

Adriana Paliwoda-Matiolańska

Odpowiedzialność  
społeczna  
w procesie zarządzania  
przedsiębiorstwem

Wydanie drugie



Odpowiedzialność  
społeczna  
w procesie zarządzania  
przedsiębiorstwem

*Moim Rodzicom  
i Bratu*



Adriana Paliwoda-Matiolańska

# Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem

Wydanie drugie



Wydawnictwo C.H.Beck  
Warszawa 2009

Wydawca: Dorota Ostrowska-Furmanek  
Redaktor merytoryczny: Anna Gabryś

Projekt okładki i stron tytułowych: GRAFOS

Ilustracja na okładce: istockphoto.com/yystom

Seria: Zarządzanie

Recenzent: prof. dr hab. Andrzej Kaleta



© Wydawnictwo C.H.Beck 2014

Wydawnictwo C.H.Beck Sp. z o.o.,  
ul. Bonifraterska 17  
00-203 Warszawa  
tel. (22) 33 77 600

Skład i łamanie: Ireneusz Gawliński  
Druk i oprawa:

ISBN 978-83-255-6213-7



ISBN 978-83-255-6214-4

# Spis treści

Wstęp.....	7
<b>CZĘŚĆ PIERWSZA</b>	
<b>Geneza i istota społecznej odpowiedzialności biznesu.....</b>	<b>11</b>
<b>Rozdział 1. Zmiany we współczesnym świecie jako przesłanki zainteresowania społeczną odpowiedzialnością biznesu.....</b>	<b>13</b>
<b>Rozdział 2. Rozwój refleksji aksjologicznej i etycznej nad działalnością gospodarczą w społeczeństwie.....</b>	<b>23</b>
<b>Rozdział 3. Odpowiedzialność społeczna a cele przedsiębiorstwa.....</b>	<b>32</b>
<b>Rozdział 4. Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa – ewolucja pojęcia.....</b>	<b>39</b>
4.1. Etyka biznesu a społeczna odpowiedzialność.....	40
4.2. Argumenty za i przeciw społecznej odpowiedzialności biznesu.....	43
<b>Rozdział 5. Teoria interesariuszy i model społeczny przedsiębiorstwa.....</b>	<b>53</b>
5.1. Miejsce, rola i znaczenie interesariuszy przedsiębiorstwa.....	57
5.2. Oczekiwania interesariuszy.....	61
5.3. Strategie oddziaływania interesariuszy na przedsiębiorstwo.....	63
<b>Rozdział 6. Od społecznej odpowiedzialności biznesu do modeli społecznego działania.....</b>	<b>66</b>
<b>Rozdział 7. Definicja społecznej odpowiedzialności biznesu z perspektywy teorii interesariuszy.....</b>	<b>75</b>
<b>Rozdział 8. System społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa.....</b>	<b>80</b>
Pytania do części pierwszej.....	83
<b>CZĘŚĆ DRUGA</b>	
<b>Instrumenty zarządcze w polityce społecznej przedsiębiorstwa.....</b>	<b>85</b>
<b>Rozdział 9. Model zarządzania społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstwa.....</b>	<b>87</b>
9.1. Fundamenty polityki współczesnego przedsiębiorstwa.....	88
9.2. Wzmacnianie zachowań społecznie odpowiedzialnych jako funkcja kultury organizacyjnej.....	91
9.3. Rola naczelnego kierownictwa w tworzeniu polityki społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa.....	95
9.4. Społeczny aspekt jakości wewnętrznych procesów przedsiębiorstwa.....	108
9.4.1. Zarządzanie zasobami ludzkimi.....	114
9.4.2. Marketing.....	126
9.4.3. Polityka finansowa i inwestycyjna.....	137

---

9.4.4. Standardy zarządzania .....	146
9.4.5. Produkcja.....	154
<b>Rozdział 10. Rola instytucji publicznych w promowaniu społecznym przedsiębiorstw .....</b>	<b>163</b>
<b>Rozdział 11. Nadzór korporacyjny jako mechanizm regulujący społeczną odpowiedzialność przedsiębiorstw.....</b>	<b>169</b>
<b>Rozdział 12. Korzyści z bycia społecznie odpowiedzialnym przedsiębiorstwem: czy SOP może być źródłem przewagi konkurencyjnej?.....</b>	<b>177</b>
12.1. Wpływ społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa na reputację przedsiębiorstwa.....	180
12.2. Odpowiedzialność społeczna jako źródło innowacyjności .....	184
12.3. Rozwój kapitału społecznego jako efekt odpowiadania na oczekiwania interesariuszy przedsiębiorstwa .....	190
12.4. Odpowiedzialność społeczna jako determinanta budowania przedsiębiorczego środowiska .....	192
<b>Rozdział 13. Rozwój przedsiębiorstwa jako proces tworzenia wartości dla interesariuszy .....</b>	<b>197</b>
Pytania do części drugiej .....	237
<b>CZĘŚĆ TRZECIA</b>	
<b>Współczesne ujęcia społecznych aspektów działalności przedsiębiorstw .....</b>	<b>239</b>
<b>Rozdział 14. Koncepcja zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa.....</b>	<b>241</b>
<b>Rozdział 15. Przedsiębiorstwo obywatelskie.....</b>	<b>252</b>
<b>Rozdział 16. Społeczna przedsiębiorczość .....</b>	<b>256</b>
Pytania do części trzeciej .....	262
<b>Zakończenie .....</b>	<b>263</b>
<b>Bibliografia .....</b>	<b>266</b>
<b>Słowniczek .....</b>	<b>276</b>
<b>Indeks rzeczowy .....</b>	<b>281</b>

# Wstęp

Współczesne społeczeństwo globalne zwraca coraz większą uwagę na społeczne i ekologiczne aspekty postępu technologicznego, rozwoju gospodarczego i procesów globalizacyjnych. Inicjatywy takie jak Global Compact Green Paper lub Odnowiona strategia na lata 2011–2014 dotycząca społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw czy pokojowa nagroda Nobla przyznana w 2006 r. Muhammadowi Yunusowi, twórcy Grameen Banku<sup>1</sup>, wskazują zarówno na rosnące zainteresowanie, jak i nacisk na wdrażanie społecznej odpowiedzialności biznesu (*Corporate Social Responsibility* – CSR) do praktyki życia gospodarczego. W uzasadnieniu przyznania nagrody Yunusowi Komitet Noblowski oświadczył, że „nie będzie można osiągnąć trwałego pokoju, dopóki duże grupy ludności nie znajdą sposobu na wydostanie się z nędzy”. Zmiany klimatyczne wymuszają ponadnarodowy dyskurs nad efektami oddziaływania *homo sapiens* na otoczenie. Z kolei sfera biznesu opowiada się za społeczną odpowiedzialnością, poszukując nowej legitymizacji swojej pozycji w społeczeństwie.

Współczesne trendy i zmiany zachodzące w otoczeniu wskazują, że społeczna odpowiedzialność będzie odgrywać coraz więcej znaczącą rolę w tworzeniu gospodarczej rzeczywistości. Wzrasta funkcja niematerialnych czynników w kształtowaniu wartości przedsiębiorstwa, zwiększa się także świadomość społeczna. Pozwala to na identyfikację trzech sił nacisku na podmioty gospodarcze, mających na celu zwiększenie zaangażowania o charakterze społecznym:

- wartość przedsiębiorstwa w dużym stopniu będzie zależeć od kontekstu społecznego, w jakim jest tworzona,
- społeczeństwo będzie się domagać większego zaangażowania w rozwiązywanie problemów społecznych i będzie kładło nacisk na obywatelską postawę przedsiębiorstwa,
- narastające problemy społeczne i ekologiczne wymuszą ich rozwiązanie przez efektywnie i skutecznie działające podmioty gospodarcze.

Spowoduje to zwiększone zainteresowanie CSR jako narzędziem kształtującym wartość przedsiębiorstwa, zwłaszcza w aspekcie zarządczym. Część firm zdecyduje się przejąć rolę lidera w tworzeniu dobrobytu społecznego. Inne organizacje gospodarcze niechętnie będą spoglądać na dodatkowe oczekiwania, jednakże rynek i na nich „wymusi” podniesienie standardów działania.

Podstawą jest uznanie, że przedsiębiorstwo egzystuje w szerszym kontekście socjologicznym jako członek społeczeństwa, a nie jego autonomiczna i niezależna część. Trwałość i charakter tego układu ma wpływ na jego efektywne funkcjo-

---

<sup>1</sup> Zwanego „bankiem dla biedaków”. Jest to organizacja przyznająca tzw. mikrokredyty mieszkańcom krajów rozwijających się.



nowanie. W ten sposób przedsiębiorstwo jest postrzegane jako zbiór społeczny, który realizuje następujące zadania:

- dostarcza produkty lub usługi odpowiadające na potrzeby społeczeństwa,
- tworzy wartość ekonomiczną i uczciwie ją redystrybuuje,
- tworzy miejsca pracy zgodnie z zasadami ekonomicznymi, prawnymi i humanistycznymi,
- wspiera rozwój pracowników lub przynajmniej go nie ogranicza,
- kontynuuje i rozwija swoją działalność w poszanowaniu zasobów naturalnych i ludzkich,
- jeżeli to możliwe, to solidarnie wspiera wszelką aktywność i działalność innych przedsiębiorstw, instytucji oraz organizacji.

Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw opiera się bowiem na założeniu, że przedsiębiorstwo powinno wspierać dobrobyt i rozwój społeczeństwa przez:

- dążenie do wspólnego dobra przy poszanowaniu praw jednostki,
- uwzględnianie aspektów społecznych i ekologicznych w systemach zarządzania przedsiębiorstwem,
- dobrowolne przyjęcie przez przedsiębiorstwo zobowiązań wykraczających poza ramy prawne.

Powodzenie strategii społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw jest uzależnione od wielu czynników sytuacyjnych: ekonomicznych, społecznych, instytucjonalnych i kulturowych. Istnieją zresztą przesłanki do wprowadzania CSR do praktyki życia gospodarczego oraz pozytywne przykłady takich działań. Również polscy przedsiębiorcy coraz częściej uświadamiają sobie, że niezbędne są pewne standardy etyczne, opierające się na wzorach funkcjonujących w gospodarce rynkowej i spełniające oczekiwania zarówno najbliższego otoczenia zewnętrznego, jak i potencjalnych kooperantów z zagranicy.

Głównym celem prezentowanej monografii jest ukazanie przyczyn wzrostu znaczenia społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw oraz przedstawienie jej jako integralnej części procesu zarządzania organizacją gospodarczą. Książka składa się z trzech części. Część pierwsza, *Geneza i istota społecznej odpowiedzialności biznesu*, wprowadza w problematykę społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa, jak i przedstawia ewolucję pojęcia. Punktem wyjścia jest analiza zmian zachodzących w sferze gospodarczej i społecznej jako czynników warunkujących wzrost zainteresowania społeczną odpowiedzialnością. Pozwoliło to na zidentyfikowanie ekologicznych, społecznych, ekonomicznych i organizacyjnych przesłanek zwiększonej uwagi odnoszących się do aspektów społecznych w procesach zarządzania. Następnie przystąpiono do analizy społecznej odpowiedzialności z punktu widzenia refleksji filozoficznej, podkreślając etyczne korzenie doktryny i uzasadniając przeniesienie punktu ciężkości z etyki biznesu na odpowiedzialność społeczną przedsiębiorstwa jako bardziej adekwatnego podejścia do rozwiązywania problemów o charakterze etycznym, społecznym i ekologicznym na poziomie zarządczym organizacji gospodarczej. Przedstawiono ewolucję pojęcia społecznej odpowiedzialności, począwszy od idei społecznej odpowiedzialności biznesu – CSR1 (*Corporate Social Responsibility*), przez społeczne odpowiadanie biznesu – CSR2 (*Corporate Social Responsiveness*), a następnie, uwzględniając rodzaje społecznych postaw przedsiębiorstwa, zaczęto tworzyć

modele społecznego reagowania – CSP (*Corporate Social Performance*). W tej części została szczegółowo zaprezentowana teoria interesariuszy: jej założenia, definicja *stakeholders*, ich podział i oczekiwania; przedstawiono też strategię oddziaływania na firmę, a także porównanie opartego na niej modelu społecznego przedsiębiorstwa z tradycyjnym modelem finansowym. Teoria interesariuszy (*Stakeholders Theory*) pojawia się w głównej części jako podejście integrujące do społecznej odpowiedzialności biznesu. Znalazł się tu też system społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa.

Część druga, *Instrumenty zarządcze w polityce społecznej przedsiębiorstwa*, jest w całości częścią praktyczną, poświęconą integracji idei społecznie odpowiedzialnego przedsiębiorstwa (SOP) w procesy zarządcze. Rozpoczyna ją model zarządzania społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstwa jako narzędzie pozwalające na zintegrowane kierowanie procesami ekonomicznymi i społecznymi. Następnie zostały zaprezentowane fundamenty, na których oparta jest polityka współczesnego przedsiębiorstwa, współodpowiedzialnego za tworzenie dobrobytu społecznego, oraz instrumenty instytucjonalizacji polityki społecznej i zasad etyki w działalności organizacji gospodarczej. Ponadto pokazano wpływ społecznych oczekiwań na funkcję przywódczą w procesie zarządzania społeczną odpowiedzialnością, wraz ze skupieniem się na miejscu i roli kadry kierowniczej w procesie kształtowania społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa, podkreślając ich determinujący charakter. Model zarządzania społeczną odpowiedzialnością jest ukazany w kontekście społecznego wpływu na jakość wewnętrznych procesów przedsiębiorstwa, takich jak: zarządzanie zasobami ludzkimi, marketing, polityka finansowa i inwestycyjna, produkcja itp. Następnie szczegółowo przedstawione są poszczególne elementy modelu. Na zakończenie wykazano korzyści płynące z tego, że jest się społecznie odpowiedzialnym przedsiębiorstwem, takie jak: budowanie reputacji firmy, innowacyjność, tworzenie kapitału społecznego i przedsiębiorczego środowiska. Część ta została wzbogacona studiami przypadków, które stanowią ilustrację dla problemów omawianych w tym rozdziale.

Część trzecia, *Współczesne ujęcia społecznych aspektów działalności przedsiębiorstw*, przedstawia trzy różne współczesne koncepcje pozwalające na realizowanie celów społecznych, ekonomicznych i ekologicznych. Są to: koncepcja zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa, koncepcja przedsiębiorstwa obywatelskiego i koncepcja społecznej przedsiębiorczości.

Uwarunkowania gospodarcze działalności współczesnych przedsiębiorstw podkreślają społeczny i etyczny charakter zarządzania. Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa to sposób myślenia o prowadzeniu działalności gospodarczej. W centrum uwagi jest jednostka społeczna, zarówno sama, jak i jako część większej zbiorowości. Odpowiadanie na jej potrzeby i oczekiwania poprzez dostarczanie produktów lub usług opartych na efektywnej działalności ekonomicznej to główny cel aktywności gospodarczej. Rozwój technologii teleinformatycznych i procesy globalizacyjne sprawiły, że firmy stają przed nowymi wyzwaniami, takimi jak: poniesienie jakości życia człowieka, ochrona środowiska naturalnego, stworzenie platformy do dzielenia się wiedzą opartą na nowych rozwiązaniach organizacyjnych, przejrzystości i czytelności działań, uprawomocnieniu i poszanowaniu

jednostki. Z drugiej strony organizacje mogą podążyć w niekorzystną stronę: oportunistycznym, braku lojalności, braku poszanowania dla prywatności i ochrony danych, braku bezpieczeństwa i niepewności. Dlatego współczesne zarządzanie winno działać w trzech wymiarach: tradycyjnym – techniczno-ekonomicznym, społeczno-politycznym i etycznym. Przedsiębiorstwa bowiem jako twórcy wartości ekonomiczno-społecznej przyjmują postawę obywatelską oraz aktywnie współtworzą dobrobyt społeczny.

Zainteresowanie społeczną odpowiedzialnością wzrosło na przestrzeni ostatnich lat. Jednakże w Polsce istnieje wciąż niska świadomość zarówno wśród przedsiębiorców, jak i społeczeństwa. Wskazuje to na istotę i znaczenie propagowania idei CSR wśród elit gospodarczych naszego kraju. Dodatkowo uprawomocnienie i poszerzanie wiedzy wśród konsumentów w znaczący sposób może wpłynąć na efekt oddziaływania jej postulatów. Dyskurs nad społeczną rolą biznesu powinien stać się też integralną częścią programów nauczania studiów ekonomicznych i menedżerskich.

Książka, którą Państwo trzymacie w dłoniach, nie powstałaby bez wsparcia wielu życzliwych osób – chciałabym podziękować im za okazaną pomoc. Szczególnie pragnę podziękować dr hab. Halinie Piekarcz, prof. UEK, za opiekę merytoryczną i cenne uwagi. Ponadto składam podziękowania pracownikom firm, którzy umożliwili mi zebranie danych wykorzystanych w książce. Specjalne podziękowania w tym względzie kieruję na ręce Pani Ewy Węgrzyn, Grupy FAKRO oraz Pani Dagmary Ochot. Dziękuję również mojej rodzinie: mamie i tacie, Janinie i Piotrowi Paliwoda-Matiolańskim, oraz bratu Piotrowi Juniorowi Paliwoda-Matiolańskiemu.

Część pierwsza

---

Geneza i istota  
społecznej  
odpowiedzialności  
biznesu



# Rozdział 1

## Zmiany we współczesnym świecie jako przesłanki zainteresowania społeczną odpowiedzialnością biznesu

Wzrost ekonomiczny, z maksymalizacją zysku jako celem, jest postrzegany jako główne źródło wszelkiego postępu, zarówno ekonomicznego, jak i możliwości zwiększania dobrobytu społecznego. W miarę upływu czasu stało się jednak widoczne, że działalność gospodarcza i związany z nią wzrost przynosi nie tylko pozytywne efekty, ale również skutki uboczne, takie jak degradacja środowiska naturalnego czy obniżenie jakości życia człowieka [Piontek, 2002, s. 41–42]<sup>1</sup>. Negatywne aspekty ludzkiej działalności zaczęły zagrażać także równowadze środowiska, a tym samym zdrowiu człowieka i jego roli, mającej na celu wspieranie innych ludzi w wypełnianiu przez nich niezbędnych funkcji. Ponadto Nowa Gospodarka<sup>2</sup> stawia kolejne wyzwania dla społecznego (w tym i etycznego), ekologicznego i ekonomicznego charakteru działania firm. Teza zakładająca, że dążenie przedsiębiorstwa do maksymalizacji użyteczności prowadzi automatycznie do postępu społecznego i poprawiania jakości życia, zaczyna być obecnie co najmniej dyskusyjna.

Współczesny świat boryka się ze złożonymi i kompleksowymi problemami społecznymi i ekologicznymi. Dysproporcja między naukowo-technicznymi i gospodarczymi osiągnięciami ludzkości a stopniem zadowolenia ludzi z ich własnego życia jest uderzająca [Jakubow, 2003, s. 39]. Victor Ferkiss, opisując

---

<sup>1</sup> Jakość mylnie bywa utożsamiana tylko ze wzrostem bogactwa i wzrostem poziomu konsumpcji. Takie podejście jest oparte na realizacji zachcianek gatunku ludzkiego, a nie realnym odpowiadaniu na jego potrzeby. Przykładem może być medycyna: koncentruje się na przedłużaniu życia, a nie jest w stanie zapewnić mu odpowiedniej jakości. Podważane są ponadto podstawowe aksjomaty, „nie zabijaj”, i założenie, że istotą medycyny jest ratowanie życia za wszelką cenę. Ten drugi często bywa, że jest zastępowany pseudopriorytetem ograniczania cierpienia za wszelką cenę, co może prowadzić do eutanazji.

<sup>2</sup> Pojęcie „Nowa Gospodarka” zostało wprowadzone po raz pierwszy przez magazyn „Business Week” w 1994 r. na określenie współczesnej ekonomii, która charakteryzuje się następującymi cechami: 1. jest oparta na rozwoju teleinformatycznych technologii, 2. podlega procesowi globalizacji oraz 3. jest organizacją przedsiębiorstw wykorzystującą nowe, elastyczne, oparte na sieciach rozwiązania. Do czynników charakteryzujących współczesną gospodarkę zalicza się również rozwój biotechnologiczny.

aktualną sytuację gospodarczą, zwraca uwagę na cztery zjawiska, które mają charakter sprzężenia zwrotnego, coraz silniej oddziałującego na człowieka i ograniczającego jego możliwości wyboru. Należą do nich: wzrost ekonomiczny, wzrost populacji, zmiany technologiczne oraz model nierównego dochodu, który wydaje się samoutrwalający i przyczynia się do spontanicznego zwiększenia się poziomu złożoności w trzech pozostałych obszarach [Furkiss, 1974, s. 235].

W świetle tego okazuje się, że cechą współczesnej gospodarki staje się kryzys wzrostu, przejawiający się w występowaniu licznych zagrożeń ekologicznych oraz poważnych kosztów społecznych, jak chociażby osłabienie motywacyjnych potrzeb działania czy masowe bezrobocie. Współczesny wzrost gospodarczy oparty jest na omówionych w dalszej części aksjomatach, które mogą godzić w jakość życia człowieka [Piontek, 2002, s. 39].

## Ekonomiczna efektywność jako podstawa do oceny wszystkich wymiarów życia człowieka

Ewaluacja, w której opieramy się na wartościach ilościowych, staje się podstawą do oceny wszystkich wymiarów życia człowieka. W procesie ujednociania i bezwzględnej standaryzacji dąży się do tego, żeby potrzeby ludzkie zaspokajając w sposób przewidywalny i jednakowy [Piontek, 2002, s. 46]. Za dobre produkty i usługi uznaje się te, które są dostarczane w krótkim czasie i w dużej ilości. Znakomitym przykładem jest żywność, która spełniając założone normy i standardy, może jednocześnie charakteryzować się ubogimi walorami smakowymi. Wyroby, które swoją wyjątkowość zawdzięczają specyficznej formie produkcji czy oryginalności aktu tworzenia, w wyniku ścisłego przestrzegania norm mogą utracić tę cechę<sup>3</sup>. Liczy się szybkość działania mierzona wzrostem wydajności, wzrostem stopy zysku i tempem wzrostu produktu krajowego brutto (PKB) [Piontek, 2002, s. 45]. Cena przestaje być pochodną wartości, a produkty, za które nikt nie jest skłonny zapłacić kwoty wyznaczonej na podstawie innej niż popyt (na przykład na podstawie walorów estetycznych), nie mają żadnej wartości [Bolesta-Kukułka, 2003, s. 67]. Prowadzi to do zjawiska polegającego na ciągłym gromadzeniu i nabywaniu nowych dóbr, które jest napędzane bogatą ofertą produktów i usług, a którego celem ma być osiągnięcie wyższego standardu życia. W skali światowej prowadzi to do wykształcenia się takiego zjawiska, jak **worzec konsumpcji nie-trwałej** [Jastrzębska-Smolaga, 2000, s. 48]. Może ona przybrać postać konsumpcji ponad rzeczywiste potrzeby, jak w krajach wysoko rozwiniętych, lub ubogiej, niezaspokajającej podstawowych potrzeb, jak w krajach Trzeciego Świata. Ciągłe i nadmierne rozbudzanie potrzeb konsumenckich wprowadza konsumenta w rodzaj

<sup>3</sup> Dobrym przykładem jest polski bigos, który zyskuje na walorach smakowych dzięki wielokrotnemu odgrzewaniu, czego zakazują standardy Unii Europejskiej. Przedsiębiorstwa natomiast bombardują nas informacjami o charakterze ilościowym. Znamy oglądalność programu telewizyjnego, która nie pokrywa się z jego jakością; problem cytowalności – rozprawa naukowa może osiągnąć wysoką cytowalność nie ze względu na merytoryczne zalety, ale w wyniku słabej jakości, wielokrotnie bowiem została poddana krytyce. W punktach usług zaś zwiększa się liczbę klientów obsługiwanych w ciągu dnia, co często związane jest ze skróceniem czasu poświęcanego na każdego klienta.

uzależnienia, wynikający z powiązania konsumpcji z statusem społecznym i stylem życia. Opisywany jest on przez krytyków jako *affluenza*, czyli stanu przesytu, marnotrawstwa, zadłużenia i niepokojów społecznych wywołanych obsesyjnym pragnieniem posiadania coraz większej ilości dóbr materialnych. Taki wzorzec konsumpcji jest krótkowzrostowy i opiera się na nadmiernej eksploatacji zasobów przyrody, wywołując wzrost zanieczyszczenia środowiska naturalnego. Prowadzi także do poszukiwania nowego wzorca konsumpcji – **wzorca konsumpcji trwałej** – koncentrującego się nie tylko na etapie kreowania potrzeb, ale także produkcji i przetwarzaniu odpadów [Jastrzębska-Smolaga, 2000, s. 48].

Wartości moralne i społeczne podlegają dewaluacji. Manipuluje się mianowicie preferencjami sterującymi ludzkimi wyborami. Wielu potrzeb człowieka jednak nie da się sprowadzić tylko do wymiaru materialnego, a brak możliwości kwantyfikowania tych potrzeb może grozić ich wykluczeniem, ponieważ zostaną uznane za nieopłacalne. Wśród takich potrzeb, potencjalnie nieopłacalnych lub niepodlegających kwantyfikacji, możemy wyróżnić potrzebę bezpieczeństwa, ochronę i ratowanie życia ludzkiego oraz rozwój duchowy i intelektualny człowieka<sup>4</sup>. Taki punkt widzenia opiera się na założeniu, że cele należy dopasowywać do środków, a nie odwrotnie. Może on stwarzać zagrożenie dla godności i jakości życia człowieka oraz ograniczać ludzki indywidualizm, eliminując jego zróżnicowanie w zakresie tych wartości, które go kształtują: tożsamości kulturowej, doświadczenia historycznego, uwarunkowań geograficznych.

## Zmiany społeczne

Tempo życia współczesnego człowieka oraz rozpowszechnienie się indywidualistycznej etyki nie sprzyja budowaniu więzów społecznych, takich jak na przykład kultywowanie przyjaźni. Telewizyjna rodzina, wirtualny świat powstają jako substytuty naturalnych więzi międzyludzkich, które – co więcej – są pozbawione kontekstu kulturowego, narodowego czy rodzinnego. Ekonomiczna ocena życia ludzkiego wzmacnia kalkulacyjny charakter relacji między różnymi osobami, a wszelkiego rodzaju zobowiązania interpersonalne rozwiązujemy dzięki środkom ekonomicznym. Jakość życia człowieka, sprowadzona tylko do wymiaru ekonomicznego, prowadzi do materializacji sfery psychicznej. Tworzy się pseudowartości, które rzekomo mają pozwolić na samorealizację. Powoduje to negatywne skutki dla ogólnego rozwoju gatunku ludzkiego: zagubienie i brak poczucia sensowności istnienia samego siebie jak i istnienia szczęścia. Wierzy się, że wszelkie problemy ludzkie rozwiąże wszechmocna technika i nowoczesna technologia: „co technika zniszczyła, technika naprawi” [Goetel, 1971, s. 41]. Taka wiara w moc techniki pociąga za sobą rozszerzanie indywidualistycznego pojmowania etyki, co prowadzi do już wzmiankowanych kalkulacji i ekonomicznego zachowania zarówno w procesie produkcji, jak i w kontaktach międzyludzkich [Piontek, 2002, s. 41]. Narasta też

<sup>4</sup> Max Scheler wyróżnił pięć dziedzin wartości w następującej hierarchii: hedonistyczne (przyjemności), utylitarne (użyteczności), witalne (życie, zdrowie, rozwój itp.), duchowe i kulturowe (poznawcze, społeczne, estetyczne, prawne) i najważniejsze – typu *sacrum* (to, co święte). Wartości gospodarcze, które wpisują się w obszar wartości utylitarnych, sytuują się w tej hierarchii stosunkowo nisko. Postrzeganie ich jako najważniejszych prowadzi do deprecjacji życia ludzkiego.



zjawisko występujące pod mianem „luki zaangażowania”, objawiające się wzrostem obojętności ludzi wobec losów firmy, w której pracują [Bolesta-Kukułka, 2003, s. 68]. Te działania bowiem, które mają na celu sterowanie ludźmi, aby wymusić na nich określone zachowania, sprowadzając ich do poziomu robotów dla zwiększenia wydajności, mogą w dłuższym okresie ograniczać wydajność pracowników. Uzależnienie satysfakcji życiowej współczesnego człowieka od stanu posiadania i jego mocy nabywczej prowadzi do nowych podziałów i wyrafinowanej segregacji klasowej. W ten sposób wykluczenie konsumpcyjne stało się jednym ze źródeł współczesnego ubóstwa [Paliwoda-Matiolańska, 2011].

Istotnym czynnikiem kształtującym charakter współczesnego społeczeństwa, a w tym również działalności gospodarczej są ponadto zmiany demograficzne, takie jak starzenie się społeczeństwa i malejący przyrost naturalny w krajach wysoko rozwiniętych. Tym większego znaczenia nabierze stworzenie nowych modeli zatrudnienia, mogących przyciągnąć i zatrzymać coraz większą liczbę ludzi starszych (zwłaszcza wykształconych) [Drucker, 2003, s. 110].

## Zanieczyszczenie środowiska naturalnego

Środowisko naturalne podlega coraz większym zagrożeniom i ulega degradacji. We współczesnym świecie nastąpiła zmiana relacji między działaniem człowieka a jego naturalnym i kulturowym otoczeniem. Zmiana ta jest zasadnicza i polega na tym, że człowiek już nie żyje pod osłoną natury, tylko to sama natura wymaga osłony ze strony człowieka. W dawnych czasach ludzie żyli w zgodzie z naturą i z czasem próbowali ją opanować, co się w dużym stopniu udało dzięki osiągnięciom i środkom technicznym. Siła *homo sapiens* urosła do takiego stopnia, że może on zagrozić ekologicznej równowadze, dlatego przed człowiekiem pojawia się nowe pole odpowiedzialności – odpowiedzialność za naturę, czyli szeroko pojętą przyrodę i ekosystem. „Nie wygląda na to, iżby człowiek zdawał sobie sprawę, że życie ludzkie jest nierozłączną częścią systemu ekologicznego, składającego się z wielu form życia. To poczucie wspólnoty z ekosystemem umiera, ponieważ światem rządzą ludzie z miast, gdzie człowiek odcięty jest od innych form życia poza własną. To wszystko powoduje, że rzeczy, od których jesteśmy najbardziej uzależnieni – jak woda i drzewa, traktowane są bezwzględnie i bez wyobraźni” [Chryssides, Kaler, 1999, s. 490]. Współcześnie mamy do czynienia z nadmierną eksploatacją kapitału przyrodniczego. Generuje się mnóstwo odpadów, a rosnąca rywalizacja o zasoby naturalne powoduje powstawanie napięć na linii interesów ekologicznych z ekonomicznymi. Postęp w zakresie biotechnologii czy inżynierii genetycznej rodzi poza tym nowe wyzwania, a także pytania o granice ingerencji człowieka w świat natury. Istnieją liczne badania naukowe przedstawiające geologiczne, ekologiczne, biologiczne, jak i meteorologiczne zagadnienia związane ze zmianami klimatycznymi [IPCC 2001; 2007]. Ponadto podjęte zostały również próby oszacowania ich skutków makroekonomicznych [Stern, 2006]. Intensywne są także poszukiwania realnych opcji technicznych i technologiczne mających za zadanie minimalizowanie negatywnych efektów oddziaływania aktywności ludzkiej na klimat.

## Dysproporcja w podziale światowego bogactwa

Dynamika zmian zwiększa konkurencję między przedsiębiorstwami, a ponadto opiera się na bezwzględnych regułach, dążeniu do dominacji i eliminacji przeciwników. Głosi się, że wspólnemu dobru najlepiej służy sytuacja, w której każdy człowiek ma wolną rękę w doglądaniu swoich interesów, a próby ochrony interesów wspólnych, przez podejmowanie decyzji kolektywnych, psują mechanizm rynkowy<sup>5</sup>. To, co słuszne, zostaje podporządkowane temu, co skuteczne. Konkurencja przestaje być środkiem i sama staje się celem [Jakubow, 2003, s. 41]. Sytuacja taka prowadzi do zaostrzania się gospodarczych i społecznych podziałów, dochodowej polaryzacji społeczeństwa, wreszcie – marginalizacji całych dużych grup społecznych [Bolesta-Kukułka, 2003, s. 67]. Świat gospodarczy przestaje być rozpoznawalnym i samoregulującym się systemem. Skupienie władzy w rękach dużych korporacji ponadnarodowych i rządów narodowych powoduje, że coraz częściej rozgrywane są tylko ich własne interesy, co według niektórych prowadzi do społecznego dramatu. Spekulacyjny i nadmiernie ryzykowny charakter funkcjonowania współczesnych rynków finansowych może w znacznym stopniu obniżyć dobrobyt społeczny<sup>6</sup>. Dokonujący się postęp technologiczny zaostrza konkurencję, skraca cykl życia produkcji, wymaga innowacyjności i coraz większych nakładów na jego dalszy rozwój. Nakłady te trudno jest pokryć firmy zatem zmuszone są do cięcia kosztów i restrukturyzacji, a to pociąga za sobą redukcję miejsc pracy lub nadmierne eksploatowanie siły roboczej w innych krajach. Wzrastające bezrobocie wymaga zwiększenia wydatków budżetowych, te pociągają za sobą fiskalizm państwa, który następnie odbija się na poziomie opłacalności produkcji firm krajowych.

## Rozwój technologii teleinformatycznych

W wyniku postępu technologicznego prawie wszystkie wymiary życia gospodarczego ulegają zmianie (dotyczy to również życia osobistego). Organizacje rozpoczęły więc przystosowywanie własnych struktur i sposobów zarządzania do nowych wymogów rynku, starając się w ten sposób sprostać nie tylko ekonomicznym, ale też społecznym wyzwaniom Nowej Gospodarki. Zmiany te wymuszają współczesne technologie informacyjne i komunikacyjne, które przekształcają strukturę i miejsce pracy, a także formy komunikowania. Rozwój ICT – technologii informatycznych i komunikacyjnych – daje impuls do zwrócenia uwagi na etyczne i społeczne aspekty ich wykorzystania, jak na przykład:

- prawdziwość informacji, gwarancja bezpieczeństwa i uczciwości,
- sposób gromadzenia i przechowywania informacji oraz ich udostępniania,
- problem praw autorskich i szacunku dla twórczości i wiedzy.

<sup>5</sup> George Soros w swojej książce *Kryzys światowego kapitalizmu* stwierdził, że w wysoko konkurencyjnym otoczeniu ludzie obciążeni troską o innych mogą działać mniej sprawnie niż ci, którzy są wolni od jakichkolwiek skrupułów moralnych.

<sup>6</sup> Kryzys wywołany przez instytucje finansowe w 2008 r., jak i uzasadnione decyzje organizacji rządowych i międzynarodowych o wsparciu w tym okresie systemu bankowego są znakomitym tego przykładem.

Nowe technologie bezpośrednio nie stwarzają nowych problemów etycznych, ale zwracają uwagę na te obszary ich wykorzystania, które mogą być etycznie i społecznie wątpliwe. Ujawnienie informacji o programach masowej inwigilacji tworzy ramy walki o wolność komunikowania. Powoduje to etyczno-społeczno-ekonomiczną refleksję nad regulacją transferów danych w ramach współpracy policyjnej i sądowej, jak i unormowaniem dostępu do otwartych zasobów czy modernizacją rozwiązań w zakresie praw autorskich.

Rozwój ICT spowodował zmianę form organizacyjnych przedsiębiorstw polegającą na ich większej elastyczności (spłaszczaniu). Pojawiły się też nowe sposoby organizacji przedsiębiorstw oparte na sieciach informatycznych, tworzeniu powiązań międzyorganizacyjnych czy partnerskich stosunkach. Rośnie liczba fuzji i przejęć a także strategicznych aliansów, mających na celu zwiększenie szans działania przedsiębiorstwa na rynku globalnym. Przedsiębiorstwa sieciowe – partnerskie – efekt skali i wzrostu siły uzyskują dzięki wykorzystaniu wspólnych środków, pozyskanych czy z wewnątrz organizacji, czy z kilku innych organizacji, dzięki ograniczeniu kosztów i większej szybkości działania. Powoduje to wzrost roli i znaczenia klienta, dostawców i kooperantów, a powiązania między nimi muszą być oparte na rzetelności, odpowiedzialności i partnerstwie.

Wymienione elementy powodują, że zarówno konkurencja, jak i kooperacja wydają się w pełni racjonalnym, ekonomicznym zachowaniem. Jednak współpraca partnerów musi odbywać się na płaszczyźnie tak ekonomicznej, jak i społecznej; w opinii niektórych autorów płaszczyzna społeczna jest zdecydowanie bardziej istotna. W tej kwestii należy zwrócić uwagę na między innymi następujące aspekty [Argadoña, 2002, s. 15–16]:

- współpraca w sieci opiera się na dzieleniu, a to wymaga uczciwości, zaufania i transparentnych działań,
- zawiera się nowy „społeczny kontrakt” z interesariuszami przedsiębiorstwa,
- uprawomocnienie: władza przechodzi od firmy do klienta i do pracowników, którzy w jej imieniu kontaktują się z konsumentem, co przyczynia się do wzrostu znaczenia i roli kontroli oraz ochrony zasobów firmy,
- związki oparte na lojalności stają się cenne i nabierają charakteru osobistego (problem transparentności i przejrzystości działań),
- ochrona danych i informacji, do których w wyniku poszerzania się i rozmywania granic przedsiębiorstwa ma dostęp coraz więcej podmiotów.

Symbioza wynikająca ze współzależności organizacji znajdujących się w sieci jest trudna do osiągnięcia. Można ją utworzyć tylko dzięki wsparciu filozofii wspólnoty, czyli dążeniu do długoterminowych i pogłębionych relacji, mających doprowadzić do wspólnych celów.

Zmienia się również nasz stosunek do czasu i próba przeniesienia krótkookresowego myślenia na długookresowe konsekwencje podejmowanych decyzji. Skupienie się tylko na bieżącej działalności prowadzi do krótkowzrocznej oceny efektywności działania, często bazującej tylko na finansowych miernikach i jednoczesnym zapomnieniu o tworzeniu bogactwa, dobrobytu, innowacjach czy rozwoju w pełnym znaczeniu tego słowa. Ponadto technologie informacyjno-komunikacyjne, oprócz mediów, przyczyniają się do zwiększonego nacisku na przejrzystość działalności gospodarczej. Transformacji ulegają instytucje społeczeństwa obywatelskiego. Keane

uważa, że współczesne społeczeństwo aktywizuje się za pomocą nowoczesnych mediów, które drastycznie zmniejszają koszty uruchomienia i funkcjonowania organizacji, wzmacniając moc i podmiotowość obywatelską pozwalającą na powstawanie nowej formy demokracji tzw. monitoring democracy [Keane, 2012]. Wiele kwestii związanych z naszym systemem nie odpowiada jeszcze na potrzeby społeczne, a ludzie – kadry zarządzające wielkimi korporacjami, spółkami – nie potrafią prowadzić biznesu społecznie odpowiedzialnego.

Fundamentalizm rynkowy dąży do zniesienia kolektywnego procesu decyzyjnego i wprowadzenia supremacji wartości rynkowych nad wszystkimi wartościami politycznymi i społecznymi. Obie te skrajności są szkodliwe. To, czego nam brak, to właściwa równowaga między polityką a rynkiem, między tworzeniem zasad a ich przestrzeganiem [Soros, 1999, s. 25]. Gdy jedynym kryterium działań jest osiągnięcie sukcesu, to nic nie powstrzyma zwrotnego współdziałania<sup>7</sup> przed zbyt dalekim dryfem i wejściem na obszar, któremu daleko do równowagi [Soros, 1999, s. 117]. Równowaga społeczna wymaga pewnego minimum akceptacji sposobów funkcjonowania organizacji i efektów przez nią osiągniętych, akceptacji zarówno przez otoczenie społeczne, jak i przez samych członków organizacji [Kozłowski, 1987, s. 379]. Uwzględnienie aspektów społecznych i ekologicznych w funkcjonowaniu i rozwoju przedsiębiorstw jest ważne z dwóch powodów: po pierwsze, przedsiębiorstwo musi przestrzegać przepisów przy podejmowaniu decyzji strategicznych czy operacyjnych; po drugie, zarówno społeczeństwo, jak i środowisko naturalne dostarcza możliwości zaangażowania działalności gospodarczej na rzecz jego ochrony. Nie jest to zadanie proste, bowiem współczesne przedsiębiorstwa stają przed trudnym problemem radzenia sobie z paradoksami zarządzania, odpowiadając na panujące trendy przeciwstawne sobie. Wyzwaniem dla dzisiejszej kadry menedżerskiej jest umiejętne sprostanie często odmiennym tendencjom, takim jak zyskowność przedsiębiorstwa albo odpowiedzialność społeczna. Tabela 1.1 prezentuje paradoksy współczesnego zarządzania.

**Tabela 1.1.** Paradoksy współczesnego zarządzania

Globalizacja działalności		Lokalna adaptacja
Zyskowność przedsiębiorstwa (wartość dla właścicieli i akcjonariuszy)	<i>versus</i>	Odpowiedzialność społeczna (wartość dla interesariuszy)
Konkurencja		Kooperacja
Samodzielność, specjalizacja, autonomia		Współewolucja, koncepcja ekosystemu
Logika i racjonalność w działaniu		Innowacje i kreatywność
Orientacja na rynek (analiza rynku, klientów, konkurentów, dostawców, relacji sił)		Orientacja na zasoby przedsiębiorstwa (analiza zasobów przedsiębiorstwa, <i>Resource-Based View</i> )

Źródło: opracowanie własne na podstawie: De Wit, Meyer, 1998.

<sup>7</sup> Teoria zwrotności oparta jest na założeniu, że nasze myślenie aktywnie wpływa na wydarzenia, w których uczestniczymy i które są przedmiotem naszych rozmyślań. Ponieważ między rzeczywistością a tym, jak ją pojmujemy zawsze istnieje rozbieżność, luka między tymi dwoma pojęciami, którą nazywamy „subiektywnym błędem uczestników”, jest istotnym czynnikiem w kształtowaniu biegu historii.