**Jadwiga Majchrzak**
**Katedra Systemów i Technik**
**Zarządzania AE w Poznaniu**

# SPOŁECZNY WYMIAR ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM. MIT CZY KONIECZNOŚĆ?

## Wstęp

Określenie społeczny wymiar zarządzania może być różnie rozumiane. Może ono odnosić się do tzw. podsystemu społecznego przedsiębiorstwa, obejmującego ludzi wraz z ich umiejętnościami, postawami i motywacją do pracy. W takim rozumieniu społeczny wymiar zarządzania oznaczać będzie zarządzanie zasobami, potencjałem czy kapitałem ludzkim. Uwaga koncentruje się wówczas na wnętrzu przedsiębiorstwa, choć oczywiste są związki tego obszaru z otoczeniem. W tym opracowaniu nie chodzi jednak o rozpatrywanie relacji wewnętrznych i problemów związanych z zarządzaniem ludźmi. Społeczny wymiar zarządzania rozumiany jest jako wyraz czy konsekwencje zarządzania. Dodać trzeba – zewnętrzne i wewnętrzne konsekwencje zarządzania. We współczesnym świecie przedsiębiorstwa odgrywają bardzo dużą rolę, są ściśle wplecione w struktury gospodarcze i społeczne oraz powiązane z układami politycznymi. Uzasadnione jest więc rozważanie społecznego wymiaru, wyrazu czy skutków zarządzania w szerokim kontekście warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Wypada na początku przypomnieć, że zarządzanie uważa się za jedną z najważniejszych innowacji XX wieku. Jak pisze Drucker: „Przekształciło ono współczesne społeczeństwo w coś zupełnie nowego /.../ – w społeczeństwo organizacji"[1].

Definicji zarządzania jest wiele, ale jego sens polega na integrowaniu dostępnych danemu zespołowi zasobów do realizacji założonych celów. Rozumne użycie zasobów, wyrażające się w zasadzie racjonalności, zawiera się i przenika całą działalność zarządczą. Zarządzanie oznacza działania aktywne; a nie bierne reagowanie i adaptację. „Zakłada odpowiedzialność za dążenie do kształtowania środowiska ekonomicznego, za planowanie, inicjowanie i przeprowadzanie zmian

[1] P.F. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992, s. 40.

w tym środowisku, za stałe rozszerzanie granic, które swobodzie działań przedsiębiorstwa narzucają okoliczności ekonomiczne"[2].

W związku z tym rodzi się pytanie: komu służy zarządzanie, w czyim interesie się odbywa? Pytanie to odnosi się do wszelkich zorganizowanych działań, czy to w formie przedsiębiorstwa, czy każdej innej organizacji. Wszystkie te formy nie mogą obyć się bez zarządzania. Nie wystarczy przecież zgrupować zasoby, logicznie je uporządkować i włączyć dźwignię kapitału. Potrzebne jest zarządzanie[3]. Ma ono jednak szczególne znaczenie w przypadku przedsiębiorstw, ze względu na ich bardzo dużą rolę w dzisiejszych społeczeństwach. A zatem w czyim interesie prowadzi się przedsiębiorstwo i zarządza nim? To właśnie zawiera się w sformułowaniu: społeczny wymiar zarządzania.

Odpowiedź na powyższe pytanie należy do niezmiernie ważnych, a zarazem bardzo złożonych i trudnych problemów w zarządzaniu. Powodów jest kilka. Po pierwsze, wspomniana już niezwykle złożona struktura podmiotowa współczesnych gospodarek. Splatają się w nich różne wpływy: gospodarcze, społeczne i polityczne, które na siebie nawzajem oddziałują. Po drugie, różnice poglądów na omawiany temat, pod wpływem których kształtuje się praktyka zarządzania. Już z tych powodów w opracowaniu można jedynie zarysować występujące w literaturze stanowiska oraz kierunki, w jakich zmierza i/lub może (powinna) zmierzać praktyka gospodarcza.

## 1. Modele gospodarki rynkowej i ich konsekwencje dla zarządzania przedsiębiorstwem

Rozważania warto rozpocząć od przytoczenia trzech podstawowych modeli gospodarki rynkowej, wyróżnionych ze względu na rolę, jaką pełnią w nich przedsiębiorstwa. Są to następujące modele:

- właścicielski,
- korporacyjny,
- z dominacją akcjonariuszy[4].

Dopiero z tego porównania można wydobyć skutki tych modeli dla zarządzania przedsiębiorstwem. Oczywiste jest przy tym odniesienie tych modeli w czasie.

W modelu właścicielskim kluczową rolę pełnią właściciele przedsiębiorstw. Obecnie taki model występuje w grupie małych i średnich przedsiębiorstw, nie ma natomiast zastosowania w przedsiębiorstwach dużych, w których występował do ok. połowy XX wieku. Powszechnie znani są założyciele wielkich przed-

[2] P.F. Drucker, *Praktyka zarządzania*, Czytelnik, Nowoczesność, AE w Krakowie, Kraków 1994, s. 26.

[3] Tamże, s. 26–27.

[4] *Czyim interesom służy przedsiębiorstwo*, „Zarządzanie na Świecie" 2002, nr 8.

siębiorstw w poszczególnych krajach, jak choćby: w Stanach Zjednoczonych – Du Pont, Rockefeller czy Ford; w Niemczech – Krupp, Siemens; w Szwajcarii – Brown, Boveri lub Sulzer. To oni powołali do życia swoje firmy i je prowadzili, angażując w nie własne kapitały. Byli więc przedsiębiorcami w pełnym tego słowa znaczeniu. Niektórzy z nich stworzyli całe silne branże przemysłu. Warto zaznaczyć, że z punktu widzenia zarządzania model właścicielski cechuje się tym, że decyzje są bardziej zrównoważone, ponieważ porażki oznaczają uszczuplenie osobistego majątku.

Po II wojnie światowej rolę wielkich właścicieli przejęły banki, zwłaszcza w krajach Europy kontynentalnej. W krajach pozaeuropejskich, rozwiązania były różne: przykładowo w Japonii – potężne grupy przemysłowe (keiretsu), a w USA – fundusze emerytalne i inwestycyjne. Ukształtowały się wówczas dwa generalne modele, które występują do dziś: model korporacyjny (w krajach europejskich i częściowo w Japonii) i model z dominacją akcjonariuszy (w Stanach Zjednoczonych)[5].

Dla modelu korporacyjnego charakterystyczne jest to, że kontrolę nad działalnością przedsiębiorstw sprawują instytucje (np. banki), które wprowadzają swoich reprezentantów do zarządów i rad nadzorczych przedsiębiorstw. Z punktu widzenia zarządzania przedsiębiorstwami model korporacyjny sprzyja długofalowej orientacji w zarządzaniu. Decyzje o ważnych inwestycjach zapadały we współpracy z rządami i związkami zawodowymi i nakierowane były na cele ogólnogospodarcze, a nawet społeczno-polityczne[6]. Banki w swojej działalności koncentrowały się przede wszystkim na wieloletnich usługach dla klientów, a nie na dywidendach i przyroście kursów posiadanych udziałów. Podobnie w japońskim keiretsu najważniejszymi wartościami są pozycja gospodarcza i bezpośrednie obroty z członkami całej grupy, natomiast wartość akcji firm wchodzących w skład keiretsu ma mniejsze znaczenie.

W Stanach Zjednoczonych wykształcił się model z dominacją akcjonariuszy. Złożyło się na to kilka czynników. Przede wszystkim dużą rolę odgrywały tam rynki finansowe, a zwłaszcza giełda akcji. Istotnym czynnikiem było silne rozproszenie akcjonariatu przy braku koordynacji interesów akcjonariuszy. Ponadto przyjęto jednopoziomowy system nadzoru wewnętrznego z radą dyrektorów, łączącą członków zarządu i rady nadzorczej[7]. Czynniki te spowodowały przesunięcie władzy w kierunku menedżerów. Pojawiły się wprawdzie dążenia do uwzględnienia interesów innych grup wewnętrznych i zewnętrznych (pracowników, klientów, dostawców, społeczności lokalnych itd.), trudność jednak polegała na tym, jak zapewnić interesy tych grup i jak kontrolować bądź wymuszać wywią-

[5] Trzeba zauważyć dokonującą się ostatnio (od połowy lat 90.) ewolucję tych modeli, polegającą na przenikaniu cech modelu europejskiego (czy japońskiego) do modelu amerykańskiego, i odwrotnie, modelu europejskiego w kierunku – amerykańskiego.

[6] *Czyim interesom...*, dz.cyt., s.12.

[7] Jednopoziomowy system nadzoru występuje też w Japonii.

zywanie się kierownictwa przedsiębiorstwa z tych zadań. Nie znaleziono rozwiązań tych problemów. W tej sytuacji menedżerowie ponosili formalnie odpowiedzialność wobec tych grup, ale nie byli w tym zakresie kontrolowani. Sami więc rozstrzygali, co leży w interesie poszczególnych podmiotów.

Powyższe czynniki, w połączeniu z rozwojem giełdy – doprowadziły w latach 80. ub. wieku do dużej fali wrogich przejęć. Było to możliwe dzięki funduszom inwestycyjnym i emerytalnym, które dysponowały wielkimi kapitałami. Obecnie w ocenie tego zjawiska podnosi się wiele negatywnych skutków. Uważa się, że korzyści dla akcjonariuszy okazały się znacznie niższe niż zakładano, a koszty społeczne – wyższe. „Wśród pracowników pojawiło się wskutek tego zgorzknienie, cynizm, ociężałość"[8]. Nawet menedżerowie, którzy oceniali to zjawisko negatywnie, też w nim brali udział, spełniając wymagania akcjonariuszy do podnoszenia rentowności. Aby uchronić się przed wrogim przyjęciem, menedżerowie znaleźli się pod presją krótkookresowych oczekiwań analityków giełdowych i działali na rzecz maksymalnego wzrostu kursu akcji[9].

W rezultacie tych zjawisk w gospodarce amerykańskiej dominujący stał się model akcjonariusza, oznaczający priorytet dla akcjonariuszy i ich interesów. W ocenie prof. F. Malika, taki model jest nie do utrzymania w dłuższej perspektywie, gdyż podważa elementarne zasady zarządzania przedsiębiorstwem[10]. Zdaniem tegoż profesora, nie jest on właściwy nawet dla Stanów Zjednoczonych, a tym bardziej dla Europy kontynentalnej, na której grunt próbuje się go przenieść. Autor argumentuje w następujący sposób: menedżerowie funduszy emerytalnych i inwestycyjnych oceniani są według wzrostu wartości kapitału, którym zarządzają. Przy silnej konkurencji pomiędzy funduszami, ciągłego patrzenia na kursy akcji – orientacja menedżerów tych funduszy jest krótkookresowa. Słowem – chcą szybko osiągać wysokie zyski. Nie inwestują więc w przedsiębiorstwa, lecz w ich akcje, które skłonni są sprzedać przy nadarzającej się okazji (jeżeli osiągają zyski w wyniku wystarczającego wzrostu kursu lub otrzymania dużych dywidend). W tej sytuacji menedżerowie przedsiębiorstw, pozostający pod silnym wpływem funduszy, zarządzają przedsiębiorstwami według wymagań giełdy. Myślą w kategoriach doraźnego sukcesu i działają stosownie do bieżącego układu sił. W rezultacie z ich pola widzenia znikają najważniejszy partnerzy firmy – klienci, dostawcy, kooperanci i inne podmioty.

Naruszenie zasad zarządzania – o czym wspomina prof. Malik – ma swoje źródło w innym nastawieniu inwestora giełdowego i menedżera. Ten pierwszy skupia się na zasobach pieniężnych, drugi zaś – na kombinacji wielu zasobów z myślą o długofalowym trwaniu przedsiębiorstwa. Rola menedżera jest więc (powinna być) bliższa roli przedsiębiorcy.

[8] *Czyim interesom...*, dz.cyt., s. 14.

[9] Tamże.

[10] Tamże.

Podobną do przedstawionej przez prof. Malika ocenę modelu z dominacją akcjonariuszy wyrażają też inni znani autorzy: H. Mintzberg, K. Basu, R. Simons[11], a na gruncie polskim – m.in. prof. L. Krzyżanowski. Ten ostatni na pytanie, dla kogo zarządzanie ma być skuteczne, odpowiada pytaniem: „czy tylko dla inwestorów kapitału i tych, którzy będą usiłowali zaspokoić ich chciejstwo, mało tego – ich ustawiczne nienasycenie"[12].

Z porównania powyższych modeli wynika, że zarządzanie nie może być prowadzone tylko w interesie akcjonariuszy. Sam model z dominacją akcjonariuszy – co się obecnie akcentuje – opiera się na nieadekwatnym do dzisiejszych realiów założeniu, że sukces przedsiębiorstwa zależy przede wszystkim od kapitału. Tymczasem brakującym zasobem jest wiedza, której nośnikiem są ludzie[13]. Najważniejszy jest długookresowy interes przedsiębiorstwa. Wymaga on, by zysk był inwestowany, a nie oddawany akcjonariuszom. Menedżerowie powinni dbać o umacnianie pozycji rynkowej przedsiębiorstwa, oferując najlepsze wyroby i usługi po przystępnej cenie. Dzięki temu przedsiębiorstwo osiąga wzrost. Cytowany poprzednio prof. Malik uważa, że „Wszystkie inne interesy są mniej ważne". Priorytet dla interesów samego przedsiębiorstwa to jedyna możliwość harmonizowania potrzeb doraźnych i długofalowych, a także warunek sprawności najważniejszych gremiów"[14]. Harmonizowanie odnosi się także do uwzględniania oczekiwań różnych grup, m.in. pracowników. Chodzi więc o harmonizowanie lub przynajmniej równoważenie oczekiwań tych grup. „W żadnym społeczeństwie nie uda się przekonać ludzi, że muszą pracować więcej, wydajniej i być gotowi do utraty pracy, ponieważ służy to interesom akcjonariuszy"[15]. Oznacza to, w pewnym sensie powrót do modelu korporacyjnego, ale bez jego niedostatków.

Powyższe rozważania prowadzą do wniosku, że najważniejszym celem zarządzania jest trwałość przedsiębiorstwa, jego długowieczność.

## 2. Długowieczność jako orientacja w zarządzaniu

Na długowieczność jako podstawową orientację w zarządzaniu zwraca się uwagę od dłuższego już czasu[16]. Nie jest to tylko reakcja na ujawnione ostatnio

[11] Por. np. *Spadek prestiżu menedżerów*, „Zarządzanie na Świecie" 2002, nr 7, a także *Orientacja tylko na zyski grozi bankructwem*, „Zarządzanie na Świecie" 1999, nr 5.

[12] L. Krzyżanowski, *O podstawach kierowania organizacjami inaczej: paradygmaty, filozofia, dylematy*, WN PWN, Warszawa 1999, s. 273.

[13] *Orientacja tylko na zyski...*, dz.cyt., s. 19–20.

[14] Tamże, s. 16–17.

[15] Tamże, s. 17.

[16] Por. np. R. Hale, P. Whitlam, *Towards the Virtual Organization*, Mc Graw – Hill Companies, London 1997, s. 58; M. Bratnicki, *Transformacja przedsiębiorstwa*, Wyd. AE w Katowicach, Katowice 1998, s. 99–100; Ch. Handy, *Wiek paradoksu. W poszukiwaniu sensu przyszłości*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1996, s. 246 i n.

przypadki manipulacji księgowych w niektórych firmach amerykańskich (np. Enron). Ich ocena jest jednoznacznie negatywna.

Długowieczność uważa się za istotę dobrego i odpowiedzialnego zarządzania[17]. Dodać warto, że jest ona traktowana jako oznaka sukcesu, osiąganego także, w interesie akcjonariuszy[18]. Myśl o długowieczności firmy, jako podstawowej wartości w zarządzaniu, silnie przenika wywody Druckera. W cytowanej pracy *Praktyka zarządzania*, autor stwierdza: „Zarząd przedsiębiorstwa musi zawsze brać pod uwagę teraźniejszość i przyszłość widzianą długofalowo. Nie rozwiąże się żadnego problemu w zarządzaniu, jeżeli doraźne korzyści kupuje się kosztem długofalowej rentowności, czy wręcz samego przetrwania firmy. Jeżeli nie dba się równocześnie o teraźniejszość i przyszłość, jeśli nie harmonizuje lub przynajmniej nie równoważy ze sobą ich wymagań, kapitał, czyli zasoby wytwarzające bogactwo, staje zawsze wobec perspektywy zagrożeń, szkód lub wręcz zniszczenia"[19]. Ta myśl występuje też w ostatnich koncepcjach zarządzania przedsiębiorstwem – jak na przykład w modelu przedsiębiorstwa dynamicznego. Jednym z wyróżników zarządzania w tym modelu jest patrzenie na przyszłość w powiązaniu z teraźniejszością, z bieżącymi czynnikami i uwarunkowaniami działalności gospodarczej[20].

Interesujące i pouczające w tym zakresie są doświadczenia tzw. tajemniczych mistrzów, opisane przez H. Simona w książce pod tym samym tytułem[21]. Autor przedstawił w niej doświadczenia 500 firm, głównie niemieckich. Tajemniczy mistrzowie to małe, stosunkowo słabo znane firmy, które funkcjonując w wąskich niszach rynkowych, osiągnęły światowy zasięg działania. Firmy te przywiązują duże znaczenie do długofalowej wizji i celów długookresowych. Za najważniejszy cel uważają przetrwanie i wykazują ponadprzeciętne zdolności przetrwania wyrażające się długowiecznością (30% funkcjonuje na rynku ponad 75 lat, a blisko 8% ponad 150 lat). Rentowność w długim horyzoncie czasowym jest dla nich ważniejsza niż doraźny zysk.

## 3. Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa

Omawiany problem wiąże się bezpośrednio z zasadą społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa i w tych kategoriach rozważany jest też w literaturze. Od pewnego czasu pojawiają się nowe określenia dotyczące tej zasady, takie

[17] *Spadek prestiżu...*, dz.cyt., s. 16.

[18] *Orientacja tylko na zyski...*, dz.cyt., s. 21.

[19] P.F. Drucker, *Praktyka...*, s. 29.

[20] M. Bratnicki, *Zaproszenie do medytacji o granicach przedsiębiorstwa*, ZN Prace Naukowe AE we Wrocławiu, Wrocław 2000, s. 272.

[21] H. Simon, *Tajemniczy mistrzowie. Studia przypadków, czyli czego można się nauczyć od 500 najlepszych na świecie nieznanych firm*, WN PWN, Warszawa 1999, s. 21.

jak: „odpowiedzialne zarządzanie", „przedsiębiorstwo zorientowane na odpowiedzialność" czy „przedsiębiorstwo obywatelskie". Określenia te unaoczniają wyłaniający się kierunek myślenia (a być może i działania) w kwestii odpowiedzialności przedsiębiorstwa.

W celu dokładniejszego przedstawienia podejścia do zagadnienia odpowiedzialności przedsiębiorstwa i tym samym próby udzielenia odpowiedzi na pytanie postawione w tytule opracowania, warto nieco szerzej omówić samą koncepcję społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa i spojrzenia na tę koncepcję[22].

W literaturze istnieją różne definicje społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa. Wynika to z rozwoju samej koncepcji w czasie i poszukiwania przez badaczy uzasadnienia dla niej z wielu punktów widzenia[23]. Oto kilka przykładowych sformułowań społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa.

S. Dilly określa społeczną odpowiedzialność jako „przeprowadzanie lub nieprzeprowadzanie przez przedsiębiorstwo odpowiednich działań w celu uwzględnienia dobrobytu społecznego bez oczekiwania bezpośrednich zysków lub bez względu na straty"[24]. W tej definicji silnie podkreśla się zewnętrzne skutki decyzji i działań przedsiębiorstwa oraz konieczność ponoszenia za nie odpowiedzialności.

Według innego określenia społeczna odpowiedzialność to „zobowiązanie przedsiębiorstwa do działania w sposób, który służy realizacji jego własnych interesów i interesów jego interesariuszy"[25]. W określeniu tym akcent spoczywa na łączeniu interesów własnych i interesów innych grup zainteresowanych działalnością przedsiębiorstwa.

Z kolei K. Davis i R. Blomstrom podają następującą definicję: „Odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstw jest zobowiązaniem decydentów do podejmowania działań mających na celu ochronę i poprawę dobrobytu społeczeństwa, jak również ich własnego"[26]. Autorzy akcentują rolę decydentów, którzy są przedstawicielami przedsiębiorstwa. Można by sądzić, że sprowadzają odpowiedzialność przedsiębiorstwa do indywidualnych osób. Jednakże w innych swoich stwierdzeniach i wypowiedziach wiążą odpowiedzialność z przedsiębiorstwem. Chodzi tu przede wszystkim o sformułowane przez autorów tzw. żelazne prawo odpowiedzialności, które mówi, że jeżeli w danym czasie przedsiębiorstwa „nie wykorzy-

[22] Pogłębione studium tej problematyki zawiera praca J. Filek, *O wolności i odpowiedzialności podmiotu gospodarczego*, Wyd. AE w Krakowie, Kraków 2002.

[23] Zwraca na to uwagę M. Ryb ak, *Społeczna odpowiedzialność biznesu – idea i rzeczywistość*, „Gospodarka Narodowa" 2001, nr 3.

[24] Cyt za B. Mikołajczyk, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne" 1991, nr 10.

[25] Cyt. za R. Schermerhorn Jr., *Management*, Wiley and Sons Inc., New York – Chichestor – Brisbahe – Toronto 1996, s. 115.

[26] K. Davis, R.L. Blomstrom, *Business and Society: Environment and Responsibility*, wyd. III, McGraw – Hill, New York 1975, s. 50.

stują swych zasobów w sposób uznany przez społeczeństwo za odpowiedzialny, skłaniają się ku ich utracie"[27].

Analizując definicję Davisa i Bromstroma, zwraca się uwagę na dwa zawarte w niej aspekty odpowiedzialności. Pierwszy wyraża się w słowie ochrona. Chodzi o to, aby przedsiębiorstwa nie podejmowały działań szkodliwych społecznie i zarazem aby podejmowały działania mające na celu zapobieganie niepożądanym zjawiskom i likwidowanie ich. Drugi aspekt obejmuje poprawę (lub pomnażanie) i podkreśla rolę przedsiębiorstw w tworzeniu dobrobytu społecznego. Można więc – w ślad za M. Rybak – wyróżnić dwa podejścia do społecznej odpowiedzialności: bierne i czynne[28]. Bierne polega na unikaniu działań szkodliwych społecznie, czynne – na likwidacji działań niepożądanych, a przede wszystkim – zapobieganiu im.

Jeszcze inne sformułowanie brzmi: „Odpowiedzialność społeczna to zobowiązanie się firmy, że będzie zmierzać do osiągania celów długookresowych na rzecz społeczeństwa wykraczających poza to, czego wymagają prawo i ekonomia"[29]. W przytoczonym sformułowaniu zakłada się, że przedsiębiorstwo przestrzega prawa i dba o swój interes ekonomiczny, a odpowiedzialność społeczna jest czymś więcej, jest dodatkowym zobowiązaniem przedsiębiorstwa.

W polskiej literaturze definicję społecznej odpowiedzialności przedstawił m.in. B. Rok. Według autora: „Odpowiedzialność społeczna to filozofia prowadzenia działalności produkcyjnej i usługowej w taki sposób, by umożliwić budowanie trwałych związków ze wszystkimi zainteresowanymi stronami"[30]. W tej definicji zakłada się, że odpowiedzialność społeczna jest integralną częścią strategii zarządzania, a zasada odpowiedzialności odnosi się do wszystkich interesariuszy.

Przeglądając literaturę poświęconą społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa, można zauważyć, że w interpretacji pojęcia społecznej odpowiedzialności autorzy najczęściej odwołują się do koncepcji A.B. Carrolla, uznając jego propozycję za najpełniejszą[31].

A. Carroll wyróżnił cztery wymiary społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa, mianowicie: ekonomiczną, prawną, etyczną i dobrowolną (filantropijną)[32]. Te cztery wymiary układają się w hierarchię, podobnie do hierarchii potrzeb

---

[27] Cyt. za B. Mikołajczyk, *Społeczna...*, dz.cyt., s. 36.

[28] M. Rybak, *Społeczna odpowiedzialność...*, s. 28.

[29] Cyt. za C.P. Robbins, D.A. DeCenzo, *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 101.

[30] B. Rok, *Społeczna odpowiedzialność w praktyce zarządzania*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2002, s. 193.

[31] M. Rybak, *Społeczna odpowiedzialność...*, dz.cyt., s. 28–29 i tej samej autorki, *Odpowiedzialność w działalności gospodarczej*, „Prakseologia" 2001, nr 141, s. 150.

[32] Cyt za J.D. Hunger, T.L. Wheelen, *Strategic Management*, Addison – Wesley Publishing Company, 5-ed., 1995, s. 73; także M. Rybak, *Społeczna odpowiedzialność...*, dz.cyt., s. 29–30.

Maslowa. Hierarchia ta pokazuje możliwe stopnie zaangażowania przedsiębiorstwa w realizację społecznej odpowiedzialności. Poszczególne wymiary odpowiedzialności interpretuje się następująco: ekonomiczna – polega na tym, że przedsiębiorstwo osiąga zysk poprzez dostarczanie klientom dóbr i usług; prawna – oznacza, że działa ono zgodnie z przepisami prawa; etyczna – zakłada, że przedsiębiorstwo opiera swoją działalność na normach przyjętych w społeczeństwie; dobrowolna – polega na przeznaczaniu części zasobów na rzecz społeczeństwa, w celu udzielenia pomocy, poprawy warunków życia czy rozwiązania ważnych problemów społecznych.

W omawianej koncepcji podstawą odpowiedzialności społecznej firmy jest odpowiedzialność ekonomiczna. Inne jej wymiary uważa się za zobowiązania dodatkowe, których można domagać się, jeżeli przedsiębiorstwo osiągnie zysk. A zatem koncepcja ta opiera się na prymacie zysku. Z tego właśnie powodu należy ona do grupy tzw. koncepcji „po zysku"[33].

Pogląd przypisujący przedsiębiorstwu tylko odpowiedzialność ekonomiczną ma do dziś swoich orędowników. Jest on silnie zakorzeniony w ekonomii neoklasycznej i znajduje poparcie licznego grona menedżerów i teoretyków biznesu. Jednym z najbardziej znanych jego zwolenników jest M. Friedman. Często powołuje się jego stwierdzenie pochodzące z lat 70., że społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa polega tylko na zwiększaniu zysku. Z czasem Friedman wskazał na potrzebę uwzględniania kryteriów pozaekonomicznych i przestrzegania wymagań prawa i norm moralnych obowiązujących w społeczeństwie[34]. Jest on uważany za zwolennika wolnej gry rynkowej, ale prowadzonej w sposób odpowiedzialny, tj. w zgodzie z zasadami gry.

Friedman i inni reprezentanci tego stanowiska przytaczają wiele argumentów przeciw przypisywaniu przedsiębiorstwu szerszej odpowiedzialności[35]. Podkreślają, że przedsiębiorstwa, będąc organizacjami ściśle ekonomicznymi, ze swej natury nastawione są na zysk i mają na celu przymnażanie zysków kapitałodawcom. Przypisywanie im celów społecznych prowadzi do „zamazania" i rozproszenia celów i dążeń. Przeznaczanie części zasobów na cele społeczne powoduje podniesienie kosztów funkcjonowania przedsiębiorstw. Może to spowodować pogorszenie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa, szczególnie w kontaktach międzynarodowych. Zwraca się też uwagę na to, że realizacja celów społecznych przez przedsiębiorstwa oznacza, że wydają one cudze pieniądze. Jest to więc rodzaj opodatkowania przedsiębiorstw, do wyznaczania którego nie mają prawa. Podnosi się także to, że przedsiębiorstwa mają w gospodarce dużą władzę, a przypisanie im spraw społecznych, dodatkowo ją zwiększa. Z drugiej strony zauważa

[33] M. Rybak, *Społeczna odpowiedzialność...*, dz.cyt., s. 30.

[34] J. Kubka, *„Etyczna firma" i odpowiedzialność korporacyjna*, „Prakseologia" 2002, nr 142, s. 199.

[35] Por. C.P. Robbins, D.A. DeCenzo, *Podstawy...*, dz.cyt., s. 100.

się, że przedsiębiorstwa nie mają społecznego mandatu do angażowania się w zadania społeczne i nie są przygotowane do ich realizacji. Te zadania są domeną państwa, które ma stosowne instrumenty prawne, organizacyjne i inne. Ponadto na poziomie przedsiębiorstwa trudno jest rozliczyć realizację tych zadań z powodu braku rachunkowości społecznej.

W opozycji do przedstawionego stanowiska, sprowadzającego odpowiedzialność do wymiaru ekonomicznego, znajduje się pogląd socjoekonomiczny, mający również swoich zwolenników. Uważa się nawet, że w społeczeństwach zachodnich przeważają reprezentanci tego poglądu[36]. Wychodzą oni z założenia, że rynek nie jest wystarczającym mechanizmem regulacji życia społecznego[37]. Dlatego przedsiębiorstwa nie mogą koncentrować się na samym zysku, ale mają również obowiązki wobec społeczeństwa. Zwolennikiem tego punktu widzenia jest m.in. P. Samuelson, który stwierdza, że dzisiejsze przedsiębiorstwa nie tylko mogą angażować się w realizację celów społecznych, ale mają to robić coraz lepiej[38]. Argumentacja przedstawiona przez zwolenników społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa jest następująca. Przede wszystkim zauważają, że angażowanie się w sprawy społeczne prowadzi w dłuższym horyzoncie czasu do wzrostu zysku, co jest korzystne dla wszystkich interesariuszy, w tym akcjonariuszy. Dzięki podejmowaniu zadań społecznych przedsiębiorstwo ma lepszy obraz w otoczeniu. Następnie zwraca się uwagę na to, że podjęcie zadań społecznych przez przedsiębiorstwa stwarza możliwość uniknięcia większych regulacji państwowych. Sprzyja to także utrzymywaniu równowagi między władzą posiadaną przez przedsiębiorstwa w społeczeństwie a odpowiedzialnością. Podnosi się też to, że przedsiębiorstwa dysponują zasobami, które mogą być przeznaczone na realizację oczekiwań społecznych. Ponadto przedsiębiorstwo ma zobowiązania etyczne. Istnieje również potrzeba tworzenia lepszego otoczenia dla społeczeństwa, które takie oczekiwania zgłasza[39].

Jak widać, duża część argumentów wykazuje, że podejmowanie spraw społecznych leży w interesie samego przedsiębiorstwa[40]. Dziś, w warunkach globalnej konkurencji, firmy nie mogą sobie pozwolić na negatywne opinie w mediach i na potencjalne ekonomiczne skutki społecznej nieodpowiedzialności. Ich działalność jest coraz bardziej zależna od społecznej akceptacji. Uwzględnienie interesów społecznych staje się naczelnym problemem kształtowania wizerunku przedsiębiorstwa. Wizerunek ten, wewnętrzny i zewnętrzny, ma z kolei bezpośredni

[36] M. Ryb a k, *Społeczna odpowiedzialność...*, dz.cyt., s. 33.

[37] Tamże.

[38] J.R. Schermerhorn Jr., *Management...*, dz.cyt., s. 115–116

[39] Szerszą argumentację i dyskusję przedstawia m.in. M. Ryb a k (cytowane w opracowaniu prace) oraz. R. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, WN PWN, Warszawa, s. 150–151.

[40] Jest to więc uzasadnienie sprawnościowe. Por. A. Lewicka-Strzałecka, *Etyka biznesu jako dyscyplina naukowa*, w: Dietl, *Gospodarki. Etyka biznesu*, WN PWN, Warszawa 1999, s. 67.

wpływ na pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa i jego rentowność. Interesujące wyniki badań na ten temat przytacza B. Rok. Otóż, w Wielkiej Brytanii ponad 30% konsumentów interesuje się społeczną odpowiedzialnością producenta, co przekłada się na 3-procentowy udział produktu i usług takich przedsiębiorstw w rynku. Autor przytacza za badaczami brytyjskimi następujące dane: „Po przeprowadzeniu najbardziej dokładnych badań do tej pory dotyczących etycznego konsumeryzmu, odkryliśmy, że ponad połowa populacji brytyjskiej przynajmniej raz w ubiegłym (2000) roku kupiła produkt lub zamówiła usługę od przedsiębiorstwa, kierując się jego potwierdzonym wizerunkiem społecznym. Jedna trzecia konsumentów była poważnie zainteresowana w czasie zakupów społecznym wizerunkiem producenta, a 25% przynajmniej raz w roku sprawdzała dane dotyczące odpowiedzialności producenta"[41].

Cytowane wyniki badań nasuwają dwa spostrzeżenia. Po pierwsze, zwraca uwagę duże zainteresowanie klientów wizerunkiem społecznym przedsiębiorstwa. Wizerunek ten stanowi ważne kryterium zakupu produktu (usługi). Po drugie, uświadamiają, że klient ma w swoich rękach silny instrument oddziaływania na przedsiębiorstwo. Przykładem może być reakcja klientów firm Nestle skłaniająca firmę do zmiany nieetycznych praktyk[42]. Klient decyduje o tym, czy kupić towar, czy nie. Odnosząc to spostrzeżenie do warunków polski, można sądzić, że świadomość tego faktu jest nadal niewystarczająca.

Jeżeli chodzi o związek zakresu społecznej odpowiedzialności z rentownością, to inne badania wykazały, że przedsiębiorstwa realizujące cele społeczne nie mają niższej rentowności niż inne firmy. Przeciwnie, ponadprzeciętne zaangażowanie w realizację tych celów koreluje pozytywnie z ponad przeciętnymi wynikami ekonomicznymi[43].

Z porównania obu punktów widzenia społecznej odpowiedzialności wynika, że ich zwolennicy przytaczają poważne argumenty za każdym z tych stanowisk, a brakuje jednolitego poglądu w tej sprawie. Jak trafnie podkreśla M. Rybak, dotychczas dyskusja ta koncentruje się na uzasadnieniu słuszności zasady społecznej odpowiedzialności, a nie na faktycznym zachowaniu przedsiębiorstw wobec problemów społecznych[44]. Na inny jeszcze aspekt tej dyskusji zwraca uwagę J. Kubka[45]. Stwierdza mianowicie, że argumenty w niej przytaczane wskazują na tradycyjne podejście do problemu odpowiedzialności społecznej. Zdaniem autorki, nie bierze się pod uwagę złożonej sieci zależności, w jakiej funkcjonują współczesne przedsiębiorstwa. Jako przykład wymienia uwarunkowania ekologiczne, któ-

[41] B. Rok, *Społeczna odpowiedzialność...*, s. 194.

[42] A. Lewicka-Strzałecka, *O odpowiedzialności konsumenta*, „Prakseologia" 2002, nr 142, s. 164 i nast.

[43] M. Kostera, *Nowoczesne zasady etyczne*, „Przegląd Organizacji" 1993, nr 3, s. 22–23.

[44] M. Rybak, *Społeczna odpowiedzialność...*, dz.cyt., s. 35–36.

[45] J. Kubka, *„Etyczna firma"...*, dz.cyt., s. 201.

re traktuje się na równi z innymi, podczas gdy powinny być traktowane jako wyjściowe i podstawowe, prowadząc do podkreślenia globalnego dobra wspólnego.

Podsumowując dotąd powołane interpretacje społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa, należy zaznaczyć, że – przy istnieniu różnic między nimi – opierają się one na wspólnej podstawie. Jest nią wskazanie, czym przedsiębiorstwo może i powinno się zająć po wypracowaniu zysku. Zysk w tych interpretacjach traktowany jest jako wkład przedsiębiorstwa w realizację celów społecznych.

M. Rybak, analizując szczegółowo pojawiające się ostatnio ujęcia kategorii odpowiedzialności, zauważa, że są teoretycy i praktycy, którzy zgadzając się z koniecznością realizacji celów społecznych przez przedsiębiorstwa, przeciwstawiają się takiej interpretacji, „w której biznes i społeczeństwo traktowane są jako odrębne całości, połączone jedynie zmiennym w czasie zakresem społecznej odpowiedzialności”[46]. Ich zdaniem, indywidualne przedsiębiorstwo trzeba rozpatrywać jako część większej całości, w której pierwotne i podstawowe znaczenie mają wartości moralne. Stwarza to ważną przesłankę wyróżnienia odmiennej koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa – „koncepcji przed zyskiem”[47].

W koncepcji odpowiedzialności „przed zyskiem” zakłada się, że współczesne społeczeństwa składają się z wzajemnie zależnych i płynnych struktur, które silnie się splatają i nakładają na siebie. W związku z tym odróżnienia wymaga gospodarka narodowa (biznes), traktowana jako instytucja społeczna, od przedsiębiorstwa jako organizacji. W ślad za tym odróżnić trzeba treść odpowiedzialności na obu poziomach. Na poziomie biznesu jako całości – odpowiedzialność polega na tworzeniu dóbr, usług, miejsc pracy, czyli na tworzeniu dobrobytu społecznego. Na poziomie pojedynczego przedsiębiorstwa, jako składnika sieci społecznej, najważniejsze jest przestrzeganie norm podtrzymujących ład społeczny i gospodarczy. Dopiero na drugim planie znajdują się cele ekonomiczne, realizowane w ramach występujących ograniczeń społecznych. Z tego wynika, że każde przedsiębiorstwo, na dowolnym etapie swojego życia, zobowiązane jest do respektowania zakazów i nakazów moralnych i społecznych, a nie dopiero wtedy gdy osiągnie wymagany poziom zysku. Oznacza to też, że zysk osiągnięty z pominięciem reguł moralnych uznanych w danej społeczności, nie jest usprawiedliwiony. Takie organizacje muszą być poddane kontroli społecznej. Wniosek jest zatem taki, że nie każde przedsiębiorstwo zasługuje na trwanie, a jedynie to, które spełnia wymagania społeczne.

Koncepcję społecznej odpowiedzialności „przed zyskiem” przedstawia się za pomocą piramidy Carrolla, odwracając ją i modyfikując. Podstawę tej piramidy stanowi odpowiedzialność moralna jednostek (menedżerów, pracowników) za wybory etyczne. Następnie, poszczególne przedsiębiorstwo zobowiązane jest do

[46] M. R y b a k, *Odpowiedzialność...*, dz.cyt., s. 153.

[47] Opracowano na podstawie cytowanych wcześniej prac M. Rybak.

przestrzegania norm prawnych i społecznych wobec swoich interesariuszy. Jeżeli spełnione są obydwa wymagania, przedsiębiorstwo ma swobodę w tworzeniu zysku. Stąd odpowiedzialność ekonomiczna znajduje się na kolejnym poziomie piramidy. Wreszcie, ostatni poziom analizy – instytucjonalny, na którym występuje niczym nie ograniczona dobroczynność biznesu, znacznie przekraczająca zakres z „koncepcji po zysku".

W ocenie tej koncepcji podkreśla się, że wpisane w nią założenie o traktowaniu przedsiębiorstwa jako podmiotu społecznie odpowiedzialnego pozwala na uporządkowanie ważnych problemów społecznych oraz utrzymanie odpowiedzialności indywidualnej[48].

## 4. Czy odpowiedzialność to mit czy konieczność?

Mimo wątpliwości, jakie nadal budzi zasada społecznej odpowiedzialności i jej niedocenianie w praktyce[49], można się spodziewać, że będzie ona coraz silniej przenikać do myślenia i działania przedsiębiorstw. Uważa się, że oczekiwania wobec przedsiębiorstw będą się rozszerzały, a przedsiębiorstwa muszą integrować społeczną odpowiedzialność z kluczowymi wartościami i działaniami bieżącymi. Wynika to przede wszystkim ze wzrastającego oddziaływania gospodarki na rozwój cywilizacyjny współczesnych społeczeństw. Siła tego oddziaływania jest tak ogromna i potęgowana przez procesy globalizacyjne, że w rezultacie wpływ ten dotyczy całych społeczeństw czy wielkich regionów świata. Dlatego też gospodarka musi ponosić odpowiedzialność za przyszły stan świata. Przedsiębiorstwa, jako istotne jednostki społeczeństwa, nie mogą zachowywać się jak obserwatorzy zewnętrzni zachodzących procesów, ale jak odpowiedzialne części społeczeństwa.

Wszystko to oznacza, że odpowiedzialność staje się koniecznością. Problem polega jednak na przejściu od idei do jej urzeczywistniania. Znawcy problemu uważają, że punktem wyjścia na tej drodze jest dobre rozeznanie wartości przez środowisko biznesu. Chodzi tu o szeroko pojęte wartości humanistyczne i związane z tworzeniem całokształtu rzeczywistości społecznej.

Podstawowe obszary wartości obejmują: zdolności funkcjonowania systemów społecznych, ekonomikę, dobrobyt, zdrowie, bezpieczeństwo, jakość środowiska naturalnego, jakość społeczeństwa i rozwój osobowości. Pomiędzy tymi obszarami istnieją różne związki – hierarchiczności, konkurencyjności, co może prowadzić do konfliktów moralnych. Niezależnie od tego, przedsiębiorstwa i menedżerowie powinni być coraz bardziej świadomi odpowiedzialności w tych obszarach[50].

[48] J. Filek, *O wolności...*, dz.cyt., s. 170.

[49] Tamże, s. 164.

[50] J. Kubka, *„Etyczna firma"...*, dz.cyt., s. 212.

O odpowiedzialne zarządzanie i szeroki zakres odpowiedzialności przedsiębiorstwa dopomina się L. Krzyżanowski. Autor podkreśla potrzebę uwzględniania nie tylko efektywnościowej i konkurencyjnej strony procesów gospodarowania, ale także skutków ekologicznych i społecznych.[51] W zaproponowanej ekoempatycznej koncepcji działań kierowniczych zwraca uwagę na to, że jej wprowadzenie w życie spowoduje, że zarządzanie stanie się „doniosłą misją społeczną".

## Zakończenie

Rozważania nad społecznymi skutkami zarządzania oparto na dwóch grupach koncepcji. Pierwszą są modele gospodarki rynkowej, drugą – idea społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa. Analiza trzech modeli gospodarki rynkowej – właścicielskiego, korporacyjnego i z dominacją akcjonariuszy, prowadzi do wniosku, że zarządzanie nie może być prowadzone tylko w interesie inwestorów kapitału i być nastawione na osiąganie doraźnego zysku. W zarządzaniu potrzebna jest perspektywa długookresowa, w której trwałość i długowieczność przedsiębiorstwa traktuje się jako podstawowe wartości. Tylko wówczas możliwe jest harmonizowanie interesów samego przedsiębiorstwa z oczekiwaniami jego znaczących interesariuszy. Wnioski te wspierają rozważania nad społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstwa. Przegląd różnych definicji, punktów widzenia i koncepcji wskazuje na potrzebę szerokiego spojrzenia na problem odpowiedzialności przedsiębiorstwa. Nie może się ona ograniczyć do wymiaru ekonomicznego – do osiągania zysku, jako wystarczającego wkładu w dobro społeczne. Potrzebne jest oparcie wszelkich działań (jednostek, organizacji i biznesu) na kryteriach etycznych, moralnych i prawnych akceptowanych społecznie.


## Summary

### Social approach to business management Myth or necessity?

In this paper the author concentrates on social results of business management. Consideration is based on two groups of concepts. These are: market economy models and the principle of social responsibility pf the enterprise.

The author comes to the conclusion that there is a necessity of long-range orientation management harmonizing organisation's and it's stakeholders interests with each other.


[51] L. Krzyżanowski, *O podstawach...*, dz.cyt., s. 261–280.