

Spółeczna odpowiedzialność organizacji a kompetencje menedżerów

<https://doi.org/10.33141/po.2009.02.04>

Przeład Organizacji, Nr 2 (829), 2009, ss. 17-20
www.przeładorganizacji.pl

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Patrycja Hąbek, Elżbieta Pawłowska

Wprowadzenie

Dobrowolne poszanowanie wartości ekologicznych i społecznych w podejmowaniu decyzji biznesowych przy jednoczesnym uwzględnianiu oczekiwań wszystkich zainteresowanych stron charakteryzuje koncepcję społecznej odpowiedzialności (*Corporate Social Responsibility* – CSR).

Inicjowanie działań z zakresu społecznej odpowiedzialności w organizacji w dużej mierze spoczywa na kadrze menedżerskiej, która reprezentuje firmę na zewnątrz oraz organizuje i koordynuje pracę w jej wnętrzu. Posiadana przez nią wiedza z zakresu społecznej odpowiedzialności, a także umiejętności techniczne, koncepcyjne czy też społeczne w istotny sposób mogą przyczynić się do większego zaangażowania pracowników, umożliwiając tym samym skuteczną implementację koncepcji społecznej odpowiedzialności, która to stała się jeszcze jednym sposobem na budowanie trwałej przewagi konkurencyjnej na rynku.

Koncepcja społecznej odpowiedzialności

Współistnieje wiele sposobów widzenia i formalnego definiowania tego pojęcia. Wspólną myślą autorów różnorodnych definicji jest to, że pomiędzy przedsiębiorstwem a otoczeniem tworzy się określona więź. Organizacja traktowana jest jak podmiot nieoderwany od środowiska, w którym działa, wówczas gdy z nim współpracuje; nie dba tylko o własne cele, lecz przyczynia się do wspólnego dobra, a podejmując decyzje, bierze pod uwagę dążenia i aspiracje swoich interesariuszy¹.

Najczęściej przywoływany model społecznej odpowiedzialności sformułowany został przez A.B. Carrola (tabela 1).

Z modelu A.B. Carrola wynika w sposób bardzo obrazowy, że hierarchia społecznej odpowiedzialności skonstruowana została na wzór piramidy hierarchii potrzeb Masłowa. Fundamentem jest odpowiedzialność ekonomiczna. Aby istnieć, przedsiębiorstwo musi tej zasady przestrzegać – nie ma innego wyboru. Wyżej usytuowana jest odpowiedzialność prawna. Pojawia się pewna możliwość wyboru. Menedżer może podjąć decyzje niezgodne z prawem i przedsiębiorstwo, działając rentownie, będzie istnieć. Jednakże ten brak odpowiedzialności prawnej może zostać wykryty, nieetyczny wybór menedżera jest więc również ryzykowny

– przedsiębiorstwo może ponieść prawną odpowiedzialność. Dlatego też firmy bezwzględnie przestrzegające prawa kierują się dodatkowo odpowiedzialnością etyczną. Wybór decyzji na tym poziomie wiąże się z uwzględnieniem wielu dodatkowych kryteriów. Najbardziej złożone są decyzje przedsiębiorstw przyjmujących na siebie odpowiedzialność filantropijną. To one znajdują się na wierzchołku piramidy społecznej odpowiedzialności². W codziennej praktyce gospodarczej społeczna odpowiedzialność biznesu przejawia się w dwóch wymiarach. S. Sudoł wyróżnia wewnętrzną odpowiedzialność społeczną i zewnętrzną odpowiedzialność społeczną³. Wewnątrz firmy działania odpowiedzialne społecznie dotyczą przede wszystkim pracowników i obejmują kwestie: inwestycji w kapitał ludzki, zdrowia i bezpieczeństwa pracy, przestrzegania praw człowieka i eliminację dyskryminacji. W aspekcie ochrony środowiska zagadnienia dotyczą głównie wykorzystania zasobów naturalnych w procesie produkcji. Odpowiedzialność społeczna wychodzi także poza firmę i w szerokim zakresie obejmuje społeczność lokalną i grono interesariuszy, do których zalicza się: partnerów biznesowych i dostawców, klientów, władze publiczne i organizacje pozarządowe reprezentujące społeczność lokalną, a także środowisko⁴.

Podjęcia przedsiębiorstw dotyczące ich zobowiązań wobec interesariuszy i relacji z nimi są różne w zależności od sektora czy też kultury organizacyjnej. Na początku przedsiębiorstwa z reguły przyjmują misję, kodeks postępowania lub *credo*, w którym określają swój cel, podstawowe wartości oraz zobowiązania wobec swoich interesariuszy. Wartości te powinny być przełożone na działania w całej organizacji, począwszy od strategii aż po codzienne decyzje. Chodzi tu o praktyki, takie jak uwzględnienie wymiaru społecznego lub ekologicznego w planach i budżetach oraz ocenianie wyników przedsiębiorstwa w tych obszarach, tworzenie „komitetów doradczych”, przeprowadzanie audytów społecznych lub ekologicznych oraz ciągle opracowywanie programów edukacyjnych⁵.

Odpowiedzialność społeczna jest procesem dynamicznym. Dotyczy dobrego postępowania, które jest rezultatem podejmowania decyzji ukierunkowanych na osiągnięcie równowagi pomiędzy interesami wszystkich stron. Decyzje te muszą powstawać na podstawie ciągłych dyskusji między interesariuszami oraz uwzględniać charakterystyczną dla danej organizacji, wciąż zmieniającą się sytuację⁶.



Tab.1. Model społecznej odpowiedzialności według A.B. Carrola

Rodzaje odpowiedzialności	Społeczne oczekiwania	Przykłady
Filantropijna	Pożądana przez społeczeństwo	Wkład korporacji: <ul style="list-style-type: none"> • programy wspierające społeczeństwo (np. edukację) • zaangażowanie na rzecz społeczności lokalnej • różne usprawnienia, świadczenia wolontariatu
Etyczna	Oczekiwana przez społeczeństwo	<ul style="list-style-type: none"> • Unikanie niepożądanych zachowań • Działanie zgodne z duchem prawa • Przestrzeganie prawa jest standardem minimum • Podejmowanie działań powyżej tego minimum • Zapewnienie etycznego przywództwa
Prawna	Wymagana przez społeczeństwo	<ul style="list-style-type: none"> • Przestrzeganie prawa – trzymanie się regulacji • Ochrona środowiska naturalnego • Ochrona praw konsumenta • Przestrzeganie prawa regulującego stosunki pracownicze, Przestrzeganie prawa antyko-rupcyjnego • Dotrzymywanie wszystkich zobowiązań kontraktowych
Ekonomiczna	Wymagana przez społeczeństwo	<ul style="list-style-type: none"> • Bycie zyskownym – maksymalizowanie dochodów ze sprzedaży i minimalizowanie kosztów (administracyjnych, produkcji, marketingu, dystrybucji) • Podejmowanie mądrych decyzji strategicznych • Dbanie o politykę podziału

Źródło: M. RYBAK za: A.B. CARROLL: *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*, College Division South-Western Publishing Co, Cincinnati, Ohio 1993, s. 35.

Wiedza jako warunek konieczny społecznie odpowiedzialnego biznesu

Światową tendencją w zakresie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw jest równoległy rozwój praktyki biznesowej oraz edukacji w tym zakresie. Edukacja z zakresu CSR ma podstawowe znaczenie dla rozwoju koncepcji CSR oraz jej prawidłowego postrzegania i traktowania. W Polsce można zaobserwować wzrost zainteresowania studentów tą tematyką w działalności kół naukowych w całości poświęconych temu zagadnieniu czy takich organizacji, jak AIESEC czy oikos International. Jednak, jak wynika z badania⁷⁾ przeprowadzonego przez Studenckie Koło Naukowe Zrównoważonego Rozwoju „oikos” ze Szkoły Głównej Handlowej we współpracy z Ligą Odpowiedzialnego Biznesu, polscy studenci nauk ekonomicznych w większości nie znają koncepcji CSR – jej znajomość deklaruje zaledwie 30% badanych. Optymizmem napawa jednak fakt, że chcą wiedzę z tego obszaru zdobywać. Jej znaczenie jest nie do przecenienia, jako że wkrótce studenci staną się pracownikami firm i nierzadko będą mieli istotny wpływ na kształt praktyki CSR w realiach polskiego biznesu⁸⁾.

Problem braku wiedzy w zakresie znajomości koncepcji CSR zauważa również J. Filek⁹⁾. Dokonuje ona podziału niewiedzy na:

- niewiedzę terminologiczną – CSR na poziomie pojęcia jest mylona przykładowo z PR, działalnością filantropijną lub sponsoringiem;
- niewiedzę ekonomiczną – dotyczy braku wiedzy co do rzeczywistych kosztów wdrażania samej koncepcji, jak i podstawowych etapów jej realizacji;
- niewiedzę merytoryczną – brak wiedzy na temat odpowiednich narzędzi służących wprowadzaniu CSR i diagnozowaniu skutków jej wdrożenia;
- niewiedzę filozoficzną – niezrozumienie zasad leżących u podłoża CSR, w tym także jej filozoficznych źródeł;
- niewiedzę historyczną – brak wiedzy dotyczącej korzeni CSR;
- niewiedzę etyczną – najbardziej fundamentalny rodzaj niewiedzy polegający na braku wiedzy, co do znaczenia etyki w życiu społecznym.

Z problemem niewiedzy związana jest kwestia błędnej interpretacji społecznych oczekiwań bądź całkowity jej brak. Fakt ten wzmacniany jest powszechnie istniejącym chaosem związanym ze znaczeniem i zakresem CSR. W świecie nauki nie ma jednej ogólnie przyjętej definicji CSR i ten brak konsekwencji staje się powszechny wśród przedsiębiorców oraz praktyków zarządzania. Menedżerowie różnie postrzegają – nie tylko zewnętrzne naciski interesariuszy – ale również samą koncepcję CSR. Jak zauważają A.B. Carroll

i A.K. Buchholtz: „co jest szczególnie paradoksalne to fakt, że w ciągu ostatnich trzech dziesięcioleci duża liczba osób zajmujących się biznesem entuzjastycznie stała się zwolennikiem koncepcji CSR, ale stosunkowo mały konsensus został osiągnięty w sprawie samego pojęcia CSR”¹⁰). Menedżerowie posługują się tymi samymi pojęciami z dziedziny CSR co interesariusze, jednak pojęcia te rozumiane są przez nich odmiennie. Dla większości menedżerów działania społecznie odpowiedzialne polegają na „nieczynieniu zła”, interesariusze z kolei oczekują od przedsiębiorstw aktywnej formy CSR, czyli „czynienia dobra”¹¹).

Mimo że przedsiębiorstwa coraz częściej zdają sobie sprawę ze swojej społecznej odpowiedzialności, wiele z nich musi jeszcze przyjąć odzwierciedlające to praktyki zarządzania. Gdy przedsiębiorstwo musi zintegrować te praktyki z codziennymi metodami zarządzania dotyczącymi całego łańcucha dostaw, niezbędne są szkolenia i przekwalifikowanie pracowników i menedżerów zapewniające im niezbędne umiejętności i kwalifikacje¹²). Istnieje zatem wyraźna potrzeba równoległego włączenia społecznej odpowiedzialności – jako obowiązkowego elementu – do programów szkoleń menedżerów i pracowników oraz programów studiów.

Kompetencje menedżerów w budowaniu społecznej odpowiedzialności organizacji

Według autorów raportu¹³) „Menedżerowie 500 i odpowiedzialny biznes – wiedza, postawy, praktyka” ważne jest, aby odpowiedzialność społeczna stała się integralną częścią zarządzania i była obecna w codziennej działalności. To z kolei wymaga odpowiednich kompetencji menedżerskich, a także zmian w sposobie pracy i zarządzaniu całym przedsiębiorstwem. „Kompetencje obejmują: motyw, cechy osobowości, zdolności i umiejętności poznawcze, wiedzę oraz umiejętności interpersonalne (...). Umiejętności jak i zdolności wpływają na skuteczność pracy menedżera, co w rezultacie stanowi o jego kompetencjach”¹⁴). Zgodnie z tym kompetentny menedżer to „pracownik, który dzięki odpowiedniej postawie i cechom osobistym będzie chciał i potrafił pozytywnie wykorzystać nabytą wiedzę i umiejętności”¹⁵). Podobne podejście do zagadnienia kompetencji można również znaleźć w pracach A. Gick, M. Tarczyńskiej, R. Walkowiaka i innych. Wśród najczęściej wymienianych w literaturze komponentów kompetencji menedżerskich wyróżnić można: wiedzę, umiejętności, doświadczenie, cechy osobowości, postawy, motywacje oraz zachowania¹⁶). Każdy z tych elementów ma istotny wpływ na poziom kompetencji kadry kierowniczej, a także na rezultat pracy. W organizacjach ukierunkowanych na koncepcję społecznej odpowiedzialności istotne znaczenie odgrywa wiedza menedżerów z tego zakresu. Wiedza to „uporządkowane odzwierciedlenie stanu rzeczywistości w umyśle człowieka, postawy twórczej, kreowania nowych rozwiązań oraz procesów”¹⁷). Jest ona trudno dostępna i nierozzerwalnie połączona

z określonym człowiekiem. Aplikacja wiedzy z zakresu społecznej odpowiedzialności będzie miała wpływ na satysfakcję pracowników, klientów, podniesienie jakości życia społeczności czy też poszukiwanie rozwiązań z zakresu ochrony środowiska korzystnych zarówno dla samej organizacji, jak i jej interesariuszy.

Innym istotnym elementem kompetencji, często zamiennie stosowanym z tym terminem, są umiejętności. Wśród najczęściej występujących podziałów umiejętności wyróżnia się ich trzy kategorie, tj. umiejętności techniczne, konceptualne oraz interpersonalne. Analizując profil kompetencji menedżera istotnych z perspektywy koncepcji społecznej odpowiedzialności, szczególne znaczenie mają umiejętności interpersonalne, co wynika z tego, że „obejmują one wiedzę o ludzkich zachowaniach i relacjach interpersonalnych, zdolności rozumienia uczuć, postaw, motywacji innych na podstawie tego, co robią i mówią, zdolność do jasnego i skutecznego komunikowania się, zdolność do ustalania właściwych relacji i kooperacji”¹⁸). Dzięki umiejętnościom interpersonalnym kierownictwo potrafi pozostawać w dobrych relacjach z personelem, wspólnie rozwiązywać problemy organizacji, a także budować niewidzialną nić współpracy pomiędzy uczestnikami a samą organizacją¹⁹). Będzie to miało również przełożenie na zewnętrzne relacje organizacji, np. ze społecznością lokalną czy też innymi grupami interesariuszy. Równie ważne znaczenie mają umiejętności techniczne związane z dobrym wykorzystaniem posiadanej wiedzy oraz umiejętności konceptualne polegające na orientacji strategicznej oraz na łączeniu sprzecznych interesów różnych zainteresowanych grup. Zatem charakterystyka kompetencji menedżerskich sprzyjających budowaniu społecznej odpowiedzialności w przedsiębiorstwie wymaga od kadry menedżerskiej fachowej wiedzy, umiejętności technicznych, społecznych i koncepcyjnych. Menedżerowie muszą wykazać się umiejętnością: orientacji na dobro społeczne, ochronę środowiska, jak również dążeniem do zachowania równowagi pomiędzy interesami (często sprzecznymi) poszczególnych grup interesariuszy. Zgodnie z tymi wymaganiami stawianymi menedżerom jest posiadanie kompetencji ukierunkowanych na zaspokajanie potrzeb pracowników, jak również w szerszym kontekście zaspokajanie potrzeb społeczności lokalnej, z uwzględnieniem aspektów ochrony środowiska oraz zachowaniem równowagi pomiędzy poszczególnymi grupami interesariuszy. Kadra menedżerska jako inicjator działań z zakresu społecznej odpowiedzialności, jej przekonania czy też wyznawane wartości są gwarantem powodzenia przedsięwzięć związanych z tą koncepcją²⁰). Osobista moralność menedżerów i zrozumienie roli przedsiębiorstwa w społeczeństwie wpływa na politykę i praktyki CSR²¹). Zgodnie z tym społecznie odpowiedzialne praktyki kadry menedżerskiej powinny być zorientowane na ciągłe dostosowanie się do zmian w otoczeniu i odpowiadanie na jego zróżnicowane oczekiwania.

Podsumowanie

Kwestie społecznej odpowiedzialności biznesu stają się integralną częścią strategicznego zarządzania przedsiębiorstwem, gdzie nieodzowną rolę pełni kadra menedżerska. Stanowi ona bowiem nośnik istotnych wartości, norm czy też zaufania, a dzięki posiadanym kompetencjom przyczynia się do większego zaangażowania w realizację koncepcji CSR. Analizując kontekst terminologiczny kompetencji menedżerskich, można zauważyć, że do najistotniejszych jego komponentów należą: wiedza, umiejętności, doświadczenie, cechy osobowości, postawy, zachowania, a także motywacje. Wśród istotnych kompetencji niezbędnych do implementacji koncepcji społecznej odpowiedzialności można wymienić kompetencje o orientacji technicznej uwzględniające wiedzę specjalistyczną z zakresu zarządzania, jak również z zakresu koncepcji społecznej odpowiedzialności, kompetencje o orientacji społecznej, które odzwierciedlają relacje pomiędzy przełożonym a podwładnym, współpracę, zaufanie, a także kompetencje o orientacji conceptualnej uwzględniające łączenie sprzecznych grup interesów przy uwzględnieniu aspektów środowiskowych, jak również społecznego interesu. Praktykowanie koncepcji społecznej odpowiedzialności uzależnione jest w głównej mierze od mentalnej gotowości właścicieli lub menedżerów do podejmowania istotnych zmian w zarządzaniu, które w konsekwencji poprowadzą do humanizacji pracy i zwiększenia bezpieczeństwa, adekwatnych wynagrodzeń, zwiększenia satysfakcji pracowników z pracy oraz ich rozwoju, jak również zaspokajania oczekiwań klientów, wysokiej jakości dóbr i usług, dbałości o społeczny interes lokalny.

dr inż. Patrycja Hąbek

Katedra Zarządzania Jakością Procesów
i Produktów

dr inż. Elżbieta Pawłowska

Katedra Administracji i Prawa
Wydział Organizacji i Zarządzania
Politechniki Śląskiej

PRZYPISY

¹⁾ U. GOŁASZEWSKA-KACZAN, *Koncepcja interesariuszy w teorii i praktyce przedsiębiorstwa*, „Współczesne Zarządzanie” nr 1/2005, s. 25–33.

²⁾ M. RYBAK, *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 29.

³⁾ S. SUDOŁ, *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka zarządzania*, TNOiK, 2002, s. 72.

⁴⁾ B. ROK, *Więcej niż zysk, czyli odpowiedzialny biznes*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2001, s. 263.

⁵⁾ Green Paper for Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility, Commission of the European Communities, COM (2001) 366 final, Bruksela, 2001, s. 8.

⁶⁾ B. ROK, *System społecznej odpowiedzialności biznesu*, w: *Więcej niż zysk, czyli odpowiedzialny biznes. Progra-*

my, strategię, standardy, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2001, s. 195.

⁷⁾ Badania przeprowadzono w 7 szkołach wyższych na próbie 1260 studentów kierunków ekonomicznych z Warszawy, Wrocławia, Krakowa, Torunia i Gdańska, *Raport z badania „CSR oczami studentów”*, 2006.

⁸⁾ *Raport z badania „CSR oczami studentów”*, http://fob.org.pl/cms_a/upload/file/Badania/Raport_CSR_oczami_studentow.pdf.

⁹⁾ J. FILEK, *Przyczyny małego zainteresowania ideą CSR w Polsce*, w: *Spoleczna odpowiedzialność biznesu w małych i średnich przedsiębiorstwach*, praca zbiorowa pod red. M. BAKA i P. KULAWCZUKA, IBnDiPP, EQUAL, Warszawa 2008, s. 69.

¹⁰⁾ A.B. CARROLL, A.K. BUCHHOLTZ, *Business & Society – Ethics and Stakeholder Management*, South-Western College Publishing, 1999, s. 27.

¹¹⁾ *Raport Understanding and Responding to Social Demands on Corporate Responsibility*, s. 7, <http://www.insead.edu/v1/ibis/events/response/information/documents/ResponseReport.pdf>.

¹²⁾ Green Paper..., *op. cit.*, s. 8.

¹³⁾ Zob. *Menedżerowie 500 i odpowiedzialny biznes. Wiedza – postawy – praktyka*, raport Forum Odpowiedzialnego Biznesu opracowany we współpracy z Bankiem Światowym i Akademią Rozwoju Filantropii, Warszawa 2003, s. 8.

¹⁴⁾ A. RAKOWSKA, A. SITKO-LUTEK, *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, Wyd. PWN, Warszawa 2000, s. 32.

¹⁵⁾ *Ibidem*, s. 17.

¹⁶⁾ E. PAWŁOWSKA, *Wpływ kapitału społecznego na realizację celów w zamkniętych zakładach opieki zdrowotnej*, niepublikowana rozprawa doktorska, Zabrze 2008, s. 126.

¹⁷⁾ E. SKRZYPEK, *Zarządzanie wiedzą i informacja jako podstawa zintegrowanego systemu zarządzania przedsiębiorstwem*, w: BOROWIECKI R, *Zarządzanie wiedzą a procesy restrukturyzacji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wyd. TNOiK, Kraków 2000, s. 23.

¹⁸⁾ R.L. KATZ, *Skills of an Effective Administrator*, „Harvard Business Review” 1974, wrzesień–październik, s. 33–42.

¹⁹⁾ E. PAWŁOWSKA, A. SITKO-LUTEK, *Interpersonalne umiejętności menedżerów a kapitał społeczny w organizacji*, Materiały konferencyjne. Zarządzanie przedsiębiorstwem w dynamicznym i globalnym otoczeniu, wrzesień 2006.

²⁰⁾ Zob. E. HOPE, *Czy korporacyjna kultura CSR może być wzorcem dla małych i średnich przedsiębiorstw?*, w: *Spoleczna odpowiedzialność biznesu w małych i średnich przedsiębiorstwach*, IBnDiPP, EQUAL, Warszawa 2008, s. 167.

²¹⁾ *Raport: Understanding and Responding ...*, *op.cit.*, s. 18.

Summary

The necessary condition to bring the concept of corporate social responsibility (CSR) into operation is active support from top management side. Effective implementation of the concept force the managers to demonstrate knowledge and skills, first and foremost abilities to keep balance among interests of different stakeholders. There is a chaos between the scope and meaning of the notion – corporate social responsibility – which unable understanding the rules of its foundation and afterwards have the effect in wrong interpretation. Managerial education in domain of social responsibility is essential to perceive and practice the concept correctly.