ekologicznymi, społecznymi i ekonomicznymi odnoszenia korzyści giełdowych. W różnych krajach upoważniono szereg instytucji finansowych do monitorowania stopnia respektowania przez spółki giełdowe kryteriów zrównoważonego rozwoju, a następnie

<sup>9</sup> K. Aupperle, A. Carroll, J. Hatfield: *Empirical Examination of the Relationship Between Corporate Social Responsibility and Profitability*. „Academy of Management Journal” 1985, No. 28, p. 446-447.

<sup>10</sup> D. Hess: *Regulating Corporate Social Performance: A New Look at Social Accounting, Auditing, and Reporting*. „Business Ethics Quarterly” 2001, Vol. 11:2, p. 307-330.

określania i obliczania krajowych i sektorowych wskaźników giełdowych<sup>11</sup>. Indeksy *FTSE4Good* oferują szczegółowe wytyczne dla przedsiębiorstw, które chcą podjąć zobowiązania dotyczące społecznej odpowiedzialności lub rozszerzyć zakres już podjętych zobowiązań w tej sferze. Przedsiębiorstwa mające prawo ubiegać się o włączenie do indeksów *FTSE4Good* są oceniane w procesie uwzględniającym ponad 40 różnych kryteriów z trzech obszarów: system zarządzania środowiskowego, dialog z interesariuszami, przestrzeganie praw człowieka<sup>12</sup>. W skład drugiej podkategorii wchodzi wszelkiego rodzaju zagraniczne rankingi społeczne, jak np. *100 Most Admired Companies*, opracowywany rokrocznie przez magazyn „Fortune” wraz z globalną firmą doradcą Hay Group, czy równie znane *Great Place to Work*, *Corporate Health & Safety Performance Index*, *Business in the Community*. Na gruncie polskim nie istnieje jeden konkurs, który oceniałby całościowo politykę i wyniki w obszarze SOB, choć pojawia się coraz więcej inicjatyw, w których przedsiębiorstwo może otrzymać nagrodę za współpracę z organizacją pozarządową lub zaangażowanie społeczne. W 2007 r. zainaugurowano w Polsce pierwszą edycję rankingu oceniającego odpowiedzialność biznesu jednocześnie wobec różnych grup interesariuszy *Good Company Ranking* opracowany wspólnie przez PricewaterhouseCoopers i „Manager Magazyn”. Ranking ten analizuje nie tylko działalność z zakresu społecznego zaangażowania firm, ale przede wszystkim przejrzystość systemów zarządzania, wdrożenie odpowiednich procedur, stosowane zasady etyki i odpowiedzialności w relacjach z pracownikami czy kontaktach z klientami, partnerami biznesowymi i akcjonariuszami<sup>13</sup>. W 2009 r. wystartował po raz pierwszy *Great Place to Work Institute* zajmujący się badaniami bazującymi na satysfakcji pracownika z miejsca pracy. Wyniki badania można następnie porównać do innych firm (branży, kraju, innych krajów) i do siebie samego w kolejnych latach. Organizacja może wobec tego wyciągnąć odpowiednie wnioski i usprawniać poszczególne aktywności. Lista honoruje polskie przedsiębiorstwa stosujące praktyki oraz programy promujące wartości wiarygodności, szacunku, sprawiedliwości, dumy i koleżeństwa wśród pracowników<sup>14</sup>. Dobrze znany w Polsce jest także program *Przedsiębiorstwo Fair Play*, mający na celu promowanie rzetelnych i etycznych firm w Polsce, które na co dzień respektują wartości etyczne

<sup>11</sup> W. Gasparski, A. Lewicka-Strzalecka, B. Rok, G. Szuczewski: *Rola i znaczenie programów i kodeksów etycznych*. W: *Etyka biznesu w zastosowaniach praktycznych: inicjatywy, programy, kodeksy*. Red. W. Gasparski, A. Lewicka-Strzalecka, B. Rok, G. Szuczewski. Centrum Etyki Biznesu IFiS PAN & WSPiZ oraz Biuro Stałego Koordynatora ONZ w Polsce, Warszawa 2002, s. 16-20.

<sup>12</sup> Ibidem, s. 19-20.

<sup>13</sup> *Good Company Ranking*. „Manager Magazine” 2008, No. 5.

<sup>14</sup> <http://www.greatplacetowork.pl>, stan na dzień 15.6.2009.

i wzorowo wywiązują się ze swoich zobowiązań zarówno wobec klientów, jak i dostawców. Firmy te wyróżniają się zespołem zaangażowanych, kreatywnych i zadowolonych ze swojego miejsca pracy ludzi, w których społeczna odpowiedzialność biznesu, wrażliwość społeczna i dobroczynność mają zupełnie inne, niż przyjęte, granice<sup>15</sup>. Co ciekawe, w 2007 r. przeprowadzono badanie korzyści ekonomicznych ze stosowania zasad społecznej odpowiedzialności biznesu w polskich przedsiębiorstwach w ramach projektu EQUAL „Zatrudnienie Fair-Play – Program promocji kultury przedsiębiorczości i etyki rynku pracy”. Raport „Analiza korzyści ekonomicznych ze stosowania zasad społecznej odpowiedzialności biznesu w polskich przedsiębiorstwach” wymiennie określa rozmiar korzyści ekonomicznych dla pracowników, przedsiębiorstw i społeczeństwa. Niestety nie poruszono w nim kwestii środowiskowych. Badanie potwierdziło jednak tezę, zgodnie z którą istnieje współzależność pomiędzy osiąganiem lepszych wyników ekonomicznych przez przedsiębiorstwa i stosowaniem zasad społecznej odpowiedzialności biznesu (SOB) w polskich przedsiębiorstwach, a przedsiębiorstwa stosujące te zasady osiągają lepsze wyniki ekonomiczne<sup>16</sup>.

### Standardy certyfikacji i akredytacji

Ta kategoria obejmuje przede wszystkim wiodące normy ISO 14001 (koncentrująca się na środowisku) i SA 8000 (koncentrująca się na warunkach pracy). ISO 14001 to uznawana w skali międzynarodowej norma określająca metody wdrażania efektywnych systemów zarządzania środowiskowego. Normę tę opracowano w celu zdefiniowania reguł delikatnej równowagi między zachowywaniem rentowności i minimalizacją wpływu działalności na środowisko naturalne. Z założenia organizacje stosujące wytyczne tej normy mogą osiągnąć oba powyższe cele<sup>17</sup>. Natomiast norma SA 8000 (*Social Accountability*) określa wymogi w zakresie odpowiedzialności społecznej, jakie dana firma powinna spełniać, przede wszystkim w obrębie relacji z pracownikami. SA 8000 określa wiele warunków wstępnych (m.in. wolność zrzeszania się i prawo do negocjacji zbiorowych, nie stosowanie dyskryminacji, nie stosowanie przymusu fizycznego lub psychicznego) oraz wymagania dotyczące systemu zarządzania odpowie-

<sup>15</sup> <http://przedsiębiorstwo.fairplay.pl>, stan na dzień 15.6.2009.

<sup>16</sup> P. Kulawczuk, M. Bąk, P. Bednarz, T. Kulawczuk, A. Szcześniak: *Analiza korzyści ekonomicznych ze stosowania zasad społecznej odpowiedzialności biznesu w polskich przedsiębiorstwach*. W: *Wpływ społecznej odpowiedzialności biznesu i etyki biznesu na zarządzanie przedsiębiorstwami*. Red. P. Kulawczuk, A. Poszewiecki. Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, Warszawa 2007, s. 55-59.

<sup>17</sup> B. Rok: *Odpowiedzialny biznes...*, op. cit., s. 38.

działnością (m.in. sformułowanie polityki społecznej firmy, dokumentowanie zasad, sposobów realizacji i wyników, kontrolowanie dostawców w aspekcie polityki społecznej)<sup>18</sup>. Warto także zaznaczyć, że Międzynarodowa Organizacja Normalizacyjna (ISO) rozpoczęła również prace nad stworzeniem normy globalnej ISO 26000 w zakresie odpowiedzialności społecznej (*social responsibility*), która to miała zostać opublikowana w październiku 2008 r., jednak horyzont czasowy przesunął się na 2010 r.

### Wytyczne dotyczące sprawozdawczości

Wśród narzędzi pomocnych w sporządzaniu raportów społecznych na pierwszym miejscu należy wymienić narzędzie *Sustainability Reporting Guidelines*, które zostało opracowane przez *Global Reporting Initiative* (GRI) w 2000 r. w celu rozpowszechniania na całym świecie wytycznych dotyczących tzw. *Sustainability Reports*, czyli raportów odnoszących się do zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw, rządów i organizacji pozarządowych<sup>19</sup>. Głównym celem GRI jest stworzenie międzynarodowych standardów raportowania, dobrowolnie wykorzystywanych w sprawozdawczości w zakresie sfery ekonomicznej, środowiskowej i socjalnej. Wytyczne te przeznaczone są dla organizacji, które chcą przedstawiać raporty dotyczące gospodarczych, ekologicznych lub społecznych aspektów ich działalności, produktów czy usług<sup>20</sup>. Wskaźniki w ramach GRI obejmują następujące kategorie:

- wpływ ekonomiczny (aspekty: wyniki ekonomiczne, obecność na rynku oraz pośrednie wpływy ekonomiczne);
- wpływ środowiskowy (aspekty: materiały, energia, woda, bioróżnorodność, emisje, ścieki i odpady, produkty i usługi, transport, ogólne wydatki i inwestycje na ochronę środowiska);
- praktyki pracy i godne warunki pracy (aspekty: zatrudnienie, stosunki między pracownikami, higiena pracy, szkolenia i edukacja, różnorodność i równość szans);
- prawa człowieka (aspekty: praktyki inwestycji i zaopatrzenia, dyskryminacja, wolność stowarzyszeń i negocjacji w sprawie zbiorowych układów pracy, praca dzieci, przymus pracy, bezpieczeństwo, prawa rdzennych mieszkańców);

<sup>18</sup> B. Rok: *Standard Społecznej Odpowiedzialności SA 8000*. „Biuletyn Forum Odpowiedzialnego Biznesu” 2001, nr 2.

<sup>19</sup> *ABC of the main instruments of Corporate Social Responsibility*, European Commission. Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg 2004, pp. 35-37.

<sup>20</sup> Ciekawostką jest, że w Szwecji od 2009 r. wszystkie firmy państwowe będą miały obowiązek składania raportów według standardu *Global Reporting Initiative G3 Guidelines*.



- odpowiedzialność wobec społeczeństwa (aspekty: społeczeństwo, korupcja, polityka publiczna, zachowania konkurencyjne, zgodność);
- odpowiedzialność za produkt (aspekty: zdrowie i bezpieczeństwo konsumentów, znakowanie produktów i usług, komunikacja marketingowa, prywatność konsumenta, zgodność)<sup>21</sup>.

Międzynarodowy standard raportowania SOB, tworzony przez GRI doczekał się w końcu polskiej wersji językowej przygotowanej przez zespół ds. zrównoważonego rozwoju i odpowiedzialnego biznesu PricewaterhouseCoopers we współpracy z Forum Odpowiedzialnego Biznesu<sup>22</sup>. W odpowiedzi na rosnące zainteresowanie firm raportowaniem społecznym, na rynku polskim powstała ciekawa inicjatywa „Raporty Społeczne – nagrody za najlepiej sporządzone raporty z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu”, mająca na celu upowszechnianie idei odpowiedzialnego biznesu, zrównoważonego rozwoju, ochrony środowiska i zaangażowania społecznego, skierowana do firm publikujących raporty ze swojej aktywności w tych obszarach<sup>23</sup>. Innym popularnym standardem odpowiedzialności jest norma AA 1000 (*Account Ability 1000 Standard*) służąca do charakterystyki społecznej i etycznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa, umożliwiająca również analizy porównawcze stanu aktualnego z założonym, oparta na modelu *SEEAR* (*Social and Ethical Accounting, Auditing and Reporting*)<sup>24</sup>. Narzędzie to ułatwia określenie celów strategicznych, mierzenie postępów w osiąganiu tych celów, przeprowadzanie audytu organizacji, opracowanie sposobu przedstawiania wyników i ich wykorzystywania w procesie dokonywania bilansu strategicznego. Dla każdego z tych zadań istotne jest zaangażowanie w budowanie relacji z poszczególnymi grupami interesariuszy, i w efekcie budowanie zaufania do organizacji i prezentowanego przez nią wizerunku<sup>25</sup>.

## Sieci oparte na zasadzie dobrowolnego udziału

W tej kategorii mieszczą się zarówno normy zewnętrzne, których chcą przestrzegać przedsiębiorstwa, m.in. *The Equator Principles* (czyli „Zasady Równikowe” lansowane przez Międzynarodową Korporację Finansową i Bank Światowy, które mają za cel zapewnienie praktyk zrównoważonego rozwoju i zarządzania środowiskowego w projektach finansowanych przez zrzeszone in-

<sup>21</sup> *ABC of the main instruments...*, op. cit., p. 39-41.

<sup>22</sup> *Ibidem*, s. 38-40.

<sup>23</sup> <http://www.raportyspoleczne.pl>

<sup>24</sup> *AccountAbility 1000*. The Institute of Social and Ethical AccountAbility, London 1999.

<sup>25</sup> W. Gasparski, A. Lewicka-Strzalecka, B. Rok, G. Szuczewski: *Rola i znaczenie programów...*, op. cit., s. 19-20.

stytucje finansowe), jak również grupy członkowskie umożliwiające benchmarking między organizacjami oraz dzielenie się dobrymi praktykami (np. *Business for Social Responsibility*). Warto tu także wymienić opartą na zasadzie dobrowolnego uczestnictwa inicjatywę Sekretarza Generalnego ONZ Kofi Annana, *Global Compact*, której zadaniem jest przede wszystkim promowanie idei SOB. Jest to także swego rodzaju unikalne forum dialogu i wymiany doświadczeń.

Interesującym nurtem mierzenia i włączania idei SOB w całościową strategię biznesową może być także tworzenie cząstkowych wskaźników w ramach Zrównoważonej Karty Wyników (*Balanced Scorecard*) w poszczególnych obszarach/perspektywach tego narzędzia (finansowej, klienta, rozwoju i procesów wewnętrznych). Takie podejście wydaje się o tyle logiczne, że BSC jest niczym innym jak przełożeniem strategii przedsiębiorstwa na konkretne wskaźniki z kilku obszarów<sup>26</sup>. Sporną jednak pozostaje kwestia porównywania i mierzenia wyników przedsiębiorstw w obszarze społecznym (wewnętrznym i zewnętrznym) oraz ekologicznym. Jak dotąd nie stworzono ujednoczonych wskaźników na wzór najbardziej znanych wskaźników finansowych, zatem każda organizacja powinna, w trakcie wdrażania strategii odpowiedzialności wobec poszczególnych grup interesariuszy, określić na potrzeby własnej sprawozdawczości najbardziej adekwatne wskaźniki. Jak pisze B. Rok, wskaźniki powinny być zrozumiałe, a także łatwe do pomiaru w różnych okresach. Ważna jest także ich istotność, tzn. powinny one informować o najważniejszych aspektach prowadzonych strategii społecznej odpowiedzialności, oraz tzw. zupełność, czyli konieczność uwzględniania wszystkich obszarów funkcjonowania firmy. W dłuższym okresie należy także umożliwić dokonywanie porównań z wynikami wcześniejszymi<sup>27</sup>. Poniższa tabela przedstawia przykładowe wskaźniki ekonomiczne, pomocne w raportowaniu prowadzonych strategii SOB.

Tabela 1

## Przykładowe wskaźniki stosowane w pomiarze SOB

<p><b>Wskaźniki ekonomiczne</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– wskaźnik inwestycji (nakłady inwestycyjne jako % przychodów);</li> <li>– innowacyjność: nowe produkty/produkty ogółem;</li> <li>– nakłady na B+R/przychody</li> </ul>
--

<sup>26</sup> D. Crawford, T. Scaletta: *The Balanced Scorecard and Corporate Social Responsibility: Aligning values for profit*. "CMA Management" October 2005, Vol. 79, Iss. 6, p. 22-23.

<sup>27</sup> B. Rok: *Odpowiedzialny biznes...*, op. cit., s. 43.

cd. tabeli 1

<p><b>Wskaźniki ekologiczne</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– GWP (<i>Global Warming Potential</i>): całkowita emisja gazów cieplarnianych (według definicji protokołu z Kioto) w tonach odpowiednika CO<sub>2</sub>;</li> <li>– zagospodarowane odpady/wytworzone odpady (recycling);</li> <li>– ilość naruszeń norm ochrony środowiska;</li> <li>– wartość inwestycji zmniejszających oddziaływanie na środowisko/łączna wartość inwestycji;</li> <li>– indeksy ekoproduktywności (np. ilość materiałów wyprodukowanych/ilość zużytych surowców naturalnych – tzw. odmaterializowanie produkcji);</li> <li>– indeksy efektywności (np. wielkość emisji CO<sub>2</sub>/przychody)</li> </ul>
<p><b>Wskaźniki pracownicze</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– średnia wysokość wynagrodzenia kobiet/średnia wysokość wynagrodzenia mężczyzn w poszczególnych kategoriach zaszerogowania;</li> <li>– rozpiętość wynagrodzeń (stosunek średniej dla 5% najlepiej zarabiających łącznie z zarządem/średnia dla 5% najslabiej zarabiających);</li> <li>– ilość pracowników zwolnionych z programem zabezpieczającym/ilość wszystkich zwolnień;</li> <li>– stosunek budżetu szkoleń do rocznych kosztów operacyjnych;</li> <li>– ilość godzin szkoleń łącznie/ilość godzin szkoleń dotyczących etycznych zasad postępowania w firmie;</li> <li>– ilość pracowników uczestniczących w szkoleniach/łączna ilość pracowników;</li> <li>– ilość godzin szkolenia na 1 pracownika w poszczególnych kategoriach (kadra kierownicza, robotnicza);</li> <li>– % kobiet zatrudnionych ogółem w stosunku do mężczyzn/% kobiet zatrudnionych na stanowiskach kierowniczych w stosunku do mężczyzn;</li> <li>– procent pracowników zrzeszonych w związkach zawodowych;</li> <li>– ilość nowo przyjętych pracowników/łączna ilość pracowników;</li> <li>– ilość pracowników z dostępem do intranetu-internetu/łączna ilość pracowników</li> </ul>
<p><b>Wskaźniki bezpieczeństwa pracy</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– wypadki hospitalizowane/ilość zatrudnionych pracowników;</li> <li>– godziny zwolnień chorobowych/godziny przepracowane;</li> <li>– ilość wypadków samochodowych w ramach pracy/ilość przejechanych kilometrów</li> </ul>
<p><b>Wskaźniki zaangażowania społecznego</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– środki finansowe przeznaczone na inwestycje społeczne (według priorytetów: sport, zdrowie, nauka, ochrona środowiska, itp.);</li> <li>– ilość otrzymanych projektów od organizacji społecznych/ilość zrealizowanych projektów;</li> <li>– ilość godzin pracowniczych przepracowanych na rzecz społeczności lokalnej/ilość godzin pracy;</li> <li>– wysokość podatków i opłat lokalnych (gmina)/łączne przychody gminy;</li> <li>– dotacje finansowe o charakterze działalności dobroczynnej jako % zysku brutto;</li> <li>– ilość pieniędzy zebranych przez pracowników/ilość pieniędzy dołożonych przez firmę – przekazanych na cele społecznie użyteczne</li> </ul>
<p><b>Wskaźniki dotyczące relacji z partnerami biznesowymi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– ilość wspieranych miejsc pracy u dostawców (obroty z dostawcami/wydajność u dostawcy);</li> <li>– przeciętny czas płacenia faktur dostawcom;</li> <li>– ilość dostawców, z którymi odbywa się spotkania na temat strategii firmy/łączna ilość dostawców;</li> <li>– liczba przyjętych reklamacji/liczba zgłoszonych reklamacji</li> </ul>

Źródło: B. Rok: *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*. Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce i Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2004, s. 44-45.

Omówione narzędzia i instrumenty są nie tylko innowacyjne, ale przede wszystkim niezwykle przydatne, ponieważ istotnie wpływają na zwiększenie transparentności informacyjnej, przybliżając tym samym działania organizacji inwestorom i klientom. Dając firmom możliwość porównania swoich praktyk z zakresu SOB z innymi firmami, nie tylko zwiększają u nich chęć dążenia do poprawy, ale także pozwalają na zredukowanie ryzyka popełnienia błędów w kwestiach etycznych, czego konsekwencją mógłby być brak zaufania społecznego.

## Ograniczenia istniejących instrumentów i narzędzi

Pomimo szybkiej ekspansji i innowacji na polu pomiaru rezultatów wprowadzenia działań z zakresu SOB, istniejące narzędzia wydają się przydatne przede wszystkim jako źródło informacji na temat działań społecznie odpowiedzialnych dla opinii publicznej i interesariuszy zewnętrznych. Nie dostarczają jednak niezbędnych informacji dotyczących rzeczywistego wpływu SOB na rezultaty działalności biznesowej, co z kolei jest istotne zarówno dla organizacji jako takiej, jak i dla jej akcjonariuszy. Z perspektywy biznesowej właśnie takie informacje są najważniejsze<sup>28</sup>. Co prawda wiedzące przedsiębiorstwa i inwestorzy wierzą w zależność pomiędzy stosowaniem idei SOB, a jej wpływem na rezultaty działalności biznesowej, to jednak w literaturze przedmiotu akademicy mają często problem z wykazaniem czegoś więcej niż tylko słabego pozytywnego związku pomiędzy działaniami społecznie odpowiedzialnymi (mierzonymi za pomocą istniejących narzędzi) a wynikami finansowymi<sup>29</sup>. Istniejące narzędzia wydają się borykać z trzema podstawowymi słabościami w tym względzie:

1. Przykładanie nadmiernej wagi do oceny ryzyka zamiast pozytywnych aspektów płynących z zastosowania idei SOB. Istniejące instrumenty i narzędzia często wykorzystywane są do uniknięcia „przyklejenia łątki” społecznie przegranych (np. firmy zanieczyszczające środowisko), niż do identyfikowania społecznych zwycięzców. Przykładanie nadmiernej uwagi do metod pomiaru, które eksponują brak wad może więc w konsekwencji doprowadzić do tego, że firma nie uzyskuje faktycznych rezultatów wynikających z wpro-

<sup>28</sup> C. Krizov; B. Allenby: *Social Value Added: A Metric for Implementing Corporate Social Responsibility*. “Environmental Quality Management” Winter 2004, 14, 2; ABI/INFORM Global, p. 31-43.

<sup>29</sup> S.L. Berman, A.C. Wicks, S. Kotha, T.M. Jones: *Does Stakeholder Orientation Matter: The Relationship Between Stakeholder Models and Firm Financial Performance*. “Academy of Management Journal” 1999, Vol. 42, p. 489-495.

wadzenia idei SOB i tylko pozornie stosuje działania społecznie odpowiedzialne<sup>30</sup>. Dzieje się tak szczególnie w przypadku uzyskiwania niektórych standardów czy certyfikatów międzynarodowych, które koncentrują się przede wszystkim na przestrzeganiu pewnych minimalnych norm (np. w sprawie zanieczyszczenia środowiska lub przestrzegania prawa pracy), aniżeli na identyfikacji wydajności w obszarach społecznych. Z takiej perspektywy SOB staje się mechanicznym wypełnianiem norm i standardów, zamiast ideą przewodnią mającą na celu uzyskanie społecznego zwrotu z inwestycji zarówno dla społeczeństwa, jak i akcjonariuszy.

2. Brak wystarczającego rozróżnienia pomiędzy rezultatami wymiernymi i niewymiernymi (materialnymi i niematerialnymi)<sup>31</sup>. Drugie podstawowe ograniczenie wielu miar SOB polega na tym, że – niezależnie od tego, czy ocenia się pozytywne, czy negatywne aspekty działalności – trudno jest dokonać rozróżnienia pomiędzy wskaźnikami, które odnoszą się przede wszystkim do rezultatów działalności biznesowej (jak np. czy producent silników bierze pod uwagę wpływ, jaki może mieć jego produkcja na zmianę klimatu), a tymi, które mają charakter raczej marginalny (np. czy ten sam producent poddaje recyklingowi papier w biurach lub wspiera lokalne programy filantropijne). Oznacza to także, iż rezultaty materialne mogą być trudne do identyfikacji tym bardziej, że niematerialne mają większą wartość w kontakcie z interesariuszami, tym samym są częściej wykorzystywane przez organizacje w kreowaniu ich wizerunku<sup>32</sup>. Oczywiście z PR-owego punktu widzenia generowanie wielu danych w raportach, niezależnie od ich rzeczywistego wpływu na działalność biznesową, ma sens, gdyż większość firm chce być postrzegana jako te, które podchodzą poważnie do kwestii etycznych etc., jednak dla inwestorów czy menedżerów, którzy starają się najefektywniej wykorzystać zależność między SOB a rezultatami działalności biznesowej takie podejście jest mało użyteczne.
3. Brak podstaw metodologicznych do transformacji informacji uzyskiwanych jako estymacja finansowego wpływu działań podejmowanych w konsekwencji zastosowania koncepcji SOB. Oznacza to, iż nawet gdy dane odnoszą się do osiągniętych rezultatów materialnych i wymiernych, rzadko pojawiają się w formie, w której mogą być łatwo wykorzystane przez inwestorów lub

<sup>30</sup> A.K. Chatterji, D.I. Levine, M.W. Toffel: *Do Corporate Social Responsibility Ratings Predict Corporate Social Performance?* Working Paper No. 33, Corporate Social Responsibility Initiative, Harvard University, Boston 2007.

<sup>31</sup> S.A. Waddock, S.B. Graves: *The Corporate Social Performance – Financial Performance Link*. "Strategic Management Journal" 1997, Vol. 18, No. 4, p. 303-309.

<sup>32</sup> M. Ruf, K. Muralidhar, K. Paul: *The Development of a Systematic, Aggregate Measure of Corporate Social Performance*. "Journal of Management" 1998, Vol. 24, No. 1, p. 112-116.

firmy do powszechnie używanych analiz<sup>33</sup>. W związku z tym za pomocą dostępnych narzędzi trudno jest tak naprawdę zmierzyć faktyczny wpływ niewymiernych rezultatów działań SOB na wyniki finansowe.

Głównym powodem, dla którego dostępne instrumenty borykają się z wymienionymi ograniczeniami, pomijając samą złożoność problemu, jest fakt, że na samym początku wdrażania idei SOB w firmach chodziło przede wszystkim o to, żeby przekonać potencjalnie sceptycznych interesariuszy, takich jak organizacje pozarządowe, agencje ratingowe czy inwestorzy SRI, że firma przestrzega standardów etycznych i działa w sposób odpowiedzialny. Innymi słowy, narzędzia te nie zostały stworzone po to, aby ocenić do jakiego stopnia działania z zakresu SOB rzeczywiście wpływają na rezultaty działalności biznesowej.

## **W kierunku „nowej generacji” instrumentów pomiaru i oceny SOB**

Jako że zarówno firmy, jak i fundusze SRI dążą do wypracowania nowej generacji narzędzi do oceny rzeczywistej wartości działań z zakresu SOB, należy zastanowić się co powinno je cechować. Podstawowe założenia są następujące:

1. Pomiar pozytywnych efektów podejmowanych działań zamiast podkreślania, jakich negatywnych działań organizacja się wystrzega. Wśród czynników, które należałoby w pewien sposób skwantyfikować znajdują się: pozytywny PR, rozwój marki, wynikający z działalności prospołecznej, zdolność zaspokojenia popytu konsumentów na tzw. „zielone” produkty, relacje z potencjalnymi klientami, zarządzanie talentami w organizacji, i wiele innych.
2. Instrumenty powinny być relewantne dla procesu podejmowania decyzji. Metody pomiaru muszą wspomagać proces podejmowania decyzji zarówno w organizacji, jak i u akcjonariuszy. Narzędzia powinny udzielać odpowiedzi, w które działania warto inwestować, w jaki sposób alokować zasoby, aby uzyskać zwrot z inwestycji (np. ROI), czy w końcu jakie działania firmy mają rzeczywisty wpływ na społeczeństwo, i jak zatem opracowywać strategię SOB.
3. Instrumenty pomiaru powinny mieć charakter kompozytowy, tak aby możliwy był pomiar wielu różnych elementów o różnej wartości, których suma tworzy całość i składa się na organizację jako taką. W związku z tym, należy

---

<sup>33</sup> A.K. Chatterji, D.I. Levine: *Breaking Down the Wall of Codes: Evaluating Non-Financial Performance Measurement*. „California Management Review” 2006, Vol. 40, No. 2, p. 30-36.

poszukiwać takiego sposobu oceny różnego rodzaju działań/aktywności podejmowanych przez organizację, by ocenić wiele elementów, bowiem wartość jednostkowych działań może być różna, ale ich suma daje wyraźny efekt synergii i pozwala na myślenie o wartości dodanej. Oznacza to zatem, że zarówno instrumenty obrazujące efekt finansowy/materialny, jak również i te obrazujące wartości niematerialne/niewymierne są pożądane do pomiaru SOB, jako miary zagregowane o charakterze pryzmatu efektywności.

Zaproponowane założenia, choć pozornie proste, cechuje wysoki stopień skomplikowania. Do stworzenia „nowej generacji” instrumentów pomiaru i oceny SOB niezbędna będzie współpraca czołowych firm światowych i wnikliwa analiza ich działań z zakresu SOB, a także zbadanie instrumentów i narzędzi, które stosują, gdyż priorytetem jest zidentyfikowanie działań, które rzeczywiście kreują materialną i niematerialną wartość. Mimo potencjału, jaki ma SOB, wciąż pozostaje niewykorzystanym instrumentem zwiększającym konkurencyjność organizacji i jej wizerunek w bliższym i dalszym otoczeniu. Koncepcja ta, często sprowadzana do powierzchownych działań filantropijnych, nadal znajduje się gdzieś na peryferiach biznesu, zazwyczaj jako element PR, zamiast stanowić spójny, z ogólną trajektorią rozwoju firmy, element zarządzania strategicznego i operacyjnego. Środowisko biznesowe nie jest do niej przekonane, a zwolennicy nie umieją wyrwać się z błędnego koła stereotypów mówiących o tym, że w SOB jedynie koszty są mierzalne i „od zaraz”, podczas gdy korzyści mogą nastąpić w dalekiej przyszłości i trudno je uchwycić<sup>34</sup>. Stworzenie i rozpropagowanie czytelnych i efektywnych narzędzi oceny i pomiaru społecznej odpowiedzialności biznesu z pewnością pomoże przekonać nawet najbardziej egoistycznych przedsiębiorców, że w ich własnym dobrze pojętym interesie leży społeczna odpowiedzialność biznesu. Taki kierunek rozwoju pozwoli na to, by SOB stał się uznanym i ważnym elementem systemu zarządzania, pozwalającym na lepsze współdziałanie z różnymi grupami interesariuszy, ale jednocześnie coraz częściej umożliwiającą zagospodarowywanie nowych szans rozwoju biznesu.

---

<sup>34</sup> M. Porter, M.R. Kramer: *Strategia a społeczeństwo: społeczna odpowiedzialność biznesu – pożyteczna moda czy nowy element strategii konkurencji*. „Harvard Business Review Polska” czerwiec 2007, s. 78.

## **HOW TO MEASURE THE UNMEASURABLES. IN OTHER WORDS: A REVIEW OF THE EVALUATION AND MEASUREMENT TOOLS OF THE CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY**

### **Summary**

Corporate Social Responsibility (CSR) has blossomed as a movement in the recent years, driven partly by growing pressures on the companies from NGOs, customers and other stakeholders, and partly by companies choosing voluntarily to push ahead in this area. But as firms have expanded their CSR activities, the sophistication of tools available to understand the value and business impacts of such activities has lagged behind. While an impressive range of initiatives, indices and tools has been or is being developed, allowing some forms of measurement, they are of limited use in guiding actual investment decisions on CSR. This paper presents the current available methods and tools for measuring the CSR, as well as identifying gaps between them and between the next generation of measurement.



ks. Grzegorz Polok

# ROLA WYŻSZEJ SZKOŁY EKONOMICZNEJ W PROPAGOWANIU WIEDZY O SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI BIZNESU\*

## Wprowadzenie

Współczesne teorie wzrostu gospodarczego często wskazują, że rozwój regionów zależy głównie od ich potencjału endogenicznego i podnoszenia innowacyjności, a strategia przekształcenia Unii Europejskiej w rozwiniętą gospodarkę opartą na wiedzy uwypukla znaczenie wzrostu nakładów na edukację, jako czynnika zwiększającego innowacyjność gospodarki<sup>1</sup>. Nowe strategiczne myślenie o rozwoju zostało ukierunkowane przede wszystkim na kreowanie kapitału ludzkiego oraz podejmowanie działań na rzecz wzmocnienia roli partnerstwa pomiędzy wszystkimi aktorami procesów gospodarczych (biznesu, sektora publicznego i społecznego oraz władz publicznych) dla rozwoju regionalnego, w szczególności w zakresie wyboru kierunków i priorytetów polityki publicznej, a także definiowania jej potrzeb i oczekiwań. Ten kierunek działań jest konsekwencją konstatacji, iż proces uczenia się i przekazywania wiedzy, dzielenia się nią i tworzenia innowacji jest uwarunkowany współpracą i zaufaniem tworzącym się w środowisku regionalnym. Fakt ten ma ogromne znaczenie dla realiza-

---

\* Artykuł jest rozszerzoną wersją publikacji autora: *Rola i znaczenie ekonomicznej szkoły wyższej w propagowaniu wiedzy dotyczącej społecznej odpowiedzialności biznesu (raport z badań)*. W: *Biznes, prawo, etyka*. Red. W. Gasparski, J. Jabońska-Bonca. Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2009, s. 305-311.

<sup>1</sup> Por. J. Adamczyk: *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*. PWE, Warszawa 2009, s. 38-53.

cji regionalnych strategii innowacji, zarówno radykalnych, jak i przyrostowych<sup>2</sup>, bowiem jest swoistym potwierdzeniem, że przedsiębiorczość podejmowana w sferze publicznej i społecznej staje się elementem budującym siłę i znaczenie regionu.

Istotnym czynnikiem warunkującym rozwój regionu jest kapitał ludzki, czyli kwalifikacje ludzi, ich umiejętności, kreatywność, kultura pracy – one bowiem budują całą skomplikowaną otoczkę przedsiębiorczości, którą M. Bratnicki rozumie jako „[...] proces ciągłego poszukiwania zmian, odpowiadania na nie i wykorzystywania ich jako własną szansę. Jest to zdolność inspirowania innych do działania i negacji sytuacji oraz ograniczeń wynikających z jakichkolwiek struktur. Szczególną rolę w przedsiębiorczości odgrywa własna inicjatywa, a jej najjaskrawszym przejawem jest innowacyjność. Przedsiębiorczość to także umiejętność wykorzystywania wyników pracy innych do zaspokojenia własnych celów [...]”<sup>3</sup>.

Konstatacja ta oznacza konieczność wzmocnienia roli szkolnictwa wyższego po to, aby uczynić z Europy bardziej atrakcyjne miejsce dla inwestycji i pracy, tworzenie większej liczby lepszych miejsc pracy, wsparcie dla wiedzy oraz innowacji dla wzrostu gospodarczego<sup>4</sup>. Podstawowym celem działania szkół wyższych jest nie tylko rozwijanie badań, ale przede wszystkim kształcenie na różnych poziomach zaawansowania ludzi zdolnych do tworzenia i rozwijania potencjału gospodarczego regionów i państw<sup>5</sup>.

W ostatnim czasie zmienił się charakter i skala sektora rynkowego, publicznego i społecznego. Przedsiębiorstwa zaczęły działać w perspektywie globalnej i fakt ten w znacznej mierze wpłynął na zmianę pełnionej przez nie roli wobec społeczeństw, które stają się coraz bardziej interesariuszami aktywnie oceniającymi formy i obszary podejmowanych przez biznes aktywności. Trzeba przy tym zaznaczyć, że pojęcie „interesariusze” jest szerokie i obejmuje grupy

<sup>2</sup> Zob. S. Szultka, P. Tamowicz, M. Mickiewicz, E. Wojnicka: *Regionalne strategie i systemy innowacji. Najlepsze praktyki, rekomendacje dla Polski*. Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 2004.

<sup>3</sup> M. Bratnicki: *Przedsiębiorczość i przedsiębiorcy współczesnych organizacji*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2002, s. 191.

<sup>4</sup> Tylko 21% czynnych zawodowo w Europie ma wykształcenie wyższe (*tertiary*), podczas gdy w USA 38%, Kanadzie 43%, Japonii 36%, Korei Południowej 26%. Kraje UE przeznaczają na badania naukowe 1,9% PKB, podczas gdy USA, Japonia i Korea Południowa – ok. 3% (duży udział środków pochodzących z przemysłu). Kraje UE wydają na szkolnictwo wyższe 1,1% PKB, podczas gdy Kanada 2,5%, USA i Południowa Korea 2,7%. Za: A. Frączkiewicz-Wronka: *Rola szkoły wyższej w realizacji koncepcji klastrów (na podstawie Strategii Lizbońskiej)*. W: *Klasy jako narzędzia lokalnego i regionalnego rozwoju*. Red. E. Bojar. Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2006, s. 128-138.

<sup>5</sup> Zob. L. Moratis, J. Hoff, B. Reul: *A Dual Challenge Facing Management Education: Simulation-Based Learning and Learning About CSR*. “The Journal of Management Development” 2006, Vol. 25, p. 213-231.

żywotnie zainteresowane działalnością firmy. Zgodnie z wytycznymi, zawartymi w *Principles for Business, The Caux Round Table 1994*, są to klienci, pracownicy, właściciele/inwestorzy, dostawcy, konkurenci, wspólnoty lokalne. Co więcej, w literaturze przedmiotu spotykamy także rozszerzenie tej definicji o: agendy rządowe, grupy biznesowe, sprzedawców oraz media i opinię publiczną jako dalsze otoczenie firmy. Znaczenie tej grupy dla pomyślności i rozwoju każdej biznesowej organizacji jest ogromne, stąd też wylania się potrzeba podejmowania racjonalnego działania, nie tylko w sensie finansowym, ale i społecznym. Tak, aby kluczowe dla współczesnego świata wartości, takie jak: etyczne postępowanie, aktywny stosunek do ograniczania efektu cieplarnianego, przeciwdziałanie rosnącemu zanieczyszczeniu środowiska naturalnego, moralne praktyki marketingowe i odpowiedzialny proces zarządzania zasobami ludzkimi były respektowane<sup>6</sup>. Stosowanie powyższych zasad w codziennej aktywności firmy wpływa na jej wizerunek i reputację, co oznacza, że ignorowanie przez menedżerów implikacji strategicznych podejmowanych działań w najlepszym wypadku jest krótkowzroczne. Nie powinno się już podejmować rozważań o potrzebie wprowadzania w życie organizacji zasad SOB, ale należałoby zastanowić się nad tym, jak uczynić je jednym ze stałych elementów procesu podejmowania decyzji w biznesie, bowiem przyczyniają się one do wyższej skuteczności działania firm. Oznacza to stosowanie systematycznego podejścia do oceny efektywności wybranych priorytetów przez zarządzających w relacji do osiągniętych profitów.

Z rozwojem gospodarki nasilają się procesy globalizacyjne. Jednocześnie rosną wymagania otoczenia w stosunku do organizacji, przedsiębiorstw oraz innych podmiotów życia publicznego i społeczno-gospodarczego<sup>7</sup>. Na tym tle uczelniom stawiane są szczególnie wysokie wymagania z uwagi na rolę, jaką pełnią w rozwoju społeczno-gospodarczym państwa<sup>8</sup>. To w środowisku akademickim dokonuje się proces dyfuzji wiedzy, jak i kształtowanie struktury wartości respektowanych w działaniu przez przyszłe elity<sup>9</sup>. Jeżeli uznajemy za praw-

<sup>6</sup> Por. J. Logsdon, D.J. Wood: *Business Citizenship: From Domestic to Global Level of Analysis*. "Business Ethics Quarterly" 2002, No. 12, p. 155-188. Zob. także D. Matten, A. Crane: *Corporate Citizenship: Toward an Extended Theoretical Conceptualization*. "Academy of Management Review" 2005, No. 30, p.166-180.

<sup>7</sup> Zob. M.J. Radło: *Strategia Lizbońska. Konkluzje dla Polski*. Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2002.

<sup>8</sup> W przeprowadzonych w grudniu 2002 r. badaniach na reprezentatywnej, ogólnopolskiej grupie osób powyżej 18 roku życia uczelnie wyższe i instytuty akademickie, postrzegane są przez respondentów jako te, które najbardziej działają dla dobra społeczeństwa. Zob. *Postawy wobec społecznej odpowiedzialności biznesu*, www.ipsos.pl, s. 8, 13.06.09.

<sup>9</sup> Zob. A. Sobczak, G. Debucquet, Ch. Havard: *The Impact of Higher Education on Students' and Young Managers' Perception of Companies and CSR: An Exploratory Analysis*. "Corporate Governance" 2006, Vol. 6, p. 463-475.

dziwe stwierdzenie, że uczelnia jest tą właśnie instytucją, która zarówno w sensie ilościowym, jak i jakościowym kształtuje potencjał przyszłych wysokowyzkwalifikowanych zasobów ludzkich, istotnym wyzwaniem powinna być bieżąca ocena (i ewentualne ich korygowanie) zawartości programów nauczania w odniesieniu do obszaru zagadnień dotyczących etyki<sup>10</sup>. Na wyższych uczelniach, kształcących na kierunkach ekonomii i zarządzania, szczególne znaczenie ma zgłębianie zagadnień dotyczących społecznej odpowiedzialności biznesu. Obecni studenci w przyszłości będą stanowić kadry zarządzające różnymi organizacjami, stąd ich akceptacja, poziom wiedzy i skłonność do wykorzystywania zasad społecznej odpowiedzialności biznesu (SOB, ang. CSR) będzie decydował o faktycznej transmisji tej idei w rzeczywistość społeczno-gospodarczą<sup>11</sup>. Potwierdzeniem wskazanej powyżej trajektorii rozwoju są ustalenia szczytu Unii Europejskiej, który odbył się w 2000 r. w Lizbonie. Rada Europejska ogłosiła nowy strategiczny cel, który przedstawia wizję Europy z konkurencyjnie i dynamicznie rozwijającą się gospodarką, opartą na wiedzy, zdolną do utrzymania trwałego, zrównoważonego rozwoju gospodarczego, przy zapewnieniu większej liczby lepszych miejsc pracy oraz większej spójności społecznej. Podczas szczytu wskazano, że w realizacji założeń procesu lizbońskiego znaczącą rolę odgrywa sektor biznesu. Szczególnie zwrócono uwagę na koncepcję społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, jako jedną z dróg do osiągnięcia celu nakreślonego przez autorów Strategii Lizbońskiej<sup>12</sup>. W lipcu 2001 r. Komisja Europejska poddała pod społeczną dyskusję treści zawarte w Zielonej Księdze, dotyczące roli i znaczenia koncepcji społecznej odpowiedzialności w kształtowaniu zasad społecznego rozwoju<sup>13</sup>. Rok później, ta sama Komisja Europejska przedstawiła syntetyczną strategię realizacji i promowania praktyk odpowiedzialnego biznesu w Unii Europejskiej<sup>14</sup>, co oznaczało, że aktywność Komisji w rozpowszechnianiu koncepcji SOB znacząco przyczyniła się do tego, iż idea ta zyskała tak ogromną popularność w kręgach biznesu, organizacji pozarządowych i administracji krajów członkowskich wspólnoty, w tym Polski<sup>15</sup>.

<sup>10</sup> Por. M. Wójcicka: *Wartości akademickie i rynek. Na styku rynku i wartości uprawomocnionych w instytucji akademickiej*. W: *Wiedza i mądrość w edukacji akademickiej*. Red. A. Sowiński. Zapol, Szczecin 2007, s. 41-56.

<sup>11</sup> Por. M. Rybak: *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 21-28.

<sup>12</sup> Zob. *Lisbon European Council. Presidency Conclusions*. Lisbon 2000, p. 1.

<sup>13</sup> Zob. Komisja Europejska: *Green Paper. Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*. COM (2001) 366 final, Brussels 2001.

<sup>14</sup> Zob. Komisja Europejska: *Corporate Social Responsibility: A Business Contribution to Sustainable Development*. COM (2002) 347 final, Brussels 2002.

<sup>15</sup> Zob. A. Lewicka-Strzałecka: *Odpowiedzialność moralna w życiu gospodarczym*. IFiS PAN, Warszawa 2006, s. 15-77.

Główną ideą omawianych w niniejszej publikacji wyników badań empirycznych prowadzonych w 2008 r., była próba zdiagnozowania faktycznego stanu świadomości studentów uczelni ekonomicznej w zakresie rozumienia pojęcia, znajomości zasad oraz ich skłonności do rozszerzania, poza określone sylabusy minimum, wiedzy na temat SOB<sup>16</sup>. Celem utylitarnym prowadzonych dociekań było przygotowanie takiej zawartości tematycznej przedmiotu nauczania (etyka gospodarcza – przedmiot prowadzony jako fakultatywny, typu wykład swobodnego wyboru), aby w pełni odpowiadał na potrzeby poznawcze studentów. Autor niniejszego opracowania stoi na stanowisku, iż z punktu widzenia zarówno trendów uwidaczniających się w globalnym spojrzeniu na społeczne aspekty procesu gospodarowania, jak i odniesień do lokalnych aktywności przedsiębiorstw, treści programowe tego przedmiotu są na tyle ważne dla toku nauczania w uczelni o profilu ekonomicznym, iż powinien być traktowany jak przedmiot ogólnego rozwoju lub podstawowy dla wszystkich studentów. Poza wskazanym głównym nurtem dociekań, pojawiło się także pytanie o konfrontowanie obecnego stanu świadomości studentów Akademii Ekonomicznej na temat społecznej odpowiedzialności biznesu z werbalizowanymi preferencjami w zakresie wyboru miejsca pracy po ukończeniu studiów. To ostatnie zagadnienie było diagnozowane poprzez poszukiwanie odpowiedzi na pytanie o to, czy w przyszłym życiu zawodowym studenci chcieliby pracować w takich firmach, w których idee SOB stanowią istotny element kultury organizacyjnej i systemu zarządzania wartościami w firmie.

## Wykorzystane w procesie badawczym narzędzia, charakterystyka respondentów

Zasadniczym narzędziem wykorzystanym do gromadzenia danych była ankieta, która według definicji jest zbiorem stawianych pisemnie pytań w celu uzyskania odpowiedzi, umożliwiających rozwiązanie jakiegoś problemu nauko-

<sup>16</sup> Badania w tym zakresie prowadzono także na innych polskich uczelniach, np. w 2006 r. na Uniwersytecie Warszawskim, Uniwersytecie im. Mikołaja Kopernika w Toruniu, Uniwersytecie Gdańskim, Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu i Krakowie, Szkole Głównej Gospodarstwa Wiejskiego i Szkole Głównej Handlowej w Warszawie. Zob. *CSR oczami studentów*, [www.Proto.pl-raport](http://www.Proto.pl-raport), 13.06.09, s. 1-24; a także w marcu 2006 r. na Uniwersytecie i Politechnice oraz Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu. Zob. *Raport z przeprowadzenia ankiet wśród studentów wrocławskich uczelni ekonomicznych dotyczących poziomu wiedzy w zakresie etyki w biznesie i tego jak postrzegają oni idee odpowiedzialnego biznesu*, [www.lob.org.pl](http://www.lob.org.pl), 14.06.09, s. 1-10.

wego lub praktycznego. Niekiedy służy ona przynajmniej częściowemu naświetleniu go<sup>17</sup>. Z tych powodów pytania stawiane w ankiecie winny być konkretne, ściśle i jednoprotymowe<sup>18</sup>. Właściwością ankiety jest porozumiewanie się pośrednie między badaczem a respondentem, co oznacza wykorzystanie pisemnego kanału komunikacji. Ankieta w swojej istocie jest techniką gromadzenia informacji, która pozwala na w miarę szybkie przebadanie dużej liczby respondentów, co oznacza relatywną łatwość gromadzenia dużej liczby danych, ale również może oznaczać pewną ich schematyczność i powierzchowność<sup>19</sup>.

Zastosowana w badaniu ankieta składała się z 12 pytań zamkniętych, na które można było udzielić więcej niż jednej odpowiedzi, stąd i nieostre zarysowanie tendencji oraz 2 pytań otwartych, które pozwalały na subiektywne ustosunkowanie się do problemu. Ankieta została przeprowadzona w październiku 2008 r. wśród studentów Wydziału Ekonomii, Wydziału Finansów i Ubezpieczeń oraz Wydziału Zarządzania Akademii Ekonomicznej w Katowicach. Respondentami byli studenci czwartego i piątego roku studiów, którzy nie uczestniczyli w zajęciach z przedmiotu etyka gospodarcza (nie wybrali tego przedmiotu jako wykładu dodatkowego). Wybór takiej grupy ankietowanych był celowym zabiegiem, gdyż przyjęto założenie, iż studenci, którzy uczestniczyli w wykładach z etyki powinni legitymować się poszerzonym stanem świadomości na temat idei i zasad SOB<sup>20</sup>, a ci którzy nie uczestniczyli – niekoniecznie. W grupie respondentów w liczbie 244 znalazło się 186 kobiet i 58 mężczyzn, z czego 75 z Wydziału Finansów i Ubezpieczeń, 94 z Wydziału Zarządzania i 75 z Wydziału Ekonomii.

W kontekście prowadzonych badań wątpliwości może budzić określenie „świadomość”, ponieważ pojęcie to jest odmiennie rozumiane przez przedstawicieli różnych dyscyplin naukowych. Dla psychologii „świadomość” posiada przynajmniej trzy odrębne znaczenia. Pierwsze z nich odnosi się do fenomenalnych doznań podmiotu, przeżywanych w określonym momencie czasowym. W drugim znaczeniu „świadomość” dotyczy wiedzy podmiotu bądź jego wiedzy o określonych właściwościach. Natomiast w trzecim rozumieniu „świadomość” oznacza tyle, co „przytomność” bądź stan czuwania, w odróżnieniu od snu czy

<sup>17</sup> J. Sztumski: *Wstęp do metod i technik badań społecznych*. PWN, Warszawa 1984, s. 95.

<sup>18</sup> T. Pilch: *Zasady badań pedagogicznych*. Wydawnictwo Akademickie „Żak”, Warszawa 1995, s. 87.

<sup>19</sup> J. Lutyński: *Metody badań społecznych. Wybrane zagadnienia*. ŁTN, Łódź 1994, s. 135, 138-139.

<sup>20</sup> Potwierdzają to badania przeprowadzone wśród studentów. Zob. G. Polok: *Wykłady z etyki gospodarczej elementem kształtowania postaw przedsiębiorczych studentów Akademii Ekonomicznej w Katowicach – raport z badań własnych*. W: *Kształtowanie postaw przedsiębiorczych a edukacja ekonomiczna*. Red. P. Wachowiak, M. Dąbrowski, B. Majewski. FP i AKP, Warszawa 2007, s. 108-113. Zob. także *CSR oczami studentów*, [www.proto.pl](http://www.proto.pl) – raport, s. 4.

utruty przytomności<sup>21</sup>. W filozofii określenie „świadomość” łączy się z działalnością ludzką i może mieć charakter aktywny lub nieaktywny. W pierwszym przypadku chodzi o tzw. akt poznania, decyzji czy wyobrażenia sobie czegoś, natomiast w drugim o nastrój, wrażenia<sup>22</sup>. Socjologia pojęcie „świadomość” odnosi do świadomości indywidualnej bądź społecznej<sup>23</sup>. Dla niej świadomość indywidualna (świadomość jednostkowa) wyróżnia się niepowtarzalnym, unikalnym charakterem, który jest związany ze specyficznym doświadczeniem życiowym oraz cechami osobowymi jednostki. Natomiast świadomość społeczna to wzajemnie powiązana i zintegrowana całość treści życia duchowego, poglądów, wartości, idei, postaw oraz przekonań charakterystycznych dla danej zbiorowości czy też całego społeczeństwa<sup>24</sup>. Na potrzeby niniejszych badań pojęcie „świadomość” będzie rozumiane jako wiedza podmiotu o określonych właściwościach.

## Analiza wyników badań

Pierwsze z postawionych pytań dotyczyło znajomości samego pojęcia „społeczna odpowiedzialność biznesu”. Na tak zadane pytanie, 53% wszystkich respondentów odpowiedziało, że nie zna pojęcia SOB. Natomiast ponad 46% ankietowanych studentów przyznało, że zna, chociaż raczej powierzchownie i bardziej jako pojawiającą się „gdzieś w przestrzeni społecznej nazwę” niż jako strategię zarządzania firmą. Pozostali respondenci, niecały 1%, nie udzielili odpowiedzi na to pytanie. Z perspektywy poszczególnych wydziałów Akademii Ekonomicznej najliczniej na to pytanie odpowiedzieli studenci Wydziału Ekonomii (56%), a najmniej wydziału FiU (35%). Całkowity rozkład udzielonych odpowiedzi ukazuje wykres 1.

<sup>21</sup> Por. M. Kowalczyk: *Świadomość w funkcjonowaniu umysłu człowieka*. Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza, Poznań 1995, s. 11-12. Zob. także: *Słownik pojęć filozoficznych*. Red. W. Krajewski. Scholar, Warszawa 1996, s. 194.

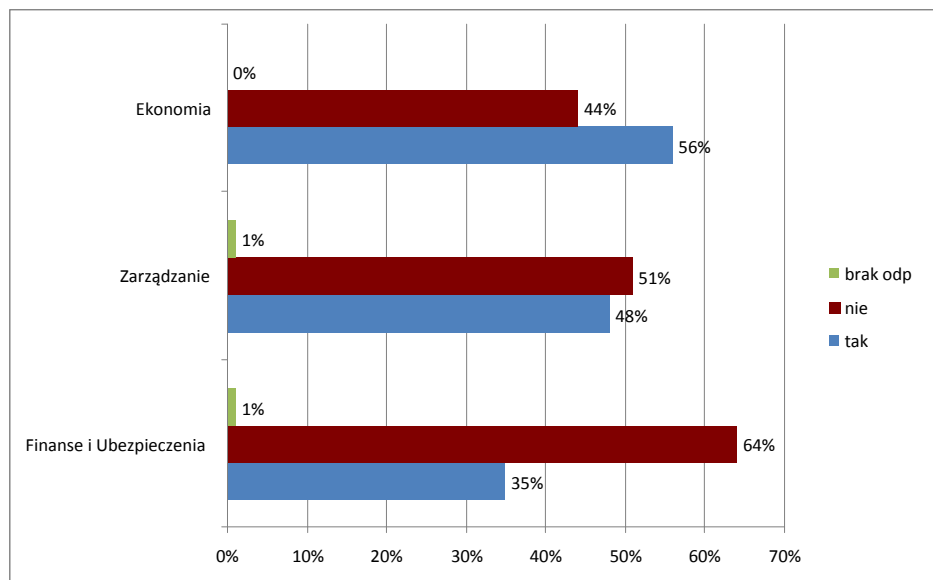
<sup>22</sup> Por. *Mały słownik terminów i pojęć filozoficznych dla studiujących filozofię chrześcijańską*. Oprac. A. Podsiad, Z. Więckowski. PAX, Warszawa 1983, s. 385-386.

<sup>23</sup> Por. K. Olechnicki, P. Załęcki: *Słownik socjologiczny*. Graffiti BC, Toruń 1997, s. 214-215.

<sup>24</sup> Por. *Ibidem*, s. 214-215.

Wykres 1

## Znajomość pojęcia społecznej odpowiedzialności biznesu (%)



Źródło: Na podstawie wyników badań własnych: „SOB w świadomości studentów Akademii Ekonomicznej w Katowicach, październik 2008”.

W następnym pytaniu diagnozowano poziom percepcji pojęcia i sposób jego rozumienia. W tym przypadku procentowy wynik odpowiedzi wśród poszczególnych wydziałów, jak i wynikająca z tego średnia uczelniana, były mocno do siebie zbliżone, dlatego wskazuje się tylko średnią uczelnianą. Wśród zaproponowanych kafeterii odpowiedzi ankietowani najczęściej wskazywali:

- wnoszenie wkładu do zrównoważonego rozwoju poprzez współpracę z pracownikami, społecznością lokalną i globalną, aby podnosić jakość życia wszystkich obywateli (prawie 15%);
- dobrowolne uwzględnianie społecznych, etycznych i ekologicznych aspektów w działalności gospodarczej (ponad 14%);
- dostarczanie usług i produktów w sposób niedegradujący środowiska przyrodniczego i społecznego (prawie 13%);
- budowanie i wdrażanie strategii zaangażowania społecznego, przekraczającego zobowiązania prawne, dla dobra wszystkich obywateli, zgodnie ze społecznie przyjętymi normami etycznymi (około 11%).



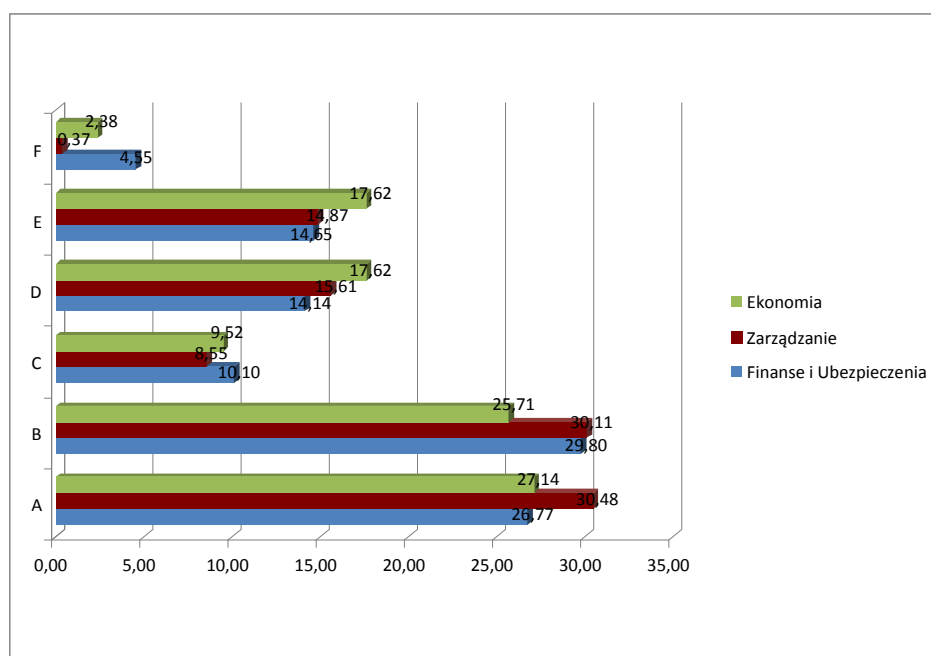
Badając poziom wiedzy respondentów, starano się także określić, jakie ich zdaniem przyczyny doprowadziły do powstania i rozwoju SOB-u. Ankietowani, średnia uczelniana, jako najczęstszą przyczynę powstawania i rozwoju społecznej odpowiedzialności biznesu, podawali:

- zmiany w świadomości konsumentów (prawie 29%),
- wzrost oczekiwań społecznych (ponad 28%),
- potrzebę kreowania długofalowej efektywności ekonomicznej przedsiębiorstw i oddziaływanie mediów (prawie 16%).

Rozkład wszystkich udzielonych odpowiedzi prezentuje wykres 2.

Wykres 2

Przyczyny powstania społecznej odpowiedzialności biznesu (%)



- A – wzrost oczekiwań społecznych,  
 B – zmiany w świadomości konsumentów,  
 C – potrzeba wiarygodności polityki gospodarczej UE,  
 D – potrzeba kreowania długofalowej efektywności ekonomicznej przedsiębiorstw,  
 E – działanie mediów,  
 F – nie wiem.

Źródło: Na podstawie wyników badań własnych: „SOB w świadomości studentów Akademii Ekonomicznej w Katowicach, październik 2008”.

Spółeczna odpowiedzialność biznesu jest sposobem na kształtowanie wizerunku firmy, ale przede wszystkim jest świadomym i aktywnym stanowiskiem zajmowanym przez organizację wobec problemów pojawiających się w przestrzeni społeczno-gospodarczej. Interesującym zatem było poznanie poglądów studentów na temat kluczowych czynników, które doprowadziły do implementowania do systemu zarządzania w firmie idei społecznej odpowiedzialności biznesu. Uzyskany rozkład odpowiedzi neglizował brak znajomości zasad i reguł idei SOB. Respondenci koncentrowali się w swoich odpowiedziach na tych najbardziej jaskrawych przejawach idei społecznej odpowiedzialności biznesu w działaniu, nie wgłębiając się w jakościową ocenę podejmowanych przez firmy aktywności i jej znaczenie dla obywateli. Rozkład odpowiedzi pozwolił na zsyntetyzowanie rozumienia koncepcji SOB jako:

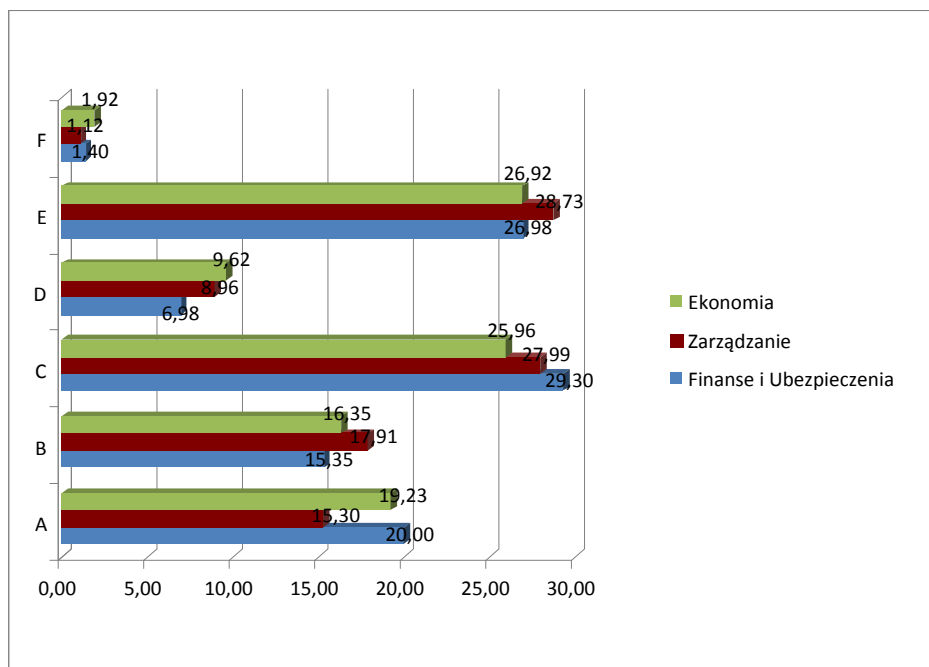
- drogi do osiągnięcia sukcesu we współczesnej gospodarce światowej oraz jeden ze sposobów budowania wizerunku firmy (ponad 27%),
- sposobu na sprostanie oczekiwaniom klientów (prawie 18%),
- rozwijającą się wrażliwość etyczną przedsiębiorców (prawie 17%).

Krzyżując preferencje rozumienia pojęcia SOB z przynależnością do grona studentów określonego wydziału Akademii Ekonomicznej, można i w tym przypadku powiedzieć, że nie uwidaczniają się jakieś znaczące różnice, co prezentuje wykres 3.

Ważnym nurtem poszukiwań było identyfikowanie przez respondentów sposobów przejawiania się społecznej odpowiedzialności biznesu w działaniach wewnątrz i na zewnątrz firmy w jej codziennej praktyce gospodarczej. W odniesieniu do „wnętrza firmy” ponad 26% wszystkich ankietowanych wskazywała, jako najbardziej czytelny przejaw implementowania SOB-u, realizację programów etycznych, a ponad 22% kompleksową ochronę środowiska. Niecałe 22% ankietowanych takie działania widziało w ponadstandardowej trosce o bezpieczeństwo i higienę pracy, zaś prawie 20% we właściwym zarządzaniu zasobami ludzkimi. W odniesieniu do rozkładu udzielonych odpowiedzi, uwzględniających respondentów trzech wydziałów, jedyna większa różnica uwidacznia się przy wskazywaniu na kodeksy etyczne jako przejaw społecznej odpowiedzialności wewnątrz firmy. W tym przypadku bowiem prawie 7% więcej studentów wydziału Zarządzania od respondentów z wydziału Ekonomii, uważa programy etyczne za sposób realizacji SOB-u wewnątrz przedsiębiorstwa. Pełny zakres odpowiedzi ukazuje wykres 4.

Wykres 3

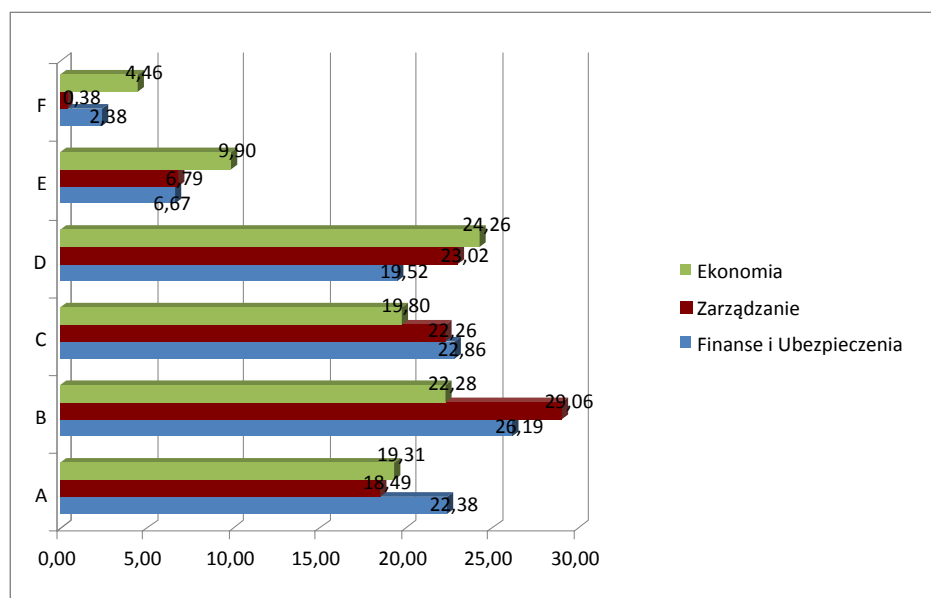
Powody wdrażania w firmie społecznej odpowiedzialności biznesu (%)



- A – oczekiwanie ze strony klientów,  
 B – rozwijająca się wrażliwość etyczna,  
 C – zdają sobie sprawę, że podejście czysto ekonomiczne w działalności nie wystarczy w dzisiejszym świecie do osiągnięcia sukcesu,  
 D – firmy są wrażliwe na potrzeby społeczne,  
 E – budowanie wizerunku firmy,  
 F – nie mam zdania, nie wiem.

Źródło: Na podstawie wyników badań własnych: „SOB w świadomości studentów Akademii Ekonomicznej w Katowicach, październik 2008”.

Przejawy społecznej odpowiedzialności biznesu wewnątrz firmy (%)



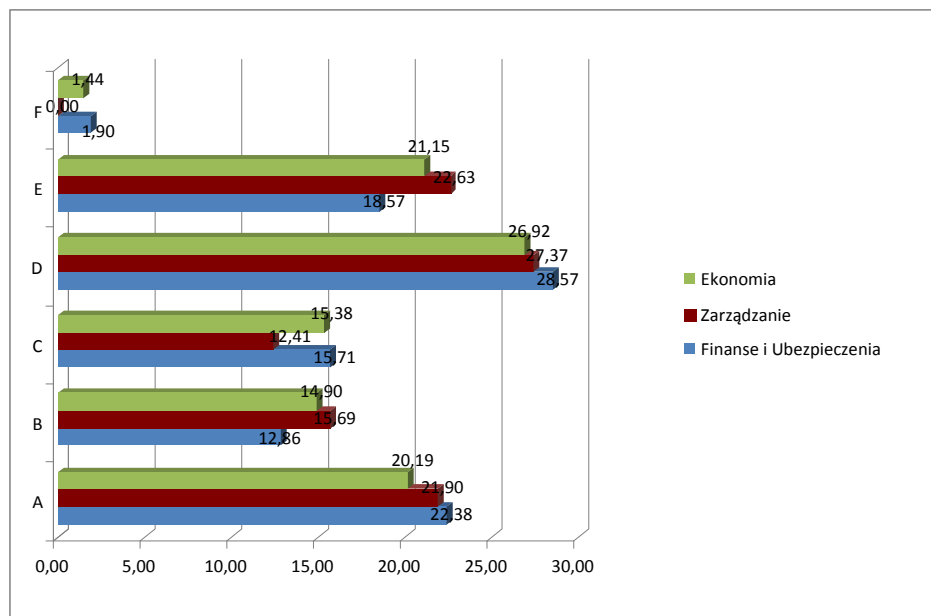
- A – zarządzanie zasobami ludzkimi,  
 B – programy etyczne dla pracowników,  
 C – bezpieczeństwo i higiena pracy,  
 D – zarządzanie ochroną środowiska,  
 E – zasady nadzoru korporacyjnego,  
 F – nie wiem.

Źródło: Na podstawie wyników badań własnych: „SOB w świadomości studentów Akademii Ekonomicznej w Katowicach, październik 2008”.

Zdaniem wszystkich ankietowanych społeczna odpowiedzialność biznesu w codziennej praktyce gospodarczej firmy realizuje się przez respektowanie praw człowieka (prawie 28%), podtrzymywanie dobrego kontaktu ze społecznością lokalną (przeszło 21%) i zastosowanie rozwiązań proekologicznych (niecałe 21%). W tym przypadku rozkład odpowiedzi, uwzględniający respondentów poszczególnych wydziałów uczelni, jest do siebie mocno zbliżony, co widać na wykresie 5.

Wykres 5

Przejawy społecznej odpowiedzialności biznesu na zewnątrz firmy (%)



- A – podtrzymywanie kontaktu ze społecznością lokalną,  
 B – dobre relacje z partnerami handlowymi i dostawcami,  
 C – dobre relacje z klientami,  
 D – respektowanie praw człowieka w działaniu,  
 E – zastosowanie rozwiązań proekologicznych,  
 F – nie wiem.

Źródło: Na podstawie wyników badań własnych: „SOB w świadomości studentów Akademii Ekonomicznej w Katowicach, październik 2008”.

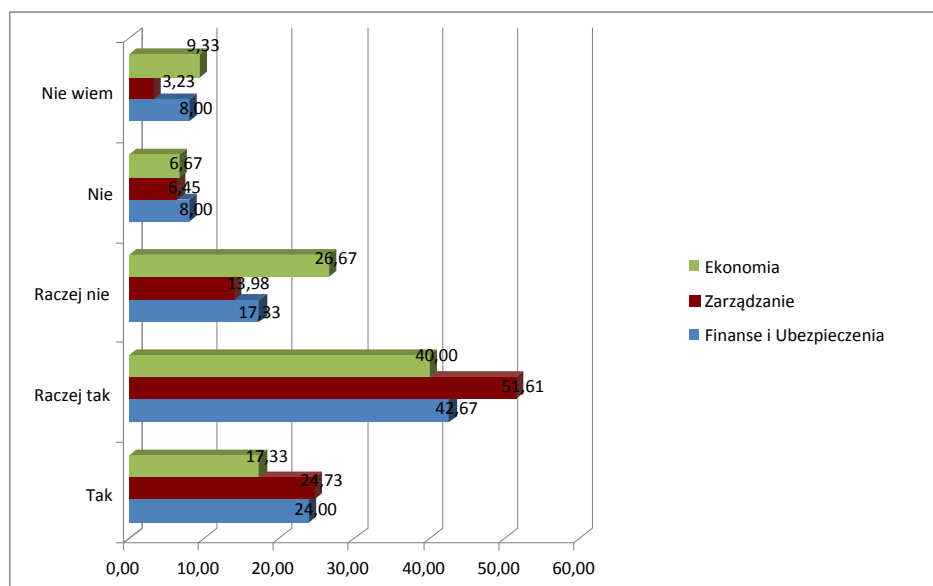
W przeprowadzonych badaniach, poza diagnozowaniem stanu znajomości pojęcia i zasad społecznej odpowiedzialności biznesu, próbowano także określić potrzeby studentów, co do chęci rozwijania przez nich wiedzy o etycznych aspektach gospodarowania i możliwości realizacji tej potrzeby w ramach programów studiów realizowanych w Akademii Ekonomicznej w Katowicach.

Na pytanie, czy odczuwasz potrzebę dyskusji o aspektach etycznych w działalności firm na zajęciach na swojej uczelni, ponad 67% wszystkich badanych wyraziło taką chęć. Z uwzględnieniem rozkładu odpowiedzi respondentów z poszczególnych wydziałów, największą potrzebę dyskusji o aspektach etycznych działalności przedsiębiorstw zgłaszają studenci wydziału Zarządzania

– ponad 76% (odpowiedzi tak i raczej tak), a najmniejszą wydziału Ekonomii – ponad 57%. Pełny rozkład odpowiedzi prezentuje wykres 6.

Wykres 6

Potrzeba dialogu o etycznych aspektach działalności firm (%)

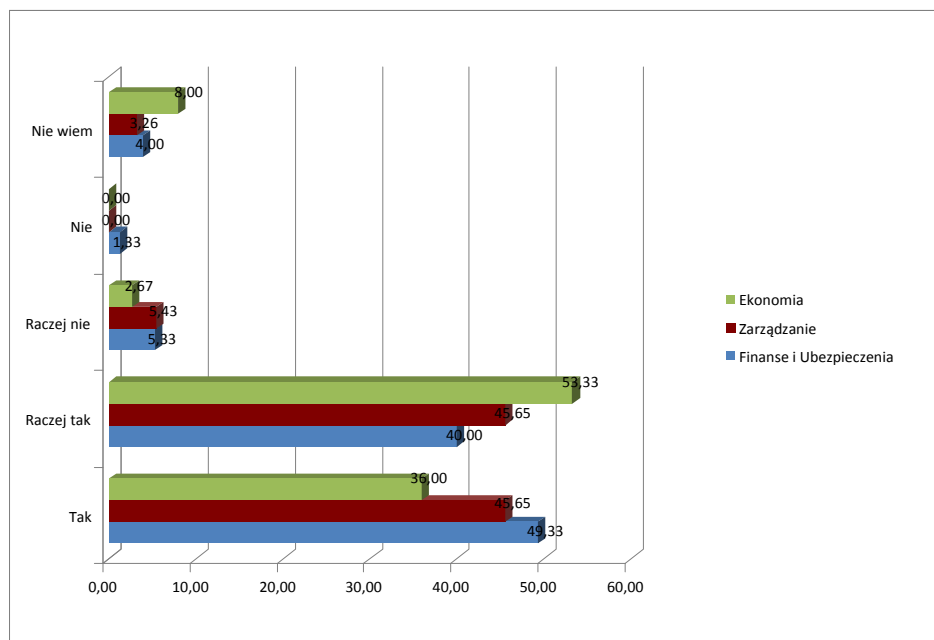


Źródło: Na podstawie wyników badań własnych: „SOB w świadomości studentów Akademii Ekonomicznej w Katowicach, październik 2008”.

W przypadku odpowiedzi na pytanie, czy studenci powinni pogłębiać wiedzę z zakresu etyki gospodarczej, 90% (odpowiedzi tak i raczej tak) wszystkich respondentów uważa, iż powinno to mieć miejsce. W rozbiciu na poszczególne wydziały nie ma prawie żadnej różnicy w odniesieniu do średniej uczelnianej, co ukazuje wykres 7.

Wykres 7

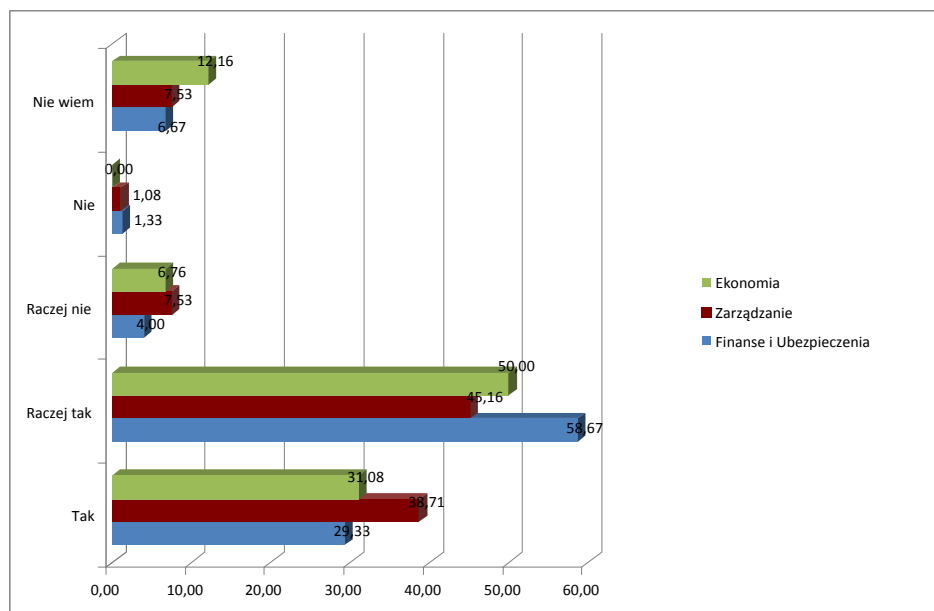
Powinność pogłębienia wiedzy o etycznych aspektach biznesu (%)



Źródło: Na podstawie wyników badań własnych: „SOB w świadomości studentów Akademii Ekonomicznej w Katowicach, październik 2008”.

Zdecydowana większość wszystkich ankietowanych – 84% (odpowiedzi tak i raczej tak) uważa, że wiedza o etycznych aspektach gospodarowania będzie przydatna w ich przyszłym życiu zawodowym. W rozbiciu na poszczególne wydziały przekonanie o przydatności wiedzy etycznej najmocniej wyrazili studenci wydziału FiU (ponad 88% wskazań), a najmniejsze wskazanie (81%) odnosiło się do respondentów z wydziału Ekonomii. Szczegółowy rozkład udzielonych odpowiedzi jest widoczny na wykresie 8.

Przydatność wiedzy z etyki biznesu w przyszłym życiu zawodowym (%)



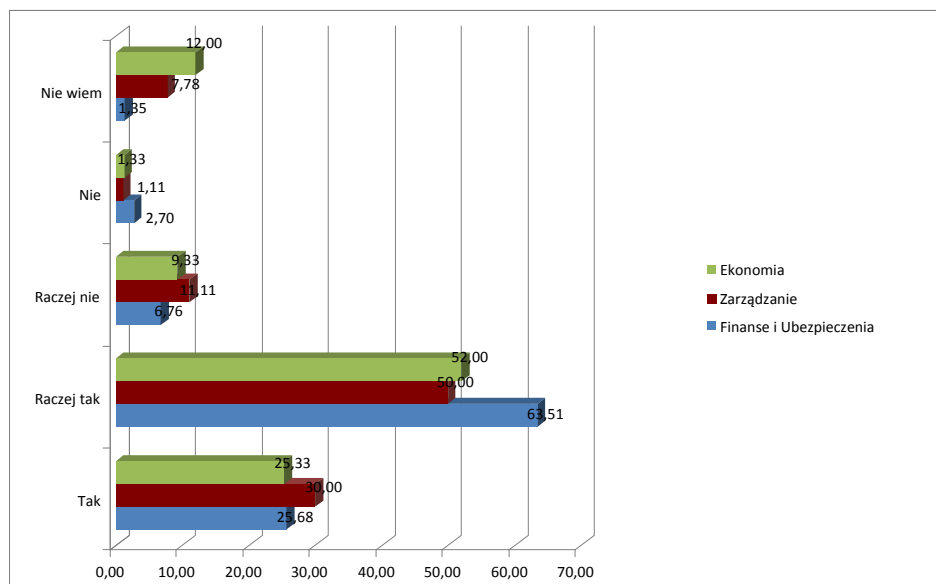
Źródło: Na podstawie wyników badań własnych: „SOB w świadomości studentów Akademii Ekonomicznej w Katowicach, październik 2008”.

Ankietowani dostrzegają także (82% – odpowiedzi tak i raczej tak) potrzebę stałego rozwijania i wzbogacania wiedzy z etyki gospodarczej jako istotnego elementu kształtującego postawę pracodawcy i pracobiorcy. W tej kwestii, przy uwzględnieniu odpowiedzi respondentów poszczególnych wydziałów, największą potrzebę rozwijania i wzbogacania wiedzy z etyki biznesu u odpowiedzialnych za działalność gospodarczą, ujawniają (ponad 89% – odpowiedzi tak i raczej tak) studenci wydziału FiU, a najmniejszą wydziału Ekonomii (ponad 77%). Szczegółowy rozkład odpowiedzi prezentuje wykres 9.



Wykres 9

Wiedza z etyki biznesu elementem kształtowania postawy pracodawcy i pracobiorcy (%)

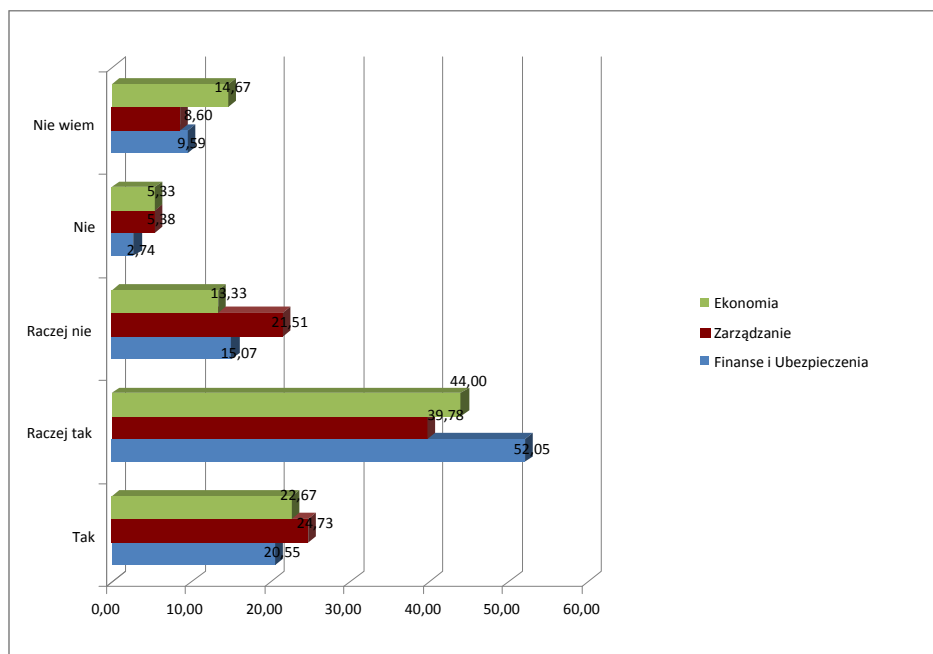


Źródło: Na podstawie wyników badań własnych: „SOB w świadomości studentów Akademii Ekonomicznej w Katowicach, październik 2008”.

Świadomość pozytywnego znaczenia dla warunków i zadowolenia ze środowiska pracy poprzez implementowanie zasad społecznej odpowiedzialności biznesu przez firmy, potwierdza również fakt, iż ponad 67% wszystkich ankietowanych przyznało, że po ukończeniu edukacji będą poszukiwali zatrudnienia w firmie, która stosuje zasady SOB. Analizując odpowiedzi, można zauważyć, że w tym przypadku pragnienie pracy w przedsiębiorstwie, które realizuje społeczną odpowiedzialność biznesu najliczniej (ponad 72% wskazań) wyrazili studenci z wydziału FiU, a najmniejszą ankietowani z wydziału Zarządzania (ponad 64% wskazań). Rozkład wszystkich udzielonych odpowiedzi przedstawia wykres 10.

Wykres 10

Poszukiwanie zatrudnienia w firmie stosującej zasady społecznej odpowiedzialności biznesu (%)



Źródło: Na podstawie wyników badań własnych: „SOB w świadomości studentów Akademii Ekonomicznej w Katowicach, październik 2008”.

## Podsumowanie

Przeprowadzone w listopadzie 2008 r. badania miały na celu poznanie stanu znajomości pojęcia i zasad społecznej odpowiedzialności biznesu. Proces zbierania, agregowania i analizy danych, pozwolił na ukazanie istniejącej, a niezaspokojonej potrzeby rozwijania wiedzy o etycznych aspektach gospodarowania. Istotny jest również fakt, iż studenci wskazywali uczelnie jako to miejsce, w którym dyfuzja wiedzy o SOB powinna się dokonywać. Celem zrealizowanych badań było także poszukiwanie odpowiedzi na pytanie, czy aktualni studenci, a już w niedalekiej przyszłości absolwenci Akademii Ekonomicznej, w swoim przyszłym życiu zawodowym preferowaliby podejmowanie zatrudnienia w firmach stosujących zasady społecznej odpowiedzialności biznesu. Jak już wskazano powyżej, respondentami w ukończonych badaniach byli studenci, którzy nie

uczęszczali na zajęcia z etyki gospodarczej. W badaniach chodziło bowiem o określenie roli i znaczenia ekonomicznej szkoły wyższej w propagowaniu wiedzy dotyczącej społecznej odpowiedzialności biznesu. W opinii autora niniejszego opracowania, przekazywanie zasobu wiadomości związanych z omawianym zagadaniem, powinno się dokonywać praktycznie na każdym z przedmiotów wykładanych na uczelni ekonomicznej. Z pewnym smutkiem należy podkreślić, że tylko 46% badanych studentów w końcowym etapie swojej edukacji przyznała się do znajomości pojęcia społecznej odpowiedzialności biznesu. Uwzględniając poszczególne wydziały uczelni, można zauważyć identyfikowanie tego pojęcia u 35% respondentów z wydziału FiU, najwięcej zaś badanych studentów potwierdzających znajomość SOB było na wydziale Ekonomii (56%)<sup>25</sup>.

Jednocześnie, mimo nieznaności pojęcia jako takiego, ogół respondentów posiada intuicyjną wiedzę, co należy identyfikować jako aktywności typowe dla idei SOB. Ankietowani najczęściej określali je jako:

- wnoszenie wkładu do zrównoważonego rozwoju poprzez współpracę z pracownikami, społecznością lokalną i globalną,
- dobrowolne uwzględnianie społecznych, etycznych i ekologicznych aspektów w działalności gospodarczej,
- dostarczanie usług i produktów w sposób niedegradujący środowiska przyrodniczego i społecznego,
- budowanie i wdrażanie strategii zaangażowania społecznego, przekraczającego zobowiązania prawne, zgodnie ze społecznie przyjętymi normami etycznymi.

W tym przypadku nie ma zasadniczej różnicy w rozkładzie odpowiedzi na poszczególne wydziały.

Ankietowani właściwie wskazują, iż zmiany na rynku globalnym, oczekiwania konsumentów, długofalowa efektywność przedsiębiorstwa stają się głównymi powodami powstania i rozwoju społecznej odpowiedzialności biznesu. Dokonana w tym zakresie analiza odpowiedzi ankietowanych nie ukazuje większych różnic. Badani studenci potrafili także określić, jak wewnątrz i na zewnątrz firmy powinna być realizowana SOB. Podkreślali, iż firmie dokonuje się to przede wszystkim poprzez realizację programów etycznych, kompleksową ochronę środowiska, bezpieczeństwo i higienę pracy oraz we właściwym zarządzaniu zasobami ludzkimi. Szczegółowa analiza udzielonych odpowiedzi po-

---

<sup>25</sup> W badania prowadzonych na innych polskich uczelniach w 2006 r. na Uniwersytecie Warszawskim, Uniwersytecie im. Mikołaja Kopernika w Toruniu, Uniwersytecie Gdańskim, Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu i Krakowie, Szkole Głównej Gospodarstwa Wiejskiego i Szkole Głównej Handlowej w Warszawie, znajomość koncepcji CSR wśród studentów ogółem wyniosła 30%. Zob. *CSR oczami studentów*, op. cit., s. 2.

zwala dostrzec, że prawie 7% więcej studentów wydziału Zarządzania, od swoich kolegów z wydziału Ekonomii, uważa programy etyczne za sposób realizacji SOB-u wewnątrz przedsiębiorstwa.

Zdaniem ankietowanych idee SOB na zewnątrz firmy realizuje się poprzez respektowanie praw człowieka, podtrzymywanie dobrego kontaktu ze społecznością lokalną i stosowanie rozwiązań proekologicznych. Postrzeganie realizacji społecznej odpowiedzialności biznesu na zewnątrz firmy, z perspektywy odpowiedzi respondentów poszczególnych wydziałów, jest do siebie mocno zbliżone i nie wykazuje jakichś większych różnic.

Pewnym optymizmem napawają odpowiedzi na pytania o konieczność i potrzebę poszerzania wiedzy na temat etycznych aspektów gospodarowania. W tym przypadku zdecydowana większość ankietowanych widzi nieodzowność podejmowania dialogu na wszystkich poziomach akademickiego dyskursu o wymiarze etycznym funkcjonowania firmy. W tym przypadku największą potrzebę dyskusji zgłaszają studenci wydziału Zarządzania (76%), a najmniejszą wydziału Ekonomii (57%).

Ankietowani studenci pragną także pogłębiać wiedzę z zakresu etyki gospodarczej. Najliczniej takie pragnienie wyrażają studenci wydziału FiU (ponad 88%), a więc ta grupa respondentów, która w prowadzonych badaniach ujawniała najmniejszą wiedzę na temat SOB. Respondenci dostrzegają także potrzebę wzbogacania menedżerów i decydentów, odpowiedzialnych za kształt i jakość działalności gospodarczej w Polsce, o wiedzę z etyki biznesu. W tej kwestii także studenci wydziału FiU dostrzegli taką potrzebę najliczniej – aż 89% odpowiedzi<sup>26</sup>. Respondenci, w zdecydowanej większości, chcieliby pracować w przyszłości, gdyby mieli taką możliwość, w firmach realizujących idee społecznej odpowiedzialności biznesu. I w tym przypadku pragnienie pracy w takiej właśnie firmie wyrażają studenci wydziału FiU w ponad 72% wskazań.

Uzyskane w trakcie badań odpowiedzi pokazują także, iż uczelnia wyższa, szczególnie o profilu ekonomicznym, powinna w znaczący sposób dowartościować w programach studiów przedmioty z zakresu etyki<sup>27</sup>. Można przecież przyjąć, iż zajęcia z etyki (co potwierdzały przywołane powyżej inne badania autora artykułu) w dużej mierze wpływają na poszerzenie stanu świadomości

<sup>26</sup> W wskazanych już powyżej badaniach 84% ogółu studentów wyraża chęć uczestnictwa w zajęciach dotyczących CSR. Zob. *CSR oczami studentów*, op. cit., s. 5.

<sup>27</sup> Por. J. Gnitecki: *Aksjologiczne podstawy stanowienia celów edukacyjnych szkoły wyższej*. W: *Wprowadzenie do pedagogiki szkoły wyższej*. Red., K. Jaskot. IN Plus Oficyna, Szczecin 2006, s. 32-51. Zob. także: J. Christensen, E. Peirce, L.P. Hartman, M. Hoffman, J. Carrier: *Ethics, CSR, and Sustainability Education in the Financial Times Top 50 Global Business Schools: Baseline Data and Future Research Directions*. „Journal of Business Ethics” July 2007, Vol. 73, pp. 347-369.

studentów o zagadnienia związane z etyczną stroną procesu gospodarowania<sup>28</sup>. Ponadto otrzymane wyniki badań pozwalają na pielęgnowanie nadziei, że posiadana przez badanych fragmentaryczna wiedza, niemniej jednak wiedza, zdobyta w procesie kształcenia na uczelni wyższej oraz zapoczątkowany wraz nią proces myślenia doprowadzi do tego, iż absolwenci Akademii Ekonomicznej w Katowicach będą aktywnie uczestniczyć w życiu gospodarczym i publicznym. Biorąc czynny udział w życiu społeczno-gospodarczym, zaprezentują swoją nienaganną postawę moralną i wcielą w swoich miejscach pracy zasady społecznej odpowiedzialności biznesu.

## ROLE OF THE ECONOMIC UNIVERSITIES IN POPULARIZING THE BUSINESS SOCIAL RESPONSIBILITY KNOWLEDGE

### Summary

Due to the current economic development situation it is necessary to evaluate the program content and process of knowledge creation regarding the Corporate Social Responsibility idea as a part of education at economic universities. It is also crucial because students in nearby future will become managing staff in various organizations, therefore their recognition, the level of knowledge and a tendency to use corporate social responsibility, will determine the actual transmission of that idea a reality of the socio-economic life. Hence, in November 2008 survey research was carried out among the fourth- and fifth grade students of existing faculties at the Karol Adamiecki University of Economics in Katowice. The aim of the research was to identify the level of corporate social responsibility recognition, and to determine the role of higher education in promoting knowledge concerning this field. The aim of the research was also to answer the question whether students in their future professional life would prefer to work for the companies complying with CSR concept. Despite the obvious shortages of knowledge concerning CSR, optimistic can be the fact that respondents want to be engaged in dialogue on the ethical dimensions of companies, and are interested in deepening their knowledge in this field. They also show interest in working for companies complying with CSR concept. The obtained research results clearly show that universities, especially economic ones, should pay significant attention to the ethics-related subjects, including a special attention to corporate social responsibility.

---

<sup>28</sup> Por. M. Kapias: *Etyka jako pożądaný element działalności gospodarczej człowieka*. W: *Etyczny wymiar działalności gospodarczej – wybrane zagadnienia*. Red. G. Polok. Zeszyty Naukowe nr 35, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2005, s. 51-67.



Aldona Frączkiewicz-Wronka

# SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ W INTERDYSCYPLINARNYM KSZTAŁCENIU MENEDŻERÓW DLA ORGANIZACJI PUBLICZNYCH – DIAGNOZA ISTNIEJĄCYCH TRENDÓW

„A na więcej tego strzeż, abyś na urzędy  
Łakomych ludzi nie sadzał, bo kędy  
Sprawiedliwość przedajna, tam przekręctwo wielkie,  
A u Boga niewinnych ważne prośby wszelkie...”  
Jan Kochanowski

## Wprowadzenie

Ostatnie lata przynoszą zmianę kierunku działania wielu organizacji i zarządzających nimi menedżerów. Punkt ciężkości, zogniskowany dotychczas głównie na maksymalizacji zysku, powoli przesuwają się ku działaniom, które łączą stronę biznesową ze społeczną wrażliwością. W literaturze przedmiotu zmiana ta jest konkludowana w postaci stwierdzenia: od Friedmana do Freemana. Friedman był jednym z czołowych teoretyków chicagowskiej szkoły ekonomii, według której nadrzędnym celem każdej organizacji jest generowanie zysku i marginalizacja funkcji socjalnych. Z punktu widzenia praktyki zarządzania takie działanie nosi nazwę *shareholder model* lub *profit-centred model*. Natomiast Freeman jest najwybitniejszym przedstawicielem szkoły zarządzania preferującej tzw. *stakeholder model* lub *social responsibility model*. W odniesieniu do zarządzania organizacjami, ta koncepcja oznacza dowartościowanie znaczenia i wpływu interesariuszy na sposób prowadzenia biznesu oraz świadomość, iż or-

ganizacje biznesowe są odpowiedzialne za swoje działania wobec każdego człowieka jako jednostki, różnicowanych grup ludzi, a także społeczeństwa jako całości. To szerokie potraktowanie kategorii interesariuszy, jak również brak zgody na jednoznaczne dookreślenie definicyjne tej kategorii, pozwala na przypisanie wpływu na podejmowane w organizacjach decyzje szerokiej grupie podmiotów znajdujących się zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji. *Stakeholder model*, który kładzie nacisk na przejrzystość/transparentność procesu podejmowania decyzji, nie odnosi się tylko do organizacji biznesowych działających na otwartym rynku, ale może być zastosowany w zarządzaniu zarówno organizacją publiczną, jak i społeczną. To, co jest najważniejsze dla organizacji biznesowych, czyli budowanie odpowiedzialnego rynku ekonomicznego, w organizacjach nienastawionych na zysk oznacza zwiększony nacisk na efektywność wydatkowania publicznych i/lub społecznych pieniędzy. Pojawia się zatem trend działania, który ma swoje odzwierciedlenie w kierunkach kształcenia na poziomie wyższym. Ta nowa jakość to poszukiwanie racjonalnych politycznie i efektywnych ekonomicznie sposobów zarządzania w organizacjach publicznych, które potrzebują do właściwego funkcjonowania skutecznych i dobrze wykształconych menedżerów.

Z uwagi na wieloletnią dominację w naukach o zarządzaniu sektora prywatnego, traktowanego zarówno jako obiekt praktycznej działalności, jak i naukowych analiz, literatura przedmiotu dotycząca spektrum problemów zarządzania w sektorze publicznym jest w Polsce raczej przyczynkowa. Stąd też i temat kształcenia menedżerów dla tego sektora nie jest nagminnie eksplorowany. Obserwowana współcześnie implementacja idei przedsiębiorczości do sektora publicznego ma prowadzić do przekształcania tego sektora w obiekt o cechach kompozytowego złożonego systemu adaptacyjnego, mającego zdolność do trwania i rozwoju w zmiennym środowisku społecznym. Jeżeli więc dąży się do osiągnięcia przez sektor publiczny samoistnej zdolności do trwania i rozwoju, to istotą jego przekształcania powinno być nadawanie cech złożonego systemu adaptacyjnego zarówno jego elementom, jak i tworzonej przez nie całości<sup>1</sup>. W konsekwencji tego stwierdzenia należy założyć, że jednym z kluczowych obszarów dla efektywnego zarządzania publicznego powinno być budowanie nowych umiejętności i wiedzy wśród jego menedżerów, nie tylko ekonomicznej, ale również etycznej. Oznacza to uznanie za prawdziwe stwierdzenia, że spośród wszystkich funkcji w organizacji najważniejsze są funkcje kierownicze, dlatego osoby, które te funkcje pełnią, zajmują najwyższe pozycje w organizacji i mają znaczący wpływ na jej trwanie i rozwój. One bowiem decydują o sprawności za-

<sup>1</sup> W.A. Nowak: *Genetyka transformacji. Nowe zarządzanie sektorem publicznym*. „Master of Business Administration” 2000, nr 2 (43), s. 19-22.



rzędzanej przez siebie organizacji, jak również o jej odbiorze społecznym. Należy przy tym zauważyć, iż struktura wartości jest czynnikiem decydującym o sukcesie jednostki, zespołu i organizacji. Struktura wartości zarządzającego decyduje o jego zdolności wpływania na rezultaty organizacyjne i pozyskiwania poparcia dla organizacyjnych inicjatyw oraz umożliwia podejmowanie decyzji, pomaga również wyznaczyć indywidualną zawodową satysfakcję i sukces. Wartości wyznawane przez zarządzającego powinny być spójne z wartościami organizacji, a lider powinien je oficjalnie wyrażać. Trzeba zatem jednoznacznie stwierdzić, że zmienia się w sposób zasadniczy praktyka zarządzania w instytucjach realizujących cele publiczne i nadchodzi czas na kształtowanie przedsiębiorczych postaw również wśród menedżerów tych organizacji<sup>2</sup>. Należy podkreślić, iż mają to być postawy przedsiębiorcze, ale zarazem społecznie odpowiedzialne. Warto podejmować badania nad tymi problemami w sektorze publicznym i dzielić się ich wynikami, aby głęboko uświadomić wszystkim, że menedżer pracujący w publicznej organizacji jest depozytariuszem społecznego zaufania, bowiem zarządza organizacją, która środki na swoje funkcjonowanie czerpie z zasobów publicznych tworzonych przez obywateli. A to oznacza szczególnie wysoki poziom wrażliwości i dbałość o nienaganną postawę moralną, o czym, studiując literaturę przedmiotu, zasadnie się przekonujemy.

Poszukując odpowiedzi na pytanie, co decyduje o postrzeganiu zarządzania publicznego jako nurtu nowego i odrębnego od pozostałych, należy za S. Kelmanem<sup>3</sup> zwrócić uwagę na kilka aspektów:

- 1) w porównaniu z politologią jest bardziej zorientowane na dawanie zaleceń (np. zalecenia, jak poprawić wydajność organizacji rządowych) aniżeli wyłącznie na analizy i wyjaśnienia,
- 2) w porównaniu z programami społecznymi bardziej dotyczy implementacji (czyli tego, co faktycznie musi zdarzyć się w organie administracji rządowej, organizacji publicznej, aby można było urzeczywistnić dany pomysł) niż tworzenia jedynie abstrakcyjnych recept na to, jak stworzyć dobrą politykę,
- 3) w porównaniu z administracją publiczną jest bardziej zorientowane na działania strategiczne prowadzone przez głównych liderów w organizacjach, kładąc szczególny nacisk na interakcje z systemem politycznym – w przeciwieństwie do skupiania się na niższych poziomach wewnątrz organizacji czy na zarządzaniu funkcjonalnym, jak planowanie wydatków (budżetowanie) albo zarządzanie zasobami ludzkimi.

<sup>2</sup> K. Knedler: *Nowe wyzwania dla administracji publicznej*. W: *Zarządzanie w sektorze publicznym. Eliminowanie zagrożeń*. Red. A. Kłopotek. Warszawa 2009, s. 13-29.

<sup>3</sup> S. Kelman: *The "M" In APPAM: Holding on to a prescriptive past as we grope towards a (multi) disciplinary future*. "International Public Management Review" – Electronic Journal at <http://www.ipmr.net>, Vol. 4, Iss. 2/2003, International Public Management Network, p. 2.

James W. Fesler i Donald F. Kettl stwierdzili, że „[...] najbardziej istotna różnica pomiędzy organizacją publiczną i organizacją prywatną wynika z rządów prawa. Organizacje publiczne istnieją po to, aby wykonywać prawo, i każdy element ich istnienia, ich struktura, obsada personalna, budżet i cel jest produktem władzy prawodawczej [...]”<sup>4</sup>. Ten właśnie desygnat w istotny sposób determinuje w nich dobór metod, narzędzi i instrumentów zarządzania, a tym samym zaważy na sposobie i doborze treści kształcenia.

## Wyzwania dla menedżera – szczególne cechy sektora publicznego

Nowe menedżerskie podejście do organizacji publicznych, głównie instytucji administracji publicznej, pojawiło się pierwotnie w Wielkiej Brytanii, Australii i Nowej Zelandii w latach 80. XX w., a od początku lat 90. zyskało akceptację i uznanie w Stanach Zjednoczonych<sup>5</sup>. W teorii i praktyce sektora publicznego pojawiły się prekursorskie określenia (rewitalizacja, *reengineering*, *reinventing*), wskazujące na zmianę sposobu działania sektora publicznego i społecznego<sup>6</sup>. Zażadane trendy silnie akcentowały konieczność zastosowania innych niż dotychczasowe metod zarządzania sprawami publicznymi, poprzez wprowadzenie w rzeczywistość społeczną zasad efektywności ekonomicznej podejmowanych działań (*new public management*). Jest to odpowiedź na wyzwania, które stanęły przed państwem w konsekwencji narastających zmian w strukturze demograficznej populacji, demokratyzacji życia publicznego oraz rosnącej presji na większy niż dotychczasowy udział podmiotów publicznych i społecznych w zaspokajaniu potrzeb ludności. Tradycyjne administrowanie w sektorze publicznym zdyskredytowano zarówno w sferze teorii, jak i praktyki, a w konsekwencji zaadaptowania form zarządzania typowych dla organizacji przemysłowych, został stworzony nowy paradygmat, który wprowadził odrzucenie takiego pojmowania zjawiska administracji publicznej i jej roli, które dotychczas kształtowało fundamentalne zasady relacji między obywatelem a państwem lub jego podmiotami<sup>7</sup>.

<sup>4</sup> J.W. Fesler, D.F. Kettl: *The Politics of the Administrative Process*. Chatham House. Chatham 1991, p. 9.

<sup>5</sup> A. Dunsire: *Administrative Theory in the 1980s: A Viewpoint*. „Public Administration” 1995, nr 73, s. 17 and n.

<sup>6</sup> D. Osborne, T. Gaebler: *Reinventing Government*. Addison-Wesley, Reading 1992. Polskie wydanie: *Rządzić inaczej. Jak duch przedsiębiorczości przenika i przekształca administrację publiczną*. Wydawnictwo Media Rodzina, Poznań 1994.

<sup>7</sup> O.E. Hughes: *Public Management and Administration. An introduction*. Palgrave Macmillan, New York 2003, p. 1-2.

W zarządzaniu publicznym znajdują zastosowanie zasady i prawidłowości zarządzania ogólnego, jednak odnoszenie ich do organizacji publicznych wymaga uwzględnienia ich specyfiki i szczególnego znaczenia wartości dla procesu zarządzania. Chociaż można domniemywać, że kluczowe procesy zarządzania organizacją publiczną nie odbiegają zbytnio od logiki zarządzania w sektorze prywatnym<sup>8</sup>, tym niemniej, trudno jest zignorować szczególną specyfikę tego obszaru, polegającą na:

- istnieniu wielu interesariuszy, których interesy są – w najlepszym przypadku – niezbieżne, a bywają też konfliktowe,
- dużej sile oddziaływania interesariuszy posiadających znaczącą władzę (np. potężnych decydentów),
- decyzjach podejmowanych rzadko w sposób racjonalny, rzeczowy, metodologicznie poprawnie i jest to skutek działania w wysoce upolitycznionym otoczeniu,
- braku zysku jako miary efektywności przy równoczesnym ocenianiu z punktu widzenia preferencji obywatelskich, interesów politycznych oraz wyborów legislacyjnych,
- mniejszej podatności uczestników na bodźce monetarne i większej ich orientacji na realizację misji organizacji,
- konieczności przekraczania barier organizacyjnych w celu rozpoznania rozmaitych aspektów rozwiązywanych problemów,
- relatywnie dużej publicznej widoczności i przejrzystości wewnątrzorganizacyjnych aktywności<sup>9</sup>.

Wskazane powyżej specyficzne uwarunkowania funkcjonowania sektora publicznego oraz obserwowana rzeczywistość społeczno-ekonomiczna, a przede wszystkim zmiany zachodzące na rynku pracy, wymuszają konieczność permanentnego dostosowywania się do nowych warunków i potrzebę przewartościowania karier zawodowych, także w aspekcie nieustannego uzupełniania wiedzy, samodzielnego doskonalenia kwalifikacji zawodowych oraz stałego procesu poszukiwania umiejętności, które pozwolą na uzyskanie indywidualnej przewagi konkurencyjnej na rynku pracy. Tylko menedżer szybko adaptujący się do zmieniających się warunków, może rozwiązywać problemy stawiane przez rzeczywi-

---

<sup>8</sup> P.F. Drucker: *Managing the non-Profit Organization: Principles and Practices*. Harper Collins, New York 1990.

<sup>9</sup> Na podstawie: T. D'Aunno: *Management Scholars and Public Policy: A Bridge too Far?*. „Academy of Management Journal” 2006, No. 48; L.E. Lynn, C.J. Heinrich, C.J. Hill: *Studying Governance and Public Management: Challenges and Prospects*. Harris School, Chicago 1999 (materiał powielony); H.G. Rainer: *Understanding and Managing Public Organizations*. Jossey-Bass, San Francisco CA 2003.

stość rynku oraz dokonywać trafnych wyborów<sup>10</sup>. Tym bardziej, że kultura organizacji publicznych różni się znacznie od kultury organizacji prywatnych, co oznacza, iż znacznie trudniej nimi zarządzać z poszanowaniem idei społecznej odpowiedzialności. Uczestnikom organizacji publicznych przypisuje się inne wartości, rozumiane jako „[...] wytwór odczuć, przeświadczeń lub przekonań jakiegoś podmiotu: jednostki ludzkiej, grupy społecznej, społeczności lokalnej, narodowej i innej wspólnoty kulturowej lub społeczeństwa globalnego o tym, co w rzeczywistości przyrodniczej i psychospołeczno-kulturowej jest pozytywnie oceniane i uznawane za godne pożądania i dążeń [...]”<sup>11</sup>, niż członkom organizacji prywatnych. Stąd i potrzeba spojrzenia ponad istniejące ograniczenia, w kierunku nowoczesnej formuły pełnienia roli zarządzającego w sektorze publicznym i przygotowania adekwatnych do rzeczywistych potrzeb kierunków kształcenia na poziomie wyższym.

Sprawne funkcjonowanie organizacji publicznej jest możliwe dzięki umiejętnościom i kwalifikacjom osób zatrudnionych na stanowiskach kierowniczych<sup>12</sup>. W konsekwencji wyników licznych badań, podejmowanych nad relacją poziomu nakładów do wydajności oraz oceny jakości procesów zachodzących wewnątrz organizacji publicznych i społecznych, pojawia się nacisk na inny niż dotychczasowy sposób pełnienia funkcji zarządczych przez menedżerów pracujących w organizacjach publicznych. Obywatele oczekują usług dobrej jakości, konieczne jest więc takie zarządzanie systemem doskonalenia organizacji, by była zdolna takie usługi dostarczyć<sup>13</sup>. A. Zalewski pisze, że „[...] nowe zarządzanie publiczne jest lansowane jako rewolucja menedżerska, wprowadzająca nowy paradygmat zarządzania sektorem publicznym [...]”<sup>14</sup>. Powołując się na J.M. Brysona<sup>15</sup> podkreśla, że dla efektywnego zarządzania publicznego znaczenie ma gromadzenie szerokiego zakresu informacji, badanie alternatywnych możliwości oraz położenie nacisku zarówno na przyszłe implikacje bieżących

<sup>10</sup> J. Maciejewski: *Profesjonalizm a kariera zawodowa w systemie kształcenia szkoły wyższej społeczeństwa postindustrialnego*. W: *Menedżer w dobie informacyjnej – postindustrialne*. Red. Z. Frankowicz. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania, Wrocław 2000, s. 280.

<sup>11</sup> L. Krzyżanowski: *O podstawach kierowania organizacjami inaczej: paradygmaty, filozofia, dylematy*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 205.

<sup>12</sup> B. Kożuch: *Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce polskich organizacji*. Placet, Warszawa 2004, s. 28.

<sup>13</sup> S. Wysoki: *Menedżerskie zarządzanie publiczne*. „Gazeta Samorządu i Administracji” 1-14 lipca 2002, opublikowana na [http://www.umbrella.org.pl/onas/sia\\_0702.asp](http://www.umbrella.org.pl/onas/sia_0702.asp).

<sup>14</sup> A. Zalewski: *Reformy sektora publicznego w duchu nowego zarządzania publicznego*. W: *Nowe zarządzanie publiczne w polskim samorządzie terytorialnym*. Red. A. Zalewski. Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2005, s. 39-41.

<sup>15</sup> J.M. Bryson: *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organization*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco 1988, p. 48, za A. Zalewski: *Reformy sektora publicznego w duchu nowego zarządzania publicznego*. W: *Nowe zarządzanie publiczne w polskim samorządzie terytorialnym*. Red. A. Zalewski. Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2005, s. 39-41.

decyzji w rzeczywistość społeczną, jak również na potrzebę dbania o dobór kadr kierowniczych. Nie wdając się w dalsze eksplorowanie tej problematyki zauważam, że organizacja publiczna jest środowiskiem pracy o specyficznych cechach, stąd jej menedżerowie powinni brać je pod uwagę i obok dziesięciu tradycyjnych ról kierowniczych, realizować dodatkowo, niezbędne w służbie publicznej (*public service roles/roles unique to the public manager*)<sup>16</sup>.

J. Supernat<sup>17</sup> w konsekwencji analizy literatury przedmiotu, wyodrębnia następujące role:

- 1) architekt konsensusu (*consensus builder*) – w tej roli kierownik odpowiada za wysłuchanie zróżnicowanych interesów w otoczeniu organu administracyjnego i zapewnienie, że wszystkie one znalazły wyraz w relewantnym procesie decyzyjnym;
- 2) popularyzator spraw lokalnych (*educator on community issues*) – w tej roli kierownik odpowiada za zakomunikowanie społeczności lokalnej istotnych aspektów i uwarunkowań jej funkcjonowania;
- 3) interpretator wartości lokalnych (*interpreter of community values*) – w tej roli kierownik dokonuje identyfikacji istotnych wartości w życiu społeczności lokalnej, pamiętając, że powinny one odzwierciedlać potrzeby całej społeczności, a nie ograniczonych interesów wybranych grup;
- 4) wzór etycznego postępowania (*bearer of ethical standards*) – w tej roli kierownik powinien służyć jako przykład doskonałości w służbie publicznego i etycznego zachowania;
- 5) współwykonawca władzy lokalnej (*sharer of community power*) – w tej roli kierownik dzieli się swoją władzą z innymi, pamiętając, że tylko przez zbudowanie silnej sieci połączeń ze społecznością lokalną, organizacja publiczna może odpowiedzieć na jej oczekiwania.

Potrzeba rozszerzenia tradycyjnych ról kierowniczych pozwala na pełne zrozumienie, a tym samym efektywną realizację zadań powierzonych organizacjom publicznym. Stawia także przed tymi, którzy tworzą programy nauczania trudne wyzwania pogodzenia treści ekonomicznych i etycznych. Wyrazem tych ostatnich jest m.in. respektowanie zasad społecznej odpowiedzialności.

<sup>16</sup> W 1937 r. L. Gulick i L. Urwick opublikowali słynne studium *Papers on the Science of Administration*. W pracy zamieszczono kodyfikację zasad zarządzania. Na potrzeby niniejszego opracowania przywołuję zamieszczony w w/w pracy artykuł: L. Gulick: *Notes on the Theory of Organization*, z ponadczasowym zestawieniem funkcji kierowniczych ujętych w akronimie POSDCORB. Skrót ten jest utworzony z pierwszych liter słów opisujących poszczególne funkcje kierownicze: Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting i Budgeting. Zobacz również: H. Fayol: *Administracja przemysłowa i ogólna oraz nauka o administracji w zastosowaniu do państwa*. Wydawnictwo Instytutu Naukowego Organizacji i Kierownictwa, Poznań 1947.

<sup>17</sup> J. Supernat: *Techniki decyzyjne i organizatorskie*. Kolonia Limited, Wrocław 2003, s. 28 i n.

## Rozwój programów akademickich z zakresu zarządzania w sektorze publicznym<sup>18</sup>

Programy nauczania z zakresu zarządzania publicznego wywodzą się z nurtu administracyjnego i nauk politycznych. Mimo iż administracja publiczna jest postrzegana jako relatywnie młoda dyscyplina, elementy współczesnej administracji publicznej są obecne w programach nauczania od dawna. W pierwotnym etapie administracja publiczna była nauczana jako prawo administracyjne i publiczne. Początków programów można się doszukiwać już przez II wojnę światową, kiedy to zagadnienia związane z administracją były nauczane głównie w kontekście prawa. Po II wojnie światowej powstały pierwsze interdyscyplinarne programy w zakresie administracji publicznej. W drugiej połowie zeszłego wieku, poza studiami dotyczącymi administracji publicznej, pojawiły się programy studiów z zakresu zarządzania publicznego<sup>19</sup>.

Zainteresowanie kwestiami zarządzania w sektorze publicznym miało swój początek w amerykańskich szkołach polityki publicznej, w latach 70. ubiegłego stulecia. Powodem był spadek zapotrzebowania na analityków, którzy zajmowaliby się dostarczaniem naukowych, analitycznych podstaw do kształtowania polityki. Fakt narodzenia się tej dyscypliny w szkołach związanych z polityką publiczną, które mają bliskie powiązania z formacjami politycznymi sektora publicznego, wyjaśnia dość znaczące zainteresowanie zarządzaniem publicznym przez top management sektora publicznego. Widać wyraźny wpływ obszaru strategicznej polityki publicznej na zarządzanie strategiczne, co sprawia, że zarządzanie publiczne jest postrzegane raczej z perspektywy nauk politycznych, a nie nauk o organizacji i zarządzaniu. Jednak konieczność uwzględnienia wymiaru efektywności spowodowała zainteresowanie dotychczasowym dorobkiem zarządzania organizacjami przemysłowymi. Rozwój programów studiów z zakresu zarządzania publicznego nie jest wyłączną domeną szkół polityki publicznej. W latach 80. amerykańskie szkoły biznesu także wprowadziły programy związane z zarządzaniem w sektorze publicznym na studiach magisterskich oraz doktoranckich<sup>20</sup>.

<sup>18</sup> Na podstawie raportu z własnych badań zespołowych.

<sup>19</sup> T. Verheijen, B. Connaughton: *Public Administration Education and Europeanisation: Prospects for the Emancipation of a Discipline?* „Public Administration” 2003, No. 81 (4), pp. 833-851.

<sup>20</sup> W.J.M. Kickert: *Public Management in the United States and Europe*. Paper prepared for the conference on The New Public Management in International Perspective Institute of Public Finance and Fiscal Law St Gallen, Switzerland, 11-13 July 1996.

Connaughton, Randma<sup>21</sup> oraz Hanjal<sup>22</sup> uważają, że nie istnieje jeden model programów z zakresu spraw publicznych, ale w każdym znajdujemy zagadnienia etyczne jako jedne z ważniejszych treści kształcenia. Przyczyn takiego stanu rzeczy należy się doszukiwać w odmienności tradycji narodowych oraz ładu polityczno-gospodarczego poszczególnych krajów. Mimo braku wspólnego modelu, występują jednak pewne punkty zbieżne. W odniesieniu do programów studiów proponowanych przez europejskie uczelnie, można wskazać na trzy typy programów: interdyscyplinarne, multidyscyplinarne oraz specjalizacje zawarte w innych programach. W programach interdyscyplinarnych zarządzanie oraz administracja publiczna są studiowane z punktu widzenia wielu dyscyplin, takich jak nauki polityczne, prawo, ekonomia i socjologia. Przedmiot „zarządzanie publiczne” bądź „administracja publiczna” jest kluczowym przedmiotem w programie, co odróżnia ten typ studiów od studiów multidyscyplinarnych, w których nie ma wspomnianych przedmiotów, lecz zagadnienia z nimi związane są studiowane z punktu widzenia wielu dyscyplin. Wreszcie, programy nauczania z zakresu administracji publicznej mogą występować jako specjalności w ramach kierunków związanych z prawem czy naukami politycznymi, a te z zakresu zarządzania publicznego – ekonomii lub studiów o charakterze biznesowym<sup>23</sup>.

Przegląd programów studiów z zakresu zarządzania w sektorze publicznym oferowanych przez europejskie uczelnie, dokonany przez Favre'a i Kilchenmanna, pozwala na stwierdzenie, że najstarszymi są programy studiów z zakresu administracji publicznej. Począwszy od lat 90. zaczęto wprowadzać programy nauczania z zakresu administracji publicznej oraz polityki publicznej. Na początku XXI w. zaczęto tworzyć także programy o nazwie „Governance” oraz programy mieszane. Programy z zakresu administracji publicznej proponowane przez autonomiczne szkoły europejskie są starsze niż te proponowane przez uniwersytety. Wyjątek stanowi Wielka Brytania, w której programy z zakresu administracji publicznej powstały już w latach 60. ubiegłego stulecia. Oferta innych europejskich uczelni została wzbogacona o takie programy relatywnie niedawno, na początku lat 80.<sup>24</sup>

Analizując dane zgromadzone przez SOCRATES European Thematic Network in Public Administration, odnoszące się do programów nauczania z za-

<sup>21</sup> B. Connaughton, T. Randma: *Teaching Ideas and Principles of Public Administration: Is it Possible to Achieve a Common European Perspective?* EP AN fifth Annual Conference, Granada, Spain, 14-15 June 2002.

<sup>22</sup> G. Hajnal: *Diversity and Convergence: A Quantitative Analysis of European Administration Education Programmes*. „Journal of Public Affairs Education” 2003, No. 9 (4), pp. 245-258.

<sup>23</sup> T. Verheijen, B. Connaughton: *Public Administration Education...*, op. cit.

<sup>24</sup> N. Favre, P. Kilchenmann: *An overview of public affairs masters programmes*, [http://egpa2007.inap.map.es/egpa2007/workshops/SG IX/SG9\\_FavreKilchenmann.pdf](http://egpa2007.inap.map.es/egpa2007/workshops/SG IX/SG9_FavreKilchenmann.pdf).

kresu problemów zarządzania w sektorze publicznym, można dojść do wniosku, że owe programy akademickie, a w szczególności programy z obszaru administracji publicznej, są już ugruntowaną alternatywą dla edukacji potencjalnych pracowników sektora publicznego, w obszarze zdominowanym wcześniej przez prawo. W poniższej tabeli przedstawiono pozycję programów z zakresu zarządzania publicznego i administracji publicznej w europejskich uczelniach.

Tabela 1

Programy w zakresie zarządzania publicznego i administracji publicznej  
oraz ich pozycja

Pozycja programów/specjalizacji	Kraj
Ugruntowana pozycja, wysoki stopień wiarygodności na poziomie rządowym i samorządowym, w dużej mierze zastąpiły tradycyjnie dominujące programy, będąc formą kształcenia dla kandydatów na pracowników sektora publicznego	Holandia, Szwecja, Norwegia, Dania, Finlandia, Francja, Estonia, Litwa, Łotwa
Ugruntowana pozycja, wysoki stopień wiarygodności na poziomie rządowym i samorządowym, na równej pozycji z dominującymi programami w zakresie prawa	Włochy, Hiszpania, Bułgaria, Rumunia, Czechy, Polska, Ukraina
Ugruntowana pozycja, wysoki stopień wiarygodności na poziomie rządowym i samorządowym, jednak zdominowane przez programy z zakresu prawa	Niemcy, Węgry
Ugruntowana pozycja, rozpoznawalne jako forma kształcenia dla kandydatów na pracowników administracji samorządowej, w mniejszym stopniu rządowej	Portugalia, Irlandia, Wielka Brytania
Brak ugruntowanej pozycji, niewielki wpływ na poziomie samorządu i rządu	Austria, Grecja, Słowacja

Źródło: T. Verheijen, B. Connaughton: *Public Administration Education and Europeanisation: Prospects for the Emancipation of a Discipline?* „Public Administration” 2003, No. 81 (4), p. 840.

Przegląd programów akademickich z zakresu szeroko rozumianego zarządzania publicznego miał na celu zidentyfikowanie i porównanie różnych programów pod kątem ich nazw, zakresu przedmiotów nauczania, sylwetki absolwenta, perspektyw zawodowych oraz czasu trwania. W przeglądzie programów nauczania posłużono się wyszukiwarką programów studiów z zakresu zarządza-



nia i administracji w sektorze publicznym<sup>25</sup>. Przeanalizowano także wybrane programy uczelni amerykańskich, które są wskazane w przeglądzie US News & World Report jako najlepsze z zakresu Public Management Administration<sup>26</sup>, programy nauczania oferowane przez wybrane uczelnie z listy 500 najlepszych uczelni na świecie wskazane w rankingu Academic Ranking of World Universities<sup>27</sup> oraz programy innych uczelni, do jakich można było uzyskać dostęp przy wykorzystaniu Internetu. W wyniku dokonanego przeglądu<sup>28</sup>, można dojść do wniosku, iż wiele renomowanych uczelni oferuje studia poświęcone zarządzaniu publicznemu bądź administracji publicznej zarówno I-go, jak i II-go stopnia.

Pomimo odmienności nazewnictwa, programy nauczania z zakresu administracji publicznej oraz zarządzania publicznego są nakierowane na kwestie zarządzania w sektorze publicznym, a zdarza się, że „zarządzanie publiczne” jest jedną ze specjalności w ramach studiów „administracja publiczna”. Coraz częściej odchodzi się także od nazwy administracja na rzecz zarządzanie, co jest przejawem trendów, jakie zachodzą w dyscyplinie akademickiej. Biorąc pod uwagę różność systemów nauczania w innych krajach, szczególnie w Stanach Zjednoczonych Ameryki, należy mieć na uwadze, iż studenci mogą sami komponować programy studiów, mając do wyboru szeroki zakres przedmiotów dedykowanych kwestiom sektora publicznego.

Studia z zakresu zarządzania publicznego są skierowane do studentów, którzy są zainteresowani karierą zawodową:

- menedżerów publicznych, odpowiedzialnych za zarządzanie zasobami sektora publicznego,
- specjalistów zajmujących się różnymi obszarami zarządzania, takimi jak zasoby ludzkie, finansowe, marketing etc.,
- urzędników administracji publicznej,
- urzędników zajmujących się zarządzaniem specyficznymi projektami, konsultantów i doradców,
- menedżerów sektora prywatnego współpracujących z sektorem publicznym (np. na zasadzie partnerstwa publiczno-prywatnego).

Potencjalne miejsca pracy dla absolwentów takich kierunków, to rozmaite instytucje publiczne oraz organizacje non profit. Zaliczają się do nich m.in.:

- jednostki samorządu terytorialnego,
- jednostki administracji rządowej,

---

<sup>25</sup> <http://www.gradschools.com/>.

<sup>26</sup> <http://www.usnews.com/>.

<sup>27</sup> <http://ed.sjtu.edu.cn/ranking.htm>.

<sup>28</sup> Ze względu na ograniczenia językowe przegląd został zawężony jedynie do programów dostępnych w języku angielskim.

- agencje rządowe,
- jednostki funkcjonujące w obszarze ochrony zdrowia,
- jednostki działające w obszarze edukacji,
- jednostki kultury,
- stowarzyszenia,
- fundacje.

Profesja menedżera publicznego jest rozległa. Dzieje się tak z kilku powodów. Po pierwsze spowodowane jest to decentralizacją rządu i mnogością podmiotów administracji publicznej. Różne szczeble administracji rządowej specjalizują się w dostarczaniu różnych dóbr publicznych. Poza tym w dostarczanie usług publicznych zaangażowanych jest wiele innych podmiotów, co wymaga rozwijania umiejętności współpracy międzysektorowej.

### **Zalecenia dotyczące wprowadzenia treści z zakresu społecznej odpowiedzialności w tok kształcenia menedżerów. Z sektora biznesowego do publicznego**

W związku z coraz większym zaangażowaniem się świata akademickiego w propagowanie treści związanych z implementowaniem idei społecznej odpowiedzialności do praktyki działania organizacji, przy współudziale sekretarza ONZ powstał dokument, znany pod nazwą „Global Compact”, tj. „Globalne Przymierze”, na rzecz odpowiedzialnego uprawiania działalności gospodarczej w zglobalizowanym świecie. Uzgodnienia dotyczące zawartości merytorycznej niniejszego dokumentu nastąpiły na spotkaniu „Business as an Agent for World Benefis Forum”, zorganizowanym w Cleveland, Ohio przez Academy of Management, Whearhead School of Management Case Western Reseve University w październiku 2006 r. Przygotowany dokument to propozycja 10 strategicznych wytycznych przydatnych w kształtowaniu polityki dla firm, które chcą w swoim działaniu respektować zasady społecznej odpowiedzialności. Zasady te dotyczą praw człowieka, standardów zatrudnienia, ochrony środowiska naturalnego, postępowania fair w stosunkach z partnerami, i są konsekwencją wieloletniego działania różnorodnych podmiotów globalnych na arenie międzynarodowej. I tak: prawa człowieka, które wynikają z konwencji ONZ, zawarte zostały w treści zasad 1-3; z konwencji MOP – 4-6; te które są konsekwencją szczytów ziemi – 7-9; ostatnia z postępowania antykorupcyjnego.

- Zasada 1. Popieranie i przestrzeganie praw człowieka przyjętych przez społeczność międzynarodową.
- Zasada 2. Eliminacja wszelkich przypadków łamania praw człowieka przez firmę.
- Zasada 3. Poszanowanie wolności stowarzyszania się.
- Zasada 4. Eliminacja wszelkich form pracy przymusowej.
- Zasada 5. Zniesienie pracy dzieci.
- Zasada 6. Efektywne przeciwdziałanie dyskryminacji w sferze zatrudnienia.
- Zasada 7. Prewencyjne podejście do środowiska naturalnego.
- Zasada 8. Podejmowanie inicjatyw mających na celu promowanie postaw odpowiedzialności ekologicznej.
- Zasada 9. Stosowanie i rozpowszechnianie przyjaznych środowisku technologii.
- Zasada 10. Przeciwdziałanie korupcji we wszystkich formach, w tym wymuszeniom, łapówkarstwu<sup>29</sup>.

Następnym krokiem w kierunku szerokiego propagowania społecznej odpowiedzialności w działaniu organizacji było stworzenie tzw. *The Six Principles for Responsible Management Education* („6 Zasad Odpowiedzialnego Kształcenia Menedżerów”) w 2007 r. Inicjatywa ta składa się z Preambuły i 6 zasad wskazanych jako: cele, wartości, metoda, badania, partnerstwo i dialog. Uczelnie, które kształcą menedżerów i chcą wykazać się poszanowaniem zasad społecznej odpowiedzialności, zobowiązują się do przestrzegania, w treściach i sposobach kształcenia, zamieszczonych tam zasad, których tłumaczenie przytaczam poniżej:

#### Preambuła

Jako instytucja prowadząca studia wyższe z zakresu kształcenia obecnych i przyszłych menedżerów, dobrowolnie zobowiązujemy się do pełnego zaangażowania w ciągłe doskonalenie się, zgodnie z następującymi zasadami, informowanie o postępach w tym zakresie wszystkich interesariuszy oraz wymieniając doświadczenia z innymi instytucjami akademickimi.

(As institutions of higher learning involved in the education of current and future managers we are voluntarily committed to engaging in a continuous process of improvement of the following Principles, reporting on progress to all our stakeholders and exchanging effective practices with other academic institutions).

---

<sup>29</sup> <http://www.unglobalcompact.org>

#### Zasada 1 – CEL

Będziemy rozwijać uzdolnienia studentów do bycia przyszłymi kreatorami trwałych wartości biznesu i społeczeństwa oraz pracy na rzecz wszechstronnej i zrównoważonej gospodarki globalnej.

(We will develop the capabilities of students to be future generators of sustainable value for business and society at large and to work for an inclusive and sustainable global economy).

#### Zasada 2 – WARTOŚCI

Będziemy uwzględniać w naszej działalności akademickiej oraz programach kształcenia wartości globalnej odpowiedzialności społecznej stosownie do międzynarodowych inicjatyw, takich jak Globalne Przymierze ONZ.

(We will incorporate into our academic activities and curricula the values of global social responsibility as portrayed international initiatives such as the United Nations Global Compact).

#### Zasada 3 – METODA

Będziemy wyznaczać ramy edukacji, materiały i procesy oraz kształtować środowisko umożliwiające efektywne uczenie się i nabywanie doświadczenia niezbędnego dla odpowiedzialnego przywództwa.

(We will create educational frameworks, materials, processes and environments that enable effective learning experiences for responsible leadership).

#### Zasada 4 – BADANIA

Będziemy podejmować badania teoretyczne i empiryczne, służące rozwojowi rozumienia roli, dynamiki i wpływu korporacji na tworzenie zrównoważonych wartości społecznych, ekonomicznych i dotyczących ochrony środowiska naturalnego.

(We will engage in conceptual and empirical research that advances our understanding about the role, dynamics, and impact of corporations in the creation of sustainable social, environment and economic value).

#### Zasada 5 – PARTNERSTWO

Będziemy współdziałać z menedżerami biznesu w celu rozszerzenia naszej wiedzy o wyzwania jakie ich oczekują w związku z ponoszeniem odpowiedzialności społecznej i dotyczącej ochrony środowiska naturalnego, a także wspólnej eksploracji skutecznych sposobów odpowiadania na te wyzwania.

(We will interact with managers of business corporations to extend our knowledge of their challenges in meeting social and environmental responsibilities and to explore jointly effective approaches to meeting these challenges).

### Zasada 6 – DIALOG

Będziemy ułatwiać i wspomagać dialog oraz debatę między nauczycielami akademickimi, rządem, konsumentami, mediami, społeczeństwem obywatelskim i innymi grupami zainteresowanymi oraz interesariuszami w sprawach istotnych kwestii dotyczących globalnej odpowiedzialności społecznej i zrównoważonego rozwoju<sup>30</sup>.

(We will facilitate and support dialogue and debate among educators, government, consumers, media, civil society organizations and other interested groups and stakeholders on critical issues related to global social responsibility and sustainability).

Przyjęcie wskazanych zasad do stosowania w praktyce funkcjonowania polskich uczelni kształcących menedżerów powinno być oczywiste, szczególnie w tych szkołach, które aspirują do stania się wiodącymi ośrodkami edukacji kadr dla sektora publicznego. Dostosowanie programów oraz codziennej działalności do wskazanych wyzwań, powinno stanowić asumpt do podjęcia dyskusji w gronie nauczycieli akademickich polskich uczelni kształcących ludzi biznesu oraz menedżerów różnych specjalności.

## Podsumowanie

Otoczenie organizacji publicznych zmienia się gwałtownie, co wymusza konieczność zmiany kwalifikacji menedżerów nimi zarządzających. Od organizacji publicznych oczekuje się współpracy z innymi organizacjami publicznymi, prywatnymi, a także społecznymi, stosowania nowoczesnych technologii, zwiększenia efektywności, nowoczesnego podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi. Oznacza to, że oferowane programy zarządzania muszą zrewidować programy nauczania. Dyscypliny takie jak ekonomia, finanse, zachowania organizacyjne i inne nie mogą być nauczane w oderwaniu jedna od drugiej. Powinny być zintegrowane w program nauczania w sposób, który pozwoli na połączenie wiedzy i umiejętności studentów<sup>31</sup> oraz dowartościuje aspekty etyczne. Goldsmith i Eagers wymieniają jedenaście umiejętności, niezbędnych menedżerom zarządzającym organizacjami publicznymi: myślenie holistyczne, coaching, mediacje, negocjacje, analiza ryzyka, zarządzanie umowami (*contract management*), zdol-

<sup>30</sup> The Six Principles for Responsible Management Education, [http://www.unglobalcompact.org/docs/news\\_events/8.1/PRME.pdf](http://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/8.1/PRME.pdf)

<sup>31</sup> L.R. Jones, F. Thompson, W. Zumeta: *Public Management for the New Millennium: Developing Relevant and Integrated Professional Curricula*. „International Public Management Review” 2001, No. 2 (2), p. 19-38.

ność do radzenia sobie z nietypowymi problemami, myślenie strategiczne, komunikacja interpersonalna, zarządzanie projektem, budowanie zespołu. Twierdzą oni, iż pomimo że wiele z tych umiejętności jest nauczanych w szkołach biznesowych, nie są one zawarte w kursach związanych z zarządzaniem w sektorze publicznym<sup>32</sup>. Mając na uwadze, że zarządzanie publiczne nie jest prostym odzwierciedleniem zarządzania, jakie ma miejsce w przemyśle, programy nauczania nie są skoncentrowane wyłącznie wokół narzędzi, jakie wykorzystuje się w procesie zarządzania, skoncentrowanych wokół takich funkcji, jak finanse, marketing czy zasoby ludzkie, niezwykle ważnym jest wskazywany wielokrotnie aspekt etyczny, który znajduje swoje odzwierciedlenie w koncepcji społecznej odpowiedzialności.

Upowszechnianie wysokich standardów etycznych w pracy menedżera, jak również działania kształtujące etos pracy wynikają z konkretnych potrzeb. Coraz większa złożoność życia gospodarczego i publicznego mnoży liczbę konfliktów interesów, dylematów moralnych czy wreszcie trudności we właściwej interpretacji dobra wspólnego. Jednocześnie etyka współczesna, we wszystkich swoich płaszczyznach przedmiotowych, jest coraz częściej sprowadzana do roli dynamicznej wykładni norm i wartości. Dynamicznej, gdyż opisuje nieustannie aktualizowaną umowę społeczną. Miarodajna w tym zakresie jest opinia A. Sena: „Wspólnie uznawane normy mogą wpływać na takie elementy życia społecznego, jak równość płci, troska o dzieci, wielkość rodziny i jej charakter, stosunek do środowiska naturalnego i wiele, wiele innych. Dominujące wartości i obyczaje decydują też o występowaniu i zasięgu korupcji, czy też roli zaufania w stosunkach gospodarczych i społecznych. Realizacja wolności dokonuje się za pośrednictwem wartości, wartości jednak są kształtowane przez publiczną dyskusję i społeczne oddziaływania, które z kolei same określane są przez społecznie urzeczywistniane swobody”<sup>33</sup>.

---

<sup>32</sup> S. Goldsmith, W.D. Eggers: *Governing by Network: The New SHAPE of the Public Sector*. The Brookings Institution, Washington, DC 2004.

<sup>33</sup> A. Sen: *Rozwój i wolność*. Zysk i S-ka, Poznań 2002, s. 23.

---

**SOCIAL RESPONSIBILITY IN INTER-FACULTY EDUCATION  
OF THE MANAGERS FOR PUBLIC ORGANIZATIONS  
– AN ANALYSIS OF THE EXISTING TRENDS**

**Summary**

Recent years have brought a change in direction of activity of many organizations and their managers. The center of gravity primarily focused on maximizing profits slowly moves towards activities connecting business with social awareness. On the basis of this statement it ought to be assumed that one of the key areas for the effective public management should be building the new skills and knowledge among its managers but not limited to the economics but also to the ethics. It indicates that among all functions in the organization the managerial one is the most important, therefore those who perform it occupy the highest positions in the organization and have the significant impact on its development. They influence not only the organizational performance but also public perception of the organization.

Hence, it becomes extremely important to introduce ethics to higher education and tend to create the educational courses resulting in training corporate socially responsible managers.