Beata Skowron-Mielnik

ASPOŁECZNY WYMIAR ZARZĄDZANIA

Wprowadzenie

Ostatnia nowelizacja polskiego kodeksu pracy nakłada na pracodawców obowiązek zwalczania zjawiska, nazywanego mobbingiem i określonego jako „działania lub zachowania dotyczące pracownika lub skierowane przeciwko pracownikowi, polegające na uporczywym i długotrwałym nękaniu lub zastraszaniu pracownika, wywołujące u niego zaniżoną ocenę przydatności zawodowej, powodujące lub mające na celu poniżenie lub ośmieszenie pracownika, izolowanie go lub wyeliminowanie z zespołu współpracowników"[1]. Od kilku lat słyszy się także nawoływania, m.in. ze strony prof. Klausa Szwaba, twórcy Światowego Forum Ekonomicznego, do społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, czyli skłonienia przedsiębiorstw, aby nie zważały tylko na własny zysk, ale zrobiły coś dla szerszej społeczności. Czy zatem zarządzanie przedsiębiorstwami utraciło w ostatnim czasie jakąś istotną cechę, nazywaną byciem społecznym czy też prospołecznym, a może nigdy takiej cechy nie posiadało i dopiero dąży się do jej ukształtowania? Czy od procesu zarządzania można w ogóle wymagać, aby był prospołecznym, czy nie jest to działanie takie jak oswajanie dzikiego zwierzęcia, którego natura i tak pozostanie inna?

[1] *Kodeks pracy* – ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r., ostatnia nowelizacja z 2003 r.: DzU nr 166, poz. 1608 i nr 213, poz. 2081, art. 94^3.

Przejawy aspołeczności zarządzania

W powszechnym odbiorze za typowe przejawy aspołeczności zarządzania uznaje się działania podejmowane przez pracodawców wobec swoich pracowników, takie jak wspomniany już mobbing, molestowanie seksualne w miejscu pracy oraz radykalne pozbawianie pracy przy dużych redukcjach kadr. To są jednak tylko najbardziej spektakularne, poruszające opinię publiczną zachowania, natomiast w rzeczywistości przedsiębiorstwa, a konkretnie zarządzający nimi, podejmują znaczenie więcej działań, które w mniejszym lub większym stopniu można uznać za niezgodne z potrzebami czy odczuciami społecznymi. Mogą one mieć dwojaki charakter:

– wewnętrzny – gdy dotyczą społeczności wewnętrznej, czyli pracowników danego przedsiębiorstwa;

– zewnętrzny – gdy dotyczą społeczności zewnętrznej, czyli wszystkich osób w różnym stopniu powiązanych z danym przedsiębiorstwem, w tym klientów, kontrahentów, ale także szeroko rozumianego społeczeństwa, które z powodu określonych zachowań przedsiębiorców coś traci, albo na skutek braku pożądanych działań czegoś nie zyskuje.

W przypadku pierwszej kategorii przejawów, wewnętrznych, mogą się one pojawić na każdym etapie procesu kadrowego, od doboru pracownika do pracy, przez organizację pracy, sposoby motywowania do pracy, w tym wynagradzania, metody oceniania pracowników, aż do praktyk stosowanych przy redukcji kadr.

W procesie doboru pracowników zarówno zewnętrznego (z rynku pracy), jak i wewnętrznego (z dotychczasowego grona pracowników – awanse lub przesunięcia), podobnie jak w ocenach pracowniczych problematyczne bywają najczęściej kryteria i metody oceny. W ramach kryteriów pojawiają się mniej lub bardziej zakamuflowane kwestie związane z dyskryminacją płciową, wiekową lub różnymi stereotypami dotyczącymi cech dobieranych i ocenianych osób, co nie ma nic wspólnego ze stwarzaniem równych szans i doborze opartym na kompetenejach. Natomiast wśród stosowanych metod na miano szczególnie aspołecznych zasługują tzw. wywiad stresu, polegający na długiej, wyczerpującej psychicznie rozmowie z kandydatem na dane stanowisko, w której nie ma granic, jeśli chodzi o treść i formę zadawanych pytań, czy też całodniowe oceny zintegrowane, w trakcie których stosowane są różne techniki selekcji kandydatów, co jednak istotne nie ma w zasadzie przerw w tej ocenie i nawet przerwy na potrzeby fizjologiczne są zminimalizowane. Powyższe metody są oczywiście stosowane w pełni świadomie i celowo, aby zweryfikować umiejętność pracy pod presją czasu i stresu, można jednak mieć wątpliwości, czy tak sztucznie stworzone warunki działania wywołają rzeczywiste zachowania i pozwolą na wybór optymalnego pracownika.

Organizacja pracy, a więc czas pracy, wyposażenie miejsca pracy, zakres przydzielanych zadań – wszystkie te zagadnienia zależą w dużym stopniu od pracodawcy i bezpośredniego przełożonego, którzy mogą je kształtować mniej lub bardziej humanitarnie. Czas pracy to nie tylko jego wymiar, czyli liczba godzin do przepracowania, często nadmiernie i ponadnormatywnie wydłużana bez zrekompensowania czasem wolnym lub dodatkowym wynagrodzeniem (jak nakazuje prawo pracy), ale także rozkład tych godzin, który rzadko jest dostosowywany do pracowników, mimo istnienia takich możliwości wewnętrznych przedsiębiorstwa i zaleceń prawnych. Podobnie wygląda sytuacja w zakresie wyposażenia miejsca pracy, często preferuje się estetykę zamiast ergonomii, czego efekty w postaci schorzeń pracowników ujawniają się w dłuższym czasie. Natomiast „najcichszym zabójcą" społecznego charakteru organizacji pracy są zakresy zadań przydzielanych pracownikom. Pracodawca powinien je konstruować tak, aby były możliwe do wykonania zgodnie z obowiązującymi normami czasu pracy, ale ponieważ jest to kwestia trudna do zweryfikowania, to można ustalić zadania bardzo obszerne, wymagające dużego wysiłku, przerzucając na pracownika odpowiedzialność za ich prawidłowe wykonanie. Jeżeli pracownik nie jest w stanie sprostać obowiązkom, uznawany jest za niekompetentnego i mało wydajnego, a tym samym potencjalnego kandydata do zwolnienia.

W sposobach motywowania czy też demotywowania, z mobbingiem na czele, należy zwrócić uwagę na niewypłacanie pensji w ogóle lub z dużym opóźnieniem oraz nieinformowanie o zasadach wynagradzania lub takie ich komplikowanie, że są niezrozumiałe dla przeciętnego pracownika, tym samym niemożliwe do wyegzekwowania.

W odniesieniu do redukcji kadr problem aspołeczności jest szczególnie dotkliwy, ponieważ o ile pracownik jest w stanie znieść niekorzystne praktyki wynagrodzeniowe czy związane z organizacją pracy, to w sytuacji zagrożenia redukcją każde działanie odbiera negatywnie i zachowania obu stron stosunku pracy ulegają radykalizacji. W tej sytuacji nawet ze swej istoty prospołeczne formy redukcji, jak PDO (programy dobrowolnych odejść), czy też outplacement (zwolnienia monitorowane) – odbierane są jako pozory dbałości o pracownika i sposób na kreowanie pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa.

Natomiast, jeśli chodzi o zewnętrzne przejawy aspołeczności w zarządzaniu przedsiębiorstwami, to można je rozpatrywać w trzech kategoriach:

- społeczeństwo – aspekt ekologiczny i zatrudnieniowy,
- klienci – aspekt marketingowy,
- kontrahenci – aspekt etyczny.

Szeroko rozumiane społeczeństwo, w którym mogą, ale nie muszą, się znajdować również klienci i kontrahenci, jest szczególnie wrażliwe na wszelkie naruszenia środowiska naturalnego, których przedsiębiorstwa dokonują głównie poprzez nieakceptowane lokalizacje działalności i emitowanie do otoczenia różnych

substancji zanieczyszczających. Co istotne, negatywne reakcje społeczne na tego typu działania pojawiają się również w społecznościach niedotkniętych nimi bezpośrednio, a obawiających się, że kiedyś może to spotkać również je. Podobna sytuacja występuje w przypadku skutków działalności przedsiębiorstw dla rynku pracy. Nie chodzi tu tylko o redukcje kadr, których efekty rynkowe są oczywiste, ale także o konsekwencje działań racjonalizujących działalność (postęp technologiczny, organizacja pracy) i zmierzających do ograniczenia jej pracochłonności, a tym samym nie kreujących nowych miejsc pracy.

Nieco mniej wyraźne są reakcje klientów, przede wszystkim indywidualnych, finalnych konsumentów produktów i usług przedsiębiorstw, narażonych na różnego rodzaju niekorzystne oddziaływania marketingowe, od nie do końca wiarygodnych informacji zawartych w promocjach, przez strategie cenowe stwarzające wrażenie korzystnych dla odbiorcy, na wadliwych pod różnym względem produktach. Brak radykalnych reakcji klientów na takie zachowania przedsiębiorstw wynika m.in. z ich rozproszenia i braku możliwości połączenia sił przeciwko nieuczciwemu bądź sprytnemu przedsiębiorcy, ale także z braku ich wiedzy o rzeczywistej wartości nabywanych produktów i świadomości podstępności działań marketingowych. Często konsumenci wręcz chwalą akcje promocyjne, jako dające im możliwość korzystnego zakupu, nie zdając sobie sprawy, że kryje się za tym wcześniejsza zawyżona cena lub korzyści skali sprzedaży np. przy akcjach dwa produkty za cenę jednego.

Kontrahenci, inne przedsiębiorstwa i instytucje współpracujące z danym podmiotem gospodarczym, są, jak się wydaje, najmniej narażeni na aspołeczność zarządzania. Jednak trudno inaczej, niż jako aspołeczną, oceniać celową, świadomą nierzetelność biznesową, polegającą na nieterminowym regulowaniu należności lub nieregulowaniu ich wcale, co może doprowadzić nawet do upadku innego podmiotu lub braku stosownych wpływów do budżetu państwa, skutkujących zaostrzeniem regulacji fiskalnych dla wszystkich podmiotów gospodarczych i obywateli. Nieco łagodniejsze w swej aspołeczności są niektóre praktyki negocjacyjne, szczególnie związane z wykorzystaniem socjotechnik, które mogą dawać wygraną stronie niekoniecznie na nią zasługującej, ale sprawniejszej w manipulacjach ludźmi i informacjami. Powstaje zatem pytanie, czy niektórych technik negocjacyjnych nie można by potraktować jako specyficznego mobbingu, w tym przypadku odnoszonego do partnera biznesowego, nad którym w danym momencie posiada się władzę i możliwość wywierania nacisku?

Wymienione powyżej przejawy aspołeczności zarządzania przedsiębiorstwami nie wyczerpują zapewne wszystkich tego typu działań. To oczywiście nie oznacza, że wszystkie przedsiębiorstwa je stosują, ale nie są one też rzadkością. Wskazuje na to również fakt, że część z nich jest obwarowania odpowiednimi przepisami prawnymi. Należy więc zastanowić się czy aspołeczność nie jest specyficzną, stałą cechą procesów zarządzania przedsiębiorstwami.

Społeczna czy aspołeczna natura zarządzania

O odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstwa powiedziano i napisano już wiele opinii zarówno przeciwko niej, jak i za domaganiem się jej. Stanowisko przeciwko za podstawę działalności przedsiębiorstwa uznaje odpowiedzialność ekonomiczną za zwiększanie zysku – jest to pogląd bardzo powszechny wśród praktyków, ale także teoretyków, jej propagatorem jest m.in. M. Friedman[2]. Zwracają oni uwagę na zasadniczy cel, stojący przed organizacjami gospodarczymi, jakim jest osiąganie nadwyżki ekonomicznej. Poświęcenie części zasobów na cele społeczne powoduje zwiększenie kosztów funkcjonowania przedsiębiorstwa, a tym samym osłabia jego pozycję konkurencyjną i wpływa niekorzystnie na realizację celu. Poza tym może to doprowadzić do wszechwładzy przedsiębiorstw przez przejęcie przez nie zadań przypisanych państwu i organizacjom non-profit, a zatem ostatecznie mogłoby nie być korzystne społecznie.

Z kolei stanowisko optujące za zasadą odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw, reprezentowane m.in. przez P. Samuelsona, jest dość zróżnicowane, od koncepcji nazywanych „po zysku", dających wprawdzie prymat odpowiedzialności ekonomicznej, ale zaraz za nią stawiających różnie rozumianą odpowiedzialność społeczną, do koncepcji „przed zyskiem", w której dominuje odpowiedzialność społeczna[3]. Zgodnie z ostatnią koncepcją na drugim planie są cele ekonomiczne, realizowane w ramach ograniczeń społecznych, przedsiębiorstwo jest zawsze zobowiązane do norm moralnych i społecznych, zaś zysk osiągnięty z ich pominięciem jest niesłuszny, nieuczciwy, a przedsiębiorstwo nie zasługuje na przetrwanie i rozwój.

Z powyższego wynika, że przedsiębiorstwa powinny być zainteresowane działaniami prospołecznymi, ponieważ ich działalność i jej ekonomiczne efekty zależą od społecznej akceptacji, a zatem należy odpowiednio kształtować wizerunek przedsiębiorstwa. Takie podejście doprowadziło do rozwoju marketingu prospołecznego (cause-related)[4], polegającego na kierowaniu wydatków dobro-

---

[2] J. Majchrzak, *Społeczny wymiar zarządzania przedsiębiorstwem. Mit czy konieczność?* w: *Współczesne tendencje w zarządzaniu*, red. K. Zimniewicz, Zeszyty Naukowe nr 33, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2003, s. 61–62.

[3] Odpowiedzialność społeczna jest różnie definiowana, m.in. jako działania podejmowane w celu uwzględnienia dobrobytu społecznego bez oczekiwania bezpośredniego zysku lub bez względu na straty; zobowiązanie decydentów do podejmowania działań mających na celu poprawę dobrobytu społecznego i własnego; zobowiązanie przedsiębiorstwa do działania w sposób, który służy realizacji jego własnych interesów i interesów jego interesariuszy. Tamże, s. 59 i 64.

[4] M.E. Porter, M.R. Kramer, *Filantropia przedsiębiorstwa jako źródło przewagi konkurencyjnej*, „Harvard Business Review" 2003 No. 9.

czynnych na konkretny cel lub wybraną organizację społeczną. Działalność charytatywna i działania sponsoringowe stały się w przez to formą public relations lub reklamy i służą kształtowaniu wizerunku lub marki, co z kolei wywołuje nie zawsze pozytywne reakcje społeczne, bo i tak ostatecznie prowadzi do korzyści materialnych podmiotu gospodarczego. W przytoczonej powyżej publikacji M.E. Porter i M.R. Kramer krytycznie odnoszą się do filantropijnej działalności przedsiębiorstw, która wyraźnie słabnie – wydatki amerykańskich przedsiębiorstw na cele charytatywne zmniejszyły się w 2003 roku o 14,5% w stosunku do roku poprzedniego, a ich wartość jako procent zysku spadła w ciągu 15 lat o połowę. Przedsiębiorstwa, będące pod presją – z jednej strony, inwestorów oczekujących zysków, a z drugiej – społeczeństwa żądającego coraz większych świadczeń na jego rzecz, uznają, że nie służy to poprawie ich strategicznej konkurencyjności, a wręcz naraża na podejrzenia o prawdziwe motywy. M.E. Porter i M.R. Kramer proponują w tej sytuacji połączenie celów ekonomicznych i społecznych na rzecz strategii, poprzez podejmowanie i finansowanie działań potrzebnych zarówno społeczeństwu, jak i przedsiębiorstwu, np. tworzenie programów szkoleniowych odpowiadających wymaganiom przedsiębiorstwa, a zarazem podnoszących poziom wykształcenia na lokalnym rynku pracy.

Nasuwa się więc następująca generalna konkluzja: w zarządzaniu przedsiębiorstwem podejmowane mogą być tylko te działania prospołeczne, które w krótszej lub dłuższej perspektywie przyniosą określone korzyści ekonomiczne. Inne przedsięwzięcia nie mają uzasadnienia i racji bytu ze względu na ich negatywny wpływ na pozycję konkurencyjną. A zatem odpowiedzialność społeczna nie „przed zyskiem", ani „po zysku", ale „w związku z zyskiem". Potwierdzają to także inne, bardziej makroekonomiczne przypadki, np. we Francji w 1998 roku uchwalono ustawę, tzw. prawo Aubry, ustalające liczbę godzin pracy na 35 lub mniej, przy czym im wcześniej, w drodze negocjacji, przedsiębiorstwa wprowadziły program skracania, tym większa była pomoc państwa poprzez zmniejszanie podatków i obciążeń socjalnych[5]. Pomoc była przeznaczona dla przedsiębiorstw, które uzyskają redukcję czasu pracy co najmniej o 10% lub 15% i zwiększą zatrudnienie (lub zachowają miejsca pracy) o co najmniej 6% lub odpowiednio 9% – po spełnieniu tych warunków przedsiębiorstwo uzyskiwało obniżenie składek i podatków od płac na każdego pracownika, któremu skrócono czas i na każdego nowo zatrudnionego, w wysokości 9000 franków.

Powyższego podejścia nie zmieniła nawet koncepcja kapitału intelektualnego czy też kapitału społecznego, do których nierzadko odwołują się zwolennicy zasady

---

[5] B. Puzio-Wacławik, *Doświadczenie francuskie w zwalczaniu bezrobocia poprzez skracanie i uelastycznianie czasu pracy na tle doświadczeń krajów Europy Zachodniej*, w: *Prace z zakresu ekonomii*, red. Z. Dach, Zeszyty Naukowe nr 585, Wyd. AE w Krakowie, Kraków 2001, s. 76-85.

odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw. Kapitał intelektualny (zasób statyczny) i zarządzanie wiedzą (dynamiczny proces kształtowania zasobu) podkreślają znaczenie dla przedsiębiorstwa trudno wymiernych zasobów, wartości, cech, które posiadają ludzie powiązani z danym przedsiębiorstwem i które to elementy uważane są za kluczowy czynnik konkurencyjności przedsiębiorstw w gospodarce XXI wieku, określanej gospodarką opartą na wiedzy (GOW). Kapitał intelektualny jest bowiem rozumiany m.in. jako[6]:

- cały majątek wynikający z wiedzy, posiadany przez firmę;
- aktywa intelektualne, czyli aktywa oparte na wiedzy, które są własnością firmy i które w przyszłości będą źródłem korzyści dla firmy;
- materiał intelektualny: wiedza, informacje, własność intelektualna i doświadczenie, które mogą być wykorzystane do tworzenia bogactwa;
- wiedza posiadająca możliwość przekształcenia w wartość.

W ramach tak definiowanego kapitału intelektualnego rozróżnia się z reguły kapitał wewnętrzny – m.in. patenty, systemy komputerowe, kultura organizacyjna; zewnętrzny – kontakty z klientami i dostawcami; oraz ludzki – możliwości, umiejętności, wykształcenie, doświadczenie, wartości i motywacja ludzi[7]. Ten ostatni komponent wiąże się z pojęciem kapitału społecznego, oznaczającego powyższe cechy w odniesieniu do całego społeczeństwa, a nie tylko pracowników danego przedsiębiorstwa, a zatem kapitał społeczny stanowi dobro gospodarki danego kraju czy regionu.

W związku z powyższym przedsiębiorstwo powinno poprzez ukierunkowane wewnętrznie i zewnętrznie prospołeczne działania kształtować kapitał społeczny. Należy zwrócić uwagę na to, że definicje tego kapitału wyraźnie wskazują na jego przydatność w tworzeniu wartości dla przedsiębiorstwa. Jeżeli więc posiadany kapitał utraci lub nie będzie w stanie nabyć korzystnych dla przedsiębiorstwa cech, nie będzie ono podejmowało działań na jego rzecz. Przejawem takiego ekonomicznego podejścia są próby zastosowania różnorodnych metod pomiaru i kalkulowania kapitału intelektualnego, z zastosowaniem specyficznej rachunkowości zasobów ludzkich[8], a także wybory lokalizacji firm w krajach, gdzie jest bardziej wydajna i tańsza siła robocza, a tworzona dla inwestorów infrastruktura techniczno-administracyjna bardziej korzystna, co świadczy o umiejętnościach lokalnych społeczności i władz.

Cechą bliższą zarządzaniu przedsiębiorstwem wydaje się zatem być jego aspołeczność. Uwzględnianie aspektów społecznych to kierowanie się uczuciami i emocjami, a te zakłócają racjonalność działania, co z kolei może spowodować

---

[6] Definicje przytaczane za: A. Jarugowa, J. Fijałkowska, *Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym. Koncepcje i praktyka*, ODDK, Gdańsk 2002, s. 57–659.

[7] Tamże, s. 61.

[8] Por. tamże, s. 33–54 i 101–130.

nieosiąganie zamierzonych celów, ostatecznie pogarszające sytuację pewnych grup społecznych, np. pracowników danego przedsiębiorstwa. Rezygnacja z aspołeczności czy też jej złagodzenie wymaga czegoś w zamian – konkretnej, wymiernej korzyści, ostatecznie przekładającej się w sposób bezpośredni lub pośredni na wynik finansowy.

Bariery uspołecznienia zarządzania

Z analizy przejawów aspołeczności zarządzania wynika, mimo wskazanej wyżej bliższej zarządzaniu przedsiębiorstwem aspołeczności niż społeczności, że część z nich jest nieuczciwa, niemoralna i wymaga zdecydowanego ograniczania. Całkowite ich wyeliminowanie jest niemożliwe ze względu na to, że, z jednej strony, przedsiębiorstwa zawsze będą podejmowały działania w pewnym stopniu niezgodne z potrzebami społecznymi, a z drugiej – w przypadku niektórych działań trudno ocenić, czy w danej sytuacji społecznej zostanie ono odebrane pozytywnie, czy negatywnie. Istnieją zatem pewne bariery ograniczające uspołecznienie zarządzania, które można podzielić na trzy kategorie:

- ekonomiczne,
- kulturowe,
- prawne.

Bariery ekonomiczne wiążą się ściśle z rachunkiem ekonomicznym dokonywanym przez przedsiębiorstwa przy decyzjach o podjęciu określonych działań. Analiza opłacalności ekonomicznej przedsięwzięcia zależy oczywiście od sytuacji ekonomiczno-finansowej przedsiębiorstwa i im jest ona lepsza, tym można się spodziewać większej skłonności do podejmowania działań korzystnych również społecznie lub nie podejmowania działań, które wprawdzie byłyby korzystne ekonomicznie, ale negatywne w aspekcie społecznym. Zarówno sytuacja ogólnogospodarcza, jak i sytuacja ekonomiczna konkretnego przedsiębiorstwa są więc istotnymi czynnikami wyznaczającymi skłonność przedsiębiorstwa do uspołecznienia jego procesów zarządczych.

Do rzadkości nie należą jednak sytuacje, że przedsiębiorstwa mimo bardzo dobrej sytuacji ekonomiczno-finansowej nie wykazują się pożądanymi społecznie cechami, uznając, że to „psuje biznes", „rozmiękcza go", powoduje postrzeganie przedsiębiorstwa jako mniej zdolnego do twardej walki konkurencyjnej. W takich przypadkach czynnikiem decydującym są uwarunkowania kulturowe – ukształtowany w danym przedsiębiorstwie czy branży system wartości, kultura organizacyjna i etyka biznesu, wyznaczająca granice uczciwości i moralności. Są to oczywiście cechy kształtowane przez i charakterystyczne dla kadry zarzą-

dzającej, zależne również od ich kultury osobistej i uznawanych wartości, a te z kolei kształtują się pod wpływem czynników kulturowych specyficznych dla danego kraju lub szerszego regionu geograficznego (np. kultura europejska) oraz czasoprzestrzeni (wpływ historii i aktualnych tendencji kulturowych). Dokonując pod tym względem, bardzo powierzchownej i ogólnikowej, analizy porównawczej między gospodarką amerykańską i europejską, wyraźnie zauważa się mniejszą presję społeczną na wsparcie ze strony państwa i przedsiębiorstw w zdobywaniu pracy i tworzeniu indywidualnego dobrobytu w gospodarce amerykańskiej, opartej na indywidualizmie. W gospodarce europejskiej ta presja jest znacznie większa, co wynika z tradycji gospodarki społecznej, a w przypadku Polski i innych państw dawnego bloku pokomunistycznego z przyzwyczajenia do posiadania dóbr wspólnych, powszechnych, co nasila oczekiwania działań prospołecznych ze strony przedsiębiorstw.

Natomiast bariery prawne uspołecznienia mogą mieć dwojakie oddziaływanie: przepisy prawne mogą nie sprzyjać lub sprzyjać uspołecznieniu zarządzania np. poprzez przepisy podatkowe zachęcające do pewnych działań, a także mogą mniej lub bardziej skutecznie przeciwdziałać aspołecznym przejawom zarządzania przedsiębiorstwami. W tym drugim przypadku chodzi nawet nie tyle o same przepisy prawne, ich istnienie, ale ich przestrzeganie i skuteczność egzekwowania. Samo zapisanie w kodeksie pracy nakazu przeciwdziałania mobbingowi nie spowoduje jego wyeliminowania, o ile przedsiębiorstwa z własnej lub wymuszonej sankcjami prawnymi woli nie zaprzestaną jego stosowania lub akceptowania. Zatem zakres i restrykcyjność przepisów prawnych mogą stwarzać istotne bariery uspołecznienia zarządzania, choćby na zasadzie „co nie jest zabronione, jest dozwolone".

Zakończenie

Zarządzanie przedsiębiorstwem jest procesem, który nie dzieje się sam, jest to splot działań podejmowanych przez ludzi posiadających uprawnienia do podejmowania decyzji związane z władzą, wynikającą z posiadania środków produkcji lub legitymacji danej przez właścicieli tych środków. To, czy sprawowane przez nich zarządzanie jest mniej lub bardziej aspołeczne, zależy, z jednej strony, od ich systemów wartości, a z drugiej – od umiejętności oceny sytuacji: czy w danym momencie opłaca się bycie społecznym i jak ewentualnie tę korzyść wykazać przed właścicielami. Chcąc zatem uczynić zarządzanie mniej aspołecznym, należałoby nie tyle wymuszać działania prospołeczne, często sprzeczne z interesami przedsiębiorstwa, ale tworzyć i akceptować systemy

zachęt (np. ulgi podatkowe) oraz poprzez edukację menedżerską i obwarowania prawne oddziaływać na etyczną stronę biznesu. Nie zawsze i nie każde postępowanie zarządzających musi być prospołeczne, ale powinno być etyczne, poprawne moralnie i uczciwe – uzasadnione racjonalnością ekonomiczną redukcje kadr na pewno nie są pozytywne społecznie, ale oparte na logicznych założeniach i z poszanowaniem zasad współżycia społecznego będą poprawne etycznie. Jednak pozbycie się jednego pracownika poprzez zastosowanie mobbingu nie spełnia ani kryteriów społecznych ani etycznych. Konkludując, należałoby postawić granicę w aspołeczności zarządzania, do której aspołeczne działania na podstawie kryteriów ekonomicznych i prawnych można uznać za akceptowalne, bo zgodne z zasadniczymi celami działalności gospodarczej, a po przekroczeniu których zdecydowanie należy im przeciwdziałać.

Beata Skowron-Mielnik

Anti-social dimensions of management

Summary

The article contains several thoughts on the relationship between management of an organization and solving of social problems. It presents some chosen inside and outside aspects of anti-social management, and a general idea of anti-social or social nature of management. This analysis is aimed to determine the role of social responsibility in the system of corporate values. The main conclusion is that the market forces nowadays consider social responsibility to be an important factor of creating competitive advantage. This leads to putting social responsibility at the heart of management processes of an organization, but only under the condition that it brings benefits, as in the case of social marketing. The article is concluded with an attempt to list all sorts of obstacles – economical, cultural, legal – that may obscure the process of socializing management of an organization.