

Monika Wilewska

Uniwersytet Gdański

ROLA KADRY ZARZĄDZAJĄCEJ PRZEDSIĘBIORSTWA W KSZTAŁTOWANIU ODPOWIEDZIALNEGO BIZNESU

Streszczenie: artykuł dotyczy menedżerów i ich roli w kształtowaniu społecznie odpowiedzialnego biznesu. Ze względu na swoje wpływy oraz decyzyjność mogą oni tworzyć kulturę korporacyjną, kształtować reputację firmy oraz wpływać na jakość partnerstwa i relacji z pozostałymi interesariuszami przedsiębiorstwa. Ich moralność i osobiste poglądy zasadniczo wpływają na oblicze firmy którą kierują, a poprzez nieustannie zachodzące interakcje między firmą i jej otoczeniem, wpływają jednocześnie na obraz całego biznesu.

Słowa kluczowe: odpowiedzialny biznes, kadra zarządzająca, etyka, edukacja.

1. Wstęp

Występuje ściśle powiązanie między społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstwa a poczuciem społecznej odpowiedzialności menedżerów¹ zarządzających tymże przedsiębiorstwem. To właśnie oni na mocy przysługujących im uprawnień kierowniczych mają zasadniczy wpływ na wdrażane procedury i stosowane w firmie standardy. To oni, jako zarządzający i kierujący przedsiębiorstwem, swoją postawą, w tym postawą moralną, kreują system wartości firmy i kulturę organizacyjną. To oni, mając kluczowy wpływ na podejmowane decyzje, w znacznym stopniu kształtują wizerunek przedsiębiorstwa oraz jego relacje z otoczeniem. W ich decyzjach niejednokrotnie odzwierciedlają się zasady i wartości etyczne przez nich wyznawane, dlatego można zaryzykować stwierdzenie, że społeczna odpowiedzialność firmy zaczyna się od jego właścicieli i kadry zarządzającej. Stąd celem niniejszego opracowania jest prezentacja szczególnej roli menedżerów przedsiębiorstwa w kształtowaniu i promowaniu odpowiedzialnego biznesu oraz prezentacja czynników wspierających rozpowszechnianie etycznych postaw wśród nich.

¹ W celu uproszczenia, zamiennie będą używane słowa „menedżer”, „kadra zarządzająca”, „właściciel” i „naczelne kierownictwo” na określenie osób zajmujących stanowiska kierownicze i bezpośrednio zaangażowanych w kierowanie i zarządzanie przedsiębiorstwem (w zależności od formy prawnej, wielkości firmy czy jej struktury organizacyjnej, funkcje te mogą pełnić właściciele, udziałowcy, a także specjalnie powołane do tego osoby).

2. Współczesne postrzeganie biznesu – ujęcie negatywne

Współczesny biznes postrzegany jest coraz częściej w negatywnym świetle. Jako przyczynę tego wskazać można nie tylko trwający kryzys gospodarczy, ale i liczne skandale korporacyjne ostatnich lat, niejednokrotnie z udziałem uznanych i międzynarodowych organizacji², skandale, które nadszarpane zaufanie do biznesu jako całości³. Skutki tego odczuwane są przez wszystkie podmioty gospodarcze, nawet przez te, które nie dopuściły się niegodnych praktyk, bo utraconą wiarygodność odbudowuje się niełatwo i powoli.

Z jednej strony wielkie skandale korporacyjne były bardzo medialnym tematem dzięki nieograniczonemu dostępowi do informacji i środków masowego przekazu, z drugiej zaś strony odbiły się głośnym echem w świecie. Stało się tak nie tylko ze względu na globalny rynek, lecz także ze względu na skalę nadużyć i nieprawidłowości, do jakich doszło, nierzadko będących konsekwencją nieetycznego postępowania czy łamania podstawowych zasad społeczno-gospodarczych.

Genezy nadużyć gospodarczych można upatrywać we współczesnym motywie prowadzenia biznesu opartym na krótkoterminowym nastawieniu na osiąganie celów. Chęć zarówno szybkiego zysku, jak i szybkiego odniesienia sukcesu (będących rezultatem nie tylko cech osobowościowych, ale też rozliczania planów biznesowo-zawodowych w krótkiej perspektywie czasowej), powodują, że cele materialne wysuwają się na pierwszy plan, stając się celami priorytetowymi w działalności handlowo-usługowej usprawiedliwiającymi jednocześnie niegodne sposoby ich realizacji, które niejednokrotnie prowadzą do łamania prawa czy nieprzestrzegania odpowiednich regulacji. Wyraźnym przejawem jest np. stosowanie kreatywnej rachunkowości w celu „poprawienia” wyników finansowych.

Inną przyczyną jest przekonanie, że w gospodarce wolnorynkowej nie tylko rynek, ale i konkurencja (w tym i ta między pracownikami) mogą być niczym nie ograniczone, co zatem zwalnia menedżerów z przestrzegania jakichkolwiek norm, w tym standardów etycznych.

Na negatywny obraz współczesnego biznesu wpływają też inne czynniki, takie jak m.in. niestosowanie zasad etycznych mimo zdefiniowanego w firmie kodeksu etycznego, wszelkiego rodzaju dyskryminacja, łamanie praw pracowniczych, wykozystywanie pracy dzieci, korupcja i łapówkarstwo czy też rabunkowa gospodarka wobec środowiska naturalnego. Problemy te, mimo działań podejmowanych w celu ich eliminacji, są nadal obecne w życiu gospodarczym.

² Więcej w: M. Aluchna, *Najgłośniejsze skandale korporacyjne*, „Rynek Kapitałowy” 2008, nr 7-8, s. 58-60; A. Lewicka-Strzałecka, *Odpowiedzialność moralna w życiu gospodarczym*, Wydawnictwo IFIS PAN, Warszawa 2006, s. 84-96.

³ Jest to odzwierciedlone w wynikach sondaży rynkowych, np. ostatnie opublikowane badanie światowego Barometru Zaufania Edelmanna, *Edelman Trust Barometer*, 2009, The Tenth Global Opinion Leaders Study 2009, http://edelman.com/trust/2009/docs/Trust_Book_Final_2.pdf.

Nieetyczne postępowanie w praktyce gospodarczej ma katastrofalne skutki, co pokazują niechlubne przypadki. Wynikłe z tego powodu szkody są bardziej brzemienne w skutkach niż szkody materialne i mają swoje konsekwencje nawet w długiej perspektywie czasu. Nie tylko odbijają się na poziomie zaufania partnerów biznesowych i pracowników danej firmy do firmy, ale też wpływają na wizerunek i markę przedsiębiorstwa. A to bezpośrednio przekłada się na reputację i wyniki finansowe przedsiębiorstwa, niejednokrotnie stanowiąc o kontinuum jego działalności⁴.

W większości przypadków skandali i nadużyć gospodarczych winę ponosi naczelne kierownictwo, a więc kierujący przedsiębiorstwem, zarówno decydujący o jego działalności, jak i kreujący strategię przedsiębiorstwa. Zaskakuje to tym bardziej, że osoby te z racji zajmowanego stanowiska powinny być szczególnie zobligowane do przestrzegania i egzekwowania prawa. Jednocześnie zaś oczekuje się od nich nieskazitelnej moralności ponieważ są odpowiedzialne nie tylko za przyszłość firmy, którą kierują, lecz także za przyszłość jej pracowników, a swoich podwładnych. Uchybienia w tym zakresie uwypuklają niebagatelną rolę odpowiedzialnego zarządzania i siłę wpływu kierownictwa firmy na kształtowanie środowiska biznesu.

Poprawa wizerunku biznesu upatrywana jest w idei społecznej odpowiedzialności, która kieruje uwagę na kwestie społeczno-ekologiczne, a jednocześnie wiąże je z sukcesem gospodarczym i biznesowym. Etyczny aspekt i uniwersalne wartości leżące u podstaw tej koncepcji oraz otwarcie na interesariuszy (a nie tylko akcjonariuszy) nie tylko przyczyniają się do zyskania powszechnej akceptacji dla prowadzonej działalności, ale także zapewniają długofalowy i zrównoważony rozwój przedsiębiorstwu.

3. Rola kadry zarządzającej przedsiębiorstwa a społeczna odpowiedzialność biznesu

W klasycznym ujęciu nauki o zarządzaniu menedżer pełni kilka funkcji, do których należą planowanie, organizowanie, przewodzenie i kontrolowanie, tj. funkcji podstawowych i nierozzerwalnie związanych z charakterem pracy i zajmowanym stanowiskiem. Jednak transformacja otoczenia biznesowego, globalizacja czy zmieniają-

⁴ „Z przedsiębiorstwem, które ma zwyczaj kłamać, oszukiwać i kraść bądź łamać prawo, interesy robi się trudno i bez satysfakcji. Przedsiębiorstwo, które swych klientów traktuje pogardliwie, pracowników niesprawiedliwie, a dostawców nieuczciwie, często będzie miało kłopoty z zatrzymaniem ich przy sobie. Na wolnym rynku najwydajniejszy personel, najlepsi dostawcy oraz najtańsze i najbardziej elastyczne źródła finansowania nie muszą wiązać się z przedsiębiorstwem, które oszukuje bądź traktuje ich niesprawiedliwie. Wybredni klienci raczej nie będą wierni przedsiębiorstwu, które oferuje niebezpieczne i zawodne produkty lub niechętnie świadczone i nieużyteczne usługi. W dłuższym okresie nieetyczne przedsiębiorstwo ma mniejsze szanse na sukces”, E. Sternberg, *Czysty biznes. Etyka biznesu w działaniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 37.

ce się postrzeganie biznesu powodują, że przed kadrami zarządzającą stawiane są nowe wyzwania.

Według nowego paradygmatu zarządzania podejście do przywództwa i roli menedżera będzie polegać na równoważeniu ekonomii, etyki oraz ekologii i wymagać będzie od menedżerów przywiązania do uznawanych przez siebie wartości, a nade wszystko wykazywania sumienności i uczciwości⁵. Jest to istotne, ponieważ etyka osobista i przekonania mają odzwierciedlenie w podejmowanych przez nich obowiązkach zawodowych oraz rzutują zarówno na jakość zarządzania przedsiębiorstwem oraz pracownikami, jak i na relacje z interesariuszami firmy. To menedżerowie w dużej mierze kształtują kulturę organizacyjną⁶ w kierowanej przez nich organizacji, to oni na mocy nadanych im uprawnień decyzyjnych mają wpływ na rozpowszechniane wzorce i praktykowane standardy. Oni też swoją postawą moralną dają przykład podwładnym, kreując ich zachowania nie tylko w pracy zawodowej⁷.

Odpowiedzialność w biznesie i etyczna postawa kadry zarządzającej są bardzo ważne, ponieważ „działalność gospodarcza staje się dzisiaj jednym z ważniejszych czynników kształtujących to, co filozofowie nazywają naturą ludzką [...], a dzisiejsza gospodarka okazuje się najpoważniejszą siłą wyznaczającą przyszłość człowieka”⁸.

Podając wzorzec postulowanej sylwetki menedżera przyszłości, zwraca się szczególną uwagę na aspekty związane z ideą społecznej odpowiedzialności i wymienia się m.in. takie cechy, jak kultura osobista czy przestrzeganie zasad etyki biznesu⁹. Cechy te nie tylko rzutują na klimat pracy w danej organizacji i jakość zarządzania, ale stanowią też o przewadze konkurencyjnej firmy. Etycznie postępująca

⁵ W.M. Grudzewski, I. Hejduk, *Współczesne kierunki rozwoju nauk o zarządzaniu*, [w:] M. Hokeja (red.), *Nowe tendencje w nauce o organizacji i zarządzaniu*, Prace Naukowe Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej nr 79, Wrocław 2006, s. 285 i 291.

⁶ „Kultura organizacyjna to zwyczajowy sposób myślenia, odczuwania i działania – podzielany, przyswajany i asymilowany przez pracowników. [...] Większość badaczy zgadza się, że kultura organizacji jest: niepowtarzalna i unikalna, jest budulcem pożądanых zachowań organizacyjnych, tożsamości wewnętrznej firmy i jej wizerunku zewnętrznego, jest ukryta w sercach i umysłach ludzi, bo to oni są jej projektantami i twórcami, jest całością ludzkich postaw, wartości, przekonań”, M. Czernska, *Zmiana kulturowa w organizacji. Wyzwanie dla współczesnego menedżera*, Difin, Warszawa 2003, s. 11-12.

⁷ „Współcześni ludzie mają trudności z prawidłowym kształtowaniem sumienia. Nie zwalnia to ich z ponoszenia osobistej odpowiedzialności. Panuje powszechna zgoda co do tego, że każdy człowiek ponosi odpowiedzialność za to, co uczynił. Również w sferze działalności gospodarczej każdy człowiek pozostaje odpowiedzialny za podejmowane działania, stosownie do przysługującej mu wolności oraz władzy odnośnie skutków podejmowanych działań”, M. Rybak, *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 117.

⁸ J. Filek, *Odpowiedzialność jednostki, przedsiębiorstwa i biznesu*, [w:] A. Węgrzecki (red.), *Etyczne fundamenty gospodarowania*, AE, Kraków 1999, s. 158.

⁹ M.in.: K. Kubik, *Menedżer w przedsiębiorstwie przyszłości*, TNOiK, Toruń 2005, s. 229-230; Z. Malara, *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce. Wyzwania współczesności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 259-260 i 272-275; J. Penc, *Zarządzanie w warunkach globalizacji*, Difin, Warszawa 2003, s. 95-98.

kadra zarządzająca jest swego rodzaju wizytówką firmy na zewnątrz oraz gwarantem dobrych i uczciwych praktyk, które w kontaktach biznesowych odgrywają dużą rolę. Ponadto wartości, na jakich zbudowana jest idea społecznej odpowiedzialności, są wartościami uniwersalnymi, a więc nie kwestionowanymi i jednocześnie oczekiwanymi. Jeśli kadra kierownicza nie odpowiada wymaganiom etycznym, pojawiają się takie zagrożenia, jak np. eksplozja nieufności, paraliżowanie inicjatyw, fatalny przepływ informacji, odizolowanie decyzyjne¹⁰.

Odpowiedzialny menedżer to również odpowiedzialny decydent. Zarówno w literaturze, jak i w praktyce gospodarczej wskazuje się konieczność uwzględniania moralnego i etycznego aspektu decyzji podejmowanych przez kadrę zarządzającą¹¹. Nie tylko dlatego, że ich decyzje niejednokrotnie są lub okazują się strategiczne, ale i dlatego, że wpływają zasadniczo zarówno na wszystkich interesariuszy przedsiębiorstwa, jak i na kierowane przedsiębiorstwo, kształtując teraźniejszość i przyszłość.

Ponadto menedżerowie, dzięki nadanym im uprawnieniom decyzyjnym, mają kluczowy wpływ na wdrożenie standardów CSR w przedsiębiorstwie, którym zarządzają, a co za tym idzie, ich implementację w codzienną praktykę biznesową. Co więcej, od ich postawy i uznawanych wartości zależy poziom dojrzałości przyjętych programów i inicjatyw społecznie odpowiedzialnych¹² oraz to, czy będą one działaniami o charakterze strategicznym (co wpływa na zrównoważony i długoterminowy rozwój przedsiębiorstwa), czy też będą potraktowane jako narzędzie PR (które ma niewiele wspólnego z prawdziwą ideą społecznej odpowiedzialności, a jest jedynie działaniem marketingowym nastawionym na chwilowy rozgłos).

4. Wpływ etycznego zarządzania na kształtowanie odpowiedzialnego biznesu

Etyka biznesu ma zasadnicze znaczenie dla działalności gospodarczej – nie tylko nie sprzeciwia się biznesowi, lecz skutecznie i konkretnie wspiera maksymalizację długoterminowej wartości dla właściciela¹³. Etyczna postawa menedżerów i etyczne zarządzanie¹⁴ przedsiębiorstwem wpływają nie tylko na kształtowanie odpowiedzialnego biznesu, ale i na sankcjonowanie etyki w biznesie.

¹⁰ G. Ogger, *Zera w garniturach*, Kraków 1994, s. 129, cyt. Za: M. Rybak, *Etyka w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, [w:] A. Węgrzecki (red.), *Etyczne fundamenty gospodarowania*, AE, Kraków 1999, s. 137.

¹¹ S. Galata, *Sztuka zarządzania organizacjami – zasoby, sposoby, perspektywy*, Difin, Warszawa 2006, s. 114.

¹² Oprócz kadry zarządczej, ambasadorami odpowiedzialnego biznesu są też niejednokrotnie pracownicy danego przedsiębiorstwa.

¹³ E. Stenberg, wyd. cyt., s. 33.

¹⁴ Etyka zarządzania to normy i zachowania, którymi kierują się poszczególni menedżerowie w swojej pracy, R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 111.

Etyka biznesu i etyczne działanie dają przewagę w dłuższej perspektywie czasu, w tym przewagę konkurencyjną – wzmacniają zaufanie partnerów gospodarczych, kształtują dobre relacje z interesariuszami, przyczyniają się do umacniania więzi pracowników z przedsiębiorstwem oraz do powszechnej akceptacji działalności gospodarczej firmy (w tym szczególnie przez społeczność lokalną, czyli najbliższe otoczenie firmy). Koszty nieetyczności mogą być bardzo duże, np. wysoki wskaźnik niepowodzeń, duże „straty wewnętrzne”, duża rotacja kadr i dostawców, zachorowalność pracowników, niepewność i absencja, niska wydajność i krótkotrwała kooperacja, a ignorowanie podstawowych pytań etycznych zazwyczaj prowadzi do zniknięcia firmy, a nie problemów¹⁵. Potwierdzeniem tego są liczne przykłady z życia gospodarczego – nieodpowiedzialne funkcjonowanie firmy na równi z nieodpowiedzialnym zarządzaniem prowadzi do utraty wiarygodności biznesowej, co częstokroć jest krokiem do likwidacji bądź bankructwa firmy.

Praktykowanie etycznych standardów, na co wpływ mają etycznie postępujący menedżerowie, znacząco wpływa na kształtowanie pozytywnego wizerunku firmy zarówno na rynku, jak i wśród partnerów handlowych, a to przekłada się na reputację przedsiębiorstwa, która jest mandatem prowadzenia działalności gospodarczej, decydując wielokrotnie o istnieniu i przyszłości firmy¹⁶. Jednocześnie zwraca się uwagę na niemożność osiągnięcia dobrego imienia przez przedsiębiorstwo zarządzane przez nieetycznie postępujących menedżerów¹⁷ – kadra zarządzająca, która postępuje niegodnie (a nawet niełojalnie) względem swoich podwładnych, udziałowców, dostawców czy kooperantów, nie będzie dobrze przez nich postrzegana i nie będzie obdarzana zaufaniem, a ze względu na to, że stanowi ona najwyższe kierownictwo firmy, brak ufności i niechęć do niej będą przenoszone przez interesariuszy na przedsiębiorstwo. Z tego powodu niejednokrotnie uważa się, że menedżerowie powinni charakteryzować się nieskazitelną moralnością, by kształtować dobre standardy i budować *goodwill* firmy.

Budowanie dobrego wizerunku przez pojedyncze przedsiębiorstwa w skali makro przenosi się na budowanie reputacji sektora i gałęzi gospodarki, a w rezultacie całego biznesu.

Etyczne zarządzanie wpływa na dane przedsiębiorstwo, ale też nie jest obojętne względem innych uczestników życia gospodarczego. Moc sprawcza zastosowanych rozwiązań i decyzji podejmowanych przez kadre kierowniczą ma wpływ zarówno na pojedynczego podwładnego, jak i na wszystkich pracowników firmy, gdyż przedsiębiorstwo stanowi zespół powiązanych struktur i zależności personalno-podmiotowych. Jednocześnie też decyzje menedżerów mają wpływ na partnerów biznesowych firmy, bo poprzez powiązania gospodarcze między przedsiębiorstwami

¹⁵ Tamże, s. 37-38.

¹⁶ Dobitnie pokazują to wspomniane wielkie skandale korporacyjne, gdyż utrata dobrego imienia uniemożliwiła kontynuację działalności.

¹⁷ B. Kryk, *Etyka biznesu a reputacja firmy*, *Prakseologia* 1995, nr 1-2, s. 126-127, cyt. za: K. Kubik, wyd. cyt., s. 91-92.

dochodzi nie tylko do wymiany handlowej, ale i do transferu doświadczeń i praktyk, a te są motorem kreującym kontakty i relacje biznesowe oraz jakość współpracy gospodarczej. Zatem i w aspekcie decyzyjności postawa moralna oraz system wartości osób z kadry kierowniczej przekładają się na praktykę biznesową, kształtując ją tak jak jakość konkurencji oraz partnerstwo gospodarczo-handlowe.

5. Czynniki wspierające kształtowanie odpowiedzialnego biznesu

Mimo że idea społecznej odpowiedzialności cieszy się coraz większym zainteresowaniem, to dla większej powszechności jej stosowania niezbędne jest odpowiednie kształcenie w tym zakresie i propagowanie odpowiedzialnych praktyk. W tym celu potrzebna jest edukacja nie tylko w postaci szkoleń i warsztatów dla obecnych menedżerów, ale, strategicznie patrząc, również edukacja na poziomie szkolnym, by kształtować normy etyczne w biznesie i kształcić odpowiedzialnych przedsiębiorców oraz menedżerów, zarówno tych obecnych, jak i przyszłych.

Etyczna postawa i etyczne postępowanie są pochodnymi osobistej etyki, wewnętrznych przekonań i wyznawanych wartości, dlatego niebagatelny wpływ na nie mają edukacja i wychowanie na równi z doświadczeniami, które wpływają na światopogląd. Tak więc, by popularyzować odpowiedzialne zachowania, „należy zacząć od edukacji na poziomie szkolnictwa wyższego, jednocześnie wprowadzając na niższych szczeblach edukacji elementy edukacji etycznej nastawionej na prospołeczną postawę, czyli uzupełniać kształcenie o edukację etyczną i edukację obywatelską”¹⁸.

Etyczna edukacja w tym kontekście wydaje się niezbędna, choć jest ona nadal niedoceniana – w szkołach podstawowych i gimnazjach etyka jest nadal przedmiotem nieobowiązkowym i jednocześnie alternatywnym dla uczniów nie chodzących na religię, zaś same zajęcia, według danych z MEN, prowadzone są tylko w 300 z 32 tys. polskich szkół, a do tego dochodzi brak podręczników i materiałów dydaktycznych w przeciwieństwie do innych przedmiotów¹⁹.

W obszarze akademickiego kształcenia zajęcia z etyki są szczególnie istotne na kierunkach ekonomicznych, ponieważ to na nich kształci się wielu przyszłych biznesmenów i menedżerów, a ci przecież kształtują oblicze biznesu. Dlatego ważne jest, by nie tylko uczyć, jak maksymalizować krótkoterminowy zysk i skutecznie zarządzać, ale też jak z poszanowaniem zasad i norm życia społeczno-środowiskowego osiągać korzyści w długim okresie, zapewniając jednocześnie długofalowy rozwój firmie. Wraz z rosnącym zainteresowaniem społeczną odpowiedzialnością biznesu należy się spodziewać, że oferta edukacyjna będzie wzbogacana i będą tworzone nowe kierunki dedykowane CSR, czego przykładem jest m.in. uruchomienie

¹⁸ J. Filek, *Przyczyny małego zainteresowania ideą CSR w Polsce*, [w:] M. Bąk, P. Kulawczuk (red.), *Společna odpowiedzialność biznesu w małych i średnich przedsiębiorstwach*, IBnDiPP, EQUAL, Warszawa 2008, s. 70.

¹⁹ A. Pezda, K. Wiśniewska, *Etyka szkoły nie tyka*, „Gazeta Wyborcza” z 1.10.2009, s. 1.

w maju 2009 r. na Akademii Leona Koźmińskiego nowych studiów podyplomowych „CSR – Strategia Odpowiedzialnego Biznesu”²⁰.

Uzupełnieniem oferty edukacyjnej, a jednocześnie skutecznym sposobem na propagowanie etycznych postaw w biznesie, są warsztaty i konferencje z zakresu CSR, organizowane np. przez uczelniane koła naukowe, czy inicjatywy skierowane bezpośrednio do studentów (a więc przyszłych menedżerów i pracowników), wśród których można wymienić np. coroczny program edukacyjny Ligi Odpowiedzialnego Biznesu²¹ czy projekt „CSR jako odpowiedzialność za własność”²². Działalność taka nie tylko pobudza zainteresowanie szeroko pojętą etyką biznesu, lecz także pozwala studentom aktywnie włączać się w promowanie odpowiedzialnych zachowań w biznesie – biznesie, który po zakończeniu studiów będą kształtować. Zatem włączanie młodzieży w problemy współczesnego gospodarowania i aktywne przygotowywanie ich do przyszłych ról biznesowych jest istotne, dlatego należy poszukiwać nowych środków przekazu i stosować różne formy edukacji.

Wychowywanie i kształcenie przyszłego pokolenia odpowiedzialnych menedżerów jest istotne na równi z rozpowszechnianiem idei CSR w praktyce gospodarczej. Dokonuje się to nie tylko za przyczyną kadry zarządzającej propagującej etyczne postawy wśród swoich podwładnych, ale i za pośrednictwem kontaktów biznesowych firm, w których stosowane są standardy CSR z partnerami handlowymi, gdyż dobre praktyki i rozwiązania są zawsze chętnie powielane.

Niebagatelny wpływ ma też w tym zakresie administracja rządowa, która poprzez swoje zaangażowanie przyczynia się do zwrócenia powszechnej uwagi na zjawisko, co jest już swego rodzaju promocją. Dodatkowo też wspiera ona tworzenie dobrego klimatu do propagowania społecznie odpowiedzialnego biznesu i implementacji zasad CSR w życiu gospodarczym na dużą skalę.

W ostatnim czasie polska administracja rządowa wykazuje się większą aktywnością, co ma odzwierciedlenie w honorowym patronacie tematycznych programów i projektów²³, a także w podejmowanych inicjatywach, wśród których można wymie-

²⁰ http://www.fob.org.pl/strona.php?id_a=2594&kat=259, szczegóły i program studiów pod adresem http://www.studiapodyplomowe.kozminski.edu.pl/index.php/pl/specjalistyczne/csr_strategia_odpowiedzialnego/.

²¹ Jest to program edukacyjny skierowany do studentów. Warto podkreślić, że edycję 2008/2009 objęło honorowym patronatem Ministerstwo Gospodarki, <http://www.lob.org.pl/kategoria-417.htm>.

²² Jest to cykl 17 konferencji edukacyjnych i imprez towarzyszących pod honorowym patronatem Ministra Skarbu Państwa prowadzonych w okresie 13.10-12.11 poświęconych tematowi społecznej odpowiedzialności i kierowanych do studentów jak i pracowników naukowych w różnych miastach Polski, <http://www.fob.org.pl/csr-jako-odpowiedzialnosc-za-wlasnosc-1884270.htm>, <http://lob.org.pl/kategoria-441.htm>.

²³ Na przykład wspomniany projekt „CSR jako odpowiedzialność za własność” pod honorowym patronatem Ministra Skarbu czy objęcie honorowego patronatu nad V edycją programu „Liga Odpowiedzialnego Biznesu 2008/2009” przez Ministerstwo Gospodarki.

nić opublikowanie w 2009 r. książki *Zrównoważony biznes. Podręcznik dla małych i średnich przedsiębiorstw*²⁴ będącej pierwszym i zarazem kompleksowym kompendium wiedzy na temat narzędzi i praktyk z obszaru CSR dla menedżerów firm z sektora MŚP, a więc sektora mającego znaczny udział w gospodarce pod względem liczby podmiotów. Przełomowym zaś wydarzeniem dla tworzenia najlepszych warunków do rozwoju odpowiedzialnego biznesu w Polsce wydaje się powołanie w maju br. Zespołu ds. Społecznej Odpowiedzialności Przedsiębiorstw²⁵.

Działania edukacyjno-propagujące służyć będą nie tylko popularyzacji idei CSR w biznesie i kształtowaniu etycznych postaw, lecz także nieskrępowanemu piętnowaniu niewłaściwych praktyk i dążeniu do sankcjonowania uczciwego biznesu. Co istotne też, większa świadomość etyczna interesariuszy będzie przyczyniała się do pozytywnej selekcji społecznej menedżerów, co tym samym bezpośrednio będzie wpływać na jakość gospodarowania i samego biznesu.

6. Podsumowanie

Rola menedżera we współczesnym przedsiębiorstwie daleko wykracza poza tradycyjne postrzeżenie. Jest on nie tylko decydentem, kierownikiem czy organizatorem, ale przede wszystkim poprzez swoją postawę etyczną jest kreatorem kultury organizacyjnej i moralnych postaw swoich podwładnych, jest propagatorem etyki w biznesie w nieustannie zachodzących kontaktach i wymianie handlowej oraz jest implementariuszem zasad i standardów CSR w kierowanej przez niego organizacji. By kształtować etyczne i odpowiedzialne postawy kadry zarządzającej, ważne są edukacja w tym zakresie na wszystkich szczeblach szkolnictwa oraz programy edukacyjne dla przedsiębiorców i popularyzacja idei CSR w biznesie, a niebagatelny wpływ ma też zaangażowanie się administracji rządowej w tworzenie i rozwój dobrego klimatu dla odpowiedzialnego biznesu. Jest to o tyle istotne, że etyczne zarządzanie ma pozytywne skutki długoterminowe – daje przewagę konkurencyjną firmie, pozytywnie wpływa na jej reputację i wizerunek na zewnątrz, podnosi jakość

²⁴ Podręcznik dostępny jest na stronie Ministerstwa Gospodarki <http://www.mg.gov.pl/Gospodarka/Zrownowazonyrozwj/Aktualnosci/zrownowazonybiznes.htm>, zaś pełny tekst znaleźć można pod adresem http://www.mg.gov.pl/NR/rdonlyres/580AE0A6-1882-4288-B719-D7F16E658D6A/53568/Podrecznik_zrownowazonybiznes.pdf.

²⁵ Zespół powołano zarządzeniem Prezesa Rady Ministrów z dnia 8.05.2009 r. W jego skład wchodzi przedstawiciele poszczególnych ministerstw oraz organów administracji państwowej, choć do prac Zespołu mogą być zapraszani doradcy i przedstawiciele innych podmiotów (samorządowych, społecznych, naukowych), a posiedzenia Zespołu mają odbywać się w zależności od zaistniałych potrzeb, jednak nie rzadziej niż raz na kwartał, Zarządzenie nr 38 Prezesa Rady Ministrów z dnia 8 maja 2009 roku w sprawie powołania Zespołu do spraw Społecznej Odpowiedzialności Przedsiębiorstw, <http://www.mg.gov.pl/NR/rdonlyres/51C3AC5A-5399-4D78-9F4D-766B42A58268/54361/Zarzadzenie38.pdf>. Pierwsze posiedzenie Zespołu odbyło się 21.07.2009, a kolejne zaplanowano na wrzesień br., <http://www.mg.gov.pl/Wiadomosci/Przedsiębiorcy/I+posiedzenie+Zespołu+ds+Społecznej+Odpowiedzialności+Przedsiębiorstw.htm>.

partnerstwa biznesowego czy kształtuje dobre relacje z interesariuszami, przyczyniając się do zyskania powszechnej akceptacji dla prowadzonej działalności gospodarczej, co niejednokrotnie jest mandatem dla istnienia firmy na rynku.

Literatura

- Aluchna M., *Najgłośniejsze skandale korporacyjne*, „Rynek Kapitałowy” 2008, nr 7-8.
- Czerska M., *Zmiana kulturowa w organizacji. Wyzwanie dla współczesnego menedżera*, Difin, Warszawa 2003.
- Edelman Trust Barometer, 2009, The Tenth Global Opinion Leaders Study 2009, http://edelman.com/trust/2009/docs/Trust_Book_Final_2.pdf.
- Filek J., *Odpowiedzialność jednostki, przedsiębiorstwa i biznesu*, [w:] A. Węgrzecki (red.), *Etyczne fundamenty gospodarowania*, AE, Kraków 1999, s. 158.
- Filek J., *Przyczyny małego zainteresowania ideą CSR w Polsce*, [w:] M. Bąk, P. Kulawczuk (red.), *Spoleczna odpowiedzialność biznesu w małych i średnich przedsiębiorstwach*, IBnDiPP, EQUAL, Warszawa 2008.
- Galata S., *Sztuka zarządzania organizacjami – zasoby, sposoby, perspektywy*, Difin, Warszawa 2006.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Grudzewski W.M., Hejduk I., *Współczesne kierunki rozwoju nauk o zarządzaniu*, [w:] M. Hokeja (red.), *Nowe tendencje w nauce o organizacji i zarządzaniu*, Prace Naukowe Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej nr 79, Wrocław 2006.
- Kubik K., *Menedżer w przedsiębiorstwie przyszłości*, TNOiK, Toruń 2005.
- Lewicka-Strzałecka A., *Odpowiedzialność moralna w życiu gospodarczym*, Wydawnictwo IFIS PAN, Warszawa 2006.
- Malara Z., *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce. Wyzwania współczesności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Penc J., *Zarządzanie w warunkach globalizacji*, Difin, Warszawa 2003.
- Pezda A., Wiśniewska K., *Etyka szkoły nie tyka*, „Gazeta Wyborcza” z 1.10.2009.
- Rybak M., *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Rybak M., *Etyka w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, [w:] A. Węgrzecki (red.), *Etyczne fundamenty gospodarowania*, AE, Kraków 1999.
- Sternberg E., *Czysty biznes. Etyka biznesu w działaniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
- Zarządzenie nr 38 Prezesa Rady Ministrów z dnia 8 maja 2009 roku w sprawie powołania Zespołu do spraw Społecznej Odpowiedzialności Przedsiębiorstw, <http://www.mg.gov.pl/NR/rdonlyres/51C3AC5A-5399-4D78-9F4D-766B42A58268/54361/Zarzadzenie38.pdf>.
- Zrównoważony biznes. Podręcznik dla małych i średnich przedsiębiorstw*, http://www.mg.gov.pl/NR/rdonlyres/580AE0A6-1882-4288-B719-D7F16E658D6A/53568/Podrecznik_zrownowazonybiznes.pdf.

Źródła internetowe

- <http://www.fob.org.pl/csr-jako-odpowiedzialnosc-za-wlasnosc-1884270.htm>.
- <http://www.lob.org.pl/kategoria-417.htm>.
- <http://www.lob.org.pl/kategoria-441.htm>.
- http://www.fob.org.pl/strona.php?id_a=2594&kat=259.

<http://www.mg.gov.pl/Gospodarka/Zrownowazonyrozwoj/Aktualnosci/zrownowazonybiznes.htm>.

<http://www.mg.gov.pl/Wiadomosci/Przedsiębiorcy/I+posiedzenie+Zespolu+ds+Spolecznej+Odpowiedzialnosci+Przedsiębiorstw.htm>.

http://www.studiapodyplomowe.kozminski.edu.pl/index.php/pl/specjalistyczne/csr_strategia_odpowiedzialnego/.

THE ROLE OF CORPORATE MANAGERS IN CREATING SOCIALLY RESPONSIBLE BUSINESS

Summary: The article focuses on managers (general name for people who are in charge and manage other people), their professional duties and morality, and the connections with socially responsible business. Due to their occupational power and relations, they can create corporate culture, shape the company's reputation, influence quality of partnership and relations with stakeholders. Their morality and personal views fundamentally affect the face of business.