

Jolanta Jasińska

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

ROLA KIEROWNICTWA W SYSTEMIE SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI

Streszczenie: Artykuł skupia się na problematyce związanej z pracą kierownika w firmie stosującej idee społecznej odpowiedzialności. Jest to próba określenia, jaki kierownik jest potrzebny we współczesnych firmach, biorących na siebie odpowiedzialność za swoją działalność w bardzo szerokim zakresie: zarówno za osiąganie celów biznesowych, jak i za swoich interesariuszy, a także za środowisko, w którym działają. Głównym punktem rozważań na ten temat jest uwzględnienie etycznych i moralnych aspektów w pracy kierowników.

Słowa kluczowe: społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa, kierowanie etyczne, profil kierownika.

Idea społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw zyskała w ostatnich latach stałe miejsce w publikacjach z zakresu zarządzania, ale miejsce to wynika przede wszystkim z coraz większego zainteresowania praktyki tym zagadnieniem. Przedsiębiorcy mają większą świadomość istnienia takiej idei, a duża ich część zaczyna dostrzegać nie tylko korzyści płynące z zastosowania dobrych praktyk społecznej odpowiedzialności, ale przede wszystkim konieczność ich stosowania będącą odpowiedzią na oczekiwania i potrzeby konsumentów.

Takie zainteresowanie tą tematyką wymaga wplecenia zagadnień związanych z etyką, moralnością, sprawiedliwością itp. w różnego rodzaju koncepcje zarządzania. Oczywiście etyka biznesu od dawna zajmuje się tą stroną prowadzenia działalności gospodarczej, ale ostatnie lata i zwiększająca się popularność zagadnień społecznej odpowiedzialności umożliwiają, a nawet wymuszają opracowanie skutecznych sposobów wprowadzenia takich wątków w praktykę zarządzania firmą. Stąd tak duża liczba koncepcji i teorii wyjaśniających, porządkujących i rozwijających zagadnienia miejsca i roli społecznej odpowiedzialności w praktyce biznesowej. Celem niniejszego opracowania jest przybliżenie sylwetki kierownika w firmie odpowiedzialnej społecznie przy założeniu, że społeczna odpowiedzialność wymaga stosowania w praktyce wysokich standardów etycznych i moralnych, a co za tym idzie takie standardy powinni stosować menedżerowie w przedsiębiorstwie.

Różnorodność koncepcji zaczyna się już od prób określenia, czym jest społeczna odpowiedzialność i co oznacza w praktyce jej stosowanie. W zasadzie w zależności

od genezy, miejsca lub autora zajmującego się tym zagadnieniem mamy do czynienia z różnymi koncepcjami, począwszy od definicji, a skończywszy na propozycjach praktycznych rozwiązań. Różnorodność ta wynika również z faktu, że społeczna odpowiedzialność jest pojęciem obejmującym duży obszar społecznej rzeczywistości, stąd trudności w jednolitym określeniu i rozumieniu tej koncepcji.

Obecnie można stwierdzić, że koncepcje społecznej odpowiedzialności obejmują cztery wymiary rzeczywistości społecznej [Pawnik 2009, s. 359]:

- ekonomię (ujęcie instrumentalne),
- politykę (ujęcie polityczne),
- integrację społeczną (ujęcie integrujące),
- etykę (ujęcie etyczne).

Z punktu widzenia przedsiębiorstw najbardziej pragmatyczne jest koncentrowanie się na ujęciu instrumentalnym i wydaje się, że takie ujęcie dominuje, choć oczywiście w systemach społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw pojawiają się również pozostałe aspekty. Ujęcie instrumentalne oznacza, że działalność firm wymaga uwzględnienia tego, że [Nakonieczna 2008, s. 20]:

- społeczna odpowiedzialność jest elementem strategii przedsiębiorstwa ułatwiającym jego zrównoważony rozwój polegający na optymalnym wykorzystaniu dostępnych zasobów przedsiębiorstwa,
- sytuacja konkurencyjna wymaga od przedsiębiorstw oparcia przewagi konkurencyjnej na czynnikach pozaekonomicznych; oznacza to zastosowanie strategii polegającej na budowaniu dobrych relacji z otoczeniem,
- dbanie o grupy związane z przedsiębiorstwem także w sferach niebezpośrednio związanych z działalnością podstawową przedsiębiorstwa pozwala na wytworzenie lojalności lub co najmniej przychylności wśród potencjalnych klientów w stosunku do marki danej firmy; zaniedbywanie tych potrzeb może się z kolei przyczynić do bojkotu konsumenckiego, co z reguły negatywnie oddziałuje na sytuację przedsiębiorstwa; społeczną odpowiedzialność można uznać za sposób skutecznego oddziaływania na otoczenie.

Jak wynika z powyższego, wdrożenie idei społecznej odpowiedzialności wymaga zastosowania w praktyce odpowiednich rozwiązań organizacyjno-zarządczych. To zaś oznacza, że ciężar odpowiedzialności za te działania musi w ogromnym stopniu spocząć na kadrze kierowniczej przedsiębiorstw. Wdrażanie, upowszechnianie tych rozwiązań i społecznie odpowiedzialnych postaw pracowniczych nie może ograniczyć się do opracowania procedur i kontroli ich przestrzegania. Najlepszym sposobem, czyli sposobem najszybszym i najbardziej efektywnym, upowszechniania społecznie odpowiedzialnych zachowań jest zaangażowanie w ten proces osób, które swoją postawą i sposobem działania wpływają na podwładnych [Karaszewski, Karwacka 2009, s. 51], czyli kadry kierowniczej przedsiębiorstwa.

Takie sformułowanie stwarza konieczność określenia, jakie cechy powinny charakteryzować współczesnych menedżerów w firmach wrażliwych na problemy społecznej odpowiedzialności. Wydaje się, że biorąc pod uwagę specyfikę działań po-

dejmowanych w ramach programów społecznej odpowiedzialności, wymagane staje się posiadanie cech i prezentowanie postaw określanych jako etyczne. Jest to oczywiście kolejny problem, z którym wiąże się zdefiniowanie, co kryje się pod pojęciem etycznego kierownika/menedżera.

Uwzględniając specyfikę pracy kierowniczej i związaną z tym odpowiedzialność zarówno za wyniki finansowe firmy, jak i za powierzone im zasoby, w tym pracowników, trafne wydaje się stwierdzenie, że kierownik etyczny to kierownik kompetentny. To człowiek, który w sposób kompetentny, profesjonalny i efektywny potrafi realizować funkcje zarządzania, umiejętnie łącząc interesy przedsiębiorstwa z interesami jego interesariuszy, respektując zasady prawne, etyczne i normy współżycia społecznego [Kietliński, Reyes, Oleksyn 2005, s. 197]. Oczywiście stworzenie listy obejmującej wszystkie cechy składające się na obraz kompetentnego kierownika jest mało prawdopodobne. Takie próby podejmowane są od dawna, ale ich efektem jest jedynie powstawanie kolejnych list lub modyfikacja istniejących i brak zgody tak naukowców, jak i praktyków co do uznania ich za wyczerpujące, a także co do możliwości ich zastosowania w praktyce.

W związku z tym racjonalne wydaje się określenie kompetencji kluczowych, wystarczająco ogólnie sformułowanych, by można je było zmodyfikować i sprecyzować w zależności od przedsiębiorstwa, szczebla zarządzania i kontekstu sytuacyjnego. I tak na przykład za kluczowe kompetencje kadry najwyższego szczebla można uznać [Kietliński, Reyes, Oleksyn 2005, s. 198]:

- umiejętne kształtowanie misji, wizji i strategii danej organizacji, a także relacji z zewnętrznym otoczeniem,
- systemowe, holistyczne podejście do problemów zarządczych i zdolność do osiągania efektów synergicznych,
- przygotowanie (wiedza, umiejętności, doświadczenie) z zakresu profesjonalnego zarządzania,
- dobra znajomość branży, organizacji i powierzonego zakresu działań,
- skuteczne i etyczne przywództwo.

Podobne listy kluczowych kompetencji dla kierownictwa niższych szczebli, zdecydowanie powinny zawierać ostatnią z wymienionych, dotyczącą etycznego i sprawnego/skutecznego zarządzania. Oznacza to uwzględnienie w profilach kwalifikacyjnych aspektów etycznych i moralnych wymaganych od kierowników w społecznie odpowiedzialnej firmie. Wymagania te muszą dotyczyć przede wszystkim postaw, ale postawy są wynikiem wyznawanych systemów wartości, stąd warto się zastanowić nad umieszczeniem w profilach i weryfikacją w procesach doboru i oceny wartości sprzyjających etycznemu zachowaniu i prowadzeniu działalności na podstawie wytycznych etyki biznesu.

Wyznawane i realizowane przez kierowników wartości moralne oraz ich postawy etyczne są podstawą wyróżnienia trzech modeli kierowania [Rybak 2004, s. 120].

1. Kierowanie niemoralne (nieetyczne): głównym motorem działania jest tu chciwość i samolubne dążenie do maksymalizacji zysków, ludzie potrafią odróżnić

dobro od zła, ale wybierają postępowanie nieetyczne. Kierownictwo firmy nie dba o innych uczestników życia gospodarczego, a normy społeczne czy przepisy prawne traktuje jak bariery, które należy omijać, dążąc do osiągnięcia zysku.

2. Kierowanie amoralne: może mieć dwojaki charakter. Z jednej strony jest to sytuacja, gdy menedżerowie wiedzą, co jest etyczne i moralne, ale uważają, że w działalności biznesowej obowiązują zupełnie inne zasady, więc nie muszą uwzględniać tych aspektów w swoich decyzjach. Druga sytuacja to stan, gdy menedżerowie nie są świadomi, że ich decyzje mają wymiar etyczny i mogą wywierać negatywny wpływ na innych, nie mają więc poczucia odpowiedzialności moralnej. Jedynym ogranicznikiem w podejmowaniu decyzji jest prawo i rynek.

3. Kierowanie moralne: opiera się na stosowaniu w swoim postępowaniu i decyzjach mających na celu osiągnięcie zysku zarówno obowiązującego prawa, jak i norm moralnych i standardów profesjonalnego postępowania. Menedżerowie/przedsiębiorcy zarządzający moralnie dążą do ustalenia zgodnych z naturą ludzką norm uniwersalnych wyższych niż obowiązujące w prawie.

Sprecyzowanie, jakie cechy powinien mieć menedżer i w związku z tym, jakie zachowania powinien przejawiać w procesie kierowania, ułatwi posłużenie się istniejącymi już próbami sklasyfikowania menedżerów w kontekście etyki kierowania. Wydaje się, że powinien to być menedżer etyczny (*moral manager*), który najpierw rozwinął własne postawy moralne, a potem takie wymagania formułuje w stosunku do swoich podwładnych. Najlepszym sposobem przekonania pracowników i nakłonięcia ich do odpowiednich zachowań jest konsekwencja w działaniu osoby propagującej wysokie standardy etyczne. W klasyfikacji menedżerów A. Carolla pod kątem ich etycznego profilu menedżer etyczny [Kowalik 2008, s. 1]:

- nie tylko dostosowuje się do wysokiego poziomu zachowań profesjonalnych, ale jest przede wszystkim liderem w ich propagowaniu,
- prawo postrzega jako zbiór minimalnych wymagań, które muszą być przestrzegane, by zachowywać się etycznie; „duch prawa” ma większe znaczenie niż stosowanie się do litery prawa,
- chce jednocześnie prowadzić działalność dochodową i postępować etycznie,
- opiera swoje sądy dotyczące sprawiedliwości, praw, złotego środka itp. na zasadach etycznych.

Oznacza to, że celem moralnego kierowania jest osiągnięcie zysku z uwzględnieniem obowiązującego prawa, norm moralnych i standardów profesjonalnego postępowania. Przestrzeganie prawa to minimalny standard, a istotniejsze jest poczucie sprawiedliwości i dążenie do ustalenia norm uniwersalnych wyższych niż obowiązujące w prawie [Rybak 2004, s.120-121]. Można stwierdzić, że kierownik moralny to, za imperatywem kategorycznym Immanuela Kanta, człowiek, który postępuje według takiej maksymy, co do której można chcieć, by stała się powszechnym prawem. Innymi słowy, kierownik jest moralny wtedy, gdy postępuje powodowany poczuciem obowiązku, nie zaś przyjemnością czy spodziewaną nagrodą, natomiast źródłem tego obowiązku jest jego wolna wola, a nie zewnętrzna presja prawa i obyczaju [Kietliński, Reyes, Oleksyn 2005, s. 184].

Rozważania na temat sylwetki kierownika moralnego znakomicie wpisują się w problematykę społecznej odpowiedzialności firmy, łącząc dwa ujęcia tego zagadnienia: instrumentalne i etyczne. Wydaje się, że wpisanie w strategię i programy zarządcze koncepcji społecznej odpowiedzialności wymagają od przedsiębiorstw zatrudniania kadry kierowniczej mającej świadomość wagi tych problemów i popierających ich stosowanie. Można założyć, że społeczna odpowiedzialność będzie miała wymiar realny, a nie jedynie wizerunkowy, gdy jej realizacja będzie wynikiem wewnętrznego przekonania, czyli będzie aktem wolnej woli osób odpowiedzialnych za decyzje w firmie. Poprawa lub budowanie wizerunku firmy jest w tym przypadku efektem, a nie celem podejmowanych działań. Działania społeczne będące wynikiem wewnętrznej potrzeby liderów/menedżerów bardzo często przyczyniają się do poprawy funkcjonowania firmy, budowania jej reputacji, a nawet do rozwiązywania bieżących problemów organizacji [Karpieńska-Bryke 2008, s. 2].

Niewątpliwie kadra kierownicza jest tą grupą pracowników, która w największym stopniu decyduje o kształcie systemu społecznej odpowiedzialności, wymagając od swoich podwładnych odpowiednich zachowań, ale też prezentując właściwe postawy i działania zgodnie z zasadami tej koncepcji. Można rzec, że jest to kierowanie wspierane komunikowaniem poprzez odpowiednie postawy. Wydaje się jednak, że samo „posiadanie” menedżerów etycznych nie jest wystarczające i bez wsparcia kompleksowego systemu programów, procedur, technik i narzędzi organizatorskich tworzenie nowej rzeczywistości organizacyjnej może natrafić na duże przeszkody.

Wprowadzenie w życie systemu społecznej odpowiedzialności wymaga od przedsiębiorstwa starannej realizacji funkcji personalnej na wysokim poziomie. Nie ulega wątpliwości, że CSR wymaga szczególnego podejścia do ludzi, ale jednocześnie wymaga zatrudniania odpowiednich pracowników będących w stanie dostosować się do wymogów tej koncepcji. Przekonanie pracowników o zasadności takiego działania i ewentualna zmiana w ich postawach lub systemach wartości wymaga od firmy przygotowania i wdrożenia długofalowej polityki personalnej nastawionej na miękkie, trudno mierzalne elementy związane ze zmianą filozofii zarządzania. Dotyczy to zwłaszcza kadry kierowniczej jako tej grupy zatrudnionych, która jest odpowiedzialna za pozostałych pracowników i jednocześnie stanowi wzór czy też punkt odniesienia. Nieetyczne zachowania menedżerów przy jednoczesnym deklarowaniu wartości stosownych dla odpowiedzialnego biznesu są sprzeczne i od razu wykluczają możliwość wprowadzenia zasad odpowiedzialnego biznesu w życie.

Wydaje się, że współczesne organizacje gospodarcze w coraz większym stopniu zdają sobie sprawę z konieczności stosowania praktyk zgodnych z duchem społecznej odpowiedzialności. Niewątpliwie przyczyniły się do tego wydarzenia ostatnich lat, doniesienia o skandalach i aferach gospodarczych wynikających z naruszania zasad etyki i zwykłej uczciwości oraz kryzys będący rezultatem m.in. naruszania tych zasad. Próby sformalizowania tych praktyk i wprowadzenia ich w życie jako obowiązujących standardów są z pewnością właściwe, ale trudno będzie je zastosować bez wsparcia kadry kierowniczej preferującej niemoralne czy amoralne sposoby

kierowania. Potrzeba zachowań etycznych staje się ostatnio jedną z najistotniejszych cech przedsiębiorstwa współczesnego, dbającego o swoje wyniki finansowe, ale mającego na względzie również dobro osób powiązanych i zależnych od niego, jak również szanującego otoczenie, w którym funkcjonuje.

Literatura

- Karaszewski R., Karwacka M., *Spoleczna odpowiedzialność w przywództwie*, [w:] Z. Pisz, M. Rojek-Nowosielska (red.), *Spoleczna odpowiedzialność biznesu. Uwarunkowania, kontrowersje, dobre i złe praktyki*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 42, UE, Wrocław 2009.
- Karpińska-Bryke E., *Spoleczna Odpowiedzialność Biznesu wśród MSP – ludzki odruch czy biznesowa konieczność?*, PROFES, www.fob.org.pl, 7.05.2009.
- Kietliński K., Reyes V.M., Oleksyn T., *Etyka w biznesie i zarządzaniu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Kowalik A., *Profil etycznego lidera*, www.fob.org.pl, 07.05.2009.
- Pawlik W., *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa – socjotechnika racjonalizacji*, [w:] S. Banaszak, K. Doktor (red.), *Socjologiczne, pedagogiczne i psychologiczne problemy organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Komunikacji i Zarządzania, Poznań 2009.
- Rybak J., *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2004.

THE ROLE OF MANAGERS IN CRS

Summary: The article focuses on the managerial work problems in a company applying the idea of CSR. It is an attempt to determine what kind of manager is needed in modern companies which take responsibility for their activity in a very wide meaning: to reach business goal, responsibility for their stakeholders and for the environment they operate. The major point of the consideration is an ethical and moral aspect of the managerial work.