

# PRYZWITOŚĆ W ZARZĄDZANIU WYBRANE ZAGADNIENIA





# **Przyzwoitość w zarządzaniu**

## **Wybrane zagadnienia**

pod redakcją naukową  
Zbigniewa Malary



Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej  
Wrocław 2014

Recenzent  
Bogdan NOGALSKI

#### Autorzy publikacji

Zbigniew Malara – Wstęp, rozdział 6, 11, 12

Aldona Małgorzata Dereń – rozdział 1, 8

Janusz Kroik – rozdział 3, 6, 7, 10, 12

Jagoda Mrzygłocka-Chojnacka – rozdział 2

Radosław Ryńca – rozdział 5

Jan Skonieczny – rozdział 9, 10

Adam Świda – rozdział 7

Janusz Zymonik – rozdział 4

Opracowanie redakcyjne i korekta  
Katarzyna SOSNOWSKA

Projekt okładki  
Marcin ZAWADZKI

Wszelkie prawa zastrzeżone. Żadna część niniejszej książki, zarówno w całości, jak i w fragmentach, nie może być reprodukowana w sposób elektroniczny, fotograficzny i inny bez zgody wydawcy i właścicieli praw autorskich.

© Copyright by Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2014

OFICYNA WYDAWNICZA POLITECHNIKI WROCLAWSKIEJ  
Wybrzeże Wyspiańskiego 27, 50-370 Wrocław  
<http://www.oficyna.pwr.wroc.pl>; e-mail: [oficwyd@pwr.edu.pl](mailto:oficwyd@pwr.edu.pl)  
[zamawianie.książek@pwr.edu.pl](mailto:zamawianie.książek@pwr.edu.pl)

ISBN 978-83-7493-865-5

Drukarnia Oficyny Wydawniczej Politechniki Wrocławskiej. Zam. nr 698/2014.

# Spis treści

Wstęp	
<i>Zbigniew Malara</i> .....	7
1. Odpowiedzialność w działalności gospodarczej	
<i>Aldona Małgorzata Dereń</i> .....	13
1.1. Wprowadzenie .....	13
1.2. Pojęcie i rodzaje odpowiedzialności .....	14
1.3. Odpowiedzialność praktyczna w obszarze działalności gospodarczej .....	16
1.4. Odpowiedzialność jednostkowa .....	19
1.5. Odpowiedzialność przedsiębiorstwa .....	20
1.6. Odpowiedzialność środowisk biznesu .....	24
1.7. Podsumowanie .....	25
Bibliografia .....	26
2. Ład, kapitał i etyka, czyli rozważania o społecznych aspektach rynku	
<i>Jagoda Mrzygłocka-Chojnacka</i> .....	29
2.1. Wprowadzenie .....	29
2.2. Janusowy bóg – dwa oblicza rynku .....	31
2.3. Etyczne podstawy społeczeństwa rynkowego .....	34
2.4. Społeczna gra w rynek .....	36
2.5. Kapitał społeczny jako wartość rynkowa .....	38
2.6. Podsumowanie .....	41
Bibliografia .....	42
3. Standaryzowana działalność społeczna spółek komunalnych na wybranych przykładach	
<i>Janusz Kroik</i> .....	45
3.1. Przesłanki społeczne a strategia przedsiębiorstwa .....	45
3.2. Spełnianie standardów normy ISO 26000 według przesłanek strategicznych w perspektywie trzech lat .....	49
3.2.1. Charakterystyka funkcjonowania spółek .....	49
3.2.2. Ocena stanu według skonsolidowanej normy ISO 26000 .....	50
3.2.2.1. Zaangażowanie społeczne .....	50
3.2.2.2. Ekologia .....	54
3.2.2.3. Relacje z pracownikami .....	57

3.3. Podsumowanie .....	59
Bibliografia .....	60
4. Odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstwa w dyrektywie w sprawie praw konsumentów – sprzedaż internetowa	
<i>Krzysztof Zymonik</i> .....	61
4.1. Wprowadzenie .....	61
4.2. Istota odpowiedzialności społecznej biznesu ukierunkowanego na dobro konsumenta .....	62
4.3. Prawne instrumenty chroniące konsumentów w przypadku zakupów internetowych	65
4.4. Obowiązek informacyjny sprzedawcy w e-umowach .....	68
4.5. Prawo do rezygnacji z umowy .....	74
4.6. Podsumowanie .....	76
Bibliografia .....	77
5. Odpowiedzialność społeczna w aspekcie zarządzania szkołą wyższą	
<i>Radosław Ryńca</i> .....	81
5.1. Znaczenie odpowiedzialności społecznej w zarządzaniu szkołą wyższą .....	81
5.2. Grupy interesariuszy uczelni oraz ich oczekiwania w zakresie zarządzania szkołą wyższą .....	84
5.3. Podsumowanie .....	96
Bibliografia .....	97
6. Odpowiedzialność społeczna według reguł CSR oraz jej znaczenie w kształtowaniu funkcji wychowawczej szkoły wyższej	
<i>Zbigniew Malara, Janusz Kroik</i> .....	101
6.1. Wprowadzenie .....	101
6.2. Funkcja wychowawcza szkoły wyższej w warunkach przyjęcia optyki rynkowej ...	106
6.3. Zasady CSR w przestrzeni działań szkoły wyższej .....	109
6.4. Role studentów według CSR i ich odniesienia do funkcji wychowania oraz działań socjotechnicznych .....	111
6.5. Podsumowanie .....	115
Bibliografia .....	115
7. Zarządzanie innowacjami w szkole wyższej a zasady ładu korporacyjnego i dobrych praktyk	
<i>Janusz Kroik, Adam Świda</i> .....	117
7.1. Wprowadzenie .....	117
7.2. Innowacja i innowacyjność na uczelniach .....	119
7.2.1. Ocena innowacyjności uczelni .....	121
7.2.2. Pomiar innowacyjności uczelni .....	122
7.2.3. Wspieranie innowacyjności i przedsiębiorczości w polskich uczelniach .....	123
7.3. Model przedsiębiorstwa innowacyjnego – identyfikacja ról i ich adaptacja do warunków uczelni .....	125

7.4. Związki działań uczelni na rzecz innowacji z CSR .....	130
7.5. Podsumowanie .....	132
Bibliografia .....	133
<b>8. Ochrona i zarządzanie własnością intelektualną jako komponenty społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa</b>	
<i>Aldona Małgorzata Dereń</i> .....	135
8.1. Wprowadzenie .....	135
8.2. Własność intelektualna jako rezultat pracy twórczej człowieka .....	137
8.3. Moralny i prawny wymiar przywłaszczenia dóbr intelektualnych .....	140
8.4. Ochrona własności intelektualnej – zadania państwa i przedsiębiorstwa .....	142
8.5. Podsumowanie .....	146
Bibliografia .....	148
<b>9. Społecznie odpowiedzialna strategia przedsiębiorstwa</b>	
<i>Jan Skonieczny</i> .....	151
9.1. Wprowadzenie .....	151
9.2. Przesłanki odpowiedzialnego działania przedsiębiorstwa .....	152
9.3. Strategiczny wymiar społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa .....	154
9.4. Odpowiedzialność społeczna w strategii przedsiębiorstwa .....	157
9.5. Wartość ekonomiczno-społeczna w strategii przedsiębiorstwa .....	162
9.6. Praktyka działań przedsiębiorstwa w budowaniu strategii odpowiedzialności społecznej .....	163
9.7. Podsumowanie .....	166
Bibliografia .....	167
<b>10. O wizerunku przedsiębiorstwa odpowiedzialnego społecznie</b>	
<i>Janusz Kroik, Jan Skonieczny</i> .....	169
10.1 Wprowadzenie .....	169
10.2. Wizerunek jako element strategii odpowiedzialnej społecznie .....	170
10.3. Moc wizerunku – dążenie do politycznej poprawności czy obywatelska powinność? .....	172
10.4. Moc wizerunku – problem przedsiębiorstw wykluczonych .....	174
10.5. Moc wizerunku CSR w opiniach menedżerów .....	177
10.6. Moc wizerunku wewnętrznego w kształtowaniu odpowiedzialności indywidualnej i zespołowej pracowników .....	181
10.7. Podsumowanie .....	183
Bibliografia .....	183
<b>11. Społecznie odpowiedzialne zachowania przedsiębiorstwa – rzecz o przyzwoitych kontraktach</b>	
<i>Zbigniew Malara</i> .....	185
11.1. Wprowadzenie .....	186

11.2. Odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstw w normach, standardach i programach działań .....	187
11.3. Złą rękę karać czy ślepy miecz – w poszukiwaniu odpowiedzi na pytanie: rewolucja w prawie czy ewolucja postaw? .....	188
11.4. Przyzwoite zachowania w praktyce – wybór między być czy mieć, czyli w poszukiwaniu rozwiązania .....	191
11.5. Kontrakty przyzwoite – wypełnianie duchem litery prawa, czyli próba rozwiązania problemu .....	192
11.6. Podsumowanie .....	195
Bibliografia .....	196
12. Odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstwa funkcjonującego w strukturach klastra – perspektywa strategiczna	
<i>Zbigniew Malara, Janusz Kroik</i> .....	199
12.1. Wprowadzenie .....	199
12.2. Cechy klastrów sprzyjające podejściu CSR .....	202
12.3. Opinie o szansach na CSR w strukturach klastrowych na podstawie wyników badań .....	207
12.4. Podsumowanie .....	209
Bibliografia .....	210
Summary .....	213



# Wstęp

Działania na rzecz rozwijania relacji z uczestnikami rynku to jeden z ważniejszych przejawów przedsiębiorczości. Oczywiście chodzi o taki rodzaj relacji, w których do tworzenia pewnego rodzaju kapitału niematerialnego i wartości dodanej organizacji wykorzystuje się zachowania i postawy uznawane (akceptowane) społecznie. Coraz powszechniej dostrzega się, że jest to istotny sposób wpływania na jakość zarządzania relacjami, a ponadto – co ważne – instrument wspierający działania na rzecz osiągnięcia i utrzymywania trwałego sukcesu rynkowego<sup>1</sup>.

Kiedy z moimi współpracownikami z Zakładu Zachowań Rynkowych i Przedsiębiorczości w Instytucie Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej i współautorami tej książki dyskutowaliśmy o potrzebie jej napisania, uznaliśmy, że zależy nam zarówno na formie, jak i na treści naszej publikacji. Kierowaliśmy się przy tym zasadą, aby:

- zagadnienie zachowań i postaw etycznych dotyczyło współczesnych podmiotów gospodarczych;
- przytaczane przykłady akceptowanych społecznie zachowań i postaw miały możliwie interdyscyplinarny charakter;
- skutki owych przykładów zarówno dostarczały dowodów o korzyściach ilościowych, jak również przynosiły efekty jakościowe, z wyraźnym akcentem na te drugie.

Świadomi, że wszelkie zachowania i postawy etyczne wywodzą się z zasad moralnych, zdecydowaliśmy się na użycie w tytule pojęcia przyzwoitość<sup>2</sup> jako terminu uniwersalnego, ponadczasowego i niewrażliwego na zmiany i trendy słowotwórcze. Przyzwoitość to wszak cel i środek do celu – wartość istotna w społeczeństwie, jego

---

<sup>1</sup> Etyka i moralność, zawsze ważne, przeniknęły do nauk o zarządzaniu na przełomie XX i XXI w. dzięki uczonym z krajów zachodnich, m.in. P. Druckerowi (1994), J.C. Jacksonowi (1999) i P. Pratty'owi (2000), L. Van Rayanowi (1999) oraz E. Sternbergowi (1998). W Polsce zasady etyki i przyzwoitych zachowań i postaw w biznesie skutecznie upowszechniają w ostatnich latach m.in. J. Adamczyk (2009), J. Dietl i W. Gasparski (2001), J. Filek (2002), B. Klimczak (1996), Z. Małara (2005), P. Minus (1995), B. Nogalski i J. Śniadecki (2001), Cz. Porębski (1996), E. Skrzypek (2010), J. Tischner (1991), L. Zbiegiem-Maciąg (1994), A. Lewicka-Strzałecka (2006).

<sup>2</sup> O ile społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa jest tłumaczeniem angielskiego *Corporate Social Responsibility*, o tyle przyzwoitość w zarządzaniu wydaje się odpowiednikiem angielskiego *Propriety in the Management*, lub *Correctness in the Management*.

kulturze i obyczajach, ale także – konkretniej – ważny atrybut opisujący charakter postępowania grup i działań społecznych. Istotny także w biznesie<sup>3</sup>.

Najogólniej rozumiana przyzwoitość w zarządzaniu to standardy, których źródłem są zasady moralne i normy etyczne wynikające z litery prawa i nasycone jego duchem. Regulują one postępowanie jednych (ludzi, podmiotów) wobec drugich w obrębie danej zbiorowości, bez względu na charakter, intencje, okoliczności i sposób działania.

Pozornie logiczny i klarowny zapis przysparza wszak od zarania dziejów sporo problemów interpretacyjnych. Kryteria przyzwoitości nie są dane na zawsze, ale zmieniają się w czasie zależnie od okoliczności, a nawet przyjmują charakter relatywny, co – bywa – prowadzi do kryzysu przyzwoitości, a w konsekwencji powiększa przestrzeń dla sfery postaw nieprzyzwoitych i zachowań wątpliwych społecznie. Konsekwencją tego jest:

- kontestacja wcześniej respektowanych kategorii, a uznawanie norm nacechowanych subiektywnym oportunistycznym i konformistycznym podejściem w podejmowaniu wszelkich decyzji zarządczych;
- przedkładanie interesu własnego firmy (partykularyzm) ponad wartości społeczne (grupowe);
- przekonanie podmiotów o własnej unikalności i niepokromionej niczym doskonałości w działaniu i postępowaniu względem przyjętych powszechnie reguł postępowania;
- wiara w nieograniczone możliwości co do dowolnej interpretacji i selektywnego korzystania z praw demokracji.

O tym, że łatwo przekroczyć granicę przyzwoitości i masę krytyczną, świadczą ujawniane okresowo afery korupcyjne, sądownie rozstrzygane sprawy tzw. lobbystów, nieprawidłowości w procedurach przetargowych, a także np. liczne sprawy w sądach pracy w związku ze zjawiskiem mobbingu. Wszystko to wskazuje na aktualność i ważność przyzwoitości w praktyce gospodarczej w ogóle i działalności bieżącej podmiotów w szczególności. Przyzwoitość jako rodzaj wyzwania, przymusu i potrzeby umożliwia bowiem porządkowanie sposobów i reguł postępowania (także) w zarządzaniu. Ogranicza (bezpośrednio) dowolność w dążeniu do osiągnięcia zysków, a przy tym – wydaje się – umożliwia (pośrednio) uzyskiwanie wymiernych korzyści wynikających z pomnażaniu kapitału relacyjnego.

Przyzwoitość, razem z intuicyjnymi (nieuświadomionymi), ale i racjonalnymi (uświadomionymi) normami, wzmacniana przykładami (wzorcami) zachowań i postaw uczestników rynku umożliwia wypracowanie korzystnych i uznawanych społecznie standardów. I o tym jest ta książka. Opisano w niej wiele przykładów różni-

---

<sup>3</sup> Wprawdzie w 1970 r. M. Friedman na łamach „The New York Times Magazine” przekonywał, że jedynym społecznym obowiązkiem biznesu jest zwiększanie zysku, to przedsiębiorstwa, podlegając presji społecznej, zmuszone są postępować wedle reguł społecznej odpowiedzialności i działań prospołecznych wyrażanych przyzwoitością względem otoczenia i wobec własnych pracowników.

cowanych zachowań naganych i pożądaných, służących wzmocnieniu przyzwoitych postaw, a przez to godnych upowszechniania.

Autorzy ufają, że przedstawione w książce rozważania dla organizacji, instytucji i podmiotów gospodarczych staną się przyczynkiem do rozwijania wrażliwości na zagadnienie przyzwoitości. W konsekwencji zaś spowodują aktywność, której celem będzie propagowanie przyzwoitych zachowań i postaw w relacjach. Nie tylko w formie deklaracji, ale również wymuszania i utrwalania w praktyce organizacyjnej.

Autorzy jako wytrawni teoretycy i doświadczeni praktycy zarządzania są w pełni świadomi, że łacińska maksyma: *Verba docent, exempla trahant* (pol. *Słowa uczą, przykłady pociągają*) może być adresowana do przedstawicieli najszerzej rozumianego biznesu, a opisywane w książce przykłady przyzwoitych praktyk mogą mieć kluczowe znaczenie w podnoszeniu jakości relacji pomiędzy partnerami w biznesie oraz działań i decyzji zarządczych firm. Działania oparte na opisywanych wzorcach oraz wnioski z nich płynące umożliwią zwiększanie zaufania społecznego, wypierając przy tym z praktyki niepożądane zachowania i postawy.

Niniejsza książka zdaje się czynić zadość zgłoszonej potrzebie. Wpisuje się bowiem w szeroką platformę dyskusji o przyzwoitości i możliwościach jej upowszechniania w codziennej działalności organizacji i instytucji, a czytelnik poszukujący możliwości poszerzenia wiedzy związanej z tą problematyką zyskuje dzięki niej możliwość zapoznania się z teorią i praktyką zagadnienia. Skierowana jest natomiast zarówno do praktyków: etyków i moralistów, jak i do menedżerów i specjalistów od kreowania zachowań i postaw, znawców literatury przedmiotu oraz studentów. Autorzy książki przedstawili zagadnienia dotychczas rzadko podejmowane w literaturze przedmiotu przez innych autorów.

Tak określonym zamiarom autorów odpowiada układ książki oraz jej treści. Opracowanie ma charakter monografii złożonej z dwunastu rozdziałów, z których każdy jest względnie odrębny. Autorzy wywołują więc rozmaite, komplementarnie układające się aspekty związane z przyzwoitością w zarządzaniu. Jest to istotne, ponieważ takie ujęcie pozwala równocześnie wyróżnić te problemy, które zwracały w ostatnich latach uwagę teoretyków i z którymi mierzyli się praktycy. I tak w książce:

- Przedstawiono rozważania i dylematy dotyczące odpowiedzialności moralnej przedsiębiorstwa i szeroko rozumianego środowiska biznesu. Oba podmioty coraz częściej traktują odpowiedzialność społeczną jako warunek konieczny długoterminowej obecności na rynku.
- Przybliżono zagadnienie związane ze społecznie odpowiedzialnym zachowaniem organizacji i instytucji, wyrażanym przyzwoitością względem otoczenia i wobec własnych pracowników<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> ...aby wszystko, co rzeczywiście leży w interesie publicznym, stało się interesem własnym przedsiębiorstwa. Zob. P. F. Drucker, *Praktyka zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1994, s. 418.

- Opisano zagadnienie gospodarki rynkowej i wolnej konkurencji w aspekcie regulacji i porządku społecznego.
- Omówiono kwestię ochrony prawnej praw konsumentów na przykładzie rynku elektronicznego.
- Przedstawiono zjawiska związane z zagadnieniem budowania potencjału (podmiotu i klastra) oraz z dylematami etycznymi przedsiębiorstw funkcjonujących w układach klastrowych.
- Omówiono zastosowanie idei przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialnego pokazano na przykładzie możliwości jej wykorzystania do konstruowania strategii wygrywających jako warunku osiągania celów długookresowych i rozwoju.
- Uznając znaczenie wiedzy i kapitału intelektualnego jako cennego składnika wartości przedsiębiorstwa, przybliżono zagadnienie ochrony i zarządzania własnością intelektualną w przedsiębiorstwie jako istotnego komponenty biznesu odpowiedzialnego społecznie.
- Omówiono tworzenie tzw. kapitału reputacyjnego oraz rolę i zadania, jakie w tym procesie przypadły wizerunkowi odpowiedzialnego społecznie przedsiębiorstwa i działaniom zorientowanym na jego utrzymanie i wzmacnianie w dialogu ze społecznością lokalną i jej interesariuszami.
- W dwóch rozdziałach poświęconych roli odpowiedzialności społecznej w funkcjonowaniu uczelni wyższej przedstawiono potrzebę godzenia wielości celów szkoły wyższej oraz opisano metodę oceny oczekiwań interesariuszy i godzenia pozornie sprzecznych interesów w działalności uczelni.
- W celu przybliżenia praktyki organizacyjnej zaprezentowano przykład praktycznego godzenia wartości społecznych z interesem własnym podmiotu gospodarczego.
- Odniesiono się do kwestii zarządzania innowacjami w uczelni wyższej oraz godzenia sprzeczności pomiędzy interesem uczelni i regionu.
- Na tle funkcjonowania szkoły wyższej przybliżono problematykę zarządzania innowacjami z uwzględnieniem kryterium przyzwoitości.

Autorzy są w pełni świadomi, że zagadnienia związane z najszerzej rozumianą przyzwoitością w zarządzaniu są ze względu na swoją złożoność i relatywność trudne w opisie i nie ułatwiają formułowania uogólnień oraz arbitralnych wniosków. W jaki stopniu jednak to się udało? Ufając, że w dużym, ostateczną ocenę zostawiamy Czytelnikowi. Niezależnie wszak od wyrażonych wątpliwości autorzy mają nadzieję, że w warunkach niedoboru publikacji uwzględniających perspektywę przyzwoitości w zarządzaniu, przygotowana monografia może stanowić cenne i niezbędne źródło wiedzy z tego obszaru i okaże się przydatna w uzupełnieniu luki między oczekiwaniami rynku czytelniczego a propozycjami wydawniczymi.

Książka, której mam zaszczyt być współautorem i redaktorem naukowym, powstała w wyniku pracy zespołu, któremu *in gremio* i z osobna niech mi będzie wolno w tym miejscu serdecznie podziękować za współpracę.

*Zbigniew Malara*



# 1. ODPOWIEDZIALNOŚĆ W DZIAŁALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA

**Aldona Małgorzata Dereń\***

*Odpowiedzialność może podjąć tylko ten, kto  
jest świadomy, kto rozumie, co to jest odpowiedzialność.*

Georg Picht, 1981, s. 22

Postrzegając człowieka jako kreatora odpowiedzialności, szczególnie w działalności gospodarczej, wymaga się od jednostki świadomego i przemyślanego działania, zdolności przewidywania skutków zarówno swojego działania, jak i działania innych ludzi. Człowieka zdolnego do odpowiedzialności cechuje poczucie sprawczości wobec samego siebie i otaczającego świata. Współcześnie dysponentem odpowiedzialności moralnej są również przedsiębiorstwa i szeroko rozumiane środowiska biznesu, które coraz częściej traktują tę odpowiedzialność, jako warunek konieczny długoterminowej obecności na rynku.

## 1.1. Wprowadzenie

Ostatnie stulecie pokazało, że jednym z obszarów generujących najpoważniejsze problemy jest sfera działalności gospodarczej, głównie z powodu rosnącej złożoności procesów gospodarczych, jak również coraz silniej ujawniającej się tendencji do globalizacji. Każda zmiana warunków pociąga za sobą zmianę w środkach wykorzystywanych przez człowieka, a także w jego zachowaniach, zwyczajach i praktykach, przynosząc nowe problemy społeczne. Zmiany te wymagają innego spojrzenia na wiele zagadnień, w tym również na szeroko rozumianą odpowiedzialność<sup>1</sup>.

Adresatem tej odpowiedzialności jest podmiot jednostkowy – osoba ludzka, sprawca konkretnego czynu, który w momencie działania ma świadomość (zdolność rozeznania moralnego) i wolność wyboru zachowania. Podmiot ten działa również wspólnie z innymi, a przedsięwzięcia zespołu (np. członków zarządu spółki) i ich efekty nie

---

\* Politechnika Wroclawska, Wydział Informatyki i Zarządzania, Zakład Zachowań Rynkowych i Przedsiębiorczości, Wybrzeże Wyspiańskiego 27, 50-370 Wrocław.

<sup>1</sup> J. Jackson, *Biznes i moralność*, Warszawa 2001, s. 26.

obciążają w całości konta poszczególnych jednostek, ale też jednostki nie mogą się od nich dystansować. W takim przypadku można mówić o współodpowiedzialności, przy czym każdorazowe określenie stopnia i zakresu tej wspólnej (podzielonej) odpowiedzialności nie jest proste, ponieważ zależy od wielu czynników. Jej wielkość nie ma wprawdzie charakteru arytmetycznego i postaci ułamka, w którego mianowniku znajduje się liczba osób zaangażowanych we wspólne działanie, ale jej ponoszenie nie budzi wątpliwości.

Pytanie, kto ponosi odpowiedzialność w działalności gospodarczej: jednostka, grupa (np. przedsiębiorstwo) czy biznes jako całość, stanowi temat rozważań prezentowanych w tym rozdziale. Nie chodzi jednak o odpowiedzialność wynikającą z konieczności stosowania się do zasad obowiązującego prawa, ale o odpowiedzialność niewymuszoną, świadomą, z którą mamy do czynienia wówczas, gdy podmiot gospodarczy w poczuciu swej obywatelskości (ang. *corporate citizenship*) decyduje się na ponoszenie odpowiedzialności za wszystkie swoje działania.

W rozdziale przyjęto założenie, że podstawowe znaczenie ma odpowiedzialność indywidualna. Wskazanie bowiem jej zakresu pozwala na określenie odpowiedzialności przedsiębiorstwa, a w konsekwencji odpowiedzialności środowisk biznesu. Te ostatnie rozumiane są jako zbiór podmiotów gospodarczych (indywidualni przedsiębiorcy, przedsiębiorstwa, instytucje finansowe, stowarzyszenia działające na rzecz rozwoju gospodarki)<sup>2</sup>.

## 1.2. Pojęcie i rodzaje odpowiedzialności

Autor *Filozofii odpowiedzialności XX wieku*, zauważa, że w czasach paradygmatu starożytnego dominował rozum, obiektywność, a podstawowym pojęciem była prawda. Czasy nowożytne przyniosły ze sobą wolę, subiektywność, relatywizm oceny, wolność wyboru zachowań i postaw. Trzecim paradygmatem filozofii jest natomiast paradygmat dialogiczny, związany z pojęciem odpowiedzialności<sup>3</sup>.

Badacze filozoficznej genezy pojęcia odpowiedzialności doszukują się jej w średniowiecznym terminie prawnym *responsibilitas*, pochodzącym od czasownika *respondere*, a oznaczającym odpowiedzialność za siebie, możliwość samoobrony przed sądem, w sensie obrony jakiejś sprawy, odpowiadanie na oskarżenie. *Odpowiedzialność ma podwójne odniesienie: odpowiada się za coś albo kogoś, bądź też jest się odpowiedzialnym przed kimś (instancją, zlecniodawcą), kto jest źródłem odpowiedzialności.*

---

<sup>2</sup> Z. Malara, *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce. Wyzwania współczesności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013.

<sup>3</sup> J. Filek, *Filozofia odpowiedzialności XX wieku*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2003.



Jan Woleński przywołuje czasownik *tenere*, który stosowali prawnicy w Starożytnym Rzymie, a który miał oznaczać bycie związanym w sensie naturalistycznym, co mogłoby świadczyć o konieczności poczuwania się do odpowiedzialności w dzisiejszym rozumieniu. Jeszcze innym łacińskim terminem związanym z odpowiedzialnością jest *imputatio* oznaczające przypisanie danej osobie sprawstwa, na podstawie którego formułuje się oskarżenie, a następnie orzeka o winie. Logicznie rzecz ujmując, *imputatio* i *respondere* wzajemnie się uzupełniają. Obrona przed sądem jest odpowiedzią na uprzednie przypisanie czynu. Natomiast zarzuty stawiające człowieka w stan oskarżenia formułuje się w oczekiwaniu na odpowiedź, usprawiedliwienie, aby nie wydać pochopnego i niewłaściwego wyroku.

Już w najstarszych świadectwach historii kultury odpowiedzialność kojarzona była ze sprawstwem oraz zawinieniem. Uchwytne empirycznie (dające się udowodnić) zmiany dokonywane w świecie przypisywano pierwotnie nie tylko osobom ludzkim, lecz także bóstwom, zwierzętom, a nawet przedmiotom martwym, symbolom i zaklęciom<sup>4</sup>. Wiązało się to często z personifikacją tych animistycznie czy też magicznie traktowanych sprawców, a nawet przypisywaniem im celowości działania.

W czasach starożytnych specyfika prawniczej odpowiedzialności wynikała z pojawienia się w miejsce instancji osobowej (indywidualnej bądź zbiorowej) instytucji nakładających zobowiązania oraz rozliczających z ich wypełniania. Takie pojęcia bowiem, jak zasługa czy wina nie mają racji bytu w stanie natury – tworzą się dopiero w stanie społecznym, a następnie państwowym<sup>5</sup>. Takie instytucje, jak niewolnictwo, władza, sąd przyniosły nowe konotacje pojęcia odpowiedzialności.

Z czasem prawne pojęcie odpowiedzialności nabrało znaczenia moralnego, a w kulturze europejskiej proces ten zainicjowała chrześcijańska eschatologia istoty ludzkiej obdarzonej indywidualną duszą. Nowość wniesiona w rozumienie odpowiedzialności przez etykę chrześcijańską to uzewnętrznienie odpowiedzialności. Człowiek odpowiada nie tylko za działania w sferze zewnętrznej, w otaczającym świecie, lecz także za wewnętrzne zamiary i motywy działań, za własne uczucia i myśli, nad którymi powinien nauczyć się panować. W tym ujęciu odpowiedzialność odnoszono do obszaru intymnego, psychicznego, ulokowanego w duszy ludzkiej, do podświadomości i samoświadomości – obszaru niedostępnego innym ludziom, ale dostępnego Bogu, który obdarza człowieka duszą i zachowuje z nim w ten sposób więź. Odpowiedzialność wyznaczało i zarazem rozliczało z niej sumienie. W takim właśnie ujęciu moralność chrześcijańska dała podstawę filozoficznemu rozumieniu odpowiedzialności<sup>6</sup>.

---

<sup>4</sup> M. Ossowska, *Z dziejów pojęcia odpowiedzialności*, [w:] M. Ossowska, *O człowieku, moralności i nauce*, PWN, Warszawa 1983, s. 399–403.

<sup>5</sup> B. Spinoza, *Etyka. W porządku geometrycznym dowiedziona*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 284.

<sup>6</sup> G. Picht, *Pojęcie odpowiedzialności*, tłum. K. Michalski, [w:] *Odwaga utopii*, PIW, Warszawa 1981, s. 236.

Według egzystencjalistów, i zgodnie z najbardziej znanym poglądem Jeana-Paula Sartre'a, człowiek, będąc skazanym na wolność, zostaje zarazem skazany na odpowiedzialność. Odpowiedzialność staje się absolutną odpowiedzialnością wewnętrzną, totalną odpowiedzialnością za siebie<sup>7</sup>. Świadomy sartre'owski podmiot dokonujący wyboru zdaje sobie sprawę z możliwych konsekwencji swych czynów i bierze za nie pełną odpowiedzialność, aby zapobiec utracie swej podmiotowości – nie wpaść w siłą złej wiary i nie utracić autentyczności egzystencji. Czując na sobie tak rozumianą odpowiedzialność, człowiek odczuwa także niepokój (fr. *l'angoisse*). Nie prowadzi on jednak do beczynności, lecz zmusza do działania, wybierając drogę postępowania, którą człowiek sam musi odnaleźć. Konsekwencje jego czynów dotyczyć będą całej ludzkości, a nie tylko jego. Pozostawiony samemu sobie nie znajduje żadnych prawd ani wartości, które mogłyby kierować jego życiem. Nie ma żadnej etyki ogólnej, która rozstrzygnęłaby, jak żyć<sup>8</sup>. Aby istniała moralność, społeczeństwo, porządek niezbędne jest, by pewne wartości były brane poważnie i rozważnie jako istniejące a priori<sup>9</sup>.

### 1.3. Odpowiedzialność praktyczna w obszarze działalności gospodarczej

Pojęcie odpowiedzialności ma wiele wymiarów. Z uwagi na objętość rozdziału pominięte zostaną rozważania poświęcone różnym typom odpowiedzialności występującym lub problematyzowanym w wielu dziedzinach nauki. W przeciwieństwie bowiem do odpowiedzialności metafizycznej opisującej ludzki byt bardziej interesująca i ważna wydaje się odpowiedzialność związana z obszarami różnego rodzaju aktywności podmiotu, zwłaszcza aktywności gospodarczej, którą to można określić jako odpowiedzialność praktyczną. Pojęcie to obejmuje wszelkiego rodzaju działania i zaniechania, które wywołują różne zmiany w rzeczywistości, w otoczeniu, w którym funkcjonuje podmiot. O takiej odpowiedzialności można mówić wówczas, gdy spełnione zostały warunki ją umożliwiające, wśród których zasadniczo można wyodrębnić warunki obiektywne i subiektywne.

Warunki obiektywne to:

- Warunek rzeczywistości, w której zdarzenia wiąże zasada przyczynowo-skutkowa mogąca podlegać zmianie pod wpływem wolnego i swobodnego działania podmiotu.
- Warunek czasowości, w którym czas traktowany jest jako szereg następujących po sobie momentów, linearność umożliwiająca powiązania przyczynowo-skut-

---

<sup>7</sup> J.P. Sartre, *Problem bytu i nicości. Egzystencjalizm jest humanizmem*, przekł. M. Kowalska, J. Kijewski, De Agostini Polska, Warszawa 2001, s. 137–138.

<sup>8</sup> Ibidem.

<sup>9</sup> Ibidem.

kowe w obrębie danej sytuacji wyznaczonej przez podmiot, zamiar, sprawstwo itd.

- Warunek przedmiotu, za który jest się odpowiedzialnym (może to być osoba, grupa osób, np. pracownicy, zarządzane przedsiębiorstwo, a także prawo, nakaz, zadanie, za którego wykonanie odpowiada podmiot).
- Warunek wartości wyrażonych w praktyce w postaci norm lub powinności wymagających realizacji.

Jeśli chodzi o subiektywne warunki odpowiedzialności praktycznej, to podmiotem odpowiedzialności jest osoba obdarzona wolnością, czyli możliwością samodzielnego podejmowania decyzji oraz kontroli działań, a także zaniechań, świadomością, pamięcią i wiedzą o przeszłych, teraźniejszych i przyszłych okolicznościach swojego usytuowania w danej rzeczywistości. W przypadku odpowiedzialności moralnej wiedza, o której mowa wyżej, ma charakter praktyczny, ponieważ warunkuje rozpoznanie i zrozumienie znaczenia własnego działania, a także przypisane do nich obowiązki.

To, że człowiek może świadomie decydować się na czyny obiektywnie dobre lub złe, stanowi istotę sfery moralnej. Należy w tym miejscu zaznaczyć, że określone czyny są dobre lub złe same w sobie, a więc niezależnie od stopnia świadomości i wolności człowieka, który tych czynów dokonuje. Aby je ocenić w kategoriach dobra i zła, wystarczy analizować obiektywne konsekwencje tych czynów. Wymiaru moralnego nabierają natomiast czyny nie same w sobie, lecz w odniesieniu do podmiotu, który jest ich sprawcą. Aby zatem stwierdzić, że dany czyn jest dobry lub zły, wystarczy, że wiemy, o jaki czyn chodzi. Aby natomiast ocenić moralną odpowiedzialność człowieka za konkretny czyn, nie wystarczy, że wiemy, jaki to jest czyn. Określone zachowanie człowieka analizowane samo w sobie nie zawiera jeszcze wymiaru moralnego. Nabiera go dopiero w odniesieniu do sprawcy, a konkretnie w odniesieniu do stopnia jego świadomości i wolności przy dokonywaniu określonego czynu. Odpowiedzialność moralna pojawia się zatem wszędzie tam, gdzie człowiek podejmuje swoje działania w sposób świadomy i dobrowolny<sup>10</sup>. Tam, gdzie świadomość i dobrowolność jest pełna, tam pełna jest również odpowiedzialność moralna danego człowieka za jego zachowanie. Tam natomiast, gdzie z jakichś względów zmniejszona jest świadomość i/lub wolność działania, tam też w tym samym stopniu zmniejszona jest odpowiedzialność moralna za dany czyn.

Określenie warunków niezbędnych do zaistnienia odpowiedzialności pozwala na wyodrębnienie różnych jej rodzajów. Biorąc pod uwagę sposób realizowania odpowiedzialności oraz jej egzekwowania, można wyróżnić odpowiedzialność normatywną oraz funkcyjną. Pierwsza związana jest z realizowaniem lub nierealizowaniem norm

---

<sup>10</sup> Czyny ludzkie, to znaczy czyny wybrane w sposób wolny na podstawie sądu sumienia, mogą być kwalifikowane moralnie. Zob. *Katechizm Kościoła Katolickiego*, Wyd. Diecezjalne, Sandomierz 1999, s. 1749–1761.

moralnych lub prawnych i jest odpowiedzialnością normatywną moralną oraz odpowiedzialnością normatywną prawną.

Pod pojęciem odpowiedzialności prawnej rozumie się określone prawem ujemne konsekwencje (zastosowanie sankcji) wobec określonego podmiotu, związane z zaistnieniem negatywnie ocenianego stanu rzeczy<sup>11</sup>. Podkreślić należy, że ogólne pojęcie odpowiedzialności prawnej jest przedmiotem sporów teoretyczno-prawnych i dość rzadko występuje w literaturze prawniczej<sup>12</sup>. Znacznie częściej mówi się o poszczególnych aspektach odpowiedzialności prawnej, stosowanych w różnych gałęziach prawa (np. o odpowiedzialności cywilno-prawnej czy odpowiedzialności karnej). W zależności od przyjętego kryterium, rozróżnia się jej wiele rodzajów, m.in. odpowiedzialność cywilną, czyli rodzaj odpowiedzialności prawnej, który określa majątkowy charakter sankcji (odszkodowanie), odpowiedzialność cywilną kontraktową (w przypadku wyrządzenia szkody przez niewykonanie lub nienależyte wykonanie zobowiązania) i odpowiedzialność cywilną deliktową (w razie wyrządzenia szkody czynem niedozwolonym). Podkreślić należy, że odpowiedzialność cywilna może wynikać z winy, z tytułu ryzyka lub też z zasad współżycia społecznego; może obciążać jedną lub więcej osób w określonych częściach lub solidarnie (zobowiązanie solidarne); może dotyczyć także sankcji innych niż odszkodowawcze (np. unieważnienie umowy).

Obok tradycyjnej odpowiedzialności cywilnej wyróżnia się odpowiedzialność cywilną gwarancyjną, która obciąża nie sprawcę, a inny podmiot (osobę bądź organizację, np. zakład ubezpieczeń) i nie ma charakteru sankcji. Z kolei odpowiedzialność karna jest odpowiedzialnością sprawcy czynu społecznie niebezpiecznego, zabronionego pod groźbą kary przez ustawę w czasie jej obowiązywania. Warunkiem odpowiedzialności karnej jest wina sprawcy w postaci umyślności (zamiar bezpośredni lub ewentualny), a przy pewnych przestępstwach również w postaci nieumyślności (lekomyślność lub niedbalstwo). Jeśli chodzi o odpowiedzialność funkcyjną, to jest ona związana z rolami pełnionymi w społeczeństwie. Czasami są to role wynikające z potrzeby realizacji naturalnych dążeń ludzkich (np. rola matki, ojca). Niekiedy zaś są to role będące wynikiem wyboru dokonanego przez podmiot (np. wykonywanie określonego zawodu, zarządzanie przedsiębiorstwem, piastowanie funkcji członka zarządu w spółce).

W praktyce zakresy przedmiotowe odpowiedzialności normatywnej oraz funkcyjnej często pokrywają się, gdyż wymagania dotyczące pełnienia poszczególnych funkcji społecznych niejednokrotnie są zbieżne z wymogami moralnymi albo prawnymi, które same (obok norm obyczajowych) są normami społecznymi. Odpowiedzialność

---

<sup>11</sup> S. Sykuna, *Odpowiedzialność prawna*, [w:] *Leksykon współczesnej teorii i filozofii prawa*, J. Zajadło (red.), Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2007, s. 215.

<sup>12</sup> W. Lang, *Spór o pojęcie odpowiedzialności prawnej*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika. Nauki Humanistyczno-Społeczne. Prawo, 1996, nr 37.

funkcyjna najczęściej bowiem sprowadza się do konieczności respektowania pewnych określonych norm prawnych albo kodeksów deontologicznych (kodeksów etyki zawodowej)<sup>13</sup>, co jest niemal regułą w przypadku tzw. wolnych zawodów, gdzie wyznacznikiem odpowiedzialności jest świadczona w sposób profesjonalny wiedza, sztuka i umiejętności.

## 1.4. Odpowiedzialność jednostkowa

Przenosząc rozważania dotyczące odpowiedzialności praktycznej na obszar działalności gospodarczej, można powiedzieć, że każdy człowiek, prowadząc działalność gospodarczą, jest odpowiedzialny za podejmowane działania, przy czym zakres owej odpowiedzialności zależy od poziomu przysługującej mu wolności, dostępnej mu świadomości skutków podejmowanych działań, co ściśle wiąże się z poziomem wiedzy, jaką powinien posiadać, aspirując do podejmowania określonego działania, a także ze zdolnością do przewidywania skutków podejmowanych działań. To ostatnie nie jest łatwe do oceny, bowiem w działalności gospodarczej konsekwencje są niekiedy odległe w czasie od momentu sprawstwa. W takiej sytuacji trudno jest ustalić zakres odpowiedzialności jednostkowej podmiotu.

W sposób naturalny w ludzką kondycję wpisany jest konflikt ról, którego zakres występowania znacznie rozszerza się w toku rozwoju cywilizacyjnego, a w szczególności gospodarczego. Jego istnienie utrudnia ustalenie odpowiedzialności jednostkowej podmiotu, bowiem wówczas odpowiedzialność wyznaczana jest przez każdą z ról z osobna. Jeśli zobowiązania wynikające z tych ról pozostają ze sobą w konflikcie, co według socjologów jest zasadą, ustalenie zakresu odpowiedzialności danej osoby wydaje się trudne, a czasami wręcz niemożliwe do ustalenia. Jeśli np. oddzieli się rolę pracownika przedsiębiorstwa od roli rodzica, to niełatwo ustalić, która z odpowiedzialności jest ważniejsza. Jak zauważa Bożena Klimczak, etyka, ujmując człowieka jako całość, nie popada w taką trudność. Jednak etyka zarządzania, o ile przejmie ekonomiczny punkt widzenia, staje się wobec niej raczej bezradna, *np. ekonomista w sferze biznesu spotyka się z problemem, czy zagrożenie utratą pracy znosi, czy też nie znosi moralnej odpowiedzialności za wykonywanie przez pracownika niemoralnych poleceń*<sup>14</sup>.

Postrzegając człowieka jako zespół ról, które wyznaczają różne zakresy odpowiedzialności, etyka zarządzania nie potrafi rozstrzygnąć, wobec kogo i wobec czego człowiek powinien być przede wszystkim odpowiedzialny: czy wobec przedsiębiorstwa, czy wobec własnej rodziny. Ponadto z ekonomicznego punktu widzenia postrzega się pracownika przede wszystkim jako element przedsiębiorstwa, rzadko jako stro-

---

<sup>13</sup> W. Gasparski, *Wykłady z etyki biznesu*, Wydawnictwo WSPiZ, Warszawa 2002, s. 244 i n.

<sup>14</sup> B. Klimczak, *Etyka gospodarcza*, Wrocław 1996, s. 61.

nę, która może być jeszcze ojcem, przyjacielem lub przedstawicielem społeczności lokalnej<sup>15</sup>. Jednostronne postrzeganie człowieka, ujawniające się w dziedzinie działalności gospodarczej, charakterystyczne dla obowiązującego tam podejścia, doprowadziło do zawężenia idei człowieka w teorii ekonomii do *homo oeconomicus*, a w praktyce biznesu do człowieka firmy, ograniczając tym samym jego odpowiedzialność moralną<sup>16</sup>.

Według Karla-Otto Apela, ograniczenie takie uznać należy za niedopuszczalną presję instytucji na jednostkę. Presja taka prowadzić musi do zaniku indywidualnego poczucia odpowiedzialności i kompetencji ostatecznego rozstrzygnięcia<sup>17</sup>.

Ekonomiczny punkt widzenia pomija fundamentalny dla człowieka aspekt życia jako pewnej jedności, gdyż dzieląc życie ludzkie na pełnione role, uniemożliwia dotarcie do tego, co stanowi istotę człowieczeństwa. Ograniczanie odpowiedzialności moralnej jednostki podejmującej działalność w świecie gospodarczym powstaje nie tyle wskutek samego ujmowania człowieka w perspektywie pełnionych przez niego ról, co w momencie nieuzasadnionego preferowania jednej z nich.

## 1.5. Odpowiedzialność przedsiębiorstwa

Poza sferą dyskusji pozostaje odpowiedzialność prawna przedsiębiorstwa prowadzącego działalność gospodarczą. Zarówno ekonomiści, jak i przedsiębiorcy akceptują odpowiedzialność prawną przedsiębiorstwa, jednocześnie negują jednak istnienie i możliwość egzekwowania odpowiedzialności moralnej organizacji gospodarczej. Przyczyn teoretycznych tego stanu rzeczy upatrywać należy w powszechnie obowiązującej w ekonomii teorii ładu rynkowego, w której przyjmuje się, że niezależnie od działań jednostkowych na rynku panuje porządek niebędący zamierzonym skutkiem tych działań, wspierający je indywidualizm metodologiczny, a ekonomia jest nauką wolną od wartościowania.

Odmienne postrzega to zagadnienie opinia społeczna, bowiem w praktyce coraz częściej oczekuje się od przedsiębiorstw etycznego postępowania, traktując je jako podmioty zdolne do odpowiedzialności moralnej. Nawet jeśli przedsiębiorstwo nie chce przyjąć na siebie odpowiedzialności za swoje działania, to opinia społeczna (najczęściej są to klienci) i tak wymusza na nim tę odpowiedzialność, co niewątpliwie zmusza wielu przedsiębiorców do refleksji nad własnym postępowaniem.

Wydaje się, że w obecnej sytuacji gospodarczej i cywilizacyjnej uznanie przedsiębiorstw za podmioty odpowiedzialne w sensie zarówno moralnym, jak i prawnym ma

---

<sup>15</sup> Ibidem, s. 60–61.

<sup>16</sup> Ibidem, s. 61.

<sup>17</sup> K.O. Apel, *Etyka dyskursu jako etyka odpowiedzialności – postmetafizyczna transformacja etyki Kanta*, „Principia”, 1992, t. V, s. 7.

istotne znaczenie nie tylko ze względu na konieczność uporządkowania wielu problemów życia gospodarczego, ale przede wszystkim ze względu na potrzebę utrzymania odpowiedzialności jednostkowej (indywidualnej). Odrzucenie odpowiedzialności przedsiębiorstwa, które stanowi przecież zespół ludzi podejmujących wspólne działanie, oznaczałoby zwolnienie jednostek w nim pracujących z odpowiedzialności za to, czego wspólnie dokonały, i ograniczałoby ich odpowiedzialność jedynie do tych konkretnych obszarów aktywności, do konkretnych ról związanych z zajmowanym stanowiskiem.

Badania socjologów pracy wskazują, że w przypadku nieetycznego działania przedsiębiorstwa, niezrównoważonego właściwą odpowiedzialnością, następuje swoiste dopasowanie własnego systemu wartości pracownika do systemu obowiązującego w firmie. Nieponoszenie odpowiedzialności przez przedsiębiorstwo osłabia zatem postawę etyczną jej pracowników. Dzieje się tak na skutek potrzeby zharmonizowania własnej postawy z tym, co jest w przedsiębiorstwie dobrze widziane i premiowane. Dlatego właśnie Kenneth Joseph Arrow postuluje, że *gdyby nawet odpowiedzialność przynosiła szkodę funkcji organizacyjnej, byłyby powody jej wprowadzenia z punktu widzenia indywidualnych wartości*<sup>18</sup>.

W praktyce najczęściej ceną za brak odpowiedzialności przedsiębiorstwa jest poczucie bezkarności u pracowników i obniżenie jakości ich pracy. Zatem cenę płaci również ten, kto sprawuje władzę bez odpowiedzialności, a więc samo przedsiębiorstwo.

Jak zauważa Peter Pratley, przeciwnicy uznania przedsiębiorstwa za podmiot zdolny do ponoszenia odpowiedzialności moralnej zapominają, że jego odpowiedzialność wynika logicznie z wcześniejszego przyznania mu prawa do wolności. Jeśli firmy roszczą sobie uzasadnione prawo do wolności i autonomii, to muszą pamiętać, że są to zarazem prawa moralne<sup>19</sup>.

Odrzucenie odpowiedzialności moralnej przedsiębiorstwa uzasadnia się również tym, że najważniejszym celem jego działania jest zysk – każda aktywność przedsiębiorstwa powinna być zatem podporządkowana temu celowi. Oczekiwanie odpowiedniego zysku jest siłą sprawczą rozwoju i postępu gospodarczego. Dążenie do zysku jest konstytutywną cechą przedsiębiorczości. Przedsiębiorcy po to angażują swój kapitał, narażając się na jego utratę, aby osiągnąć zysk. Zysk jest najsilniejszym, najbardziej uniwersalnym motywem działania przedsiębiorstwa. Jeśli w dążeniu do zysku przedsiębiorstwo napotyka jakieś przeszkody czy ograniczenia, to powinno je usunąć. Natomiast jedyną odpowiedzialnością jest tu odpowiedzialność za takie użytkowanie zasobów, aby przynosiły one jak największe zyski.

Zauważmy, że uzasadnienie takiego ujęcia celu przedsiębiorstwa i wynikająca z tego odpowiedzialność opierają się na podobnym, jak w przypadku podmiotu jed-

---

<sup>18</sup> K.J. Arrow, *Granice organizacji*, Warszawa 1985, s. 66.

<sup>19</sup> J.P. Pratley, *Etyka w biznesie. Postawy zarządzania*, Wyd. Gebethner i Ska, Warszawa 1998, s. 38.

nostkowego, postrzeganiu jego działalności z perspektywy pełnionych ról. Zarówno w roli produkcyjnej, jak i handlowej czy usługowej zadaniem przedsiębiorstwa jest przynoszenie zysku. Natomiast przyznanie przedsiębiorstwu roli społecznej (jako instytucji koordynującej np. prace pewnej grupy ludzi) wyznacza inny zakres jego zobowiązań. Dążenie to powinno być nakierowane na dobro wspólne.

Coraz częściej stosowany podział działalności przedsiębiorstwa na zobowiązania zewnętrzne i wewnętrzne określa w konsekwencji odpowiadające im rodzaje odpowiedzialności: odpowiedzialność wewnętrzną i zewnętrzną<sup>20</sup>. W przypadku ich rozłączności powstaje, podobnie jak w przypadku odpowiedzialności jednostkowej, problem ustalenia hierarchii zobowiązań i cały szereg dylematów w rodzaju: czy przedsiębiorstwo jest w pierwszym rzędzie odpowiedzialne wobec akcjonariuszy, czy wobec własnych pracowników, wobec dostawców lub wobec klientów itd<sup>21</sup>. Różne role implikują różne obowiązki i prowadzą wielokrotnie do sytuacji konfliktowych. Dlatego też przedsiębiorstwa najczęściej uciekają się do pewnych sposobów, zwalniających je z odpowiedzialności<sup>22</sup>.

Najczęściej stosowanymi w praktyce mechanizmami uwalniania się od zobowiązań wynikających z pełnionych ról są m.in.:

- **ignorowanie niektórych ról** polegające na radykalnym rozdzielaniu ról, dowolnym ustalaniu ich hierarchii i świadomym eksponowaniu najważniejszej dla przedsiębiorstwa roli, przy jednoczesnym nieliczeniu się z pozostałymi;
- **delegowanie zobowiązań na inne instytucje** polegające na zrzucaniu na państwo lub inne instytucje społeczne odpowiedzialności za negatywne konsekwencje podejmowanych działań gospodarczych, a także na obarczaniu ich obowiązkiem rozwiązania problemów wynikających z tych działań (np. zwolnień grupowych w Renault);
- **ograniczenie własnej roli** w sytuacji konieczności wywiązania się z wynikających z niej zobowiązań i tworzenie sztucznych barier, które uniemożliwiają ich wypełnianie (np. głośna sprawa banków szwajcarskich);
- **upośredniczanie działań** polegające na korzystaniu z usług innych przedsiębiorstw (reklamowych, marketingowych, konsultingowych), na które przenosi się ciężar odpowiedzialności;
- **konfliktowanie partnerów** polegające na przeciwstawianiu oczekiwań poszczególnych grup zainteresowania, co prowadzi do znoszenia się żądań tych grup lub do ich wyraźnego osłabienia (klienci kontra pracownicy lub akcjonariusze);
- **obarczanie odpowiedzialnością innych uczestników działań** (np. dostawców) wynikające ze skłonności firm do traktowania każdego sukcesu jak swój własny,

---

<sup>20</sup> J. Jackson, *Biznes i moralność*, Warszawa 2001, s. 57.

<sup>21</sup> Ibidem.

<sup>22</sup> Ibidem.



a uznawania każdego niepowodzenia za wadliwość systemu lub przejaw niedoskonałości innych uczestników.

Sądzić wolno, że działalności przedsiębiorstwa nie powinno się rozpatrywać jako zespołu niezależnie od siebie pełnionych ról – roli gospodarczej osobno, roli uczestnika społeczności lokalnej osobno, roli instytucjonalnej osobno itd. Przeniesienie teorii ról z socjologii do rozważań z zakresu etyki biznesu i budowanie na podstawie koncepcji odpowiedzialności wydaje się mało trafne, bowiem w socjologicznej koncepcji roli nie ma zazwyczaj miejsca na analizę etyczną. Przyjęcie tezy o odpowiedzialności moralnej przedsiębiorstwa za podejmowane działania wiąże się z wyborem właściwej struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa, gdyż istnieje silna zależność pomiędzy strukturą organizacji przedsiębiorstwa a jego odpowiedzialnością. Jeśli struktura ta ma charakter monologowy (nie jest strukturą otwartą), a zarządzanie opiera się na autorytarnym stylu kierowania, to z samej istoty tych relacji dochodzi do zawężenia obszaru odpowiedzialności. Pozostaje ona zależna od przypadkowego bądź zrelatywizowanego – w kontekście działania przedsiębiorstwa – zespołu wartości, jaki prezentuje najwyższa władza przedsiębiorstwa. Jeśli natomiast struktura ma charakter dialogowy (jest strukturą otwartą), a zarządzanie nie jest nakierowane wyłącznie na wynik, ale również na porozumienie, wówczas otwiera się obszar odpowiedzialności, i to zarówno prawnej, jak i społecznej (moralnej)<sup>23</sup>.

W opinii Horsta Steinmanna i Georga Schreyögg, jedynie zarządzanie nakierowane na dialog otwiera drogę przed etosem przedsiębiorstwa rozumianym jako społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa<sup>24</sup>. Przyjęcie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa w systemie wolnorynkowym oznacza wykreowanie nowych rodzajów związków z akcjonariuszami, pracownikami oraz klientami. Oznacza również nowy rodzaj związków ze społeczeństwem jako całością. Społecznie odpowiedzialne organizacje nie mogą być definiowane w kategoriach ich ograniczeń finansowych, ich struktury własności, asortymentu oferowanych wyrobów lub ich struktur organizacyjnych, ale w kategoriach ich roli w społeczeństwie<sup>25</sup>.

Podejście użyteczne, w którym zakłada się, że właściwe i akceptowalne są jedynie te zachowania, które przynoszą przedsiębiorstwu zysk, powoli przestaje być jedynym wyznacznikiem sposobu działania organizacji gospodarczej. Proces ten ilustruje różnica między podejściem do zobowiązań przedsiębiorstwa według manifestu z Davos a zobowiązaniami przedsiębiorstw według zasad sformułowanych dwadzieścia lat później przez okrągły stół w Caux<sup>26</sup>. Porównując te dwa dokumenty, można zaobser-

---

<sup>23</sup> J.P. Pratley, op. cit., s. 45.

<sup>24</sup> H. Steinmann, G. Schreyögg, *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem, koncepcje, funkcje, przykłady*, wyd. 4, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2001.

<sup>25</sup> G. Parston, *Organizacja przyszłości*, PWE, Warszawa 2007.

<sup>26</sup> B. Rok, *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2004, s. 12.

wować znaczną zmianę w podejściu, polegającą na uznaniu za najlepsze rozwiązań o charakterze wspólnotowym.

## 1.6. Odpowiedzialność środowisk biznesu

Termin odpowiedzialność odnosi się zarówno do rzeczy, procesów, jak i do wartości. Jednak w odniesieniu do środowisk biznesu rozumianych jako liczny zbiór podmiotów gospodarczych (indywidualni przedsiębiorcy, przedsiębiorstwa, instytucje finansowe, stowarzyszenia działające na rzecz rozwoju gospodarki) tradycyjne prawnomoralne rozumienie odpowiedzialności, wynikającej z popełnionej winy, nie znajduje uzasadnienia. Natomiast zasadne wydaje się ujmowanie tej odpowiedzialności jako kształtowanie przyszłości, jako współtworzenie.

Współcześnie gospodarka przejęła w dużym zakresie kulturotwórcze zadania. Stanowiąc jedną z sił kreujących teraźniejszość i przyszłość człowieka, czy tego chcemy, czy nie, gospodarka pełni rolę kulturotwórczą, a zatem wszystkie jej słabości oraz zjawiska patologiczne z nią związane stają się słabościami i patologiami człowieka współczesnego lub staną się słabościami człowieka przyszłości. Działalność gospodarcza staje się dzisiaj jednym z ważniejszych czynników kształtujących to, co filozofowie nazywają naturą ludzką.

W warunkach globalizacji działalności gospodarczej charakter gospodarki narodowej i zachodzące w niej procesy, a także poziom moralny przedsiębiorstw nie pozostają bez wpływu nie tylko na sytuację społeczną jednego tylko kraju. Oddziałują także na sytuację społeczno-gospodarczą krajów sąsiednich, a nierzadko całych regionów geopolitycznych. Wynikająca z działalności gospodarczej władza i jej kulturotwórcza rola wyznaczają biznesowi ważną rangę, a także nadają inny wymiar jego odpowiedzialności.

Zakres odpowiedzialności pozostaje proporcjonalny do zasięgu posiadanej władzy. Skoro władza środowisk gospodarczych sięga tak daleko, iż powoduje niekiedy nawet upadek rządów, to i odpowiedzialność gospodarki za zachodzące zmiany musi być daleko większa, niż była dotychczas.

Obecny porządek ekonomiczny potrzebuje nowej syntezy wolności i dookreślających ją wartości etycznych, a przede wszystkim nadającej jej sens odpowiedzialności. Dzisiaj bowiem, jak sądzi Karl-Otto Apel, *po raz pierwszy w ludzkich dziejach chodzi o to, by wziąć na siebie wspólną odpowiedzialność za globalne i uboczne skutki zbiorowej działalności człowieka*<sup>27</sup>.

Tę nową syntezę wolności i wartości etycznych odnaleźć można w upowszechnianej obecnie koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu. Odpowiedzialny biznes to: osiągnięcie trwałego zysku przy jednoczesnym mądrym kształtowaniu relacji ze

---

<sup>27</sup> K.O. Apel, op. cit., s. 6.

wszystkimi interesariuszami; filozofia prowadzenia działalności gospodarczej w oparciu o trwałe, przejrzyste relacje ze wszystkimi zainteresowanymi stronami, m.in. z pracownikami, z klientami, z dostawcami, z akcjonariuszami, z konkurencją, ze społecznością lokalną; dostarczanie usług i produktów w sposób niedegradujący środowiska przyrodniczego i społecznego; prowadzenie biznesu w taki sposób, aby uwzględniać wartości etyczne, prawo, szacunek dla pracowników, społeczeństwa i środowiska przyrodniczego; uczciwe wypełnianie zobowiązań. Odpowiedzialny biznes to również: prowadzenie działalności gospodarczej w zgodzie z oczekiwaniami społecznymi o charakterze etycznym, prawnym, finansowym i obywatelskim; budowanie i wdrażanie strategii zaangażowania społecznego, przekraczającego zobowiązania prawne, dla dobra wszystkich obywateli, zgodnie ze społecznie przyjętymi normami etycznymi; prowadzenie przedsiębiorstwa tak, aby efekty działalności gospodarczej były spójne z oczekiwaniami i wartościami społecznymi.

Romano Prodi podkreślał niedawno, że firmy, które dziś działają odpowiedzialnie, jutro będą przynosić największe zyski. Ich klienci będą w stanie im zaufać, ich pracownicy będą mieć większą motywację do pracy, a etycznie świadomi inwestorzy wybiorą właśnie ich. W interesie nas wszystkich, ludzi biznesu, władz i instytucji europejskich leży praktyczna realizacja pojęcia odpowiedzialności<sup>28</sup>.

## 1.7. Podsumowanie

Dążenie do zysku, jak zauważa Oswald von Nell-Breuning, jest dobrym motorem, lecz nie jest, a w każdym razie nie jest w stopniu wystarczającym, kierowcą<sup>29</sup>. Postzeganiu działalności gospodarczej z perspektywy sukcesu ekonomicznego muszą towarzyszyć działania nakierowane na dobro wspólne. Zasada wolności gospodarczej jest bowiem nie tylko gwarancją podstawowego prawa własności, lecz również dowodem uznania większej kompetencji w rozwiązywaniu problemów i zdolności właściwego używania ze społeczną odpowiedzialnością przydzielonej przedsiębiorcom swobody gospodarczej<sup>30</sup>.

Odpowiedzialność za podejmowaną aktywność gospodarczą każe uwzględniać jej aspekt społeczny, co wiąże się z wartościowaniem tej aktywności z perspektywy etycznej. Dbalność o wspólne dla społeczeństwa wartości jest warunkiem koniecznym i niezbędnym funkcjonowania przedsiębiorstw wobec dynamiki procesów gospodarczych związanych z nieustannie zachodzącymi zmianami w systemie społecznym, politycznym itd.

---

<sup>28</sup> B. Rok, *System społecznej odpowiedzialności*, [w:] *Więcej niż zysk, czyli odpowiedzialny biznes. Programy, strategie, standardy*, B. Rok (red.), Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2000.

<sup>29</sup> T. Herr, *Wprowadzenie do katolickiej nauki społecznej*, Kraków 1999, s. 228.

<sup>30</sup> *Ibidem*, s. 228–229.

Działania i zaniechania przedsiębiorców oraz dokonywane przez nich wybory mają istotny wpływ na zachowania innych ludzi, na społeczeństwo i gospodarkę. Dlatego właśnie ciążąca na nich odpowiedzialność wymaga, aby podporządkowali swoje działania dobru ogółu. W praktyce podporządkowanie działań normom etycznym oznacza ograniczenie własnego interesu i władzy w przypadku, gdyby ich egzekwowanie godziło w dobro powszechne i wolność jednostki. Nie jest to łatwe i często wymaga pogodzenia różnych wartości i problemów strategicznych gospodarujących podmiotów. Jednak właśnie taka odpowiedzialność jest oczekiwana i pożądana przez współczesne społeczeństwa. To tak jakby sumienie zaczęło w końcu doganiać wiedzę, technologię i te nasze przymioty, które nazywamy przedsiębiorczością.

## Bibliografia

- Apel K.O., *Etyka dyskursu jako etyka odpowiedzialności – postmetafizyczna transformacja etyki Kanta*, „Principia” 1992, t. V.
- Arrow K.J., *Granice organizacji*, Warszawa 1985.
- Bonhoffer D., *O odpowiedzialności*, tłum. J. Filek, Wydawnictwo Znak, Kraków 2001.
- Buren P.M. von, *Responsibility in the christian ethic*, Southern Methodist University Press, Dallas 1960.
- Filek J., *Czy społeczna odpowiedzialność biznesu jest nową wersją umowy społecznej?*, „Prakseologia”, 2009, nr 149.
- Filek J., *Filozofia odpowiedzialności XX wieku*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2003.
- Galarowicz J., *Powołani do odpowiedzialności. Elementarz etyczny*, Oficyna Naukowa i Literacka T.I.C., Kraków 1993.
- Gasparski W., *Wykłady z etyki biznesu*, Wydawnictwo WSPiZ, Warszawa 2002.
- Herr T., *Wprowadzenie do katolickiej nauki społecznej*, Kraków 1999.
- Hudzik J.P., *Rozum – wolność – odpowiedzialność. Studium z historii idei w nowożytnej i współczesnej myśli filozoficznej*, Wydawnictwo Uniwersytetu M. Curie-Skłodowskiej, Lublin 2001.
- Ingarden R., *O odpowiedzialności i jej podstawach ontycznych*, tłum. A. Węgrzecki, [w:] R. Ingarden, *Książeczka o człowieku*, Wydawnictwo Literackie, Kraków 1963.
- Jackson J., *Biznes i moralność*, Warszawa 2001.
- Jankowski A., Grzegorzczak E., *Odpowiedzialność*, KAW, Warszawa 1981.
- Jedynak A., *Odpowiedzialność w globalnej wiosce*, Wydawnictwo Semper, Warszawa 2008.
- Jonas H., *Zasada odpowiedzialności*, Kraków 1996.
- Katechizm Kościoła Katolickiego*, Wyd. Diecezjalne, Sandomierz 1999.
- Klimczak B., *Etyka gospodarcza*, Wrocław 1996.
- Kościelska M., *Sens odpowiedzialności*, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków 2007.
- Lang W., *Spór o pojęcie odpowiedzialności prawnej*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika. Nauki Humanistyczno-Społeczne. Prawo, 1969, nr 37.
- Malara Z., *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce. Wyzwania współczesności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- McIntyre A., *Dziedzictwo cnoty: studium z teorii moralności*, tłum. A. Chmielewski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.
- Nowicka-Koziół M., *Odpowiedzialność jako wartość i postawa*, [w:] *Poczucie odpowiedzialności moralnej jako aspekt podmiotowy*, M. Nowicka-Koziół (red. nauk.), Wydawnictwo Akademickie Żak, Warszawa 2000.

- Moń R., *Odpowiedzialność fundamentem ludzkiej podmiotowości. Potrzeba i możliwość koncepcji E. Lévinasa*, Wydawnictwo ATK, Warszawa 1997.
- Osowska M., *Z dziejów pojęcia odpowiedzialności*, [w:] *O człowieku, moralności i nauce*, Warszawa 1983.
- Parston G., *Organizacja przyszłości*, PWE, Warszawa 2007.
- Picht G., *Odwaga utopii*, PIW, Warszawa 1981.
- Picht G., *Pojęcie odpowiedzialności*, tłum. K. Michalski, [w:] *Odwaga utopii*, PIW, Warszawa 1981.
- Pratley J.P., *Etyka w biznesie. Postawy zarządzania*, Wyd. Gebethner i Ska, Warszawa 1998.
- Rok B., *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2004, s. 12.
- Rok B., *System społecznej odpowiedzialności*, [w:] *Więcej niż zysk, czyli odpowiedzialny biznes. Programy, strategie, standardy*, B. Rok (red.), Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2000.
- Sartre J.P., *Problem bytu i nicości. Egzystencjalizm jest humanizmem*, przekł. M. Kowalska, J. Kijewski, Warszawa 2001.
- Sartre J.P., *Wolność i odpowiedzialność*, [w:] *Filozofia egzystencjalna*, L. Kołakowski, K. Pomian (red.), Warszawa 1965.
- Schwartländer J., *Odpowiedzialność jako podstawowe pojęcie filozoficzne*, tłum. J. Filek, „Znak”, 1995, nr 10.
- Spinoza B., *Etyka. W porządku geometrycznym dowiedziona*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
- Steinmann H., Schreyögg G., *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem, koncepcje, funkcje, przykłady*, wyd. 4, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2001.
- Sykuna S., *Odpowiedzialność prawna*, [w:] *Leksykon współczesnej teorii i filozofii prawa*. J. Zajadło (red.), Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2007.
- Woleński J., *Analiza i odpowiedzialność*, „Znak”, 1995, nr 10.



## 2. ŁAD, KAPITAŁ I ETYKA, CZYLI ROZWAŻANIA O SPOŁECZNYCH ASPEKTACH RYNKU

Jagoda Mrzygłocka-Chojnacka\*

Współczesny obraz wolnego rynku nabiera nowego jakościowego znaczenia. Różni się ono znacząco od swego pierwowzoru z czasów industrialnych. W celu zrozumienia zarówno relacji zachodzących w ramach rynku, jak i znaczenia rynku dla kształtowania się nowoczesnego porządku społecznego niezbędne jest sformułowanie nowej optyki rynku. Jej podstawą powinno być postrzeganie rynku jako społecznego obszaru gry, w ramach którego coraz istotniejsze, poza obowiązującymi dotychczas regułami wymiany, stają się zasoby niematerialne związane z wiedzą, informacją oraz sieciami relacji jako pochodnymi kapitału społecznego rynkowych graczy.

### 2.1. Wprowadzenie

Koncepcja wolnego rynku od zawsze polaryzowała opinie teoretyków<sup>1</sup>. Zwolennicy tego rodzaju rynku głoszą, że przyczynia się on do tworzenia wolnego, gospodarującego i rozwijającego się społeczeństwa; w jego ramach suwerennych konsumentów cieszy korzystania z dóbr i usług zaspakajających ich potrzeby. Krytycy twierdzą zaś, że społeczeństwo rynkowe charakteryzuje dehumanizacja i wzrost nierówności. *Rynkowy wybór nie jest ich zdaniem niczym więcej niż fetyszyzacją towarów, w ramach którego to korporacje, nie konsumenci stanowią podmiot suwerenności*<sup>2</sup>. Rynek w ich opinii nie produkuje ani nie umożliwia wolności. Zapoczątkowuje natomiast proces urynkowania, w którym całe życie społeczne zostaje stopniowo podporządkowane

---

\* Politechnika Wroclawska, Wydział Informatyki i Zarządzania, Zakład Zachowań Rynkowych i Przedsiębiorczości, Wybrzeże Wyspiańskiego 27, 50-370 Wrocław.

<sup>1</sup> Por. m.in.: L.V. Ryan, J. Sójka (red.), *Etyka biznesu. Z klasyki współczesnej myśli amerykańskiej*, W drodze, Poznań 2007; S. Young, *Etyczny kapitalizm*, METAamorfoza, Wrocław 2005; J. Tittenbrun, *Gospodarka w społeczeństwie. Zarys socjologii gospodarki i socjologii ekonomicznej*, Zysk i S-ka, Warszawa 2012.

<sup>2</sup> A. Aldridge, *Rynek*, Wydawnictwo Sic!, Warszawa 2006, s. 11.

relacjom rynkowym. Dzieje się tak na skutek rozciągania się struktur rynku poza jego naturalny obszar – gospodarkę. Już Max Weber określił ten proces jako odczarowanie świata<sup>3</sup> oznaczające postępującą racjonalizację i formalizację stosunków społecznych, co prowadzi do ich urynkowienia, czy, używając metafor rynkowych, utowarowienia. Obecnie głównymi kryteriami oceny wartości relacji rynkowych – zarówno w obszarze rynku, jak i poza nim – stają się efektywność, opłacalność i przewidywalność.

Obecnie rynek można uznać za jedno z kluczowych pojęć, dzięki którym społeczeństwa i ich członkowie definiują samych siebie. Rozwój kapitalizmu, neoliberalizm i globalizacja spowodowały swoistą kulturową rewolucję. Skłoniła ona ludzi do postrzegania siebie jako dwóch różnych bohaterów rynkowego społeczeństwa: konsumentów i przedsiębiorców<sup>4</sup>. Dziedzina, która obrała sobie rynek zarówno za przedmiot dociekań, jak i narzędzie analizy, jest ekonomia. Prace ekonomistów zadziwiająco mało mówią jednak o samej koncepcji rynku. Poruszane są w nich aspekty gospodarki rynkowej, a za przedmiot analizy uznawane są choćby równowaga rynkowa czy problemy rynków. Mniej skoncentrowane są na opisie rynków w całej ich empirycznej złożoności niż na konstruowaniu analitycznych modeli ich funkcjonowania. Rynek nie czeka bowiem ani na poznanie, ani na odkrycie. Całościowo, lub przynajmniej w znaczącej części, jest on konstruowany społecznie. Jest nie tylko kategorią ekonomiczną, ale i ważną instytucją definiującą nowoczesny porządek społeczny.

Rynek można definiować na wiele sposobów. Istnieje jednak zgodność co do tego, że stanowi on obszar wymiany dóbr i usług, w którym główną rolę odgrywają sprzedawcy i nabywcy<sup>5</sup>. Rynek można rozumieć też jako instytucję koordynującą wymianę pomiędzy społecznymi podmiotami i wiążący się z nią system społecznych praktyk. Takie ujęcie rynku wiedzie nas ku pojęciu porządku społecznego i pytaniu, jak to się dzieje, że społeczeństwo cechuje się spójnością, zamiast rozpaść się w wyniku konfliktu interesów i walki o uzyskanie jak najlepszej pozycji na rynku.

Koncepcja rynku, jak pisze Alan Aldridge, zakłada, że porządek społeczny produkowany jest [...] dzięki planowanemu, wzajemnemu dostosowaniu się ogromnej liczby zwyczajnych aktorów, z których składa się społeczeństwo<sup>6</sup>. System rynkowy cechuje zatem koordynacja, a jednostkowe, egoistyczne interesy zdolne są generować kooperację. Nie jest ona jednak czymś zamierzonym. Każde zaangażowanie w działalność rynkową – niezależnie od tego, czy jesteśmy tego świadomi, czy nie – jest procesem uruchamiającym łańcuchową reakcję niezamierzonych konsekwencji. Kluczowe znaczenie ma w tym wypadku nie zamiar, a współzależność. System rynkowy osiąga koordynację w niewidzialny sposób, poprzez interakcje między sprzedającymi a kupującymi

---

<sup>3</sup> Por. M. Weber, *Gospodarka i społeczeństwo*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.

<sup>4</sup> Tych, którzy kupują, i tych, którzy sprzedają.

<sup>5</sup> Definicja za: G. Marshall (red.), *Słownik socjologii i nauk społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.

<sup>6</sup> A. Aldridge, op. cit., s. 9.



cymi, między zapotrzebowaniem a zasobami. Tak wytwarzany i odtwarzany porządek społeczny polega zatem na koordynacji działań społecznych, w której brak wyraźnego instytucjonalnego koordynatora.

## 2.2. Janusowy bóg – dwa oblicza rynku

Zwolennicy rynku uważają, iż tworzy on dynamiczne społeczeństwo konsumentów cieszących się wolnym wyborem i dobrobytem. Przeciwnicy podkreślają natomiast, iż jego produktem jest społeczeństwo nierówności, w ramach którego relacje społeczne podlegają urynkowieniu. Podnoszone przez obie strony właściwości rynku, stając się osią dyskusji, pokazują, iż rynek jako porządek społeczny jest koncepcją wiążącą się z różnorodnością sposobów definiowania obowiązujących w jego ramach wartości i norm.

Wolny rynek oznacza niewątpliwie obfitość wyboru. Codziennie wymaga od nas kształtowania własnych ekonomicznych, estetycznych i moralnych sądów i umożliwia kierowanie się nimi. W tym sensie rynek stanowi konstrukcję głęboko demokratyczną. Nabywanie dóbr każdorazowo jest głosem oddanym na jedną rzecz i odrzuceniem innej. Jednak ze względu na tę obfitość relacje między ludźmi ulegają zaburzeniu i tracą na znaczeniu na rzecz relacji między rzeczami, które zaczynają zyskiwać własne życie, kształtując nasze. Ta koncentracja na towarach zaciemnia prawdziwe społeczne relacje, które doprowadziły do ich wyprodukowania. Obfitość przestaje być odpowiedzią na rzeczywiste zapotrzebowanie.

Idea rynku jako formy porządku społecznego zawiera w sobie mechanizm podporządkowania interesów producentów interesom konsumentów. Promuje konkurencyjną walkę, w której przedsiębiorstwa najlepiej odpowiadające na potrzeby konsumentów mogą się rozwijać, a firmy niebędące w stanie sprostać temu zadaniu prędkiej czy później muszą zniknąć z rynku. Stosowanie mechanizmu cenowego ma na celu kontrolowanie tej sytuacji poprzez zachęcanie firm do produkowania dóbr i usług, na które istnieje rzeczywiste zapotrzebowanie ze strony konsumentów. Zgodnie z tym założeniem to konsument, a nie producent powinien być suwerenny. Praktyka działania rynku pokazuje jednak, iż wzrost znaczenia ponadnarodowych korporacji podważa wiarę w możliwości konsumenta. Suwerenność konsumentka staje się przez to formą legitymizacji systemu, a nie zasadą jego funkcjonowania. Pociąga to za sobą manipulację zapotrzebowaniem konsumentkim i wytwarzanie tego, co Herbert Marcuse<sup>7</sup> określił jako fałszywe potrzeby. Wolny rynek zaczyna *w ramach systemu kapitalistycznego, oferować recepty na prawdziwe problemy, które sam stwarza*<sup>8</sup>.

---

<sup>7</sup> Por. H. Marcuse, *Człowiek jednowymiarowy badania nad ideologią rozwiniętego społeczeństwa przemysłowego*, PWN, Warszawa 1991.

<sup>8</sup> A. Aldridge, op. cit, s. 46.

Niewątpliwie wolny rynek, bardziej niż jakikolwiek inny system społeczny, przyczynił się do zapewnienia większej liczbie ludzi więcej materialnego dobrobytu. Jego uczestnicy i zwolennicy przyznają jednak, iż w nieunikniony sposób prowadzi do powstania społecznych nierówności. Nie rozważają jednak tego w kategoriach problemu, lecz definiują w formie naturalnego następstwa sukcesu, który przyczynił się do podniesienia standardów życia do poziomu niewyobrażalnego nawet stulecie temu. Wolny rynek potrzebuje masowego społeczeństwa konsumentów, ponieważ tylko dzięki niemu może być definiowany w kategoriach porządku społecznego. W jego ramach równość szans wydaje się być zgodna z jego ideą. Stanowi ona warunki rynkowych operacji. Równość w tym rozumieniu nie stanowi zagrożenia, gdyż powinna być wyrazem wolności, konsumenckiej suwerenności. Krytycy wolnego rynku argumentują jednak, iż społecznych konsekwencji nierówności nie sposób w ten sposób pominąć. Wolne rynki są bowiem przyczyną ekstremalnych zjawisk w postaci biedy i bogactwa. Nawet jeśli większości ludzi wiedzie się lepiej, to rażące różnice w zasobach materialnych – widoczne chociażby w rosnącej polaryzacji społecznej – niosą negatywne konsekwencje dla społeczeństwa jako całości. Wykluczeniu tych, którzy nie są w stanie z racji niewystarczających zasobów, pełnoprawnie uczestniczyć w rynku, towarzyszy dobrowolne wykluczanie się najbogatszych. Uciekając do zamożnych okolic, strzeżonych wspólnot, korzystając z prywatnej edukacji i służby zdrowia, przesuwają się poza granice rynku definiowanego w kategoriach już nie tylko porządku społecznego, ale i swoistej wspólnoty, która się z nim wiąże. Ta tendencja do zamykania się we własnych indywidualnych światach – ucieczka w prywatność – stanowi przejaw procesów obecnych w całej kulturze zachodu. Jednostce wolnej i odpowiedzialnej za swój los zaczyna towarzyszyć poczucie wyobcowania. Atrofia zrzeszeń zakładanych dla realizacji wspólnych interesów czy nawet tylko pragnień prowadzi do rozluźnienia więzi między ludźmi.

Pod koniec XVIII w. Adam Smith i Adam Ferguson sformułowali ideę niezamierzonych konsekwencji działań jednostek<sup>9</sup>. Według niej ludzie w społeczeństwie działają z pobudek egoistycznych, ale następstwem tych działań jest zbiorowa pomyślność. Upowszechnienie tego przekonania, przez dwa stulecia od jego ogłoszenia, przyczyniło się do realizacji zarówno indywidualnych aspiracji, jak i szybkiego wzrostu ekonomicznego. Dzisiaj jednak, jak się wydaje, w całej złożoności objawiają się w życiu społecznym negatywne skutki indywidualizmu. Z socjologicznego punktu widzenia odwrotną stroną racjonalnych decyzji i podmiotowej wolności jednostek jest osłabienie – istotnego dla równowagi społecznej – ładu normatywnego. Nie zawsze bowiem konsekwencje egoistycznych działań ludzi prowadzą do społecznej pomyślności. Jak słusznie zauważył Daniel Bell, w przeszłości zmysł pracowitości i oszczędności w połączeniu z dyscypliną moralną przyczyniał się do wzrostu zasobności społeczeństw.

---

<sup>9</sup> Por. H. Turner, *Struktura teorii socjologicznej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 478–479.

Dzisiaj jednak zwiększająca się zasobność zaczyna prowadzić do upadku dyscypliny moralnej<sup>10</sup>.

Niezależnie od społecznych konsekwencji rynek nadal stanowi królestwo innowacji. Ich efektem są jednak nie tylko nowe produkty, ale też związane z tymi produktami nowe usługi, nowe sposoby ich dostarczania i nowe formy organizacji. Przedsiębiorcy podejmujący ryzyko, wprowadzając na rynek innowacyjne dobra i usługi, są za ten wysiłek wynagradzani. Bierność karana jest porzuceniem przez klientów. Pracownicy i związki zawodowe, opierając się zmianie technologicznej, orientują się w pewnym momencie, iż są pomijani, odsuwani na lub poza granice obszaru wolnego rynku. Jeżeli jednak, zgodnie z logiką rynkową, to konsumenci są źródłem dochodów, a pracownicy stanowią w tym układzie element kalkulacji kosztów, to innowacje i konkurencyjna walka prowadzą do poświęcenia dobrobytu pracowników na rzecz dobrobytu konsumentów. Jednak z uwagi na to, iż większość ludzi jest jednocześnie producentami i konsumentami, to owo pierwszeństwo konsumpcji przed produkcją ma niedwuznacznie łagodniejszy wpływ. Nie jest jednak prostą przeciwnością, grą o sumie zerowej. Rzeczywistą ceną ponoszoną przez uczestników rynkowego porządku społecznego jest bowiem dehumanizacja międzyludzkich stosunków. Więzy zasobów zaczynają dominować nad związkami społecznymi. Jednostkowa zdolność płacenia, a nie potrzeba, staje się tym, co determinuje jakość otrzymywanych produktów i usług. Barry Smart, wypowiadając się w imieniu krytyków rynku, zauważa, że kolonizacja kolejnych obszarów życia społecznego przez bezosobowe relacje wymiany rynkowej przyczyniła się w wielkim stopniu do wzrostu obojętności oraz etycznej pogardy okazywanej innym we współczesnym społeczeństwie<sup>11</sup>.

Rynek, by istnieć, potrzebuje określonych swobód, w tym swobód zawierania umów i wolnego przepływu pracy. Rynki zachęcają ludzi do niezależności, przedsiębiorczości i polegania na sobie. Są mechanizmem budującym charakter tak definiowanego porządku społecznego. Nie mogą jednak funkcjonować właściwie, jeśli zabraniają swoim podmiotom swobodnego przemieszczania się lub ograniczają swoim uczestnikom dostęp do rozmaitych form zatrudnienia. Rynek jest bowiem niekompatybilny z ograniczeniami narzucanymi przez państwo. Znosi pewne nieistotne dla niego różnice, wytwarzając nowe. W społeczeństwach rynkowych pojawia się tendencja do kolonizowania przez rynek wszystkich relacji społecznych. Relacje typowe dla rynku zaczynają obowiązywać poza nim. Dzisiaj nawet społeczeństwo jako całość można rozpatrywać w kategoriach megarynku. Obok rynku dóbr i usług tworzą się bowiem rynki światopoglądów, idei, dóbr kultury czy rynki matrymonialne ze wszelkimi konsekwencjami wtargnięcia racjonalności rynkowej do odległych sfer gospo-

---

<sup>10</sup> Por. D. Bell, *Kulturowe sprzeczności kapitalizmu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1994, s. 118–121.

<sup>11</sup> B. Smart, *Economy, Culture and Society*, Open University Press, Buckingham, Philadelphia 2003, s. 84.

darki. Jednostka, funkcjonując w społeczeństwie, może wybierać obywatelstwo, przynależności religijną czy orientację kulinarną. Język rynku zastępuje tradycyjne formy porozumiewania się między ludźmi. Wolny wybór jednostki oznacza wybór konsumenta. W tej perspektywie rynek składa się z systemu instytucji społecznych opartych na normach i wartościach pewnej kultury wraz z ich odmiennymi interesami i dążeniami. Istniejący rynek jest zatem rzeczywiście wyrazem pewnego porządku społecznego ze wszystkimi konsekwencjami tego stanu.

### 2.3. Etyczne podstawy społeczeństwa rynkowego

Koncepcja wolnego rynku, czy to ujmująca go tylko w kategoriach porządku ekonomicznego, czy też uwzględniająca również społeczny i kulturowy wymiar gospodarowania, niemal automatycznie narzuca myślenie w kategoriach schematów. Kojarżona jest bowiem z koniecznością podnoszenia kwestii pokonywania sprzeczności czy nawet niemożliwych do pogodzenia zachowań i zjawisk. Dotyczy to w znacznym stopniu przekonania artykułowanego w rozwiniętych społeczeństwach rynkowych, gdzie obfitość produkcji przyzwyczajono się traktować jako oczywistość, niezależnie od poddawania jej krytyce ze względu na odhumanizowanie stosunków międzyludzkich czy szkodliwość dla środowiska naturalnego.

Skojarzenia, jakie nasuwają się, gdy jest mowa o wolnym rynku, są bowiem jednoznaczne: rynek to kalkulacje, myślenie w kategoriach efektywności i egoistycznego działania, to przeciwieństwo współpracy i odpowiedzialności, które istnieją tylko w systemach idealnych. Potoczne postrzeganie rynku zakłada, że jednostki i organizacje są skoncentrowane na sobie, postrzegają przedsiębiorstwa jedynie jako podmioty minimalizujące koszty i maksymalizujące zysk<sup>12</sup>. Z tych powodów wolny rynek natrafia, niezależnie od jego przewagi nad centralistycznie zorganizowanymi systemami, na zadziwiająco słabą, społeczną akceptację. Uzasadnienia tego poszukuje się niejednokrotnie w trudnościach związanych ze zrozumieniem skomplikowanych mechanizmów jego działania i wiążących się z tym ekonomicznych, politycznych i gospodarczych powiązań. Przyczyny takiego postrzegania rynku mogą tkwić jednak głębiej. Jedną z najważniejszych, budzących społeczny niepokój zdaje się być wyobrażenie, iż motorem rozwoju społecznego, a w szczególności postępu gospodarczego, jest własny interes. Gdy zostaje on utożsamiony z egoizmem, w wielu przypadkach niemal automatycznie tworzy się podstawa do odrzucenia go z przesłanek moralnych i etycznych.

---

<sup>12</sup> Por. C. Borzaga, *Nowe trendy w partycypacji obywatelskiej: rosnąca rola zachowań społecznie odpowiedzialnych w konsumpcji, oszczędzaniu i produkcji*, [w:] *Gospodarka społeczna i przedsiębiorstwo społeczne. Wprowadzenie do problematyki*, E. Leś (red. nauk.), Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2008, s. 84.



itego postępowania dla tych, którzy pragną trwale utrzymać się na rynku. Związane jest to z tym, iż zdarzenia rynkowe składają się najczęściej ze stałej, lub potencjalnie stałej, współpracy, czyli z powtarzających się transakcji. Ważną rzeczą jest zatem budowanie reputacji przez uczestników rynku, warunkowane tym, że niewiele decyzji podejmowanych jest pod wpływem pełnej informacji. W razie jej braku reputacja odgrywa znaczącą rolę, ponieważ klient (niezależnie od tego, czy jest konsumentem, inwestorem lub pracodawcą) musi w dużej mierze polegać na obietnicach, a więc na reputacji i wiarygodności osób je składających. Bez tego wiarygodnego zobowiązania (ang. *credible commitments*) nie sposób np. realizować umów, których potrzebuje wysoko rozwinięta gospodarka rynkowa. Wynika to z tego, iż niejednokrotnie rzeczą trudną, czy wręcz zupełnie niemożliwą, jest zapisanie wszelkich praw i zobowiązań wynikających z konkretnej umowy, wszystkich ewentualności jej realizacji i wszystkich oczekiwań odnośnie do starannego wykonania. Oznacza to, że rynek nie tylko zakłada etyczne postępowanie, ale też pośrednio ustanawia pewne granice, co powinien prowadzić do ewolucji moralności rynku.

## 2.4. Społeczna gra w rynek

Wolny rynek jest w tej samej mierze kategorią ekonomiczną, co i społeczną. Jest też instytucją, kształtującą nowoczesny porządek społeczny. Jak trafnie zauważył Philippe Steiner, *ryнки są nie tylko rezultatem spontanicznego porządku agentów ekonomicznych, poszukujących optymalnych form transakcji rynkowych. Te ostatnie powstają bowiem pod wpływem decyzji instytucjonalnych (politycznych, prawnych, ekonomicznych), stosunków personalnych i kulturowych, ukształtowanych historycznie*<sup>15</sup>. W związku z tym, to właśnie na rynku mamy do czynienia z grą, której reguły wyznaczane są przez interesy uczestników tej gry, ich normy i wartości oraz wynikające z tego ograniczenia instytucjonalne. Dokonując przed laty socjologicznej analizy rynku, Max Weber podkreślał, że *rynek i opierająca się na nim gospodarka stanowią najważniejszy typ kształtowania działań w następstwie oddziaływania czystej konstelacji interesów, charakterystycznych dla nowoczesnej gospodarki*<sup>16</sup>. Wyjaśniając to dokładniej, dodawał, że *działający w nim (rynku) ludzie orientują swoje zachowania jako „środki” na własne, typowe subiektywne interesy gospodarcze, będące ich „celami” i na różne typowe oczekiwania dotyczące przeszłego zachowania innych ludzi, stanowiące warunki osiągnięcia danego celu*<sup>17</sup>. Wiadomo także, że instytucje są wymyślonymi przez ludzi ograniczeniami, które nadają strukturę i kształt społecznym

---

<sup>15</sup> P. Steiner, *La sociologie économique*, Paris, za: J. Gardawski, L. Gilejko, J. Siewierski, R. Towalski, *Socjologia gospodarki*, Difin, Warszawa 1999, s. 43

<sup>16</sup> M. Weber, op. cit, s. 32.

<sup>17</sup> Ibidem.

interakcjom, czyniąc przez to rzeczywistość społeczną bardziej przewidywalną i użyteczną. Można powiedzieć, że określają one reguły postępowania w międzyludzkich relacjach. Odnosi się to także do rynku, choć nie ogranicza – a przynajmniej nie powinno – działania podstawowych praw rynkowych. Instytucje te – jako zbiory powszechnie akceptowanych wartości i norm – wpływają na wybory strategii obecnych na rynku uczestników, zarówno tych indywidualnych, jak i tych zbiorowych. Dotyczy to choćby transakcji rynkowych, wolności rynkowej czy ustalania rynkowej pozycji. Gra toczy się w oparciu o dwie podstawowe reguły – konkurencję lub kooperację.

Wszyscy uczestnicy gier i transakcji rynkowych są formalnie wolni. Mają wolność wyboru, choć warunkowana jest ona wielkością i atrakcyjnością zasobów rynkowych, jakimi dysponują. Stąd też wynika jedna z najważniejszych pozaekonomicznych funkcji rynku – jego zdolność strukturotwórcza. Mechanizm rynkowy weryfikuje bowiem szanse i zwiększa lub zmniejsza zasoby posiadane przez obecnych na nim graczy. Efektem tego jest walka o zdobycie i utrzymanie pozycji rynkowej oraz próby oddziaływania na instytucje państwowe i polityczne. Na tej podstawie kształtuje się mechanizm skomplikowanych relacji między grupami interesu oraz tworzenie przez nie różnorodnych koalicji mających na celu umocnienie swej pozycji w grze rynkowej. Osiągana jest koordynacja bez koordynatora.

Ta strukturotwórcza funkcja rynku polega jednak nie tylko na tym, że weryfikuje on opartą na zasobach strukturę społeczną. Kreuje także władzę rynkową. Relacje między głównymi aktorami mają bowiem charakter asymetryczny, daleki od utopijnych wizji egalitaryzmu społecznego. W różnych okresach rozwoju i różnych krajach różne grupy uzyskują wyższą pozycję, zdobywając władzę rynkową. Gra ta toczy się głównie między rynkiem producentów i usługodawców, rynkiem konsumentów, rynkiem finansowym oraz rynkiem instytucji państwowych i ponadnarodowych. Jej najważniejszym przedmiotem zdaje się być obecnie dostęp do wiedzy – informacji i sieci relacji.

Wiedza, wielkość zasobów informacyjnych, udział w ich tworzeniu i umiejętność ich wykorzystywania stają się czynnikami coraz silniej wpływającymi nie tylko na pozycję rynkową jednostek, ale i strukturę całego społeczeństwa. Pozwalają bowiem uzyskać przewagę konkurencyjną w grze rynkowej. Dostęp do sieci relacji, będących podstawą tworzenia się istotnego zasobu, jakim jest kapitał społeczny (zwany też sieciowym), pozwala na sprawniejsze realizowanie zamierzonych celów. Różnorodne grupy interesów, tworząc sieci konsolidacji i kooperacji, oparte na siatkach powiązań, znajomości, zasadzie zaufania i wzajemności, stwarzają sobie *lepsze możliwości uzyskiwania innych społecznie dóbr – bogactwa, władzy, prestiżu*<sup>18</sup>. Zaufanie między graczami rynku, tj. kontrahentami, ma też bardzo wymierną wartość – pozwala zmniejszyć koszty relacji rynkowych.

---

<sup>18</sup> P. Sztompka, *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 368.

## 2.5. Kapitał społeczny jako wartość rynkowa

Jeśli przyjąć, że życie społeczne jest wspólnym przedsiębiorstwem, w ramach którego dokonujemy nieustannej wymiany informacji i dóbr, to trzeba założyć, iż możliwe jest to dzięki poleganiu na własnych i cudzych możliwościach oraz gotowości do konstruowania i podtrzymywania tych relacji. Taką współpracę w znacznym stopniu umożliwia kapitał społeczny rozumiany jako zasób występujący *w trzech formach: zaufania społecznego, instytucji normujących interakcje między ludźmi i ich uprawnień do zasobów oraz normach wzajemności*<sup>19</sup>. W tym wymiarze kapitał społeczny odpowiada roli koordynatora rynku sprawiającego, iż ludzie skłonni są do handlu i wymiany. Jest zasobem, gdyż generowane na jego bazie dobra, choć nie mają formy materialnej, mogą mieć charakter produkcyjny. Ten wytwórczy charakter kapitału społecznego pozwala postrzegać go w skali mikro jako środek niezbędny do osiągnięcia rynkowych i gospodarczych celów, w skali makro zaś jako zmienną przyczyniającą się do wzrostu społecznego dobrobytu dzięki współpracy gospodarujących podmiotów. Kapitał społeczny wpływa więc na stabilność wymiany rynkowej.

Jeżeli rynek zostanie zobrazowany jako miejsce wymiany i miejsce charakteryzujące się właściwym mu łaodem społecznym, kapitał społeczny może być tym czynnikiem, który zwiększy jego sprawność, ułatwiając koordynację przedsięwzięć i działań. Umacnia on bowiem istniejące już więzi oraz sprzyja nawiązywaniu nowych kontaktów. Przyjmując jednak, że zasadnicze znaczenie mają poziome, a nie pionowe powiązania, nie można zapominać, iż to nie tyle ich siła, co jakość decyduje o wartości kapitału społecznego. W skali jednostkowej silne powiązania mogą przynosić wymierne korzyści ekonomiczne. Gęsta sieć relacji zwiększa poziom uogólnionego zaufania między graczami rynku, pozwalając tym samym na obniżenie kosztów transakcyjnych<sup>20</sup>. Silne więzi mogą bowiem sprzyjać tendencjom do konformizmu, a także odrzucaniu nowych rozwiązań czy innowacyjnej przedsiębiorczości. Więzi wspólnotowe nie muszą również sprzyjać generowaniu korzyści poza wspólnotą ich uczestników. Jeśli lojalność skierowana do wewnątrz przeważa działania racjonalne, obdarzanie zaufaniem tzw. obcych stanie się trudniejsze.

Wzrost zaufania między uczestnikami rynku oraz związany z tym wzrost *współpracy rodzą się na gruncie rzetelności, lojalności, uczciwości, solidarności oraz braku*

---

<sup>19</sup> A. Matysiak, *Źródła kapitału społecznego*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1999, s. 60–61.

<sup>20</sup> Związanych z funkcjonowaniem rynku, brakiem informacji, koniecznością negocjowania i zawierania transakcji oraz zapewnieniem im bezpieczeństwa. W wymianie rynkowej sprowadzają się do kosztów koordynacji, motywacji (w tym związanych z asymetrią informacji) i egzekucji umów. Por. T. Dołęgowski, *Konkurencyjność instytucjonalna i systemowa w warunkach gospodarki globalnej. Implikacje dla sektora usług*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2002.



*poczucia zagrożenia dla własności prywatnej*<sup>21</sup>. Wartości te można więc uznać za ekonomiczne, choć nie są one rynkowymi w tym sensie, iż nie można ich nabyć w warunkach transakcji wymiany. Korzyści osiągnane w wyniku współdziałania w ramach sieci społecznych nie są możliwe do zrealizowania poprzez rynek. Podejmowana na rzecz ich rozwoju aktywność społeczna nie jest pracą opłaconą w pełni (lub w ogóle nie jest opłacona), co może niwelować przesłanki do podejmowania jej w ramach gry rynkowej, w której rządzi pieniądź i konwencjonalny rachunek zysków i strat.

Kapitał społeczny można oceniać z perspektywy społeczności, ale można też – zgodnie z beckerowską teorią *homo oeconomicus* – patrzeć nań z perspektywy jednostkowej: pozytywne zaangażowanie i uczestnictwo społeczne może odzwierciedlać się w dobrych wynikach ekonomicznych, gdy np. uczestnictwo w zawodowym zrzeszeniu umożliwia szersze kontakty, dostarcza wiedzy o rynku, zmniejsza koszty poszukiwania informacji, zapewnia dostęp do fachowych porad o sposobach skutecznego działania, a więc sprzyja efektywnemu wykorzystaniu tradycyjnych czynników wytwórczych. Bez względu na to, czy kapitał społeczny postrzega się dynamicznie (jako współdziałanie), czy w ujęciu strukturalnym (jako sieć powiązań pomiędzy graczami rynku), może on znacząco wpływać na osiągnane w trakcie procesów wymiany korzyści ekonomiczne. Jednostki lub organizacje, które mogą i umieją korzystać z własnych zasobów kapitału społecznego charakteryzują się zwiększoną chęcią do podejmowania ryzyka, aktywnością lub przedsiębiorczością<sup>22</sup>. Na bazie sieci kontaktów mogą one bowiem rozwijać działania innowacyjne, co sprzyja silnej pozycji konkurencyjnej. Nieuzasadniona nieufność utrudnia działalność gospodarczą, ograniczając przedsiębiorczość, współdziałanie i rozbijając społeczne więzi. Kryzys wspólnot sprzyja patologiom w relacjach rynkowych, czyniąc możliwymi oszustwa, korupcję czy dyskryminację. Zjawiska te zaburzają stabilność ładu rynkowego, przyczyniając się do konieczności zwiększenia kontroli oraz braku spójności podejmowanych działań. Aktywność funkcjonujących na rynku podmiotów przejawia się wówczas głównie w działaniach wynikających z chęci pozbycia się konkurencji. Wszystkie formy agresywnej konkurencji podważają zaś istotę gospodarki rynkowej.

Wydaje się, że powrót do idei kapitału społecznego ma swoje uzasadnienie w kosztach, jakie generuje mechanizm rynkowy. Konkurencyjność zwiększa wydajność, sprzyjając najlepszym. Stwarza bodźce do rozwoju i innowacyjności. Rynek pełni wówczas zasadniczą rolę w rozwiniętym społeczeństwie. Jednak nie w każdej dziedzinie okazuje się on najlepszym regulatorem. Jeżeli ład rynkowy uznać za jeden z najważniejszych elementów konstytuujących dzisiejszy porządek społeczny, nie można pominąć kosztów jego funkcjonowania. Ze względu na kryterium zysku, ko-

---

<sup>21</sup> R. Putnam, *Demokracja w działaniu: Tradycje obywatelskie we współczesnych Włoszech*, Wydawnictwo Znak, Kraków 1995, s. 269.

<sup>22</sup> Por. G. Krzymieniewska, *Znaczenie zaufania w tworzeniu kapitału społecznego. Ekonomiczny i społeczny wymiar zjawiska*, *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny*, 2004, z. 2, s. 222–226.

rzyści i kosztów wbudowane w mechanizm rynkowy, nie zawsze sprawdza się on tam, gdzie koszty wytworzenia produktów są wyższe, niż przychody z ich sprzedaży, i gdzie znajdują się klienci, których obsługa kosztuje więcej, niż zapłata za nią. Logika rynkowa odrzuca też jednostki, których praca jest zbyt niskiej wartości w stosunku do kosztów ich utrzymania, czy nakazuje wycofać połączenia autobusowe, z których korzysta niewielu podróżnych. Rynek często też obniża standardy. Dyktując ceny, niejednokrotnie sprzyja tzw. równaniu w dół, zwłaszcza wtedy, gdy konsumenci, uwzględniając swoje koszty, chcą kupować taniej. Rynek ignoruje ponadto wszystko, co nie ma ceny. W jego logice brak ceny najczęściej oznacza brak zapotrzebowania<sup>23</sup>. Problem związany z kapitałem społecznym jest problemem tego samego rodzaju. Nie uwzględnia się go w zestawieniu korzyści i strat, gdyż nie wypracowano dostatecznej metody jego pomiaru i zapisu w rachunku ekonomicznym. Nie znaczy to jednak, iż nie może odgrywać istotnej roli w tworzeniu dobrobytu lub że jego brak nie wpłynie na wzrost kosztów transakcyjnych.

Kapitał społeczny, podobnie jak kapitał ludzki czy rzeczowy, jest zasobem. Przyczynia się do generowania strumienia korzyści. Jego wytwarzanie nie jest jednak pozbawione kosztów. Wymaga inwestycji, jeśli nie w formie pieniężnej, to choćby w postaci czasu i wysiłku. Mimo to dysproporcje między powyższymi rodzajami kapitału są znaczne:

- Kapitał społeczny dotyczy relacji między ludźmi, podczas gdy kapitał ludzki i kapitał rzeczowy są w zasadzie cechami pojedynczych bytów.
- Kapitał społeczny ma wartość samą w sobie, a kapitał rzeczowy przedstawia wartość instrumentalną – jest środkiem do realizacji celu.
- Kapitał społeczny może pojawić się jako niezamierzony efekt świadomych działań, podczas gdy kapitał ludzki i kapitał rzeczowy tworzone są na podstawie świadomych decyzji. Kapitał rzeczowy może być częściowym substytutem pracy, czego nie można powiedzieć o kapitale społecznym.
- Kapitał społeczny jest trudny i mozolny w tworzeniu, ale szybko ulega zniszczeniu.
- Zasób kapitału rzeczowego ulega zmniejszeniu na skutek zużycia, natomiast z kapitałem społecznym bywa odwrotnie.
- Kapitał społeczny jest mniej mobilny niż kapitał ludzki i rzeczowy.
- Zasób kapitału społecznego jest trudno kwantyfikowalny. Wyznacznikiem jego wartości jest bowiem głównie liczba i siła powiązań.

Istniejące różnice między kapitałem społecznym a kapitałem ludzkim czy rzeczowym wskazują na potrzebę prowadzenia rynkowej gry w oparciu o zasady i integralny związek wszystkich trzech form. Kapitał społeczny, podobnie jak rzeczowy i ludzki,

---

<sup>23</sup> Por. Ch. Handy, *Głód ducha. Poza kapitalizmem. Poszukiwanie sensu w nowoczesnym świecie*, Wydawnictwo Dolnośląskie, Wrocław 1999, s. 20–21.

stanowi bowiem, jeden ze środków osiągnięcia celów rynkowej rozgrywki, w tym przewagi konkurencyjnej. Jest on niewidocznym koordynatorem i źródłem przyszłych korzyści.

## 2.6. Podsumowanie

Problematyka społecznego oblicza rynku skłania do stwierdzenia, iż oblicze to jest ważnym czynnikiem jego funkcjonowania i rozwoju. Jej znaczenie ma wpływ na określanie społecznych warunków funkcjonowania oraz zmniejszanie społecznych kosztów gospodarowania, sprzyjając przy tym stabilności i przejrzystości obowiązujących na rynku reguł gry. Zmiany zachodzące na współczesnym rynku warunkowane są zdolnościami adaptacyjnymi graczy, tj. gospodarujących grup i jednostek. Różnice w poziomie rozwoju poszczególnych segmentów rynkowych wynikają z przyczyn o charakterze strukturalnym i wiążą się już nie tyle z różnicami w ilości potencjału produkcyjnego, jakim dysponują poszczególni aktorzy rynkowi, co w jego jakości. Wynikają też z konwergencji między zasobami ilościowymi a stosunkami międzyludzkimi, zdolnościami asymilacyjnymi czy społecznym systemem wartości. Uwarunkowania wewnętrzne, do których zalicza się zdolność wykorzystywania potencjalnych okazji, predyspozycje do samorozwoju czy kreacja własnych możliwości, stają się podstawą istotnych czynników ładu rynkowego jak zaufanie czy przejrzystość zasad gry. Brak tych uwarunkowań bądź ich względna niestabilność może pogłębiać dysproporcje w rozwoju, prowadząc do peryferyzacji jednych podmiotów względem drugich w aspekcie najwyższej stawki rynkowej gry: konkurencyjnej przewagi.

Ostrożność i niechęć do podejmowania problematyki społecznych podstaw rynkowego ładu może być jednak do pewnego stopnia zrozumiała. Powodów tego można doszukiwać się w:

- Niebezpieczeństwie moralizowania i koncentrowania się bardziej na tym, co powinno być, niż na opisie rzeczywistości.
- Lekceważeniu znaczenia społecznego wymiaru gospodarowania lub oczekiwaniu, że rozwiąże on wszystkie problemy i zastąpi złe prawo, politykę gospodarczą i brak spójnych zasad i mechanizmów gospodarowania.
- Przywiązaniu do koncepcji *homo oeconomicus* łączącego się z nieufnością wobec idei odwołujących się do świata norm i wartości.
- Fakcie, iż wartości oraz wpływ moralności i przyzwoitości na zjawiska ekonomiczne są trudno mierzalne, a co za tym idzie trudno weryfikowalne jako prawdziwe lub fałszywe, rzeczywiście istniejące lub też będące tylko złudnym pragnieniem.
- Częstym braku zrozumienia dla złożoności zjawisk gospodarczych oraz dążeniu do wykorzystywania etycznej refleksji nad systemem rynkowym w celach ideologicznych lub w celu manipulowania ludźmi.

- Coraz większej regulacji działań i zachowań uczestników rynku za pomocą prawa, które uchodzi za bardziej precyzyjne i czytelne niż normy i wartości.

Wszystko to powoduje, że w refleksji nad społeczną problematyką ładu rynkowego często unika się pojęć, takich jak ład aksjologiczny, nie mówiąc o moralności, przyzwoitości czy wzajemnym zobowiązaniu. Brzmi to bowiem zbyt prakseologicznie i technicznie, niekiedy przesadnie mikroekonomicznie, czasem zbyt ideologicznie i moralistycznie, przez co nie do końca oddaje doniosłość i złożoność problematyki. Dodatkowo podnoszenie problemów społecznych i podstaw ładu rynkowego w skrajnych przypadkach może być traktowane jako narzędzie apologetyki i usprawiedliwiania kapitalizmu bądź przeciwnie – jego zwalczania. Pomimo tych trudności, ograniczeń i zagrożeń problematyka ta staje się aktualnie, w warunkach transformacji i globalizacji, niezbędna, jak nigdy dotąd<sup>24</sup>. Chodzi przy tym nie tylko o konieczność budowania zasad i norm obowiązujących w gospodarce rynkowej, ale o coś znacznie poważniejszego: O konieczność podjęcia refleksji nad znaczeniem sfery społecznej, etycznej i aksjologicznej w procesie budowania rynku i ładu rynkowego oraz przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa, kraje, a nawet całe regiony. Chodzi też o śledzenie i opisywanie wzajemnych związków między systemem ekonomicznym, prawem i moralnością, religią, kulturą a polityką gospodarczą i sferą zarządzania. Obecnie wydaje się to coraz istotniejsze, a przejawia się w rozwoju nowych nurtów postrzegania ładu rynkowego i systemów zarządzania, takich choćby jak społeczna odpowiedzialność biznesu (ang. *Corporate Social Responsibility*) czy zasada zrównoważonego rozwoju.

## Bibliografia

- Aldridge A., *Rynek*, Wydawnictwo Sic!, Warszawa 2006.
- Bell D., *Kulturowe sprzeczności kapitalizmu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1994.
- Borzaga C., *Nowe trendy w partycypacji obywatelskiej: rosnąca rola zachowań społecznie odpowiedzialnych w konsumpcji, oszczędzaniu i produkcji*, [w:] *Gospodarka społeczna i przedsiębiorstwo społeczne. Wprowadzenie do problematyki*, E. Leś (red. nauk.), Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2008.
- Dołęgowski T., *Konkurencyjność instytucjonalna i systemowa w warunkach gospodarki globalnej. Implikacje dla sektora usług*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2002.
- Gardawski J., Gilejko L., Siewierski J., Towalski R., *Socjologia gospodarki*, Difin, Warszawa 1999.
- Handy Ch., *Głód ducha. Poza kapitalizmem. Poszukiwanie sensu w nowoczesnym świecie*, Wydawnictwo Dolnośląskie, Wrocław 1999.
- Krzymieniewska G., *Znaczenie zaufania w tworzeniu kapitału społecznego. Ekonomiczny i społeczny wymiar zjawiska*, *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny*, 2004, z. 2.

---

<sup>24</sup> Por. T. Dołęgowski, *Dylematy konkurencyjności, czyli dlaczego ekonomista lubi i nie lubi etyki biznesu*. Dostępny w: [http://akson.sgh.waw.pl/sknbk/Dylematy\\_konkurencyjnosci.pdf](http://akson.sgh.waw.pl/sknbk/Dylematy_konkurencyjnosci.pdf) [dostęp: 28 kwietnia 2013].

- Marcuse H., *Człowiek jednowymiarowy: badania nad ideologią rozwiniętego społeczeństwa przemysłowego*, tłum. S. Konopacki, PWN, Warszawa 1991.
- Marshall G. (red.), *Słownik socjologii i nauk społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
- Matysiak A., *Źródła kapitału społecznego*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1999.
- Putnam R., *Demokracja w działaniu: Tradycje obywatelskie we współczesnych Włoszech*, Wydawnictwo Znak, Kraków 1995.
- Ryan L.V., Sójka J. (red.), *Etyka biznesu. Z klasyki współczesnej myśli amerykańskiej*, W drodze, Poznań 2007.
- Smart B., *Economy, Culture and Society*, Open University Press, Buckingham, Philadelphia 2003.
- Sztompka P., *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Tittenbrun J., *Gospodarka w społeczeństwie. Zarys socjologii gospodarki i socjologii ekonomicznej*, Zysk i S-ka, Warszawa 2012.
- Turner H., *Struktura teorii socjologicznej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Weber M., *Gospodarka i społeczeństwo*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Young S., *Etyczny kapitalizm*, METAamorfoza, Wrocław 2005.

### **Netografia**

- Dołęgowski T., *Dylematy konkurencyjności, czyli dlaczego ekonomista lubi i nie lubi etyki biznesu*. Dostępny w: [http://akson.sgh.waw.pl/sknbnk/Dylematy\\_konkurencyjnosci.pdf](http://akson.sgh.waw.pl/sknbnk/Dylematy_konkurencyjnosci.pdf).
- Müller-Groeling H., *Etyka i rynek, Etyczne podstawy społeczeństwa w warunkach gospodarki rynkowej*. Dostępny w:  
[http://www.google.pl/url?sa=t&rct=j&q=etyka+i+rynek&source=web&cd=2&ved=0CDUQFjAB&url=http%3A%2F%2Fyadda.icm.edu.pl%2Fbazhum%2Felement%2Fbwmeta1.element.dl-catalog-c9a02544-5779-4ee0-bace-20c3569e73ac%2F%2FZeszyty\\_Naukowe\\_SGH-1996-1-1-116136.pdf&ei=VGSZUbGhL4LOOPGigVA&usg=AFQjCNGw\\_Bi0cudX3PnMGeeRz9SR7bWz6g&bvm=bv.46751780,d.ZWU&cad=rja](http://www.google.pl/url?sa=t&rct=j&q=etyka+i+rynek&source=web&cd=2&ved=0CDUQFjAB&url=http%3A%2F%2Fyadda.icm.edu.pl%2Fbazhum%2Felement%2Fbwmeta1.element.dl-catalog-c9a02544-5779-4ee0-bace-20c3569e73ac%2F%2FZeszyty_Naukowe_SGH-1996-1-1-116136.pdf&ei=VGSZUbGhL4LOOPGigVA&usg=AFQjCNGw_Bi0cudX3PnMGeeRz9SR7bWz6g&bvm=bv.46751780,d.ZWU&cad=rja).



# **3. STANDARYZOWANA DZIAŁALNOŚĆ SPOŁECZNA SPÓŁEK KOMUNALNYCH NA WYBRANYCH PRZYKŁADACH**

**Janusz Kroik \***

Rozdział ten wpisuje się w analizę dokonań w zakresie szeroko rozumianej społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. Współcześnie problematyka ta jest w teorii i w praktyce gospodarczej ujmowana w strategii przedsiębiorstwa. W rozdziale dokonano oceny stopnia wypełniania takiej odpowiedzialności z uwagi na normy ISO 26000 przez trzy przedsiębiorstwa spółek komunalnych w mieście o średniej wielkości w Polsce, z uwzględnieniem osiągania potrzeb społeczności lokalnej (gminy). W analizie wykorzystano źródła danych, takie jak: wywiady, sprawozdania, dokumenty wewnętrzne i obserwacja własna. Zaprezentowano jedną z trzech opracowanych platform oceny odpowiedzialności, tj. badanie zakresu spełniania normy ISO 26000 w jej trzech głównych wymiarach CSR (społeczne zaangażowanie, personel, ekologia). Oceniono ponadto motywy strategiczne sformułowane z uwzględnieniem reguł R.M. Granta, a także spełnianie założeń koncepcji M.E. Portera dotyczącej realizacji wartości ekonomiczno-społecznej. Wyniki diagnozy potwierdziły tezę o konieczności uwzględniania CSR przez spółki komunalne.

## **3.1. Przesłanki społeczne a strategia przedsiębiorstwa**

Przyjmuje się, że przedsiębiorstwo działa w sposób odpowiedzialny wówczas, gdy w jego formułowanej i implementowanej strategii uwzględnia się społeczne, etyczne i ekologiczne aspekty działalności gospodarczej oraz gdy jest nastawione na twórcze i trwałe kontakty z interesariuszami (m.in. z pracownikami, z klientami, akcjonariuszami, dostawcami, społecznością lokalną).

Współczesne trendy i zmiany zachodzące w otoczeniu wskazują, że tak rozumiana odpowiedzialność będzie odgrywać coraz większą rolę w tworzeniu gospodarczej rzeczywistości. Zwiększa się bowiem świadomość społeczna, wzrasta funkcja niematerialnych czynników w kształtowaniu wartości przedsięwzięć i organizacji, a równo-

---

\* Politechnika Wroclawska, Wydział Informatyki i Zarządzania, Zakład Zachowań Rynkowych i Przedsiębiorczości, Wybrzeże Wyspiańskiego 27, 50-370 Wrocław.

częśnie poszukuje się odmienności i wyróżniania na tle innych dostawców produktów i usług. Te dwa akcenty stają się główną siłą zainteresowania sposobem przekładania strategii respektującej odpowiedzialność społeczną przedsiębiorstwa (ang. *Corporate Social Responsibility* – CSR). Tym samym formuła definiowanego modelu biznesu (jego komponenty) powinny ujmować kwestię odpowiedzialności<sup>1</sup>. Peter F. Drucker już kilka dekad temu stwierdził: *Nie można już dłużej opierać się na założeniu, że osobisty interes właściciela będzie go wiódł ku dobru ogólnemu, lub, że jego interes osobisty i dobro ogółu można oddzielić, traktując je jako kategorie nie mające ze sobą nic wspólnego. Wręcz przeciwnie, odpowiedzialność ta wymaga dzisiaj od menedżera, by przyjął odpowiedzialność za dobro ogółu, by podporządkował swe działania normom etycznym, ograniczając swój własny interes i władzę w razie, gdyby ich egzekwowanie godziło w dobro powszechne i wolność jednostki*<sup>2</sup>.

Organizacja społecznie odpowiedzialna podlegająca wspomnianym zasadom jest, z natury rzeczy, nastawiona na wykorzystanie i zdobywanie wiedzy i kapitału intelektualnego<sup>3</sup>. Jest to organizacja służąca otoczeniu, ucząca się, otwarta na zmiany, wrażliwa na wewnętrzne i zewnętrzne zjawiska.

Zawężone podejście do kreowania i bycia postrzeganym jako przedsiębiorstwo odpowiedzialne społecznie może zapewniać, co najwyżej, poziom operacyjnej filantropii<sup>4</sup>. Z praktyki polskich przedsiębiorstw wynika duże zróżnicowanie obieranych obszarów i środków przyjmowanej przez nie skali projektów na rzecz odpowiedzialności<sup>5</sup>. Postrzeganie tego, co jest wyrazem CSR, w opiniach przedsiębiorstw odnosi się do takich kategorii, jak: rynek i marketing, miejsce pracy, zaangażowanie społeczne, edukacja. Inny podział proponuje norma ISO 26000, która od 2010 r. stała się platformą do sporządzania ocen działania przedsiębiorstw w kontekście CSR.

Potwierdzeniem znaczenia strategicznego takiej odpowiedzialności jest wyróżnianie jej w motywach strategicznych, tj. głównych założeniach przestrzeganych przez współczesne przedsiębiorstwo. Robert M. Grant widzi społeczną odpowiedzialność biznesu i etyki wśród innych czterech motywów, co sugeruje strategiczne związki

---

<sup>1</sup> Można wykorzystać ujęcie modelu biznesowego zaproponowane przez A. Osterwalder, Y. Pigneur, *Tworzenie modeli biznesowych, podręcznik wizjonera*, Wydawnictwo HELION, Gliwice, 2010.

<sup>2</sup> M. Kostera, A.K. Koźmiński, *Paradygmat a praktyka zarządzania: menedżerskie definicje systemów etycznych, Raport o zarządzaniu*, [w:] *Polskie przedsiębiorstwa i menedżerowie wobec wyzwań XXI wieku*, B. Wawrzyniak (red.), Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 1998, s. 293.

<sup>3</sup> *Zarządzanie wiedzą w kontekście CSR. Wyzwania, możliwości, trendy*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2010.

<sup>4</sup> Są poglądy o istnieniu tzw. strategicznej filantropii. Zob. A. Tomaszewska, *Strategiczna filantropia*, „Filantropia XXI wieku”, niezależny dodatek tematyczny dziennika „Rzeczpospolita”, 2012, nr 2.

<sup>5</sup> I. Kuraszko, Sz. Augustyniak, *15 polskich przykładów społecznej odpowiedzialności biznesu*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2009.



Tabela 3.1. Motywy strategiczne w działalności współczesnych przedsiębiorstw (korporacji)

Rozumienie perspektywy strategicznej	Okres oddziaływania	Przesłanki (motywy) w zarządzaniu strategicznym
Poszukiwanie przewagi konkurencyjnej	lata 80. i część dekady lat 90 XX w.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• analiza zasobów i umiejętności,</li> <li>• maksymalizacja wartości dla akcjonariuszy,</li> <li>• restrukturyzacja i reinżynieria,</li> <li>• fuzje i alianse</li> </ul>
Odwzorowanie nowej ekonomii	część dekady lat 90. XX i początek XXI w.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• innowacje strategiczne,</li> <li>• nowe modele biznesowe,</li> <li>• przełomowe technologie</li> </ul>
Specyfika zjawisk nowego tysiąclecia	część pierwszej dekady XXI w. z perspektywą na dalsze dekady	<ul style="list-style-type: none"> <li>• społeczna odpowiedzialność biznesu i etyka biznesu,</li> <li>• rywalizacja o standardy,</li> <li>• rynki typu <i>winner-takes-all</i>,</li> <li>• strategie globalne</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: R.M. Grant, *Współczesna analiza strategii*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 32

wartości ekonomicznych i potrzeb społecznych (motyw pierwszy, tab. 3.1). Według R.M. Granta, odkrycia i innowacje technologiczne będą mieć duże znaczenie dla efektywności biznesu, ale nie będą już jądrem sukcesu rynkowego. Muszą być one obudowane wiązką wartości i przesłanek społecznych.

Potwierdzeniem tego są analizy przeprowadzone przez Rosabeth M. Kanter. Wynika z nich, że potrzeby społeczne są godnym miejscem poszukiwania inspiracji dla swoich nowych produktów i rozwoju nowych rynków. Zauważa, że efektywne wdrożenie innowacji społecznych przez przedsiębiorstwa zależy od stopnia zbieżności celów biznesowych i społecznych, silnych partnerów zaangażowanych w ideę trwałych zmian społecznych, przekazywania środków finansowych na inwestycje w sektor publiczny, bliskie relacje pomiędzy przedsiębiorstwami i organizacjami społecznymi i z innymi podmiotami działającymi na rynku, np. szkołami wyższymi propagującymi idee odpowiedzialnej firmy<sup>6</sup>. Sugeruje wręcz, że zaciera się podział na organizacje komercyjne i niekomercyjne wprowadzając na tę okoliczność pojęcie podejścia instytucjonalnego (społecznego)<sup>7</sup>.

Drugi motyw, tj. rywalizacja o standardy, jest syntetycznym określeniem dla inicjatyw prowadzonych przez innowatorów wartości, konkurujących o wizję przyszłych możliwości biznesowych przemysłu lub branży oraz o przywództwo intelektualne. Jest to rywalizacja o wyobrażenie koncepcji i rozwój nowych kategorii wartości użytkowych.

<sup>6</sup> M.R. Kanter, *Korporacyjna innowacyjność społeczna – nowy model innowacji*, [w:] *Zarządzanie innowacją*, Wydawnictwo HELION, Gliwice 2006, s.163–187.

<sup>7</sup> M.R. Kanter, *Myślenie, które wyróżnia dobre firmy*, „Harvard Business Review Polska”, 2012, nr 111.

Trzeci motyw, tj. rynki typu *winner-takes-all*, wskazuje na formę i poziom reguł konkrowania; jego realizacja będzie z zasady narażona na reakcje regulatorów dbających o zachowanie reguł akceptowanych przez odbiorców (bezpośrednio i/lub pośrednio).

Czwarty motyw, tj. strategię globalną, symbolizuje skłonność do myślenia zinternalizowanego, uwzględniającego lokalną specyfikę i ograniczenia, a nawet wartości-kryteria wyboru nieodpowiadające krótkoterminowym korzyściom ekonomicznym.

Utożsamianie odpowiedzialności społecznej ze strategią nie jest łatwo przyswajalne i często ma walor deklaracyjny (symboliczny, wizerunkowy)<sup>8</sup>. Możliwość pokonania tej bariery daje propozycja Michaela Portera, Marka Kramera określona jako tworzenie wartości ekonomiczno-społecznej (ang. *Creating Shared Value* – CSV). W wartości tej należy koniecznie urzeczywistnić następujące zasady<sup>9</sup>:

- Uznawanie, że korzenie wartości ekonomiczno-społecznej są na podstawowym poziomie mocno ze sobą splecione.
- Przyjmowanie, że możliwe jest przeformułowanie produktów i rynków w kontekście potrzeb społecznych i przededefiniowanie produktywności w łańcuchu wartości.
- Poszukiwanie i zapewnianie warunków rozwoju dla lokalnych klastrów.

W tym samym nurcie rozważań o wartościach społecznych i ekonomicznych wypowiadają się przedstawiciele globalnych organizacji społecznych V. Budnich i S. Serneels. Stosowane przez nich pojęcie hybrydowy łańcuch wartości (ang. *Hybryd Value Chain* – HVC) oznacza model współpracy polegający na integrowaniu innowacji i przedsiębiorczości biznesu z sektorem społecznym<sup>10</sup>.

Badania odpowiedzialności społecznej trzech spółek, standardowych dostawców usług komunalnych, w średniej wielkości mieście w Polsce odniesiono do formuły omówionych wcześniej czterech motywów strategicznych R.M. Granta, analizy dokonano według ISO 26000 oraz do oceny zgodności działań spółek z założeniami CSV<sup>11</sup>.

---

<sup>8</sup> Z. Malara, J. Kroik, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa – konstytuowanie koncepcji w perspektywie strategicznej*, „Organizacja i Kierowanie”, 2012, nr 1.

<sup>9</sup> M.E. Porter., M.R. Kramer, *Tworzenie wartości dla biznesu i społeczeństwa*, „Harvard Business Review Polska”, 2011, nr 99.

<sup>10</sup> V. Budnich, S. Semeels, *Hybrydowe łańcuchy wartości. Pomost między biznesem i społeczeństwem*, „Odpowiedzialny biznes 2012. Sojusz na rzecz potrzebnych zmian”, dodatek „Harvard Business Review Polska”, 2012, nr 5, s. 10.

<sup>11</sup> Opracowanie całościowe zawarte jest w: M.W. Brol, J. Kroik, *Wstępne diagnozy kluczowych zasobów spółek komunalnych w kontekście zapewnienia skuteczności ich działania – omówienie zbiorcze*, Instytut Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej, raport serii SPR, nr 5, Wrocław 2012.

## 3.2. Spełnianie standardów normy ISO 26000 według przesłanek strategicznych w perspektywie trzech lat

### 3.2.1. Charakterystyka funkcjonowania spółek

Badania zrealizowano w okresie kwiecień–październik 2012 r. Za zagadnienie pierwotne badań przyjęto określenie kluczowych zasobów i umiejętności potrzebnych do realizacji strategii spółek w okresie trzech lat. Ocena zakresu odpowiedzialności społecznej była rozwinięciem zagadnień wynikających z formułowanych strategii w przyjętej perspektywie.

Profil działalności badanych spółek był całkowicie odmienny i dotyczył:

- dostaw wody i odprowadzania ścieków – spółka „WiŚ”,
- dostaw ciepła w konwencjonalnym układzie technologicznym z minimalnym udziałem kogeneracji – spółka „EC”,
- usług transportu zbiorowego na terenie gminy – spółka „TZ” .

Spółki w przyjętej formie organizacyjnej działają od ponad 10 lat, a przedmiotową działalność prowadzą od kilkudziesięciu lat. Działalność spółek jest trwale związana z miastem. Miasto utraciło status ośrodka przemysłowego po zmianach w latach 90. XX w. Obecnie jest nastawione na rozwój małej przedsiębiorczości i turystykę, stąd też mimo radykalnych zmian restrukturyzacyjnych i racjonalizacji sfery kadrowej zatrudnienie w spółkach jest na takim poziomie, że mają one status największych pracodawców w gminie. Spółki cechuje profesjonalizm wymuszany przez ich właścicieli, z tym że wpływ reprezentanta strony społecznej w przedsiębiorstwach (związki zawodowe) na podejmowane decyzje był znaczący, co jest typowe dla tego typu sytuacji właścicielskiej.

Profil działalności wszystkich spółek obejmuje zaspakajanie określonych potrzeb lokalnych w imieniu władz samorządowych. Wszystkie trzy spółki są wykonawcą zadań, do których właściciel jest prawnie zobowiązany i które powinien zapewniać społeczności lokalnej. Spółki w toku wieloletniego zakorzenienia się w środowisku lokalnych relacji mogły budować trwałe sieci współpracy, a nawet być elementami nieformalnego klastra, co dawało dodatkowo przesłanki na rzecz możliwości ewaluowania działań strategicznych w kierunku koncepcji CSV.

Jedno z pól przeprowadzonych badań, odniesionych do odpowiedzialności społecznej, zawierało analizę i ocenę trzech zintegrowanych wymiarów odpowiedzialności według normy ISO 26000<sup>12</sup>, obejmujących zaangażowanie społeczne, które powią-

---

<sup>12</sup> Wyniki analizy motywów strategicznych według R.M. Granta oraz adekwatności działań z koncepcją CSV zawarte są w: J. Kroik, Z. Malara, *Adaptacja do praktyki organizacyjnej zachowań odpowiedzialnych społecznie, zgodnych z koncepcją CSV w wybranych spółkach komunalnych w Polsce. Próba oceny*, Prace Naukowe WSB w Gdańsku, Gdańsk 2013.

zono dodatkowo z kwestiami konsumenckimi oraz praktykami rynkowymi, a także ekologię oraz sprawy pracownicze powiązane z prawami człowieka, praktykami w miejscu pracy i ładem korporacyjnym.

Do analizy wykorzystano informacje pochodzące z pięciu źródeł, a mianowicie z wywiadów z kierownictwem spółek ukierunkowanych na pytania ujęte w specjalnie przygotowanej ankiecie, wywiadów z kierownikami wybranych komórek organizacyjnych II szczebla decyzyjnego, danych ze sprawozdań zarządów spółek z dwóch ostatnich lat, tj. z 2010 i 2011 r., obserwacji własnych oraz danych liczbowych za okres 10 lat pozyskanych od spółek w przygotowanym formularzu.

### **3.2.2. Ocena stanu według skonsolidowanej normy ISO 26000**

W każdej ze spółek rozpatrywano trzy aspekty aktywności, tj. zaangażowanie społeczne, działania na rzecz ekologii oraz postawę wobec spraw pracowniczych. W pewnym przybliżeniu interpretacyjnym aktywności te reprezentowały siedem wymiarów podanych w normie ISO 26000. Określono to umownie jako forma skonsolidowana normy.

#### **3.2.2.1. Zaangażowanie społeczne**

Zaangażowanie społeczne oceniano na czterech poziomach:

- Poziom pierwszy jest wypełniany obligatoryjnie w ramach zasadniczej działalności. Wiąże się z dostarczaniem niezbędnych produktów i usług, tworzeniem i utrzymywaniem miejsc pracy, wynagradzaniem i świadczeniem pozapłacowym, płaceniem podatków do budżetu państwa i do budżetu lokalnego.
- Poziom drugi obejmuje fakultatywną ekspozycją działań w środowisku społecznym o charakterze komercyjnym, najczęściej w celu promowania wizerunku przedsiębiorstwa.
- Trzeci poziom stanowią inwestycje na rzecz społeczności lokalnej, czyli długoterminowe działania z członkami tej społeczności w celu rozwiązywania określonych problemów społecznych. Spektakularnym przejawem tego poziomu są programy zaangażowania pracowników w działania długoterminowe.
- Czwartym poziomem jest zintegrowane działanie wiążące cele społeczne i ekonomiczne, o którym wspomniano wyżej.

#### **Spółka „TZ”**

Zaangażowanie społeczne spółki w ramach podstawowej działalności nastawione było na realizację celów społecznych (zleczanych przez właściciela) przy zachowaniu reżimu ekonomiczności działań gwarantowanych przyjętą formą organizacyjno-prawną.

Cele społeczne sprzyjały stosowaniu określonego typu dofinansowania do działalności spółki przez jej właściciela. Chodziło o wspieranie zakupów środków trwałych oraz rekompensowanie przez niego ubytku przychodów (w imię celów społecznych ochrony osób ubogich i starszych) spowodowanych stosowaniem narzuconego systemu cen usług niepokrywających ponoszonych kosztów. Oznaczało to, że interesariusz (gmina) wychodził naprzeciw celom społecznym, których wykonawcą jest własny, ale prawnie odrębny podmiot.

Istniał więc dualizm w ocenie sposobu realizacji zaangażowania społecznego. Można bronić stanowiska, że przez aktywne współdziałanie gminy w zapewnianiu odpowiednich (oczekiwanych) potrzeb społecznych o charakterze strategicznym realizuje się najwyższy poziom społecznego zaangażowania spółki, pod warunkiem, że zagwarantowane byłyby długofalowe perspektywy takiej współpracy. Z tego wynika, że wypracowano model zaangażowania społecznego w następującej formule: POTRZEBY SPOŁECZNE (w zakresie lokalnych usług przewozowych)–GMINA (jako identyfikator i rozjemca-negocjator-kreator potrzeb)–SPÓŁKA „TZ” (jako trwały wykonawca usług). Badania wykazały utrzymywanie stabilnej formuły w perspektywie trzech lat<sup>13</sup>.

Efektywność działania spółki budowano na bazie kompromisu między nastawieniem właściciela na pojawianie się korzyści z tytułu zmniejszania się obciążenia finansowego budżetu (dopłaty do komunikacji zbiorowej, inwestycje wspierane, a w praktyce przekazywane spółce przez gminę) osiąganego w wyniku obniżenia kosztów świadczenia usług przy ich ustalonym poziomie ilościowym i jakościowym, a powiększaniem przychodów z różnych komplementarnych i wywodzących się z działalności podstawowej innych ofert rynkowych. Dla spółki oba rodzaje oczekiwań właściciela mogą być też podstawą wyznaczania celów ekonomicznych, przy czym tendencja do obniżania kosztów nie jest już poddana takiej presji z uwagi na zachowanie koniecznych zasobów na poziomie pozwalającym zabezpieczyć określony poziom usług, a także z braku w praktyce decyzji właściciela o przełożeniu korzyści z tytułu tej obniżki na swój wynik finansowy.

### **Spółka „WiŚ”**

Na tle oceny czterech poziomów zaangażowania pojawiło się pytanie o zasadność dokonywania przez spółkę ewentualnego komercyjnego podwyższania zaangażowania społecznego bez udziału właściciela. Chodzi o spółkę, która w ramach podstawowego profilu działalności nastawiona jest na realizację wartości społecznie niezbędnych, ale bez presji konkurencyjności, a przy tym konieczności zachowania ekonomiczności działań wynikającej z przyjętej formy organizacyjno-prawnej i roli jej organów stanowiących i nadzorczych.

---

<sup>13</sup> W połowie 2013 r. podjęto decyzję o radykalnej zmianie taryfy opłat w komunikacji zbiorowej, które w praktyce oznaczają bezpłatne przejazdy dla osób niekorzystających z pojazdów indywidualnych.

W praktyce realizacji celów społecznych towarzyszy możliwość wspierania finansowego spółki przez właściciela. Z jednej strony wspierane są inwestycje wodno-kanalizacyjne poprzez podniesienie kapitału spółki, z drugiej mogą być stosowane dodatkowe rekompensaty dla mieszkańców w formie dopłat do cen wynikających z ustalonych w taryfie opłat za dostawę wody i odprowadzenie ścieków. Możliwe jest także ustalenie zwolnień z podatku od nieruchomości. Oznacza to, że interesariusz (gmina) wychodzi naprzeciw celom społecznym, których wykonawcą jest własny, ale odrębny prawnie podmiot. Mamy więc do czynienia ze swoistą dualnością oceny spraw dotyczących kontekstu społecznego i ekonomicznego przedsiębiorstwa. Niewykluczone, że jest to tzw. filantropia strategiczna, kojarzoną z realizacją długofalowych programów partnerskich zawiązywanych z reprezentacją społeczną (gmina występuje tu jako partner odpowiadający formalnie za zaspakajanie potrzeb lokalnych na dostawy wody i odbiór ścieków, działający w warunkach ograniczeń budżetowych, które pośrednio przenoszą się na spółkę). Można też bronić stanowiska, że przez aktywne współdziałanie gminy w zaspokojeniu potrzeb społecznych o charakterze strategicznym realizuje się być może najwyższy poziom społecznego zaangażowania spółki. Podobnie jak dla spółki „TZ”, osiągalny staje się poziom trzeciego zaangażowania, pod warunkiem jednak, że znane są perspektywy długofalowej współpracy z gminą-właścicielem. Można więc wnioskować, że istnieje podobna formuła modelowa kształtowania zaangażowania społecznego jak dla spółki transportu zbiorowego. Specyficzną presję wytwarza się jednak w związku z posiadanym przez spółkę statusem naturalnego monopolisty, tzn. POTRZEBY SPOŁECZNE (w zakresie rozwijania możliwości dostaw wody i odbioru ścieków)–GMINA (jako koordynator strategiczny oraz negocjator kwestii ekonomiczno-społecznych)–SPÓŁKA „WiŚ” (jako trwały producent i dostawca wody i odbiorca ścieków). Układ ten wydaje się stabilny, dlatego założenie o wysokim stopniu zaangażowania społecznego należało uznać za zasadne.

Stabilność powyższej formuły gwarantuje utrzymywanie walorów społecznych w układzie biznesowym. Wynik finansowy działania spółki buduje się na bazie kompromisu między oczekiwaniem właściciela nastawionego na pojawianie się mniejszej presji na podwyższanie taryf z racji ponoszonych kosztów działalności wykonawcy (korzyści z tytułu zmniejszenia obciążenia finansowego swojego budżetu w zakresie inwestycji i/lub dopłat), a uznaniem, że unowocześnianie infrastruktury łączy się z obiektywnym wzrostem niektórych kosztów. Dla spółki oba rodzaje oczekiwań też mogą być podstawą celów ekonomicznych. Tendencja do obniżania kosztów musi jednak uwzględniać zapewnienie niezbędnej struktury i wielkości zasobów pozwalających zabezpieczyć poziom jakości usług wodno-ściekowych. Status właściciela i jego rola wynikająca z ustawowych obowiązków i umownej gospodarskiej zapobiegliwości wpływała na zachowanie spółki w taki sposób, że zabezpieczała też warunek jej zaangażowania społecznego wychodzący poza poziom obligatoryjny.

### **Spółka „EC”**

Specyfika profilu działalności spowodowała, że pomiar zaangażowania społecznego można było odnosić do każdego z wyróżnionych poziomów:

- Na pierwszym poziomie widoczna była presja na racjonalność wynikająca z roli regulatora, tj. URE, interwencji społecznych, benchmarkingu branżowego, nadzoru właścicielskiego czy też z postawy kadry zarządzającej spółki.
- Drugi poziom charakteryzował otwarty stosunek spółki do potrzeb edukacji techniczno-ekologicznej zgłaszanych przez otoczenie. Posiadane urządzenia i stosowane technologie są (choć na małą skalę) realnym obrazem nowoczesnych rozwiązań energetycznych (chodzi o jednostkę kogeneracji o małej mocy). Skala oddziaływań na interesariuszy (w tym na właściciela, personel, klientów, organizacje trzeciego sektora) mogła być przez nich dostrzegalna, ale zapewne nie ustawiali swoich decyzji jako reakcji na to zaangażowanie.
- Trzeci poziom stanowiły inwestycje na rzecz społeczności lokalnej, czyli długoterminowe działania z członkami tej społeczności w celu rozwiązania określonych problemów społecznych. Spektakularnym przejawem tego poziomu były programy zaangażowania pracowników we wspomniane działania długoterminowe.
- Czwarty poziom zaangażowania mógł wynikać ze zmuszania spółki przez regulatora do takich działań, które w pewnym sensie reprezentują kontekst społeczny i także wyznaczają granice opłacalności ekonomicznej. Rola właściciela spółki nie wykracza poza ramy nadzoru właścicielskiego. Nie zidentyfikowano konkretnych działań właściciela jednoznacznie wspierających potencjał i majątek spółki. Powstało więc pytanie o rolę właściciela jako gwaranta zaangażowania społecznego, jak to ma miejsce w przypadku spółek „TZ” i „WiŚ”.
- Czwarty poziom zaangażowania nie mieści się w granicach zainteresowań gminy.

Tak zidentyfikowana rola właściciela-gminy nie stawia go jako istotnego kreatora działań spółki, choć sprzyjającego jej z pierwszego poziomu zaangażowania społecznego (miejsca pracy, podatki itd.) i z nieznacznym naciskiem na poziomy drugi i trzeci. Oznacza to, że formuła modelowa zaangażowania społecznego: POTRZEBY SPOŁECZNE (w zakresie dostaw ciepła w ramach systemu sieciowego)–GMINA (jako ustawowo odpowiedzialna za zaopatrzenie w ciepło i gospodarz szeroko rozumianej gospodarki energetycznej)–SPÓŁKA „EC” (jako istotny dostawca, tj. producent i dystrybutor, ciepła usadowiony mentalnie i fizycznie na lokalnym rynku, działający w ryzach regulatora krajowego) wydaje się stabilna.

Stabilność powyższego układu gwarantuje walory społeczne układu biznesowego. Strona ekonomiczna (cele) układu w dużej mierze zależą od inwencji zarządu spółki „EC”.

Strona ekonomiczna w powyższej formule modelowej nie zakłada tworzenia ścisłego porozumienia/kompromisu z właścicielem spółki, mimo że jest on ustawowo odpowiedzialny za zaopatrzenie w ciepło. Takie porozumienie/kompromis byłby wymagalny, gdyby pojawiły się perturbacje w realizacji tego zadania własnego gminy. Postęp technologiczny w zakresie zapewniania zaopatrzenia w ciepło oddala możliwość wystąpienia takich niekorzystnych zjawisk.

### 3.2.2.2. Ekologia

Badając działania w tym obszarze, odnoszono się do trzech poziomów, a mianowicie do:

- pierwszego poziomu, tj. do kwestii przestrzegania norm regulowanych przepisami dotyczącymi zanieczyszczenia środowiska.
- drugiego poziomu, tj. do świadomości luki ekologicznej między rozwiązaniem posiadanym a rozwiązaniem uzyskiwanym za pomocą najlepszych technologii, a także dysponowania programami zbliżania się do obowiązujących wzorców.
- trzeciego poziomu, tj. do stosowania najlepszych rozwiązań, swoistego ekosystemu działającego w sformalizowanym systemie zarządzania środowiskiem (ISO). (Takie otwarte podejście to nie tylko wizerunkowe dobro funkcjonowania, ale budowana dodatkowa wartość i odpowiedzialność społeczna).

#### **Spółka „TZ”**

Poziom pierwszy był rygorystycznie przestrzegany. Wynika to ze specyficznego i spektakularnego obowiązku ścisłego kontrolowania środowiskowych skutków wykorzystania środków napędowych i eksploatacyjnych w pojazdach samochodowych. Ten duch wymogów nastawionych na minimalizację oddziaływania na środowisko przenikał też do innych sfer aktywności spółki.

Jeżeli chodzi o poziom drugi, to tylko częściowo realizowano aspekt proekologiczny gospodarki surowcami i energią. Wprawdzie w pełni racjonalizowano pobór wody, brakowało jednak analiz emisji zanieczyszczeń do powietrza w przeliczeniu na jednostkę świadczonych usług, stosowano obiegi zamknięte wody w procesach pomocniczych do usług, mało eksponowano osiągnięcia z zakresu zabezpieczenia środowiska gruntowo-wodnego i szacowanie ryzyka przenikania zanieczyszczeń do gleby.

Poziom trzeci nie był gwarantowany.

#### **Spółka „WiŚ”**

Pierwszy poziom był rygorystycznie przestrzegany. Wynika to z obowiązku ścisłego kontrolowania stanu zanieczyszczeń w produkcji wody i w procesie oczyszczania ścieków. Ten rygor przestrzegania wymogów nastawionych na minimalizację oddzia-



ływania na środowisko przenika na inne operacyjne pola aktywności spółki i wpływa na jej wizualną oprawę. Istniały jednoznaczne dowody uwzględniania w zarządzaniu standardów dotyczących spraw środowiskowych (m.in. ISO). Niemniej, co jest charakterystyczne dla drugiego poziomu, spółka starała się określić, na ile uzyskiwany przez nią stopień czystości środowiska odpowiada stopniowi czystości środowiska uzyskiwanemu dzięki najlepszym technologiom wykorzystywanym w tego typu usługach. Deklarowała prowadzenie oceny poziomu zaawansowania programów proekologicznych, gospodarki surowcami i energią, ograniczanie własnego poboru wody czy emisji zanieczyszczeń do powietrza. Miała wiedzę dotyczącą poziomu zabezpieczenia środowiska gruntowo-wodnego i szacowania ryzyka przenikania zanieczyszczeń do gleby. Świadczy o tym gospodarka odpadowa, a dokładniej wykorzystanie biogazu. W kontekście ekologicznym ten ekonomicznie korzystny układ traktowany był jako atut spółki.

Trzeci poziom związany z zastosowaniem najlepszych rozwiązań nie był w zasięgu spółki, choć zdawano sobie sprawę, że takie otwarte podejście do eko-systemu to nie tylko wizerunek, ale budowana dodatkowa wartość i odpowiedzialność społeczna.

Na tle drugiego i trzeciego poziomu eko-podejścia kształtowały się ważne dla pozycji ekonomicznej spółki postawy konsumenckie obecnych i przyszłych klientów. Ich społecznie pożądanym zachowaniem jest szukanie oszczędności w zużyciu dobra naturalnego, jakim jest woda. Jest to priorytet społecznie najwyższy w kreowaniu odpowiedzialności na platformie ekologicznej. Ten paradygmat powinien być dostrzegany przez spółkę nie tylko jako zjawisko zewnętrzne, ale także jako wewnętrzne przesłanie. Chodzi tu o ograniczanie strat wody, ale też wspieranie rozwiązań umożliwiających jej oszczędzanie przez indywidualnych odbiorców (odbiorcy biznesowi ten przymus mają zaprogramowany). Takie rozumienie problemu ekologii jako przesłania strategicznego uwiarygodnia spółkę jako dostawcę społecznego. Oszczędzanie wody jest jednak w głównej mierze pochodną wysokości opłat, które stopniowo ulegają podwyższaniu. W związku z tym pojawił się problem z utrzymaniem przez spółkę wiarygodności społecznej. Naturalnym odruchem umożliwiającym pokrycie rosnących kosztów jest bowiem uzyskanie większych przychodów poprzez korzystne zmiany w taryfach. Wzrost taryf zmniejsza jednak tę wiarygodność i wzmaga proces oszczędzania. Badana dokumentacja i sprawozdania jednoznacznie wskazywały, że pętla wokół problemu zaciskała się coraz bardziej. W takiej sytuacji konieczne stanie się opracowanie alternatywnego rozwiązania systemowego, którym będzie scenariusz funkcjonowania spółki w sytuacji znacznego zmniejszenia się zapotrzebowania na wodę i ilość odbieranych ścieków. Obniżanie cen taryf jako sposób na powiększanie zapotrzebowania na zużycie wody i ścieków z powodów społecznej odpowiedzialności jest wątpliwe, a ewentualny efekt popytowy jest problematyczny w sytuacji gospodarczego zahamowania rozwoju (szukanie oszczędności, elastyczność popytu najprawdopodobniej niedająca efektu wzrostu obrotu).

### **Spółka „NEC”**

Pierwszy poziom, tj. przestrzeganie norm regulowanych przepisami związanymi z oddziaływaniem na środowiska, był przestrzegany rygorystycznie. Wynika to ze specyficznego i spektakularnego obowiązku ścisłego kontrolowania stanu zanieczyszczeń emitowanych w trakcie konwencjonalnego spalania węglowego w procesie wytwarzania energii cieplnej, od którego spółka nie może odejść. Europejskie programy redukcji gazów cieplarnianych stają się strategiczną presją wywieraną na spółkę. Za 3 lata presja ta przekładać się będzie na ponoszone nakłady (wydatki) i koszty. Oprócz tradycyjnych już zakupów certyfikatów uprawnień do emisji CO<sub>2</sub> (wydatki na ten cel w 2011 r. osiągnęły poziom wyższy niż modernizacja sieci czy budowa węzłów) pojawią się inne obciążenia środowiskowe. Spółka stara się kontrolować, na ile ekologiczne są jej działania w porównaniu z efektami uzyskiwanymi dzięki zastosowaniu najlepszych technologii węglowych (co jest charakterystyczne dla drugiego poziomu eko-podejścia). Ma wiedzę dotyczącą poziomu zabezpieczenia środowiska gruntowo-wodnego i szacowania ryzyka przenikania zanieczyszczeń do gleby w związku z prowadzoną działalnością. W tym obszarze powstanie jednostki kogeneracji ciepła i elektryczności można kwalifikować nawet jako zręby trzeciego poziomu eko-podejścia.

Trzeci poziom związany jest z zastosowaniem najlepszych rozwiązań, swoistego eko-systemu działającego w sformalizowanym systemie zarządzania środowiskiem (ISO). Wymaga ono otwartego podejścia charakterystycznego dla rywalizacji o standardy i zasady, do których w perspektywie wymogów stawianych przez otoczenie spółka jest zobligowana.

Na tle powyższych poziomów eko-podejścia formuje się kluczowa dla pozycji ekonomicznej spółki kwestia postaw odbiorców usług. Ich społecznie pożądanym zachowaniem jest szukanie oszczędności w zużyciu ciepła dodatkowo wytwarzanego z zasobów naturalnych. Ten rodzaj i charakter postaw odbiorców powinien być przestrzegany przez spółkę nie tylko jako zjawisko zewnętrzne, ale również jako wewnętrzne przekonanie zarządu, że tendencja ta jest nieodwracalna i nie osiągnięto jeszcze minimalnego, użytecznie akceptowalnego poziomu zapotrzebowania na ciepło. Chodzi tu o oczywiste ograniczanie awarii i strat ciepła, jak również wspieranie modelu/rozwiązań oszczędzania przez indywidualnych i zbiorowych odbiorców (odbiorcy biznesowi ten przymus mają zaprogramowany). Przyjęcie postawy proekologicznej jako strategicznej uwiarygodnia spółkę jako dostawcę społecznego, niezależnie od własnych dokonań technologicznych.

W tej sytuacji można mówić o swego rodzaju paradoksie, bowiem oszczędzanie i zmiany klimatyczne są formalnie powodem obniżania przychodów spółki, obiektywnie zaś zjawiskami, na które nie ma ona wpływu. W tej sytuacji antidotum można widzieć w podwyższaniu standardów i postaw oraz w determinacji we wdrażaniu przez spółkę nowych scenariuszy ze względu na sezonowość dostaw.

### 3.2.2.3. Relacje z pracownikami

W ramach tego wymiaru ISO 26000 formalnie należy odnieść się całościowo do procesów doboru kadr, promocji zdrowia i redukcji stresu, zapewniania realizacji idei równowagi pracy i życia prywatnego (ang. *work-life balance*), eksponowania etyki w działaniach, a także dokonywania odpowiedzialnych ocen pracowników.

#### **Spółka „TZ”**

Układ zorganizowania społeczności pracowniczej należy ocenić jako wysoce zabezpieczający interesy jej członków. Z jednej strony silne i liczne związki zawodowe (ZZ), powołana rada pracowników (RP) oraz przedstawicielstwo w radzie nadzorczej są gwarantem przestrzegania praw pracowniczych. Z drugiej strony od zarządu spółki wymaga się cierpliwych i czasochłonnych negocjacji w wielu sprawach, w praktyce wykraczających poza zakres przedmiotowy kompetencji ZZ i RP. Taki stan swobodnego status quo między potrzebami elastycznego i kompetentnego podejścia do zapewnienia długookresowej skuteczności działania i efektywności przedsiębiorstwa z racji określonej polityki personalnej, a skłonnością do ochrony tego, co istnieje w zasobach ludzkich i rozwiązaniach dotychczas stosowanych w tej sferze, nie był sytuacją korzystną w kontekście strategicznym przedsiębiorstwa.

Odczuwa się bariery w pozyskiwaniu nowych, zaangażowanych i kompetentnych pracowników w sferze realnych procesów obsługi. Jedną z barier jest brak umiejętności przydatnych do wchłaniania nowych technologii, które narzucają wyższe wymagania, oraz zachowawczość postaw w przypadku konieczności rozszerzania kompetencji. Proces oceny ma charakter szczątkowy i blokowany jest przez stronę społeczną, która traktuje zarząd jako przeciwnika. Tym samym relacje z pracownikami, w kontekście wymogów normy nie są na wysokim poziomie z powodów nieufności w odniesieniu do działań zarządu i charakteru reakcji związków zawodowych

#### **Spółka „WiŚ”**

Stopień zorganizowania społeczności pracowniczej należy ocenić jako względnie mocno zabezpieczający ich interesy. Podobnie jak w spółce „TZ” również w spółce „WiŚ” jest duża grupa osób należących do związków zawodowych (ZZ), działa rada pracownicza (RP), załoga jest reprezentowana w Radzie Nadzorczej. W takiej sytuacji od zarządu spółki wymagane są umiejętności przekonywania i negocjacji w wielu sprawach wykraczających w praktyce poza zakres przedmiotowy kompetencji ZZ i RP. W niektórych sytuacjach zarząd staje się po części zakładnikiem siły przedstawicieli załogi. Przeprowadzone badania nie wskazały na utrzymywanie stanów napięcia wynikających z różnicy priorytetów strony pracowniczej i zarządu spółki. Można przypuszczać, że decydowały tu umiejętności osobiste członków naczelnego kierownictwa spółki.

Pracownicy wykazują dużą aktywność w zakresie uzupełniania wiedzy i umiejętności związanych z pełnionymi rolami i obowiązkami. W wywiadach zauważono pozytywne nastawienie w stosunku do aktualnej sytuacji organizacyjno-kadrowej. Wspomniane uwagi o przyszłych barierach (wiek załogi, ograniczenia ekspansji w poborze wody itd.) nie były formułowane w kategoriach zagrożeń, ale wytycznych, które należy uwzględniać w podejmowanych decyzjach. Jest to objaw korzystnych relacji z pracownikami, które w kontekście wymogów tego wymiaru normy są na zadawalającym poziomie z powodów zaufania w odniesieniu do działań zarządu i charakteru reakcji związków zawodowych. Badania potwierdziły dużą integrację załogi; można było mówić o cechach firmy rodzinnej, ponieważ osobowo zarząd spółki nie zmieniał się od kilkunastu lat.

### **Spółka „EC”**

Działania personalne spółki są mocno determinowane sytuacją na lokalnym rynku pracy, która stanowi tło argumentacji personalnych m.in. w sprawozdaniu zarządu. Stronę prawną tych relacji należy ocenić jako względnie dobrze zabezpieczającą interesy pracowników, podobnie jak w dwóch ocenianych wcześniej spółkach. Jest nią oprócz korzystnego dla załogi zakładowego układu zbiorowego pracy, liczna grupa osób należących do związków zawodowych, rada pracownicza oraz przedstawicielstwo w radzie nadzorczej. Ten stan powoduje, że około 10% załogi jest chronione z tytułu funkcji i wieku. Skuteczną przeciwwagą dla strony pracowniczej jest zarząd, a dokładnie prezes. Jego pozycja wynikająca z długoletniego kierowania spółką i zbudowanego autorytetu wydaje się korzystna w negocjacjach ze stroną pracowniczą w sprawie określonych rozwiązań. Wydaje się też, że była to pozycja dominująca w kreowaniu scenariuszy działań w przyszłości. Wielkość przedsiębiorstwa oraz długoletnie doświadczenie umożliwiają zajęcie się wszystkimi sprawami, również tymi jednostkowymi. Zauważa się uwzględnianie przez prezesa interesu pracowniczego w podejmowanych decyzjach. Generalnie jest to pozytywnie oceniane z punktu widzenia CSR (w kodeksach CSR jest zazwyczaj kilka wątków dotyczących spraw pracowniczych o charakterze etycznym), w CSV kładzie się nacisk na efektywność potencjału społecznego załogi. Deklaracje prezesa zarządu można powiązać z linią przesłanek zbliżonych do CSV.

Relacje z pracownikami w kontekście wymogów normy były więc na zadowalającym poziomie ze względu na zaufania do prezesa, jak i do sposobu dominacji. Badania potwierdziły dużą spójność załogi, dzięki trwałości osobowej zarządu spółki, który nie zmieniał się od kilkunastu lat.

### 3.3. Podsumowanie

Przeprowadzone badania oceny przesłanek ekonomiczno-społecznych w strategiach trzech spółek komunalnych pozwalają zauważyć, że z jednej strony wątki społeczne występują w tego typu przedsiębiorstwach, co wynika z przedmiotowej strony działalności spółek, a ich pozycja ekonomiczna jest dosyć rygorystycznie korygowana przez właściciela lub systemowego regulatora. Z drugiej strony większe otwarcie rynkowe może przybliżyć spółki do kreowania aktywności zbliżonej do CSV. Badania tego wątku odpowiedzialności wskazały, że spółka „EC” jest najbardziej zbliżona do biznesowych zasad tworzenia wartości ekonomiczno-społecznych. Jednocześnie można było zauważyć (poprzez wymiary CSR), że nie mają one wyłącznie wizerunkowego przesłania. Trzeci diagnozowany obszar (wymiar) należy wiązać z granicą wyznaczaną przez rozwiązania prawno-personalne, które dają gwarancję utrzymania nadwyżki zasobów kadrowych. Jest to sytuacja trudna do obiektywnego, wiarygodnego osądu, jeśli uwzględni się standard ISO 26000. W takich warunkach to, czy przyjmowane rozwiązanie jest dobre, w zasadzie we wszystkich trzech wymiarach zależy od tego, czy lokalny pracodawca jest postrzegany jako uczciwy i przyzwoity wobec lokalnej społeczności (włączając w ten kontekst właściciela). Jeśli takie przymioty będą z nim kojarzone, to łatwiej będzie mu wspinać się po drabinie zaspakajania potrzeb społecznych. Być może uczciwość i prawość w takich lokalnych warunkach staje się podstawą do generowania innowacji społecznej, która jest warunkiem koniecznym zaistnienia przedsiębiorczości społecznej w sferze gospodarczej<sup>14</sup>. Jest to umiejętność znalezienia nowego sposobu działania w określonych sytuacjach i stanowi nieodłączną część definicji przedsiębiorcy społecznego (oprócz innowacji społecznej jest jeszcze misja społeczna, zmiana społeczna, duch przedsiębiorczości i osobowość rozumiana przez pryzmat kreatywności i przedsiębiorczości).

Badania wykazały również, jak istotna jest osobowość, a szczególnie wrażliwość prowadzącego spółkę. Uwzględnianie spraw pracowniczych w podejmowanych decyzjach nie zawsze oznacza poddanie się dyktatowi związku. Głębsze zrozumienie stron sprzyja przeprowadzaniu skutecznych zmian i dostosowywaniu się do wymogów rynku. Najbliższe lata pokażą, czy podnoszony problem motywu społeczno-ekonomicznego otrzyma także, jak sądzi M. Porter, ramy nowej rzeczywistości kapitalizmu, czy też zachowa wyłącznie ramy działania przedsiębiorcy społecznego. W tym drugim przypadku sytuacja będzie odpowiadać wskazanemu lub omawianemu przez M.R. Kantera zacieraniu się podziału na organizacje komercyjne i niekomercyjne.

---

<sup>14</sup> R. Praszkiec, A. Nowak, *Przedsiębiorczość społeczna. Teoria i praktyka*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 43–44.

## Bibliografia

- Brol M.W., Kroik J., *Wstępne diagnozy kluczowych zasobów spółek komunalnych w kontekście zapewnienia skuteczności ich działania – omówienie zbiorcze*, Instytut Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej, raport serii SPR, nr 5, Wrocław 2012 [maszynopis na prawach rękopisu].
- Budinich V., Semeels S., *Hybrydowe łańcuchy wartości. Pomost między biznesem i społeczeństwem*, „Odpowiedzialny biznes 2012. Sojusz na rzecz potrzebnych zmian”, dodatek „Harvard Business Review Polska”, 2012, nr 5.
- Grant R.M., *Współczesna analiza strategii*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
- Kanter M.R., *Korporacyjna innowacyjność społeczna – nowy model innowacji*, [w:] *Zarządzanie innowacją*, Wydawnictwo HELION, Gliwice 2006.
- Kanter M.R., *Myślenie, które wyróżnia dobre firmy*, „Harvard Business Review Polska”, 2012, nr 11.
- Kostera M., Koźmiński A.K., *Paradygmat a praktyka zarządzania: menedżerskie definicje systemów etycznych. Raport o zarządzaniu*, [w:] *Polskie przedsiębiorstwa i menedżerowie wobec wyzwań XXI wieku*, B. Wawrzyniak (red.), Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 1998.
- Kroik J., Malara Z., *Adaptacja do praktyki organizacyjnej zachowań odpowiedzialnych społecznie, zgodnych z koncepcją CSV w wybranych spółkach komunalnych w Polsce. Próba oceny*, Prace Naukowe WSB w Gdańsku, Gdańsk, 2013.
- Kuraszko I., Augustyniak Sz., *15 polskich przykładów społecznej odpowiedzialności biznesu*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2009.
- Malara Z., Kroik J., *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa – konstituowanie koncepcji w perspektywie strategicznej*, „Organizacja i Kierowanie”, 2012, nr 1.
- Osterwalder A., Pigneur Y., *Tworzenie modeli biznesowych, podręcznik wizjonera*, Wydawnictwo HELION, Gliwice 2010.
- Porter M.E., Kramer M.R., *Tworzenie wartości dla biznesu i społeczeństwa*, „Harvard Business Review Polska”, 2011, nr 99.
- Praszkier R., Nowak A., *Przedsiębiorczość społeczna. Teoria i praktyka*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
- Tomaszewska A., *Strategiczna filantropia*, „Filantropia XXI wieku”, niezależny dodatek tematyczny dziennika „Rzeczpospolita”, 2012, nr 2.
- Zarządzanie wiedzą w kontekście CSR. Wyzwania, możliwości, trendy*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2010.

# 4. ODPOWIEDZIALNOŚĆ SPOŁECZNA PRZEDSIĘBIORSTWA W DYREKTYWIE W SPRAWIE PRAW KONSUMENTÓW – SPRZEDAŻ INTERNETOWA

Krzysztof Zymonik\*

Intensywny postęp naukowo-techniczny sprawia, że dostęp do informacji jest coraz szybszy i coraz lepszy. Z Internetu korzystają obie strony rynku: dostawcy wyrobów i usług (*e-business*) oraz konsumenci (*e-commerce*). Zakupy on-line są bowiem wygodne zarówno dla sprzedających, jak i kupujących. Słabszą stroną w tym procesie jest konsument. Nie ma on bowiem odpowiedniej wiedzy o oferowanych produktach, a często również wystarczających zasobów finansowych, aby być twardym graczem na rynku. Z tego powodu często biznes jest opisywany jako konsumujący siebie potwór, gdzie uczciwość, rzetelność, przyzwoitość odgrywają niewielką rolę. W sytuacji nasilającej się konkurencji przedsiębiorcy koncentrują się na poszukiwaniu nowych sposobów dotarcia do klienta, często nie bacząc na jego dobro jako jednostki społecznej. W literaturze nauk społeczno-ekonomicznych, w tym nauki o zarządzaniu, od przeszło dwóch dekad trwają dyskusje nad istotą i zakresem społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. Teoria interesariuszy R. Edwardsa Freemana dotyczy również konsumentów. Wydźwięk naukowy i praktyczny odpowiedzialności przedsiębiorstw prowadzi niejednokrotnie do innowacyjnych rozwiązań, m.in. w zakresie praw konsumentów, które uwzględniają ich ochronę przed pazernością biznesu. Taką propozycją jest analizowana w tym rozdziale dyrektywa w sprawie konsumentów, w której starano się stworzyć rozwiązania mogące zapobiec nieuczciwym praktykom biznesu. Rozwiązania te rozszerzają prawo konsumenta do pełnej informacji o produkcie bądź usłudze. Dotyczą przede wszystkim czasu i kosztów, traktując je jako dobro konsumenta.

## 4.1. Wprowadzenie

Społeczna odpowiedzialność biznesu jest odpowiedzią na rewolucyjne przemiany gospodarcze drugiej połowy XX i początku XXI w., które wyznaczyły nowe reguły gospodarowania przedsiębiorstw. Don Tapscott<sup>1</sup> zalicza do nich m.in. globalizację,

---

\* Politechnika Wroclawska, Wydział Informatyki i Zarządzania, Zakład Zachowań Rynkowych i Przedsiębiorczości, Wybrzeże Wyspiańskiego 27, 50-370 Wrocław.

<sup>1</sup> D. Tapscott, *Gospodarka cyfrowa. Nadzieje i niepokoje Ery Świadomości Systemowej*, Business Press, Warszawa 1998, s. 52–85.

wiedzę, pracę w sieci informatycznej, przedsiębiorczość i innowacyjność, ukierunkowanie działań na klienta i procesy. Wspomina także o niepokojach i zagrożeniach towarzyszących działaniom gospodarczym. Silna konkurencja na rynku, niepewność zdarzeń gospodarczych oraz kryzysy powodują wypaczanie reguł gospodarowania uwzględniających: rzetelność, uczciwość i przyzwoitość, zaufanie w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Przykładowo, przemiany przemysłowe zachodzące od trzech stuleci stworzyły model finansowy przedsiębiorstwa ukierunkowany na korzyści ekonomiczne właściciela, a maksymalizacja zysku stała się celem wytwórczości.

Pierwszym, który zwrócił uwagę na inne podejście, był R. Edwards Freeman. W 1984 r. w opracowaniu *Strategic Management. A Stakeholders Approach* skrytykował model finansowy jako nieprzystający do rzeczywistości. Badacz sprowokował m.in. pytania: Czy idea maksymalizacji zysku jest słuszna w relacjach przedsiębiorstwo–otoczenie? Jakie kompetencje etyczne powinni mieć zarządzający przedsiębiorstwami? Dodatkowym dylematem stała się forma sprzedaży. Pojawienie się technologii cyfrowych dało początek działaniom *e-biznes* i *e-commers* – innowacyjnym praktykom sprzedaży, co wzmogło zainteresowanie społeczne odpowiedzialnością przedsiębiorstw za wyniki swoich działań. W grze rynkowej od czasów XVIII-wiecznej rewolucji przemysłowej to producent starał się być dominującą stroną rynku i narzucać swoją wolę konsumentom. Przeciwwstawienie się takiej praktyce biznesu przez konsumentów, coraz bardziej wykształconych i świadomych swoich praw obywatelskich, postawiło barierę nieuczciwym praktykom biznesu. Ruch konsumencki zdołał także m.in. wpłynąć na ustawodawców, których rozwiązania powinny chronić konsumentów jako słabszą stronę rynku.

W rozdziale przeprowadzono analizę treści nowej dyrektywy konsumenckiej i wskazano, że jest ona nakierowana na dobro konsumenta. Zbadano także istotę i znaczenie odpowiedzialności społecznej biznesu w kontekście nauk o zarządzaniu. Rozważania oparto na teorii interesariuszy R. Edwardsa Freemana i modelu Archie B. Carolla. Oceniono ponadto nową dyrektywę konsumencką według kryterium korzyści dla konsumenta. Jako technikę badawczą zastosowano studium literatury i krytyczną analizę problemu. Podstawą analizy była polsko- i anglojęzyczna literatura przedmiotu oraz akty prawne UE związane z kontekstem odpowiedzialności społecznej.

## **4.2. Istota odpowiedzialności społecznej biznesu ukierunkowanego na dobro konsumenta**

Korzeni odpowiedzialności społecznej upatruje się nie tylko w historycznym rozwoju gospodarczym, ale także w podstawowych religiach i filozofii. Chęć czynienia dobra jest rozpatrywana m.in. w *Biblii*, *Koranie* oraz filozofiach Wschodu i Zachodu.



du.<sup>2</sup> W teoriach ekonomicznych człowiek pracy najczęściej był rozpatrywany jako *homo economicus*, czyli ktoś, kto ma przysparzać zysku będącego podstawowym celem każdego przedsiębiorstwa<sup>3</sup>. Tymczasem społeczeństwo, coraz bardziej wykształcone i świadome swoich praw obywatelskich, zachwiało pozycją człowieka w naukach ekonomicznych, dostrzegając i rozpowszechniając informacje o swoistej grze hazardowej świata biznesu. Sytuacja ta znalazła odzwierciedlenie w idei społecznej odpowiedzialności biznesu (ang. *Corporate Social Responsibility* – CSR) ukierunkowanej na zrównoważony rozwój gospodarczy i społeczny. Zaczęto badać negatywne skutki funkcjonowania przedsiębiorstw, takie jak: zanieczyszczenie środowiska naturalnego, zatrucie skażoną żywnością, nadmierna eksploatacja zasobów Ziemi, niebezpieczne dla użytkowników wady produktów, a także nieprzestrzeganie zasad moralnych w produkcji i handlu.

Jednym z najwcześniejszych badaczy problematyki społecznej odpowiedzialności biznesu jest R. Edward Freeman, który w latach 80. XX w. stworzył teorię interesariuszy (ang. *stakeholders*)<sup>4</sup>. Według Freemana, interesariuszem jest każda grupa (jednostka), która nie tylko ma wpływ na działania przedsiębiorstwa, ale również sama podlega wpływowi jego działań. Zalicza się do nich: właścicieli, pracowników, klientów, dostawców, społeczność lokalną, przedstawicieli różnych organizacji powiązanych z przedsiębiorstwem. Interesariuszami są także konsumenci. Produkty oferowane im przez przedsiębiorstwo są wynikiem działań projektowych i produkcyjnych. Konsument jako członek społeczeństwa może natomiast występować w roli producenta, gdyż jego uwagi i spostrzeżenia kształtują plan strategiczny przedsiębiorstwa. Istota bycia interesariuszem polega więc na możliwości uzyskania obopólnych korzyści będących wynikiem działalności przedsiębiorstwa.

Do teorii interesariuszy odwołuje się w swoim modelu Archie B. Carroll<sup>5</sup>. Przedstawia on cztery obszary działań przedsiębiorstwa związanych z odpowiedzialnością: ekonomia, prawo, etyka i filantropia. Odpowiedzialność ekonomiczna dotyczy wyników finansowych przedsiębiorstwa i nastawienia na zyski nie w krótkim, ale w strategicznym okresie. Z kolei odpowiedzialność prawna wiąże się z przestrzeganiem przez przedsiębiorstwo przepisów prawa, w tym praw konsumenta, z dostarczaniem na rynek produktów o odpowiedniej jakości, a także z przestrzeganiem zasad bezpieczeństwa i ochrony środowiska. Odpowiedzialność etyczna związana jest z zasadami dobrego zachowania ludzi wewnątrz przedsiębiorstwa, a także organizacji jako całości

---

<sup>2</sup> J. Tischner, *O człowieku. Wybór pism filozoficznych*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich – Wydawnictwo, Wrocław–Warszawa–Kraków 2006.

<sup>3</sup> T. Gruszecki, *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 115–151.

<sup>4</sup> R.E. Freeman, *Strategic Management: A Stakeholders Interpretation*, „Journal of Behavioural Economics”, 1990, Vol. 9, s. 337–359.

<sup>5</sup> A.B. Carroll, *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*, „Business Horizons”, 1991, Vol. 34, s. 39–48.

na rynku – z byciem m.in. uczciwym, rzetelnym, prawdomównym. Z zasadą miłości bliźniego i troską o poziom jakość życia jest związana odpowiedzialność filantropijna.

Rozważania na temat obszarów wymienionych przez Carrolla zostały podjęte m.in. przez Lidzię Zbiegień-Maciąg, Grażynę Bartkowiak, Zbigniewa Malarę i Janinę Filek<sup>6</sup>. Dotyczą one np. aspektów moralno-etycznych i rozliczania się przedsiębiorstw ze społeczeństwem ze swojej działalności. Wskazuje się w nich na konieczność pozytywnych i trwałych relacji przedsiębiorstwa z otoczeniem oraz określa korzyści wynikające z tworzenia przez przedsiębiorstwo pozytywnego wizerunku wobec konsumentów i pracowników, co jest związane z reputacją i marką. Podkreśla się w nich również takie elementy działalności przedsiębiorstwa, jak: pozyskiwanie źródeł dochodów, zwiększenie efektywności, uzyskanie dostępu do innowacji.

Od kilku lat dyskutuje się nad nowym obliczem społecznej odpowiedzialności<sup>7</sup>. Przykładem może być wypowiedź Wayne'a Vissera<sup>8</sup>, który rozważa nowe DNA biznesu, na temat deprecjacji koncepcji społecznej odpowiedzialności związanej m.in. ze skandalami korupcyjnymi wśród przedstawicieli biznesu.

Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu jest rozpowszechniana m.in. poprzez rozwiązania normalizacyjne. Przykładem jest norma ISO 26000 (przyjęta jako Polska Norma PN-ISO 26000 w 2012 r.)<sup>9</sup>. Społeczna odpowiedzialność organizacji została przyjęta przez normodawcę w sposób systemowy, co dało możliwość integracji wszystkich jej obszarów działalności. Norma wskazuje nowe trendy społecznej odpowiedzialności, porządkuje koncepcje, upowszechnia m.in. teorię Freemana i model Carolla. Osobny punkt normy (6.7) odnosi się do konsumentów. Normodawca zwraca uwagę m.in. na rzetelność i przejrzystość oraz uczciwość informacji marketingowych, procesów dotyczących umów, rozstrzygania i rozwiązywania sporów. Wytyczne normy przejawiają się w ochronie zdrowia i bezpieczeństwa konsumentów – odbiorców produktów (wyrobów i usług).

Rozważenie problemu odpowiedzialności społecznej biznesu, jak wspomniano wcześniej, skoncentrowano na procesie sprzedaży internetowej. Sprzedaż internetowa jest specyficzna. Z jednej strony stwarza bowiem przedsiębiorcom szansę na dotarcie ze swoją ofertą handlową do szerszego grona potencjalnych nabywców, niż

---

<sup>6</sup> L. Zbiegień-Maciąg, *Etyka w zarządzaniu*, PWN, Warszawa 1991, s. 48–49; B. Rok, *Więcej niż zysk, czyli odpowiedzialny biznes. Programy, strategie, standardy*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2001, s. 32; G. Bartkowiak, *Społeczna odpowiedzialność biznesu w aspekcie teoretycznym i empirycznym*, Difin, Warszawa 2011, s. 76–87; Z. Malara, *Działalność filantropijna jako przejaw odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstwa oraz źródło korzyści*, [w:] *Organizacja w obliczu współczesnych wyzwań*, M. Geryk (red. nauk.), Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania w Gdańsku, Gdańsk 2007, s. 264–265; J. Filek, *Rola prawa i etyki w kształtowaniu modelu gospodarczego*, [w:] *Biznes, prawo, etyka*, W. Gasparski (red. nauk.), Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2009, s. 89.

<sup>7</sup> K. Bachnik, *Rewolucja w CRS*, „Harvard Business Review Polska”, 2011, nr 9, s. 7.

<sup>8</sup> W. Visser, *The Age of Responsibility: CRS 2.0 and the New DNA of Business*, „Journal of Business Systems. Governance and Ethics”, 2010, No 3, Vol. 5, s. 8–9.

<sup>9</sup> PN-ISO 26000, *Wytyczne dotyczące społecznej odpowiedzialności*, PKN, Warszawa 2012.

w przypadku sprzedaży świadczonej w sposób tradycyjny, z drugiej zaś stanowi dla konsumentów wygodny sposób dotarcia także do produktów niedostępnych w codziennej sprzedaży. Dzieje się tak również ze względu na częsty międzypaństwowy charakter tego typu umów. Prowadzenie działalności gospodarczej w oderwaniu od sieci stanowi tym samym błąd, który z czasem będzie trudny do naprawienia. Niestety transakcje internetowe obwarowane są różnego rodzaju zagrożeniami, które w dużej mierze dotyczą konsumentów będących słabszą stroną konkurencyjnego rynku. Wynika to stąd, iż nie mają oni bezpośredniego kontaktu ze sprzedawcą i towarem, który wzbudził ich zainteresowanie. Wszystko odbywa się w świecie wirtualnym. Nawet najlepiej zaprezentowana specyfikacja oferowanego dobra może okazać się niezgodna z rzeczywistością, co powoduje, że przy tego typu zakupach może dojść do naruszenia ekonomicznych praw kupujących. Konsumenty muszą też zdawać sobie sprawę ze stopnia ryzyka, które ponoszą, decydując się na tego typu zakupy. Ponieważ powinno być ono równomiernie rozłożone, nie do przecenienia wydaje się rola legislatora, który poprzez właściwe regulacje prawne, przynajmniej częściowo zrówna szanse stron e-kontraktów. Ważne jest przy tym ciągle monitorowanie rynku internetowego, tak aby tworzone przez niego przepisy w pełni odpowiadały współczesnym wyzwaniom, jakie niosą ze sobą wirtualne umowy XXI w. Mają im sprostać przepisy dyrektywy w sprawie konsumentów, które stanowią swoistą rewolucję w stosunku do dotychczasowych unormowań.

### **4.3. Prawne instrumenty chroniące konsumentów w przypadku zakupów internetowych**

Jak już zaznaczono we Wprowadzeniu, sprzedaż internetowa cieszy się dzisiaj dużą popularnością. Co więcej, można mówić o jej ponadprzeciętnym znaczeniu dla światowej gospodarki. Nie należy jednak zapominać o tym, iż ze wszelkimi udogodnieniami, które jej towarzyszą, ściśle związane są wszelkiego rodzaju zagrożenia. Największy problem stanowi brak bezpośredniego kontaktu pomiędzy stronami przy podejmowaniu przez konsumenta decyzji o zakupie<sup>10</sup>. Nie zastąpi tego nawet pełna informacja przekazywana kupującym w witrynie sklepu internetowego. Kontakt pomiędzy stronami umowy jest w tym miejscu typowo wirtualny i dokonywany jest za pomocą współczesnych narzędzi szybkiego porozumiewania się (komputer, laptop, tablet, smartfon, telefon itp.). Innym problemem jest możliwość omyłkowego zawarcia takiej umowy. Sytuacja taka może wystąpić w wyniku błędnego wypełnienia elek-

---

<sup>10</sup> A. Cieśliński, K. Zymonik, *Ochrona konsumentów w Unii Europejskiej. Wspólnotowe prawo gospodarcze*, [w:] *Wspólnotowe prawo gospodarcze*, A. Cieśliński (red. nauk.), cz. 3, wyd. 2, C.H. Beck, Warszawa 2007, s. 308.

Tabela 4.1. Porównanie dotychczasowych i nowych prokonsumenckich rozwiązań w sprzedaży internetowej

Element regulacji (kryterium)	Dotychczasowe rozwiązania	Rozwiązania wprowadzone dyrektywą 2011/83/UE
Termin na odstąpienie od umowy	7 dni roboczych (dyrektywa) 10 dni kalendarzowych (polska ustawa)	14 dni kalendarzowych (dyrektywa)
Termin na odstąpienie od umowy (jeśli konsument nie został poinformowany o prawie do rezygnacji)	3 miesiące	12 miesięcy
Czas na dostarczenie towaru	30 dni kalendarzowych od oświadczenia konsumenta o woli zawarcia umowy	30 dni kalendarzowych od momentu zawarcia umowy
Koszty zwrotu towaru	pokrywa konsument	pokrywa przedsiębiorca
Możliwości przeciwdziałania pułapkom towarzyszącym zakupom on-line	brak konkretnych regulacji	wyraźne wyeliminowanie ukrytych kosztów i opłat, blokowanie z góry wypełnionych zamówień, informowanie o konieczności zapłaty w przypadku złożenia zamówienia
Płatność kartą kredytową	sprzedawca może pobierać dodatkowe opłaty	zakaz pobierania przez sprzedawcę dodatkowych opłat
Obowiązki informacyjne odnośnie do produktów cyfrowych	brak konkretnych zapisów	rozwiązania dotyczące pobierania produktów cyfrowych
Jednolity wzór formularza wycofania się z umowy obowiązujący w UE	brak	wprowadzony jednolity wzorec

Źródło: opracowanie własne.

tronicznego formularza zamówienia. Konsument działa bowiem zazwyczaj pod wpływem impulsu, czyli w sposób nieprzemyślany. Jego zachowaniu towarzyszą z reguły emocje spowodowane specyfiką transakcji. Nie można przy tym wykluczyć sytuacji, w której zamówienie konsumenta zostanie zniekształcone na skutek działania wirusów<sup>11</sup>.

W takich przypadkach niezbędna jest interwencja ustawodawcy, który poprzez stałe monitorowanie stopnia zagrożenia powinien na bieżąco wprowadzać odpowiednie regulacje, przynajmniej częściowo minimalizujące ewentualne nieprawidłowości towarzyszące e-zakupom.

<sup>11</sup> P. Kukuryk, *Cywilnoprawna ochrona konsumenta usług finansowych w umowach zawieranych na odległość*, [w:] *Ochrona konsumenta usług finansowych – wybrane zagadnienia prawne*, B. Gnela (red. nauk.), Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2007, s.112–113.

W UE kluczową rolę pełni dyrektywa 2011/83/UE w sprawie praw konsumentów, która wprowadza istotne zmiany szczególnie pod kątem obowiązku informacyjnego organizacji gospodarczej zajmującej się sprzedażą wirtualną<sup>12</sup>. Podstawą tej dyrektywy są wytyczne ONZ w sprawie konsumentów<sup>13</sup> i *Międzynarodowy Pakt Praw Gospodarczych, Społecznych i Kulturalnych*<sup>14</sup>.

Rozwiązanie zawarte w omawianej dyrektywie w stopniu podstawowym zabezpiecza interesy ekonomiczne i prywatność kupujących. Konsumentom otrzymali szersze uprawnienia niż przy zwykłych zakupach. W Polsce przepisy tej dyrektywy będą wdrożone w krajowej ustawie, która ma wejść w życie w 2014 r. Tymczasem omawiane kwestie normuje *Ustawa z dnia 2 marca 2000 r. o ochronie niektórych praw konsumentów oraz o odpowiedzialności za szkodę wyrządzoną przez produkt niebezpieczny*<sup>15</sup>. Bazuje ona na przepisach uchylonej dyrektywy 97/7/EEC. Tak więc przynajmniej na razie jesteśmy świadkami swoistego dualizmu normatywnego. Z jednej strony mamy do czynienia z nowymi przepisami unijnymi rozszerzającymi prawa kupujących w Internecie, z drugiej zaś z przepisami krajowymi odnoszącymi się do dotychczasowych regulacji wspólnotowych. Pozwala to na dokonanie swoistego porównania pomiędzy dotychczasowymi i nowymi rozwiązaniami. Takie działanie umożliwi zobrazowanie w znacznie większym stopniu kierunku zmian proponowanego przez prawodawcę. W tabeli 4.1 zestawiono zasadnicze elementy powyższych regulacji.

Z tabeli 4.1 wynika, że zarówno poprzednią, jak i aktualną regulację łączy wspólny mianownik. Są nim dwa zasadnicze instrumenty umieszczone przez legislatora w celu wyrównania szans stron wirtualnych kontraktów. Ich umiejętne stosowanie stwarza kupującym podstawowe standardy bezpieczeństwa w kontaktach z organizacjami sprzedającymi swoje produkty. Pierwszy z zastosowanych instrumentów dotyczy szeroko rozumianego obowiązku informacyjnego spoczywającego na sprzedawcy internetowym. Drugi z kolei sprowadza się do kluczowego prawa konsumenta w zakupach internetowych, jakim jest możliwość odstąpienia od zawartej umowy bez podawania przyczyny<sup>16</sup>. Zarówno w przypadku pierwszej, jak i drugiej grupy przepisy dyrektywy w sprawie praw konsumentów wprowadzają istotne nowości w postaci narzędzi, które odzwierciedlają potrzeby dzisiejszego rynku *e-commerce* (zob. rys. 4.1).

---

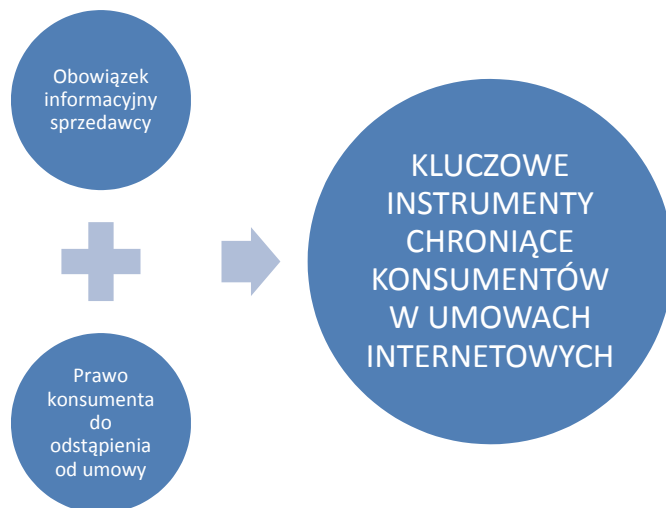
<sup>12</sup> Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2011/83/UE z dnia 25 października 2011 r. w sprawie praw konsumentów, zmieniająca dyrektywę Rady 93/13/EWG i dyrektywę 1999/44/WE Parlamentu Europejskiego i Rady oraz uchylająca dyrektywę Rady 85/577/EWG i dyrektywę 97/7/WE Parlamentu Europejskiego i Rady, Dz.Urz. UE L 304/2011, s. 64.

<sup>13</sup> United Nations, *United Nations Guidelines for Consumer Protection*, 2001.

<sup>14</sup> United Nations, *International Covenant on Economic, Social and Culture Rights*, 1966.

<sup>15</sup> Ustawa z dnia 2 marca 2000 roku o ochronie niektórych praw konsumentów oraz o odpowiedzialności za szkodę wyrządzoną przez produkt niebezpieczny, Dz.U. nr 22, poz. 271 z późn. zmianami.

<sup>16</sup> M. Hładyszewski, *Umowy zawierane na odległość, Europejskie prawo konsumenckie a prawo polskie*, E. Nowińska i P. Cybuła (red. nauk.), Zakamycze 2005, s. 134.



Rys. 4.1. Kluczowe instrumenty chroniące konsumentów w zakupach internetowych  
[opracowanie własne]

## 4.4. Obowiązek informacyjny sprzedawcy w e-umowach

Pierwszy z zastosowanych instrumentów, tj. obowiązek informacyjny przedsiębiorcy, jest odzwierciedleniem wiodącego prawa konsumenckiego do informacji o produkcie. Prawo to wywodzi się z idei praw człowieka, która przybrała na sile szczególnie po zakończeniu drugiej wojny światowej. Do rozwoju kluczowych praw konsumenta przyczyniło się również słynne orędzie prezydenta USA Johna F. Kennedy`ego, który 15 marca 1962 r. wskazał kierunki rozwoju ochrony konsumenta<sup>17</sup>. Akcentował on m.in. konieczność zapewnienia kupującemu dokładnej informacji o nabywanym produkcie. Potwierdzeniem tego stanowiska stały się wytyczne Zgromadzenia Ogólnego Narodów Zjednoczonych z 1985 r. Stanowią one główne wytyczne dla przyszłych legislacji konsumenckich, w tym europejskich<sup>18</sup>. Wypracowane rozwiązania umożliwiają konsumentom otrzymanie dokładnych i wyczerpujących informacji o zawieranej transakcji, a dzięki temu świadome podejmowanie decyzji o wyborze dóbr i usług konsumpcyjnych dostępnych na rynku. Takie czynniki pozwalają na kształtowanie m.in. rynku *e-commerce*. Zachowania organizacji gospodarczych oraz konsumentów mają wpływ na zachodzące na nim procesy<sup>19</sup>.

<sup>17</sup> A. Cieśliński, K. Zymonik, op. cit., s. 251.

<sup>18</sup> A. Dąbrowska, M. Janoś-Kresło, I. Ozimek, *Ochrona i edukacja konsumentów we współczesnej gospodarce rynkowej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 22.

<sup>19</sup> Por. United Nations Economic Commission for Europe (UNECE): *Aarhus Convention on Access to Information, Public Participation and Decision-Making and Access to Justice in Environmental Matters*,

Konsumenci, jeszcze przed podjęciem ostatecznej decyzji o zawarciu umowy za pośrednictwem Internetu, powinni otrzymać odpowiednie informacje związane z dokonywaną transakcją<sup>20</sup>. Informacje te muszą być jednoznaczne i zrozumiałe dla zamawiających, co wyraża dążenie legislatora w pierwszej kolejności do ochrony ekonomicznych interesów kupujących. Można je podzielić na cztery zasadnicze grupy dotyczące: identyfikacji przedsiębiorcy, identyfikacji produktu, specyfiki zawieranego e-kontraktu, warunków składania reklamacji. Takie rozwiązanie pozwala konsumentom na uzyskanie dokładnej wiedzy m.in. na temat dostawcy produktu oraz przedmiotu umowy.

Dyrektywa w sprawie praw konsumentów potwierdza w głównej mierze rozszerzony obowiązek informacyjny względem konsumentów. Sprowadza się on do przejrzystych danych, z którymi powinni być zapoznani kupujący przed podjęciem ostatecznej decyzji o nabyciu produktu oraz przed wykonaniem wszelkich dodatkowych czynności, które towarzyszą zawieraniu umowy. Wśród tych drugich wiodącą rolę należy przypisać zakazowi stosowania praktyk, które ewidentnie naruszają interesy strony kupującej i są społecznie nieakceptowalne. Zasadnicze zmiany, które wprowadza omawiana dyrektywa, w głównej mierze dotyczą nie tyle treści samej oferty, co tych wszystkich okoliczności, w których kupujący podejmuje ostateczną decyzję o skorzystaniu z oferty.

Kluczowe źródło wiedzy dla konsumentów stanowi witryna sklepu internetowego. Zawarte w niej dane są jednocześnie ofertę handlową, taką samą jak w przypadku zwykłych transakcji. Organizacja gospodarcza, która zamierza taką ofertę przygotować, powinna dodatkowo uwzględnić specyfikę e-umów wynikającą choćby z braku jednoczesnego kontaktu stron przy wyrażaniu oświadczeń woli oraz niemożności dokładnego przyjrzenia się przez kupującego nabywanemu dobru. Informacje, które czerpie konsument, powinny dotyczyć nie tylko identyfikacji sprzedawcy i specyfikacji samego produktu, ale także stanowić całościowy przekaz wiedzy na temat przedmiotu sprzedaży.

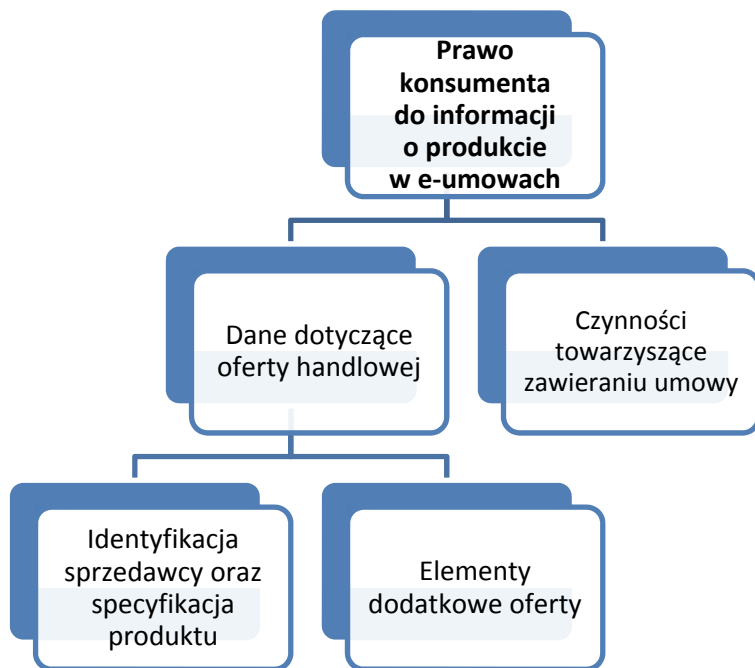
Elementy, które składają się na całość konsumenckiego prawa do informacji o produkcie w umowach zawieranych za pośrednictwem Internetu, przedstawione są na rysunku 4.2.

Pierwszy z elementów uwzględnia dokładną identyfikację organizacji sprzedającej produkt oraz opis oferowanego przez nią dobra. Ranga tego składnika została podtrzymana w nowej dyrektywie. Każdy konsument kupujący w sieci powinien wiedzieć z kim zawiera umowę. Tym samym musi mieć dostęp do informacji o nazwie przedsiębiorcy, jego siedzibie, innych danych umożliwiających szybki kontakt (numer

---

25 June 1998; E. Łętowska, *Prawo umów konsumenckich*, wyd. 2, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2002, s. 159.

<sup>20</sup> G. Chodak, K. Zymonik, *Kryteria ekonomiczne i prawne służące ocenie konkurencyjności sklepów internetowych*, „Przegląd Organizacji”, 2009, nr 1, s. 39–42.



Rys. 4.2. Elementy tworzące konsumenckie prawo do informacji o produkcie w zakupach internetowych [opracowanie własne]

telefonu, adres e-mail) oraz o numerze i organie rejestracyjnym. Identyfikacja przedsiębiorcy przez kupującego tylko i wyłącznie na podstawie numeru komunikatora internetowego, np. gadu-gadu, jest niedopuszczalna. W razie potrzeby szanse kontaktu z takim sprzedawcą będą znikome albo równe zero. To wszystko może się jednak okazać mało istotne w sytuacji, kiedy konsument nie sprawdzi wiarygodności kontrahenta. Źródłem bogatej wiedzy na ten temat mogą być różnego rodzaju fora i strony internetowe, gdzie internauci oceniają wiarygodność sklepu, w tym dwa znane serwisy: [www.opineo.pl](http://www.opineo.pl) i [www.ceneo.pl](http://www.ceneo.pl). Na tym drugim, poza opiniami na temat sklepu, konsument może dodatkowo zapoznać się z oceną samego produktu. Podjęcie decyzji o zakupie powinno być uwarunkowane co najmniej kilkudziesięcioma pozytywnymi opiniami o sprzedawcy. Dopiero taka ilość dobrych ocen może być dla konsumenta wyznacznikiem wyboru kontrahenta. Zasadniczym uzupełnieniem omawianego składnika jest konieczność zapoznania się kupującego z dokładnym opisem produktu. Informacje na ten temat muszą być szczególnie dokładne, kupujący bowiem nie ma możliwości bezpośredniego kontaktu z oferowanym dobrem przed wydaniem decyzji o transakcji. Sprzedawcy, realizując ten obowiązek w witrynie internetowej swojego sklepu, umieszczają opis produktu przygotowany przez producenta. Powinni jednak zdawać sobie sprawę z tego, że tym samym stają się odpowiedzialni wspólnie z producentem za ewentualne błędne informacje udzielone kupującym. Przygotowanie



przez sprzedawcę własnej specyfikacji może świadczyć o jego większej rzetelności i wiedzy na temat oferowanych produktów.

Omówionym informacjom towarzyszą dodatkowe elementy zawarte w ofercie handlowej. Wiodącą rolę należy tutaj przypisać cenie, którą konsument musi zapłacić za produkt. Powinna być ona ostateczna i zawierać w sobie wszystkie składniki wraz z dodatkowymi opłatami i podatkami. Konsument po podjęciu wiążącej decyzji nie może być obarczany dodatkowymi kosztami. Jeśli przed złożeniem zamówienia nie zostanie o nich poinformowany, będzie zwolniony z konieczności ich uiszczenia. Często cenę za produkt uzupełnić trzeba kosztami dostarczenia go zamawiającemu. Mogą być one jednak na tyle wysokie, że zakup on-line przestaje być opłacalny. Szczególnie jest to zauważalne w przypadku zakupów jednostkowych. Składnikiem towarzyszącym cenie jest metoda płatności za nabywane dobro. Aktualnie sklepy internetowe akceptują wiele sposobów płatności: począwszy od tradycyjnej metody płatności gotówką przy odbiorze produktu poprzez przelewy bankowe, metody szybkiej płatności (paypal i dotpay) aż po płatności za pomocą kart płatniczych lub kredytowych. Konsument, dokonując wyboru jednej z tych metod, powinien kierować się nie tylko wygodą, ale przede wszystkim bezpieczeństwem sposobu przekazywania środków pieniężnych sprzedawcy.

Na wybór oferty duży wpływ może mieć również termin dostawy produktu. Im jest on krótszy, tym większe prawdopodobieństwo, że konsument zdecyduje się na zakup. Podawany termin jest jednak typowo orientacyjny. Analizowana dyrektywa nakłada na organizację gospodarczą obowiązek dostarczenia konsumentowi towaru bez zbędnej zwłoki, w terminie jak najbardziej zbliżonym do deklarowanego. Dodatkowo legislator wprowadził górną granicę czasu na realizację zamówienia. Wynosi on 30 dni kalendarzowych od momentu zawarcia umowy. Legislator słusznie wziął pod uwagę możliwe przeszkody w terminowej dostawie produktu (okres świąteczny, niepokoje społeczne, działanie siły wyższej itp.). Konsument nie może również pozostawać zbyt długo w niepewności co do tego, czy w ogóle otrzyma wybrane przez siebie dobro. Temu ma właśnie służyć wyznaczona granica czasowa. W sytuacji niedotrzymania przez sprzedawcę terminu dostawy konsument ma prawo do (najlepiej pisemnego) wezwania sprzedającego do wywiązania się z umowy poprzez wyznaczenie dodatkowego terminu realizacji zamówienia. Brak pozytywnej reakcji ze strony organizacji skutkuje rozwiązaniem umowy przez kupującego.

Dane dotyczące oferty handlowej muszą być uzupełnione o informacje o języku obowiązującym w relacji przedsiębiorca–konsument, możliwości ewentualnego odstąpienia od umowy, prawie stanowiącym podstawę wzajemnych relacji pomiędzy stronami przed i po zawarciu umowy. Jednocześnie konsument powinien dowiedzieć się o istnieniu lub nieistnieniu pozasądowych procedur związanych z reklamacjami oraz o miejscu i sposobie ich składania. Należy zwrócić uwagę na takie elementy, jak lokalizacja i godziny otwarcia punktów, w których są przyjmowane reklamacje, czy sposób kontaktu (telefon, poczta elektroniczna, fax itp.).

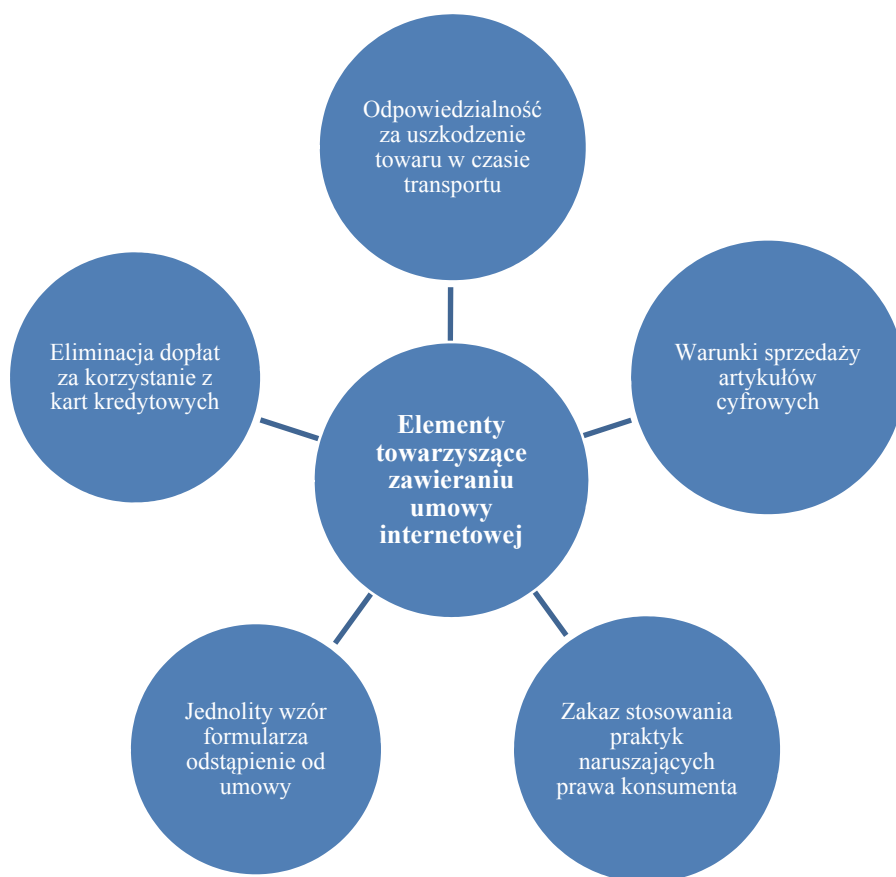
Zakres informacji dotyczących oferty handlowej jest niewątpliwie szeroki. Na tyle, aby zapewnić słabszej stronie obrotu gospodarczego przynajmniej minimalną ochronę. Informacje te powinny być sformułowane w sposób niebudzący żadnych wątpliwości, tak aby każdy potencjalny konsument mógł je zrozumieć. Ponadto nałożenie na przedsiębiorcę obowiązku informacyjnego stwarza nieprofesjonalistom rynkowym szansę zrozumienia treści kontraktu, którym zamierzają się związać, i wynikających z tego kontraktu konsekwencji<sup>21</sup>. Omawiana dyrektywa potwierdza dotychczasowy stan w tej grupie elementów konsumenckiego prawa do informacji. Bardziej widoczne zmiany zaobserwować można w grupie, na którą składają się wszelkie czynności towarzyszące zawieraniu transakcji on-line. W tym przypadku legislator rozszerza zakres ochrony konsumentów przed działaniami organizacji gospodarczych uznawanymi powszechnie za niedopuszczalne (zob. rys. 4.3).

Wśród wyspecyfikowanych czynników towarzyszących zawieranej umowie w pierwszej kolejności należy zwrócić uwagę na te rozwiązania, które mają na celu wyeliminowanie działań społecznie nieakceptowalnych. Dotychczasowe regulacje prawne, pod tym względem, nie w pełni przystawały do rosnących wyzwań społeczeństwa globalnego. Zasadniczym celem współczesnego rynku *e-commerce* jest łatwość, szybkość oraz bezpieczeństwo zawieranych transakcji. Dyrektywa wprowadza wyraźny zakaz stosowania na stronach internetowych sprzedawcy tzw. pól zaznaczonych z góry. Takie działania niejednokrotnie prowadziły do wiązania konsumenta niechcianymi usługami dodatkowymi. Podczas kupowania produktu zdarzało się, że konsumenci, wypełniając formularz zamówienia, nie zwracali uwagi na opcje dodatkowe, które z góry były zaznaczone przez sprzedawcę. Skutkowało to akceptowaniem ich bez głębszego zastanowienia. Przykładem może być zakup biletu lotniczego, podczas którego automatycznie jest oferowane konsumentowi ubezpieczenie podróże. Konsument, którzy nie chcieli skorzystać z takiego wariantu, musieli wyraźnie odznaczyć pole wyboru. W podobnej sytuacji stawiane były osoby, które ściągały z sieci na dysk komputera popularny zestaw kodeków multimedialnych K-Lite Codec Pack Full. Pod koniec procesu wgrywania pojawiało się zaznaczone pole wyboru, co było równoznaczne z akceptacją instalacji dodatkowego, niechcianego oprogramowania. Z całą pewnością nowe rozwiązania powinny wzmocnić ochronę kupujących przed dodatkowymi, niespodziewanymi i niechcianymi kosztami<sup>22</sup>. Kolejną nowością w tej materii jest eliminacja ukrytych opłat i kosztów ponoszonych w wyniku zakupów dokonywanych w Internecie. Takie rozwiązanie ma na celu ochronę przed działaniami oszustów próbujących zmuszać nieświadomych konsumentów do płacenia za usługi, które rzekomo miały być bezpłatne (np. horoskopy, przepisy). Aktualnie konsumenci

---

<sup>21</sup> I. Jaroszevska-Ignatowska, *Więcej praw dla konsumenta – nowe obowiązki przedsiębiorcy*, „Wektor Prawa”, 2000, nr 2, s. 16.

<sup>22</sup> <http://www.konsument.gov.pl/pl/news/465/169/Nowa-dyrektywa-o-prawach-konsumentow-opublikowana.html> [dostęp: 04 kwietnia 2013].



Rys. 4.3. Elementy towarzyszące zawieraniu umowy internetowej  
[opracowanie własne]

muszą wyraźnie wskazać, że zdają sobie sprawę z obowiązku uiszczenia takiej opłaty. Dopelnieniem tej grupy praw osób robiących zakupy w Internecie jest eliminacja działań, które do tej pory wzbudzały kontrowersje. Konsumentom, którzy za produkt płacili kartą zamiast gotówką, niejednokrotnie obciążani byli z tego tytułu dodatkowymi kosztami. Były one niewspółmierne do obciążeń finansowych, które ponosiły z tego tytułu organizacje gospodarcze prowadzące wirtualną sprzedaż. Nowe rozwiązania nakazują dostosowanie wysokości tych kosztów do realnych obciążeń sprzedawcy.

Analizując tę grupę elementów konsumenckiego prawa do informacji o produkcie, nie należy zapominać o istotnej zmianie wprowadzonej przez nowe przepisy. Chodzi o zmianę rozłożenia ryzyka ponoszenia odpowiedzialności za uszkodzenia powstałe w trakcie przesyłania zamówionego towaru. Do tej pory sprzedawca, wydając towar przewoźnikowi, przenosił na niego ryzyko ewentualnych uszkodzeń. W tej chwili

sprzedawca ponosi odpowiedzialność względem konsumenta za uszkodzenia powstałe aż do momentu dotarcia towaru do kupującego. Rozwiązanie to jest zdecydowanie bardziej sprawiedliwe społecznie. Wszak to sprzedawca, a nie przewoźnik (firma kurierska, poczta), jest stroną umowy dla konsumenta, ponieważ również on wybiera organizację, która zajmie się dostarczeniem towaru.

Kolejną nowością jest polepszenie ochrony konsumenta nabywającego produkty cyfrowe (pliki muzyczne, wideoklipy itp.). Musi on otrzymać wyraźne informacje dotyczące cyfrowej zawartości. Szczególny nacisk kładzie się na dane, które są mu przekazywane odnośnie do zgodności ze sprzętem oraz posiadanym oprogramowaniem. Kupujący otrzymali prawo do wycofania się z zakupu treści cyfrowych, ale tylko do momentu, w którym zacznie się proces pobierania pliku.

Oprócz szeroko rozumianej ochrony informacyjnej nowa dyrektywa ma także chronić konsumentów przed pochopnymi zakupami. W tym względzie legislator wprowadził instrument zwany prawem do rezygnacji z umowy bez podawania przyczyn.

## 4.5. Prawo do rezygnacji z umowy

Kolejnym zasadniczym instrumentem regulacji chroniącej prawa konsumentów podczas zakupów on-line jest przyznanie im określonego terminu na rezygnację z zawartej umowy. Zakres przedmiotowy przepisów analizowanej dyrektywy jest przy tym szerszy od dotychczasowych regulacji i obejmuje również aukcje internetowe, np. allegro, eBay. Zwrot produktów kupionych na aukcji możliwy jest jednak tylko w przypadku nabycia ich od zawodowego sprzedawcy. W odróżnieniu od zwykłych zakupów prawo do odstąpienia wyraźnie wynika z regulacji prawnych. Nie można go umownie ograniczyć ani wyłączyć. Takie rozwiązanie można m.in. uzasadnić zwiększonym ryzykiem ekonomicznym konsumenta, który nie ma możliwości bezpośredniego poznania kontrahenta. Ponadto konsument podejmuje ostateczną decyzję o zakupie tylko na podstawie opisu produktu i zdjęć umieszczonych na stronie internetowej sklepu<sup>23</sup>. Umowę, od której odstępują konsumenci, uważa się za niezawartą, strony zaś są zwolnione od wszystkich ciążących na nich do tej pory zobowiązań. Wskazane prawo niewątpliwie zdążyło już wrosnąć w świadomość konsumentów. Często zdają sobie oni sprawę z istnienia wskazanego uprawnienia. W nowej regulacji został potwierdzony główny cel prawa do odstąpienia od transakcji. Jest nim stworzenie konsumentowi możliwości zapoznania się z produktem, którego wcześniej nie mógł bezpośrednio obejrzeć ani dotknąć, a także wycofania się z transakcji, jeśli nabyty produkt nie spełniałby jego oczekiwań. Rozwiązanie takie znajduje swoje uzasadnienie również w tym, iż konsument może sprawdzić użyteczność produktu dopiero

---

<sup>23</sup> J. Zrałek, *Ochrona interesów konsumentów w handlu elektronicznym*, [w:] *Ochrona konsumentów w Polsce w aspekcie integracji europejskiej*, E. Kieźel (red. nauk.), Difin, Warszawa 2007, s. 167.

po zawarciu umowy. Należy przy tym podkreślić, że sprzedawca nie może żądać uzasadnienia takiej rezygnacji.

Konsumenci mogą skorzystać z wyżej wspomnianego prawa tylko w wyznaczonym terminie. Dyrektywa 2011/83/EEC wyraźnie wydłużyła okres odstąpienia od umowy. Do tej pory wynosił on siedem dni roboczych (zgodnie z poprzednią dyrektywą 97/7/EEC) oraz 10 dni kalendarzowych (rozwiązanie przyjęte w polskiej ustawie). Aktualnie czas ten wynosi 14 dni kalendarzowych, przy czym należy podkreślić, że jest to minimalna liczba dni i przez poszczególne państwa członkowskie może być zwiększana odpowiednimi ustawami krajowymi. Jednocześnie organizacje gospodarcze zajmujące się sprzedażą internetową mają prawo wydłużenia okresów na odstąpienie bardziej, niż czyni to legislator. Dodatkowo powinny one przekazać kupującym stosowną informację o możliwości oraz terminie odstąpienia od umowy. Konsekwencje niedopełnienia tego obowiązku wiążą się z negatywnym skutkiem dla sprzedawcy. Termin na rezygnację z umowy ulega wtedy wydłużeniu z 14 dni aż do 1 roku. Rozwiązanie to daje konsumentom czas na nabycie wiedzy o przysługującym im elementarnym prawie rozwiązania zawartej umowy.

Wskazany w nowej dyrektywie czas liczony jest od dnia otrzymania przez konsumenta zamówionego produktu (jeśli przedmiotem umowy była usługa, to od dnia zawarcia umowy). Zarówno w pierwszym, jak i w drugim przypadku przy obliczaniu tego terminu nie bierze się jednak pod uwagę dnia, w którym nastąpiło zdarzenie, lecz dzień następny. W przyznanym przez prawodawcę terminie konsument powinien przetestować produkt, ale nie w sposób pełny i dowolny. Wartość rynkowa dobra nie może bowiem ulec pomniejszeniu. Działania konsumenta powinny sprowadzać się do takich czynności, jak np. przymierzenie lub próbne uruchomienie produktu. W przeciwnym razie kupujący narazi się na konieczność zapłacenia sprzedawcy stosownego odszkodowania odpowiadającego różnicy pomiędzy ceną nabytego dobra a jego wartością rynkową w chwili zwrotu. Samo oświadczenie o rezygnacji będzie wtedy w pełni skuteczne<sup>24</sup>.

Rezygnacja z zakupu następuje na podstawie oświadczenia przesłanego sprzedawcy. Przepisy nie wymagają jakiegokolwiek szczególnej formy. Konsument musi jedynie udowodnić, że przekazał takie oświadczenie przed wygaśnięciem okresu na odstąpienie, tj. przed upływem ostatniego dnia tego okresu. Przedsiębiorca, zawierając umowę z konsumentem, ma wprawdzie obowiązek udostępnienia mu wzoru oświadczenia o rezygnacji z zakupionego towaru, jednak ten może, ale nie musi, z niego skorzystać. Oczywiście jest to najpewniejszy, najłatwiejszy i najszybszy sposób, szczególnie wtedy, kiedy istnieje możliwość wypełnienia takiego formularza na stronie internetowej sprzedawcy. Konsument może jednak wybrać inną formę przekazania informacji, najbardziej dogodną dla siebie (rozmowa telefoniczna, e-mail itp.).

---

<sup>24</sup> B. Baliga, *Nowa dyrektywa konsumencka*. Dostępny w: <http://www.prawnik.pl/na-goraco/komentarze/309341,Nowa-dyrektywa-konsumentencka.html> [dostęp: 23 marca 2013].

Analizując konsumenckie prawo do rezygnacji z umowy internetowej, wspomnieć należy również o podanym w dyrektywie czasie, w jakim należy dokonać wzajemnych rozliczeń. Wynosi on 14 dni kalendarzowych i liczony jest od dnia, w którym konsument informuje przedsiębiorcę o odstąpieniu od umowy. Jest to termin maksymalny, w którym strony muszą zwrócić poczynione przez siebie świadczenia. Takie rozwiązanie może jednak weryfikować powyższą dowolność daną konsumentom w wyborze formy oświadczenia o rezygnacji. Wydaje się, że najlepszym rozwiązaniem będzie wysłanie sprzedawcy takiej rezygnacji w formie pisemnej za zwrotnym pokwitowaniem odbioru. Co więcej sam przedsiębiorca ma prawo do wstrzymania się ze zwrotem świadczenia otrzymanego od konsumenta do czasu otrzymania towaru. Takie unormowanie chroni tym razem sprzedawcę w przypadku, gdy odesłany towar jest uszkodzony lub jego wartość została w inny sposób zmniejszona.

W tym miejscu należy wyraźnie zaznaczyć, że powyższy konsumencki instrument ochronny nie ma opcji bezwzględnej. Legislator przewidział pewne wyłączenia w korzystaniu z prawa odstąpienia. Dotyczą one kilku sytuacji, a motywy ich zastosowania są zróżnicowane<sup>25</sup>. Prawo to nie przysługuje np. konsumentom w przypadku:

- zakupu towaru zapieczętowanego, który nie nadaje się do zwrotu ze względu na ochronę zdrowia lub ze względów higienicznych;
- wyraźnego żądania przez konsumenta, aby sprzedający przyjechał do niego w celu dokonania pilnej naprawy i konserwacji;
- zakupu gazet lub czasopism;
- świadczenia usług w zakresie zakwaterowania, przewozu towarów, najmu samochodów, gastronomii lub turystyki;
- dostarczenia treści cyfrowych, które nie są dostarczane na trwałym nośniku, jeśli spełnienie świadczenia rozpoczęto za uprzednią wyraźną zgodą konsumenta.

Powyższe ograniczenia dowodzą, że legislator, tworząc konsumenckie narzędzia ochronne, dąży do zapewnienia stronom obrotu rynkowego należyście funkcjonującej równowagi interesów. Brak zaprezentowanych wyłączeń mógłby doprowadzić do zachwiania trwałości zawieranych kontraktów, co w nadmierny sposób obciążałoby sprzedawcę, a w konsekwencji samego producenta. Należy również podkreślić to, że organizacja gospodarcza, przyjmując zwrócony pełnowartościowy produkt, musi mieć możliwość ponownego umieszczenia go na rynku.

## 4.6. Podsumowanie

Postęp technologiczny, rosnące oczekiwania konsumentów oraz zmienność zachowań konkurencji sprawiają, że przedsiębiorstwa muszą być nastawione na ciągłe po-

---

<sup>25</sup> A. Powałowski, S. Koroluk, *Prawo ochrony konsumentów*, Wydawnictwo Prawo i Praktyka Gospodarcza, Warszawa, 2002, s. 107.

szukiwanie nowych sposobów dotarcia z ofertą do jak najszerszego grona odbiorców<sup>26</sup>. Taką szansę stwarza im sprzedaż produktów w Internecie. Grono potencjalnych nabywców jest tutaj znacznie większe, niż w przypadku sprzedaży prowadzonej bezpośrednio. Zakupy on-line są nie tylko szansą dla przedsiębiorców na rozwój, stanowią również dużą wygodę dla konsumentów. Takie rozwiązanie umożliwia im dotarcie do bogatego asortymentu produktów oferowanych przez sprzedawców na całym świecie. Niestety niesie to z sobą różnego rodzaju zagrożenia dla nieświadomych konsumentów, nierzadko podejmujących decyzje zakupowe pod wpływem nagłego impulsu. Z kolei wśród sprzedających nie brakuje nieuczciwych przedsiębiorców nastawionych na szybki zysk i zaniedbujących takie przymioty, jak: przyzwoitość, uczciwość, rzetelność. W swoich działaniach liczą na nieuwagę, roztargnienie, a bywa, że i na naiwność klientów. Idea społecznej odpowiedzialności w swoich grupach interesariuszy zawiera także konsumentów. Zarówno w naukach o zarządzaniu, jak i w praktyce odpowiedzialność społeczna jest rozpatrywana w kontekście podniesienia poziomu jakości życia. Dowodzą tego liczne dyskusje badaczy i rozwiązania upowszechniające ideę społecznej odpowiedzialności. Wynikiem dobrej praktyki menedżerskiej są normy. Idea społecznej odpowiedzialności biznesu znalazła swoje odzwierciedlenie w normie PN-ISO 26000:2012, która ma charakter wytycznych.

Wyniki przeprowadzonej analizy dyrektywy 2011/83/UE w sprawie praw konsumentów dowodzą, że zawarte w niej treści wydają się rozsądnym wypośrodkowaniem pomiędzy korzyściami konsumenta a korzyściami sprzedawcy. Wspólnotowy prawodawca stara się zapobiec nieuczciwym praktykom. Świadczą o tym m.in. wydłużenie czasu odstąpienia od umowy, przeniesienie kosztów zwrotu towaru na przedsiębiorcę, zakaz wiązania konsumentów niechcianymi usługami czy pobierania przez sprzedającego dodatkowych opłat. Dyrektywa wskazuje środki mogące zapobiec nieuczciwości i nierzetelności sprzedających. Jest przy tym przejrzysta. Wprowadza dla krajów UE m.in. jednolity wzór formularza wycofania się z umowy. Należy mieć nadzieję, że wejście jej w życie w Polsce w 2014 r. przyczyni się do zwiększenia dobrych relacji między kupującymi a dostawcami tychże.

## Bibliografia

- Bachnik K., *Rewolucja w CRS*, „Harvard Business Review Polska”, 2011.
- Bartkowiak G., *Społeczna odpowiedzialność biznesu w aspekcie teoretycznym i empirycznym*, Difin, Warszawa 2011.
- Caroll A.B., *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*, „Business Horizons”, 1991, Vol. 34.

---

<sup>26</sup> P. Rutkowski, *Rozwój nowego produktu. Metody i uwarunkowania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 9.

- Cieśliński A., Zymonik K., *Ochrona konsumentów w Unii Europejskiej*, [w:] *Wspólnotowe prawo gospodarcze*, A. Cieśliński (red. nauk.), cz. 3, wyd. 2, C.H. Beck, Warszawa 2007.
- Chodak G., Zymonik K., *Kryteria ekonomiczne i prawne służące ocenie konkurencyjności sklepów internetowych*, „Przegląd Organizacji”, 2009, nr 1.
- Dąbrowska A., Janoś-Kresło M., Ozimek I., *Ochrona i edukacja konsumentów we współczesnej gospodarce rynkowej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.
- Filek J., *Rola prawa i etyki w kształtowaniu modelu gospodarczego*, [w:] *Biznes, prawo, etyka*, W. Gasparski (red. nauk.), Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2009.
- Freeman R.E., *Strategic Management: A Stakeholders Interpretation*, „Journal of Behavioural Economics”, 1990, Vol. 9.
- Gruszecki T., *Współczesne teorie przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Hładyszewski M., *Umowy zawierane na odległość, Europejskie prawo konsumenckie a prawo polskie*, E. Nowińska i P. Cybula (red. nauk.), Zakamycze 2005.
- Jaroszewska-Ignatowska I., *Więcej praw dla konsumenta – nowe obowiązki przedsiębiorcy*, „Wektory Prawa”, 2000, nr 2.
- Kaplan R.S., Norton D.P., *Strategiczna karta wyników – praktyka*, CIM, Warszawa 2001.
- Kukuryk P., *Cywilnoprawna ochrona konsumenta usług finansowych w umowach zawieranych na odległość*, [w:] *Ochrona konsumenta usług finansowych – wybrane zagadnienia prawne*, B. Gnela (red. nauk.), Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2007.
- Łętowska E., *Prawo umów konsumenckich*, wyd. 2, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2002.
- Malara Z., *Działalność filantropijna jako przejaw odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstwa oraz źródło korzyści*, [w:] *Organizacja w obliczu współczesnych wyzwań*, M. Geryk (red. nauk.), Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania w Gdańsku, Gdańsk 2007.
- Powałowski A., Koroluk S., *Prawo ochrony konsumentów*, Wydawnictwo Prawo i Praktyka Gospodarcza, Warszawa, 2002.
- Rok B., *Więcej niż zysk, czyli odpowiedzialny biznes. Programy, strategie, standardy*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2001.
- Rutkowski I.P., *Rozwój nowego produktu. Metody i uwarunkowania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
- Tapscott D., *Gospodarka cyfrowa. Nadzieje i niepokoje Ery Świadomości Systemowej*, Business Press, Warszawa 1998.
- Tischner J., *O człowieku. Wybór pism filozoficznych*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich – Wydawnictwo, Wrocław–Warszawa–Kraków 2006.
- Visser W., *The Age of Responsibility: CRS 2.0 and the New DNA of Business*, „Journal of Business Systems. Governance and Ethics”, 2010, No 3, Vol. 5.
- Zbiegień-Maciąg L., *Etyka w zarządzaniu*, PWN, Warszawa 1991.
- Zrałek J., *Ochrona interesów konsumentów w handlu elektronicznym*, [w:] *Ochrona konsumentów w Polsce w aspekcie integracji europejskiej*, E. Kieźel (red. nauk.), Difin, Warszawa 2007.

## Dyrektywy i ustawy

*Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2011/83/UE z dnia 25 października 2011 r. w sprawie praw konsumentów, zmieniająca dyrektywę Rady 93/13/EWG i dyrektywę 1999/44/WE Parlamentu Europejskiego i Rady oraz uchylająca dyrektywę Rady 85/577/EWG i dyrektywę 97/7/WE Parlamentu Europejskiego i Rady*, Dz.Urz. UE L 304/2011.

United Nations, *International Covenant on Economic, Social and Culture Rights*, 2001.



United Nations Economic Commission for Europe (UNECE), *Aarhus Convention on Access to Information, Public Participation and Decision-Making and Access to Justice in Environmental Matters*, 25 June 1998.

United Nations, *United Nations Guidelines for Consumer Protection*, 1966.

*Ustawa z dnia 2 marca 2000 roku o ochronie niektórych praw konsumentów oraz o odpowiedzialności za szkodę wyrządzoną przez produkt niebezpieczny*, Dz.U. nr 22, poz. 271 z późn. zmianami.

### **Normy**

PN-ISO 26000, *Wytyczne dotyczące społecznej odpowiedzialności*, PKN, Warszawa 2012.

### **Netografia**

Baliga B., *Nowa dyrektywa konsumencka*. Dostępny w: <http://www.prawnik.pl/na-goraco/komentarze/309341,Nowa-dyrektywa-konsumentencka.html>.

<http://www.konsument.gov.pl/pl/news/465/169/Nowa-dyrektywa-o-prawach-konsumentow-opublikowana.html>.



# 5. ODPOWIEDZIALNOŚĆ SPOŁECZNA W ASPEKCIE ZARZĄDZANIA SZKOŁĄ WYŻSZĄ

Radosław Ryńca\*

Burzliwe warunki otoczenia wymagają zmiany obecnego sposobu zarządzania szkołami wyższymi i uwzględnienia w procesie podejmowania decyzji dotyczących ich funkcjonowania aspektów społecznej odpowiedzialności. Kluczem do sukcesu realizacji idei społecznej odpowiedzialności jest poszukiwanie i podejmowanie takich działań, które pozwolą szkole wyższej z jednej strony utrzymać dobrą pozycję konkurencyjną, a z drugiej pozwolą rozwiązać kwestie społeczne<sup>1</sup>. Szczególnie istotne wydaje się podejmowanie działań mających na celu zaspokojenie potrzeb i oczekiwań różnych interesariuszy szkoły wyższej. W rozdziale przedstawiono rozważania w zakresie zarządzania uczelniami uwzględniające aspekt społecznej odpowiedzialności w oparciu o koncepcję interesariuszy. Dokonano próby identyfikacji oczekiwań względem szkoły wyższej, istotnych z punktu widzenia interesariuszy zewnętrznych uczelni.

## 5.1. Znaczenie odpowiedzialności społecznej w zarządzaniu szkołą wyższą

Od początku lat 90. XX w. polskie szkolnictwo wyższe podlega transformacji wywołanej zmianami gospodarczymi, politycznymi, socjologicznymi i demograficznymi, a także prawnymi. Dynamiczny rozwój uczelni, w tym niepublicznych, spadek liczby studiujących spowodowany m.in. niżej demograficznym oraz wejście Polski do UE, są przyczyną rosnącej konkurencji na rynku usług edukacyjnych<sup>2</sup>. Sytuacja taka wymaga od kierownictwa uczelni nabycia umiejętności szybkiego reagowania na nowe

---

\* Politechnika Wroclawska, Wydział Informatyki i Zarządzania, Zakład Zachowań Rynkowych i Przedsiębiorczości, Wybrzeże Wyspiańskiego 27, 50-370 Wrocław.

<sup>1</sup> K. Leja, *Uniwersytet organizacją służącą otoczeniu*, [w:] *Społeczna odpowiedzialność uczelni*, K. Leja (red. nauk.), Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2008, s. 60.

<sup>2</sup> I. Seredocha, *Potrzeba planowania strategicznego w usługach edukacyjnych*, [w:] *Marketingowe zarządzanie szkołą wyższą*, G. Nowaczyk i P. Lisiecki (red.), Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań, 2006, s. 59.

tendencje i zjawiska<sup>3</sup>. Nie bez znaczenia są działania, których celem jest identyfikacja oraz zaspokojenie potrzeb i oczekiwań interesariuszy szkoły wyższej. Jak wskazuje Izabela Seredocha, obserwacja działań konkurencji, czynników o charakterze ekonomicznym, demograficznym oraz społecznym powinna pozwolić uczelniom znaleźć nowe kierunki rozwoju oraz wypracować skuteczne metody zarządzania<sup>4</sup>.

Rosnąca świadomość społeczeństwa w zakresie przysługujących mu praw wymusza przemiany w zarządzaniu szkołą wyższą, w tym zmiany misji uczelni. Jak wskazuje Tadeusz Wawak, zarządzanie uczelniami polskimi musi zmieniać się i dostosowywać do ewolucji systemu zarządzania czołowymi uniwersytetami na świecie. Istotne wydają się zwłaszcza kwestie dotyczące społecznej odpowiedzialności uniwersytetów, które w ostatnim okresie są przedmiotem coraz większego zainteresowania kadry zarządzającej<sup>5</sup>. Jak wskazuje Dagmara K. Zuzek, *żadna z organizacji nie osiągnie sukcesu w biznesie, jeśli nie będzie odpowiedzialna społecznie*<sup>6</sup>.

Zdefiniowanie istoty społecznej odpowiedzialności uczelni może nastręczać trudności z uwagi na wielość jej elementów<sup>7</sup>. Społeczna odpowiedzialność w działalności szkół wyższych może bowiem dotyczyć otoczenia uczelni, tj. absolwentów, pracodawców, podmiotów współpracujących z uczelnią, a przejawiać się w oferowaniu specjalistycznego przygotowania do zawodu, stosowaniu zasad etyki w kontaktach z otoczeniem, kształtowaniu postaw obywatelskich, odpowiednich umiejętności, kompetencji społecznych, działaniach na rzecz społeczności lokalnych i regionalnych; może obejmować także interesariuszy wewnętrznych, tj. studentów i pracowników, a wyrażać się np. w działaniach związanych ze stwarzaniem warunków do rozwoju studentom (zapewnienie wysokiej jakości kształcenia, umożliwienie rozwoju zainteresowań, stworzenie infrastruktury dydaktycznej) i pracownikom (humanizacja warunków pracy, godziwe wynagradzanie, zapewnienie odpowiednich świadczeń socjalnych i umożliwienie czerpania satysfakcji z pracy)<sup>8</sup>.

---

<sup>3</sup> T. Wawak, *Jakość zarządzania w szkołach wyższych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2012, s. 442.

<sup>4</sup> I. Seredocha, op. cit., s. 60; R. Ryńca, M. Matuszak, *Uwagi w sprawie zarządzania strategicznego w szkołach wyższych*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2010, nr 116, s. 370.

<sup>5</sup> D.K. Zuzek, *Społeczna odpowiedzialność biznesu a zrównoważony rozwój przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, 2012, nr 2(21), s. 197.

<sup>6</sup> Ibidem, s. 198.

<sup>7</sup> Zob. M. Rojek-Nowosielska, *Kształtowanie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2006; D. Matten, J. Moon, *Implicit and Explicit CSR: A conceptual Framework for a comparative understanding of Corporate Social Responsibility*, „Academy of Management Review”, 2008, nr 2(33).

<sup>8</sup> K. Burda-Świercz, *Społeczna odpowiedzialność uczelni wyższych – spojrzenie z perspektywy zarządzania*. Dostępny w: <http://spolecznieodpowiedzialni.pl/files/file/kwrqbf1rcbk4dgdetdwm277hmez5zz.pdf> [dostęp: 1 maja 2013].

Ogólnie rzecz biorąc, przez społeczną odpowiedzialność należy rozumieć efektywny proces zarządzania, który w odpowiedzi na możliwe do zidentyfikowania oczekiwania interesariuszy organizacji przyczynia się do wzrostu jej konkurencyjności, zapewniając jej stabilność i trwały rozwój, i jednocześnie kształtuje korzystne warunki dla rozwoju ekonomicznego i społecznego, tworząc zarówno wartość społeczną, jak i ekonomiczną<sup>9</sup>. Tak rozumiana społeczna odpowiedzialność organizacji nawiązuje do koncepcji interesariuszy umożliwiającej zidentyfikowanie podmiotów, z którymi organizacja wchodzi w bliższe bądź dalsze relacje i wobec których jest odpowiedzialna<sup>10</sup>. W przypadku uczelni wyższej coraz większa świadomość podmiotów z otoczenia uczelni, w tym studentów, absolwentów, pracodawców oraz społeczności lokalnej oraz władz szczebla lokalnego i centralnego, sprawia, iż coraz więcej szkół wyższych przywiązuje wagę nie tylko do formułowania celów w kategoriach interesu ekonomicznego związanego z funkcjonowaniem szkoły wyższej, ale także włączenia w proces zarządzania uczelnią aspektów społecznych oraz budowania dialogu z interesariuszmi<sup>11</sup>. Kategoria finansowa, związana z funkcjonowaniem uczelni, szczególnie w przypadku uczelni publicznych nie powinna mieć charakteru priorytetowego. Uczelnie mają bowiem charakter instytucji pożytku publicznego, a ich głównym celem jest rozwój społeczeństwa, w szczególności zaś przygotowanie do życia w społeczeństwie demokratycznym, kształtowanie postaw obywatelskich oraz działań na rzecz środowiska lokalnego<sup>12</sup>. Jak wskazuje raport przygotowany przez Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową we współpracy z organizacją Ernst & Young na temat misji, wizji i celów strategicznych szkolnictwa wyższego w Polsce w perspektywie 2020 r., istotą funkcjonowania uczelni powinno być m.in.:

- popularyzowanie nauki i podnoszenie świadomości jej znaczenia w społeczeństwie wiedzy;
- rozwijanie osobowości studentów, wyrabianie umiejętności i potrzeby samodzielnego zdobywania i uzupełniania wiedzy oraz krytycznego myślenia;
- pobudzanie kreatywności, wyposażanie w wiedzę o nowoczesnych technikach umożliwiających świadome i sprawne funkcjonowanie w złożonym świecie;
- wyrabianie umiejętności dostosowywania się do zmian zachodzących na rynku pracy;
- wyrabianie umiejętności współpracy oraz umiejętności kierowania pracą zespołową;
- przyczynianie się do rozwoju regionów i modernizacji kraju;
- uczenie otwartości na świat i wrażliwości na kulturę;

---

<sup>9</sup> A. Paliwoda-Matiolańska, *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 77.

<sup>10</sup> K. Burda-Świerz, op. cit.

<sup>11</sup> D.K. Zuzek, op. cit., s. 198

<sup>12</sup> R. Ryńca, *Metody zrównoważonej oceny szkoły wyższej wspierające poprawę efektywności uczelni*, Raporty Instytutu Organizacji i Zarządzania, seria PRE, 2012, nr 4, s. 318.

- pielęgnowanie kultury i dziedzictwa narodowego oraz rozwijanie języka polskiego i kultury polskiej, wyrabianie wrażliwości na środowisko naturalne;
- kształtowanie racjonalnych, etycznych i zaangażowanych postaw obywatelskich<sup>13</sup>.

Przedstawione wybrane cele szkolnictwa wyższego petryfikują pogląd, iż korzyści finansowe rozumiane są odmiennie niż dotychczas. Odnoszą się bowiem do korzyści o charakterze niematerialnym, które są istotne ze względu na funkcjonowanie szkoły wyższej dla różnych interesariuszy.

Polskie szkoły wyższe stoją zatem w obliczu poważnych zmian, które wynikają z oczekiwań głównych interesariuszy, społecznej roli uniwersytetów oraz niezbędnych zmian zachowań organizacyjnych<sup>14</sup>, a szanse rozwoju zdają się mieć jedynie te szkoły wyższe, które zareagują umiejętnie na zmiany oczekiwań otoczenia. W procesie zarządzania szkołą wyższą szczególnie ważne wydaje się uwzględnienie potrzeb i oczekiwań różnych interesariuszy uczelni. Podejmowanie działań mających na celu głębokie przemiany w zarządzaniu szkołami wyższymi, włączenie w proces zarządzania aspektów związanych ze społeczną odpowiedzialnością, w tym poprawa jakości kształcenia, lepsze wykorzystanie potencjału badawczego oraz integracja uczelni z otoczeniem społeczno-gospodarczym nabiera obecnie szczególnego znaczenia<sup>15</sup>.

## 5.2. Grupy interesariuszy uczelni oraz ich oczekiwania w zakresie zarządzania szkołą wyższą

W literaturze przedmiotu wymienia się wielu interesariuszy szkoły wyższej (rys. 5.1). Można wśród nich wyróżnić:

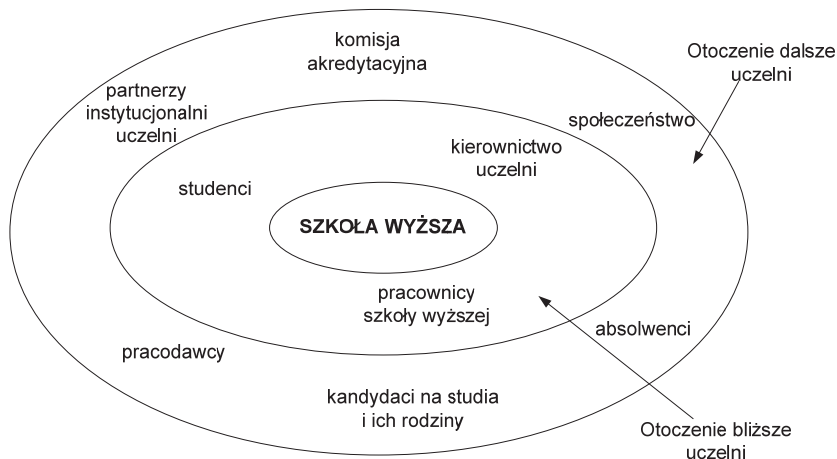
- interesariuszy wewnętrznych, tj. studentów, pracowników czy kierownictwo uczelni;
- interesariuszy zewnętrznych, tj. absolwentów, pracodawców, komisję akredytacyjną czy partnerów współpracujących z uczelnią.

---

<sup>13</sup> Misja, wizja i cele strategiczne szkolnictwa wyższego w Polsce w perspektywie 2020 roku, Raport cząstkowy Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową we współpracy z organizacją Ernst & Young., s. 3–4. Dostępny w: [http://www.nauka.gov.pl/fileadmin/user\\_upload/Finansowanie/fundusze\\_europejskie/PO\\_KL/Projekty\\_systemowe/20100727\\_Etap\\_2\\_misja\\_wizja\\_cele\\_strategiczne\\_SW.pdf](http://www.nauka.gov.pl/fileadmin/user_upload/Finansowanie/fundusze_europejskie/PO_KL/Projekty_systemowe/20100727_Etap_2_misja_wizja_cele_strategiczne_SW.pdf) [dostęp: 4 lutego 2012].

<sup>14</sup> B. Kożuch, *Zmiany zachowań organizacyjnych pod wpływem oczekiwań interesariuszy uczelni akademickich*, [w:] *Wyzwania zarządzania jakością w szkołach wyższych*, T. Wawak (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011, s. 63.

<sup>15</sup> Za: T. Wawak, *Jakość zarządzania na uczelniach w ocenie dziekanów, kanclerzy i kwestorów*, [w:] *Wyzwania zarządzania jakością w szkołach wyższych*, T. Wawak (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011, s. 438.



Rys. 5.1. Interesariusze szkoły wyższej [Źródło: opracowanie własne na podstawie: D. Wosik, *Pomiar satysfakcji klienta jako element systemu zarządzania jakością w szkole wyższej*, [w:] *Marketingowe zarządzanie szkołą wyższą*, G. Nowaczyk, P. Lisiecki (red.), Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań, 2006, s. 459; K. Pawłowski, *Rola rektora w budowaniu długotrwałej relacji szkoły wyższej z otoczeniem*, [w:] *Marketingowe zarządzanie szkołą wyższą*, G. Nowaczyk, P. Lisiecki (red.), Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań 2006, s. 279]

W tym podrozdziale skoncentrowano uwagę na oczekiwaniach interesariuszy zewnętrznych, w szczególności absolwentów, pracodawców oraz Państwowej Komisji Akredytacyjnej.

Jak wskazuje Katarzyna Burda-Świerż, koncepcja społecznej odpowiedzialności wymaga budowania przez szkołę wyższą trwałych relacji ze wszystkimi zainteresowanymi stronami<sup>16</sup>. Mając na uwadze to, iż odpowiedzialność zewnętrzna uczelni będzie wymagała działań prospołecznych innych niż odpowiedzialność wewnętrzna, ważne wydaje się zidentyfikowanie potrzeb zainteresowanych stron oraz podejmowanie aktywności wyrażającej się różnymi inicjatywami<sup>17</sup>, dzięki którym możliwe będzie zaspokojenie szeroko rozumianych oczekiwań interesariuszy.

W literaturze przedmiotu wiele napisano na temat potrzeb i oczekiwań interesariuszy wewnętrznych (tab. 5.1). Znane są prace autora tego rozdziału poświęcone identyfikacji potrzeb studentów i pracowników uczelni<sup>18</sup>.

<sup>16</sup> K. Burda-Świerż, op. cit.

<sup>17</sup> A. Iwanowska, *Zaangażowanie niepaństwowych uczelni wyższych w rozwój lokalny i regionalny w latach transformacji*, [w:] A. Iwanowska (red.), *Edukacja jako czynnik rozwoju społeczności lokalnych małych miast. Rola niepaństwowych uczelni wyższych w rozwoju lokalnym*, Wyższa Szkoła Humanistyczna im. A. Gieysztora, Pułtusk 2004, s. 49–57.

<sup>18</sup> R. Ryńca, D. Kuchta, *Czynniki satysfakcji studenta*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2010, nr 123, s. 458–474; R. Ryńca, R. Miśko, *Czynniki satysfakcji pracownika naukowo-dydaktycznego w szkole wyższej*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2011, nr 182, s. 444–459.

Tabela 5.1. Oczekiwania absolwentów względem szkoły wyższej

Grupa interesariuszy	Wybrane oczekiwania interesariuszy
Absolwenci	<ul style="list-style-type: none"> <li>• specjalistyczne przygotowanie do zawodu, umożliwiające zaistnienie na globalnym rynku pracy,</li> <li>• wysokość pierwszej pensji po ukończeniu studiów,</li> <li>• duże szanse absolwentów na zrobienie kariery zawodowej,</li> <li>• duże zapotrzebowanie na absolwentów na rynku pracy,</li> <li>• dobra opinia pracodawców o absolwentach,</li> <li>• szybki awans absolwentów,</li> <li>• skuteczna działalność akademickiego biura karier,</li> <li>• przydatność wiedzy zdobytej podczas studiów w pracy zawodowej,</li> <li>• uzyskanie dyplomu prestiżowej uczelni,</li> <li>• pozytywna ocena stopnia teoretycznego i praktycznego przygotowanie do wykonywania zawodu,</li> <li>• znalezienie pracy w wyuczonym zawodzie,</li> <li>• krótki okres poszukiwania pracy po zakończeniu nauki w szkole wyższej,</li> <li>• teoretyczne i praktyczne przygotowanie do wykonywania zawodu,</li> <li>• brak konieczności podnoszenia kwalifikacji zawodowych zaraz po zakończeniu studiów,</li> <li>• możliwość kontynuowania kształcenia na studiach wyższego stopnia, studiach podyplomowych</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: R. Ryńca, *Metody zrównoważonej oceny szkoły wyższej wspierające poprawę efektywności uczelni*, Raporty Instytutu Organizacji i Zarządzania, seria PRE, 2012, nr 4; K. Kowalska, *Spoleczna odpowiedzialność uczelni*, Zeszyty Naukowe Małopolskiej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, 2009, nr 2, s. 294.

Wyrazem odpowiedzialności społecznej uczelni wobec absolwentów może być pozytywne ocenianie absolwentów przez pracodawców jako skutek ich odpowiedniego przygotowania do zawodu oraz przydatności w pracy zawodowej wiedzy zdobytej podczas studiów. Jak pokazują wyniki badań w ramach projektu „Uczelnia Przyjazna Pracodawcom”, stopień dostosowania absolwentów poszczególnych uczelni do wymogów rynku pracy oraz możliwość rozwoju kariery zawodowej bezpośrednio po ukończeniu studiów mogą być jednym z najistotniejszych oczekiwań stawianych względem uczelni przez absolwentów<sup>19</sup>. Ze względu na obecnie wysokie bezrobocie znaczenie może mieć krótki okres poszukiwania pracy po zakończeniu studiów. Skala

<sup>19</sup> Raport z badań w projekcie *Uczelnia Przyjazna Pracodawcom*, Ł. Arendt (red.), eDialog sp. z o.o. i Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, s. 7. Dostępny w: <http://uczelniaprzyjaznapracodawcom.pl/wp-content/uploads/2010/12/Raport-UPP.pdf> [dostęp: 11 lutego 2011].



oddziaływania uczelni na potrzeby absolwentów w dużej mierze uzależniona będzie od potencjału, jakim dysponować będzie szkoła wyższa. Zaspokojenie potrzeb absolwentów wymaga dysponowania odpowiednią kadrą naukowo-dydaktyczną, dzięki której możliwe będzie zapewnienie wysokiej jakości kształcenia, a w konsekwencji zdobycie wiedzy i umiejętności, które na rynku będą szczególnie cenne.

W celu zapewnienia możliwości kontynuowania kształcenia na studiach wyższego stopnia i zdobycia uprawnień do nadawania tytułu magistra i doktora konieczne może okazać się zapewnienie właściwej liczby pracowników z tytułem profesora<sup>20</sup>. Z uwagi na konieczność ponoszenia przez coraz większą liczbę pracodawców dodatkowych kosztów związanych z doksztalaniem pracowników ważne wydaje się zapewnienie kształcenia w szkole wyższej na poziomie zgodnym z oczekiwaniami pracodawców<sup>21</sup>.

Satysfakcja z ukończenia szkoły wyższej będzie duża także wówczas, gdy uczelnia będzie kształcić wysoko wykwalifikowanych specjalistów oraz wspierać inicjatywy i działania ułatwiające absolwentom efektywne wejście na rynek pracy<sup>22</sup>.

Poza oczekiwaniami absolwentów ważne mogą okazać się także potrzeby innych interesariuszy, tj. pracodawców (tab. 5.2).

Obecnie ukończenie szkoły wyższej nie gwarantuje już znalezienia pracy. Coraz częściej poszukiwane są osoby o wyższych niż przeciętne kwalifikacjach zawodowych<sup>23</sup>. Mając na uwadze to, że umiejętności oraz kompetencje osób zatrudnionych w danej organizacji stanowią ważny aspekt poprawy konkurencyjności przedsiębiorstwa, ważne wydaje się kształcenie na wysokim poziomie, zgodnym z oczekiwaniami

Tabela 5.2. Oczekiwania pracodawców względem szkoły wyższej

Grupa interesariuszy	Wybrane oczekiwania interesariuszy
Pracodawcy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dobre przygotowanie absolwentów do pracy zawodowej,</li> <li>• duża wiedza i umiejętności kandydata do pracy,</li> <li>• pozycja szkoły w rankingach szkół wyższych,</li> <li>• innowacyjność nauczania – stosowanie nowoczesnych i skutecznych metod i technik nauczania,</li> <li>• dobra współpraca z uczelnią w zakresie formułowania oczekiwań wobec absolwentów,</li> <li>• dobra współpraca z akademickim biurem karier</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: R. Ryńca, *Metody zrównoważonej oceny szkoły wyższej wspierające poprawę efektywności uczelni*, Raporty Instytutu Organizacji i Zarządzania, seria PRE, 2012, nr 4.

<sup>20</sup> K. Kowalska, *Spoleczna odpowiedzialność uczelni*, Zeszyty Naukowe Małopolskiej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, 2009, nr 2(13), s. 293.

<sup>21</sup> R. Ryńca, op. cit., s. 148.

<sup>22</sup> M. Turlej, *Kompetencje absolwentów uczelni wyższych w świetle oczekiwań pracodawcy*. Dostępny w: [http://wsp.pl/file/52\\_639322716.pdf](http://wsp.pl/file/52_639322716.pdf) [dostęp: 10 lutego 2011].

<sup>23</sup> R. Ryńca, op. cit., s. 148.

pracodawcy<sup>24</sup>. Szczególnie istotna wydaje się współpraca na linii uczelnia–pracodawcy, która pozwoliłaby określić, jakich umiejętności oczekują pracodawcy od przyszłych absolwentów.

Obecnie wielu pracodawców uważa, iż wiedza absolwentów zdobyta w trakcie studiów jest niewystarczająca. Powody asymetrii pomiędzy oczekiwaniami co do kwalifikacji absolwentów uczelni a ich rzeczywistymi umiejętnościami wynikają głównie z braku korelacji między systemem kształcenia a potrzebami pracodawców<sup>25</sup>. Sprecyzowany zakres potrzebnej wiedzy, umiejętności oraz kompetencji społecznych pozwoliłyby zwiększyć szansę absolwentów na rynku pracy i jednocześnie zapewniłyby pracodawcom dostęp do kadry zgodny z ich zapotrzebowaniem.

Wydaje się, że duże znaczenie mogą odegrać akademickie biura karier (ABK) jako punkt kontaktowy między uczelnią a pracodawcami w obszarze wymiany informacji o kwalifikacjach wymaganych przez pracodawcę<sup>26</sup>. Przydatne może okazać się także rozwijanie różnych innych form współpracy z pracodawcami, takich jak kierunki zamawiane, warsztaty i staże organizowane przez pracodawców dla studentów.

Poza oczekiwaniami absolwentów oraz pracodawców względem szkoły wyższej ważne mogą okazać się także potrzeby kandydatów na studia (tab. 5.3).

Oczekiwanie interesariuszy względem szkoły wyższej w przypadku kandydatów na studia mogą obejmować opinię o środowisku oraz proces rekrutacji i promocji. Mogą dotyczyć oceny potencjału uczelni, w tym potencjału naukowo-dydaktycznego, oraz infrastruktury niezbędnej do zapewnienia perspektyw zawodowych po ukończeniu studiów.

Tabela 5.3. Oczekiwanie kandydatów względem szkoły wyższej

Grupa interesariuszy	Wybrane oczekiwania interesariuszy
Kandydaci na studia	<p>OPINIA W ŚRODOWISKU:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• prestiż uczelni,</li> <li>• renoma i tradycja,</li> <li>• reputacja uczelni w środowisku,</li> <li>• dobra opinia i preferencje pracodawców,</li> <li>• dobra opinia środowiska akademickiego o randze uczelni,</li> <li>• wysoka pozycja uczelni w ogólnouczelnianych rankingach,</li> <li>• duża satysfakcja ze studiowania w danej uczelni,</li> <li>• zaufanie do uczelni jako instytucji,</li> <li>• jakość wykształcenia absolwentów</li> </ul> <p>PROMOCJA UCZELNI I PROCES REKRUTACJI:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• formy promocji uczelni:</li> </ul>

<sup>24</sup> Raport z badań w projekcie..., op. cit., s. 5.

<sup>25</sup> R. Ryńca, op. cit., s. 151.

<sup>26</sup> Raport z badań w projekcie..., op. cit., s. 18.

	<ul style="list-style-type: none"><li>– ogólnie dostępne informacje o uczelni,</li><li>– strona internetowa uczelni,</li><li>– udział w targach edukacyjnych,</li><li>– organizowanie tzw. dni otwartych,</li><li>• możliwość rekrutacji w trybie on-line,</li><li>• termin egzaminów wstępnych,</li><li>• brak egzaminów wstępnych,</li><li>• wielkość opłaty rekrutacyjnej,</li><li>• rodzaj egzaminów wstępnych,</li><li>• forma i czas egzaminów wstępnych</li></ul> <p>POTENCJAŁ NAUKOWO-DYDAKTYCZNY UCZELNI:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• potencjał naukowy i dydaktyczny kadry,</li><li>• styl nauczania kadry,</li><li>• liczba profesorów,</li><li>• liczba wysoko wykwalifikowanych specjalistów,</li><li>• pozycja akademicka zatrudnionej kadry,</li><li>• liczba pracowników-praktyków</li></ul> <p>WARUNKI STUDIOWANIA:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• wysoki poziom nauczania,</li><li>• wysoki poziom programu studiów,</li><li>• łatwy dostęp do nauczycieli akademickich,</li><li>• dobre warunki i skuteczność nauczania języków obcych,</li><li>• szeroki wachlarz programów fakultatywnych,</li><li>• indywidualne podejście do studenta,</li><li>• oferta możliwości spędzenia czasu poza zajęciami przekładająca się na atmosferę życia studenckiego,</li><li>• zapewnienie przyjaznej atmosfery studiowania,</li><li>• uprzejme traktowanie przez wykładowców oraz pracowników administracyjnych,</li><li>• organizowanie kursów i szkoleń,</li><li>• organizowanie seminariów naukowych oraz wykładów z udziałem znanych naukowców, polityków i ludzi biznesu,</li><li>• możliwość odbywania praktyk i staży,</li><li>• możliwość zdobycia praktycznych umiejętności,</li><li>• możliwość znalezienia pracy w trakcie studiów,</li><li>• możliwość uczestniczenia w zajęciach zgodnych z własnymi zainteresowaniami,</li><li>• możliwość przynależenia do stowarzyszeń i kół naukowych,</li><li>• możliwość nabycia umiejętności akademickich, naukowych i badawczych,</li><li>• możliwość kontynuacji studiów na studiach magisterskich i doktoranckich,</li><li>• kontakty z innymi uczelniami,</li></ul>
--	--

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• infrastruktura uczelni: <ul style="list-style-type: none"> <li>– wygląd budynków,</li> <li>– wyposażenie sal i laboratoriów,</li> <li>– wyposażenie uczelni w nowoczesne urządzenia dydaktyczne,</li> <li>– wyposażenie biblioteki,</li> </ul> </li> <li>• infrastruktura sportowa: <ul style="list-style-type: none"> <li>– dostęp do obiektów sportowo-rekreacyjnych,</li> <li>– liczba godzin zajęć sportowych,</li> <li>– infrastruktura socjalna,</li> <li>– dostęp do miejsc akademikach,</li> <li>– dofinansowanie do posiłków,</li> <li>– dostępność stypendiów,</li> <li>– wysokość opłat za studia,</li> <li>– forma i termin płatności czesnego,</li> <li>– pomoc finansowa i psychologiczna w trakcie studiów</li> </ul> </li> </ul> <p><b>CZYNNIKI TOPOGRAFICZNE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• atrakcyjne położenie geograficzne uczelni,</li> <li>• bliskość domu rodzinnego,</li> <li>• dobrze zlokalizowany kampus</li> </ul> <p><b>UMIĘDZYNARODOWIENIE STUDIÓW:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• zajęcia prowadzone w językach obcych,</li> <li>• duża liczba studiujących w językach obcych,</li> <li>• możliwość wyjazdu w trakcie studiów na uczelnię partnerską za granicę,</li> <li>• wykłady w językach obcych,</li> <li>• wielokulturowość środowiska akademickiego,</li> <li>• duża liczba nauczycieli akademickich z zagranicy,</li> <li>• dostęp do szkół letnich,</li> <li>• dobra współpraca z liczącymi się partnerami za granicą,</li> <li>• wymiany studentów w ramach współpracy z uczelniami z innych krajów, ułatwianie kontaktów ze studentami za granicą</li> </ul> <p><b>PERSPEKTYWY ZAWODOWE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• możliwość uzyskania dobrego i solidnego wykształcenia,</li> <li>• duża szansa na dobrą pracę po ukończeniu studiów,</li> <li>• duża szansa rozwoju zawodowego,</li> <li>• duża liczba absolwentów zatrudnianych bezpośrednio po ukończeniu studiów</li> </ul>
--	--

Źródło: opracowanie własne na podstawie: R. Ryńca, *Metody zrównoważonej oceny szkoły wyższej wspierające poprawę efektywności uczelni*, Raporty Instytutu Organizacji i Zarządzania, seria PRE, 2012, nr 4.

Mając na uwadze to, że wybór określonej szkoły wyższej powinien być dokonywany w sposób przemyślany, ważne wydaje się zapewnienie dobrej opinii uczelni

w środowisku. Podobnie uważają Robert Sevier<sup>27</sup> oraz Alina Oczachowska<sup>28</sup>. Konieczne wydaje się w związku z tym kreowanie wizerunku uczelni jako organizacji zapewniającej wysoki poziom świadczonej usługi edukacyjnej oraz przygotowującej przyszłych absolwentów do wymogów i oczekiwań rynku pracy. Jak wskazują Nha Nguyen i Gaston Leblanc, kształtowanie odpowiedniego wizerunku powinno być zatem jednym z działań w ramach zarządzania uczelnią<sup>29</sup>. Nie bez znaczenia dla kandydatów na studia jest promocja uczelni oraz proces rekrutacji. Duża konkurencja na rynku usług edukacyjnych sprawia, iż obecnie uczelnie zmuszone są podejmować działania, których celem jest zapewnienie dostępu do informacji o uczelni jak najszerszej grupie zainteresowanych. Organizowanie tzw. dni otwartych czy udział w targach edukacyjnych mogą mieć duże znaczenie przy wyborze szkoły wyższej przez społeczność lokalną. Dla wielu kandydatów istotne mogą być także działania składające się na proces rekrutacji, w szczególności sposób rejestracji, forma i czas egzaminów wstępnych. Oczekiwania społeczne względem szkoły wyższej mogą dotyczyć także dostępu w uczelni do wysoko wykwalifikowanej kadry naukowo-dydaktycznej, dzięki której możliwe będzie zapewnienie usługi dydaktycznej na poziomie odpowiadającym preferencjom interesariuszy. Ze względu na coraz większą wiedzę kandydatów na studia w zakresie oferty programowej różnych uczelni ważne jest podejmowanie działań, dzięki którym możliwe będzie zapewnienie warunków programowych sprzyjających rozwojowi własnych zainteresowań przez przyszłych studentów. Szczególne znaczenie poza zajęciami wynikającymi z minimum programowego mogą mieć zajęcia z katalogu kursów wybieralnych, które mogą być realizowane zgodnie z zainteresowaniami kandydata<sup>30</sup>.

Oczekiwania kandydatów na studia względem szkoły wyższej mogą dotyczyć także zapewnienia odpowiedniej infrastruktury, jak uważają również If Price<sup>31</sup> i Dean Kazoleas<sup>32</sup>. Szczególne znaczenia mogą mieć warunki socjalne. Istotna jest także dostępność miejsc w akademikach oraz oferta stypendialna uczelni, a w szczególności ta dla kandydatów z uboższych rodzin.

Oczekiwania interesariuszy względem uczelni mogą dotyczyć także czynników topograficznych związanych z umiejscowieniem budynków uczelni na terenie miasta.

---

<sup>27</sup> R. Sevier, *Segmentacja w kontekście szkolnictwa wyższego: strategie zwiększania efektywności*, [w:] *Marketingowe zarządzanie szkołą wyższą*, G. Nowaczyk i P. Lisiecki (red.), Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań 2006, s. 162.

<sup>28</sup> A. Oczachowska, *Przyczyny wyboru uczelni ekonomicznej przez kandydatów na studia*, [w:] *Marketingowe zarządzanie szkołą wyższą*, G. Nowaczyk i P. Lisiecki (red.), Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań 2006, s. 168.

<sup>29</sup> N. Nguyen, G. Leblanc, *Image and reputation of higher education institutions in students' retention decisions*, „The International Journal of Educational Management”, 2001, Nos 6/7.

<sup>30</sup> R. Ryńca, op. cit., s. 157.

<sup>31</sup> I. Price, F. Matzdorf, L. Smith, H. Aghai, *The impact of facilities on student choice of university*, „Facilities”, 2003, No 10.

<sup>32</sup> D. Kazoleas, Y. Kim, M. Moffit, *Institutional image: a case study*, „Corporate Communications: An International Journal”, 2001, No 4, s. 213.

Jak wskazuje badanie Andrew Worthingtona i Helen Higgs, wizerunek i lokalizacja uczelni są jednym z ważniejszych czynników przy wyborze szkoły wyższej<sup>33</sup>. Postępująca mobilność studentów oraz wielokulturowość środowiska akademickiego sprawiają, iż coraz więcej osób podejmuje studia prowadzone w językach obcych. Oczekiwanie i potrzeby interesariuszy w omawianej kwestii mogą dotyczyć udziału w programach mających na celu wymianę międzynarodową studentów, udział w wykładach prowadzonych przez zagranicznych specjalistów czy współpracę z liczącymi się zagranicznymi ośrodkami akademickimi<sup>34</sup>.

Nie bez znaczenia dla omawianej grupy interesariuszy mogą być perspektywy zawodowe po ukończeniu szkoły wyższej. Duża liczba absolwentów uczelni zatrudnianych bezpośrednio po studiach, możliwość uzyskania dobrego wykształcenia, a w związku z tym szansa na dobrą pracę z pewnością będą stanowić ważniejsze aspekty społecznej odpowiedzialności uczelni<sup>35</sup>.

Poza oczekiwaniami i potrzebami absolwentów, pracodawców i kandydatów na studia, w procesie zarządzania społeczną odpowiedzialnością mogą być ważne także oczekiwania kolejnego interesariusza, którym jest Państwowa Komisja Akredytacyjna (PKA) (tab. 5.4). Zakres odpowiedzialności uczelni w przypadku omawianego podmiotu może dotyczyć przygotowania absolwentów z uwzględnieniem potrzeb rynku i bycia aktywnym obywatelem w społeczeństwie demokratycznym. Może obejmować także działania związane z zapewnieniem wysokiej jakości kształcenia. W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele publikacji dotyczących zapewnienia wysokiej jakości kształcenia, ponieważ kwestia ta ma duże znaczenie społeczne<sup>36</sup>. Tadeusz Wawak wskazuje na konieczność projakościowej restrukturyzacji zarządzania w szkołach wyższych w Polsce, która umożliwi osiągnięcie odpowiedniej jakości zarządzania, a ta z kolei doprowadzi do wysokiej jakości kształcenia oraz wysokiego poziomu badań naukowych<sup>37</sup>. Autor przedstawia wiele propozycji działań w zakresie poprawy jakości kształcenia oraz jakości prowadzonych badań naukowych, wskazując obszary, w których należałoby podjąć działania usprawniające. Działania te obejmują stworzenie właściwych warunków infrastrukturalnych, opracowania nowych metod, zasad i standardów, a także zmianę mentalności i przyzwyczajzeń w uczelni<sup>38</sup>.

---

<sup>33</sup> A. Worthington, H. Higgs, *Factors explaining the choice of an economics major. The role of student characteristics, personality and perceptions of the profession*, „International Journal of Social Economics”, 2003, Nos 5/6.

<sup>34</sup> R. Ryńca, op. cit.

<sup>35</sup> Ibidem.

<sup>36</sup> Zob. prace prof. T. Wawaka, m.in. T. Wawak, *Jakość zarządzania w szkołach wyższych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2012.

<sup>37</sup> T. Wawak, *Specyfika znormalizowanego systemu zarządzania jakością w szkole wyższej*. Dostępny w: <http://tadeusz.wawak>. [dostęp: 12 października 2012].

<sup>38</sup> Więcej zob. w: T. Wawak, op. cit., s. 523–525.

Tabela 5.4. Oczekiwania kandydatów względem szkoły wyższej

Grupa interesariuszy	Wybrane oczekiwania interesariuszy
Komisja akredytacyjna	<p><b>KRYTERIA FORMALNO-PRAWNE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• posiadanie regulaminu studiów zaakceptowanego przez organ samorządu studenckiego,</li> <li>• posiadanie regulaminu przyznawania pomocy materialnej,</li> <li>• posiadanie umowy o odpłatności pomiędzy uczelnią a studentami,</li> <li>• jasna i uczciwa polityka pobierania opłat za studia,</li> <li>• respektowanie postanowień Kodeksu Postępowania Administracyjnego w indywidualnych sprawach studenckich,</li> <li>• kierowanie się przepisami wewnętrznymi zgodnymi z powszechnie obowiązującymi przepisami prawa,</li> <li>• powoływanie organów uczelni zgodnie z przepisami prawa,</li> <li>• struktura organizacyjna jednostki oraz obsada kadrowa powołana zgodnie z wewnętrznymi przepisami uczelni,</li> <li>• liczba studentów studiów stacjonarnych nie mniejsza niż liczba studentów studiów niestacjonarnych (dot. uczelni publicznych),</li> <li>• prowadzenie dokumentacji toku studiów zgodnie z przepisami określonymi w rozporządzeniu ministra do spraw szkolnictwa wyższego: <ul style="list-style-type: none"> <li>– prowadzenieteczki studenta i absolwenta,</li> <li>– prowadzenie rejestru wydanych legitymacji studenckich,</li> <li>– sporządzenie dyplomów i suplementów zgodnie z przepisami prawa,</li> </ul> </li> <li>• prowadzenie dokumentacji dotyczącej przebiegu pracy zawodowej nauczycieli akademickich zgodnie z obowiązującymi przepisami,</li> <li>• zapewnienie minimum kadrowego w uczelni,</li> <li>• możliwość dokonania oceny systemu weryfikacji efektów kształcenia,</li> <li>• możliwość dokonania oceny warunków i trybu rekrutacji na studia</li> </ul> <p><b>BAZA DYDAKTYCZNA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• liczba i powierzchnia sal wykładowych, seminaryjnych i laboratoryjnych odpowiednia do liczby studentów,</li> <li>• liczba stanowisk w salach wykładowych, seminaryjnych i laboratoryjnych odpowiednia do liczby studentów,</li> <li>• wyposażenie pomieszczeń dydaktycznych w sprzęt audiowizualny,</li> <li>• wyposażenie pomieszczeń dydaktycznych w sprzęt umożliwiający wykorzystanie technik kształcenia na odległość,</li> <li>• wyposażenie pomieszczeń dydaktycznych w sprzęt sportowy i inny sprzęt dydaktyczny gwarantujący prawidłową realizację zajęć przedmiotowych,</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"><li>• łatwy dostęp do komputerów i Internetu poza zajęciami,</li><li>• łatwy dostęp do bazy szpitalnej i sportowej w przypadku braku bazy własnej,</li><li>• dobry stan techniczny i estetyczny budynków uczelni,</li><li>• długoterminowe umowy najmu lub dzierżawy obiektów dydaktycznych w przypadku braku bazy własnej,</li><li>• posiadanie wykazu sprzętu, który uczelnia ma zamiar uzupełnić, wraz z określeniem wysokości i źródła jego finansowania</li></ul> <p><b>BIBLIOTEKA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• łatwy dostęp do księgozbiorów,</li><li>• dostęp do aktualnych pozycji literaturowych związanych z kierunkiem studiów,</li><li>• dostęp do literatury umożliwiającej prowadzenie badań naukowych,</li><li>• dostęp do czytelnicy wyposażonej w aktualne zasoby biblioteczne,</li><li>• liczba pozycji książkowych odpowiednia do liczby studentów,</li><li>• dostęp do elektronicznych baz danych,</li><li>• liczba miejsc w czytelnicy dostosowana do liczby studentów,</li><li>• godziny otwarcia biblioteki dostosowane do potrzeb studentów,</li><li>• publikacje, które uczelnia ma zamiar nabyć lub uzupełnić, oraz wysokość i źródło środków finansowych przeznaczonych na ten cel</li></ul> <p><b>PROWADZENIE BADAŃ NAUKOWYCH:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• prowadzenie badań naukowych związanych z danym kierunkiem co najmniej od trzech lat,</li><li>• udokumentowana realizacja tematów badawczych oraz opis efektów badań,</li><li>• wykaz publikowanych prac będących wynikiem działalności naukowej jednostki,</li><li>• baza do prowadzenia badań naukowych, w tym dostęp do aparatury badawczej,</li><li>• duża liczba organizowanych i współorganizowanych konferencji naukowych,</li><li>• duża liczba uzyskanych grantów,</li><li>• wysokość środków na finansowanie badań,</li><li>• system stypendiów dla kadry naukowej,</li><li>• możliwość wzięcia urlopu naukowego przez pracowników naukowych</li></ul> <p><b>DZIAŁALNOŚĆ STUDENCKA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• respektowanie prawa do samorządności studenckiej i autonomii funkcjonowania samorządu studenckiego,</li><li>• zapewnienie odpowiednich warunków materialnych do działalności organizacji studenckich oraz kół naukowych,</li></ul>
--	--



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• możliwość uzyskania wsparcia merytorycznego przez organizacje studenckie,</li> <li>• możliwość udziału przedstawicieli studentów w organach kolegialnych uczelni,</li> <li>• zapewnienie studentom dogodnych warunków do rozwoju zainteresowań</li> </ul> <p><b>DZIAŁALNOŚĆ ORGANIZACYJNA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• dobry dostęp do informacji w trakcie studiów,</li> <li>• możliwość skonsultowania się z pracownikami dydaktycznymi w terminie dogodnym dla studentów,</li> <li>• możliwość spotkania się studenta z przedstawicielem najwyższych władz uczelni, tj. rektorem, dziekanem, np. w trakcie konsultacji,</li> <li>• jakość funkcjonowania dziekanatu,</li> <li>• możliwość uczestniczenia studentów w pracy naukowej, np. w badaniach prowadzonych przez pracowników uczelni,</li> <li>• ustalanie harmonogramów sesji w porozumieniu z samorządem studenckim,</li> <li>• przejrzysta polityka uczelni w zakresie działań mających na celu doskonalenie jakości kształcenia,</li> <li>• możliwość ewaluacji nauczycieli akademickich przez studentów,</li> <li>• jasne kryteria oceny osiągnięć dydaktycznych,</li> <li>• możliwość odbycia praktyk i stażu naukowego przez studentów</li> </ul> <p><b>POMOC MATERIALNA DLA STUDENTÓW:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• możliwość skorzystania przez studentów z pomocy materialnej,</li> <li>• funkcjonowanie komisji stypendialnych na podstawie przejrzystych procedur,</li> <li>• system nagród i wyróżnień przyznawanych najlepszym studentom ze środków własnych uczelni</li> </ul>
--	---

Źródło: opracowanie własne na podstawie: R. Ryńca, *Metody zrównoważonej oceny szkoły wyższej wspierające poprawę efektywności uczelni*, Raporty Instytutu Organizacji i Zarządzania, seria PRE, 2012, nr 4.

Szkoły wyższe zmuszone są dzisiaj spełniać określone wymagania i kryteria, aby zapewnić wysoką jakość świadczonych usług<sup>39</sup>. Przedstawione w tabeli 5.4 oczekiwania względem tych instytucji zostały określone na podstawie wymagań stawianych uczelniom przez PKA. Szczególne znaczenie mają kwestie formalne, do których zaliczyć można m.in. kierowanie się regulaminem studiów, jasno określonymi zasadami przyznawania świadczeń materialnych oraz pobierania opłat za studia. Nie bez znaczenia jest także zapewnienie odpowiedniej bazy dydaktycznej, w szczególności zapewnienie właściwej liczby odpowiednio dużych sal wykładowych, a także sprzętu audiowizualnego i łatwego dostępu do nowoczesnych laboratoriów. Wymagania sta-

<sup>39</sup> K. Kowalska, op. cit., s. 298.

wiane przez PKA uczelniom dotyczą również kwestii związanych z dostępem do sprzętu umożliwiającego prawidłową realizację zajęć dydaktycznych<sup>40</sup>.

Wymogiem PKA jest ponadto dostęp do bibliotek, a przede wszystkim do aktualnych publikacji związanych z kierunkiem studiów oraz do elektronicznych baz danych. Odpowiednie zaplecze dydaktyczne może stanowić istotny aspekt przy ocenie jakości kształcenia. Ważne są warunki do prowadzenia badań naukowych oraz dokumentowanie wyników prowadzonych prac badawczych przez powołane w tym celu jednostki. Nie bez znaczenia jest także zapewnienie środków finansowych na prowadzenie działalności naukowej, w tym także systemu stypendiów dla młodych pracowników nauki<sup>41</sup>.

Wytyczne PKA dotyczą także obowiązku respektowania przez władze uczelni prawa do organizowania samorządności studenckiej i do autonomii funkcjonowania samorządu studenckiego. Realizacja tego wymaga zapewnienia odpowiednich warunków do prowadzenia działalności organizacjom studenckim i kołom naukowym oraz wsparcia merytorycznego i finansowego organizacji studenckich<sup>42</sup>.

Nie bez znaczenia pozostaje także dobra organizacja działania uczelni, w szczególności dostęp do informacji, do pracowników naukowo-dydaktycznych i administracyjnych, a także prowadzenie przejrzystej polityki w zakresie działań mających na celu doskonalenie jakości kształcenia<sup>43</sup>.

### 5.3. Podsumowanie

Zmiany zachodzące na rynku usług edukacyjnych wymagają uwzględnienia w procesie zarządzania szkołą wyższą aspektu społecznej odpowiedzialności. Przeobrażenia mające miejsce w otoczeniu szkół wyższych, w tym również coraz większy nadzór ze strony interesariuszy uczelni, sprawiają, iż konieczne wydaje się zarządzanie uczelnią uwzględniające potrzeby i oczekiwania różnych podmiotów jej otoczenia<sup>44</sup>. Istotne jest, aby kierownictwo uczelni potrafiło nią sprawnie i skutecznie zarządzać, w szczególności identyfikować i zaspakajać potrzeby różnych interesariuszy. Podobnie uważa Katarzyna Burda-Świerz, według której *budując system zarządzania społeczną odpowiedzialnością, należałoby dokonać przeglądu i identyfikacji kluczowych interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych, określić bądź zmodyfikować długofalową wizję rozwoju uczelni wyższej, uwzględniając istotne dla danej uczelni wartości*<sup>45</sup>.

---

<sup>40</sup> R. Ryńca, op. cit.

<sup>41</sup> Ibidem.

<sup>42</sup> Ibidem.

<sup>43</sup> Ibidem.

<sup>44</sup> B. Rok, *Responsible Business: The Challenge for Management Education*, [w:] W. Gasperski (red.), *Responsible Management Education*, Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa 2008, s. 52–63.

<sup>45</sup> K. Burda-Świerz, op. cit.

Trudne określenie granic społecznej odpowiedzialności uczelni może wynikać z rosnącej liczby interesariuszy oraz ich oczekiwań względem uczelni. Wielość ról, jakie pełnią szkoły wyższe, sprawia, że na problematykę z zakresu odpowiedzialności, w tym odpowiedzialności społecznej, można spojrzeć wieloaspektowo: przez pryzmat idei dobra wspólnego czy etosu akademickiego<sup>46</sup>, ale także z punktu widzenia teorii interesariuszy. Działania kierownictwa uczelni powinny zatem koncentrować się wokół zrozumienia potrzeb odbiorców świadczonych usług. Istotne wydaje się także zrozumienie oczekiwań pracowników oraz kierownictwa, bowiem jedynie dzięki zapewnieniu odpowiednich warunków pracy możliwa jest realizacja wyznaczonych działań, w tym świadczenia usług na wysokim poziomie. Ważne więc wydaje się wykorzystanie odpowiednich metod i technik zarządzania, dzięki którym możliwe byłoby zarządzanie uczelnią w sposób społecznie odpowiedzialny.

Zasadne może okazać się wyznaczenie osób odpowiedzialnych za zarządzanie społeczną odpowiedzialnością w uczelni, w tym za organizację spotkań z przedstawicielami najważniejszych grup interesariuszy w celu poznania wzajemnych oczekiwań<sup>47</sup>. Umiejętność rozwiązywania problemów oraz podejmowania decyzji uwzględniających potrzeby i oczekiwania różnych podmiotów może okazać się warunkiem rozwoju uczelni, a w konsekwencji może mieć także wpływ na sposób postrzegania uczelni przez społeczeństwo.

## Bibliografia

- Iwanowska A., *Zaangażowanie niepaństwowych uczelni wyższych w rozwój lokalny i regionalny w latach transformacji*, [w:] *Edukacja, jako czynnik rozwoju społeczności lokalnych małych miast. Rola niepaństwowych uczelni wyższych w rozwoju lokalnym*, A. Iwanowska (red.), Wyższa Szkoła Humanistyczna im. A. Gieysztor, Pułtusk 2004.
- Kazoleas D., Kim Y., Moffit M., *Institutional image: a case study*, „Corporate Communications: An International Journal”, 2001, No 4.
- Kowalska K., *Spoleczna odpowiedzialność uczelni*, Zeszyty Naukowe Małopolskiej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, 2009, nr 2(13).
- Kożuch B., *Zmiany zachowań organizacyjnych pod wpływem oczekiwań interesariuszy uczelni akademickich*, [w:] *Wyzwania zarządzania jakością w szkołach wyższych*, T. Wawak (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011.
- Leja K., *Uniwersytet organizacją służącą otoczeniu*, [w:] *Spoleczna odpowiedzialność uczelni*, K. Leja (red. nauk.), Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2008.
- Matten D., Moon J., *Implicit and Explicit CSR: A conceptual Framework for a comparative understanding of Corporate Social Responsibility*, „Academy of Management Review”, 2008, No 2(33).
- Nguyen N., Leblanc G., *Image and reputation of higher education institutions in students' retention decisions*, „The International Journal of Educational Management”, 2001, Nos 6/7.

---

<sup>46</sup> K. Burda-Świerz, op. cit.

<sup>47</sup> Ibidem.

- Oczachowska A., *Przyczyny wyboru uczelni ekonomicznej przez kandydatów na studia*, [w:] *Marketingowe zarządzanie szkołą wyższą*, G. Nowaczyk, P. Lisiecki (red.), Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań 2006.
- Paliwoda-Matiolańska P., *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, C.H. Beck, Warszawa 2009.
- Pawłowski K., *Rola rektora w budowaniu długotrwałej relacji szkoły wyższej z otoczeniem*, [w:] *Marketingowe zarządzanie szkołą wyższą*, G. Nowaczyk, P. Lisiecki (red.), Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań 2006.
- Price I., Matzdorf F., Smith L., Aghai H., *The impact of facilities on student choice of university*, „Facilities”, 2003, No 10.
- Rok B., *Responsible Business: The Challenge for Management Education*, [w:] *Responsible Management Education*, W. Gasperski (red.), Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa 2008.
- Rojek-Nowosielska M., *Kształtowanie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2006.
- Ryńca R., *Metody zrównoważonej oceny szkoły wyższej wspierające poprawę efektywności uczelni*, Raporty Instytutu Organizacji i Zarządzania, seria PRE, 2012, nr 4.
- Ryńca R., Kuchta D., *Czynniki satysfakcji studenta*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. 2010, nr 123.
- Ryńca R., Miśko R., *Czynniki satysfakcji pracownika naukowo-dydaktycznego w szkole wyższej*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. 2011, nr 182.
- Seredocha I., *Potrzeba planowania strategicznego w usługach edukacyjnych*, [w:] *Marketingowe zarządzanie szkołą wyższą*, G. Nowaczyk, P. Lisiecki (red.), Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań 2006.
- Sevier R., *Segmentacja w kontekście szkolnictwa wyższego: strategie zwiększania efektywności*, [w:] *Marketingowe zarządzanie szkołą wyższą*, G. Nowaczyk, P. Lisiecki (red.), Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań 2006.
- Wawak T., *Jakość zarządzania w szkołach wyższych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2012.
- Wawak T., *Jakość zarządzania na uczelniach w ocenie dziekanów, kanclerzy i kwesorów*, [w:] *Wyzwania zarządzania jakością w szkołach wyższych*, T. Wawak (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011.
- Worthington A., Higgs H., *Factors explaining the choice of an economics major: The role of student characteristics, personality and perceptions of the profession*, „International Journal of Social Economics”, 2003, Nos 5/6.
- Wosik D., *Pomiar satysfakcji klienta jako element systemu zarządzania jakością w szkole wyższej*, [w:] *Marketingowe zarządzanie szkołą wyższą*, G. Nowaczyk, P. Lisiecki (red.), Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań, 2006.
- Zuzek D. K., *Społeczna odpowiedzialność biznesu a zrównoważony rozwój przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, 2012, nr 2(21).

## Netografia

- Burda-Świerż K., *Społeczna odpowiedzialność uczelni wyższych – spojrzenie z perspektywy zarządzania*. Dostępny w: <http://spolecznieodpowiedzialni.pl/files/file/kwrqbfrcbk4dgdtdwm277hmez5zz.pdf>.
- Misja, wizja i cele strategiczne szkolnictwa wyższego w Polsce w perspektywie 2020 roku*, Raport cząstkowy przygotowany przez Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową we współpracy z organizacją Ernst & Young. Dostępny w:

[www.nauka.gov.pl/fileadmin/user\\_upload/Finansowanie/fundusze\\_europejskie/PO\\_KL/Projekty\\_systemowe/20100727\\_Etap\\_2\\_misja\\_wizja\\_cele\\_strategiczne\\_SW.pdf](http://www.nauka.gov.pl/fileadmin/user_upload/Finansowanie/fundusze_europejskie/PO_KL/Projekty_systemowe/20100727_Etap_2_misja_wizja_cele_strategiczne_SW.pdf).

Turlej M., *Kompetencje absolwentów uczelni wyższych w świetle oczekiwań pracodawcy*. Dostępny w: [http://wsp.pl/file/52\\_639322716.pdf](http://wsp.pl/file/52_639322716.pdf).

Wawak T., *Specyfika znormalizowanego systemu zarządzania jakością w szkole wyższej*. Dostępny w: <http://Tadeusz.wawak>.



# **6. ODPOWIEDZIALNOŚĆ SPOŁECZNA WEDŁUG REGUŁ CSR ORAZ JEJ ZNACZENIE W KSZTAŁTOWANIU FUNKCJI WYCHOWAWCZEJ SZKOŁY WYŻSZEJ**

**Zbigniew Malara\***  
**Janusz Kroik\***

W rozdziale omówiono możliwość wykorzystania reguł społecznej odpowiedzialności w funkcjonowaniu i podnoszeniu jakości usług edukacyjnych świadczonych przez szkoły wyższe. Osią rozważań było założenie, iż na uczelniach XXI wieku występuje silna potrzeba i jednocześnie przymus wpisywania w procesy kształcenia wartości społecznych w treści kształcenia oraz kształtowania akceptowanych społecznie zachowań i postaw przyszłych absolwentów. Dyskusję wsparto przykładami (wynikami) badań tego zjawiska prowadzonych przez polskich badaczy. Uzyskane wyniki potwierdziły występowanie silnego związku pomiędzy funkcjami: edukacyjną, wychowawczą i społeczną, a to oznacza, że szkoły wyższe nabierają kluczowego znaczenia w kreowaniu relacji między uczelnią i absolwentem a gospodarką i społeczeństwem. Same relacje zaś nabierają charakteru producencko-rynkowego (produkt–rynek).

## **6.1. Wprowadzenie**

W debatach dotyczących roli szkół wyższych w kształtowaniu odpowiedzialności społecznej studentów i przyszłych absolwentów coraz dobitniej ujawniają się dylematy związane z tym problemem. Jedno jest pewne – szkoły wyższe muszą mierzyć się z wyzwaniem współczesności wynikającym ze zmian zachodzących w wyniku globalizacji rynku, a powodującymi skłonność do porzucania przyjętych dotąd, standardowych zachowań we wszystkich obszarach, w tym także zachowań w sferze etyki zawodowej i społecznej. To powoduje, że uczelnie wyższe z trudem niwelują asymetrię powstałą pomiędzy respektowanymi dotąd i utrwalanymi przez lata zasadami etycznymi, a nową rzeczywistością kreowaną przez modele biznesowe narzucane

---

\* Politechnika Wroclawska, Wydział Informatyki i Zarządzania, Zakład Zachowań Rynkowych i Przedsiębiorczości, Wybrzeże Wyspiańskiego 27, 50-370 Wrocław.

przez praktykę organizacyjną. Problem jest ważny ze względu na ścisły związek społecznego wymiaru aktywności szkół wyższych z pełnieniem przez nie funkcji wychowawczej wobec studentów i przyszłych absolwentów<sup>1</sup>.

Szeroko rozumianą aktywność szkoły wyższej można ujmować jako proces o charakterze socjotechnicznym, przygotowującym studentów do zadań wynikających z ogólnie ujmowanego rozwoju danego społeczeństwa. Konieczne jest zatem wynikające z tej aktywności oddziaływanie z zamiarem zapoznania ich jako przyszłych uczestników życia społeczno-ekonomicznego z jego regułami i poprzez określone metody i narzędzia pozostające w dyspozycji szkoły wyższej modelowanie ich zachowań tak, aby w sposób odpowiedni i społecznie akceptowany mogli sprostać aktualnym i przyszłym wymogom (oczekiwaniom) rynku<sup>2</sup>.

Związki między funkcją wychowawczą i społeczną odpowiedzialnością można odczytywać na poziomie ogólnych aktywności, które dla współczesnej szkoły wyższej określane są za pomocą trzech symbolicznych przekrojów aktywności, tj. rynek–

Tabela 6.1. Kontekst produktowo-kliencki aktywności szkoły wyższej jako źródło formułowania strategii szkoły wyższej

<b>Kryteria (przekroje) produktowo-klienckie<sup>3</sup></b>	<b>Charakterystyka kryterium (przekroju)</b>	<b>Wpływ funkcji wychowania na przekrój i strategię</b>
Generowane dobra (produkty, usługi)	dobra społecznie pożądane, wykształcenie postaw i zachowań obywatelskich, struktura społeczna	bezpośredni, duży wpływ odniesiony do wszystkich rodzajów dóbr
Podmiot (adresat) dobra	społeczeństwo obywatelskie, państwo, grupy społeczne, organizacje polityczne	pośredni, wymagający dostosowania formuły realizacji funkcji
Kluczowe zasoby organizacji	kapitał społeczny, struktura, spójność, wpływ, prawo, przywództwo	pośredni, w niektórych elementach znaczący

Źródło: opracowane własne na podstawie M. Porter, M. Kramer, *Strategia a społeczeństwo: społeczna odpowiedzialność biznesu – pożyteczna moda czy nowy element strategii konkurencyjnej?*, „Harvard Business Review Polska”, 2007, nr 52, s. 76.

<sup>1</sup> A. Sulejewicz, *Paradoks społecznej odpowiedzialności biznesu szkoły wyższej*, [w:] *Społeczna odpowiedzialność uczelni*, Politechnika Gdańska, Wydział Zarządzania i Ekonomii, Wydawnictwo Instytutu Społeczeństwa Wiedzy, Gdańsk 2008.

<sup>2</sup> Proces ten jest więc postępowaniem celowym, w którym indywidualny czy zbiorowy sprawca posługuje się na zasadzie sterowania grupą społeczną, a oddziałując na jej system społeczny, osiąga zamierzone cele. Ważne zatem staje się projektowanie owego postępowania w oparciu o przyjęty system wartości i uznane twierdzenia teoretyczne. Zob: M. Porter, M. Kramer, *Strategia i społeczeństwo: społeczna odpowiedzialność biznesu – pożyteczna moda czy nowy element strategii konkurencyjnej?*, „Harvard Business Review Polska”, 2007, nr 52, s. 9.

<sup>3</sup> Są to kryteria zakwalifikowane do przekroju władza.



władza–wiedza<sup>4</sup>. Zakładając coraz wyraźniejszą presję tej pierwszej aktywności, szczególną uwagę zwraca się na łączący się z funkcją wychowawczą kontekst produkto-kliencki, który powinien mieć wpływ na strategię działania i rozwoju szkoły wyższej (tab. 6.1).

Strategia szkoły wyznaczana z uwagi na korzyści wynikające z kontekstu produkto-klienckiego musi uwzględniać dwoistość oczekiwań studentów związanych z rolą pełnioną przez nich w procesie wytwarzania dóbr i z funkcjonowaniem społecznym. Z jednej strony mają bowiem określone oczekiwania wobec szkoły i są, jak się wydaje, świadomi wyborów dokonywanych w trakcie studiów, a dyktowanych ich wyobrażeniem o swojej przyszłej roli społeczno-zawodowej. Z drugiej strony szkoła wyższa przyjmuje na siebie obowiązek kształtowania studentów zgodnie z wymogami otoczenia obywatelskiego i społecznego. Powinna zatem być gotowa do dokonywania właściwych korekt działań edukacyjnych skierowanych do studentów, aby tym wymogom sprostać. Znaczenie funkcji wychowawczej jako spoiwa tej dwoistości nie budzi najmniejszych wątpliwości, a funkcja sama w sobie jest realizowana przez instytucję (szkołę wyższą) jako całość i (idąc dalej) przez jej pracowników (nauczycieli akademickich). Formalnie rzecz ujmując, zaświadczenia o tym treści zawarte w różnych dokumentach programowych i przepisach prawnych adresowanych do szkolnictwa wyższego, które funkcję wychowawczą traktują jako ważny element społecznego wymiaru jego aktywności<sup>5</sup>. Oprócz zapewnienia najlepszego sposobu przekazywania wiedzy, w uczelniach wyższych powinno się realizować wartości społecznie przydatne. Na tym bowiem polega społeczna funkcja wychowania wynikająca z obowiązku szkoły wyższej wobec społeczeństwa i państwa.

Na wychowanie w szkole wyższej można więc spojrzeć jako na wielowymiarowy proces socjotechniczny oddziałujący na poziomie indywidualnym, grupowym i środowiskowym, zgodnie z określonymi celami takich oddziaływań, z wykorzystaniem określonych metod i środków. Jest to proces, na który różnego typu regulacje systemowe czy też sama strategia szkoły mogą mieć wpływ. Przykładem są wytyczne systemu jakości kształcenia ISO charakterystyczne dla funkcji wychowawczej, takie jak: rozwijanie zainteresowań studentów, utrzymywanie kontaktów nauczycieli akademickich ze studentami poza zajęciami, pełnienie wobec nich funkcji doradczej, a nawet (przynajmniej hipotetycznie) stanowienie dla nich wzoru do naśladowania.

---

<sup>4</sup> Są to odpowiedniki metafor: *piłg–miecz–księga* zaproponowanych przez Ernesta Gellnera.

<sup>5</sup> W zbiorze tych dokumentów są kodeksy etyczne szkół adresowane także do studentów – podmiotów wychowania. Oparte są one na: fundamentalnych wartościach akademickich, tj. etosie prawdy wspomaganym rzetelnością i odpowiedzialnością; kształtowaniu relacji wspólnota akademicka–instytucja akademicka budowanych dla dobra wolności badań i wolności a poświadczanych przez absolwentów pracą zawodową i działalnością publiczną; patronowaniu modelowi mistrz-nauczyciel i wychowawca, tj. wypełnianiu dwóch ról: nauczyciela, który przekazuje wiedzę i kształci umiejętności, oraz wychowawcy, który kształtuje postawy ukierunkowane na wartości.

Modelowanie pożądaných zachowań w kierunku społecznie akceptowanych wzorców oraz nastawienie na eliminację zachowań społecznie i zawodowo nieakceptowalnych może być realizowane właśnie z wykorzystaniem mechanizmu imitacji (naśladowania) lub – jak to wyraża Robert Cialdini – *poprzez społeczny dowód słuszności, którego istota polega na uznawaniu za słuszne zachowania w danej sytuacji, gdy inni zachowują się w określony sposób*<sup>6</sup>.

Zwiększenie skuteczności tego rodzaju oddziaływania socjotechnicznego można uzyskać poprzez połączenie go z oddziaływaniem opartym na atrybutach nieformalnych, tj. sympatii i autorytecie, niejako naturalnych w kontekście wypełniania roli nauczyciela akademickiego. Można również wziąć pod uwagę możliwość wykorzystania mechanizmu oddziaływania opartego na zaangażowaniu i konsekwencji w odniesieniu do pracy ze studentami. Należałoby również rozbudzać i wzmacniać ich osobiste zaangażowanie w procesy wychowawczo-edukacyjne, ich partycypację w ustalaniu celów naukowo-zawodowych, zaangażowanie w opracowanie projektów osobistych i grupowych działań mających przynieść przyszłe efekty, zrozumienie celowości tych zabiegów oraz akcentowanie ich skutków pozytywnych społecznie, a także wzmacnianie przekonania wiary (zaufania) w pozytywne intencje opiekuna naukowego. To wszystko może stanowić motywację studentów do podjęcia i zwiększania wysiłków w kierunku przyjętych zamiarów. Ten rodzaj oddziaływań obejmowałby również i wpływałby na nauczycieli akademickich. Kwestia zaprojektowania takiego działania celowościowego oraz opracowania i wykorzystania narzędzi socjotechnicznych staje się bardziej spektakularna, kiedy założy się nieuchronność dominacji aktywności rynkowej szkoły nad dwiema pozostałymi.

Wyniki badań prowadzonych przez Michała Kapiasa, Katarzynę Kasperek i Grzegorza Poloka<sup>7</sup> oraz m.in. Alicję Balcerak<sup>8</sup> odniesione do studentów i absolwentów szkół wyższych podkreślają istotność wizerunku uczelni tworzonego nie tylko przez nauczyciela akademickiego. Ten wizerunkowy kontekst szkoły tworzony przez jej aktywność jest zbieżny z działaniami sprzyjającymi kształtowaniu odpowiedzialności społecznej podmiotów rynkowych, traktujących to niematerialne dobro jako zasób strategiczny w typowych sytuacjach gry (rywalizacji) rynkowej. Przyjmuje się, że przedsiębiorstwa stanowią rzeczywistą część społeczeństwa i powinny podejmować starania, aby zostały przyjęte i pozytywnie ocenione przez społeczność lokalną, klientów, dostawców i innych uczestników życia społecznego. Podobnie jak w przypadku szkół wyższych jest to działanie długotrwałe (proces) i obliczone na koincydencję

---

<sup>6</sup> R. Cialdini, *Wywieranie wpływu na ludzi*, Wydawnictwo GWP, Gdańsk 2001.

<sup>7</sup> M. Kapias, K. Kasperek, G. Polok, *Etyczne aspekty wychowania w szkole wyższej*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2008.

<sup>8</sup> A. Balcerak i in., *Badania ankietowe losów absolwentów rocznika 2003 na kierunku zarządzanie i marketing Wydziału Informatyki i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej*, Wrocław 2008 [praca na prawach rękopisu].

możliwości i oczekiwań wszystkich uczestników życia społecznego, wpisujące się w działania związane z CSR (ang. *Corporate Social Responsibility*)<sup>9</sup>.

Ewolucja sposobu ujmowania odpowiedzialności przedsiębiorstwa z jednej strony poszerzyła spojrzenie i wzbogaciła argumentację za jej stosowaniem w praktyce, z drugiej natomiast wydobyla wiele wątpliwości i dylematów, których źródłem jest cel ekonomiczny jego funkcjonowania. Szkoły wyższe, działając z natury rzeczy w środowisku odpowiedzialności społecznej, z racji nowych okoliczności co do preferencji swej aktywności mogą korzystać z wypracowanych wzorców zbieżnych z przesłankami ich stosowania. Interesujące jest, jak w związku z tym funkcja wychowawcza szkoły ma być realizowana i wspierana socjotechniczne. Stawia się pytania:

- Czy wzorce biznesowe CSR mogą być adaptowane dla szkół wyższych a w konsekwencji wpływać na proces wychowania i narzędzia socjotechniczne w tym procesie stosowane?
- Czy w takiej zaadaptowanej konfiguracji funkcji wychowania nie powinny zostać przeformułowane narzędzia socjotechniczne typowe dotąd dla wypełniania tej funkcji?

Jeżeli na powyższe pytania odpowiedzi są twierdzące, to (wydaje się) przynosi to poważne następstwa o charakterze socjotechnicznym, wymagające wyrazistej redefinicji celów (częstkowych i ogólnych) z uwzględnieniem ich odniesienia do poszczególnych uczestników tych procesów, ich ról i zadań (po stronie szkoły wyższej jako ogólnie rozumianego sprawcy działań socjotechnicznych oraz studentów jako odbiorców tych działań), a także odpowiadających temu, adekwatnie i precyzyjnie zastosowanych instrumentów oddziaływań socjotechnicznych.

Przyjęte podejście zakładałoby również komplementarny oraz spójny charakter takich oddziaływań poprzedzonych profesjonalną i wieloaspektową diagnozą sytuacji i możliwych problemów, ustaleniem podmiotów oddziaływań, a także sformułowania dyrektyw, które byłyby realizowane w kontekście służebności, podporządkowania wizji finału i sprzężenia z wartościami jej towarzyszącymi.

Podejście takie miałoby więc również charakter działań o charakterze strategicznym, uwzględniającym aktualne i przyszłe zapotrzebowania społeczno-ekonomiczne na określone usługi edukacyjne, płynące z otoczenia zewnętrznego (dalszego) szkoły wyższej jako organizacji szkoleniowej o profilu biznesowym, dostarczającej danego typu wiedzy i uniwersalnych, społecznie wymaganych wartości niematerialnych (etyczno-moralnych). W konsekwencji byłyby to konwergencja strategii ekonomicznej oraz personalnej, realizowanej w szkołach wyższych. W tym kontekście, aby stopień realizacji działań socjotechnicznych był wysoki, postępowanie celowościowe wymaga również zdiagnozowania moż-

---

<sup>9</sup> W literaturze przedmiotu została ona znacząco rozpracowana i wyposażona w narzędzia i wytyczne mogące mieć walory implementacyjne dla praktyki działań biznesowych przedsiębiorstwa. Dokładniejsze wyjaśnienie tej koncepcji podane jest w dalszej części rozdziału.

liwych barier tych oddziaływań w celu zminimalizowania niepożądanych skutków, np. wystąpienia tzw. wichrowatości socjotechnicznej polegającej na zaburzeniach wywołanych sytuacjami krzyżowania się wpływów.

- Czy zmieniająca się rynkowa optyka aktywności szkoły wyższej, która nie może i nie powinna zrezygnować z funkcji wychowawczej ze względu na społeczną odpowiedzialność, wpłynie na modyfikację (być może istotnej części) podejścia aksjologicznego tej funkcji?

## 6.2. Funkcja wychowawcza szkoły wyższej w warunkach przyjęcia optyki rynkowej

Wychowanie jest częścią procesu edukacyjnego, ma określone cele (emocjonalne i motywacyjne), które muszą być zrealizowane, i uczestnika, którego bierze udział w tym procesie. Podobnie procesem edukacyjnym jest nauczanie, które nastawione jest na cele poznawcze.

Szkoła wyższa jest miejscem przenikania się obu procesów i nieobce są jej trudności w próbie całkowitego wyizolowania działań toku edukacyjnego w praktyce. Trudności te są swoistym uwarunkowaniem w wykorzystaniu narzędzi socjotechnicznych w procesie edukacyjnym. Specyfika funkcji wychowawczej szkoły wyższej jest związana głównie z zajęciową grupą studentów, do której kierowane są zintegrowane aktywności edukacyjne, skutkujące indywidualizacją efektów procesu. Specyfika i odmienność profili osobowościowych uczestników procesu wychowawczego (studentów) wymaga uwzględnienia odmienności zarówno realizacji przyjętych celów wychowawczych, jak i narzędzi oddziaływania, jakimi szkoła wyższa posługuje się w praktyce. Oczywiście w tle działań wychowawczych umiejscowione jest otoczenie społeczne, ekonomiczne i polityczne, czyli uwarunkowania rynkowe, które uczelnie muszą (powinny) uwzględniać, często z trudem realizując programy, w które wpisane są tradycyjne przecież uniwersyteckie profile działalności. Tym samym rola otoczenia zdecydowanie wzrasta i staje się wyznacznikiem przy formułowaniu strategii edukacyjno-wychowawczej. W takiej sytuacji otoczenie staje się kluczową determinantą zmian funkcjonowania szkoły wyższej, wpisując w jej działalność działalność społecznie odpowiedzialną.

W ocenie zakresu i kierunku zmian w realizacji funkcji wychowawczej szkoły wyższej należy więc uwzględnić analizę zależności symbiotycznej, jaka towarzyszy tzw. podejściu strategicznemu organizacji (działającej na rynku), uwzględniającemu w takim przypadku wątek odpowiedzialności społecznej<sup>10</sup>. Zależność ta wyraża działa-

---

<sup>10</sup> K. Leja, *Uniwersytet organizacją służącą otoczeniu*, [w:] *Spoleczna odpowiedzialność uczelni*, K. Leja (red. nauk.), Politechnika Gdańska, Wydział Zarządzania i Ekonomii, Instytut Społeczeństwa Wiedzy, Gdańsk 2008.

nia dwukierunkowe, tj. działania społeczne (z wewnątrz na zewnątrz) i uwarunkowania społeczne organizacji (działania z otoczenia do wnętrza organizacji). Istota tej zależności będzie przedstawiona w dalszej części rozdziału, przy czym chodzi m.in. o odpowiednie oddziaływanie na pracowników, a w przypadku szkoły wyższej dotyczy również odpowiednich oddziaływań na studentów poprzez wzmacnianie oferty produktowej (edukacyjno-wychowawczej). W praktyce organizacyjnej szkoły wyższej oznacza to pracę nad studentami, którzy w pewnej perspektywie staną się produktami społecznie oczekiwanymi. Można tu więc (w konwencji symbiotycznej) dostrzec szczególnie wyeksponowaną funkcją wychowawczą, której wypełnianie musi być ujmowane kontekstowo, częściowo, w rozumieniu wąskim, za pomocą skojarzeń i metafor, przez pryzmat pokrewnych terminów<sup>11</sup>. Te cechy funkcji wychowawczej predysponują ją do intensywnego wykorzystania w jej ramach jej realizacji całego spektrum oddziaływań socjotechnicznych.

Odrębnym zagadnieniem dla analizy oddziaływania jest podmiot realizujący zadania, tj. nauczyciel akademicki i instytucja jako podmiot środowiskowo zorganizowany. Należy jednak zauważyć, że w tym procesie nauczyciel akademicki może pełnić wiele ról. Może być sprawcą oddziaływań socjotechnicznych, co wynika z jego zadań i obowiązków zawodowych w szkole wyższej obejmujących zadania związane z zarówno kształtowaniem studentów w aspekcie przekazywania wiedzy, jak również z realizowaniem funkcji wychowawczej. Może występować w roli instrumentu oddziaływania na studentów, stanowiąc strategiczny zasób szkoły wyższej, dzięki któremu wypełnia ona swoje statutowe zadania. Może stanowić cel (przedmiot oddziaływań, o ile szkoła wyższa podejmie zadanie i postawi sobie za jeden z głównych celów kształtowanie nauczycieli akademickich w kontekście pełniejszego realizowania przez nich CSR, pobudzając ich do zwiększania samoświadomości) oraz środek do celu (rozwijając kompetencje zawodowe kadry niezbędne do profesjonalnego zarządzania rozwojem intelektualnym, zawodowym i społecznym studentów). Nauczyciel akademicki może wreszcie stać się przedmiotem oddziaływań ze strony samych studentów, którzy zgodnie ze swoimi potrzebami, wymaganiami i preferencjami wywierają na niego presję.

Podejście rynkowe szkoły wyższej odzwierciedla w jakimś stopniu (siłą rzeczy) preferencje wskazywane przez studentów. Nie jest zaskoczeniem, że badania, na które powołują się autorzy artykułu, wiążą się z eksponowaniem wymogów praktycznej użyteczności tego, co wnosi proces edukacyjny. Następuje też wyraźna indywidualizacja zachowań i budowania własnych celów przez studentów. Przekładając to na język wartości, preferencje użyteczności dotyczą: pracy, wiedzy, wykształcenia, odpowiedzialności i kreatywności. Tej ekspozycji atrybutów działań studentów towarzyszą rozwiązania formalne (wspomagają je), które tworzą kontekst administracyjny procesu

---

<sup>11</sup> M. Kapias, K. Kasperek. G. Polok, op. cit.

Tabela 6.2. Wybrane konteksty środowiska wychowawczego a cele wychowawcze i przesłanki działań socjotechnicznych

<b>Rodzaj kontekstu środowiska wychowawczego (mającego wpływ na działania socjotechniczne)</b>	<b>Charakterystyka i specyfika kontekstu</b>	<b>Wpływ specyfiki na cele wychowawcze i wybór narzędzi socjotechnicznych</b>
Grupa studentów	niezbyt trwała ze względu na zmienność dopasowaną do profili dydaktycznych, wybieralności, fakultatywności uczestnictwa	zmniejszający się wpływ na postawione cele wychowawcze w miarę obniżania spójności grupy będącej podstawowym gremium zorganizowanego działania; zwiększająca się presja na skuteczne narzędzia socjotechniczne
Profil osobowościowy młodzieży studenckiej	formowanie dojrzałości emocjonalnej z inklinacją do postaw skrajnych i autonomicznych: oddziaływanie formalizacji procesów w szkole ma znaczący wpływ na wybór preferencji dnia codziennego oraz wariant ukończenia szkoły	możliwość wykorzystania tych cech w celu skutecznego dochodzenia do zakładanych stanów i postaw przy zachowaniu ostrożności w ingerencji i regulacji (ta ostatnia cecha wzmaga wymogi dla działań socjotechnicznych); konieczność poszukiwania narzędzi w zgodzie z nowymi preferencjami
Podmiot realizujący funkcję	układ podwójnej roli (wychowawcy i nauczyciela) w warunkach eksponowania etosu prawdy, rzetelności, odpowiedzialności, tolerancji	dominujący wpływ na realizację celów wychowawczych; najważniejsze potencjalnie źródło i ochrona wartości będących przesłanką procesu wychowania, główny, ale nie jedyny, podmiot oddziaływania socjotechnicznego
Instytucja edukacyjna	autonomiczność kreowania działań na rzecz funkcji wychowawczej, jak również poziomu i sposobu finansowania takiej aktywności	możliwość zagubienia funkcji wychowawczej w warunkach fetyszyzmu rynku, koncentracji na rywalizacji w nauce; konieczność zinstytucjonalizowania narzędzi socjotechnicznych oddziałujących na studentów i otoczenie społeczne
Tryb kształcenia	odmienność podejścia w przypadku trybu stacjonarnego i zaocznego studiów; model boloński jako podejście do nauczania	większy wpływ działań wychowawczych i socjotechnicznych w przypadku studiów stacjonarnych ze względu na czas pobytu i możliwość rozwoju zainteresowań w otocze zasadniczego procesu edukacyjnego studentów; model katalizuje warunki rynkowe i redukuje możliwość oddziaływania

Źródło: opracowanie własne na podstawie J. Brugmann, C.K. Prahalad, *Biznes–społeczeństwo: nowa umowa*, „Harvard Business Review Polska”, 2007, nr 5.

edukacyjnego oraz techniczne regulacje w zakresie sposobów finansowania procesu. Wyniesienie tego aspektu wartości ponad pozostałe oznacza, że rola nauczyciela akademickiego (zgodnie z otrzymanymi wynikami) powinna polegać raczej na nauczanie niż na wychowanie. Ograniczana w tych warunkach rola nauczyciela akademickiego przekłada się również na jego funkcje reprezentacyjne względem uczelni. Tak więc na potrzeby odpowiedzi na postawione pytania dotyczące oceny ograniczeń funkcji wychowawczej i stosowanych narzędzi socjotechnicznych, ze względu na urynkowienie działań studentów i standaryzację procesów korzystna jest analiza kilku kontekstów środowiska wychowawczego (tab. 6.2)<sup>12</sup>.

Wnioski z analizowanych kontekstów ujęte w kolumnie 3 (zob. tab. 6.2) wynikają z analizy badań oraz obserwacji sposobu adaptowania się zachowań studentów Wydziału Informatyki i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej do coraz bardziej formalistycznego podejścia do programowania dydaktyki. Ponadto ze wspomnianych źródeł informacji wynika, że oprócz walorów merytorycznych w aspekcie późniejszego sprawnego poruszania się absolwentów w rzeczywistości organizacyjnej znaczące są również: sposób przekazywania wiedzy, komunikatywność i zaangażowanie prowadzącego.

Szkoły wyższe są więc na rozdrożu dokonywanych wyborów. Z jednej strony występują określone uwarunkowania rynkowe stwarzające zagrożenie odrzucenia ich ofert edukacyjnych i poszukiwania innych, często mało wartościowych i będących efektem powielania mało atrakcyjnych edukacyjnie i wychowawczo rozwiązań od lat funkcjonujących na rynku, z drugiej strony zaś zachodzi konieczność zapewnienia wysokich walorów produktów społecznie odpowiedzialnych (absolwentów). Socjotechniczne podejście do zapewniania swoistej równowagi w kształtowaniu funkcji wychowawczej i edukacyjnej jest w takich warunkach nieodzowne. Istotną wskazówką do wypracowania preferencji szkół wyższych co do narzędzi (socjotechnik) stosowanych przez nie w wychowaniu może dać wykorzystanie powoływanej wcześniej koncepcji CSR, która stała się podstawą przy wypracowywaniu wielu zasad i przesłanek skutecznego funkcjonowania podmiotów gospodarczych w warunkach rynkowych.

### **6.3. Zasady CSR w przestrzeni działań szkoły wyższej**

Istnienie relacji między koncepcją CSR a funkcją wychowawczą, o czym wspomniano wyżej, wynika wprost z analizy symbiotycznej wyrażającej działania dwukierunkowe, tj. działania i uwarunkowania społeczne organizacji. Warto prześledzić kilka najważniejszych założeń CSR, aby stwierdzić ich zgodność z uwarunkowaniami funkcjonowania szkoły wyższej:

---

<sup>12</sup> Zawężono specyfikę do przekroju najbardziej znaczących w świetle badań naukowych tej kwestii oraz doświadczeń własnych autorów jako wieloletnich nauczycieli akademickich Politechniki Wrocławskiej.

1. W CSR podkreśla się: obowiązek moralny (ang. *moral obligation*), zrównoważony rozwój (ang. *sustainability*) zakładający ścisły związek między środowiskiem a społecznościami, przyzwolenie na prowadzenie działalności (ang. *license to operate*) i znaczenie reputacji firmy (ang. *reputation*)<sup>13</sup>.

2. Do koncepcji CSR wprowadza się trójaspektowy związek pomiędzy społeczeństwem, ekonomią i ekologią, a ze względu na konieczność zaakcentowania wątku etycznego, który pozwalałby potwierdzać uczciwość działań, mówi się też o ekonomii, środowisku, etyce (ang. *profit, planet, people*)<sup>14</sup>. Obie formuły są do przyjęcia przez szkołę wyższe. Często w kodeksach szkół niektóre wątki są wprost eksponowane.

3. Ogólną zasadą CSR jest założenie, że nie jest to doraźny i powierzchowny zabieg o wizerunkowym charakterze, ale długofalowe, realne i systemowe działanie organizacji i instytucji. W przypadku szkół wyższych jest to w pełni spełniane. Większe problemy adaptacyjne są z wynikającą z tej ogólnej zasady tzw. konwergencją oddziaływania, która opiera się na rozpoznaniu form (objawów) przenikania (adaptacji) norm, zachowań, struktur w korporacji, w związku z jej współdziałaniem z otoczeniem społecznym. Chodzi o budowę swego rodzaju umowy społecznej, której efektem może być<sup>15</sup>:

- wypracowanie standardów operacyjnych praktyk w związku ze wspólnym z partnerem społecznym gospodarowaniu wiedzą i umiejętnościami;
- stworzenie wspólnych i/lub powiązanych działań marketingowych wykorzystujących wiarygodność każdej strony;
- adaptowanie norm zarządczych, w tym struktury i obsady kadrowej, w celu lepszego koordynacji współpracy obu stron umowy.

W przypadku szkoły wyższej jej naturalnym partnerem jest społeczeństwo reprezentowane przez organy przedstawicielskie. Jednak aby starannie wypełnić wymogi konwergencji, do umowy społecznej należy włączyć studentów, którzy w każdym z trzech wymienionych efektów mają przypisaną określoną rolę.

Istnieje również inne spojrzenie na CSR. Zakładano oddziaływanie na pracowników w taki sposób, aby kształtować w nich postawy odpowiadające potrzebom interesariuszy, wypracowywane nie pod presją przymusu, lecz poprzez budowę marketingu wrażliwego na społeczne wartości oraz kształtowanie wizerunku sprzyjającego odbiorowi publicznemu. Trzy wytyczne wymienione w punkcie 3 nie są w sprzeczności z priorytetami szkoły wyższej działającej w otoczeniu rynkowym, gdy interesariusza-

---

<sup>13</sup> J. Kroik, *Strategiczna odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstwa w strukturach klastrowych*, referat na konferencję „Współdziałanie przedsiębiorstw”, Wydział Zarządzania Politechniki Łódzkiej, maj 2009.

<sup>14</sup> K. Leja, op. cit.

<sup>15</sup> E. Chmielecka, *Kilka uwag o etosie i kodeksach akademickich oraz o odpowiedzialności uczelni*, [w:] *Spółeczna odpowiedzialność uczelni*, Politechnika Gdańska, Wydział Zarządzania i Ekonomii, Instytut Społeczeństwa Wiedzy, Gdańsk 2008.



Tabela 6.3. Relacje uczelni jako organizacji służącej otoczeniu

Sposób wzajemnego oddziaływania	Opis i komentarz
Poprzez oczekiwania (czyje?)	studenci, społeczeństwo, rząd i samorząd, sektor społeczny, biznes
Poprzez regulatory (jakie?)	prawne, rynkowe, spowodowane presją społeczną
Poprzez zdolności adaptacyjne (czym wywołane?)	zarządzanie wiedzą

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Sulejewicz, *Paradoks społecznej odpowiedzialności biznesu szkoły wyższej*, [w:] *Społeczna odpowiedzialność uczelni*, Politechnika Gdańska, Wydział Zarządzania i Ekonomii, Instytut Społeczeństwa Wiedzy, Gdańsk 2008; B. Wawrzyniak, *Odnawianie przedsiębiorstwa. Na spotkanie XXI wieku*, Polska Fundacja Promocji Kadr, Wydawnictwo POLTEX, Warszawa 1999, s. 213.

mi są społeczeństwo i studenci. Takie założenie jest zgodne z rozważaniami na temat szkół wyższych prowadzonymi z pozycji zarządzania strategicznego (tab. 6.3).

Z powyższych syntetycznych analiz wynika, że dla koncepcji CSR udaje się dokonać interpretacji jej elementów odpowiadającej specyficznym uwarunkowaniom szkoły wyższej. Można więc przyjąć, że wypracowane przez tę koncepcję zasady można próbować adaptować także na ich użytek. Wyraźnie jednak widać, że o wykorzystaniu koncepcji CSR wyraźnie decyduje określona pozycja studentów – znaczących interesariuszy i strony umowy społecznej. Powstaje więc dodatkowe pytanie, czy i w jakim zakresie kształtować funkcję wychowawczą w imię zidentyfikowanych ról pełnionych przez studentów i jakie narzędzia socjotechniczne wykorzystać, aby taką funkcję wychowawczą skutecznie pełnić.

## 6.4. Role studentów według CSR i ich odniesienia do funkcji wychowania oraz działań socjotechnicznych

Kategoria interesariuszy w CSR jest tak samo otwarta, jak w fundamentalnych teoriach wprowadzających to pojęcie, tj. teorii agencji i *stakeholders*<sup>16</sup>. W tej pierwszej stosunek agencyjny tworzony jest między osobami lub grupami osób (agentami), które mają do zrealizowania zobowiązania wobec innej osoby lub grupy (pryncypała-zleceniodawcy). Przedsiębiorstwo, reprezentowane przez zarząd, jest agentem, a szeroki krąg interesariuszy pryncypałem, którego oczekiwanie powinno się realizować w jak największym stopniu. W analizowanej konwencji dla szkół wyższych pryncypałem jest społeczność studencka, a kryterium aktywności agenta to maksymalizacja ich

<sup>16</sup> A. Sulejewicz, *Paradoks społecznej odpowiedzialności biznesu szkoły wyższej*, [w:] *Społeczna odpowiedzialność uczelni*, Politechnika Gdańska, Wydział Zarządzania i Ekonomii, Instytut Społeczeństwa Wiedzy, Gdańsk 2008.

oczekiwań. W drugiej teorii, której twórcą jest R. Edward Freeman<sup>17</sup>, wyraźnie identyfikuje się rodzaje interesariuszy. Są to wszyscy ci, którzy mogliby oddziaływać lub być pod wpływem oddziaływania przedsiębiorstwa. A zatem każdy interesariusz (którym może być m.in. pracownik, udziałowiec, klient, konkurent, społeczność lokalna, a w przyjętej konwencji jest student) rości sobie prawo do ingerencji w działalność przedsiębiorstwa (uczelni). Przejawia się to w postulowanych oczekiwaniach względem instytucji, a wynikać może m.in. z tego, iż każde przedsiębiorstwo współistnieje w danym środowisku lokalnym z innymi uczestnikami życia społecznego. W takim ujęciu podstawową kwestią (kryterium dobroci) jest prawo do ingerencji w działalność organizacji (przedsiębiorstwa, szkoły). To są dwa kluczowe kryteria funkcjonowania (i powodzenia) organizacji działającej na rzecz interesariuszy. Oczywiście punktem wyjścia jest zdefiniowanie oczekiwań i określenie możliwości ich zaspakajania ocenianych przez pryzmat pełnionych ról, zajmowanej pozycji czy z uwzględnieniem wszystkich aspektów powstających ograniczeń (m.in. prawnych, rynkowych, społecznych, etycznych).

Studenci jako ważna, coraz liczniejsza w swej masie grupa interesariuszy ma bardzo zróżnicowane oczekiwania: od bazowych, czyli uzyskania dyplomu, po zdobycie rozległej wiedzy i umiejętności przydatnych do kompetentnego i stwarzającego perspektywy funkcjonowania zawodowego w złożonej rzeczywistości. Zachodzi więc konieczność uświadamiania studentom rosnącego znaczenia wiedzy (profesjonalizmu) we współczesnym świecie oraz konieczności jej pogłębiania i ciągłego aktualizowania w kontekście ich przyszłej konkurencyjności na rynku pracy, także globalnym. W ujęciu biznesowym za podstawowy i skuteczny sposób tzw. zarządzania relacjami z interesariuszami uznaje się właściwy przepływ informacji. Transformując ten postulat do studentów, tj. interesariuszy uczelni, należy w sposób szczególnie intensywny informować ich i angażować w pozytywny dialog o sposobach radzenia sobie z zaspakajaniem oczekiwań, pokazywać im ich mocne strony, jak również nie bronić się przed ujawnianiem stron słabych.

Wytyczne oddziałujące pozytywnie na studentów jako stronę umowy społecznej według konwencji CSR związane są bowiem z bieżącym pokazywaniem, iż działania na ich rzecz mają charakter standardowy, a nie przypadkowy, oraz że dotyczą wykorzystywania wiedzy i umiejętności wspólnie wypracowywanych. Jest to więc postulat wspólności działań, z szacunkiem dla obu stron i z pełnym zrozumieniem priorytetów partnerów umowy. Można w tym miejscu postawić pytanie, czy formuły standaryzacji systemu zapewniania jakości nauczania obowiązujące w szkolnictwie wyższym mogą to zagwarantować. Wydaje się to możliwe, ale nie bez wsparcia z jednej strony poprzez aktywność i postawy nauczycieli akademickich, a z drugiej strony poprzez wzmacnianie rozwiązań strukturalnych na rzecz skuteczności wspólnych działań.

---

<sup>17</sup> M. Kapias, K. Kasperek, G. Polok, op. cit.

Ten ostatni wniosek jest bliski wytycznej wynikającej z innej przesłanki wskazującej na poważne potraktowanie stron umowy społecznej, jakim są normy zarządcze i obsada kadrowa koordynująca współpracę obu stron. Podkreślić należy, że wymóg ten dotyczy obu stron: w przypadku uczelni wynika to ze statutowych obowiązków i powinności, w przypadku studentów zaś oznacza wzmocnienie ich aktywności i wypracowanie norm zachowań i wybór reprezentantów współdziałających z władzami wydziałów i szkoły. Nie są to więc zalecenia inne niż wypracowywane przez długie lata rozwiązania statuujące studentów jako współuczestników w procesie ogólnie pojmowanego zarządzania uczelnią czy wydziałem. Istotne jest utrzymywanie jakości tego współdziałania poprzez ograniczanie barier i podnoszenie zaangażowania i aktywności uczestników tej swoistej społecznej wymiany.

Z biznesowego punktu widzenia idea CSR przywiązuje wielkie znaczenie do strony marketingowej i wizerunkowej, co uwidacznia się w opisie drugiej i trzeciej optyki CSR przedstawionej powyżej. W tym zakresie studenci, jak wspomniano, mogą pełnić kluczową rolę jako potencjalny zasób uwrażliwiający ofertę produktową uczelni i tym sposobem, poprzez moralne i społeczne wartości zawarte w tym potencjale, podtrzymujący dobre relacje z odbiorcami umownych produktów. Wydobycie tego kontekstu CSR jest przedsięwzięciem długofalowym i wiąże się z tworzeniem reputacji i postrzeganiem szkoły jako dbającej o losy studentów i absolwentów. Chodzi też o upowszechnianie dokonań naukowych i karier, które w warunkach braku opieki ze strony szkoły nie mogłyby zaistnieć, wskazywanie szans społeczno-zawodowych i możliwości wykorzystania ich przez beneficjentów tak postrzeganego i realizowanego procesu edukacyjnego. Badania losów absolwentów prowadzone przez wiele szkół mogą być cenną wskazówką przy podejmowaniu działań w ramach marketingu wrażliwego. Do potrzeb zapewnienia efektywności tego swoistego marketingu mix konieczne jest uwzględnienie komplementarnej zależności pomiędzy uwrażliwionym społecznie produktem (studenci i absolwenci oraz ich losy, kariery itd.) a komunikacją (promocją)<sup>18</sup> nienatarczywą, głęboką i przekonującą, z dostosowanymi narzędziami i kanałami. Rola studentów, może być eksponowana w skali wymiaru zbiorowego, jak również indywidualnego.

Ten syntetyczny, zintegrowany obraz ról studentów nie mógłby być zrealizowany bez aktywności wychowawczej. W projekcji występujących tu celów i scenariuszy funkcja wychowawcza szkoły wyższej wydaje się wyraźnie wyeksponowana, nie wyłączając jej aksjologicznego aspektu. Wyznacza to też kierunki i określone wymogi stosowanych technik oddziaływania socjotechnicznego. Należy również wspomnieć, że tworzy się, w kontekście podejmowanych wcześniej rozważań, siatka oddziaływań socjotechnicznych. W tabeli 6.4 przedstawiono wnioski z prowadzonej analizy.

---

<sup>18</sup> Rozważania dotyczące związków produktu wrażliwego z innymi elementami mix, tj. dystrybucji i ceny, są ciekawe poznawczo, ale wykraczają poza przyjęte cele i zakres rozdziału.

Tabela 6.4. Role studentów z uwzględnieniem zasad CSR i ich odniesienie do funkcji wychowawczej oraz działań socjotechnicznych

<b>Rola studentów</b>	<b>Wymogi wypełniania roli przez studentów</b>	<b>Zakres i poziom intensywności funkcji wychowawczej w spełnianiu roli</b>	<b>Ważniejsze akcenty dla działań socjotechnicznych</b>
Interesariusze uczelni	<ul style="list-style-type: none"> <li>• prawo do ingerencji w działanie szkoły,</li> <li>• maksymalizacja swoich oczekiwań,</li> <li>• pozytywny dialog, otwartość informacji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• artykułowanie możliwości informacyjnych i kształtowania rozwiązań,</li> <li>• pokazywanie wpływu (partycypacja) na procesy i procedury,</li> <li>• kształtowanie postaw asertywnych, przygotowywanie do adekwatnych ról społecznych w perspektywie zawodowej,</li> <li>• znacząca intensywność funkcji wychowawczej ze względu na wagę roli i zakres przedmiotowy funkcji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• odniesienie aktywności do jednostki i grup studenckich,</li> <li>• szczególna rola nauczycieli jako doradców i ekspertów</li> </ul>
Strona umowy społecznej	<ul style="list-style-type: none"> <li>• standardowość (stabilność) rozwiązań nastawionych na wspólne dobro stron,</li> <li>• dopasowanie organizacyjne stron,</li> <li>• wspólnotowość i partnerskość działań, rozumienie priorytetów stron umowy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• eksponowanie jasności procedur i kryteriów wyborów,</li> <li>• współdziałanie w przedsięwzięciach o wspólnych celach,</li> <li>• ograniczona intensywność funkcji wychowawczej ze względu na istnienie innych stron umowy społecznej</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• oddziaływanie raczej na grupy i środowisko,</li> <li>• duża rola instytucjonalnych ciał kolegialnych na poziomie wydziału i uczelni</li> </ul>
Katalizator marketingu wrażliwego	<ul style="list-style-type: none"> <li>• budowa lojalności długofalowej,</li> <li>• prezentacja osiągnięć indywidualnych i zbiorowych ważnych w odbiorze społecznym,</li> <li>• promocja wartości społeczno-zawodowych studentów i absolwentów</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wnoszenie wartości wynikających z rzeczywistych postaw, transpozycja indywidualnych dokonań na osiągnięcia ważne dla społeczeństwa,</li> <li>• wskazywanie i promowanie osiągnięć środowiska studenckiego w skali lokalnej i globalnej,</li> <li>• duża intensywność funkcji ze względu na źródło powstawania marketingu wrażliwego</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wszechstronny zakres oddziaływania podmiotowego (indywidualny, grupowy, środowiskowy),</li> <li>• wykorzystanie okazji promocyjnych przez agendy i organy uczelni</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

## 6.5. Podsumowanie

Przedstawione ujęcie CSR wydaje się, z punktu widzenia funkcji wychowawczej szkoły wyższej, pod względem poznawczym bardzo interesujące i nie wyklucza przejścia do działań praktycznych. Szkoły wyższe, formułując własne cele i strategię, mogą przy jej przygotowywaniu korzystać z dorobku koncepcji CSR, interpretując na własny użytek konkretne stosowane w niej rozwiązania. Jest to więc pozytywna, ale ogólna odpowiedź na pytania postawione w pracy. Nie oznacza to jednoznacznie podporządkowania funkcji wychowawczej i stosowanych narzędzi socjotechnicznych wymogom CSR. Dopuszcza się (sugeruje) jednak możliwość wykorzystania (opracowania) rodzaju regulatora na wzór i podobieństwo obowiązującego w uczelniach systemu akredytacyjnego przy jednoczesnej eliminacji tych ograniczeń (słabości), które ten system cechują<sup>19</sup>. Czy wprowadzanie takich reguł służących do kształtowania funkcji wychowawczej w obszar tworzony przez CSR na użytek szkół wyższych jest właściwe, pozostaje pytaniem otwartym. Przyjęcie dla bezpieczeństwa i pewności, jak to się dzieje w systemie akredytacyjnym, mocnej formuły regulacyjnej zmieni radykalnie potrzeby działań socjotechnicznych.

## Bibliografia

- Balcerak A. i in., *Badania ankietowe losów absolwentów rocznika 2003 na kierunku zarządzanie i marketing Wydziału Informatyki i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej*, Wrocław 2008 [praca na prawach rękopisu].
- Brugmann J., Prahalad C.K., *Biznes – społeczeństwo: nowa umowa*, „Harvard Business Review Polska”, 2007, nr 5.
- Chmielecka E., *Kilka uwag o etosie i kodeksach akademickich oraz o odpowiedzialności uczelni*, [w:] *Spoleczna odpowiedzialność uczelni*, Politechnika Gdańska, Wydział Zarządzania i Ekonomii, Instytut Społeczeństwa Wiedzy, Gdańsk 2008.
- Cialdini R., *Wýwieranie wpływu na ludzi*, Wydawnictwo GWP, Gdańsk 2001.
- Kapias M., Kasperek K., Polok G., *Etyczne aspekty wychowania w szkole wyższej*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2008.
- Kroik J., *Strategiczna odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstwa w strukturach klastrowych*, referat na konferencję „Współdziałanie przedsiębiorstw”, Wydział Zarządzania Politechniki Łódzkiej, maj 2009.
- Leja K., *Uniwersytet organizacją służącą otoczeniu*, [w:] *Spoleczna odpowiedzialność uczelni*, K. Leja (red. nauk.), Politechnika Gdańska, Wydział Zarządzania i Ekonomii, Instytut Społeczeństwa Wiedzy, Gdańsk 2008.

---

<sup>19</sup> Co prawda system ten blokuje pojawianie się zjawisk niekorzystnych, dysfunkcyjnych i sprzyja doskonaleniu nauczania i badań naukowych, jednak narzuca działanie według ściśle określonego sposobu, nie zawsze przystającego do rzeczywistych uwarunkowań, w jakich funkcjonują szkoły wyższe w Polsce. Zob. E. Chmielecka, op. cit.

- Porter M., Kramer M., *Strategia i społeczeństwo: społeczna odpowiedzialność biznesu – pożyteczna moda czy nowy element strategii konkurencyjnej?*, „Harvard Business Review Polska”, 2007, nr 52.
- Sulejewicz A., *Paradoks społecznej odpowiedzialności biznesu szkoły wyższej*, [w:] *Społeczna odpowiedzialność uczelni*, Politechnika Gdańska, Wydział Zarządzania i Ekonomii, Instytut Społeczeństwa Wiedzy, Gdańsk, 2008.
- Wawrzyniak B., *Odnawianie przedsiębiorstwa. Na spotkanie XXI wieku*, Polska Fundacja Promocji Kadr, Wydawnictwo POLTEX, Warszawa 1999.

# 7. ZARZĄDZANIE INNOWACJAMI W SZKOLE WYŻSZEJ A ZASADY ŁADU KORPORACYJNEGO I DOBRYCH PRAKTYK

**Janusz Kroik\***  
**Adam Świda\***

W rozdziale przedstawiono wybrane aspekty rozwoju innowacyjności i przedsiębiorczości w warunkach polskich uczelni publicznych. Zwrócono uwagę na wpływ, jaki przyjęta koncepcja zarządzania mogłaby wywrzeć na rozwój innowacyjności akademickiej. Jako jedną z możliwych koncepcji wskazano odpowiedzialność społeczną dającą oparcie typu *corporate governance* w trójaspektowym przekroju aktywności szkoły, tj. rynek, władza, wiedza. Oparcie to może przybierać formę przyjmowania ścisłych ról w rozwijaniu danej aktywności uczelni, w tym również w omawianym rozwijaniu innowacyjności.

Omówiono pojęcie innowacji i innowacyjności w warunkach uczelni wyższej, a także instytucje zaangażowane we wspieranie transferu i komercjalizację innowacji. Zaprezentowane wnioski oceniające te instytucje posłużyły do swoistej rekomendacji modelu Philipa Kotlera oraz Fernando Trias De Besa. Model ten może być twórczo wykorzystany w warunkach uczelni a jednocześnie wspierać dobre praktyki typu *corporate governance*.

## 7.1. Wprowadzenie

Zarządzanie innowacjami w uczelni wyższej, której misja i strategia wyznacza aktywną postawę wobec nich, jest procesem o wiele bardziej złożonym, niż w przypadku dużych innowacyjnych przedsiębiorstw. Złożoność ta wynika z tego, że uczelnie pełnią równocześnie funkcje m.in. społeczne, naukowe, dydaktyczne, wychowawcze, rozwojowe, kulturotwórcze. Ponadto dla każdej uczelni można założyć istnienie własnych, określonych i zmieniających się uwarunkowań. Obserwuje się więc również zróżnicowany rozkład akcentów na realizację poszczególnych funkcji. Zjawisko to jest powodowane przez czynniki demograficzne, presję rynkową i regionalną, efekty globalizacji, załamywanie się standardów i norm etycznych oraz strukturalne wizje

---

\* Politechnika Wroclawska, Wydział Informatyki i Zarządzania, Zakład Zachowań Rynkowych i Przedsiębiorczości, Wybrzeże Wyspiańskiego 27, 50-370 Wrocław.

rozwoju, tak jak ma to miejsce w programowaniu rozwoju w ramach państw UE. W tym ostatnim przypadku na rozwój nakłada się regionalizacja. Zgodnie z jej założeniami uczelnia pełni znaczącą rolę w kreowaniu potencjału innowacyjnego i przedsiębiorczości regionu. W zwięzły sposób wyraża to ocena sformułowana przez władze Uniwersytetu w Nottingham: *W średniowieczu o sile i potencjale miasta decydował zamek obronny, w epoce przemysłowej rolę tę odgrywały fabryki, natomiast w dwudziestym pierwszym wieku źródłem siły i potencjału rozwojowego w gospodarce opartej na wiedzy są uniwersytety*<sup>1</sup>.

W budowie potencjału rozwojowego kraju, regionu czy aglomeracji szczególną rolę, jeżeli nie najważniejszą, odgrywają innowacje kreowane przez np. przedsiębiorstwa, uczelnie, ośrodki badawczo-rozwojowe. Jest to jednak dopiero pierwszy etap skutecznej polityki rozwojowej. Kolejnym jest transfer i przepływ innowacji m.in. w ramach regionu. Sytuacja w obu etapach jest nieustannie mierzona i oceniana, również w przypadku uczelni, przez instytucje, ekspertów, decydentów. Ramowy obraz uwarunkowań dla uczelni jest niejednoznaczny. Nawet w przypadku liderów o wysokim wskaźniku innowacyjności procesy transferu i komercjalizacji innowacji wymagają poprawy. Jest to problem ogólnoeuropejski<sup>2</sup>.

W Polsce również próbuje się usprawnić transfer i komercjalizację innowacji. Od kilkunastu lat rozwijane są różne formy instytucjonalne wspierające źródło i transfer innowacji<sup>3</sup>. Należy założyć, że ich sprawność działania nie jest wysoka. Na wynik wpływa przede wszystkim ich mała zdolność i gotowość do podejmowania wielopłaszczyznowej współpracy z partnerami zainteresowanymi wynikami i komercjalizacją efektów. Szczególne znaczenie ma jasność zasad działania, co na potrzeby środowiska korporacyjnego zdefiniowano w wielu opracowaniach w postaci modelowej. Twórcza adaptacja takiego modelu z uwzględnieniem specyfiki uczelni i jej znaczenia regionalnego powinna zaowocować poprawą tego stanu rzeczy. Zachętę do takiej adaptacji można znaleźć m.in. we wnioskach z raportu *Regionalne systemy innowacji* –

---

<sup>1</sup> Słowa kanclerza Uniwersytetu Nottingham RONALDA DEARINGA. Zob. „Review of Business – University Collaboration”, Londyn 2012.

<sup>2</sup> W dniach 4–5 czerwca 2013 r. w Brukseli odbyła się V edycja konferencji „Forum Przedsiębiorczości Akademickiej” (5<sup>th</sup> University Business Forum Strategic Partnerships for Innovations and Growth: From Dialogue to Partnerships). Konferencja poświęcona była nowym koncepcjom i metodom poprawy współpracy uniwersytetów z biznesem na terenie UE. Podstawowe pytanie debaty oraz tzw. europejskiego paradoksu sformułowanego w trakcie konferencji brzmiało: Dlaczego w UE funkcjonują uczelnie o wysokiej światowej zdolności do innowacji a przemysł i usługi w UE są mniej konkurencyjne niż przemysł i usługi w Stanach Zjednoczonych i na Dalekim Wschodzie? Jak stwierdzono, problem tkwi w sposobie współpracy między uniwersytetami a sferą biznesu na terenie i w regionach UE. Zob. 5th Forum University-Business Forum. Strategic Partnership for innovations and Growth: From Dialogue to Partnership. Opening speech of Androulla Vassiliou (BE) *Member of European Commission, responsible for Education, Culture, Multilingualism and Youth*, Forum Report, Bruksela 2013.

<sup>3</sup> Na Politechnice Wrocławskiej już w 1995 r. utworzono Wrocławskie Centrum Transferu Technologii (WCTT) działające do dzisiaj w niezmienionej formie prawnej.



raport z badań wykonanego na zlecenie PARP w 2013 r. B. Pławgo, T. Klimczaka, P. Czyża i in. Wśród wielu rekomendacji wynikających z badań są takie, które dotyczą opracowania i wdrożenia nowych modeli i mechanizmów, np. w celu oceny poziomu krajowego: *Opracowanie oraz upowszechnienie modelowych rozwiązań wsparcia transferu wiedzy do praktyki gospodarczej we współpracy z instytucjami wspierania rozwoju regionalnego, z uwzględnieniem wytycznych regionalnych systemów innowacji, które poszczególne regiony mogłyby adaptować i skutecznie wdrażać. Cel: zapewnienie wyższej efektywności wsparcia transferu wiedzy do praktyki gospodarczej w ramach regionalnych systemów innowacji*<sup>4</sup>.

Na potrzeby poziomu regionalnego taką rekomendacją jest stwierdzenie, że należy zapewnić mechanizmy wymiany poglądów, współpracę i transfer wiedzy pomiędzy ekspertami i liderami regionalnych systemów innowacji zarówno wewnątrz poszczególnych regionów, jak i w układzie międzyregionalnym. Cel: przyśpieszenie procesów uczenia się uczestników regionalnych systemów innowacji<sup>5</sup>.

Jeden z ostatnich takich modeli korporacyjnych przygotowany z myślą o pokonywaniu barier (m.in. niejasności zakresu odpowiedzialności, braku kontroli czy koordynacji) zostanie omówiony szczegółowo jako umowny wzorzec dobrych praktyk w zakresie innowacji na uczelni. Dobre praktyki w odniesieniu do innowacji są elementem szerszego kontekstu, a idąc dalej, mogą wspierać strategicznie odpowiedzialność społeczną. Dla uczelni ma to duże znaczenie merytoryczne i wizerunkowe. Obecnie w szkołach wyższych szuka się właściwego wzorca ról, aby przymioty typowe dla korporacji rozwijać w warunkach instytucji akademickiej. Odniesienie się do wpływu zasad ładu korporacyjnego na proces innowacji wymaga jednak wcześniejszego omówienia innowacji i innowacyjności.

## 7.2. Innowacja i innowacyjność na uczelniach

Innowacja i innowacyjność nabierają nowych znaczeń wraz z rozwojem społeczno-gospodarczym. Ujęcie tradycyjne zakłada, że źródłem innowacji jest potrzeba rynkowej rywalizacji przedsiębiorstw. Za klasyczną należy uznać definicję sformułowaną na początku XX w. przez Josepha Schumpetera<sup>6</sup>. Według tego autora, innowacja to proces, który można opisać jako *nieciągłe przeprowadzanie nowych kombinacji w pięciu [...] przypadkach* (tab. 7.1). Propozycja J. Schumpetera może być nadal wykorzystywana do celów badawczych.

---

<sup>4</sup> B. Pławgo, T. Klimczak, P. Czyż, R. Boguszewski, A. Kowalczyk, *Regionalne systemy innowacji – raport z badań*, PARP, 2013, s. 190.

<sup>5</sup> Ibidem.

<sup>6</sup> J. Lichtarski, *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2003.

Tabela 7.1. Kombinacje innowacyjno-przedsiębiorcze według J. Schumpetera

Numer kombinacji	Charakterystyka kombinacji
1	wprowadzenie nowego towaru, tj. towaru, z którym konsumenci nie są jeszcze obeznani, lub nowego gatunku jakiegoś towaru
2	wprowadzenie nowej metody produkcji, tj. metody jeszcze niewypróbowanej praktycznie w danej gałęzi przemysłu
3	otwarcie nowego rynku, tj. rynku, na którym określona gałąź przemysłu danego kraju nie była uprzednio wprowadzona, bez względu na to, czy rynek ten istniał przedtem, czy też nie istniał
4	zdobycie nowego źródła surowców lub półfabrykatów, znów niezależnie od tego, czy źródło to istniało, czy też musiało być dopiero stworzone
5	nowe zorganizowanie jakiegoś przemysłu, np. stworzenie sytuacji monopolistycznej lub złamanie pozycji monopolistycznej

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Lichtarski, *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2003, s. 48–49.

W tym ujęciu przedmiotem innowacji jest zarówno produkt, proces produkcyjny, jak i organizacja. Najbardziej charakterystyczną cechą innowacji jest dokonywanie zmian – J. Schumpeter wykorzystuje tu słowo nowy. Za innowację uznaje on tylko rozwiązanie będące wynikiem wprowadzenia niewypróbowanej jeszcze metody lub praktyki.

W świetle tej definicji funkcjonowanie takich struktur, jak Akademickie Inkubatory Przedsiębiorczości odpowiada kombinacji numer 5 (zob. tab. 7.1). Organizacja i powołanie akademickiego inkubatora na terenie uczelni stanowią same w sobie nową formę organizacji przemysłu – nieznaną wcześniej na tym terenie.

Klasyfikacja J. Schumpetera jest reprezentatywna, jednak obecnie ze względu na dużą różnorodność definicji innowacji Eurostat oraz OECD w publikacji *Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia danych dotyczących innowacji* przedstawiły zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji. W podręczniku tym innowacja określona jest jako *wdrożenie nowego lub znacząco udoskonalonego produktu (wyrobu lub usługi) lub procesu, nowej metody marketingowej lub nowej metody organizacyjnej w praktyce gospodarczej, organizacji miejsca pracy lub stosunkach z otoczeniem*<sup>7</sup>. W praktyce oznacza to większość przejawów innowacyjności w gospodarce.

W ostatnim czasie badacze wskazują kolejny kontekst działalności innowacyjnej, jakim jest społeczna odpowiedzialność biznesu (ang. *Corporate Social Responsibility* – CSR). Oznacza ona uwzględnianie przez przedsiębiorstwo np. ładu organizacyjnego, praw człowieka, zasad ekologii, stosowanie sprawiedliwych praktyk rynkowych, dbanie o dobre relacje z konsumentami, angażowanie się w sprawy społeczne. W pod-

<sup>7</sup> Eurostat, OECD, *Podręcznik Oslo – zasady gromadzenia danych dotyczących innowacji*, Warszawa 2008, s. 48.

ręczniku Komisji Europejskiej *Empowering people driving change: Social Innovation at European Union* innowacje społeczne definiuje się jako [...] unikatowe idee nakierowane na socjalne potrzeby. Innowacje te są nowymi ideami ucieleśnionymi w produktach, usługach i modelach, które wychodzą naprzeciw potrzebom społecznym społeczeństwa (znacząco lepiej niż inne alternatywy) oraz kreują nowe relacje i obszary współpracy o charakterze społecznym<sup>8</sup>. Ten rodzaj innowacji będzie dominował i cieszył się zainteresowaniem badaczy oraz decydentów odpowiedzialnych za rozwój regionalny.

W przypadku innowacyjności wywodzącej się od innowacji i przyjmuje się, że innowacyjność jest [...] cechą podmiotów gospodarczych lub gospodarek, oznaczającą zdolność do tworzenia i wdrażania innowacji, jak również ich absorpcji, wiążącą się z aktywnym zaangażowaniem w procesy innowacyjne i podejmowanie działań w tym kierunku. Innowacyjność oznacza również zaangażowanie w zdobywanie zasobów i umiejętności niezbędnych do uczestniczenia w tych procesach<sup>9</sup>.

Innowacyjność może być rozpatrywana na różnych poziomach, np. na poziomie przedsiębiorstwa, uczelni, regionu, kraju. W poprzednich dekadach najczęściej koncentrowano się na analizie innowacyjności przedsiębiorstw. W nich bowiem upatrywano źródła innowacyjności. Na poziomie kraju przygotowywane były statystyki, zestawienia o charakterze makroekonomicznym, uwzględniające odpowiednie kryteria i miary<sup>10</sup>. Obecnie kładzie się nacisk na ocenę innowacyjności regionów oraz samych uczelni. Jest to zgodne z polityką UE, która w ostatnich latach promuje regiony jako miejsce konkurencji, a uczelnie jako źródła przedsiębiorczości i innowacyjności.

### 7.2.1. Ocena innowacyjności uczelni

Wysoka pozycja innowacyjna uczelni stanowi zarówno o jej zaangażowaniu w rozwój, jak i końcowym sukcesie. Sukces ten jest wynikiem stworzenia przez uczelnię systemu tworzącego klimat dla rozwoju. Długotrwały rozwój rozumiany jest jako zbiór interdyscyplinarnych atutów prospołecznych, które pozwalają na utrzymywanie w długim okresie wysokiej efektywności oraz harmonijnego rozwoju. Istotnym elementem pozycji innowacyjnej uczelni jest jej potencjał innowacyjny rozumiany jako zdolność tworzenia, absorpcji i transferu innowacji. Jednym z podstawowych zadań uczelni jest prowadzenie prac badawczych będących poszukiwaniem nowych rozwiązań i technologii. Zadaniem kierownictwa uczelni jest stworzenie warunków do realizacji tych zadań, a to oznacza, iż powinno się:

---

<sup>8</sup> Hubert A., *Empowering people driving change: Social Innovation at European Union*, Bureau of European Policy Advises, European Commission 2010.

<sup>9</sup> K.B. Matusiak, *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*, PARP, Warszawa 2005, s. 75.

<sup>10</sup> Zob. GUS, *Polska w Unii Europejskiej*, 2013.

- Określić cele i zaplanować działania proinnowacyjne, uwzględniając potencjał innowacyjny uczelni. Można tutaj pomyśleć o zatrudnieniu wyspecjalizowanych badaczy.
- Zorganizować działalność proinnowacyjną. Oznacza to stworzenie lub rozbudowę istniejącej infrastruktury badawczej i laboratoryjnej oraz jej efektywne wykorzystanie.
- Motywować naukowców i badaczy, np. poprzez tworzenie odpowiedniego i sprawiedliwego systemu bodźców materialnych i niematerialnych dla pracowników. Wydaje się, że w Polsce kierownictwo dużych uczelni ma wystarczające systemy i środki na realizację tej funkcji.
- Kontrolować wydawanie środków pozyskiwanych z różnych źródeł oraz efekty ich wykorzystania. Wprawdzie w ramach np. instytutu, wydziału oraz administracji centralnej uczelni istnieją mechanizmy kontroli, jednak w praktyce zdarzają się nadużycia. Nadużycia te mogą wynikać ze złożonych zależności zawodowych, akademickich oraz interpersonalnych<sup>11</sup>.

Wymienione funkcje i zadania są realizowane, ale na potrzeby oceny stopnia ich zaawansowania wskazane byłoby wykonanie audytu z zamiarem zmodyfikowania ich realizacji w oparciu o nowe koncepcje i metody rozwijania działalności innowacyjnej. Szczegółowe propozycje przedstawione zostaną w dalszej części rozdziału.

### 7.2.2. Pomiar innowacyjności uczelni

Pomiar innowacyjności uczelni nie był dotąd złożony. Najpopularniejszą miarą, którą stosowano, była liczba zgłoszeń patentowych oraz liczba przyznanych patentów. Zaletą tego podejścia była prostota i łatwość zbierania informacji<sup>12</sup>. Obecnie w UE opracowano nowy ranking uczelni, tzw. *U-Multirank*, który obiektywniej i w sposób bardziej całościowy odzwierciedla dokonania akademickie poszczególnych uniwersytetów. Podstawą klasyfikacji są takie obszary, jak: nauczanie i uczenie się, badania, transfer wiedzy, kontakty międzynarodowe, aktywność w regionie. Do pomiaru transferu wiedzy zaproponowano zestaw 15 wskaźników podzielonych na dwie grupy<sup>13</sup>:

Wskaźniki instytucjonalne:

1. Zachęty i bodźce wspierające transfer wiedzy.
2. Wielkość środków pozyskanych od instytucji zewnętrznych.

---

<sup>11</sup> Na uczelni możliwa jest sytuacja, że dwóch pracowników jest jednocześnie swoimi kierownikami i podwładnymi, np. dyrektor instytutu może być podwładnym kierownika zakładu instytutowego.

<sup>12</sup> Zob. np. informacje znajdujące się na oficjalnej stronie Politechniki Wrocławskiej: [www.pwr.wroc.pl/1856517,241dhtml](http://www.pwr.wroc.pl/1856517,241dhtml).

<sup>13</sup> F. van Vught, F. Ziegele, *U-Multirank Final Report*, Consortium for Higher Education and Research Performance Assesments, June 2011.

3. Liczba publikacji powstałych dzięki współpracy uczelni z przemysłem.
4. Liczba patentów.
5. Liczba osób zatrudnionych w uczelnianych centrach transferu wiedzy.
6. Liczba oferowanych kierunków studiów podyplomowych.
7. Liczba wspólnych patentów będących wynikiem współpracy przemysł–uczelnia.
8. Liczba firm typu spin off.

Wskaźniki obszaru badań:

1. Pracownicy uczelni z doświadczeniem w przemyśle.
2. Roczne przychody z licencji.
3. Wspólne patenty będące wynikiem współpracy przemysłu i uczelni.
4. Liczba prac badawczych prowadzonych wspólnie z firmami.
5. Liczba licencji.
6. Liczba przyznanych patentów
7. Liczba wspólnych publikacji będących wynikiem współpracy przemysł–uczelnia.

Pierwsza edycja rankingu będzie w 2014 r. Dane do jej przygotowania zbierano na uczelniach w UE do października 2013 r.

### **7.2.3. Wspieranie innowacyjności i przedsiębiorczości w polskich uczelniach**

Wspieranie innowacyjności i przedsiębiorczości akademickiej odbywa się na wielu płaszczyznach. Przykładem uczelnianych działań (wynikających z przymusu prawnego) są, również we Wrocławiu, Akademickie Inkubatory Przedsiębiorczości. Podejmowane są również inne wspólne inicjatywy, np. efektem współpracy wrocławskiego samorządu, trzech wrocławskich uczelni, tj. Uniwersytetu Wrocławskiego, Politechniki Wrocławskiej, Uniwersytetu Przyrodniczego oraz kilku innych organizacji, jest powołanie tzw. Wrocławskiego Parku Technologicznego. Przykłady te reprezentują typowe formy wsparcia dla działań przedsiębiorczych i innowacyjnych. Jednak ich oferta wsparcia jest zróżnicowana. Akademickie Inkubatory Przedsiębiorczości ułatwiają rozpoczęcie działalności gospodarczej. Ich oferta skierowana jest do studentów i pracowników naukowych mających propozycję na biznes. Inkubator oferuje pomieszczenia, wsparcie księgowo i prawne, czyli wszystko to, co jest potrzebne małym firmom w pierwszych fazach cyklu życia organizacji. Park Technologiczny oferuje podobne wsparcie, dostarczając dodatkowo infrastrukturę laboratoryjną niezbędną do wprowadzenia i realizacji nowych innowacyjnych technologii., a także ułatwia ich transfer. Zarówno Akademickie Inkubatory Przedsiębiorczości, jak i Park Technologiczny działają od ponad 10 lat. Planowane są nowe formy zorganizowania procesu

transferu i zarządzania wiedzą, np. spółka celowa, która władałaby kompleksowo prawami zasobów intelektualnych wynikających z działalności innowacyjnej uczelni (plany takie ma m.in. Politechnika Wrocławska). Sukcesy, które osiągnięto w tym okresie, nie przysłoniły wielu problemów i ograniczeń<sup>14</sup>. Ostatnia uwaga dotyczy nie tylko uczelni wrocławskich, ale również tych w innych miastach w Polsce. Wyniki jednego z kompleksowych badań zamieszczono w tabeli 7.2. Przedstawiono w niej typowe słabości uczelnianych instytucji wsparcia innowacyjności i przedsiębiorczości.

Z procesami powoływania i organizowania uczelnianych instytucji wspierania innowacyjności i przedsiębiorczości związane są problemy wynikające z reguł powoływania takich podmiotów. Zawsze gdy następuje odgórna organizacja przedsięwzięć, pojawia się problem z doбором kadry zarządzającej dla nowo powstałych organizacji

Tabela 7.2. Ocena funkcjonowania uczelnianych instytucji wsparcia innowacyjności i przedsiębiorczości

<b>Problemy i potrzeby instytucji wspierających rozwój innowacyjności i przedsiębiorczości</b>	<b>Szanse i zagrożenia</b>	<b>Praktyki i procesy mogące być przedmiotem transferu</b>	<b>Uwagi</b>
Dominujący pionowy przepływ informacji – brak współpracy pomiędzy instytucjami	współpraca z podobnymi instytucjami z krajów UE	benchmarking najlepszych praktyk funkcjonujących w krajach UE	potrzeba czasu, aby dobre praktyki zaczęły dominować
Słabość zasobowa – grunty, budynki, wyposażenie itp.	wzrost gospodarczy kraju oraz regionu	analiza rozwiązań stosowanych na uniwersytetach w wiodących regionach UE	problemy te często wynikają z uwarunkowań regionalnych, m.in. dostępności gruntów, stanu infrastruktury
Brak systemu oceny potencjału pomysłów innowacyjnych (ocena, które innowacje są warte wsparcia)	współpraca uczelni z innymi uczelniami w Polsce i UE umożliwia obserwację i adopcję dobrych praktyk w tym zakresie	benchmarking procesów oceny pomysłów innowacyjnych (punktem odniesienia są wiodące regiony w UE)	polska nauka podejmuje wprawdzie tę tematykę, ale opisane metody oceny, nie funkcjonują jednak w praktyce

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań uzyskanych w projekcie Project 0787R2 DISTRICT + „Disseminating Innovative Strategies for Capitalization of Targeted Good Practice”, Subproject „EAST\_INNO\_TRANSFER – Supporting Innovation and Fostering Knowledge Transfer in the New EU Member States”.

<sup>14</sup> Jeden z autorów w latach 2012–2013 uczestniczył w realizacji projektu Project 0787R2 DISTRICT + „Disseminating Innovative Strategies for Capitalization of Targeted Good Practice”, Subproject „EAST\_INNO\_TRANSFER – Supporting Innovation and Fostering Knowledge Transfer in the New EU Member States”.

(inkubatory, parki technologiczne). W instytucjach tworzonych na uczelniach wpływ na obsadę stanowisk kierowniczych ma kierownictwo uczelni. Wprawdzie odbywa się to z zachowaniem wszelkich procedur i zwyczajów akademickich (powołanie kierowników musi zyskać akceptację parlamentu uczelni – senatu, składane są roczne sprawozdania z działalności tych instytucji, które też poddawane są procedurze głosowania), jednak w praktyce nie zawsze odpowiedni ludzie obejmują te stanowiska. Brak predyspozycji menedżerskich i kompetencji powoduje następujące konsekwencje:

- nieświadomość celów i zadań, do jakich powołana została organizacja;
- przewaga pionowego przepływu informacji;
- budowanie „murów obronnych” w relacjach z innymi instytucjami wsparcia innowacji;
- postrzeganie potencjalnych partnerów jako konkurentów i w rezultacie brak współpracy, która daje synergię;
- trafne inicjatywy pracowników rozbijają się o niekompetencje kierownictwa i powodują frustrację;
- często kierowanie daną instytucją jest tylko kolejną aktywnością kierownika i niekoniecznie tą najważniejszą.

Generalnie naraża to na szwank przyzwoite zarządzanie. Optymizm budzi to, iż dzięki współpracy międzynarodowej ludzie nabywają wiedzę, jak powinno wyglądać zarządzanie instytucjami wsparcia innowacji. Wskutek tego z czasem można oczekiwać, że większość nieprawidłowości będzie rugowana, a instytucje zaczną działać efektywniej.

### **7.3. Model przedsiębiorstwa innowacyjnego – identyfikacja ról i ich adaptacja do warunków uczelni**

Uczelnia zorientowana na transfer innowacji powinna adaptować nowoczesne koncepcje i metody zarządzania. Wiodącą pozycję mają tu niewątpliwie zasady ładu korporacyjnego. Jest to znacząca i kompleksowa koncepcja, która często stanowi fundament innych metod bardziej ukierunkowanych na poszczególne funkcje zarządzania.

Zasady ładu korporacyjnego stworzono pierwotnie dla państwowych przedsiębiorstw krajów OECD. W przewodniku OECD<sup>15</sup> wyróżniono pięć naczelných zasad, którymi należy się kierować w zarządzaniu firmą państwową:

1. Zapewnienie efektywnych i prawnych regulacji dla przedsiębiorstw państwowych (ang. *Ensuring an Effective Legal and Regulatory Framework for State-Owned Enterprises*) – zasada ta wyznacza pola działania firm państwowych w celu uniknięcia obszarów kolizji z firmami prywatnymi.

---

<sup>15</sup> OECD, *Guidelines on Corporate Government of State-Owned Enterprises*, OECD Publication, Paryż 2005.

2. Państwo jest świadomym właścicielem (ang. *The State Acting as an Owner*) – oznacza to, że państwo jako właściciel musi mieć pełną wiedzę o funkcjonowaniu podległej mu firmy. Zarządzanie oparte jest na jasnych i policzalnych miernikach i wskaźnikach.

3. Równe i bezstronne traktowanie wszystkich zaangażowanych w działalność uczelni (ang. *Equitable Treatment of Shareholders*).

4. Dobre relacje ze wszystkimi zainteresowanymi działalnością (ang. *Relations with Stakeholders*).

5. Jawność i przejrzystość (ang. *Transparency and Disclosure*) – spełnienie tej zasady wymaga prowadzenia systematycznej pracy sprawozdawczej, przygotowywania raportów rocznych oraz poddawania się weryfikacji przeprowadzanej przez wyznaczone organy kontroli.

Koncepcja ładu korporacyjnego została rekomendowana także dla krajów UE<sup>16</sup>. Natomiast w Polsce zasady ładu korporacyjnego dla spółek notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych (GPW) zostały przyjęte w listopadzie 2012 r. Celem, który przyświecał przyjęciu tych zasad, było m.in. *umacnianie transparentności spółek giełdowych, poprawa jakości komunikacji spółek z inwestorami, wzmocnienie ochrony praw akcjonariuszy także w materiałach nie regulowanych przez prawo, a przy tym nie stwarzanie obciążeń dla spółek giełdowych, nie równoważonych korzyściami wynikającymi z potrzeb rynku*<sup>17</sup>.

Zasady ładu korporacyjnego, których motywem przewodnim jest transparentność i jawność działania, są już wdrażane w polskich uczelniach. W wielu uczelniach obszar ten wymaga jednak poprawy. Znane są przypadki niekonsultowania przez kierownictwo poszczególnych uczelni swoich pomysłów i planów<sup>18</sup>. Wynikiem tego mogą być nietrafione inwestycje związane z rozbudową zasobów fizycznych szkoły wyższej. Dzieje się to często kosztem pozostałych zasobów, a prowadzi do obniżenia potencjału rozwojowego uczelni.

Inną kwestią jest funkcjonowanie w ramach uczelni jednostek organizacyjnych skierowanych na tworzenie i transfer innowacji. W praktyce funkcjonują one niezależnie i realizują tylko swoje cele. Wprowadzenie zasad ładu korporacyjnego zmieniłoby ten stan rzeczy.

Wspomniany we wprowadzeniu model zaproponowany przez P. Kotlera oraz F. Trias de Besa definiuje pojawienie w przedsiębiorstwie innowacyjnym sześciu ról i tworzenie na ich podstawie przepisu na osiągnięcie sukcesu w warunkach rynko-

---

<sup>16</sup> W kwietniu 2011 r. Komisja Europejska opublikowała Zieloną Księgę UE *Unijne ramy ładu korporacyjnego*, w której dokonano oceny skuteczności obecnych norm Corporate Governance oraz wytyczono kierunki rzeczywistych działań w tym obszarze.

<sup>17</sup> [http://www.corp-ov.gpw.pl/lad\\_corp.asp](http://www.corp-ov.gpw.pl/lad_corp.asp).

<sup>18</sup> Teoretycznie wszystkie plany są zatwierdzane przez parlament uczelniany (senat), ale w praktyce model ten nie funkcjonuje najlepiej – jest to jednak temat wykraczający poza ramy tego rozdziału.



wych. Przepis ten jest zbiorem celów, zasobów i terminów pomocnych w tworzeniu interakcji w celu opracowania własnego procesu<sup>19</sup>. Wyodrębnione role to:

**A. Aktywatorzy** (ang. *activators*) – inicjują proces innowacji, ale nie uczestniczą w jego kolejnych etapach.. Mogą również (choć nie muszą) wpływać na skład zespołu do spraw innowacji (decydują, kto ma pełnić poszczególne role). W warunkach uczelni mogą to być osoby kierujące projektami, mające umocowania do podjęcia decyzji operacyjnych.

**B. Badacze** (ang. *browsers*) – są ekspertami w dziedzinie wyszukiwania informacji. Ich zadaniem nie jest tworzenie niczego nowego, lecz dostarczanie informacji pozostałym członkom grupy. Misja badaczy polega na prowadzeniu badań w trakcie całego procesu, w celu znajdowania wiadomości przydatnych zarówno we wstępnej fazie, jak i w późniejszym wdrażaniu pomysłów. W warunkach uczelni działającej w formule projektów rola ta powinna dotyczyć wybranej grupy pracowników naukowych, mających inklinacje do dokładnego śledzenia obszaru badań zespołu/zespołów.

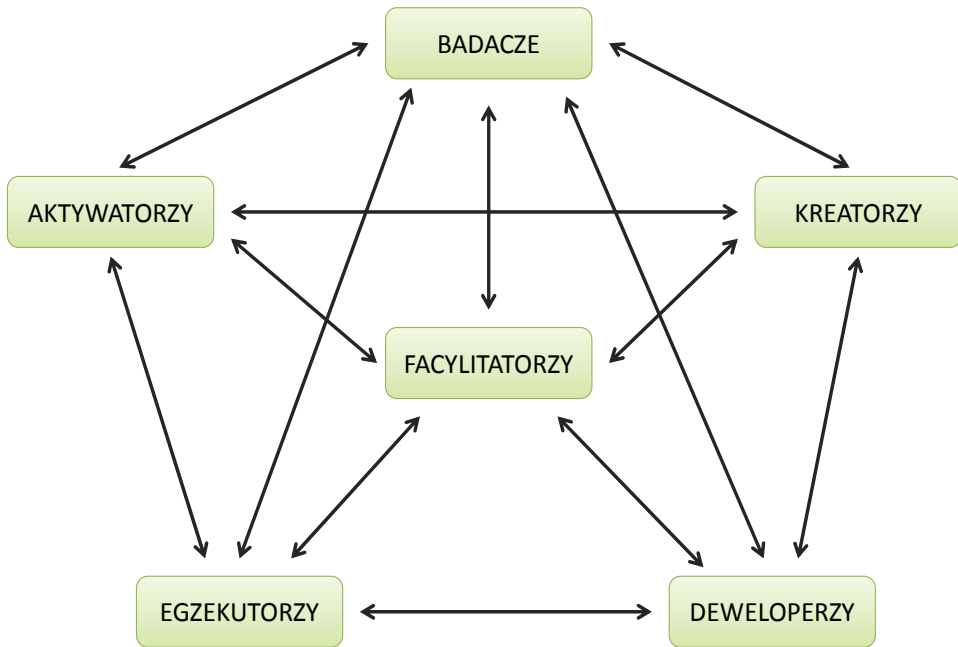
**C. Kreatorzy** (ang. *creators*) – tworzą na potrzeby pozostałych członków grupy nowe koncepcje i możliwości biznesowe, a także poszukują nowych rozwiązań na każdym etapie procesu. Jest to rola przypisana do etapu transferu wiedzy. Mogą to być osoby zorganizowane raczej wokół wyspecjalizowanych jednostek, które współpracując z badaczami, przekuwają ich dokonania na ramowe konteksty biznesowe. Powinni mieć duże doświadczenie i wiedzę w zakresie uwarunkowań rynkowych, tak aby ograniczyć liczbę prób nieudanych.

**D. Deweloperzy** (ang. *developers*) – są ekspertami w przekładaniu procesów na produkty i usługi, ucieleśniają pomysły, nadają kształt koncepcjom i tworzą ogólny plan marketingowy. Kreatorzy wpadają na pomysły, deweloperzy je opracowują. W twórczej inwencji przekładają otrzymane pomysły na gotowe rozwiązania. W przypadku uczelni pełnienie tej roli może być organizacyjnie wyodrębnione, łącznie z przekazaniem jej odrębnemu podmiotowi, a nawet jednostce z powołanej przez samorząd grupy przedsiębiorców. Trudno oczekiwać, aby klasyczni badacze uczelniani łączyli tę rolę ze statutowymi obowiązkami nauczyciela akademickiego

**E. Egzekutorzy** (ang. *executors*) – specjaliści zajmujący się wdrażaniem pomysłów i ich realizacją. Ich zadaniem jest implementacja, czyli wprowadzanie opracowywanej innowacji na rynek. W uczelni mogą funkcjonować osoby bezpośrednio wspierające podmioty wyodrębniane w jej otoczeniu, a ukierunkowane na implementowanie innowacji. Zakres potencjalnych powiązań w modelu (rys. 7.1) sugeruje dużą intensywność współpracy z innymi osobami układu, przy czym uczelnia zachowuje funkcję koordynacyjną lub nadzorczą w przypadku powiązań kapitałowych i właścicielskich z podmiotem wdrożeniowym. Nie można wykluczyć aktywnego udziału przedsiębiorców, podobnie jak uczestnictwa w tych relacjach spółek celowych uczelni.

---

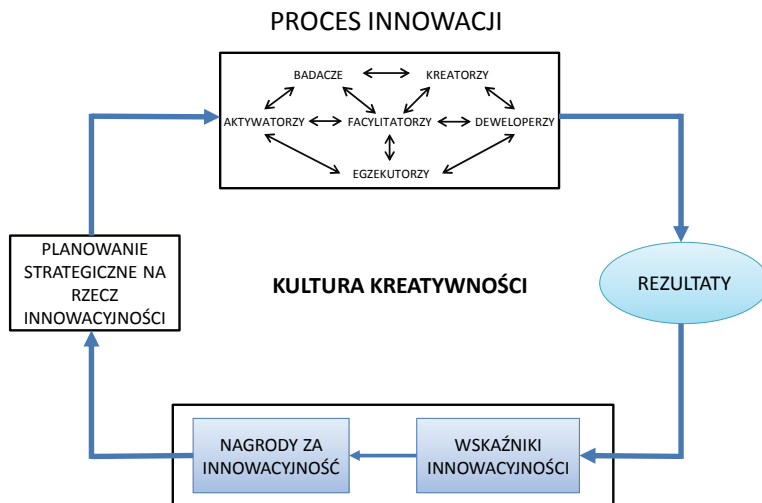
<sup>19</sup> P. Kotler, F. Trias De Bes, *Innowacyjność przepisu na sukces*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2013.



Rys. 7.1. Wzajemne interakcje między uczestnikami procesu innowacyjnego w modelu „od A do F”  
 [Źródło: P. Kolter, F. Trias De Bes, *Innowacyjność przepis na sukces*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2013]

**F. Facylitatorzy** (ang. *facilitators*) – akceptują wydatki lub inwestycje niezbędne do kontynuowania procesu wdrażania innowacji, a także zarządzają jego przebiegiem. Ich zadaniem jest instrumentacja procesu innowacji. Rolę tę może pełnić osoba posiadająca uprawnienia do wydatkowania środków w ramach budżetu projektu lub stojący wyżej w hierarchii decydent do spraw finansowych.

Realizacja modelu „od A do F” (rys. 7.1) mogłaby zaowocować powołaniem senackich komisji do spraw innowacyjności, transferu i komercjalizacji innowacji. Nie można wykluczyć, że odzwierciedlenie modelu „od A do F” przełożyłoby się na jej skład. Komisja ta na poziomie centralnym koordynowałaby prace w zakresie tworzenia, wspierania i komercjalizacji innowacji. Ponadto na każdym wydziale dziekan mógłby powołać koordynatora do spraw innowacji. Ważne byłoby, aby komisja dostrzegła tło rzeczywistych interakcji między pełniącymi poszczególne role podmiotami, przy czym chodzi zarówno o jednostkowe, spektakularne sytuacje, jak i typ rozwijanych relacji. Zaprezentowana idea komisji senackiej odnosi się do pewnego typu uczelni, tj. takich, które zachowują konwencję aktualnych uwarunkowań formalnych i zwyczajowych. Gdyby model uczelni ulegał przekształceniu w znane na świecie kreatywne uniwersytety, komisje nie tylko pełniłyby inną rolę, ale może nawet ich wyodrębnianie nie byłoby konieczne.



Rys. 7.2. Kompletny system innowacyjności  
 [Źródło: P. Kotler, F. Trias De Bes, *Innowacyjność przepis na sukces*,  
 Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2013]

Wskazywana regionalizacja innowacji wynika z powiązania z planami i strategiami regionalnymi. W przypadku wyraźnego usadowienia innowacji w regionie w postaci podmiotów je wspierających, wdrażających i tworzących pojawi się efekt znany z koncepcji kreatywnej gospodarki R. Floridy<sup>20</sup>, którą w optyce częściowo do niej nawiązującego modelu „od A do F” można przedstawić w postaci schematu (rys. 7.2). Uczelnie działają na terenie konkretnych regionów. Regiony w UE przyjęły już założenia koncepcji R. Floridy i w ich planach rozwojowych jest ona uwzględniana. Według R. Floridy istnieje związek pomiędzy rozwojem ekonomicznym a rozwojem kulturalno-artystycznym. Autor udowadnia za pomocą przekonujących statystyk, że wiodące w rozwoju regiony osiągnęły tę pozycję dzięki kreatywności.

Kreatywność wznosi się na czterech filarach: technologii, talencie, tolerancji i klasie twórczej<sup>21</sup>. Każdemu z tych filarów można przypisać odpowiednie miary. Uczelnia według tej koncepcji jest dostarczycielem technologii oraz przedstawicieli klasy twórczej.

<sup>20</sup> Na sektor twórczości składają się: nauka, technologia, działalność artystyczna, kultura, rozrywka oraz działy ściśle oparte na wiedzy takie jak: prawo, finanse, opieka zdrowotna oraz edukacja. Zob. R. Florida, *The flight of the creative class. The new global competition for talent*, Harper Collins Publishers Inc., New York 2005, s. 29.

<sup>21</sup> Pojęcie to obejmuje ludzi parających się innowacyjnymi profesjami w każdym sektorze. Twórczy ludzie angażują się w identyfikowanie problemów, tworzenie nowych rozwiązań oraz łączenie elementów z różnych dziedzin w nowe, innowacyjne konstelacje. Takie rozumienie oznacza, iż bazą twórczej klasy są profesje i zawody, a nie sektory przemysłowe. Zob. R. Florida, op. cit., s. 35.

## 7.4. Związki działań uczelni na rzecz innowacji z CSR

Odnosząc się do idei CSR, trudno nie zauważyć, że z jednej strony innowacyjność jest sprzęgnięta z odpowiedzialnością społeczną poprzez dobre praktyki. Z drugiej strony można zadać pytanie, które wymiary odpowiedzialności społecznej może wypierać szeroko rozumiana innowacyjność uczelni. Dla sfery biznesowej są proponowane wykształcone kierunki działania, takie jak:

- Opracowanie raportu odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstwa ukazującego jego działania i słabości oraz plany we wszystkich obszarach CSR zdefiniowanych w ISO 26000.
- Angażowanie się w dobrowolne działania, partnerstwa i lokalne inicjatywy z organizacjami pozarządowymi, instytucjami publicznymi (szkołami, przedszkolami, bibliotekami, domami kultury itp.), władzami samorządowymi i przedsiębiorstwami, budowanie i formalizowanie współpracy, opracowywanie narzędzi komunikacyjnych.
- Wspieranie rozwoju społeczności lokalnej poprzez dzielenie się wiedzą i doświadczeniem, wizyty studyjne w fabryce, programy edukacyjne/stażowe, prezentowanie wybranych aspektów biznesu w lokalnych szkołach, działania angażujące społeczność lokalną i przyczyniające się do lepszego zrozumienia przedsiębiorstwa oraz jego dziedziny działania.
- Upowszechnianie idei CSR w otoczeniu biznesowym poprzez opracowanie i promocję np. branżowych standardów odpowiedzialności, branżowych kodeksów etycznych, lokalnych porozumień na rzecz zrównoważonego rozwoju, zachęcanie jak największej liczby partnerów biznesowych i społecznych do wspólnego działania na rzecz zrównoważonego rozwoju.
- Przystępowanie do inicjatyw regionalnych, ogólnopolskich i międzynarodowych w obszarze CSR (Global Compact, Fair Trade itp.).

Takie odniesienie nie jest dostosowane do warunków uczelni. Powinna ona wypracować własną kategorię widzenia dobrych praktyk i zaangażowania społecznego. Oczywiście nie można dezawuować wspomnianych aktywności podejmowanych dotąd przez uczelnie. W praktykach chodzi bowiem również o godny los pracowników, studentów, partnerów, a także oddanie się sprawom lokalnym, np. w formie wolontariatu. Specyfiką odpowiedzialności uczelni jest widzenie otoczenia. Perspektywa ta jest związana z przewidywaniem zjawisk i ostrzeganiem przed zagrożeniami czy kreowaniem dobrej/lepszej rzeczywistości. Istotną rolę w przygotowywaniu planów i strategii rozwoju innowacji na uczelni mogą odegrać badania typu foresight, tj. *systematyczne i kolegialne procesy badania przyszłości, na podstawie których są tworzone średnio- i długookresowe wizje rozwoju*<sup>22</sup>. Według innej definicji, *foresight jest to*

---

<sup>22</sup> G. Gierszewska, B. Olszewska, J. Skonieczny, *Zarządzanie strategiczne dla inżynierów*, PWE, Warszawa 2013, s. 102.

*proces kreowania kultury myślenia społeczeństwa o przyszłości, w którym zarówno naukowcy, inżynierowie, jak i przedstawiciele przemysłu i administracji publicznej biorą udział w wyznaczeniu strategicznych kierunków badań i rozwoju technologii, w celu przysporzenia jak największych korzyści ekonomicznych i społecznych w gospodarce*<sup>23</sup>. Przeprowadzenie foresightu wymaga systematycznego przeprowadzania prognoz. Prognozy natomiast wymagają stałego gromadzenia informacji ekonomicznych. Wymaga to wprawdzie wiele trudu, ale decyzje podjęte na podstawie rzetelnych i udokumentowanych danych będą raczej trafne. Widać tutaj zbieżność foresightu z rolą, jaką w modelu „od A do F” pełnią Badacze i Kreatorzy. W praktyce mogliby oni stosować wspomniane podejście.

Wymienić należy jeszcze niezwykle inspirujące metody scenariuszowe. Polegają one na tworzeniu optymistycznego, pesymistycznego oraz neutralnego scenariusza planów i strategii innowacyjnych. Konstruowanie scenariuszy rozwoju wymaga dyscypliny, wiedzy i odpowiedniej bazy danych, a także doświadczenia. Dotychczas przy tworzeniu scenariuszy koncentrowano się na przewidywaniu trendów i stanu czynników ekonomicznych (np. cen ropy naftowej czy gazu). Obecnie konieczne jest uwzględnienie w większym stopniu zmieniających się potrzeb społecznych.

Mierzenie zgodności działań firmy z wzorcami odpowiedzialności społecznej ma utrwaloną tradycję. Ma to miejsce np. na giełdzie, gdzie wyceny wskaźnika RESPECT dokonuje się na podstawie rankingu firm odpowiedzialnych społecznie. Uczelnie mogłyby być objęte rankingiem opracowanym według unikalnej formuły odpowiedzialności społecznej. Póki co w zakresie innowacji stosuje się jednak inne ujęcie wykorzystujące benchmarking. Proces benchmarkingu rozpoczyna się od ustalenia obszaru porównawczego i jego zakresu. W przypadku uczelni w obszarze tym mogłyby się znaleźć takie kategorie, jak: wielkość uczelni, liczba i potencjał instytucji wspierania innowacji (działających na terenie uczelni), procesy wspierania innowacji, efekty (finansowe, naukowe, społeczne itp.) wynikające z prowadzonej działalności innowacyjnej.

Podkreślić należy, że benchmarking na poziomie uczelni, w odróżnieniu od tradycyjnego benchmarkingu konkurencyjnego, pozbawiony jest podstawowej wady, tzn. trudności w zdobywaniu i przekazywaniu informacji. Wprawdzie w ramach jednego regionu, a nawet kraju, uczelnie często konkurują ze sobą, ale uczelnie z różnych regionów czy krajów UE chętnie ze sobą współpracują i dzielą się informacjami (w odróżnieniu od przedsiębiorstw-konkurentów). Ewentualny sukces uczelni z jednego regionu nie powoduje zagrożenia dla uczelni z innego regionu UE, co stanowi zachętę do wspólnych badań i współpracy międzyregionalnej.

Przedstawione tu metody mają wiele zalet. Gdyby były w pełni stosowane, znacząco usprawniłyby procesy formułowania i implementacji działań proinnowacyjnych w skali uczelni. Jednak często ze względu na brak wiedzy na ich temat wśród decydentów odpowiadających za wspieranie innowacyjności i przedsiębiorczości uczelnia-

---

<sup>23</sup> Ibidem, s. 102–103.

nej skorzystanie z nich wymaga pokonania przeszkód. Dlatego też istotny jest trafny dobór osób odpowiadających za realizację zadań. Oczywiście programy, plany i strategie są tworzone, ale ich jakość, a w konsekwencji przydatność, pozostawiają wiele do życzenia<sup>24</sup>. W większości mają one bardziej biurokratyczno-formalny charakter. Natomiast uczelniom, aby mogły rozwijać swoją sferę innowacji, potrzebne są autentycznie inspirujące i możliwe do realizacji plany i strategie.

## 7.5. Podsumowanie

Dobre praktyki są kategorią coraz bardziej wykorzystywaną w zarządzaniu organizacją. Jej znaczenie rośnie z kilku podstawowych powodów, m.in. wywieranej presji różnych interesariuszy organizacji oraz pozytywnego wpływu, jaki mogą one mieć na uzyskiwany wynik działalności czy/lub prawdopodobną skuteczność formułowanych strategii organizacji. Dobre praktyki są określeniem stosowanym w teorii organizacji, oznaczającym ciągle poprawiane standardy wypracowywane w praktyce (cyklu organizacyjnym) funkcjonowania organizacji. Również same w sobie są one więc polem innowacji, co jest zauważane we współczesnej literaturze naukowej<sup>25</sup>. Tak też należy rozumieć prowadzone w pracy M. Dyducha dociekania związane z procesami innowacyjnymi polskich uczelni. Sugestie przedstawione przez tego autora oznaczają, że być może należy wchodzić w nowy cykl organizacyjny w sferze procesów innowacyjnych. Dotychczasowy nie generuje bowiem satysfakcjonujących wyników, mimo że działanie mechanizmów oceniane jest pozytywnie. Z kolei w raporcie NIK<sup>26</sup> dotyczącym kontroli wdrażania innowacji przez szkoły wyższe i parki technologiczne zawarto konkluzję: *Większość uczelni stworzyła właściwe warunki organizacyjne do wykorzystania wyników badań naukowych i ich transferu do gospodarki. [...] Stworzono tym samym mechanizmy, których właściwe wykorzystywanie – przy zapewnieniu bodźców zewnętrznych – wspomagac powinno praktyczne wykorzystanie wyników badań naukowych dla poprawy innowacyjności polskiego przemysłu i gospodarki. Faktycznie nie miały one jednak istotnego wpływu na skuteczną realizację tego zadania.*

Model P. Kotlera i F. Trias de Besa „od A do F” jest pokłosiem wielu praktycznych sytuacji zaistniałych w warunkach rynkowo konkurujących przedsiębiorstw. Mechanizmy zdrowej rywalizacji odnoszą się do sfery innowacji w szkołach wyższych, również w Polsce. Jest to, patrząc z pozycji formalnej stworzonego systemu finansowania

---

<sup>24</sup> Senat Politechniki Wrocławskiej zatwierdził w lutym 2013 r. Strategię Rozwoju Politechniki Wrocławskiej. Przyjęcie i zatwierdzenie celów i mierników rozwoju nastąpiło w listopadzie 2013 r. Zbieranie i zatwierdzanie danych do mierników strategii zakończyło się w lutym 2014 r.

<sup>25</sup> W. Dyduch, *Twórcza strategia organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2014.

<sup>26</sup> NIK, *Wdrażanie innowacji przez szkoły wyższe i parki technologiczne. Informacja o wynikach kontroli*, Warszawa 2013, s. 8.

nauki i badań, rywalizacja o ograniczone zasoby przeznaczane na pomysły, nowe rozwiązania z puli środków publicznych, a dalej rywalizacja o efekty przenoszone do rzeczywistości gospodarczej i wzmacnianie regionu. Jest tym samym spełnione przesłanie, aby modele tego typu były co najmniej próbowane w przenoszeniu ich konstruktywów myślowych na specyficzne warunki funkcjonowania szkół wyższych.

## Bibliografia

- Dyduch W., *Twórcza strategia organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2014.
- Eurostat, OECD, *Podręcznik Oslo – zasady gromadzenia danych dotyczących innowacji*, Warszawa 2008.
- Hollanders H., Es-Sadki N., *European Regional Innovation Scoreboard 2013*, Maastricht Economic and Social Research Institute on Innovation and Technology, Maastricht 2013.
- Florida R., *The flight of the creative class. The new global competition for talent*, Harper Collins Publishers Inc., Nowy Jork 2005.
- GUS, *Polska w Unii Europejskiej*, 2013.
- Gierszewska G., Olszewska B., Skonieczny J., *Zarządzanie strategiczne dla inżynierów*, PWE, Warszawa 2013.
- Hubert A., *Empowering people driving change: Social Innovation at European Union*, Bureau of European Policy Advises, European Commission 2010.
- Kołtuniak M., *Dotacje na wprowadzanie zasad odpowiedzialnego biznesu*, „Rzeczpospolita”, 2013, nr 86.
- Kotler P., Trias De Bes F., *Innowacyjność przepisu na sukces*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2013.
- Kroik J., Świda A., *Percepcja CSR jako oferty biznesowej przedsiębiorstwa*, „Olsztyn Economic Journal”, 2012, nr 7(2).
- Lichtarski J., *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2003.
- Matusiak K.B. (red.), *Innowacje i transfer technologii – słownik pojęć*, PARP, Warszawa 2005
- Methodological Handbook, Project 0787R2 DISTRICT + “Disseminating Innovative Strategies for Capitalization of Targeted Good Practice” Subproject “EAST\_INNO\_TRANSFER– Supporting Innovation and Fostering Knowledge Transfer in the New EU Member States, Braşów 2013.
- NIK, *Wdrażanie innowacji przez szkoły wyższe i parki technologiczne. Informacja o wynikach kontroli*, Warszawa 2013.
- OECD, *Guidelines on Corporate Government of State-Owned Enterprises*, Paryż 2005.
- Plawgo B., Klimczak T., Czyż P., Boguszewski R., Kowalczyk A., *Regionalne systemy innowacji – raport z badań*, PARP, 2013, s. 190.
- Review of Business – University Collaboration*, Londyn 2012.
- Tidd J., Bessant J., *Zarządzanie innowacjami – integracja zmian technologicznych, rynkowych i organizacyjnych*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
- Vassiliou A., *5th Forum University-Business Forum. Strategic Partnership for innovations and Growth: From Dialogue to Partnership*, Opening speech, Forum Report, Bruksela 2013.
- Vught F. van, Ziegele F., *U-Multirank Final Report*, Consortium for Higher Education and Research Performance Assesments, June 2011.

## Netografia

[www.corp-ov.gpw.pl/lad\\_corp.asp](http://www.corp-ov.gpw.pl/lad_corp.asp)  
[www.pwr.wroc.pl](http://www.pwr.wroc.pl)





# **8. OCHRONA I ZARZĄDZANIE WŁASNOŚCIĄ INTELEKTUALNĄ JAKO KOMPONENTY SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA**

**Aldona Małgorzata Dereń\***

Warunkiem uzyskania praktycznych korzyści z posiadania własności intelektualnej jest jej odpowiednia ochrona. W przeciwieństwie do dóbr materialnych wytworzone dobra niematerialne mogą być bowiem z łatwością wykorzystane przez inne nieuprawnione osoby (w ogólnym rozumieniu – osoby fizyczne oraz osoby prawne, np. podmioty gospodarcze), które w ten sposób mogą czerpać korzyści z cudzej inwestycji, nie wnosząc własnego wkładu w wytworzenie danego dobra. Byłoby to zaprzeczeniem zarówno zasad etycznych, jak i prawnych oraz podstawowych zasad rynku. W gospodarce opartej na wiedzy własność intelektualna staje się najcenniejszym składnikiem wartości przedsiębiorstwa. Stanowi część jego majątku i jako taka służy pomnażaniu zysków oraz podlega procesom zarządzania. Rozdział ten dotyczy ochrony i zarządzania własnością intelektualną w przedsiębiorstwie jako ważnych komponentów biznesu odpowiedzialnego społecznie. Własność intelektualną chroni się i zarządza nią po to, aby nie ograniczać jej znaczenia ani dla podmiotów ją generujących, ani dla całego społeczeństwa.

## **8.1. Wprowadzenie**

Jeśli przyjąć, że środowisko biznesu to pewien bardzo liczny zbiór podmiotów gospodarczych (indywidualni przedsiębiorcy, firmy, instytucje finansowe, stowarzyszenia działające na rzecz rozwoju gospodarki), to odrzucić należy tezę o pojmowaniu odpowiedzialności biznesu w tradycyjnym prawno-moralnym rozumieniu odpowiedzialności restrykcyjnej wynikającej z popełnionej winy, odpowiedzialności za to, co się już stało. Powinno się mówić – podobnie jak w przypadku odpowiedzialności polityczno-społecznej – o odpowiedzialności rozumianej jako kształtowanie przyszłości i jej współtworzenie.

---

\* Politechnika Wroclawska, Wydział Informatyki i Zarządzania, Zakład Zachowań Rynkowych i Przedsiębiorczości, Wybrzeże Wyspiańskiego 27, 50-370 Wrocław.

Współcześnie gospodarka zaczyna 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 XIX w. polityka. Innymi słowy, gospodarka przejęła w dużym zakresie zadania kulturotwórcze. Stanowiąc jedną z sił kreujących teraźniejszość i przyszłość człowieka, czy tego chcemy czy nie, gospodarka pełni rolę kulturotwórczą, a zatem wszystkie jej słabości oraz zjawiska patologiczne z nią związane stają się słabościami i patologiami człowieka współczesnego lub staną się słabościami człowieka przyszłości. Dzisiaj, wobec globalizacji działalności gospodarczej charakter gospodarki narodowej i zachodzące w niej procesy, a także poziom moralny działających przedsiębiorstw nie tylko nie pozostają bez znaczenia dla sytuacji społecznej jednego tylko kraju, ale wpływają także na sytuację społeczno-gospodarczą krajów sąsiednich, a nierzadko całych regionów geopolitycznych. Wynikająca z działalności gospodarczej władza i jej kulturotwórcza rola wyznaczają biznesowi ważną rangę. Za tą rangą idzie jednak ogromny zakres odpowiedzialności.

Zagadnienie odpowiedzialnej przedsiębiorczości jest problemem złożonym, dotyczącym gospodarki, społeczeństwa i wartości, które ono wyznaje, a także relacji z otoczeniem zewnętrznym. Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw (ang. *Corporate Social Responsibility* – CSR) jest oparta na transparentności oraz dialogu pomiędzy interesariuszami, do których należą nie tylko rząd, organizacje pracodawców i pracobiorców, lecz także inne organizacje społeczeństwa obywatelskiego. W tym sensie problematyka CSR wykracza daleko poza dziedzinę tradycyjnie rozumianych stosunków pracy, poza uzgadnianie i równoważenie interesów pracodawców i pracowników, obejmując także interesy konsumentów czy lokalnych społeczności.

Społecznej odpowiedzialność biznesu, korzeniami tkwiącej w etyce, poświęca się coraz więcej uwagi zarówno w środowisku pracowników naukowych, jak również wśród praktyków na całym świecie. Najczęściej traktuje się ją jako aktualną, dynamiczną i ewoluującą koncepcję, ułatwiającą efektywne i przejrzyste zarządzanie przedsiębiorstwem. Stając się przedmiotem celowego i racjonalnego działania, może być również podmiotem zarządzania. W przeważającej mierze odnosi się do tworzenia, podtrzymywania i świadomego kształtowania trwałych relacji ze wszystkimi grupami bezpośrednio i pośrednio zainteresowanymi funkcjonowaniem przedsiębiorstwa. Może występować w wymiarze ekonomicznym, prawnym, etycznym lub filantropijnym<sup>1</sup>.

Literatura przedmiotu proponuje modele społecznej odpowiedzialności<sup>2</sup> oparte z jednej strony na stopniowaniu odpowiedzialności oraz jej relacji z zyskownością przedsiębiorstwa albo etycznością (modele: *after profit obligation* i *before profit obligation*), modele określające zakres działań społecznie odpowiedzialnych (modele: społeczny obowiązek, społeczny wkład, społeczny reagowania, społeczny

---

<sup>1</sup> J. Adamczyk, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw. Teoria i praktyka*, PWE, Warszawa 2009.

<sup>2</sup> M. Rybak, *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 28 i n.

zarządzania), z drugiej zaś oparte głównie na aspektach strategicznych (modele strategii odpowiedzialności społecznej).

Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa jest także rozpatrywana w wymiarach:

- wewnętrznym – skierowanym do wewnętrznych grup interesu w przedsiębiorstwie, czyli właścicieli (akcjonariuszy, udziałowców), kadry menedżerskiej (w tym najwyższej kadry, tj. zarządu, rady nadzorczej, czy też kierowników średniego szczebla), pozostałych grup pracowniczych, związków zawodowych;
- zewnętrznym – adresowanym do interesariuszy funkcjonujących w otoczeniu bliższym i dalszym przedsiębiorstwa, czyli klientów, dostawców, konkurentów, instytucji finansowych (w tym kredytodawców), detalistów, hurtowników, wierzycieli, inwestorów, przedstawicieli administracji państwowej i samorządowej (agencje regulacyjne, tzw. policja administracyjna – inspekcje pracy, sanitarne, ochrony środowiska, nadzór budowlany i in.), organizacji gospodarczych (stowarzyszenia zawodowe, izby handlowe), społeczności lokalnych, organizacji społecznych, mediów, instytucji międzynarodowych.

Coraz wyraźniej zyskujący na znaczeniu społeczny wymiar działalności gospodarczej, wzmocniony odpowiedzialnością i zaangażowaniem, nie jest już dzisiaj tylko opcją do wyboru, ale, zdaniem Sekretarza Generalnego ISO Roberta Steela, wymogiem społeczeństw na całym świecie. Przyjęcie takiej konstatacji prowokuje do stawiania pytań i dyskusji, czy np. do społecznej odpowiedzialności zaliczać należy tylko te przedsięwzięcia, które realizowane są na zasadzie dobrowolności, czy także te, które są wymuszane przepisami prawa, jeśli tylko służą one zapewnieniu rzetelności w interesach i uczciwości w relacjach z interesariuszami. Można również rozważać, w jakich obszarach działania takie mają największe znaczenie i w jaki sposób mogą być najskuteczniej realizowane.

Sądzić wolno, że jednym z takich obszarów jest własność intelektualna, której ochrona stanowi integralną część biznesu odpowiedzialnego społecznie.

## **8.2. Własność intelektualna jako rezultat pracy twórczej człowieka**

We współczesnych czasach, gdy postęp cywilizacyjny ogarnął cały świat, coraz łatwiej rozpowszechniane są różnego rodzaju wartości intelektualne, które za pośrednictwem mediów stają się ogólnie dostępne. Sprzyja to różnego rodzaju nadużyciom, które mówiąc wprost, sprowadzają się do przekroczenia siódmego przykazania Dekalogu zakazującego zagarniania cudzego mienia.

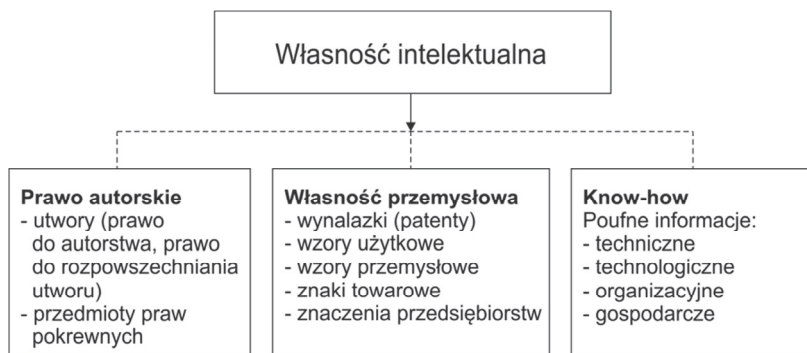
W ogólnym znaczeniu, pod pojęciem własności intelektualnej rozumie się wytwory ludzkiego umysłu o charakterze niematerialnym. W kategoriach prawnych chodzi o przedmioty praw wyłącznych (wynałazki, utwory, znaki towarowe) lub chronione

stany faktyczne (tajemnica przedsiębiorstwa). Podstawowymi kategoriami własności intelektualnej są prawo autorskie oraz własność przemysłowa. Trzecia kategoria, know-how, jest często wyodrębniana ze względu na swą odmienność konstrukcyjną (jest to chroniony stan faktyczny), czasem jednak jest wymieniana jako część własności przemysłowej (rys. 8.1).

Podobnie jak w przypadku dóbr materialnych (rzeczy) własność intelektualna powstaje jako wynik kreatywności człowieka i jest owocem jego pracy umysłowej. W zamiarze Stwórcy praca ludzka leżała u podstaw zarządzania powierzona człowiekowi w depozyt ziemią, z której owoców człowiek mógł w pełni korzystać. Nabyte w ten sposób dobra człowiek powinien używać dla własnych godziwych celów, nie zapominając jednak, że *używając tych dóbr, powinien uważać rzeczy zewnętrzne, które posiada, nie tylko za własne, ale za wspólne w tym znaczeniu, by nie tylko jemu, ale i innym przynosiły pożytek*. Oznacza to, że posiadanie jakiegoś dobra czyni człowieka zarządcą Opatrzności. Powinien on zatem te dobra pomnażać i rozdzielać jego owoce innym<sup>3</sup>.

Wszelkie dobra produkcyjne (ziemia, fabryki, wiedza czy zdolności) powinny przynosić jak największy pożytek jak największej liczbie osób. Sami ich właściciele czy posiadacze powinni używać owych dóbr z umiarkowaniem, zachowując najlepszą część dla gości, chorego i ubogiego<sup>4</sup>.

Praca stanowi zatem normalny sposób zdobywania środków do życia i pomnażania dobra materialnego, z którego człowiek jako twórca-autor może korzystać i na nim zarabiać. *Jak skutek wynika z przyczyny, tak owoc pracy musi z prawa natury należeć do tych, którzy nań pracowali*<sup>5</sup>.



Rys. 8.1. Własność intelektualna i jej główne składniki na tle zasobów niematerialnych organizacji [Źródło: W. Walczak, *Własność intelektualna – cenne niematerialne aktywa organizacji*, „e-mentor”, 2010, nr 2(34), za: M. Du Vall, D. Kasprzycki, A. Matczewski, E. Okoń-Horodyńska., R. Wiśla, *Zarządzanie własnością intelektualną w przedsiębiorstwie – regulaminy korzystania z wyników prac intelektualnych powstałych w przedsiębiorstwie*, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2008, s. 12]

<sup>3</sup> A. Drożdż, *Dekalog. Teoria moralna szczegółowa*, cz. 2, Tarnów 1994, s. 260.

<sup>4</sup> Ibidem, s. 278–279.

<sup>5</sup> Tomasz z Akwinu, *Suma teologiczna*, II-II, q 134, Warszawa 2000.

Zgodnie z poglądami wielu libertarian postrzegających własność intelektualną jako element praw naturalnych, wytwory umysłu zasługują na taką ochronę jak własność materialna. Oba bowiem są efektem pracy i umysłu człowieka. Ponieważ jesteśmy właścicielami swej pracy, mamy również naturalne prawo do jej owoców, podobnie jak prawo do zbiorów otrzymanych z uprawy. Z tego samego punktu widzenia mamy też prawo do idei, które wymyśliliśmy dzięki naszym zdolnościom intelektualnym, i do sztuki, którą stworzyliśmy<sup>6</sup>, dzięki naszym zdolnościom twórczym. Powyższa teoria wychodzi od spostrzeżenia, że będąc właścicielami własnego ciała oraz pracy, uzyskujemy tym samym prawo do ich owoców, wliczając wytwory intelektu. Tworząc bowiem wiersz, piosenkę, rzeźbę czy konkretne rozwiązanie techniczne zatrudniamy do pracy swój umysł i swoje ciało. Jesteśmy uprawnieni do posiadania tych wytworów, ponieważ biorą się z czegoś, co stanowi naszą własność.

Oprócz wspomnianych wyżej istnieją także utylitarne argumenty zwolenników własności intelektualnej. Zdaniem utylitarystów, prawna ochrona własności intelektualnej przyczynia się do zwiększenia ogólnego dobrobytu społeczeństwa, nawet jeśli jakaś jego część na tym traci. Utylitaryści z góry zakładają, że ludzie powinni wybierać takie prawo i politykę, które maksymalizują ich dobrobyt i użyteczność. Zgodnie z tą regułą, poszanowanie i przestrzeganie prawa autorskiego i rozwiązań patentowych wynika stąd, że bardziej artystyczna lub oryginalna innowacja stanowi podstawę tworzenia większego dobrobytu. Dobra publiczne i efekt *gapowicza* (ang. *free-rider effect*) obniżają je poniżej optymalnego poziomu, to znaczy takiego, który osiągnęłaby ludzkość, gdyby funkcjonowały odpowiednie rozwiązania w zakresie własności intelektualnej. Zatem optymalizujemy, a przynajmniej podnosimy, poziom dobrobytu przez wprowadzanie praw autorskich i patentów, które zachęcają autorów i wynalazców do tworzenia i unowocześniania swych dzieł<sup>7</sup>.

Warto zaznaczyć, że obok zwolenników ochrony własności intelektualnej istnieją także jej przeciwnicy, a sama tradycja sprzeciwu wobec patentów oraz praw autorskich ma już swoją długą historię. Wśród współczesnych oponentów tych idei znajdują się: Murray Rothbard, Greg McElroy, Michael Palmer, Paul Lepage, Peter Bouckaert oraz Norman Stephan Kinsell<sup>8</sup>. Oponenti twierdzą, że nie jest wcale oczywiste, że prawna ochrona własności intelektualnej prowadzi do jakiegokolwiek zmiany (zwięk-

---

<sup>6</sup> T.G. Palmer, *Are Patents and Copyrights Morally Justified? The Philosophy of Property Rights and Ideal Object*, [w:] *Symposium: Intellectual Property*, „Harvard Journal of Law & Public Policy”, 1990, nr 3(13), s. 819.

<sup>7</sup> *Ibidem*, s. 820–821; J.H. Cole, *Patents and Copyrights: Do the Benefits Exceed the Costs?* „Journal of Libertarian Studies”, 2001, nr 15(4), s. 1–53.

<sup>8</sup> N.S. Kinsella, *Przeciw własności intelektualnej*, s. 17–18. Dostępny w: <http://www.mises.pl/pliki/upload/kinsellaprzeciwiIP.pdf> [dostęp: 4 wrzesień 2004]; B. Martin, *Against intellectual property*, „Philosophy and Social Action”, 1995, nr 3(21), s. 7–22; W.J. Gordon, *Moral Philosophy, Information Technology, and Copyright – The Grokster Case*, [w:] J. van den Hoven, J. Weckert (eds.), *Information Technology and Moral Philosophy*, Cambridge University Press, Cambridge 2008, s. 285.

szenia lub pomniejszenia) ogólnego dobrobytu, tak jak nie jest pewne, czy jest ona niezbędna do tego, aby zachęcić twórcze jednostki do działań innowacyjnych. Badania ekonometryczne nie wskazują bowiem jednoznacznie, że korzyści płynące ze wzrostu innowacyjności przewyższają niemałe koszty prawnej ochrony własności intelektualnej, zwłaszcza koszty utrzymania patentów i rozstrzygania na drodze sądowej związanych z nimi sporów. Nie można wykluczyć takiej możliwości, że w następstwie likwidacji prawa patentowego innowacyjność przedsiębiorstw wzrosłaby, bowiem więcej przeznaczalyby one na działalność badawczo-rozwojową<sup>9</sup>.

Uważa się, że ochrona własności intelektualnej jest niezbędna do promocji nowych idei i intensyfikacji ich generowania. Jest jednak logiczna sprzeczność w promowaniu nowych idei poprzez ograniczanie wolności ich wykorzystania. Nie istnieje uzasadniona konieczność, aby forum wymiany idei musiało być forum wymiany idei będących w posiadaniu osób lub grup osób. Jeszcze bardziej kontrowersyjna jest ochrona własności intelektualnej powstającej w ramach projektów badawczych finansowanych ze środków publicznych; wydaje się bowiem, że dotychczasowe rozwiązania dyskryminują w tym wypadku sponsora badań, czyli podatnika<sup>10</sup>.

Ostatni argument ogólnofilozoficzny odwołuje się do teoretycznej możliwości wygenerowania wszystkich potencjalnych idei przez superkomputer. W świetle tej możliwości autor idei jest raczej odkrywcą idei potencjalnie istniejącej niż jej twórcą. Nie powinna ona zatem stawać się jego własnością, tak jak nowo odkryta gwiazda nie staje się własnością jej odkrywcy. Poza tym, publikując nową ideę, nie możemy mieć nigdy – nawet w dobie Internetu – pewności, że nikt jej wcześniej nie odkrył.

### **8.3. Moralny i prawny wymiar przywłaszczenia dóbr intelektualnych**

Jak zauważono wcześniej, własność intelektualna jest rezultatem ludzkiego wysiłku i pracy umysłowej. Za każdym z tych osiągnięć stoi konkretny człowiek lub grupa osób, którzy zaktualizowali swój pomysł lub dzielą się swoim dorobkiem. Zatem tylko twórcom przysługuje prawo udostępniania społeczeństwu dóbr niematerialnych (pomysłów, idei), a obowiązujące w tej kwestii regulacje prawne nie pozostawiają żadnych wątpliwości, co do przysługujących uprawnień zakazowych.

W tej sytuacji zawłaszczanie własności intelektualnej, czy to w postaci plagiatu, czy kopiowania, w celu jej posiadania i użytkowania nie wydaje się znajdować żadnego usprawiedliwienia. Wszelkie przywłaszczanie sobie praw do jakiegokolwiek utwo-

---

<sup>9</sup> Ibidem, s. 14–15.

<sup>10</sup> M. Averill, *Intellectual Property*, [w:] C. Mitcham (ed.), *Encyclopedia of Science, Technology, and Ethics*, Thomson Gale, Farmington Hills 2005, s. 1030–1034.

ru lub nieoddawanie słusznego zarobku autorowi pomysłu jest niesprawiedliwością<sup>11</sup>. Jest postępowaniem nagannym zarówno z moralnego, jak również z prawnego punktu widzenia, procederem niegodziwym i przestępczym, którego nie da się w żaden sposób wytłumaczyć. Wszelkie uzasadnienia typu: idee (pomysły, odkrycia, wynalazki, receptury, programy komputerowe, dzieła sztuki itp.) są bytami niematerialnymi, a więc nie mogą być chronione tak jak przedmioty materialne, których ochrona jest jednoznaczna i niezmienna w czasie, nie wytrzymują krytyki.

W wymiarze moralnym każda postać kradzieży intelektualnej jest nieładem moralnym, uderzającym w dobro człowieka oraz w całość życia społecznego. Natomiast w wymiarze prawnym jest naruszeniem praw przyznanych twórcom na podstawie obowiązujących przepisów.

Przyznane prawo to własność. Stawiając problem jasno, nie ma znaczenia rozróżnienie, czy to jest własność materialna, czyli istniejąca fizycznie, czy własność intelektualna, która nie ma formy materialnej (fizycznie nie istnieje). Od momentu, gdy ktokolwiek jest właścicielem czegośkolwiek (czegoś), ma do tego prawo. Ma uprawnienia do rozporządzania swoją własnością, np. do sprzedaży, wydzierżawienia, użyczenia odpłatnie lub nieodpłatnie. Tak samo, jak każdą własność, także własność intelektualną właściciel może sprzedać komukolwiek lub podarować, również społeczeństwu i całemu światu.

Własność powinna być chroniona, bo wynika z niej, z prawnego punktu widzenia, że coś do kogoś należy, a z ekonomicznego, że istnieje wyłączność do dysponowania nią i osiągnięcia dzięki temu korzyści.

Pamiętać należy, że własność intelektualna to szeroka koncepcja obejmująca całe spektrum legalnie, tj. prawnie, definiowanych praw wyrosłych z różnych typów aktywności intelektualnej lub w jaki bądź odmienny sposób związanych z samymi ideami<sup>12</sup>.

Biorąc pod uwagę istnienie konkretnych norm i praw oraz rozważając ich legitymizację, autorka rozdziału sądzi, iż uznać je można za prawną implementację fundamentu wszelkich praw własności. Jak zauważa Ayn Rand, prawa własności intelektualnej, są, w pewnym sensie, nagrodą za produktywną pracę. Jest absolutnie uczciwie, że twórca czerpie profity z korzystania przez innych z tego, co stworzył. Osoba, która inwestuje czas i wysiłek, musi skorzystać czy zostać nagrodzona za swoje działanie<sup>13</sup>.

System prawnej ochrony własności intelektualnej ukształtował się na gruncie kultury zachodnioeuropejskiej, w której bardzo wysoko ceniona jest wolność indywidualna i kreatywność indywidualna. W tradycji dalekowschodniej (Chiny, Japonia i Ko-

---

<sup>11</sup> M. Kurdziałek, *Dwie starożytne koncepcje sprawiedliwości*, „Ethos”, 1988, nr 2–3, s. 163.

<sup>12</sup> W niektórych krajach europejskich, w tym w Polsce (patrz: *Ustawa z dnia 30 czerwca 2000 r. Prawo własności przemysłowej*), zamiast terminu własność intelektualna używa się pojęcia własność przemysłowa.

<sup>13</sup> A. Rand, *Patents and Copyrights*, [w:] *Capitalism: The Unknown Ideal*, A Meridian Book, New York 1988, s. 133.

rea) bardziej promowane były wartości społeczne, takie jak zbiorowa solidarność i posłuszeństwo. Kopiowanie dzieł mistrzów było w tej tradycji uważane za najlepszy sposób uczenia się od nich i wyrażania swojego dla nich uznania. Z tego właśnie powodu proces wchodzenia Chińskiej Republiki Ludowej do światowego systemu ochrony własności intelektualnej przebiegał w sposób bardzo powolny i ostatecznie został przyspieszony za pomocą drastycznych metod<sup>14</sup>.

Wydaje się jednak, że sukcesy gospodarcze dalekowschodnich tygrysów powinny stać się przedmiotem analiz mających na celu identyfikację tkwiących w tradycji czynników sprawczych owych sukcesów. Wnioski z tych analiz mogłyby okazać się pożytecznym przyczynkiem do reformy prawnej ochrony własności intelektualnej.

Reforma istniejącego systemu ochrony własności intelektualnej to nie tylko kwestia procesu harmonizacji lokalnych rozwiązań prawnych w skali globalnej, lecz zmiany paradygmatów, na których ten system się opiera. Pożądane kierunki zmian wskazywane są przez autorów publicystyki i działające organizacje oraz ruchy społeczne krytycznie nastawione do obowiązujących obecnie zasad ochrony własności intelektualnej. W związku z pojawiającymi się coraz częściej propozycjami zaostrzenia metod egzekwowania prawnej ochrony własności intelektualnej należy poszukiwać odpowiedzi na pytanie, czy wzrost kreatywności spowodowany ewentualnym ich zaostrzeniem będzie wart więcej, niż koszty materialne ograniczenia dostępu i ścigania kopistów oraz moralne konsekwencje powszechniejszej utraty poczucia prywatności własnego domu i komputera<sup>15</sup>.

Ze społecznego punktu widzenia kluczową kwestią w poszukiwaniu nowych rozwiązań dotyczących własności intelektualnej jest bowiem – niezależnie od orientacji filozoficznej – właściwe zrównoważenie publicznego i prywatnego wpływu na zarządzanie tą własnością oraz korzyści krótko- i długoterminowych.

## 8.4. Ochrona własności intelektualnej – zadania państwa i przedsiębiorstwa

Prawa własności intelektualnej to prawa do rzeczy niematerialnych<sup>16</sup> – do idei wyrażonych (prawa autorskie) lub znajdujących praktyczną implementację (patenty). Tom Palmer ujmuje to w następujący sposób: *Prawa własności intelektualnej to prawa dotyczące bytów idealnych (nie mających fizycznej postaci) odróżniających się od materialnych substratów, których substancję stanowią*<sup>17</sup>.

---

<sup>14</sup> R.M. Davison, *Professional ethics in information systems: A personal perspective*, „Communications of the Association for Information Systems”, 2000, No 8(3), s. 1–33.

<sup>15</sup> W.J. Gordon, op. cit., s. 278.

<sup>16</sup> De La Vergne Refrigerating Mach. Co. v Featherstone, 147 U.S. 209, 222, 13 S. Ct. 283, 285, 1893.

<sup>17</sup> T.G. Palmer, op. cit., s. 818. Jak zauważył jeden z komentatorów, *własność intelektualną można zde-*



Na konieczność i potrzebę ochrony oraz promocji własności intelektualnej składa się kilka różnych powodów. Po pierwsze, rozwój i dobrobyt ludzkości są ściśle związane ze zdolnością twórczą w dziedzinach nauki i kultury. Po drugie, ochrona prawna nowych wytworów oraz gwarantowany prawnie monopol na ich wykorzystywanie stymuluje rozwój, prowadząc do dalszych innowacji. Po trzecie, promocja i ochrona własności intelektualnej przyczyniają się do wzrostu gospodarczego, powstawania nowych miejsc pracy oraz podwyższania jakości życia.

Sprawny system ochrony własności intelektualnej może służyć wspomaganie realizacji potencjału intelektualnego obywateli poszczególnych państw, stając się swoistym katalizatorem rozwoju ekonomicznego, społecznego oraz kulturalnego. Ochrona własności intelektualnej pozwala na zrównoważenie interesów twórców i wynalazców z dobrem publicznym, wpływając na tworzenie otoczenia sprzyjającego rozwojowi inwencji oraz kreatywności dla dobra całego społeczeństwa. Prawa własności intelektualnej premiuje kreatywność i pracę twórczą, będące podstawą rozwoju cywilizacyjnego. Oto kilka przykładów: bez wyłączności gwarantowanej przez system patentowy wynalazcy pozbawieni byłiby bodźca, który skłania ich do nieustannej pracy nad nowymi, lepszymi i bardziej wydajnymi produktami dla konsumentów. Brak ochrony znaków towarowych sprawiłby, że konsumenci byłiby pozbawieni możliwości nabywania towarów od zaufanych i renomowanych producentów. Dzięki prawnej ochronie znaków możliwa jest również skuteczniejsza walka z piractwem i podrabianiem towarów. Wielkie koncerny wydawnicze i płytowe, jak również producenci oprogramowania komputerowego nie mogłyby funkcjonować bez praw autorskich. Tym samym miliardy ludzi na świecie pozbawione byłyby dostępu do rozrywki oraz narzędzi pracy.

Ochrona własności intelektualnej ma służyć pobudzaniu kreatywności, poszerzaniu granic nauki i techniki oraz wzbogacaniu literatury i sztuki. Dzięki zapewnieniu stabilnych systemów ochrony wpływa też na rozwój międzynarodowego handlu.

Państwa, organizacje międzynarodowe są zobowiązane do podejmowania działań w zakresie tworzenia systemów ochrony własności intelektualnej. Z jednej strony należy budować świadomość społeczną i edukować, w jaki sposób chronić własność intelektualną i dochodzić roszczeń w kwestiach spornych. Z drugiej strony konieczne jest istnienie instytucji, które te prawa będą gwarantować, a także wypracowanie i kształtowanie kultury ochrony własności intelektualnej.

Nadal, zwłaszcza w Polsce, mała jest świadomość tych praw wśród przedsiębiorców. Raport Komisji Europejskiej wskazuje, że 80 proc. małych i średnich przedsiębiorców nie zastrzega swoich praw do własności intelektualnej. W tej sytuacji za pożądane należałoby uznać właśnie uświadamianie przedsiębiorcom konieczności dostrzegania tych praw w ich własnym interesie.

---

*finiować jako obejmującą prawa do zawartych w materialnych tworcach wysiłku umysłowego oryginalnych idei. Zob. D.A. Nance, Foreword: owning ideas, [w:] Symposium: Intellectual Property, „Harvard Journal of Law & Public Policy”, 1990, No 3(13), s. 757.*

Nie jest, jak się aktualnie wydaje, kwestionowana opinia o dominującej roli wiedzy w rozwoju gospodarki. Stąd jednym z głównych wyzwań stojących przed przedsiębiorcami jest efektywne zarządzanie własnością intelektualną – kluczowym składnikiem wartości przedsiębiorstwa decydującym o jego konkurencyjności. Według Richarda Floridy<sup>18</sup>, podstawą współczesnej gospodarki są składniki niematerialne, natomiast kluczowym składnikiem rozwoju jest kapitał kreatywny (twórczość). Do konkurowania w gospodarce niezbędne są wartości określane jako „3T”: Talent, Technologia. Tolerancja. Talent rozumiany jest jako rodzaj wyobraźni, jaką posiadają kreatywni i przedsiębiorczy ludzie, świadomi swojej wiedzy, kompetencji i wartości. Technologia jest utożsamiana z wiedzą i wprowadzaniem w życie nowych pomysłów i rozwiązań utalentowanych ludzi. Natomiast tolerancja otwiera przestrzeń dla wolności. Oznacza ona nie tylko wyrozumiałość i otwartość, ale także odpowiedzialność za własne działania. Odpowiedzialność, o której mowa, można rozumieć jako odpowiedzialność restrykcyjną (negatywną), czyli rozliczanie osoby za to, co złego uczyniła, a także jako odpowiedzialność pozytywną, nakładającą na osobę pieczęć nad pewnym dobrem i skierowaną w przyszłość.

Współcześnie dobrem takim jest własność intelektualna, której ochrona, przy lawinowo rosnącej ilości udzielanych praw wyłącznych, przy bardzo sprawnych systemach przepływu informacji, jest niezbędna do prowadzenia działalności gospodarczej. Ochrona prawna indywidualnych i zespołowych działań kreatywnych jest kwestią poczucia bezpieczeństwa i wiarygodności gospodarki i obywateli. Z publikowanych danych wynika, że w Polsce ograniczenie piractwa komputerowego przyczyniłoby się w ciągu czterech kolejnych lat do powstania blisko 2 tys. nowych, dobrze płatnych miejsc pracy w IT. Budżet państwa zyskałby blisko 2,7 mld zł<sup>19</sup>. Problem ma więc wymiar nie tylko etyczny, nie tylko prawny, lecz także finansowy.

Polskie przedsiębiorstwa coraz więcej tracą na naruszaniu ich znaków towarowych, wzorów przemysłowych czy też patentów. Z szacunków firmy doradczej KPMG wynika, że dla przeciętnego przedsiębiorstwa średniej wielkości oznacza to roczne straty na poziomie 4 mln zł. W przypadku dużych firm są one jeszcze większe i często przekraczają 1 proc. rocznych przychodów. Gdy porównamy to ze skalą piractwa intelektualnego (ponad 65 proc. polskich firm ocenia, że stanowi ono problem), to straty w skali całej gospodarki idą w setki milionów złotych<sup>20</sup>.

Warto sobie uświadomić, że pozostawione bez ochrony dobre pomysły czy idee mogą zostać łatwo utracone na rzecz konkurentów, którzy dysponują odpowiednimi

---

<sup>18</sup> R. Florida, *Narodziny klasy kreatywnej*, Narodowe Centrum Kultury Warszawa 2010, s. 41–81.

<sup>19</sup> J. Strużyk, *Piractwo – kradzież czy nie?* „Rzeczpospolita”, 2010, nr 21. Dostępny w: <http://fakty.interia.pl/news/piractwo-kradziez-czy-nie,1430514> [dostęp: 1 lutego 2010].

<sup>20</sup> Najbardziej narażony jest sektor produkujący dobra konsumpcyjne. Prym wiodą podróbki oraz produkty podobne. O ile te pierwsze są ścigane z urzędu, to w przypadku imitacji producent musi sam dochodzić swoich praw w sądzie. Por. P. Grauer, M. Strojny, *Ochrona zamiast wykorzystywania szans*, „Harvard Business Review”, 2009, No 81.

środkami finansowymi, aby skomercjalizować dany produkt lub usługę. W takiej sytuacji straty finansowe ponosi nie tylko rzeczywisty wynalazca lub twórca, lecz przede wszystkim traci na tym przedsiębiorstwo, które nie potrafiło wykorzystać i ochronić tej wartościowej wiedzy.

Należy jednak również pamiętać, że najcenniejsza wiedza zdeponowana jest w ludzkim umyśle i pozostaje wyłączną własnością człowieka, dlatego też warto należycie dbać o pracowników, którzy nią dysponują. Właściwe wynagradzanie za pracę, należny szacunek i uznanie to proste i niezwykle skuteczne narzędzia motywowania pracowników. Nie budzi wątpliwości to, że właściwe zmotywowanie ludzi do wykorzystywania własnej wiedzy, kompetencji i kreatywności w znaczący sposób wpływa na innowacyjność przedsiębiorstwa i jego konkurencyjność, a także przyczynia się do wzrostu wartości rynkowej. Wiedza wykorzystywana przez ludzi staje się strukturą nośną dla produktów i usług, które określamy jako produkty bogate w wiedzę (ang. *knowledge rich products*) (używa się również sformułowania nasycenie produktów ceną wiedzą).

Wiedza i możliwość jej wykorzystania stają się źródłem przewagi konkurencyjnej we współczesnym biznesie. Tworzenie i wprowadzanie technologii na rynek, planowanie, identyfikacja rynków, negocjacje, efektywna realizacja i kontrola, np. warunków umowy licencyjnej, wynikają z wykorzystania wiedzy zdobytej podczas działalności przedsiębiorstwa. Jednak nie każda wiedza umożliwia budowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Nie każdą wiedzę można swobodnie dysponować, nie każdą wiedzę można kształtować i sprzedawać. Musi ona bowiem być odpowiednio formowana i zarządzana. Powinna zostać poddana rygorom zarządzania własnością intelektualną, którą tworzy. Innymi słowy, zarządzanie własnością intelektualną rozpoczyna się przez zidentyfikowanie wiedzy organizacji oraz jest uzupełnione o całą infrastrukturę organizacji, która pozwala akumulować tę wiedzę, eksploatować i wykorzystywać w działaniach firmy. Może wtedy powstać przedsiębiorstwo zdolne do szybkiego dostosowania się do zmieniających się warunków rynkowych.

Czy samo wygenerowanie własności intelektualnej gwarantuje wzrost, postęp technologiczny, zysk i sławę? Otóż nie, ponieważ samo wytworzenie własności intelektualnej nie stanowi o sukcesie danej instytucji. Własność intelektualna może łatwo z instytucji macierzystej wypłynąć, stać się wiedzą ogólnie dostępną i stracić swe rozwojowe znaczenie dla danej jednostki. Upublicznienie odkryć naukowych czy wynalazków jest, rzecz jasna, jak najbardziej pożądane z punktu widzenia społeczeństwa, ale w przypadku instytucji, które ją generują, nie zawsze przynosi to oczekiwane korzyści. Zaznacza się zatem konflikt interesów: z punktu widzenia przedsiębiorstwa czy instytucji, gdzie zrodziła się własność intelektualna, najlepszym rozwiązaniem byłoby zachowanie wyłączności jej posiadania, natomiast z punktu widzenia społeczeństwa najlepsze byłoby jej upublicznienie. Z tego też względu niezbędny jest proces zarządzania własnością intelektualną. Racjonalizm w podejmowaniu decyzji pozwoliłby na to, by podmiot gospodarczy zachował wyłączność posiadanych praw, a społeczeństwo

korzystało z wytworzonych na podstawie tych praw rozwiązań. Własnością intelektualną zarządza się zatem po to, by nie ograniczać jej znaczenia ani dla podmiotów ją generujących, ani dla całego społeczeństwa.

W praktyce coraz częściej działalność gospodarcza prowadzona jest z wykorzystaniem własności intelektualnej, która staje się podstawową wartością w przedsiębiorstwie. Wartość środków materialnych ma mniejsze znaczenie, najczęściej wtórne w stosunku do idei ich wykorzystania. Przykładu dostarcza sukces amerykańskiego Della, który podbił rynek dzięki własnej, unikatowej koncepcji systemu produkcji i sprzedaży komputerów, albo powodzenie tanich linii lotniczych, które przyjęły odmienny od dotychczasowego schemat organizacji przewozów lotniczych. Znane są także przykłady przedsiębiorców, którzy osiągnęli sukces dzięki starannemu wzornictwu czy też umiejętnemu marketingowi, między innymi Apple albo Nokia.

Zarządzanie własnością intelektualną w przedsiębiorstwie wpływa na skuteczność i efektywność wdrażania nowych rozwiązań powstałych na bazie wiedzy pracowników i innych interesariuszy. Z punktu widzenia zarządzania własnością intelektualną w przedsiębiorstwie, która występuje w nowych technologiach, produktach lub markach, najistotniejsza jest wartość, jaką ma upraktyczniona wiedza dla nabywców. Sama wartość techniczna może mieć duże znaczenie poznawcze i naukowe, ale nie ma większego bezpośredniego znaczenia dla rozwoju ekonomicznego przedsiębiorstwa i nie może być głównym wyznacznikiem siły komercyjnej. Dlatego ważne jest to, jak interpretować własność intelektualną, co może stanowić wartość dla nabywców oraz jakie zastosować strategie ochrony własności intelektualnej w przedsiębiorstwie.

## 8.5. Podsumowanie

Zarządzanie własnością intelektualną może i powinno stanowić jeden z ważniejszych komponentów społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa. Zakładając, że CSR powinien być praktyczny i ukierunkowany na osiągnięcie konkretnych wyników, właściwe wykorzystanie kreatywności i innowacyjności ludzi prowadzić może do stabilnej i konkurencyjnej działalności przedsiębiorstw, a także sukcesu ekonomicznego gospodarki. Postępujące wykorzystanie w gospodarce nowoczesnych czynników wytwórczych porusza kwestię definiowania definiowania własności intelektualnej i jej ochrony, bowiem wiąże się to z procesem podejmowania kluczowych decyzji gospodarczych. Nowe produkty, wzory i znaki oraz projekty twórcze pojawiają się niemal codziennie na rynku i są wynikiem nieustającej innowacyjności i kreatywności ludzkiej, a przedsiębiorstwa są często siłą napędową takich innowacji. W tej sytuacji istotna staje się kwestia zdolności racjonalnej ochrony cennych, z ekonomicznego punktu widzenia, rezultatów kreatywności i innowacyjności ludzi i odpowiedniego ich wykorzystania. Jest to jedno z podstawowych zadań odpowiedzialnej przedsiębiorczości oferującej rozwiązywanie rzeczywistych problemów, z którymi boryka się przedsię-

biorstwo czy jego interesariusze. W tym przypadku nie chodzi tylko o to, że dobre pomysły pozostawione bez ochrony mogą być utracone na rzecz konkurentów, którzy dysponują środkami, aby korzystnie skomercjalizować produkt lub usługę, pozostawiając rzeczywistego wynalazcę, czy twórcę bez jakichkolwiek finansowych korzyści lub wynagrodzenia. Ważniejsze jest wykształcenie postawy moralnej, etycznej, której podstawą jest szacunek dla pracy twórczej i poszanowanie własności.

W sensie ekonomicznym własność jest wiązką uprawnień przysługujących właścicielowi w stosunku do przedmiotu własności (określonego zasobu), który może występować w postaci materialnej bądź niematerialnej. Własność to podstawa wszelkich stosunków gospodarczych, które kształtują określone relacje społeczne: zaufanie, uczciwość, przedsiębiorczość. Te z kolei determinują aktywność gospodarczą, a tym samym ogólny dobrobyt.

Ważnym elementem aktywów niematerialnych jest własność intelektualna. Stanowi to rodzaj majątku, który można najefektywniej chronić i sprawnie nim zarządzać. Skuteczne realizowanie koncepcji społecznej odpowiedzialności, a także docelowo zarządzanie obszarami społecznej odpowiedzialności w przedsiębiorstwie wymaga stworzenia i zastosowania kompleksowego i zintegrowanego modelu zarządzania własnością intelektualną. Norma ISO-26000 ogłoszona przez Międzynarodową Organizację Normalizacyjną (ISO) stanowi, że ochrona własności intelektualnej jest integralną częścią biznesu odpowiedzialnego społecznie (CSR). W związku z tym wiele przedsiębiorstw w Polsce stosujących bądź planujących wdrożenie norm ISO zachęca się do zintegrowania norm CSR z własną polityką i kulturą organizacyjną oraz strategią działania. Na ten temat wypowiedział się Sekretarz Generalny ISO Rob Steele: *Działanie według zasad odpowiedzialności społecznej nie jest już tylko opcją do wyboru, ale staje się wymogiem społeczeństw na całym świecie*. Norma ISO-26000 zawiera wytyczne do działania w dziedzinie pracy, ochrony środowiska oraz do innych standardów uczciwego postępowania firm, jak np. ochrona własności intelektualnej.

Potencjał technologiczny nowoczesnego przemysłu spowodował, że łatwo można naśladować i kopiować inne produkty. W związku z tym rządy i czołowe przedsiębiorstwa coraz częściej podejmują działania mające na celu powstrzymanie kradzieży własności intelektualnej. W Stanach Zjednoczonych prawodawcy starają się zapewnić, aby działalność wszystkich firm eksportujących towary na rynek amerykański była oparta na stosowaniu licencjonowanego oprogramowania IT na każdym etapie procesu produkcji. Ten ruch w kierunku współpracy z wiarygodnymi partnerami pozwoli firmom zza oceanu na wykorzystanie takich norm, jak ISO-26000, jako ważnego elementu wyróżniającego na tle konkurencji. Norma ISO-26000 nie jest oficjalnym certyfikatem, jednak stosowanie się do jej wytycznych sprawia, że przedsiębiorstwo może pochwalić się poszanowaniem praw własności intelektualnej oraz pokazać, że jest wiarygodnym partnerem na rynku międzynarodowym. Niezwykle szybki postęp techniki wynikający głównie z rosnącego zapotrzebowania gospodarki na nowe rozwiązania technologiczne, w tym w zakresie komunikowania się, nie pozostawia wątpliwo-

ści, że we współczesnej gospodarce siła konkurencyjna przedsiębiorców coraz bardziej uzależniona jest nie od zwykłych, tj. jego materialnych dóbr majątkowych, lecz od posiadanych przez nich dóbr niematerialnych. Stąd też, aby tego rodzaju kapitał intelektualny zapewniał w pełni zawartą w nim wartość, musi być odpowiednio chroniony. Ochrona ta ma nie tylko gwarantować jego nienaruszalność ze strony osób trzecich. Ma przede wszystkim wzmacniać ten kapitał pod względem jego rangi prawnej, co w praktyce przekłada się na efektywność dóbr niematerialnych.

## Bibliografia

- Adamczyk J., *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw. Teoria i praktyka*, PWE, Warszawa 2009.
- Averill M., *Intellectual Property*, [w:] C. Mitcham (ed.), *Encyclopedia of Science, Technology, and Ethics*, Thomson Gale, Farmington Hills 2005.
- Banisch R., Barski R., Bartosik A., Byczko S., Cieślak J., Gulda K., Głodek P., Guliński J., Koszałka J., Książek E., Lityński K., Matusiak K. B., Nowakowska A., Stawasz E., Trzmielak D., Turyńska A., Koch J., Nowak M., Poznańska K., Mażewska M., Winkowski M., *Rekomendacje zmian w polskim systemie transferu technologii i komercjalizacji*, K.B. Matusiak, J. Guliński (red.), Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010.
- Cole J.H., *Patents and Copyrights: Do the Benefits Exceed the Costs?* „Journal of Libertarian Studies”, 2001, nr 15(4)
- Davison R.M., *Professional ethics in information systems: A personal perspective*, „Communications of the Association for Information Systems”, 2000, No 8(3).
- Dorf R. C., Byers T. H., *Technology ventures. From idea to enterprise*, McGraw Hill, New York 2005.
- Drucker P. F., *Praktyka zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1994.
- Drożdż A., *Dekalog. Teoria moralna szczegółowa*, cz. 2, Tarnów 1994.
- Du Vall M., Kasprzycki D., Matczewski A., Okoń-Horodyńska E., Wisła R., *Zarządzanie własnością intelektualną w przedsiębiorstwie – regulaminy korzystania z wyników prac intelektualnych powstałych w przedsiębiorstwie*, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2008.
- Duczowska-Piasecka M. (red.), Poniatowska-Jaksch M., Duczowska-Małysz K., *Model biznesu. Nowe myślenie strategiczne*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2012.
- Florida R., *Narodziny klasy kreatywnej*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa 2010.
- Gordon W. J., *Moral Philosophy, Information Technology, and Copyright – The Grokster Case*, [w:] J. van den Hoven, J. Weckert (eds.), *Information Technology and Moral Philosophy*, Cambridge University Press, Cambridge 2008.
- Grauer P., Strojny M., *Ochrona zamiast wykorzystywania szans*, „Harvard Business Review Polska”, 2009, nr 81.
- Hayek, F.A., *Droga do zniewolenia*, Wyd. „Arcan”, Kraków 1999.
- Intellectual Property Handbook*, materiały Uniwersytetu w Arlington, Arlington 2009.
- Jonker J., Rudnicka A., Reichel J., *Nowe horyzonty. Przewodnik po społecznej odpowiedzialności i rozwoju zrównoważonym*, Centrum Strategii i Rozwoju IMPACT, Łódź 2011.
- Kurdziałek M., *Dwie starożytne koncepcje sprawiedliwości*, „Ethos”, 1988, nr 2–3.
- Kuschner H., *Living in The Life That Master*, Ancher Books, New York 2002.
- Low J., Kalafut P.C., *Niematerialna wartość firmy*, ABC, Warszawa 2004.
- Malara Z., *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce. Wyzwania współczesności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.

- Martin B., *Against intellectual property*, „Philosophy and Social Action”, 1995, nr 3(21).
- Michniewicz G., *Ochrona własności intelektualnej*, Wydawnictwo: C.H. Beck, Warszawa 2010.
- Mises von L., *Interwencjonizm*, Wyd. Arcana, Kraków 2000.
- Nance D.A., *Foreword: Owning Ideas*, [w:] *Symposium: Intellectual Property*, „Harvard Journal of Law & Public Policy”, 1990, No 3(13).
- Palmen L., *Znaczenie praw własności intelektualnej w kontekście usprawnienia procesów komercjalizacji technologii*, SEKT, Gliwice, 2007.
- Palmer T.G., *Are Patents and Copyrights Morally Justified? The Philosophy of Property Rights and Ideal Object*, [w:] *Symposium: Intellectual Property*, „Harvard Journal of Law & Public Policy”, 1990, No 3(13).
- Rand A., *Patents and Copyrights*, [w:] *Capitalism: The Unknown Ideal*, A Meridian Book, New York 1988.
- Rok B., *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2004.
- Rybak M., *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Sozański J., *Własność intelektualna i przemysłowa w Unii Europejskiej*, Iuris – Polskie Wydawnictwo Prawnicze, Warszawa–Poznań 2009.
- Strategia działań na rzecz ochrony własności intelektualnej w Polsce*, Zespół do Spraw Przeciwdziałania Naruszeniom Prawa Autorskiego i Praw Pokrewnych, Warszawa, 2006.
- Striukova L., *Patent and Corporate Value Creation: Theoretical Approach*, „Journal of Intellectual Capital”, 2007, nr 3(8).
- Szewc A., Jyż G., *Prawo własności przemysłowej*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2003.
- Tomasz z Akwinu, *Suma teologiczna*, II-II, q 134, Warszawa 2000.
- Ustawa z dnia 30 czerwca 2000 r. Prawo własności przemysłowej*, Dz.U. 2001 nr 49 poz. 508
- Zarządzanie wiedzą w społeczeństwie uczącym się*, Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju, 2000.

## Netografia

- Kinsella N.S., *Przeciw własności intelektualnej*. Dostępny w: [http://www.mises.pl/pliki/upload/kinsella\\_przeciwIP.pdf](http://www.mises.pl/pliki/upload/kinsella_przeciwIP.pdf).
- Strużyk J., *Piractwo – kradzież czy nie?*, „Rzeczpospolita”, 2010, nr 21. Dostępny w: <http://fakty.interia.pl/news/piractwo-kradziez-czy-nie,1430514>.





# 9. SPOŁECZNIE ODPOWIEDZIALNA STRATEGIA PRZEDSIĘBIORSTWA

Jan Skonieczny\*

Coraz powszechniej wyrażana w literaturze przedmiotu opinia o konieczności tworzenia wartości ekonomiczno-społecznej, rozumianej jako zależność pomiędzy korzyściami i kosztami, może wywołać głębokie zmiany w podejściu do zarządzania przedsiębiorstwem. Wynika to z tego, że nowe produkty, czy też szerzej nowe rynki, są kształtowane nie tylko z uwzględnieniem celów ekonomicznych, lecz także potrzeb społecznych. Wymaga to od przedsiębiorstw poszukiwania nowych strategii opartych na posiadanych zasobach i kompetencjach z uwzględnieniem specyficznych wymogów rynku. Budowanie przewagi konkurencyjnej na wartościach ekonomiczno-społecznych umożliwia przedsiębiorstwu osiągnięcie sukcesu. W rozdziale przedstawiono istotę strategii społecznie odpowiedzialnego przedsiębiorstwa (ang. *Corporate Social Responsibility* – CSR). Wskazano konieczność wbudowania odpowiedzialności społecznej w formułowanie i wdrażanie [Realizację czy raczej już na etapie tworzenia? Na przykład ostatnie zdanie w rozdziale.] strategii. Podkreślono, że tworzeniu wartości ekonomiczno-społecznej sprzyja stosowanie takich narzędzi, jak: CSR 2.0, CSV, CSI i HVC.

## 9.1. Wprowadzenie

Strategia społecznie odpowiedzialnego przedsiębiorstwa (ang. CSR, *Corporate Social Responsibility*) ma nie tylko wymiar teoretyczny, ale także praktyczny. Skuteczna działalność przedsiębiorstwa wymaga bowiem zachowania równowagi pomiędzy oczekiwaniami akcjonariuszy (ang. *shareholders*) i interesariuszy (ang. *stakeholders*). Każda z tych grup ma odmienne oczekiwania co do działalności przedsiębiorstwa. Akcjonariusze dążą do maksymalnego zysku z zainwestowanego kapitału. Natomiast interesariusze, będący silnie zróżnicowaną grupą, koncentrują swoją uwagę na długofalowym rozwoju przedsiębiorstwa (menedżerowie) i jego socjalnym bezpieczeństwie (pracownicy), jakości kupowanych produktów (klienci) oraz ochronie środowiska naturalnego (organizacje ekologiczne i społeczne). Nie dziwi zatem to, że oczekiwania

---

\* Politechnika Wroclawska, Wydział Informatyki i Zarządzania, Zakład Zachowań Rynkowych i Przedsiębiorczości, Wybrzeże Wyspiańskiego 27, 50-370 Wrocław.

różnych grup interesu powodują poszukiwanie przez przedsiębiorstwo takich wartości, celów i sposobów ich realizacji, które zapewnią mu przetrwanie w turbulencyjnym otoczeniu. Wydaje się, że odpowiedzialnym zachowaniem przedsiębiorstwa jest zapewnienie zrównoważonych stosunków pomiędzy tymi grupami i prowadzenie społecznie użytecznej działalności.

## 9.2. Przesłanki odpowiedzialnego działania przedsiębiorstwa

Oceniając działania różnych przedsiębiorstw, można wyróżnić zarówno etyczną, jak i ekonomiczną przesłankę pojawienia się zarządzania opartego na społecznej odpowiedzialności. Przesłanka moralna spowodowała zmiany w zarządzaniu przedsiębiorstwami np. w Szwajcarii, gdzie tzw. oburzeni obywatele zaprotestowali przeciwko, ich zdaniem, nieprzyzwoitym zachowaniom menedżerów polegającym na przyznawaniu sobie wysokich wynagrodzeń. Przeprowadzając akcję pod hasłem Przeciw oskubywaniu, wywołali ogólnonarodową debatę społeczną. Była ona impulsem do przeprowadzonego następnie referendum, w którym przyjęto postulat, aby o wysokości pensji kadry kierowniczej szwajcarskich spółek notowanych na giełdzie nie decydowali wyłącznie menedżerowie, ale także akcjonariusze, zaś wypłacane menedżerom bonusy w postaci odpraw albo gratyfikacji z okazji rozpoczęcia pracy, sięgające często milionów euro, byłyby zakazane. Menedżerom naruszającym te przepisy miałyby grozić kara finansowa, a nawet więzienie<sup>1</sup>.

Przyczyny dużego zainteresowania społeczną odpowiedzialnością w wielu krajach upatruje się w kryzysie światowym w 2008 r. Doszło wówczas do spektakularnego upadku czołowego amerykańskiego banku Lehman Brothers, a rząd USA, chcąc ratować przed upadkiem inne prywatne banki i zgromadzone w nich oszczędności swoich obywateli, wsparł je finansowo, przeznaczając na ten cel dużą część środków publicznych. Krok ten nie spowodował pożądanych zmian w działaniach banków i ich menedżerów, którzy pomoc rządową potraktowali jako swój osobisty sukces i przesłankę do wypłacenia sobie wysokich premii ze środków z dotacji rządowej, pomimo słabych wyników finansowych ich organizacji.

Podobne działania banków zaobserwowano również w UE. Pod wpływem krytycznych opinii obywateli Wspólnoty, 27 lutego 2013 r. Parlament Europejski poparł unijną dyrektywę o wymogach kapitałowych dla banków. Celem dyrektywy, nazywanej CRD IV, jest wzmocnienie zasobów kapitałowych banków, aby w przyszłości lepiej

---

<sup>1</sup> *Szwajcarzy poparli w referendum ograniczenie wynagrodzeń menedżerów.* Dostępny w: [http://wiadomosci.gazeta.pl/wiadomosci/1,114881,13496779,Szwajcarzy\\_poparli\\_w\\_referendum\\_ograniczenie\\_wynagrodzen.html](http://wiadomosci.gazeta.pl/wiadomosci/1,114881,13496779,Szwajcarzy_poparli_w_referendum_ograniczenie_wynagrodzen.html) [dostęp: 17 marca 2013].

mogły zapobiegać kryzysom finansowym. Według nowych zasad premie dla bankowców nie powinny przekraczać ich podstawowego wynagrodzenia. Premia dwukrotnie wyższa od pensji będzie dopuszczalna tylko wtedy, gdy zaakceptuje ją 3/4 akcjonariuszy banku<sup>2</sup>. Po głosowaniu nad tą dyrektywą przewodniczący Komisji Europejskiej Jose Barroso powiedział, że będzie ona *podstawą jednolitych reguł dla banków i zapewni, iż banki w UE zgromadzą wystarczający kapitał, by zamortyzować przyszłe wstrząsy, nie prosząc podatników o pomoc* oraz dodał, że *reguły te położą kres kulturze nadmiernych premii, które zachęcały do podejmowania ryzyka dla krótkookresowych zysków. Z tymi regułami stworzymy dynamiczny i odpowiedzialny sektor finansowy. To kwestia uczciwości* [bankowców – dop. autora]. *Jeśli podatnicy są proszeni o zapłacenie rachunku za kryzys finansowy banki też muszą wnieść swój wkład*<sup>3</sup>.

Być może wdrożenie tej dyrektywy wywoła pożądane zmiany w zarządzaniu bankami będącymi podstawowymi filarami systemu rynkowego, a informacje, że ich prezesi zarabiają ogromne pieniądze (w ciągu jednego roku mogą zarobić więcej niż inni pracownicy przez kilkadziesiąt lat<sup>4</sup>, a więc przez całe swoje życie zawodowe), nie będą bulwersować opinii publicznej ponieważ będą miały uzasadnienie ekonomiczne. Czy tak się stanie, trudno dzisiaj jednoznacznie odpowiedzieć. Zdecyduje, jak zawsze, praktyka działania banków, zachowanie ich prezesów i sprawny nadzór sprawowany nad nimi przez państwowe instytucje kontrolne.

W Polsce dyskusję dotyczącą uczciwości menedżerów wywołało wypłacenie wysokich premii kierownictwu państwowej spółki odpowiedzialnej za organizację mistrzostw Europy w piłce nożnej w 2012 r. Pieniądze, które pobrali jej dwaj menedżerowie najwyższego szczebla, stanowiły równowartość około 30 lat pracy pracownika otrzymującego średnie wynagrodzenie w gospodarce<sup>5</sup>. Krytycy uznali zachowanie tych menedżerów, co prawda, za prawnie dopuszczalne, ale w obliczu pogłębiającego się w kraju spowolnienia gospodarczego i wzrastającego bezrobocia także za nieetyczne. Ich zdaniem, wypłacanie bardzo wysokich premii jest akceptowane społecznie w przedsiębiorstwach prywatnych, które wypracowują zysk w rywalizacji z konkurentami, ale nie powinny mieć miejsca w spółkach państwowych zasilanych pieniędzmi z budżetu państwa, w których realizowane strategie są charakterystyczne dla organizacji będących monopolistami na rynku. Innymi zachowaniami, dość powszechnymi w polskim życiu gospodarczym, jest powoływanie (bez konkursów) polityków na

---

<sup>2</sup> *Koniec samoobsługi bankowych menedżerów*. Dostępny w: <http://www.dw.de/koniec-samoobs%C5%82ugi-bankowych-mened%C5%BCer%C3%B3w/a-16636483> [dostęp: 23 kwietnia 2013].

<sup>3</sup> *PE: Ograniczenia premii dla bankowców*. Dostępny w: <http://www.stefczyk.info/wiadomosci/gospodarka/pe-ograniczenia-premii-dla-bankowcow-,7228280859> [dostęp: 23 kwietnia 2013].

<sup>4</sup> *Zarobki prezesów polskich banków coraz wyższe*. Dostępny w: [http://wyborcza.biz/biznes/1,100896,13607780,Zarobki\\_prezesow\\_polskich\\_bankow\\_coraz\\_wyzsze.html#MT](http://wyborcza.biz/biznes/1,100896,13607780,Zarobki_prezesow_polskich_bankow_coraz_wyzsze.html#MT) [dostęp: 22 marca 2013].

<sup>5</sup> *Milionowe premie dla prezesów eurospółki! Mają też nowe kontrakty*. Dostępny w: <http://sport.dziennik.pl/news/artykuly/421872,milionowe-premie-dla-prezesow-eurospolki-marcina-herry-i-andrzej-boguckiego.html> [dostęp: 23 marca 2013].

członków rad nadzorczych i zarządów przedsiębiorstw nadzorowanych przez administrację rządową i samorządową jako swego rodzaju nagroda za wierność. Oficjalnie publikowane dane o wysokim wynagrodzeniu takich osób szokują opinię publiczną i rodzą pytanie o poczucie przyzwoitości „obdarowanych”. Zdaniem organizacji monitorujących transparentność działań z obszaru polityki i gospodarki, takie działania SA wyrazem nepotyzmu, a nawet korupcji politycznej.

Nieetyczne zachowania menedżerów (oraz udziałowców i pracowników) nie są uzasadnione ani społecznie, ani ekonomicznie, ponieważ prowadzą do dużych nierówności społecznych i wynaturzają procesy rynkowe. Wyliczanie nieetycznych zachowań menedżerów w Polsce, posiłkując się artykułami z prasy codziennej, wydaje się nie mieć końca. Łączy ich jedno: prywatna, chciwość i silne dążenie do osiągnięcia osobistych korzyści kosztem współpracowników, klientów i środowiska naturalnego. Takie zachowania powinny wywoływać powszechny sprzeciw, ponieważ wpływają negatywnie na przedsiębiorstwo, jego potencjał ekonomiczny i zdolność do konkurencji oraz mogą przyczynić się do spowodowania sytuacji kryzysowej zagrażającej jego pozycji konkurencyjnej na rynku.

### 9.3. Strategiczny wymiar społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa

O społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa pisano już w przeszłości. W artykule *Spoleczna odpowiedzialność biznesu to zwiększanie zysków* opublikowanym w „New York Time Magazine” w 1970 r. Milton Friedman odniósł się krytycznie do społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa w następujący sposób: *biznes ponosi jednego i tylko jednego rodzaju społeczną odpowiedzialność – może wykorzystać swoje zasoby i angażować się w działania w celu zwiększenia swoich zysków dopóty, przestrzega reguł gry; to oznacza, że uczestniczy w otwartej i wolnej konkurencji bez postępów i oszustwa*<sup>6</sup>. Pogląd ten, charakterystyczny dla koncepcji kapitalizmu menedżerskiego, wskazuje, że najważniejsze w przedsiębiorstwie są relacje pomiędzy akcjonariuszami i kierownictwem przedsiębiorstwa. W zamian za prawo do kontrolowania przedsiębiorstwa jego kierownictwo zabiega o interesy akcjonariuszy.

Przeciwnego zdania są Adolf Berle i Gardiner Means, którzy już w latach 30. XX w. uważali, że przedsiębiorstwa (korporacje) przestały być tylko narzędziami prawnymi, za których pośrednictwem jednostki mogą prowadzić swoje prywatne transakcje gospodarcze, a stały się instytucjami społecznymi. Zgadając się z tym poglądem, William M. Evan i R. Edward Freeman twierdzą, że nowoczesne przedsiębiorstwa powinny rozwijać się w oparciu o koncepcję udziałowców zewnętrznych, tj.

---

<sup>6</sup> M. Friedman, *Spoleczna odpowiedzialność biznesu to zwiększanie zysków*, [w:] G.D. Chyssidis, J.H. Kaler, *Wprowadzenie do etyki biznesu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 265.

pracowników, przywódców, dostawców, klientów, akcjonariuszy i społeczność lokalną. Taki sposób zachowania nazywają kapitalizmem kantowskim, który zakłada, że każda z wyróżnionych grup udziałowców zewnętrznych ma prawo do tego, żeby nie traktowano jej jako środka służącego do osiągnięcia jakiegoś celu. Grupy te powinny uczestniczyć w decydowaniu o przyszłym kierunku (strategii) działania przedsiębiorstwa, ponieważ w pewien sposób są zaangażowane w jego rozwój<sup>7</sup>.

Gerry Johnson, Kevan Scholes i Richard Whittington uważają, że zarówno model oparty na akcjonariuszach, jak model oparty na interesariuszach (udziałowcach zewnętrznych) ma swoje zalety i wady<sup>8</sup>. Do zalet modelu opartego na akcjonariuszach zaliczają możliwość uzyskiwania przez nich wyższych stóp zwrotu z inwestycji, mniejsze ryzyko z inwestycji dzięki dywersyfikacji portfela, większą łatwość w zbyciu i kupowaniu akcji na rynku, a tym samym strukturę własności bardziej otwartą na nowych inwestorów, a także bardziej obiektywne powiązanie decyzji strategicznych z potencjalnie różnymi wymaganiami i ograniczeniami rynku finansowego, pracy i klientów. Model oparty na interesariuszach (udziałowcach zewnętrznych) uwzględnia interesy szerszej grupy, przy czym większy udział pracowników w decyzjach podejmowanych w przedsiębiorstwie polega na unikaniu inwestycji o dużym ryzyku. Mają oni także możliwość monitorowania działań zarządu przedsiębiorstwa i wywierania na niego presji w celu osiągania długoterminowych korzyści kosztem osobistych korzyści z krótkoterminowych zysków.

Do wad modelu akcjonariuszy zalicza się przedkładanie przez menedżerów osobistych korzyści nad wartościami istotnymi dla udziałowców, ryzyko związane z działalnością krótkoterminową zorientowaną na szybkie awanse i ograniczone możliwości kontroli menedżerów umożliwiające im przyznawanie sobie dużych wynagrodzeń w postaci pensji, premii oraz zakup akcji. Za wady modelu interesariuszy można również uznać ingerowanie przez pracowników w pracę zarządu, hamowanie procesów decyzyjnych istotnych dla rozwoju i zmniejszone możliwości pozyskania inwestorów zorientowanych na szybki zwrot zainwestowanego kapitału.

Wybór modelu zarządzania przedsiębiorstwem jest procesem złożonym. Wymaga bowiem wskazania grup strategicznych, które wpływają na zachowanie przedsiębiorstwa i jego strategię. Nie ma charakteru działania zero-jedynkowego. Nie można więc jednoznacznie powiedzieć, że jeden model jest lepszy albo gorszy od drugiego. Z badań wynika, że model oparty na akcjonariuszach jest bardziej rozpowszechniony w USA i Wielkiej Brytanii, a model oparty na interesariuszach w Europie kontynentalnej. Nie powinno zatem dziwić to, że podczas głosowania w Parlamencie Europejskim nad dyrektywą CDR IV największy opór zaobserwowano po stronie parlamentarzystów brytyjskich, których zdaniem ograniczanie wypłacania premii bankowcom

---

<sup>7</sup> W.M. Evan, R.E. Freeman, *Teoria nowoczesnej korporacji oparta na koncepcji udziałowców zewnętrznych: kapitalizm kantowski*, [w:] G.D. Chyssides, J.H. Kaler, *Wprowadzenie do etyki biznesu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 266–267.

<sup>8</sup> G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington, *Podstawy strategii*, PWE, Warszawa 2010, s. 132–135.

negatywnie wpłynie na pozycję rynkową londyńskiego centrum finansowego będącego swoistą oazą dla wielu banków i instytucji finansowych prowadzących transakcje na całym świecie.

Robert M. Grant, badając ewolucję zarządzania strategicznego na przestrzeni ostatnich kilku dekad, stwierdził, że obecnie za strategiczne czynniki decydujące o sukcesie amerykańskich przedsiębiorstw należy uznać społeczną odpowiedzialność przedsiębiorstwa (CSR) i etykę biznesu, rywalizację o standardy, rozwój rynków typu *winner-takes-all* i tworzenie strategii globalnych. Wyróżnienie CSR nie powinno budzić zastrzeżeń ze względu na zjawiska kryzysowe we współczesnej gospodarce. Kryzys ekonomiczny w USA i innych krajach przyczynił się do rozczarowania kapitalizmem wartości dla akcjonariuszy i skłonił przedsiębiorstwa do poszukiwania źródeł uzyskiwania przyszłych przewag konkurencyjnych w takich obszarach, jak: odpowiedzialność społeczna, etyka, dbanie o środowisko naturalne i legitymizację społeczną<sup>9</sup>. W tabeli 9.1 pokazano strategiczne czynniki sukcesu przedsiębiorstw w latach 80. i 90. XX w. i pierwszej dekadzie XXI w. z perspektywą na kolejne lata.

Według R.M. Granta kończy się okres budowania strategii w oparciu o innowacje i przełomowe technologie, co oznacza, że istniejące odkrycia i nowości technologiczne powinny pełnić rolę inspirującą, ważną dla efektywności modelu biznesowego, natomiast nie powinny być jedynym czynnikiem sukcesu rynkowego. Dla polskich przedsiębiorców konstatacja ta wydaje się interesująca, ponieważ ze względu na zapóźnienie gospodarcze i technologiczne takie działania, jak: restrukturyzacja organizacyjna, wzrost w wyniku fuzji i aliansów strategicznych oraz rozwój oparty na społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa i etyce biznesu muszą odbywać się w przedsiębiorstwach symultanicznie. Wydaje się zatem, że zwycięzcami w tej rywalizacji będą te przedsiębiorstwa, które stworzą modele biznesowe oparte na innowacjach zarówno technicznych, jak i społecznych będących wynikiem wdrożonej strategii społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa. Takie działanie znajduje już potwierdzenie w zachowaniach części przedsiębiorstw, które traktują CSR jako strategię rozwoju opartą na odpowiedzialności społecznej. Nie jest już ona postrzegana jako instrument z obszaru public relations czy zorientowanie na działanie zgodne z przepisami lub z zachowaniem wychodzącym poza minimalny poziom zobowiązań wobec interesariuszy<sup>10</sup>.

Według Petera Druckera jesteśmy w okresie budowy nowego społeczeństwa organizacji, w którym głównym zasobem jest wiedza. Odpowiedzialność społeczna jest

---

<sup>9</sup> M.R. Grant, *Współczesna analiza strategii*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 30–31.

<sup>10</sup> J. Kroik, J. Skonieczny, *Budowanie wspólnoty na rzecz społecznie odpowiedzialnego przedsiębiorstwa*, [w:] *Spółeczna odpowiedzialność organizacji. Polityczna poprawność czy obywatelska postawa?*, Z. Pisz, M. Rojek-Nowosielska (red.), Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 220, Wydawnictwo UE, Wrocław 2011, s. 194.

Tabela 9.1. Dominujące motywy strategiczne współczesnych przedsiębiorstw (korporacji)

Perspektywa strategiczna	Okres	Strategiczne czynniki sukcesu
Poszukiwanie przewagi konkurencyjnej	lata 80. i pierwsza połowa lat 90. XX w.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• analiza zasobów i umiejętności,</li> <li>• maksymalizacja wartości dla akcjonariuszy,</li> <li>• restrukturyzacja i re inżynieria,</li> <li>• fuzje i alianse strategiczne</li> </ul>
Odwzorowanie nowej ekonomii	druga połowa lat 90. XX w. do 2000 r.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• innowacje,</li> <li>• nowe modele biznesowe,</li> <li>• przełomowe technologie</li> </ul>
Specyfika zjawisk III tysiąclecia	pierwsza dekada XXI w. z perspektywą na dalsze dekady	<ul style="list-style-type: none"> <li>• społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa i etyka biznesu,</li> <li>• rywalizacja o standardy,</li> <li>• rynki typu winner-takes-all,</li> <li>• strategie globalne</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: R.M. Grant, *Współczesna analiza strategii*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 32.

wrodzoną cechą takiej organizacji. Wynika z tego, że sama organizacja musi mieć oprócz władzy ekonomicznej również władzę społeczną konieczną do podejmowania decyzji dotyczących ludzi (*kogo zatrudniać, kogo zwalniać, kogo awansować*), zasad pracy (*przydział stanowisk pracy i zadań, ustalanie godzin pracy*), inwestycji (*gdzie i jakie fabryki budować i zamykać*) i ceny. Drucker uważa też, że osiągnięcie zadowalających wyników ekonomicznych jest wprawdzie najważniejszym zadaniem przedsiębiorstwa, ale nie jedynym. Wyniki ekonomiczne są podstawową orientacją przedsiębiorstwa, bez której nie wypełni ono innych ważnych obowiązków wobec społeczeństwa, tj. *nie może być dobrym pracodawcą, dobrym obywatelem, dobrym sąsiadem*<sup>11</sup>.

## 9.4. Odpowiedzialność społeczna w strategii przedsiębiorstwa

Krzysztof Obłój, poszukując definicji dobrej strategii<sup>12</sup>, koncentruje się na czterech jej cechach: kluczowych wyborach, prostocie, wewnętrznej i zewnętrznej zgodności<sup>13</sup>.

<sup>11</sup> P. Drucker, *Classic Drucker*, MT Biznes, Warszawa 2010, s. 215–216.

<sup>12</sup> Michael Porter odróżnia dobrą od złej strategii za pomocą pięciu testów: wykreowanie unikalnej propozycji wartości, dopasowanie łańcucha wartości, kompromisowe decyzje (wybór tego, czego nie należy robić, dopasowanie działań składających się na łańcuch wartości i kontynuację strategii. Zob. J. Margretta, *Zrozumieć Michaela Portera. Jak stworzyć dobrą strategię i zdobyć przewagę konkurencyjną*, MT Biznes, Warszawa 2014, s. 91.

<sup>13</sup> K. Obłój, *Niezmiennne cechy dobrej strategii – kluczowe wybory i prostota*, „Przegląd Organizacji”, 2009, nr 9, s. 3.

Kluczowe wybory oznaczają, że przedsiębiorstwo podejmuje zobowiązanie do działania, które jest długofalowe i kosztowne, a tym samym nieodwracalne w krótkim i średnim okresie. Wybory takie odznaczają się inercją (bo każda zmiana jest emocjonalnym, czasowym i kapitałowym kosztem) oraz wykluczeniem mierzonym kosztami utraconych możliwości. Natomiast potrzeba prostoty strategii wynika co najmniej z czterech powodów<sup>14</sup>:

- strategia powinna być komunikatywna – trzeba ją ludziom wyjaśniać, aby mogła być zaakceptowana i wdrożona oraz powinna mieć jasny cel, zakres i metody działania;
- jednoznaczność wyborów strategicznych powinno ułatwiać właściwą alokację zasobów organizacyjnych (takich jak: czas i pracownicy);
- strategia powinna być środkiem zaradczym na złożoność procesu zarządzania przedsiębiorstwem;
- strategia powinna ułatwiać precyzyjne określenie zasobów i kompetencji niezbędnych do jej realizacji.

Dobra strategia wymaga wewnętrznej i zewnętrznej spójności. Wewnętrzna spójność dotyczy wzajemnego uzupełniania się i wspomagania wyborów strategicznych i programów ich realizacji. Natomiast spójność zewnętrzna polega na dostosowaniu strategii do trendów rynkowych, zmian w zachowaniach konkurentów i konsumentów oraz ogólnych przemianach w otoczeniu<sup>15</sup>.

Wyróżnione cechy gwarantują dobrą strategię, ale czy odpowiedzialną? Wydaje się, że nie, jeśli spojrzeć na targające współczesnymi organizacjami kryzysy wywołane narastającą niepewnością otoczenia. Zatem trafne wydaje się spostrzeżenie Andrzeja K. Koźmińskiego, że *przetrawanie* [przedsiębiorstw – dop. autora] *w warunkach uogólnionej niepewności wymaga [...] rewolucji w zarządzaniu*<sup>16</sup>. Dodajmy od siebie, że przetrawianie przedsiębiorstw wymaga również innowacyjnych i odpowiedzialnych strategii. Z tego punktu widzenia interesująca wydaje się propozycja W. Chana Kima i Renee Mauborgne'a dotycząca tworzenia strategii błękitnego oceanu<sup>17</sup>. Strategia ta jest alternatywą dla strategii czerwonego oceanu. Oceany czerwone są reprezentowane przez branże już istniejące, natomiast oceany błękitne oznaczają branże jeszcze nieistniejące. W czerwonych oceanach granice sektorów są określone, a reguły gry rynkowej znane. Działalność przedsiębiorstw polega na wygraniu rywalizacji z konkurentami i zagarnięciu jak największego strumienia popytu. W miarę zwiększania się w przestrzeni rynkowej liczby działających w niej przedsiębiorstw, perspektywy zysku

---

<sup>14</sup> Ibidem, s. 4–5.

<sup>15</sup> K. Oblój, *Znaczenie spójności strategii*, „Przegląd Organizacji”, 2009, nr 9, s. 6–8.

<sup>16</sup> A.K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 8.

<sup>17</sup> W. Chan Kim, R. Mauborgne, *Strategia błękitnego oceanu. Jak wykorzystać wolną przestrzeń rynkową i sprawić, by konkurencja stała się nieistotna*, MT Biznes, Warszawa 2010.



Tabela 9.2. Różnice pomiędzy strategią czerwonego i błękitnego oceanu

Strategia czerwonego oceanu	Strategia błękitnego oceanu
<ul style="list-style-type: none"> <li>• rywalizacja na istniejącym rynku,</li> <li>• dążenie do pokonania konkurentów,</li> <li>• eksploatacja istniejącego popytu,</li> <li>• szukanie równowagi pomiędzy wartością a kosztami,</li> <li>• cele strategiczne: wyróżnienie się na tle konkurencji albo redukcja kosztów</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stworzenie nowego obszaru rynku,</li> <li>• uniknięcie konkurencji,</li> <li>• stworzenie i zaspokojenie nowego popytu,</li> <li>• stworzenie największej wartości przy ograniczeniu kosztów,</li> <li>• cele strategiczne: jednoczesne wyróżnienie się i redukcja kosztów</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: W. Chan Kim, R. Mauborgne, *Strategia błękitnego oceanu*, [w:] *10 idei HBR. O strategii*, ICAN Institute, Warszawa 2012, s. 153.

i wzrostu stają się dla wielu z nich ograniczone. Produkty różnych przedsiębiorstw stają się do siebie podobne. Konkurencja między przedsiębiorstwami, które je oferują, staje się coraz bardziej bezwzględna, przyjmuje charakter walki na śmierć i życie, zaś ocean staje się czerwony jak krew. W przeciwieństwie do czerwonych, oceany błękitne są kreowane poza istniejącymi granicami sektorów (część z nich jest tworzona z fragmentów oceanów czerwonych). W ocenach tych walka konkurencyjna nie jest tak gwałtowna, ponieważ reguły gry rynkowej nie są jeszcze ustalone. Reguły powstają w wyniku działań przedsiębiorstw, które zdecydowały się wyjść poza dotychczasowe ramy konkurowania. Błękitne oceany są przeważanie nieznanymi dla wielu przedsiębiorstwom. Należy je dopiero odkryć. Organizacje, którym się to nie uda, będą konkurować ze sobą w czerwonych oceanach. Poszukiwanie przewagi konkurencyjnej w czerwonych oceanach odbywa się na podstawie analizy struktury ekonomicznej istniejącej branży, wyboru pozycji strategicznej opartej na niskich kosztach lub zróżnicowaniu oraz na podstawie analizy porównawczej konkurencji. Przypomina to przygotowania do wojny o terytorium. Koncentracja na czerwonych oceanach jest zatem przyjęciem działań, które mają na celu pokonanie wroga (konkurencji). Rozwijanie nowych produktów i umiejętności jest działaniem alternatywnym, ponieważ umożliwia przedsiębiorstwu tworzenia nowych wizji rozwojowych, dzięki którym przedsiębiorstwo może kreować nowe przestrzenie (błękitne oceany)<sup>18</sup>. W tabeli 9.2 pokazano różnice pomiędzy wyróżnionymi oceanami.

Przedsiębiorcy, opracowując strategię błękitnego oceanu, powinni<sup>19</sup>:

- rekonstruować granice rynku,

<sup>18</sup> Autorzy artykułu *Strategia błękitnego oceanu kontra model pięciu sił* Andrew Burke, Andre van Stel i Roy Thurik stwierdzili na podstawie badań sklepów w Holandii w latach 1982–2000, że strategia błękitnego oceanu wytrzymuje próbę czasu oraz że przedsiębiorstwa powinny rozważyć kombinację obu strategii zarówno nastawionej na konkurowanie, jak i na innowacje. Zob. A. Burke, A. van Stel, R. Thurik, *Strategia błękitnego oceanu kontra model pięciu sił*, „Harvard Business Review Polska”, 2010 nr 6, s. 14].

<sup>19</sup> W. Chan Kim, R. Mauborgne, op. cit., s. 43.

- koncentrować się na szerokiej wizji, a nie na liczbie,
- sięgać poza granice istniejącego popytu,
- wybierać właściwą kolejność elementów strategicznych,
- przewyżczać główne przeszkody organizacyjne,
- wbudowywać realizację w strategię.

Cztery pierwsze zalecenia są związane z formułowaniem strategii, natomiast dwa następne dotyczą jej realizacji. W. Chan Kim i R. Mauborgne opowiadają się za integracją formułowania i realizacji strategii poprzez motywowanie pracowników.

Wdrażanie strategii rozpoczyna się od przewyżczenia głównych przeszkód organizacyjnych. Zdaniem W. Chan Kima i R. Mauborgne'a istnieją cztery główne przeszkody, tj. przeszkody spowodowane percepcją, zasobami, motywacją, a także przeszkody natury politycznej<sup>20</sup>.

Przeszkoda spowodowana percepcją związana jest ze zmianami świadomościowymi pracowników. Kierownictwo przedsiębiorstwa powinno uświadomić ludziom potrzebę zmian strategicznych i przekonać, że ich wprowadzenie będzie korzystne w wymiarze wewnętrznym i zewnętrznym. Sprzyja temu partycypacyjny sposób zarządzania.

Gdy ludzie w przedsiębiorstwie zaakceptują i zaangażują się w realizację zmian o charakterze strategicznym, zazwyczaj dotykają ich ograniczenia związane z zasobami. Pokonanie przeszkody spowodowanej zasobami jest trudne, ale nie niemożliwe. Pokonanie jej polega na powiększeniu ilości zasobów poprzez pozyskanie nowych, np. przez współpracę z innymi firmami albo ich skoncentrowanie na tych procesach wewnętrznych, które należy rozwijać w pierwszej kolejności. Skupianie (a nawet redukowanie) zasobów może jednak wywoływać niechęć tych, którzy mają ich nadmiar i nie chcą tego zmieniać. Niewystarczająca ilość zasobów może też wywołać niezdrowa rywalizacje o nie w przedsiębiorstwie pomiędzy różnymi jednostkami organizacyjnymi. Sposobem na poradzenie sobie z tymi problemami jest większe zaangażowanie menedżerów, szczególnie najwyższego szczebla w proces wdrażania strategii, oraz uświadomienie korzyści uzyskiwanych dzięki strategii dla wszystkich pracowników (przełamanie bariery percepcyjnej).

Kolejną przeszkodą jest przeszkoda spowodowana motywacją. Warunkiem skutecznego wdrożenia strategii jest odpowiednie zmotywowanie pracowników. Należy wyszukiwać wśród pracowników liderów, którzy bardziej niż inni są zainteresowani zmianami strategicznymi. Liderami mogą być pracownicy różnych szczebli, którzy są przekonani do zmian oraz potrafią do nich przekonać innych. Sprzyjać temu powinien uczciwy proces, czyli zaangażowanie wszystkich ludzi, których ten proces dotyczy, wyjaśnienie im podstaw podjętych decyzji i powodów przyszłych awansów lub ich braku oraz przedstawienie oczekiwań wobec nich w taki sposób, aby były zrozumiałe.

---

<sup>20</sup> Ibidem, s. 211–244.

Gdy pracownicy uwierzą, że wdrażana strategia przyniesie im korzyści, przystąpią do jej realizacji. W przeciwnym wypadku nie będą jej sprzyjać, a nawet mogą ją sabotować, co w praktyce przyczyni się do demoralizacji zachowań w przedsiębiorstwie<sup>21</sup>.

Do przeszkód natury politycznej zalicza się spiski, intrygi i walkę o wpływy. Pamiętając o tym, należy awansować pracowników, którzy chcą zmian strategicznych (anioły), ograniczać wpływy tych, którzy są przeciwnikami nowych rozwiązań (demony) oraz wykorzystywać fachową wiedzę doradców (specjalistów).

Proces wdrażania strategii błękitnego oceanu kończy włączenie do niego zasady realizacji związanej z koniecznością budowy zaufania między pracownikami. Wprowadzanie zmian strategicznych w przedsiębiorstwie może wywołać stres, niechęć lub obawę pracowników, czy np. zmiana strategiczna nie pociągnie za sobą redukcji liczby zatrudnionych. Doświadczenia pokazują, że szczególnie pracownicy na najniższych szczeblach mają największe obawy odnośnie do kierunku zmian. Jest to poważne wyzwanie dla menedżerów, ponieważ wdrażanie strategii odbywa się każdego dnia, poprzez wprowadzanie zmian. Dlatego też zaufanie jako pozyskiwanie, angażowanie i inspirowanie do współpracy powinno być wbudowane w realizację strategii.

Zdaniem W. Chan Kim i R. Mauborgne'a, wzrost zaufania powinien odbywać się metodą uczciwego procesu. Zdają sobie oni sprawę, że motyw uczciwości jest kategorią filozoficzną, niemniej jednak odnoszą ją również do zachowań menedżerskich. Uczciwy proces stanowi gwarancję, że realizacja jest wbudowana w strategię, dzięki czemu od początku, czyli od momentu sformułowania strategii, aż po jej wdrożenie można liczyć na aktywność ludzi. Na uczciwy proces składają się trzy elementy: zaangażowanie, wyjaśnianie i jasne oczekiwania. Zaangażowanie oznacza, że poszczególni pracownicy biorą udział w podejmowaniu decyzji strategicznych, dzieląc się własnymi pomysłami i spostrzeżeniami. Wyjaśnienie oznacza, dlaczego pracownik podjął takie, a nie inne decyzje strategiczne i jaki wpływ mogą one mieć na jego zachowanie. Jasność oczekiwań odnosi się do działań menedżerów, którzy po określeniu strategii powinni wyznaczyć nowe reguły zachowania i postępowania. Przestrzeganie reguł związanych z uczciwym procesem może skłonić ludzi do twórczego zaangażowania się w proces wdrażania strategii. Z kolei ich nieprzestrzeganie oddala skuteczną realizację strategii.

Do zbioru tych reguł należy dodać jeszcze odpowiedzialność społeczną. Wprowadzenie jej w zakres strategii spowoduje, że przedsiębiorstwa skupią się na zyskach generujących wartości społeczne. Dzięki temu przedsiębiorstwa zagospodarują jeszcze nieobsługiwane rynki, oferując nowe produkty, opierając się na nowych sposobach konfigurowania łańcuchów wartości i uzyskując przewagę konkurencyjną trwalszą, niż ta uzyskiwana dzięki tradycyjnym sposobom, tj. obniżaniu kosztów i podwyższaniu jakości.

---

<sup>21</sup> Ibidem, s. 235.

## 9.5. Wartość ekonomiczno-społeczna w strategii przedsiębiorstwa

Michel E. Porter i Mark R. Kramer definiują wartość ekonomiczno-społeczną jako procedury i praktyki operacyjne, które zwiększają konkurencyjność przedsiębiorstwa i jednocześnie oddziałują na ekonomiczne i społeczne warunki działania ludzi, wśród których przedsiębiorstwo prowadzi działalność związaną z wytwarzaniem wyrobów i świadczeniem usług. Zdaniem obydwu autorów, wartość ekonomiczno-społeczna opiera się na założeniu, że na rozwój ekonomiczny i społeczny należy patrzeć przez pryzmat wartości rozumianej jako relacja korzyści do kosztów, a nie jako suma samych korzyści<sup>22</sup>.

Wprowadzenie kategorii ekonomiczno-społecznej do praktyki funkcjonowania różnych organizacji pokazuje, że działanie takie ma sens i jest możliwe, ponieważ przynosi wymierne korzyści. Organizacjom społecznym umożliwia skuteczniejsze pozyskiwanie funduszy na dalszy rozwój i na ich efektywniejsze wydawanie. W ten sposób wiele z tych organizacji staje się przedsiębiorstwem społecznym. Takie przedsiębiorstwa, zwane hybrydowymi, realizują jednocześnie cele ekonomiczne i społeczne. Dla gospodarki takie zjawisko jest korzystne, ponieważ przyczynia się do zwiększenia różnorodności podmiotów działających na rynku. W przypadku przedsiębiorstw, które realizowały dotychczas tylko cele ekonomiczne, a teraz są namawiane do uwzględnienia w swoich strategiach celów społecznych, sprawa nie jest już tak jednoznaczna. Krytycy tego pomysłu zwracają uwagę, że przedsiębiorstwo powinno koncentrować tylko na celu ekonomicznym. Ich zdaniem, osiągnięcia przez przedsiębiorstwo sukcesu finansowego nie da się pogodzić z działaniami na rzecz społeczności. Potwierdzeniem tego są wyniki osiągnięte przez najskuteczniejszych w świecie dyrektorów generalnych (ang. *Chief Executive Officers* – CEO) mierzone długoterminową wartością przedsiębiorstwa. Morten T. Hansen, Herminia Ibarra i Urs Peyer, wykorzystując badania firmy ratingowej Morgan Stanley Capital International, pokazali, że wyrażona współczynnikiem korelacji zależność pomiędzy skutecznością finansową przedsiębiorstw oraz jego wynikami społecznymi i środowiskowymi jest zerowa<sup>23</sup>. Jednocześnie twierdzą, że przywódcy biznesowi takich przedsiębiorstw, jak: NATURA, ADIDAS, INDITEX, HERMES, DANONE i EATON osiągnęli doskonałe wyniki ekonomiczne, jednocześnie realizując cele społeczne. Ponadto cztery przedsiębiorstwa z tej listy uzyskały wysokie oceny ratingowe w kategorii społecznej odpowiedzialności

---

<sup>22</sup> M.E. Porter, M.R. Kramer, *Tworzenie wartości dla biznesu społeczeństwa*, „Harvard Business Review Polska”, 2011, nr 5, s. 40.

<sup>23</sup> M.T. Hansen, H. Ibarra, U. Peyer, *Najskuteczniejsi prezesi świata*, „Harvard Business Review Polska”, 2013, nr 2, s. 42.

ści biznesu, co pozwoliło ich liderom wejść do grona 15 proc. przywódców biznesowych osiągających najlepsze wyniki finansowe<sup>24</sup>.

Podsumowując wyniki tych analiz, można stwierdzić, że bycie dobrym, przyzwoitym albo odpowiedzialnym społecznie akcjonariuszem, menedżerem albo pracownikiem nie przeszkadza w osiągnięciu doskonałych wyników ekonomicznych. Wartość ekonomiczno-społeczna jest zatem nie tylko pojęciem teoretycznym, lecz może być celem i wyznacznikiem sukcesu współczesnego przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwa powinny pójść w tym kierunku i opracowywać strategie odpowiedzialne społecznie.

## 9.6. Praktyka działań przedsiębiorstwa w budowaniu strategii odpowiedzialności społecznej

Przy budowaniu strategii społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa zorientowanej na tworzenie wartości ekonomiczno-społecznej można wykorzystać różne narzędzia<sup>25</sup>.

W tabeli 9.3 przedstawiono poglądy najbardziej spopularyzowane w literaturze przedmiotu.

Według M.E. Portera i M.R. Kramera, wytwarzanie wartości ekonomiczno-społecznej (w ujęciu tych autorów określane jako *Corporate Shared Value* – CSV) opiera się na następujących zasadach:

- wartość to ekonomiczne i społeczne korzyści w stosunku do kosztów;
- wytwarzanie wartości przez przedsiębiorstwo odbywa się wspólne z lokalną społecznością;
- tworzenie wartości ekonomiczno-społecznej jest nierozdzielnie związane z konkutowaniem;
- tworzenie wartości ekonomiczno-społecznej z maksymalizacją zysku;
- plan działania jest właściwy dla danego przedsiębiorstwa i jest odpowiedzią jego potrzeby;
- urzeczywistnienie wartości ekonomiczno-społecznej wymaga rekonstrukcji całego budżetu przedsiębiorstwa<sup>26</sup>.

Wartość ekonomiczno-społeczna może być tworzona w oparciu o hybrydowy łańcuch wartości (ang. *Hybryd Value Chain* – HVC).

---

<sup>24</sup> Ibidem, s. 44.

<sup>25</sup> Szerzej nt. narzędzi budowy społecznie odpowiedzialnego przedsiębiorstwa w: J. Kroik, J. Skonieczny, *Innowacja społeczna a społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, [w:] *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, R. Knosala (red.), Oficyna Wydawnicza PTZP, Opole 2013, s. 164.

<sup>26</sup> M.E. Porter, M.F. Kramer, *Tworzenie wartości dla biznesu i społeczeństwa*, „Harvard Business Review Polska”, 2011, nr 5, s. 52.

Tabela 9.3. Powiązanie ekonomicznej i społecznej wartości w działalności biznesowej w CSR, CSR2.0, CSV, CSI i HCV

Plaszczyzna porównania	CSR	CSR 2.0	CSV	CSI	HVC
Przesłanka generalna podejmowania aktywności	czynienie dobra w formie postawy obywatelskiej, filantropii i zrównoważonego rozwoju	czynienie dobra poprzez stały dialog z interesariuszami w celu lepszego opracowania produktów oraz efektywnego modelowania działań firmy	osiąganie wartości gospodarczej i społecznej będących korzyścią w stosunku do kosztów	postrzeganie potrzeb społecznych jako możliwości rozwijania idei, demonstrowania nowych produktów, szukania i znajdowania nowych rynków	wywieranie wpływu społecznego z czerpaniem korzyści biznesowych, szczególnie dla klientów najniższych warstw piramidy społecznej
Źródło inspiracji dyktujące rozpoczęcie działania	inicjatywa według uznania lub w reakcji na presję z zewnątrz, w oderwaniu od maksymalizacji zysku	uznanie, nowoczesnych technologii informacyjno-komunikacyjnych za instrumenty dialogu z interesariuszami i wymiany wiedzy między firmą a nimi	nierozwiązalnie związane z konkurowaniem i maksymalizacją zysku poprzez przeformułowanie produktów i rynków oraz przededefiniowanie produktywności dotyczącej łańcucha dostaw	potrzeby społeczne występujące w strefach ubóstwa i wykluczenia, lepsza edukacja młodego pokolenia, opieka nad starszymi osobami itd.	zyskowny wzrost na niewykorzystanym rynku, bardziej efektywne łańcuch dostaw i innowacje
Sposób podejścia do działań planistycznych	plany działania określone na podstawie informacji pochodzących z zewnątrz i osobistych preferencji, w warunkach ograniczeń budżetowych	do sporządzania planów działania wykorzystuje się takie narzędzia informatyczne, jak: blogi internetowe, portale społecznościowe, mikroblogi, klipy wideo, gry interaktywne, wiki, crowdsourcing, raportowanie online	plan działania danej firmy, wpływający z jej wewnętrznych potrzeb, z projekcją tworzenia sojuszy w formie klastrów lokalnych	plan działania oparty na zbieżności celów biznesowych i społecznych oraz na silnych partnerach zaangażowanych w ideę trwałych zmian społecznych	cele związane z pracownikami oraz świadomymi konsumentami oparte na zaufaniu i znajomości ekosystemu u podstaw piramidy społecznej dzięki organizacjom społecznym

Źródło: J. Kroik, J. Skonieczny, *Innowacja społeczna a społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, [w:] *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, R. Knosala (red.), Oficyna Wydawnicza PTZP, Opole 2013, s. 170–171.

Według Valerii Budinich i Stevena Semeelsa budowanie takiego łańcucha polega na współpracy biznesu z sektorem społecznym z uwzględnieniem wspólnej akceptacji dla ryzyka i korzyści<sup>27</sup>. Jeśli natomiast chodzi o korzyści, które mogą uzyskać przedsiębiorstwa, tworząc wartość ekonomiczno-społeczną opartą na HCV, to według Billa Draytona i Valerii Budinich wyrażają się one w większych zyskach, ponieważ produkty są oferowane na wielu rynkach, nawet tych niebranych pod uwagę lub niezauważanych (np. segment ludzi ubogich), nowej wiedzy pozyskanej w wyniku wprowadzania nowości i utalentowanych pracowników, którzy potrafią dostrzegać szanse, obmyślać kreatywne rozwiązania i współpracować z grupami partnerów zarówno biznesowych, jak i społecznych<sup>28</sup>. Tworzenie HCV jest korzystne dla tych przedsiębiorstw, które swojej szansy rozwojowej upatrują w dużym i szybkim rozwoju sektora organizacji społecznych, w radykalnych zmianach wartości rynkowych i zastąpieniu darmowych usług i działalności charytatywnej działalnością rynkową<sup>29</sup>.

Według Rosabeth M. Kanter, potrzeby społeczne mogą być dla odpowiedzialnych przedsiębiorstw obszarem poszukiwania inspiracji do wytwarzania nowych produktów i budowania nowych rynków. Takie korporacyjne innowacje społeczne (ang. *Corporate Social Innovation – CSI*) wymagają od przedsiębiorstwa zaangażowania się w sektor publiczny. Ich efektywne wdrożenie zależy od stopnia zbieżności celów biznesowych i społecznych, działania na rynku silnych partnerów zaangażowanych w ideę trwałych zmian społecznych, przekazywania środków finansowych na inwestycje w sektor publiczny, bliskich relacji pomiędzy przedsiębiorstwami i organizacjami społecznymi oraz innymi podmiotami działającymi na rynku, np. szkołami wyższymi propagującymi idee odpowiedzialnej firmy. Tę koncepcję zarządzania opisano w publikacji M.R. Kanter<sup>30</sup>.

Podstawą wdrożenia CSR 2.0 są najnowsze technologie informatyczno-komunikacyjne, które stosowane powodują zmianę społeczną. Do tych technologii zalicza się blogi internetowe, mikroblogi, wideoklipy, portale społecznościowe, serwis internetowy *wiki*, *crowdsourcing* i raportowanie online<sup>31</sup>.

Blogi umożliwiają firmom nie tylko komunikowanie działań CSR poprzez przedstawianie faktów i osiągnięć, wyjaśnianie ewentualnych nieporozumień i rozwiewanie

---

<sup>27</sup> V. Budinich, S. Serneels, *Hybrydowe łańcuchy wartości, pomost między biznesem i społeczeństwem*, [w:] *Odpowiedzialny biznes 2012, Sojusz na rzecz potrzebnych zmian*, „Harvard Business Review Polska”, 2012, nr 5, s. 10.

<sup>28</sup> B. Drayton, V. Budinich, *Nowy sojusz na rzecz globalnych zmian*, „Harvard Business Review Polska”, 2011, nr 2, s. 61.

<sup>29</sup> *Ibidem*, s. 62.

<sup>30</sup> R.M. Kanter, *Korporacyjna innowacyjność społeczna – nowy model innowacji*, [w:] *Zarządzanie innowacją*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006, s. 170.

<sup>31</sup> S. Straube, J. Szumniak-Samolej, *Narzędzia budowy wspólnej wartości przez nowe media*, [w:] *Odpowiedzialny Biznes 2011. CSR 2.0*, seria „Odpowiedzialny biznes”, „Harvard Business Review Polska”, s. 54–63.

obaw interesariuszy, ale także inicjowanie dyskusji, edukowanie i dzielenie się wiedzą z obszaru strategii odpowiedzialnej społecznie. Portale społecznościowe sprzyjają budowaniu społeczności użytkowników, prowadzeniu dialogu wokół strategii CSR oraz komunikowaniu tych kwestii szerokiemu gronu interesariuszy. Mikroblogi są hybrydą blogów i portali społecznościowych, a ich istotą jest wysyłanie do zainteresowanych krótkich wiadomości tekstowych dotyczących bieżących działań związanych z realizacją strategii CSR. Wideoklipy są filmową formą przekazu, za pomocą której można wizualizować działania z obszaru CSR. Gry interaktywne pozwalają użytkownikom na odkrywanie i poruszanie się według opracowanego scenariusza w miejscach angażowania się przedsiębiorstwa w działania CSR. Serwis internetowy *wiki* umożliwia użytkownikom tworzenie i edytowanie jednostronicowych treści dotyczących np. wdrażania strategii odpowiedzialnej społecznie przez zespół ds. CSR. *Crowdsourcing* jest narzędziem umożliwiającym tworzenie treści i rozwiązywanie problemów dotyczących CSR dzięki włączeniu do współpracy wielu interesariuszy. Raportowanie online jest metodą komunikowania interesariuszom osiągnięć dotyczących CSR.

Omówione narzędzia informatyczno-komunikacyjne dają przedsiębiorstwom możliwość tworzenia oryginalnych pomysłów, prowadzenia dialogu i współpracy z interesariuszami zainteresowanymi etycznym rozwiązywaniem problemów społecznych. Z powodzeniem zatem można bronić tezy, że istnieje zbieżny kontekst merytoryczny między CSR 2.0, CSV, HVC i CSI jako narzędziami z obszaru CSR użytecznymi przy rozwiązywaniu palących problemów społecznych, a ogólna zasada polegająca na poszukiwaniu przez przedsiębiorstwa wartości ekonomiczno-społecznych powoduje konieczność ich uwzględnienia przy opracowywaniu strategii biznesowej.

## 9.7. Podsumowanie

Coraz powszechniej wyrażana opinia o konieczności realizacji przez przedsiębiorstwo zarówno celów finansowych, jak i społecznych może stać się modelem biznesowym. Jest ona pochodną zderzenia teorii wywodzących się z ekonomii i z nauk o zarządzaniu. W tym drugim nurcie nie kwestionuje się zasadności wyodrębniania zysku (lub pochodnych, takich jak np. wartość przedsiębiorstwa, stopa zysku), ale traktuje się go wręcz jako cel warunkujący możliwość osiągnięcia innych celów, nazywanych też celami wyższego rzędu, wśród których wymienia się uznanie społeczne, satysfakcjonujący stopień samorealizacji, przetrwanie i rozwój. Uznanie celu przedsiębiorstwa, jakim jest tworzenie wartości ekonomiczno-społecznych, sprzyja powstawaniu nowych koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem opartych na odpowiedzialności społecznej, takie jak: CSV, CSR2.0, CSI i HVC. Opracowanie, a szczególnie wdrożenie strategii opartej na odpowiedzialności społecznej wymaga uwzględnienia wartości ekonomiczno-społecznych w tych procesach (etapach) zarządzania strategicznego. Na tym tle strategia błękitnego oceanu ma naturalne cechy zbliżające ją do strategii CSR.



Uwzględnianie w tworzeniu strategii wartości ekonomiczno-społecznej może stać się dla przedsiębiorstw w najbliższej przyszłości realnym narzędziem wdrażania strategii odpowiedzialności społecznej.

## Bibliografia

- Budinich V., Serneels S., *Hybrydowe łańcuchy wartości, pomost między biznesem i społeczeństwem*, [w:] *Odpowiedzialny biznes 2012, Sojusz na rzecz potrzebnych zmian*, „Harvard Business Review Polska”, 2012, nr 5.
- Burke A., van Stel A., Thurik R. *Strategia błękitnego oceanu kontra model pięciu sił*, „Harvard Business Review Polska”, 2010, nr 6.
- Chan Kim W., Mauborgne R. *Strategia błękitnego oceanu*, [w:] *10 idei HBR. O strategii*, ICAN Institute, Warszawa 2012.
- Chan Kim W., Mauborgne R., *Strategia błękitnego oceanu. Jak wykorzystać wolną przestrzeń rynkową i sprawić, by konkurencja stała się nieistotna*, MT Biznes, Warszawa 2010.
- Drayton B., Budinich V., *Nowy sojusz na rzecz globalnych zmian*, „Harvard Business Review Polska”, 2011, nr 2.
- Drucker P., *Classic Drucker*, MT Biznes, Warszawa 2010.
- Evan W.M., Freeman R.E., *Teoria nowoczesnej korporacji oparta na koncepcji udziałowców zewnętrznych: kapitalizm kantowski*, [w:] G.D. Chyssides, J.H. Kaler, *Wprowadzenie do etyki biznesu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- Friedman M., *Społeczna odpowiedzialność biznesu to zwiększanie zysków*, [w:] G.D. Chyssides, J.H. Kaler, *Wprowadzenie do etyki biznesu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- Grant M.R., *Współczesna analiza strategii*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
- Hansen M.T., Ibarra H., Peyer U., *Najsukuteczniejsi prezesi świata*, „Harvard Business Review Polska”, 2013, nr 2.
- Johnson G., Scholes K., Whittington R., *Podstawy strategii*, PWE, Warszawa 2010.
- Kanter M.R., *Korporacyjna innowacyjność społeczna – nowy model innowacji*, [w:] *Zarządzanie innowacją*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006.
- Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Kroik J., Skonieczny J., *Budowanie wspólnoty na rzecz społecznie odpowiedzialnego przedsiębiorstwa*, [w:] *Społeczna odpowiedzialność organizacji. Polityczna poprawność czy obywatelska postawa?*, Z. Pisz, M. Rojek-Nowosielska (red.), *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, nr 220, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011.
- Kroik J., Skonieczny J., *Innowacja społeczna a społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, [w:] *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, R. Knosala (red.), Oficyna Wydawnicza PTZP, Opole 2013.
- Magretta J., *Zrozumieć Michaela Portera. Jak stworzyć dobrą strategię i zdobyć przewagę konkurencyjną*, MT Biznes, Warszawa 2014.
- Oblój K., *Niezmiennie cechy dobrej strategii – kluczowe wybory i prostota*, „Przegląd Organizacji”, 2009, nr 9.
- Oblój K., *Znaczenie spójności strategii*, „Przegląd Organizacji” 2009, nr 9.
- Porter M.R., Kramer M.R., *Tworzenie wartości dla biznesu i społeczeństwa*, „Harvard Business Review Polska”, 2011, nr 5.

Straube S., Szumniak-Samolej J., *Narzędzia budowy wspólnej wartości przez nowe media*, [w:] *Odpowiedzialny Biznes 2011. CSR 2.0*, seria Odpowiedzialny biznes, „Harvard Business Review Polska”.

### **Netografia**

*Koniec samoobsługi bankowych menedżerów*. Dostępny w: <http://www.dw.de/koniec-samoobs%C5%82ugi-bankowych-mened%C5%BCer%C3%B3w/a-16636483>.

*Milionowe premie dla prezesów eurospółki! Mają też nowe kontrakty*. Dostępny w: <http://sport.dziennik.pl/news/artykuly/421872,milionowe-premie-dla-prezesow-eurospolki-marcina-herry-i-andrzeja-boguckiego.html>.

*PE: Ograniczenia premii dla bankowców*. Dostępny w: <http://www.stefczyk.info/wiadomosci/gospodarka/pe-ograniczenia-premii-dla-bankowcow-,7228280859>.

*Szwajcarzy poparli w referendum ograniczenie wynagrodzeń menedżerów*. Dostępny w: [http://wiadomosci.gazeta.pl/wiadomosci/1,114881,13496779,Szwajcarzy\\_poparli\\_w\\_referendum\\_ograniczenie\\_wynagrodzen.html](http://wiadomosci.gazeta.pl/wiadomosci/1,114881,13496779,Szwajcarzy_poparli_w_referendum_ograniczenie_wynagrodzen.html).

*Zarobki prezesów polskich banków coraz wyższe*. Dostępny w: [http://wyborcza.biz/biznes/1,100896,13607780,Zarobki\\_prezesow\\_polskich\\_bankow\\_coraz\\_wyzsze.html#MT](http://wyborcza.biz/biznes/1,100896,13607780,Zarobki_prezesow_polskich_bankow_coraz_wyzsze.html#MT).

# 10. O WIZERUNKU PRZEDSIĘBIORSTWA ODPOWIEDZIALNEGO SPOŁECZNIE

**Janusz Kroik\***  
**Jan Skonieczny\***

Odpowiedzialne przedsiębiorstwo poszukuje synergii pomiędzy ekonomicznym, społecznym i środowiskowym aspektem funkcjonowania. Dzieje się tak pod wpływem coraz silniejszego przekonania, że aspekty te są przedmiotem obserwacji i oceny nie tylko konsumentów, ale również innych interesariuszy. W potocznym ujęciu proces ten nazywany jest tworzeniem kapitału reputacyjnego i dbaniem o pozytywny wizerunek przedsiębiorstwa. Dotyczy to zarówno dużych przedsiębiorstw działających na rynku globalnym, jak i tych małych, dążących do nawiązania i podtrzymania dialogu ze społecznością lokalną. W procesie tym szczególne znaczenie ma wizerunek przedsiębiorstwa i działania zorientowane na jego umocnienie.

## 10.1. Wprowadzenie

Stwierdzenie, że nowoczesne i odpowiedzialne przedsiębiorstwo poszukuje synergii pomiędzy ekonomicznym, społecznym i środowiskowym aspektem funkcjonowania nie jest dzisiaj żadnym zaskoczeniem. Ze względu na nasilające się przekonanie firm, że są one obserwowane nie tylko przez konsumentów, ale również przez interesariuszy, dążenie do osiągnięcia tej synergii staje się dla wielu z nich akceptowalną, a wręcz niezbędną normą (regułą) działania. W syntetycznym ujęciu nazywa się ten proces tworzeniem kapitału reputacyjnego i dbaniem o pozytywny wizerunek przedsiębiorstwa. Szczególną świadomość tego mają duże przedsiębiorstwa działające w zglobalizowanym i wielokulturowym środowisku. Ich przekonanie podzielają przedsiębiorstwa mniejsze i działające na rynku lokalnym, które we wzmacnianiu swojego wizerunku widzą element strategii konkurencyjnej. Stałe pogarszanie się wizerunku przedsiębiorstwa staje się dla niego zagrożeniem i wyzwaniem strategicznym, a w sytuacji potrzeby ciągłego wyróżniania się na turbulencyjnym rynku również na-

---

\* Politechnika Wroclawska, Wydział Informatyki i Zarządzania, Zakład Zachowań Rynkowych i Przedsiębiorczości, Wybrzeże Wyspiańskiego 27, 50-370 Wrocław.

rzędziem wspierającym proces wdrażania strategii i związanej z nią komunikacji marketingowej. W rozdziale tym wizerunek jest przedstawiony jako narzędzie w komunikacji marketingowej wykorzystywane przez przedsiębiorstwo społecznie odpowiedzialne w celu budowania przewagi konkurencyjnej na rynku.

## 10.2. Wizerunek jako element strategii odpowiedzialnej społecznie

Dla wielu firm szansą na utrwalanie w środowisku pozytywnego odbioru działań jest realizacja koncepcji CSR (ang. *Corporate Social Responsibility*), która w Polsce jest coraz powszechniej wykorzystywana przez menedżerów i właścicieli firm<sup>1</sup>. Duże znaczenie dla poprawy wizerunku odpowiedzialnego przedsiębiorstwa miało też przyjęcie normy ISO 26000<sup>2</sup>. Należy jednak podkreślić, że proces przekonywania menedżerów i właścicieli o możliwości wdrażania i wykorzystywania zalet omawianej koncepcji nie jest zakończony. Postawa przyjmowana przez wielu z nich wobec CSR charakteryzuje ostrożność, szczególnie w przypadku małych przedsiębiorstw, w których wybór priorytetów i działań jest zdeterminowany czasem<sup>3</sup>. Pozytywnym zmianom w tym obszarze sprzyjają organizowane konferencje, seminaria, konkursy i programy<sup>4</sup>. Te ostatnie pozwalają na sukcesywne zmniejszanie nieufności menedżerów

---

<sup>1</sup> Do rozpowszechnienia idei CSR w Polsce przyczyniły się liczne akcje, m.in. przeprowadzane przez organizację Pracodawcy Rzeczypospolitej Polskiej we współpracy z PricewaterhouseCoopers. Na przykład w ramach projektu *Koalicja na rzecz odpowiedzialnego biznesu* przygotowywany jest kodeks dla firm, którego celem jest opracowanie kodeksu odpowiedzialnego biznesu jako najważniejszych zasad, którymi powinny kierować się odpowiedzialne przedsiębiorstwa. Zob. G. Raszewska, *Pracodawcy przyjmują kodeks*, „Rzeczpospolita” 2011, nr 56. Dostępny w: <http://www.ekonomia.rp.pl/artypk/623728.html> [dostęp: 30 marca 2014 r.].

<sup>2</sup> *Corporate Social Responsibility* definiuje się najczęściej jako działanie etyczne, przejrzyste i zgodne z przepisami, działanie polegające na tworzeniu partnerskich relacji z interesariuszami, działanie na rzecz ochrony środowiska naturalnego, zachowanie wychodzące poza minimalny poziom zobowiązań wobec interesariuszy określonych w przepisach, proces poznawania i włączania oczekiwań społecznych w strategię rozwoju. Zgodnie z normą ISO 26000 CSR jest odpowiedzialnym wpływaniem decyzji i działań (produkty, serwis, procesy) na społeczeństwo i środowisko poprzez przejrzyste i etyczne zachowanie przyczyniające się do rozwoju zrównoważonego, dobrobytu, zdrowia społeczeństwa z uwzględnieniem oczekiwań interesariuszy, przepisów prawa, spójności z organizacją.

<sup>3</sup> A. Stanek-Kowalczyk, *Wąskie rozumienie społecznej roli firm*, „Harvard Business Review Polska”, 2012, nr 5.

<sup>4</sup> Takim przykładem jest konkurs *Verba Veritatis*, którego celem jest kreowanie oraz umacnianie postaw etycznych zgodnych z zasadami współzycia społecznego wśród przedsiębiorców oraz konsumentów dla budowania długotrwałego wzajemnego zaufania. Ponadto ideą konkursu jest zachęcanie przyszłych przedsiębiorców do postaw etycznych, odpowiedzialnych i zgodnych ze społeczną odpowiedzialnością biznesu. Zob. *Verba Veritatis – konkurs na najlepszą pracę z zakresu etyki biznesu*. Dostępny w: <https://www.kpf.pl/program-etyczny/konkurs-verba-veritatis/informacje-o-konkursie> [dostęp: 30 marca 2014 r.].

i właścicieli do kompleksowego rozumienia odpowiedzialności społecznej i jej profesjonalnego raportowania w ramach komunikacji marketingowej z interesariuszami przedsiębiorstwa<sup>5</sup>. Jednym z narzędzi wykorzystywanych przez firmy są wskaźniki giełdowe, które charakteryzują wartość przedsiębiorstw (postrzeganych przez akcjonariuszy jako liderzy rynkowi) społecznie odpowiedzialnych na tle tych, które wykazują mniejsze inklinacje w tym zakresie. Dla spółek notowanych na giełdzie w Warszawie taką rolę informacyjną odgrywa współczynnik RESPECT<sup>6</sup>. Stanowi on pewnego rodzaju komunikat dla potencjalnych inwestorów, zawierający informację o twardych (finansowo-rynkowych) i miękkich (niematerialnych) aktywach firmy. W tym przypadku informuje również o wizerunku spółek odpowiedzialnych społecznie notowanych na giełdzie. To przełożenie między dwoma rodzajami aktywów jest dostrzegalne dla teoretyków zajmujących się zarządzaniem strategicznym.

Według zwolenników szkoły zasobowej w teorii organizacji, budowanie wizerunku w ujęciu strategicznym oznacza takie wykorzystanie zasobów miękkich, tj. reputacyjnych, intelektualnych i przedsiębiorczych, których *impulsy zmierzają do pokonywania ograniczeń narzucanych przez tradycyjnie zarządzane zasoby „twarde” (finansowe, technologiczne i organizacyjne). Kluczem do sukcesu jest przekraczanie blokad stwarzanych przez te zasoby*<sup>7</sup>. Cecha zasobowa tkwiąca w odpowiedzialności społecznej biznesu jest funkcją odbioru (rezonansu, wizerunku) społecznego w środowiskach, w których przedsiębiorstwo planuje osiągnąć swoje cele strategiczne.

Wiele elementów stanowiących podstawę wartości wizerunku, tj. świadomość istnienia, pozytywne skojarzenia, lojalność klientów czy postrzegana jakość wyrobów i usług, powinny być pokłosiem strategicznego podejścia do CSR, a tym samym przyczyniać się do wypełniania zasady, zgodnie z którą zarządzanie wizerunkiem powinno zależeć od polityki strategicznej przedsiębiorstwa<sup>8</sup>. W wymiarze finansowym korzyści wynikające z CSR i tworzenia pozytywnego wizerunku należy kojarzyć ze wzmocnieniem jego aktywów materialnych. Można zatem mówić o powstawaniu efektów synergicznych, które przyczyniają się do podwyższenia wartości firmy. Spójność wielu działań, zarówno tych na rzecz wdrożenia CSR, jak i tych organizacyjnych mających na celu zwiększenie aktywów materialnych i wzmocnienie wizerunku, jest warunkiem powodzenia strategii i wyprowadzonego z niej modelu biznesowego. Pozytywna oce-

---

<sup>5</sup> P. Wachowiak, *Wrażliwość społeczna przedsiębiorstwa. Analiza i pomiar*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2013.

<sup>6</sup> M. Aluchna, *Indeksy społecznej odpowiedzialności. Przypadek RESPECT Index*, [w:] *Społeczna odpowiedzialność biznesu w nowej gospodarce*, P. Płoszajski (red.), Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012.

<sup>7</sup> A. Koźmiński, D. Latusek-Jurczak, *Rozwój teorii organizacji*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 117.

<sup>8</sup> W. Budzyński, *Wizerunek równoległy – nowa szansa promocji firmy i marki*, Wydawnictwo POLTEXT, Warszawa 2009, s. 35.

na strategicznej wartości CSR zależy ostatecznie od szansy stworzenia dodatkowej wartości i jej przechwycenia<sup>9</sup>.

### 10.3. Moc wizerunku – dążenie do politycznej poprawności czy obywatelska powinność?

Moc wizerunku może zależeć od przyjęcia któregoś z dwóch paradygmatów charakterystycznych dla CSR, ujętych w tytule pracy naukowej *Spoleczna odpowiedzialność organizacji. Polityczna poprawność czy obywatelska postawa?*<sup>10</sup> Znajdują się one na dwóch biegunach postrzegania istoty odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstwa (poprawność i powinność) i tym samym wyznaczają określone reguły kreowania wizerunku i zarządzania nim.

Dla jednych społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa jest instrumentem PR (ang. *public relations*)<sup>11</sup> powiązany z procesem poznawania i włączania oczekiwań społecznych w strategię rozwoju przedsiębiorstwa<sup>12</sup>, dla innych jest instrumentem budowania reputacji. Do tej drugiej grupy zaliczani są Michael E. Porter i Michael R. Kramer – twórcy koncepcji wartości ekonomiczno-społecznej (ang. *Corporate Shared Value – CSV*). Ich propozycja jest bliska obywatelskiej powinności łączącej zainteresowanie odpowiedzialnością społeczną ze strony różnych przedsiębiorstw z obowiązkiem moralnym, zrównoważonym rozwojem, przyzwoleniem na prowadzenie działalności i reputacją<sup>13</sup>. Przyzwolenie na prowadzenie biznesu jest źródłem konkretnych rozwiązań, pomocnych przy wykrywaniu kwestii społecznych ważnych dla udziałowców tychże firm i przy podejmowaniu związanych z nimi decyzji. Natomiast dbałość firmy o reputację jest najczęściej dostarczeniem satysfakcji interesariuszom.

W dyskusji dotyczącej istoty odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstwa pytanie o przesłanki podejmowanych działań, tj. polityczną poprawność lub obywatelską powinność, jest interesujące poznawczo. Zaleca się, aby nie oceniać firmy tylko na

---

<sup>9</sup> K. Oblój, *Pasja i dyscyplina strategii. Jak z marzeń i decyzji zbudować sukces firmy*, Wydawnictwo POLTEXT, Warszawa 2010, s. 13.

<sup>10</sup> *Spoleczna odpowiedzialność organizacji. Polityczna poprawność czy obywatelska postawa?*, Z. Pisz i M. Rojek-Nowosielska (red.), Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 220, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011.

<sup>11</sup> C.L. Cone, A.T. DaSilva, M.A. Feldman, *Filantropia jako narzędzie marketingu*, „Harvard Business Review” Polska. Dostępny w: [http://www.hbrp.pl/csr2011/articles\\_hbrp.php?id=274](http://www.hbrp.pl/csr2011/articles_hbrp.php?id=274) [dostęp: 2 maja 2011 r.].

<sup>12</sup> W. Pańków, B. Rok, M. Strumińska-Kutra, J. Woźniczko, *Oblicza społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2010, s. 19.

<sup>13</sup> M.E. Porter, M.R. Kramer, *Strategia a społeczeństwo: społeczna odpowiedzialność biznesu – pożyteczna moda czy nowy element strategii konkurencyjnej?*, „Harvard Business Review Polska”. Dostępny w: [http://www.hbrp.pl/csr2011/articles\\_hbrp.php?id=668&str=6](http://www.hbrp.pl/csr2011/articles_hbrp.php?id=668&str=6) [dostęp: 2 maja 2011 r.].

podstawie deklaracji zamierzeń, ale również osiągniętych efektów i poziomu aktywności. Ostateczny obraz działań przedsiębiorstwo zależy bowiem często od konkretnej sytuacji. Jako przykład można podać sytuację, w jakiej znalazł się PKN Orlen – jeden z liczących się propagatorów podejścia CSR. Postawa obywatelska PKN Orlen przejawia się w finansowaniu w Polsce wielu organizacji i projektów o charakterze charytatywnym, naukowym i sportowym. Poprawność polityczną firma pokazała, kupując rafinerię ropy w Możejkach na Litwie. Decyzja ta miała charakter polityczny, a jej celem było powstrzymanie zagranicznej konkurencji<sup>14</sup>. Tak samo można ocenić zachowanie PKN Orlen w trakcie ostrego konfliktu politycznego pomiędzy Federacją Rosyjską a Ukrainą, zapoczątkowanego wydarzeniami na Majdanie w Kijowie na początku 2014 r. Dążąc do zachowania poprawności politycznej, PKN Orlen podpisał z Rosneft Oil Company długoterminową umowę na dostawy ropy naftowej do czeskich rafinerii<sup>15</sup> pomimo wezwania niektórych grup konsumenckich i politycznych w Polsce do zachowania obywatelskiej i patriotycznej postawy. Postawa ta miała polegać na ograniczeniu zakupów u rosyjskich producentów ropy naftowej i podjęciu wszelkich działań umożliwiających dywersyfikację źródeł zaopatrzenia w surowce energetyczne.

Dualizm paradygmatów w podejściu do CSR jest widoczny w zachowaniu wielu globalnych korporacji<sup>16</sup>. Na jednych rynkach zachowują się one, w powszechnej opinii społecznej, odpowiedzialnie, np. uzdrawiają nieefektywne firmy, wdrażają nowoczesne technologie, rozwijają przedsiębiorczość, stwarzają nowe miejsca pracy, poprawiają jakość produkcji, a na innych nieodpowiedzialnie, ponieważ wykorzystują zasoby, które mogłyby służyć wspieraniu lokalnych firm, niszczą lokalną przedsiębiorczość i kulturę oraz eksploatują lokalną siłę roboczą.

W tym nurcie rozważań mieści się działanie korporacji globalnych odnoszące się do zachowania odpowiedzialnej jakości produktów konsumpcyjnych sprzedawanych klientom w krajach UE. Badanie przeprowadzone przez słowackie stowarzyszenie konsumentów pokazuje, że korporacje w różnych krajach pod tą samą marką oferują produkty zdecydowanie różne pod względem jakości<sup>17</sup>. Lepiej wypadają rynki w krajach tzw. starej UE, na których oferowane produkty konsumpcyjne, np. płyny i proszki

---

<sup>14</sup> P. Dąbrowski, *Rafineria w Możejkach na sprzedaż?*. Dostępny w: [http://www.mojeopinie.pl/rafineria\\_w\\_mozejkach\\_na\\_sprzedaz,3,1266702920](http://www.mojeopinie.pl/rafineria_w_mozejkach_na_sprzedaz,3,1266702920) [dostęp: 2 maja 2011 r.].

<sup>15</sup> T. Furman, *PKN Orlen kupuje ropę od Rosja*, „Rzeczpospolita”, 2014, nr 73. Dostępny w: <http://www.ekonomia.rp.pl/arttykul/706159,1097739-PKN-Orlen-kupuje-dodatkowa-rope-od-Rosjan.html> [dostęp: 29 marca 2014 r.].

<sup>16</sup> Szacuje się, że korporacje globalne są odpowiedzialne za ok. 2/3 handlu światowego. Zob. M. Castells, *Spółczesność sieci*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 121–122.

<sup>17</sup> *Międzynarodowe koncerty żywnościowe oszukują konsumentów na wschodzie UE*. Dostępny w: <http://www.euractiv.pl/wersja-do-druku/arttykul/midzynarodowe-koncerty-ynwociowe-oszukuj-konsumentow-na-wschodzie-ue-002564> [dostęp: 2 maja 2011 r.].

do prania, odzież, są jakościowo lepsze od produktów sprzedawanych w Polsce czy w Słowacji.

Obok politycznej poprawności i postawy obywatelskiej istotnym powodem zainteresowania przedsiębiorstw koncepcją CSR może być moda na bycie odpowiedzialnym społecznie albo przynajmniej mówienie i pisanie o tym w taki sposób, aby jak największa liczba konsumentów uwierzyła w przyjęcie przez przedsiębiorstwo takiego myślenia. Jeśli bowiem przedsiębiorstwa będą głosić publicznie, że są nieodpowiedzialne społecznie, czy znajdą klientów na swoje produkty?

Stawianie takich pytań jest kluczowe dla wykorzystania koncepcji CSR w kształtowaniu wizerunku.

## **10.4. Moc wizerunku – problem przedsiębiorstw wykluczonych**

Wykluczenie jest cechą takich firm, których podstawowa działalność nie kojarzy się z rozwiązywaniem problemów społecznych i jest, w jakimś sensie, kontrowersyjna w perspektywie przynajmniej jednego z podstawowych filarów CSR, którymi są etyka, środowisko naturalne i człowiek. Dotyczy to szczególnie firm z branży tytoniowej, zbrojeniowej i surowcowej. Działalność tych firm powoduje m.in. to, że nie uwzględnia się ich we wskaźnikach giełdowych odzwierciedlających zasady odpowiedzialności społecznej. Pozostawienie takich firm poza nawiasem pomiarów powoduje, że z założenia negatywny obraz swojej działalności próbują równoważyć licznymi akcjami i inicjatywami prospołecznymi ocieplającymi ich skażony wizerunek. Publikowanie w Internecie raportów o działalności biznesowej i prospołecznej zapewnia im jednak kontakt ze społeczeństwem. W ten sposób firmy te starają się zacierać negatywny wpływ środowiskowy, jaki zawsze towarzyszy ich działalności. Poniżej poddano analizie raporty społeczne dwóch globalnych przedsiębiorstw: British American Tobacco (producenta wyrobów tytoniowych) i Royal Dutch Shell (producenta ropy naftowej)<sup>18</sup>.

British American Tobacco (BAT) to druga w świecie firma zajmująca się sprzedażą wyrobów tytoniowych. W jej posiadaniu znajduje się ponad 200 marek sprzedawanych na terenie 180 krajów. Polski oddział BAT został założony w 1991 r. Intuicyjnie rzecz biorąc, koncepcja CSR jest domeną, która najbardziej pasuje do przedsiębiorstw produkujących dobra użyteczne, zdrowe, ekologiczne i najwyższej jakości. Dla firm produkujących wyroby tytoniowe, wysoce kontrowersyjnych ze względu na ofero-

---

<sup>18</sup> Należy podkreślić, że w polskim wskaźniku giełdowym uwzględniono PKN Orlen, który w pierwszej edycji RESPECT w 2009 r. zajął pierwsze miejsce wśród wyselekcjonowanych firm zaliczanych do grupy liderów odpowiedzialności społecznej. W drugiej edycji w 2011 r. pierwsze miejsce zajął przedstawiciel branży wydobywczej KGHM PM. Zob. M. Aluchna, op. cit., s. 139.



wanie produktów wpływających negatywnie na zdrowie człowieka, wykorzystanie CSR może sprzyjać budowaniu pozytywnego wizerunku. Należy jednak pamiętać, że to klient dokonuje wyboru, czy nabyć wyroby tytoniowe, czy też nie oraz że w większości krajów są one używką legalną i prawnie akceptowaną. W takim wypadku przedsiębiorstwo tytoniowe jest biznesowo traktowane jak każdy inny producent i również może być rozliczane za swoją odpowiedzialną postawę, w tym za postawę w rekompensowaniu strat wiążących się z negatywnym aspektem jego działalności. Na stronie internetowej polskiego oddziału BAT przedstawiono następującą deklarację: *W British American Tobacco uważamy, że skoro firma wytwarza wyroby, które niosą zagrożenie dla zdrowia, tym ważniejsze jest, by robiła to w sposób odpowiedzialny. Dlatego odpowiedzialność jest integralnym elementem globalnej strategii Grupy, a nasze zamierzenia handlowe realizujemy poprzez dialog z naszymi Partnerami, w sposób zgodny ze zmieniającymi się oczekiwaniami wobec producenta wyrobów tytoniowych w XXI wieku*<sup>19</sup>. Motto wyraża nastawienie firmy do odpowiedzialności i jest próbą wyjścia z tzw. grupy przedsiębiorstw wykluczonych społecznie. Firma BAT, w nawiązaniu do swojego motta, wykazuje dużą aktywność w kwestii podejmowania działań społecznie odpowiedzialnych i ich komunikowania społeczności lokalnej. Na stronie internetowej przedsiębiorstwa dostępne są artykuły, filmy oraz raporty, które mają świadczyć o dużym zaangażowaniu firmy w problemy społeczne. Firma w swojej działalności kieruje się następującymi kluczowymi zasadami<sup>20</sup>:

- działania marketingowe nie będą pozbawione problemów związanych z ryzykiem palenia;
- wyroby tytoniowe są oferowane tylko osobom dorosłym;
- firma nie będzie wpływać na indywidualne decyzje konsumentów dotyczące zakupu i używania wyrobów tytoniowych;
- konsument będzie świadomy tego, że komunikaty reklamowe mają na celu promowanie sprzedaży wyrobów tytoniowych.

Przykładem społecznego zaangażowania BAT w Polsce jest działalność w obszarze ograniczania bezrobocia, które jest szczególnie wysokie wśród młodych mieszkańców Augustowa (i województwa podlaskiego), czyli w miejscu lokalizacji największych zakładów wyrobów tytoniowych. Nie ulega wątpliwości, że brak miejsc pracy powoduje obniżenie poziomu życia lokalnej społeczności, a w konsekwencji masową emigrację ludzi. To zjawisko jest charakterystyczne dla północno-wschodnich obszarów Polski i powoduje wyludnianie się tych terenów oraz obniżanie ich potencjału przedsiębiorczego. Próbując temu zaradzić, utworzono w 2004 r. Akademię Augustowską,

---

<sup>19</sup> British American Tobacco Polska S.A., *Odpowiedzialność społeczna firmy*. Dostępny w: [http://www.bat.com.pl/group/sites/BAT\\_84BCND.nsf/vwPagesWebLive/DO84BJJ?opendocument&SKN=1](http://www.bat.com.pl/group/sites/BAT_84BCND.nsf/vwPagesWebLive/DO84BJJ?opendocument&SKN=1) [dostęp: 30 marca 2014 r.].

<sup>20</sup> British American Tobacco, *Value Shared. A Tobacco Company for the 21th century. Sustainability Summary 2013*, s. 18. Dostępny w: [http://www.bat.com/group/sites/uk\\_9d9kcy.nsf/vwPagesWebLive/DO9DCL3P/\\$FILE/medMD9HEE78.pdf?openelement](http://www.bat.com/group/sites/uk_9d9kcy.nsf/vwPagesWebLive/DO9DCL3P/$FILE/medMD9HEE78.pdf?openelement) [dostęp: 30 marca 2014 r.].

której zadaniem jest aktywizacja zawodowa osób do 26 r.ż. W ramach tego projektu BAT podjęła współpracę z lokalnymi szkołami zarówno średnimi, jak i wyższymi. Zaowocowała ona cyklem warsztatów i konkursów mających na celu propagowanie wiedzy ekonomicznej wśród młodych mieszkańców Podlasia, rozwijanie ich proaktywnych postaw biznesowych i przedsiębiorczych.

Od 2004 roku BAT prowadzi w Polsce akcję zorientowaną na dialog społeczny pomiędzy różnymi grupami interesu. Są to regularne spotkania, w których biorą udział przedstawiciele firmy, dostawcy, plantatorzy tytoniu i pozostali interesariusze zainteresowani produkcją wyrobów tytoniowych. Spotkania te mają charakter dobrowolny i odbywają się w oparciu o trzy zasady: zasadę wspólnych korzyści, zasadę odpowiedzialnego zarządzania produktem i zasadę dobrego prowadzenia firmy. Wszystkie te zasady nawiązują do koncepcji CSR i mówią o nierozzerwalnym związku pomiędzy prowadzeniem dobrego biznesu a prowadzeniem go w sposób odpowiedzialny. Na bazie tych trzech zasad są przeprowadzane konsultacje społeczne umożliwiające wypracowanie zobowiązań, które pozostaną w interesie wszystkich stron biorących udział w dialogu. Zobowiązania dotyczą różnych obszarów. Ich spełnianie musi przebiegać, a następnie być dokumentowane w ściśle określony sposób. Dialog społeczny ma sprzyjać budowaniu dobrych relacji z przedstawicielami społeczności lokalnej i kształtować pozytywny wizerunek firmy. Czy dzięki tym akcjom przełamywane są stereotypy i uprzedzenia wobec wyrobów kontrowersyjnych? Na pewno można mówić o intensywnym poszukiwaniu jakiegoś kompromisu, a ten kompromis to przestrzeganie wspomnianych trzech zasad. Dalej niż do utrzymywania porozumienia taka firma nie może się posunąć, ponieważ działanie na szkodę zdrowia i życia nie może być akceptowane społecznie.

Przemysł związany z wydobywaniem ropy naftowej i innych surowców energetycznych, podobnie jak przemysł tytoniowy, jest zaliczany do przemysłów zagrażających środowisku naturalnemu człowieka. Częste przypadki wycieku ropy w miejscach jej wydobycia bądź na trasie jej przewozu są źródłem silnych zmian w ekosystemie. Z tego powodu od przedsiębiorstw z branży petrochemicznej wymaga się szczególnej odpowiedzialności i zaangażowania w zapobieganiu negatywnym skutkom ich działalności. Na przykład firma Shell, prowadząc prace wydobywcze w Nigerii od lat 60. XX wieku, stwarza poważne zagrożenia ekologiczne, które mogą spowodować katastrofę ekologiczną. W specjalnym raporcie przygotowanym przez Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju (United Nations Development Programme – UNDP), który jest agendą ONZ, przyczynę tego stanu rzeczy upatruje się w złym stanie infrastruktury wydobywczej. Przez swoją działalność Shell przyczynił się do dużych zanieczyszczeń w środowisku naturalnym w Afryce, w konsekwencji czego ludzie zamieszkujący skażone tereny domagają się naprawy wyrządzonych szkód. Z tego powodu działalność wydobywcza firmy Shell jest bacznie obserwowana przez międzynarodowe organizacje ekologiczne, a nawet organizacje broniące praw człowieka. Głośnym echem w świecie odbiła się sprawa karna w sądzie amerykańskim, w której Shell oskarżono

o współdziałal w brutalnym pogwałceniu praw człowieka, w tym tortury, gwałty i zabójstwa, których ofiarami byli mieszkańcy protestujący przeciwko obecności firmy w regionie Ogoniland w Nigerii. Podstawowa linia obrony firmy polegała na unieważnieniu sprawy przez podważenie słuszności zastosowania w tej sprawie normy prawnej *The Alien Tort Statute*. Dzięki niej amerykańskie sądy mogą prawomocnie rozpatrywać sprawy międzynarodowe, w których jedna ze stron jest oskarżona o rażące pogwałcenie praw człowieka<sup>21</sup>. Liczba zarzutów stawianych firmie Shell nie maleje, co w czasach globalnej komunikacji marketingowej skutecznie rzuca cień na wizerunek firmy. Na Alasce w USA, która jest kolejnym po Nigerii miejscem wydobywania ropy naftowej, Shell jest oskarżana o zaniedbywanie zasad bezpieczeństwa i brak współpracy z lokalnymi społecznościami poszkodowanymi w wyniku zanieczyszczenia środowiska<sup>22</sup>. W tle konkretnych zdarzeń jest ciągła presja opinii publicznej, która staje się bardziej wrażliwa na negatywne skutki działalności wielkich koncernów naftowych, szczególnie po ekokatastrofie w 2010 r. w Zatoce Meksykańskiej, spowodowanej przez inną globalną firmę wydobywczą, a mianowicie British Petroleum.

W celu osłabienia negatywnego wizerunku firma Shell prowadzi akcje społeczne, wydając raporty dotyczące działań na rzecz zrównoważonego i odpowiedzialnego rozwoju przedsiębiorstwa. Na przykład w raporcie z 2011 r. zawarto opisy wielu prospołecznych aktywności i kampanii w różnych regionach operacyjnych firmy, również w Nigerii. W jednym z rozdziałów raportu firma odniosła się do sprawy wycieku ropy i katastrofy ekologicznej w regionie Ogoniland. Zapewniono w nim, że dzięki sprawnej akcji ratunkowej pracowników koncernu oraz renowacji ropociągów sytuacja w regionie ulega trwałej poprawie. Podkreślono, że tego typu zdarzenia są nieuniknione w regionie konfliktów zbrojnych, gdzie uszkodzanie instalacji i kradzież wyciekającego paliwa są dokonywane przez strony konfliktu. Raport ten, pokazujący wysiłki Shell w działaniach ograniczających zagrożenia ekologiczne, może poprawić wizerunek firmy, a tym samym wpłynąć na postrzeganie firmy przez społeczność lokalną i globalną.

## 10.5. Moc wizerunku CSR w opiniach menedżerów

Odbiór CSR w opinii polskich menedżerów jest przedmiotem licznych badań, często na zlecenie agend rządowych. Poniżej omówiono wyniki badań własnych i ich kontekst wizerunkowy (tab. 10.1). Badania przeprowadzono na grupie 120 menedże-

---

<sup>21</sup> A. Mehra, *Shell, Corporate Social Responsibility and Respect for the Law*, „Forbes”, The CSR Blog. Dostępny w: <http://blogs.forbes.com/csr/category/leadership/page/3/> [dostęp: 10 marca 2012 r.).

<sup>22</sup> C. Restono, *Shell Oil should take responsibility for its problems*. Dostępny w: [www.alaskadispatch.com/article/shell-oil-should-take-responsibility-its-problems](http://www.alaskadispatch.com/article/shell-oil-should-take-responsibility-its-problems) [dostęp: 30 marca 2014 r.].

Tabela 10.1. Atrybuty działań przedsiębiorstwa na rzecz odpowiedzialności społecznej

<b>Co przede wszystkim powinna robić organizacja, żeby można było o niej powiedzieć, że jest odpowiedzialna społecznie?</b>	<b>Liczba wskazań <i>N</i> na dany wariant odpowiedzi (% w stosunku do ogółu wskazań, % w stosunku do liczby respondentów)</b>
A. być etyczną w stosunku do interesariuszy	50 (18,47)
B. brać pod uwagę wspólne dobro pracowników, społeczności lokalnej i środowiska	71 (25,67)
C. oferować wynagrodzenie odpowiednie do potrzeb pracowników i ich kwalifikacji	54 (19,51)
D. chronić środowisko naturalne	41 (15,39)
E. chronić zdrowie pracowników	34 (12,35)
F. wspierać działalność charytatywną	20 (7,19)
G. inne	0
H. nie wiem	9 (3,8)

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 10.2. Czynniki konkurencyjności realizowane i wyzwalane w ramach CSR

<b>Czy, a jeśli tak, to dzięki (przede wszystkim) jakim czynnikom wprowadzenie w firmie koncepcji CSR może stanowić o jej przewadze konkurencyjnej? (możliwość wskazania 3 odpowiedzi)</b>	<b>Liczba wskazań <i>N</i> na dany wariant odpowiedzi (% w stosunku do ogółu wskazań, % w stosunku do liczby respondentów)</b>
Tak, dzięki relacjom z klientami	45 (19,42)
Tak, dzięki relacjom z partnerami biznesowymi	33 (14,31)
Tak, dzięki relacjom z pracownikami	35 (15,33)
Tak, dzięki relacjom ze wszystkimi interesariuszami	36 (15,34)
Tak, w sferze ekonomicznej	20 (8,19)
Tak, w sferze prawnej	7 (3,7)
Tak, w sferze etycznej	14 (6,13)
Tak, w zakresie filantropii	6 (3,6)
Tak, w zakresie ochrony środowiska	11 (5,10)
Nie, CSR jest jedynie modnym działaniem stosowanym przez działy public relations	10 (4,9)
Nie mam zdania	14 (6,13)
Nie wiem	7 (3,7)

Źródło: opracowanie własne.

rów<sup>23</sup>. Menedżerowie dostrzegają wielowymiarowy aspekt aktywności związanych ze społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstw, w których ważne jest dobro wielu interesariuszy.

<sup>23</sup> Dane do badań przygotował mgr Marek Bachorski-Rudnicki.

Tabela 10.3. Korzyści przedsiębiorstw wynikające z działania na rzecz CSR

<b>Czy organizacja może osiągnąć korzyści przekładane na kryteria ekonomiczne (rynkowe) dzięki zaangażowaniu się w CSR?</b>	<b>Liczba wskazań <i>N</i> na dany wariant odpowiedzi (% w stosunku do ogółu wskazań)</b>
Tak, w dłuższej perspektywie daje to korzyści rynkowe i ekonomiczne	55 (52)
Nie, ale można mówić co najwyżej o efektach wizerunkowych	26 (25)
Nie, z tego nie wynikają żadne korzyści ekonomiczne (rynkowe)	19 (18)
Trudno powiedzieć	6 (6)

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 10.4. Przesłanki podejmowania działań społecznych przez przedsiębiorstwa

<b>Czy, a jeśli tak, to z jakiego powodu organizacje angażują się w działalność społeczną? (można było wskazać nie więcej niż trzy warianty odpowiedzi)</b>	<b>Liczba wskazań <i>N</i> na dany wariant odpowiedzi (% w stosunku do ogółu wskazań, % w stosunku do liczby respondentów)</b>
Nie, nie ma powodu do angażowania się w CSR	4 (2,4)
Tak, ponieważ stanowi to element ich promocji	68 (30,64)
Tak, próbują w ten sposób odwrócić uwagę od innych problemów i łamania prawa w organizacji	24 (11,23)
Tak, zdają sobie sprawę, że podejście czysto ekonomiczne w działalności nie wystarczy w dzisiejszym świecie do osiągnięcia sukcesu	36 (16,34)
Tak, bo organizacje są wrażliwe na potrzeby społeczne	10 (4,9)
Tak, wynika to z mody, naśladownictwa	31 (14,29)
Tak, bo stanowi to o ich przewadze konkurencyjnej	38 (17,36)
Tak, z innych powodów	1 (0,5,1)
Trudno powiedzieć	14 (6,13)

Źródło: opracowanie własne.

Wizerunek firmy jako niematerialny zasób strategiczny może być wykorzystany do uzyskania przewagi konkurencyjnej. W badaniach (zob. tab. 10.2) poszukiwano odpowiedzi na pytanie o obszary CSR, w których przewagę tę można uzyskać. Najwyższą pozycję miało obszar relacji z klientami (45 wskazań). Dość nisko wyceniono stosowanie CSR jako uleganie modzie na rodzaj działań podejmowanych w ramach public relations (10 wskazań).

Niski poziom wskazań na CSR jako modnego działania stosowanego przez dział public relations jest potwierdzony w doszukiwaniu się jego wpływu na korzyści w perspektywie długoterminowej (tab. 10.3).

Większość wskazań uwzględnia te korzyści. Część menedżerów nie łączy jednak wizerunku ze strategicznym zasobem (26 wskazań), ponieważ uważa go raczej za przykrywkę dla posiadanych aktywów i umiejętności i dla traktowania CSR jako sposobu na budowę wizerunku o naturze symbolicznej. Ta ostatnia kwestia jest materiają szczególnego zainteresowania obszaru PR. Zgodnie z dwoma przeciwnymi podejściami do PR<sup>24</sup>, tj. łączenia go z warstwą symboliczną i interpretacyjną bądź z warstwą behawioralnego zarządzania strategicznego. Z punktu widzenia społecznej odpowiedzialności biznesu tylko w tym drugim ujęciu można budować długotrwałe, dwukierunkowe relacje z interesariuszami. Inne wizerunkowe atrybuty menedżerów poznano przy pytaniu o powody podejmowania przez przedsiębiorstwa działań związanych ze społeczną odpowiedzialnością biznesu (tab. 10.4).

O zorientowaniu menedżerów na wizerunek firmy świadczy to, że dominującym powodem angażowania się ich przedsiębiorstw w działalność społeczną była promocja

Tabela 10.5. Ogólna opinia o przestrzeganiu zasad CSR w organizacjach

Czy w Twojej organizacji przestrzegane są zasady charakterystyczne dla Odpowiedzialności Społecznej Biznesu?	Liczba organizacji (udział w %)
Tak	40 (38)
Nie	21 (20)
Nie wiem	45 (42)

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 10.6. Kodeksy etyczne i zarządzanie odpowiedzialnością społeczną w praktyce funkcjonowania badanych organizacji

Pytania  Warianty odpowiedzi	Czy organizacja, w której pracujesz (z którą współpracujesz), ma kodeks etycznego postępowania w prowadzeniu działalności podstawowej?	Czy organizacja, w której pracujesz (z którą współpracujesz), posiada (zbudowała) system zarządzania społeczną odpowiedzialnością lub posiada politykę społecznej odpowiedzialności?
	liczba wskazań <i>N</i> na dany wariant odpowiedzi (% w stosunku do ogółu wskazań)	
Tak, w wersji formalnego dokumentu	25 (24)	17 (16)
Tak, w wersji nieformalnej	29 (27)	20 (19)
Nie posiada	31 (29)	42 (40)
Nie wiem	21 (20)	27 (25)

Źródło: opracowanie własne.

<sup>24</sup> I. Kuraszko, *Nowa komunikacja społeczna, wyzwaniem odpowiedzialnego biznesu*, Difin, Warszawa 2010, s. 19.

(68 wskazań) i moda oraz naśladownictwo (31 wskazań). Te ostatnie opinie mogą odzwierciedlać działania firmy nawiązujące do warstwy symbolicznej PR. Podobnie można interpretować stan komunikowania społecznego jako odwracanie uwagi od innych problemów (24 wskazania).

O tym, że menedżerowie wykazują skłonność do wykorzystywania CSR w celu wzmacniania wizerunku firmy świadczą dane przedstawione w tabeli 10.5. Natomiast z danych zebranych w tabeli 10.6 wynika, że w badanych firmach kontynuacją praktycznego stosowania CSR są najczęściej kodeksy etyki.

Na podstawie uzyskanych wyników można stwierdzić, że większość pytanym menedżerów postrzega CSR jako strategiczny obszar aktywności przedsiębiorstwa. Znaczny odsetek badanych wskazał jednak modę i wizerunek symboliczny jako powód działania pod parasolem społecznej odpowiedzialności.

## **10.6. Moc wizerunku wewnętrznego w kształtowaniu odpowiedzialności indywidualnej i zespołowej pracowników**

Wizerunek przedsiębiorstwa odzwierciedla posiadaną przez nie władzę społeczną konieczną do podejmowania decyzji dotyczących zatrudnianych, zwalnianych i awansowanych pracowników, środowiska pracy, miejsca i sposobu prowadzenia biznesu lub rezygnowania z niego, jak również innych sytuacji i rzeczy<sup>25</sup>. Ten podstawowy kanon zarządzania jest też określoną formułą dla odpowiedzialności wynikającej z działalności operacyjnej. Osiągnięcie efektów wizerunkowych wymaga od przedsiębiorstwa dużego wysiłku twórczego i konsekwencji w codziennym działaniu. Pomocne może tu być przyjęcie zasad i wytycznych, które budują odpowiedzialność od dołu. Filozofia tego podejścia związana jest z odwróceniem standardowego myślenia o odpowiedzialności oraz jej rozumienia i odnoszeniem do konsekwencji, tj. kary, na rzecz traktowania odpowiedzialności jako osobistego wyboru jednostki, by wznieść się ponad okoliczności oraz zaangażowanie się na rzecz określonych rezultatów – według procedury. Procedura ta obejmuje cztery kroki: (1) zobacz to, (2) przyjmij za to odpowiedzialność, (3) rozwiąż to i (4) rób to. Dotyczy ona pracowników, zespołów, poszczególnych jednostek organizacyjnych i przedsiębiorstwa jako całości. Największym problemem jest przejście do kroku z odpowiedzialną realizacją swoich zadań (rób to). To tu właśnie marnuje się zasoby, czas, szuka się wymówek – wynika to z naturalnej obawy przed ryzykiem, jakie wiąże się z przyjęciem pełnej odpowiedzialności za rezultaty<sup>26</sup>. Ten sposób ponoszenia odpowiedzialności można i należy włą-

---

<sup>25</sup> P. Drucker, *Classic Drucker*, MT Biznes, Warszawa 2010, s. 215.

<sup>26</sup> R. Connors, T. Smith, C. Hickman, *Zasada OZ. Uzyskiwanie rezultatów poprzez indywidualną i organizacyjną odpowiedzialność*, MT Biznes, Warszawa 2010, s. 67.

Tabela 10.7. Opinie wybranych menedżerów na temat odwzorowania zasad CSR w działalności operacyjnej przedsiębiorstwa i osiąganego efektu wizerunkowego

Firma	Zasady wynikające ze stosowania CSR	Efekt wizerunkowy działań wg zasad przyjętych dla CSR
Nestlé Polska (specjalista public relation)	CSR jest rodzajem katalizatora, sposobem postępowania w codziennym cyklu pracy, co sprawia, że działa się efektywniej. W ramach CSR realizuje się m.in. program, w którym pracownicy mogą zwracać uwagę na różne niedoskonałości organizacyjne i rozmawiać ze swoimi przełożonymi w sposób często trudny do wyobrażenia w innych firmach	Można mówić o wizerunku wewnętrznym. Tym nie mniej jeśli aspekt pracowniczy przybierze postać marketingu personalnego, to wizerunek firmy wychodzić będzie do otoczenia
Danone Polska (członek zarządu nadzorujący CSR)	CSR to sposób odpowiedzialnego zarządzania, nie jest dodatkowym programem wsparcia, lecz DNA zarządzania strategicznego. Natężenie działań CSR odnosi się do praw człowieka, stosunków z pracownikami, środowiska, zarządzania i społeczności lokalnych, relacji z konsumentami	Buduje się wizerunek kompleksowo, odpowiednio do reguł standaryzujących ISO 26000
Polkomtel SA (menedżer promocji i public relations)	Warto jak najczęściej pokazywać pracownikom, że firma działa odpowiedzialnie na różnych płaszczyznach. Widząc to, są bardziej zaangażowani i lepiej realizują cele stawiane przez organizację. Należy promować pozytywne pomysły szeregowych pracowników i pomagać w ich realizacji. Jest wielu pracowników, którzy na swoim szczeblu mogą zrobić coś dobrego. Często jednak nie stwarza się im szansy, bo nie są zauważani przez organizację. Lub bo ich inicjatywy nie są zauważane	Dosyć wąsko pojmowany aspekt owocuje tym, że ekspozycja aktywności poprzez CSR nie wnosi dużego ładunku sprawczego dla wizerunku całościowego firmy
CSR Consulting (partner zarządzający)	Punktem wyjścia do budowania strategii CSR, a potem także jej komunikowania, powinny być wartości jasno zdefiniowane i podzielane przez pracowników firmy na wszystkich szczeblach. Firma musi zadbać o zmianę podejścia personelu, o zmianę świadomości ludzi, którzy muszą wiedzieć, że zachowanie wbrew wartościom wiąże się z surową karą. Taka zmiana nastawienia nie nastąpi z dnia na dzień. To proces, który będzie trwał	Budowanie odpowiedzialności poprzez zmianę świadomości personelu jest procesem długotrwałym i skutecznym dla wizerunku wewnętrznego firmy

Źródło: opracowanie własne.



czyć w codzienne, bieżące działania przedsiębiorstwa uwzględniające zasady charakterystyczne dla koncepcji CSR. Potwierdzeniem takiej optyki są opinie menedżerów zajmujących się wdrażaniem CSR (zob. tab. 10.7).

## 10.7. Podsumowanie

Wizerunek stał się trwałym elementem niematerialnych zasobów przedsiębiorstwa. Ze względu na turbulencyjne zmiany w otoczeniu, nie jest on aktywem stabilnym, wymaga działań w celu jego utrzymania i profilowania tak, aby uzyskać jak największą moc oddziaływania. W praktyce takie działania prowadzą do konieczności zarządzania nim, tj. tworzenia, weryfikowania i ulepszania modeli wspomagających ten proces. Takie aktywne podejście do tworzenia wizerunku może okazać się skutecznym narzędziem dla firm realizujących koncepcję CSR.

## Bibliografia

- Aluchna M., *Indeksy społecznej odpowiedzialności. Przypadek RESPECT Index*, [w:] *Spoleczna odpowiedzialność biznesu w nowej gospodarce*, P. Płoszajski (red.), Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012.
- Budzyński W., *Wizerunek równoległy – nowa szansa promocji firmy i marki*, Wydawnictwo POLTEXT, Warszawa 2009.
- Castells M., *Spoleczeństwo sieci*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
- Connors R., Smith T., Hickman C., *Zasada OZ. Uzyskiwanie rezultatów poprzez indywidualną i organizacyjną odpowiedzialność*, MT Biznes, Warszawa 2010.
- Drucker P., *Classic Drucker*, MT Biznes, Warszawa 2010.
- Koźmiński A., Latusek-Jurczak D., *Rozwój teorii organizacji*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
- Kuraszko I., *Nowa komunikacja społeczna wyzwaniem odpowiedzialnego biznesu*, Difin, Warszawa 2010.
- Oblój K., *Pasja i dyscyplina strategii. Jak z marzeń i decyzji zbudować sukces firmy*, Wydawnictwo POLTEXT, Warszawa 2010.
- Pańków W., Rok B., Strumińska-Kutra M., Woźniczko J., *Oblicza społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2010.
- Spoleczna odpowiedzialność organizacji. Polityczna poprawność czy obywatelska postawa?*, Z. Pisz, M. Rojek-Nowosielska (red.), Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 220, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011.
- Stanek-Kowalczyk A., *Wąskie rozumienie społecznej roli firm*, „Harvard Business Review Polska”, 2012, nr 5.
- Wachowiak P., *Wrażliwość społeczna przedsiębiorstwa. Analiza i pomiar*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2013.

## Netografia

- British American Tobacco Polska S.A., *Odpowiedzialność społeczna firmy*. Dostępny w: [http://www.bat.com.pl/group/sites/BAT\\_84BCND.nsf/vwPagesWebLive/DO84BJJJ?opendocument&SKN=1](http://www.bat.com.pl/group/sites/BAT_84BCND.nsf/vwPagesWebLive/DO84BJJJ?opendocument&SKN=1).
- British American Tobacco, *Value Shared. A Tobacco Company for the 21th century. Sustainability Summary 2013*. Dostępny w: [http://www.bat.com/group/sites/uk\\_\\_9d9key.nsf/vwPagesWebLive/DO9DCL3P/\\$FILE/medMD9HEE78.pdf?openelement](http://www.bat.com/group/sites/uk__9d9key.nsf/vwPagesWebLive/DO9DCL3P/$FILE/medMD9HEE78.pdf?openelement).
- Cone C.L., DaSilva A.T., Feldman M.A., *Filantropia jako narzędzie marketingu*, „Harvard Business Review Polska”. Dostępny w: [http://www.hbrp.pl/csr2011/articles\\_hbrp.php?id=274](http://www.hbrp.pl/csr2011/articles_hbrp.php?id=274).
- Dąbrowski P., *Rafineria w Mozejkach na sprzedaż?*. Dostępny w: [http://www.mojeopinie.pl/rafineria\\_w\\_mozejkach\\_na\\_sprzedaz,3,1266702920](http://www.mojeopinie.pl/rafineria_w_mozejkach_na_sprzedaz,3,1266702920).
- Dialog Społeczny. Raport Odpowiedzialności Społecznej 2006*. Dostępny w: [www.bat.com.pl/group/sites/bat\\_84bcnd.nsf/vwPagesWebLive/DO84BJNJ/\\$FILE/medMD8DBKTV.pdf?openelement](http://www.bat.com.pl/group/sites/bat_84bcnd.nsf/vwPagesWebLive/DO84BJNJ/$FILE/medMD8DBKTV.pdf?openelement).
- Furman T., *PKN Orlen kupuje ropę od Rosjan*, „Rzeczpospolita” 2014, nr 73. Dostępny w: <http://www.ekonomia.rp.pl/artukul/706159,1097739-PKN-Orlen-kupuje-dodatkowa-rope-od-Rosjan.html>.
- Mehra A., *Shell, Corporate Social Responsibility and Respect for the Law*, „Forbes”, The CSR Blog. Dostępny w: <http://blogs.forbes.com/csr/category/leadership/page/3/>.
- Międzynarodowe koncerny żywnościowe oszukują konsumentów na wschodzie UE*. Dostępny w: <http://www.euractiv.pl/wersja-do-druku/artukul/międzynarodowe-koncerny-ywnociowe-oszukuj-konsumentow-na-wschodzie-ue-002564>.
- Porter M.E., Kramer M.R., *Strategia a społeczeństwo: społeczna odpowiedzialność biznesu – pożyteczna moda czy nowy element strategii konkurencyjnej?*, „Harvard Business Review Polska”. Dostępny w: [http://www.hbrp.pl/csr2011/articles\\_hbrp.php?id=668&str=6](http://www.hbrp.pl/csr2011/articles_hbrp.php?id=668&str=6).
- Raszkowska G., *Pracodawcy przyjmują kodeks*, „Rzeczpospolita” 2011, nr 56. Dostępny w: <http://www.ekonomia.rp.pl/artukul/623728.html>.
- Restono C., *Shell Oil should take responsibility for its problems*. Dostępny w: [www.alaskadispatch.com/article/shell-oil-should-take-responsibility-its-problems](http://www.alaskadispatch.com/article/shell-oil-should-take-responsibility-its-problems).
- Verba Veratis – konkurs na najlepszą pracę z zakresu etyki biznesu. Dostępny w: <http://www.kpf.pl/program-etyczny/konkurs-verba-veritatis/informacje-o-konkursie>.

# 11. SPOŁECZNIE ODPOWIEDZIALNE ZACHOWANIA PRZEDSIĘBIORSTWA – RZECZ O PRYZYWOITYCH KONTRAKTACH

Zbigniew Malara\*

Powszechnie wiadomo, że sukces współczesnego przedsiębiorstwa jest mierzony wartością dostarczaną udziałowcom, wyrażaną z zasady giełdową ceną posiadanych przez nich akcji. Cenę tę można kształtować rozmaitymi metodami, m.in. poprzez zwiększanie produktywności i długookresowej rentowności przedsiębiorstwa, także poprzez ograniczanie czy odraczanie kosztów. Bywa, że bez oglądania się na konsekwencje, uruchamiając w tym celu mechanizmy niemieszczące się w kategoriach uznawanych etycznie i naganne moralnie zarówno wobec interesariuszy zewnętrznych, jak i własnych pracowników. W takich przypadkach stosowane sposoby zwiększania wartości przedsiębiorstwa przedkładane są nad ewolucyjne i zgodne etycznie standardy budowania potencjału w oparciu o wzrost wewnętrzny, co jest poniekąd wytłumaczalne. Wszak już w 1970 r. Milton Friedman na łamach „The New York Times Magazine” przekonywał, że jedynym społecznym obowiązkiem biznesu jest zwiększanie zysku<sup>1</sup>. Z jednej strony przedsiębiorstwa znajdują się pod nieustanną presją interesariuszy oczekujących zwiększania doraźnych zysków i majątku przedsiębiorstwa, z drugiej zaś wymaga się od nich społecznej odpowiedzialności, tj. działań prospołecznych wyrażanych przyzwoitością względem otoczenia i wobec własnych pracowników<sup>2</sup>.

W rozdziale wskazano niektóre ważne – zdaniem autora – przedsięwzięcia na rzecz rozwijania koncepcji przedsiębiorstwa odpowiedzialnego społecznie (ang. *Corporate Social Responsibility* – CSR). Omówiono przesłanki oraz sposoby budowania programów etycznych w praktyce organizacyjnej przedsiębiorstw. Na podstawie wyników badań dokonano oceny skuteczności instrumentów prawnych w tym zakresie. Wskazano potrzebę rozwijania idei przedsiębiorstw odpowiedzialnych społecznie. Podkreślono znaczenie stosowania rozwiązań miękkich przyjmujących formę suplementów do kontraktów (interczy

---

\* Politechnika Wroclawska, Wydział Informatyki i Zarządzania, Zakład Zachowań Rynkowych i Przedsiębiorczości, Wybrzeże Wyspiańskiego 27, 50-370 Wrocław.

<sup>1</sup> Por. także M. Friedman, *Kapitalizm i wolność*, Centrum im. Adama Smitha & Rzeczpospolita, Warszawa 1993, s. 127–128, gdzie autor twierdzi, że jedynym przejawem społecznej odpowiedzialności biznesu musi być zarabianie pieniędzy (ang. *business of business is business*), a menedżerowie mają wobec akcjonariuszy wyłącznie obowiązek powiernictwa (ang. *fiduciary duty*) i przyczyniania się do wzrostu wartości firmy.

<sup>2</sup> [...] *aby wszystko, co rzeczywiście leży w interesie publicznym, stało się interesem własnym przedsiębiorstwa*. Zob. P.F. Drucker, *Praktyka zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1994, s. 418.

etycznej) na potrzeby zawiązywania odpowiedzialnych społecznie kontraktów pracowniczych. W Podsumowaniu wyrażono pogląd o konieczności ewolucyjnego wykorzystywania drobnych gestów wpisujących się w system równoważenia celów ekonomicznych i społecznych przedsiębiorstwa.

## 11.1. Wprowadzenie

Poszukiwanie wzorca biznesowego pozwalającego skutecznie konkurować w obecnych realiach gospodarczych jest wyzwaniem, przed którym stają przedsiębiorstwa. Ta swoista gra w rynek odbywa się w oparciu o trójelementowy model uwzględniający najszerzej rozumiane zasoby (własne, dostępne i kontrolowane), kompetencje (umiejętności, narzędzia i granice swobody) oraz uwarunkowania (własne i otoczenia). W przestrzeni wyznaczonej przez ten układ przedsiębiorstwa tworzą rozmaite konfiguracje strategii (prostych i złożonych) umożliwiające osiągnięcie i utrzymanie pozycji rynkowej. Okazuje się, że ten klasyczny model przestaje wystarczać we współczesnych realiach. Nie budzi więc zdziwienia to, że w ostatnich latach pokusą dla tych przedsiębiorstw, które zdają się pełniej rozumieć reguły rynkowe, jest sięganie po instrumentarium zaliczane do grupy miękkich zasobów z zamiarem wzbogacania własnych strategii o elementy filozofii znanej pod nazwą społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa (ang. *Corporate Social Responsibility* – CSR)<sup>3</sup>. Podejmowane działania są dyktowane czterema ważnymi – jak się wydaje – powodami: (1) wynikają z właściwie rozumianej obywatelskiej postawy i politycznej poprawności względem własnego państwa i społeczeństwa, (2) są efektem przekonania, iż działania strategiczne wzbogacane regułami CSR wydają się bardziej atrakcyjne dla samych organizacji i zatrudnionych w niej pracowników, (3) są akceptowane powszechnie, czyli przez otoczenie (społeczne, prawne, instytucjonalne), dzięki czemu mogą okazać się bardziej skuteczne (oceniając efekty z perspektywy zamiarów i celów rynkowych formułowanych w przedsiębiorstwie), a ponadto (4) sprzyjają im warunki techniczne

---

<sup>3</sup> Obecne trendy mają swoje źródło we wcześniejszych inicjatywach międzynarodowych, m.in. w europejskim dokumencie *Manifest of Enterprises*, w którym znalazły się zapisy wyrażające sprzeciw izolacji świata biznesu od problemów społecznych, w opracowaniu ONZ z 1999 r. pod nazwą *Global Compact*, w tzw. *Zielonej Księdze (Green Paper on Corporate Social Responsibility)*, czy w polskiej aktywności w tym obszarze w postaci Forum Odpowiedzialnego Biznesu (FOB). W ciągu tych ponad 10 lat, licząc od powstania FOB, zorganizowano wiele konferencji i spotkań z kadrami zarządzającą dużych przedsiębiorstw. Powstały publikacje prezentujące zarówno teoretyczne aspekty społecznej odpowiedzialności biznesu, jak i najlepsze praktyki stosowane w przedsiębiorstwach działających w Polsce, w tym w małych i średnich przedsiębiorstwach.

Na wyróżnienie zasługuje również program pod nazwą Europejska Kampania na rzecz Odpowiedzialnego Biznesu 2005. Były to 63 przedsięwzięcia w 29 krajach Europy, a drogą tą dążono m.in. do nadania formy dotychczas spontanicznym i niesformalizowanym programom na rzecz wspierania małych i średnich przedsiębiorstw. Zob. E. Mazur-Wierzbicka, *Polskie realia stosowania zasad CSR – przeszkody i korzyści*, Prace Katedry Mikroekonomii Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2008, s. 147–159.

i technologiczne – głównie za sprawą żywiolowo rozwijającej się branży IT (ang. *Information Technology*). Trzy pierwsze powody, nawet intuicyjnie pojmowane, wydają się bezdyskusyjnie ważne w walce o uznanie i pozycję na rynku, czwarty wydaje się dopiero w ostatnim czasie zyskiwać na znaczeniu.

## 11.2. Odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstw w normach, standardach i programach działań

Oprócz szeregu niewątpliwych korzyści, jakie niesie technologia IT, np. możliwości nieograniczonego dostępu do rynku, szybkości komunikowania się, pozyskiwania wiedzy oraz jej pomnażania, trudno nie zauważyć tendencji niekorzystnych. Można je określić jako kurczenie się przestrzeni gospodarczej, w której przychodzi funkcjonować współczesnym przedsiębiorstwom. W praktyce oznacza to, że wszelkie, zarówno korzystne i pożądane, jak również te niekorzystne i niepożądane informacje o zachowaniach rynkowych przedsiębiorstw szybciej, sprawniej i skuteczniej docierają do podmiotów zainteresowanych sukcesem lub/i niepowodzeniem przedsiębiorstwa. Powoduje to, że zachowania korporacyjne nabierają dzisiaj większego znaczenia, niż kiedyś. O ile bowiem tzw. przyzwoite zachowania, choć korzystne społecznie, upowszechniane są z mozołem i – aczkolwiek pożądane i akceptowane – nie zawsze znajdują naśladowców z uwagi na wysiłek, którego wymagają, i koszt, to przykłady tzw. zachowania niegodziwego i piętnowanego społecznie dostrzegane są z większą ostrością, niż miało to miejsce w przeszłości. I nie wyłącznie z tego powodu, że jest ich więcej oraz że są szybciej i skuteczniej nagłaśniane przez media, ale dlatego, że społeczeństwo jest mniej tolerancyjne a tworzone przez nie standardy ostrzejsze. Natychmiast odnotowuje się niewłaściwe społecznie zachowania liderów rynku globalnego, reagując zdecydowanie na afery Euronu, World Comu, Global Crossingu, Tyco, Parmalatu i Aholdu poprzez piętnowanie ich nieprzyzwoitych zachowań i wskazywanie, że oprócz produkowania kapitału równie ważne jest budowanie zaufania do filarów gospodarki.

Nie dziwi zatem, że przybywa programów mieszczących się w formule CSR, a przedsiębiorstwa na całym świecie rozwijają i utrwalają przyzwoite zachowania odpowiadające standardom akceptowanym społecznie, zgodnym z zasadami etyki i praworządności. Rozumieją bowiem, że w przeciwnym razie większość rynków na świecie już wkrótce może się okazać dla nich niedostępna. Formalnym wsparciem polityki etyki i przyzwoitych zachowań jest przyjęta pod koniec 2010 r. norma ISO 26000, która standaryzuje działania związane z implementacją idei<sup>4</sup>. Norma ta umożliwia

---

<sup>4</sup> Po ponad pięciu latach pracy w gronie 450 ekspertów z 99 krajów 1 listopada 2010 r. przyjęto ostateczną postać normy ISO 26000:2010 *Guidance on social responsibilities*. Jest to ponad 100-stronicowy dokument zawierający sprecyzowaną i uporządkowaną wiedzę na temat CSR. Ze względu na prestiż

uporządkowanie wiedzy na temat społecznej odpowiedzialności biznesu w najszerszym zakresie. Firmy audytorskie baczniej przyglądają się więc raportom finansowym, bilansom firm i prospektom emisyjnym, a na rynku pracy ujawniła się nowa kategoria pracowników – specjaliści ds. etyki i zgodności ze standardami (ang. *ethical standards officer*). W mediach i pismach ekonomicznych pojawiła się otwarta krytyka firm, które nie mają dość wiedzy i odwagi, aby wpisywać się klimat wymagający przejrzystości działań i jasnej struktury odpowiedzialności społecznej. Działaniom takim sprzyja to, że zdecydowana większość liderów rynku światowego opracowała i wdrożyła kodeksy etyki i deklaracje korporacyjnych wartości.

Oceniając zagadnienie z punktu widzenia oczekiwań społecznych i wynikającego stąd przymusu budowania wizerunku opartego na zaufaniu publicznym, należy je uznać za zjawisko o tyle pożądane, co wymagające nakładów finansowych oraz (najczęściej) redefinicji utrwalanej latami mentalności przedsiębiorców. Zadanie niewątpliwie trudne, ale przecież możliwe<sup>5</sup>.

### **11.3. Złą rękę karać czy ślepy miecz – w poszukiwaniu odpowiedzi na pytanie: rewolucja w prawie czy ewolucja postaw?**

Początek trzeciego tysiąclecia to kolejne próby poszukiwania skutecznych instrumentów legislacyjnych. Okazało się bowiem, że same narzędzia prawne oraz niewidzialna ręka rynku nie wystarczają i same w sobie nie wywołują przyzwoitych zachowań. Słynna na cały świat ustawa Sarbonesa-Oxleya<sup>6</sup>, programy dla liderów, szkolenia

---

i globalny zasięg norma ISO 26000 ma szansę stać się najbardziej powszechną wykładnią CSR na świecie. W zapisach normy wyróżnia się siedem obszarów społecznej odpowiedzialności biznesu: *Ład organizacyjny; Prawa człowieka; Stosunki pracy; Środowisko; Sprawiedliwe praktyki rynkowe; Relacje z konsumentami oraz Zaangażowanie społeczne*; Zob. [www.parp.gov.pl](http://www.parp.gov.pl) [dostęp: 10 lutego 2013].

<sup>5</sup> Przepisów i regulacji prawnych, a także grózb i konsekwencji karnych nie wykorzystują przeciwnicy idei przyzwoitego zarządzania. Pomimo wyraźnego kryzysu zaufania publicznego stworzenie etycznego otoczenia biznesu napotyka na problemy polegające na swoistym przeciąganiu liny pomiędzy biznesem a społeczeństwem: ci drudzy skupiają się na piętnowaniu zachowań nieprzyzwoitych i nakładaniu kar, ci pierwsi zaś na tym, jak owych kar unikać.

<sup>6</sup> Ustawa Sarbanesa-Oxleya (nazywana też SOX lub SarO) została uchwalona przez Kongres USA 30 lipca 2002 r. Bezpośredni wpływ na powstanie SOX miały wydarzenia gospodarcze w USA w latach 2000–2001, w szczególności afera Ekronu i WorldComu. Skandale finansowe na niespotykaną dotychczas skalę spowodowały dramatyczny spadek zaufania inwestorów do rynków finansowych oraz operujących na nich kluczowych podmiotów, tj. doradców inwestycyjnych, audytorów, notowanych spółek, a dokładniej ich zarządów.

SOX znacznie zaostrza wymogi niezależności wobec kluczowych graczy na rynku finansowym oraz podnosi na bardzo wysoki poziom wymagania w zakresie efektywności kontroli wewnętrznej podmiotów zarejestrowanych w US Securities Exchange Commission (SEC). Ta obejmująca jedenaście rozdziałów

z zakresu etyki, poufne telefony alarmowe ani też rozwiązania na poziomie przedsiębiorstw i branż nie prowadzą do pożądaných rezultatów. Ogólnokrajowe badania przeprowadzone przez amerykańską firmę konsultingową PriceWaterhouseCoopers wykazały, że<sup>7</sup>:

- W listopadzie 2005 r. 52 proc. przedstawiciele ogólnoswiatowego biznesu oświadczyło, że było świadkiem nieodpowiedzialnego społecznie zachowania (niepraworządnego bądź niewłaściwego pod względem etycznym) względem własnych pracowników. Jedynie połowa respondentów poinformowała o tym swoich przełożonych bądź kolegów.
- Ci sami respondenci oświadczają, że w ich firmach zainwestowano znaczące środki finansowe w programy zgodności ze standardami etycznymi biznesu, a mimo to nie odczuwają wyraźnych i bezpośrednich wyników działania takich programów.
- Liczba zachowań nieakceptowanych i uznawanych za nieodpowiedzialne społecznie wzrosła w latach 2003–2005 o 22 proc., przy czym 43 proc. pytaných osób przyznało, że w tym okresie osobiście brało udział w co najmniej jednej sytuacji nieetycznego zachowania pracodawcy względem pracowników.

Praktycy zarządzania otrzymali tym samym wyraźny sygnał, że oprócz tworzenia i egzekwowania litery prawa ex post i rozwijania filozofii końca rury, czyli rozliczania skutków, należy pochylać się nad problemem a priori i prowadzić szerokie działania z zamiarem rozpoznania i mitygowania przyczyn oraz zniechęcania do nieprzyzwoitych praktyk pracowniczych. Oprócz nasilającej się tendencji do tworzenia przez liderów globalnego rynku rozmaitych kodeksów etycznego funkcjonowania obserwuje się także powstawanie instytucji ukierunkowanych m.in. na wypracowanie wskazówek i zasad, którymi powinny kierować się instytucje sądownicze wobec osób i firm stosujących nieetyczne praktyki<sup>8</sup>. Mimo że na przeszkodzie stoi formalny brak zapisów

---

ustawa wprowadza wymóg dodatkowych ujawnień dokonywanych przez zarząd, a dotyczących efektywności systemu kontroli wewnętrznej, obowiązek kontroli jakości usług audytorskich, dodatkowe sankcje (finansowe i karne) dla władz firm w przypadku wykrycia błędów w sprawozdaniach finansowych oraz bezwzględny wymóg niezależności audytora. Na mocy ustawy utworzono także nowy organ regulujący obszar audytu, tj. Radę Nadzoru nad Rachunkowością Spółek Publicznych (Public Company Accounting Oversight Board – PCAOB), którego zadaniem jest ustanawianie standardów księgowych i audytorskich. Wynikiem działania tego organu ma być też kontrola firm audytorskich ukierunkowana na wyeliminowanie sytuacji, w których audytorzy nie informują o nieprawidłowościach, zafalszowaniach w bilansach i sprawozdaniach finansowych firmy, jak miało to miejsce np. w aferze Enronu. Co więcej, zarząd spółki jest zobowiązany do poświadczania zgodności raportów finansowych i ujawniania informacji istotnych dla interesariuszy. Ustawa ma na celu odbudowanie zaufania inwestorów do rynków finansowych, zarządów spółek notowanych na giełdzie, agencji audytorskich oraz doradców finansowych poprzez poprawę jakości i wiarygodności sprawozdawczości finansowej, a także zwiększenie odpowiedzialności audytorów i zarządów, podniesienie efektywności kontroli wewnętrznej i zaostrzenie wymagań przejrzystości kluczowych graczy na rynkach finansowych. Zob. [www.wikipedia.pl](http://www.wikipedia.pl) [dostęp: 8 lutego 2013].

<sup>7</sup> S. Harrison, *Przyzwoitość w zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2008, s. 57.

<sup>8</sup> Jedną z instytucji znaczących i znanych w świecie biznesu jest amerykańska organizacja Federal Sentencing Commission (FSC). Ta powstała w 1991 r. instytucja przeprowadziła cykl programów (w 2004 r.)

prawnych, treści i rozwiązania zawarte w zasadach (wytycznych) mają zachęcać przedsiębiorców do zachowań właściwych, a zniechęcać do zachowań nagannych.

To ważna konstatacja. Wskazuje bowiem na to, że przygotowano w ten sposób podłoże pod nową filozofię działania rządzących gospodarką. Ze znaczących osiągnięć tego okresu można uznać m.in. powołanie światowego stowarzyszenia promującego etyczne zachowania w gospodarce (The Ethics & Compliance Officer Association). Fundamentalnym i wymagającym pilnego rozstrzygnięcia zadaniem tego stowarzyszenia było uzyskanie odpowiedzi na pytanie o istotę szeroko pojmowanej kultury etycznej. W następstwie ewaluacji efektów wieloaspektowych dyskusji zaproponowano składowe tak pojmowanego pojęcia, tj. wpisany w codzienne działania przedsiębiorstw kodeks postępowania oparty na przepisach prawa i obyczajów:

- sformalizowane, wkomponowane w strukturę organizacyjną funkcje i obowiązki przyporządkowane stanowisku ds. etyki i respektowania (przestrzegania) standardów wpisanych w kodeks pracy;
- poufny system informowania (telefon, Internet, media publiczne) na potrzeby rejestrowania i reagowania na przypadki odstępstw od kodeksu pracy;
- stałe i konsekwentnie wdrażanie programów szkoleniowych w zakresie przestrzegania kodeksu etycznego (zachowań odpowiedzialnych społecznie);
- wdrożony i sprawny system komunikacji oparty na zaangażowaniu wszystkich pracowników przedsiębiorstwa, bez względu na pełnioną funkcję i zajmowane stanowisko;
- skutki (wyniki) działań etycznych muszą być włączone do programów okresowej oceny pracowników i uwzględniane w polityce awansowania i wynagradzania;
- zachowania etyczne są wpisane w kompetencje pracownika i opis jego stanowiska.

Wydaje się wszak, że nacisk na stosowanie zgodności zachowań ze standardami etycznymi nie jest wyłącznym sposobem na tworzenie społecznie odpowiedzialnej kultury organizacyjnej, odwołującej się do cnót obywatelskich. Prawo i edukacja oraz i doradztwo nie wystarczają, aby zrealizować zamiary. Stąd wynika, że kultura etyczna musi być (jest) czymś więcej niż tylko parafrazą regulacji prawnych, a generowanie zachowań odpowiedzialnych społecznie wymaga fundamentów, na które składają się pracownicze zachowania i postawy oraz zwykła ludzka przyzwoitość. Przyzwoite zachowania, zazwyczaj drobne gesty, są pozornie niewiele znaczące. Proste i niedrogie, lecz ważne, bo uniwersalne w zastosowaniu. Kultura etyczna wymaga zatem, aby two-

---

sprobowanych aferą Enronu związaną z tzw. kreatywną księgowością. Celem programów było promowanie zachowań zgodnych z etycznymi standardami, a także wytworzenie w przedsiębiorstwach postawy sprzyjającej atmosferze zaufania i szacunku do interesariuszy. W rezultacie przedsiębiorcy mieliby promować zachowania etyczne i praworządne, a także rozwijać kulturę wewnętrzną wobec własnych pracowników. Słowem, oprócz wdrażania litery prawa promowany byłby jego duch, zakorzeniony i rozwijany w obrębie systemu wartości. Zob. D. Seideman, *Public hearing agenda and written Testimony*, United States Sentencing Commission, Thurgood Marshall Federal Judiciary Building, Washington DC, 2004.



ryć ją za pomocą konkretnych, normalnych i spektakularnych przykładów i konkretnych działań<sup>9</sup>.

Te i takie właśnie zachowania postrzegane są i wchłaniane przez społeczeństwo korporacyjne, a pozytywne postawy służenia innym coraz częściej są przyjmowane przez pracowników jako równoważne z potrzebami zysku i sukcesu.

## **11.4. Przyzwoite zachowania w praktyce – wybór między być a mieć, czyli w poszukiwaniu rozwiązania**

Prócz niekontestowanych korzyści, jakie przynosi gospodarce i społeczeństwu globalizacja, jest możliwe sporządzenie długiej listy problemów i zjawisk będących pochodną subiektywnych odczuć formułowanych na poziomie gospodarek lokalnych – również w odniesieniu do oceny norm i standardów związanych z rozumieniem i stosowaniem przyzwoitych zachowań w zarządzaniu. Wynika to w dużej mierze ze swoistego wyścigu, niezdrowej rywalizacji pomiędzy instytucjami tworzącymi prawo a organizacjami zmuszonymi do jego przestrzegania (przedsiębiorstwami), dla których odwiecznym dylematem jest, czy być (przyzwoitym), czy mieć (zyski). Poszukiwaniu drogi wyznaczonej tymi dwoma wyzwaniem nie sprzyja chaos w gospodarce, niezrozumiałość mechanizmów światowych giełd, narastająca aktywność interesariuszy, tempo zmian w bliższym i dalszym otoczeniu, presja zjawisk związanych z innowacjami i przedsiębiorczością, wirtualizacja działalności oraz uwarunkowania polityczne i walka o światowy prymat (przywództwo).

Tak zarysowany kontekst dobitnie wskazuje, że monistyczny ład, który obowiązywał jeszcze w połowie ubiegłego wieku, mieszczący się w tradycyjnym schemacie organizacji życia zawodowego należy do przeszłości. Zastąpiła go sieć o niedookreślonych granicach firm, płynnych kompetencjach pracowniczych, w których puste pola, swoiste białe przestrzenie są istotniejsze od powiązań formalnych i tradycyjnych rozwiązań organizacyjnych. Wszystko to nie tylko współtworzy kontekst działań biznesowych, ale i wyznacza nowe reguły życia zawodowego, poczucie tymczasowości przedsiębiorców i pracowników. Obraz niepewnego jutra, na potrzeby którego pracodawcy skracają pilnie horyzont opracowywanych strategii, a pracownicy zmuszeni są przyswoić sobie pojęcie mobilności zawodowej. Życie zawodowe nie oznacza bowiem pewności długoletniego zatrudnienia, w które można wpisać stałe zamieszkanie, ulubiony sklep za rogiem, przedszkole w tej samej dzielnicy i pracę współmałżon-

---

<sup>9</sup> *Słowa uczą, przykłady przyciągają*. Rozwiązania prawne powinny być wchłaniane z nadzieją i zaufaniem oraz powinny być poparte konsekwentnym i stałym namnażaniem przyzwoitych zachowań. Zob. J. L. Badaracco, *A Lessons for the times: Learning from quiet leaders*, „Ivey Business Journal”, 2003, nr 3(67), s. 4.

ka/współmałżonki w odległym o przystanek miejscu. To już przeszłość, bowiem świat końca XX w. na naszych oczach przestaje istnieć<sup>10</sup>.

Niezależnie od zgłoszonej tu tezy (czy słusznej?), że bezpieczne, bo dożywotnie zatrudnienie staje się anachronizmem, aktualne przecież i praktycznie pożądane pozostaje przeświadczenie o wzajemnej lojalności pracodawców i pracowników. Owa lojalność będzie się z pewnością różnić od pojęcia, do którego świat był przyzwyczajony w ubiegłym wieku tak, jak zmienił się świat. Wedle danych, na które powołują się badacze amerykańscy<sup>11</sup>, statystyczny pracownik w świecie XXI w. powinien oczekiwać jedenastokrotnej zmiany miejsca pracy i kilkukrotnej zmiany kwalifikacji, a nawet zawodu. Wydaje się to prawdopodobne, ponieważ z taką tezą zgadzają się zarówno pracodawcy, jak i pracownicy. Zdają się bowiem rozumieć, że globalna gospodarka jest zbyt otwarta, zbyt dynamiczna i nieprzewidywalna, aby obie strony mogły składać sobie nawzajem długotrwałe obietnice.

Należy w tym, jak zawsze, upatrywać i wad, i zalet. Z jednej strony zniknęło bowiem przeświadczenie, że utrata pracy ma ostateczny charakter, a zmiana zawodu (kwalifikacji) jest negatywnie naznaczona. Z drugiej zaś taka sytuacja może oznaczać odmianę losu, szansę na lepsze życie i mierzenie się z nowymi wyzwaniem. W tym znaczeniu lojalność, rozumiana jako przyzwoitość, oznacza wzajemne zaangażowanie w życie przedsiębiorstwa i osobiste pracowników: jedność i solidarność z organizacją, ufność w zespół i jego spójność, wiarę w sens działań bieżących i pewność jutra, otwartość na poznawanie i uczenie się nowych rzeczy. A to oznacza, że oto wyłania się nowy (bo, jak dotąd, niepisany) rodzaj przymierza zawieranego między pracodawcami i pracownikami – nowa kategoria kontraktu.

## **11.5. Kontrakty przyzwoite – wypełnianie duchem litery prawa, czyli próba rozwiązania problemu**

Amerykański badacz i praktyk David Noer zgromadził wiele ustaleń i zjawisk ujawniających się w środowisku biznesu, które następnie udatnie skodyfikował, nadając im formę hipotetycznego kontraktu<sup>12</sup>. Byłby on suplementem do umowy o pracę i w istocie stanowiłby jej integralną część. Porozumienie pomiędzy pracodawcą i pracownikiem składałoby się zatem z dwóch części: (1) formalnego kontraktu odnośnie

---

<sup>10</sup> Państwa i gospodarki zyskują wolność i niezależność: ludzie, towary i usługi mogą znajdować się, powstawać i być świadczone w dowolnym miejscu i w dowolnym czasie, zmieniając świat w globalny rynek i przynosząc ludzkości niekwestionowane korzyści. Fala towarzyszących temu zmian niesie wszak z sobą również konkretne problemy, między innymi stanowi zagrożenie dla miejsc pracy, niezależnie od tego, w której części świata działa przedsiębiorstwo.

<sup>11</sup> D. Noer, *Healing the wounds: Overcoming the trauma of layoffs and revitalizing downsized organizations*, Jossey-Bass, San Francisco 1993.

<sup>12</sup> D. Noer, *Creating a New Employment Contract*, Noer Consulting, Greensboro 2007.

do warunków pracy i płacy: czasu pracy, wynagrodzenia, systemu pracy i ustaleń związanych z charakterem pracy (jej ilością i jakością) oraz (2) zapisu o charakterze preambuły, w której zamieszczono by zapisy dodatkowe, swoisty kodeks etyczno-moralnych wzajemnych zobowiązań, nadając kontraktowi, czyli umowie cywilnoprawnej, ludzką twarz. Celem takiego zabiegu byłoby ucywilizowanie zwyczajowej umowy o pracę poprzez nadanie jej bardziej przyzwoitego charakteru.

Na potrzeby niniejszego rozdziału zinterpretowano te ustalenia i przyjęto, że ów suplement, złożony z kilkunastu zapisów ważnych dla stron kontraktu, mógłby przedstawiać się następująco:

- Jesteśmy świadomi tego, że w naszym przedsiębiorstwie czeka Cię ciężka praca. Pamiętaj, że Twoje zaangażowanie będzie na bieżąco oceniane i doceniane. Mimo to nie możesz oczekiwać gwarancji dożywotniego zatrudnienia.
- Dołożymy wszelkich starań, aby zapewnić Ci długotrwałe zatrudnienie i chociaż nie możemy Ci dać na to gwarancji, to stworzymy warunki, abyś mógł zdobywać i rozwijać swoje umiejętności, doświadczenie i kompetencje po to, abyś w przypadku utraty pracy potrafił odnaleźć się na rynku pracy.
- Otrzymasz interesujące Cię zadania, a Twoja praca będzie mieć sens. My będziemy Cię inspirować poprzez klarowną wizję działania przedsiębiorstwa i stawianie nowych, interesujących wyzwań. Będziemy czynić wszystko, abyś w pełni zaangażował się w naszą działalność, a zwłaszcza w wytwarzanie produktu i usług o najwyższej jakości.
- Możesz oczekiwać dobrej płacy i interesującej ścieżki rozwoju zawodowego. W zamian oczekujemy, że pracując u nas, podejdziesz do obowiązków z entuzjazmem i rzeczywistym wysiłkiem, będziesz przestrzegał systemu wartości oraz identyfikował się z celami przedsiębiorstwa.
- Postaramy się najefektywniej zarządzać wynikami Twojej pracy, a ważną częścią tego procesu będzie okresowa, uczciwa i sprawiedliwa ocena pracowników. Jej celem będzie rzetelne dostosowanie wyników pracy do otrzymywanego wynagrodzenia i zapewnienie odpowiedniej ścieżki rozwoju zawodowego.
- Żyjemy w trudnych czasach, które niosą nieprzewidywalną przyszłość. Może się zdarzyć, że okoliczności w gospodarce zmuszą nasze przedsiębiorstwo do przeciwdziałania zmianom koniunktury i globalnej konkurencji, a Twoja praca stanie się zbyteczna i stanowisko zostanie zlikwidowane. Będziesz musiał się z tym pogodzić.
- W naszym przedsiębiorstwie zawsze uzyskasz pomoc w zdobywaniu wiedzy o tendencjach na rynku pracy w gospodarce. Nasi doradcy będą pomocni w zmianie i dostosowaniu Twoich umiejętności, abyś mógł kontynuować i rozwijać swoją karierę (ścieżkę zawodową).
- Dopóki pozostajesz z nami i przyczyniasz się do wytwarzania wartości dodanej w naszym przedsiębiorstwie, dopóty zobowiązujemy się do inwestowania w Twój rozwój i pomnażanie Twojej wiedzy i umiejętności. Odpowiadamy za

Twoją karierę zawodową, stwarzając Ci możliwości podejmowania wyzwań i zwiększania własnej wartości.

- Planujemy Twój rozwój i ścieżkę awansu. Może to następować wolniej i rzadziej, niż byś tego oczekiwał. Zawsze jednak będziemy dbać o to, abyś mógł realizować interesujące wyzwania, zdobywał nowe umiejętności, wzbogacał swoją wiedzę i nie popadał w stagnację zawodową.
- Zmiana jest wpisana w reguły gospodarki wolnorynkowej – jest czymś naturalnym i ogólnie przyjętym. Jest normą. Jeśli więc otrzymasz bardziej korzystną propozycję zatrudnienia w innym przedsiębiorstwie, możesz liczyć, że zrozumiemy, iż jej przyjęcie leży w Twoim dobrze pojętym i słusznym interesie.
- Może się okazać, że Twoje umiejętności i zdolności nie wystarczą już, aby wspierać nasze przedsiębiorstwo w tworzeniu wartości dodanej. Wtedy zwolnimy Cię, ale podejmiemy wszelkie starania, aby wspierać Cię w budowaniu szans do dalszej kariery: prócz pensji otrzymywanej w okresie wypowiedzenia i pomocy w poszukiwaniu pracy, wzmocnimy Twoje zdolności do miękkiego lądowania w nowym miejscu, doradzimy, jakich dokonywać wyborów oraz wesprzemy Cię psychicznie, byś zminimalizował zakłócenia w Twoim życiu.
- Jeśli okaże się, że się rozstaniemy, a Ty znajdziesz nowe miejsce pracy, uczynimy wszystko, abyśmy rozstali się w sposób przyjazny i w atmosferze wzajemnego szacunku. Z nadzieją, że w przyszłości nasze drogi znów mogą się skrzyżować, że ujawnią się sensowne możliwości dopasowania Twoich umiejętności i oczekiwań z naszymi potrzebami i celami.
- W przyszłości możesz trafić do przedsiębiorstwa zbliżonego profilem działalności i kulturą organizacyjną do naszej firmy, ale również całkowicie różniącym się, bądź rozpoczniesz własną działalność. Bez względu na Twoje decyzje i wybory będziemy usatysfakcjonowani, jeśli zdobyte u nas doświadczenie i wiedza będą Ci pomocne w rozwijaniu dalszej zawodowej i życiowej ścieżki.
- Zapewniamy, że z najwyższą starannością zaangażujemy się w dotrzymanie ustaleń kontraktu, aby poszczególne jego składowe właściwie funkcjonowały, a on sam został wypełniony w całości. Od Ciebie oczekujemy zbieżnego podejścia.
- Być może podpisany przez nas kontrakt różni się od tych, które podpisywałaś w przeszłości lub odbiega od Twoich wyobrażeń w tym zakresie. Czynimy to po to, aby jak najpełniej, w sposób wierny i uczciwy (przyzwoity) odzwierciedlić nasze intencje, aktualną rzeczywistość i okoliczności, w jakich przychodzi nam, stronom kontraktu funkcjonować.

Tyle prawdopodobne zapisy suplementu do formalnej umowy o pracę i możliwe treści składające się na dopełnienie suchych ustaleń, rodzaj intercyzy nadającej ducha ustaleniom pomiędzy pracodawcą i pracownikiem. Jej ukrytą intencją jest z jednej strony uświadomienie rzeczywistej sytuacji pracownika okresu globalizacji, a z drugiej wykazanie się przyzwoitością pracodawcy względem etyczno-moralnych zobowiązań wobec społecznych oczekiwań.

Adekwatnym komentarzem nadającym sens wykorzystywaniu owego suplementu i petryfikującym zamysł (propozycję autora niniejszego rozdziału) wydaje się myśl Roberta Reicha, który o sytuacji pracownika na rynku pracy napisał: [Dziś – dop. autora] *zapomnij o relaksie, zdalnym sterowaniu, spoczywaniu na laurach czy przywilejach związanych z dłuższym [niż inni] stażem pracy. Albo działasz w trybie przyśpieszonym i pędzisz do przodu, albo nie. [...] Oczywiście dziś łatwiej niż kiedykolwiek pracować w niepełnym wymiarze godzin, wyjechać na długie wakacje, zrobić przerwę na rok lub kilka lat i zostać w domu z nowonarodzonym dzieckiem. Ale uważaj, jeżeli zrobisz którąkolwiek z tych rzeczy, to cena, jaką zapłacisz będzie wysoka. Niełatwo będzie Ci powrócić do szybkiego trybu kariery, ponieważ w czasie twojej nieobecności zbyt wiele się zdarzy, a na twoje miejsce pojawiają się nowe osoby*<sup>13</sup>.

Pomysł wykorzystywania w kontraktach pomiędzy pracodawcą i pracownikiem suplementów zawierających jakościowe uzupełnienie formalnych i z natury rzeczy ilościowych zapisów powinien – zdaniem autora – prowadzić do osiągnięcia równowagi pomiędzy dylematem współczesnego pracownika dotyczącym tego, czy być, czy mieć, i służyć budowaniu swoistego status quo pomiędzy bezpieczeństwem zawodowym a stresem wywoływanym przez okoliczności i uwarunkowania środowiska pracy (głównie pracodawcę), w których potrzeba sięgania po tzw. przyzwyczajone zachowania schodzi na plan dalszy. Wobec takich realiów zaangażowanie – niezależnie od sposobów – w rozwijanie nacechowanej przyzwyczajoną kulturą organizacyjnej wydaje się ze wszech miar pożądane. Jako autor rozdziału, jestem przy tym świadom, że wszelkie działania nie są w stanie zmienić *avista* rzeczywistości, że problem należy rozwiązywać ewolucyjnie, czyli mozolnie i systematycznie, a rozważany sposób (kodeks) jest eliksirem ledwie łagodzącym te elementy komercyjnej dynamiki, które skutecznie (jak dotąd) burzą dotychczasowy, bezpieczny i monistyczny ład i porządek.

## 11.6. Podsumowanie

Na ogół każde przedsiębiorstwo świadomie, ale również w sposób intuicyjny, formułuje i realizuje strategie zawierające zasady wywodzące się z racjonalnych zachowań względem otoczenia, dostrzegając w tym przede wszystkim własny, głównie finansowy i materialny interes. Równocześnie zaś rozumie, że sukces i powodzenie innych uczestników rynku może się stać (przynajmniej w części) jego własnym powodzeniem. Przedsiębiorstwa przymuszone są więc do poszukiwania rodzaju kompromisu i odnajdowania własnego miejsca na continuum być i/lub mieć. Współczesne przedsiębiorstwa usiłujące radzić sobie z problemami zarządzania muszą więc m.in. starać się pogodzić pozornie sprzeczne i odrębne światy: prowadzenie przedsiębior-

---

<sup>13</sup> R.B. Reich, *The Future of Success: Working and Living in The New Economy*, Vantage Books, New York 2002, s. 222.

stwa w sposób przyzwoity względem otoczenia i oczekiwań społecznych ze skutecznym i efektywnym realizowaniem odwiecznego wymogu osiągania ponadprzeciętnych zysków i wygrywania biznesowej rywalizacji (pokonaniu konkurencji)<sup>14</sup>.

Smutna konstatacja jest taka, że (jak dotychczas) namnażane i restrykcyjne przepisy prawa nie przynoszą spodziewanych rezultatów, tj. nie wystarczają, aby przedsiębiorcy zachowywali się w sposób jednoznacznie etyczny i praworządny. Na rynku trwa więc w najlepsze swoista zabawa w policjantów i złodziei. Wydaje się, że antidotum na zarysowaną sytuację może stanowić złożona w tym rozdziale propozycja – pozornie naiwny, nic nieznaczący formalnie akt przyzwoitości pracodawcy wobec pracownika. Trzeba bowiem wierzyć, że recepta na zachowania odpowiedzialne społecznie zaczyna się od wprowadzania i utrwalania takich właśnie drobnych gestów przyzwoitości, które – jeśli zostaną połączone z przepisami prawa – mogą stać się zwyczajami i stworzyć organizację na miarę oczekiwań społecznych i potrzeb biznesowych. Niestety, pesymistyczna wiadomość jest taka, że dopóki pracodawcy i pracownicy należą do rodzaju ludzkiego, dopóty pewna ich grupa będzie nadużywać wolności, wykorzystywać współpracowników i interesariuszy oraz działać na ich niekorzyść: destrukcyjnie, przeciwko wspólnemu dobru i zasobom, unikać odpowiedzialności i manipulować praworządnością<sup>15</sup>. Na razie jednak znaczna część przedsiębiorstw stoi w obliczu problemu, jak znaleźć odpowiedź na ponadczasowe pytanie: Skąd wziąć wewnętrzną siłę, aby czynić to, co słuszne, w obliczu nacisków finansowych, które nakazują mi czynić inaczej?<sup>16</sup> Trudno im bowiem wciąż uwierzyć, że ów problem – pozornie skomplikowany – jest możliwy do rozwiązania.

## Bibliografia

- Badaracco J.L., *A Lessons for the times: Learning from quiet leaders*, „Ivey Business Journal”, 2003, nr 3(67).
- Drucker P. F., *Praktyka zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1994.
- Friedman M., *Kapitalizm i wolność*, Centrum im. Adama Smitha & Rzeczpospolita, Warszawa 1993.
- Harrisom S., *Przyzwoitość w zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2008.

---

<sup>14</sup> Z. Malara, *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce. Wyzwania współczesności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.

<sup>15</sup> Możliwym sposobem zapobiegania takim aktom jest konsekwentne stosowanie reguł nazwanych na użytek tej pracy zasadą przyjęcia odpowiedzialności oraz zasadą praworządności. W przypadku zasady przyjęcia odpowiedzialności oznacza to, że jeśli pracownik (niezależnie od wypełnianej funkcji i zajmowanego stanowiska) nie wypełnia obowiązków wobec przedsiębiorstwa, to te obowiązki zostaną mu odebrane, co jest tożsame z alienowaniem pracownika w środowisku pracy, aż po jego zwolnienie. Stosowanie zasady praworządności oznacza zaś uświadomienie pracownikom, że wartość przedsiębiorstwa jako całości wymaga osobistej odpowiedzialności oraz że jeśli pracownik nadużywa swojej wolności lub takiej odpowiedzialności unika, musi się liczyć ze stosowną reakcją i konsekwencjami.

<sup>16</sup> H. Kushner, *Living in The Life That Master*, Ancher Books, New York 2002, s. 76.

- Kuschner H., *Living in The Life That Master*, Ancher Books, New York 2002.
- Małara Z., *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce. Wyzwania współczesności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Mazur-Wierzbicka E., *Polskie realia stosowania zasad CSR – przeszkody i korzyści*, Prace Katedry Mikroekonomii Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2008.
- Noer D., *Creating a New Employment Contract*, Noer Consulting, Greensboro 2007.
- Noer D., *Healing the wounds: Overcoming the trauma of layoffs and revitalizing downsized organizations*, Jossey-Bass, San Francisco 1993.
- Reich R.B., *The Future of Success: Working and Living in The New Economy*, Vantage Books, New York 2002.
- Seideman D., *Public hearing agenda and written Tesimony*, United States Sentencing Commision, Thurgood Marshall Federal Judiciary Building, Washington DC 2004.

### **Netografia**

[www.parp.gov.pl](http://www.parp.gov.pl).  
[www.wikipedia.pl](http://www.wikipedia.pl).





# **12. ODPOWIEDZIALNOŚĆ SPOŁECZNA PRZEDSIĘBIORSTWA FUNKCJONUJĄCEGO W STRUKTURACH KLASTRA – PERSPEKTYWA STRATEGICZNA**

**Zbigniew Malara\***  
**Janusz Kroik\***

W rozdziale podjęto kwestię społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa funkcjonującego w ramach klastra. Rozważania oparto na założeniu, iż potrzeba i przymus wpisania działań prospołecznych w długofalowe aktywności przedsiębiorstwa są możliwe także w strukturach złożonych (klastrach). Zgłoszoną tezę zweryfikowano w drodze badań (dyskusja i wywiad) prowadzonych z przedstawicielami klastrow z terenu Polski. Uzyskane wyniki potwierdziły istnienie przesłanek i podejmowanie aktywności, które składają się na długofalowe działania o charakterze prospołecznym. Zamiarem takich działań jest z jednej strony budowanie i utrzymywanie wizerunku i reputacji zarówno własnych, jak i klastra, a z drugiej poszukiwanie możliwości wzmacniania potencjału struktury klastra poprzez przyciągania do ugrupowania inwestorów znaczącej pozycji na rynku.

## **12.1. Wprowadzenie**

Zaangażowanie społeczne jest eksponowane przez przedsiębiorstwa w ich zachowaniach rynkowych. Ten rodzaj aktywności wykorzystywany jest nie tylko w celach wizerunkowych, ale również – w mniejszym lub większym stopniu – przy formułowaniu celów strategicznych. Propozycja wpisania w strategię przedsiębiorstwa społecznej odpowiedzialności była zgłaszana od lat i wyraźnie ewaluowała. Próby wyartykułowania jej znaczenia dla funkcjonowania przedsiębiorstwa były początkowo (na początku lat 90. XX w.) przyjmowane z dużą ostrożnością. Zapewne utrzymujący się nurt intensyfikacji społecznego wizerunku przedsiębiorstwa jako czynnika determinującego jego konkurencyjność spowodował, że pomysły wpisania go w strategię przy-

---

\* Politechnika Wroclawska, Wydział Organizacji i Zarządzania, Zakład Zachowań Rynkowych i Przedsiębiorczości, Wybrzeże Wyspiańskiego 27, 50-370 Wrocław.

brały mniej wstrzemięźliwy i bardziej metodyczny charakter. Idea ta nazwana w skrócie CSR (ang. *Corporate Social Responsibility*) w literaturze przedmiotu została znacząco rozpracowana i wyposażona w szereg narzędzi i wytycznych mogących mieć walory implementacyjne i utylitarne dla praktyki działań biznesowych przedsiębiorstwa<sup>1</sup>.

Jedną z takich propozycji, zwana konwergencją oddziaływania, opiera się na rozpoznaniu form (objawów) przenikania (adaptacji) norm, zachowań, struktur w korporacji w związku z jej współdziałaniem z otoczeniem społecznym<sup>2</sup>. W tym przypadku chodzi o budowę takiej umowy społecznej, której efektem może być:

- wypracowanie standardów praktyk operacyjnych w związku ze wspólnym z partnerem społecznym gospodarowaniem wiedzą i umiejętnościami;
- stworzenie wspólnych i/lub powiązanych działań marketingowych z wykorzystaniem wiarygodność każdej strony;
- adaptowanie norm zarządczych, w tym struktury i obsady kadrowej, w celu poprawy koordynacji współpracy stron umowy.

Promocja CSR<sup>3</sup> przybiera postać sformalizowaną w drodze organizowania umownych rankingów, za pomocą których ocenia się przedsiębiorstwa na podstawie kryte-

---

<sup>1</sup> Implementacja idei CSR w praktyce funkcjonowania przedsiębiorstw spowodowała konieczność określenia standardów dotyczących jej wskaźników i mierników, m.in. do celów tzw. raportów społecznych. Opracowane przez GRI (Global Reporting Initiative) w 2000 r. narzędzie Sustainability Reporting Guidelines w celu wykorzystywania w skali globalnej raportów działań biznesu o charakterze społecznej odpowiedzialności w ramach zrównoważonego rozwoju obejmowało następujące mierniki oceny środowiska pracy: miejsce pracy, wynagrodzenia i świadczenia, kwestię dyskryminacji, szkolenia i edukację, problem pracy dzieci i pracy przymusowej, wolność stowarzyszeń i organizacji związkowych, prawa człowieka oraz ich ochronę w ocenie ryzyka kraju i planowania obiektów oraz wynagrodzeń. Opracowane zostały również instrumenty raportowania społecznego znane jako normy AA1000 oraz SA2000 nawiązujące do norm ISO 9000 i ISO 14000/14001. Norma AA1000 (Account Ability 1000 Standard z 1999 r.) służąca do charakterystyki społecznej i etycznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa i umożliwiająca również analizy porównawcze stanu aktualnego z założonym, oparta na modelu SEAR (ang. *Social and Ethics Accounting, Auditing and Reporting*) zakłada szeroko rozumiany dialog społeczny ze wszystkimi partnerami społecznymi. Głównym warunkiem standardów normy SA8000 (ang. *Social Accountability*) jest system zarządzania obejmujący określenie polityki społecznej firmy i kontrola partnerów i dostawców w tym aspekcie, proces ciągłego doskonalenia się, relacje z interesariuszami, system komunikacji społecznej, dokumentację zasad, sposobów realizacji i wyników. Zob. J. Moczydłowska, *Zachowania organizacyjne w nowoczesnym przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Śląsk, Katowice 2006, s. 221; M. Rybak, *Standardy społecznej odpowiedzialności w sferze zasobów pracy*, [w:] M. Juchnowicz (red.), *Standardy europejskie w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo POLTEXT, Warszawa 2004, s. 141–143.

<sup>2</sup> J. Bruggmann, C.K. Prahalad, *Biznes – społeczeństwo: nowa umowa*, „Harvard Business Review Polska”, nr 5, 2007, s. 59.

<sup>3</sup> Koncepcja CSR – w literaturze przedmiotu podawane są cztery argumenty za jej stosowaniem: obowiązek moralny (ang. *moral obligation*), zrównoważony rozwój (ang. *sustainability*) zakładający ścisły związek między środowiskiem a społecznościami, przyzwoleniem na prowadzenie działalności (ang. *license to operate*) i reputacją firmy (ang. *reputation*), Zob. M.E. Porter, M.R. Kramer, *Strategia a spo-*

rium stopnia zaangażowania w problematykę społecznej aktywności. Na poziomie gospodarki światowej pozycja Polski w tym zakresie jest oceniana nisko. Miarą aktywności na tym poziomie są syntetyczne kryteria, takie jak: zakres odwzorowania aktywności społecznej w przepisach prawa, sposób wspierania inicjatyw przez rząd i władze samorządowe, rola i podejście mediów do tej problematyki oraz aktywność organizacji pozarządowych w tworzeniu porozumień ze sferą gospodarczą. Od dwóch lat wycena takich działalności na poziomie przedsiębiorstwa dokonywana jest w ramach rankingów sporządzanych przez media (opiniotwórczy dziennik)<sup>4</sup>.

Stanowisko wobec stosowania w praktyce filozofii CSR jest niejednoznaczne, szczególnie ze względu na obawy co do możliwości uwzględniania takich działań w strategii i praktyce przedsiębiorstwa. O ile nie jest kwestionowany sam związek przyczynowo-skutkowy marketingowego przesłania i panuje zgoda, że programy na rzecz społeczeństwa lub środowiska wpływają na reputację przedsiębiorstwa, lojalność pracowników oraz klientów, a te z kolei na zyski, o tyle kontestowane są aplikacyjne możliwości i umiejętności przeformułowywania celów strategicznych na programy, sposoby formułowania i przyjmowania mierników oceny stopnia zaangażowania społecznego oraz – idąc dalej – oceny jego wpływu na sytuację przedsiębiorstwa. Oznacza to, że występuje silna potrzeba przyjęcia odpowiednich uregulowań (przepisów), które pozwolą na obiektywizację pomiaru i oceny działań społecznych oraz zapobiegną dowolności (subiektywizmowi) ocen podporządkowanych własnej polityce PR (ang. *public relations*) i rozwiązywaniu (co najwyżej) problemów społecznych w mikroskali, a nie osiągnięciu zrównoważonego rozwoju społeczeństwa<sup>5</sup>.

Ten kierunek wkomponowania (narzucenia odgórnego) czynnika aktywizującego społeczną odpowiedzialność jest wszak możliwy i nie powoduje ogólnych merytorycznych konfuzji. Pozostają jednak pytania: Na ile taka formalizacja jest prawdopodobna? W jakim czasie doczeka się ona konkretyzacji? Jaką formę i zakres ingerencji zewnętrznej uznałoby się jako zadawalające i/lub możliwe do zaakceptowania przez przedsiębiorstwa działające w warunkach rywalizacji rynkowej?

Szanse na przyspieszenie procesu zagospodarowania strategii przedsiębiorstwa poprzez wymiar społecznego zaangażowania można dostrzec w specyficznej odmianie klasteringu, tj. takim organizowaniu (oddolnym lub odgórnym) współdziałania podmiotów gospodarczych z udziałem ewentualnych partnerów społecznych, aby wzmocnienie konkurencyjności tych podmiotów pozwalało zachować w ich funkcjonowaniu cele społeczne.

Zjawisko tworzenia klastrów jest z jednej strony atrakcyjne poznawczo dla nauk o zarządzaniu, z drugiej zaś uznawane jest jako skuteczne podejście dla praktyki go-

---

czeństwo: społeczna odpowiedzialność biznesu – pożyteczna moda czy nowy element strategii konkurencyjnej?, „Harvard Business Review Polska”, nr 6, 2007, s. 80.

<sup>4</sup> Patronuje temu „Rzeczpospolita”, m.in. w 2008 i 2011 r.

<sup>5</sup> Por. np. M.E. Porter, M.R. Kramer, op. cit.

spodarczej, szczególnie w działalności innowacyjnej<sup>6</sup>. Badania organizacji klastrowych pozwalają stwierdzić, że ich cechy przeniesione na przedsiębiorstwa, w określonych sytuacjach społeczno-gospodarczych, mogą aktywnie wykorzystać zasady CSR.

## 12.2. Cechy klastrów sprzyjające podejściu CSR

W poszukiwaniu argumentów sprzyjających implementowaniu zachowań i postaw wpływających z CSR przez przedsiębiorstwa funkcjonujące w strukturze klastra można wykorzystać dwie przesłanki poznawcze. Pierwsza związana jest z celami, jakie przypisuje się zjawisku klasteringu, druga wynika z jego cech typologicznych zidentyfikowanych w literaturze przedmiotu. Już na poziomie definicyjnym można zauważyć szczególne możliwości klastra i jego funkcjonowania, sprzyjające podnoszeniu aktywności społecznej. Taki pogląd wynika z zauważenia możliwości wyzwania specyficznej cechy adresowanej do zorganizowanej całości. Tę cechę ujmuje m.in. definicja, która traktuje klastery jako możliwość *uruchomienia procesu zarządzania kapitałem społecznym zgrupowania, który nastawiony jest na osiągnięcie skuteczności tego procesu i efektywności realizacji celów przedsięwzięcia i zarazem celów przedsiębiorstw i organizacji w nich uczestniczących*<sup>7</sup>. Definicja ta wyodrębnia dwie płaszczyzny (perspektywy) podejmowane przez badaczy problematyki klastrów, a mianowicie oddziaływanie czynników społecznych na efektywność przedsiębiorstw oraz znaczenie kontekstu społecznego w wymianie wiedzy między nimi, zwłaszcza w związku z kształtowaniem zdolności innowacyjnych. W obu perspektywach, ale z większą intensywnością w drugiej, przypisano duże znaczenie relacjom nieformalnym<sup>8</sup>.

Ukierunkowanie możliwości konkurowania ze względu na kapitał społeczny wskazuje, że w praktyce funkcjonowania takiego zgrupowania ważne stają się te determinanty, które istotnie wpływają i kształtują wartość tego kapitału. Z analizy uwarunkowań tworzących odmienną dla celów klasyfikacyjnych klastrów wynika, że w specyficie tej odmienności, będącej kluczem ich wyodrębnienia dostrzec można takie okoliczności i przesłanki, które mogą być potencjalnym źródłem i/lub determinantą rozwoju tego kapitału. W konsekwencji tego w określonych, realnych sytuacjach

---

<sup>6</sup> Praktyka gospodarcza wyraźnie uwydatnia zdolności innowacyjne struktur klastrowych. Bogata literatura na temat organizacji sieciowych, a także niektóre programy pobudzania procesów innowacyjnych w gospodarce dodatkowo wspierają taki pogląd.

<sup>7</sup> J. Stachowicz, *Zarządzanie kapitałem społecznym procesem organizowania i rozwoju klastrów, doświadczenia z prac nad organizowaniem klastrów przemysłowych w województwie Śląskim*, [w:] E. Bojar (red.), *Klasy jako narzędzie lokalnego i regionalnego rozwoju gospodarczego*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2006, s. 23.

<sup>8</sup> J. Góra, *Dynamika klastra – zarys teorii i metodyka badań*, seria Monografie, Wydawnictwo WSH, Wrocław 2008, s. 42.

będą to znaczące ułatwienia sprzyjające procesowi przenoszenia (konwergencji) wewnętrznej aktywności społecznej klastra na zewnątrz i stwarzające tym samym szansę podjęcia i/lub wypełnienia umowy społecznej.

Podstawowe determinanty kapitału społecznego wynikają z modelu dynamiki rozwoju klastra. W takim bowiem fazowym ujęciu możliwe jest wydobycie i wykreowanie czynników strategicznych. Badania wielu autorów w tym zakresie wykazały, że nierozzerwalną kwestią w przebiegu rozwoju klastra jest uwzględnianie czynników o charakterze społecznym, takich jak wzajemne zaufanie czy prestiż społeczny. W tak zwanym podejściu cyklicznym rozwoju wskazano trzy etapy dynamizmu: negocjacje, gotowość realizacji celów strategicznych oraz wspólne działanie, w których ostateczną zachętą do trwania przedsiębiorstwa w układzie klastra staje się szacowanie ryzyka ewentualnego niepowodzenia przy wchodzeniu w relacje międzyorganizacyjne. W takich razach kluczowym czynnikiem wzmacniającym skłonność podmiotu do współdziałania staje się zaufanie<sup>9</sup>.

Implikacje, jeśli chodzi o zdolność przedsiębiorstw do realizacji umowy społecznej, pokazują badania empiryczne klastrów. Wyniki analizy tych badań prowadzonych przez Van de Vena i Ringa oraz Guliatiego i Gargiulo ujęto syntetycznie w tabeli 12.1.

Odnosząc te implikacje do cech w powstających odmianach klastrów<sup>10</sup>, można zauważyć i takie, dla których potencjalna skłonność do realizacji umów społecznych może być bardziej uzasadniona. Wynika to z charakterystyki wyżej wymienionych, wybranych cech, których zaistnienie wymaga głębokiego kontekstu społecznego w budowanych relacjach podmiotów klastra. Ta właściwość dotyczy szczególnie wyodrębnionych w ostatnich latach odmian organizacji klastrowych. Należy do nich regionalny system innowacyjny (RIS), park naukowo-technologiczny (PN-T) oraz tzw. region uczący się (RU). Odmiany te symbolizują ogólnie rozwój czynników będących podstawą tworzenia powiązań międzyorganizacyjnych z tendencją do ich wzajemnego przenikania się. W związku z tym sądzi się, że dla zachowania zdolności konkurencyjności (wyjściowej podstawy osiągnięcia spójności klastrów) konieczne są komponenty będące pochodną czynników innowacyjnych, społecznych, wzajemnych interakcji niehandlowych oraz wykorzystywania dostępu do specyficznych (unikalnych) zasobów.

W typologii klastrów – jak wspomniano wcześniej – można dostrzec takie podziały, dla których kryterium ich wyróżniania odnosi się do strategicznego inicjowania i przejmowania odpowiedzialności społecznej, jak np. kryterium świadomości podmiotów o przynależności do klastrów. W tym podziale wyróżnia się m.in. sytuację, gdy stymuluje się ich świadomość, co ma miejsce wtedy, gdy wyzwala się (najczęściej na początku) potencjał. Rozwój tego potencjału może być efektem stymulacji (np.

---

<sup>9</sup> W.M. Grudzewski, I. Hejduk, A. Sankowska, *Rola zarządzania zaufaniem we współczesnej gospodarce*, „E-mentor”, 2008, nr 4(26), s. 56.

<sup>10</sup> J. Góra, op. cit., s. 34–35.

Tabela 12.1. Rezultaty badań empirycznych klastrów w kontekście ich zdolności do realizacji umowy społecznej

<b>Czynniki spójności klastra (wg Van de Vena i Ringa oraz Guliatiego i Gargiulo)</b>	<b>Rodzaj implikacji z tytułu wzrostów czynników</b>	<b>Przypuszczalny wpływ na zdolność realizacji umowy społecznej</b>
Stopień zbieżności strategicznej	skłonność do wspólnych działań biznesowych	mało znaczący
Stopień postrzeganej zbieżności oczekiwań	gotowość zawiązywania kontraktów psychologicznych	zwiększający się
Stopień rotacji kadr	ograniczenie skłonności do wspólnych działań	zmniejszający się
Stopień wzajemnego zaufania	gotowość realizacji kontraktów społecznych	zwiększający się
Stopień nierównowagi w rodzajach kontraktów	skłonność do autonomii działań	ograniczony
Stopnie udziału bezpośrednich i pośrednich relacji w przeszłości	skłonność do wspólnych działań biznesowych	mało znaczący
Stopień ekspozycji pozycji społecznej uczestników	gotowość realizacji kontraktów społecznych	bardzo znaczący
Stopień zróżnicowania struktury społecznej uczestników	gotowość zawiązywania kontraktów psychologicznych	znaczący

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Góra, *Dynamika klastra – zarys teorii i metodyka badań*, seria Monografie, Wydawnictwo WSH, Wrocław 2008, s. 22.

przez administrację regionalną) lub przez szczególne podmioty klastra mające wysoką pozycję społeczną (liderów). Ten ostatni przypadek wiąże się pośrednio z innym podziałem klastrów, gdzie istnieje (bądź nie) jego centralny podmiot. Funkcja takiego podmiotu polega na ogół na szeroko rozumianej koordynacji. Na tle wspomnianych komponentów rozwoju oznacza to możliwość przejęcia roli wykraczającej poza kwestie techniczno-organizacyjne. Do pakietu narzędzi koordynacyjnych włączone mogą być m.in. wybrane metody i techniki wpływu społecznego<sup>11</sup>. Stymulowanie i akcentowanie podmiotu centralnego może być efektem realizacji określonego projektu całościowego. Zamyśl taki jest podstawą kolejnego kryterium klasyfikacyjnego (według sposobu powstania), który w kształtowaniu odpowiedzialności społecznej może mieć istotne znaczenie.

Ważna w przypadku determinant CSR jest kwestia sformalizowanych i niesformalizowanych relacji w stosunkach społecznych klastra, ich sieci, struktur i wzajemnego przenikania się, a tym samym wpływu na generowanie dynamizmu działań klastrowych i oceny ich skutków. Podział wynikający z tego kryterium nie tworzy konkretnych rodzajów klastra, ale jest źródłem odróżniania korzyści z tytułu uczestnictwa

<sup>11</sup> J. Kroik, *Kształtowanie odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstwa w inicjatywie klastrowej na rzecz bezpieczeństwa energetycznego Dolnego Śląska*, „UE we Wrocławiu”, Szklarska Poręba, maj 2009, s. 8 [artykuł na prawach rękopisu].

w nim. Nieformalny wymiar relacji stanowił, w świetle wcześniej wspomnianych badań, m.in. podstawę do wyeksponowania korzyści podmiotów z tytułu wymiany wiedzy czy wspólnego uczenia się w celu podnoszenia konkurencyjności (innowacyjności). Te dwa typy stosunków społecznych z dominującym zakresem relacji opartych na sformalizowanych podstawach wchodzi też w skład modelu GEM, czyli tzw. rozszerzonego romba Portera identyfikującego źródła przewagi konkurencyjnej klastra.

Niesformalizowany rodzaj relacji ujęty jest w modelu jedynie w podażowym źródle przewagi konkurencyjnej jako forma sprzyjającej atmosfery towarzyszącej relacjom formalnym. Eksponowanie ich w obszarze podażowym wynika zapewne z większej transparentności tego rodzaju czynników w stosunku do pozostałych obszarów rombu i/lub większej trudności merytorycznych w ich posadowieniu w tych obszarach, tj. w realnym procesie formułowania strategii podmiotów czy w generowaniu unikalnych kontekstów w rywalizacji po stronie popytowej. Tym niemniej dostrzega się jednak, że w kreowaniu konkurencyjności czynnik niesformalizowany pełni znacznie większą rolę niż w modelu, ponieważ buduje wyróżniające kompetencje strategiczne i społeczne. Z tego wynika m.in. kluczowa rola zaufania w całym cyklu rozwoju oraz to, że utrzymywanie strategicznej odpowiedzialności społecznej w procesie konwergencji typowej dla CSR odbywa się w obszarze nieformalnych relacji pomiędzy podmiotami, z uwzględnieniem także procesów skutecznego kreowania oraz monitorowania zaufania. Ponadto relacje o charakterze partnerskim wydają się istotnym uwarunkowaniem relacji klastrowych<sup>12</sup>.

Tworzenie i profesjonalne zarządzanie relacjami partnerskimi wymaga podjęcia próby rozstrzygnięcia powstającego w tym aspekcie dylematu dotyczącego sposobu ich kształtowania (się). Z jednej strony można bowiem zakładać mechanistyczne wbudowanie powstawania (lub samej potrzeby powstawania) partnerstwa klastrowego na etapie tworzenia danej inicjatywy klastrowej w samą jej koncepcję i priorytety, biorąc pod uwagę również zasady funkcjonowania takich relacji i korzyści oczekiwane z tego tytułu. Z drugiej strony należy jednak również założyć charakter organiczny (procesowy) tego typu relacji, uzależniony od rozmaitych czynników wynikających z szeroko rozumianych działań klastra z uwzględnieniem jego specyfiki. W tym kontekście niezbędne jest wykreowanie określonych standardów normatywnych sprzyjających współpracy opartej na zaufaniu, stanowiących czynnik stabilizujący wymiar relacji zarówno formalnych, jak i nieformalnych. Powyższe uwarunkowania związane z materią klasyfikacyjną pozwalają na syntetyczne uchwycenie determinant przyczyniających się i/lub nieograniczających możliwości podejmowania CSR w strukturach klastra (zob. tab. 12.2).

Należy podkreślić, że akcentowanie relacji społecznych w funkcjonowaniu klastrów i ich korzystny wpływ na rozwój muszą być monitorowane. Zbyt rozwinięty

---

<sup>12</sup> J. Światowiec, *Więzi partnerskie na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2006, s. 128.

Tabela 12.2. Czynniki sprzyjające podejściu CSR w przedsiębiorstwach – uczestnikach klastrow

Rodzaj czynnika	Tło wykorzystania czynnika dla CSR	Źródło ekspozycji czynnika
Postrzeganie współistnienia w klastrze	świadomość uczestnictwa daje podstawy do podjęcia ryzyka i budowy kontraktów społecznych	klasyfikacja klastrow wg poziomów świadomości i specyfiki jej podnoszenia
Odmiana generalna klastra	charakterystyki różnych odmian dostarczają podstawy o odmienności podejścia do kwestii relacji społecznych w działaniach przedsiębiorstw	typologia odmian klastra jako organizacji wielopodmiotowej
Istnienie centralnego podmiotu	podmiot ten może być wykorzystany z pozycji już posiadanego wpływu społecznego i/lub jako koordynator o poszerzonych możliwościach oddziaływania	klasyfikacja klastrow oraz badania empiryczne ich spójności
Zróżnicowanie podmiotów	dotyczy to m.in. pozycji społecznej oraz odmienności profilu działalności, które przyczyniają się do formowania relacji społecznych	badania empiryczne klastrow oraz wybrane koncepcje ich funkcjonowania
Sposób powołania	dostrzega się możliwość różnego profilowania odpowiedzialności społecznej	klasyfikacja klastrow
Poziom relacji społecznych o charakterze nieformalnym	relacje stają się katalizatorem rozwoju klastra przez pryzmat budowy zaufania społecznego	modele cyklu rozwoju, koncepcje przewag konkurencyjnych, badania empiryczne klastrow

Źródło: opracowanie własne.

kontekst społeczny stosunków kontraktowych prowadzi do zatracania konkurencyjności klastra, zamykania się do wewnątrz i osłabienia jego dynamiki. O tym zagrożeniu wspomina się przy okazji badań empirycznych, jak i modelowaniu procesów rozwoju.

Przedstawione uwarunkowania w funkcjonowaniu klastrow pozwalają na sformułowanie konkluzji będących formułą spodziewanych związków przyczynowo-skutkowych procesu podejmowania i przejmowania odpowiedzialności społecznej klastra i jego podmiotów gospodarczych. W pierwszej ogólnej formule wskazuje się, że zgrupowania powiązane chęcią i/lub koniecznością współpracy swoich uczestników, którzy przy zachowaniu walorów konkurencyjnych dostrzegają opłacalność (korzyści) łączenia wysiłków, mają zwiększone możliwości strategicznego wykorzystania koncepcji CSR. W drugiej formule, wychodzącej ze szczególnych warunków zaistnienia i funkcjonowania klastra, tj. specyficznej charakterystyki realizowanych celów, struktury podmiotowej uczestników zgrupowania oraz roli (statusu), jaką można przypisać koordynatorowi-liderowi, akcentowana jest potencjalnie większą skłonność przedsiębiorstw zgrupowania do adaptacji własnych celów do koncepcji CRS. Trzecia formuła dotyczy zasady, iż walor, jakim jest strategiczna możliwość wyzwalania społecznej



aktywności, będzie przekładany na praktykę podejmowanych decyzji w przedsiębiorstwach tylko wówczas, kiedy z jednej strony zaistnieje pełna świadomość (postrzeganie) wartości samego podejścia CSR, a z drugiej dostrzeżone zostaną korzyści z narzędzi organizacyjnych i socjotechnicznych stosowanych w ramach współpracy wewnątrzklasztrowej, których wykorzystanie przyczynia się do detekcji atrybutów użytkowych tego podejścia.

### **12.3. Opinie o szansach na CSR w strukturach klastrowych na podstawie wyników badań**

Wstępną próbą weryfikacji powyższych założeń (hipotez) były opinie i wnioski, jakie sformułowano podczas międzynarodowej konferencji poświęconej aspektom metodologicznym i praktyce funkcjonowania klastrów<sup>13</sup>. Szczególną rolę w uwypukleniu znaczenia zagadnienia CRS w klastrach w wymiarze strategicznym odegrały panele dyskusyjne. Z inicjatywy autorów tego rozdziału odniesiono się w nich do problemu przyjmowania w klastrze odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw w realizacji ich długofalowych celów rynkowych. Opinie te wygłaszali zarówno bezpośredni animatorzy i uczestnicy inicjatyw klastrowych w Polsce, przedstawiciele instytucji publicznych zaangażowanych w rozwój regionalny z wykorzystaniem klastrów, a także koordynatorzy, mentorzy i menadżerowie klastrów z zagranicy<sup>14</sup>. Reprezentacja przedmiotowa liczyła łącznie 9 klastrów (5 krajowych, w tym 2 dużych, oraz 4 zagranicznych, o dużym potencjale).

Szczególnie istotna dla kierunku dyskusji stała się statystyka inicjatyw klastrowych w Polsce. Stanowi ona spektakularne tło dla wyprowadzenia wniosków dotyczących penetracji CSR w struktury klastra. Według danych zarejestrowanych przez Centrum Klasteringu i Innowacji (CKI) większość inicjatyw klastrowych powstałych w Polsce w okresie 2004–2008 przestała istnieć po okresie wspierania ich projektem wdrożeniowym finansowanym ze środków UE. Z około 125 odnotowanych inicjatyw tylko

---

<sup>13</sup> Dolnośląskie Forum Klastrów, „Zarządzanie Klastrami – teoria w praktyce”, Wrocław, grudzień 2008.

<sup>14</sup> M.in. B. Kępka – mentor kilku istniejących klastrów, prezes Eko Marketing z Centrum Clusteringu i Innowacji, J. Drożdżal – założyciel klastra Zielona Chemia i Zachodniopomorskie Drewno i Meble, M. Baron – inicjator i monitorujący rozwój kilku klastrów, M. Centkiewicz – konsultant i m.in. współzałożyciel klastra rodzinnego Zielononóżka, E. Książek – przedstawiciel sekretariatu Sieci Innowacyjnych Regionów Europy (IRE), Z. Dynak – Dyrektor Departamentu Rozwoju Regionalnego UM we Wrocławiu, D. Busen – menadżer Słoweńskiego Klastra Motoryzacyjnego, E. Duch – założyciel i doradca firmy konsultingowej Competitiveness specjalizującej się w budowie klastrów przemysłowych, M. Lundsstrom – menadżer Klastra Compare (Szwecja), E. Asplund – ekspert firmy Scandinawia AB autor oryginalnych diagnoz i analiz na rzecz rozwoju klastrów, M. Olofsdotter – ekspert dla firm sieciowych branży spożywczej tworzących klaster na terenie południowej Szwecji i Danii i inni.

20 było kontynuowanych (zgodnie ze stanem z maja 2008 r.), przy czym kilka z nich wchodziło w etap wygaszania współpracy<sup>15</sup>. Statystyka ta potwierdza małą efektywność (skuteczność) programów wsparcia. Pojawiają się opinie, że w wielu przypadkach powstają zagrożenia określane jako syndrom myślenia typu skok na kasę<sup>16</sup>. Sugerowane, niekorzystne dla istnienia klastra zjawisko narzuca zatem kluczowe pytanie o możliwość ustalenia, już na etapie tworzenia inicjatywy klastrowej, poziomu wystąpienia ryzyka niepowodzenia przedsięwzięcia klastrowego czy też odwrotnie – zaistnienia (identyfikacji) takich czynników, które osłabiają (ograniczają) takie zagrożenie.

Określenie determinant wymaga szczegółowych badań, które planuje się podjąć w bliżej nieokreślonej przyszłości (pierwsze, które nie doszły do skutku, planowano na 2009 r.). Nie przesądzając o ich ewentualnych wynikach, można już dziś przyjąć, że jednym z czynników sprawczych stabilizujących istnienie klastra może być jego zdolność wchłaniania (na stałe) do swojej struktury wartości związanych z odpowiedzialnością społeczną. Teza ta była kanwą wspomnianej dyskusji panelowej. Wyjściową platformą dla pozyskania informacji było ogólne pytanie o uwzględnianie aspektu społecznego w programowaniu działalności klastrowej. Doświadczenia wszystkich przedstawicieli jednostki koordynacyjnej klastra były pozytywne, przy czym przesłanką wchłaniania tego aspektu było, w przypadku dużych ustabilizowanych struktur, długookresowe wrastanie w lokalną (regionalną) rzeczywistość. Czas funkcjonowania (czas życia) dużych klastrowej stanowił istotną przesłankę i przyczyniał się do generowania znaczącego zaangażowania w kwestie społeczno-gospodarcze otoczenia. Z jednej strony odnotowano kilka spektakularnych sytuacji potwierdzających rozwiązywanie (pomoc w rozwiązywaniu) regionalnych problemów; z drugiej natomiast przedstawiono w dyskusji zagrożenie, jakie wynika z sytuacji, kiedy wrośnięty w rzeczywistość społeczno-gospodarczą regionu klastrowej ulega samozadowoleniu i ogranicza swoje aktywności w tym względzie. Takie przypadki miały miejsce w trzech z czterech wymienionych zagranicznych klastrowej i były związane – zdaniem dyskutantów – z niepewną sytuacją gospodarki w Polsce. Znaczenie tego zagrożenia dla swoistego zerwania długoterminowej umowy społecznej realizowanej (na rzecz zatrudnienia i rozwoju kadr, wspierania edukacji, uczestnictwa w programach ekologicznych, kształtowania postaw i świadomości społecznej) przez klastrowej w ramach podwyższania własnej konkurencyjności na rynku zaowocowało intensywnym wsparciem władz lokalnych w ramach prawnych możliwości samorządu terytorialnego. W ujęciu operatywnym w obu przypadkach zagrożenia szczególną rolę odgrywała jed-

---

<sup>15</sup> B. Kępka, *Proces tworzenia klastrowej i inicjatyw w Polsce – analiza, strategia, wdrożenia*, materiały konferencyjne, Dolnośląskie Forum Klastrowej „Zarządzanie Klastrami – teoria w praktyce”, Wrocław, grudzień 2008.

<sup>16</sup> E. Książek, *Powstawanie i zarządzanie inicjatywami klastrowymi – wskazówki z inicjatyw europejskich*, materiały konferencyjne, Dolnośląskie Forum Klastrowej „Zarządzanie Klastrami – Teoria w Praktyce”, Wrocław, grudzień 2008.

Tabela 10.3. Subiektywna ocena zaangażowania klastrów w działalność społeczną

Rodzaje działań klastrów na rzecz rozwiązywania lokalnych problemów społecznych	Duże klastry		Małe klastry polskie
	zagraniczne	polskie	
Kształtowanie zatrudnienia	D	Z	M
Rozwój kadr	D	Z	M
Wspieranie edukacji podstawowej	M	B	Z
Kształtowanie świadomości i postaw przedsiębiorczych społeczeństwa	Z	M	Z
Działanie na rzecz ekologii	D	Z	M
Wspieranie integracji ośrodków i instytucji publicznych	Z	B	M

Legenda: intensywność oddziaływania: B – brak, M – mała, Z – znacząca, D – duża

Źródło: opracowanie własne.

nostka koordynacyjna klastra (biuro klastra), którą jest odrębny podmiot prawny (stowarzyszenie lub fundacja) bądź jeden z dominujących podmiotów gospodarczych.

Dla wyżej wymienionych pięciu krajowych klastrów również odnotowano sytuację pomocy w rozwiązywaniu lokalnych problemów społecznych, ale na skalę mniejszą, adekwatną do rozmiaru i intensywności rozwoju klastrów. Pierwszoplanową rolę odgrywały tu jednostki koordynujące (stowarzyszenia). W tabeli 10.3 wymieniono zarejestrowane sytuacje współpracy na rzecz rozwiązywania problemów społecznych. Ujęte intensywności współpracy są subiektywną i względną (wobec typu lokalnego usadowienia klastra) oceną stanowisk przedstawicieli klastrów wyrażanych w panelu dyskusyjnym Konferencji.

## 12.4. Podsumowanie

Odnótowane aktywności społeczne nie przesądzają o strategicznej konsekwencji dla prowadzonej działalności podmiotów klastra. Tym bardziej, że w zależności od statusu podmiotu konsekwencje podejmowania współpracy na rzecz rozwiązywania problemów lokalnych mogą mieć bardzo różne przesłanki merytoryczne. W pytaniach o charakterystykę działań na rzecz przygotowania (adaptacji) podmiotów klastra w związku z rozwiązywaniem problemów społecznych dominował pogląd, że pierwszoplanową rolę odgrywały spotkania negocjacyjne menedżerów i przedstawicieli strony społecznej (publicznej) inspirowane przez koordynatora. Ustalenia ze spotkań zostały przeniesione do zainteresowanych jednostek.

Dostrzeżone bariery w rozwoju przedsięwzięć w tzw. inicjatywach klastrowych w Polsce, jakie wynikają z danych statystycznych, nie dyskredytują możliwości penetracji CSR w tak tworzone struktury. Czynniki sprzyjające tej koncepcji mogą być wyzwalane już na etapie wstępnym budowy klastra, czyli tzw. mapowania pól kompeten-

cji<sup>17</sup>, jak i (stopniowo) podczas jego rozruchu i rozwoju. Szczególne znaczenie dla CSR (na podstawie wyników zestawionych w tab. 10.2) będą mogły mieć takie czynniki, jak: zróżnicowanie podmiotów (pozycja i odmienność ról i profilu działalności) pozycja lidera (istnieje możliwość połączenia funkcji koordynatora z dużą pozycją społeczną) oraz poziom relacji społecznych o nieformalnym charakterze (m.in. przedsięwzięcia wyzwalane w kilkuletnich przygotowaniach).

Dokonana przez autorów analiza przesłanek sprzyjających kreowaniu postaw akceptacji CSR, tj. m.in. stabilności rozwiązania strukturalnego, długotrwałości przedsięwzięcia, transparentności idei łączącej się z aktywnością klastra w odbiorze społecznym, wskazuje na wzmacnianie presji na przyjmowanie CSR w ramach badanych klastrów<sup>18</sup>. Z jednej strony rozwój społecznej odpowiedzialności jako element budowanej strategicznej przewagi podmiotów gospodarczych i regionu ma szansę na zaistnienie. Z drugiej strony istnieje zagrożenie spłylenia aktywności wymienionych interesariuszy, tj. podporządkowania ich własnemu PR i rozwiązywania problemów społecznych w wymiarze taktyki, a nie w konwencji zrównoważonego rozwoju społeczeństwa. Wynika to z ocen praktyków<sup>19</sup> i z sugestii badaczy problematyki zarządzania<sup>20</sup> oraz z rozważań na temat strategii rynkowej wchłaniającej wątek społeczny<sup>21</sup>.

## Bibliografia

- Asplund E., *How to build cluster; examples of measures & approaches*, materiały konferencyjne, Dolnośląskie Forum Klastrow „Zarządzanie Klastrami – teoria w praktyce”, Wrocław, grudzień 2008.
- Brugmann J., Prahalad C.K., *Biznes – społeczeństwo: nowa umowa*, „Harvard Business Review Polska”, 2007, nr 5.
- Góra J., *Dynamika klastra – zarys teorii i metodyka badań*, seria Monografie, Wydawnictwo WSH, Wrocław 2008.
- Grudzewski W.M., Hejduk I., Sankowska A., *Rola zarządzania zaufaniem we współczesnej gospodarce*, „E-mentor”, 2008, nr 4(26).
- Hejduk I., Sankowska A., *Rola zarządzania zaufaniem we współczesnej gospodarce*, „E-mentor”, nr 4(26).
- Kępka B., *Proces tworzenia klastrów i inicjatyw w Polsce- analiza, strategia, wdrożenia*, materiały konferencyjne, Dolnośląskie Forum Klastrow „Zarządzanie Klastrami – Teoria w Praktyce”, Wrocław, grudzień 2008.

---

<sup>17</sup> Asplund E., *How to build cluster; examples of measures & approaches*, Dolnośląskie Forum Klastrow „Zarządzanie Klastrami – Teoria w Praktyce”, Wrocław, grudzień 2008.

<sup>18</sup> Kroik J., op. cit.

<sup>19</sup> Asplund E., op. cit.

<sup>20</sup> Por. np. Porter M.E., Kramer M.R., *Biznes- społeczeństwo; Społeczna odpowiedzialność biznesu – pożyteczna moda czy nowy element strategii konkurencyjnej?*, „Harvard Business Review Polska”, 2007, nr 6.

<sup>21</sup> Malara Z., Kroik J., *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa – konstituowanie koncepcji w perspektywie strategicznej*, „Organizacja i Kierowanie”, 2011, nr 5.

- Kramer M.R., *Strategia a społeczeństwo: społeczna odpowiedzialność biznesu – pożyteczna moda czy nowy element strategii konkurencyjnej?* „Harvard Business Review Polska”, 2007, nr 6.
- Kroik J., *Kształtowanie odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstwa w inicjatywie klastrowej na rzecz bezpieczeństwa energetycznego Dolnego Śląska*, artykuł na prawach rękopisu na konferencję „UE we Wrocławiu”, Szklarska Poręba, maj 2009.
- Kroik J., *Klaster na rzecz bezpieczeństwa energetycznego Dolnego Śląska – uwarunkowania i perspektywy*, [w:] *Sieci proinnowacyjne w zarządzaniu regionem wiedzy*, E. Bojar, J. Stachowicz (red.), Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2008.
- Książek E., *Powstawanie i zarządzanie inicjatywami klastrowymi – wskazówki z inicjatyw europejskich*, materiały konferencyjne, Dolnośląskie Forum Kłastrów „Zarządzanie Kłastrami – Teoria w Praktyce”, Wrocław, grudzień 2008.
- Malara Z., Kroik J., *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa – konstituowanie koncepcji w perspektywie strategicznej*, „Organizacja i Kierowanie”, 2011, nr 5.
- Moczydłowska J., *Zachowania organizacyjne w nowoczesnym przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Śląsk, Katowice 2006.
- Porter M.E., Kramer M.R., *Strategia a społeczeństwo: społeczna odpowiedzialność biznesu – pożyteczna moda czy nowy element strategii konkurencyjnej?* „Harvard Business Review Polska”, 2007, nr 6.
- Rybak M., *Standardy społecznej odpowiedzialności w sferze zasobów pracy*, [w:] *Standardy europejskie w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, M. Juchnowicz (red.), Wydawnictwo POLTEXT, Warszawa 2004.
- Stachowicz J., *Zarządzanie kapitałem społecznym procesem organizowania i rozwoju kłastrów, doświadczenia z prac nad organizowaniem kłastrów przemysłowych w województwie Śląskim*, [w:] *Klustry jako narzędzie lokalnego i regionalnego rozwoju gospodarczego*, E. Bojar (red.), Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2006.
- Światowicz J., *Więzi partnerskie na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2006.



# **SUMMARY**

## **1. THE ISSUE OF LIABILITY FOR ECONOMIC**

Seeing the man as the creator of responsibility, especially in business, requires that an individual should take conscious and deliberate action, should be able to predict the effects of their actions and the actions of others. Man being capable of responsibility has a sense of agency with himself and the world around him. Today, moral responsibility is also at the disposal of enterprise and the wider business community, which increasingly take this responsibility as a prerequisite for long-term presence in the market.

## **2. THE ORDER, CAPITAL AND ETHICS – CONSIDERING SOCIAL ASPECTS OF THE MARKET**

The contemporary image of the free market takes on a new quality meaning. It differs significantly from its original industrial idea. To understanding relationships taking place in the market and their importance for the development of modern social order, it is necessary to formulate a new approach to market. It should be based on the perception of the market as a social field of game, in which increasingly important, in addition to the existing rules of the exchange, become intangible resources related to knowledge, information and networks of relationships, which are connected with social capital of market players.

## **3. STANDARDIZED CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY MUNICIPAL COMPANIES**

Chapter is a part of an analysis of achievements in terms of wider corporate social responsibility. Today this issue is seen in theory and business practice as an element of enterprise strategy. It contains an assessment of the degree of fulfilment of this responsibility in compliance with ISO 26000 by three municipal companies in medium-sized towns in Poland, with regard to the attainment of the needs of local communities (municipalities). In the analysis the following data sources were used: interviews, reports, internal documents and personal observation. There has been shown one of the three developed evaluation platforms of responsibility assessment i.e., the examination of the scope of the fulfillment of ISO 2600 in its three main dimensions of CSR (social engagement, personnel, ecology). In addition, studies have been assessed according to strategic rules prepared by R. Grant and met by the concept of M.E. Porter on the implementation of corporate shared value (CSV). The results of the analysis confirmed the idea that CSR needs to be taken into account by the municipal companies.

#### **4. SOCIAL RESPONSIBILITY OF ENTERPRISE IN CONSUMER DIRECTIVE – ON-LINE SALE**

Intensive scientific and technological progress makes access to information developing at a rapid pace. Digital technologies of the Internet are used by both sides of the market: providers of goods and services (e-business) and consumers (e-commerce). Shopping on-line is convenient for both sellers and buyers. The weaker party in this process is the consumer. He has not sufficient knowledge about products being offered, neither sufficient financial resources to be a tough player on the market. For this reason, business is often described as “the monster that consumes itself” where honesty, reliability, and decency play a minor role. With increasing competition, the entrepreneurs focus on finding new ways of reaching customers, often without regard for their good as a social unit. In the literature related to social-economic sciences, including management science for more than two decades we have ongoing discussions about the nature and scope of corporate social responsibility. R. Edward Freeman’s stakeholders theory also addresses the problem of consumers. The scientific and practical aspect of business responsibility problem leads to innovative solutions, among others regarding the content of consumer law, which takes into account their protection against the “greed” of business. Such proposition is analyzed in this study directive concerning consumers. It includes measures which can prevent dishonest business actions. These solutions widen the consumer’s right to complete information about product or service. First of all they pay attention to time and cost treating them as the good of consumer.

#### **5. COLLEGE MANAGEMENT TAKING INTO ACCOUNT SOCIAL ASPECT OF LIABILITY**

The dynamic and turbulent conditions of the environment as natural circumstances in which universities operate require changes relevant to the current way of governance and inclusion in the decision-making aspects of social responsibility. The key to successful implementation of the idea of social responsibility is to seek and to take such actions that will allow higher education, on the one hand to maintain a strong competitive position and, on the other, to help resolve social issues. In particular, it seems important to take measures to meet the needs and expectations of the various stakeholders of higher education. This chapter presents the considerations of the management of the university to take account of the social responsibility aspect based on the concept of stakeholders. Attempts to identify the expectations of the college had been taken, relevant to external university stakeholders.

#### **6. SOCIAL RESPONSIBILITY BASED UPON CSR ROLES AND IT’S MEANING IN SHAPING EDUCATIONAL FUNCTION WITHIN UNIVERSITY PROGRAM AND ACTIVITY**

The chapter addresses the issue of corporate social responsibility rules for functional and education services provided by contemporary universities. The assumption was that, in the processes of education in universities of the 21st century, there is a strong need and necessity to include social values in the training syllabus and to develop socially accepted behaviors and attitudes of future graduates. The discussion has been supported by examples (the results) of research into this phenomenon, conducted by Polish researchers. The results obtained confirmed the existence of a strong relationship between functions: education proper, educational and social, and this means that universities are gaining importance in creating rela-



onships between the university and graduate, on the one hand, the economy and society, on the other. These relationships are taking on the nature of market dimensions and character (product-market).

## **7. MANAGMENT OF INNOVATIONS AT UNIVERSITY vs. CORPORATE GOVERNANCE AND GOOD PRACTICES**

The article focuses on innovations and academic innovation activity from the standpoint of good practices. The main aim of the work is to present climate for innovations and academic entrepreneurship at Polish universities. Another intention is identify modern managerial concepts that could support innovation activities at universities. Within these concepts we could enlist corporate governance and social responsibility. The concepts are discussed in relation three main academic activities: market, authority and knowledge. The role and validity of the three pillars of academic innovation activity are also presented.

The first part of the paper discusses innovations and innovation activity in academic circumstances. The second part shows main institutions which support innovation activity at universities, especially creating innovations, their transfer and commercialization. Moreover in a summary the efficiency of functioning of institutions that support innovation is estimated. For upgrading the efficiency of the institutions a new model created by Philip Kotler and Fernando Trias De Bes is recommend. The model could be adopted in academic practices for supporting corporate governance practices.

## **8. PROTECTION AND MANAGEMENT OF INTELLECTUAL PROPERTY OF COMPANY AS THE COMPONENTS OF CORPARATE SOCIAL RESPONSIBILITY**

In order to obtain practical benefits from one's own intellectual property, of the latter is needed adequate protection. As opposed to material goods produced intangible assets can be easily used by other unauthorized person (in a general sense, natural persons and legal entities, such as operators), which thus would benefit from someone else's investment, without incurring their own contribution to the production of that good. It would be a denial of both ethical and legal, aswell basic principles of the market. In the knowledge economy, intellectual property is becoming the most valuable component of the company's value. It is part of iys property, and as such serves to add to earnings and is subject to management processes. In this chapter, we consider the problem of protection and management of intellectual property in the company recognizing them as important components of socially responsible business. It protects and manages the intellectual property so as not to restrict its meaning for those that generate it and the whole society.

## **9. SOCIALLY RESPONSIBLE STRATEGY OF ENTERPRISE**

It is increasingly expressed in the related literature that the need to create economic and social value, understood as a relationship between the benefits and costs, can trigger profound changes in the approach to enterprise management. This is due to the fact that new products, or more broadly – new markets, are shaped not only by economic goals, but also by the social needs. Such an approach requires that companies be seeking new strategies based on their resources and competencies, taking into account the specific requirements of the market. Building a competitive advantage based on the economic and social value

adds up to the company success. In this chapter, the essence of the strategy of socially responsible business (CSR strategy) is presented. Pointed out is the need for corporate social responsibility to be built in the formulation and implementation of the strategy. It has been emphasized that the use of such tools as CSR 2.0, CSV, CSI and HVC is conducive to the creation of economic and social values.

## **10. ABOUT THE IMAGE OF SOCIALLY RESPONSIBLE COMPANIES**

An enterpris that is responsible keeps on searching for synergies between economic, social and environmental aspects of its functioning. This happens under the influence of the growing belief that they are subject to observation and assessment, not only on consumers, but also other stakeholders. In popular interpretation this process is meant as creating reputatation capital and taking care of a positive image of the company. This applies to large companies operating in the global marketplace, and small ones striving to establish and sustain the dialogue with the local community. In this process, the specific role was dedicated to company's image and activities focused on its positive confirmation.

## **11. SOCIALLY RESPONSIBLE BEHAVIOUR OF ENTERPRIS – THE REMARKS ABOUT HONESTY IN MANAGEMENT**

It is generally known that progress of modern enterprise is estimated in terms of the value supplied to stock- and shareholders (owners), being principle expressed by the stock price of shares (actions) owned. It is possible to form this price with various methods, e.g., by escalation of productiveness and long duration yield of enterprise, and also through limiting or deferring the cost. This takes place sometimes without viewing the consequences, using mechanisms which do not fall into categories recognized as ethical, being morally reprehensible for shareholders as enterprise's employee (staff). In such cases, to increase their value of enterprises apply metods That are preferred over evolutionary and ethical standards, and develop potentials based on internal growth, which finds excuses somehow. In 1970, M. Friedman was trying to convince readers of New York Times Magazine that ascalation of profil increment is the sole duty of social business. On the one hand, enterprises are under pressure of owners expecting their immediate growth of profits and property, on the other hand, they are required to take social responsibility, that is, prosocial activity, showing decency with respect to the environment and employee (staff). In the author's opinion it is of vital importance to deploy the concept socially responsible corporation (pol. Społeczna Odpowiedzialność Przedsiębiorstwa). Their are discussed the premises and metods of constructing ethical programs in organizational practice of enterprise. The efficiency of legal instrument in foothold has been estimated based on research resukts which pointed to the necessity of deploying the idea of socially responsible enterprise. The importance of aplying soft solutions in the form of supplements to contracts has been strongly emphasized.

## **12. ENTERPRISE SOCIAL RESPONSIBILITY ACTING WITHIN CLUSTER'S STRUCTURE – STRATEGIC PERSPECTIVE**

The chapter discusses the problem of corporate social responsibility acting and functioning (working) within the cluster. Considerations based on the assumption that the need and compulsion to enter the social activities in the long-term activity of the company are also possible in complex structures (clusters).

Reported thesis were verified by testing (intelligence) provided in one of the clusters in Polish reality. The results obtained confirmed the presence of conditions and activities that constitute the long-term pro-social activities. The intention of such action is, on the one hand, to build and maintain the image and reputation, both one's own and of the cluster, and on the other hand, to look for opportunities to strengthen the capacity of the structure of the cluster by attracting a group of significant market investors.



Termin *przyzwoitość* niesie ze sobą wartości uniwersalne i ponadczasowe. Najogólniej rozumiana przyzwoitość w zarządzaniu oznacza standardy, których źródłem są zasady moralne i normy etyczne wynikające z litery prawa i nasycone jego duchem. Regulują one postępowanie jednych wobec drugich w obrębie danej zbiorowości, bez względu na charakter, intencje, okoliczności i sposób działania. Kryteria przyzwoitości zmieniają się w czasie zależnie od okoliczności, a nawet przyjmują charakter relatywny, co w konsekwencji powiększa przestrzeń dla sfery postaw nieprzyzwoitych i zachowań wątpliwych społecznie. O tym, że łatwo przekroczyć granicę przyzwoitości, świadczą m.in. afery korupcyjne czy zjawisko lobbingu. Wskazuje to niewątpliwie na ważność przyzwoitości w praktyce gospodarczej, a w działalności bieżącej podmiotów w szczególności. Przyzwoitość bowiem, razem z intuicyjnymi i racjonalnymi normami wzmacniana przykładami (wzorcami) zachowań i postaw uczestników rynku, umożliwi wypracowanie korzystnych i uznawanych społecznie standardów.

Przedstawione w książce rozważania mogą pomóc organizacjom, instytucjom i podmiotom gospodarczym w rozwijaniu wrażliwości na kwestię przyzwoitości, a w konsekwencji spowodować aktywność, której celem jest propagowanie etycznych zachowań i postaw. Opisywane w książce przykłady przyzwoitych praktyk mają kluczowe znaczenie w podnoszeniu jakości relacji pomiędzy partnerami w biznesie oraz decyzji zarządczych firm. Działania oparte na opisywanych wzorcach umożliwią zwiększanie zaufania społecznego, wypierając przy tym z praktyki niepożądane zachowania i postawy.

Zagadnienia omówione przez autorów były dotychczas rzadko podejmowane w literaturze przedmiotu. Z tego względu tę niewątpliwie ważną książkę skierowali do praktyków, etyków i moralistów, a przede wszystkim do menedżerów i specjalistów od kreowania zachowań i postaw, znawców literatury przedmiotu oraz studentów.



Wydawnictwa Politechniki Wrocławskiej są do nabycia w księgarni,  
plac Grunwaldzki 13, 50-377 Wrocław, budynek D-1 PWr., tel. 71 320 29 35  
Prowadzimy sprzedaż wysyłkową: zamawianie.ksiazek@pwr.wroc.pl

ISBN 978-83-7493-865-5